

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

А. М. КОЛОТ, С. О. ЦИМБАЛЮК

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Практикум

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

УДК 331.101.3:331.108
ББК 65.291.6-21
К 61

Рецензенти

І. Л. Петрова, д.е.н., проф.
(Університет економіки та права «Крок»)

О. А. Грішнова, д.е.н., проф.
(Київський національний університет імені Тараса Шевченка)

О. О. Герасименко, к.е.н., доц.
(Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана)

Т. А. Костишина, д.е.н., проф.
(Полтавський університет економіки і торгівлі)

Редакційна колегія Центру магістерської підготовки

Голова редакційної колегії А. М. Поручник, професор, д.е.н.

Відповідальний секретар редакційної колегії В. А. Федун

Члени редакційної колегії: С. Г. Панченко, професор, д.е.н., Г. О. Швиданенко, професор, к.е.н., Д. Г. Лук'яненко, професор, д.е.н., А. М. Поддєрьогін, професор, к.е.н., Ф. П. Шульженко, професор, д.ю.н., О. В. Ткаченко, доцент, к.е.н., Н. П. Москалюк, доцент, к.е.н., І. В. Кулага, доцент, к.е.н., Я. М. Столярчук, доцент, к.е.н.

Гриф надано Міністерством освіти і науки України
Лист № 1/11-16493 від 23.10.2012

Колот А. М.

К 61 Мотивація персоналу : практикум [Електронний ресурс] /
А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2013. —
348, [4] с.
ISBN 978-966-483-676-7

Практикум містить структуровані рисунки, схеми й таблиці, завдання, вправи, ситуації, тренінги, питання й тестові завдання для перевірки знань, рекомендовану літературу до кожного розділу.

Для студентів і слухачів Центру магістерської підготовки за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці». Практикум також буде корисним студентам інших економічних спеціальностей, аспірантам, викладачам, керівникам підприємств, фахівцям з управління персоналом, слухачам бізнес-шкіл і курсів підвищення кваліфікації управлінських працівників.

УДК 331.101.3:331.108
ББК 65.291.6-21

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено

ISBN 978-966-483-676-7

© А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, 2013
© КНЕУ, 2013

ЗМІСТ

<i>ПЕРЕДМОВА</i>	5
Розділ 1. Мотивація персоналу: теоретичні засади, місце в системі управління персоналом і формуванні конкурентних переваг	9
1.1. Рисунки, схеми, таблиці	10
1.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги	21
1.3. Питання, тестові завдання	23
<i>Література для поглибленого вивчення</i>	25
Розділ 2. Прикладні аспекти використання теорій мотивації	27
2.1. Рисунки, схеми, таблиці	28
2.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги	34
2.3. Питання, тестові завдання	36
<i>Література для поглибленого вивчення</i>	38
Розділ 3. Формування компенсаційного пакета на підприємстві	39
3.1. Рисунки, схеми, таблиці	40
3.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги	46
3.3. Питання, тестові завдання	49
<i>Література для поглибленого вивчення</i>	52
Розділ 4. Трудові доходи персоналу: склад, структура, чинники диференціації	53
4.1. Рисунки, схеми, таблиці	54
4.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги	63
4.3. Питання, тестові завдання	69
<i>Література для поглибленого вивчення</i>	73
Розділ 5. Проектування основної заробітної плати за різних підходів до формування тарифної системи	75
5.1. Рисунки, схеми, таблиці	76
5.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги	87
5.3. Питання, тестові завдання	100
<i>Література для поглибленого вивчення</i>	105
Розділ 6. Технологія оцінювання посад і формування грейдів. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів	107
6.1. Рисунки, схеми, таблиці	108
6.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги	126
6.3. Питання, тестові завдання	130
<i>Література для поглибленого вивчення</i>	134
Розділ 7. Організаційно-економічний механізм узгодження заробітної плати з результативністю праці	136
7.1. Рисунки, схеми, таблиці	138
7.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги	158
7.3. Питання, тестові завдання	172
<i>Література для поглибленого вивчення</i>	177
Розділ 8. Установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів	179
8.1. Рисунки, схеми, таблиці	180

8.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги	188
8.3. Питання, тестові завдання	196
<i>Література для поглибленого вивчення</i>	<i>198</i>
Розділ 9. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників	200
9.1. Рисунки, схеми, таблиці	201
9.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги	209
9.3. Питання, тестові завдання	213
<i>Література для поглибленого вивчення</i>	<i>217</i>
Розділ 10. Соціальний пакет: структура, підходи до формування	219
10.1. Рисунки, схеми, таблиці	220
10.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги	227
10.3. Питання, тестові завдання	230
<i>Література для поглибленого вивчення</i>	<i>231</i>
Розділ 11. Розроблення програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі	233
11.1. Рисунки, схеми, таблиці	234
11.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги	239
11.3. Питання, тестові завдання	241
<i>Література для поглибленого вивчення</i>	<i>243</i>
Розділ 12. Особливості мотивації працівників окремих професійних груп і за різних економічних умов	245
12.1. Рисунки, схеми, таблиці	246
12.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги	257
12.3. Питання, тестові завдання	261
<i>Література для поглибленого вивчення</i>	<i>263</i>
Розділ 13. Юридичні аспекти організації заробітної плати на підприємстві	264
13.1. Рисунки, схеми, таблиці	265
13.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги	268
13.3. Питання, тестові завдання	268
<i>Література для поглибленого вивчення</i>	<i>271</i>
Розділ 14. Нематеріальна мотивація персоналу: сутність, форми, тенденції розвитку	273
14.1. Рисунки, схеми, таблиці	274
14.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги	284
14.3. Питання, тестові завдання	286
<i>Література для поглибленого вивчення</i>	<i>289</i>
Розділ 15. Технології мотиваційного моніторингу	291
15.1. Рисунки, схеми, таблиці	292
15.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги	302
15.3. Питання, тестові завдання	307
<i>Література для поглибленого вивчення</i>	<i>310</i>
ДОДАТКИ	311

ПЕРЕДМОВА

Готовність людини працювати з максимальною віддачею є одним із головних чинників успіху компанії на ринку. Керівництво може розробити блискучі бізнес-плани, мати найсучасніше обладнання, використовувати інноваційні технології й інформаційні системи, але все це буде зведене нанівець, якщо працівники не будуть ефективно працювати й намагатися своєю працею сприяти досягненню корпоративних цілей.

Ефективна трудова діяльність можлива принаймні за двох умов: бажання та прагнення працювати ефективно й уміння працювати ефективно. Перша умова пов'язана саме з проблематикою мотивації персоналу. Справді, наявність у працівників належної професійної підготовки, досвіду та компетенцій ще не гарантує високої ефективності праці. Локомотивом активної трудової діяльності є мотивація.

У зв'язку з цим керівництво має знати, як виникають мотиви, якими способами можна активізувати їх, як забезпечити ефективне використання людського капіталу завдяки розробленню конкурентоспроможних компенсаційних систем та методів і засобів нематеріальної мотивації. Отже, мотивація працівників до ефективної праці є одним із головних завдань управління персоналом.

За сучасних умов спостерігається підвищення попиту роботодавців на фахівців, які вміють розробляти конкурентоспроможні компенсаційні пакети, володіють технологіями грейдового оцінювання посад і за його результатами формування параметрів основної заробітної плати, сучасними підходами до узгодження заробітної плати з результативністю праці, проводити мотиваційний моніторинг і розробляти мотиваційні заходи з метою посилення мотивації працівників, формування в них лояльності та відданості компанії. Тому сучасні фахівці з управління персоналом повинні мати необхідні компетенції, які б задовольняли вимоги роботодавців і позитивно впливали на їхню конкурентоспроможність на ринку праці.

На підтвердження необхідності постійного застосування різноманітних форм і методів мотивації персоналу наведемо результати дослідження, проведеного у 2004 році Harvard Business Review з метою визначення результативних співробітників і пошуку оптимальних методів мотивації. У дослідженні взяли участь працівники понад тисячі компаній. Виявилось, що у середньостатистичній компанії 5 % співробітників завжди працюють добре, майже стільки (5—7 %) завжди працюють погано, а для ефективної роботи решти 88 % завжди необхідно ставити чіткі цілі та за-

вдання, потрібен контроль за досягненням результатів, узгодження останніх із системою винагород¹.

Метою навчальної дисципліни (науки) є формування теоретичних і прикладних знань у царині посилення трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи з використанням методів матеріальної, трудової і статусної мотивації.

Завданням навчальної дисципліни (науки) є набуття студентами стійких сучасних знань з теорії мотивації персоналу, формування у них навиків і вмінь самостійно аналізувати рівень мотивації персоналу, розробляти науково-практичні рекомендації щодо її посилення; розвиток здібностей до науково-дослідної роботи, а також самостійності й відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті рішень з мотиваційного менеджменту.

Предметом навчальної дисципліни (науки) є мотиваційний механізм трудової діяльності, складовими якого є потреби, інтереси, стимули, економічні, організаційні й соціально-психологічні відносини.

Навчальна дисципліна (наука) «Мотивація персоналу» покликана формувати у студентів компетенції, необхідні для виконання фахових завдань за відповідними первинними посадами. Перелік компетенцій відповідно до класів професійних завдань наведено у вигляді таблиці.

ПЕРЕЛІК КОМПЕТЕНЦІЙ

Класи професійних завдань	Компетенції фахівця
1. Аналітично-контрольні	1.1. Аналізувати: — стан матеріальної мотивації в організації; — конкурентоспроможність компенсаційного пакета; — ефективність диференціації заробітної плати в організації; — ефективність використання систем заробітної плати в організації; — мотиваційний потенціал тарифних умов та забезпечення ними об'єктивної диференціації заробітної плати; — ефективність преміювання персоналу; — чинний в організації порядок установавання доплат і надбавок, одноразових премій і винагород; — ефективність нематеріальних методів мотивації персоналу 1.2. Контролювати: — дотримання в організації трудового законодавства, основних положень генеральної, галузевої і регіональної угод у сфері оплати праці; — виконання основних положень колективного договору у сфері оплати праці

¹ Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала : полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. — М. : Эксмо, 2011. — С. 5.

Продовження табл.

Класи професійних завдань	Компетенції фахівця
<p>2. Нормативно-планувальні</p>	<p>2.1. Визначати: — чинники диференціації заробітної плати різних категорій персоналу, взаємозв'язки чинників диференціації з різними складовими заробітної плати; — фактори оцінювання посад для розроблення кваліфікаційних груп (грейдів) з оплати праці</p> <p>2.2. Обґрунтовувати: — оптимальну структуру заробітної плати і компенсаційного пакета для різних категорій персоналу; — вибір систем заробітної плати за різних соціально-економічних умов; — доцільність використання контрактної форми найму й оплати праці; — доцільність вибору різних підходів до проектування основної заробітної плати; — необхідність і доцільність вибору різних варіантів установлення доплат і надбавок, одноразових премій і винагород; — доцільність використання різних схем участі персоналу в прибутку й акціонерному капіталі; — доцільність використання різних програм страхування персоналу</p> <p>2.3. Розробляти: — основну заробітну плату за різних підходів до її побудови; — кваліфікаційні групи (грейди) з оплати праці та встановлювати міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці; — преміальне положення в організації: визначати показники, умови преміювання, розмір премій, періодичність виплати; — порядок установлення надбавок і доплат, одноразових премій і винагород; — схеми участі персоналу в прибутку й акціонерному капіталі; — заходи щодо посилення нематеріальної мотивації трудової діяльності в організації</p> <p>2.4. Формувати конкурентоспроможний компенсаційний пакет для різних категорій персоналу</p>
<p>3. Організаційно-управлінські</p>	<p>3.1. Організувати проведення мотиваційного моніторингу в організації</p> <p>3.2. Координувати діяльність структурних підрозділів щодо застосування ефективних форм і методів мотивації працівників</p>

Класи професійних завдань	Компетенції фахівця
4. Інноваційно-проектні	Розробляти комплексні програми активізації трудової діяльності персоналу організації на основі використання інноваційних підходів до мотивації трудової діяльності
5. Інформаційно-технологічні	Ефективно використовувати сучасні інформаційні технології для проведення: — ринкових оглядів заробітних плат і компенсаційних пакетів; — мотиваційного моніторингу в організації
6. Науково-дослідницькі і консультаційні	6.1. Аналізувати статистичну інформацію, наукові публікації, практичний досвід організацій у сфері матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу 6.2. Надавати консультації працівникам організацій з питань мотиваційного моніторингу та розроблення ефективних систем оплати праці і мотивації персоналу

Практикум, що його тримає в руках читач, підготовлений у розвиток теоретичних положень і практичних рекомендацій, викладених у підручнику, написаному авторами¹.

Практикум містить структуровані рисунки, схеми й таблиці, завдання, вправи, ситуації, тренінги, питання та тестові завдання для перевірки знань, рекомендовану літературу до кожного розділу дисципліни.

Практикум призначений для аудиторних практичних занять і самостійної роботи студентів і слухачів Центру магістерської підготовки зі спеціальності «Управління персоналом та економіка праці». Практикум стане в нагоді студентам інших економічних спеціальностей, аспірантам, викладачам, керівникам підприємств, фахівцям з управління персоналом, слухачам бізнес-шкіл і підвищення кваліфікації управлінських працівників.

¹ Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011. — 397 с.

Розділ II

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Цей розділ ви вивчаєте, щоб знати:

- ✓ зміст і взаємозв'язок ключових категорій навчальної дисципліни (науки): «потреба», «цінність», «інтерес», «мотив», «стимул», «мотивація», «стимулювання»;
- ✓ сутність поняття «мотивація персоналу» та його складових;
- ✓ теоретико-методологічні засади мотивації трудової діяльності;
- ✓ складові мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою персоналу;
- ✓ категорії працівників за рівнями мотивованості та компетентності;
- ✓ сутність мотивації як складової управління персоналом і чинника формування конкурентних переваг підприємства;

уміти:

- ✓ визначати пріоритетність мотивів працівника;
- ✓ вирізняти основні складові мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою персоналу;
- ✓ розробляти рекомендації щодо прийняття управлінських рішень залежно від співвідношення рівня мотивованості та компетентності у працівника.

Терміни і поняття

Винагорода

Інтерес

Ієрархічність мотивів

Мотив

Мотиватори

Мотиваційна політика

Мотиваційне вигорання

Мотиваційне ядро

Мотиваційний профіль

(структура) особистості

Мотивація персоналу

Мотивування

Порогове значення стимулу

Потреба

Сила мотивації

Спрямованість мотивації

Стимул

Стимулювання

Трудова поведінка

Цінності

Широта (багатство) мотивів

1.1. Рисунки, схеми, таблиці

Таблиця 1.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОТРЕБ

Класифікаційна ознака	Види потреб
Природа виникнення	<i>Первинні</i> — фізіологічні, природжені (потреби в їжі, воді, повітрі, відпочинку тощо) <i>Вторинні</i> — психологічні, усвідомлені з досвідом (потреби в успіху, повазі тощо)
Суб'єкт вияву	<i>Особисті</i> — виникають і розвиваються в процесі життєдіяльності людини <i>Групові</i> — виникають і розвиваються в процесі функціонування групи <i>Суспільні</i> — визначаються необхідністю функціонування та розвитку суспільства
Кількісна визначеність і можливості задоволення	<i>Абсолютні</i> — мають абстрактний характер, їх не можна задовольнити наявними благами і послугами <i>Дійсні</i> — мають конкретний характер, спрямовані на конкретні блага та послуги, але не пов'язані з платоспроможністю споживачів <i>Платоспроможні</i> — визначаються відповідними можливостями споживачів
Рівень задоволення	<i>Задоволені</i> за допомогою наявних благ і послуг <i>Частково задоволені</i> — задоволені лише частково, розмір чи набір благ не відповідає очікуваному <i>Незадоволені</i> за допомогою наявних благ і послуг
Частота виникнення	<i>Разові</i> — у разі їх задоволення більше не актуалізуються <i>Періодичні</i> — виникають через певні інтервали часу <i>Постійні</i> — мають постійний характер, пов'язані з благами, без яких людина не може обійтися
Характер, причина виникнення	<i>Матеріальні</i> — прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя <i>Трудові</i> — пов'язані зі змістом роботи, умовами, режимом праці <i>Статусні</i> — прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, здобути авторитет, повагу в колективі <i>Творчі</i> — прагнення виконувати нестандартні завдання, брати участь в інноваційних проектах <i>Соціально-психологічні</i> — прагнення хороших взаємовідносин з керівниками, колегами, працювати в атмосфері довіри та допомоги <i>Духовні, культурні</i> — прагнення користуватися продуктами культури, зокрема духовної; залежать від виховання, звичаїв і традицій
Міра усвідомлення	<i>Усвідомлені</i> — людина знає, чого їй бракує <i>Неусвідомлені</i> — людина лише відчуває неспокій, брак чогось, але не знає чого саме їй бракує

Закінчення табл. 1.1

Класифікаційна ознака	Види потреб
Міра залежності/еластичності від різних чинників, як-от віку, статі, професії тощо	<i>Незалежні/нееластичні від різних чинників</i> — притаманні всім людям <i>Залежні/еластичні</i> — притаманні окремим представникам різних вікових, статевих, професійних та інших груп
Пріоритетність	<i>Домінантні потреби</i> — основні, найбільш значущі та пріоритетні. Характеризують блага, що їх неодмінно хоче одержати працівник; це те, що понад усе йому потрібне в житті й трудовій діяльності <i>Другорядні потреби</i> — значущі, але не основні, не першочергові. Характеризують блага, що їх працівник бажає одержати, вони йому потрібні. Проте це бажання не настільки сильне, як бажання вдовольнити домінуючі потреби <i>Потреби фонового рівня</i> — важливі, але незначущі для працівника. Характеризують блага, в одержанні яких зацікавлений працівник, але він може відмовитися від них на користь домінуючих і другорядних потреб

Таблиця 1.2

КЛАСИФІКАЦІЯ ІНТЕРЕСІВ

Класифікаційна ознака	Види інтересів
Рівень дієвості	<i>Пасивні</i> — споглядалні інтереси, коли людина обмежується лише сприйняттям об'єкта, не виявляє активності для глибшого пізнання його, оволодіння ним. Наприклад, працівникові подобається робота, він одержує задоволення під час її виконання, але не прагне надалі професійно зростати, підвищувати компетентність і майстерність <i>Активні</i> — дієві інтереси, коли людина не обмежується пасивним сприйняттям об'єкта, а виявляє активність, творчість, ініціативність, аби глибше пізнати його, максимально оволодіти ним, удосконалитися в певній сфері. Активні інтереси спонукають до інтелектуального, духовного, культурного розвитку, професійного та кар'єрного зростання, підвищення компетентності та майстерності тощо
Спрямованість на предмети (блага, процеси)	<i>Безпосередні</i> інтереси до предметів (благ, процесів), зумовлені привабливістю їх для людини. У трудовій діяльності безпосереднім є інтерес до самого процесу діяльності: функцій, завдань та обов'язків, пов'язаних з ними повноважень і відповідальності тощо <i>Опосередковані</i> інтереси до предметів (благ, процесів) як до засобів досягнення необхідних цілей. Опосередкованим є інтерес до результатів трудової діяльності — матеріальної та нематеріальної винагороди



Рис. 1.1. Функції, які виконують мотиви у трудовій діяльності



Рис. 1.2. Модель мотивації через потреби



Рис. 1.3. Характеристики мотиваційного профілю

Таблиця 1.3

КЛАСИФІКАЦІЯ МОТИВІВ

Класифікаційна ознака	Види мотивів
Види потреб, які лежать в основі мотиву	фізіологічні соціальні самоствердження успіху творчості збереження тощо
Значущість для життя та розвитку людини	базові похідні
Спрямованість особистості	особисті егоїстичні групові суспільно значущі
Переконання, моральні норми	ідейні нормативні моральні аморальні заборонні тощо
Види активності, які виявляє людина	професійна діяльність навчання суспільна діяльність спілкування заняття спортом тощо
Частота виникнення	разові періодичні постійні
Міра усвідомлення	усвідомлені неусвідомлені
Істинність, реальність	мотиви-спонування мотиви-судження

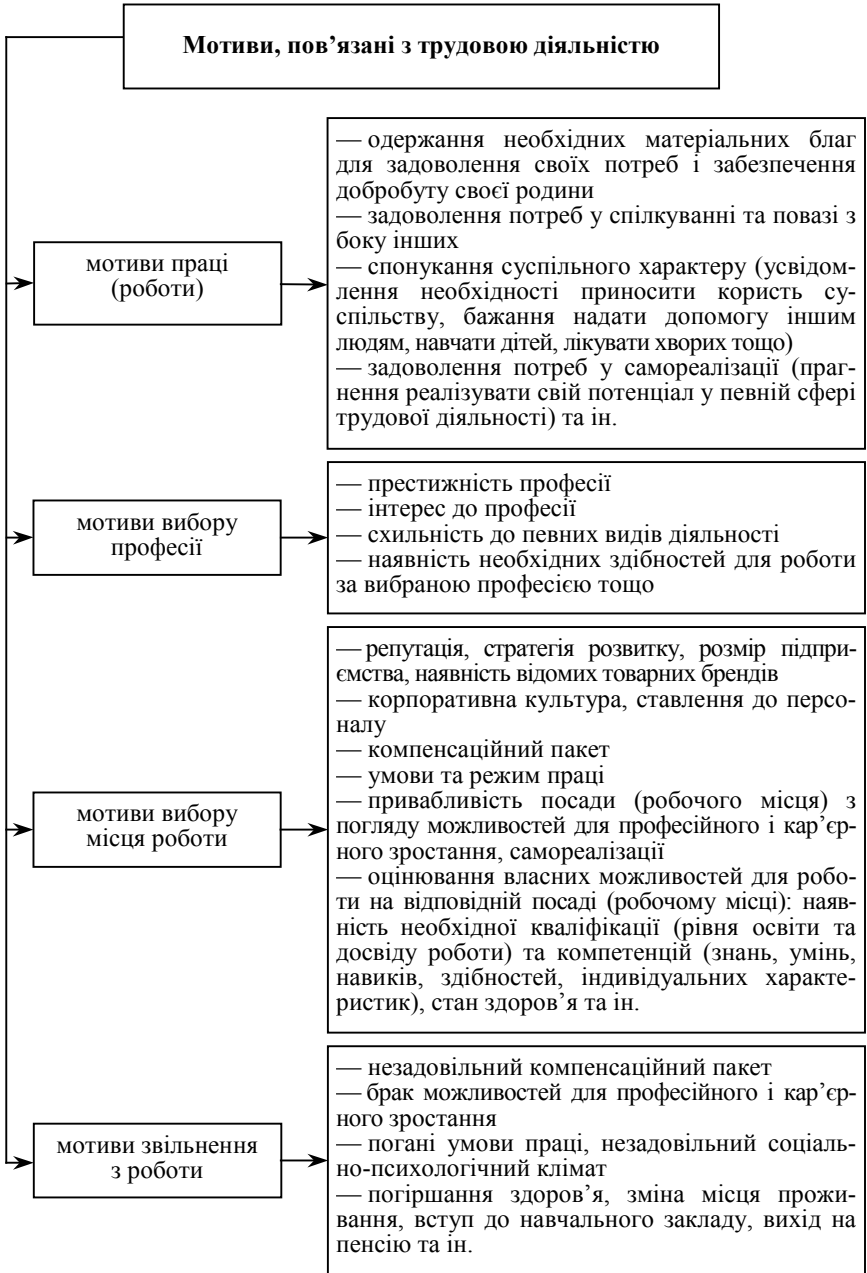


Рис. 1.4. Мотиви, пов'язані з трудовою діяльністю

Таблиця 1.4

КЛАСИФІКАЦІЯ СТИМУЛІВ

Класифікаційна ознака	Види стимулів
Спрямованість стимулів	<i>Заохочення</i> (матеріальні і нематеріальні винагороди) <i>Примус (покарання)</i> (зауваження, позбавлення премії, пониження за посадою, ризик звільнення та ін.)
Суб'єкти впливу на працівника	<i>Загальнокорпоративні</i> <i>Колективні (групові)</i> <i>Індивідуальні (особисті)</i> <i>Суспільні</i>
Зміст	<i>Матеріальні</i> — грошові (тарифні ставки, посадові оклади, премії, доплати, надбавки, інші гарантійні та компенсаційні виплати) — негрошові (медичне, пенсійне страхування, оплата навчання, путівок тощо) <i>Нематеріальні</i> — соціальні (участь в управлінні, посадове просування та ін.) — моральні (визнання та повага, подяка, почесні звання та ін.) — творчі (доручення складних і відповідальних завдань та ін.) — соціально-психологічні (сприятливий мікроклімат, атмосфера довіри та взаємодопомоги тощо)
Спосіб впливу	<i>Прямі</i> (матеріальні й нематеріальні блага, які безпосередньо спрямовані на активізацію людини задля одержання необхідного результату) <i>Непрямі, опосередковані</i> (пов'язані зі зміною умов праці та ресурсів — підвищення кваліфікації, удосконалення організаційної структури, делегування повноважень, поліпшення умов праці, режимів праці та відпочинку тощо)
Повторюваність	<i>Разові</i> <i>Тимчасові</i> <i>Багаторазові</i> <i>Постійні</i>
Сила впливу	<i>Слабкі</i> (нижчі від порогового значення) <i>Середньої сили</i> (відповідають пороговому значенню) <i>Сильні</i> (перевищують порогове значення)

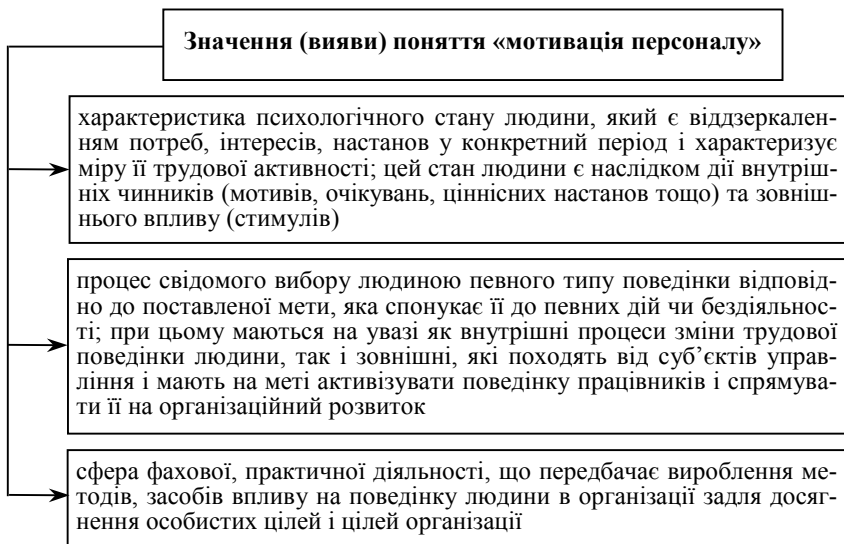


Рис. 1.5. Значення (вияви) поняття «мотивація персоналу»



Рис. 1.6. Види мотивації залежно від способу впливу на персонал з боку менеджменту організації

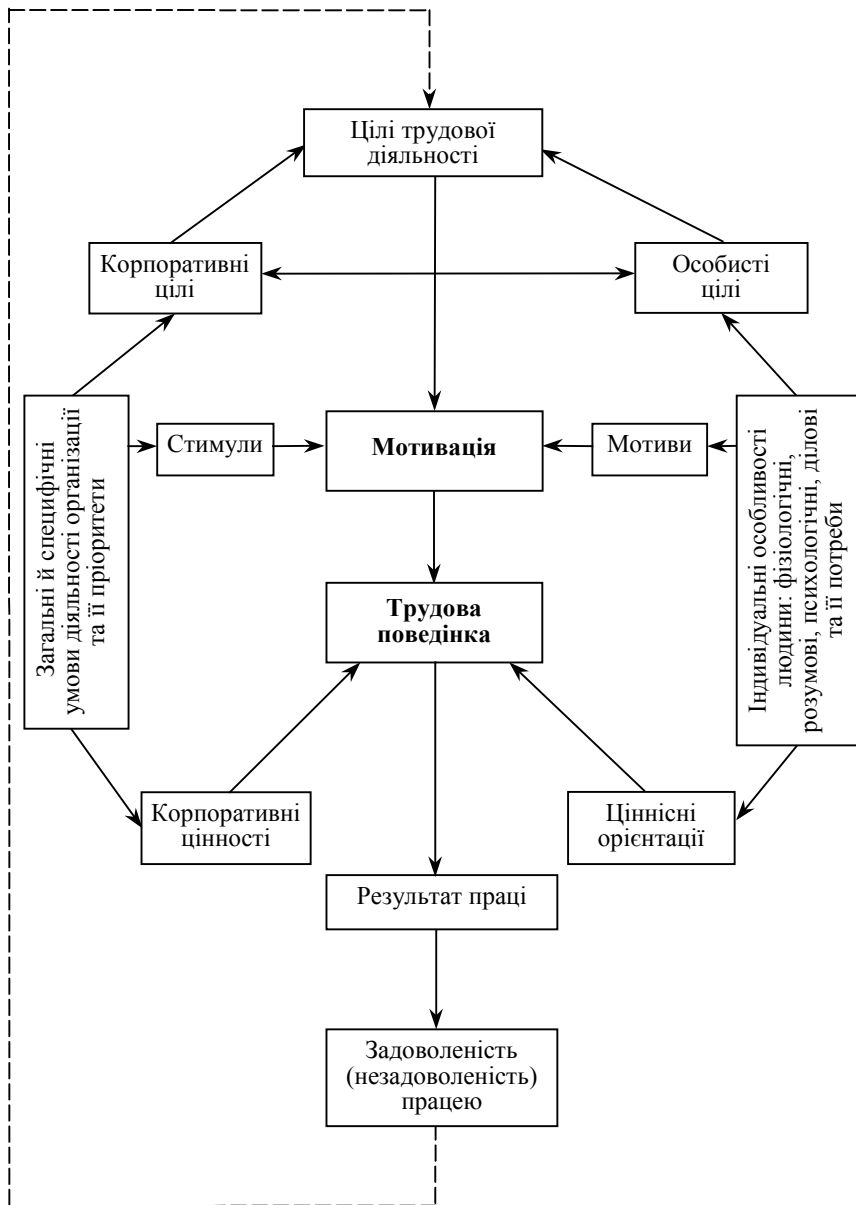


Рис. 1.7. Модель трудової поведінки

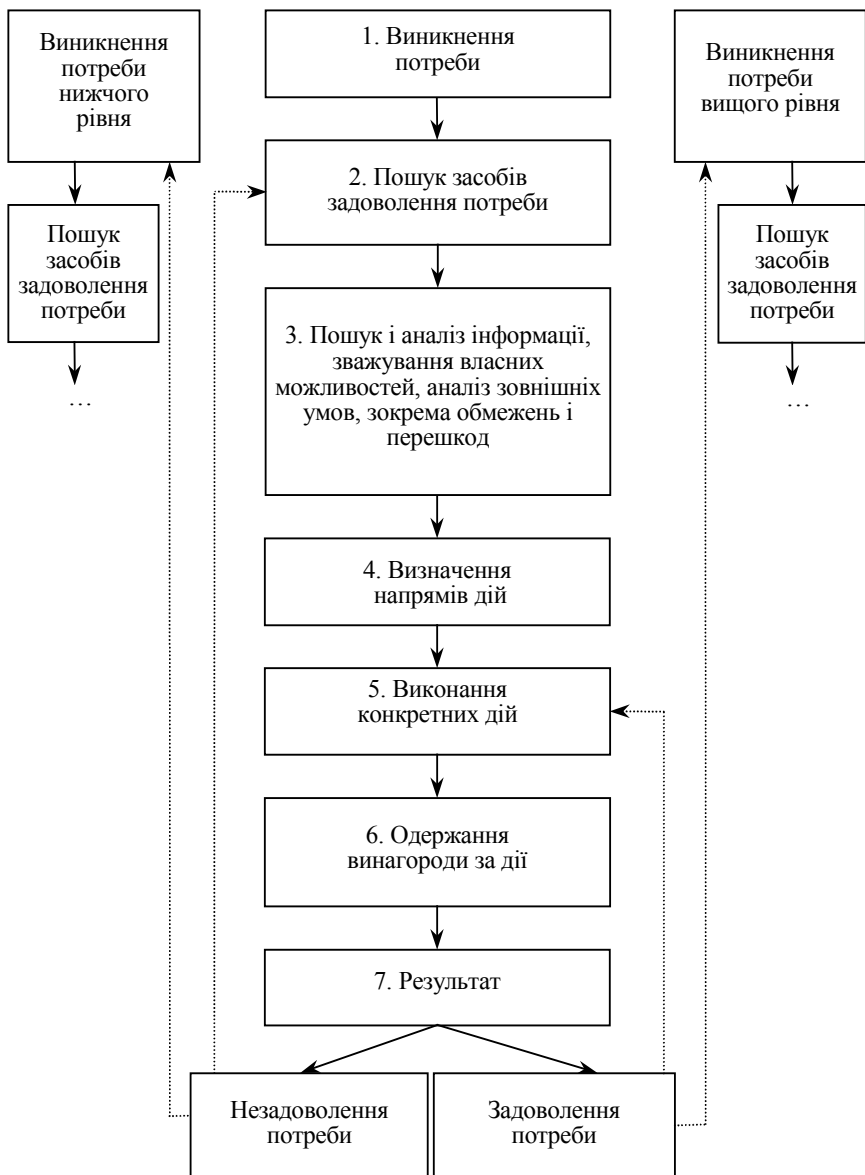


Рис. 1.8. Модель мотиваційного процесу



Рис. 1.9. Ознаки та причини мотиваційного вигорання

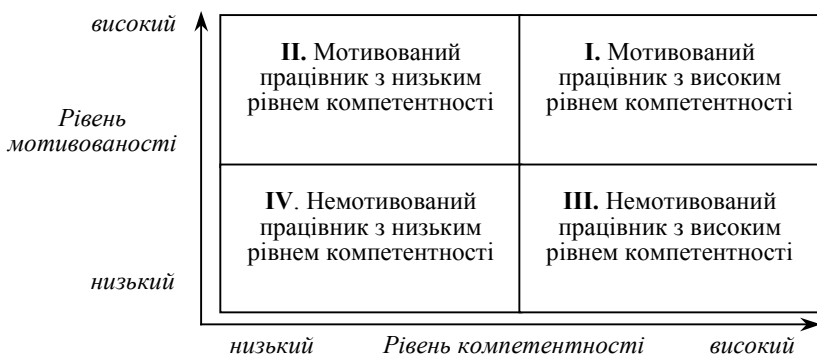


Рис. 1.10. Категорії працівників залежно від співвідношення рівнів мотивованості та компетентності

Таблиця 1.5

**РЕКОМЕНДАЦІ ЩОДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
ЗАЛЕЖНО ВІД СПІВВІДНОШЕННЯ РІВНІВ МОТИВОВАНОСТІ
ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРАЦІВНИКА**

Співвідношення мотивованості та компетентності	Рекомендації
1. Високий рівень мотивованості — високий рівень компетентності	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Побудова ефективної мотиваційної політики ✓ Створення умов для професійного розвитку та посадового просування
2. Високий рівень мотивованості — недостатній рівень компетентності	<p align="center">Діагностика</p> <pre> graph TD A[Діагностика] --> B[Недостатній рівень знань і навиків] A --> C[Невідповідність індивідуальних характеристик і здібностей вимогам посади] B --> D[Навчання] C --> E[Незначна невідповідність] D --> F[Значна невідповідність] E --> G[Тренінги, особистісний розвиток] F --> H[Переміщення або звільнення] G --> H </pre>
3. Низький рівень мотивованості — високий рівень компетентності	<p align="center">Аналіз потреб і мотивів</p> <pre> graph TD A[Аналіз потреб і мотивів] --> B[Є можливості для задоволення] A --> C[Немає умов для задоволення] B --> D[Побудова індивідуальної системи мотивації та запровадження ситуаційного керівництва] C --> E[Звільнення] </pre>
4. Низький рівень мотивованості — недостатній рівень компетентності	Звільнення, оскільки інші варіанти вимагатимуть значних витрат

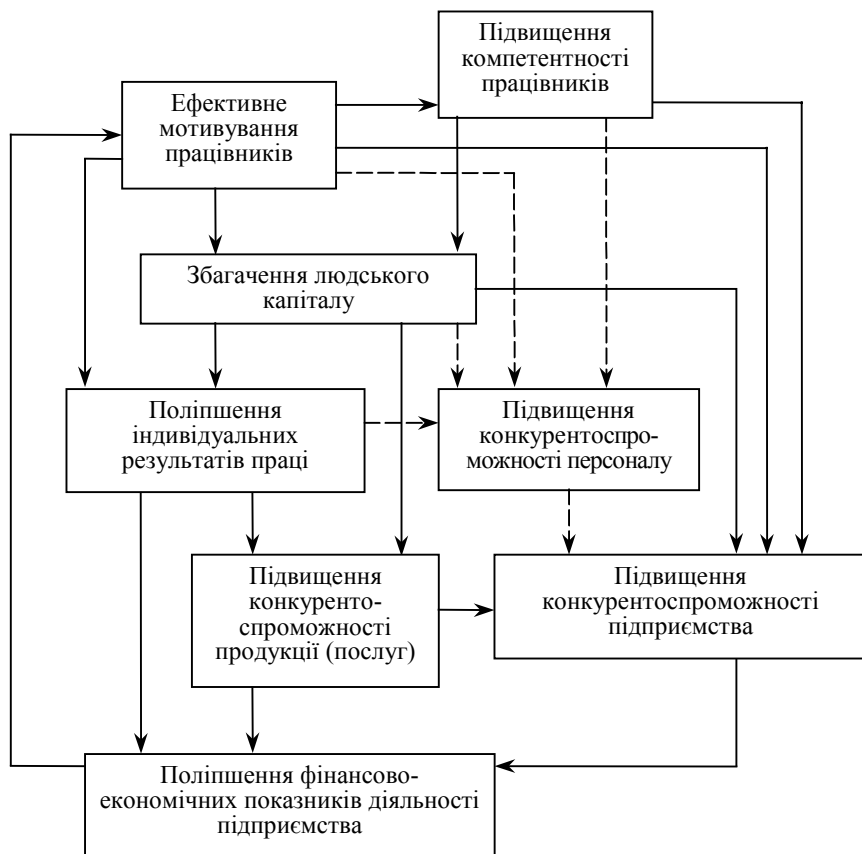


Рис. 1.11. Взаємозв'язок ефективного мотивування працівників і конкурентоспроможності підприємства

1.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги

Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразити схематично взаємозв'язок між категоріями «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», «цінності» та «трудова поведінка».

2. Визначити основні цілі мотиваційної політики підприємства на різних етапах життєвого циклу.

3. Спроекувати заходи з підвищення лояльності працівників підприємства з нестійким фінансово-економічним станом.

4. Розподілити завдання та обов'язки щодо розроблення ефективної системи мотивації між посадовими особами для різних за розміром та видами економічної діяльності підприємств.

5. Підготувати есе на тему «Можливість повного задоволення потреб».

Ситуаційні завдання

1. Керівник невеликої компанії, яка динамічно розвивалася, під час добору персоналу віддавав перевагу молодим, амбітним, спрямованим на професійне зростання працівникам. Керівник вважав, що орієнтований на успіх працівник прагнучим не лише особистого розвитку, а й розвитку компанії. Така політика керівника виявилась ефективною і сприяла розвитку компанії впродовж двох років. Після цього почалися масові звільнення працівників. Під час працевлаштування на роботу керівник обіцяв працівникам кар'єрне зростання, проте вільних вакансій на керівні посади в компанії не було. У результаті підприємство за півроку втратило найактивніших і найуспішніших працівників.

Визначити, якої помилки припустився керівник. Запропонувати заходи, яких має вжити керівник для закріплення найцінніших працівників на підприємстві.

2. Перед Новим роком співробітники відділу оптового продажу невеликої торговельної компанії напружено працювали, часто залишалися після роботи, щоб упоратися з великим обсягом замовлень. Обсяги продажу в компанії набагато перевищили планові показники.

Усі з нетерпінням очікували схвалення результатів роботи керівництвом. Проте новорічних привітань і винагород співробітники не дочекалися. Лише після новорічних свят у відділ принесли новорічні подарунки. Причому керівник не знайшов вільного часу зайти й особисто привітати працівників, а передав пакунки кур'єром. Упродовж місяця майже всі співробітники відділу звільнилися.

Визначити, якої помилки припустився керівник. Запропонувати заходи, яких має вжити керівник для посилення мотивації та закріплення співробітників у компанії.

1.3. Питання, тестові завдання

Питання для обговорення

- Потреби як базова категорія мотивації трудової діяльності.
- Зміст і взаємозв'язок ключових категорій: «мотив», «інтерес», «стимул», «стимулювання».
- Мотиваційний профіль особистості.
- Сучасні трактування сутності поняття «мотивація персоналу» і його складових.
- Наукова полеміка з приводу сутності поняття «мотивація персоналу».
- Винагорода як економічна категорія.
- Мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення.
- Формування лояльності працівників до підприємства.
- Мотиваційне вигорання працівників: сутність, характерні ознаки та причини виникнення.
- Співвідношення рівня мотивованості та компетентності у працівника.
- Мотивація як складова управління персоналом і чинник конкурентних переваг.

Тестові завдання

1. Яка категорія характеризує відчуття браку чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи:

- а) потреба;
- б) мотив;
- в) інтерес;
- г) стимул?

2. Яка група потреб характеризує прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, здобути авторитет, повагу в колективі:

- а) творчі;
- б) трудові;
- в) соціально-психологічні;
- г) статусні;
- д) матеріальні;
- е) особисті?

3. Яка категорія характеризує усвідомлену потребу, що визначає ставлення людини до значущих для неї предметів, явищ і благ:

- а) потреба;
- б) мотив;
- в) інтерес;
- г) стимул?

4. Яка категорія характеризує усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб:

- а) потреба;
- б) мотив;
- в) інтерес;
- г) стимул?

5. Яка категорія характеризує співвідношення мотивів, пріоритетність (домінантність) окремих з них з огляду на усвідомлену людиною значущість їх:

- а) широта мотивів;
- б) гнучкість мотиваційного профілю;
- в) ієрархічність мотивів;
- г) багатство мотивів?

6. У якому разі стимул перетворюється на мотив:

- а) коли стимул усвідомлений і сприйнятий людиною;
- б) коли стимул використаний керівником;
- в) стимул завжди перетворюється на мотив;
- г) стимул ніколи не перетворюється на мотив?

7. Які визначення характеризують поняття «мотивація персоналу»:

а) характеристика психологічного стану людини, який є відзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період і характеризує міру її трудової активності;

б) процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності;

в) сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації?

8. Яка категорія характеризує будь-які блага (матеріальні, моральні, соціальні, культурні, духовні тощо), що одержує людина у процесі трудової діяльності, які є цінними для неї і дають змогу задовольнити актуальні для неї потреби:

а) дохід;

б) винагорода;

в) трудовий дохід;

г) заробітна плата?

9. Які ознаки характеризують мотиваційне вигорання працівника:

а) погіршення взаємовідносин з керівниками, колегами, підлеглими;

б) поліпшення результатів праці;

в) байдуже ставлення до роботи;

а) емоційне виснаження;

г) зниження компетентності працівника?

Література для поглибленого вивчення

1. *Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин. — 2-е изд., перераб., доп. — М. : ИНФРА-М, 2006.
2. *Жданкин Н. А.* Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал / Н. А. Жданкин // Управление персоналом. — 2008. — № 3. — С. 32—39.
3. *Иванова С. В.* Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.

4. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011.
5. *Магура М.* Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Журн. «Управление персоналом», 2007.
6. *Одегов Ю. Г.* Мотивация персонала : учеб. пособ. Практ. задания. (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенко, А. И. Мерко. — М. : Альфа-Пресс, 2010.
7. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.
8. *Соломанидина Т. О.* Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин; 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

Розділ 2

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ

Цей розділ ви вивчаєте, щоб знати:

- ✓ історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації персоналу;
- ✓ сутність основних змістових теорій мотивації персоналу та їхній вплив на практику управління;
- ✓ загальну характеристику процесуальних теорій мотивації та їхній внесок у розвиток теорії мотиваційного менеджменту;

уміти:

- ✓ використовувати основні положення змістових теорій мотивації у практиці управління;
- ✓ використовувати прикладні аспекти процесуальних теорій мотивації у практиці управління.

Терміни і поняття

Адміністративний підхід до мотивації персоналу
Економічний підхід до мотивації персоналу
Комплексна модель мотивації Портера-Лоулера
Концепція партисипативного (спільного) управління
Психологічний підхід до мотивації персоналу
Соціальний підхід до мотивації персоналу
Теорія двох факторів Ф. Герцберга
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу
Теорія К. Альдерфера
Теорія Д. Мак-Клелланда
Теорія очікувань В. Врума
Теорія постановки цілей Е. Лока
Теорія справедливості (рівності) С. Адамса

2.1. Рисунки, схеми, таблиці

Таблиця 2.1

ПОГЛЯДИ СТАРОДАВНІХ МИСЛИТЕЛІВ І ФІЛОСОФІВ СЕРЕДНЬОВІЧЧЯ НА СПОНУКАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ

Філософ	Погляди на спонукальні механізми діяльності людини
Демокрит	Тлумачив потребу як основну рушійну силу, яка не тільки викликає емоційні переживання, а й робить людину допитливою
Геракліт	Вивчав спонукальні сили, прагнення, потреби. На його думку, потреби залежать від умов життя, помірність у задоволенні потреб сприяє розвитку інтелектуальних здібностей людини
Сократ	Зазначав, що кожній людині притаманні потреби, бажання та прагнення. При цьому важливі не самі по собі бажання, а місце, яке вони посідають у житті людини. Людина не може подолати свою природу і стати незалежною від інших людей, якщо вона не в змозі керувати своїми потребами, бажаннями та поведінкою. Людина має прагнути мінімізації своїх потреб і задовольняти лише нагальні з них. Воля та розум людини мають бути спрямовані на пошук істини й сенсу життя
Арістотель	Зробив суттєвий крок уперед у поясненні механізмів поведінки людини. Він уважав, що прагнення завжди пов'язані з метою, спрямованою на певний об'єкт, поданий у формі образу чи думки. Цей об'єкт може бути корисним чи шкідливим для людини. З іншого боку, прагнення залежать від потреб і пов'язаного з ними відчуття задоволення чи незадоволення. На основі потреб визначається придатність чи непридатність об'єкта для забезпечення життєдіяльності організму
Б. Спіноза	Вважав, що головною спонукальною силою поведінки людини є афекти, до яких належать пристрасті (потяги), пов'язані з тілом і душею. Якщо пристрасті усвідомлюються, вони перетворюються на бажання
П. Гольбах	Зазначав, що потреби є рушійною силою нашої пристрасті, волі та розумової активності. Потреби спонукають до роботи наш розум, почуття й волю з метою виконання певних дій, необхідних для підтримки життєдіяльності організму. Потреби діють через мотиви, які унаочнюють реальні чи вигадані предмети. Потреби людини неперервні, що є джерелом її постійної активності

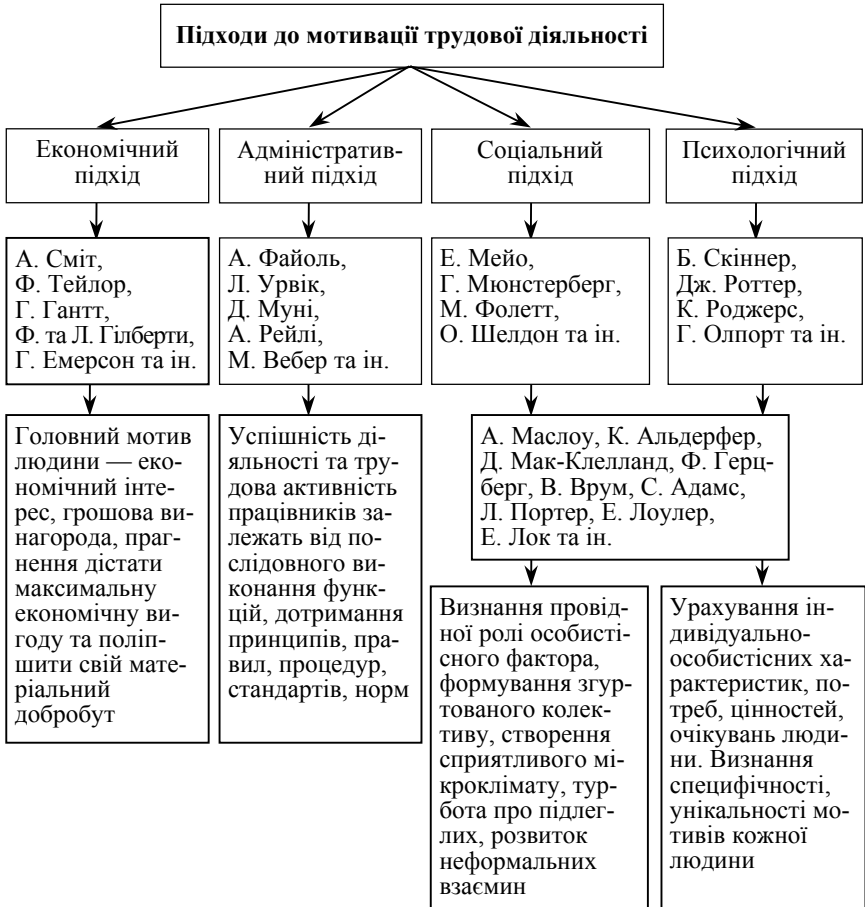


Рис. 2.1. Підходи до мотивації трудової діяльності



Рис. 2.2. Схематичне зображення теорії К. Альдерфера

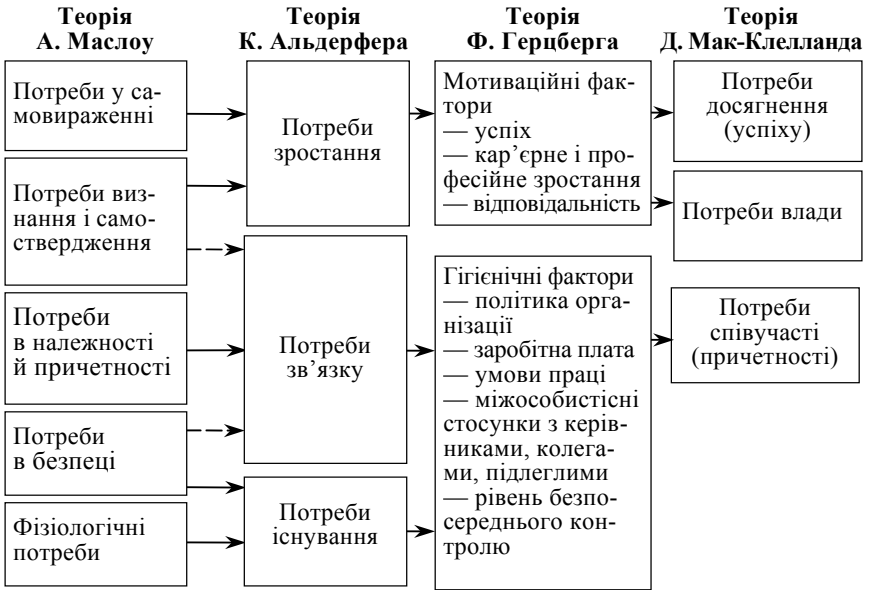


Рис. 2.3. Співвідношення груп потреб у змістових теоріях



Рис. 2.4. Модель теорії очікувань

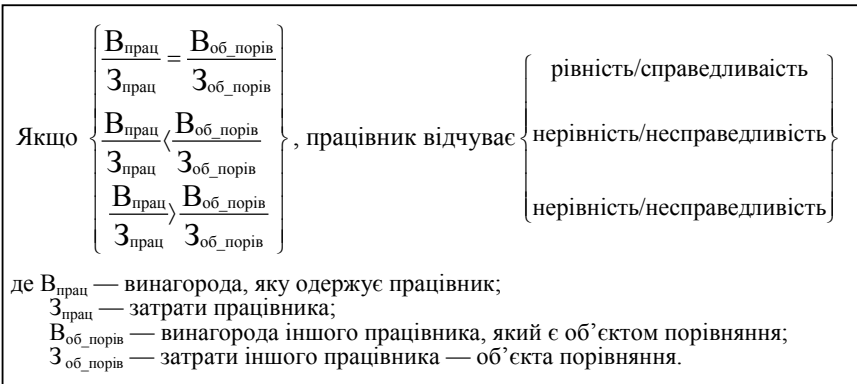


Рис. 2.5. Математична інтерпретація теорії справедливості (рівності) С. Адамса

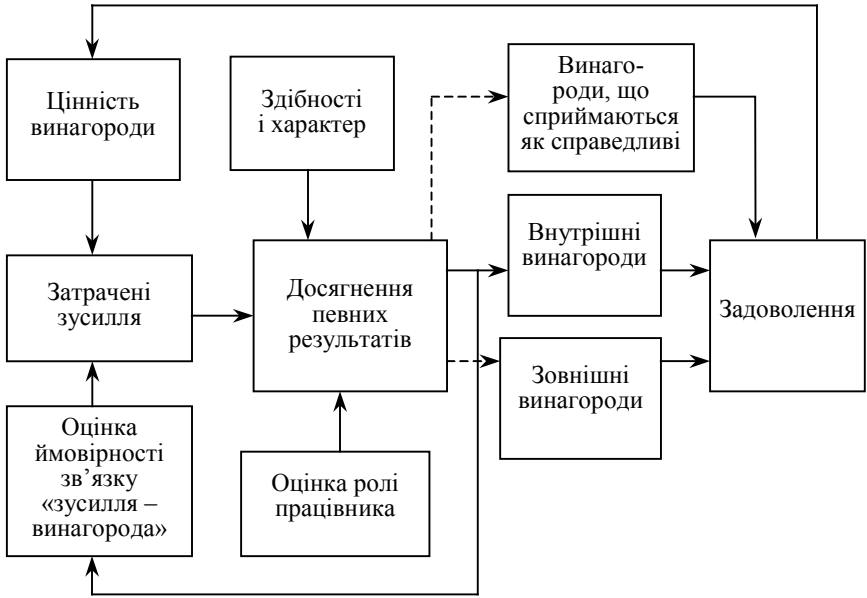


Рис. 2.6. Модель Портера—Лоулера

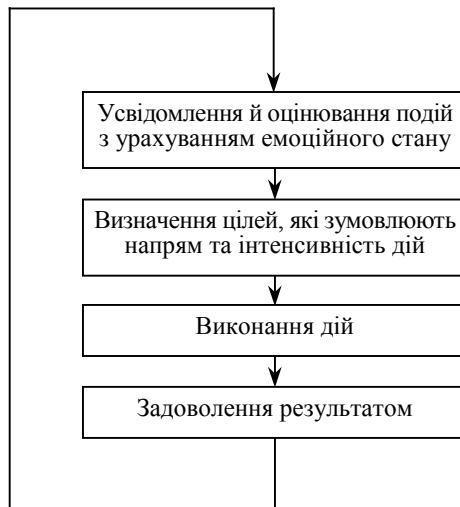


Рис. 2.7. Модель процесу мотивації постановкою цілей

**РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ
ПОЛОЖЕНЬ ТЕОРІЙ У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Теорія	Рекомендації щодо використання основних положень теорій у практиці управління персоналом
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	<p>Керівники насамперед мають задовольняти потреби нижчого рівня, лише після того як ці потреби будуть задоволені, можна долучати методи, спрямовані на задоволення потреб вищих рівнів</p> <p>Чинники, спрямовані на задоволення потреб вищих рівнів, справляють більший мотиваційний вплив на поведінку працівників, ніж ті, що спрямовані на задоволення потреб нижчих рівнів</p> <p>Методи мотивації мають ґрунтуватися на індивідуальному підході. Необхідно визначити ключові потреби певної групи працівників і розробляти відповідні методи й мотиваційні заходи для них</p>
Теорія К. Альдерфера	<p>У разі коли на підприємстві відсутні можливості для кар'єрного зростання, керівництво має створити більше можливостей для задоволення потреб зв'язку та існування:</p> <ul style="list-style-type: none"> — організація корпоративних заходів — залучення до процесів прийняття рішень — розроблення внутрішньокорпоративних програм інформування персоналу — залучення до роботи у проектних групах — надання працівникам різних виплат і винагород соціального характеру, зокрема медичного страхування, компенсації транспортних витрат, витрат на харчування, оплати спортивних занять, путівок на санаторно-курортне лікування тощо
Теорія Д. Мак-Клелланда	<p>Для працівників із домінуючою потребою влади характерне прагнення бути в центрі уваги, відкритість, відсутність страху перед конфліктами, обстоювання власних поглядів, ораторські здібності. Такі працівники мотивовані, якщо є перспективи кар'єрного зростання</p> <p>Працівники з розвинутою потребою в успіху ініціативні, здатні йти на розумний ризик, зорієнтовані на особисту відповідальність, прагнуть мати повноваження у розв'язанні складних проблем. Для підвищення мотивації необхідно делегувати таким працівникам повноваження для виконання важливих і творчих завдань. Важливе позитивне підкріплення досягнутих результатів праці</p> <p>Працівники з розвинутою потребою причетності цінують спілкування, сприятливу атмосферу в колективі, можливість брати участь у корпоративних заходах</p>

Продовження табл. 2.2

Теорія	Рекомендації щодо використання основних положень теорій у практиці управління персоналом
Теорія двох факторів Ф. Герцберга	<p>Керівництво підприємства не має робити наголос лише на гігієнічних факторах. З метою посилення трудової активності працівників обов'язково слід залучати мотиваційні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> — збагачення змістовності праці — доручення складних, відповідальних завдань — залучення до творчих та інноваційних видів діяльності, роботи в проектних групах — створення можливостей для професійного зростання — позитивне підкріплення результатів праці як з боку керівника, так і визнання успіхів членами команди
Теорія очікувань В. Врума	<p>Під час розроблення ефективної системи мотивації треба враховувати не тільки потреби, а й очікування працівників підприємства</p> <p>Керівники мають встановлювати високі, проте досяжні цілі та планові показники, і переконати працівників, що доклавши необхідних зусиль, вони зможуть їх досягти</p> <p>Керівники мають узгоджувати винагороду з індивідуальними результатами працівника або внеском у колективні результати</p> <p>Працівники не тільки зіставляють поставлені цілі та завдання й запропоновані за їх досягнення винагороди з власними потребами (на підставі чого визначають їхню привабливість), а й оцінюють засоби, інструменти та ймовірність досягнення цих цілей</p>
Теорія справедливості (рівності) С. Адамса	<p>Керівники постійно мають проводити моніторинг справедливості винагороди серед працівників підприємства</p> <p>Важливо мати прозору і зрозумілу для всіх систему мотивації персоналу, ясність щодо того, які чинники визначають розмір посадового окладу (тарифної ставки) та премій, який порядок установавання доплат і надбавок, одноразових премій і винагород та інших виплат і компенсацій. Основні положення щодо матеріального заохочення на підприємстві мають бути викладені у відповідних корпоративних документах</p> <p>Має бути прозорою політика кар'єрного зростання, забезпечені рівні можливості для просування у посаді на підставі компетенцій і досягнень працівників. Цьому сприяє процедура оцінювання працівників, забезпечення справедливості й об'єктивності його результатів</p>

Теорія	Рекомендації щодо використання основних положень теорій у практиці управління персоналом
Комплексна модель мотивації Портера-Лоулера	<p>Підвищення заробітної плати стимулює до покращання результатів праці за наявності певних умов: для працівника заробітна плата має суттєве значення; працівник має бути впевнений, що існує чіткий зв'язок між результатами праці і розміром заробітної плати; в разі поліпшення результатів збільшиться розмір заробітної плати</p> <p>У разі якщо в роботі працівників є значна кількість стратегічних завдань, завершення яких віддалено на перспективу, це може призвести до стресу незавершеності. Це обов'язково треба враховувати під час розроблення мотиваційних заходів і долучати інші мотиваційні чинники матеріального і нематеріального характеру</p>
Теорія постановки цілей Е. Лока	<p>Що складніші цілі, то ліпших результатів досягає працівник. Разом із тим планка цілей не має бути надто високою, оскільки існує ризик недосягнення їх</p> <p>Важливе значення має актуальність цілей для працівника</p> <p>Чіткість цілей і наявність зворотного зв'язку мають принципове значення для працівників з низьким рівнем кваліфікації. Для людей з високим рівнем кваліфікації важливим може бути виклик, невизначеність, що спонукає до творчої праці</p> <p>Залучення безпосередніх виконавців до формування цілей може стати додатковим мотиваційним чинником</p>

2.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги

Завдання для індивідуальної роботи

1. Дати порівняльний аналіз змістових і процесуальних теорій мотивації.
2. Зобразити схематично кореляцію в класифікації потреб різних змістових теорій мотивації.
3. Підготувати есе на тему:
 - «Взаємозв'язок методів мотивації із рівнем розвитку суспільства, фінансово-економічними результатами діяльності підприємства, традиціями, культурою та релігією»;

- «Питання мотивації у працях стародавніх мислителів і філософів Середньовіччя»;
- «Сучасні дослідження мотивації персоналу».

Ситуаційні завдання

1. Визначити, які з перелічених факторів є гігієнічними, а які — мотиваційними згідно з теорією двох факторів Ф. Герцберга:

- заробітна плата;
- змістовність роботи;
- професійне зростання;
- рівень відповідальності;
- корпоративна політика;
- умови праці;
- кар'єрне зростання;
- досягнення в роботі;
- міжособистісні стосунки з керівниками, колегами, підлеглими;
- рівень безпосереднього контролю;
- творчий характер роботи;
- досягнення поставлених цілей;
- визнання результатів роботи;
- статус;
- гарантія робочого місця.

2. Зі збільшенням чисельності відділу маркетингу та зв'язків з громадськістю почали погіршуватися відносини в колективі. Постійно виникали конфлікти. Співробітники приходили до начальника відділу скаржитися на своїх колег. Окремі працівники часто брали лікарняні листки. У зв'язку з цим незрідка порушувалися терміни виконання завдань. Збільшилася також кількість стресових ситуацій. Особливо некомфортно почував себе досвідчений і старанний співробітник з уразливим характером.

Щоб певним чином компенсувати працівникові погіршення соціально-психологічного клімату, начальник відділу звернувся до керівництва з проханням підвищити працівникові посадовий оклад.

Проте за деякий час співробітник звільнився і перейшов працювати до іншої компанії з меншою заробітною платою. Під час надання заяви про звільнення співробітник сказав: «Нехай там заробітна плата менша, проте спокійніше, немає конфліктів і стресів».

Пояснити ситуацію з позиції теорії Ф. Герцберга. Визначити, який фактор став для співробітника мотиваційним і якої помилка припустився керівник. Що потрібно було зробити керівникові, аби уникнути цієї помилки?

3. Використовуючи основні положення теорії Д. Мак-Клелланда, дібрати сфери діяльності, професії (посади) та роботи, де людина зможе реалізувати потреби досягнення (успіху), влади та співучасті (причетності).

Таблиця 2.3

СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ, ПРОФЕСІЇ (ПОСАДИ) ТА РОБОТИ, В ЯКИХ ЛЮДИНА ЗМОЖЕ РЕАЛІЗУВАТИ ПОТРЕБИ, ВИОКРЕМЛЕНІ Д. МАК-КЛЕЛЛАНДОМ

Потреби	Сфери діяльності, професії (посади) та роботи
досягнення (успіху)	
влади	
співучасті (причетності)	

4. Щоб забезпечити безперебійність роботи компанії у червні — серпні, керівникові потрібно переконати кількох працівників погодитися на перенесення щорічної основної відпустки з літніх місяців на осінні.

Як керівникові найкраще це зробити, ґрунтуючись на основних положеннях теорії очікувань В. Врума?

5. Визначити, на положеннях яких теорій мотивації ґрунтується практика діяльності компанії:

— торговельним агентам компанія виплачує лише комісійні у відсотках від обсягів продажу товарів, виходячи з того, що жодна інша система оплати праці так не стимулюватиме до збільшення обсягів продажу;

— участь у тренінгах беруть найкомпетентніші співробітники, оскільки керівництво компанії вважає, що в інших випадках вкладання коштів у навчання буде неефективним;

— плани роботи відділів складають з урахуванням пропозицій усіх співробітників компанії.

2.3. Питання, тестові завдання

Питання для обговорення

— Історичні аспекти становлення і розвитку теорії і практики мотивації персоналу.

— Економічний, адміністративний, соціальний і психологічний підходи до мотивації трудової діяльності, їхні переваги та недоліки.

— Сутність основних змістових теорій мотивації персоналу: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії К. Альдерфера, теорії двох факторів Ф. Герцберга, теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда.

— Вплив сучасних змістових теорій мотивації на практику управління персоналом.

— Процесуальні теорії мотивації персоналу: загальна характеристика і внесок у розвиток теорії мотиваційного менеджменту.

— Характерні особливості й сутність основних процесуальних теорій мотивації персоналу: теорії очікувань, теорії справедливості, концепції партисипативного (спільного) управління, моделі Портера—Лоулера, теорії постановки цілей Е. Лока, теорії самоефективності А. Бандури.

— Прикладні аспекти використання процесуальних теорій мотивації у управлінні персоналом.

Тестові завдання

1. Першою науковою теорією мотивації прийнято вважати:

- а) теорію «батога та пряника»;
- б) концепцію «економічної людини» А. Сміта;
- в) теорію ієрархії потреб А. Маслоу;
- г) теорію наукової організації праці Ф.Тейлора;
- д) теорію «людських стосунків» Е. Мейо.

2. Які потреби за А. Маслоу належать до вторинних:

- а) потреби зв'язку та зростання;
- б) поваги та самовираження;
- в) соціальні, поваги та самовираження;
- г) зростання та самовираження?

3. Потреби яких рівнів за теорією А. Маслоу можуть бути задоволені більшою кількістю способів:

- а) нижчих;
- б) вищих;
- в) потреби всіх рівнів можна задовольнити однаковою кількістю способів?

4. Відсутність яких факторів згідно з теорією двох факторів Ф. Герцберга породжує у працівника незадоволення:

- а) гігієнічних;
- б) мотиваційних;
- в) гігієнічних і мотиваційних;
- г) відсутність факторів не викликає у працівника надто сильного незадоволення?

5. Що означає «валентність» у теорії очікувань В. Врума:

- а) очікування того, що зусилля принесуть бажані результати;
- б) очікування того, що результати дадуть сподівану винагороду;
- в) очікування цінності винагороди;
- г) очікування того, що розмір винагороди буде достатнім для відтворення витрачених фізичних і духовних сил людини?

6. Яка теорія концептуально зводиться до того, що людина в процесі праці порівнює отриману винагороду із докладеними зусиллями та і зусиллями з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу:

- а) теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда;
- б) теорія очікувань;
- в) теорія двох факторів Ф. Герцберга;
- г) теорія справедливості;
- д) комплексна процесуальна теорія Портера—Лоулера?

7. Згідно з теорією Портера—Лоулера результативна праця виступає:

- а) причиною задоволення: результативна праця дає задоволення;
- б) наслідком задоволення: задоволення людини веде до високих результатів.

Література для поглибленого вивчення

1. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
2. *Колот А. М.* Мотивация персонала : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011.
3. *Мескон М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. — М. : Дело, 1997.
4. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
5. *Одегов Ю. Г.* Мотивация персонала : учеб. пособ. ; практ. задан. (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. — М. : Альфа-Пресс, 2010.
6. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.
7. *Уткин Э. А.* Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. — М. : ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2000.

Розділ 3

ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА НА ПІДПРИЄМСТВІ

Цей розділ ви вивчаєте, щоб знати:

- ✓ поняття компенсаційного пакета;
- ✓ структуру компенсаційного пакета;
- ✓ технологію проектування компенсаційного пакета;

уміти:

- ✓ визначати оптимальну структуру компенсаційного пакета;
- ✓ визначати чинники, які треба враховувати під час формування компенсаційного пакета;
- ✓ проектувати основні етапи формування компенсаційного пакета.

Терміни і поняття

Виплати з прибутку

Відсоткові та комісійні винагороди

Гарантійні та компенсаційні виплати

Додаткова заробітна плата

Доплати до тарифної ставки та посадового окладу

Доходи від участі працівників в акціонерному капіталі та власності підприємства

Заробітна плата

Змінна частина компенсаційного пакета

Інші заохочувальні і компенсаційні виплати

Компенсаційний пакет

Надбавки до тарифної ставки та посадового окладу

Нематеріальні винагороди (блага)

Одноразові премії і винагороди

Основна заробітна плата

Посадовий оклад

Постійна частина компенсаційного пакета

Премія

Соціальний пакет

Тарифна ставка

3.1. Рисунки, схеми, таблиці



Рис. 3.1. Вимоги, яких має дотримуватися керівництво у формуванні компенсаційного пакета

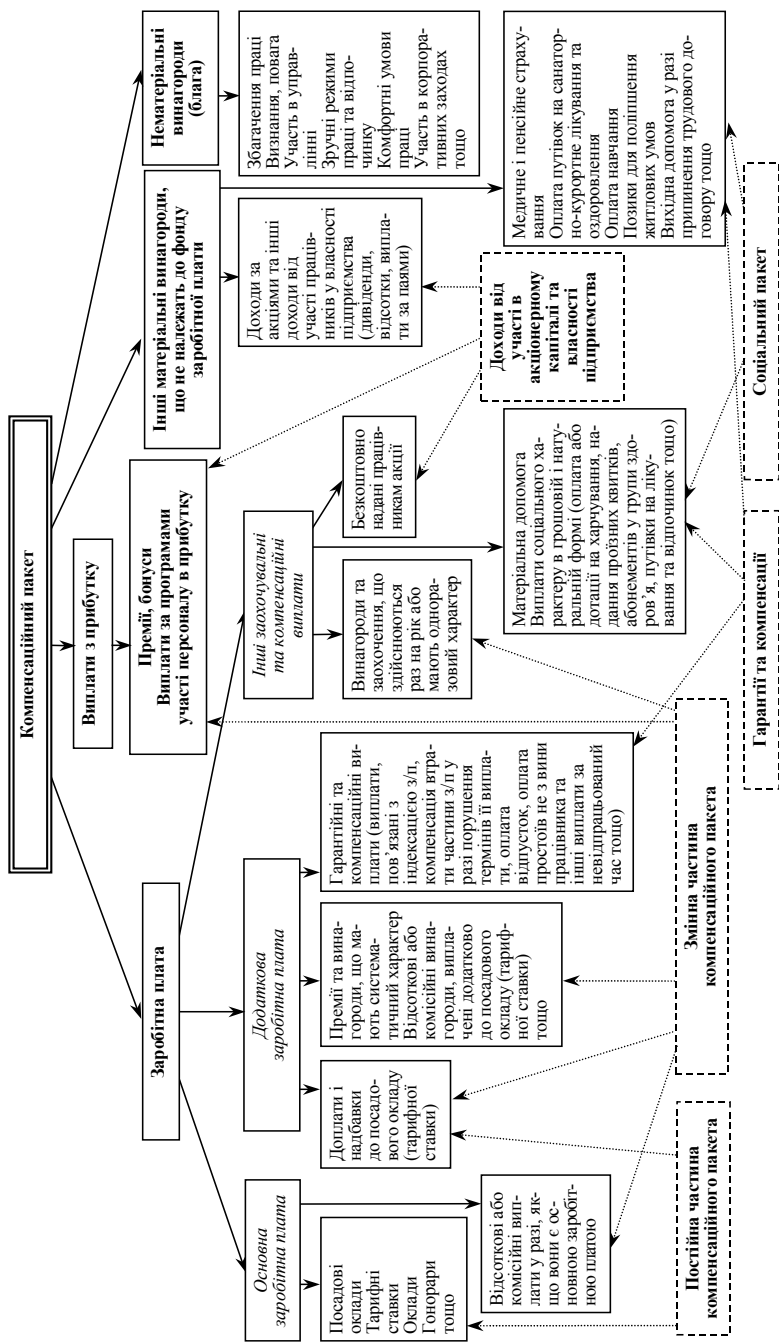


Рис. 3.2. Структура компенсаційного пакета

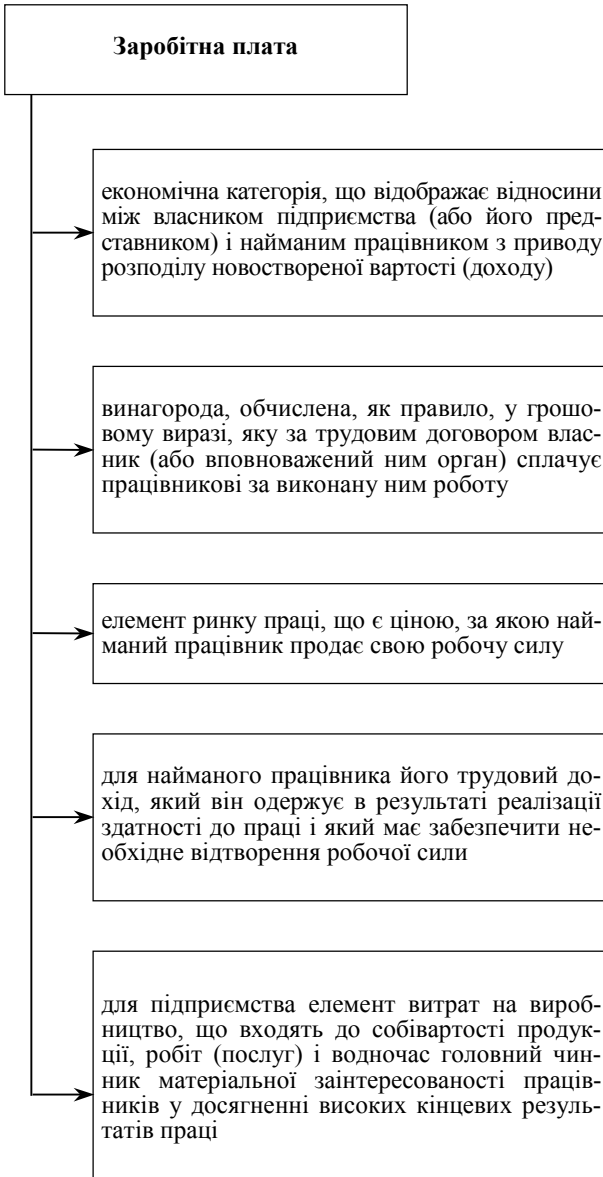


Рис. 3.3. Сутність заробітної плати як економічної категорії

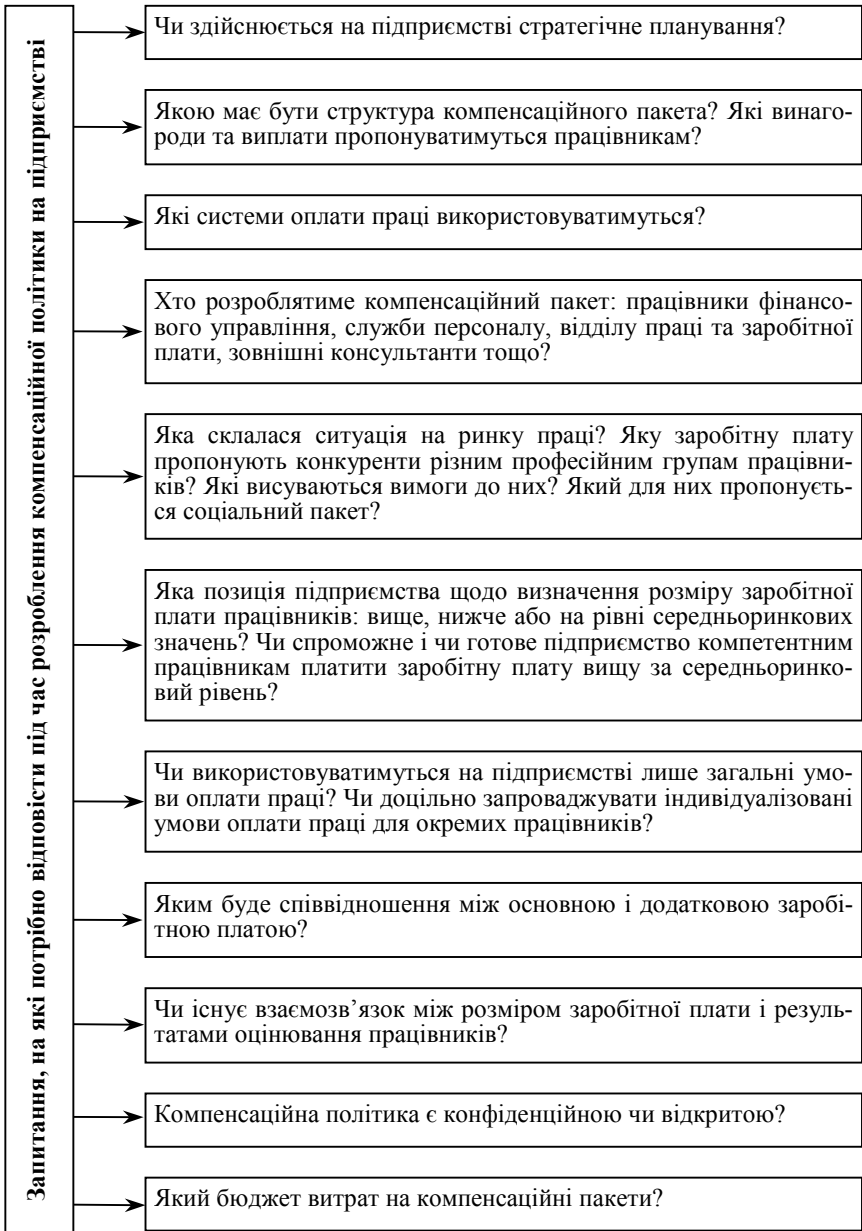


Рис. 3.4. Запитання, на які потрібно відповісти під час розроблення компенсаційної політики на підприємстві



Рис. 3.5. Процедура проектування компенсаційного пакета

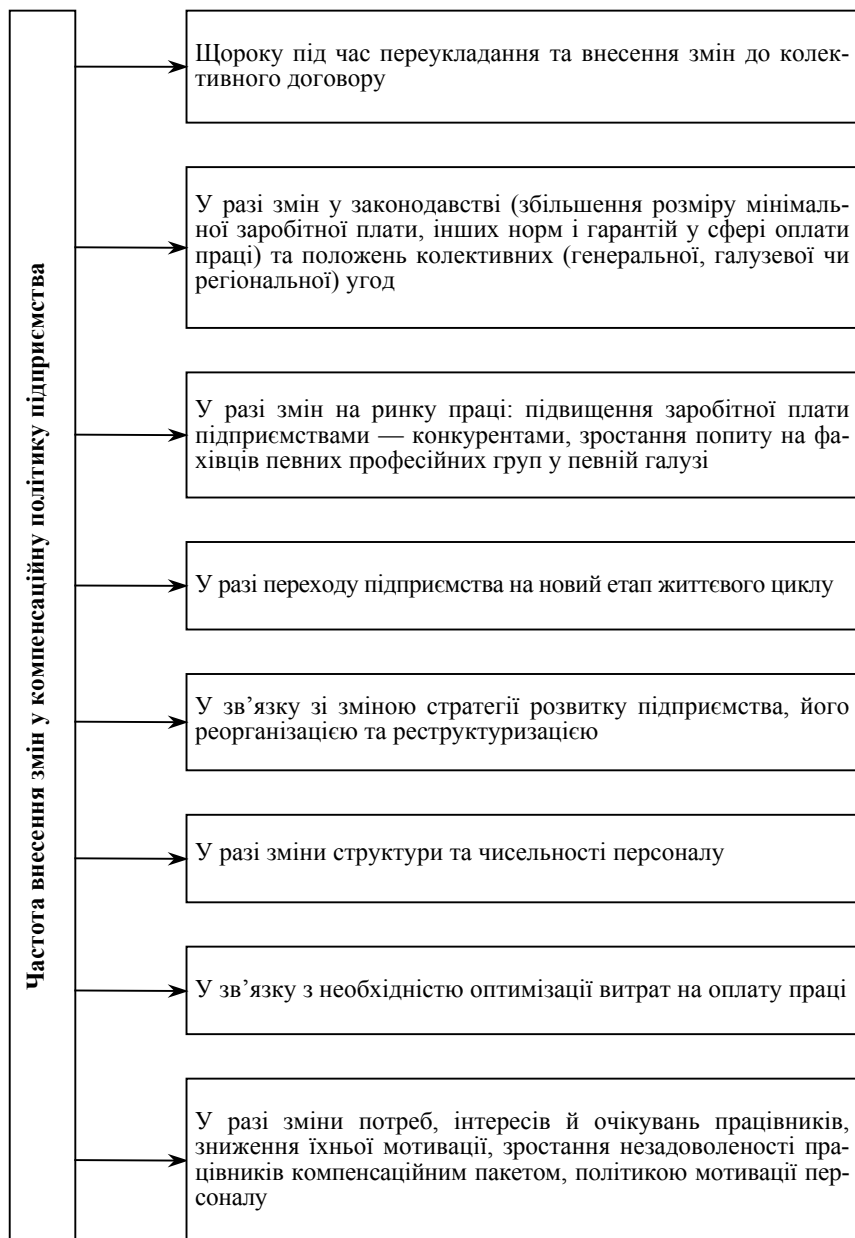


Рис. 3.6. Частота внесення змін у компенсаційну політику підприємства

3.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги

Завдання для індивідуальної роботи

1. Провести критичний аналіз літературних джерел щодо з'ясування сутності категорій «компенсаційний пакет», «заробітна плата» і «соціальний пакет».

2. Провести моніторинг ринку консалтингових послуг у сфері мотивації персоналу (оплати праці) в певному регіоні. Схарактеризувати види послуг, які пропонують компанії, проаналізувати терміни виконання і вартість робіт.

3. Провести аналіз рекламних оголошень про вакантні посади працівників певної професійної групи (директора з персоналу, головного бухгалтера, менеджера з персоналу, економіста з праці, маркетолога, рекламіста, програміста та ін.) у різних ЗМІ в певному регіоні, визначити структуру конкурентного компенсаційного пакета.

4. Визначити вартість¹, вигоди та ризики для підприємства, а також цінність² для співробітників різних складових компенсаційного пакета.

5. Підготувати есе на тему:

— «Конкурентоспроможність компенсаційного пакета: сутність, напрями забезпечення, взаємозв'язок з брендом роботодавця»;

— «Взаємозв'язок компенсаційної та корпоративної політики»;

— «Оцінка ефективності сучасної державної політики у сфері оплати праці»;

— «Напрями посилення ролі держави у регулюванні заробітної плати»;

— «Сучасний стан договірної регулювання заробітної плати в Україні»;

— «Оцінка рівня виконання заробітною платою основних функцій на вітчизняних підприємствах».

Ситуаційне завдання

Після відвідання італійської фабрики керівництво українського підприємства вирішило запозичити досвід іноземних компаній і видавати заробітну плату робітникам у конвертах. За певний час більшість робітників цеху висловила керівництву своє невдово-

¹ За шкалою: *низька, середня, висока*.

² За такою самою шкалою.

лення розміром заробітної плати. Після одержання заробітної плати робітники відкривали конверти і порівнювали готівку. Виявилось, що кілька молодих робітників, які нещодавно почали працювати, одержали вищу заробітну плату, ніж робітники зі стажем роботи на підприємстві. Досвідчені робітники вирішили звільнитися.

З'ясувати причини невдоволення робітників. Запропонувати заходи, яких має вжити керівництво для розв'язання конфлікту.

Тренінг

1. **Тема тренінгу:** Аналіз рівня і динаміки заробітної плати на прикладі віртуального підприємства.

Завдання тренінгу полягають у формуванні вмінь:

- аналізувати стан матеріальної мотивації в організації;
- аналізувати рівень і динаміку номінальної та реальної заробітної плати в організації;
- порівнювати номінальну заробітну плату в організації із соціальними індикаторами та аналогічними показниками у регіоні, галузі, економіці загалом та робити висновки щодо виконання заробітною платою відтворювальної функції та її конкурентоспроможності порівняно з іншими організаціями;
- аналізувати темпи зростання заробітної плати порівняно з показниками, що характеризують результати господарської діяльності підприємства;
- виявляти негативні тенденції в оплаті праці та розробляти пропозиції щодо посилення мотивації працівників за результатами аналізу.

Основні етапи дослідження:

- 1) Зробити аналіз номінальної заробітної плати працівників та її динаміки.
- 2) Зробити аналіз реальної заробітної плати працівників та її динаміки.
- 3) Порівняти номінальну заробітну плату з такими соціальними індикаторами, як прожитковий мінімум і мінімальна заробітна плата та зробити висновок щодо виконання нею відтворювальної функції¹.
- 4) Порівняти динаміку номінальної і реальної заробітної плати в організації з аналогічними показниками у регіоні, галузі, еко-

¹ Для порівняння: кількість прожиткових мінімумів у середній заробітній платі за європейськими стандартами — не менше двох.

номіці загалом і зробити висновок щодо конкурентоспроможності заробітної плати на підприємстві у порівнянні з іншими організаціями.

5) Визначити співвідношення показників номінальної, реальної заробітної плати і показників, які характеризують результати виробничої діяльності (частка заробітної плати у собівартості продукції¹, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати), зробити висновки щодо узгодженості темпів зростання заробітної плати із темпами зростання показників, що характеризують результати виробничої діяльності.

6) Зробити висновки стосовно ефективності матеріальної мотивації в організації та сформулювати пропозиції щодо її посилення.

Вихідні дані

1) *Загальна інформація.*

Підприємство — ВАТ «Агротехніка».

Галузь — виробництво машин та устаткування.

Регіон — Харківська область.

2)

Таблиця 3.1

**ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ
ВАТ «АГРОТЕХНІКА» ПРОТЯГОМ $(n - 2) - n^2$ рр.**

Показники	$(n - 2)$ р.	$(n - 1)$ р.	n р.
1. Товарна продукція, тис. грн	62267,5	67196,6	80636,5
2. Реалізована продукція, тис. грн	61003,2	67151,3	79786,3
3. Витрати виробництва, тис. грн	59400,0	65963,8	66121,0
4. Прибуток балансовий, тис. грн	1603,2	1187,5	13665,3
5. Чисельність персоналу, осіб	1591	1562	1573

¹ Для порівняння: у більшості країн ЄС частка витрат на оплату праці у собівартості продукції становить 30—35 %.

² n — поточний рік, $(n - 1)$ — торік, $(n - 2)$ — два роки тому; приміром, на момент виконання тренінгових завдань 2012 рік, тоді n — 2012 р., $(n - 1)$ — 2011 р., $(n - 2)$ — 2010 р.

3)

Таблиця 3.2

**ДИНАМІКА СЕРЕДНЬОМІСЯЧНОЇ
ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ОДНОГО ШТАТНОГО ПРАЦІВНИКА
НА ВАТ «АГРОТЕХНІКА» ВПРОДОВЖ $(n - 2) - n^1$ рр.**

(грн)

Показники	$(n - 2)$ р.	$(n - 1)$ р.	n р.
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	2616	2877	3858
зокрема керівників	4150	5554	5973
професіоналів	3185	3513	4845
фахівців	2675	2842	3945
технічних службовців	2071	2177	3054
робітників	2574	2620	3648

4) Дані щодо розмірів мінімальної заробітної плати та прожиткових мінімумів упродовж відповідного періоду (див. Електронний ресурс: [<http://www.dtkk.com.ua>]).

5) Дані щодо середньомісячної заробітної плати штатних працівників у галузі, регіоні, по економіці України загалом, індекс цін (інфляції) упродовж відповідного періоду (див. Електронний ресурс: [<http://ukrstat.gov.ua>]).

3.3. Питання, тестові завдання

Питання для обговорення

— Наукова полеміка щодо визначення сутності «компенсаційного пакета», співвідношення його із поняттями «заробітна плата» і «соціальний пакет».

— Вимоги до формування компенсаційного пакета.

— Структура компенсаційного пакета та характеристика його основних складових.

— Технологія розроблення компенсаційного пакета.

— Особливості формування компенсаційного пакета різних категорій персоналу.

— Періодичність внесення змін до компенсаційного пакета.

— Правила запровадження нововведень у компенсаційній політиці підприємства.

¹ n — поточний рік, $(n - 1)$ — торік, $(n - 2)$ — два роки тому; приміром, на момент виконання тренінгових завдань 2012 рік, тоді n — 2012 р., $(n - 1)$ — 2011 р., $(n - 2)$ — 2010 р.

Тестові завдання

1. Яка категорія характеризує сукупність усіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договору:

- а) трудовий дохід;
- б) компенсаційний пакет;
- в) сукупні доходи;
- г) заробітна плата;
- д) винагорода?

2. Які складові належать до компенсаційного пакета:

- а) основна, додаткова заробітна плата, соціальний пакет;
- б) заробітна плата та нематеріальні винагороди;
- в) заробітна плата, інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати, виплати з прибутку та нематеріальні винагороди і блага?

3. До якої складової компенсаційного пакета належать доходи від участі в акціонерному капіталі:

- а) додаткової заробітної плати;
- б) інших матеріальних винагород, що не належать до фонду заробітної плати;
- в) інших заохочувальних і компенсаційних виплат;
- г) соціального пакета?

4. Соціальний пакет містить виплати і заохочення, що належать до:

- а) інших заохочувальних та компенсаційних виплат;
- б) нематеріальної винагороди;
- в) додаткової заробітної плати;
- г) інших матеріальних винагород, що не належать до фонду заробітної плати.

5. До якої складової компенсаційного пакета можуть належати комісійні виплати:

- а) інших матеріальних винагород, що не належать до фонду заробітної плати;
- б) додаткової заробітної плати;

- в) основної заробітної плати;
- г) інших заохочувальних та компенсаційних виплат?

6. Основна заробітна плата може встановлюватися у вигляді:

- а) відрядних розцінок;
- б) тарифних ставок, окладів;
- в) мінімальної заробітної плати;
- г) гарантійних виплат;
- д) посадових окладів;
- е) компенсаційних виплат;
- ж) відсоткових або комісійних винагород, виплачених додатково до посадового окладу;
- з) гонорарів.

7. Які виплати та заохочення належать до одноразових премій і винагород?

- а) премії за поточні результати роботи;
- б) винагороди за підсумками роботи за рік;
- в) оплата путівок на санаторно-курортне лікування;
- г) щорічні винагороди за вислугу років;
- д) матеріальна допомога разового характеру;
- е) премії за виконання важливих та особливо важливих завдань;
- ж) премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології;
- з) вихідна допомога у разі припинення трудового договору.

8. Для найманого працівника заробітна плата — це:

- а) головний чинник матеріальної заінтересованості у досягненні високих кінцевих результатів;
- б) трудовий дохід, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці, і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили;
- в) ціна, за якою найманий працівник продає свою робочу силу;
- г) елемент витрат на виробництво.

9. Оплата за невідпрацьований час містить:

- а) оплату, а також суми грошових компенсацій у разі невикористання щорічних (основної та додаткових) відпусток та додаткових відпусток працівникам, які мають дітей;
- б) компенсацію втрати частини заробітної плати у разі порушення термінів її виплати;
- в) виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;

г) оплату працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку, що надаються після кожного дня здавання крові;

д) оплату простоїв не з вини працівника;

е) виплати соціального характеру (оплату або дотації на харчування, надання проїзних квитків тощо).

Література для поглибленого вивчення

1. Інструкція зі статистики заробітної плати, затверджена наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 року № 5.
2. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
3. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и КРІ : Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009.
5. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011.
6. *Колот А. М.* Організаційно-економічний механізм регулювання доходів працюючих: шляхи вдосконалення / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2003. — № 1. — С. 18—20.
7. *Колот А. М.* До проблеми розвитку теорії розподільчих відносин / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 8. — С. 3—11.
8. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
9. *Новикова А.* Разработка компенсационного пакета компании / А. Новикова // Менеджер по персоналу. — 2007. — № 1. — С. 24—29.
10. *Сосновий А.* Справедливая зарплата / А. Сосновий, А. Гун // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 38—48.
11. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.
12. *Цимбалюк С.* Компенсационный пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. — 2011. — № 1. — С. 4—5.

Розділ 4

Трудові доходи персоналу: склад, структура, чинники диференціації

Цей розділ ви вивчаєте, щоб знати:

- ✓ сутність трудових доходів як економічної категорії;
- ✓ структуру сукупних доходів працівників;
- ✓ особливості мотивації підприємців, найманих працівників, зокрема працівників — сумісників, осіб, що виконують роботу за цивільно-правовими договорами;
- ✓ сутність стратегії і політики трудових доходів підприємства;
- ✓ чинники, що впливають на рівень матеріальної мотивації персоналу та диференціацію трудових доходів;
- ✓ методичні аспекти оцінювання диференціації доходів у організації;

уміти:

- ✓ аналізувати структуру сукупних доходів працівників і визначати її вплив на мотивацію працівників;
- ✓ формувати основні контури стратегії і політики трудових доходів організації;
- ✓ давати характеристику чинникам, які впливають на рівень матеріальної мотивації персоналу підприємства;
- ✓ оцінювати й аналізувати рівень диференціації трудових доходів у організації;
- ✓ розробляти рекомендації щодо посилення матеріальної мотивації трудової діяльності різних категорій зайнятих осіб, зокрема найманих працівників.

Терміни і поняття

Виплати й винагороди за цивільно-правовими договорами
Галузева диференціація трудових доходів
Даунишфтинг
Диференціація трудових доходів
Доходи від здійснення підприємницької та незалежної професійної діяльності
Доходи, не пов'язані з трудовою діяльністю
Доходи, пов'язані з трудовою діяльністю
Коефіцієнт концентрації доходів (Джині)
Коефіцієнт Лоренца

Коефіцієнти диференціації доходів
Крива Лоренца
Номінальні доходи
Політика трудових доходів
Професійна диференціація трудових доходів
Реальні доходи
Регіональна диференціація трудових доходів
Стратегія трудових доходів
Сукупні доходи
Трудовий дохід найманого працівника
Чинники диференціації трудових доходів

4.1. Рисунок, схеми, таблиці

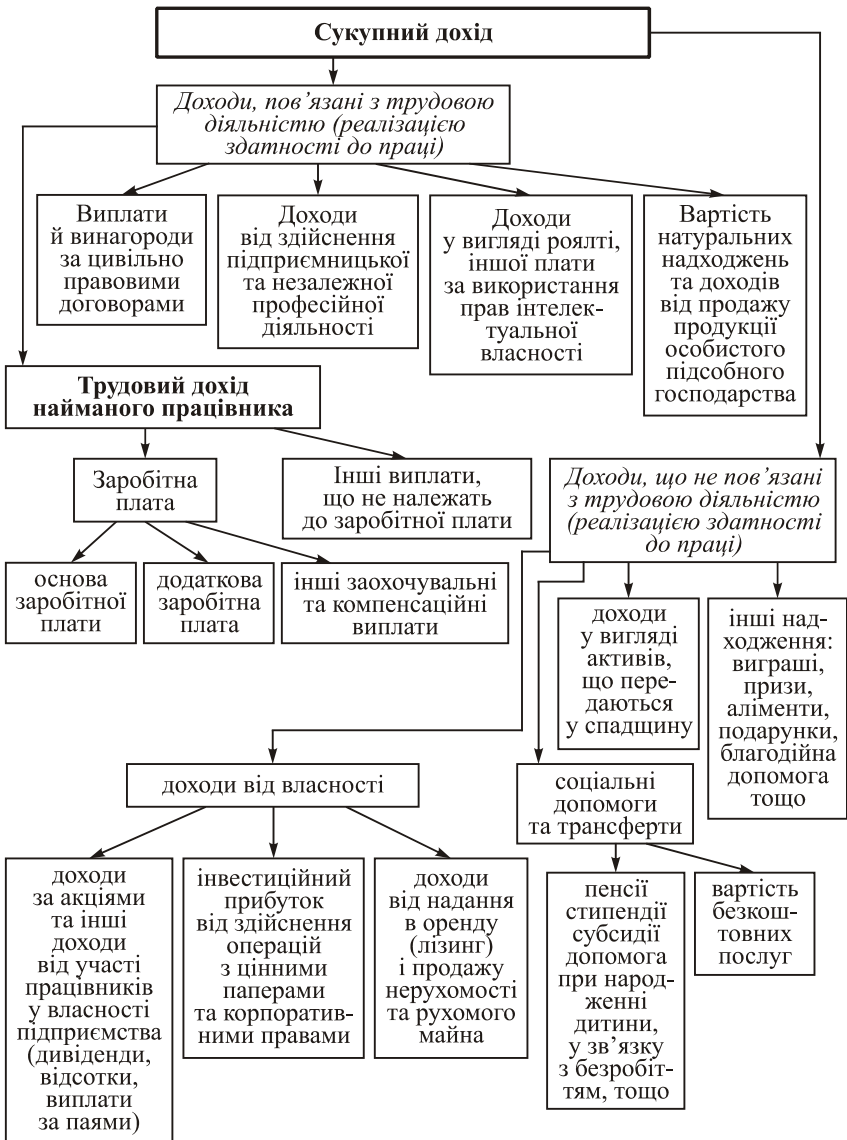


Рис. 4.1. Структура сукупного доходу працівника

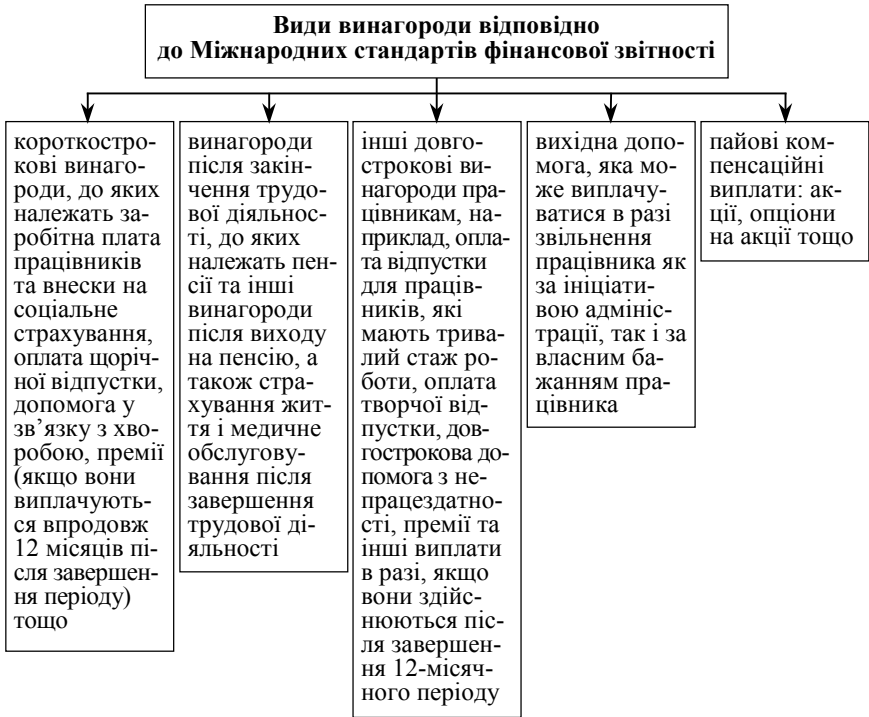


Рис. 4.2. Види винагороди відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності¹

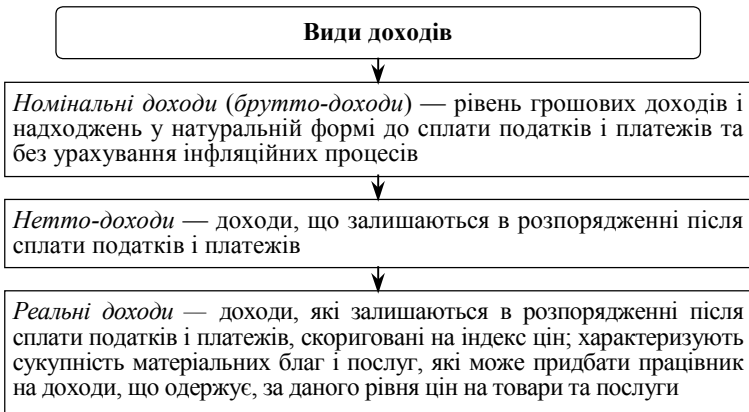


Рис. 4.3. Види доходів

¹ Международные стандарты финансовой отчетности-1999 : Издание на русском языке. — М. : Аскепи-АССА, 1999.

Таблиця 4.1

**ХАРАКТЕРИСТИКИ УМОВ ТА ОПЛАТИ РОБОТИ
ЗА РІЗНИМИ ДОГОВОРАМИ**

Характеристики	Праця на умовах		
	трудового договору	договору підряду	договору про надання послуг
Вид правовідносин між особою, що надає (замовляє) роботу (послуги), та особою, що виконує роботу (надає послуги)	трудові	цивільно-правові	цивільно-правові
Нормативно-правовий акт, що визначає виникнення правовідносин	ст. 21 КЗпП України	ст. 837 Цивільного кодексу (ЦК) України	ст. 901 ЦК України
Особа, що виконує роботи (надає послуги)	найманий працівник	підрядник (виконавець)	виконавець
Документ, що визначає перелік посад і професій, які потрібні для виконання робіт (надання послуг)	штатний розпис	не існує	не існує
Документи, що регламентують права та обов'язки особи, що виконує роботи (надає послуги)	— правила внутрішнього трудового розпорядку — колективний договір — трудовий договір — посадова (робоча) інструкція — положення про структурний підрозділ — накази керівника	договір підряду	договір про надання послуг

Закінчення табл. 4.1

Характеристики	Праця на умовах		
	трудового договору	договору підряду	договору про надання послуг
Предмет договору	процес праці: виконання роботи за певною професією, посадою, тобто виконання працівником певної трудової функції. Трудова функція працівника зазвичай не передбачає кінцевого результату, за винятком строкових трудових договорів, що укладаються з особами для виконання певної роботи у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк (ст. 23 КЗпП)	кінцевий результат, тобто виконання підрядником роботи, спрямованої на досягнення кінцевого результату. Важливим є результат роботи, а не спосіб його досягнення	кінцевий результат, тобто виконання особою роботи, спрямованої на досягнення кінцевого результату. Важливим є результат роботи, а не спосіб його досягнення
Режим праці та відпочинку	підпорядкування працівника правилам внутрішнього трудового розпорядку (як нормативний акт обов'язковий для працівника і власника або уповноваженого ним органу)	підрядник не зобов'язаний виконувати вимоги правил внутрішнього трудового розпорядку замовника. Замовник має право перевіряти хід і якість роботи без втручання у діяльність підрядника	виконавець не зобов'язаний виконувати вимоги правил внутрішнього трудового розпорядку замовника. Замовник має право перевіряти хід і якість роботи без втручання у діяльність виконавця
Дохід, який отримує особа, що виконує роботи/надає послуги	трудоий дохід	винагорода (плата)	винагорода (плата)
Структура доходу	— заробітна плата: • основна заробітна плата • додаткова заробітна плата • інші заохочувальні та компенсаційні виплати — інші виплати, що не належать до заробітної плати	— відшкодування витрат підрядника — плата за виконану ним роботу	оплата наданої послуги

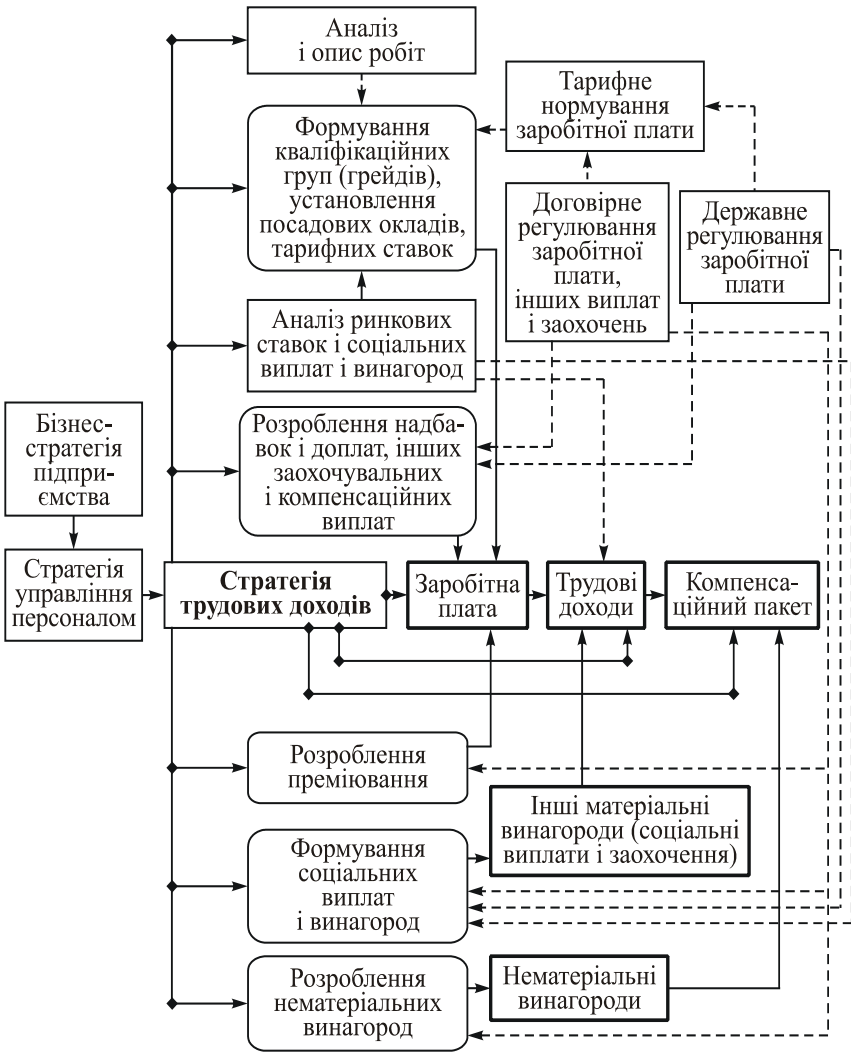


Рис. 4.4. Місце стратегії трудових доходів в управлінні трудовими доходами

Таблиця 4.2

СТРАТЕГІЯ ТРУДОВИХ ДОХОДІВ КОМПАНІЇ В&Q¹

Стратегія	Принципи
— Ми маємо розробити передову систему винагороди, яку працівники цінуватимуть та розглядатимуть її як ще одну перевагу роботи в компанії <i>B&Q</i>	— Передова та диференційована політика оплати праці та соціальних виплат і винагород
— Інвестиції у винагороду мають узгоджуватися з ефективністю діяльності підприємства, за рахунок чого працівники зможуть поділити досягнутий за допомогою їхніх зусиль успіх і отримувати за продуктивнішу працю вищу винагороду порівняно із пропозиціями конкурентів	— Конкурентний рівень базової заробітної плати — Загальний рівень компенсацій вищий за середньоринковий рівень — Успіх <i>B&Q</i> поділимо з усіма працівниками — Збільшення відсотка змінної винагороди з метою стимулювання ефективності роботи компанії — Завдання підвищення ефективності мають розв'язуватися на індивідуальному (груповому) рівні
— Усі елементи інвестицій у загальну винагороду сприятимуть збільшенню вартості компанії і досягненню наших основних цілей, завдань і цінностей	— Нематеріальне заохочення є вагомим чинником підвищення ефективності діяльності — Підвищення заробітної плати відбувається не тільки в результаті підвищення за посадою — Винагорода має бути гнучкою, відповідати індивідуальним очікуванням — Різниця у винагороді працівників передусім має визначатися ефективністю праці

Рис. 4.5. Напрями розвитку стратегії трудових доходів у компанії *British Airways*²

¹Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. — С. 34.

²Там само. — С. 41.

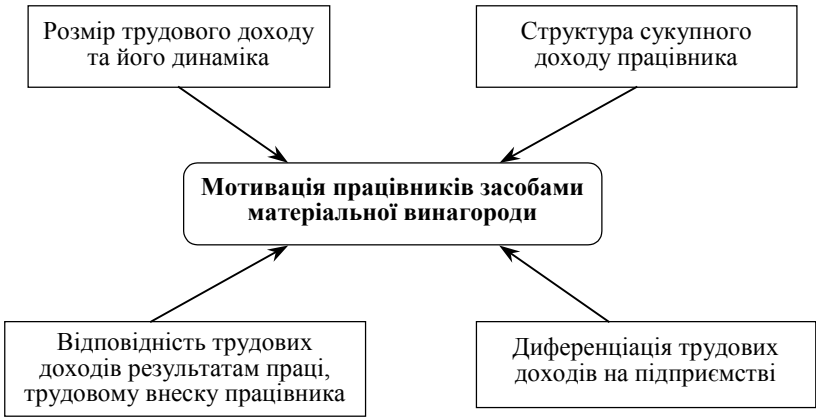


Рис. 4.6. Чинники, що впливають на мотивацію працівників засобами матеріальної винагороди

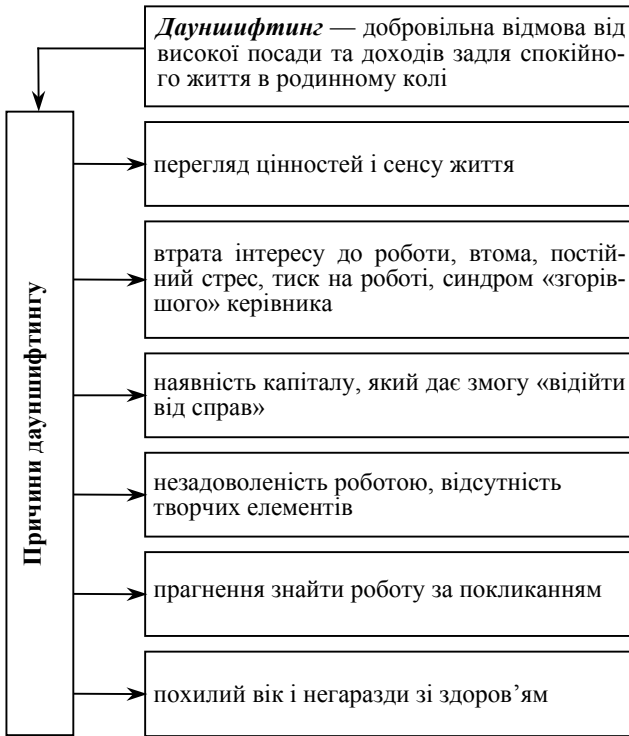


Рис. 4.7. Причини дауншифтингу

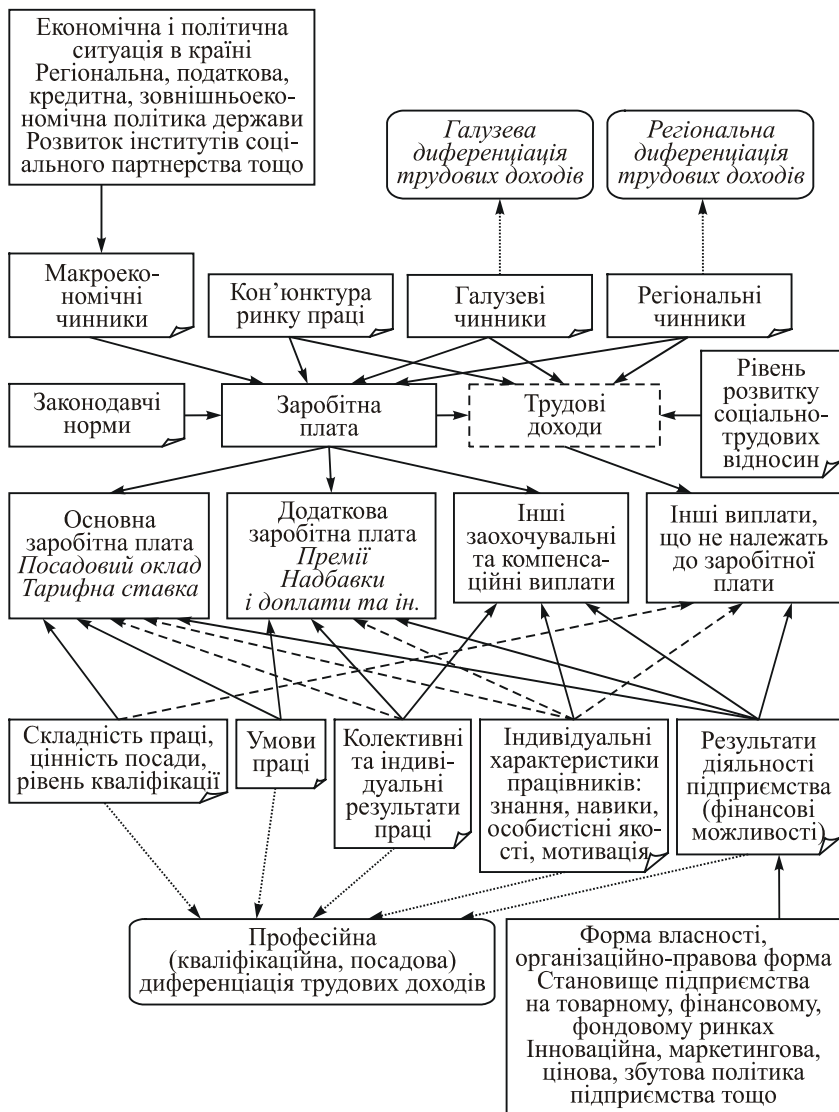


Рис. 4.8. Вплив основних чинників диференціації на різні складники трудових доходів

Показники та методи оцінювання диференціації трудових доходів працівників	
→	<p><i>Показники середніх величин:</i> — середньоарифметичне значення; — медіанне значення заробітної плати — характеризує рівень заробітної плати, який поділяє всіх працівників на дві рівні частини: 50 % працівників одержує вищу медіанного значення заробітну плату, 50 % — нижчу; — модальне значення заробітної плати — розмір заробітної плати, що його одержує більшість працівників</p>
→	<p><i>Варіація</i> — порівняння максимального та мінімального розмірів заробітної плати. Під час аналізу варіативних значень встановлюються різниця між максимальним і мінімальним розмірами заробітної плати, відхилення максимального та мінімального розмірів заробітної плати від середніх величин (середньоарифметичного значення, медіани та моди)</p>
→	<p><i>Абсолютні та відносні структурні показники:</i> <i>квартилі</i> поділяють усіх працівників за розміром заробітної плати на чотири рівні частини; <i>квінтилі</i> — на п'ять рівних частин; <i>децилі</i> — на десять рівних частин</p>
→	<p><i>Коефіцієнти диференціації доходів</i> — показують, у скільки разів доходи 25 % (20 чи 10 %) працівників з найвищим рівнем заробітної плати перевищують доходи 25 % (20 чи 10 %) працівників з найнижчим рівнем заробітної плати. Використовують такі показники: — співвідношення між середніми значеннями заробітних плат усередині груп, що порівнюються між собою, або їх часткою в загальному фонді оплати праці; — <i>квартильний (квінтильний і децильний) коефіцієнти диференціації</i> — характеризують співвідношення між середньою заробітною платою 25 % (20 чи 10 %) працівників з найвищим рівнем трудових доходів і середньою заробітною платою 25 % (20 чи 10 %) працівників із найнижчим рівнем трудових доходів</p>
→	<p><i>Крива Лоренца</i> — характеризує міру нерівності розподілу доходів. Для побудови кривої Лоренца на осі абсцис позначено частку населення/працівників (у % до загальної чисельності), на осі ординат — їхню частку в загальному обсязі доходів</p>
→	<p><i>Коефіцієнт Лоренца</i> обчислюють за формулою:</p> $K_{\text{Лоренца}} = \frac{ Y_1 - X_1 + Y_2 - X_2 + \dots + Y_n - X_n }{2} = \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - X_i)}{2},$ <p>де Y_i — частка доходів (заробітної плати) i-ї соціальної групи населення (працівників) у сукупному доході; X_i — частка населення (працівників) i-ї соціальної групи в загальній чисельності; n — кількість соціальних груп</p>
→	<p><i>Коефіцієнт (індекс) Джині</i>, або <i>коефіцієнт концентрації доходів</i>, визначається на основі кривої Лоренца як співвідношення заштрихованої площі (площі фігури, обмеженої лініями абсолютної рівності та кривою Лоренца) та площі трикутника OAF (рис. 4.10). Коефіцієнт Джині перебуває в межах від 0 до 1. Що ближче коефіцієнт до 1, то більшою мірою доходи сконцентровані в окремих груп населення/працівників</p>

Рис. 4.9. Показники та методи оцінювання диференціації трудових доходів працівників

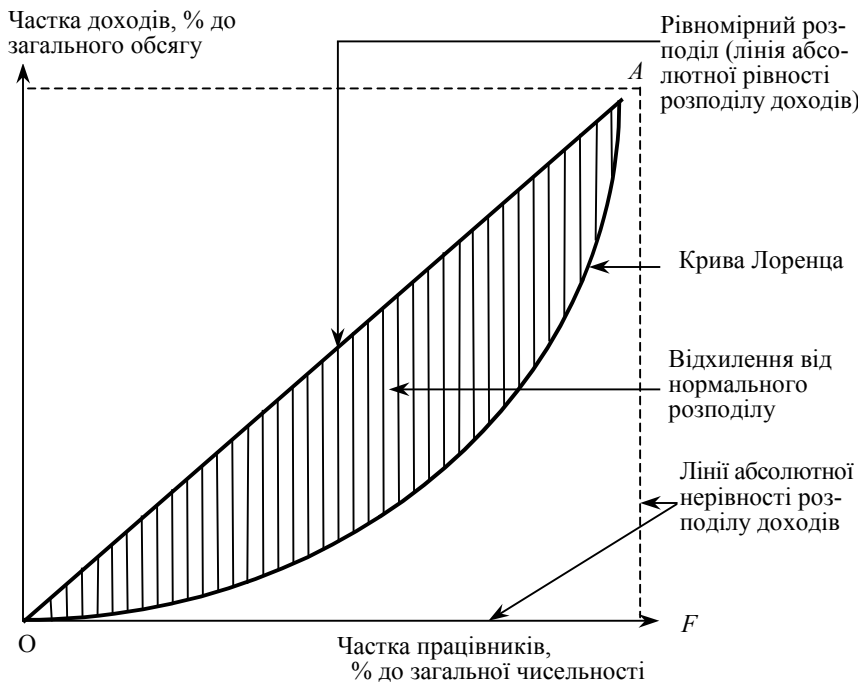


Рис. 4.10. Крива Лоренца

4.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги

Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразити схематично взаємозв'язок трудових доходів і конкурентоспроможності підприємства.

2. На підставі вивчення літературних джерел з'ясувати різні підходи до класифікації трудових доходів. Обґрунтувати доцільність/недоцільність урахування різних класифікаційних ознак під час розроблення політики трудових доходів на підприємстві.

3. На підставі вивчення трудового законодавства визначити відмінності в умовах та оплаті праці за трудовим договором, договором підряду та договором про надання послуг.

4. На підставі вивчення трудового законодавства визначити відмінності між сумісництвом і суміщенням. З'ясувати особливості роботи та оплати праці на умовах сумісництва та у разі суміщення професій (посад).

5. Визначити особливості стратегії та політики трудових доходів працівників на різних етапах життєвого циклу підприємства.

6. Підготувати есе на тему:

— «Матеріальна мотивація в Україні: сучасний стан і заходи щодо підвищення».

— «Вплив політики трудових доходів на формування бренду роботодавця».

— «Еволюція політики доходів і її вплив на мотивацію працівників».

— «Сучасний стан диференціації трудових доходів найманих працівників в Україні».

Задача

1. Оцінити диференціацію доходів в організації.

Дані щодо річної заробітної плати працівників підприємства:

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| 1) 46 563 грн (ж., 54 р.) | 27) 31 431 грн (ж., 18 р.) |
| 2) 89 506 грн (ч., 47 р.) | 28) 48 653 грн (ж., 66 р.) |
| 3) 33 021 грн (ж., 24 р.) | 29) 38 754 грн (ж., 28 р.) |
| 4) 75 731 грн (ч., 46 р.) | 30) 45 451 грн (ж., 34 р.) |
| 5) 44 351 грн (ж., 35 р.) | 31) 88 453 грн (ч., 43 р.) |
| 6) 83 735 грн (ж., 52 р.) | 32) 42 603 грн (ж., 53 р.) |
| 7) 36 751 грн (ч., 25 р.) | 33) 89 605 грн (ч., 62 р.) |
| 8) 33 533 грн (ж., 36 р.) | 34) 81 835 грн (ж., 52 р.) |
| 9) 79 685 грн (ч., 58 р.) | 35) 40 453 грн (ж., 41 р.) |
| 10) 69 841 грн (ч., 57 р.) | 36) 82 965 грн (ч., 42 р.) |
| 11) 92 638 грн (ч., 49 р.) | 37) 41 351 грн (ж., 33 р.) |
| 12) 37 901 грн (ж., 21 р.) | 38) 47 431 грн (ч., 58 р.) |
| 13) 70 848 грн (ж., 52 р.) | 39) 90 735 грн (ч., 57 р.) |
| 14) 90 856 грн (ч., 45 р.) | 40) 40 201 грн (ч., 32 р.) |
| 15) 51 236 грн (ж., 44 р.) | 41) 39 635 грн (ж., 51 р.) |
| 16) 35 935 грн (ж., 27 р.) | 42) 34 699 грн (ч., 19 р.) |
| 17) 61 354 грн (ж., 41 р.) | 43) 37 935 грн (ж., 59 р.) |
| 18) 49 241 грн (ж., 65 р.) | 44) 53 531 грн (ч., 39 р.) |
| 19) 35 831 грн (ж., 28 р.) | 45) 74 893 грн (ж., 47 р.) |
| 20) 59 653 грн (ж., 38 р.) | 46) 36 831 грн (ж., 33 р.) |
| 21) 31 531 грн (ж., 29 р.) | 47) 31 205 грн (ж., 22 р.) |
| 22) 50 453 грн (ч., 64 р.) | 48) 38 631 грн (ч., 31 р.) |
| 23) 30 865 грн (ч., 42 р.) | 49) 34 751 грн (ж., 37 р.) |
| 24) 69 053 грн (ч., 55 р.) | 50) 32 231 грн (ж., 19 р.) |
| 25) 31 955 грн (ч., 21 р.) | 51) 31 831 грн (ж., 18 р.) |
| 26) 53 459 грн (ж., 48 р.) | 52) 42 633 грн (ж., 61 р.) |

Для оцінювання диференціації доходів в організації:

- розрахувати децильний коефіцієнт;
- побудувати криву Лоренца;
- розрахувати індекси концентрації доходів: співвідношення доходів різних вікових груп і різних за статтю працівників.

Тренінг

Тема тренінгу: Аналіз структури заробітної плати та доходів домогосподарств, у яких проживають працівники, залежно від впливу їх на мотивацію на прикладі віртуального підприємства.

Завдання тренінгу полягають у формуванні вмінь:

- визначати фонд основної, додаткової заробітної плати, інші заохочувальні та компенсаційні виплати за звітний період;
- аналізувати структуру заробітної плати та її динаміку в організації, виявляти причини змін у структурі заробітної плати;
- розробляти заходи щодо оптимізації структури заробітної плати працівників різних професійних груп;
- аналізувати структуру доходів домогосподарств і робити висновки щодо ймовірного впливу її на мотивацію працівників.

Основні етапи дослідження:

1) Визначити фонд основної, додаткової заробітної плати, інші заохочувальні та компенсаційні виплати за звітний період відповідно до Інструкції зі статистики заробітної плати, затвердженої наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 року № 5 (далі — Інструкція зі статистики заробітної плати) (див. Додаток 1).

2) Здійснити аналіз структури заробітної плати та її динаміки на підприємстві, виявити негативні тенденції.

3) Розробити пропозиції щодо оптимізації структури заробітної плати з метою підвищення мотиваційного потенціалу її основних складових.

4) Проаналізувати структуру доходів домогосподарств, у яких проживають працівники, виявити негативні тенденції, сформулювати висновки щодо впливу структури доходів на мотивацію працівників.

Вихідні дані

1) *Розміри доходу (винагороди) працівників ВАТ «Агротехніка» у n р. за статтями (видами) відповідно до Інструкції зі статистики заробітної плати:*

— Винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці за тарифними ставками (окладами), відрядними розцінками робітників та посадовими окладами керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців — **28 663,35 тис. грн.**

— Оплата роботи в надурочний час й у святкові та неробочі дні, у розмірах і за розцінками, встановленими чинним законодавством — **524,33 тис. грн.**

— Оплата при переведенні працівника на нижче оплачувану роботу у випадках і розмірах, передбачених чинним законодавством, а також при невиконанні норм виробітку та виготовленні продукції, що виявилася браком, не з вини працівника — **5243,3 тис. грн.**

— Оплата праці за час перебування у відрядженні (не включає відшкодування витрат у зв'язку з відрядженням: добових, вартості проїзду, витрат на наймання житлового приміщення) — **1048,66 тис. грн.**

— Витрати на відрядження: добові (у повному обсязі), вартість проїзду, витрати на наймання житлового приміщення — **107,99 тис. грн.**

— Оплата перших п'яти днів тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства, установи, організації — **212,47 тис. грн.**

— Премії та винагороди, зокрема за вислугу років, що мають систематичний характер, незалежно від джерел фінансування (крім сум, указаних у п. 3.2) — **15 467,74 тис. грн.**

— Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію, згідно з чинним законодавством та колективними договорами (включно з грошовою допомогою державним службовцям і науковим (науково-педагогічним) працівникам) — **109,49 тис. грн.**

— Матеріальна допомога разового характеру, що надається підприємством окремим працівникам у зв'язку із сімейними обставинами, на оплату лікування, оздоровлення дітей, поховання — **181,40 тис. грн.**

— Внески підприємств на загальнообов'язкове державне соціальне страхування — **10951,16 тис. грн.**

— Суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати працівників — **1835,16 тис. грн.**

— Виплати соціального характеру в грошовій і натуральній формі:

- оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах — **1456,59 тис. грн.**

- вартість путівок працівникам та членам їхніх сімей на лікування та відпочинок, екскурсії або суми компенсацій, видані за-

мість путівок за рахунок коштів підприємства (крім випадків указаних у п. 4.2) — **2892,42 тис. грн.**

— Оплата за невідпрацьований час:

- оплата додаткових відпусток у зв'язку з навчанням і творчих відпусток — **56,79 тис. грн.**

- оплата додаткових відпусток, що надаються відповідно до Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» — **40,56 тис. грн.**

- оплата працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в робочий час, — **37,26 тис. грн.**

- оплата працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку, що надаються після кожного дня здавання крові, або днів, приєднаних за бажанням працівника до щорічної відпустки, — **8,41 тис. грн.**

- оплата, що зберігається за працівником, який підлягає медичному огляду, за основним місцем роботи за час перебування в медичному закладі на обстеженні — **24,64 тис. грн.**

- оплата простоїв не з вини працівника — **880,99 тис. грн.**

— Вартість виданого згідно з чинними нормами спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мийних і знешкочувальних засобів, молока та лікувально-профілактичного харчування або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу та інших засобів індивідуального захисту в разі невидачі їх адміністрацією — **963,38 тис. грн.**

— Надбавки та доплати до тарифних ставок (окладів, посадових окладів) у розмірах, передбачених чинним законодавством:

- за суміщення професій (посад) — **929,57 тис. грн.**

- розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт — **811,95 тис. грн.**

- роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці — **1497,87 тис. грн.**

- інтенсивність праці — **1136,93 тис. грн.**

- роботу в нічний час — **406,30 тис. грн.**

- керівництво бригадою — **771,78 тис. грн.**

- високу професійну майстерність та високі досягнення в праці — **1339,75 тис. грн.**

- класність водіям (машиністам) транспортних засобів — **446,48 тис. грн.**

— Винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер:

- винагороди за підсумками роботи за рік, щорічні винагороди за вислугу років (стаж роботи) — **4350,39 тис. грн.**

- премії за виконання важливих та особливо важливих завдань — **1279,88 тис. грн.**

- одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці (наприклад, до ювілейних та пам'ятних дат, як у грошовій, так і в натуральній формі) — **1672,52 тис. грн.**

— Допомоги та інші виплати, що здійснюються за рахунок коштів фондів державного соціального страхування:

- допомога по тимчасовій непрацездатності — **629,05 тис. грн.**

- допомога по вагітності та пологах — **219,13 тис. грн.**

- допомога при народженні дитини — **106,05 тис. грн.**

- допомога по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку — **104,55 тис. грн.**

- допомога на поховання — **72,71 тис. грн.**

— Вартість подарунків до свят і квитків на видовищні заходи для дітей працівників — **231,76 тис. грн.**

— Витрати на підготовку та перепідготовку кадрів (крім витрат на заробітну плату, зазначених у п. 2.12):

- витрати на оплату навчання працівників у вищих навчальних закладах та установах підвищення кваліфікації, професійної підготовки та перепідготовки кадрів — **140,56 тис. грн.**

— Доходи за акціями та інші доходи від участі працівників у власності підприємства (дивіденди, відсотки, виплати за паями), а також доходи від здавання в оренду землі — **8546,35 тис. грн.**

Таблиця 4.3

**СТРУКТУРА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ПРАЦІВНИКІВ
ВАТ «АГРОТЕХНІКА» ПРОТЯГОМ $(n - 2) - (n - 1)$ рр.**

(тис. грн)

Показники	$(n - 2)$ р.	$(n - 1)$ р.
Річний фонд заробітної плати,	49 944,7	53 926,5
зокрема Фонд основної заробітної плати	27 469,5	27 502,5
Фонд додаткової заробітної плати	15 982,2	18 335,1
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	6492,9	8088,9
Інші виплати, що не належать до фонду оплати праці	17 163,3	18 517,8

3. Структура доходів у бюджетах домогосподарств, у яких проживають працівники ВАТ «Агротехніка».

З метою визначення структури доходів у бюджетах домогосподарств було проведено соціологічне опитування персоналу ВАТ «Агротехніка». В опитуванні брали участь близько 50 % працівників різних категорій, професійних, кваліфікаційних, освітніх, вікових і статевих груп. Результати опитування наведено в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

**СТРУКТУРА ДОХОДІВ У БЮДЖЕТАХ ДОМОГОСПОДАРСТВ
ПРАЦІВНИКІВ ВАТ «АГРОТЕХНІКА» У п р.**

(%)

Види доходів	Категорія персоналу			Усього
	керівники	професіонали, фахівці, технічні службовці	робітники	
Оплата праці	59,3	52,8	49,9	51,3
Доходи від підприємницької діяльності	2,1	1,7	0,2	0,6
Доходи від операцій з нерухомістю та цінними паперами	0,3	0,1	0,0	0,1
Доходи від продажу сільськогосподарської продукції	3,2	6,8	9,5	8,4
Пенсії	18,5	15,3	16,5	16,4
Інші соціальні трансферти	1,7	1,8	2,3	2,2
Грошова допомога від родичів і знайомих	1,9	4,2	3,5	3,5
Доходи від продажу власного майна	0,5	0,3	0,1	0,2
Доходи від особистого підприємства (натуральні)	11,2	15,3	17,2	16,3
Інші надходження	1,3	1,7	0,8	1,0
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0

4.3. Питання, тестові завдання

Питання для обговорення

— Структура сукупного доходу та характеристика його основних складових.

— Сутність трудових доходів як економічної категорії.

— Місце трудових доходів найманих працівників у структурі сукупних доходів.

— Основні та додаткові джерела трудових доходів.

— Структура трудових доходів відповідно до Інструкції зі статистики заробітної плати.

— Підходи різних науковців до визначення сутності та структури трудових доходів.

— Організаційно-економічний механізм забезпечення оптимальних співвідношень у рівнях і структурі трудових доходів працівників.

— Стратегія і політика трудових доходів організації.

— Матеріальна винагорода: сутність, основні положення, значення.

— Чинники, що впливають на мотивацію працівників засобами матеріальної винагороди.

— Сутність та причини виникнення дауншифтингу.

— Чинники диференціації трудових доходів.

— Методичні аспекти оцінювання диференціації трудових доходів працівників.

— Основні напрями посилення матеріальної мотивації персоналу.

Тестові завдання

1. Яка категорія характеризує загальну суму грошових доходів за всіма джерелами надходження з урахуванням вартості натуральних надходжень від особистого підсобного господарства на власне споживання та вартості безкоштовних і пільгових послуг населенню за рахунок соціальних фондів:

- а) трудовий дохід;
- б) компенсаційний пакет;
- в) сукупні доходи;
- г) заробітна плата;
- д) винагорода?

2. Яка категорія характеризує рівень грошових доходів і надходжень у натуральній формі до сплати податків і платежів та без урахування інфляційних процесів:

- а) реальні доходи;
- б) сукупні доходи;
- в) номінальні доходи;
- г) бруто-доходи
- д) нетто-доходи?

3. Який вид правовідносин виникає між особою, яке замовляє послуги, та особою, яка надає послуги на умовах договору про надання послуг?

- а) цивільно-правові;
- б) трудові;
- в) трудові та цивільно-правові?

4. Які документи регламентують права та обов'язки особи, що виконує роботу на умовах трудового договору:

- а) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- б) договір про надання послуг;
- в) посадова інструкція;
- г) колективний договір;
- д) накази керівника;
- е) трудовий договір;
- ж) договір підряду?

5. Як називається дохід, який отримує особа, котра виконує роботи на умовах договору підряду:

- а) компенсаційний пакет;
- б) винагорода (плата);
- в) трудовий дохід?

6. Яка категорія характеризує сукупність усіх матеріальних благ (винагород), які отримує найманий працівник у результаті виконання трудової функції на конкретному підприємстві, що визначена трудовим договором (контрактом):

- а) трудовий дохід;
- б) компенсаційний пакет;
- в) сукупні доходи;
- г) заробітна плата;
- д) винагорода?

7. Як називається виконання працівником, крім своєї основної, іншої регулярної оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час на тому самому або іншому підприємстві, в установі, організації або у громадянина (підприємця, приватної особи) за наймом:

- а) додаткова робота;
- б) сумісництво;
- в) суміщення;
- г) основна робота?

8. Яка категорія характеризує сукупність положень, засад, настанов, якими керуються під час ухвалення управлінських рішень:

- а) політика трудових доходів;
- б) стратегія трудових доходів?

9. Які чинники впливають на рівень мотивації працівників засобами матеріальної винагороди:

- а) розмір сукупного доходу працівника;
- б) розмір заробітної плати;
- в) можливості кар'єрного і професійного зростання;
- г) структура заробітної плати та сукупного доходу;
- д) диференціація заробітної плати;
- е) розмір і структура соціального пакета?

10. Який вид диференціації трудових доходів характеризує відмінності у рівнях трудових доходів працівників різних професійних груп, посад, рівнів кваліфікації:

- а) професійна;
- б) галузева;
- в) регіональна;
- г) кваліфікаційна?

11. Які чинники диференціації трудових доходів належать до відносно змінних:

- а) складність праці;
- б) індивідуальні результати праці;
- в) цінність посади;
- г) результати діяльності підприємства;
- д) рівень кваліфікації;
- е) колективні результати праці;
- ж) умови праці;
- з) індивідуальні характеристики працівників?

12. Які чинники диференціації заробітної плати належать до відносно постійних:

- а) відповідальність, складність праці;
- б) індивідуальні характеристики працівників;
- в) колективні результати праці;
- г) цінність посад і робочих місць;
- д) рівень кваліфікації;
- е) результати діяльності підприємства;
- ж) умови праці;
- з) індивідуальні результати праці?

13. Які чинники впливають на перелік і розміри доплат і надбавок до посадових окладів і тарифних ставок:

- а) складність праці;
- б) умови праці;
- в) результати діяльності підприємства;
- г) особливості й режим праці;
- д) індивідуальні характеристики працівників;
- е) рівень кваліфікації?

14. Який показник визначається шляхом ділення суми значень елементів вибірки на кількість таких елементів:

- а) медіана;
- б) середньоарифметичне значення;
- в) дециль;
- г) мода;
- д) варіація?

15. Які статистичні показники поділяють елементи вибірки на чотири рівні частини:

- а) децилі;
- б) квартилі;
- в) мода і медіана?

16. Які статистичні показники поділяють елементи вибірки на десять рівних частин:

- а) децилі;
- б) квартилі;
- в) мода і медіана?

17. Який показник характеризує співвідношення між середньою заробітною платою 10 % працівників із найвищим рівнем і середньою заробітною платою 10 % працівників із найнижчим рівнем трудових договорів:

- а) індекс концентрації доходів працівників;
- б) «порог відчутності»;
- в) крива Лоренца;
- г) децильний коефіцієнт?

Література для поглибленого вивчення

1. *Алиев И. М.* Политика доходов и заработной платы : учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. — Ростов н/Д. : Феникс, 2008.

2. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
3. *Бодрова О.* Стратегия вознаграждения / О. Бодрова // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 22—26.
4. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и КРІ : Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения : учебно-методическое пособие : практикум / под ред. Р. П. Колосовой, Г. Г. Меликьяна. — М. : ТЕИС, 2008.
6. *Колот А. М.* Мотивация персонала : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011.
7. *Колот А.* Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумови збереження та розвитку людського капіталу / А. Колот, С. Григорович // Україна: аспекти праці. — № 8. — 2005. — С. 19—27.
8. *Колот А. М.* Підвищення трудових доходів працюючих як чинник забезпечення економічної і соціальної безпеки країни / А. М. Колот // Соціальна політика: проблеми, коментарі, відповіді. — 2008. — № 5(18). — С. 52—58.
9. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
10. Организация и регулирование оплаты труда : учебное пособие / Под ред. М. Е. Сорокиной ; 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Вузовский учебник, 2009.
11. *Соломанидина Т. О.* Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин ; 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
12. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.

Розділ 5

ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЗА РІЗНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ

Цей розділ ви вивчаєте, щоб знати:

- ✓ сутність тарифного нормування заробітної плати;
- ✓ основні елементи тарифних умов оплати праці;
- ✓ підходи до проектування основної заробітної плати;
- ✓ напрями вдосконалення тарифних умов оплати праці за традиційного підходу до їх побудови;
- ✓ сферу застосування і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці;
- ✓ сутність і переваги вилкової моделі оплати праці й плаваючих окладів;
- ✓ сферу й особливості застосування безтарифної (пайової) моделі оплати праці;
- ✓ методологію побудови і переваги єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу;

уміти:

- ✓ аналізувати тарифні умови оплати праці з точки зору виконання відтворювальної й мотиваційної функцій, забезпечення об'єктивної диференціації заробітної плати в основній її частині;
- ✓ розробляти (вдосконалювати) тарифні умови оплати праці з урахуванням фінансових можливостей підприємства, професійно-кваліфікаційної структури персоналу та середньоринкового розміру основної заробітної плати працівників відповідних професійних груп;
- ✓ визначати розміри тарифних ставок першого розряду для оплати праці робітників;
- ✓ обґрунтовувати доцільність і розробляти основні положення щодо використання на підприємстві різних підходів до проектування основної заробітної плати: гнучкої, безтарифної (пайової), вилкової, плаваючих окладів, єдиної тарифної сітки.

Терміни і поняття

Безтарифна (пайова) модель оплати праці

Вилкова модель оплати праці

Гнучка тарифна модель оплати праці

Диференційована модель оплати праці

Діапазон тарифних коефіцієнтів
 Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників
 Єдина тарифна сітка
 Міжрозрядна різниця
 Мінімальна тарифна ставка
 Модель плаваючих окладів
 Поріг відчутності
 Система контрольованого денного виробітку
 Система оплати праці Аткинсона
 Система оплати праці Барта — Мерріка
 Система оплати праці Ганта
 Система оплати праці Тейлора
 Схема посадових окладів
 Тарифна сітка
 Тарифна ставка
 Тарифне нормування заробітної плати
 Тарифоутворювальні чинники

5.1. Рисунки, схеми, таблиці



Рис. 5.1. Призначення тарифного нормування

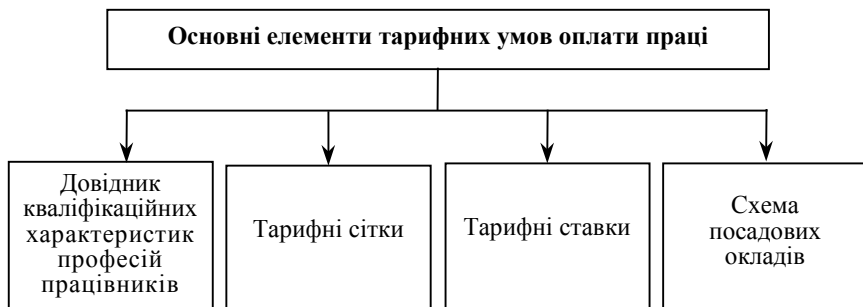


Рис. 5.2. Основні елементи тарифних умов оплати праці

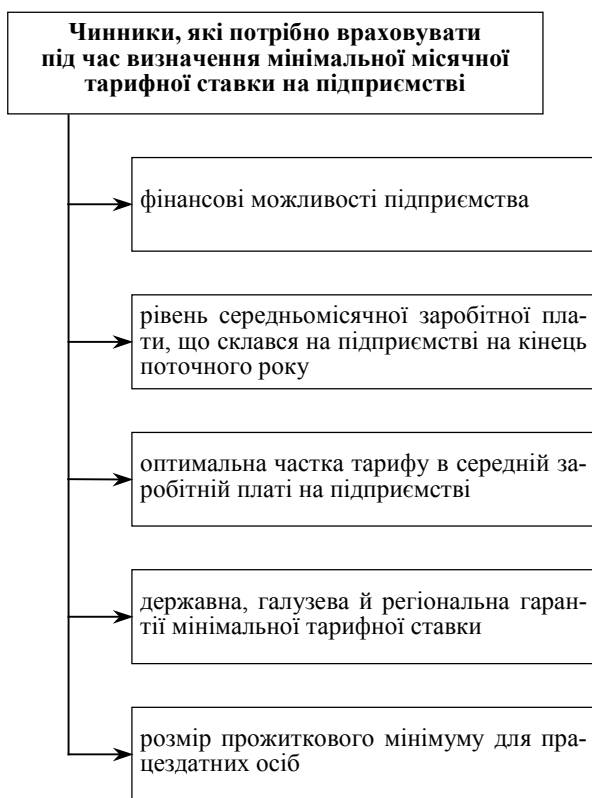


Рис. 5.3. Чинники, які потрібно враховувати під час визначення мінімальної місячної тарифної ставки на підприємстві

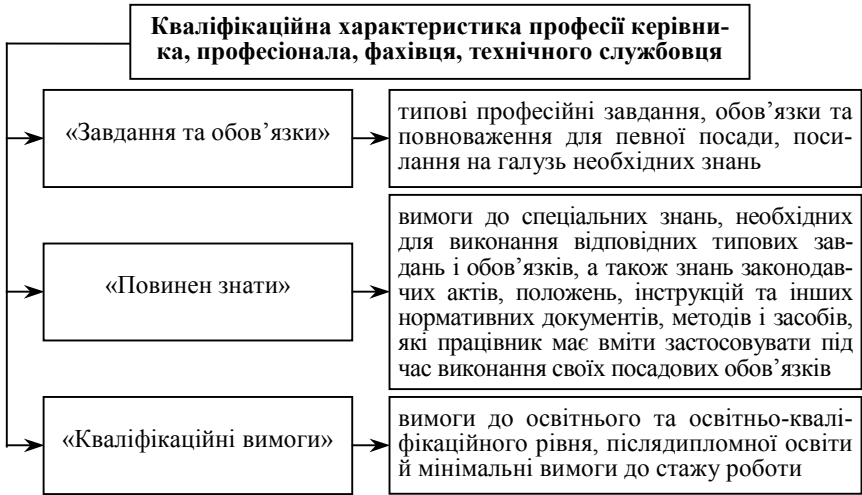


Рис. 5.4. Розділи кваліфікаційної характеристики професії керівника, професіонала, фахівця, технічного службовця



Рис. 5.5. Підходи до розроблення тарифних умов оплати праці



Рис. 5.6. Гнучкі та диференційовані системи оплати праці

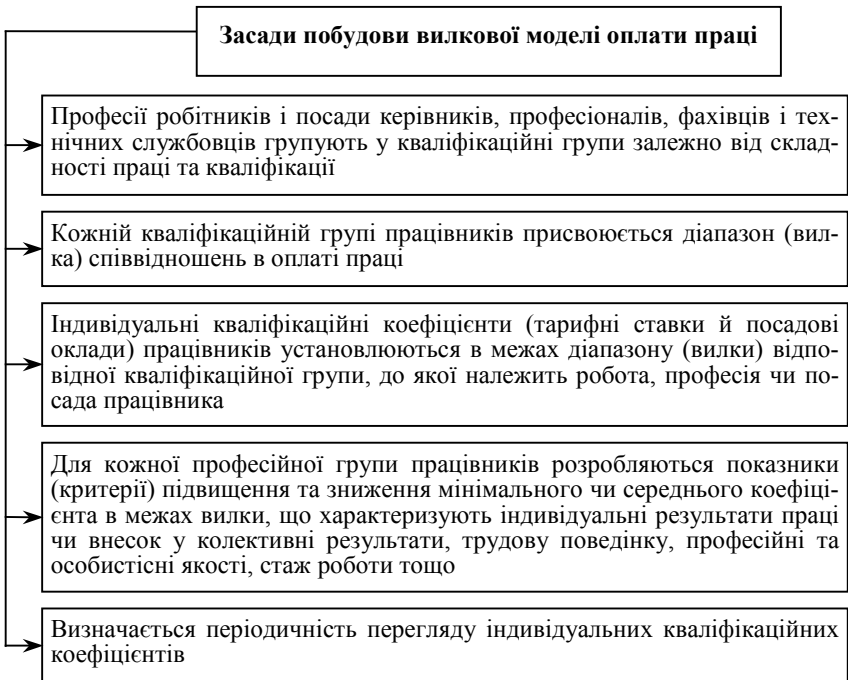


Рис. 5.7. Засади побудови вилкової моделі оплати праці

Таблиця 5.2

**ВАРІАНТ ПОБУДОВИ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ
З ПОСТІЙНИМ АБСОЛЮТНИМ І РЕГРЕСИВНИМ ВІДНОСИМ
ЗРОСТАННЯМ СЕРЕДНІХ ЗНАЧЕНЬ У ДІАПАЗОНІ**

Кваліфікаційна група	K_{\min}	K_{\max}	Середнє значення в діапазоні, $K_{\text{сер}}$	Абсолютне зростання $K_{\text{сер}}$	Відносне зростання $K_{\text{сер}}$, %	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
6	7,0	8,6	7,8	1,2	18,2	1,6	0,4
5	5,8	7,4	6,6	1,2	22,2	1,6	0,4
4	4,6	6,2	5,4	1,2	28,6	1,6	0,4
3	3,4	5,0	4,2	1,2	40,0	1,6	0,4
2	2,2	3,8	3,0	1,2	66,7	1,6	0,4
1	1,0	2,6	1,8	—	—	1,6	—

Таблиця 5.3

**ВАРІАНТ ПОБУДОВИ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ
З ПРОГРЕСИВНИМ АБСОЛЮТНИМ І ПОСТІЙНИМ ВІДНОСИМ
ЗРОСТАННЯМ СЕРЕДНІХ ЗНАЧЕНЬ У ДІАПАЗОНІ**

Кваліфікаційна група	K_{\min}	K_{\max}	Середнє значення в діапазоні, $K_{\text{сер}}$	Абсолютне зростання $K_{\text{сер}}$	Відносне зростання $K_{\text{сер}}$, %	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
6	6,4	9,2	7,8	2,3	41	2,8	0,2
5	4,4	6,6	5,5	1,6	41	2,2	0,2
4	3,2	4,6	3,9	1,1	41	1,4	0,2
3	2,2	3,4	2,8	0,8	41	1,2	0,2
2	1,6	2,4	2,0	0,6	41	0,8	0,2
1	1,0	1,8	1,4	—	—	0,8	—

Таблиця 5.4

**ВАРІАНТ ПОБУДОВИ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ
З ПРОГРЕСИВНИМ АБСОЛЮТНИМ І ВІДНОСИМ
ЗРОСТАННЯМ СЕРЕДНІХ ЗНАЧЕНЬ У ДІАПАЗОНІ**

Кваліфікаційна група	K_{\min}	K_{\max}	Середнє значення в діапазоні, $K_{\text{сєр}}$	Абсолютне зростання $K_{\text{сєр}}$	Відносне зростання $K_{\text{сєр}}$, %	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
6	6,4	9,2	7,8	2,4	45	2,8	0,2
5	4,2	6,6	5,4	1,6	43	2,4	0,2
4	3,1	4,4	3,8	1,1	41	1,3	0,2
3	2,0	3,3	2,7	0,7	39	1,3	0,2
2	1,6	2,2	1,9	0,5	37	0,6	0,2
1	1,0	1,8	1,4	—	—	0,8	—

Таблиця 5.5

**ВАРІАНТ ПОБУДОВИ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ
З РЕГРЕСИВНИМ АБСОЛЮТНИМ І ВІДНОСИМ ЗРОСТАННЯМ
СЕРЕДНІХ ЗНАЧЕНЬ У ДІАПАЗОНІ**

Кваліфікаційна група	K_{\min}	K_{\max}	Середнє значення в діапазоні, $K_{\text{сєр}}$	Абсолютне зростання $K_{\text{сєр}}$	Відносне зростання $K_{\text{сєр}}$, %	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
6	7,2	8,4	7,8	0,8	12	1,2	0,4
5	6,4	7,6	7,0	1,0	16	1,2	0,4
4	5,2	6,8	6,0	1,3	28	1,6	0,3
3	3,9	5,5	4,7	1,4	44	1,6	0,3
2	2,4	4,2	3,3	1,5	82	1,8	0,2
1	1,0	2,6	1,8	—	—	1,6	—

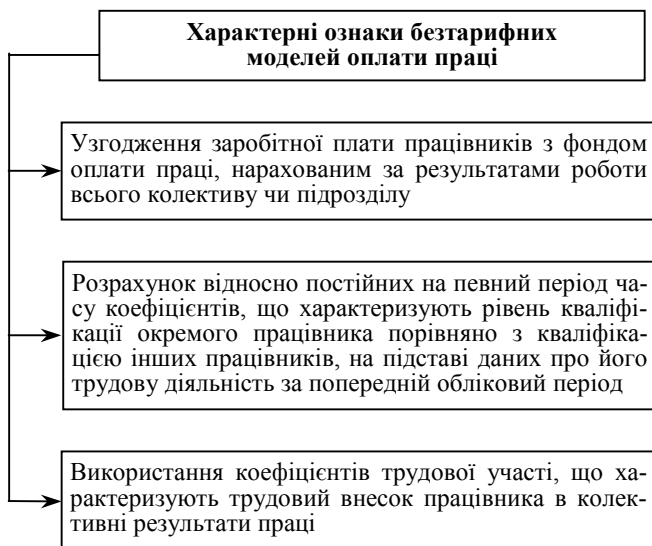


Рис. 5.8. Характерні ознаки безтарифних моделей оплати праці

Таблиця 5.6

**ШКАЛА «СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ»
МНТК «МІКРОХІРУРГІЯ ОКА»**

Посада	Кваліфікаційні коефіцієнти
1. Генеральний директор	4,5
2. Заступник генерального директора	4,0
3. Керівники відділів	3,5
4. Лікарі	3,0
5. Медичні сестри	2,0
6. Санітарки	1,0

Таблиця 5.7

**ШКАЛА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ КОЕФІЦІЄНТІВ
ВЕШКІНСЬКОГО КОМБІНАТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБЛАДНАННЯ**

Кваліфікаційна група	Посада	Кваліфікаційні коефіцієнти
I	Керівник підприємства	4,5
II	Головний інженер	4,0
III	Заступники керівника підприємства	3,6
IV	Керівники провідних підрозділів	3,25
V	Провідні фахівці	2,65
VI	Фахівці I категорії і робітники вищої кваліфікації	2,5
VII	Фахівці II категорії і висококваліфіковані робітники	2,1
VIII	Фахівці III категорії і кваліфіковані робітники	1,7
IX	Фахівці і низькокваліфіковані робітники	1,3
X	Некваліфіковані робітники	1,0

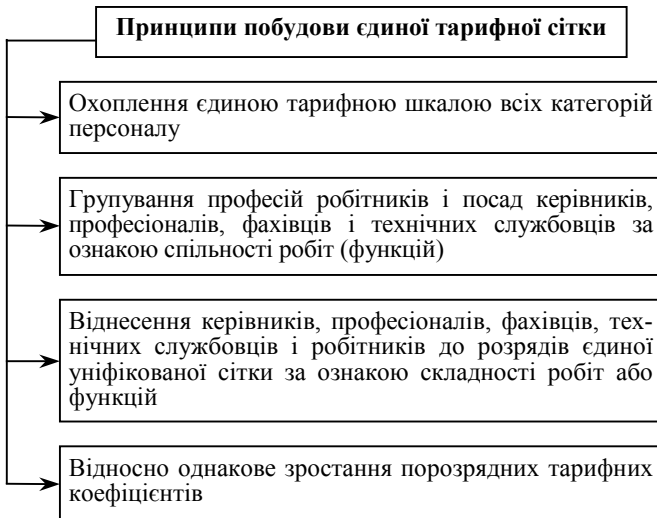


Рис. 5.9. Принципи побудови єдиної тарифної сітки

Таблиця 5.8

**ВАРІАНТИ ЄТС ДЛЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ
І ТАРИФНИХ СТАВОК ПРАЦІВНИКІВ ЗА СКЛАДНІСТЮ ПРАЦІ**

Розряди ЄТС	Варіанти зростання тарифних коефіцієнтів		
	Перший варіант: 11-відсоткове зростання	Другий варіант: 14-відсоткове зростання	Третій варіант: 17-відсоткове зростання
1	1,0	1,0	1,0
2	1,11	1,14	1,17
3	1,23	1,30	1,37
4	1,37	1,48	1,60
5	1,52	1,69	1,87
6	1,69	1,93	2,19
7	1,87	2,19	2,57
8	2,08	2,50	3,00
9	2,30	2,85	3,51
10	2,56	3,25	4,11
11	2,84	3,71	4,81
12	3,15	4,23	5,62
13	3,50	4,82	6,58
14	3,88	5,49	7,70
15	4,31	6,26	9,01
16	4,78	7,14	10,54
17	5,31	8,14	12,33
18	5,90	9,28	14,43
19	6,54	10,58	16,88
20	7,26	12,06	19,75
21	8,06	13,74	23,11
22	8,95	15,67	27,03

Таблиця 5.9

**ЄТС ДЛЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ УСТАНОВ, ЗАКЛАДІВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ
ОКРЕМИХ ГАЛУЗЕЙ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ (III ЕТАП)**

Розряди ЄТС	Тарифні коефіцієнти	Розряди ЄТС	Тарифні коефіцієнти
1	1,0	14	2,42
2	1,09	15	2,58
3	1,18	16	2,79
4	1,27	17	3,0
5	1,36	18	3,21
6	1,45	19	3,42
7	1,54	20	3,64
8	1,64	21	3,85
9	1,73	22	4,06
10	1,82	23	4,27
11	1,97	24	4,36
12	2,12	25	4,51
13	2,27	—	—

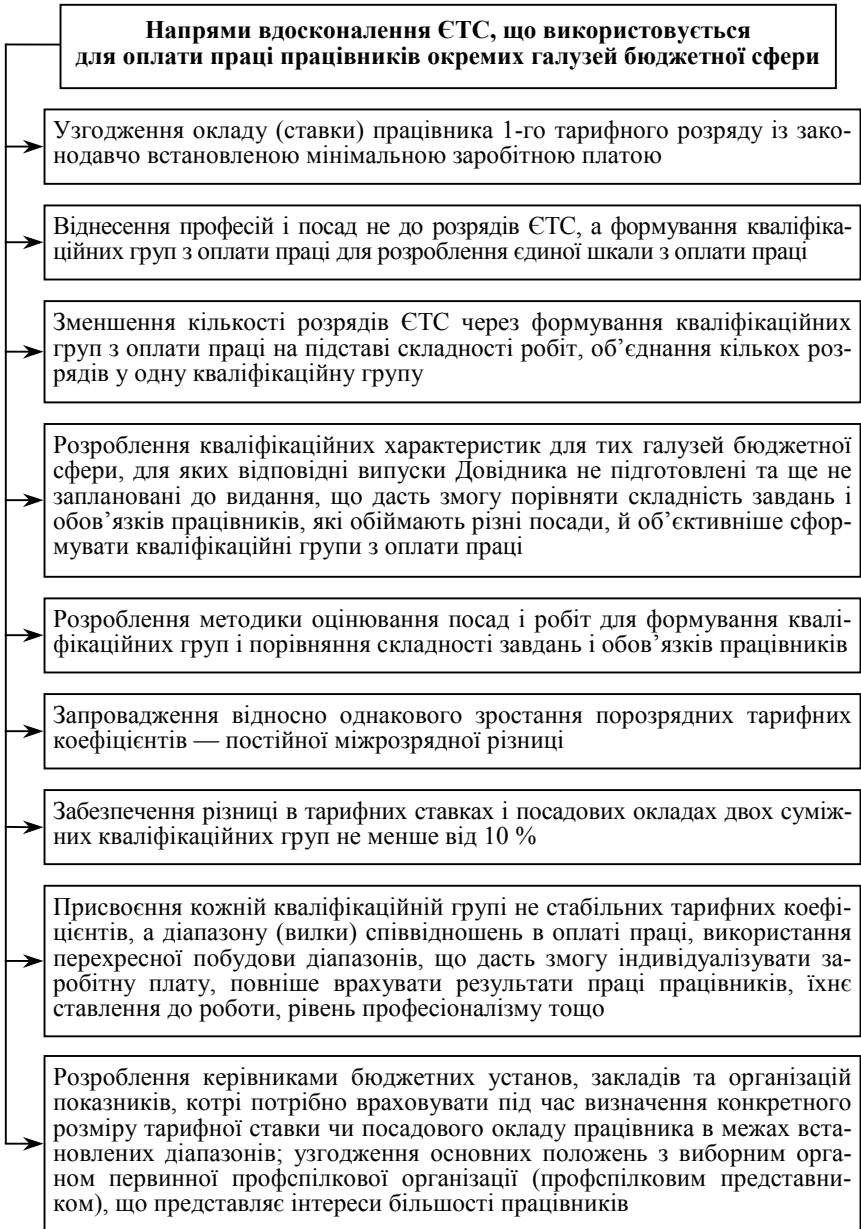


Рис. 5.10. Напрями вдосконалення ЄТС, що використовується для оплати праці працівників окремих галузей бюджетної сфери України

5.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги

Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразити схематично етапи проектування основної заробітної плати.

2. Здійснити порівняльний аналіз підходів до проектування основної заробітної плати.

3. На підставі вивчення трудового законодавства, зокрема *Кодексу законів про працю України, Законів України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди»* тощо, визначити законодавчі норми, що регламентують питання формування основної заробітної плати на підприємстві.

4. Підготувати есе на тему:

— «Недоліки та напрями вдосконалення єдиної тарифної сітки, яка застосовується в установах, закладах та організаціях окремих галузей бюджетної сфери України».

— «Тенденції у проектування основної заробітної плати на вітчизняних підприємствах».

— «Досвід проектування основної заробітної плати в іноземних компаніях».

Задачі

1. Визначити розміри годинних тарифних ставок першого розряду, диференційованих за формами оплати праці й за трьома професійними групами, якщо:

— середня заробітна плата робітників підприємства за жовтень року, що передує укладанню колективного договору, становить 4090 грн;

— середній тарифний розряд робітників на підприємстві — 3, якому відповідає тарифний коефіцієнт 1,32;

— частка тарифу в середній заробітній платі становить 70 %;

— середньомісячний фонд робочого часу — 170 год.;

— тарифні ставки робітників з відрядною оплатою праці перевищують тарифні ставки робітників із почасовою оплатою праці на 7 %;

— перша група тарифних ставок перевищує другу й третю відповідно на 8 % і 21 %.

2. Проаналізувати тарифну сітку з огляду на виконання нею відтворювальної і мотиваційної функцій.

Таблиця 5.10

МІСЯЧНІ ТАРИФНІ СТАВКИ РОБІТНИКІВ

	Розряди					
	1	2	3	4	5	6
Місячні тарифні ставки, грн	1500	1740	2160	2580	2820	3000

3. Проаналізувати схему посадових окладів з огляду на виконання нею відтворювальної та мотиваційної функцій.

Таблиця 5.11

ПОСАДОВІ ОКЛАДИ ПРАЦІВНИКІВ

	Кваліфікаційні групи з оплати праці							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Посадові оклади, грн	1400	1650	2050	2400	2650	2800	2950	3150

4. На підприємстві спостерігається дефіцит висококваліфікованих робітників (5 і 6 розрядів). Розробити пропозиції щодо вдосконалення тарифної сітки з метою заохочення працівників до підвищення кваліфікації.

Таблиця 5.12

МІСЯЧНІ ТАРИФНІ СТАВКИ РОБІТНИКІВ

	Розряди					
	1	2	3	4	5	6
Місячні тарифні ставки, грн	1800	2500	2900	3300	3500	3600

5. На підприємстві спостерігається дефіцит малокваліфікованих робітників. Розробити пропозиції щодо вдосконалення тарифної сітки з метою стримання плинності малокваліфікованих робітників.

Таблиця 5.13

МІСЯЧНІ ТАРИФНІ СТАВКИ РОБІТНИКІВ

	Розряди					
	1	2	3	4	5	6
Місячні тарифні ставки, грн	1500	1660	1880	2160	2540	3000

6. В організації спостерігається дефіцит висококваліфікованих економістів (І категорії, провідний). Розробити пропозиції щодо вдосконалення міжкваліфікаційних співвідношень в оплаті праці з метою заохочення працівників до підвищення кваліфікації.

Таблиця 5.14

ПОСАДОВІ ОКЛАДИ

Посади	Посадові оклади, грн
Агент	2400
Старший агент	3250
Економіст (без категорії)	3900
Економіст II категорії	4400
Економіст I категорії	4600
Провідний економіст	4800

7. Нарахувати заробітну плату лінійним керівникам (змінним майстрам) за вилковою моделлю оплати праці. Вилка місячних посадових окладів дорівнює 4500—5400 грн.

Таблиця 5.15

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ НАРАХУВАННЯ
ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЗМІННИМ МАЙСТРАМ

Прізвище, ім'я, по батькові	Виконання місячного завдання		Якість		Економія сировини		Ритмічність	
	Виконання норм ви- робітку, %	К-т (+,-)	Виконання завдання за сортністю, %	К-т (+)	Перевищення норм відходів, %	К-т (-)	Порушення графіка доставки в суміжні підрозділи	К-т (-)
Василенко А. І.	110,4	0,15	98,2	0,05	—	—	—	—
Крищенко В. А.	104,8	0,05	96,0	—	4	-0,05	1	-0,05
Романенко І. О.	98,7	-0,1	97,1	0,05	—	—	1	-0,05

8. У вересні n р. ТОВ «Укравтомотор» уклало з генеральним директором контракт, у якому передбачено розмір базового посадового окладу на рівні 12 000 грн. Контрактом також передбачено нормативи збільшення (зменшення) посадового окладу залежно від рівня рентабельності:

збільшення (зменшення) рівня рентабельності у поточному місяці порівняно із попереднім на:	збільшення (зменшення) посадового окладу на:
до 3 %	2 %
3—9 %	5 %
9—15 %	10 %
15 % понад	20 %

Визначити розмір посадового окладу генерального директора у квітні $(n + 1)$ р., якщо рівень рентабельності порівняно з попереднім місяцем: у жовтні n р. збільшився на 5,2 %; у листопаді n р. збільшився на 7,4 %; у грудні n р. збільшився на 10,6 %; у січні $(n + 1)$ р. зменшився на 9,7 %; у лютому $(n + 1)$ р. зменшився на 5,8 %; у березні $(n + 1)$ р. збільшився на 11,6 %.

9. У січні n р. ТОВ «Технопроект» уклало з генеральним директором контракт, у якому передбачено розмір базового посадового окладу на рівні 10 000 грн. Контрактом також передбачено нормативи збільшення (зменшення) посадового окладу залежно від зростання (зниження) прибутку:

зростання (зниження) прибутку у поточному місяці порівняно з попереднім:	збільшення (зменшення) посадового окладу на:
за кожен 1 % зростання (зниження) до 10 % включно	2,0 %
за кожен 1 % зростання (зниження) від 10 % до 20 % включно	4,0 %
за кожен 1 % зростання (зниження) понад 20 %	8,0 %

Визначити розмір посадового окладу генерального директора у вересні n р., якщо прибуток порівняно з попереднім місяцем: у лютому зменшився на 5,5 %; у березні зменшився на 3,4 %; у квітні збільшився на 1,8 %; у травні збільшився на 6,3 %; у червні збільшився на 9,3 %; у липні збільшився на 10,5 %; у серпні збільшився на 8,9 %.

10. Тарифні ставки робітників підприємства (вид економічної діяльності — транспорт і зв'язок) диференціюються за рівнем кваліфікації та за спеціальностями (табл. 5.16). Проаналізувати тарифні умови оплати праці, оцінити їхню мотиваційну роль, визначити рівень об'єктивності диференціації основної заробітної плати. Розробити пропозиції щодо посилення мотиваційного потенціалу тарифних умов оплати праці та забезпечення об'єктивної диференціації основної заробітної плати.

Таблиця 5.16

**ТАРИФНА СІТКА ДЛЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ,
ЯКІ ПРАЦЮЮТЬ В НОРМАЛЬНИХ УМОВАХ ПРАЦІ**

Професія	розряди					
	I	II	III	IV	V	VI
Штукатур, мийник	1,00	1,09	1,20	1,36	1,53	1,79
Каменотес, облицовальник-плиточник	1,07	1,19	1,31	1,47	1,65	1,92
Полірувальник, столяр	1,10	1,20	1,31	1,48	1,68	1,97
Верстатник, електромонтер	1,12	1,21	1,34	1,52	1,73	2,02
Електромонтер, слюсар-електрик	1,14	1,23	1,36	1,57	1,77	2,06
Слюсар-ремонтник	1,26	1,37	1,51	1,74	1,96	2,28
Гумівник, вулканізаторник	1,46	1,59	1,74	1,96	2,24	2,63

11. На машинобудівному підприємстві для оплати праці робітників використовується восьмирозрядна тарифна сітка (табл. 5.17).

Проаналізувати тарифні умови оплати праці, оцінити їхню мотиваційну роль, визначити рівень об'єктивності диференціації основної заробітної плати на підприємстві. Розробити пропозиції щодо посилення мотиваційного потенціалу тарифних умов оплати праці та забезпечення об'єктивної диференціації основної заробітної плати.

Таблиця 5.17

ТАРИФНІ СІТКИ ДЛЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ

Професії/роботи	розряди							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Слюсарі-інструментальники і верстатники широкого профілю, слюсарі-ремонтники, електромонтери								
— відрядники	1,30	1,40	1,56	1,76	2,00	2,34	2,46	2,62
— почасовики	1,22	1,32	1,46	1,64	1,88	2,18	2,30	2,46
Верстатні роботи з оброблення металу на металообробних верстатах								
— відрядники	1,20	1,30	1,44	1,62	1,84	2,14	—	—
— почасовики	1,12	1,22	1,34	1,50	1,72	2,00	—	—
На інших роботах								
— відрядники	1,08	1,18	1,30	1,46	1,66	1,94	—	—
— почасовики	1,00	1,10	1,22	1,36	1,56	1,82	—	—

12. На підприємстві, що займається видавничою діяльністю, для оплати праці робітників застосовується тарифна сітка (табл. 5.18). Посадові оклади керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям устанавлюються відповідно до схеми посадових окладів (табл. 5.19). Посадовий оклад техника без категорії прирівнюється до тарифної ставки робітника 3-го розряду.

Проаналізувати тарифні умови оплати праці, оцінити їхню мотиваційну роль, визначити рівень об'єктивності диференціації основної заробітної плати на підприємстві. Розробити пропозиції щодо посилення мотиваційного потенціалу тарифних умов оплати праці та забезпечення об'єктивної диференціації основної заробітної плати.

Таблиця 5.18

ТАРИФНА СІТКА ДЛЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ

	розряди					
	I	II	III	IV	V	VI
Тарифні коефіцієнти	1,00	1,16	1,35	1,54	1,76	2,00

Таблиця 5.19

**СХЕМА ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ КЕРІВНИКІВ, ПРОФЕСІОНАЛІВ,
ФАХІВЦІВ І ТЕХНІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

№ з/п	Найменування посад	Коефіцієнт співвідношення до тарифної ставки 1-го розряду
1	Директор	6,0
2	Головний інженер	5,5
3	Заступники директора	5,1
4	Керівник філії, керівник журнального комплексу	5,1
5	Помічник директора	4,9
6	Головний технолог, економіст	4,9
7	Головний механік, енергетик	4,8
8	Начальники відділів спеціалізованих виробництв	4,8
9	Начальник виробничої лабораторії	4,7
10	Головний бухгалтер	5,2
11	Провідні фахівці	3,9
12	Фахівці: I категорії II категорії	3,5 3,2
13	Фахівці без категорії	2,9
14	Начальник цеху	4,5
15	Начальник дільниці	3,8
16	Механік, енергетик цеху	3,4
17	Старший майстер	3,1
18	Майстер	2,8
19	Технік I категорії II категорії без категорії	1,6 1,4 1,3

13. У фармацевтичній компанії основна заробітна плата нараховується за посадовими окладами, котрі встановлено відповідно до посади, яку обіймає працівник, складності, відповідальності та обсягу виконуваних робіт. Схему посадових окладів, що викори-

стонується для оплати праці працівників фармацевтичної компанії, наведено в табл. 5.20.

Таблиця 5.20

СХЕМА ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

№ з/п	Найменування посад	Посадовий оклад, грн
1	Генеральний директор	5700
2	Головний бухгалтер	4500
3	Заступник генерального директора з регіонального розвитку	4500
4	Директор комерційний	4400
5	Директор фінансовий	4400
6	Заступник генерального директора з інформаційних технологій	4300
7	Заступник генерального директора з реклами та маркетингу	4300
8	Директор з персоналу	4200
9	Начальник служби безпеки	4100
10	Начальник відділу реклами	4000
11	Начальник відділу маркетингу та збуту	4000
12	Інспектор служби персоналу	2900
13	Заступник головного бухгалтера	3850
14	Юрист	3800
15	Керівник технічної служби	3800
16	Фахівець з підбору персоналу	3600
17	Бухгалтер (з дипломом спеціаліста)	3600
18	Фахівець технічної служби	3600
19	Фахівець служби персоналу	3550
20	Фахівець відділу маркетингу та збуту	3550
21	Ревізор	3110
22	Менеджер з логістики	3050
23	Бухгалтер з матеріального обліку	3700
24	Аналітик товарний	3700
25	Менеджер з реклами	3500
26	Фармацевт	3500
27	Адміністратор систем	3400
28	Маркетолог	3400
29	Водій	2300
30	Вантажник	2300
31	Секретар	2200
32	Кур'єр	2100
33	Прибиральниця	2000

Проаналізувати ЄТС, оцінити її мотиваційну роль, визначити рівень об'єктивності диференціації основної заробітної плати в авіакомпанії. Розробити пропозиції щодо посилення мотиваційного потенціалу тарифних умов оплати праці та забезпечення об'єктивної диференціації основної заробітної плати.

15. На підприємствах легкої промисловості використовуються різні варіанти єдиних тарифних сіток (табл. 5.22).

Проаналізувати та порівняти єдині тарифні сітки, які використовують на різних підприємствах легкої промисловості, оцінити їхню мотиваційну роль, визначити рівень об'єктивності диференціації основної заробітної плати працівників підприємств. Розробити пропозиції щодо вдосконалення єдиних тарифних сіток. Обґрунтувати, який варіант єдиної тарифної сітки є найбільш прийнятним з огляду на забезпечення об'єктивної диференціації та виконання мотиваційної функції заробітної плати.

Таблиця 5.22

**ЄДИНІ ТАРИФНІ СІТКИ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Підприємства	Розряди																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Тарифні коефіцієнти																	
Підприємство 1	1,0	1,11	1,23	1,37	1,52	1,69	1,83	2,09	2,31	2,55	2,81	3,1	3,42	3,77	4,16	4,59	5,06	5,58
Підприємство 2	1,0	1,3	1,69	1,91	2,16	2,44	2,76	3,12	3,53	3,99	4,51	5,15	5,76	6,51	7,36	8,17	9,07	10,07
Підприємство 3	1,0	2,2	2,4	2,6	3,0	3,5	4,0	4,5	4,9	5,4	6,0	6,7	7,4	9,4	10,5	11,1	12,3	13,6

Тренінг

Тема тренінгу: Аналіз тарифних умов оплати праці та проектування вилкової моделі на прикладі віртуального підприємства.

Завдання тренінгу полягають у формуванні вмінь:

— аналізувати тарифні умови оплати праці, виявляти негативні тенденції в оплаті праці та розробляти пропозиції щодо посилення мотивації працівників за результатами аналізу;

— обґрунтовувати доцільність запровадження різних підходів до проектування основної заробітної плати (моделі гнучкого тарифу, вилкової моделі, моделі плаваючих окладів, безтарифної моделі, ЄТС);

— формувати кваліфікаційні групи з оплати праці за вилковою моделлю;

— визначати оптимальні характеристики вилкової моделі: співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчої і середнім коефіцієнтом найвищої кваліфікаційних груп, тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні, ширину діапазону, перекриття в діапазоні;

— розробляти діапазони співвідношень оплати праці залежно від обраних характеристик;

— визначати базовий кваліфікаційний коефіцієнт, розробляти показники підвищення та зниження мінімального чи середнього коефіцієнта в межах діапазону;

— визначати періодичність перегляду індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів.

Основні етапи дослідження:

1) Здійснити аналіз тарифних умов оплати праці на підприємстві, оцінити їх мотиваційний потенціал та виявити недоліки.

2) Обґрунтувати доцільність запровадження різних підходів до проектування основної заробітної плати (моделі гнучкого тарифу, вилкової моделі, моделі плаваючих окладів, безтарифної моделі, ЄТС).

3) Сформувати кваліфікаційні групи з оплати праці.

4) Визначити оптимальні характеристики вилкової моделі на підприємстві: співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчої і середнім коефіцієнтом найвищої кваліфікаційних груп, тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні, ширину діапазону, перекриття в діапазоні.

5) Розробити діапазони співвідношень оплати праці.

6) Визначити базовий кваліфікаційний коефіцієнт у діапазоні.

7) Розробити показники підвищення та зниження мінімального чи середнього коефіцієнта в межах діапазону для різних категорій і професійних груп працівників.

8) Визначити періодичність перегляду індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів.

Вихідні дані

1) Тарифні умови на ВАТ «Агротехніка» містять тарифні сітки для оплати праці робітників (табл. 5.23) і схему посадових окладів для оплати праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців (табл. 5.24).

2) Тарифні ставки й посадові оклади на наступний рік переглядають наприкінці фінансового року під час переукладання колективного договору.

3) Місячна тарифна ставка робітників 1 розряду встановлюється на рівні мінімальної заробітної плати, передбаченої Державним бюджетом України на кінець наступного року.

4) Виходячи із середньомісячного фонду робочого часу розраховують годинні тарифні ставки робітників.

5) Тарифні ставки робітників першого розряду диференціюються за формами оплати праці та за окремими професійними групами. Тарифні ставки робітників з відрядною оплатою на 7 % перевищують тарифні ставки робітників відповідного розряду та професійної групи з почасовою оплатою.

6) Тарифні ставки робітників першої професійної групи перевищують тарифні ставки робітників другої та третьої груп відповідно на 8 та 21 %.

Перша група ставок: слюсарі-інструментальники і верстатники широкого профілю, які працюють з універсальним устаткуванням інструментальних та інших цехів підготовки виробництва до виготовлення особливо точних, відповідальних і складних прес-форм, штампів, приладдя, інструментів, приладів і обладнання; верстатники на унікальному обладнанні, які виготовляють особливо складну продукцію; слюсарі-ремонтники, електромонтери та налагоджувальники, які ремонтують, налагоджують та обслуговують особливо складне й унікальне обладнання.

Друга група ставок: верстатники з обробки металу та інших матеріалів різанням на металообробних верстатах; роботи з холодного штампування металу та інших матеріалів; роботи з виготовлення та ремонту інструменту й технологічної оснастки.

Третя група ставок: інші роботи.

7)

Таблиця 5.23

ТАРИФНА СІТКА

	розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,21	1,46	1,71	1,87	2,0

8)

Таблиця 5.24

**СХЕМА ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ КЕРІВНИКІВ, ПРОФЕСІОНАЛІВ,
ФАХІВЦІВ І ТЕХНІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

№ з/п	Найменування посад	Коефіцієнт співвідношення із тарифною ставкою робітників 1 розряду
1	Директор	за контрактом
2	Головний інженер	2,89
3	Заступники директора з: економіки, виробництва	2,49—2,82
4	Директор з персоналу	2,65
5	Головні: бухгалтер, конструктор, технолог	2,49—2,82
6	Головні: механік, енергетик, металург	2,22—2,54
7	Заступники головного інженера	2,22—2,54
8	Начальники відділів: планово-економічного, виробничого, юридичного, збуту та маркетингу, реклами, метрології, технічного контролю, диспетчерського, охорони праці та техніки безпеки, інструментального	2,22—2,54
9	Начальники цехів: ремонтно-механічного, інструментального, метало-заготівельного, ковальсько-пресового, чавуноливарного, кольорового лиття, модельного, металоконструкцій, механоскладальних, гальванічного, транспортного	2,02—2,45
10	Начальник загальнозаводської лабораторії	2,32
11	Начальники дільниць: ремонтно-енергетичної, дослідно-експериментальної, ремонтно-будівельної, випробувальної, фарбувальної, з виробництва тари, внутрішньозаводського транспорту	1,86—2,32
12	Менеджер з персоналу, юристконсульт	1,86—2,32
13	Начальники бюро (лабораторії): стандартизації та сертифікації, автоматизованих систем управління виробництвом, з ціноутворення, нормування праці, економічного аналізу	1,86—2,32
14	Майстер виробничої дільниці	1,73—2,32
15	Начальники: господарського відділу, складського господарства, касового господарства	1,86—2,19

Закінчення табл. 5.24

№ з/п	Найменування посад	Коефіцієнт співвідношення із тарифною ставкою робітників 1 розряду
16	Професіонали (інженери, економісти, конструктори, технологи, програмісти, бухгалтери (з дипломом спеціаліста)): провідний I категорії II категорії без категорії	2,19—2,45 1,86—2,32 1,73—2,19 1,5—1,86
17	Фахівці всіх спеціальностей (крім визначених у п. 16): I категорії II категорії без категорії	1,86—2,32 1,73—2,19 1,5—1,86
18	Техніки (інспектори) всіх спеціальностей: I категорії II категорії без категорії	1,38—1,73 1,27—1,5 1,15—1,38
19	Агент торговельний, референт, секретар керівника, касир	1,12—1,25
20	Експедитор, табельник, обліковець, нарядник, черговий бюро перепусток, кур'єр	1,04—1,13

5.3. Питання, тестові завдання

Питання для обговорення

- Роль тарифних умов оплати праці в механізмі визначення індивідуальної заробітної плати на підприємстві.
- Сутність тарифного нормування заробітної плати.
- Характеристика основних елементів тарифних умов оплати праці.
- Характеристика підходів до проектування основної заробітної плати.
- Засади традиційного формування тарифних умов оплати праці.
- Основні напрями вдосконалення методології диференціації посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за традиційного підходу до побудови тарифних умов оплати праці.

- Основні положення та переваги моделі гнучкого тарифу.
- Принципи побудови і переваги вилкової моделі оплати праці.
- Основні положення моделі плаваючих окладів.
- Характерні ознаки, сфера застосування та переваги безтарифних моделей оплати праці.
- Методологія побудови, переваги і мотиваційна роль єдиної тарифної сітки для оплати праці усіх категорій персоналу.
- Напрями вдосконалення тарифних умов оплати праці керівників, професіоналів, фахівців і робітників.

Тестові завдання

1. Яка категорія характеризує законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче за який не може оплачуватися виконана працівником місячна, погодинна норма праці (обсяг робіт):
 - а) мінімальна заробітна плата;
 - б) мінімальна тарифна ставка;
 - в) прожитковий мінімум;
 - г) заробітна плата?

2. До основних тарифоутворювальних чинників належать:
 - а) складність робіт;
 - б) умови праці;
 - в) результати праці;
 - г) кон'юнктура ринку праці;
 - д) кваліфікація;
 - е) значущість певного виду діяльності чи виробництва для підприємства, галузі, регіону чи країни;
 - ж) фінансові можливості підприємства;
 - з) законодавчі норми в сфері оплати праці.

3. Яка категорія характеризує сукупність нормативних документів, за допомогою яких устанавлюється рівень основної заробітної плати працівників залежно від кваліфікації, складності робіт, умов праці та значущості певного виду діяльності:
 - а) тарифне нормування заробітної плати;
 - б) система оплати праці;
 - в) тарифні умови оплати праці;
 - г) тарифні сітки і схеми посадових окладів?

4. Основними елементами тарифних умов оплати праці є:

- а) Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- б) норми праці;
- в) системи оплати праці;
- г) тарифні сітки;
- д) схеми посадових окладів;
- е) угоди на державному, галузевих і регіональних рівнях;
- ж) мінімальна заробітна плата.

5. Яка категорія характеризує виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці робітника відповідного розряду за одиницю робочого часу (годину, день, місяць):

- а) посадовий оклад;
- б) тарифна ставка;
- в) оклад;
- г) мінімальна тарифна ставка?

6. Яка категорія характеризує мінімальний рівень оплати праці за одиницю робочого часу за виконання найпростіших робіт найменшої значущості в нормальних умовах і з нормальним рівнем інтенсивності праці:

- а) посадовий оклад;
- б) тарифна ставка;
- в) оклад;
- г) мінімальна тарифна ставка?

7. Які чинники потрібно враховувати під час визначення мінімальної тарифної ставки:

- а) прожитковий мінімум, встановлений для непрацевдатних осіб;
- б) державну, галузеву й регіональну гарантії мінімальної тарифної ставки;
- в) оптимальну частку тарифу в середній заробітній платі на підприємстві;
- г) рівень середньомісячної заробітної плати, що склався в галузі, регіоні, економіці загалом;
- д) кон'юнктуру ринку праці;
- е) фінансові можливості підприємства;
- ж) рівень середньомісячної заробітної плати, що склався на підприємстві на кінець поточного року;
- з) професійно-кваліфікаційну структуру персоналу підприємства?

8. Від яких чинників залежить кількість розрядів у тарифній сітці:

- а) професійно-кваліфікаційної структури робітників;
- б) обсягу робіт і завдань;
- в) складності робіт;
- г) номенклатури робіт?

9. Яке поняття характеризує мінімально необхідний (нижній) рівень різниці між тарифними ставками (посадовими окладами) двох суміжних розрядів (кваліфікаційних груп):

- а) поріг відчутності;
- б) мінімальна тарифна ставка;
- в) діапазон тарифних коефіцієнтів;
- г) відносне зростання тарифних коефіцієнтів?

10. Який варіант тарифної сітки доцільно використовувати за дефіциту висококваліфікованих робітників:

- а) із постійним абсолютним і регресивним відносним зростанням тарифних коефіцієнтів;
- б) із прогресивним абсолютним і відносним зростанням тарифних коефіцієнтів;
- в) із регресивним абсолютним і відносним зростанням тарифних коефіцієнтів;
- г) із прогресивним абсолютним і постійним відносним зростанням тарифних коефіцієнтів?

11. У яких випадках переглядаються тарифні ставки та посадові оклади за традиційного підходу до побудови тарифних умов оплати праці?

- а) підвищення мінімальної тарифної ставки (окладу) у зв'язку з підвищенням мінімальних державних гарантій;
- б) поліпшення індивідуальних результатів праці працівника;
- в) за власною ініціативою роботодавця у разі поліпшення фінансово-економічного становища на підприємстві;
- г) підвищення працівником своєї кваліфікації;
- д) за ініціативою виборного органу первинної профспілкової організації;
- е) зміни діапазону тарифної сітки чи схеми посадових окладів;
- ж) підвищення компетентності працівника;
- з) зміни міжрозрядної різниці.

12. За якої системи оплати праці у разі виконання норм виробітку до 100 % застосовується почасова оплата праці за годинни-

ми тарифними ставками почасовиків, які на 10—15 % нижчі від тарифних ставок відрядників відповідних розрядів:

- а) система Барта — Мерріка;
- б) система Ганта;
- в) система Тейлора;
- г) система Аткинсона;
- д) система контрольованого денного виробітку?

13. За якої моделі оплати праці кожній кваліфікаційній групі присвоюють діапазон співвідношень в оплаті праці:

- а) плаваючих окладів;
- б) вилкової;
- в) безтарифної;
- г) контрольованого денного виробітку;
- д) єдиної тарифної сітки?

14. Яка характеристика діапазону оплати праці за вилкової моделі визначає різницю між максимальним і мінімальним коефіцієнтами в діапазоні:

- а) перекриття в діапазоні;
- б) співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчої кваліфікаційної групи і середнім коефіцієнтом найвищої кваліфікаційної групи;
- в) тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні;
- г) ширина діапазону?

15. За якою моделлю оплати праці у наступному місяці чи кварталі (або календарному році) для керівників устанавлюються нові посадові оклади з урахуванням підсумків роботи за відповідний період:

- а) вилковою;
- б) безтарифною;
- в) контрольованого денного виробітку;
- г) плаваючих окладів;
- д) єдиною тарифною сіткою?

16. За якою моделлю заробітна плата працівників узгоджується з фондом оплати праці, нарахованим за результатами роботи всього колективу чи підрозділу:

- а) контрольованого денного виробітку;
- б) вилковою;
- в) плаваючих окладів;
- г) безтарифною;
- д) єдиною тарифною сіткою?

17. Обрати основні принципи побудови єдиної тарифної сітки:

а) розроблення шкали співвідношень в оплаті праці різної складності з мінімально можливою кількістю рівнів;

б) групування професій робітників і посад керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за ознакою спільності робіт (функцій);

в) віднесення керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців і робітників до розрядів єдиної уніфікованої сітки за ознакою складності робіт або функцій;

г) розроблення додаткових умов диференціації нарахованої заробітної плати (якість роботи, виконання нормованих завдань, трудова дисципліна, умови праці тощо);

д) присвоєння кожній кваліфікаційній групі працівників діапазону співвідношень в оплаті праці;

е) охоплення єдиною тарифною шкалою всіх категорій персоналу

ж) установлення для кожного кваліфікаційного розряду 3 рівнів тарифних ставок (посадових окладів) залежно від результатів праці працівника;

з) відносно однакове зростання порозрядних тарифних коефіцієнтів.

Література для поглибленого вивчення

1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII.
2. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 року № 3356-XII.
3. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95—ВР.
4. Єдина тарифна сітка розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 року № 1298.
5. Методичні рекомендації з розробки внутрішньовиробничих тарифних умов організації оплати праці працівників господарсько-виробничих підприємств та організації виробничої сфери, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 25 грудня 2003 року № 348.
6. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 року № 44.

7. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010—2012 роки, укладена між Стороною власників в особі Кабінету Міністрів України і Спільного представницького органу сторони роботодавців та Стороною профспілок в особі Спільного представницького органу всеукраїнських профспілок та профспілкових об'єднань.
8. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
9. *Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.
10. *Волгин Н. А.* Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба / Н. А. Волгин. — М. : Экзамен, 2004.
11. *Горелов Н. А.* Вознаграждение работников. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.
12. Економіка праці та соціально-трудова відносина : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009.
13. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011.
14. *Мазманова Б. Г.* Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом : учеб. пособие / Б. Г. Мазманова. — М. : Дело и Сервис, 2010.
15. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пос. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Вузовский учебник, 2009.
16. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. — М. : МГУ, 1996.
17. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. — М. : Экзамен, 2003.
18. Экономика труда : учебник / под ред. П. Э. Шлендера, Ю. П. Кокина. — М. : Юристъ, 2003.
19. *Яковлев Р. А.* Оплата труда в организации / Р. А. Яковлев ; 2-е изд., перераб. и доп. — М. : МЦ ФЭР, 2005.

Розділ 6 ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПОСІД І ФОРМУВАННЯ ГРЕЙДІВ. ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З ВИКОРИСТАННЯМ ГРЕЙДІВ

Цей розділ ви вивчаєте, щоб знати:

- ✓ сутність й етапи грейдового підходу до оцінювання посад і робіт і формування параметрів основної заробітної плати;
- ✓ процедуру та методи аналізу робіт;
- ✓ методи визначення цінності посад і робіт та особливості їх використання;
- ✓ технологію визначення факторів і розроблення описових рівнів оцінювання посад; процедуру установавання вагомості факторів;
- ✓ процедуру оцінювання посад і робіт за ключовими факторами;
- ✓ технологію розроблення кваліфікаційних груп (грейдів) з оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних співвідношень в оплаті праці;
- ✓ цілі та технологію проведення ринкових оглядів заробітних плат;

уміти:

- ✓ проводити аналіз робіт з метою отримання інформації, необхідної для визначення цінності посад і робіт та формування грейдів;
- ✓ визначати фактори, розробляти їхні описові рівні та встановлювати вагомість обраних факторів оцінювання посад;
- ✓ оцінювати посади і роботи за ключовими факторами;
- ✓ установавати відповідність посадових окладів і тарифних ставок цінності посад і робіт, визначати причини невідповідності та вносити корективи у подальше формування параметрів основної заробітної плати;
- ✓ формувати кваліфікаційні групи (грейди) з оплати праці та встановлювати міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці;
- ✓ аналізувати інформацію, яку містять ринкові огляди заробітних плат, та використовувати її під час формування параметрів основної заробітної плати.

Терміни і поняття

Аналіз роботи

Грейд

Грейдкування

Діапазон грейду

Закон Вебера—Фехнера

Лінія тренду
 Матриця грейдів
 Метод балового оцінювання
 Метод експертного оцінювання
 Метод класифікації
 Метод парних порівнянь
 Метод ранжування
 Огляди заробітних плат
 Описові рівні оцінювання посад
 Факторний метод
 Факторно-балове оцінювання посад

6.1. Рисунки, схеми, таблиці

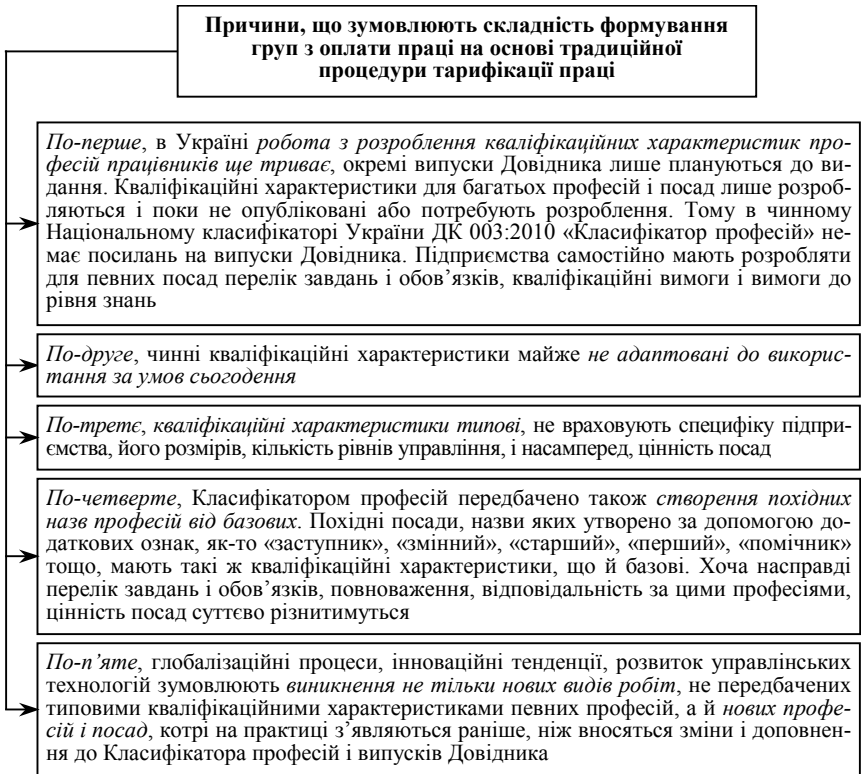


Рис. 6.1. Причини, що зумовлюють складність формування груп з оплати праці на основі традиційної процедури тарифікації праці

Таблиця 6.1

**ВІДМІННОСТІ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ
ГРУП І ГРЕЙДІВ**

Показник (ознака)	Кваліфікаційна група з оплати праці	Грейд
Критерії формування	На підставі кваліфікаційних характеристик, що містять відповідні випуски Довідника. Беруться до уваги кваліфікаційні вимоги (зокрема вимоги до рівня освіти та досвіду роботи), що висуваються до працівників, які обіймають відповідні посади	За результатами оцінювання посад і робіт (компетенцій працівників) за низкою специфічних для певного підприємства факторів. Фактори не обмежуються кваліфікаційними вимогами, хоча останні важливі і їх зазвичай теж враховують під час оцінювання посад і робіт (компетенцій)
Категорії персоналу, для оплати праці яких застосовуються	Керівники, професіонали, фахівці і технічні службовці. Роботи, що виконують робітники, тарифікують за розрядами тарифної сітки	Усі категорії персоналу. За результатами оцінювання у грейди об'єднують посади/роботи, що обіймають/виконують усі категорії та професійні групи працівників, зокрема й робітники
Сфера застосування	Установлення основної заробітної плати (посадових окладів) працівникам залежно від групи, до якої належить посада, котру вони обіймають	Установлення основної заробітної плати (посадових окладів, окладів). Оцінювання персоналу. Планування кар'єри. Проектування соціального пакета тощо

Таблиця 6.2

**ВІДМІННОСТІ В ПРОЕКТУВАННІ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ
ЗА КЛАСИЧНИМ ТАРИФНИМ НОРМУВАННЯМ
І ПРОЦЕДУРОЮ ГРЕЙДУВАННЯ**

Показник (ознака)	Класичне тарифне нормування	Процедура грейдування
Основа для проведення тарифікаційних процедур	Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників	Результати оцінювання посад і робіт (компетенцій) за низкою специфічних для певного підприємства факторів з урахуванням кваліфікаційних характеристик професій працівників
Головні критерії диференціації основної заробітної плати	Складність праці, необхідний рівень кваліфікації	Цінність посад/робіт (компетенції працівника), які визначаються за низкою факторів, зокрема і складністю праці (рівнем кваліфікації)
Кількість розрядів/ кваліфікаційних груп/ грейдів	Кількість розрядів тарифної сітки залежить від складності робіт і визначається на основі Довідника. Кількість позицій у схемі посадових окладів визначається кількістю посад керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців або кваліфікаційних груп	Кількість грейдів залежить від розмірів, організаційно-правової форми підприємства, фінансових можливостей тощо. Під час формування грейдів підприємства зазвичай дотримуються принципу об'єднання посад у якомога меншу (разом з цим оптимальну, але не мінімальну) кількість грейдів, що дає змогу збільшувати діапазони (вилки) посадових окладів/окладів, встановлених для кожного грейду, і разом з цим стимулювати поліпшення результатів праці, підвищення компетентності тощо

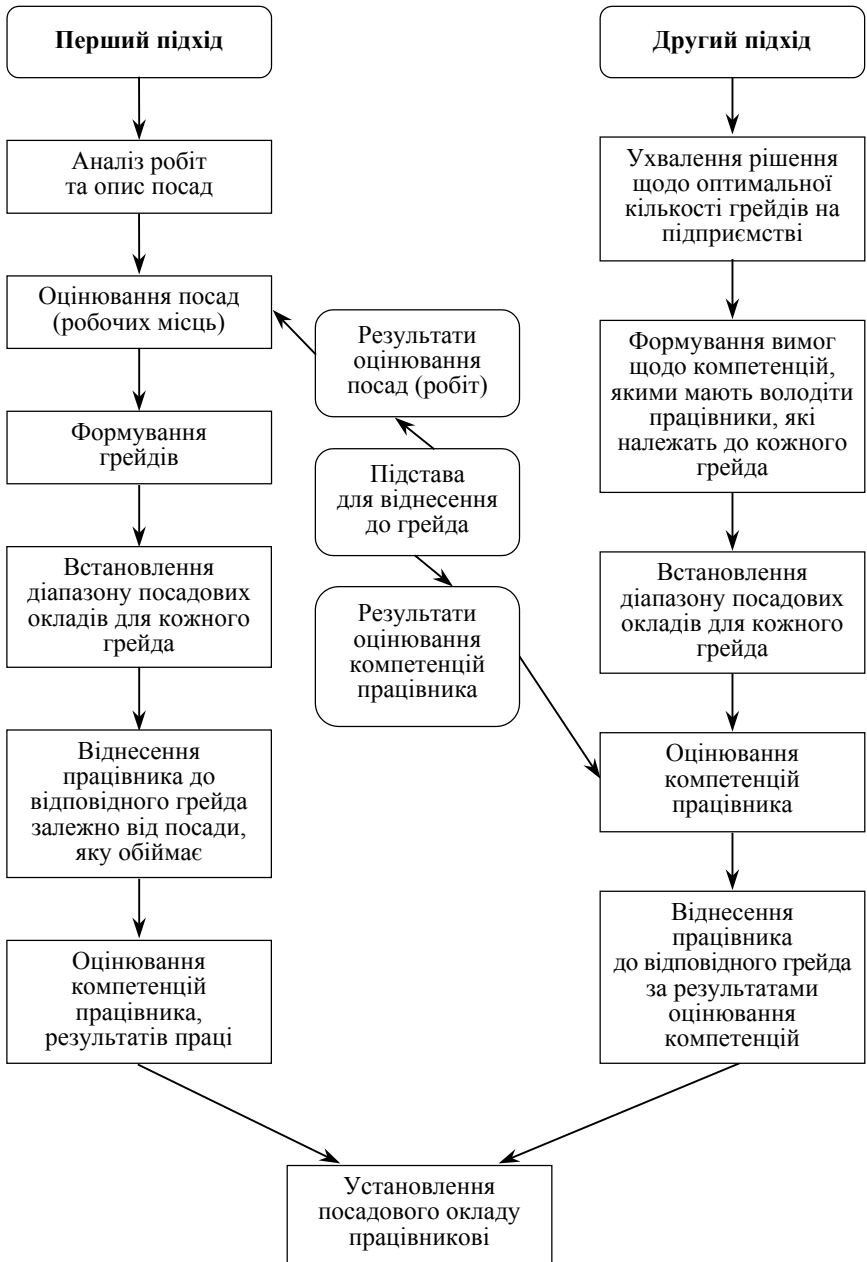


Рис. 6.2. Підходи до формування грейдів

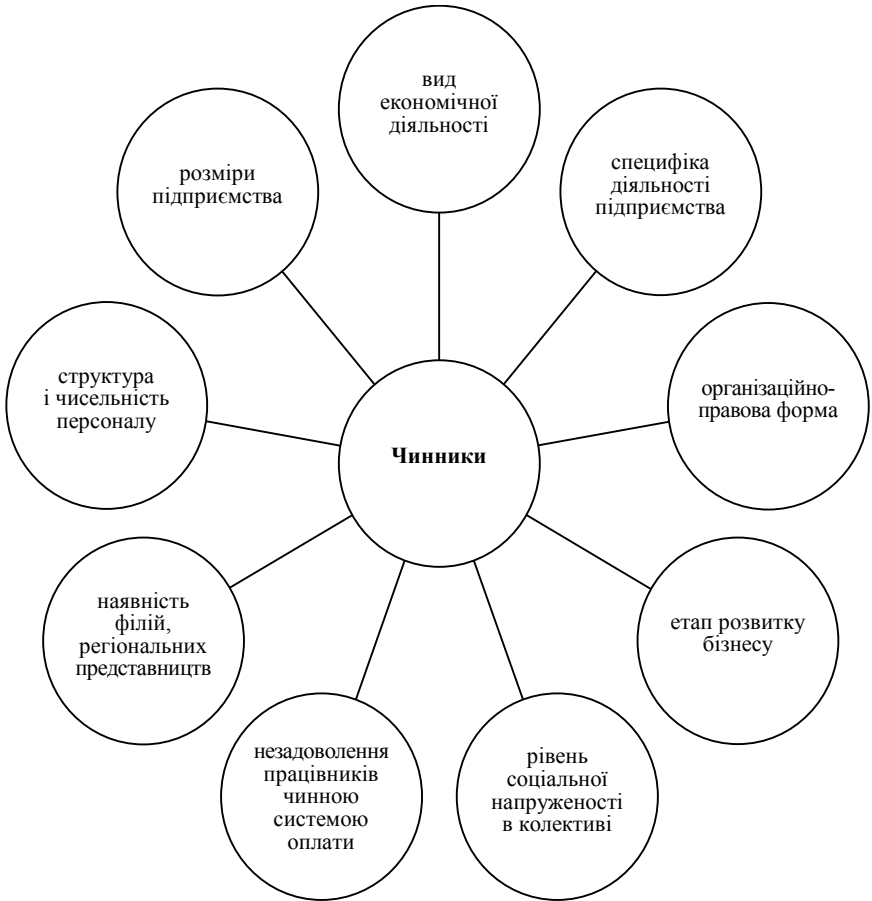


Рис. 6.3. Чинники, які потрібно враховувати під час обґрунтування доцільності запровадження грейдового підходу до формування основної заробітної плати на підприємстві

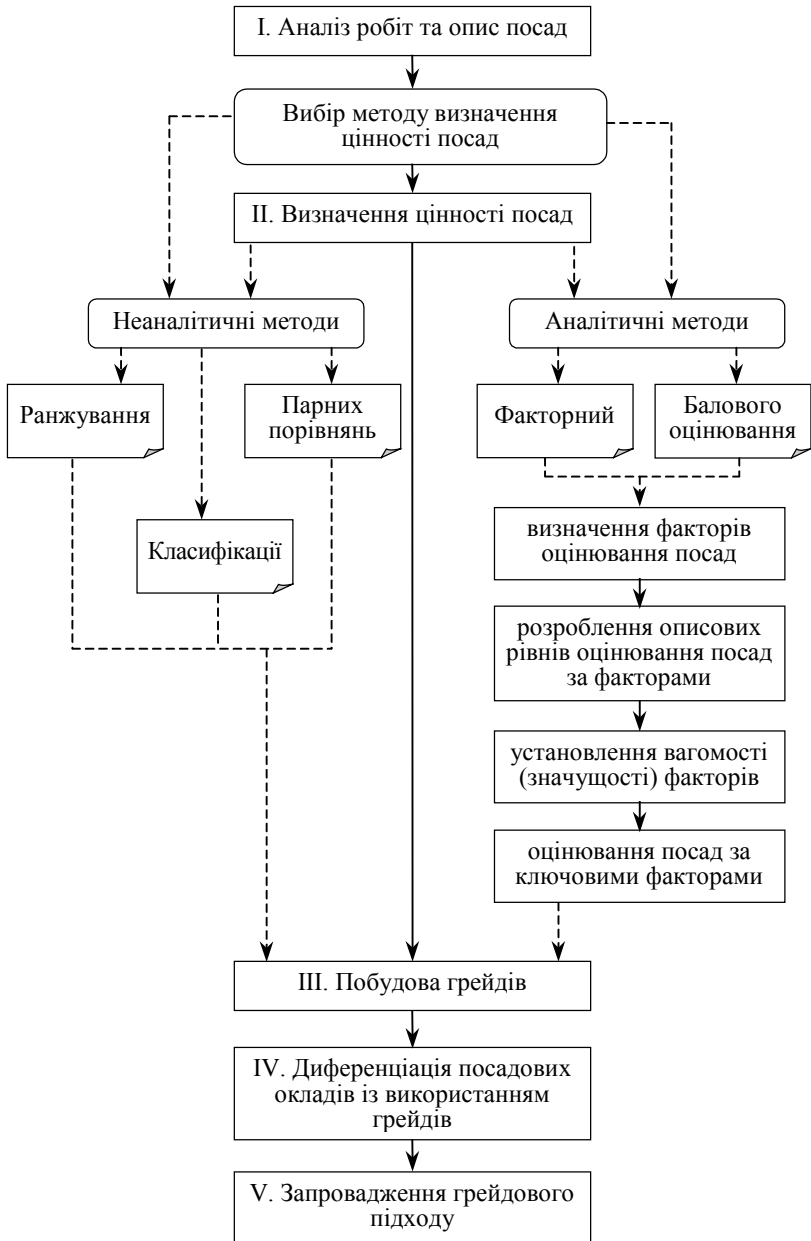


Рис. 6.4. Етапи грейдового підходу до формування параметрів основної заробітної плати

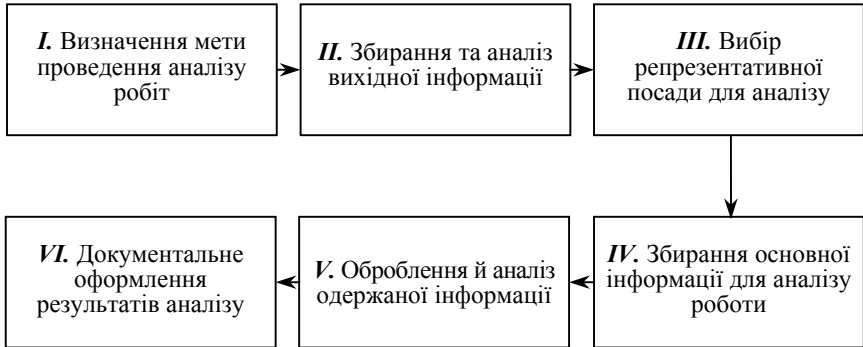


Рис. 6.5. Етапи аналізу робіт

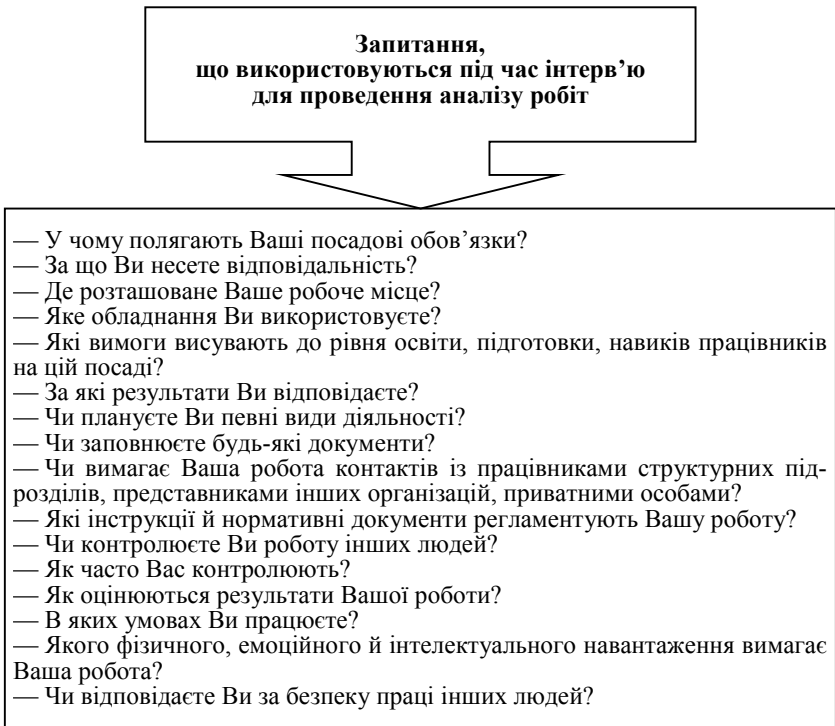


Рис. 6.6. Запитання, що використовуються під час інтерв'ю для проведення аналізу робіт

Таблиця 6.3

СТРУКТУРА АНКЕТИ, ЯКУ ЗАСТОСОВУЮТЬ
ДЛЯ АНАЛІЗУ РОБІТ У КОМПАНІЇ ЗМ¹

I. Огляд роботи							
Стислий зміст роботи	<p>Яке головне призначення Вашої роботи? (Навіщо вона існує і який внесок робить у діяльність компанії?)</p> <p>Приклади:</p> <p>1) щоб надавати секретарську допомогу нашому відділу, виконуючи офісні й адміністративні обов'язки;</p> <p>2) щоб купувати товари та послуги, що відповідають вимогам специфікації, з найменшими витратами;</p> <p>3) щоб керувати створенням, установленням і підтриманням роботи прикладної обчислювальної техніки</p>						
Службові обов'язки	<p>Які Ваші головні обов'язки? Це основні види робіт, що становлять значну частину Вашого робочого часу і які постійно потрібно виконувати. Перерахувати п'ять найважливіших обов'язків і зазначити відсоток часу, який витрачає на кожен вид робіт</p>						
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Обов'язки</td> <td>Відсоток часу (загальна сума має бути не більшою за 100 %)</td> </tr> <tr> <td>1.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> </tr> </table>	Обов'язки	Відсоток часу (загальна сума має бути не більшою за 100 %)	1.		2.	
	Обов'язки	Відсоток часу (загальна сума має бути не більшою за 100 %)					
1.							
2.							
II. Необхідні знання/уміння							
Навчання та освіта	<p>Які формальні вимоги до рівня освіти висуваються до працівників, котрі виконують роботу?</p> <p>Приклади:</p> <p>— середня освіта, дворічна підготовка у Vo-Tech-школі;</p> <p>— бакалавр хімічних наук.</p> <p>Для окремих робіт вимоги до рівня освіти і практичного досвіду може замінити наявність академічного ступеня.</p> <p>Приклад:</p> <p>ступінь бакалавра з бухгалтерської справи або дворічне навчання із загального бізнесу та 3—4 роки досвіду роботи у сфері бухгалтерського обліку</p>						

¹ Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005. — С. 128—129.

Досвід	Місяці: Роки:
	Які найважливіші компетенції потрібно мати для виконання роботи? Навести приклади для кожної зазначеної Вами компетенції
	А. Організаторські здібності (такі як планування роботи, організація та ведення записів) Чи потрібно мати організаторські здібності? <input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні Приклад:
	В. Адміністративні здібності (такі як...)
III. Різноманітність і складність обов'язків	
Характер і різноманітність діяльності	Опишіть процес трудової діяльності. Наскільки важливі результати Вашої діяльності для компанії? На чому зосереджуєте основну увагу у Вашій роботі? На які види робіт затрачаєте більше за все часу?
	1. Від кого/звідки (посадова особа) Ви отримуєте роботу?
	2. Які процеси чи завдання Ви виконуєте?
	3.
Складність робіт	Наведіть приклад особливо складної проблеми, з якою Ви стикалися на роботі. Чому так відбувається? Як часто це відбувається? Які вміння чи засоби необхідні для розв'язання цієї проблеми?
IV. Загальний коментар	Який, на Вашу думку, відсоток Ваших обов'язків охоплений цією анкетною? <input type="checkbox"/> 0—25 % <input type="checkbox"/> 26—50 % <input type="checkbox"/> 51—75 % <input type="checkbox"/> 76—100 % Які аспекти Вашої роботи не були розглянуті в цій анкеті?

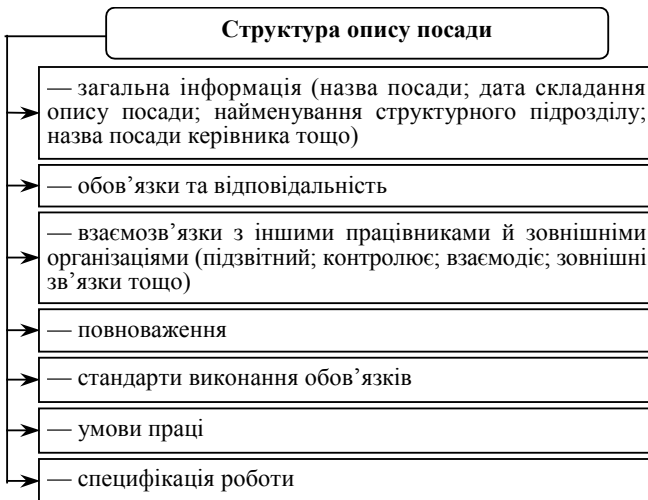


Рис. 6.7. Структура опису посади



Рис. 6.8. Методи визначення цінності посад

**ПРИКЛАД ОПИСОВИХ РІВНІВ, РОЗРОБЛЕНИХ
ДЛЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД**

Фактори оцінювання	Рівні факторів оцінювання					
	1	2	3	4	5	6
1. Управління працівниками	Немає підлеглих	Немає прямих підлеглих, періодично координує роботу інших працівників у межах поставленого завдання	Координує дії робочої групи (2—3 особи)	Керує групою підлеглих для регулярного виконання завдань	Керує підрозділом: постановка завдань, контроль, стимулювання. Необхідні як вертикальні, так і горизонтальні взаємодії	Керує групою підрозділів. Переважно вертикальні владні взаємодії
2. Відповідальність	Відповідає лише за свою роботу, не відповідає за фінансовий результат своєї діяльності	Відповідає за фінансові результати окремих своїх дій під контролем безпосереднього керівника	Відповідає за фінансові результати регулярних дій у межах функціональних обов'язків	Приймає рішення, яке впливає на фінансові результати робочої групи чи підрозділу, узгоджує рішення з безпосереднім керівником	Повністю відповідає за фінансові результати роботи підрозділу, за матеріальні цінності, організаційні витрати у межах бюджету групи підрозділів	Повністю відповідає за фінансові чи інші результати цілого напрямку роботи у межах компанії
3. Самостійність у роботі	Немає необхідності у прийнятті самостійних рішень, дотримується певних інструкцій, повноваження обмежені, діяльність постійно під контролем	Приймає стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішує керівник	Самостійно планує та організовує роботу на основі цілей, визначених керівництвом. Готує рішення, які приймаються керівництвом	Самостійно (з урахуванням загальної політики організації) розробляє методи та засоби досягнення цілей, визначених керівництвом	Самостійно встановлює цілі та завдання відповідно до стратегії організації. Повний самоконтроль	Розробляє загальну політику діяльності групи підрозділів, бере участь у розробленні стратегії компанії

Фактори оцінювання	Рівні факторів оцінювання					
	1	2	3	4	5	6
4. Рівень контактів	Спілкування на рівні структурного підрозділу, немає контактів із клієнтами та зовнішніми організаціями	Регулярні внутрішні контакти з посадовими особами інших структурних підрозділів, немає контактів із клієнтами та зовнішніми організаціями	Регулярні внутрішні контакти з посадовими особами інших структурних підрозділів. Періодичні контакти з клієнтами та організаціями під контролем безпосереднього керівника	Постійні контакти з керівниками середнього рівня зовнішніх організацій	Зовнішні контакти на високому посадовому рівні, які вимагають проведення складних переговорів, бачення стратегії та політики організації. Потрібні високі професійні навички ділового спілкування	Контакти на рівні вищих посадових осіб зовнішніх організацій, найважливіших клієнтів чи партнерів
5. Складність роботи	Одноманітна робота, постійне виконання однотипних операцій	Проста, часто повторювана робота в межах вузькоспеціалізованої сфери діяльності	Робота з використанням елементів аналізу, логічних міркувань. Необхідність вибору способів виконання поставлених завдань	Робота вимагає детального аналізу, вибору способів розв'язання різних проблем, координавання ними підрозділами	Рівноманітна робота, пов'язана з творчим підходом до пошуку та системного аналізу інформації, виявлення проблем, розробленням способів розв'язання проблем	Робота, пов'язана зі стратегічним баченням розвитку напрямів роботи, інтеграція підходів до розв'язання проблем різних підрозділів
6. Ціна помилки	Помилки вливають на власну роботу і на роботу працівників у межах робочої групи	Помилки призводять до порушень у роботі працівників у межах усього підрозділу	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах підрозділу	Помилки можуть призвести до великих фінансових втрат у масштабах підприємства	Помилки можуть призвести до великих фінансових втрат, але і порушити роботу низки підрозділів	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у межах всієї компанії

Анкета №

Шановний респонденте! Просимо Вас установити важливість (значущість) факторів оцінювання посад за 10-баловою шкалою:

- 1 бал — фактор неважливий;
 2—4 бали — фактор не дуже важливий;
 5—7 балів — фактор важливий;
 8—10 балів — фактор дуже важливий.
 Ваші оцінки просимо занести в таблицю:*

Фактор оцінювання посад	Оцінка, балів (від 1 до 10)
1. Управління працівниками	
2. Відповідальність	
3. Самостійність у роботі	
4. Досвід роботи	
5. Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	
6. Рівень контактів	
7. Складність роботи	
8. Ціна помилки	

Таблиця 6.6

**ПРИКЛАД КОЕФІЦІЄНТІВ ВАГОМОСТІ, ВСТАНОВЛЕНИХ
 ДЛЯ ФАКТОРІВ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД**

Фактор оцінювання	Коефіцієнт вагомості, %
1. Управління працівниками	15
2. Відповідальність	15
3. Самостійність у роботі	10
4. Досвід роботи	10
5. Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	10
6. Рівень контактів	10
7. Складність роботи	15
8. Ціна помилки	15
Усього	100

Таблиця 6.7

**ПРИКЛАД РОЗПОДІЛУ БАЛІВ ЗА РІВНЯМИ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД
З УРАХУВАННЯМ ВАГОМОСТІ ФАКТОРІВ**

Фактор оцінювання	Рівень оцінювання, балів					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
1. Управління працівниками	0	3	6	9	12	15
2. Відповідальність	0	3	6	9	12	15
3. Самостійність у роботі	0	2	4	6	8	10
4. Досвід роботи	0	2	4	6	8	10
5. Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	0	2	4	6	8	10
6. Рівень контактів	0	2	4	6	8	10
7. Складність роботи	0	3	6	9	12	15
8. Ціна помилки	0	3	6	9	12	15

Таблиця 6.8

**ПРИКЛАД РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНЮВАННЯ ОКРЕМИХ ПОСАД
ДЛЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Посади	Оцінки за факторами, балів								Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Генеральний директор	15	15	10	10	10	10	15	15	100
Референт	0	3	2	4	6	4	6	6	31
Керівник проектів	15	15	8	8	8	8	12	12	86
Директор комерційний	15	12	6	8	8	6	9	12	76
Заступник директора з питань регіонального розвитку	12	12	6	8	8	6	12	12	76
Фахівець із розширення ринку збуту	0	6	4	4	6	6	9	9	44
Представник торговельний	0	3	2	4	2	4	6	12	33
Начальник відділу продажу	12	9	6	8	8	8	9	12	72
Організатор із збуту	0	6	2	4	6	4	6	12	40
Агент торговельний	0	6	2	6	6	0	6	6	32
Директор з персоналу	12	9	6	6	6	4	9	12	64
Фахівець із підбору персоналу	0	6	4	4	6	4	6	12	42
Інспектор з кадрів	0	6	4	4	0	0	6	6	26
Головний бухгалтер	12	12	6	6	6	6	9	15	72
Бухгалтер	0	6	2	8	6	0	6	6	34
Обліковець із реєстрації бухгалтерських даних	0	3	0	0	0	0	3	6	12

Закінчення табл. 6.8

Посади	Оцінки за факторами, балів								Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Начальник відділу реклами	12	9	6	8	8	4	12	12	71
Рекламист	0	6	4	4	6	4	6	9	39
Начальник відділу зв'язків із громадськістю	12	9	6	6	6	2	9	9	59
Фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою	0	6	4	4	6	4	6	9	39
Адміністратор системи	0	6	4	4	6	4	9	9	42
Охоронець	0	6	2	2	2	2	3	6	23
Кур'єр	0	0	0	0	0	0	3	6	9

Таблиця 6.9

ІСРАРХІЯ ПОСАД ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНЮВАННЯ

Посади	Бали	Посадові оклади (оклади), грн
Генеральний директор	100	10 000
Керівник проєктів	86	7200
Директор комерційний	76	6800
Заступник директора з питань регіонального розвитку	76	6300
Головний бухгалтер	72	6400
Начальник відділу продажу	72	6700
Начальник відділу реклами	71	6300
Директор з персоналу	64	5400
Начальник відділу зв'язків із громадськістю	59	6000
Фахівець із розширення ринку збуту	44	4900
Фахівець із підбору персоналу	42	4500
Адміністратор системи	42	5900
Організатор із збуту	40	4000
Рекламист	39	4700
Фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою	39	4600
Бухгалтер	34	4480
Представник торговельний	33	5000
Агент торговельний	32	4100
Референт	31	4300
Інспектор з кадрів	26	3000
Охоронець	23	3500
Обліковець із реєстрації бухгалтерських даних	12	2800
Кур'єр	9	1800

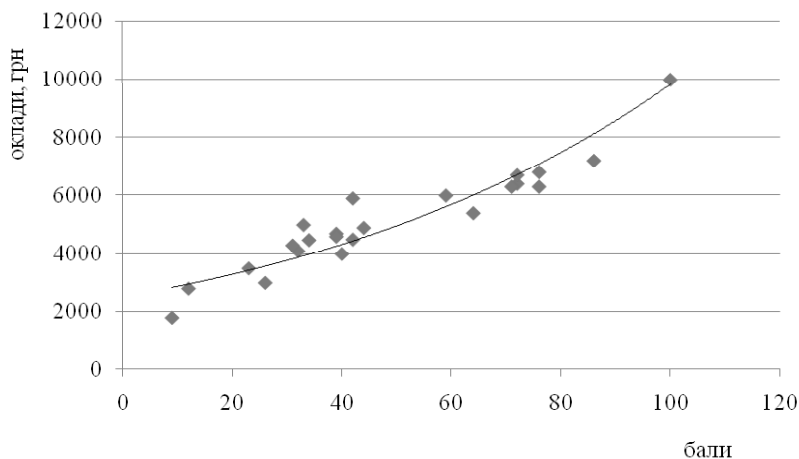


Рис. 6.9. Залежність основної заробітної плати від цінності посади (лінія тренда, побудована на підставі даних табл. 6.9)

Таблиця 6.10

**СФОРМОВАНИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД ГРЕЙДИ
ДЛЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Грейд	Посади
6 грейд	Генеральний директор (100) Керівник проектів (86) Директор комерційний (76) Заступник директора з питань регіонального розвитку (76)
5 грейд	Головний бухгалтер (72) Начальник відділу продажу (72) Начальник відділу реклами (71) Директор з персоналу (64) Начальник відділу зв'язків із громадськістю (59)
4 грейд	Фахівець із розширення ринку збуту (44) Фахівець із підбору персоналу (42) Адміністратор системи (42) Організатор із збуту (40) Рекламист (39) Фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою (39)
3 грейд	Бухгалтер (34) Представник торговельний (33) Агент торговельний (32) Референт (31)
2 грейд	Інспектор з кадрів (26) Охоронець (23)
1 грейд	Обліковець із реєстрації бухгалтерських даних (12) Кур'єр (9)

Таблиця 6.11

МАТРИЦЯ ГРЕЙДІВ, ПОБУДОВАНА ДЛЯ ОКРЕМИХ ПІДРОЗДІЛІВ

Грейд	Комерційний відділ	Відділ регіонального розвитку	Служба персоналу	Бухгалтерія
6	Директор комерційний	Заступник директора з питань регіонального розвитку	—	—
5	Начальник відділу продажу	—	Директор з персоналу	Головний бухгалтер
4	Організатор із збуту	Фахівець із розширення ринку збуту	Фахівець із підбору персоналу	—
3	Агент торговельний	Представник торговельний	—	Бухгалтер
2	—	—	Інспектор з кадрів	—
1	—	—	—	Обліковець із реєстрації бухгалтерських даних

Таблиця 6.12

РОЗРОБЛЕНІ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНІ СПІВВІДНОШЕННЯ
ДЛЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Грейд	K_{\min}	K_{\max}	Середнє значення в діапазоні $K_{\text{сер}}$	Абсолютне зростання $K_{\text{сер}}$	Відносне зростання $K_{\text{сер}}, \%$	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
6-й	7,0	8,6	7,8	1,3	20	1,6	0,3
5-й	5,7	7,3	6,5	1,7	35	1,6	0,3
4-й	3,6	6,0	4,8	1,8	60	2,4	0,3
3-й	2,0	3,9	3,0	1,1	58	1,9	0,3
2-й	1,5	2,3	1,9	0,5	36	0,8	0,3
1-й	1,0	1,8	1,4	—	—	0,8	—

Таблиця 6.13

ДІАПАЗОНИ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ, УСТАНОВЛЕНІ
ДЛЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

(грн)

Грейд	Мінімальний посадовий оклад	Максимальний посадовий оклад	Середній посадовий оклад	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
6-й	10500	12900	11700	2400	450
5-й	8550	10950	9750	2400	450
4-й	5400	9000	7200	3600	450
3-й	3000	5850	4500	2850	450
2-й	2250	3450	2850	1200	450
1-й	1500	2700	2100	1200	—

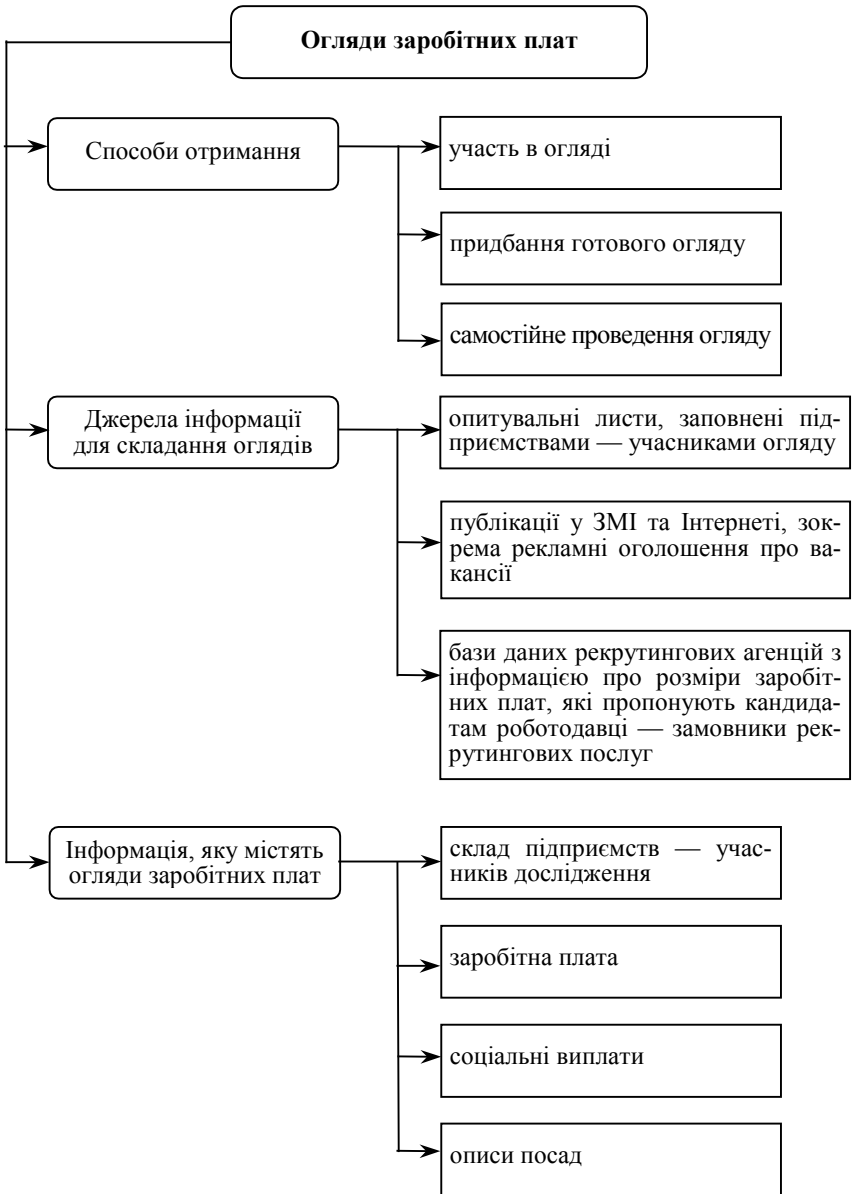


Рис. 6.10. Технологія проведення оглядів заробітних плат

6.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги

Завдання для індивідуальної роботи

1. Розробити анкету чи опитувальний лист для збирання інформації для аналізу певного виду робіт.

2. Визначити фактори оцінювання посад та розробити описові рівні для підприємств різних видів економічної діяльності: промислового підприємства, страхової компанії та торговельного підприємства.

3. Здійснити моніторинг компаній, які проводять огляди заробітних плат у певному регіоні. Схарактеризувати інформацію, яку містять огляди. Визначити вартість участі підприємства у формуванні огляду заробітних плат та придбання готового огляду.

4. Підготувати есе на тему:

— «Досвід вітчизняних та іноземних компаній використання грейдування під час проектування основної заробітної плати».

Тренінг

Тема тренінгу: Оцінювання посад і формування грейдів на прикладі віртуального підприємства.

Завдання тренінгу полягають у формуванні вмінь:

— аналізувати роботи з метою одержання інформації, необхідної для визначення цінності посад і робіт та формування грейдів;

— визначати фактори оцінювання посад і робіт;

— розробляти описові рівні факторів оцінювання посад і робіт;

— установлювати вагомість обраних факторів оцінювання посад і робіт;

— оцінювати посади та роботи за ключовими факторами;

— формувати грейди за результатами оцінювання посад і робіт;

— будувати матрицю грейдів;

— установлювати посадові оклади/оклади відповідно до сформованих грейдів;

- проводити ринкові огляди заробітних плат;
- використовувати інформацію про ринкові огляди заробітних плат під час формування параметрів основної заробітної плати.

Основні етапи дослідження:

1) Провести аналіз робіт на підставі вивчення кваліфікаційних характеристик професій працівників з метою одержання інформації, необхідної для визначення цінності посад і робіт та формування грейдів.

2) Сформуванати набір факторів оцінювання посад і робіт, специфічних для підприємства.

3) Розробити описові рівні факторів оцінювання посад і робіт.

4) Установити вагомість обраних факторів оцінювання посад і робіт.

5) Розподілити бали за рівнями з урахуванням вагомості факторів оцінювання посад і робіт.

6) Оцінити посади та роботи за ключовими факторами. Результати оцінювання занести до табл. 6.14.

7) Сформуванати грейди за результатами оцінювання посад і робіт.

8) Побудувати матрицю грейдів. Результати занести до табл. 6.15.

9) Установити посадові оклади/оклади відповідно до сформованих грейдів.

10) Зібрати інформацію про розміри посадових окладів, які пропонують роботодавці кандидатам на відповідні посади, на підставі рекламних оголошень, розміщених у ЗМІ та Інтернеті.

11) Внести зміни (за необхідності) до схеми посадових окладів за результатами аналізу даних про розміри посадових окладів, які пропонують роботодавці кандидатам на відповідні посади. Установлені посадові оклади/оклади за грейдами занести до табл. 6.16.

Вихідні дані

1) Фрагмент організаційної структури ВАТ «Агротехніка» наведено на рис. 6.11. За результатами оцінювання наведених на рис. 6.11 посад потрібно сформуванати грейди.

2) Кваліфікаційні характеристики професій працівників наведено в Додатку 2.

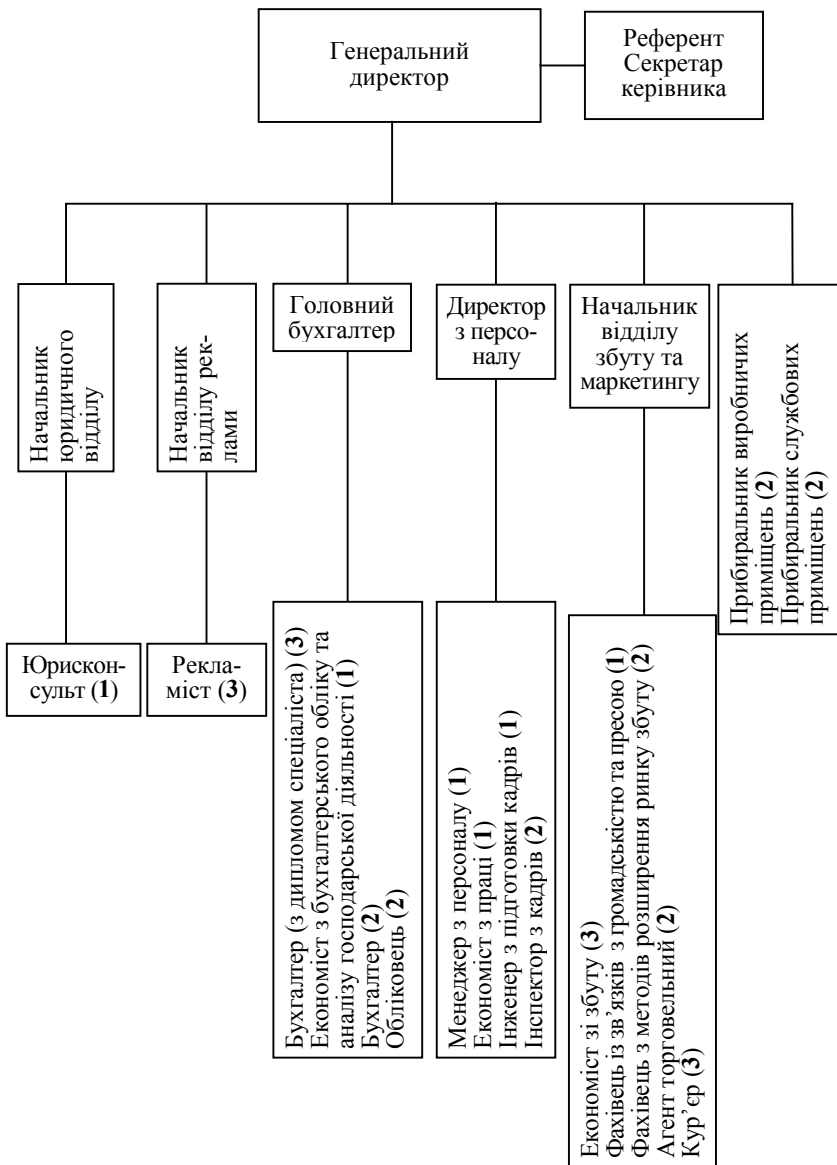


Рис. 6.11. Фрагмент організаційної структури
ВАТ «Агротехніка»

Таблиця 6.15

МАТРИЦЯ ГРЕЙДІВ ДЛЯ ОКРЕМИХ ПІДРОЗДЛІВ ВАТ «АГРОТЕХНІКА»

Грейд	Юридичний відділ	Відділ реклами	Бухгалтерія	Служба персоналу	Відділ збуту та маркетингу
...					
3					
2					
1					

Таблиця 6.16

СФОРМОВАНИ ГРЕЙДИ ТА УСТАНОВЛЕНИЙ ДІАПАЗОН ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ ПРАЦІВНИКІВ ВАТ «АГРОТЕХНІКА»

Посади	Діапазон посадових окладів		Середнє значення в діапазоні $K_{\text{сер}}$
	K_{min}	K_{max}	
1 грейд ($X - X$ балів)			
2 грейд ($X - X$ балів)			
3 грейд ($X - X$ балів)			
...			

6.3. Питання, тестові завдання**Питання для обговорення**

— Сутність проектування основної заробітної плати із використанням грейдів.

— Відмінності проектування основної заробітної плати із використанням грейдів від класичного тарифного нормування.

— Кваліфікаційні групи з оплати праці та грейди: спільне та відмінності.

— Етапи грейдового підходу до оцінювання посад і подальшого формування параметрів основної заробітної плати.

— Процедура, методи та напрями використання результатів аналізу робіт.

— Методи визначення цінності посад: загальна характеристика.

— Факторно-балове оцінювання посад.

— Процедура розроблення описових рівнів оцінювання посад за факторами.

— Процедура встановлення вагомості факторів оцінювання посад.

— Процедура аналізу залежності основної заробітної плати працівників від цінності посади.

— Технологія формування грейдів.

— Диференціація посадових окладів із використанням грейдів.

— Процедура порівняння установлених діапазонів посадових окладів із ринковими значеннями.

— Процедура порівняння фактичних посадових окладів працівників підприємства із діапазонами посадових окладів, установлених для відповідного грейду.

— Цілі та технологія проведення оглядів заробітних плат.

Тестові завдання

1. Яке поняття характеризує групу посад (робіт), сформованих за результатами їх оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, й котрі мають однакову цінність для підприємства і відповідно однаковий діапазон посадових окладів (окладів):

а) тарифний розряд;

б) кваліфікаційна група з оплати праці;

в) грейд;

г) категорія;

д) кваліфікація?

2. Яка процедура передбачає формування грейдів (об'єднання посад (робіт) у групи) згідно з цінністю їх для підприємства, визначеною за результатами оцінювання за низкою специфічних

для підприємства факторів, і встановлення діапазонів посадових окладів (окладів):

- а) аналіз робіт;
- б) опис посад;
- в) тарифікація праці;
- г) грейдування?

3. Яка процедура передбачає виявлення цілей, завдань і компонентів роботи та умов її ефективного виконання:

- а) аналіз робіт;
- б) опис посад;
- в) оцінювання посад;
- г) тарифікація праці?

4. Які методи використовують для аналізу робіт:

- а) інтерв'ювання;
- б) тестування;
- в) балове оцінювання;
- г) анкетування;
- д) спостереження;
- е) парних порівнянь?

5. Який документ складають за результатами аналізу роботи:

- а) характеристика роботи;
- б) оцінка роботи;
- в) опис роботи?

6. Які дані може містити опис посади (роботи):

- а) обов'язки та відповідальність;
- б) повноваження;
- в) цінність посади;
- г) характеристика посади;
- д) стандарти виконання обов'язків;
- е) кваліфікаційні вимоги;
- ж) паспорт посади;
- з) специфікація роботи?

7. Який метод визначення цінності посад передбачає суб'єктивний розподіл їх за значущістю для підприємства членами експертної комісії:

- а) парних порівнянь;
- б) ранжування;

- в) класифікації;
- г) балового оцінювання;
- д) факторний?

8. Який метод визначення цінності посад передбачає оцінювання їх за низкою факторів відповідно до розробленої шкали:

- а) балового оцінювання;
- б) факторний;
- в) факторно-балового оцінювання;
- г) ранжування?

9. У яких випадках не рекомендується використовувати результати опитування експерта:

- а) експерт дав усім факторам однакову оцінку;
- б) експерт виставив оцінки, які не відрізняються від оцінок інших експертів;
- в) під час оцінювання експерт оперував лише двома оцінками;
- г) експерт виставив оцінки, які на два і більше пунктів відрізняються від оцінок інших експертів;
- д) під час оцінювання експерт оперував усіма оцінками;
- е) більшості факторів експерт дав низькі оцінки?

10. За якими групами факторів оцінюються посади за методикою консалтингової компанії Хей Груп:

- а) знання та вміння;
- б) професійні знання;
- в) вирішення проблем;
- г) відповідальність;
- д) комунікативні навички;
- е) умови праці?

11. За використання яких методів визначення цінності посад грейди формуються на підставі рангів, установлених для посад:

- а) аналітичних;
- б) неаналітичних;
- в) аналітичних і неаналітичних?

12. Яка різниця між оцінками (балами) відповідно до закону Вебера-Фехнера вважається непомітною і є порогом відчутності:

- а) десятивідсоткова;
- б) п'ятнадцятивідсоткова;
- в) двадцятивідсоткова;
- г) тридцятивідсоткова?

13. На якому рівні встановлюють нижнє значення кваліфікаційного коефіцієнта в грейді:

- а) на рівні середнього значення до (не на рівні) максимального значення попереднього грейда;
- б) на рівні середнього значення попереднього грейда;
- в) на рівні максимального значення попереднього грейда?

14. Що з переліченого виступає джерелами інформації для складання оглядів заробітних плат:

- а) бази даних маркетингових агенцій;
- б) дані Держкомстату України;
- в) опитувальні листи, заповнені підприємствами — учасниками огляду;
- г) результати соціологічного опитування найманих працівників;
- д) публікації у ЗМІ та Інтернеті;
- е) бази даних рекрутингових агенцій?

15. Яку інформацію містять огляди заробітних плат:

- а) організаційно-економічна характеристика підприємств — учасників дослідження;
- б) механізм організації заробітної плати на підприємствах;
- в) склад підприємств — учасників дослідження;
- г) компенсаційні і гарантійні виплати;
- д) статистичні дані про розміри заробітних плат;
- е) специфікації посад;
- ж) соціальні виплати;
- з) описи посад?

Література для поглибленого вивчення

1. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
2. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. *Клочков А. К.* КРІ и мотивация персонала : полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. — М. : Эксмо, 2010.

-
5. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011.
 6. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
 7. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пос. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Вузовский учебник, 2009.
 8. *Сосновыи А.* Справедливая зарплата / А. Сосновыи, А. Гун // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 38—48.
 9. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.
 10. *Цимбалюк С. О.* Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика і практика / С. О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2009. — № 2. — С. 86—98.
 11. *Чемеков В. П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемеков. — М. : Вершина, 2007.

Розділ 7

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УЗГОДЖЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПРАЦІ

Цей розділ ви вивчаєте, щоб знати:

- ✓ структуру і вимоги до побудови преміального положення на підприємстві;
- ✓ особливості розроблення показників і умов преміювання працівників різних категорій і професійних груп;
- ✓ технологію визначення розмірів премій і встановлення періодичності преміювання;
- ✓ підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій;
- ✓ технологію розроблення основних положень щодо колективного преміювання працівників;
- ✓ особливості організації та переваги преміювання на основі системи управління ефективністю;
- ✓ методологію побудови та переваги преміювання на основі системи збалансованих показників;
- ✓ особливості застосування бонусних програм преміювання працівників;
- ✓ підходи до організації преміювання працівників за результатами роботи за рік;

уміти:

- ✓ розробляти преміальне положення;
- ✓ розробляти умови і показники преміювання працівників різних категорій і професійних груп;
- ✓ розробляти шкалу розмірів премій залежно від рівня виконання показників преміювання;
- ✓ обґрунтовувати періодичність преміювання різних категорій персоналу;
- ✓ визначати підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій;

- ✓ розробляти основні положення щодо колективного преміювання працівників;
- ✓ розробляти основні положення преміювання на основі системи управління ефективністю;
- ✓ використовувати принципові характеристики системи збалансованих показників під час розроблення преміального положення на підприємстві;
- ✓ розробляти основні положення щодо організації преміювання працівників за результатами роботи за рік.

Терміни і поняття

Бонус

Декомпозиція цілей

Джерела виплати премій

Індивідуальне преміювання

Ключові показники ефективності (діяльності)

Коефіцієнт трудової участі

Колективне преміювання

Одноразові премії та винагороди

Періодичність преміювання

Підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій

Показники преміювання

Преміальне положення

Премії за підсумками роботи за рік

Премія

Розміри премій

Система збалансованих показників

Система управління ефективністю

Спеціальні системи преміювання

Стратегічна карта

Умови преміювання

Шкала преміювання

7.1. Рисунки, схеми, таблиці

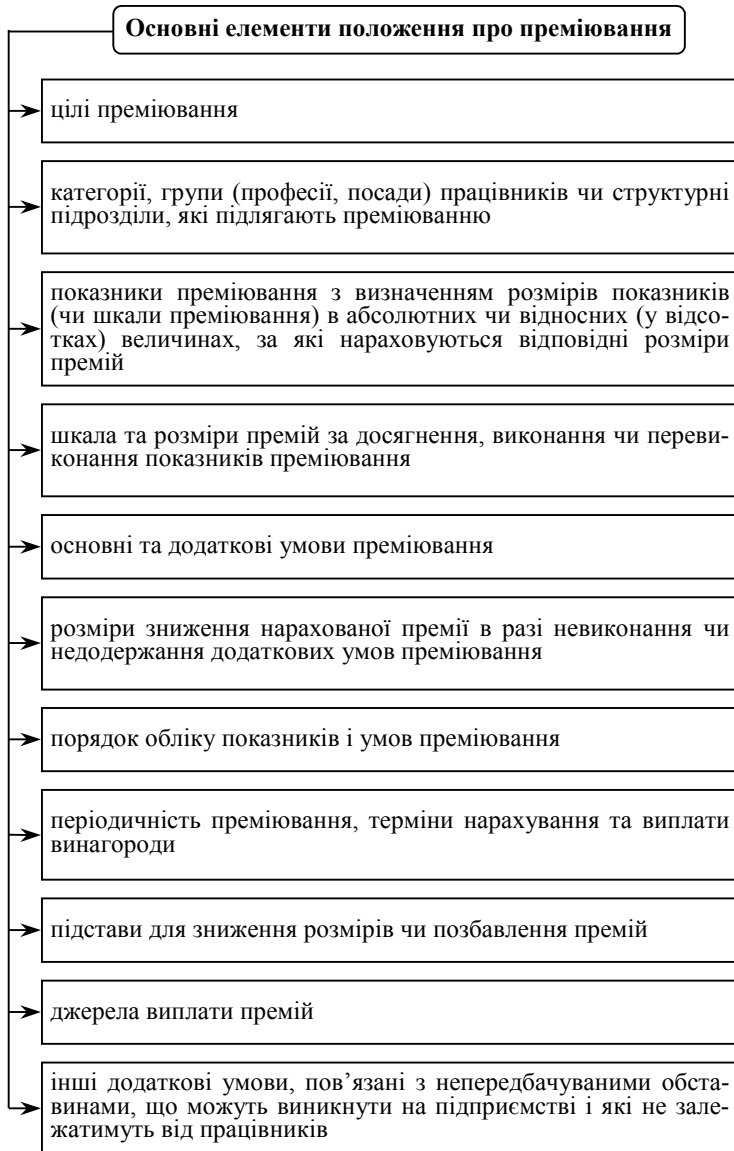


Рис. 7.1. Основні елементи положення про преміювання

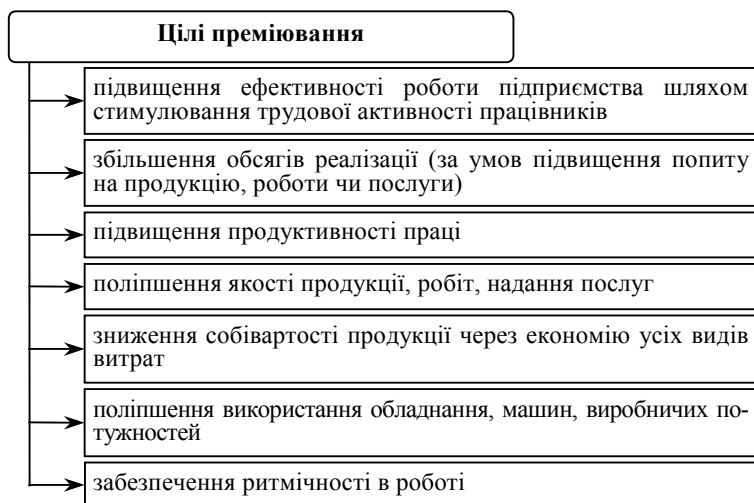


Рис. 7.2. Цілі преміювання

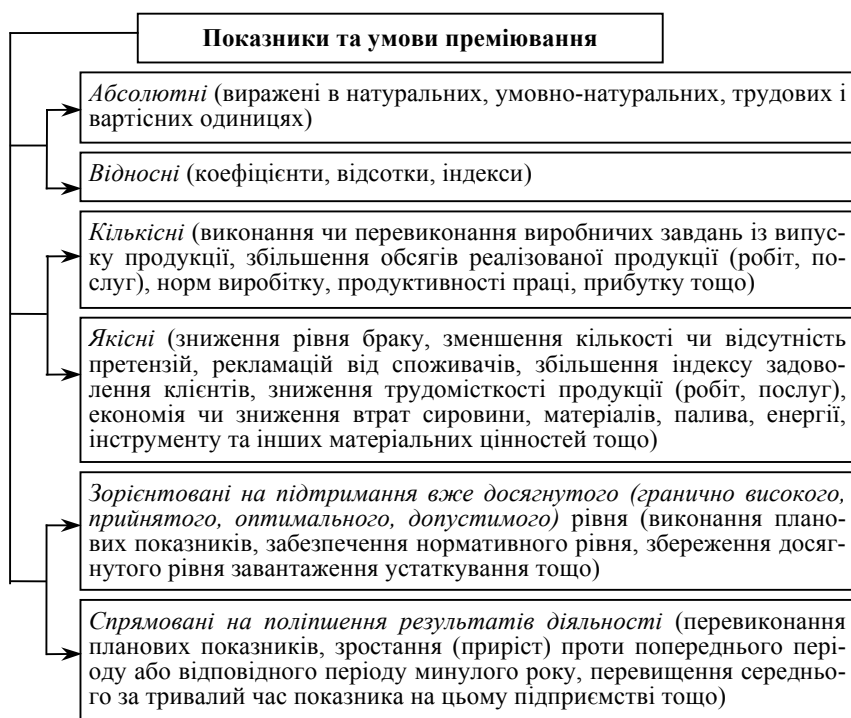


Рис. 7.3. Класифікація показників і умов преміювання

**Вимоги, яких треба дотримуватися
під час розроблення показників і умов преміювання**

Потрібно розподілити «навантаження» між показниками та умовами преміювання. Умови преміювання можуть поділятися на основні та додаткові. Виконання основних і додаткових умов дає підстави для виплати премій. У разі невиконання основних умов премія не виплачується, у разі невиконання додаткових її розмір може бути зменшений. Конкретний розмір премії залежить від показників, їх рівня та динаміки. У разі невиконання показників преміювання премія не виплачується

Розроблення показників і умов преміювання має здійснюватися з урахуванням основних цілей, що стоять перед підприємством, завдань структурного підрозділу та конкретного працівника. Під час вибору показників преміювання слід зважати на проблеми, «вузькі» місця, що є на підприємстві

Досягнення, виконання, перевиконання визначених рівнів показників має залежати від трудових зусиль колективів структурних підрозділів або окремих працівників. За певні показники потрібно преміювати лише тих працівників, які можуть своїми зусиллями вплинути на підтримання вже досягнутих (прийнятних чи максимально високих) рівнів показників чи на подальше їх поліпшення

Потрібно передбачити можливість обліку рівнів досягнення, виконання та перевиконання показників і умов преміювання

Показники та умови не мають суперечити одне одному, щоб поліпшення одних показників (умов) не спричиняло погіршення інших. У разі коли потрібно стимулювати кількісні показники, треба визначити важелі, які б не допускали зниження якості продукції (робіт, послуг). Такими важелями може бути встановлення відповідних умов преміювання

Кількість показників і умов преміювання має бути обмежена. Оптимальною вважається кількість показників і умов преміювання для робітників на рівні 2, керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців — на рівні 2—3, максимально допустимо — 4

Під час розроблення основних положень щодо преміювання працівників потрібно визначити вихідні розміри показників у абсолютних чи відносних (у відсотках) величинах, за які нараховуватимуть відповідні розміри премій

Рис. 7.4. Вимоги, яких треба дотримуватися під час розроблення показників і умов преміювання



Рис. 7.5. Чинники, які потрібно врахувати під час визначення розмірів премій

Таблиця 7.1

ПІДХОДИ ДО ВСТАНОВЛЕННЯ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ

Підхід	Приклад
Фіксований розмір премії (у відсотках до тарифної ставки, окладу, посадового окладу) в разі досягнення (виконання) працівником чи трудовим колективом установлених (запланованих) показників	— за збільшення обсягів реалізованої продукції не менше ніж на 5 % — 15 % премії — за зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції не менше ніж на 3 % — 9 % премії — за підвищення прибутковості однієї акції не менше ніж на 3 % — 6 % премії
Мінімальний розмір премії за досягнення (виконання) працівником чи трудовим колективом установлених (запланованих) показників і підвищений розмір — за перевиконання показників	— за збільшення обсягів реалізованої продукції на 5 % — 5 % премії; більше ніж на 5 % — 15 % премії — за зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції на 3 % — 3 % премії; більше ніж на 3 % — 9 % премії — за підвищення прибутковості однієї акції на 3 % — 2 % премії; більше ніж на 3 % — 6 % премії

Закінчення табл. 7.1

Підхід	Приклад				
Шкала із прогресивним зростанням розмірів премій за перевиконання встановлених показників преміювання	Збільшення обсягів реалізованої продукції щодо попереднього періоду				
	від 3 до 5 %	від 5,1 до 7 %	від 7,1 до 9 %	понад 9,1 %	
Розмір премії	5	7	10	15	
Шкала розмірів премій залежно від співвідношення рівнів виконання кількох показників	Збільшення обсягів реалізованої продукції щодо попереднього періоду				
	Зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції щодо попереднього періоду	від 3 до 5 %	від 5,1 до 7 %	від 7,1 до 9 %	понад 9,1 %
	від 2,1 до 2,5 %	5	10	15	20
	від 2,6 до 3 %	10	15	20	25
	понад 3,1 %	15	20	25	30
Коригування нарахованої премії за виконання основного показника залежно від рівня виконання одного чи кількох додаткових показників	Премія за виконання плану поставок продукції за укладеними договорами — 20 % посадового окладу				
	Зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції щодо попереднього періоду				
	від 1,5 до 2,0 %	від 2,1 до 2,5 %	від 2,6 до 3 %	понад 3,1 %	
Коефіцієнт коригування розміру премії	1,2	1,3	1,4	1,5	
Виплата премії за кожен відсоток покращення показників	<p>— за 1 % збільшення обсягів реалізованої продукції — 3 % премії, але не більше 15 % посадового окладу (у разі якщо заплановано збільшити обсяги реалізованої продукції на 5 %)</p> <p>— за 1 % зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції — 3 % премії, але не більше 9 % посадового окладу (у разі, якщо заплановано знизити витрати на 1 грн реалізованої продукції на 3 %).</p> <p>— за 1 % підвищення прибутковості однієї акції — 2 % премії, але не більше 6 % посадового окладу (у разі, якщо заплановано підвищити прибутковість однієї акції на 3 %)</p>				

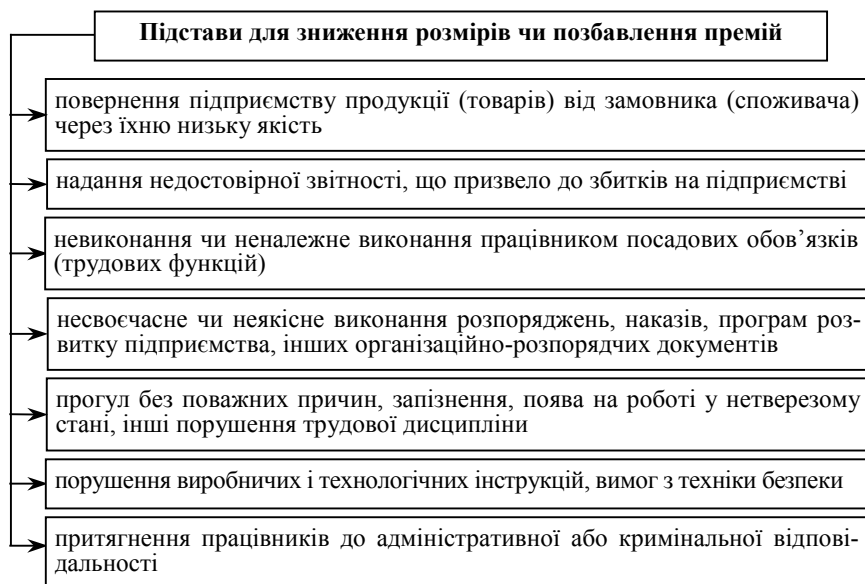


Рис. 7.6. Підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій

Таблиця 7.2

ПОКАЗНИКИ ПРЕМІЮВАННЯ РОБІТНИКІВ ОСНОВНОГО ВИРОБНИЦТВА

Аспекти роботи, які потрібно стимулювати	Показники
Поліпшення якості продукції, робіт, послуг	<ul style="list-style-type: none"> — підвищення сортності (марочності) продукції — збільшення рівня здавання продукції з першого подання — скорочення випадків повернення неякісної продукції після перевірки працівниками відділу технічного контролю — зменшення кількості (відсутність) претензій (рекламацій на продукцію, роботи, послуги) від інших підрозділів підприємства або споживачів — зниження рівня браку проти попереднього періоду тощо
Зниження собівартості	<ul style="list-style-type: none"> — економія сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструменту, запасних частин тощо
Освоєння нової техніки та прогресивної технології	<ul style="list-style-type: none"> — підвищення коефіцієнта завантаження устаткування — підвищення коефіцієнта змінності роботи нових типів машин і обладнання — скорочення термінів освоєння нових технологій тощо

Таблиця 7.3

**ВАРІАНТИ ВИБОРУ ПОКАЗНИКІВ ТА УМОВ ПРЕМІЮВАННЯ
РОБІТНИКІВ, ЯКИХ ОБ'ЄДНАНО В БРИГАДИ**

Варіанти	Показники преміювання	Умови преміювання
1. Стимулювання зростання продуктивності праці	Зростання продуктивності праці, %	а) виконання плану з номенклатури продукції б) виконання планового завдання з якості продукції, що випускається, у загальноживаних одиницях виміру
2. Стимулювання зростання обсягів виробництва	Зростання обсягів виробництва, %	а) виконання плану з номенклатури продукції б) виконання планового завдання з якості продукції, що випускається, у загальноживаних одиницях виміру

Таблиця 7.4

**ПРИКЛАД ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ РОБІТНИКАМ
(КОЛЕКТИВАМ БРИГАД) ЗА ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ**

	Зростання продуктивності праці бригади, %				
	1	2	2,5	3	понад 3
Розмір премії, у % до тарифної ставки	10	12	15	20	30

Таблиця 7.5

**ПРИКЛАД ШКАЛИ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ РОБІТНИКАМ
(КОЛЕКТИВАМ БРИГАД) ЗА ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧИХ (НОРМОВАНИХ)
ЗАВДАНЬ ЗАЛЕЖНО ВІД ВИРОБІТКУ І ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ (РОБОТИ)**

(% до тарифної ставки)

Фактичний виробіток на одного робітника (шт., нормо-год) у день проти її нормативного рівня (100)	Обсяг браку до всього обсягу випуску продукції, %				
	0,0—0,2	0,21—0,4	0,41—0,6	0,61—0,8	0,81—1,0
95	18	15	12	9	—
100	21	18	15	12	9
105	24	21	18	15	12
110	27	24	21	18	15
115	30	27	24	21	18

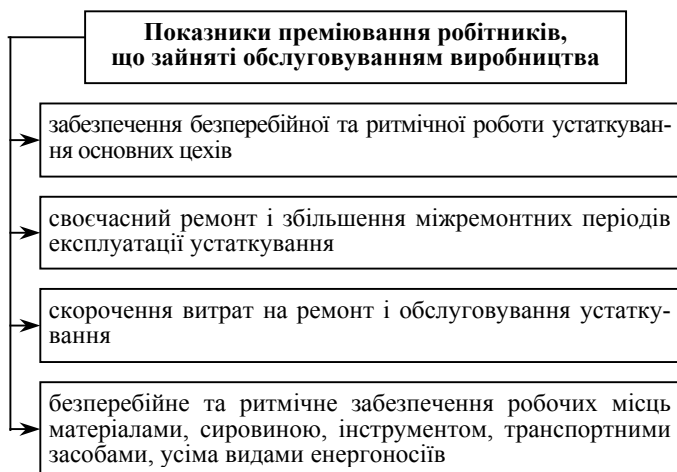


Рис. 7.7. Показники преміювання робітників, що зайняті обслуговуванням виробництва

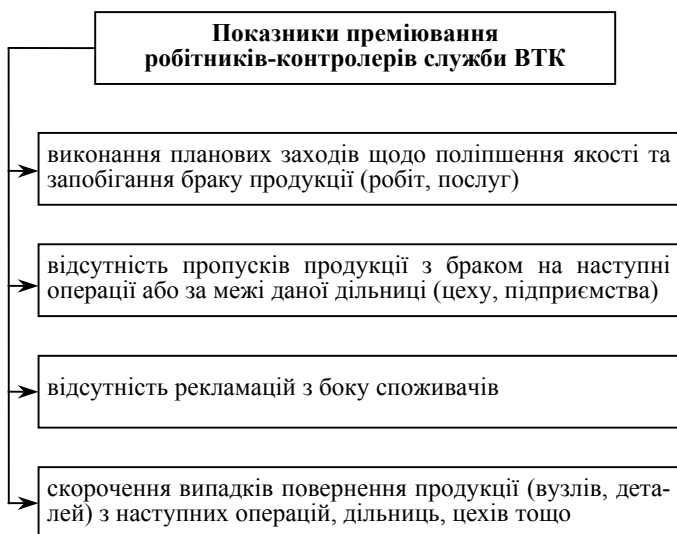


Рис. 7.8. Показники преміювання робітників-контролерів служби ВТК

**ПОКАЗНИКИ ПРЕМІЮВАННЯ РОБІТНИКІВ,
ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РІЗНИХ
ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Вид економічної діяльності	Показники преміювання
будівництво	<ul style="list-style-type: none"> — додержання будівельних норм і правил — безаварійна робота — ефективне використання будівельних матеріалів тощо
автомобільний транспорт	<ul style="list-style-type: none"> — використання нормативної вантажності автомобілів — підвищення продуктивності використання вантажних автомобілів (тонно-кілометрів на годину) — наднормативний (міжремонтний) пробіг автомобілів — понадпланова грошова виручка (на пасажирському транспорті) тощо
залізничний транспорт	<ul style="list-style-type: none"> — скорочення простоїв вагонів під завантаженням і розвантаженням — зменшення кількості кілометрів із незадовільною оцінкою експлуатації порівняно з попереднім звітним періодом — поліпшення графіка руху потягів — додержання лімітів експлуатаційних витрат тощо
сільське господарство	<ul style="list-style-type: none"> — підвищення урожайності та виходу товарної продукції — підвищення (проти норм) надоїв молока — перевиконання норм оранки та механізованого оброблення посівів — підвищення приросту тварин — збереження молодняка різних тварин і птахів — економія паливно-мастильних матеріалів та енергоресурсів тощо

Таблиця 7.7

**ПОКАЗНИКИ, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ РЕЗУЛЬТАТИ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Група	Показники
Показники прибутковості	<ul style="list-style-type: none"> — збільшення балансового/чистого прибутку загалом по підприємству — збільшення балансового/чистого прибутку в розрахунку на одного працівника чи акціонера
Показники обсягів діяльності	<ul style="list-style-type: none"> — приріст обсягів виробництва товарної продукції — приріст обсягів реалізованої продукції
Показник ділової активності підприємства	— збільшення частки продукції підприємства в загальному обсязі ринку однотипної продукції
Показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства	<ul style="list-style-type: none"> — збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності — збільшення загального коефіцієнта покриття — збільшення показника загальної платоспроможності — збільшення коефіцієнта фінансової незалежності — зменшення співвідношення між позиковими та власними коштами підприємства
Показники якості продукції, робіт чи послуг	<ul style="list-style-type: none"> — зниження рівня та втрат від браку — зменшення кількості чи відсутність рекламацій від споживачів — збільшення індексу задоволеності клієнтів
Показники конкурентоспроможності продукції підприємства	<ul style="list-style-type: none"> — збільшення частки експортної продукції в загальних обсягах виробництва — зменшення співвідношення цін на однотипну продукцію підприємства та конкурентів
Показники ефективності використання акціонерного капіталу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> — збільшення прибутковості однієї акції підприємства — збільшення співвідношення між ринковою та номінальною ціною акції підприємства

**ПОКАЗНИКИ ПРЕМІЮВАННЯ КЕРІВНИКІВ,
ПРОФЕСІОНАЛІВ, ФАХІВЦІВ І ТЕХНІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ
ОКРЕМИХ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ**

Найменування відділу	Показники преміювання
Відділ головного конструктора	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виконання плану підготовки виробництва й випуску нових виробів 2. Виконання встановленого завдання з підвищення технічного рівня виробів
Відділ головного технолога	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виконання плану-графіка технологічної підготовки виробництва нових виробів 2. Досягнення запланованого рівня продуктивності праці на підприємстві
Відділ головного механіка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту технологічного та вантажопідійомного обладнання 2. Відсутність обґрунтованих претензій від структурних підрозділів щодо якості ремонту й технічного стану технологічного та вантажопідійомного обладнання
Відділ головного енергетика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту енергетичного обладнання 2. Відсутність обґрунтованих претензій від структурних підрозділів щодо якості ремонту й технічного стану енергетичного обладнання
Виробничо-диспетчерський відділ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досягнення встановленого коефіцієнта ритмічності випуску продукції 2. Додержання встановленого нормативу незавершеного виробництва на підприємстві загалом
Економічний відділ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Якісне розроблення і своєчасне доведення до структурних підрозділів планових завдань (техніко-економічних показників) 2. Своєчасне оформлення договорів на поставку продукції
Відділ організації праці та заробітної плати	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виконання плану-графіка перегляду чинних норм затрат праці 2. Виконання плану-графіка нормування нових технологічних процесів
Відділ збуту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виконання плану-графіка відвантаження готової продукції 2. Дотримання нормативу залишків готової продукції на складі

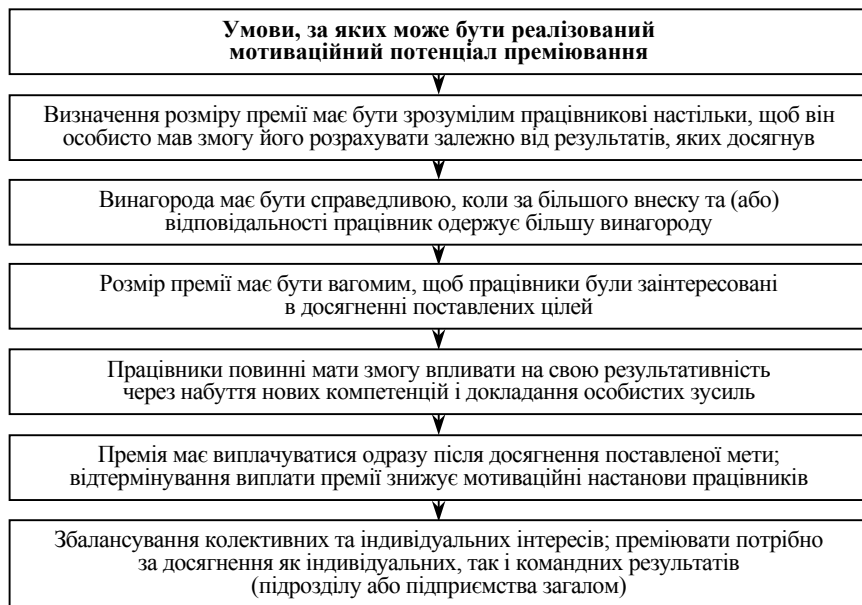


Рис. 7.9. Умови, за яких може бути реалізований мотиваційний потенціал преміювання

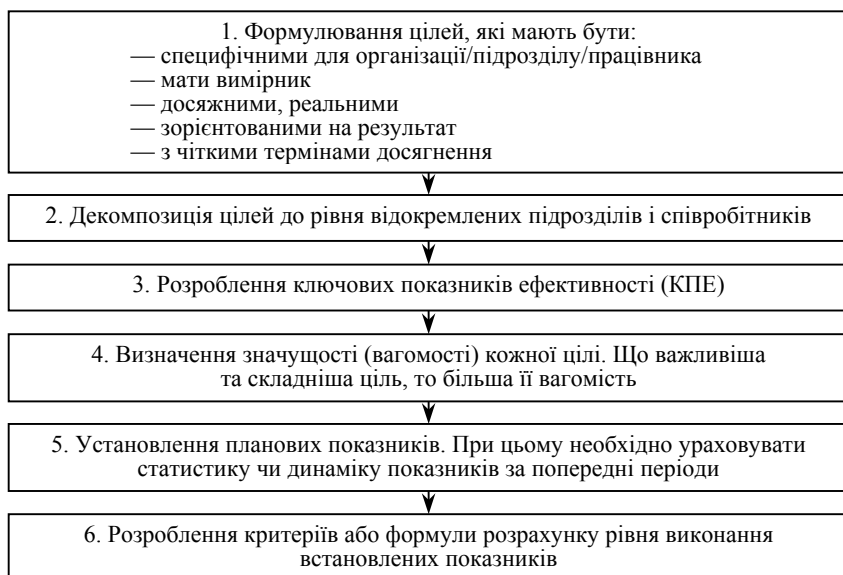


Рис. 7.10. Етапи розроблення цілей і формування ключових показників у системі управління ефективністю

Таблиця 7.9

**ПРИКЛАД ОСНОВНИХ ЦІЛЕЙ
І КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДЛЯ ПОСАДИ КОМЕРЦІЙНОГО ДИРЕКТОРА**

Основні цілі	Ключові показники ефективності	Питома вага, % (значущість)
1. Збільшення частки ринку однотипної продукції	Частка ринку, %	35
2. Збільшення обсягів продажу	Виручка від реалізації, тис. грн	30
3. Приріст валового прибутку	Валовий прибуток, тис. грн	20
4. Зниження рівня дебіторської заборгованості	Дебіторська заборгованість, тис. грн	15

Таблиця 7.10

**ПЕРІОДИЧНІСТЬ ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ ЗАЛЕЖНО
ВІД КАТЕГОРІЇ ПРАЦІВНИКІВ**

Категорія	Посади	Період постановки цілей
A	Керівники вищого рівня управління, керівники ключових підрозділів, від яких залежить бізнес-результат	Півроку, рік
B	Керівники та співробітники основних підрозділів, що створюють основний бізнес-результат	Місяць, квартал
C	Керівники та співробітники функціональних підрозділів	Квартал, півроку
D	Працівники, які не впливають на бізнес-процеси підприємства і не охоплені системою управління ефективністю	Немає

Таблиця 7.11

**ПРИКЛАДИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДЛЯ ОКРЕМИХ КЕРІВНИХ ПОСАД**

Найменування посади	Ключові показники ефективності (діяльності)
Фінансовий директор	ЕВІТДА ¹ , економія бюджету витрат компанії, розмір запозичених коштів, співвідношення боргу і ЕВІТДА, сума штрафів з боку органів контролю
Директор з маркетингу	Дохід від основної діяльності, обсяги продажу постійним клієнтам, економія бюджету витрат підрозділів, що йому підпорядковані, індекс задоволеності клієнтів, частка ринку, темпи зростання частки ринку, індекс бренду компанії
Директор з виробництва	CAPEX ² , рівень бракованої продукції, кількість поверненої продукції, час простою обладнання з власних причин, використання потужностей, виконання плану з виробництва, економія бюджету виробничих витрат
Директор з персоналу	Плинність персоналу, індекс задоволеності співробітників, відсутність зауважень за результатами кадрового аудиту, економія бюджету витрат підрозділів, що йому підпорядковані, додержання термінів заповнення вакансій, економія витрат на персонал, ефективність навчання персоналу
Директор з логістики	Вартість перевезень, додержання планової величини запасів, тривалість простоїв через відсутність поставчань, економія бюджету витрат підрозділів, що йому підпорядковані, індекс задоволеності клієнтів, вартість втрат у процесі зберігання (перевезень)
Директор з інформаційних технологій	Термін реалізації ІТ-проектів, ефективність вкладень в ІТ-проекти, індекс задоволеності клієнтів, економія бюджету ІТ-витрат, економія бюджету витрат підрозділів, що йому підпорядковані

¹ ЕВІТДА — дохід до сплати податку на прибуток, відсотків і амортизації.

² CAPEX — інвестиційні витрати на основні фонди, а також витрати з обслуговування кредитів.

Таблиця 7.12

**ПРИКЛАД РОЗРАХУНКУ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ НАЧАЛЬНИКА ЦЕХУ
(ПЕРШИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
ТА РОЗМІРУ ПРЕМІЙ)**

Основні цілі	Ключові показники ефективності	Значущість, %	План	Факт	Результативність, %
1. Виконання плану з випуску продукції	Обсяг виробництва, тис. грн	50	1200	1200	50
2. Виконання плану з асортименту	Частка виконаних позицій щодо асортименту, %	30	100	100	30
3. Додержання нормативу з якості продукції	Бракована продукція, % від обсягу виробництва	20	1	0,8	25
Усього					105

Таблиця 7.13

**ПРИКЛАД ЗАЛЕЖНОСТІ РОЗМІРУ
ПРЕМІЙ ВІД РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ**

	Значення показника результативності, %					
	80—84	85—89	90—94	95—99	100	понад 100
Розмір премії, % до посадового окладу	10	20	30	40	50	55

Таблиця 7.14

**ПРИКЛАД РОЗРАХУНКУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА РОЗМІРУ ПРЕМІЇ
НАЧАЛЬНИКА ЦЕХУ (ДРУГИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА РОЗМІРУ ПРЕМІЙ), ПОСАДОВИЙ ОКЛАД — 8000 грн**

Основні цілі	Ключові показники ефективності	Значущість		Відсоток премії залежно від рівнів досягнення				Фактичне значення КІПЕ	Розмір премії, грн
		%	частка	0	10	30	40		
				Неприпустимий рівень	Низький рівень	Плановий рівень	Рівень ліберства		
1. Виконання плану з випуску продукції	Обсяг виробництва, тис. грн	50	0,5	менше ніж 1100	від 1100 до 1150	від 1150 до 1200	понад 1200	1160	1200
2. Виконання плану з асортименту	Частка виконаних позицій щодо асортименту, %	30	0,3	менше ніж 90	від 90 до 95	від 96 до 99	100	96	720
3. Додержання нормативу з якості продукції	Бракована продукція, % від обсягу виробництва	20	0,2	понад 1,4	від 1,1 до 1,4	від 0,8 до 1,0	менше ніж 0,8	1,0	480
Усього									2400



Рис. 7.11. Причинно-наслідкові зв'язки складових системи збалансованих показників

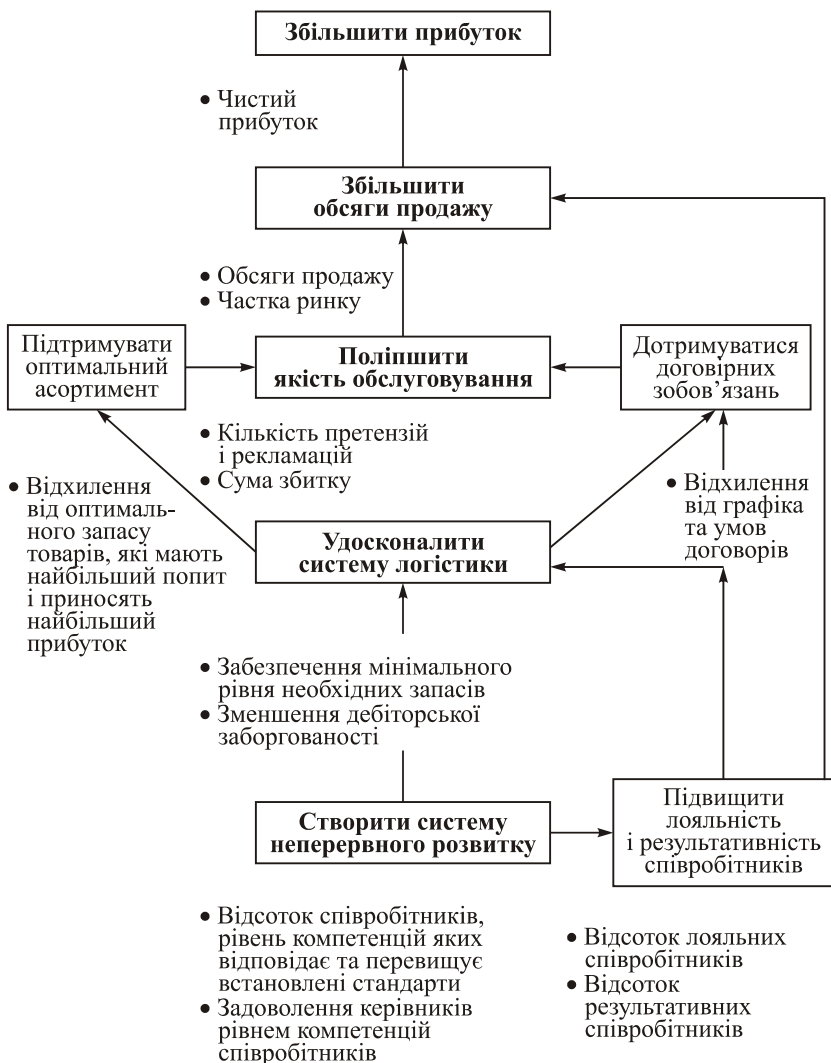


Рис. 7.12. Приклад стратегічної карти торговельної компанії¹

¹ Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 68.

Таблиця 7.15

**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БОНУСІВ ІЗ ПРЕМІЯМИ
ЗА ПОТОЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ПРАЦІ**

Показник	Премії за поточні результати праці	Бонуси
Періодичність виплати	Щокварталу або щомісяця	За результатами роботи за рік, хоча може бути встановлена інша періодичність
База нарахування	У відсотках до тарифної ставки, посадового окладу чи в абсолютному розмірі	У відсотках від обсягу реалізованої продукції (товару, послуг), прибутку, маржі, тощо
Категорії персоналу, для яких застосовуються	Усі категорії персоналу	Керівники, і насамперед керівники вищого рівня управління, та працівники, зайняті продажем продукції (послуг), хоча бонуси можна виплачувати й іншим категоріям персоналу
Підприємства, на яких дістали поширення	На підприємствах усіх організаційно-правових форм і сфер діяльності	У торговельних, страхових компаніях, у банківській сфері

Таблиця 7.16

**ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РОЗМІРУ ПРЕМІЙ
ЗА РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ ЗА РІК**

Підхід	Характеристика
Тринадцята заробітна плата	Премії нараховують усім працівникам у розмірі одного (двох) посадових окладів (тарифних ставок) без або з урахуванням встановлених надбавок і доплат
Диференціація розміру премій залежно від стажу роботи працівника на підприємстві	Нараховані премії коригують на відповідний коефіцієнт залежно від стажу роботи працівника на підприємстві
Виплата премій виходячи із середньомісячної заробітної плати	Премії виплачують у розмірі середньомісячної заробітної плати працівника, обчисленої згідно з розробленою на підприємстві методикою
Установлення планових показників	Премії виплачують у разі досягнення встановлених планових (мінімальних чи допустимих) значень основних показників
Розрахунок преміального фонду як відсотка від основних фінансово-економічних показників	Преміальний фонд розподіляється між працівниками з урахуванням їхнього трудового внеску, стажу роботи, основної чи середньомісячної заробітної плати за звітний календарний рік Преміальний фонд може спочатку розподілятися між структурними підрозділами залежно від результатів їхньої роботи у звітному році (виконання планових показників, ключових показників діяльності тощо), а потім між працівниками відповідних структурних підрозділів згідно з розробленою методикою
За результатами виконання індивідуальних показників	Розміри премій залежать від встановлених ключових показників, рівня виконання індивідуальних планів і програм, особистих досягнень працівників тощо

Таблиця 7.17

**ПРИКЛАД ШКАЛИ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ
ЩОРІЧНИХ ПРЕМІЙ ЗАЛЕЖНО ВІД СТАЖУ РОБОТИ
ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Стаж роботи, років	Коефіцієнт коригування розміру премії
До 3	1,0
Від 3 до 5	1,25
Від 5 до 8	1,5
Від 8 до 12	1,75
Від 12 до 16	2,0
Від 16 до 20	2,25
Понад 20	2,5

Таблиця 7.18

**ПРИКЛАД ШКАЛИ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ЩОРІЧНИХ
ПРЕМІЙ ЗАЛЕЖНО ВІД РІВНЯ ВИКОНАННЯ ПЛАНОВОГО
ПОКАЗНИКА (ПРИБУТКОВОСТІ)**

Рівень виконання планового показника, %	Коефіцієнт коригування розміру премії
95—99	0,5
100—104	1,0
105—109	1,3
110—114	1,7
115—119	2,2
понад 120	2,8

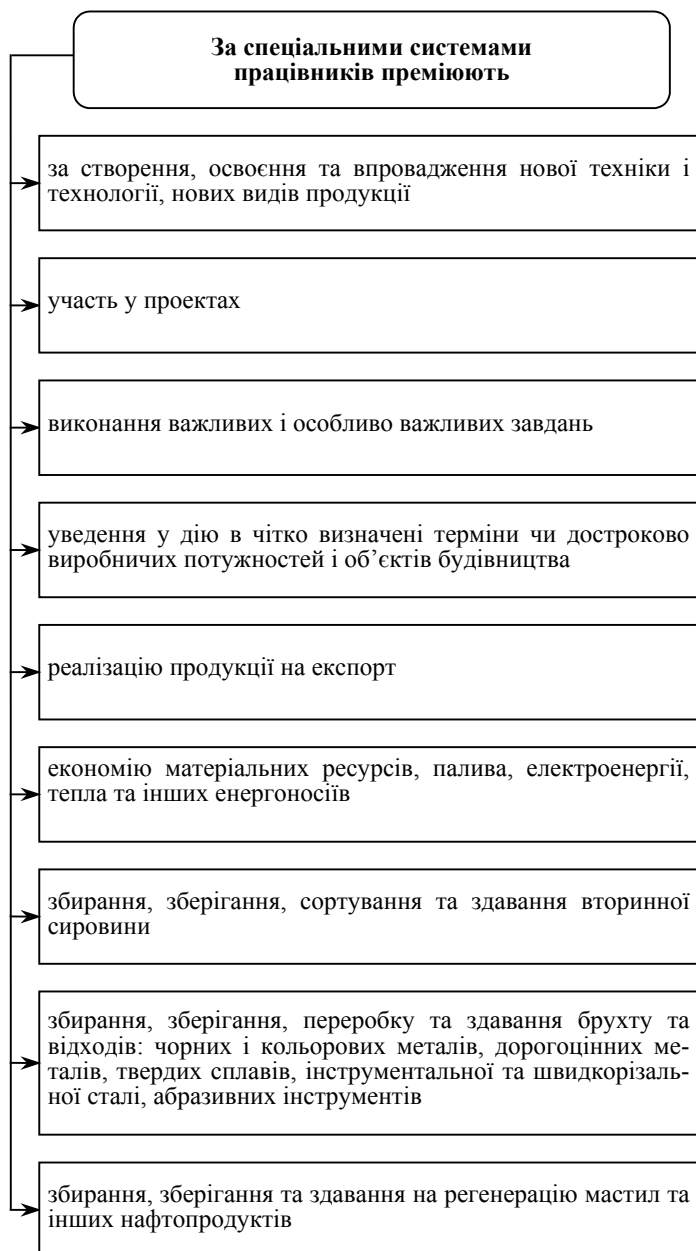


Рис. 7.13. Спеціальні системи преміювання

7.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги

Завдання для індивідуальної роботи

1. Здійснити порівняльний аналіз підходів до організації преміювання працівників за основні результати діяльності та підсумки роботи за рік.

2. Розробити показники підвищення та зниження коефіцієнтів трудової участі працівників певних професійних груп для розподілу нарахованих колективу премій між окремими співробітниками з урахуванням галузевої належності підприємства.

3. Спроекувати цілі та сформулювати ключові показники ефективності для кількох посад з урахуванням галузевої належності підприємства.

4. Розробити показники преміювання для кількох посадових осіб згідно із системою збалансованих показників за чотирма складовими: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів, навчання та зростання.

5. Підготувати есе на тему:

— «Досвід преміювання персоналу на основі системи управління ефективністю у практиці вітчизняних та іноземних компаній».

— «Досвід преміювання персоналу на основі системи збалансованих показників у практиці вітчизняних та іноземних компаній».

Задачі

1. Визначити умови і показники преміювання для директора підприємства, котре випускає конкурентоспроможну продукцію і перед яким поставлене завдання виходу на світовий ринок. Підприємство недовикористовує виробничі потужності. Намітилося зниження ефективності використання акціонерного капіталу.

2. Визначити умови і показники преміювання для директора підприємства, попит на продукцію якого на внутрішньому ринку незадоволений. Підприємство має незадовільне співвідношення між позичковими і власними коштами. Має місце невиконання плану поставок відповідно до укладених договорів.

3. Розробити умови і показники преміювання для служби персоналу (відділу маркетингу, відділу реклами та зв'язків із гро-

мадськістю, відділу збуту) промислового підприємства, передбачивши у якості показників преміювання показники, що характеризують безпосередні результати роботи цього відділу, а умовою преміювання — один із основних показників діяльності підприємства загалом.

4. Визначити розміри премій (у відсотках до посадового окладу) керівників, професіоналів і фахівців підприємства за виконання ними кожного показника преміювання. Основними показниками преміювання для даних категорій персоналу є такі:

— приріст обсягів реалізованої продукції у поточному періоді проти попереднього;

— забезпечення нормативного рівня якості;

— зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції.

Попереднє експертне оцінювання показало, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення цих показників, становить 0,5 : 0,25 : 0,25.

У поточному періоді заплановано збільшити обсяги реалізованої продукції на 6 % проти попереднього періоду, знизити витрати на 1 грн реалізованої продукції на 2 %.

Премія за показниками збільшення обсягів реалізованої продукції й зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції виплачується за кожен відсоток поліпшення показників.

Фонд оплати праці керівників, професіоналів і фахівців за посадовими окладами становить 560 000 грн. На поточне преміювання заплановано 30 % фонду оплати праці за посадовими окладами.

5. Визначити розміри премій (у відсотках до посадового окладу) керівників, професіоналів і фахівців акціонерного товариства за виконання ними кожного показника преміювання.

Основними показниками преміювання для цих категорій персоналу є такі:

— виконання плану поставок продукції за укладеними договорами;

— підвищення продуктивності праці;

— зниження собівартості продукції.

Попереднє експертне оцінювання показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення даних показників, становить 0,4 : 0,3 : 0,3.

У поточному періоді заплановано підвищити продуктивність праці на 5 % проти попереднього періоду, знизити собівартість продукції на 2 %.

Премія виплачується за умов досягнення планових показників.

Фонд оплати праці керівників, професіоналів і фахівців за посадовими окладами становить 640 000 грн. На поточне преміювання заплановано 40 % фонду оплати праці.

6. Розробити шкалу диференціації розмірів премій робітникам (у відсотках до тарифних ставок) залежно від рівня виконання норм виробітку (100; 105; 110; 115) та якості продукції. За показник якості продукції прийнято обсяг браку до всього обсягу випуску продукції, який перебуває у діапазоні від 0 до 1. Розмір премій коливається в діапазоні від 10 до 50 %.

7. Розробити шкалу диференціації розмірів премій робітникам, що встановлені за виконання нормованих завдань і взяті за одиницю, залежно від відсотка здавання продукції з першого подання (норматив — 95) і коефіцієнта використання обладнання (норматив — 90).

8. Розподілити нараховану колективу премію між працівниками відділу організації праці та заробітної плати, якщо розмір нарахованої колективу премії становить 30 % суми посадових окладів. Розміри посадових окладів, кількість відпрацьованих днів і розміри КТУ працівників відділу організації праці та заробітної плати наведено у табл. 7.19.

Таблиця 7.19

**РОЗМІРИ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ, КІЛЬКІСТЬ ВІДПРАЦЬОВАНИХ ДНІВ
І РОЗМІРИ КТУ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ
ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ**

Посада, прізвище, ім'я, по батькові	Посадовий оклад, грн	Відпрацьовано днів у місяці	КТУ
Начальник відділу Верба Д. М.	3800	22	1,3
Провідний економіст з праці Резніченко А. І.	3200	22	1,4
Економіст з праці 1-ї категорії Білий О. М.	2800	17	0,9
Економіст з праці 2-ї категорії Зуб І. Л.	2400	22	1,1
Технік з праці Куриленко В. П.	2000	20	1,0
Технік з праці Дорошенко М. О.	2000	22	1,1

9. На підприємстві, яке займається видавничою діяльністю, згідно із преміальним положенням показником преміювання основних робітників є виконання змінних завдань відповідно до встановлених графіків, умовою — відсутність претензій суміжних виробничих підрозділів підприємства та споживачів до якості продукції. При цьому розмір премії друкарів становить 100 % тарифної ставки, робітників інших професій — 35 %.

Преміювання робітників, зайнятих обслуговуванням основних цехів, здійснюється за таких умов:

— забезпечення безперебійної роботи устаткування основних цехів;

— проведення своєчасного ремонту та збільшення міжремонтних періодів експлуатації устаткування;

— безперебійне та ритмічне забезпечення робочих місць матеріалами, сировиною, інструментом, транспортними засобами.

На підприємстві також нараховують премії робітникам за зростання продуктивності праці у звітному місяці порівняно з відповідним періодом попереднього року. Премія за підвищення продуктивності праці встановлюється у відсотках до тарифних ставок робітників за умов одержання прибутку: основним робітникам за кожен 1 % зростання продуктивності праці 1 % премії, допоміжним робітникам за кожен 1 % — 0,25 % премії.

Керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям премія визначається за підсумками звітного місяця за наявності прибутку та за умов виконання планових показників з обсягу товарної продукції та підвищення продуктивності праці. Базовий розмір премії становить 50 % посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців за виконання планового показника з обсягу товарної продукції. Базовий розмір премії коригується за результатами роботи звітного періоду:

— у розмірі 0,5 % за кожен відсоток перевиконання плану з випуску товарної продукції;

— у розмірі 1 % за кожен відсоток підвищення продуктивності праці порівняно з відповідним періодом попереднього року.

Оцінити, наскільки вдало на підприємстві визначено умови, показники преміювання та розміри премій. Розробити пропозиції щодо вдосконалення преміального положення.

10. Преміювання працівників науково-дослідного інституту здійснюється за результатами роботи колективної праці за місяць з урахуванням таких показників:

— ефективність використання робочого часу на науково-дослідну роботу;

— збільшення частки соціально-економічних проектів, які матимуть практичне застосування і будуть підтверджені листом Міністерства соціальної політики України;

— організація роботи з підприємствами-замовниками та збільшення контактів.

На преміювання працівників за рік спрямовують кошти у розмірі чотиримісячного фонду оплати праці за посадовими оклада-

ми згідно зі штатним розписом інституту та економії фонду оплати праці.

Розмір премії розраховується у відсотках до посадового окладу працівника. Конкретні розміри премії працівників визначаються відповідно до їхнього особистого внеску у результати роботи. Підставою для нарахування премії є дані статистичної й бухгалтерської звітності, дані оперативного обліку, подання керівників структурних підрозділів.

Працівників, котрі порушили трудову дисципліну, допустили помилки в роботі, можуть позбавляти премії повністю або частково. Повне або часткове позбавлення премії проводиться за той період, у якому були порушення трудової дисципліни або недоліки в роботі.

Оцінити, наскільки вдало в інституті визначено умови, показники преміювання та розміри премій. Розробити пропозиції щодо вдосконалення преміального положення.

Додатково: перелік посад працівників науково-дослідного інституту: директор науково-дослідного інституту; головний інженер установи; завідувач (начальник) науково-дослідного відділу (лабораторії, відділення) інституту; учений секретар інституту; завідувач (начальник) науково-дослідного сектору (лабораторії), що входить до складу науково-дослідного відділу (відділення, лабораторії); головний науковий співробітник; провідний науковий співробітник; старший науковий співробітник; науковий співробітник; молодший науковий співробітник; провідні інженери: програміст, електронник, технолог, конструктор; провідний математик; провідні: економіст, юрисконсульт, перекладач, соціолог, психолог; спеціалісти: економіст, юрисконсульт, соціолог, психолог, фізіолог, перекладач; техніки всіх спеціальностей.

11. В авіакомпанії відповідно до розробленого преміального положення премія нараховується працівникам за умови, якщо:

— темпи підвищення продуктивності праці за квартал більші за темпи зростання заробітної плати загалом по компанії,

— фонд оплати праці за квартал не перевищує 5 % від загальновиборничих витрат.

Премія складається із двох частин: I частина — «Премія за план», розмір якої для різних структурних підрозділів становить 60 або 70 %; II частина — «Премія за якість» (розмір — 30 або 40 %).

Основним показником, за виконання якого нараховується I частина премії («Премія за план») для всіх структурних підрозділів авіакомпанії, є план з випуску товарної продукції. Для

окремих структурних підрозділів, крім плану з випуску продукції, розроблено інші показники преміювання:

— для заступника генерального директора з льотно-технічного забезпечення польотів — план технічного розвитку виробництва;

— заступника генерального директора з авіаційної безпеки та підпорядкованих йому відділів — відсутність порушень пропускового режиму;

— для керівника служби охорони праці — виконання плану з охорони праці.

ІІ частина премії («Премія за якість») залежить від таких показників:

— виконання в установлені терміни вказівок і пропозицій з усунення недоліків на виробництві, розпоряджень начальника та вищого керівництва;

— відсутність недоліків у розробленні та застосуванні оптичних (сервісних) цін;

— своєчасне та якісне дослідження факту неякісного обслуговування споживачів у разі надання претензійного акту;

— своєчасне та якісне виконання заходів з охорони праці та техніки безпеки, розпоряджень інспектора з охорони праці та техніки безпеки, пожежної безпеки;

— належне виконання вимог чинної технологічної документації;

— дотримання порядку обліку та збереження продукції (матеріалів, запасних частин авіаційної техніки, харчування для пасажирів тощо);

— своєчасне та якісне складання звітності;

— вживання заходів щодо покращення порядку та дисципліни, зменшення плинності персоналу, організації роботи з виконання та усунення внутрішньозмінних втрат робочого часу;

— своєчасне забезпечення матеріалами та запасними частинами під час проведення технічного обслуговування авіатехніки;

— своєчасне усунення недоліків, виявлених під час внутрішніх аудитів системи менеджменту якості;

— відсутність помилок у технологічній документації;

— якісне виконання обов'язків, визначених посадовими інструкціями;

— відсутність зривів занять чи зборів, хороша підготовка керівництва до занять;

— виконання в установлені терміни заходів відповідно до наказів генерального директора.

В авіакомпанії також розроблено показники та умови, за виконання яких працівникові може бути збільшено розмір премії:

— за попередження авіавипадку, псування літака, надзвичайного випадку розмір премії збільшується на 25 %;

— надання пропозицій щодо підвищення ефективності виробництва, якості роботи — 15 %;

— виявлення й оперативне усунення складних дефектів — 15 %;

— зразкове утримання виробничих і побутових приміщень — 10 %;

— освоєння суміжної професії — 10 %;

— збільшення міжремонтного періоду обслуговування автомашин, агрегатів, верстатів та іншого обладнання — 10 %;

— своєчасне виявлення й усунення ймовірних причин нещасних випадків — 10 %.

Розмір премії також може бути збільшений за рішенням Генерального директора до 200 % за якісне виконання термінових завдань, за виконання додаткового обсягу робіт, які не входять до кола посадових обов'язків.

Преміальним положенням визначено випадки, за які може зменшуватися розмір премії.

Премії нараховуються за фактично відпрацьований час на посадовий оклад з урахуванням надбавок і доплат, на які відповідно до організаційно-розпорядчих документів нараховується премія.

Оцінити, наскільки вдало в авіакомпанії визначено умови, показники преміювання та розміри премій. Розробити пропозиції щодо вдосконалення преміального положення.

Додатково: Перелік посад і структурних підрозділів авіакомпанії: генеральний директор, директор департаменту з управління персоналом, заступник генерального директора з льотно-технічного забезпечення польотів, заступник генерального директора з наземного обслуговування, заступник генерального директора з комерційної роботи, фінансовий директор, директор з сервісу на борту, заступник генерального директора з якості, заступник генерального директора з безпеки польотів, заступник генерального директора з авіаційної безпеки, керівник служби охорони праці, керівник юридичної служби, директор департаменту стратегічного розвитку, директор департаменту з інформаційних технологій, канцелярія, відділ кадрів, відділ матеріально-технічного забезпечення, відділ адміністративно-господарської діяльності, служба сервісу на борту, відділ якості, підрозділи, підпорядковані фінансовому директору, льотний комплекс, інженерно-технічний комплекс, відділ декларацій та оформлення митних документів, комерційний комплекс, наземний комплекс, відділи, підпорядковані заступнику генерального директора з авіаційної безпеки, юридична служба, департамент з інформаційних технологій.

Ситуаційне завдання

Ви керівник служби персоналу, яка складається з відділу кадрового адміністрування й відділу підбору та розвитку персоналу. У звітному кварталі служба персоналу виконала основні показники преміювання, хоча були проблеми із дотриманням термінів виконання завдань, що виникли з вини відділу кадрового адміністрування. Відділ підбору та розвитку персоналу не мав проблем з дотриманням термінів та якістю виконання завдань, проте мали місце порушення трудової дисципліни.

Розмір премії співробітників служби персоналу був зменшений через проблеми з дотриманням термінів виконання завдань.

Оберіть спосіб розподілу премії між співробітниками служби персоналу.

1. Розподілите премію пропорційно до чисельності співробітників відділу кадрового адміністрування й відділу підбору та розвитку персоналу, оскільки обидва підрозділи припускалися помилок.

2. Розподілите премію пропорційно до основної заробітної плати співробітників.

3. Поставте завдання перед керівниками відділів визначити коефіцієнти трудового внеску співробітників і разом із ними розподілите премію пропорційно до розрахованих коефіцієнтів, не беручи до уваги упущення щодо термінів виконання завдань і дисципліни.

4. Розділите премію між двома відділами на свій розсуд з урахуванням упущень щодо термінів виконання завдань і дисципліни і делегуєте повноваження керівникам відділів розподілити премію між співробітниками.

5. Розподілите премію іншим способом.

Обґрунтуйте своє рішення.

Тренінги

1. Тема тренінгу: Аналіз організації преміювання та розроблення пропозицій щодо її вдосконалення на прикладі віртуального підприємства.

Завдання тренінгу полягають у формуванні вмінь:

— аналізувати систему преміювання персоналу на підприємстві та розробляти пропозиції щодо посилення мотивації працівників за результатами аналізу;

— формулювати цілі преміювання персоналу;

— розробляти умови та показники преміювання працівників різних категорій і професійних груп;

- визначати розміри премій/розробляти шкалу розмірів премій залежно від рівня виконання показників преміювання;
- встановлювати періодичність преміювання різних категорій персоналу;
- визначати підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій.

Основні етапи дослідження:

- 1) Здійснити аналіз системи преміювання на підприємстві, оцінити її мотиваційний потенціал та виявити недоліки.
- 2) Обґрунтувати доцільність чи недоцільність запровадження різних підходів до організації преміювання персоналу (колективного преміювання, преміювання на основі системи управління ефективністю, системи збалансованих показників тощо).
- 3) Сформулювати цілі преміювання персоналу на підприємстві.
- 4) Розробити умови та показники преміювання працівників різних категорій і професійних груп підприємства.
- 5) Визначити розміри премій/розробити шкалу розмірів премій залежно від рівня виконання показників преміювання.
- 6) Установити періодичність преміювання різних категорій персоналу.
- 7) Визначити підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій.
- 8) Внести відповідні зміни до Положення про преміювання працівників ВАТ «Агротехніка».

Вихідні дані

Положення

про преміювання працівників ВАТ «Агротехніка»

1. Загальні положення

1.1. Дане положення вводиться з метою:

- посилення матеріальної заінтересованості у виконанні планових показників, підвищенні ефективності виробництва, поліпшенні якості продукції;
- зниження витрат на виробництво, економії ресурсів;
- узгодженості премій із результатами діяльності структурних підрозділів та кожного працівника;
- підвищення відповідальності й творчого ставлення до роботи.

1.2. Джерелом виплати премій є фонд заробітної плати.

2. Показники та розмір преміювання

- 2.1. Працівники АТ одержують премію за результатами роботи за місяць.

2.2. Показники преміювання встановлюють для колективів усіх підрозділів, окремих посадових осіб з урахуванням специфіки функцій (робіт) і конкретних завдань, які стоять перед підрозділом.

Таблиця 7.20

**ПОКАЗНИКИ ПРЕМІЮВАННЯ КЕРІВНИКІВ, ПРОФЕСІОНАЛІВ,
ФАХІВЦІВ І ТЕХНІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

№ з/п	Посада, відділ	Показники преміювання
1	Директор, головний інженер, заступник головного інженера, директор з персоналу	Виконання виробничого завдання
2	Юридичний відділ	Відсутність збитків, пов'язаних із оформленням і виконанням договорів Забезпечення правовими засобами збереження власності АТ
3	Відділ головного конструктора	Виконання плану підготовки виробництва й випуску нових виробів
4	Відділ головного технолога	Виконання плану-графіка технологічної підготовки виробництва нових виробів
5	Відділ головного механіка	Виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту технологічного обладнання
6	Відділ головного енергетика	Виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту енергетичного обладнання
7	Відділ головного металурга	Виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту обладнання
8	Відділ метрології	Виконання плану-графіка перевірки засобів вимірювання
9	Відділ технічного контролю	Відсутність рекламаций і претензій споживачів стосовно якості продукції
10	Відділ охорони праці та техніки безпеки	Здійснення контролю за дотриманням правил охорони праці та протипожежної безпеки Здійснення контролю за виконанням заходів, передбачених колективним договором у розділі «Техніка безпеки і стан виробничих приміщень, обладнання»
11	Інструментальний відділ	Виконання плану інструментального виробництва
12	Загальнозаводська лабораторія	Виконання планових робіт з контролю якості сировини, матеріалів
13	Бюро стандартизації та сертифікації	Забезпечення підрозділів підприємства необхідними нормативними документами Виконання програми сертифікації

Закінчення табл. 7.20

№ з/п	Посада, відділ	Показники преміювання
14	Бюро автоматизованих систем управління виробництвом	Забезпечення виконання програми комп'ютеризації підприємства Забезпечення своєчасного контролю та технічного обслуговування обчислювальної техніки
15	Заступник директора з економіки та підпорядковані йому підрозділи: планово-економічний відділ, бюро з ціноутворення, лабораторія економічного аналізу	Якісне розроблення і своєчасне доведення до структурних підрозділів планових завдань і техніко-економічних показників
16	Заступник директора з виробництва та підпорядковані йому підрозділи: виробничий і диспетчерський відділи	Досягнення встановленого коефіцієнта ритмічності випуску продукції
17	Відділ збуту та маркетингу	Виконання плану-графіка відвантаження готової продукції Відсутність обґрунтованих претензій від структурних підрозділів щодо своєчасності поставок і якості сировини та матеріалів
18	Відділ реклами	Виконання виробничого завдання Своєчасне розміщення реклами у ЗМІ
19	Бухгалтерія	Своєчасне надання достовірної бухгалтерської звітності на підставі первинної документації та бухгалтерських записів Забезпечення контролю за раціональним, економічним використанням матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів на підставі інвентаризації, ревізії, перевірок та якості первинної документації
20	Служба персоналу	Забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом відповідно до потреб Своєчасне вживання заходів стосовно порушень трудового законодавства, правил внутрішнього трудового розпорядку
21	Житлово-комунальний відділ	Відсутність перебоїв у забезпеченні комунальними послугами (опалення, водопостачання, електропостачання)
22	Господарський відділ	Забезпечення належного санітарного та естетичного стану приміщень, будівель, споруд, санвузлів Забезпечення належного санітарного стану території підприємства, озеленення

Робітників основного виробництва (слюсарів-інструментальників, верстатників) преміюють за умов виконання виробничих (нормованих) завдань і забезпечення нормативного рівня якості.

Робітників, котрі обслуговують основне виробництво (слюсарів-ремонтників, електромонтерів, наладчиків), преміюють за умов забезпечення ритмічної роботи обладнання, яке обслуговується.

2.3. Премія визначається у відсотках до посадового окладу для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців і тарифної ставки для робітників.

2.4. Премії устанавлюються у таких розмірах:

- для робітників — 30 %;
- професіоналів, фахівців, технічних службовців — 50 %;
- керівників структурних підрозділів — 60 %;
- керівників вищого рівня управління — 70 %.

3. *Порядок виплати премії*

3.1. Премія виплачується у повному розмірі за умов виконання встановлених показників преміювання.

3.2. Премія виплачується одночасно із основною заробітною платою за результатами поточного місяця за фактично відпрацьований час.

3.3. На початок кожного місяця планово-економічний відділ готує звіт про виконання показників преміювання.

3.4. Рішення про виплату премії ухвалює директор, виходячи з наявності фінансових ресурсів.

3.5. Рішення про позбавлення чи зниження премії усьому підрозділу ухвалює директор на підставі інформації про виконання показників преміювання, кожному конкретному працівнику — керівник підрозділу.

3.6. Рішення про розмір депреміювання ухвалюють директор, його заступники, керівники підрозділів, які мають право накладати дисциплінарні стягнення.

3.7. Після прийняття рішення про виплату премії служба персоналу узагальнює матеріали, готує накази та передає їх до бухгалтерії для нарахування працівникам АТ.

3.8. Премія до посадових окладів (тарифних ставок) тимчасово відсутніх працівників (перебування у відпустці, на лікарняному, виконання державних обов'язків тощо) перерозподілу не підлягає.

4. *Депреміювання*

4.1. Депреміювання — зниження розміру премії або позбавлення премії у повному розмірі окремих структурних підрозділів і працівників.

- 4.2. До основних умов депреміювання працівників АТ належать:
- невиконання структурним підрозділом показників преміювання;
 - невиконання чи неналежне виконання працівником посадових обов'язків (трудових функцій);
 - несвоєчасне чи неякісне виконання розпоряджень, наказів, програм розвитку АТ та інших організаційно-розпорядчих документів;
 - порушення трудової дисципліни (запізнення, прогули, поява на роботі у нетверезому стані тощо).
- 4.3. Депреміювання працівників здійснюється за той період, у якому мало місце виробниче упушення чи порушення.

2. Тема тренінгу: Аналіз порядку встановлення одноразових премій і винагород, розроблення пропозицій щодо його вдосконалення на прикладі віртуального підприємства.

Завдання тренінгу полягають у формуванні вмінь:

- аналізувати порядок встановлення одноразових премій і винагород та розробляти пропозиції щодо посилення мотивації працівників за результатами аналізу;
- формувати найоптимальніший для підприємства набір одноразових премій і винагород;
- визначати правила виплати премій за результатами роботи за рік;
- визначати розміри/розробляти шкалу диференціації розмірів премій за результатами роботи за рік;
- розробляти підстави для підвищення, зниження розмірів чи позбавлення премій за результатами роботи за рік;
- розробляти порядок виплати та визначати розміри премій за виконання важливих (термінових) і особливо важливих (термінових) завдань;
- розробляти порядок виплати та визначати розміри одноразових заохочень, не пов'язаних з конкретними результатами праці.

Основні етапи дослідження:

- 1) Зробити аналіз ефективності практики встановлення одноразових премій і винагород на підприємстві:
 - здійснити аналіз ефективності порядку встановлення одноразових премій і винагород;
 - оцінити мотиваційний потенціал одноразових премій і винагород;

— здійснити аналіз ефективності диференціації одноразових премій і винагород;

— виявити недоліки, що негативно впливають на матеріальну мотивацію працівників.

2) Сформувати найоптимальніший для підприємства набір одноразових премій і винагород.

3) Визначити правила виплати щорічних премій за результатами роботи за рік.

4) Визначити розміри/розробити шкалу диференціації розмірів премій за результатами роботи за рік.

5) Розробити підстави для підвищення, зниження розмірів чи позбавлення премій за результатами роботи за рік.

6) Розробити порядок виплати та визначити розміри премій за виконання важливих (термінових) і особливо важливих (термінових) завдань.

7) Розробити порядок виплати та визначити розміри одноразових заохочень, не пов'язаних з конкретними результатами праці.

8) Внести відповідні зміни до Колективного договору і Положення про оплату праці працівників ВАТ «Агротехніка».

Вихідні дані

Винагороди і заохочення працівників ВАТ «Агротехніка», що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер

Винагороди за підсумками роботи за рік диференціюються залежно від стажу роботи на підприємстві:

— для працівників зі стажем роботи на підприємстві від 1 до 3 років винагорода виплачується у розмірі до 25 % тарифної ставки (посадового окладу);

— для працівників зі стажем роботи від 4 до 7 років — у розмірі до 50 % тарифної ставки (посадового окладу);

— для працівників зі стажем роботи від 8 до 12 років — у розмірі до 75 % тарифної ставки (посадового окладу);

— для працівників зі стажем роботи понад 12 років — у розмірі до 100 % тарифної ставки (посадового окладу).

Премії за виконання важливих (термінових) і особливо важливих (термінових) завдань (ліквідація аварії, усунення раптових неполадок, наслідків стихійного лиха тощо) виплачуються працівникам у розмірі від 50 % до однієї тарифної ставки (посадового окладу) залежно від терміновості та масштабності події.

7.3. Питання, тестові завдання

Питання для обговорення

- Відмінності премій від основної заробітної плати.
- Структура та процедура розроблення преміального положення.
- Технологія розроблення показників преміювання.
- Технологія визначення розмірів премій і встановлення періодичності преміювання.
- Підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій.
- Організація преміювання працівників за основні результати діяльності.
- Колективне преміювання працівників.
- Особливості організації та переваги преміювання на основі системи управління ефективністю.
- Методологія побудови та переваги преміювання на основі системи збалансованих показників.
- Особливості бонусних програм порівняно з практикою нарахування і виплати премій за поточні результати праці.
- Одноразові премії і винагороди: призначення, структура і мотиваційна роль.

Тестові завдання

1. До якої складової фонду оплати праці належать премії за основні результати праці:
 - а) основної заробітної плати;
 - б) додаткової заробітної плати;
 - в) змінної заробітної плати;
 - г) інших заохочувальних і компенсаційних виплат?
2. Хто розробляє основні положення щодо преміювання працівників на підприємстві:
 - а) роботодавець або вповноважений ним орган;
 - б) державні органи влади;
 - в) роботодавець або вповноважений ним орган за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації?
3. Головною метою преміювання має бути:
 - а) покращення індивідуальних результатів праці;
 - б) підвищення трудових доходів працівників;
 - в) підвищення ефективності діяльності підприємства.

4. Виконання якого елемента преміального положення дає підстави для виплати премії:

- а) умов преміювання;
- б) показників преміювання;
- в) умов і показників преміювання?

5. У разі невиконання яких умов преміювання розмір премії може бути зменшений на 50 %:

- а) основних;
- б) додаткових;
- в) основних і додаткових?

6. Від рівня виконання якого елемента преміального положення залежить розмір премій:

- а) умов преміювання;
- б) показників преміювання;
- в) умов і показників преміювання;
- г) основних показників преміювання?

7. Якою має бути оптимальна кількість умов і показників преміювання для робітників:

- а) 1;
- б) 2;
- в) 2—3;
- г) 4;
- д) будь-якою?

8. Якою має бути оптимальна кількість умов і показників преміювання для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців:

- а) 1;
- б) 2;
- в) 2—3;
- г) 4;
- д) будь-якою?

9. Які з наведених показників можуть використовуватися у разі необхідності стимулювання робітників основного виробництва до поліпшення якості продукції, робіт, послуг:

- а) економія сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструменту, запасних частин;
- б) відсутність претензій до продукції, робіт, послуг від інших підрозділів підприємства або споживачів;

- в) підвищення коефіцієнта завантаження устаткування;
- г) збільшення рівня здавання продукції з першого подання;
- д) підвищення сортності (марочності) продукції;
- е) скорочення термінів освоєння нових технологій;
- ж) скорочення випадків повернення неякісної продукції після перевірки працівниками ВТК;
- з) забезпечення безперебійної та ритмічної роботи устаткування основних цехів?

10. Які з наведених показників можна використовувати для преміювання робітників, що зайняті обслуговуванням виробництва:

- а) скорочення випадків повернення продукції (вузлів, деталей) з наступних операцій, дільниць, цехів;
- б) збільшення міжремонтних періодів експлуатації устаткування;
- в) підвищення коефіцієнта завантаження устаткування, коефіцієнта змінності роботи нових типів машин та обладнання;
- г) скорочення термінів освоєння нових технологій;
- д) скорочення витрат на ремонт та обслуговування устаткування;
- е) безперебійне та ритмічне забезпечення робочих місць матеріалами, сировиною, інструментом, транспортними засобами, всіма видами енергоносіїв тощо;
- ж) економія сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструменту, запасних частин;
- з) забезпечення безперебійної та ритмічної роботи устаткування основних цехів?

11. Які з наведених показників можна використовувати для преміювання робітників-контролерів служби ВТК:

- а) збільшення рівня здавання продукції з першого подання;
- б) підвищення сортності (марочності) продукції;
- в) відсутність пропусків продукції з браком на наступні операції або за межі дільниці (цеху, підприємства);
- г) зниження рівня браку в порівнянні із попереднім періодом;
- д) скорочення випадків повернення продукції (вузлів, деталей) з наступних операцій, дільниць, цехів;
- е) виконання планових заходів щодо поліпшення якості та запобігання браку продукції (робіт, послуг);
- ж) скорочення випадків повернення неякісної продукції після перевірки працівниками ВТК;
- з) відсутність рекламаций з боку споживачів?

12. Які з наведених показників можна використовувати для преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців основних (виробничих) підрозділів:

а) підвищення коефіцієнта завантаження устаткування, коефіцієнта змінності роботи нових типів машин та обладнання; скорочення термінів освоєння нових технологій;

б) збільшення рівня здавання продукції з першого подання; зменшення кількості (відсутність) претензій (рекламацій) до продукції, робіт, послуг від інших підрозділів підприємства або споживачів;

в) підвищення продуктивності праці; зниження собівартості продукції; поліпшення якості продукції (робіт, послуг); пришвидшення впровадження інноваційних технологій?

13. Який елемент преміального положення узгоджує розмір премії чи величину її підвищення та/або зниження з виконанням/невиконанням конкретних показників і умов:

а) розміри премій;

б) коефіцієнти підвищення чи зниження розмірів премій;

в) шкала преміювання?

14. Що потрібно враховувати під час визначення розмірів премій за виконання кожного показника:

а) специфіку роботи структурного підрозділу, працівника;

б) вплив показників на кінцеві результати роботи структурного підрозділу, працівника;

в) завдання, які стоять перед підприємством, структурним підрозділом, працівником;

г) кількість показників преміювання;

д) наявність відповідного обліку результатів діяльності за певний період;

е) висхідні рівні показників;

ж) характер показників преміювання;

з) «трудомісткість» одиниці досягнення, виконання чи перевиконання певного рівня показника?

15. Який варіант встановлення розмірів премій можна використовувати у разі, якщо показники преміювання мають однакову значущість для вирішення основних завдань, що стоять перед певним підрозділом чи підприємством:

а) шкала розмірів премій залежно від співвідношення рівнів виконання кількох показників;

б) фіксований розмір премії у разі досягнення встановлених показників;

в) коригування нарахованої премії за виконання основного показника залежно від рівня виконання одного чи кількох додаткових показників;

г) шкала з прогресивним зростанням розмірів премій за перевиконання встановлених показників преміювання?

16. Від чого залежить періодичність преміювання:

а) впливу показників на кінцеві результати роботи структурного підрозділу, працівника;

б) специфіки діяльності підприємства, певного структурного підрозділу чи окремих працівників;

в) завдань, які стоять перед підприємством, структурним підрозділом, працівником;

г) характеру показників преміювання;

д) наявності відповідного обліку результатів діяльності за певний період;

е) висхідних рівнів показників?

17. Якою має бути періодичність постановки цілей для керівників вищого рівня управління та керівників ключових підрозділів, від яких залежить бізнес-результат:

а) квартал, півроку;

б) місяць, квартал;

в) півроку, рік?

18. Для заступника директора з персоналу ключовими показниками ефективності можуть бути:

а) плинність персоналу;

б) економія бюджету витрат компанії;

в) індекс задоволення клієнтів;

г) індекс задоволеності співробітників роботою в компанії;

д) виконання плану з виробництва;

е) економія бюджету витрат підрозділів, що йому підпорядковані;

ж) індекс бренду компанії;

з) додержання термінів заповнення вакансій;

и) економія витрат на персонал;

к) рівень бракованої продукції;

л) ефективність навчання персоналу.

19. За якими складовими формулюють цілі підприємства, підрозділів і конкретних працівників згідно із системою збалансованих показників:

- а) фінансовою;
- б) нефінансовою;
- в) маркетинговою;
- г) зовнішньоекономічною;
- д) клієнтською;
- е) внутрішніх процесів;
- ж) технологічною;
- з) інноваційною;
- и) навчання та зростання?

20. Яка категорія характеризує додаткову винагороду, що виплачується за підсумками роботи за певний проміжок часу (звичай календарний рік) або за підсумками окремої роботи (етапу роботи), виконання умов договору, проекту тощо:

- а) премія;
- б) бонус;
- в) надбавка;
- г) доплата;
- д) винагорода?

Література для поглибленого вивчення

1. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затвержені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 року № 23.
2. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затвержені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 року № 44.
3. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
4. *Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.
5. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.

6. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
7. *Горелов Н. А.* Вознаграждение работников. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.
8. *Жучков Ю.* КРІ : средство от «перегрева» / Ю. Жучков // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 64—71.
9. *Клочков А. К.* КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. — М. : Эксмо, 2010.
10. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011.
11. *Мазманова Б. Г.* Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом : учеб. пособие / Б. Г. Мазманова. — М. : Дело и Сервис, 2010.
12. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
13. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Вузовский учебник, 2009.
14. Разработка КРІ в компании // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». — 2009. — № 5.
15. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.
16. *Цимбалюк С. О.* Заробітна плата: організаційний механізм формування, структура, характеристика та порядок нарахування окремих виплат. Премії та винагороди, що мають систематичний характер / С. О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2010. — № 5. — С. 56—66.
17. *Яковлев Р. А.* Оплата труда в организации / Р. А. Яковлев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : МЦ ФЭР, 2005.

Розділ 8

УСТАНОВЛЕННЯ ДОПЛАТ І НАДБАВОК ДО ТАРИФНИХ СТАВОК І ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ

Цей розділ ви вивчаєте, щоб знати:

- ✓ соціально-економічну природу та функції доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів;
- ✓ класифікаційні ознаки та види надбавок і доплат;
- ✓ характеристику та порядок нарахування надбавок до тарифних ставок і посадових окладів;
- ✓ особливості застосування та порядок нарахування доплат за особливий характер роботи та умови праці, що відхиляються від нормальних;
- ✓ характеристику й особливості нарахування доплат заохочувального характеру;

уміти:

- ✓ аналізувати чинний на підприємстві порядок установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів з погляду відповідності їх вимогам законодавства про працю, угод різних рівнів і формування конкурентної компенсаційної політики;
- ✓ обґрунтовувати доцільність вибору різних варіантів установлення надбавок до тарифних ставок і посадових окладів з метою посилення їх мотиваційної ролі;
- ✓ встановлювати порядок нарахування та розміри доплат до тарифних ставок і посадових окладів для компенсації працівникові додаткових фізичних і розумових зусиль, пов'язаних з особливим характером роботи та умовами праці, що відхиляються від нормальних;
- ✓ розробляти порядок установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів на підприємстві.

Терміни і поняття

Гарантовані доплати та надбавки

Доплати до тарифних ставок і посадових окладів

Доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника

Доплати за керівництво бригадою

Доплати за науковий ступінь і вчене звання

Доплати за роботу в надурочний час

Доплати за роботу в нічний час
 Доплати за роботу на територіях радіоактивного забруднення
 Доплати за роботу у важких і шкідливих умовах праці
 Доплати за роботу у вихідні дні
 Доплати за роботу у святкові та неробочі дні
 Доплати за суміщення професій (посад)
 Доплати за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт
 Доплати, пов'язані з особливим характером виконуваних робіт
 Доплати, що застосовуються лише в певних сферах докладання праці
 Доплати, які заохочують до розширення професійного (посадового) профілю, інтенсифікацію праці
 Доплати, які не залежать від сфери трудової діяльності
 Компенсаційні доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних
 Надбавки до тарифних ставок і посадових окладів
 Надбавки за виконання особливо важливої роботи на певний термін
 Надбавки за вислугу років
 Надбавки за високі досягнення в праці
 Надбавки за високу професійну майстерність
 Надбавки за допуск до державної таємниці
 Надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови
 Надбавки за почесні та спортивні звання
 Факультативні (добровільні) доплати та надбавки

8.1. Рисунки, схеми, таблиці

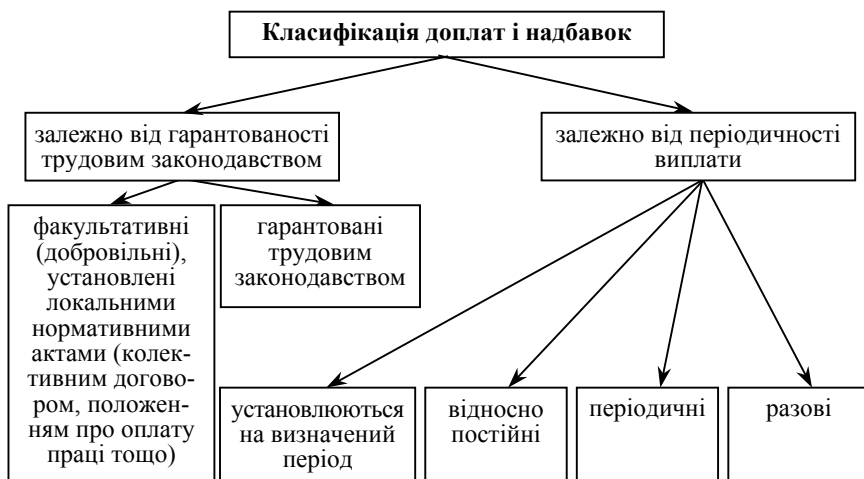


Рис. 8.1. Класифікація доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів

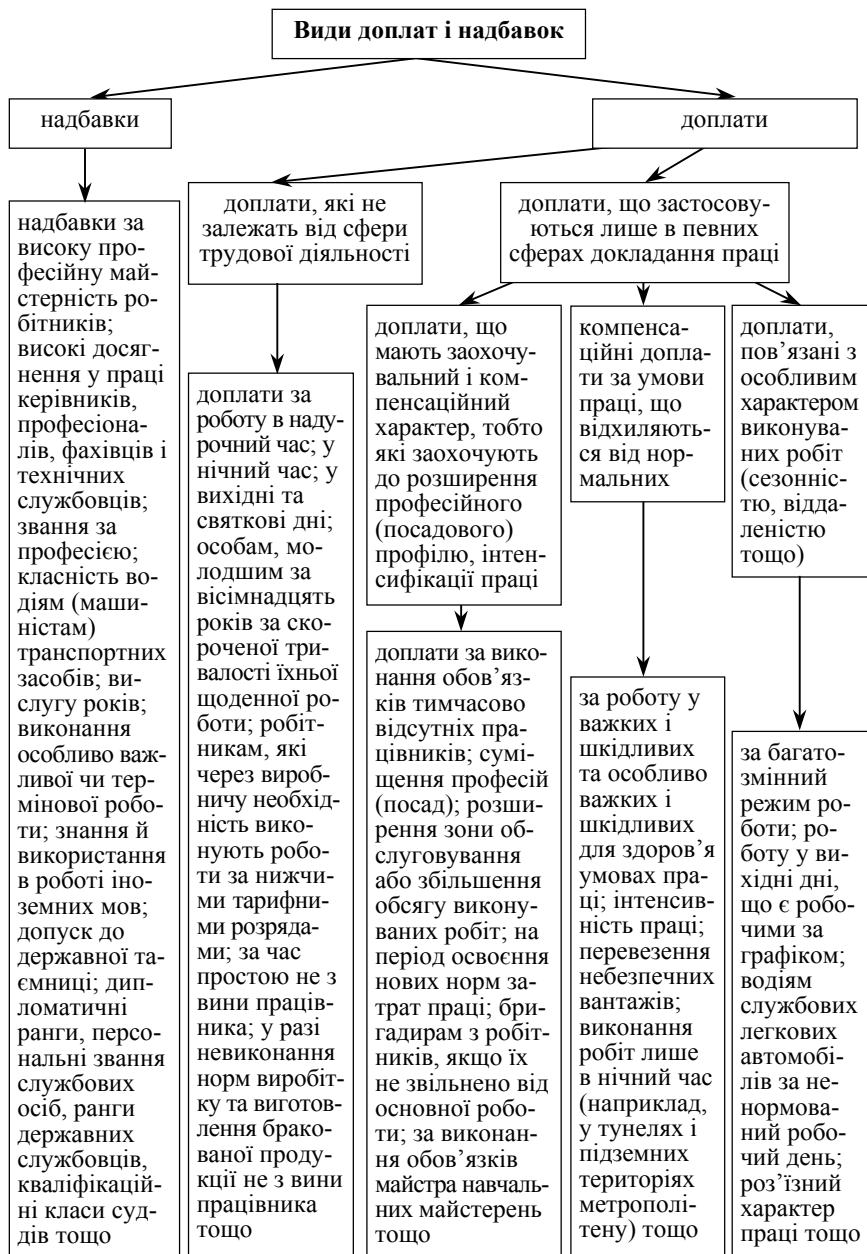


Рис. 8.2. Види доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів

Таблиця 8.1

ПЕРЕЛІК І РОЗМІРИ ДОПЛАТ І НАДБАВОК ДО ТАРИФНИХ СТАВОК, ОКЛАДІВ І ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ, ЩО МАЮТЬ МІЖГАЛУЗЕВИЙ ХАРАКТЕР (КРІМ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ), ДЛЯ ВСТАНОВЛЕННЯ У ГАЛУЗЕВИХ, РЕГІОНАЛЬНИХ УГОДАХ І КОЛЕКТИВНИХ ДОГОВОРАХ¹

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
<i>Доплати</i>	
За суміщення професій (посад)	Доплата одному працівникові максимальним розміром не обмежується й установлюється в межах економії фонду заробітної плати за тарифною ставкою і окладом посади, котра суміщається
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягів робіт	Розмір доплати одному працівникові максимальним розміром не обмежується і визначається наявністю одержаної економії за тарифними ставками й окладами, які могли б виплачуватися за умов додержання нормативної чисельності працівників
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100 % тарифної ставки (окладу, посадового окладу) відсутнього працівника
За роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці — 4, 8 і 12 % тарифної ставки (окладу); за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці — 16, 20 і 24 % тарифної ставки (окладу)
За інтенсивність праці	До 12 % тарифної ставки (окладу)
На період освоєння нових норм трудових затрат	Підвищення відрядних розцінок до 20 %; підвищення тарифних ставок до 10 %

¹ Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010—2012 роки, укладена між Стороною власників в особі Кабінету Міністрів України та Спільного представницького органу сторони роботодавців на національному рівні, з однієї сторони, та Стороною профспілок в особі Спільного представницького органу всеукраїнських профспілок та профспілкових об'єднань для ведення колективних переговорів і соціального діалогу на національному рівні, з другої сторони.

Закінчення табл. 8.1

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
За керівництво бригадою (бригадирів, не звільненому від основної роботи)	Доплата диференціюється залежно від кількості робітників у бригаді (до 10, понад 10, понад 25 осіб) Конкретний розмір доплати визначається галузевими (регіональними) угодами залежно від розміру ставки розряду, присвоєного бригадирів Якщо чисельність ланки становить більше п'яти осіб, ланковим установлюється доплата в розмірі до 50 % відповідної доплати бригадира
За роботу у вечірній час — з 18 до 22 години (при багатозмінному режимі роботи)	20 % годинної тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час
За роботу в нічний час	35 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час
<i>Надбавки</i>	
За високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок (окладів) робітників: — III розряду — 12 %; — IV розряду — 16 %; — V розряду — 20 %; — VI розряду — 24 % тарифної ставки (окладу)
За класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів	Водіям 2-го класу — 10 %, 1-го класу — 25 % установленної тарифної ставки за відпрацьований водієм час
За класність машиністам електровозів, тепловозів, електропоїздів, дизель-поїздів	До 25 % установленної тарифної ставки за відпрацьований машиністом час
За високі досягнення у праці	До 50 % посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи на певний термін	До 50 % посадового окладу

Таблиця 8.2

**ПРИКЛАД ДИФЕРЕНЦІАЦІ РОЗМІРІВ НАДБАВОК РОБІТНИКАМ
ЗА ПРОФЕСІЙНУ МАЙСТЕРНІСТЬ ЗАЛЕЖНО ВІД РІВНЯ КВАЛІФІКАЦІЇ,
СТАЖУ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ОСВОЄННЯ
СУМІЖНИХ ПРОФЕСІЙ АБО ОПЕРАЦІЙ**

(% до тарифної ставки)

Рівень освоєння суміжних професій (операцій)	Стаж роботи на підприємстві											
	до 5 років				від 5 до 10 років				понад 10 років			
	Розряд											
	III	IV	V	VI	III	IV	V	VI	III	IV	V	VI
Одна професія або до 50 % операцій на дільниці (у бригаді)	—	6	8	10	6	8	10	12	8	10	12	16
Дві професії або від 50 до 75 % операцій на дільниці (у бригаді)	6	8	10	12	8	10	12	16	10	12	16	20
Три і більше професій або понад 75 % операцій на дільниці (у бригаді)	8	10	12	16	10	12	16	20	12	16	20	24

Таблиця 8.3

**РОЗМІРИ НАДБАВОК ЗА ВИСОКІ ДОСЯГНЕННЯ В ПРАЦІ
ПРАЦІВНИКАМ АПАРАТУ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ,
ОРГАНІВ ПРОКУРАТУРИ, СУДІВ ТА ІНШИХ ОРГАНІВ¹**

Категорія державного службовця	Розмір надбавки
керівники структурних підрозділів, їхні заступники, спеціалісти	до 50 % посадового окладу з урахуванням надбавки за ранг державного службовця та надбавки (винагороди) за вислугу років
керівники та спеціалісти департаментів, управлінь, відділів, інших структурних підрозділів, які розробляють проекти нормативно-правових актів, проводять експертизу проектів таких актів (якщо положеннями про підрозділи передбачено виконання такої роботи), прокурори та слідчі органів прокуратури, керівники та слідчі органів внутрішніх справ, посади яких віднесені до відповідних категорій посад державних службовців і які займаються розслідуванням кримінальних справ	до 100 % посадового окладу з урахуванням надбавки за ранг державного службовця та надбавки (винагороди) за вислугу років
службовці	до 50 % посадового окладу з урахуванням надбавки за вислугу років

¹ Постанова Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» від 9 березня 2006 р. № 268.

Таблиця 8.4

**ПРИКЛАД ДИФЕРЕНЦІАЦІ РОЗМІРІВ НАДБАВОК ЗА ЗНАННЯ
ТА ВИКОРИСТАННЯ В РОБОТІ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ ЗАЛЕЖНО
ВІД КІЛЬКОСТІ МОВ І СТАЖУ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

(% до посадового окладу)

Кількість мов, котрими володіє і які використовує в роботі працівник	Стаж роботи на підприємстві			
	до 3 років	від 3 до 6 років	від 6 до 10 років	понад 10 років
Одна мова	10	13	16	19
Дві мови	13	16	19	22
Три і більше мов	16	19	22	25

Таблиця 8.5

РОЗМІРИ НАДБАВОК ЗА ДОПУСК ДО ДЕРЖАВНОЇ ТАЄМНИЦІ¹

Категорія персоналу	Ступінь секретності інформації	Розмір надбавки, % до посадового окладу (тарифної ставки)
Особи, які за умовами свої професійної діяль- ності постійно працюють з відомостями, що ста- новлять державну таєм- ницю, тобто працюють в умовах режимних обме- жень	відомості та їх носії, що мають ступінь секретно- сті «особливої важливо- сті»	20
	відомості та їх носії, що мають ступінь секретно- сті «цілком таємно»	15
	відомості та їх носії, що мають ступінь секретно- сті «таємно»	10
Особи, які працюють в умовах режимних обме- жень і безпосередньо ви- конують науково-дослід- ні та дослідно-конструк- торські роботи, що міс- тять державну таємницю і передбачені державним замовленням (контрактом)	відомості та їх носії, що мають ступінь секретності «особливої важливості»	70—100
	відомості та їх носії, що мають ступінь секретно- сті «цілком таємно»	30—70
	відомості та їх носії, що мають ступінь секретно- сті «таємно»	10—30

¹ Положення про види, розміри і порядок надання компенсації громадянам у зв'язку з роботою, яка передбачає доступ до державної таємниці, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 15 червня 1994 р. № 414.

Таблиця 8.6

**РОЗМІРИ НАДБАВОК ДЕРЖАВНИМ СЛУЖБОВЦЯМ
ЗА ВИСЛУГУ РОКІВ¹**

Стаж роботи, років	Розмір надбавки, % до посадового окладу
понад 3 роки	10
понад 5 років	15
понад 10 років	20
понад 15 років	25
понад 20 років	30
понад 25 років	40

Таблиця 8.7

РОЗМІРИ ДОПЛАТ ЗА ОСОБЛИВИЙ РЕЖИМ ПРАЦІ²

Вид доплати	Розмір доплати
Доплата за роботу в надурочний час	100 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну відпрацьовану годину в надурочний час
Доплата за роботу в нічний час	не нижче 20 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи у цей час згідно з трудовим законодавством 35 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час згідно з генеральною угодою
Доплата за роботу у святкові, неробочі та вихідні дні	100 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за відпрацьований час у святкові та неробочі дні для працівників з почасовою оплатою праці оплата за подвійними відрядними розцінками для робітників з відрядною оплатою праці

¹ Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р. № 3723-ХІІ.

² КЗпП України, Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010-2012 роки, укладена між Стороною власників в особі Кабінету Міністрів України та Спільного представницького органу сторони роботодавців на національному рівні, з однієї сторони, та Стороною профспілок в особі Спільного представницького органу всеукраїнських профспілок та профспілкових об'єднань для ведення колективних переговорів і соціального діалогу на національному рівні, з другої сторони.



Рис. 8.3. Порядок визначення розміру доплат за суміщення професій та виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника

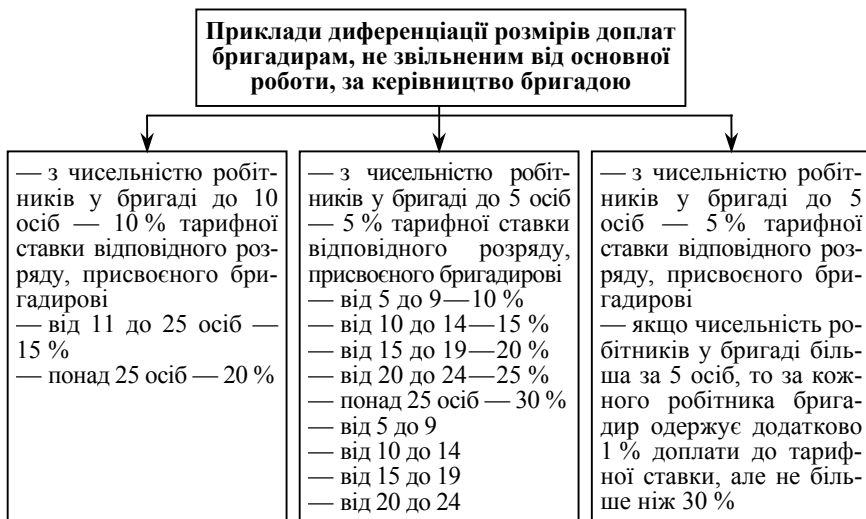


Рис. 8.4. Приклади диференціації розмірів доплат бригадирам, не звільненим від основної роботи, за керівництво бригадою

8.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги

Завдання для індивідуальної роботи

1. На підставі вивчення трудового законодавства визначити законодавчі норми, що регламентують питання порядку встановлення надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів.

2. Сформувати оптимальний набір факультативних (необов'язкових) надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів для різних за розміром підприємств приватного сектору економіки.

3. На підставі порівняння основних положень щодо встановлення надбавок і доплат, які містять *Постанови Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 року № 1298 та «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» від 9 березня 2006 року № 268*, визначити відмінності в переліку, розмірах і порядку встановлення окремих надбавок і доплат.

Задачі

1. Нарахувати заробітну плату слюсарю IV розряду з почасово-преміальною системою оплати праці, який відпрацював 21 робочий день у жовтні 2013 р. у нормальних умовах праці, виходячи з таких вихідних даних:

1) мінімальна місячна тарифна ставка, затверджена колективним договором на 2013 р., дорівнює 1700 грн;

2) у жовтні за графіком передбачено 22 робочі дні;

3) робітнику встановлена доплата за професійну майстерність у розмірі 20 % тарифної ставки на 2013 рік;

4) для оплати праці робітників з почасовою оплатою праці використовується 6-розрядна тарифна сітка з такими тарифними коефіцієнтами:

	Розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,15	1,32	1,51	1,74	2,0

5) преміальним положенням передбачені такі показники:
— за перевиконання нормованого завдання за кожен 1 % — 1,2 % премії, але не більше 15 % тарифної ставки;

— за перевиконання плану з випуску продукції I гатунку за кожен 1 % — 1,8 % премії, при цьому максимальний розмір не має перевищувати 10 % тарифної ставки;

6) нормоване завдання на жовтень 2013 року становило 520 одиниць. Фактично слюсар виготовив 590 одиниць. План з випуску продукції I гатунку встановлено у розмірі 90 %. Фактично виготовлено продукції I гатунку 95 %.

2. За критерії диференціації розміру надбавок робітникам за професійну майстерність обрано освоєння суміжних професій (операцій), рівень кваліфікації (починаючи з IV розряду) та стаж роботи на підприємстві. Розробити шкалу диференціації розмірів надбавок робітникам за професійну майстерність, у якій мінімальний розмір надбавки залежно від названих критеріїв становить 10 % тарифної ставки.

3. За критерії диференціації розміру надбавок майстрам за високі досягнення в праці обрано стаж роботи на підприємстві (років), тип виробництва в цеху (на дільниці) та складність продукції (особливо складна, інша). Розробити шкалу диференціації надбавок, у якій розміри надбавок залежно від названих критеріїв становлять від 10 до 40 % посадового окладу.

4. Розробити шкалу диференціації розмірів надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови (у відсотках до посадового окладу) залежно від кількості мов, котрими володіє і які використовує в роботі працівник, та стажу роботи на підприємстві. Розмір надбавки коливається в діапазоні від 10 до 25 %.

5. Чинним на промисловому підприємстві колективним договором встановлено такі надбавки до посадових окладів і тарифних ставок:

— за високі досягнення в праці та за виконання особливо важливої роботи на термін її виконання керівникам, професіоналам і фахівцям у розмірі до 50 % посадового окладу;

— класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів: водіям 2-го класу — 10 %, водіям 1-го класу — 25 % тарифної ставки за відпрацьований водієм час.

Колективним договором встановлено також такі види доплат до посадових окладів і тарифних ставок:

— за роботу в нічний час у розмірі 40 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожен годину роботи в цей час;

— роботу в надурочний час працівникам з нормованим робочим днем у подвійному розмірі;

— роботу у важких і шкідливих умовах праці у розмірі 12 % тарифної ставки (посадового окладу), за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці — 24 % тарифної ставки (посадового окладу);

— керівництво бригадою:

- з чисельністю робітників від 5 до 10 осіб у розмірі 15 %;
- чисельністю понад 10 осіб — 25 %;
- чисельністю понад 25 осіб — 35 % тарифної ставки найвищого розряду, присвоєного робітнику бригади;

— суміщення професій (посад) — доплата одному працівнику максимальним розміром не обмежується і встановлюється у межах економії фонду заробітної плати за тарифною ставкою і окладом посади, котра суміщається;

— роботу з ненормованим робочим днем водіям легкових автомобілів у розмірі 25 % тарифної ставки за відпрацьований час;

— учений ступінь кандидата наук — 15 % посадового окладу.

Здійснити аналіз порядку встановлення надбавок і доплат на підприємстві та розробити пропозиції щодо підвищення їх мотиваційної ролі.

6. Чинним на промисловому підприємстві колективним договором встановлено такі надбавки до посадових окладів і тарифних ставок:

— за високу професійну майстерність робітникам III розряду — у розмірі 12 % тарифної ставки; IV — 16 %; V — 20 %; VI і вищих розрядів — 24 %;

— класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів: водіям 2-го класу — 10 %, водіям 1-го класу — 25 % встановленої тарифної ставки за відпрацьований водієм час;

— високі досягнення в праці керівникам, професіоналам і фахівцям — до 50 % посадового окладу;

— виконання особливо важливої роботи на термін її виконання (за виконання завдань за рішенням керівництва; роботи, пов'язані з ліквідацією наслідків аварій і стихійного лиха; виконання термінових робіт понад ті, що затверджені виробничими планами цехів і відділів; роботи, пов'язані із закінченням будівництва, випробовуванням і здаванням замовлення) — до 50 % посадового окладу (тарифної ставки).

Колективним договором встановлено також такі види доплат до посадових окладів і тарифних ставок:

— за суміщення професій (посад) — доплата одному працівнику максимальним розміром не обмежується і встановлюється у

межах економії фонду заробітної плати за тарифною ставкою і окладом посади, котра суміщається;

— розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт — розмір доплати одному працівнику максимальним розміром не обмежується і визначається наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами, які могли б виплачуватися за умов дотримання нормативної чисельності працівників;

— виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника — до 100 % тарифної ставки (посадового окладу, окладу) відсутнього працівника;

— роботу у важких і шкідливих умовах праці у розмірі від 4 до 12 % тарифної ставки (посадового окладу), за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці — від 16 до 24 % тарифної ставки (посадового окладу);

— інтенсивність праці робітникам, що працюють на конвеєрах, поточних та автоматичних лініях, — до 12 % тарифної ставки;

— роботу у нічний час (з 22 до 6 години) за багатозмінного режиму праці — 35 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожен годину роботи в цей час;

— керівництво бригадою (бригадиру, не звільненому від основної роботи) доплати встановлюються у відсотках від фактичного фонду оплати праці бригади за звітний місяць: з чисельністю бригади від 4 до 6 осіб — 1 %; від 7 до 9 осіб — 1,5 %; від 10 до 12 осіб — 2 %; понад 12 осіб — 2,5 %, але не менше, ніж передбачено галузевою угодою;

— учений ступінь доктора наук — 20 % посадового окладу; кандидата наук — 15 %;

— почесне звання — 20 % посадового окладу (тарифної ставки);

— роботу з ненормованим робочим днем водіям автобусів, легкових автомобілів — до 25 % тарифної ставки за відпрацьований час.

Проаналізувати порядок встановлення надбавок і доплат на підприємстві та розробити пропозиції щодо підвищення їхньої мотиваційної ролі.

7. Перелік надбавок і доплат, установлених чинним на підприємстві (вид економічної діяльності — транспорт і зв'язок) колективним договором, наведено в табл. 8.8. Здійснити аналіз порядку встановлення надбавок і доплат на підприємстві та розробити пропозиції щодо підвищення їхньої мотиваційної ролі.

**ПЕРЕЛІК ДОПЛАТ І НАДБАВОК ДО ТАРИФНИХ СТАВОК
І ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ**

Найменування доплат і надбавок	Граничні розміри доплат і надбавок
<i>Надбавки</i>	
За високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок робітників — III розряду — 12 % — IV розряду — 16 % — V розряду — 20 % — VI розряду — 24 %
За високі досягнення в праці	До 50 % посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи	До 50 % посадового окладу
За знання і використання у роботі іноземної мови	10 % посадового окладу
За стаж роботи	Стаж роботи понад 3 років — 10 % тарифної ставки (окладу) понад 10 років — 20 % тарифної ставки (окладу) понад 20 років — 30 % тарифної ставки (окладу)
За почесні звання	15 % тарифної ставки (окладу)
Майстрам за звання	«Майстер II класу» — 10—20 % окладу «Майстер I класу» — 20—30 % окладу
<i>Доплати</i>	
За суміщення професій (посад)	Доплата одному працівнику максимальним розміром не обмежується і встановлюється у межах економії фонду заробітної плати за тарифною ставкою і окладом посади, котра суміщається
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягів робіт	Розмір доплати одному працівнику максимальним розміром не обмежується і визначається наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами, які могли б виплачуватися за умов дотримання нормативної чисельності працівників
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100 % тарифної ставки (окладу, посадового окладу) відсутнього працівника

Закінчення табл. 8.8

Найменування доплат і надбавок	Граничні розміри доплат і надбавок
За роботу у важких і шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці — до 12 % за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці — до 24 % тарифної ставки (окладу)
За інтенсивність праці робітників	До 12 % тарифної ставки
За роботу в нічний час	До 40 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час
За керівництво бригадою бригадиру, не звільненому від основної роботи	Доплата диференціюється залежно від кількості робітників у бригаді (до 10, понад 10, понад 25 осіб)
За науковий ступінь	доктора наук — 20 % посадового окладу кандидата наук — 15 % посадового окладу

Тренінг

Тема тренінгу: Аналіз порядку встановлення надбавок і доплат і розроблення пропозицій щодо підвищення їхньої мотиваційної ролі на прикладі віртуального підприємства.

Завдання тренінгу полягають у формуванні вмінь:

- аналізувати чинний на підприємстві порядок установаження доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів з огляду відповідності їх нормам законодавства про працю, угод різних рівнів;

- формувати перелік доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів відповідно до трудового законодавства, угод різних рівнів і компенсаційної політики підприємств-конкурентів;

- устанавлювати порядок нарахування та розміри надбавок до тарифних ставок і посадових окладів з метою посилення їхньої мотиваційної ролі;

- розробляти шкалу диференціації надбавок за високу професійну майстерність, високі досягнення в праці, за виконання особливо важливої роботи на певний термін, за знання та використання в роботі іноземної мови, за вислугу років (стаж роботи);

- устанавлювати порядок нарахування та розміри доплат до тарифних ставок і посадових окладів для компенсації працівни-

кові додаткових фізичних і розумових зусиль, пов'язаних з особливим характером роботи та умовами праці, що відхиляються від нормальних;

— розробляти шкалу диференціації розмірів доплат бригадам, не звільненим від основної роботи, за керівництво бригадою залежно від кількості робітників у бригаді.

Основні етапи дослідження:

1) Здійснити аналіз ефективності практики установалення надбавок і доплат у такій послідовності:

— оцінити мотиваційний потенціал надбавок і доплат;

— оцінити рівень виконання доплатами компенсаційних функцій;

— визначити міру відповідності переліку, розмірів і порядку нарахування доплат і надбавок чинному законодавству та генеральній угоді;

— проаналізувати ефективність диференціації надбавок і доплат;

— виявити недоліки, що негативно впливають на матеріальну мотивацію працівників.

2) Вивчити трудове законодавство, угоди різних рівнів і компенсаційну політику підприємств-конкурентів у частині доплат і надбавок на підставі дослідження інформації, розміщеної у ЗМІ та Інтернеті, зокрема рекламних оголошеннях.

3) Сформувати перелік доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів відповідно до трудового законодавства, угод різних рівнів і компенсаційної політики підприємств-конкурентів.

4) Установити порядок нарахування та розміри надбавок до тарифних ставок і посадових окладів.

5) Розробити шкалу диференціації надбавок за високу професійну майстерність, високі досягнення в праці, за виконання особливо важливої роботи на певний термін, за знання та використання в роботі іноземної мови, за вислугу років (стаж роботи).

6) Установити порядок нарахування та розміри доплат до тарифних ставок і посадових окладів для компенсації працівникові додаткових фізичних і розумових зусиль, пов'язаних з особливим характером роботи та умовами праці, що відхиляються від нормальних.

7) Розробити шкалу диференціації розмірів доплат бригадам, не звільненим від основної роботи, за керівництво бригадою залежно від кількості робітників у бригаді.

8) Внести відповідні зміни до Колективного договору і Положення про оплату праці працівників ВАТ «Агротехніка».

Вихідні дані

Надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів працівників ВАТ «Агротехніка» наведено в табл. 8.9.

Таблиця 8.9

**НАДБАВКИ ТА ДОПЛАТИ ДО ТАРИФНИХ СТАВОК
І ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ ПРАЦІВНИКІВ ВАТ «АГРОТЕХНІКА»**

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
<i>Надбавки</i>	
За високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок (окладів) робітників: — III розряду — 12 % — IV розряду — 16 % — V розряду — 20 % — VI розряду — 24 % тарифної ставки (окладу)
За класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів	Водіям 2-го класу — 10 %, 1-го класу — 25 % установленної тарифної ставки за відпрацьований водієм час
За високі досягнення у праці	До 50 % посадового окладу
<i>Доплати</i>	
За суміщення професій (посад)	Доплата одному працівнику максимальним розміром не обмежується і установлюється у межах економії фонду заробітної плати за тарифною ставкою і окладом посади, котра суміщається
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягів робіт	Розмір доплати одному працівнику максимальним розміром не обмежується і визначається наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами, які могли б виплачуватися за умов дотримання нормативної чисельності працівників
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100 % тарифної ставки (окладу, посадового окладу) відсутнього працівника
За роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці — 4, 8 і 12 % тарифної ставки (окладу) за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці — 16, 20 і 24 % тарифної ставки (окладу)
За інтенсивність праці	До 12 % тарифної ставки (окладу)
На період освоєння нових норм трудових витрат	Підвищення відрядних розцінок до 20 %; підвищення тарифних ставок до 10 %
За керівництво бригадою (бригадиру, не звільненому від основної роботи)	Доплата диференціюється залежно від кількості робітників у бригаді (до 10, понад 10, понад 25 осіб) конкретний розмір доплати визначається галузевою угодою залежно від розміру ставки розряду, присвоєного бригадиру
За роботу у вечірній час — з 18 до 22 години (за багатозмінного режиму праці)	20 % годинної тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час
За роботу в нічний час	35 % годинної тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час

8.3. Питання, тестові завдання

Питання для обговорення

- Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат.
- Відмінності доплат і надбавок від основної заробітної плати.
- Класифікаційні ознаки надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів.
- Характеристика та порядок нарахування надбавок.
- Характеристика та порядок нарахування доплат за особливий режим праці.
- Характеристика та порядок нарахування доплат за умови праці, що відхиляються від нормальних.
- Характеристика та особливості нарахування доплат заохочувального характеру.
- Удосконалення практики застосування доплат і надбавок та посилення їхньої мотиваційної ролі.

Тестові завдання

1. За допомогою якого елемента заробітної плати компенсують відхилення від нормальних умов праці, які не враховано тарифними умовами оплати праці:
 - а) надбавок;
 - б) доплат;
 - в) доплат і надбавок;
 - г) компенсаційних виплат?

2. За допомогою якого елемента заробітної плати стимулюють покращення професійно важливих якостей та розширення професійного профілю працівника:
 - а) надбавок;
 - б) доплат;
 - в) доплат і надбавок;
 - г) компенсаційних виплат?

3. Які з перелічених виплат належать до надбавок:
 - а) за високі досягнення в праці;
 - б) за інтенсивність праці;
 - в) за вислугу років;

- г) за знання й використання у роботі іноземних мов;
- д) за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників;
- е) за звання за професією;
- ж) за суміщення професій (посад);
- з) за виконання особливо важливої чи термінової роботи;
- и) за виконання обов'язків майстра навчальних майстерень;
- к) робітникам, котрі через виробничу необхідність виконують роботи за нижчими тарифними розрядами?

4. Який вид доплати встановлюється працівникові у разі виконання ним поряд зі своєю основною роботою, передбаченою трудовим договором, додаткової роботи за іншою професією (посадою) на одному й тому самому підприємстві впродовж встановленої законодавством тривалості робочого дня:

- а) за виконання обов'язків майстра навчальних майстерень;
- б) за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт;
- в) за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- г) за суміщення професій (посад)?

5. Який вид доплати відповідно до Генеральної угоди максимальним розміром не обмежується й визначається наявністю одержаної економії за тарифними ставками та окладами, які могли б виплачуватися за умов дотримання нормативної чисельності працівників:

- а) за виконання обов'язків майстра навчальних майстерень;
- б) за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт;
- в) за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- г) за суміщення професій (посад)?

6. Який вид доплати встановлюється працівникам, які поряд зі своєю основною роботою, обумовленою трудовим договором, виконують обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від основної роботи:

- а) за виконання обов'язків майстра навчальних майстерень;
- б) за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт;
- в) за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- г) за суміщення професій (посад)?

7. Який розмір доплати за роботу в нічний час регламентований трудовим законодавством:

а) не нижче 15 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічний час;

б) не нижче 20 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічний час;

в) не нижче 35 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічний час;

г) не нижче 40 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічний час?

8. Який вид надбавки може встановлюватися робітникам, які досягли високого рівня кваліфікації та майстерності, з метою посилення їхньої заінтересованості в підвищенні кваліфікації та покращенні результатів праці:

а) за високі досягнення в праці;

б) за високу професійну майстерність;

в) за стаж роботи;

г) за вислугу років?

Література для поглибленого вивчення

1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII.

2. Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року № 3723-XII.

3. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР.

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 року № 1298.

5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» від 9 березня 2006 року № 268.

6. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010—2012 роки, укладена між Стороною власників в особі Кабінету Міністрів України і Спільного представницького органу сторони роботодавців на національному рівні, з однієї сторони, та Стороною профспілок в особі

Спільного представницького органу всеукраїнських профспілок та профспілкових об'єднань для ведення колективних переговорів та соціального діалогу на національному рівні, з другої сторони.

7. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 року № 44.

8. *Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.

9. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011.

10. *Мазманова Б. Г.* Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом : учеб. пособие / Б. Г. Мазманова. — М. : Дело и Сервис, 2010.

11. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Вузовский учебник, 2009.

12. *Цимбалюк С. О.* Заробітна плата: організаційний механізм формування, структура, характеристика та порядок нарахування окремих виплат / С. О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2010. — № 3. — С. 38—42.

13. *Цимбалюк С. О.* Заробітна плата: організаційний механізм формування, структура, характеристика та порядок нарахування окремих виплат / С. О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2010. — № 4. — С. 70—79.

14. *Яковлев Р. А.* Оплата труда в организации / Р. А. Яковлев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : МЦ ФЭР, 2005.

Розділ 9

ГАРАНТІЇ ТА КОМПЕНСАЦІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Цей розділ ви вивчаєте, щоб знати:

- ✓ призначення та види гарантійних і компенсаційних виплат;
- ✓ порядок індексації заробітної плати працівників;
- ✓ механізм захисту заробітної плати працівників;
- ✓ особливості та порядок компенсації працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати;
- ✓ випадки оплати невідпрацьованого часу працівникам підприємства та порядок визначення розміру таких виплат;
- ✓ гарантії, що надаються працівникам на період відпусток, і порядок обчислення заробітної плати за час щорічної відпустки;

уміти:

- ✓ аналізувати чинний на підприємстві порядок установлення гарантійних і компенсаційних виплат з погляду відповідності їх вимогам законодавства про працю, угод різних рівнів і формування конкурентної компенсаційної політики;
- ✓ проводити індексацію заробітної плати працівників;
- ✓ визначати суму компенсації втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати;
- ✓ розробляти умови й порядок надання гарантій за невідпрацьований час і визначати розмір виплат за цей час;
- ✓ установлювати гарантії працівникам та обчислювати заробітну плату за час щорічної відпустки.

Терміни і поняття

Виплати за час щорічної відпустки
Відкликання працівника із щорічної відпустки
Відпустка
Відпустка без збереження заробітної плати
Гарантії
Гарантійні виплати
Додаткова відпустка у зв'язку з навчанням
Індекс споживчих цін
Індексації заробітної плати
Компенсаційні виплати

Компенсація за невикористану щорічну відпустку
 Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати
 Матеріальні гарантії
 Невідпрацьований час
 Нематеріальні гарантії
 Оплата за невідпрацьований час
 Порядок обчислення середньої заробітної плати
 Середня заробітна плата
 Соціальна відпустка
 Творча відпустка
 Щорічна відпустка

9.1. Рисунки, схеми, таблиці

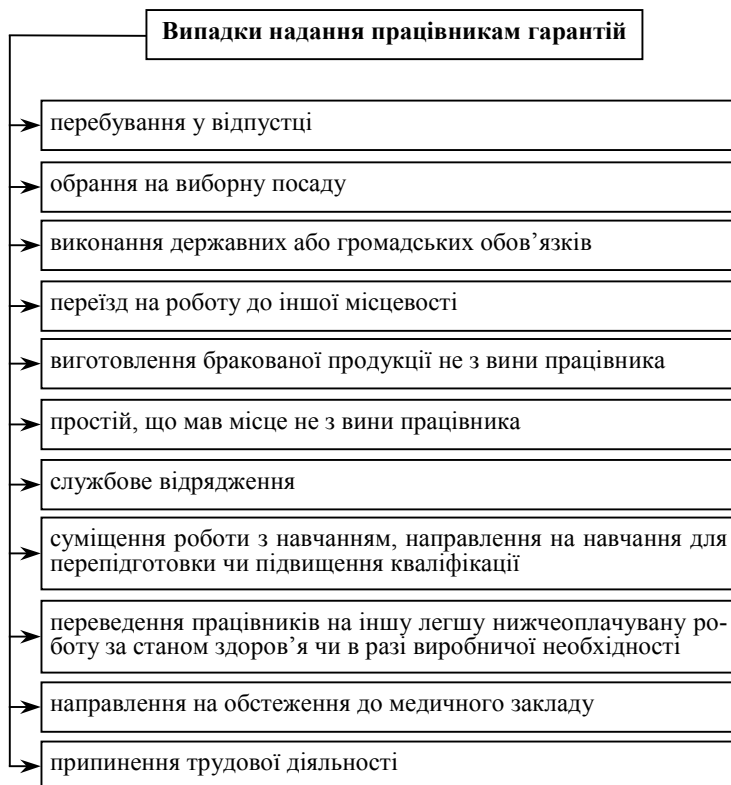


Рис. 9.1. Випадки надання працівникам гарантії

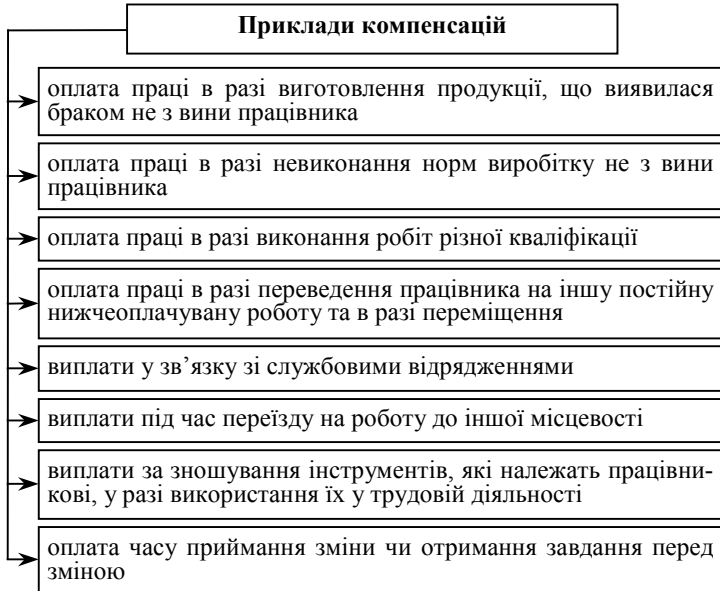


Рис. 9.2. Приклади компенсацій

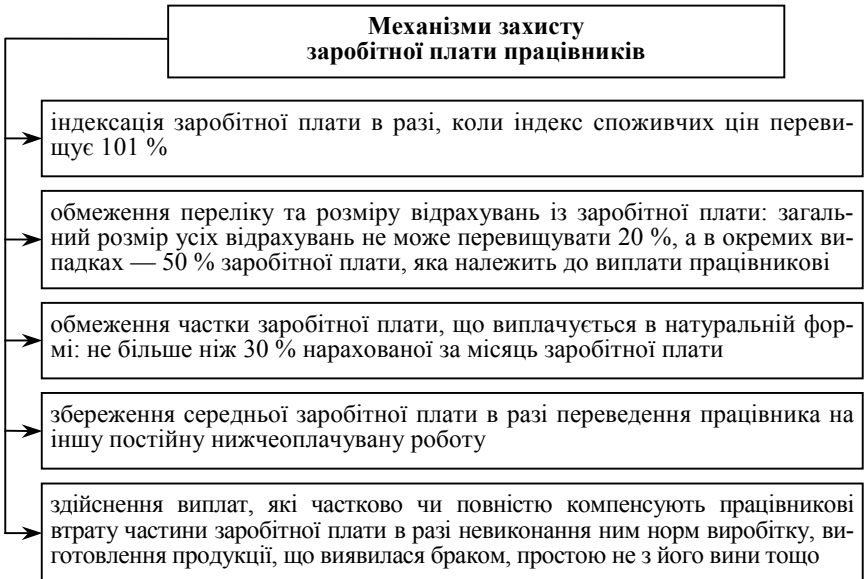


Рис. 9.3. Механізми захисту заробітної плати працівників

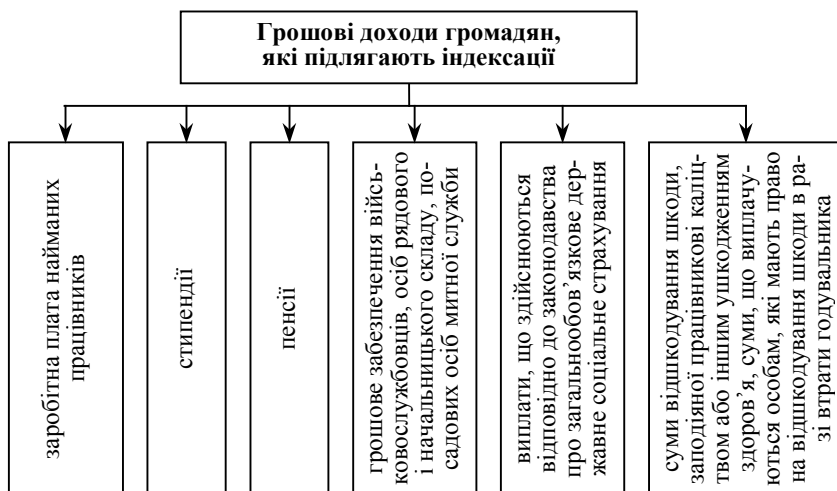


Рис. 9.4. Грошові доходи громадян, які підлягають індексації

Таблиця 9.1

**СКЛАДОВІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ, ЯКІ ПІДЛЯГАЮТЬ ІНДЕКСАЦІЇ
ТА НЕ ІНДЕКСУЮТЬСЯ**

Складові заробітної плати, які підлягають індексації	Складові заробітної плати, які не індексуються
<ul style="list-style-type: none"> — оплата праці за виконану роботу згідно з тарифними ставками (окладами, посадовими окладами) і відрядними розцінками — доплати, надбавки, премії, що мають постійний характер — гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені законодавством — інші компенсаційні виплати, що мають постійний характер 	<ul style="list-style-type: none"> — винагорода за підсумками роботи за рік — щорічна винагорода за вислугу років — одноразові премії: за виконання важливих і особливо важливих завдань; за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами премювання та ін. — одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці, наприклад, до ювілейних і пам'ятних дат — матеріальна допомога — одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію — виплати, розмір яких визначається виходячи із середньої заробітної плати: оплата відпусток, оплата праці за час перебування у відрядженні, суми заробітної плати, що зберігаються за основним місцем роботи працівників, за час їхнього навчання тощо

$$V_{\text{вп}} = 3\Pi_{\text{інд}} \cdot I_{\text{цін}} : 100 \%,$$

де $V_{\text{вп}}$ — сума виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати;

$3\Pi_{\text{інд}}$ — розмір заробітної плати, що індексується (не більше прожиткового мінімуму на працездатну особу);

$I_{\text{цін}}$ — величина приросту індексу споживчих цін

Рис. 9.5. Розрахунок суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати

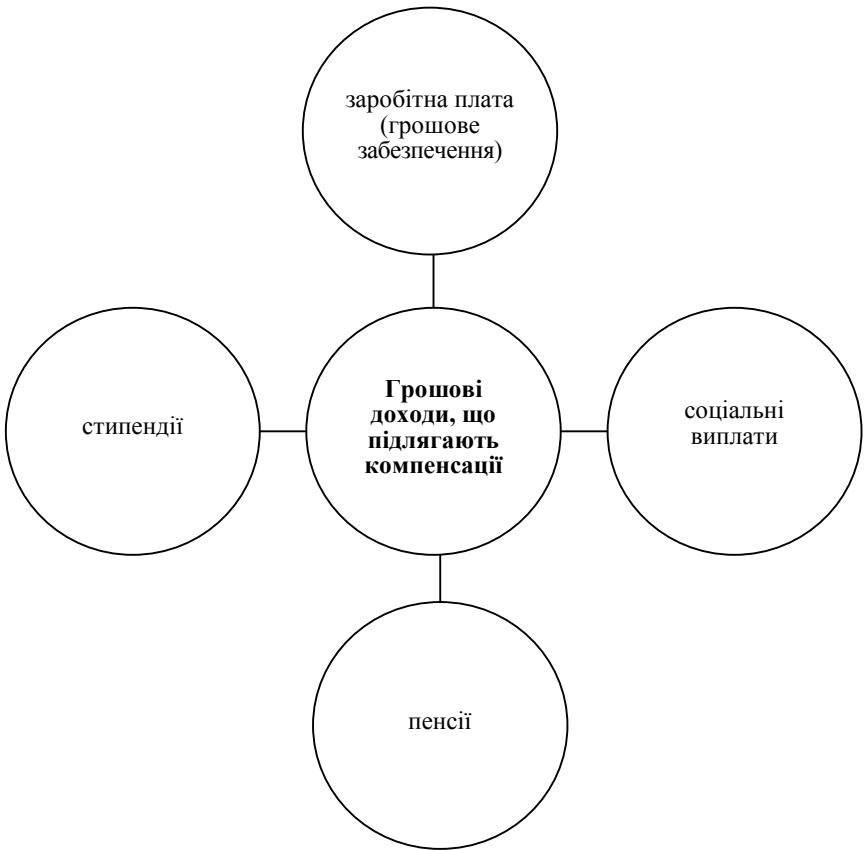


Рис. 9.6. Грошові доходи, що підлягають компенсації втрати частини їх у зв'язку з порушенням термінів виплати

Таблиця 9.2

**ПОРІВНЯННЯ ПОРЯДКУ ПРОВЕДЕННЯ ІНДЕКСАЦІЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ
ТА КОМПЕНСАЦІЇ ВТРАТИ ЧАСТИНИ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ
В РАЗІ ПОРУШЕННЯ ТЕРМІНІВ ЇЇ ВИПЛАТИ**

Показник	Індексація заробітної плати	Компенсація втрати частини заробітної плати в разі порушення термінів її виплати
Нормативні акти, що регламентують порядок проведення	Закон України «Про індексацію грошових доходів населення» у редакції від 06 лютого 2003 р. № 491-IV; Порядок проведення індексації грошових доходів населення, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 17 липня 2003 р. № 1078	Порядок проведення компенсації заробітної плати, нарахованої за період роботи: — з 1 січня 1998 р. до 31 грудня 2000 р. — регламентує Положення про порядок компенсації працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 20 грудня 1997 р. № 1427; — з 1 січня 2001 р. — Закон України «Про компенсацію громадянам втрати частини доходів у зв'язку з порушенням строків їх виплати» від 19 жовтня 2000 р. № 2050-III і Порядок проведення компенсації громадянам втрати частини грошових доходів у зв'язку з порушенням термінів їх виплати, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2001 р. № 159
Підприємства, які мають здійснювати відповідні виплати	Усі підприємства незалежно від форми власності та господарювання	Підприємства, які несвоєчасно виплачують заробітну плату своїм працівникам
Періодичність проведення	Щомісячно незалежно від регулярності виплати заробітної плати	У разі затримки виплати заробітної плати на один і більше календарних місяців
Розмір доходу, частина якого підлягає відшкодуванню у зв'язку з інфляційними процесами	Розмір заробітної плати в межах прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб	Розмір заробітної плати після утримання податку з доходів фізичних осіб (прибуткового податку) та внесків до соціальних фондів, яку виплачено несвоєчасно, без обмеження її розміру

$$K = 3П \cdot (I_i \cdot I_{i+1} \cdot \dots \cdot I_n \cdot 100 - 100) : 100,$$

де K — сума компенсації втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати;

$3П$ — розмір заробітної плати після утримання податку з доходів фізичних осіб (прибуткового податку) та внесків до соціальних фондів, не виплаченої в установленний законодавством термін не з вини працівника;

I_i — індекс споживчих цін (індекс інфляції) місяця, наступного за місяцем нарахування заробітної плати (ділений на 100);

I_n — індекс споживчих цін (індекс інфляції) місяця, перед місяцем виплати заборгованості (ділений на 100)

Рис. 9.7. Розрахунок суми компенсації втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати

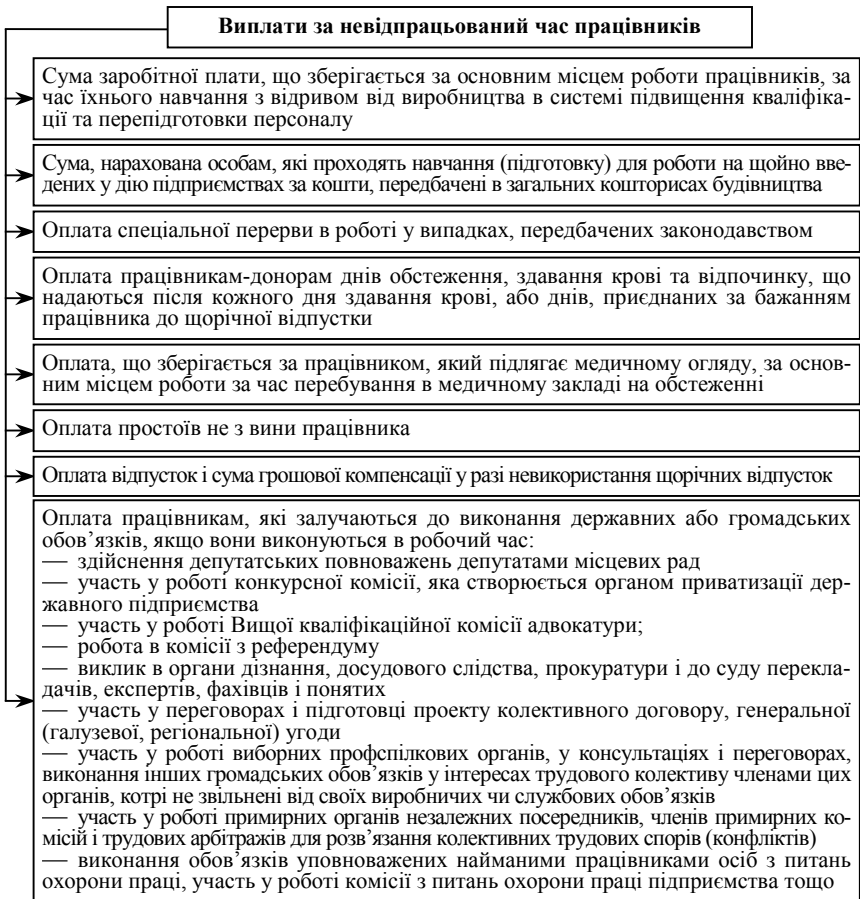


Рис. 9.8. Виплати за невідпрацьований час працівників

$$O_{\text{невідпр. час}} = \frac{ЗП}{D_{\text{відпр}}} \cdot D_{\text{опл}},$$

де $O_{\text{невідпр. час}}$ — розмір виплат за невідпрацьований час;

$ЗП$ — сумарна заробітна плата (сума виплат, які враховуються під час обчислення середньої заробітної плати) за фактично відпрацьовані протягом двох місяців робочі (календарні) дні;

$D_{\text{відпр}}$ — кількість відпрацьованих робочих днів (годин)/календарних днів протягом двох місяців;

$D_{\text{опл}}$ — кількість робочих днів/годин чи календарних днів, які мають бути оплачені

Рис. 9.9. Розрахунок виплат за невідпрацьований час

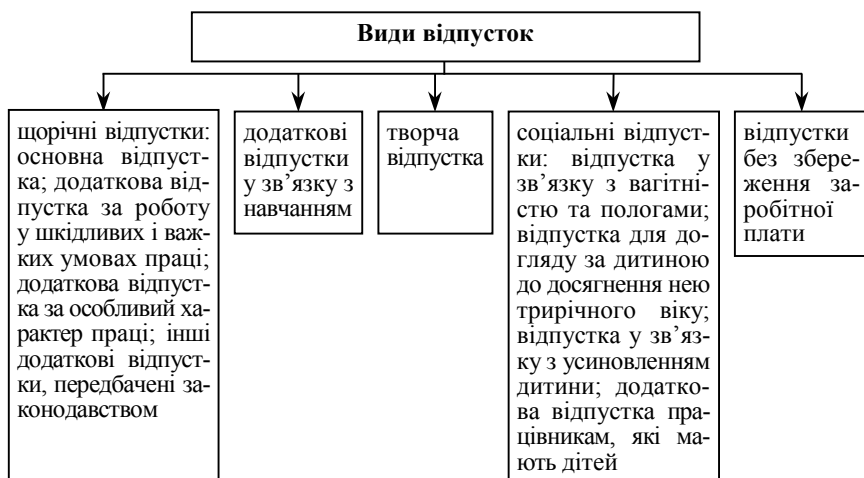


Рис. 9.10. Види відпусток

$$O_{\text{відп}} = \frac{ЗП}{D_{\text{календ}} - D_{\text{безЗП}} - D_{\text{св}}} \cdot D_{\text{відп}},$$

де $O_{\text{відп}}$ — розмір виплат за час щорічної відпустки;

$ЗП$ — сумарна заробітна плата за останні перед наданням відпустки 12 місяців або за менший фактично відпрацьований період;

$D_{\text{календ}}$ — загальна кількість календарних днів у розрахунковому періоді: у році чи меншому відпрацьованому періоді;

$D_{\text{безЗП}}$ — кількість днів, упродовж яких працівник не працював і за ним не зберігалася заробітна плата, у розрахунковому періоді;

$D_{\text{св}}$ — кількість святкових і неробочих днів у розрахунковому періоді;

$D_{\text{відп}}$ — кількість календарних днів відпустки

Рис. 9.11. Розрахунок виплат за час щорічної відпустки

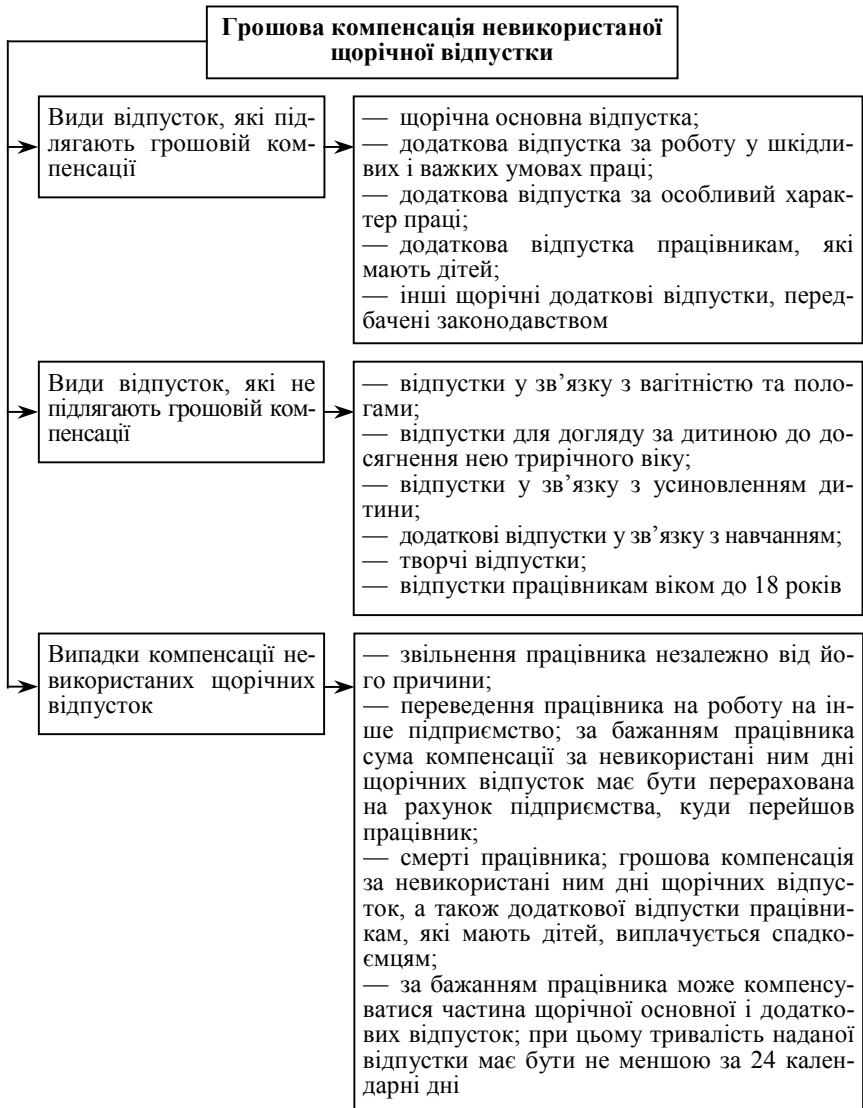


Рис. 9.12. Грошова компенсація невикористаної щорічної відпустки

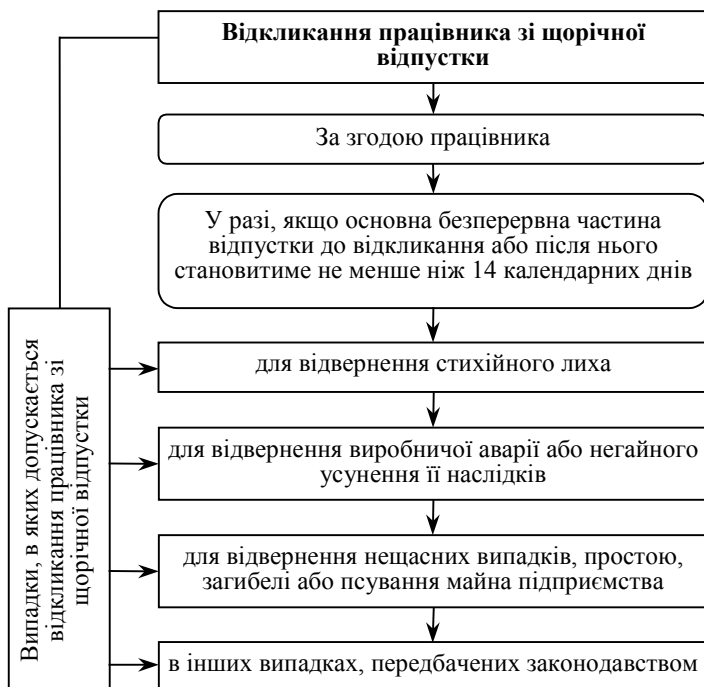


Рис. 9.13. Відкликання працівника зі щорічної відпустки

9.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги

Завдання для індивідуальної роботи

1. Визначити норми, що містяться в КЗпП України і регламентують питання порядку надання працівникам гарантій і компенсацій.
2. Визначити недоліки чинної в Україні процедури індексації заробітної плати.
3. Дати порівняльну характеристику порядку проведення індексації заробітної плати та компенсації втрати частини заробітної плати у разі порушення термінів її виплати на підставі вивчення Порядку проведення індексації грошових доходів населення, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17 липня 2003 року № 1078, та Порядку проведення компенсації громадянам втрати частини грошових доходів у зв'язку з порушенням термінів їх виплати, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів від 21 лютого 2001 року № 159.

4. Визначити перелік гарантій і компенсацій для працівників, які навчаються на підставі вивчення КЗпП України та Постанови Кабінету Міністрів України «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва» від 28 червня 1997 року № 695.

5. Зробити порівняльний аналіз порядку визначення розміру виплат за час відпустки та за інший невідпрацьований час відповідно до Постанови Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» від 8 лютого 1995 року № 100.

Задачі

1. Працівника прийнято на роботу в січні n року. За квітень n року працівникові нараховані такі виплати: посадовий оклад — 4000 грн, премія — 1200 грн, доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника — 350 грн.

За період з січня по квітень n року заробітна плата працівникові не підвищувалася.

Розмір прожиткового мінімуму, встановленого для працевдатних осіб, станом на 1 квітня n року дорівнював 1037 грн.

Індекс інфляції у лютому n року становив 102,1 %.

Розрахувати суму виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати, за квітень n року.

2. Заробітну плату, нараховану працівникові за січень n року, підприємство виплачує в травні цього року.

Розмір своєчасно не виплаченої працівникові підприємства заробітної плати після утримання податку з доходів фізичних осіб та внесків до соціальних фондів становить 5550,75 грн.

Індекс споживчих цін за лютий n року становив 1,101 %, за березень — 1,111 %, за квітень — 1,008 %.

Визначити суму компенсації втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

3. У жовтні n року працівник брав участь у переговорах і підготовці проекту колективного договору, у зв'язку з чим був звільнений від виконання основної роботи упродовж трьох робочих днів.

У серпні n року працівник відпрацював 15 робочих днів (решту перебував у щорічній відпустці, кількість робочих днів у серпні — 21) і його заробітна плата становила: посадовий оклад — 2727 грн, премія — 500 грн.

У вересні працівником відпрацьовані усі (22) робочі дні. Заробітна плата за цей місяць склала: посадовий оклад — 4000 грн, премія — 850 грн.

Визначити розмір виплат працівникові за невідпрацьований час.

4. 17 квітня *n* року працівник-донор перебував на обстеженні в медичному закладі та здавав кров. 18 квітня йому було надано день відпочинку.

У лютому працівникові нараховано посадовий оклад разом з надбавкою за високі досягнення в праці у розмірі 5500 грн, у березні — посадовий оклад разом із зазначеною надбавкою у розмірі 5800 грн та квартальну премію у розмірі 2050 грн.

Кількість робочих днів у лютому *n* року становила 20, у березні — 21.

Визначити розмір виплат працівникові за невідпрацьований час.

5. З 12 по 16 березня *n* року працівника було направлено на навчання з відривом від виробництва для підвищення кваліфікації.

Заробітна плата (сума виплат, які враховуються під час обчислення середньої заробітної плати) за січень — лютий *n* року становить 10 560 грн.

Кількість відпрацьованих робочих днів у розрахунковому періоді — 41.

Визначити розмір виплат працівникові за невідпрацьований час.

6. Упродовж травня *n* року жінці, яка має шестимісячну дитину надавалися перерви для годування дитини загальною тривалістю 22 години.

Заробітна плата (сума виплат, які враховуються під час обчислення середньої заробітної плати) за березень — квітень *n* року становить 9650 грн.

Кількість відпрацьованих робочих годин у розрахунковому періоді — 282 год.

Визначити розмір виплат за невідпрацьований час.

7. З 11 березня по 14 липня *n* року жінка перебувала у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, з 15 липня по 31 серпня — у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку. З 1 вересня *n* року жінка вийшла на роботу.

20—22 вересня, які є робочими днями, жінка перебувала на медичному огляді.

Посадовий оклад становить 3500 грн.

Кількість робочих днів у липні — серпні *n* року — 44.

Визначити розмір виплат за невідпрацьований час.

8. Працівник працює з 10 травня n року. З 1 червня наступного року він йде у щорічну відпустку на 14 календарних днів.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів дорівнює 355.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 105 750 грн.

Визначити розмір виплат за час щорічної відпустки.

9. Працівник працює на підприємстві з жовтня n року. З 26 серпня наступного року він йде у щорічну відпустку на 14 календарних днів.

У грудні n року працівникові надана відпустка без збереження заробітної плати у зв'язку з одруженням терміном на 7 календарних днів.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів, дорівнює 355.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 105 350 грн.

Визначити розмір виплат за час щорічної відпустки.

10. Працівник працює з 20 вересня n року. З 30 червня наступного року він йде у щорічну відпустку на 14 календарних днів.

Кількості календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів дорівнює 235.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 50 850 грн.

У січні $(n + 1)$ року працівник одержав одноразову винагороду за підсумками роботи за рік у розмірі 2050 грн.

Визначити розмір виплат за час щорічної відпустки.

11. Після закінчення відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами жінка звернулася із заявою про надання їй щорічної відпустки з 14 липня n року на 24 календарних дні.

З 6 липня по 29 липня попереднього року жінка перебувала в щорічній відпустці, з 11 березня по 14 липня n року — у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів дорівнює 355.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 30 450 грн, оплата часу щорічної відпустки — 3675 грн, матеріальна допомога на оздоровлення — 3200 грн, допомога з вагітності та пологів — 18 850 грн.

Визначити розмір виплат за час щорічної відпустки.

12. Жінка перебувала у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку упродовж двох років. Після закінчення цієї відпустки жінка йде у щорічну відпустку з 25 червня n року на 24 календарні дні.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів дорівнює 355.

Посадовий оклад на день оформлення відпустки становить 3000 грн.

Визначити розмір виплат за час щорічної відпустки.

13. З 5 липня n року працівник йде у щорічну відпустку на 24 календарні дні.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів дорівнює 355.

Заробітна плата працівника:

— за липень — грудень попереднього року дорівнює 35 100 грн;

— січень — червень n року — 46 850 грн.

У січні відбулося підвищення посадових окладів на 25 %.

Визначити розмір виплат за час щорічної відпустки.

14. Працівника прийнято на роботу з 1 травня n року. Звільняється працівник 1 жовтня наступного року.

Загальна тривалість щорічної відпустки дорівнює 24 календарні дні.

Упродовж роботи на підприємстві працівник використав 14 календарних днів щорічної відпустки.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів дорівнює 355.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 95 870 грн.

Визначити суму компенсації за невикористані дні відпустки.

9.3. Питання, тестові завдання

Питання для обговорення

— Гарантійні та компенсаційні виплати: загальна характеристика, роль у мотивації персоналу.

— Класифікація гарантійних і компенсаційних виплат.

— Порядок індексації та інші механізми захисту заробітної плати працівників.

— Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

— Порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час.

— Гарантії, що надаються працівникам на період відпусток.

— Основні правила грошової компенсації працівникам за невикористані щорічні відпустки.

— Порядок відкликання працівника з щорічної відпустки.

Тестові завдання

1. Яке поняття характеризує грошові виплати, що забезпечують збереження працівникам заробітної плати (повністю або частково) за час, коли вони з поважних причин, відповідно до законодавства та/чи умов колективного (трудового) договору, звільняються від виконання функцій та обов'язків, але за ними зберігається місце роботи (посада), або припиняють трудову діяльність на підприємстві чи на попередньому робочому місці (посаді):

- а) доплати;
- б) доплати і надбавки;
- в) гарантійні виплати;
- г) компенсаційні виплати?

2. У яких випадках надаються працівникам гарантії:

- а) переїзду на роботу до іншої місцевості;
- б) обрання на виборну посаду;
- в) виготовлення високоякісної продукції;
- г) виконання термінових і важливих завдань;
- д) суміщення роботи з навчанням;
- е) виготовлення бракованої продукції не з вини працівника;
- ж) несвоєчасної виплати заробітної плати;
- з) досягнення високих результатів праці?

3. Які виплати спрямовані на відшкодування працівникам витрат, пов'язаних із виконанням ними трудових функцій та обов'язків чи невиконанням їх з незалежних від працівників причин, або втрат у зв'язку з інфляційними процесами та порушенням роботодавцем законодавства про працю:

- а) доплати;
- б) доплати і надбавки;
- в) гарантійні виплати;
- г) компенсаційні виплати?

4. Які виплати належать до компенсаційних:

- а) оплата праці у разі невиконання норм виробітку не з вини працівника;
- б) суми компенсації працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати;
- в) оплата працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в робочий час;

- г) оплата праці у разі виконання робіт різної кваліфікації;
- д) виплати у зв'язку зі службовими відрядженнями;
- е) суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати працівників;
- ж) виплати за зношування інструментів, які належать працівників, у разі використання їх у трудовій діяльності;
- з) оплата щорічних (основної та додаткових) відпусток?

5. Які складові заробітної плати підлягають індексації:

- а) оплата праці за виконану роботу згідно з тарифними ставками (окладами, посадовими окладами) і відрядними розцінками;
- б) премії за виконання важливих та особливо важливих завдань;
- в) доплати, надбавки, премії, що мають постійний характер;
- г) винагорода за підсумками роботи за рік;
- д) щорічна винагорода за вислугу років;
- е) матеріальна допомога;
- ж) гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені законодавством;
- з) допомога з тимчасової непрацездатності;
- и) інші компенсаційні виплати, що мають постійний характер;
- к) оплата відпусток, компенсація за невикористану відпустку?

6. Яка частина заробітної плати підлягає індексації:

- а) усі складові заробітної плати;
- б) лише ті складові заробітної плати, які підлягають індексації;
- в) у межах прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб?

7. Яке значення індексу споживчих цін вважається порогом індексації:

- а) 100 %;
- б) 101 %;
- в) 102 %;
- г) 110 %?

8. Яка частка заробітної плати може виплачуватися в натуральній формі:

- а) не більше 20 % нарахованої за місяць заробітної плати;
- б) не більше 30 % нарахованої за місяць заробітної плати;
- в) не більше 50 % нарахованої за місяць заробітної плати?

9. Яка частина заробітної плати підлягає компенсації у разі порушення термінів її виплати:

а) розмір заробітної плати після утримання податку з доходів фізичних осіб (прибуткового податку) та внесків до соціальних фондів, яку виплачено несвоєчасно, без обмеження її розміру;

б) розмір заробітної плати в межах прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб?

10. Які виплати не підлягають компенсації у разі порушення термінів їх виплати:

а) вартість путівок працівникам на лікування та відпочинок;

б) оплата праці за виконання робіт згідно з договорами цивільно-правового характеру;

в) щорічна винагорода за вислугу років;

г) вартість проїзних квитків, які персонально розподіляються між працівниками;

д) вартість безкоштовно наданих працівникам акцій;

е) матеріальна допомога?

11. Як визначають середню заробітну плату для обчислення розміру виплат за невідпрацьований час у разі, якщо впродовж останніх двох календарних місяців працівник не працював:

а) виходячи з виплат за попередні два місяці роботи;

б) виходячи з виплат за попередні дванадцять місяців роботи;

в) виходячи з тарифної ставки (посадового окладу)?

12. За який період обчислюється середня заробітна плата для оплати часу щорічної відпустки, додаткових відпусток у зв'язку з навчанням, творчої відпустки, додаткової відпустки працівникам, які мають дітей:

а) останні 2 календарних місяців роботи;

б) останні 6 календарних місяців роботи;

в) останні 12 календарних місяців роботи?

13. За який період обчислюється середня заробітна плата для оплати часу щорічної відпустки працівникові, який пропрацював на підприємстві менше року:

а) за останні 2 календарні місяці роботи;

б) за останні 6 календарних місяців роботи;

в) за фактичний час роботи?

14. Які види відпусток підлягають компенсації:

- а) щорічна основна відпустка;
- б) додаткові відпустки у зв'язку з навчанням;
- в) додаткова відпустка за роботу у шкідливих і важких умовах праці;
- г) відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами;
- д) відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку;
- е) додаткова відпустка за особливий характер праці;
- ж) додаткова відпустка працівникам, які мають дітей;
- з) творча відпустка;
- и) відпустка працівникам віком до 18 років?

15. У яких випадках допускається відкликання працівника з щорічної відпустки:

- а) для відвернення стихійного лиха;
- б) для виконання поставок продукції згідно з укладеними договорами;
- в) для відвернення виробничої аварії або негайного усунення їх наслідків;
- г) для забезпечення безперебійної роботи підприємства;
- д) для відвернення нещасних випадків, простою, загибелі або псування майна підприємства;
- е) для заміни працівника, який перебуває на лікарняному?

Література для поглибленого вивчення

1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII.
2. Закон України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 року № 504/96-ВР.
3. Закон України «Про індексацію грошових доходів населення» від 3 липня 1991 року № 1282-XII.
4. Закон України «Про компенсацію громадянам втрати частини доходів у зв'язку з порушенням строків їх виплати» від 19 жовтня 2000 року № 2050-III.
5. Гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва, затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 28 червня 1997 року № 695.
6. Порядок обчислення середньої заробітної плати, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1995 року № 100.

7. Порядок проведення індексації грошових доходів населення, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 17 липня 2003 року № 1078.
8. Порядок проведення компенсації громадянам втрати частини грошових доходів у зв'язку з порушенням термінів їх виплати, затверджений Постановою Кабінету Міністрів від 21 лютого 2001 року № 159.
9. *Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.
10. *Горелов Н. А.* Вознаграждение работников. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.
11. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011.
12. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Вузовский учебник, 2009.

Розділ 10

СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: СТРУКТУРА, ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ

Цей розділ ви вивчаєте, щоб знати:

- ✓ призначення і види соціальних виплат;
- ✓ механізм забезпечення позитивного бренду роботодавця та соціальної відповідальності підприємства за допомогою різних складових соціального пакета;
- ✓ підходи щодо формування соціального пакета на підприємстві;
- ✓ основні положення програм соціального страхування персоналу та корпоративних пенсійних програм;
- ✓ критерії вибору роботодавцем страхової компанії для укладання договору страхування;
- ✓ види й особливості надання матеріальної допомоги найманим працівникам;

уміти:

- ✓ визначати оптимальний підхід до установлення соціальних виплат і заохочень, формувати їх набір згідно з обраним підходом;
- ✓ розробляти соціальні програми з метою формування позитивного бренду роботодавця та соціальної відповідальності підприємства;
- ✓ обирати страхову компанію для укладання договору страхування;
- ✓ обґрунтовувати доцільність надання відповідного виду матеріальної допомоги та визначати розмір виплат.

Терміни і поняття

«Банк відпускних днів»

Добровільне медичне страхування

Довгострокові накопичувальні програми страхування

Договір страхування

«Золоті наручники»

«Золоті парашути»

Матеріальна допомога на поховання

Матеріальна допомога на лікування

Монетаризація соціальних заохочень і винагород

Недержавні пенсійні фонди

Підходи до формування соціального пакету на підприємстві
 Принцип «кафетерію»
 Принцип «шведського столу»
 Програми пенсійного страхування
 Програми соціального страхування
 Разова матеріальна допомога
 Систематична матеріальна допомога
 Соціальний пакет
 Соціальні виплати та заохочення
 Страхування від нещасного випадку
 Страхування життя

10.1. Рисунки, схеми, таблиці

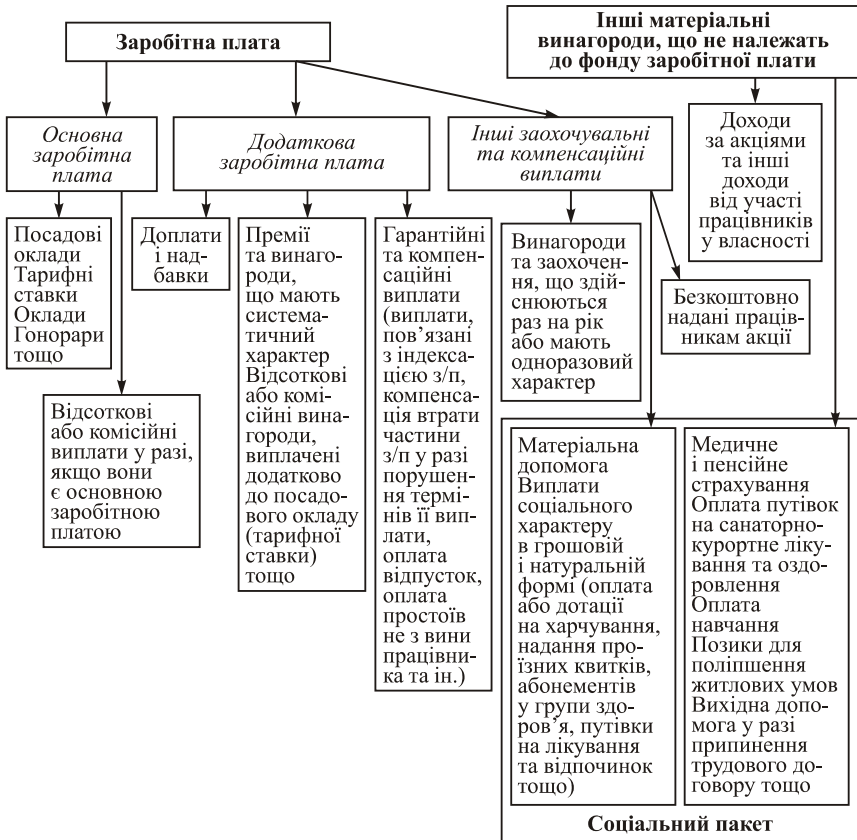


Рис. 10.1. Співвідношення переліку виплат, що належать до заробітної плати та формують соціальний пакет

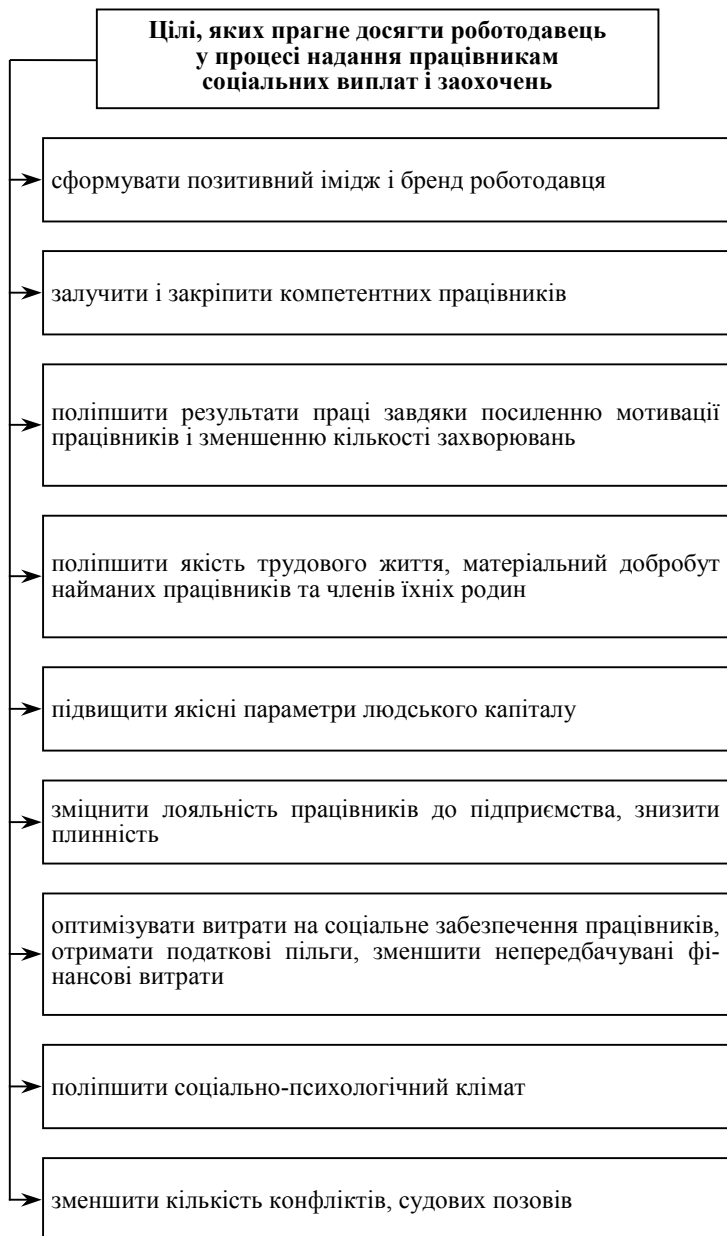


Рис. 10.2. Цілі, яких прагне досягти роботодавець у процесі надання працівникам соціальних виплат і заохочень



Рис. 10.3. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві

Таблиця 10.1

ПРИКЛАД УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ, ЗАОХОЧЕНЬ І БЛАГ ВІДПОВІДНО ДО ІЄРАРХІЧНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Категорія персоналу	Виплати, заохочення і блага
Керівники вищого рівня	<ul style="list-style-type: none"> — Медичне страхування — Надання автомобіля у користування — Страхування особистого автомобіля — Оплата мобільного зв'язку — Додаткова оплачувана відпустка — Оплата навчання — Оплата путівки раз на рік (у межах 12 000 грн) — Позики та кредити на придбання житла та автомобіля
Керівники середнього рівня	<ul style="list-style-type: none"> — Оплата харчування (безкоштовні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо) — Медичне страхування — Оплата навчання — Часткова оплата путівки раз на рік (у межах 6000 грн) — Після 5 років роботи в організації позики і кредити на придбання житла та автомобіля
Керівники нижчого рівня, професіонали і фахівці	<ul style="list-style-type: none"> — Оплата харчування (безкоштовні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо) — Оплата навчання — Часткова оплата путівки раз на рік (у межах 4000 грн)

Таблиця 10.2

**ПРИКЛАД УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ,
ЗАХОЧЕНЬ І БЛАГ ВІДПОВІДНО ДО ГРЕЙДІВ**

Грейди	Виплати, заохочення і блага
7—8-й	Пакет № 1 — Надання опціонів — Надання автомобіля у користування — Медичне страхування — Оплата мобільного зв'язку — Оплата путівки раз на рік (у межах 12 000 грн)
5—6-й	Пакет № 2 — Медичне страхування — Оплата мобільного зв'язку — Часткова оплата путівки раз на рік (у межах 6000 грн)
3—4-й	Пакет № 3 — Медичне страхування — Компенсація транспортних витрат — Часткова оплата путівки раз на рік (у межах 4000 грн)
1—2-й	Пакет № 4 — Медичне страхування — Компенсація транспортних витрат

Таблиця 10.3

**ПРИКЛАД УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ,
ЗАХОЧЕНЬ І БЛАГ ЗА ПРИНЦИПОМ «КАФЕТЕРІЮ»**

Набір № 1	Набір № 2	Набір № 3
Компенсація транспортних витрат	Оплата бензину на суму ____ грн	Медичне страхування
Оплата мобільного зв'язку	Страхування особистого автомобіля	Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну)
Оплата харчування (безкоштовні обіди)	Часткова оплата путівки раз на рік	Часткова оплата путівки раз на рік



Рис. 10.4. Види програм соціального страхування

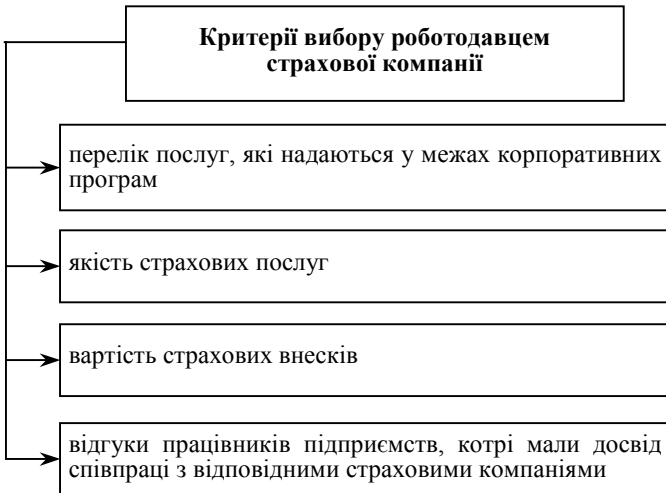


Рис. 10.5. Критерії вибору роботодавцем страхової компанії

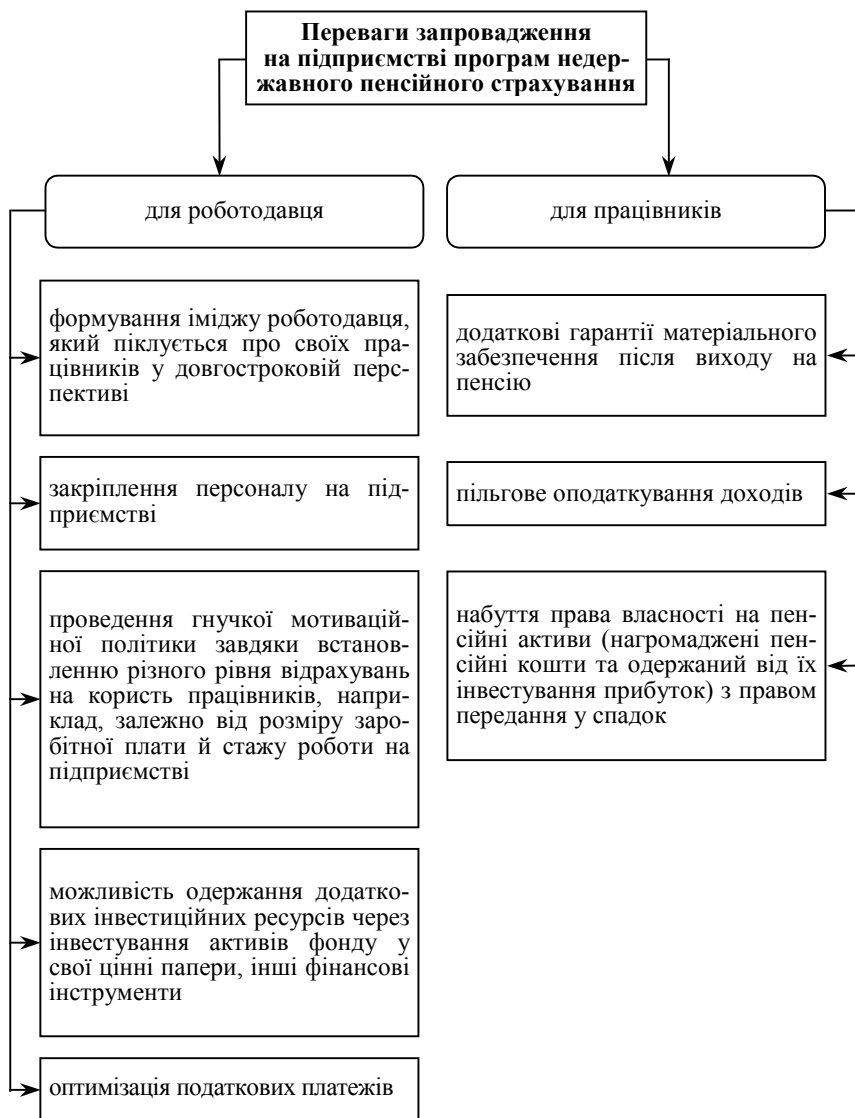


Рис. 10.6. Переваги запровадження на підприємстві програм недержавного пенсійного страхування

ВИДИ НЕДЕРЖАВНИХ ПЕНСІЙНИХ ФОНДІВ

Відкритий фонд	Корпоративний фонд	Професійний фонд
Засновником можуть виступати будь-які юридичні особи, крім бюджетних	Засновником можуть виступати: юридична особа — роботодавець або кілька юридичних осіб — роботодавців (бюджетні організації в особливому порядку)	Засновником можуть виступати: об'єднання юридичних осіб — роботодавців, об'єднання фізичних осіб (включно з профспілками, а також фізичними особам, котрі пов'язані родом своєї діяльності)
Учасниками можуть бути: громадяни України, особи без громадянства, іноземці не залежно від місця і характеру роботи	Учасниками можуть бути: винятково громадяни України, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцями — вкладниками фонду	Учасником можуть бути: громадяни України, іноземці, особи без громадянства, які пов'язані родом своєї діяльності, визначеної статутом фонду

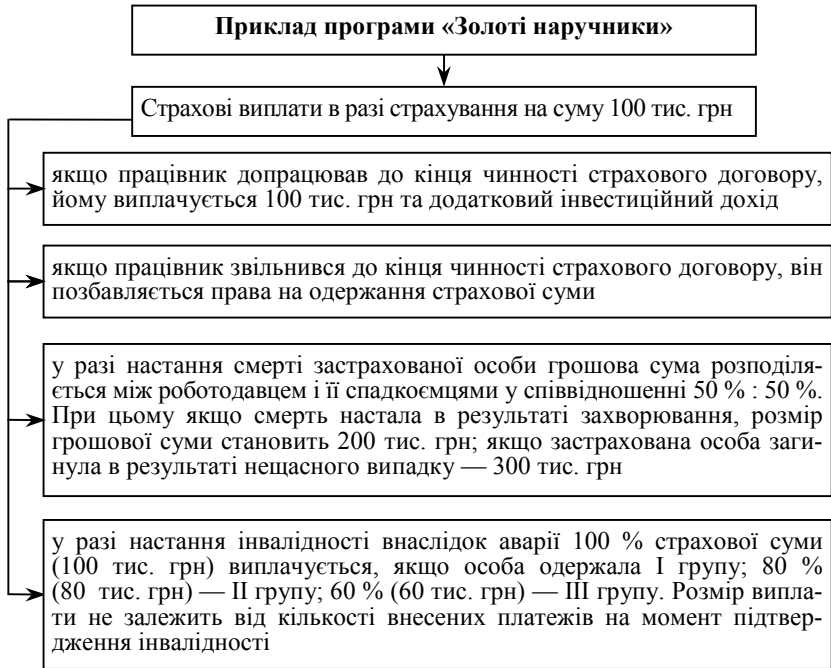


Рис. 10.7. Приклад програми «Золоті наручники»

10.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги

Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразити схематично процедуру формування соціального пакета на підприємстві.

2. Скласти анкету для з'ясування потреб та інтересів працівників у соціальних виплатах і благах та їх врахування під час формування соціального пакета на підприємстві.

3. Спроекувати соціальний пакет для різних категорій персоналу банку (великого промислового підприємства, торговельного підприємства, страхової компанії, ресторану швидкого харчування тощо) за принципом «кафетерію».

4. Провести моніторинг ринку страхових послуг у сфері корпоративних програм страхування. Схарактеризувати види послуг, які пропонують компанії, порівняти вартість різних страхових полісів.

5. Підготувати есе на тему:

— «Досвід застосування програм страхування персоналу у вітчизняних та іноземних компаніях»;

— «Досвід застосування корпоративних пенсійних програм у вітчизняних та іноземних компаніях»;

— «Досвід застосування програм «золоті наручники» у вітчизняних та іноземних компаніях»;

— «Досвід застосування програм «золоті парашути» в іноземних компаніях».

Ситуаційне завдання

Керівництво невеликої туристичної компанії почало видавати співробітникам проїзні квитки на громадський транспорт, а власникам автомашин компенсувати витрати на бензин у межах вартості проїзного квитка. Цю новацію позитивно сприйняли працівники компанії й за рік роботи після запровадження цих соціальних благ жоден співробітник не звільнився за власним бажанням. Але через рік керівництво відмовилося від компенсації співробітникам транспортних витрат без жодного пояснення. У результаті близько третини співробітників звільнилося.

Визначити, якої помилки припустилося керівництво. Запропонувати заходи, яких має вжити керівник для закріплення найцінніших працівників на підприємстві.

Тренінг

Тема тренінгу: Аналіз формування соціального пакета на підприємстві та розроблення пропозицій щодо підвищення його конкурентоспроможності на прикладі віртуального підприємства.

Завдання тренінгу полягають у формуванні вмінь:

- аналізувати структуру соціального пакета на підприємстві;
- аналізувати розмір і порядок установаження соціальних виплат, благ і заохочень;
- визначати відповідність переліку та розмірів виплат і компенсацій нормам трудового законодавства;
- оцінювати конкурентоспроможність соціального пакета та його вплив на бренд роботодавця на ринку праці;
- формувати перелік соціальних виплат, благ і заохочень відповідно до трудового законодавства, угод різних рівнів і компенсаційної політики підприємств-конкурентів;
- розробляти пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності соціального пакета.

Основні етапи дослідження:

- 1) Здійснити аналіз структури соціального пакета на підприємстві, розміру та порядку встановлення соціальних виплат, благ і заохочень.
- 2) Вивчити трудове законодавство і компенсаційну політику підприємств-конкурентів у частині надання соціальних виплат, благ і заохочень на підставі дослідження інформації, розміщеної у ЗМІ та Інтернеті, зокрема рекламних оголошеннях.
- 3) Визначити міру відповідності переліку, розмірів і порядку нарахування соціальних виплат, благ і заохочень нормам трудового законодавства.
- 4) Порівняти соціальний пакет на підприємстві з пропозиціями інших підприємств галузі та оцінити конкурентоспроможність соціального пакета і його вплив на бренд роботодавця на ринку праці.
- 5) Обрати оптимальний підхід до формування соціального пакета.
- 6) Сформувати соціальний пакет відповідно до трудового законодавства, угод різних рівнів і компенсаційної політики підприємств-конкурентів.
- 7) Внести відповідні зміни до Колективного договору і Положення про оплату праці працівників ВАТ «Агротехніка».

Вихідні дані

Колективним договором ВАТ «Агротехніка» передбачено такі соціальні виплати та заохочення:

1) заохочувальні виплати, не пов'язані з конкретними результатами праці:

— до ювілейних дат — у розмірі 50 % посадового окладу (тарифної ставки) працівника;

— до дня народження — 20 % посадового окладу (тарифної ставки) працівника;

— за довголітню і бездоганну трудову діяльність — 100 % посадового окладу (тарифної ставки) працівника;

— до державних, релігійних свят, передбачених трудовим законодавством, а також професійних свят — 30 % посадового окладу (тарифної ставки) працівника;

2) компенсаційні виплати:

— за невикористану щорічну відпустку;

— на відрядження;

— у разі переведення чи направлення на роботу в іншу місцевість;

— у разі направлення для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації з відривом від роботи;

— у разі використання для потреб підприємства власних транспортних засобів;

3) матеріальна допомога:

— працівникам, які мають дітей віком до 16 років, видавати новорічні подарунки;

— працівникам, у яких на утриманні є діти-інваліди віком до 18 років, надавати допомогу в розмірі посадового окладу (тарифної ставки);

— на оздоровлення під час надання відпустки або у зв'язку з важким фінансовим становищем — у розмірі посадового окладу (тарифної ставки) працівника;

— у разі тривалої хвороби (понад місяць) працівника — допомога в розмірі посадового окладу (тарифної ставки);

— при народженні дитини — у розмірі двох посадових окладів (тарифних ставок) працівника;

— оплата або відшкодування ритуальних послуг на поховання працівника — у розмірі до 2500 грн;

— у разі смерті батьків, дітей, інших членів родини працівника — 2000 грн;

— у разі одруження працівника або його дитини, які беруть шлюб уперше, — у розмірі 2000 грн;

— у разі заподіяного працівникові каліцтва або іншого ушкодження здоров'я під час виконання ним посадових обов'язків.

У разі виходу на пенсію працівникам може надаватися матеріальна допомога з урахуванням відпрацьованого часу на підприємстві:

- від 3 до 5 років — у розмірі одного посадового окладу;
- від 5 до 10 років — у розмірі двох посадових окладів;
- від 10 до 20 років — у розмірі трьох посадових окладів;
- понад 20 років — у розмірі п'яти посадових окладів.

10.3. Питання, тестові завдання

Питання для обговорення

— Причини надання роботодавцями соціальних виплат і заохочень працівникам.

— Наукова полеміка щодо сутності та структури соціального пакета.

— Підходи до формування соціального пакета на підприємстві.

— Програми соціального страхування персоналу та корпоративні пенсійні програми: характеристика і практика використання.

— Причини запровадження та сутність програм «золоті наручники» та «золоті парашути».

— Особливості надання роботодавцем різних видів матеріальної допомоги найманим працівникам.

Тестові завдання

1. Яка складова компенсаційного пакета не пов'язана з кількістю і якістю праці, її отримують працівники лише за те, що вони є працівниками певного підприємства:

- а) основна заробітна плата;
- б) додаткова заробітна плата;
- в) соціальні виплати та заохочення?

2. За якого підходу до формування соціального пакета працівникам надається право на певну суму грошей або балів обрати виплати та заохочення із запропонованого переліку:

а) формування соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів;

б) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію»;

в) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу»;

г) монетаризація (грошова компенсація) соціальних виплат і заохочень?

3. За якими програмами страхування працівники або члени їхніх родин одержують гарантовані грошові компенсації в разі смерті працівника, настання його інвалідності чи отримання травм:

- а) недержавного пенсійного страхування;
- б) страхування майна;
- в) медичного страхування;
- г) страхування від нещасних випадків?

4. За якими програмами страхування між роботодавцем, працівником і страховою компанією укладається тристороння угода, згідно з якою працівник одержить виплати у разі, якщо виконає умови роботодавця, наприклад, відпрацює на підприємстві певний час:

- а) медичного страхування;
- б) страхування від нещасних випадків;
- в) страхування майна;
- г) «золотих наручників»;
- д) «золотих парашутів»?

5. Які програми запроваджують, щоб захистити матеріальні інтереси вищих посадових осіб у разі, якщо їх звільнять чи понизять у посаді в результаті поглинання підприємств:

- а) медичного страхування;
- б) страхування від нещасних випадків;
- в) страхування майна;
- г) «золотих наручників»;
- д) «золотих парашутів»?

Література для поглибленого вивчення

1. Аллин О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин, Н. И. Сальникова. — М. : Генезис, 2005.
2. Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.

3. *Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.
4. *Бодрова О.* Социальный пакет: мотиватор или «деньги на ветер» / О. Бодрова // Справочник по управлению персоналом. — 2007. — № 9. — С. 19—23.
5. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и КРІ : Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
6. *Горелов Н. А.* Вознаграждение работников. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.
7. *Колот А. М.* Корпоративна соціальна відповідальність, соціальна звітність та аудит як сучасні інститути і технології соціального розвитку / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2010. — № 3. — С. 3—9.
8. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011.
9. *Мансуров Р.* Формируем гибкий социальный пакет / Р. Мансуров // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 60—63.
10. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
11. *Новак І.* Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 2. — С. 6—12.
12. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Вузовский учебник, 2009.
13. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.

Розділ III

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПРИБУТКУ ТА АКЦІОНЕРНОМУ КАПІТАЛІ

Цей розділ ви вивчаєте, щоб знати:

- ✓ призначення й обмеження щодо мотивації працівників за допомогою програм участі в прибутку підприємства;
- ✓ схеми визначення розміру виплат працівникам з прибутку підприємства;
- ✓ сутність, особливості використання та характеристику програм участі працівників в акціонерному капіталі;
- ✓ порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства;

уміти:

- ✓ обґрунтовувати економічну доцільність використання програм участі персоналу в прибутку й акціонерному капіталі;
- ✓ розробляти схеми участі персоналу в прибутку підприємства, умови і порядок виплати відповідних заохочень;
- ✓ розробляти програми участі персоналу в акціонерному капіталі підприємства, правила і критерії розподілу акцій між працівниками;
- ✓ формувати основні положення дивідендної політики підприємства;
- ✓ розробляти порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

Терміни і поняття

«Відтерміновані» виплати

Грант на безкоштовне отримання акцій

Дивіденд

Дисконтна програма купівлі акцій

Метод виплати постійних дивідендів та екстрадивідендів

Метод збільшення дивідендних виплат

Метод постійних дивідендних виплат

Обмежений опціон

Опціон

Опціон на викуп акцій

Привілейовані акції

Програма Імпрошеар

Програма Ракера

Програма Скенлона

Програми участі в акціонерному капіталі

Програми участі персоналу в прибутку

Прості акції

Фантомні акції

11.1. Рисунки, схеми, таблиці



Рис. 11.1. Переваги та обмеження застосування систем (програм) участі персоналу в прибутку підприємства

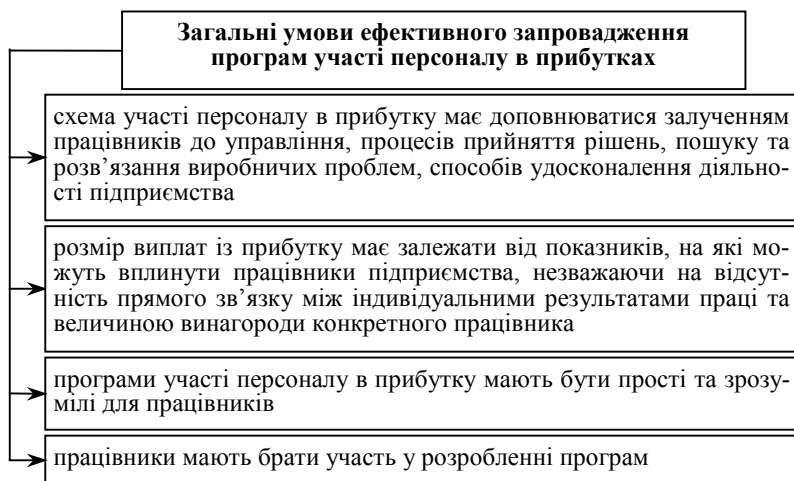


Рис. 11.2. Загальні умови ефективного запровадження програм участі персоналу в прибутках

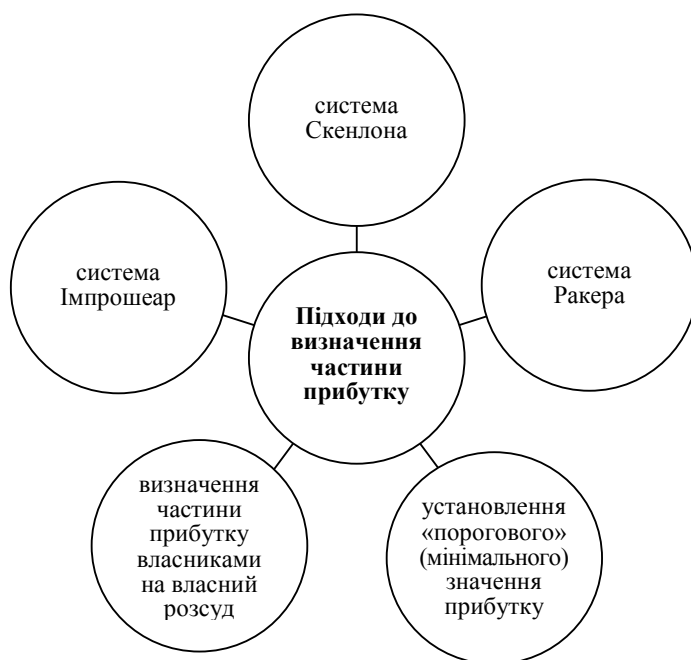


Рис. 11.3. Підходи до визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства за системами участі персоналу в прибутку

1. Розраховується частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в базовому періоді за формулою:

$$k_{ЗП_{баз}} = \frac{\Phi ОП_{баз}}{ОРП_{баз}},$$

де $k_{ЗП_{баз}}$ — частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в базовому періоді;

$\Phi ОП_{баз}$ — фонд оплати праці в базовому періоді;

$ОРП_{баз}$ — обсяг реалізованої продукції в базовому періоді.

За базовий період зазвичай береться попередній фінансовий рік

2. Визначається частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді за формулою:

$$k_{ЗП_{факт}} = \frac{\Phi ОП_{факт}}{ОРП_{факт}},$$

де $k_{ЗП_{факт}}$ — частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді;

$\Phi ОП_{факт}$ — фонд оплати праці в поточному періоді;

$ОРП_{факт}$ — обсяг реалізованої продукції в поточному періоді

3. Якщо частка заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді менша від частки у базовому періоді: $k_{ЗП_{факт}} < k_{ЗП_{баз}}$, то розраховується економія коштів на оплату праці в поточному періоді порівняно з базовим за формулою:

$$E_{фоп} = ОРП_{факт} \cdot k_{ЗП_{баз}} - \Phi ОП_{факт},$$

де $E_{фоп}$ — економія коштів на оплату праці у поточному періоді порівняно з базовим

4. Одержана економія розподіляється у співвідношенні 1 : 3 між власниками та працівниками: 25 % залишається у власників підприємства, 75 % призначається для розподілу між працівниками

5. Із суми, що підлягає розподілу між працівниками, 20 % спрямовується до резервного фонду, решту розподіляють між працівниками

Рис. 11.4. Процедура визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства за системою Скенлона

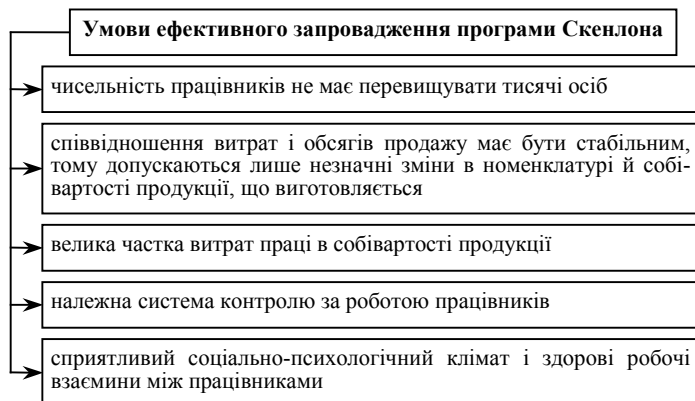


Рис. 11.5. Умови ефективного запровадження програми Скенлона

1. Визначається стандарт Ракера — частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції за формулою:

$$d_{\text{ЗП}_{\text{баз}}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{баз}}}{\text{УЧП}_{\text{баз}}},$$

де $d_{\text{ЗП}_{\text{баз}}}$ — базова частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції;

ФОП_{баз} — фонд оплати праці в базовому періоді;

УЧП_{баз} — базовий обсяг умовно чистої продукції.

Умовно чиста продукція визначається як залишок від фінансових надходжень від обсягів продажу після віднімання витрат на сировину, відсотків за кредити, інших виплат зовнішнім організаціям.

Стандарт Ракера є середнім показником за кілька років

2. За результатами фінансового року розраховується фактична частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції за формулою:

$$d_{\text{ЗП}_{\text{факт}}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{факт}}}{\text{УЧП}_{\text{факт}}},$$

де $d_{\text{ЗП}_{\text{факт}}}$ — фактична частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції;

ФОП_{факт} — фонд оплати праці в поточному періоді;

УЧП_{факт} — фактичний обсяг умовно чистої продукції

3. У разі якщо фактична частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції менша від стандарту Ракера: $d_{\text{ЗП}_{\text{факт}}} < d_{\text{ЗП}_{\text{баз}}}$, то визначається економія коштів на оплату праці в поточному періоді порівняно зі стандартом Ракера за формулою:

$$E_{\text{фоп}} = \text{УЧП}_{\text{факт}} \cdot d_{\text{ЗП}_{\text{баз}}} - \text{ФОП}_{\text{факт}}$$

Рис. 11.6. Процедура визначення економії коштів на оплату праці у поточному періоді порівняно зі стандартом Ракера

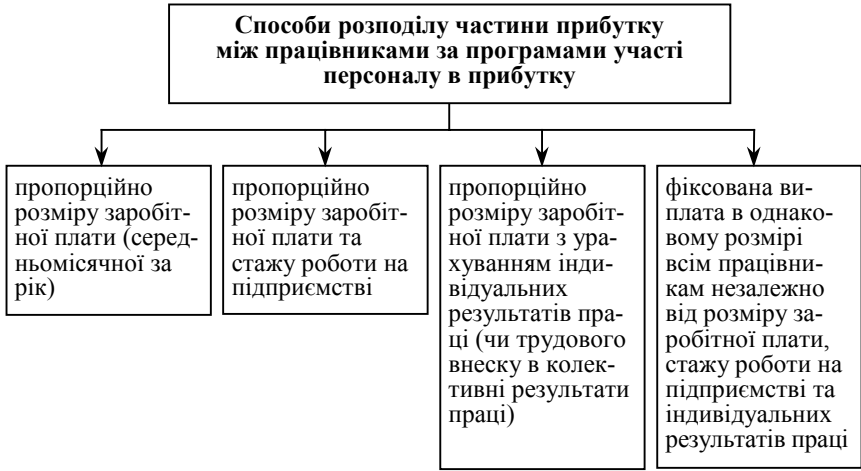


Рис. 11.7. Способи розподілу частини прибутку між працівниками за програмами участі персоналу в прибутку

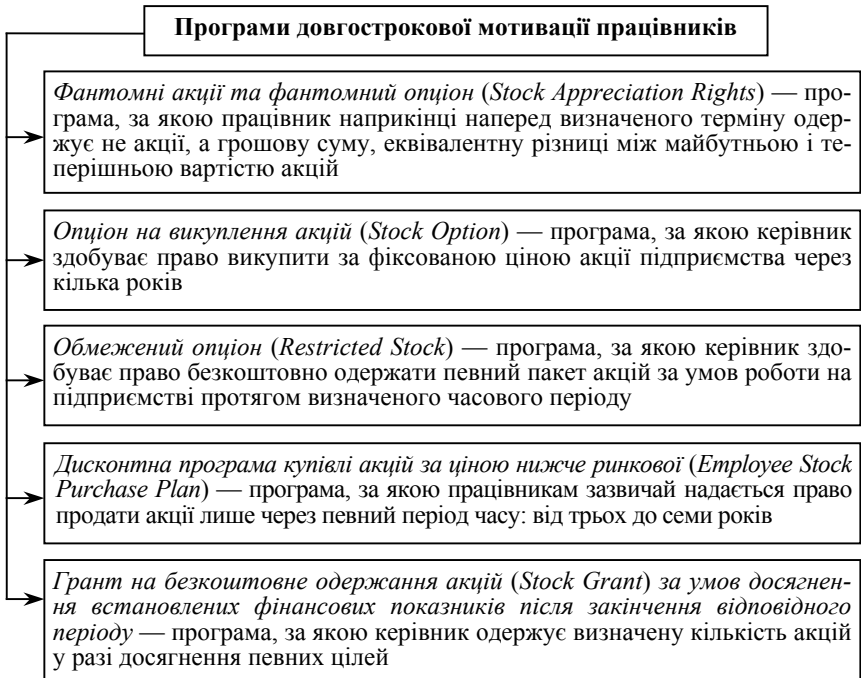


Рис. 11.8. Програми довгострокової мотивації працівників

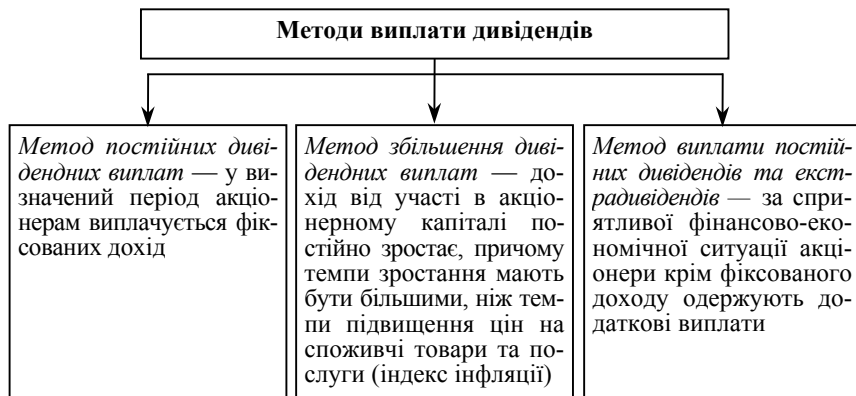


Рис. 11.9. Методи виплати дивідендів

11.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги

Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразити схематично процедуру визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства за схемою Скенлона.

2. На підставі Закону України «Про акціонерні товариства» дати порівняльну характеристику простим і привілейованим акціям.

3. Підготувати есе на тему:

— «Досвід вітчизняних та іноземних компаній застосування схем участі персоналу в прибутках».

— «Досвід вітчизняних та іноземних компаній застосування програм участі в акціонерному капіталі».

Задачі

1. Визначити за системою Скенлона суму, яка підлягає розподілу між співробітниками компанії, якщо запланований і фактичний обсяги реалізованої продукції у звітному році відповідно дорівнюють 2842 тис. ум. од. і 3586 тис. ум. од.; запланований і фактичний фонди оплати праці — відповідно 729 тис. ум. од. і 741 тис. ум. од.

2. На державному підприємстві «Укртехпрогрес» обрано два критерії для розподілу акцій між співробітниками: середньорічна

заробітна плата за останні 10 років і стаж роботи на підприємстві. Заплановано випустити 43 700 акцій з номінальною вартістю у 1400 грн. Розподілити акції між співробітниками підприємства за даними, поданими в табл. 11.1.

Таблиця 11.1

**ДАНИ ЩОДО СЕРЕДНЬОРІЧНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ
ЗА ОСТАННІ 10 РОКІВ ПРАЦІВНИКІВ
ТА СТАЖУ ЇХНЬОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові працівника	Середньорічна заробітна плата за останні 10 років, грн	Стаж роботи на підприємстві, років
1	Ковтуненко А. О.	84246,3	16
2	Волошенко А. М.	78833,1	14
3	Коваленко М. Д.	73366,5	13
4	Романюк В. П.	77308,2	15
	ін.		

У таблиці містяться дані про середньорічну заробітну плату за останні 10 років та стаж роботи на підприємстві лише для чотирьох працівників. Дані для решти працівників не наводяться. Сума заробітних плат усіх працівників підприємства за відпрацьовані ними роки дорівнює 3 541 483 800.

3. У програмі участі в акціонерному капіталі компанії беруть участь генеральний директор, фінансовий директор і комерційний директор.

Згідно з рішенням ради директорів генеральний директор має право викупити акції, вартість яких становить 200 % його річної основної заробітної плати, фінансовий директор — 150 %, комерційний директор — 100 %.

Розмір річної основної заробітної плати генерального директора становить 360 000 грн, фінансового директора — 300 000 грн, комерційного директора — 240 000 грн.

Радою директорів ухвалено рішення, що ціною продажу акцій є початкова ціна акцій на біржі на час запровадження програми. Ринковий курс акцій компанії на біржі на час запровадження програми становив 400 грн.

Визначити кількість і суму акцій компанії, яку матимуть право викупити керівники компанії.

11.3. Питання, тестові завдання

Питання для обговорення

- Програми участі персоналу в прибутку компанії: призначення, характеристика і особливості використання.
- Обмеження щодо мотивації працівників за допомогою програм участі в прибутку.
- Схеми Скенлона, Ракера, Імпрошеар.
- Способи розподілу прибутку між співробітниками організації.
- Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал.
- Обмеження щодо мотивації працівників за допомогою програм участі в акціонерному капіталі.
- Характеристика програм участі в акціонерному капіталі.
- Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

Тестові завдання

- 1.** Які мотиваційні програми спрямовані на заохочення працівників до поліпшення результатів діяльності й у разі досягнення відповідних показників працівники отримують додаткові винагороди, які виплачуються з прибутку:
 - а) участі працівників в акціонерному капіталі;
 - б) участі працівників у прибутку;
 - в) участі працівників в доходах;
 - г) «золоті наручники»?
- 2.** Який термін потрібно відпрацювати працівникові на підприємстві, щоб мати право на участь у прибутку:
 - а) шість місяців;
 - б) один рік;
 - в) два роки;
 - г) три роки?
- 3.** Як розраховується економія на заробітній платі за схемою Скенлона:
 - а) різниця між запланованим і фактичним фондом оплати праці;
 - б) різниця між фактичним обсягом реалізованої продукції, помноженим на заплановану частку заробітної плати у вартості

обсягу реалізованої продукції, і запланованим фондом оплати праці;

в) різниця між розрахованим за висхідним нормативом фондом оплати праці і фактичними витратами на оплату праці?

4. Який відсоток економії на заробітній платі залишається у власника за схемою Скенлона:

- а) 10 %;
- б) 20 %;
- в) 25 %;
- г) 30 %;
- д) 50 %?

5. Який відсоток із суми, що підлягає розподілу між працівниками за схемою Скенлона, спрямовується до резервного фонду:

- а) 10 %;
- б) 20 %;
- в) 25 %;
- г) 30 %;
- д) 50 %?

6. Як визначається умовно чиста продукція за схемою Ракера:

а) залишок від фінансових надходжень від обсягів продажу після віднімання витрат на сировину, відсотків за кредити, інших виплат зовнішнім організаціям;

б) залишок від фінансових надходжень від обсягів продажу;

в) залишок від фінансових надходжень від обсягів продажу після віднімання витрат на сировину?

7. Який показник виступає базовим нормативом за програмою Імпрошеар:

а) кількість людино-годин робочого часу, необхідного для виробництва певного обсягу продукції;

б) кількість людино-годин робочого часу, необхідного для виробництва певної кількості продукції;

в) кількість людино-годин робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції?

8. Який документ засвідчує право придбати (продати) цінні папери на визначених умовах у майбутньому, з фіксацією ціни на

час укладання документа або на час придбання цінних паперів за рішенням сторін контракту:

- а) контракт;
- б) грант;
- в) опціон;
- г) договір?

9. Яке поняття характеризує частину чистого прибутку акціонерного товариства, що виплачується акціонерові з розрахунку на одну акцію певного типу та/або класу, якою він володіє:

- а) відсоток;
- б) пай;
- в) грант;
- г) дивіденд;
- д) опціон?

10. У який термін сплачуються дивіденди:

- а) не пізніше трьох місяців після завершення звітного року;
- б) не раніше шести місяців після завершення звітного року;
- в) не пізніше шести місяців після завершення звітного року;
- г) не пізніше дев'яти місяців після завершення звітного року?

11. У якому разі акціонерне товариство не має права ухвалювати рішення про виплату дивідендів за привілейованими акціями?

- а) поточні дивіденди за простими акціями не виплачено повністю;
- б) поточні дивіденди за привілейованими акціями не виплачено повністю;
- в) звіт про результати розміщення акцій не зареєстровано у встановленому законодавством порядку;
- г) власний капітал товариства менший, ніж сума його статутного капіталу, резервного капіталу та розміру перевищення ліквідаційної вартості привілейованих акцій над їхньою номінальною вартістю;
- д) товариство має зобов'язання про викуп акцій відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства»?

Література для поглибленого вивчення

1. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 року № 514-VI.
2. *Алиев И. М.* Политика доходов и заработной платы : учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. — Ростов н/Д. : Феникс, 2008.

3. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
4. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
5. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
6. *Десслер Г.* Управление персоналом / Г. Десслер.; пер. с англ. — М. : БИНОМ, Лаборатория знаний, 2004.
7. *Колот А. М.* Мотивация персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011.
8. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
9. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Вузовский учебник, 2009.
10. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.

Розділ 12

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОКРЕМИХ ПРОФЕСІЙНИХ ГРУП І ЗА РІЗНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ

Цей розділ ви вивчаєте, щоб знати:

- ✓ особливості мотивації персоналу в умовах змін;
- ✓ особливості мотивації персоналу під час розроблення та реалізації проекту;
- ✓ методи мотивації працівників до інноваційної діяльності;
- ✓ особливості мотивації керівників вищого рівня управління;
- ✓ особливості оплати праці та мотивації працівників, що здійснюють продаж продукції (послуг);

уміти:

- ✓ розробляти основні положення мотивації персоналу за умов змін;
- ✓ обґрунтовувати доцільність використання різних методів мотивації персоналу під час розроблення та реалізації проекту;
- ✓ розробляти положення про преміювання працівників за створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, нових видів продукції;
- ✓ обґрунтовувати доцільність використання різних методів мотивації керівників вищого рівня управління;
- ✓ розробляти комісійні системи для оплати праці працівників, що здійснюють продаж продукції (послуг).

Терміни і поняття

Види інноваційної діяльності

Індекс задоволення зовнішніх клієнтів

Інновація (нововведення)

Комісійні виплати

Мотивації працівників, що здійснюють продаж продукції

Мотивація працівників за умов змін

Мотивація працівників до інноваційної діяльності

*Мотивація проектних груп
Оплата праці працівників проектних груп
Особливості мотивації керівників вищого рівня управління
Преміювання за створення, освоєння та впровадження нової
техніки, технології та продукції
Проект*

12.1. Рисунки, схеми, таблиці

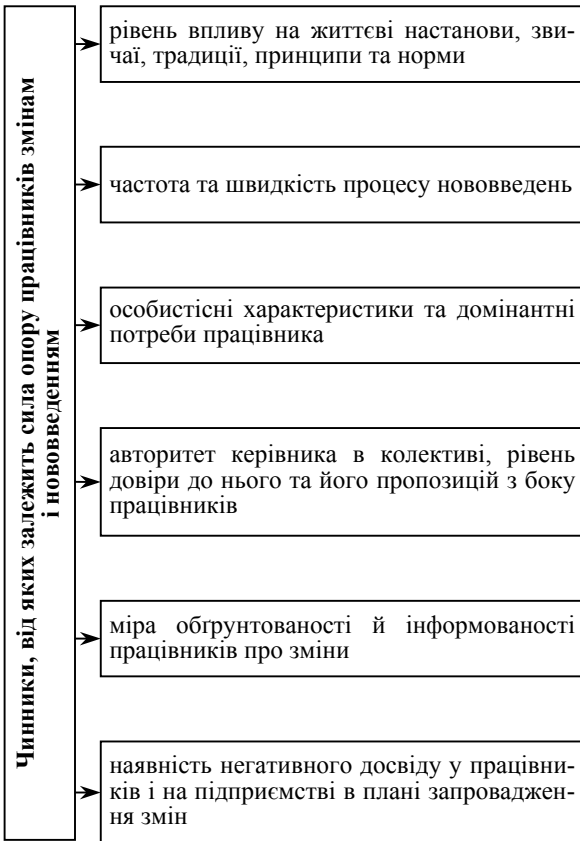


Рис. 12.1. Чинники, від яких залежить сила опору працівників змінам і нововведенням

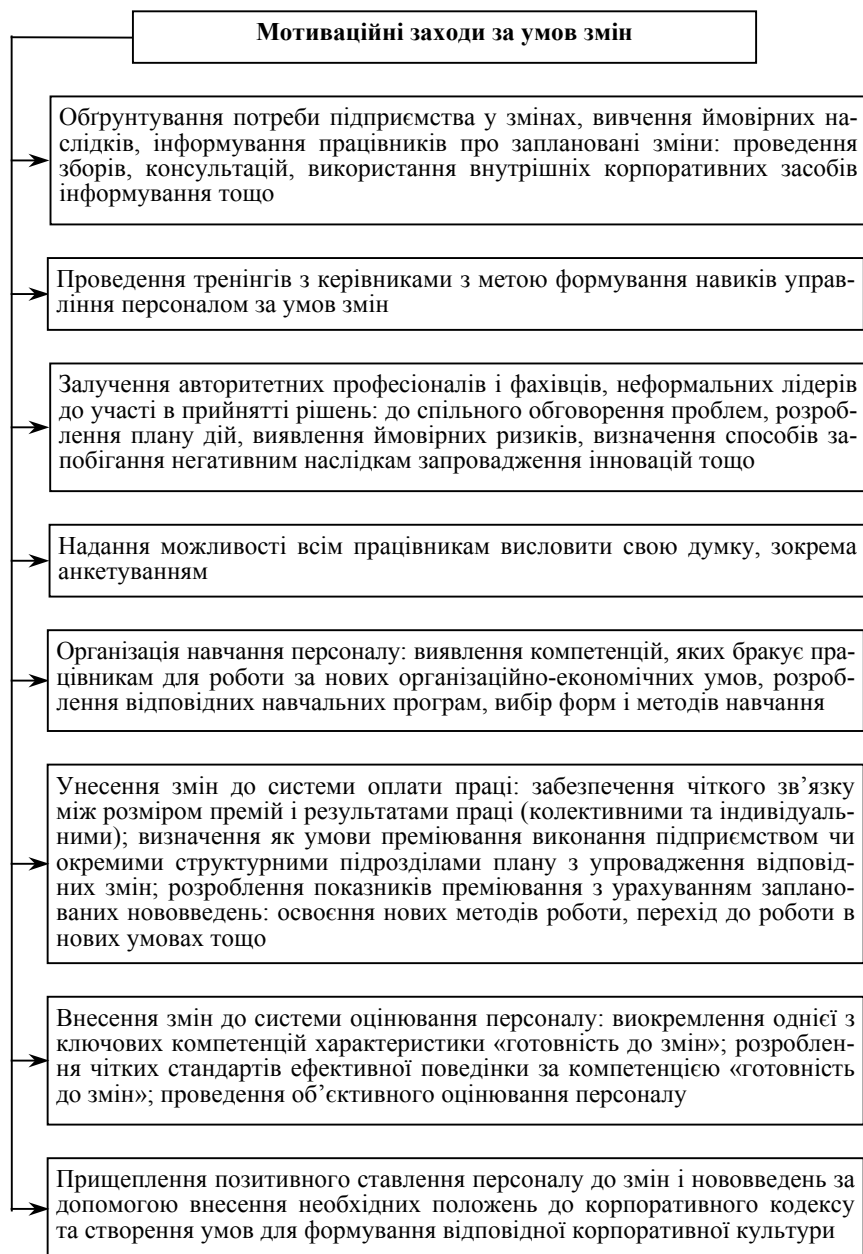


Рис. 12.2. Мотиваційні заходи в умовах змін

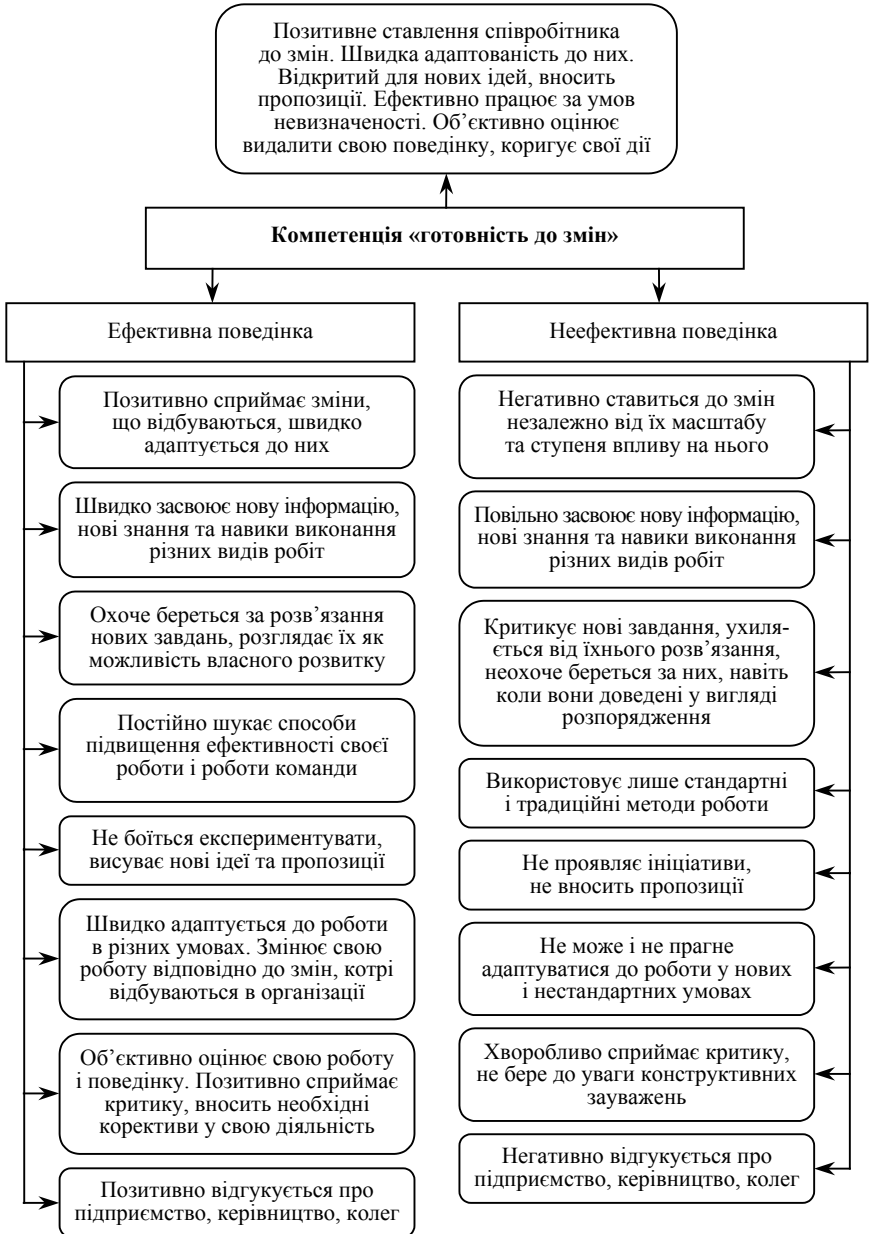


Рис. 12.3. Характеристики ефективної та неефективної поведінки за компетенцією «готовність до змін»

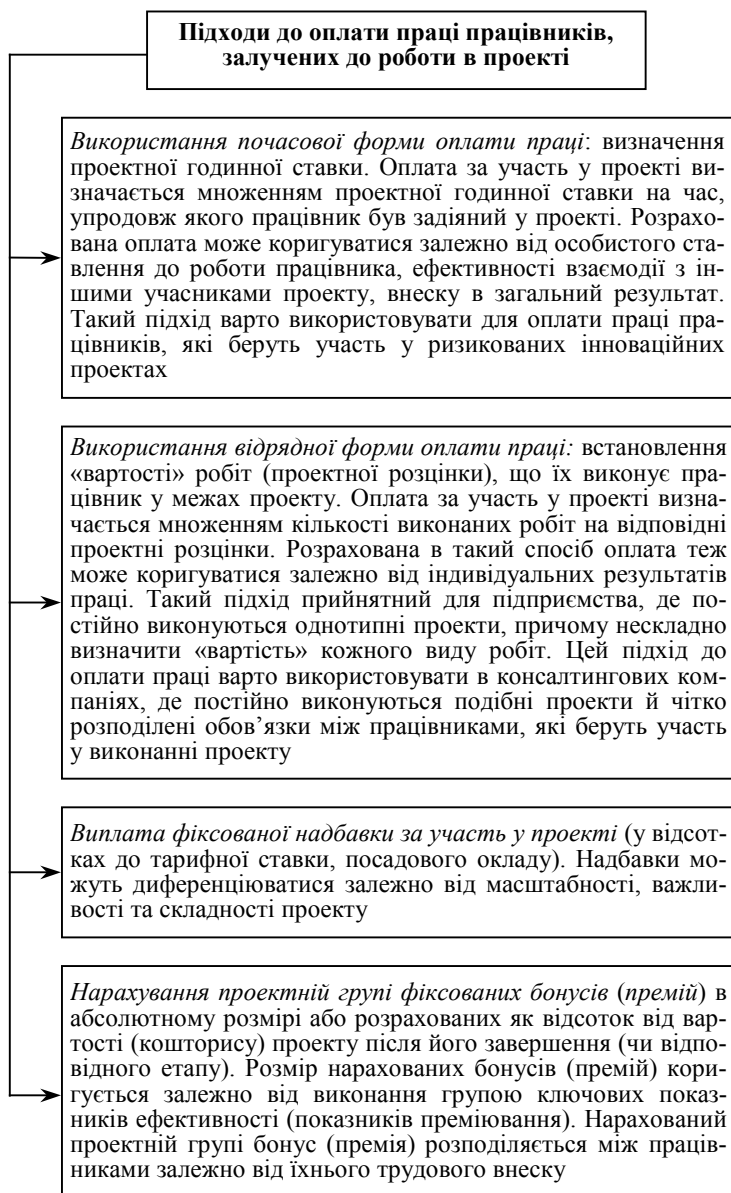


Рис. 12.4. Підходи до оплати праці працівників, залучених до роботи в проєкті



Рис. 12.5. Показники ефективності роботи проектної групи

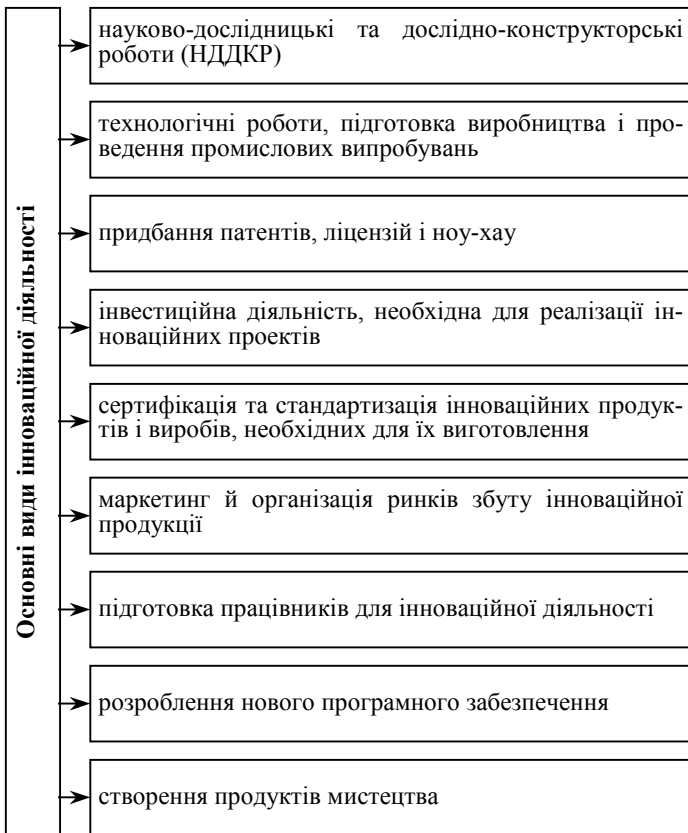


Рис. 12.6. Основні види інноваційної діяльності

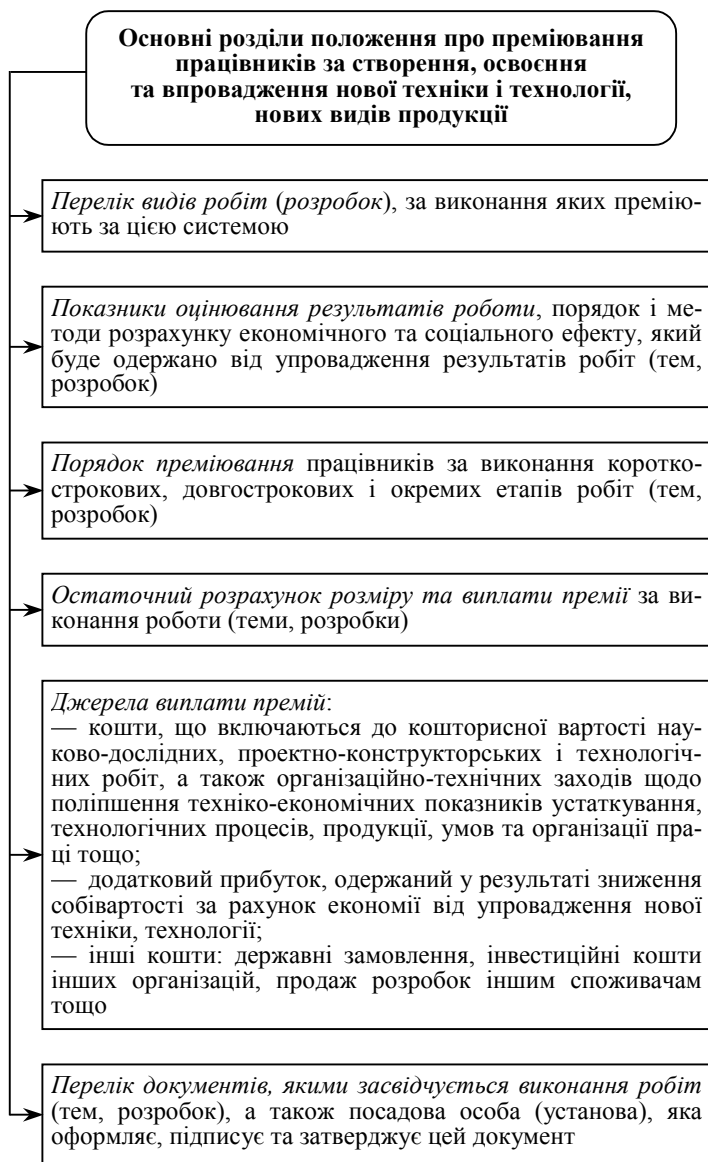


Рис. 12.7. Основні розділи положення про преміювання працівників за створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, нових видів продукції

Таблиця 12.1

**ПРИКЛАД ШКАЛИ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ
ЗАЛЕЖНО ВІД ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ, ОТРИМАНОГО
В РЕЗУЛЬТАТІ СТВОРЕННЯ, ОСВОЄННЯ
ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ ТЕХНІКИ І ТЕХНОЛОГІЇ**

Річний економічний ефект, тис. грн	Розмір премії	
	у % від одержаного річного ефекту	максимальний розмір, тис. грн
до 10	10—25	2,0
від 10 до 20	7—20	4,0
від 20 до 50	5—15	7,5
від 50 до 100	3—12	12,0
від 100 до 500	2—10	50,0
від 500 до 2000	1—5	100,0
понад 2000	0,5—4	250,0

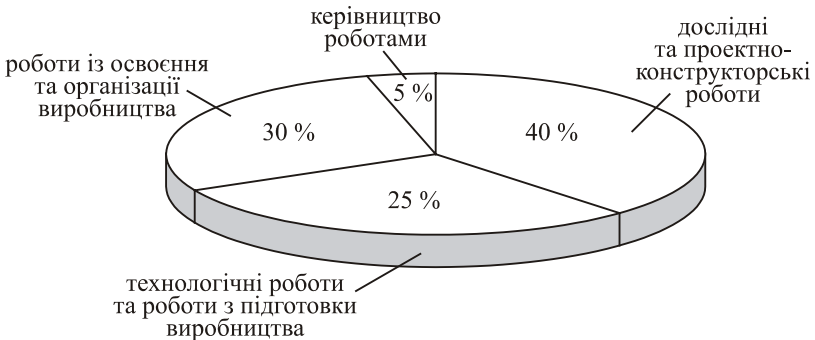


Рис. 12.8. Розподіл премії за створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології за видами робіт¹

¹ Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 року № 23.

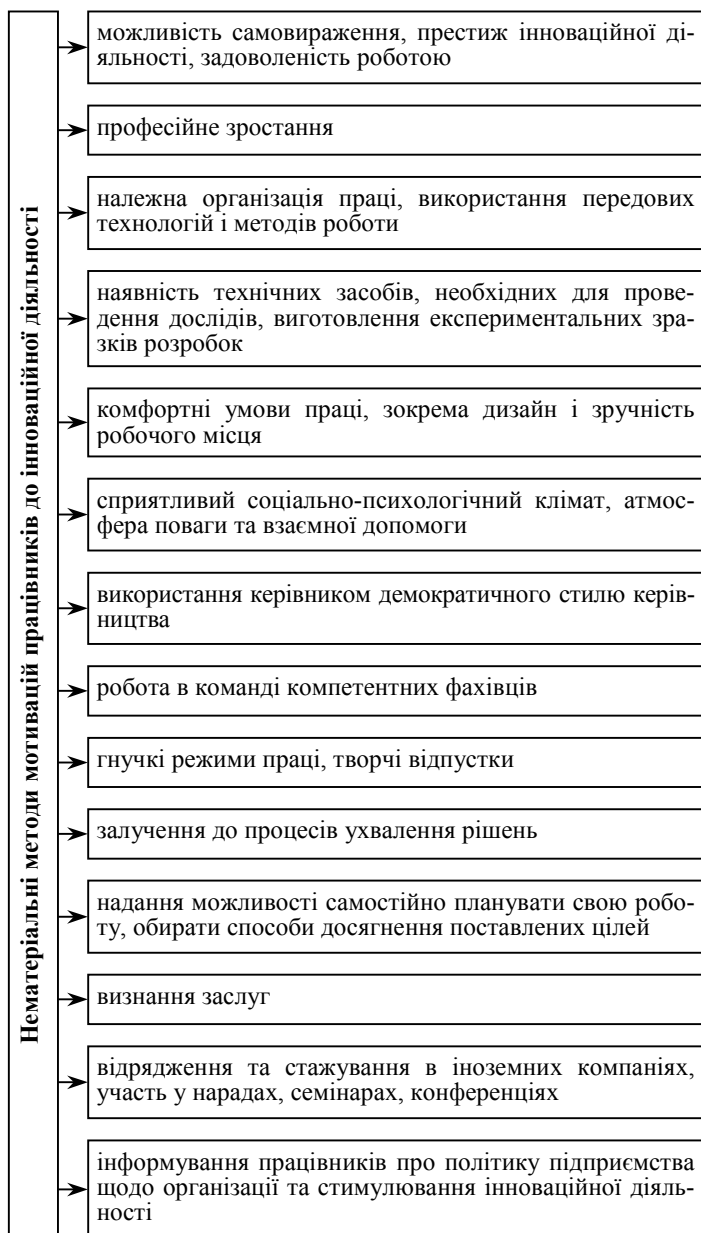


Рис. 12.9. Нематеріальні методи мотивації працівників до інноваційної діяльності

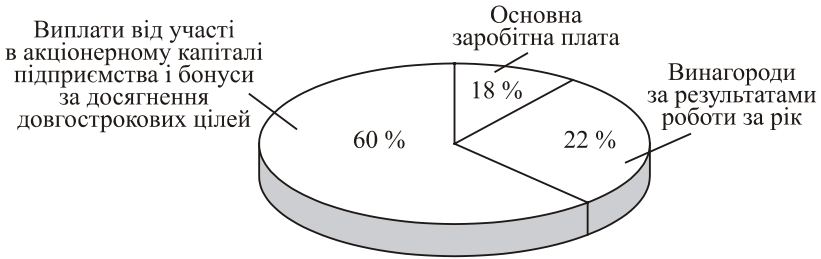


Рис. 12.10. Типова структура компенсаційного пакета генерального директора у США¹

Таблиця 12.2

НАЙПОШИРЕНІШІ СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА, ЯКІ ПРОПОНУЮТЬ КЕРІВНИКАМ ВЛАСНИКИ КОМПАНІЙ У США²

Соціальні виплати та заохочення	% компаній, що пропонують
Медичний огляд	91
Надання автомобіля в користування	68
Консультавання з фінансових питань	64
Надання літака в користування	63
Оформлення прибуткового податку	63
Квитки на літак першим класом	62
Членство в замських клубах	55
Планування земельної ділянки	52
Страхування особистої відповідальності	50
Оплата транспортних витрат дружини (чоловіка)	47
Послуги водія	40
Надання місця для паркування автомобіля	32
Харчування в їдальні для керівного складу	30
Домашня система безпеки	25
Участь в семінарах з фінансових питань	11
Позики з низькою відсотковою ставкою або безвідсоткові	9
Надання консультацій з юридичних питань	6

¹ *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и КРП : Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 114—115.

² *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005. — С. 546.

Таблиця 12.3

**ІСРАРХІЯ МОТИВІВ КЕРІВНИКІВ ВИЩОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ
ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАННЯ, ПРОВЕДЕНОГО
НА ПІДПРИЄМСТВАХ СХІДНОЇ НІМЕЧЧИНИ¹**

Найменування мотиву	Місце в рейтингу
Цікава та різноманітна діяльність	1
Можливість реалізувати власний потенціал	2
Можливість розв'язувати стратегічні завдання	3
Творчий характер праці	4
Самостійність у роботі	5
Можливість самовираження	6
Соціальні контакти, робота з людьми	7
Значні повноваження	8
Можливість керувати людьми	9
Можливість впливати на діяльність колег	10
Кар'єрне зростання	11
Великі доходи	12
Можливість спілкуватися	13

1. Установлення *базової одиниці*, що береться за основу для нарахування комісійних. Такою базовою одиницею може бути:

- кількість проданих одиниць продукції
- обсяги продажу в грошових одиницях
- маржа
- валовий прибуток тощо



2. Розроблення *шкали комісійних виплат*. Шкала може бути:

- прогресивна, в якій відсотки збільшуються зі збільшенням обсягів продажу
- фіксована, в якій відсотки встановлюються на визначеному рівні
- регресивна, в якій відсотки знижуються зі збільшенням обсягів продажу



3. Установлення *часу виплати комісійних*:

- відразу після одержання замовлення
- після відвантаження товару
- після одержання платежів

Рис. 12.11. Процедура розроблення комісійних виплат

¹ *Мохорт Н.* Проблема мотивації в трудовій діяльності // Управління персоналом. — 2002. — № 7. — С. 35.

Таблиця 12.4

ВИДИ ШКАЛ КОМІСІЙНИХ ВИПЛАТ

(% від загальної суми продажу)

Кількість проданих одиниць	Шкала комісійних виплат		
	прогресивна	фіксована	регресивна
До 1000 одиниць	2,0	3,5	5,0
1000—2000 одиниць	4,0	3,5	4,0
Понад 2000 одиниць	5,5	3,5	3,5

Таблиця 12.5

**ПРИКЛАД ШКАЛИ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ
ПРЕМІЙ ПРАЦІВНИКІВ, ЩО ЗДІЙСНЮЮТЬ ПРОДАЖ ПРОДУКЦІЇ
ЗАЛЕЖНО ВІД ВІДСОТКА ВИКОНАННЯ ПЛАНОВИХ ПОКАЗНИКІВ**

Виконання планових показників, %	Коефіцієнт коригування розміру премії
Менше 90	0
90—99	0,5
100—110	1,0
111—120	1,5
Понад 120	2,0

Таблиця 12.6

**ПРИКЛАД ЦІЛЕЙ, ПОКАЗНИКІВ І РОЗМІР ПРЕМІЙ НАЧАЛЬНИКА ВІДДІЛУ ЗБУТУ
(посадовий оклад дорівнює 3000 грн)**

№ з/п	Цілі	Ключові показники ефективності	Значущість, %	Відсоток премії залежно від рівнів досягнення				Фактичне значення КІЕ	Розмір премії, грн
				0	10	20	40		
				неприпустимий рівень	низький рівень	плановий рівень	рівень лідерства		
1	Збільшення частки ринку	Обсяг продажу новим клієнтам, тис. грн	30	< 17	17—22	23—26	> 26	25	180 (3000 × 0,3 × 0,2)
2	Збільшення обсягів продажу	Виручка від реалізації, тис. грн	30	< 552	552—589	590—620	> 620	622	360 (3000 × 0,3 × 0,4)
3	Збільшення валової маржі	Валова маржа, тис. грн	20	< 91	91—95	96—98	> 98	97	120 (3000 × 0,2 × 0,2)
4	Підвищення рівня задоволення зовнішніх клієнтів	Індекс задоволення зовнішніх клієнтів, балів	20	< 7,1	7,1—8,0	8,1—9,0	> 9,0	8,0	60 (3000 × 0,2 × 0,1)
		Усього	100	—	—	—	—	—	720

Таблиця 12.7

ПРИКЛАД РОЗРАХУНКУ ІНДЕКСУ ЗАДОВОЛЕННЯ ЗОВНІШНІХ КЛІЄНТІВ

Показники задоволення клієнтів	Значущість, %	Максимальна оцінка, балів	Оцінка працівника, балів	Зважена оцінка
1. Кількість втрачених клієнтів	40	10	8	3,2 (8 × 0,4)
2. Скарги / повернення	30	10	7	2,1 (7 × 0,3)
3. Опитування задоволення клієнтів	30	10	9	2,7 (9 × 0,3)
Усього	100	—	—	8,0

12.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги*Завдання для індивідуальної роботи***1. Визначити відмінності:**

— проектної діяльності від процесної;
— оплати праці й мотивації працівників, що реалізують бізнес-процеси, та зайнятих проектною діяльністю.

2. Розробити показники оцінювання результатів праці працівників за участь у проектах «Запровадження грейдового підходу до оцінювання посад і оплати праці у банку», «Розроблення системи участі персоналу в прибутку на промисловому підприємстві», «Розроблення соціального пакета в авіакомпанії».

3. Розробити різні види шкали диференціації розмірів премій за створення, освоєння та впровадження нових видів продукції (нової техніки і технології) залежно від складності, обсягів та якості виконаних робіт.

4. Розробити різні види шкали диференціації розмірів комісійних виплат і визначити умови, за яких доцільно запроваджувати той чи той варіант.

5. Спроекувати цілі та сформулювати ключові показники ефективності для директора підприємства, менеджера зі збуту, торговельного представника на різних етапах життєвого циклу підприємства.

6. Підготувати есе на тему:

— «Досвід мотивації і оплати праці в умовах змін»;
— «Досвід застосування програм заохочення нововведень»;
— «Досвід мотивації персоналу під час розроблення та реалізації проектів».

Ситуаційне завдання

Компанія «Автолізинг груп» займається продажем у лізинг автомобілів у східному регіоні. Дирекція компанії розташована у м. Донецьк, а 6 дилерських філій — в інших великих містах. Кожна філія відповідає за результати реалізації у своєму регіоні. До основних показників планування діяльності дилерських філій належать такі:

- кількість проданих автомобілів;
- виручка від продажу автомобілів;
- фонд заробітної плати працівників філії.

Усі дилерські філії мають подібну структуру. Керівництво «Автолізинг груп» розробляє систему оплати праці для співробітників організації.

Розробити пропозиції щодо вибору системи оплати праці для компанії «Автолізинг груп». Обґрунтувати своє рішення.

Задачі

1. Працівникові, що здійснює продаж туристичних путівок, встановлено план на січень — 25 путівок. У січні працівник продав 26 туристичних путівок. Посадовий оклад працівника становить 4500 грн. У разі виконання плану працівникові виплачується премія у розмірі 30 % посадового окладу.

Визначити розмір заробітної плати працівника.

2. У травні працівник, що здійснює продаж автомобілів, продав 8 авто. Посадовий оклад працівника становить 4000 грн. За кожне продане авто працівник одержує бонус у розмірі 10 % посадового окладу.

Визначити розмір заробітної плати працівника.

3. Агент, який здійснює оптовий продаж, реалізував 2500 одиниць товару на загальну суму 580 540 грн. Комісійні виплати агента диференціюються залежно від обсягів продажу (табл. 12.8). Визначити розмір комісійних виплат агента.

Таблиця 12.8

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ КОМІСІЙНИХ ВИПЛАТ АГЕНТА

Кількість проданих одиниць	Розмір комісійних виплат, % від загальної суми продажу
до 2000 одиниць	1,0
2000—3000 одиниць	1,5
понад 3000 одиниць	2,0

4. Працівникові, що здійснює продаж побутових товарів, установлено план на червень — продати товар на суму 150 000 грн. У червні працівник продав товар на суму 170 000 грн.

Посадовий оклад працівника становить 4000 грн. У разі виконання плану працівникові виплачується бонус у розмірі 100 % посадового окладу. Розмір бонусу диференціюється залежно від відсотка виконання планового показника (табл. 12.9).

Визначити розмір заробітної плати працівника.

Таблиця 12.9

**ШКАЛА ДИФЕРЕНЦІАЦІ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ
ЗАЛЕЖНО ВІД ВІДСОТКА ВИКОНАННЯ ПЛАНУ**

Виконання плану, %	Коефіцієнт коригування розміру премії
менше 90	0
90—99	0,5
100—110	1,0
111—120	1,2
понад 120	1,5

5. Преміювання начальника відділу збуту здійснюється на основі системи управління ефективністю. Посадовий оклад начальника відділу збуту дорівнює 4000 грн.

Ключові показники діяльності та результати роботи начальника відділу збуту у листопаді наведено у табл. 12.10.

Визначити розмір заробітної плати начальника відділу збуту у листопаді.

Таблиця 12.10

**КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ
ТА РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ НАЧАЛЬНИКА ВІДДІЛУ ЗБУТУ**

Показник	Важкість %	Розмір премії, у %				Фактичні результати
		0	10	20	40	
		неприпустимий рівень	низький рівень	плановий рівень	рівень лідерства	
Обсяг продажу новим клієнтам, тис. грн	40	< 17	17—22	23—26	> 26	28
Виручка від реалізації, тис. грн	20	< 552	552—589	590—620	> 620	618
Валова маржа, тис. грн	20	< 91	91—95	96—98	> 98	99
Індекс задоволення зовнішніх клієнтів, балів	20	< 7,1	7,1—8,0	8,1—9,0	> 9,0	8,5

6. Розмір річного бонусу генерального директора автомобільної компанії визначається на основі системи управління ефективністю. Річний дохід директора 775 тис. грн. У разі, якщо фактичні показники досягають планового значення, розмір річного бонусу становить 30 % річного доходу генерального директора; у разі, якщо досягають мінімального значення — 10 % і максимального значення — 40 %.

Ключові показники діяльності та результати роботи генерального директора наведено у табл. 12.11.

Визначити розмір річного бонусу генерального директора.

Таблиця 12.11

**КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ
ТА РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА**

Показник	Вагомість %	Досягнутий рівень
ЕВІТДА (дохід до сплати податку на прибуток, відсотків і амортизації), млн грн	40	плановий
Виручка від реалізації, млн грн	30	максимальний
Якість продукції (кількість повернутих авто на рік)	20	плановий
Розвиток дилерської мережі (кількість нових дилерів на рік)	10	плановий

7. Розмір річного бонусу комерційного директора промислового підприємства визначається на основі системи управління ефективністю. Річний дохід комерційного директора 480 тис. грн.

Запланований розмір бонусу — 30 % річного доходу працівника. У разі, якщо показники досягають низького рівня, розмір бонусу становить — 10 %, у разі, якщо досягають високого рівня, — 40 %.

Розмір річного бонусу залежить від виконання корпоративних (60 %) та індивідуальних (40 %) показників. Досягнутий рівень корпоративних показників діяльності підприємства наведено у табл. 12.12, індивідуальних показників діяльності комерційного директора — у табл. 12.13.

Визначити розмір річного бонусу комерційного директора.

Таблиця 12.12

**ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ КОРПОРАТИВНИХ ПОКАЗНИКІВ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Показник	Вагомість %	Досягнутий рівень
ЕВІТДА (дохід до сплати податку на прибуток, відсотків і амортизації), млн грн	40	плановий
Виручка від реалізації, млн грн	30	високий
Якість продукції (кількість скарг і претензій до якості продукції)	30	плановий

Таблиця 12.13

**ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ
ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО ДИРЕКТОРА**

Показник	Вагомість %	Досягнутий рівень
Обсяг продажу новим клієнтам, млн. грн	50	низький
Рівень задоволення клієнтів (кількість втрачених клієнтів)	30	плановий
Індекс бренду компанії	20	плановий

12.3. Питання, тестові завдання

Питання для обговорення

- Мотивація персоналу за умов змін.
- Підходи до оплати праці та мотивації працівників, залучених до роботи в проєкті.
- Мотивація працівників до інноваційної діяльності.
- Особливості мотивації керівників вищого рівня управління.
- Мотивації працівників, що здійснюють продаж продукції.

Тестові завдання

1. Яке поняття характеризує унікальну діяльність, що має початок і кінець у часі, спрямовану на досягнення певних результатів (цілей), створення унікального продукту чи послуги у визначені терміни із використанням обмежених ресурсів:

- а) трудова діяльність;
- б) бізнес-процес;
- в) проєкт?

2. Показниками ефективності роботи проектної групи можуть бути:

- а) дотримання термінів виконання проекту;
- б) витрати на виконання проекту;
- в) рівень задоволення працівників результатом;
- г) економія бюджету (кошторису);
- д) економія чисельності персоналу;
- е) якість виконання проекту.

3. Джерелами преміювання працівників за створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, нових видів продукції можуть бути:

- а) кошти, що включаються до кошторисної вартості науково-дослідних, проектно-конструкторських і технологічних робіт;
- б) додатковий прибуток, одержаний у результаті зниження собівартості за рахунок економії від упровадження нової техніки, технології;
- в) державні замовлення;
- г) інвестиційні кошти інших організацій;
- д) продаж розробок іншим споживачам.

4. За яких умов базовою одиницею для нарахування комісійних виступає маржа:

- а) збільшується дебіторська заборгованість;
- б) обсяги продажу збільшуються не за рахунок зусиль працівників, а за рахунок зовнішніх обставин;
- в) низькі показники індексу задоволення зовнішніх клієнтів;
- г) обмежена кількість продукції для продажу?

5. За якою шкалою комісійних виплат відсотки збільшуються зі збільшенням обсягів продажу:

- а) фіксованою;
- б) пропорційною;
- в) прогресивною;
- г) регресивною?

6. За яких умов використовуються регресивні відсотки:

- а) обмежена кількість продукції для продажу;
- б) обсяги продажу збільшуються не за рахунок зусиль працівників, а за рахунок зовнішніх обставин;
- в) низькі показники індексу задоволення зовнішніх клієнтів;
- г) збільшується дебіторська заборгованість?

7. Які показники використовують для розрахунку індексу задоволення зовнішніх клієнтів:

- а) кількість втрачених клієнтів;
- б) кількість залучених нових клієнтів;
- в) кількість скарг і повернень продукції;
- г) результати опитування задоволення клієнтів;
- д) збільшення обсягів продажу;
- е) зменшення дебіторської заборгованості?

Література для поглибленого вивчення

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року № 40-IV.
2. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 року № 23.
3. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
4. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. *Горелов Н. А.* Вознаграждение работников. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.
6. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / Петрова І. Л., Шпильова Т. І., Сисоліна Н. П. ; за наук. ред. проф. Петрової І. Л. — К. : Дорадо, 2010.
7. *Клочков А. К.* КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. — М. : Эксмо, 2010.
8. *Колот А. М.* Мотивация персонала : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011.
9. *Колот А. М.* Мотивация інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління / А. М. Колот, А. Є. Никифоров // Економіка та держава. — 2008. — №5. — С. 17—23.
10. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
11. *Сурин А. В.* Инновационный менеджмент : учебник / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. — М. : ИНФРА-М, 2009.
12. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб знати:

- ✓ структуру і технологію розроблення положення про оплату праці персоналу;
- ✓ вимоги щодо розроблення положень стосовно оплати праці у колективному договорі підприємства;
- ✓ структуру індивідуального трудового договору та основні положення щодо оплати праці;
- ✓ підстави для запровадження індивідуалізованих умов оплати праці працівників;

уміти:

- ✓ розробляти положення про оплату праці персоналу;
- ✓ формувати основні положення щодо оплати праці в колективному договорі;
- ✓ відображати основні умови оплати праці в індивідуальному трудовому договорі;
- ✓ обґрунтовувати доцільність запровадження індивідуалізованих умов оплати праці працівників.

Терміни і поняття

Галузева угода

Генеральна угода

Індивідуалізовані умови оплати праці

Колективний договір

Положення про оплату праці персоналу

Регіональна угода

Трудовий договір

13.1. Рисунок, схеми, таблиці

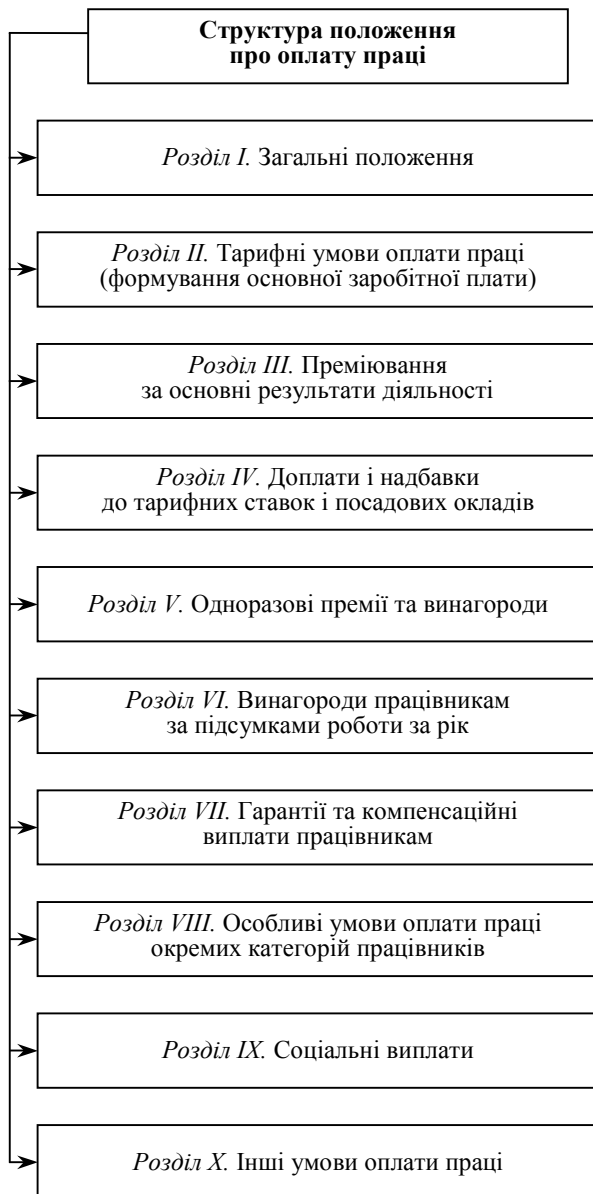


Рис. 13.1. Структура положення про оплату праці

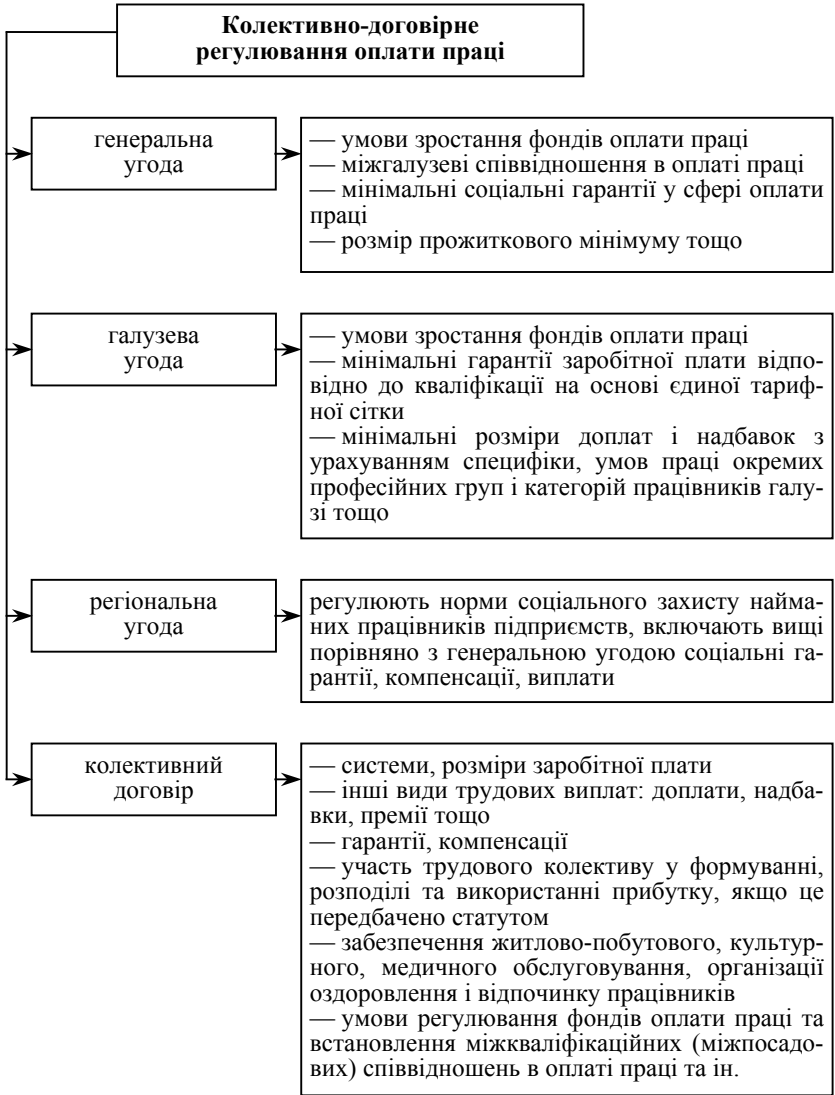


Рис. 13.2. Колективно-договірне регулювання оплати праці

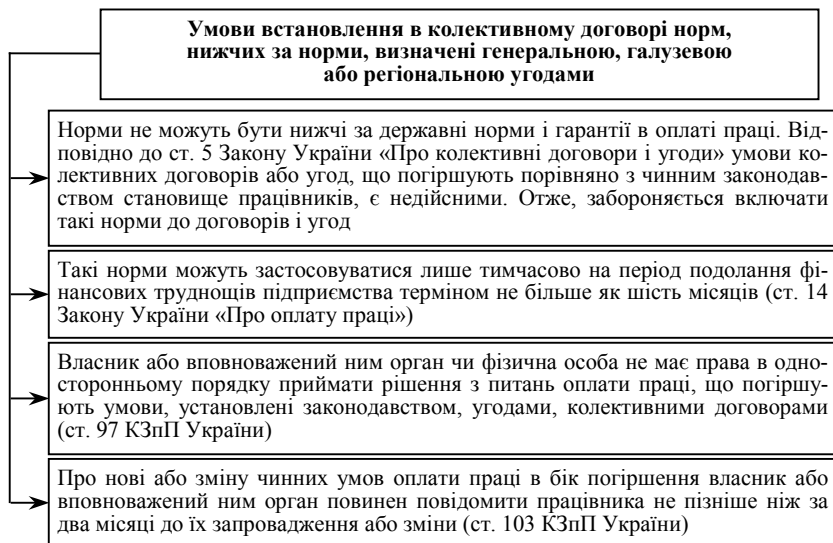


Рис. 13.3. Умови встановлення в колективному договорі норм, нижчих за норми, визначені генеральною, галузевою або регіональною угодами

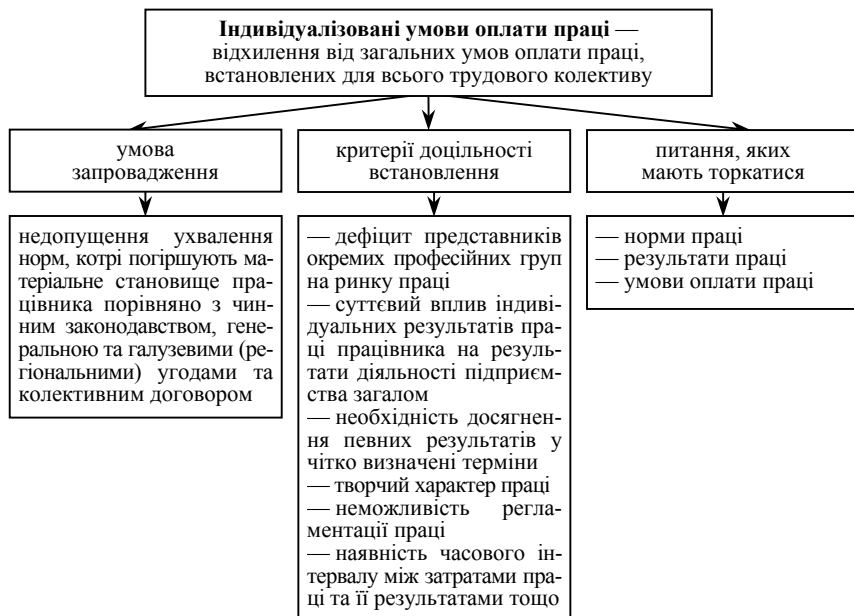


Рис. 13.4. Індивідуалізація умов оплати праці

13.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги

Завдання для індивідуальної роботи

1. На підставі вивчення трудового законодавства, зокрема Кодексу законів про працю України, Законів України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», визначити законодавчі норми, що регламентують процедуру розроблення та внесення змін до колективного договору.

2. Визначити, у яких внутрішніх нормативних документах підприємства можуть бути викладені основні положення щодо порядку та умов виплати й розміру різних складових компенсаційного пакета.

3. Розподілити обов'язки щодо розроблення положення про оплату праці між різними посадовими особами підприємства. Прописати усі вірогідні варіанти з урахуванням розміру та організаційної структури підприємства, організаційно-правової форми, виду економічної діяльності, галузевої належності тощо.

4. Розробити положення про оплату праці працівників тренінгової компанії (рекрутингової агенції).

5. Дати порівняльну характеристику встановлення умов оплати праці у трудовому договорі на загальних та індивідуалізованих умовах.

6. На підставі вивчення трудового законодавства, зокрема Кодексу законів про працю України та Постанови Кабінету Міністрів України «Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору» № 170 від 19 березня 1994 року, з'ясувати особливості контрактної форми найму та оплати праці.

7. Підготувати есе на тему «Можливості необмеженого (розширеного) застосування контрактної форми трудового договору».

13.3. Питання, тестові завдання

Питання для обговорення

— Компетенції роботодавця під час визначення основних положень щодо організації заробітної плати на підприємстві.

— Положення про оплату праці працівників як основний правовий документ організації.

— Процедура розроблення та внесення змін до положення про оплату праці персоналу.

- Питання оплати праці у колективному договорі організації.
- Заробітна плата в індивідуальному трудовому договорі.
- Наукова полеміка щодо індивідуалізації умов оплати праці у трудовому договорі.
- Контрактна форма найму та оплати праці: сутність, переваги, недоліки.
- Мотиваційний потенціал контрактної форми найму й оплати праці і шляхи його посилення.

Тестові завдання

1. Для підприємств якого сектору економіки нормативно-правові акти, ухвалені органами державної влади, мають характер прямої дії:

- а) приватного сектору економіки;
- б) бюджетної сфери;
- в) усіх підприємств?

2. В організації заробітної плати сфера державного регулювання поширюється на:

- а) установлення розміру мінімальної заробітної плати, інших державних норм і гарантій;
- б) визначення умов і розмірів оплати праці працівників підприємств, що фінансуються чи дотуються з бюджету;
- в) установлення міжгалузевих співвідношень в оплаті праці;
- г) визначення умов зростання фондів оплати праці;
- д) регулювання фондів оплати праці працівників підприємств-монополістів;
- е) установлення мінімальних гарантій заробітної плати відповідно до кваліфікації за єдиною тарифною сіткою;
- ж) визначення гарантій, компенсацій;
- з) оподаткування доходів працівників.

3. Якою угодою регулюються міжгалузеві співвідношення в оплаті праці, умови зростання фондів оплати праці, мінімальні соціальні гарантії у сфері оплати праці та розмір прожиткового мінімуму:

- а) державною
- б) галузевою;
- в) регіональною;
- г) колективною;
- д) генеральною?

4. Які норми стосовно оплати праці регулюються колективним договором:

- а) мінімальні розміри доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників;
- б) системи, розміри заробітної плати, доплат, надбавок, премій;
- в) мінімальні соціальні гарантії у сфері оплати праці;
- г) міжкваліфікаційні (міжпосадові) співвідношення в оплаті праці;
- д) умови зростання фондів оплати праці;
- е) міжгалузеві співвідношення в оплаті праці?

5. Хто розробляє на підприємстві Положення про оплату праці:

- а) представники профспілкової організації;
- б) служба персоналу, відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, економічний відділ;
- в) керівники?

6. Які випадки можуть бути підставою для виділення їх в окремий розділ «Особливі умови оплати праці окремих категорій працівників» Положення про оплату праці:

- а) особливості оплати за умов вахтового методу організації робіт;
- б) неможливість кількісно оцінити результати праці;
- в) особливості проектування основної заробітної плати, розроблення преміальної системи окремих професійних груп працівників;
- г) особливості нормування та тарифікації праці працівників чи їх відсутність;
- д) особливості формування соціальних виплат окремих категорій працівників;
- е) дефіцит представників певних професійних груп на ринку праці?

7. Які умови оплати праці можуть зазначатися в розділі «Інші умови оплати праці» Положення про оплату праці:

- а) перелік виплат соціального характеру;
- б) терміни, періодичність і порядок виплати заробітної плати;
- в) строки розрахунку у разі звільнення;
- г) особливі умови оплати праці окремих категорій працівників;
- д) перегляд та індексація розміру заробітної плати;
- е) компенсаційні виплати працівникам?

8. За скільки власник або вповноважений ним орган має повідомити працівника про нові або зміну чинних умов оплати праці в бік погіршення:

- а) не пізніше як за два тижні до їх запровадження або зміни;
- б) не пізніше як за місяць до їх запровадження або зміни;
- в) не пізніше як за два місяці до їх запровадження або зміни;
- г) не пізніше як за три місяці до їх запровадження або зміни?

9. На який період відповідно до трудового законодавства України можуть встановлюватися в колективному договорі норми, нижчі за норми, визначені генеральною, галузевою або регіональною угодами:

- а) не більше трьох місяців;
- б) не менше трьох місяців;
- в) не більше шести місяців;
- г) не більше дев'яти місяців;
- д) не більше одного року?

10. За якими критеріями визначається доцільність запровадження індивідуалізованих умов оплати праці на підприємстві:

- а) особливості проектування основної заробітної плати, розроблення преміальної системи, соціальних виплат окремих професійних груп працівників;
- а) творчий характер праці;
- б) дефіцит представників окремих професійних груп на ринку праці;
- в) неможливість кількісно оцінити результати праці;
- г) складність нормування та тарифікації робіт;
- д) необхідність досягнення певних результатів у чітко визначені терміни;
- е) суттєвий вплив індивідуальних результатів праці працівника на результати діяльності підприємства загалом;
- ж) вахтовий метод організації робіт?

Література для поглибленого вивчення

1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII.
2. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 року № 3356-XII.
3. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР.

4. Положення про порядок укладання контракту з керівником підприємства, що є у державній власності, при найманні на роботу, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 19 березня 1993 року № 203.

5. Положення про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 19 березня 1994 року № 170.

6. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010—2012 роки, укладена між Стороною власників в особі Кабінету Міністрів України і Спільного представницького органу сторони роботодавців на національному рівні, з однієї сторони, та Стороною профспілок в особі Спільного представницького органу всеукраїнських профспілок та профспілкових об'єднань для ведення колективних переговорів та соціального діалогу на національному рівні, з другої сторони.

7. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011.

8. *Цимбалюк С. О.* Положення про оплату праці: структура і методичні рекомендації щодо розроблення / С. О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2009. — № 11. — С. 66—72.

9. *Яковлев Р. А.* Оплата труда в организации / Р. А. Яковлев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : МЦ ФЭР, 2005.

Розділ 14

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: СУТНІСТЬ, ФОРМИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Цей розділ ви вивчаєте, щоб знати:

- ✓ чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації;
- ✓ мотиваційний потенціал корпоративної культури організації;
- ✓ призначення й особливості використання програм професійного розвитку та корпоративних заходів;
- ✓ особливості використання внутрішніх комунікацій і програм інформування персоналу для посилення мотивації персоналу;
- ✓ особливості стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці;
- ✓ форми та обмеження мотивування персоналу з використанням примусових заходів;

уміти:

- ✓ аналізувати ефективність нематеріальної мотивації трудової діяльності в організації й проектувати заходи щодо її посилення;
- ✓ розробляти заходи посилення мотивації персоналу з використанням особливостей корпоративної культури;
- ✓ розробляти програми службово-професійного зростання працівників з метою посилення їхньої мотивації;
- ✓ організовувати конкурси та процедуру нагородження переможців;
- ✓ розробляти програми інформування персоналу;
- ✓ розробляти гнучкі режими праці задля посилення мотивації працівників;
- ✓ запобігати виникненню потенційних негативних наслідків у разі застосування системи об'єктивно необхідних покарань.

Терміни і поняття

*Внутрішні комунікації
Гнучкі режими робочого часу
Гнучкі форми зайнятості
Засоби інформування персоналу*

Комунікаційний аудит
Конкурси
Корпоративна культура
Корпоративний кодекс
Корпоративні заходи
Нагороди
Нематеріальна мотивація
Програми професійного розвитку персоналу
Регламент організації внутрішніх комунікацій
Чинники трансформації мотивів

14.1. Рисунки, схеми, таблиці

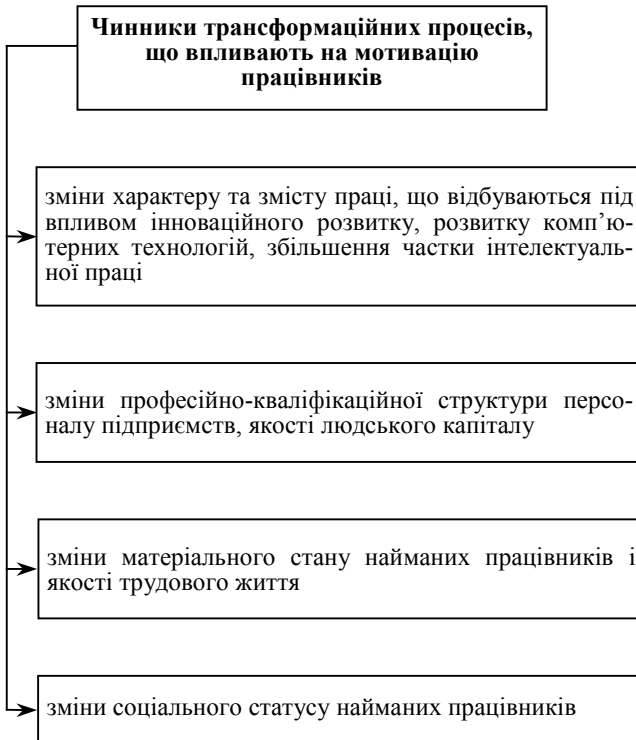


Рис. 14.1. Чинники трансформаційних процесів, що впливають на мотивацію працівників

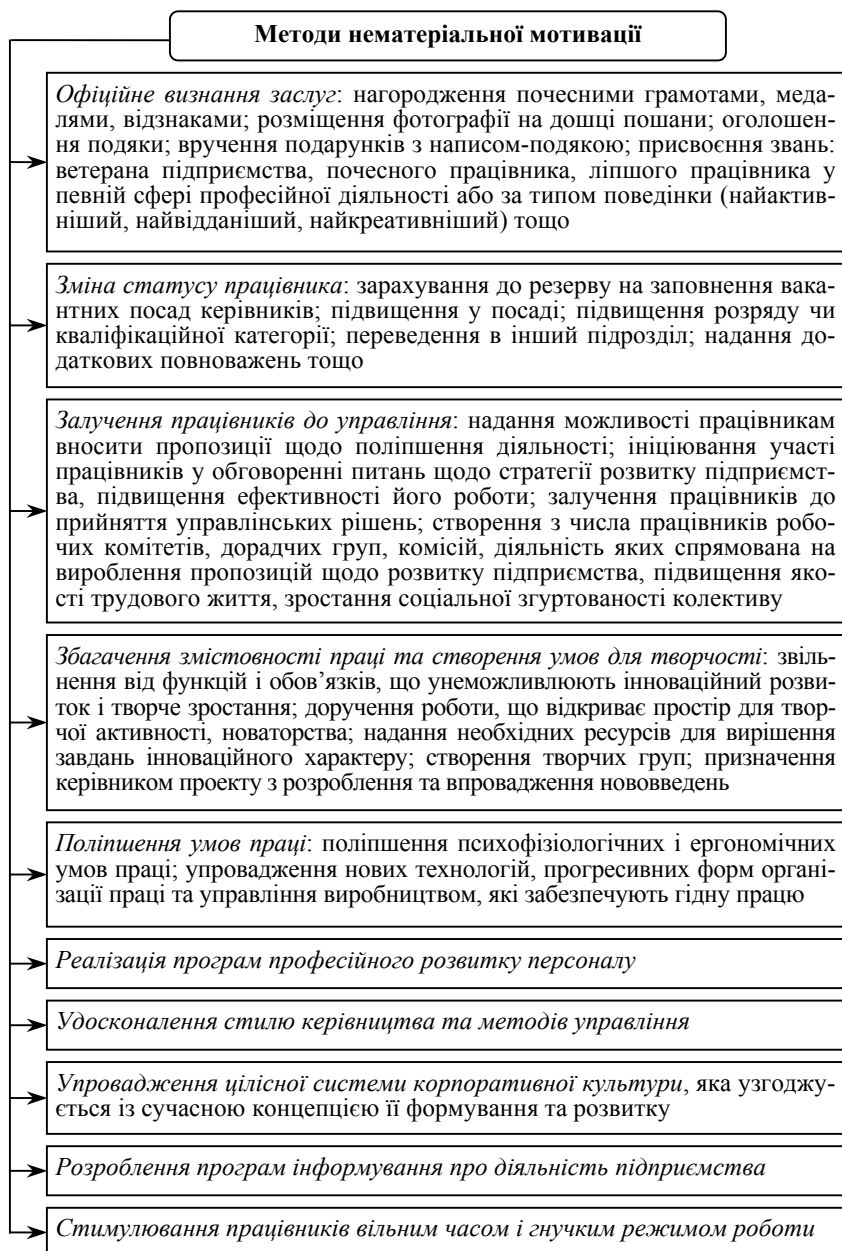


Рис. 14.2. Методи нематеріальної мотивації

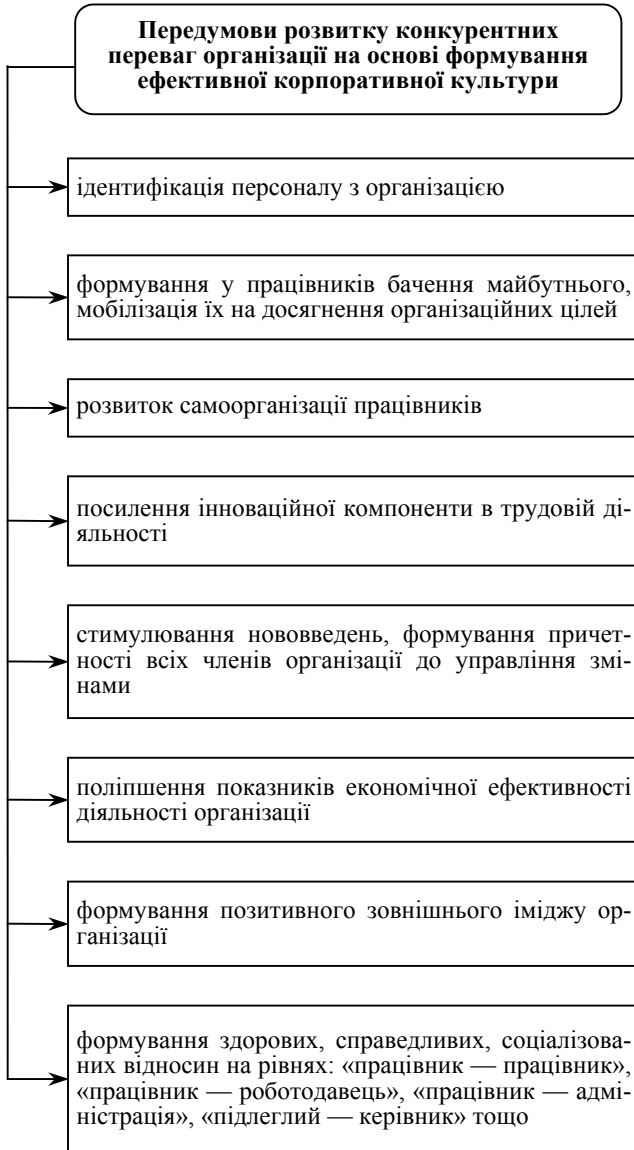


Рис. 14.3. Передумови розвитку конкурентних переваг організації та підвищення мотивації персоналу на основі формування ефективної корпоративної культури

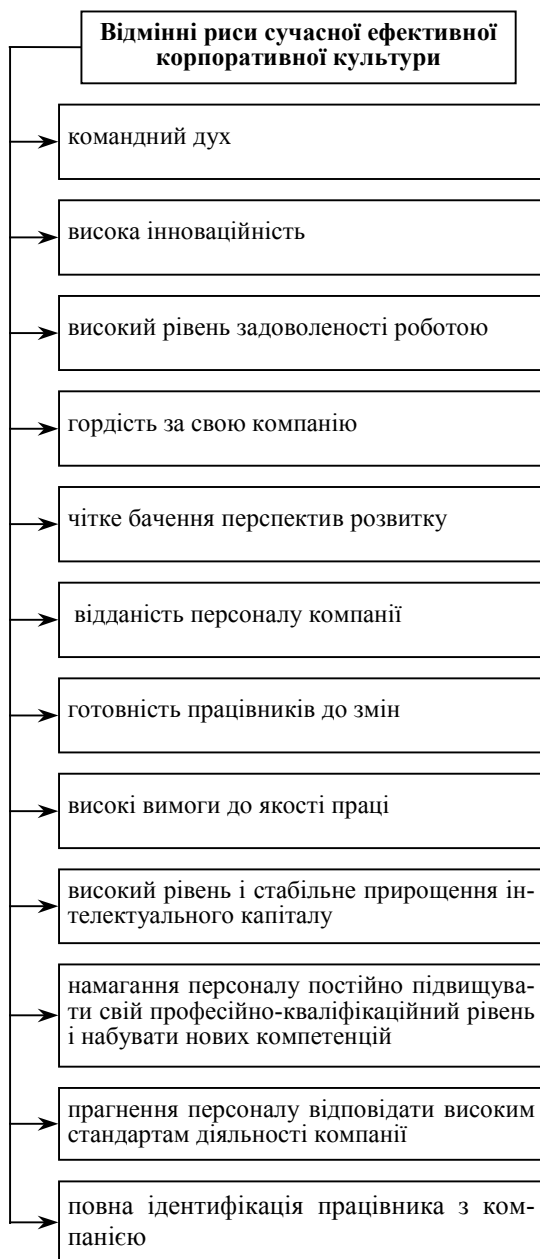


Рис. 14.4. Відмінні риси сучасної ефективної корпоративної культури

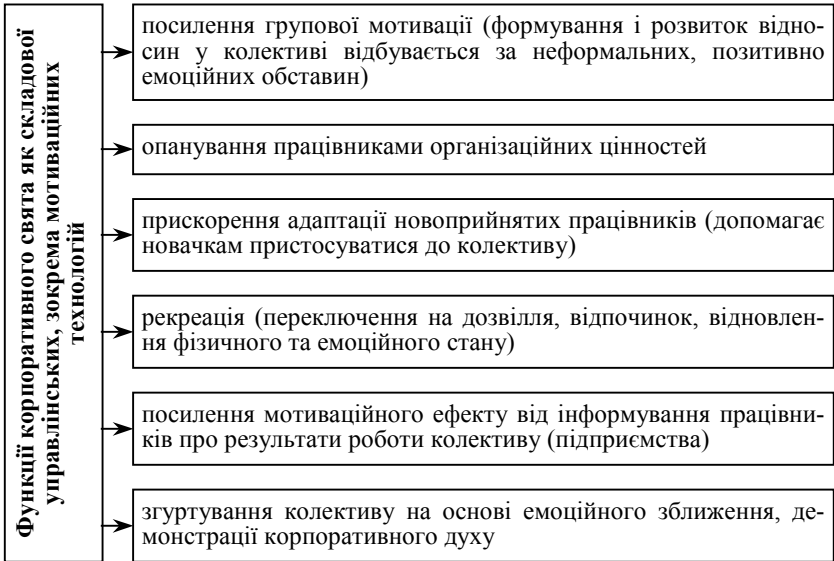


Рис. 14.5. Функції корпоративного свята як складової управлінських, зокрема мотиваційних технологій

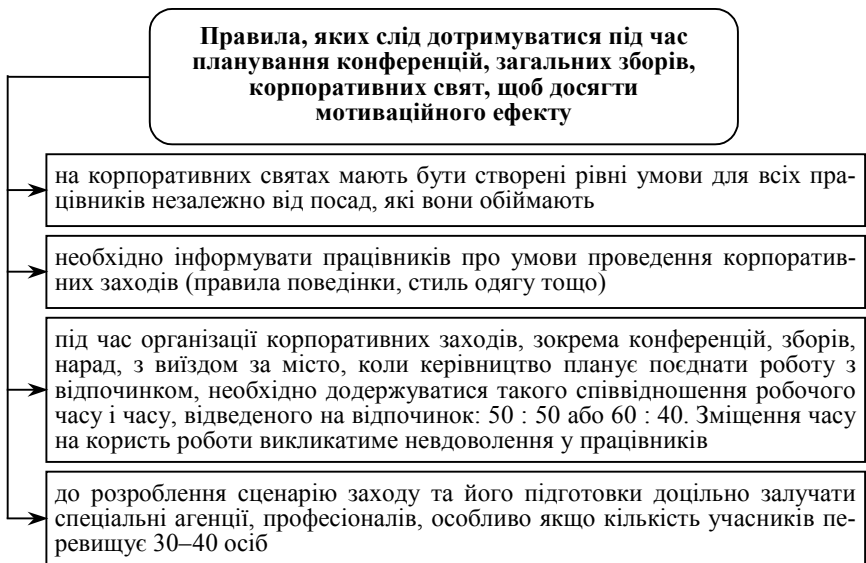


Рис. 14.6. Правила, яких слід дотримуватися під час планування конференцій, загальних зборів, корпоративних свят, щоб досягти мотиваційного ефекту

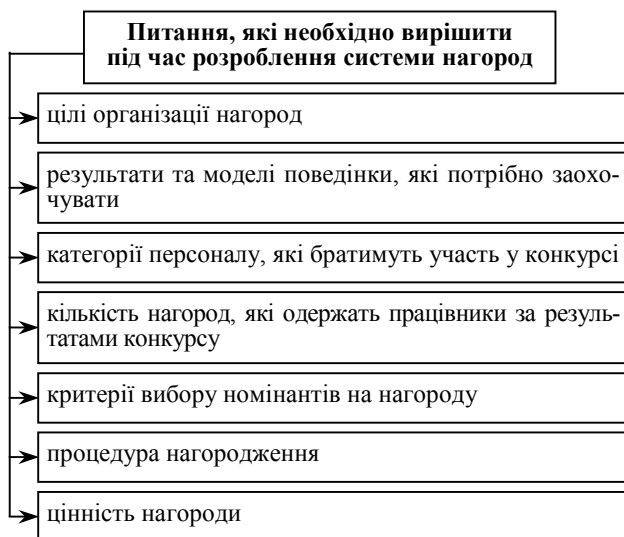


Рис. 14.7. Питання, які необхідно вирішити під час розроблення системи нагород

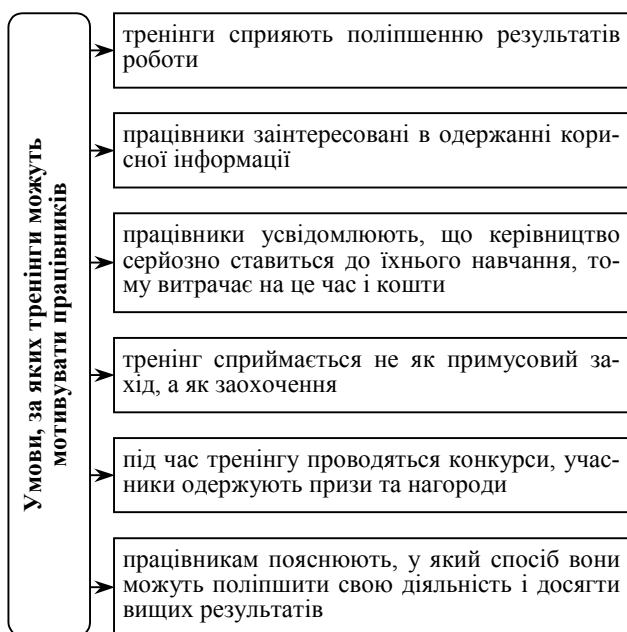


Рис. 14.8. Умови, за яких тренінги можуть мотивувати працівників

ПРИКЛАДИ ТРЕНІНГІВ З КОМАНДОУТВОРЕННЯ¹

Найменування тренінгу	Змістові характеристики тренінгу
Тренінг «Налаштування команди»	<p>Під час тренінгу у формі гри моделюються і відпрацьовуються ситуації, що трапляються в діяльності підприємства. Програма тренінгу складається з набору завдань і містить кілька етапів. Успішність виконання попереднього етапу впливає на результати наступного та тренінгу загалом. Очікувані результати тренінгу:</p> <ul style="list-style-type: none"> — посилення командної взаємодії під час спільного розв'язання проблем — підвищення рівня згуртованості та довіри — підвищення рівня особистої відповідальності кожного за досягнення спільної мети — поліпшення соціально-психологічного клімату
Тренінг креативності	<p>Розвиток здатності працівників знаходити нові, нестандартні (креативні) шляхи виконання організаційних завдань Налагодження комунікативних зв'язків усередині робочих груп Відпрацювання професійних навиків</p>
Тренінг «Місто майстрів»	<p>Згуртування працівників підприємства у процесі виконання нестандартних креативних завдань Підбиття підсумків роботи за рік Формування позитивного емоційного налаштування на майбутній рік, формування позитивного ставлення до запланованих змін Одержання яскравих вражень від спільної діяльності</p>
Тренінг «Енергія»	<p>Програма тренінгу містить вправи з формування навиків ефективної командної взаємодії, а також вправи для з'ясування окремих її аспектів, приміром «падіння довіри» Очікувані результати тренінгу:</p> <ul style="list-style-type: none"> — посилення командної взаємодії — підвищення ефективності командної роботи — подолання страху перед нововведеннями — підвищення рівня згуртованості учасників задля досягнення спільної мети — створення атмосфери довіри, взаємної підтримки та поваги в команді

¹ Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 294–295.

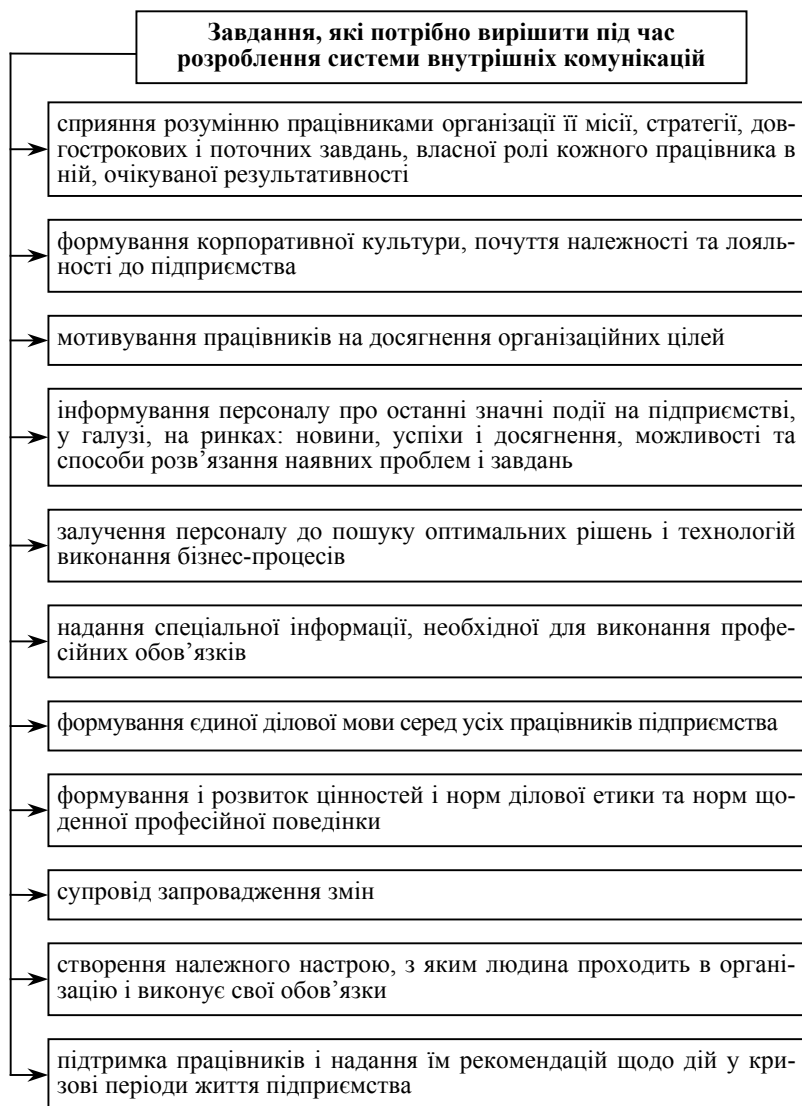


Рис. 14.9. Завдання, які потрібно вирішити під час розроблення системи внутрішніх комунікацій, для того, щоб досягти мотиваційного ефекту¹

¹ Построение системы внутренних коммуникаций в организации // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». — 2009. — № 8.



Рис. 14.10. Інструменти внутрішнього PR як складової управлінських, зокрема мотиваційних технологій

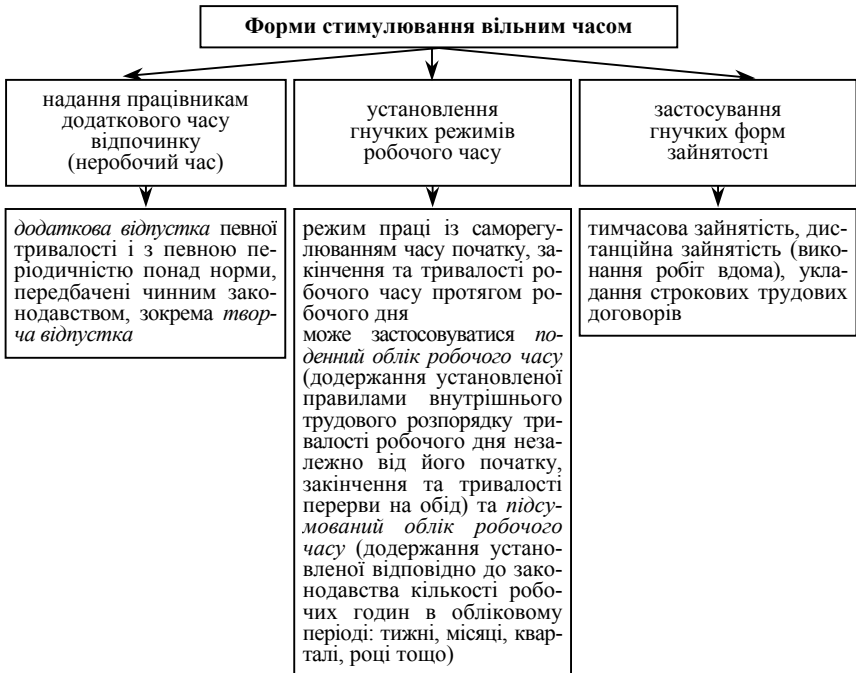


Рис. 14.11. Форми стимулювання вільним часом

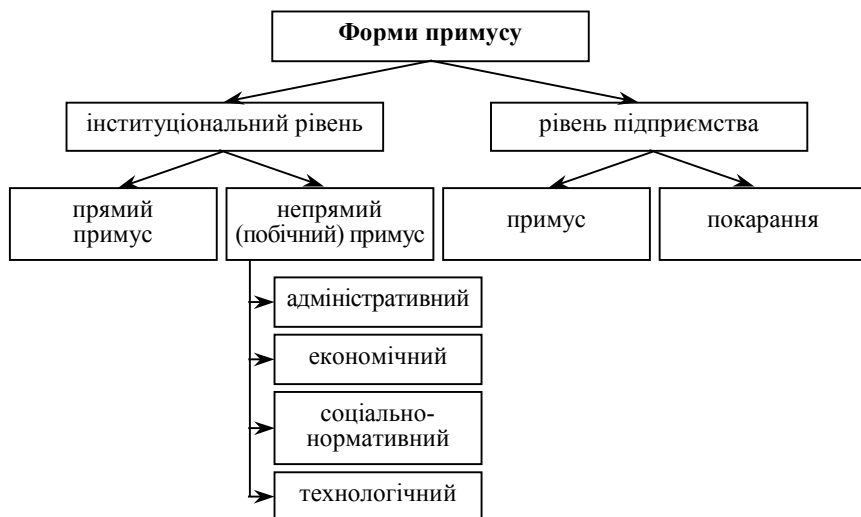


Рис. 14.12. Форми примусу до трудової діяльності

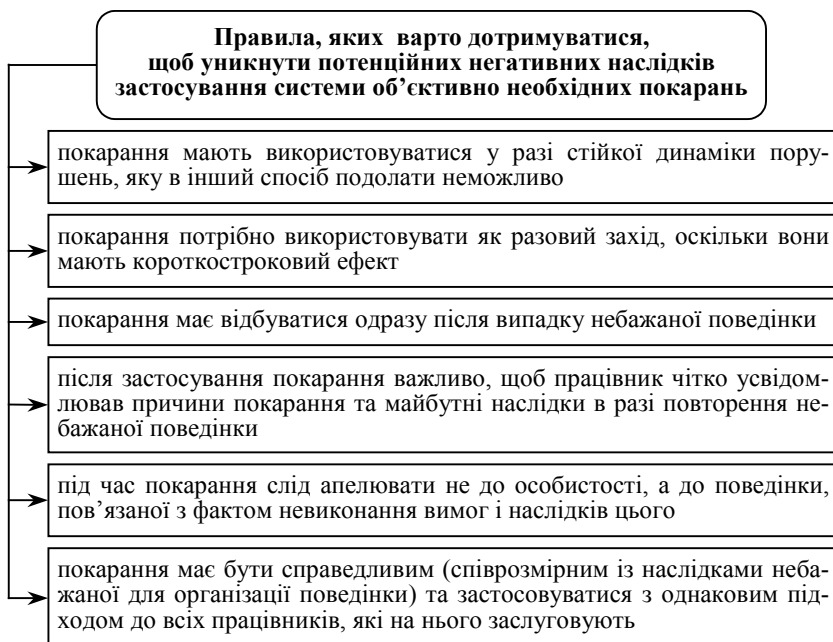


Рис. 14.13. Правила, яких варто дотримуватися для того, щоб уникнути потенційних негативних наслідків застосування системи об'єктивно необхідних покарань

14.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги

Завдання для індивідуальної роботи

1. На підставі вивчення фахової літератури та періодичних видань знайти приклади корпоративних кодексів відомих компаній. З'ясувати специфічні особливості їх.

2. Розробити положення про організацію та проведення конкурсу для працівників певних професійних груп: робітників промислового підприємства, агентів торговельної компанії, фахівців із зв'язків з громадськістю та пресою підприємства видавничої галузі, фахівців з підбору персоналу рекрутингової агенції тощо.

3. Провести моніторинг ринку тренінгових послуг у сфері мотивації персоналу та оплати праці в певному регіоні. Визначити тематику семінарів і тренінгів, форми та методи навчання, очікувані результати та вартість навчання.

4. Підготувати есе на тему:

- «Досвід нематеріальної мотивації в іноземних компаніях»;
- «Нематеріальна мотивація персоналу у вітчизняних компаніях: оцінка стану та пропозиції щодо удосконалення».

Ситуаційні завдання

1. На одному з промислових підприємств робітники висловили керівництву задоволення розміром заробітної плати. Незважаючи на те, що їхні претензії були обґрунтованими, через фінансові негаразди керівництво не мало змоги підвищити заробітну плату робітникам.

Розробити пропозиції щодо застосування керівництвом нематеріальних методів мотивації робітників, маючи на увазі, що кожен робітник працює на окремій ділянці роботи.

2. Віталію, який щойно прийшов працювати економістом зі збуту в торговельну компанію, доручили одну з найскладніших ділянок роботи. Віталій виявився старанним і компетентним працівником. Йому часто доводилося виконувати роботу в надурочний час, працювати за умов дефіциту часу. Разом з цим були в роботі періоди зниження навантаження, коли Віталій міг успішно завершити розпочату роботу. Це давало йому змогу ефективно виконувати свої обов'язки.

У певний період обсяг роботи збільшився і до Віталія прикріпили помічника. Завантаженість Віталія зменшилася і попервах

він цьому зрадив. Результати праці на ділянці роботи, за яку відповідав Віталій, залишалися на високому рівні. Разом з тим під час опитування співробітників щодо з'ясування їхньої мотивації в компанії Віталій з-поміж демотиваційних чинників виокремив стабільність.

Зробити висновки. Розробити пропозиції щодо посилення мотивації Віталія.

3. Віктор, керівник консалтингової компанії, почав працювати на посаді консультанта і швидко зробив кар'єру завдяки високому професіоналізму та ефективній роботі. Ставши керівником, він зіткнувся з тим, що його підлеглі часто не досягали поставлених цілей, хоча майже всі вони були старанними й мотивованими. Ставлячи перед ними цілі, Віктор завжди оцінював імовірність їх досягнення, спираючись на власний досвід і компетентність. Разом із тим проблеми виникали дедалі частіше.

Визначити, яких помилок припустився керівник. Що потрібно робити керівникові, аби уникнути цих помилок?

4. Керівник рекрутингової агенції доручив своєму компетентному й відповідальному співробітнику розробити проект щодо надання нових послуг (лізинг персоналу та аутстафінг). Утім, співробітник відмовився, аргументувавши так: «Я своєчасно та якісно виконую замовлення на пошук і відбір співробітників. Клієнти задоволені моєю роботою. Моя робота налагоджена. Із лізингом персоналу та аутстафінгом я необізнаний. Я ніколи не займався цими питаннями. Під час розроблення нового проекту я можу виявити свою некомпетентність й відчуватиму дискомфорт. Крім того, незрозуміло, яких результатів я зможу досягти, а робота над звичними для мене замовленнями стабільно приносить агенції прибуток».

Визначити помилки, яких припустився керівник. Що потрібно було зробити керівникові, аби уникнути цих помилок?

5. Прийшовши на нову роботу, Катерина була дуже сумлінною, наполегливою й активною, виконувала значні обсяги роботи, зверталася до керівництва з пропозиціями щодо поліпшення результатів роботи компанії. Проте із часом Катерина зрозуміла, що її активність нікому не потрібна. Керівник завжди був незадоволений роботою Катерини, жодних додаткових заохочень за її зусилля не застосовував, іноді навіть лявав. Як наслідок, Катерина почала працювати як всі — як-небудь, аби «досидіти» до кінця робочого дня.

Визначити помилки, яких припустився керівник. Що йому потрібно зробити для підвищення мотивації співробітників?

14.3. Питання, тестові завдання

Питання для обговорення

- Значення нематеріальних методів мотивації для закріплення працівників на підприємстві.
- Чинники трансформації мотивів та підвищення ролі нематеріальної мотивації.
- Загальна характеристика методів нематеріальної мотивації, які отримали поширення на практиці.
- Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації.
- Мотиваційний вплив на працівників корпоративних заходів і конкурсів.
- Мотиваційний вплив на працівників програм професійного розвитку персоналу.
- Особливості мотивації працівників за допомогою внутрішніх комунікацій та інформування персоналу.
- Інструменти внутрішнього PR в організації.
- Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці.
- Мотивування персоналу із використанням примусових заходів.

Тестові завдання

1. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації працівників, належать зміни у:
 - а) характері та змісті праці;
 - б) свідомості людства;
 - в) економічному розвитку країни;
 - г) фінансово-економічних показників підприємства;
 - д) професійно-кваліфікаційній структурі персоналу підприємств, якості людського капіталу;
 - е) матеріальному становищі найманих працівників та якості трудового життя;
 - ж) соціальному статусі найманих працівників.

2. За якими напрямками може здійснюватися збагачення змістовності праці:

а) звільнення від функцій та обов'язків, що внеможливають інноваційний розвиток і творче зростання;

б) надання можливості працівникам вносити пропозиції стосовно поліпшення діяльності структурних підрозділів;

в) поліпшення психофізіологічних й ергономічних умов праці;

г) доручення роботи, що відкриває простір для творчої активності, новаторства;

д) упровадження нових технологій, прогресивних форм організації праці та управління виробництвом;

е) підвищення розряду чи кваліфікаційної категорії;

ж) створення творчих груп;

з) зарахування до резерву на заповнення вакантних посад керівників;

и) призначення керівником проекту з розроблення та впровадження нововведень?

3. Які характеристики лежать в основі корпоративної культури:

а) стилі і моделі поведінки та спілкування;

б) ідеї, цінності та погляди;

в) традиції, символіка, корпоративні заходи;

г) усі перелічені вище характеристики?

4. Яке найбільш оптимальне співвідношення робочого часу і часу, відведеного на відпочинок, під час організації заходів з виїздом за місто (коли керівництво планує поєднати робочі наради з відпочинком):

а) 30 : 70 / 40 : 60;

б) 50 : 50 / 60 : 40;

в) 60 : 40 / 70 : 30;

г) 70 : 30 / 80 : 20?

5. Яка кількість членів команди має отримати нагороди за результатами конкурсу для забезпечення високого рівня мотивації працівників:

а) 5–10 %;

б) 10–15 %;

в) 20–30 %;

- г) 50 %;
- д) усі працівники?

6. До якої групи інструментів внутрішнього PR належать корпоративні свята, корпоративне навчання, адаптаційні тренінги, професійні змагання, конкурси:

- а) організаційних;
- б) аналітичних;
- в) комунікативних;
- г) інформаційних;
- д) корпоративних?

7. До методів проведення внутрішнього комунікаційного аудиту належать:

- а) опитування й анкетування працівників;
- б) аналіз змісту розпорядчих і нормативних документів підприємства;
- в) аналіз змісту корпоративних видань;
- г) блоги в Інтранеті;
- д) поштові скриньки для відгуків і пропозицій працівників;
- е) спостереження за поведінкою персоналу на офіційних і неофіційних заходах.

8. Які форми стимулювання вільним часом дістали поширення на практиці:

- а) надання працівникам додаткового часу відпочинку;
- б) упровадження нових технологій, прогресивних форм організації праці та управління виробництвом;
- в) встановлення гнучких режимів робочого часу;
- г) призначення керівником проекту з розроблення та впровадження нововведень;
- д) зміна соціального статусу працівника;
- е) застосування гнучких форм зайнятості?

9. Яке поняття характеризує форму організації праці, за якою для окремих категорій працівників встановлюється режим праці із саморегулюванням часу початку, закінчення й тривалості робочого часу впродовж робочого дня:

- а) гнучка зайнятість;
- б) гнучкий режим робочого часу;
- в) ненормований робочий час?

10. За якого режиму робочого часу працівник зобов'язаний дотримуватися встановленої правилами внутрішнього трудового розпорядку тривалості робочого дня незалежно від його початку, закінчення й тривалості перерви на обід:

- а) традиційного режиму робочого часу;
- б) гнучкого режиму робочого часу;
- в) поденного обліку робочого часу;
- г) підсумованого обліку робочого часу?

Література для поглибленого вивчення

1. Методичні рекомендації щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 4 жовтня 2006 року № 359.
2. Методичні рекомендації щодо застосування підсумованого обліку робочого часу, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 19 квітня 2006 року № 138.
3. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. *Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин. — 2-е изд., перераб., доп. — М. : ИНФРА-М, 2006.
6. *Иванова С. В.* Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
7. *Задихайло Д. В.* Корпоративне управління : навч. посіб. / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. — Х. : Еспада, 2003.
8. *Кибанов А. Я.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2009.
9. *Колот А. М.* Мотивация персонала : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011.
10. *Магура М.* Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2007.

11. *Одегов Ю. Г.* Мотивация персонала : учеб. пособ. ; практ. задан. (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. — М. : Альфа-Пресс, 2010.
12. Построение системы внутренних коммуникаций в организации // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». — 2009. — № 8.
13. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.
14. *Соломанидина Т. О.* Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин ; 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
15. *Уткин Э. А.* Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. — М. : ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2000.
16. *Шапиро С. А.* Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. — М. : Гросс Медиа, 2006.

Розділ 15

ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ

Цей розділ ви вивчаєте, щоб знати:

- ✓ цілі, завдання, етапи і методи проведення мотиваційного моніторингу;
- ✓ методи визначення конкурентоспроможності системи мотивації персоналу;
- ✓ технології оцінювання мотиваційного профілю працівників;
- ✓ напрями використання результатів мотиваційного моніторингу;

уміти:

- ✓ організовувати проведення мотиваційного моніторингу та аналізувати його результати;
- ✓ визначати конкурентоспроможність системи мотивації персоналу;
- ✓ оцінювати мотиваційний профіль працівників;
- ✓ розробляти рекомендації щодо зміни стратегії, методів і процедур мотивації персоналу за результатами моніторингу.

Терміни і поняття

Анкетування

Методи психолінгвістичного аналізу

Мотиваційний моніторинг

Мотиваційний профіль працівників

Мотиваційні тенденції

Орієнтація на процес чи результат

Тип референції

15.1. Рисунки, схеми, таблиці

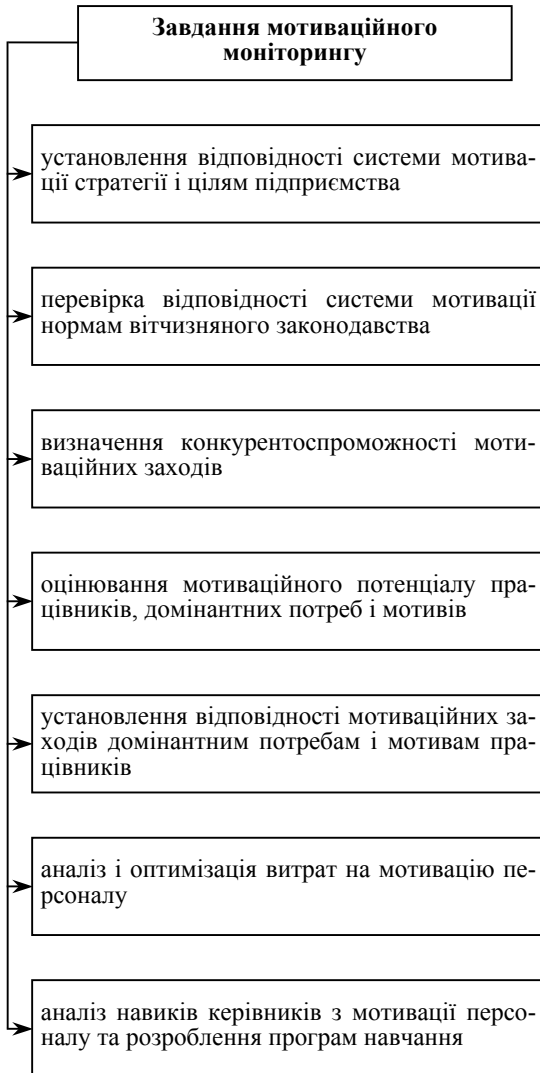


Рис. 15.1. Завдання мотиваційного моніторингу

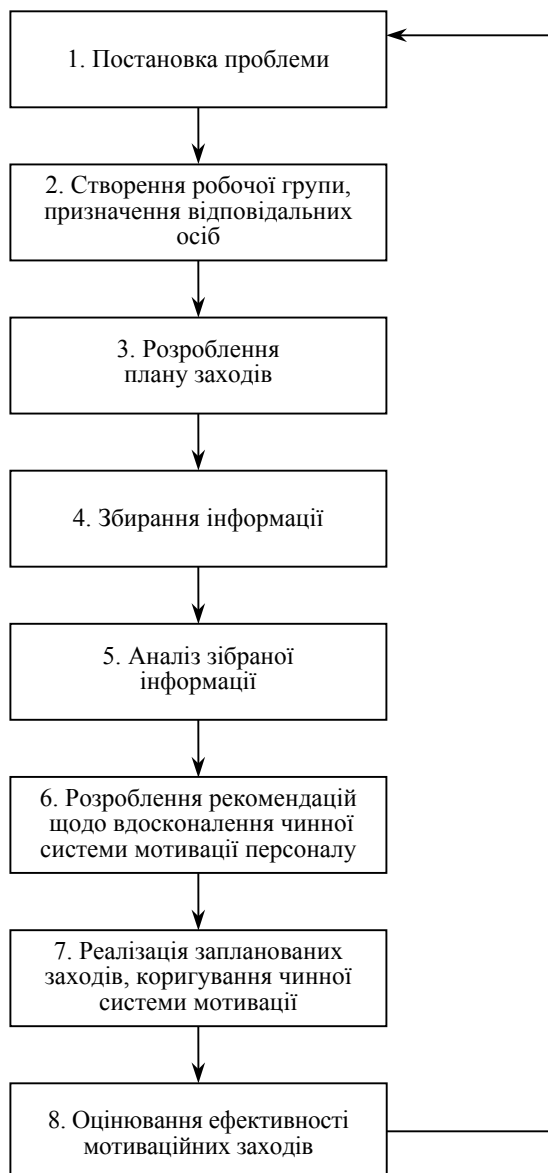


Рис. 15.2. Етапи мотиваційного моніторингу

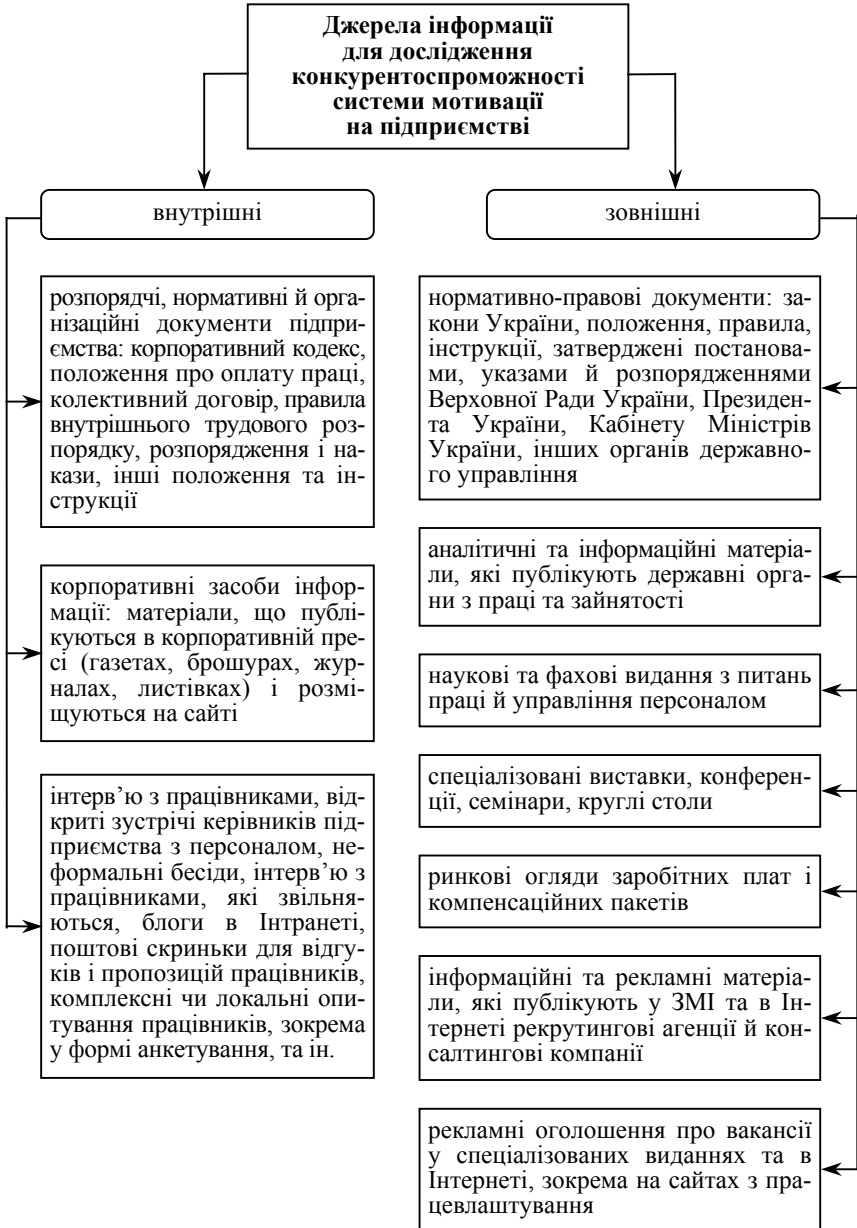


Рис. 15.3. Джерела інформації для дослідження конкурентоспроможності системи мотивації на підприємстві

Таблиця 15.1

**ВИДИ ІНФОРМАЦІЇ, ЯКУ ВИКОРИСТОВУЮТЬ
ПІД ЧАС ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Вид інформації	Характеристика
Основна	інформація, зібрана для конкретних цілей
Допоміжна	інформація, зібрана й систематизована раніше для інших цілей: статистичні дані, результати досліджень, проведених державними органами з праці та зайнятості, комерційними організаціями, ученими, журналістами та організацією самостійно
Директивна	інформація, що має обов'язковий характер: нормативно-правові документи, затверджені як державними органами влади, так і керівництвом організації, угоди й договори, що укладаються на різних рівнях (генеральна, галузеві, регіональні угоди, колективний договір) тощо
Рекомендаційна	інформація з питань оплати і мотивації персоналу, яку готують державні органи з праці й зайнятості, рекрутингові, консалтингові агенції, публікації фахівців і вчених у наукових і фахових виданнях, на професійних форумах і порталах в Інтернеті тощо
Оглядова	статистична інформація, зібрана, систематизована й опублікована державними органами влади, науково-дослідними організаціями, міжнародними організаціями, ринкові огляди заробітних плат і компенсаційних пакетів, які проводять комерційні організації (рекрутингові агенції, консалтингові компанії) тощо
Аналітична	плани, прогнози розвитку ринку праці, результати соціологічних досліджень, наприклад, інтерв'ювання чи анкетування працівників організації, кандидатів, котрі звертаються до організації та рекрутингових агенцій під час пошуку роботи, безробітних, які перебувають на обліку в центрах зайнятості, тощо



Рис. 15.4. Методи визначення домінантних потреб працівників

Таблиця 15.2

ДОМІНАНТНІ ПОТРЕБИ ТА МОТИВИ РІЗНИХ ВІКОВИХ ГРУП ПРАЦІВНИКІВ

Вікові групи	Домінантні потреби та мотиви
Працівники віком від 16–17 до 22–23 років (студенти, практиканти, стажисти)	<ul style="list-style-type: none"> — засвоєння нової інформації — робота над вирішенням різних завдань та у різних структурних підрозділах — професійне зростання — робота під керівництвом наставника
Працівники віком від 23–24 до 35 років (молоді працівники на початку професійної кар'єри)	<ul style="list-style-type: none"> — кар'єрне зростання — професійне зростання — участь в інноваційних проєктах — високий рівень заробітної плати
Працівники від 36 до 60 років (досвідчені працівники)	<ul style="list-style-type: none"> — кар'єрне зростання, для старших вікових груп — збереження посади — позитивне ставлення з боку керівництва та колег — виплати соціального характеру, зокрема медичне страхування, безкоштовне харчування, оплата спортивних занять тощо — стабільність і позитивний соціально-психологічний клімат

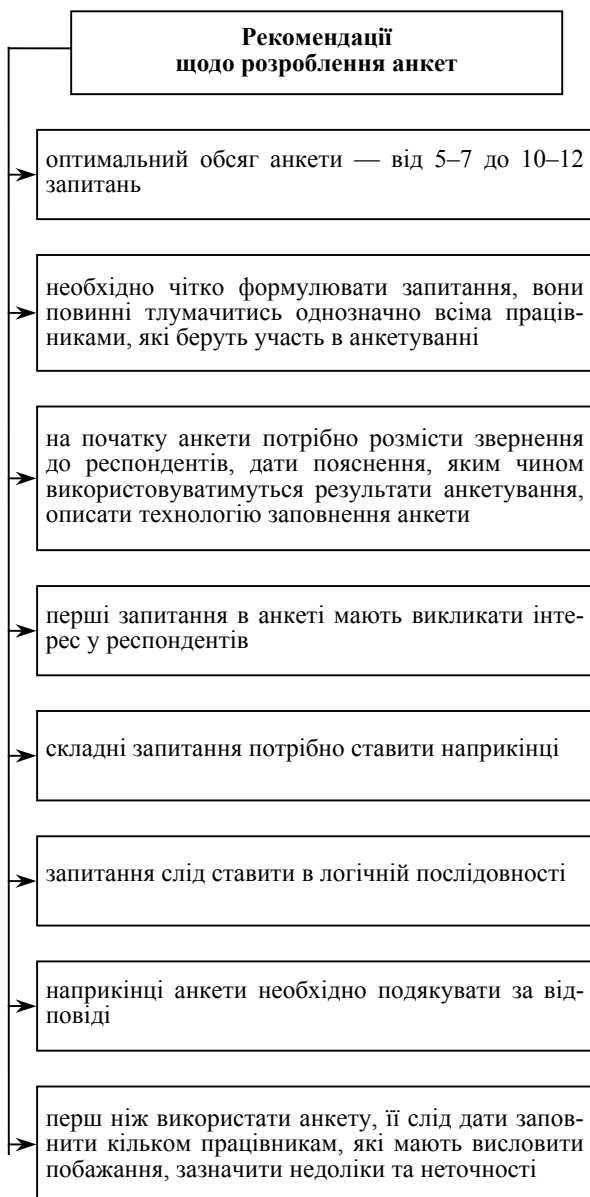


Рис. 15.5. Рекомендації щодо розроблення анкет

ТИПИ ЗАПИТАНЬ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬ ДЛЯ РОЗРОБЛЕННЯ АНКЕТ

Тип запитання	Характеристика	Приклад
Закриті	запитання, в яких наведено кілька варіантів альтернативних відповідей; респондент обирає той варіант чи кілька варіантів, які віддзеркалюють його думку	<p>1. Оберіть із запропонованих найбільш значущі для Вас мотиваційні чинники:</p> <ul style="list-style-type: none"> — високий рівень заробітної плати — кар'єрне зростання — самостійність у роботі — професійне зростання — висока міра відповідальності — творча робота <p>2. Чи згодні Ви з тим, що у Вашій компанії чинна система оплати праці є справедливою:</p> <ul style="list-style-type: none"> — так — швидше так, ніж ні — не знаю — швидше ні, ніж так — ні?
Відкриті	запитання, котрі не містять заздалегідь розроблених варіантів відповідей чи шкали оцінювання; респондент відповідає у довільній формі	<p>Зазначте найбільш значущі для Вас мотиваційні чинники:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
Напівзакриті (комбіновані)	запитання, в яких після надання альтернативних варіантів залишають кілька вільних рядків для того, щоб респондент доповнив перелік власними варіантами	<p>1. Оберіть із запропонованих найбільш значущі для Вас мотиваційні чинники:</p> <ul style="list-style-type: none"> — високий рівень заробітної плати — кар'єрне зростання — професійне зростання — самостійність у роботі — творча робота — інше _____
Прямі	запитання, на які респондент має відповісти «так» чи «ні»	<p>✓ Чи задоволені Ви своєю роботою у відділі організації праці та заробітної плати?</p> <p><input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні</p> <p>✓ Чи вважаєте Ви, що чинну на підприємстві систему мотивації потрібно змінювати?</p> <p><input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні</p>
Непрямі	запитання, під час відповіді на які респондентові потрібно погодитися чи не погодитися з думкою, висловлюваннями інших людей, членів колективу	<p>✓ Окремі працівники вважають, що чинна система оплати праці неефективна і її потрібно змінювати. Чи згодні Ви з цим?</p> <p>✓ Іноді працівники висловлюють своє незадоволення умовами праці. Що думаєте Ви з цього приводу?</p>

Таблиця 15.4

ТЕХНОЛОГІЇ ВИЗНАЧЕННЯ МОТИВІВ І ПОТРЕБ ПІД ЧАС СТРУКТУРОВАНОГО ІНТЕРВ'Ю З КАНДИДАТАМИ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ ТА ПРАЦІВНИКАМИ

Технологія	Характеристика	Приклад
Проективне інтерв'ю	побудова запитань таким чином, щоб запропонувати людині оцінити не власні характеристики, якості, поведінку, мотиви, а людей загалом або будь-якого персонажа	<ul style="list-style-type: none"> — Що стимулює людей до ефективної роботи? — Що цінують люди в роботі? — Чому людина обирає ту чи іншу професію? — Чому люди прагнуть зробити кар'єру? — Що може змусити людину звільнитися? — Який колектив для працівників є комфортним?
Ситуаційне інтерв'ю	надання працівникові (кандидатові) можливості обрати між різними чинниками або цінностями	<ul style="list-style-type: none"> — Ви одночасно одержали дві пропозиції від роботодавців. Якими будуть критерії Вашого вибору? — Вам потрібно обрати між двома посадами: на першій — високий рівень заробітної плати без можливості посадового просування, на другій — менший рівень заробітної плати, але з перспективою підвищення на посаді
Психолінгвістичний аналіз	визначення психологічних особливостей людини, котрі формують мотиваційну структуру її особистості: <ul style="list-style-type: none"> — типу референції (внутрішня, зовнішня, змішана) — мотиваційних тенденцій (прагнення до досягнень, уникнення невдач) — орієнтації на процес чи результат 	<p><i>Внутрішня референція</i> означає орієнтацію на власну думку, <i>зовнішня</i> — на думку оточення, об'єктивні результати, установлені норми. Визначити тип референції можна за допомогою відкритих запитань: Чому Ви так вважаєте? На підставі чого Ви прийняли таке рішення? Відповіді «я відчуваю», «мені здається», «мені подобається» та інші, які містять посилення на внутрішні відчуття, свідчать про домінування внутрішнього типу референції; посилення на думку інших, установлені норми, об'єктивні результати свідчать про домінування в людини зовнішнього типу референції.</p> <p>Характеристика «<i>уникнення невдач</i>» виявляється в нейтральній позиції («нормально», «прийнятно») або запереченні (використання у відповідях слів з префіксом «не»); позитивне формулювання вказує на «<i>прагнення до досягнень</i>». Визначити домінування тієї чи іншої характеристики можна за допомогою запитань описового характеру:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Який керівник (підлеглий, колега, клієнт тощо) для Вас оптимальний? — Які умови праці для Вас оптимальні? — Опишіть ідеальні взаємовідносини в колективі. <p>Приклади запитань, які дають змогу визначити <i>орієнтацію людини на процес чи результат</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Коротко опишіть свій досвід роботи на тій чи тій посаді. — Що Вам подобається в цій трудовій діяльності? — Розкажіть про свій найуспішніший проект. Якщо у відповіді частіше зустрічається опис результатів — людина зорієнтована на результат, і навпаки, якщо частіше зустрічається опис процесів — людина зорієнтована на процес



Рис. 15.6. Напрями використання результатів мотиваційного моніторингу

Таблиця 15.5

**РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ВІДПОВІДНО
ДО ДОМІНАНТНИХ ПОТРЕБ**

Потреби	Методи мотивації
Потреба у визнанні	<ul style="list-style-type: none"> — публічне (на нарадах, зборах) визнання успіхів працівників — запровадження почесних звань для успішних працівників — підкріплення звань символічними відзнаками: значками, грамотами, іменними картками, сертифікатами — надання успішним працівникам права самостійно оформляти свій кабінет чи робоче місце тощо
Потреба у спілкуванні	<ul style="list-style-type: none"> — запровадження корпоративних традицій — організація корпоративних заходів — запровадження перерв на відпочинок протягом робочого дня для неформального спілкування тощо
Потреба в надійності та безпеці	<ul style="list-style-type: none"> — забезпечення рівних можливостей для професійного та кар'єрного зростання — своєчасність виплати заробітної плати — створення безпечних умов праці та зручних робочих місць тощо
Потреба в стабільності	<ul style="list-style-type: none"> — укладення безстрокового трудового договору — планування роботи — наявність корпоративних традицій, які створюють відчуття впевненості в завтрашньому дні — мінімізація авралів і стресових ситуацій на роботі — додержання трудового законодавства тощо
Потреба в соціальному статусі та владі	<ul style="list-style-type: none"> — ретельне планування кар'єри — зарахування працівника до кадрового резерву керівників — делегування повноважень для виконання складних завдань — залучення до прийняття рішень та участі в нових проєктах тощо
Потреба в незалежності та свободі	<ul style="list-style-type: none"> — розширення самостійності в роботі — залучення до проведення внутрішнього аудиту на підприємстві — послаблення контролю за працівниками — створення умов для прийняття самостійних рішень тощо
Потреба в конкуренції, змаганні	<ul style="list-style-type: none"> — об'єктивне оцінювання працівників — проведення конкурсів, змагань — підвищення кваліфікації працівників — надання можливості представляти підприємство на конференціях, форумах, брати участь у презентаціях — залучення до прийняття рішень тощо
Потреба в досягненнях	<ul style="list-style-type: none"> — заохочення активності та ініціативи працівників — заохочення працівників, які беруть на себе відповідальність під час виконання завдань — формування у працівників впевненості у власній компетентності тощо
Потреба в творчості	<ul style="list-style-type: none"> — формулювання творчих, нестандартних завдань — запровадження гнучкого графіка роботи — організація «мозкових штурмів» для розв'язання креативних завдань тощо
Потреба в інноваціях	<ul style="list-style-type: none"> — формулювання складних завдань — залучення працівників до висування нових ідей щодо розв'язання складних завдань — підвищення кваліфікації працівників тощо

15.2. Завдання, вправи, ситуації, тренінги

Завдання для індивідуальної роботи

1. Провести моніторинг законодавства й визначити основні закони України, положення, правила, інструкції, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління, основні положення та норми яких потрібно враховувати під час проведення мотиваційного моніторингу.

2. Розробити анкету для мотиваційного моніторингу працівників підприємства.

3. Розробити проєктивні запитання та ситуаційні завдання для з'ясування пріоритетних потреб і мотивів під час інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та управлінського спілкування.

4. Підготувати есе на тему «Досвід проведення мотиваційного моніторингу (аудиту) у практиці вітчизняних та іноземних компаній».

Ситуаційні завдання

1. За результатами мотиваційного моніторингу визначено мотиваційні профілі працівників. На підставі порівняння наявних та оптимальних мотиваційних профілів визначити необхідні зміни.

Таблиця 15.6

КОРИГУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ

Посада	Наявний мотиваційний профіль	Оптимальний мотиваційний профіль	Коригування мотиваційного профілю
Фінансовий директор	Професійне зростання Відповідальність Досягнення Матеріальні чинники	Професійне зростання Відповідальність Командна робота Досягнення Матеріальні чинники	
Начальник відділу збуту та маркетингу	Матеріальні чинники Орієнтація на результат Кар'єрне зростання	Орієнтація на результат Матеріальні чинники Кар'єрне зростання Командна робота	
Фахівець з підбору персоналу	Матеріальні чинники Стабільність Командна робота Нормальний графік роботи	Професійне зростання Командна робота Стабільність Матеріальні чинники	

2. За результатами мотиваційного моніторингу визначено мотиваційні чинники співробітників.

На підставі опису ситуації необхідно визначити оптимальний мотиваційний профіль співробітника та необхідні зміни.

Таблиця 15.7

КОРИГУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ

Наявний мотиваційний профіль співробітника	Опис ситуації	Оптимальний мотиваційний профіль	Коригування мотиваційного профілю
Матеріальні чинники Кар'єрне зростання Орієнтація на результат	Компанія задоволена роботою співробітника, але перспектив кар'єрного зростання для нього у найближчі два роки немає. Співробітник працює у відділі, де постійно потрібно підвищувати професійний рівень. Разом із тим результати вимірюються якісними, а не кількісними показниками		
Матеріальні чинники Змагання Соціальний статус	Співробітника переводять на виконання самостійного проекту, де його результати вже не будуть порівнюватися з результатами роботи інших працівників. При цьому для нього важливо налагоджувати відносини і взаємодіяти зі співробітниками інших відділів компанії. Планується підвищити співробітника у посаді за кілька місяців		
Схвалення досягнень Стабільність Професійне зростання	Керівник співробітника жорстка людина, не схильна до схвалення. Кар'єрне зростання співробітника планується на найближчі два роки		

3. Довести до кожного співробітника інформацію з урахуванням його мотиваційного профілю.

**ДОВЕДЕННЯ ІНФОРМАЦІ ДО СПІВРОБІТНИКІВ
З УРАХУВАННЯМ ЇХНІХ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОФІЛІВ**

Факт	Мотиваційні профілі співробітників		
	професійне зростання, матеріальні чинники, стабільність	цікава робота, матеріальні чинники, досягнення, командна робота	стосунки між людьми, матеріальні чинники, схвалення результатів роботи, творчість
робота над новим проектом			
підвищення кваліфікації у вихідні дні			
переведення в інший відділ на аналогічну посаду			
навчання нових співробітників без додаткової оплати			
збільшення обсягів роботи			
кар'єрне зростання через півроку			

Тренінг

Тема тренінгу: Проведення мотиваційного моніторингу

Завдання тренінгу полягають у формуванні вмінь:

— визначати значущі мотиви працівників із використанням анкетування;

— розробляти пропозиції щодо посилення мотивації трудової діяльності працівників за результатами мотиваційного моніторингу.

Основні етапи дослідження:

1) Обрати із загальної кількості перелічених мотивів трудової діяльності 10 найважливіших.

2) Визначити значущість обраних мотивів методом парних порівнянь.

3) Заповнити зведену матрицю мотивів трудової діяльності. Ранжувати мотиви.

4) Розробити пропозиції щодо посилення мотивації трудової діяльності працівників.

Методичні поради до організації і проведення тренінгу

Для проведення тренінгу слід сформувати робочі групи (3—5 осіб). Кожна група відбирає, ранжує мотиви, складає зведену матрицю та розробляє пропозиції самостійно.

На *першому етапі* кожен член групи самостійно обирає 10 мотивів із запропонованих.

Мотивами трудової діяльності можуть бути такі:

- високий рівень заробітної плати;
- справедлива оплата праці;
- узгодженість розміру заробітної плати з результатами праці;
- участь у прибутках підприємства;
- участь в акціонерному капіталі;
- оплата транспортних витрат;
- медичне страхування;
- страхування життя і здоров'я;
- надання безкоштовного харчування;
- оплата спортивних занять;
- надання проїзних квитків;
- оплата мобільного зв'язку;
- надання безвідсоткових кредитів для придбання житла та товарів тривалого користування;
- стабільність зайнятості;
- надання безкоштовних путівок на відпочинок;
- сприятливі умови праці;
- можливість спілкуватися з людьми (колегами, клієнтами);
- робота без значного напруження та стресів;
- сприятливий соціально-психологічний клімат;
- визнання результатів праці (колективом, керівництвом);
- компетентне керівництво;
- престиж роботи;
- цікава діяльність;
- творчий підхід до роботи;
- перспективи професійного зростання;
- перспективи кар'єрного зростання;
- можливість самореалізації як особистості;
- самостійність у роботі;
- чіткість поставлених цілей і завдань;
- своєчасне забезпечення необхідною інформацією;
- влада та вплив;

- присутність елемента суперництва;
- надання додаткової оплачуваної відпустки;
- гнучкий графік роботи.

Можна доповнити список власними мотивами. Після цього шляхом голосування обирають 10 мотивів, які набрали найбільшу кількість голосів. Для кожної групи цей набір мотивів буде різним.

На *другому етапі* кожен член групи оцінює і порівнює обрані групою мотиви самостійно, заповнює матрицю парних порівнянь (табл. 15.9). Слід звернути увагу на правила заповнення матриці. Мотив оцінюється за двобальною шкалою в порядку надання переваги: 2–0, 1–1 (у сумі має бути 2 бали). Після заповнення матриці член групи визначає сумарне значення у балах з кожного мотиву.

Таблиця 15.9

**МАТРИЦЯ ПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ МОТИВІВ
ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

№ з/п	Мотив	Порядковий номер мотиву										Сума балів
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1		0										
2			0									
3				0								
4					0							
5						0						
6							0					
7								0				
8									0			
9										0		
10											0	

На *третьому етапі* сумарні бали слід занести до зведеної матриці (табл. 15.10). Після цього дані слід обробити: визначити загальну суму балів і ранг мотиву.

Таблиця 15.10

**ЗВЕДЕНА МАТРИЦЯ ПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ МОТИВІВ
ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

№ з/п	Мотив	Члени групи					Сума балів	Ранг мотиву
		1	2	3	4	5		
		Значення в балах						
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

На *четвертому етапі* за результатами моніторингу потрібно розробити пропозиції щодо посилення мотивації трудової діяльності працівників.

Наприкінці необхідно підбити підсумки, порівняти набір мотивів і пропозиції щодо посилення мотивації трудової діяльності, розроблені кожною групою.

15.3. Питання, тестові завдання

Питання для обговорення

- Сутність мотиваційного моніторингу та його роль у підвищенні ефективності трудової діяльності.
- Завдання й етапи проведення мотиваційного моніторингу.
- Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації.
- Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників.
- Вплив віку працівника на пріоритетність потреб і мотивів.
- Використання результатів мотиваційного моніторингу.

Тестові завдання

1. Головною метою проведення мотиваційного моніторингу виступає:

а) оцінювання мотиваційного потенціалу працівників, домінуючих потреб і мотивів;

б) перевірка відповідності системи мотивації нормам вітчизняного законодавства;

в) аналіз навиків керівників з мотивації персоналу та розроблення програм навчання;

г) оцінювання ефективності чинної системи мотивації та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики на підприємстві.

2. Які методи використовують для визначення конкурентоспроможності системи мотивації на підприємстві:

а) тестування працівників;

б) опитування та анкетування керівників, компетентних професіоналів і фахівців;

в) огляди заробітних плат і компенсаційних пакетів;

г) аналіз біографічних даних працівників;

д) аналіз розпорядчих, нормативних та організаційних документів підприємства;

е) інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади?

3. До зовнішніх джерел інформації, яку використовують для дослідження конкурентоспроможності системи мотивації, належать:

а) ринкові огляди заробітних плат;

б) корпоративний кодекс;

в) аналітичні й інформаційні матеріали, які публікують державні органи з праці та зайнятості;

г) наукові та фахові видання з питань праці й управління персоналом;

д) блоги в Інтранеті;

е) інформаційні й рекламні матеріали, які публікують у ЗМІ та в Інтернеті рекрутингові агенції й консалтингові компанії;

ж) корпоративні засоби інформації;

з) колективний договір.

4. Які методи використовують для визначення домінантних потреб працівників:

- а) опитування та анкетування працівників;
- б) аналіз корпоративних періодичних видань;
- в) огляди заробітних плат і компенсаційних пакетів;
- г) аналіз біографічних даних працівників;
- д) аналіз документів підприємства;
- е) тестування працівників?

5. Під час відповіді на які запитання у процесі анкетування респонденту потрібно погодитися чи не погодитися з думкою, висловлюваннями інших людей, членами колективу:

- а) закриті;
- б) відкриті;
- в) проєктивні;
- г) прямі;
- д) непрямі?

6. Який тип запитань у процесі спілкування чи інтерв'ю передбачає оцінювання людиною не власних характеристик, якостей, поведінки, мотивів, а людей загалом чи конкретного персонажа:

- а) ситуаційні;
- б) із використанням методів лінгвістичного аналізу;
- в) проєктивні;
- г) прямі;
- д) непрямі?

7. Людей з домінантною потребою в надійності та безпеці варто мотивувати за допомогою:

- а) забезпечення рівних можливостей для професійного та кар'єрного зростання;
- б) організації корпоративних заходів;
- в) делегування повноважень для виконання складних завдань;
- г) своєчасності виплати заробітної плати;
- д) створення умов для ухвалення самостійних рішень;
- е) створення безпечних умов праці та зручних робочих місць.

8. Для людей з яким типом референції найбільш значущі самооцінка, індивідуальний результат, можливість висловити влас-

ну точку зору, самому ухвалювати рішення, робити вибір, впливати на ситуацію:

- а) внутрішньою;
- б) зовнішньою;
- в) змішаною;
- г) прагнення до досягнень?

Література для поглибленого вивчення

1. *Гаудж П.* Исследование мотивации персонала / П. Гаудж. — М. : Баланс Бизнес Букс, 2008.
2. *Иванова С. В.* Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
3. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011.
4. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.

Додатки

Додаток 1

ІНСТРУКЦІЯ зі статистики заробітної плати

Затверджено наказом
Державного комітету статистики України від 13.01.2004 № 5
Зареєстровано
в Міністерстві юстиції України 27.01.2004 за № 114/8713

Ця Інструкція розроблена відповідно до Законів України «Про державну статистику» (2614-12) та «Про оплату праці» (108/95-ВР) з урахуванням міжнародних рекомендацій у системі статистики оплати праці й стандартів Системи національних рахунків (СНР 93).

1. Загальні положення

1.1. Інструкція містить основні методологічні положення щодо визначення показників оплати праці у формах державних статистичних спостережень з метою одержання об'єктивної статистичної інформації про розміри та структуру заробітної плати найманих працівників.

Інструкція не застосовується для визначення складових фонду оплати праці як бази (об'єкта) для нарахування внесків до фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Дія Інструкції поширюється на всіх юридичних осіб, їхні філії, відділення, представництва та інші відособлені структурні підрозділи (далі — підприємства).

1.2. Відповідно до положень Закону України «Про оплату праці» (108/95-ВР) (далі — Закон) заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

1.3. Для оцінки розміру заробітної плати найманих працівників застосовується показник фонду оплати праці.

До фонду оплати праці включаються нарахування найманим працівникам у грошовій та натуральній формі (оцінені в грошовому вираженні) за відпрацьований та невідпрацьований час, який підлягає оплаті, або за виконану роботу незалежно від джерела фінансування цих виплат.

Фонд оплати праці складається з:

- фонду основної заробітної плати;
- фонду додаткової заробітної плати;
- інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

1.4. У формах державних статистичних спостережень відображаються нарахування працівникам підприємства у відповідності до розрахунково-платіжних документів незалежно від терміну їх фактичних виплат. Зазначені суми наводяться до утримання прибуткового податку та внесків працівників на обов'язкове державне соціальне страхування.

1.5. Програми державних статистичних спостережень передбачають облік фонду оплати праці, нарахованого всім працівникам, а також виділення фонду штатних працівників, які перебувають в обліковому складі підприємства, та поділ його на складові.

Фонд оплати праці інших категорій працівників (сумісників або тих осіб, які зайняті за договорами цивільно-правового характеру) розподіляється на складові на загальних підставах згідно з Інструкцією.

При цьому суми оплати праці вищезгаданих категорій у формах державних статистичних спостережень відображаються у фонді оплати працівників позаоблікового складу та не враховуються при обчисленні середньої заробітної плати штатних працівників облікового складу підприємства.

При визначенні фонду оплати праці штатних працівників із загальної суми фонду оплати праці також виключаються суми, нараховані працівникам, які перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами та для догляду за дитиною, вибраним до органів первинної профспілкової організації, звільненим з роботи на момент здійснення нарахувань.

Фонд оплати праці працівників, прийнятих на постійну роботу за направленням державної служби зайнятості згідно з договором з роботодавцем про надання дотації на створення додаткових робочих місць для працевлаштування безробітних, ураховується на загальних підставах згідно з Інструкцією.

1.6. Під час заповнення форм державних статистичних спостережень слід мати на увазі такі особливості обліку та відображення суми фонду оплати праці:

1.6.1. Нарахування відображаються за календарний місяць (з першого до останнього числа місяця). Наприклад, суми нарахувань за час відпусток, на відміну від порядку їх фактичної виплати, розподіляються пропорційно часу, що припадає на дні відпустки у відповідному місяці.

1.6.2. Якщо нарахування фонду оплати праці здійснюються за попередній період, зокрема у зв'язку з уточненням кількості відпрацьованого часу, виявленням помилок, вони відображаються у фонді оплати праці того місяця, в якому були здійснені нарахування.

1.6.3. Усі види нарахувань в іноземній валюті перераховуються в національній валюті за курсом Національного банку України на дату їх нарахування.

2. Фонд оплати праці

2.1. Фонд основної заробітної плати

Фонд основної заробітної плати включає нарахування винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків). До його складу належать:

2.1.1. Винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці за тарифними ставками (окладами), відрядними розцінками робітників та посадовими окладами керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, включаючи в повному обсязі внутрішнє су-місництво.

2.1.2. Суми відсоткових або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (виручки), отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг), у разі, якщо вони є основною заробітною платою.

2.1.3. Гонорар штатним працівникам редакцій газет, журналів, інших засобів масової інформації, видавництв, установ мистецтва й (або) оплата їх праці, що нараховується за ставками (розцінками) авторської (постановочної) винагороди, нарахованої на даному підприємстві.

2.1.4. Оплата при переведенні працівника на нижче оплачувану роботу у випадках і розмірах, передбачених чинним законодавством, а також при невиконанні норм виробітку та виготовленні продукції, що виявилася браком, не з вини працівника.

2.1.5. Оплата роботи висококваліфікованих працівників, залучених для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

2.1.6. Оплата праці за час перебування у відрядженні (не включає відшкодування витрат у зв'язку з відрядженням: добових, вартості проїзду, витрат на наймання житлового приміщення).

2.1.7. Вартість продукції, виданої працівникам при натуральній формі оплати праці.

У формах державних статистичних спостережень, крім показника оплати праці, у натуральній формі міститься показник проданої продукції в рахунок заробітної плати. Він заповнюється у разі, якщо в рахунок грошової оплати працівникам підприємства застосовують продаж продукції як власного виробництва, так і отриманої за бартером або безготівкові розрахунки за послуги, надані працівникам (комунальні та інші). При цьому заповнення показника фонду оплати праці здійснюється згідно з нарахуваннями.

2.1.8. Оплата праці (включно з гонорарами) працівників, які не перебувають у штаті підприємства (за умови, що розрахунки проводяться підприємством безпосередньо з працівниками), за виконання робіт:

— згідно з договорами цивільно-правового характеру, включаючи договір підяду (за винятком фізичних осіб — суб'єктів підприємницької діяльності);

— згідно з обов'язками особам, які є членами спостережної ради або ревізійної комісії акціонерного товариства;

— згідно з договорами між підприємствами про надання робочої сили (безробітним за виконання громадських робіт, учням та студентам, які проходять виробничу практику на підприємстві чи залучені на тимчасову роботу на період канікул).

2.2. Фонд додаткової заробітної плати

Фонд додаткової заробітної плати включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. До складу фонду додаткової заробітної плати входять:

2.2.1. Надбавки та доплати до тарифних ставок (окладів, посадових окладів) у розмірах, передбачених чинним законодавством, за:

- суміщення професій (посад);
- розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт;
- виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці;
- інтенсивність праці;
- роботу в нічний час;
- керівництво бригадою;
- високу професійну майстерність;
- класність водіям (машиністам) транспортних засобів;
- високі досягнення в праці, зокрема державним службовцям;
- виконання особливо важливої роботи на певний термін;
- знання та використання в роботі іноземної мови;
- допуск до державної таємниці;
- дипломатичні ранги, персональні звання службових осіб, ранги державних службовців, кваліфікаційні класи суддів;
- науковий ступінь;
- нормативний час пересування у шахті (руднику) від ствола до місця роботи і назад працівникам, постійно зайнятим на підземних роботах;
- роботу на територіях радіоактивного забруднення;
- інші надбавки та доплати, передбачені чинним законодавством.

2.2.2. Премії та винагороди, зокрема за вислугу років, що мають систематичний характер, незалежно від джерел фінансування (крім сум, указаних у пп.2.3.2).

2.2.3. Відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до тарифної ставки (окладу, посадового окладу).

2.2.4. Оплата роботи в надурочний час і у святкові та неробочі дні у розмірах та за розцінками, установленими чинним законодавством.

2.2.5. Оплата працівникам днів відпочинку, що надаються їм у зв'язку з роботою понад нормальну тривалість робочого часу при вахтовому методі організації праці, при підсумованому обліку робочого часу і в інших випадках, передбачених законодавством.

2.2.6. Суми, виплачені (при виконанні робіт вахтовим методом) у розмірі тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за дні перебування в дорозі до місцезнаходження підприємства (пункту збирання) — місця роботи і назад, передбачені графіком роботи на вахті, а також за дні затримки працівників у дорозі через метеорологічні умови та з вини транспортних підприємств.

2.2.7. Суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати працівників.

2.2.8. Суми компенсації працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

2.2.9. Вартість безоплатно наданих окремим категоріям працівників відповідно до законодавства житла, вугілля, комунальних послуг, послуг зв'язку та суми коштів на відшкодування їх оплати.

2.2.10. Витрати, пов'язані з наданням безкоштовного проїзду працівникам залізничного, авіаційного, морського, річкового, автомобільного транспорту та міського електротранспорту.

2.2.11. Вартість безкоштовно наданого працівникам форменого одягу, обмундирування, що може використовуватися поза робочим місцем та залишається в особистому постійному користуванні, або сума знижки у разі продажу форменого одягу за зниженими цінами.

2.2.12. Оплата за невідпрацьований час:

— оплата, а також суми грошових компенсацій у разі невикористання щорічних (основної та додаткових) відпусток та додаткових відпусток працівникам, які мають дітей, у розмірах, передбачених законодавством;

— оплата додаткових відпусток (понад тривалість, передбачену законодавством), наданих відповідно до колективного договору;

— оплата додаткових відпусток у зв'язку з навчанням та творчих відпусток;

— оплата додаткових відпусток, що надаються відповідно до Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» (796-12);

- суми заробітної плати, що зберігаються за основним місцем роботи працівників, за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;
- суми, нараховані особам, які проходять навчання (підготовку) для роботи на щойно введених у дію підприємствах за рахунок коштів, передбачених у загальних кошторисах будівництва;
- оплата спеціальної перерви в роботі у випадках, передбачених законодавством, оплата пільгового часу неповнолітнім;
- оплата працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в робочий час;
- оплата працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку, що надаються після кожного дня здавання крові, або днів, приєднаних за бажанням працівника до щорічної відпустки;
- оплата, що зберігається за працівником, який підлягає медичному огляду, за основним місцем роботи за час перебування в медичному закладі на обстеженні;
- оплата простоїв не з вини працівника.

2.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати включають винагороди та премії, які мають одноразовий характер, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми. До них належать:

2.3.1. Нарахування за невідпрацьований час, не передбачені чинним законодавством, зокрема працівникам, які вимушено працювали скорочений робочий час та перебували у відпустках з ініціативи адміністрації (крім допомоги з часткового безробіття), брали участь у страйках.

2.3.2. Винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер. Зокрема:

- винагороди за підсумками роботи за рік, щорічні винагороди за вислугу років (стаж роботи);

- премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання, виплачені відповідно до рішень уряду;

- премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, введення в дію в строк і достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, своєчасну поставку продукції на експорт та інші;

- премії за виконання важливих та особливо важливих завдань;

- одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці (наприклад, до ювілейних і пам'ятних дат, як у грошовій, так і натуральній формі);

— грошова винагорода державним службовцям за сумлінну безпервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків;

— вартість безкоштовно наданих працівникам акцій;

— кошти, спрямовані на викуп майна працівниками з моменту їх персоніфікації, а також суми вартості майна, яке розподіляється між членами колективу в разі ліквідації (реорганізації, перепрофілювання) підприємства (крім випадків розподілу майна між засновниками підприємства).

2.3.3. Матеріальна допомога, що має систематичний характер, надає на всім або більшості працівників (на оздоровлення, у зв'язку з екологічним станом, крім сум, указаних у п.3.31).

2.3.4. Виплати соціального характеру у грошовій і натуральній формі:

— витрати в розмірі страхових внесків підприємств (крім випадків, зазначених у п.3.5) на користь працівників, пов'язаних з добровільним страхуванням (особистим, страхуванням майна). Указані суми включаються до фонду оплати праці в тому місяці, коли провадяться перерахунки страховій компанії;

— оплата або дотації на харчування працівників, зокрема в їдальнях, буфетах, профілакторіях;

— оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах;

— вартість путівок працівникам і членам їхніх сімей на лікування та відпочинок, екскурсії або суми компенсацій, видані замість путівок за рахунок коштів підприємства (крім випадків, указаних у п.3.2);

— вартість проїзних квитків, які персонально розподіляються між працівниками, та відшкодування працівникам вартості проїзду транспортом загального користування;

— інші виплати, що мають індивідуальний характер (оплата квартири та найманого житла, гуртожитків, товарів, продуктових замовлень, абонементів у групи здоров'я, передплати на газети та журнали, протезування, суми компенсації вартості виданого працівникам палива у випадках, не передбачених чинним законодавством).

3. Інші виплати, що не належать до фонду оплати праці

3.1. Внески підприємств на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

3.2. Допомоги та інші виплати, що здійснюються за рахунок коштів фондів державного соціального страхування:

— допомога по тимчасовій непрацездатності;

— допомога по вагітності та пологах;

— допомога при народженні дитини;

— допомога по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку;

— допомога на поховання;

— оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення;

— допомога по частковому безробіттю.

3.3. Оплата перших п'яти днів тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства, установи, організації.

3.4. Соціальні допомоги та виплати за рахунок коштів підприємства, установлені колективним договором (працівникам, які перебувають у відпустці для догляду за дитиною, на народження дитини, сім'ям з неповнолітніми дітьми).

3.5. Внески підприємств згідно з договорами добровільного медичного та пенсійного страхування працівників і членів їхніх сімей.

3.6. Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію згідно з чинними законодавством і колективними договорами (включаючи грошову допомогу державним службовцям і науковим (науково-педагогічним) працівникам).

3.7. Надбавки та доплати до державних пенсій пенсіонерам, які працюють.

3.8. Суми вихідної допомоги у разі припинення трудового договору.

3.9. Суми, нараховані працівникам за час затримки розрахунку при звільненні.

3.10. Витрати на платне навчання працівників і членів їхніх сімей, не пов'язане з виробничою необхідністю, згідно з договором між підприємством та навчальним закладом.

3.11. Видатки підприємств на покриття витрат Пенсійного фонду України на виплату та доставку пільгових пенсій.

3.12. Виплати в установленому розмірі особам, які потерпіли від Чорнобильської катастрофи (крім зазначених у пп. 2.2.1, 2.2.12).

3.13. Компенсація моральної шкоди працівникам за рахунок коштів підприємства, що виплачується за рішенням суду.

3.14. Винагорода, що сплачується за авторським договором на створення та використання творів науки, літератури та мистецтва, крім зазначеної у пп. 2.1.3. Винагороди за відкриття, винаходи та раціоналізаторські пропозиції та їх використання.

3.15. Витрати на відрядження: добові (у повному обсязі), вартість проїзду, витрати на наймання житлового приміщення.

Компенсаційні виплати та добові, які виплачуються при переїзді на роботу в іншу місцевість згідно з чинним законодавством.

3.16. Надбавки (польове забезпечення) до тарифних ставок і посадових окладів працівників, направлених для виконання монтажних, налагоджувальних, ремонтних і будівельних робіт, і працівників, робота яких виконується вахтовим методом, постійно проводиться в дорозі або має роз'їзний (пересувний) характер, у розмірах, визначених чинним законодавством.

3.17. Витрати на колективне харчування плавскладу річкового, морського та рибпромислового флотів, а також харчування льотного складу цивільної авіації при виконанні завдань польоту, які можуть бути прирівняні до добових витрат, що виплачуються в період відраджень.

3.18. Витрати на харчування учасників спортивних заходів, зокрема суддів, на час перебування на спортивних змаганнях і навчально-тренувальних зборах у межах установлених норм.

3.19. Вартість виданого згідно з чинними нормами спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мийних і знешкоджувальних засобів, молока та лікувально-профілактичного харчування або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу та інших засобів індивідуального захисту в разі невидачі їх адміністрацією.

3.20. Вартість придбаних підприємством проїзних квитків, які персонально не розподіляються між працівниками, а видаються їм у разі потреби для виконання виробничих завдань (у зв'язку зі специфікою роботи).

3.21. Витрати на перевезення працівників до місця роботи як власним, так і орендованим транспортом (крім оплати праці водіїв).

3.22. Компенсації працівникам за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту.

3.23. Вартість подарунків до свят і квитків на видовищні заходи для дітей працівників.

3.24. Витрати на підготовку та перепідготовку кадрів (крім витрат на заробітну плату, зазначених у пп. 2.2.12):

— витрати на оплату навчання працівників у вищих навчальних закладах та установах підвищення кваліфікації, професійної підготовки та перепідготовки кадрів;

— стипендії слухачам підготовчих відділень, студентам, аспірантам, направленим підприємствами на навчання з відривом від виробництва у вищі навчальні заклади;

— оплата проїзду до місцезнаходження навчального закладу та назад;

— витрати, пов'язані з організацією навчального процесу (придбання навчального матеріалу, оренда приміщень).

3.25. Стипендії, що призначаються згідно з чинним законодавством, видатним діячам науки, освіти та культури, фізичної культури та спорту, інформаційної галузі, олімпійським і параолімпійським чемпіонам, видатним спортсменам і тренерам з олімпійських видів спорту, талановитим і перспективним спортсменам, молодим ученим, та інші державні стипендії.

3.26. Довічна плата за звання дійсного члена і члена-кореспондента академії наук.

3.27. Витрати на проведення культурно-освітніх і оздоровчих заходів та утримання громадських служб (крім оплати праці працівників, які їх обслуговують).

Витрати на благоустрій садівничих товариств (будівництво шляхів, енерго- та водопостачання, осушення та інші витрати загального характеру), будівництво гаражів для працівників.

3.28. Позики, видані працівникам підприємств для поліпшення житлових умов, на індивідуальне будівництво, заведення домашнього господарства.

3.29. Вартість житла, переданого у власність працівникам.

3.30. Витрати підприємств на оплату послуг з лікування працівників, які були надані установами охорони здоров'я (крім виплат, зазначених у пп. 2.3.3).

3.31. Матеріальна допомога разового характеру, що надається підприємством окремим працівникам у зв'язку із сімейними обставинами, на оплату лікування, оздоровлення дітей, поховання.

3.32. Суми матеріальної та благодійної допомоги, виплачені особам, які не перебувають у трудових відносинах з підприємством.

3.33. Суми матеріальної допомоги як у грошовій, так і натуральній формі незалежно від її розміру, що надається на підставі рішень Уряду України у зв'язку зі стихійним та екологічним лихом, аваріями та катастрофами місцевими органами державної виконавчої влади, профспілками, благодійними фондами та іноземними державами.

3.34. Грошове забезпечення військовослужбовців Збройних Сил України, Державної прикордонної служби України, Служби безпеки України, Управління державної охорони України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, осіб начальницького і рядового складу органів внутрішніх справ, кримінально-виконавчої системи, податкової міліції України, державної пожежної охорони Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи.

3.35. Доходи за акціями та інші доходи від участі працівників у власності підприємства (дивіденди, відсотки, виплати за паями), а також доходи від здавання в оренду землі. Зазначені виплати відображаються у формах державних статистичних спостережень окремо.

4. Середня заробітна плата

4.1. Середніми показниками номінальної заробітної плати є:

4.1.1. Середня заробітна плата одного штатного працівника облікового складу, що визначається діленням суми нарахованого фонду оплати праці штатних працівників на середньооблікову кількість цих працівників за відповідний період (місяць, квартал, півріччя, рік).

4.1.2. Середня заробітна плата на одного працівника в еквіваленті повної зайнятості, що визначається діленням суми нарахованого фонду

оплати праці найманих працівників (штатних і позаштатних) на їхню середню кількість в еквіваленті повної зайнятості за відповідний період.

4.1.3. Середня заробітна плата на одну оплачену або відпрацьовану годину, що визначається діленням суми нарахованого фонду оплати праці штатних працівників на кількість оплачених або відпрацьованих цими працівниками людино-годин за відповідний період.

У разі визначення заробітної плати за відпрацьовану годину з фонду оплати праці виключаються нарахування за невідпрацьований час.

4.2. Для визначення середньомісячної величини заробітної плати за квартал (рік) або будь-який інший період отриману величину заробітної плати за квартал (рік) необхідно розділити на кількість місяців у періоді.

4.3. Обчислення середньої заробітної плати для розрахунку виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням та інших нарахувань, виходячи з розмірів середньої заробітної плати, здійснюється згідно з чинним законодавством.

КВАЛІФІКАЦІЙНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОФЕСІЙ ПРАЦІВНИКІВ¹

КЕРІВНИКИ

ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР ПІДПРИЄМСТВА

Завдання та обов'язки. Керує згідно з чинним законодавством виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю підприємства, відповідає за наслідки прийнятих рішень, збереження та ефективного використання майна підприємства, а також фінансово-господарські результати його діяльності. Забезпечує виконання підприємством усіх зобов'язань перед державним та місцевим бюджетами, державними позабюджетними соціальними фондами, постачальниками, замовниками та кредиторами, а також виконання господарських і трудових договорів (контрактів) та бізнес-планів. Організовує роботу та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, цехів та виробничих одиниць, спрямовує їх діяльність на розвиток і вдосконалення виробництва з урахуванням соціальних та ринкових пріоритетів, підвищення ефективності роботи підприємства, зростання обсягів реалізації продукції та збільшення прибутку, якості та конкурентоспроможності продукції, що виготовляється, її відповідність світовим стандартам з метою завоювання вітчизняного та світового ринку і задоволення потреб замовників і споживачів у відповідних видах продукції. Забезпечує виконання підприємством програми оновлення продукції, планів капітального будівництва, обов'язків перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками і банками, а також господарських та трудових договорів (контрактів) і бізнес-планів. Організовує виробничо-господарську діяльність підприємства на основі застосування методів обґрунтованого планування, нормативних матеріалів, фінансових і трудових витрат, вивчення кон'юнктури ринку та передового досвіду, з метою підвищення технічного рівня та якості продукції (послуг), економічної ефективності її виробництва, раціонального використання виробничих резервів і витрачання всіх видів ресурсів. Вживає заходів щодо забезпечення під-

¹ Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1. Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності. Розділ 1. Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, які є загальними для всіх видів економічної діяльності. Розділ 2. Професії робітників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності. — Краматорськ : Центр продуктивності, 2005.

приємства кваліфікованими кадрами, найкращого використання знань та досвіду працівників, створення безпечних і сприятливих умов праці, додержання вимог законодавства про охорону навколишнього середовища. Здійснює заходи із соціального розвитку колективу підприємства, забезпечує розроблення, укладення і виконання колективного договору; проводить роботу щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни, сприяє розвитку творчої ініціативи і трудової активності працівників. Забезпечує поєднання економічних і адміністративних методів керівництва, матеріальних і моральних стимулів підвищення ефективності виробництва, а також підсилення відповідальності кожного працівника за доручену йому справу та результати роботи всього колективу, виплату заробітної плати в установлені строки. Вирішує питання щодо фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності підприємства в межах наданих йому прав, доручає виконання окремих організаційно-господарських функцій іншим посадовим особам: заступникам директора, керівникам виробничих і функціональних підрозділів підприємства. Забезпечує додержання законності, активне використання правових засобів удосконалення управління та функціонування в ринкових умовах, зміцнення договірної та фінансової дисципліни, регулювання соціально-трудова відносин. Захищає майнові інтереси підприємства в суді, органах державної влади та управління.

Кваліфікаційні вимоги. Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи за професіями керівників нижчого рівня — не менше 5 років.

ГОЛОВНИЙ БУХГАЛТЕР

Завдання та обов'язки. Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних. Організовує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій. Вимагає від підрозділів, служб і працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів. Вживає всіх необхідних заходів для запобігання несанкціонованому та непомітному виправленню записів у первинних документах і реєстрах бухгалтерського обліку та збереження оброблених документів, реєстрів і звітності протягом встановленого терміну. Забезпечує складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності підприємства, підписання її та подання в установлені строки користувачам. Здійснює заходи щодо надання

повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства. Бере участь у підготовці та поданні інших видів періодичної звітності, які передбачають підпис головного бухгалтера, до органів вищого рівня у відповідності до нормативних актів, затверджених форм та інструкцій. За погодженням з власником (керівником) підприємства забезпечує перерахування податків та зборів, передбачених законодавством, проводить розрахунки з іншими кредиторами відповідно до договірних зобов'язань. Здійснює контроль за веденням касових операцій, раціональним та ефективним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Бере участь у проведенні інвентаризаційної роботи на підприємстві, оформленні матеріалів, пов'язаних із нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства. Забезпечує перевірку стану бухгалтерського обліку у філіях, представництвах, відділеннях та інших відокремлених підрозділах. Організовує роботу з підготовки пропозицій для власника (керівника) підприємства щодо:

- визначення облікової політики підприємства, внесення змін до обраної облікової політики, вибору форми бухгалтерського обліку з урахуванням діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних;

- розроблення систем і форм внутрішньогосподарського (управлінського) обліку та правил документообігу, додаткової системи рахунків і реєстрів аналітичного обліку, звітності і контролю господарських операцій;

- визначення прав працівників на підписання первинних і зведених облікових документів;

- вибору оптимальної структури бухгалтерської служби і чисельності її працівників, підвищення професійного рівня бухгалтерів, забезпечення їх довідковими матеріалами;

- поліпшення системи інформаційного забезпечення управління та шляхів проходження обробленої інформації до виконавців;

- впровадження автоматизованої системи оброблення даних бухгалтерського обліку з урахуванням особливостей діяльності підприємства чи удосконалення чинної;

- забезпечення збереження майна, раціонального та ефективного використання матеріалів, трудових і фінансових ресурсів, залучення кредитів та їх погашення;

- виділення на окремих балансах філій, представництв, відділень та інших відокремлених підрозділів підприємства та включення їх показників до фінансової звітності підприємства.

Керує працівниками бухгалтерського обліку підприємства та розподіляє між ними посадові завдання та обов'язки. Знайомить цих працівників із нормативно-методичними документами та інформаційними матеріалами, які стосуються їх діяльності, а також зі змінами в чинному законодавстві.

Кваліфікаційні вимоги. Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж бухгалтерської роботи за професіями керівників нижчого рівня: для магістра — не менше 2 років, спеціаліста — не менше 3 років.

ДИРЕКТОР З ПЕРСОНАЛУ

Завдання та обов'язки. Організовує управління формуванням, використанням та розвитком персоналу підприємства на основі максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника. Очолює роботу з формування кадрової політики, визначення її основних напрямів відповідно до стратегії розвитку підприємства і заходів щодо її реалізації. Бере участь у розробленні бізнес-планів підприємства в частині забезпечення його персоналом. Організовує проведення досліджень, розроблення та реалізацію комплексу планів і програм щодо роботи з персоналом з метою залучення та закріплення на підприємстві працівників потрібних спеціальностей та кваліфікації на основі застосування наукових методів прогнозування та планування потреби у кадрах, з урахуванням забезпечення збалансованого розвитку виробничої та соціальної сфери, раціонального використання кадрового потенціалу з урахуванням перспектив його розвитку та розширення самостійності у нових економічних умовах. Проводить роботу з формування та підготовки резерву кадрів для висунення на керівні посади на основі політики планування кар'єри, створення системи неперервної підготовки персоналу. Організовує і координує розроблення комплексу заходів щодо підвищення трудової мотивації працівників усіх категорій на основі реалізації гнучкої політики матеріального стимулювання, поліпшення умов праці, підвищення її змістовності та престижності, раціоналізації структур і штатів, зміцнення дисципліни праці. Визначає напрями роботи з управління соціальними процесами на підприємстві, створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі, стимулювання та розвитку форм участі працівників в управлінні виробництвом, створення соціальних гарантій, умов для ствердження здорового способу життя, підвищення змістовності використання вільного часу працівників з метою підвищення їх трудової віддачі. Забезпечує організацію та координацію проведення досліджень щодо створення нормативно-методичної бази управління персоналом, вивчення та узагальнення передового досвіду в сфері нормування та організації праці, оцінювання персоналу, профорієнтації та профвідбору, практичного упровадження методичних і нормативних розробок. Контролює додержання норм трудового законодавства у роботі з персоналом. Консультує керівників вищого рівня, а також керівників підрозділів з усіх питань, пов'язаних з персоналом. Забез-

печує періодичну підготовку та своєчасне подання аналітичних матеріалів із соціальних та кадрових питань на підприємстві, складання прогнозів розвитку персоналу, виявлення проблем, що виникають, та підготовку можливих варіантів їх рішення. Забезпечує постійне удосконалення процесів управління персоналом підприємства на основі впровадження соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку. Здійснює методичне керівництво та координацію діяльності структурних підрозділів підприємства, які забезпечують управління персоналом. Організовує проведення необхідного обліку та складання звітності.

Кваліфікаційні вимоги. Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи за професіями керівників нижчого рівня: для магістра — не менше 2 років, для спеціаліста — не менше 3 років.

НАЧАЛЬНИК ВІДДІЛУ РЕКЛАМИ

Завдання та обов'язки. Організовує роботу з рекламування продукції, що виробляється, та послуг, що надаються, з метою їх просування на ринки збуту, інформуючи споживачів про переваги якості та відмінні властивості товарів і послуг, що рекламуються. Розробляє плани рекламних заходів з одного виду або групи товарів (послуг) і визначає витрати на їх проведення. Здійснює керівництво, планування та координацію робіт з проведення рекламних кампаній. Бере участь у формуванні рекламної стратегії, яка базується на перспективних напрямках дальшого організаційного розвитку, інноваційній та інвестиційній діяльності. Здійснює вибір форм і методів реклами в засобах масової інформації, їх текстового, кольорового та музичного оформлення. Визначає конкретні носії реклами (газети, журнали, рекламні ролики тощо) та їх оптимальне поєднання. Вивчає ринок збуту та попит покупців з метою визначення найкращого часу і місця розміщення реклами, масштабів і термінів проведення рекламних кампаній, кола осіб, на яких слід спрямувати рекламу, орієнтуючи її на цільові групи за професією, віком, купівельною спроможністю, статтю. Організовує розроблення рекламних текстів, плакатів, проектів, каталогів, буклетів, контролює їх якість, забезпечуючи наочність і доступність реклами, додержання норм громадської моралі, не допускаючи порушень правил конкурентної боротьби. Здійснює контроль за розробленням та реалізацією договорів і контрактів з рекламування продукції та послуг. Організовує зв'язки з діловими партнерами, систему збирання

потрібної інформації та розширення зовнішніх зв'язків з метою вдосконалення рекламної діяльності. Аналізує мотивацію попиту на продукцію, що виробляється, або послуги, що надаються, організовує вивчення потреби покупців та визначає спрямованість проведення рекламних кампаній. Підтримує необхідні зв'язки з іншими структурними підрозділами підприємства, установи, організації в процесі розроблення і проведення рекламних заходів, залучає до вирішення поставлених завдань консультантів і експертів, запрошує до участі в рекламі відомих та популярних осіб, укладаючи з ними договори на комерційній основі. Здійснює керівництво підлеглими працівниками.

Кваліфікаційні вимоги. Повна вища освіта відповідного напряму підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи у галузі реклами — не менше 2 років.

НАЧАЛЬНИК ВІДДІЛУ ЗБУТУ (МАРКЕТИНГУ)

Завдання та обов'язки. Організовує комплексне вивчення та аналіз вітчизняних і зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін на продукцію, можливих замовлень, розвитку виробництва підприємств-конкурентів, стратегії і тактики їх діяльності, реакції на нову продукцію. Здійснює розробку маркетингової політики на підприємстві на основі аналізу споживчих властивостей продукції, що виготовляється, і прогнозування споживчого попиту та ринкової кон'юнктури. Здійснює розроблення коротко-, середньо- та довготермінової стратегії маркетингової діяльності, орієнтує проєктувальників та виробництво на виконання вимог споживачів щодо продукції, що виробляється підприємством. Організовує дослідження споживчих властивостей продукції та факторів, що визначають структуру і динаміку споживчого попиту на продукцію підприємства, ринкової кон'юнктури. Розроблює рекомендації щодо вдосконалення асортименту та якості продукції, обґрунтованості та доцільності випуску нової продукції, орієнтованої на задоволення потреб споживачів. Визначає стратегію і тактику збуту продукції. Організовує роботи з аналізу ефективності використання каналів збуту, форм і методів реалізації продукції, послуг посередників. Бере участь в організації виставок, ярмарків, рекламуванні продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, розповсюдженні інформації про виробника та його можливості. Бере участь у внесенні відповідних коректив у діяльність підприємства в разі зміни зовнішнього середовища чи зіткнення з певними проблемами, у розробленні заходів захисту від конкурентів. Здійснює організацію збуту продукції підприємства згідно з плановими завдан-

нями та укладеними договорами, вчасного її відвантаження споживачам у встановлених обсягах реалізації. Забезпечує участь відділу в підготовці проектів перспективних і річних планів виробництва та реалізації продукції, виконання робіт щодо вивчення попиту на продукцію підприємства, одержання замовлень, узгодження умов і укладання договорів на її постачання, розрахункових нормативів запасів готової продукції, планування її постачання споживачам, визначення нових ринків збуту та нових споживачів продукції. Координує діяльність усіх функціональних підрозділів щодо збирання і аналізу комерційно-економічної інформації, формування банку даних з маркетингу продукції підприємства (заявки на постачання, договори на виробництво, наявність запасів, ємність ринку тощо). Вживає заходів щодо виконання плану реалізації продукції, своєчасного одержання нарядів, специфікацій та інших документів на постачання. Забезпечує контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань у встановлені строки, за обсягом реалізації продукції, номенклатурою, комплектністю та якістю, за станом запасів готової продукції на складах. Організовує приймання готової продукції від виробничих підрозділів на склади, раціональне зберігання і підготовку до відправлення споживачам, визначення потреби в транспортних засобах, механізованих вантажних засобах, тарі та працівниках для відвантаження готової продукції. Здійснює розроблення та впровадження стандартів підприємства щодо організації зберігання, збуту та транспортування готової продукції, а також заходів щодо вдосконалення роботи зі збуту, скорочення транспортних витрат, зниження понаднормативних залишків готової продукції та прискорення операцій у збуті. Вживає заходів щодо забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію. Організовує розробку стратегії проведення рекламних заходів у засобах масової інформації за допомогою зовнішньої світлової, електронної, поштової реклами, реклами на транспорті, бере участь у галузевих виставках, ярмарках, виставках-продажах для інформування потенційних замовників і розширення ринків збуту. Готує пропозиції щодо формування фірмового стилю підприємства і фірмового оформлення рекламної продукції. Здійснює методичне керівництво дилерською службою, її забезпечення всією необхідною технічною і рекламною документацією. Бере участь разом з іншими відділами у розробленні пропозицій і рекомендацій щодо удосконалення технічних, економічних та інших характеристик продукції з метою поліпшення її споживчих якостей і стимулювання збуту. Бере участь у розгляданні претензій споживачів, які надходять до підприємства, і підготовці відповідей на заявлені позови, а також претензій споживачам за порушення ними умов договорів. Забезпечує облік виконання замовлень і договорів, відвантаження та залишків нереалізованої готової продукції, своєчасне оформлення документації зі збуту, складання передбаченої звітності зі збуту (постачання), виконання плану реалізації. Бере участь в організації обслуговування ре-

лізованої продукції. Координує діяльність складів готової продукції, керує працівниками відділу.

Кваліфікаційні вимоги. Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи зі збуту — не менше 2 років.

НАЧАЛЬНИК ЮРИДИЧНОГО ВІДДІЛУ

Завдання та обов'язки. Забезпечує додержання законності в діяльності підприємства і захист його правових інтересів. Здійснює правову експертизу проектів наказів, інструкцій, положень, стандартів та інших актів правового характеру, що готуються на підприємстві, візує їх, а також у разі потреби бере участь у підготуванні цих документів. Вживає заходів щодо зміни або відміни правових актів, виданих з порушеннями чинного законодавства. Організовує підготовку висновків з правових питань, які виникають у процесі діяльності підприємства, а також проектів нормативних актів, що надходять на відгук до підприємства. Забезпечує методичне керівництво правовою роботою на підприємстві, роз'яснення чинного законодавства і порядок його застосування, надання правової допомоги структурним підрозділам з претензійної роботи, підготовки і передавання необхідних матеріалів до судових та арбітражних органів. Представляє інтереси підприємства в суді, арбітражному суді, а також у державних і громадських організаціях у процесі розгляду правових питань, здійснює ведення судових і арбітражних справ. Бере участь у підготовці та укладанні колективних договорів, галузевих угод, розробленні та реалізації заходів щодо зміцнення трудової дисципліни, регулюванні соціально-трудова відносин на підприємстві. Очолює роботу з аналізу і узагальнення результатів розгляду претензій, судових і арбітражних справ, а також практики укладання і виконання господарських договорів, розроблює пропозиції щодо усунення порушень договірної дисципліни в поставках продукції, виявлених недоліків і поліпшення виробничої і господарсько-фінансової діяльності підприємства. Керує підготовкою матеріалів про розкрадання, розтрати, нестачі, випуск неякісної, нестандартної і некомплектної продукції, порушення екологічного законодавства та про інші правопорушення для передавання їх слідчим і судовим органам, вживає заходів щодо відшкодування збитків, заподіяних підприємству. Бере участь у розробленні та здійсненні заходів щодо зміцнення договірної, фінансової і трудової дисципліни, забезпечення збереження власності підприємства. Здійснює контроль за додержанням на підприємстві встановленого чинним законодавством порядку сертифікації продукції, приймання товарів і продукції за кількістю та якістю. Готує висновки на пропозиції про притягнення працівників підприємства до дисциплінарної і матеріальної відповідальності. Бере участь у розгляді матеріалів про стан дебіторської заборгованості з метою виявлення боргів, що

потребують примусового стягнення, забезпечує підготовку висновків щодо списання безнадійної заборгованості. Забезпечує систематизований облік, внесення прийнятих змін в законодавчі та нормативні акти, що надходять на підприємство, а також в накази та інші керівні матеріали, що видаються його керівником, забезпечує доступ до них користувачів на основі застосування сучасних інформаційних технологій, засобів обчислювальної техніки, комунікацій та зв'язку. Забезпечує необхідною інформацією про чинне законодавство, а також організацію роботи з ознайомлення посадових осіб підприємства з нормативними актами, які стосуються їх діяльності. Організовує надання юридичної допомоги громадським організаціям на підприємстві, консультування працівників з правових питань. Керує працівниками відділу.

Кваліфікаційні вимоги. Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за фахом — не менше 2 років.

МЕНЕДЖЕР (УПРАВИТЕЛЬ) З ПЕРСОНАЛУ

Завдання та обов'язки. Організовує роботу щодо забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства, установи, організації та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу. Забезпечує роботу з укомплектування підприємства, установи, організації працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника. Бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення персоналу з урахуванням перспектив розвитку підприємства, установи, організації, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології. Вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними працівниками. Організовує роботу з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства. Розроблює та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань наймання, звільнення, переведення працівників, залучення та закріплення працівників з урахуванням перспектив їх професійного зростання та розширення самостійності у сучасних економічних умовах. Інформує та консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом. Очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації та планування кар'єри працівників. Організовує роботу з проведення оцінювання результатів трудової діяльності працівників, атестацій, конкурсів на заповнення вакантних посад. Забезпечує створення нормативно-методичної бази управління

персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок. Організовує розроблення та вживання заходів щодо удосконалення управління персоналом, контролює виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень з питань роботи з персоналом. Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів і конфліктів. Контролює додержання трудового законодавства у роботі з персоналом. Забезпечує постійне вдосконалення процесів управління персоналом на основі впровадження соціально-економічних і соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної та оргтехніки, комунікацій і зв'язку. Організовує проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток, контролює стан трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку. Забезпечує складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом.

Кваліфікаційні вимоги. Повна вища освіта напряму підготовки «Менеджмент» (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (спеціаліст, магістр), стаж роботи за фахом — не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом «Менеджмент».

ПРОФЕСІОНАЛИ

ФАХІФЕЦЬ ІЗ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА ПРЕСОЮ

Завдання та обов'язки. Здійснює координацію зв'язків підприємства з громадськістю відповідно до загальної мети підприємства. Розробляє відповідні заходи і плани розвитку зв'язків підприємства з громадськістю. Здійснює інформаційні програми з метою інформування законодавців, засобів масової інформації та широкого загалу про плани, досягнення та принципи свого підприємства. Організовує прес-конференції, зустрічі з громадськістю, виступи в засобах масової інформації керівників підприємства. Готує відповідні матеріали для преси, заяви, інформацію, повідомлення. Контролює матеріали засобів масової інформації з метою перевірки правильності відображення інформації, яка виходить із підприємства. Забезпечує контакти з відповідними підрозділами міністерств, інших органів виконавчої влади щодо обміну інформаційними матеріалами. Надає засобам масової інформації матеріали про діяльність підприємства. Проводить переговори щодо контактів з представниками газет, журналів, радіо, телебачення, спортивних і культурних організацій. Бере участь у підготовці

й випуску рекламно-інформаційних видань, які сприяють розширенню міжнародних і міжгалузевих зв'язків.

Забезпечує координацію зв'язків з періодичними виданнями (газетами, журналами). Здійснює співробітництво з відповідними прес-службами інших підприємств. Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні спірних питань і конфліктів, залучає до їх вирішення відповідних консультантів і експертів (правових, технічних, фінансових). Приймає рішення щодо планування та управління різними фондами, раціонального використання наданих коштів.

Кваліфікаційні вимоги. Провідний фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професією фахівця із зв'язків з громадськістю та пресою I категорії — не менше 2 років. **Фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою I категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст); для магістра — без вимог до стажу роботи, спеціаліста — стаж роботи за професією фахівця із зв'язків з громадськістю та пресою II категорії — не менше 2 років. **Фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою II категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст). Стаж роботи за професією фахівця із зв'язків з громадськістю та пресою — не менше 1 року. **Фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи.

ФАХІВЕЦЬ З МЕТОДІВ РОЗШИРЕННЯ РИНКУ ЗБУТУ

Завдання та обов'язки. Бере участь у розробці маркетингової політики підприємства. Бере участь у підготовці проектів перспективних і річних планів реалізації продукції, складанні прогнозів збуту продукції. Проводить комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку продукції, визначає тенденції його розвитку. Вивчає та аналізує становище підприємства та його продукції серед аналогічної продукції на ринку. Стежить за рейтингами підприємства у звітах маркетингових агенцій. Здійснює дослідження та оцінку потреб, запитів та інтересів споживачів продукції підприємства. Складає прогнози зміни потреб і переваг споживачів. Готує періодичні аналітичні огляди про ринок продукції. Вивчає споживчі властивості аналогічної продукції. Досліджує стратегію і тактику, цінову політику та канали збуту продукції підприємств — конкурентів. Оцінює конкурентоспроможність продукції підприємства. Розробляє заходи щодо покращання споживчих властивостей і підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Аналізує ефективність використання різних каналів збуту. Вивчає фактори, які впливають на збут продукції і мають значення для успішної її реалізації. Розробляє рекомендації щодо стимулювання продажу продукції та удосконалення ка-

налів її збуту. Визначає бюджет на просування продукції на ринок. Розробляє рекомендації щодо доцільності випуску нової продукції з урахуванням потреб споживачів та кон'юнктури ринку. Удосконалює інформаційне забезпечення досліджень ринку, які проводяться. Бере участь у розробленні заходів щодо підвищення іміджу підприємства.

Кваліфікаційні вимоги. Провідний фахівець з методів розширення ринку збуту: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професією фахівця з методів розширення ринку збуту I категорії — не менше 2 років. **Фахівець з методів розширення ринку збуту I категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст); для магістра — без вимог до стажу роботи, спеціаліста — стаж роботи за професією фахівця з методів розширення ринку збуту II категорії — не менше 2 років. **Фахівець з методів розширення ринку збуту II категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст). Стаж роботи за професією фахівця з методів розширення ринку збуту — не менше 1 року. **Фахівець з методів розширення ринку збуту:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи.

БУХГАЛТЕР (З ДИПЛОМОМ СПЕЦІАЛІСТА)

Завдання та обов'язки. Самостійно і в повному обсязі веде облік необоротних активів, запасів, коштів, розрахунків та інших активів, власного капіталу та зобов'язань, доходів і витрат за прийнятою на підприємстві формою бухгалтерського обліку з додержанням єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку та з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення даних. Забезпечує повне та достовірне відображення інформації, що міститься у прийнятих до обліку первинних документах, на рахунках бухгалтерського обліку. За погодженням з власником (керівником) підприємства та керівником підрозділу бухгалтерського обліку, подає в банківські установи документи для перерахування коштів згідно з визначеними податками і платежами, а також для розрахунків з іншими кредиторами відповідно до договірних зобов'язань. Бере участь у проведенні інвентаризації активів і зобов'язань, оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства, у перевірях стану бухгалтерського обліку у філіях, представництвах, відділеннях та інших відокремлених підрозділах підприємства. Готує дані для включення їх до фінансової звітності, здійснює складання окремих її форм, а також форм іншої періодичної звітності, яка ґрунтується на даних бухгалтерського обліку. Забезпечує підготовку оброблених документів, реєстрів і звітності для зберігання їх протягом встановленого терміну. Бере участь у підготовці пропозицій щодо: внесення змін до обраної облікової політики, удосконалення внутрішньогос-

подарського (управлінського) обліку та правил документообігу; розроблення додаткової системи рахунків і реєстрів аналітичного обліку, звітності і контролю господарських операцій; забезпечує збереження майна, раціонального та ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, залучення кредитів та їх погашення, регулювання діяльності підприємства та інших питань, пов'язаних з інформацією про фінансове становище підприємства та результати його діяльності. Постійно знайомиться та вивчає нові нормативно-методичні та довідкові документи з питань організації та ведення бухгалтерського обліку і вносить пропозиції щодо їх впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційні вимоги. Провідний бухгалтер (з дипломом спеціаліста): повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професією бухгалтера I категорії — не менше 2 років. **Бухгалтер I категорії (з дипломом спеціаліста):** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст); для магістра — без вимог до стажу роботи, спеціаліста — стаж роботи за професією бухгалтера II категорії — не менше 2 років. **Бухгалтер II категорії (з дипломом спеціаліста):** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст). Стаж роботи за професією бухгалтера — не менше 1 року. **Бухгалтер (з дипломом спеціаліста):** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи.

ЕКОНОМІСТ З БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Завдання та обов'язки. Виконує роботу щодо здійснення бухгалтерського обліку на підприємстві, аналізу та контролю за станом і результатами господарської діяльності. Здійснює облік грошових коштів, які надходять, товарно-матеріальних цінностей, основних фондів і своєчасне відображення на відповідних бухгалтерських рахунках операцій, пов'язаних з їх рухом, а також облік витрат виробництва і обігу, виконання кошторисів витрат, реалізації продукції (виконання робіт та послуг), результатів господарсько-фінансової діяльності. Складає звітні калькуляції собівартості готової продукції (виконуваних робіт і послуг). Стежить за раціональним і економічним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, зниження собівартості продукції, запобігання втратам і непродуктивним витратам. На підставі даних бухгалтерського обліку і звітності проводить комплексний аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства і його госпрозрахункових підрозділів, готує пропозиції з усунення недоліків у витрачання державних коштів, підвищення ефективності виробництва, послідовного здійснення режиму економії. Бере участь у розробленні заходів, спрямованих на додержання фінансової дисципліни, своєчасну сплату податків. Готує дані для складання балансу та оперативних зведених звітів про прибутки та ви-

датки коштів на виробництво продукції, про використання бюджетних коштів, прибутків. Виконує необхідну роботу, пов'язану з нерегламентованими розрахунками та контролем за правильним здійсненям розрахункових операцій. Бере участь у роботі з підготовки робочого плану, форм первинних документів, які застосовуються для оформлення господарських операцій, для яких не передбачено типові форми, а також у розробленні форм документів внутрішньої бухгалтерської звітності, визначенні змісту основних прийомів і методів ведення обліку, технології оброблення бухгалтерської інформації. Проводить роботу з удосконалення організації і впровадження прогресивних форм і методів бухгалтерського обліку і звітності на основі застосування сучасних засобів обчислювальної техніки, упорядкування первинної облікової документації, застосування типових уніфікованих форм. Забезпечує керівників, кредиторів, інвесторів, аудиторів та інших користувачів бухгалтерської звітності порівнянною та достовірною бухгалтерською інформацією про діяльність підприємства, його майно, зобов'язання та господарські операції, прибутки та видатки. Складає у встановлені строки бухгалтерську звітність про господарсько-фінансову діяльність підприємства. Виконує роботи з формування, ведення та зберігання бази даних про господарські операції та фінансові результати діяльності підприємства. Вносить зміни до довідкової та нормативної інформації, яка використовується під час оброблення даних. Бере участь у формулюванні економічної постановки завдань або окремих їх етапів, які вирішуються за допомогою обчислювальної техніки, визначає можливість використання готових проектів, алгоритмів, пакетів прикладних програм, що дозволяють створювати економічно обґрунтовані системи оброблення бухгалтерської інформації. Вивчає передовий досвід організації бухгалтерського обліку. Вживає необхідних заходів щодо використання сучасних засобів механізації та автоматизації обліково-обчислювальних робіт, бере участь у формулюванні економічної постановки задач, які вирішуються за допомогою обчислювальної техніки. Виконує необхідну роботу, пов'язану з нерегламентованими розрахунками і контролем за правильністю здійснення розрахункових операцій, внесенням змін у довідкову і нормативну інформацію, яка використовується в процесі машинного оброблення бухгалтерських даних. Складає бухгалтерську звітність про господарсько-фінансову діяльність підприємства.

Кваліфікаційні вимоги. Провідний економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професією економіста з бухгалтерського обліку і аналізу господарської діяльності I категорії — не менше 2 років. **Економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності I категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст); для магістра — без вимог до стажу роботи, спеціаліста — стаж роботи за професією економіста з бухгалтерського обліку і аналізу господарської діяль-

ності II категорії — не менше 2 років. **Економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності II категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст). Стаж роботи за професією економіста з бухгалтерського обліку і аналізу господарської діяльності — не менше 1 року. **Економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи.

ЮРИСКОНСУЛЬТ

Завдання та обов'язки. Розроблює або бере участь у розробленні документів правового характеру. Здійснює методичне керівництво правовою роботою на підприємстві, надає правову допомогу структурним підрозділам і громадським організаціям, бере участь у підготовці обґрунтованих відповідей у разі відхилення претензій. Готує за участю інших підрозділів підприємства матеріали про розкрадання, розтрата, нестачі, випуск недоброякісної, нестандартної і некомплектної продукції, порушення екологічного законодавства та про інші правопорушення для подання їх до арбітражних, слідчих і судових органів, здійснює облік і зберігання судових і арбітражних справ, які перебувають у виконанні або закінчені судочинством. Бере участь у розробленні і виконанні заходів для зміцнення господарського розрахунку, договірної, фінансової і трудової дисципліни, забезпечення зберігання власності підприємства. Проводить вивчення, аналіз і узагальнення результатів розгляду претензій судових і арбітражних справ, а також вивчає практику укладання і виконання договорів з метою розроблення відповідних пропозицій для усунення виявлених недоліків і поліпшення господарсько-фінансової діяльності підприємства. Відповідно до заданого порядку оформляє матеріали щодо притягнення працівників до дисциплінарної і матеріальної відповідальності. Бере участь у роботі з укладання господарських договорів, підготовки висновків про їх юридичну обґрунтованість, розробленні умов колективних договорів, а також розгляді питань про дебіторську і кредиторську заборгованість. Контролює своєчасність подання довідок, розрахунків, пояснень та інших матеріалів для підготовки відповідей на претензії. Готує разом з іншими підрозділами пропозиції про зміну чинних або відміну тих наказів, що втратили чинність, та інших нормативних актів, які були видані на підприємстві. Веде довідково-інформаційну роботу з питань законодавства і нормативних актів, застосовуючи технічні засоби, а також облік чинного законодавства та інших нормативних актів, робить позначки про їх скасування, зміни та доповнення. Бере участь у підготовці висновків щодо правових питань, які виникають у діяльності підприємства, проектів нормативних актів, які надходять на відгук, а також у розробленні пропозицій для удосконалення діяльності підприємства. Проводить роботу з правової пропаганди, ознайомлює поса-

дових осіб підприємства з нормативними актами, які стосуються їх діяльності, а також зі змінами в чинному законодавстві. Дає довідки і консультації працівникам підприємства про чинне законодавство, а також висновки з організаційно-правових та інших юридичних питань, надає допомогу з оформлення документів і актів майново-правового характеру.

Кваліфікаційні вимоги. Провідний юрисконсульт: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професією юрисконсульта I категорії — не менше 2 років. **Юрисконсульт I категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст); для магістра — без вимог до стажу роботи, спеціаліста — стаж роботи за професією юрисконсульта II категорії — не менше 2 років. **Юрисконсульт II категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст). Стаж роботи за професією юрисконсульта — не менше 1 року. **Юрисконсульт:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи.

ЕКОНОМІСТ З ПРАЦІ

Завдання та обов'язки. Здійснює роботу з удосконалення організації праці, систем оплати праці, матеріального та морального стимулювання. Розробляє проекти перспективних річних планів з праці та заробітної плати підприємства і його підрозділів, планів підвищення продуктивності праці, вдосконалення її організації. Розраховує фонди заробітної плати і чисельність працівників з урахуванням необхідності найбільш раціонального використання персоналу, планування підготовки кваліфікованих кадрів, доводить установлені показники до підрозділів підприємства. Вивчає ефективність застосування чинних систем оплати праці, матеріального і морального заохочення, готує пропозиції щодо їх удосконалення. Розробляє механізм розподілу додаткових доходів, отриманих у результаті підвищення продуктивності праці, якості продукції, скорочення витрат виробництва, а також здавання приміщень і майна в оренду, від розміщення коштів у цінні папери. Розробляє положення про преміювання працівників, умови матеріального стимулювання багатOVERSTATного обслуговування, суміщення професій і посад, збільшення зон обслуговування та обсягу виконуваних робіт з метою поліпшення використання устаткування та скорочення трудових витрат. Бере участь у складанні планів соціального розвитку колективу підприємства, у розробленні та здійсненні заходів щодо зміцнення трудової дисципліни, скорочення плинності персоналу, посилення контролю за використанням робочого часу і додержанням правил внутрішнього трудового розпорядку. Складає штатні розписи згідно із затвердженою структурою управління, схемами

посадових окладів, фондами заробітної плати і чинними нормативами, вносить до них зміни, зумовлені виникненням нових видів діяльності (посад). Визначає на основі чинних положень розміри премій. Здійснює контроль за додержанням штатної дисципліни, витрачанням фонду заробітної плати, за правильністю встановлення найменувань професій, застосуванням тарифних ставок і розцінок, посадових окладів, доплат, надбавок і коефіцієнтів до основної заробітної плати, за тарифікацією робіт і встановленням відповідно до кваліфікаційних довідників розрядів і категорій, а також за додержанням режимів праці та відпочинку, норм трудового законодавства. Бере участь у підготовці проекту колективного договору і контролює виконання прийнятих зобов'язань. Веде облік показників з праці і заробітної плати, аналізує їх і складає встановлену звітність. Виконує роботу з формування, ведення та зберігання бази даних з праці і заробітної плати, чисельності працівників, вносить зміни до довідкової та нормативної інформації, яка використовується під час оброблення даних. Бере участь у формулюванні економічної постановки завдань або окремих їх етапів, що вирішуються за допомогою обчислювальної техніки, визначає можливості використання готових проектів, алгоритмів і пакетів прикладних програм, які дозволяють створювати економічно обґрунтовані системи оброблення інформації з праці і заробітної плати.

Кваліфікаційні вимоги. Провідний економіст з праці: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професією економіста з праці I категорії — не менше 2 років. **Економіст з праці I категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст); для магістра — без вимог до стажу роботи, спеціаліста — стаж роботи за професією економіста з праці II категорії — не менше 2 років. **Економіст з праці II категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст). Стаж роботи за професією економіста з праці — не менше 1 року. **Економіст з праці:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи.

ЕКОНОМІСТ ІЗ ЗБУТУ

Завдання та обов'язки. Здійснює збутову діяльність згідно із замовленнями та укладеними договорами, забезпечує поставку продукції, що випускається, споживачам (замовникам) у встановлені строки та в повному обсязі. Бере участь у підготовці проектів перспективних і річних планів виробництва і реалізації продукції, складанні прогнозів збуту. Виконує роботу з укладення договорів на поставку продукції та погодження умов поставок. Складає заявки, зведені відомості замовлень і номенклатурні плани поставок. Розроблює нормативи запасів готової продукції і контролює відповідність їх рівня щодо обсягу і номенклатури встановлених нормативів. Приймає і веде облік нарядів,

замовлень і специфікацій, які подають споживачі (замовники), перевіряє відповідність обсягів і номенклатури замовленої продукції планам виробництва, а також договорам, чинним стандартам, технічним умовам та іншим нормативним документам. Бере участь у розробленні і впровадженні стандартів підприємства з організації зберігання, збуту і транспортування готової продукції, інструкцій про знижки, строки та умови платежу, а також заходів щодо додержання режиму економії, зниження наднормативних залишків готової продукції. Планує збутові витрати на окремі види продукції за сегментами збуту та споживачами, аналізує витрати обігу, порівнює фактичні збутові витрати з кожного каналу збуту та виду витрат з показниками плану і кошторисами витрат з метою виявлення необґрунтованих витрат, усунення втрат, які виникають у процесі товарообігу, бере участь у розробленні і реалізації заходів щодо вдосконалення роботи із збільшення обсягів збуту. Здійснює контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, додержанням установлених строків поставок, номенклатури, комплектності і якості продукції, яка реалізується згідно з договірними зобов'язаннями. Бере участь у вивченні споживчого ринку, формуванні та розширенні комерційних зв'язків зі споживачами, у проведенні аналізу купівельного попиту, міри задоволення вимог та попиту споживачів, рівня конкурентоспроможності на ринку, купівельної здатності населення. Вносить пропозиції щодо коригування цін на продукцію, обсягів продажу, вибору каналів збуту, способів та часу виходу на ринок. Вживає заходів щодо забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію. Визначає потребу в різних транспортних засобах, механізованих вантажних пристроях і працівниках для своєчасного відвантаження готової продукції, виконання договорів і замовлень, залишків нереалізованої продукції, складає звітність про виконання плану реалізації. Виконує роботи з формування, упровадження і зберігання бази даних внутрішньогосподарської та зовнішньої інформації із збуту, вносить зміни до довідкової та нормативної інформації, яка використовується під час оброблення даних. Бере участь у формулюванні економічної постановки завдань або окремих їх етапів, що вирішуються за допомогою обчислювальної техніки, визначає можливості використання готових проєктів, алгоритмів і пакетів прикладних програм, які дозволяють створювати економічно обґрунтовані системи оброблення інформації зі збуту.

Кваліфікаційні вимоги. Провідний економіст із збуту: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професією економіста із збуту I категорії — не менше 2 років. **Економіст із збуту I категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст): для магістра — без вимог до стажу роботи, спеціаліста — стаж роботи за професією економіста із збуту II категорії — не менше 2 років. **Економіст із збуту II категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст). Стаж роботи за професією економіста із збуту — не менше 1 року. **Економіст із збуту:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи.

РЕКЛАМІСТ

Завдання та обов'язки. Бере участь у формуванні рекламної стратегії, яка базується на перспективних напрямках дальшого організаційного розвитку, інноваційній та інвестиційній діяльності. Здійснює вибір форм і методів реклами в засобах масової інформації, їх текстового, кольорового та музичного оформлення. Визначає конкретні носії реклами (газети, журнали, рекламні ролики тощо) та їх оптимальне поєднання. Вивчає ринок збуту та попит покупців з метою визначення найкращого часу і місця розміщення реклами, масштабів і термінів проведення рекламних кампаній, кола осіб, на яких слід спрямувати рекламу, орієнтуючи її на цільові групи за професією, віком, купівельною спроможністю, статтю. Бере участь у розробленні рекламних текстів, плакатів, проєктів, каталогів, буклетів, контролює їх якість, забезпечуючи наочність і доступність реклами, додержання норм громадської моралі, не допускаючи порушень правил конкурентної боротьби. Бере участь у налагодженні зв'язків з діловими партнерами, забезпечує збирання потрібної інформації та розширення зовнішніх зв'язків з метою вдосконалення рекламної діяльності. Аналізує мотивацію попиту на продукцію, що виробляється, або послуги, що надаються, організовує вивчення потреб покупців та визначає спрямованість проведення рекламних кампаній. Підтримує необхідні зв'язки з іншими структурними підрозділами підприємства, установи, організації в процесі розроблення і проведення рекламних заходів.

Кваліфікаційні вимоги. Провідний рекламіст: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професією рекламіста I категорії — не менше 2 років. **Рекламіст I категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст): для магістра — без вимог до стажу роботи, спеціаліста — стаж роботи за професією рекламіста II категорії — не менше 2 років. **Рекламіст II категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст). Стаж роботи за професією рекламіста — не менше

1 року. **Рекламист:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи.

ІНЖЕНЕР З ПІДГОТОВКИ КАДРІВ

Завдання та обов'язки. Організовує професійне навчання робітників і підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців (підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації на виробництві, у професійно-технічних навчальних закладах, економічне навчання, практичне навчання учнівської молоді та молодих фахівців у період проходження ними стажування, а також виробничої практики студентів і учнів). Керує потребами підприємства у кваліфікованих працівниках та з урахуванням вимог ринкової економіки, розробляє проекти перспективних і поточних планів підготовки персоналу, підвищення кваліфікації і майстерності працівників з необхідними обґрунтуваннями і розрахунками. Установлює контакти з навчальними закладами, оформлює договори на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників підприємства. Складає графіки направлення працівників у навчальні заклади для підвищення кваліфікації відповідно до укладених договорів, контролює їх виконання. Бере участь у роботі з професійної орієнтації молоді, а також у розробленні навчально-методичної документації (навчальних планів і програм професійного розвитку, посібників і рекомендацій, розкладів занять навчальних груп тощо). Здійснює керівництво навчально-методичною роботою з усіх видів і форм підготовки і підвищення кваліфікації персоналу на виробництві. Підбирає викладачів та інструкторів з числа висококваліфікованих працівників з наступним затвердженням їх за встановленим порядком, комплектує навчальні групи. Контролює систематичне і якісне проведення занять, успішність працівників, які навчаються, додержання строків навчання, виконання навчальних планів і програм, правильне ведення встановленої документації. Виконує роботу із забезпечення навчального процесу необхідною методичною та довідковою літературою, оснащення навчальних і методичних кабінетів обладнанням, технічними засобами навчання, інвентарем, наочними посібниками, а також удосконалення у навчальний процес автоматизованих засобів і сучасних активних методів навчання. Бере участь у проведенні підсумкових занять, іспитів, кваліфікаційних проб, конкурсів професійної майстерності робітників. Організовує лекції і доповіді, проведення семінарів і консультацій з метою підвищення рівня підготовки наставників, викладачів та інструкторів. Готує трудові угоди (контракти) з викладачами та інструкторами, складає кошториси витрат на підготовку і підвищення кваліфікації персоналу, оплату праці за навчання працівників і керівництво виробничою практикою, контролює правильне використання коштів з цієї метою. Бере участь у здійсненні контролю за відвідуванням занять і успішністю працівників, які навчаються на курсах і в навчальних за-

кладах без відриву від виробництва, підготовкою та підвищенням кваліфікації працівників у закладах професійно-технічної та вищої освіти, а також інститутах та на курсах підвищення кваліфікації. Бере участь в організації роботи кваліфікаційних і атестаційних комісій, навчально-методичної ради підприємства з професійного навчання робітників на виробництві, реалізації їх рішень, розробленні заходів, що сприяють зростанню продуктивності праці за рахунок підвищення кваліфікації та майстерності працівників. Постійно вдосконалює форми і методи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників на виробництві, узагальнює та поширює кращий досвід у цій галузі. Аналізує якісні показники результатів навчання та його ефективність (зміни професійно-кваліфікаційного і посадового складу працівників, зростання продуктивності праці, заробітної плати тощо), веде встановлену звітність.

Кваліфікаційні вимоги. Провідний інженер з підготовки кадрів: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професією інженера з підготовки кадрів I категорії — не менше 2 років. **Інженер з підготовки кадрів I категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст); для магістра — без вимог до стажу роботи, спеціаліста — стаж роботи за професією інженера з підготовки кадрів II категорії — не менше 2 років. **Інженер з підготовки кадрів II категорії:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст). Стаж роботи за професією інженера з підготовки кадрів — не менше 1 року. **Інженер з підготовки кадрів:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи.

ФАХІВЦІ

АГЕНТ ТОРГОВЕЛЬНИЙ

Завдання та обов'язки. Здійснює ведення переговорів про укладання угод купівлі-продажу, укладає угоди купівлі-продажу від свого імені або іншої особи, яку представляє на основі договору, що регулює відносини між ними. Укладає угоди купівлі-продажу як торговельний агент із простими правами або торговельний агент з винятковими правами. Виконує функції гаранта з виконання зобов'язань, що впливають із укладених угод, відшкодовуючи можливі збитки у разі невиконання своїх обов'язків у зв'язку з неплатоспроможністю або іншими залежними від нього обставинами. Здійснює купівлю-продаж товарів (послуг) від свого імені та за свій рахунок, виступаючи власником товару, що продається на момент укладання угоди. На основі вивчення кон'юнктури ринку товарів (послуг) виконує роботу з виявлення та обліку потенційних покупців (замовників) на продукцію, що виготовля-

ється, та послуги, які надаються, організовує їх рекламу. Аналізує стан і тенденції зміни попиту населення, вивчає потреби покупців (замовників), консультує з питань технічних і споживчих характеристик товарів (послуг), які сприяють задоволенню потреб покупців (замовників). Виконує роботу з упровадження прогресивних методів торгівлі. Установлює ціни на товари (послуги) і визначає умови їх збуту (продажу) та надання послуг. Оформлює договори купівлі-продажу, контролює їх виконання. Організовує доставляння купленої продукції і надання послуг. Контролює оплату покупцями (замовниками) рахунків виробників продукції або послуг. Веде облік претензій покупців (замовників) з виконання договорів купівлі-продажу. Виявляє причини порушення умов договорів, вживає заходів щодо їх усунення і запобігання. Забезпечує зберігання оформленої документації за договорами купівлі-продажу.

Кваліфікаційні вимоги. Базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст). Без вимог до стажу роботи.

БУХГАЛТЕР

Завдання та обов'язки. Самостійно складає або приймає до обліку первинні документи, систематизує інформацію, відображену в цих документах, готує проміжні розрахунки для обліку господарських операцій і подає їх на розгляд. Здійснює накопичення та узагальнення інформації у потрібному розрізі (деталізації) про: наявність та рух грошових коштів та грошових документів у касі підприємства, а також грошових коштів, що знаходяться на поточних рахунках у національній валюті, інших рахунках в банку в іноземній валюті, а також грошових коштів в дорозі; одержання та погашення заборгованості за довгостроковими та короткостроковими позиками; розрахунки з постачальниками та підрядниками, покупцями і замовниками, різними дебіторами і кредиторами: видані та отримані короткострокові чи довгострокові векселі, довгострокові і поточні зобов'язання; наявність та рух основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, нематеріальних активів, знос необоротних активів, а також капітальні і фінансові інвестиції; наявність та рух виробничих запасів; витрати на виробництво; доходи від операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства; власний капітал та забезпечення зобов'язань. Нараховує заробітну плату, виконує інші розрахунки з працівниками, громадянами та юридичними особами відповідно до чинного законодавства. Бере участь у проведенні інвентаризації активів та зобов'язань. Веде аналітичний облік у розрізі об'єктів позабалансового обліку.

Кваліфікаційні вимоги. Бухгалтер I категорії: базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший

спеціаліст). Стаж роботи за професією бухгалтера II категорії — не менше 1 року. **Бухгалтер II категорії:** базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст). Стаж роботи за професією бухгалтера — не менше 1 року. **Бухгалтер:** базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст); для бакалавра — без вимог до стажу роботи, молодшого спеціаліста — стаж роботи на посаді технічного службовця у галузях фінансової діяльності, роботи з базами даних, статистики, бухгалтерського обліку — не менше 1 року.

ІНСПЕКТОР З КАДРІВ

Завдання та обов'язки. Веде облік особового складу підприємства, його підрозділів згідно з уніфікованими формами первинної облікової документації. Оформлює наймання, переведення і звільнення працівників відповідно до законодавства про працю, положень, інструкцій і наказів керівника підприємства, а також іншу встановлену кадрову документацію. Формує і веде особові справи працівників, вносить зміни, пов'язані з трудовою діяльністю. Бере участь у розробленні перспективних і поточних планів з праці і кадрів. Готує необхідні матеріали для атестаційної, кваліфікаційної і тарифікаційної комісії, проекти документів, що стосуються винагород і заохочень працівників. Заповнює, веде облік і зберігає трудові книжки, визначає трудовий стаж, видає довідки про теперішню і попередню трудову діяльність працівників. Веде записи в трудових книжках про заохочення і винагороди працівників. Веде облік надання відпусток працівникам, здійснює контроль за складанням і додержанням графіків чергових відпусток. Оформлює документи, необхідні для призначення пенсій працівникам підприємства та їх сім'ям. Вивчає особливості руху і причини плинності працівників, бере участь у розробленні заходів щодо їх усунення. Веде архів особових справ, після закінчення встановлених строків поточного зберігання готує документи для здавання їх до державного архіву. Вносить інформацію про кількісний склад персоналу та його рух у банк даних, стежить за його своєчасним оновленням і поповненням. Здійснює контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку. Веде облік порушень трудової дисципліни і громадського порядку, контролює своєчасне прийняття адміністрацією, громадськими організаціями і трудовими колективами відповідних заходів. Складає встановлену звітність про роботу з кадрами.

Кваліфікаційні вимоги. Старший інспектор з кадрів: базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст). Стаж роботи за професією інспектора з кадрів — не менше 1 року. **Інспектор з кадрів:** базова або неповна вища освіта

відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст). Без вимог до стажу роботи.

РЕФЕРЕНТ

Завдання та обов'язки. Бере участь у впровадженні системи взаємозв'язків, застосовує і підтримує її відповідно до встановлених вимог і порядку, які забезпечують координацію внутрішньої управлінської діяльності між керівником підприємства, установи, організації (далі — підприємство) і керівниками структурних підрозділів та іншими працівниками, а також систему взаємовідносин керівника підприємства з представниками інших підприємств, партнерами, конкурентами, клієнтами. Організовує робочий час керівника підприємства, оперативно вносить зміни та доповнення до програми і розкладу його роботи. Складає щомісячно графік звітів керівників структурних підрозділів про результати господарської діяльності. Доводить до відома всіх зацікавлених служб, сторонніх організацій та окремих осіб зміст протоколів і прийнятих рішень, здійснює контроль за їх виконанням. Складає замовлення на необхідне обладнання, матеріали та послуги. Бере участь у розгляді управлінських і організаційних справ. Веде встановлену документацію. За дорученням керівника підприємства готує аналітичні огляди з актуальних соціальних, економічних і фінансових питань. Здійснює відбір та опрацювання інформації для керівника. Готує згідно із затвердженою номенклатурою проекти розпорядчої документації, адміністративної, комерційної, технічної та іншої кореспонденції: запитів, звернень, відповідей на листи, повідомлень тощо. Виконує протокольні записи, контролює готовність стенографічних звітів про важливі та значні події і виступи на зустрічах, засіданнях, нарадах тощо. Бере участь у підготовці доповідей, довідок та інших матеріалів для виступів керівника підприємства. Організовує своєчасне та адресне направлення доручень, розпоряджень і наказів керівника підприємства, службової кореспонденції та спеціальної документації керівникам підрозділів та іншим виконавцям. Відстежує процес одержання встановленої інформації, контролює повноту її надходження. Реєструє звернення і заяви працівників, організовує їх приймання (зустріч) з керівником підприємства. Допомогає керівникові підприємства в застосуванні відповідних норм етикету та протоколу під час приймання службових осіб, відвідувачів і гостей. Регулює протягом робочого дня поїздки керівника підприємства. Супроводжує керівника підприємства під час його візитів, відряджень і поїздок, виконуючи постійні завдання та обов'язки, а також роботи, що впливають з конкретних обставин.

Кваліфікаційні вимоги. Повна або базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст або бакалавр) і стаж роботи за професійним спрямуванням на підприємстві — не менше 1 року.

ТЕХНІЧНІ СЛУЖБОВЦІ

ОБЛКОВЕЦЬ (реєстрація бухгалтерських даних)

Завдання та обов'язки. Перевіряє одержані первинні документи за формою та змістом, у разі відсутності на них обов'язкових реквізитів передає їх керівнику підрозділу (відділу, управління) бухгалтерського обліку для прийняття рішення. Систематизує одержані первинні документи, переносить інформацію, відображену в цих документах, у потрібному аналітичному розрізі у відомості (допоміжні відомості, аркуші-розшифровки), виводить підсумки цифрової інформації у цих документах за її видами, напрямками та періодами. На документах, дані яких включено бухгалтером до облікових реєстрів, зазначає номер відповідних облікових реєстрів і порядкові номери запису в них (номер рядка). Готує проміжні розрахунки, необхідні для здійснення обліку господарських операцій, та подає їх на розгляд. Готує дані та форми документів для розрахункових операцій. Вносить записи в журнали обліку бланків суворої звітності, цінних паперів тощо. Здійснює реєстрацію документів бухгалтерського обліку, які надходять до підрозділу (відділу, управління). Комплектує в хронологічному порядку документи після їх оброблення, нумерує аркуші, складає внутрішній опис документів, засвідчувальний напис справи, підшиває або оправляє, оформлює обкладинку (титульний аркуш). Передає на зберігання або веде формування, систематизацію та зберігання справ у структурному підрозділі.

Кваліфікаційні вимоги. Повна загальна середня освіта та професійно-технічна освіта або повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві. Без вимог до стажу роботи.

СЕКРЕТАР КЕРІВНИКА

Завдання та обов'язки. Виконує функції, що включають організаційно-технічне забезпечення адміністративно-розпорядчої діяльності керівника підприємства. Приймає кореспонденцію, яка надходить на розгляд керівникові, передає її згідно з прийнятим рішенням до структурних підрозділів або конкретним виконавцям для використання в процесі роботи або підготовки відповідей. Веде діловодство, виконує різні операції із застосуванням комп'ютерної техніки, призначеної для збирання, оброблення і подання інформації для підготовки і прийняття рішень. Приймає документи і особисті заяви на підпис керівником підприємства. Готує документи і матеріали, необхідні для роботи керівникові. Стежить за своєчасним розглядом і поданням структурними підрозділами та конкретними виконавцями документів, що надходять на

виконання, перевіряє правильність оформлення підготовлених проектів документів, що передаються керівнику на підпис, забезпечує якісне їх редагування. Організовує проведення телефонних переговорів керівника, записує за його відсутності одержану інформацію і доводить до його відома її зміст, передає і приймає інформацію через приймально-переговорні пристрої (телефакс, телекс і т. ін.), а також телефонограми, своєчасно доводить до його відома інформацію, одержану через канали зв'язку. За дорученням керівника складає листи, запити, інші документи, готує відповіді авторам листів. Виконує роботу з підготовки засідань і нарад, які проводить керівник (збирання необхідних матеріалів, повідомлення учасників про час і місце проведення, порядок денний, ведення їх реєстрації), веде і оформлює протоколи засідань і нарад. Здійснює контроль за виконанням працівниками підприємства виданих наказів і розпоряджень, а також за додержанням термінів виконання вказівок і доручень керівника підприємства, що взяті на контроль. Веде контрольно-реєстраційну картотеку. Забезпечує робоче місце керівника необхідними засобами організаційної техніки, канцелярським приладдям, створює умови, що сприяють його ефективній роботі. Друкує за вказівкою керівника службові матеріали, необхідні для його роботи або вводить поточну інформацію в банк даних. Організовує приймання відвідувачів, сприяє оперативності розгляду прохань і пропозицій працівників. Формує справи відповідно до затвердженої номенклатури, забезпечує їх зберігання і в установлені строки здає до архіву. Копіює документи на персональному ксероксі.

Кваліфікаційні вимоги. Повна загальна середня освіта та професійно-технічна освіта або повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві. Без вимог до стажу роботи.

РОБІТНИКИ

Кур'єр

Завдання та обов'язки. Доставляє ділові папери, пакети, листи, книги тощо за призначенням і вказівкою старшої посадової особи, а також одержує їх і доставляє з інших організацій. Записує одержані ділові папери і ті, що розсилаються, у розсилку книгу. Викликає працівника до керівників служби або підрозділу.

Кваліфікаційні вимоги. Базова загальна середня освіта або початкова загальна освіта та професійна підготовка на виробництві, без вимог до стажу роботи.

ПРИБИРАЛЬНИК ВИРОБНИЧИХ ПРИМІЩЕНЬ

Завдання та обов'язки. Прибирає в цехах та інших виробничих приміщеннях відходи виробництва і сміття. Витирає пил, підмітає і мие

вручну або за допомогою машин і пристроїв підлогу, сходи, сходові марші та площадки, вікна, стіни, стелі у виробничих приміщеннях. Готує різні мийні та дезінфікуючі розчини для миття підлоги, стін, вікон і стель. Транспортує відходи й сміття з виробничих приміщень до встановленого місця. Одержує мийні засоби, інвентар і витиральні матеріали. Наповнює бачки питною водою. Розставляє урни для сміття, чистить та дезінфікує їх. Прибирає та дезінфікує туалети, душові, гардеробні та інші місця загального користування на виробництві.

Кваліфікаційні вимоги. Базова загальна середня освіта або початкова загальна освіта та професійна підготовка на виробництві, без вимог до стажу роботи.

ПРИБИРАЛЬНИК СЛУЖБОВИХ ПРИМІЩЕНЬ

Завдання та обов'язки. Прибирає службові приміщення адміністративних будівель, коридори, сходи, санвузли, туалети, квартири. Витирає пил, підмітає і миє вручну або за допомогою машин і пристроїв стіни, підлогу, стелю, віконні рами і скло, дверні блоки, меблі та килимові вироби. Чистить і дезінфікує раковини та інше санітарно-технічне устаткування. Очищає урни від паперу і промиває їх дезінфікуючими розчинами. Збирає сміття і відносить його до встановленого місця. Дотримується правил санітарії і гігієни в приміщеннях, де прибирає.

Кваліфікаційні вимоги. Базова загальна середня освіта або початкова загальна освіта та професійна підготовка на виробництві, без вимог до стажу роботи.

Навчальне видання

**КОЛОТ Анатолій Михайлович
ЦИМБАЛЮК Світлана Олексіївна**

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Практикум

Редактор *В. Гломозда*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Коректор *С. Фіялка*
Верстка *С. Лозова*

Підп. до друку 13.05.13. Формат 60×90/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 23,31.
Обл.-вид. арк. 23,28. Зам. 12-4435.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток