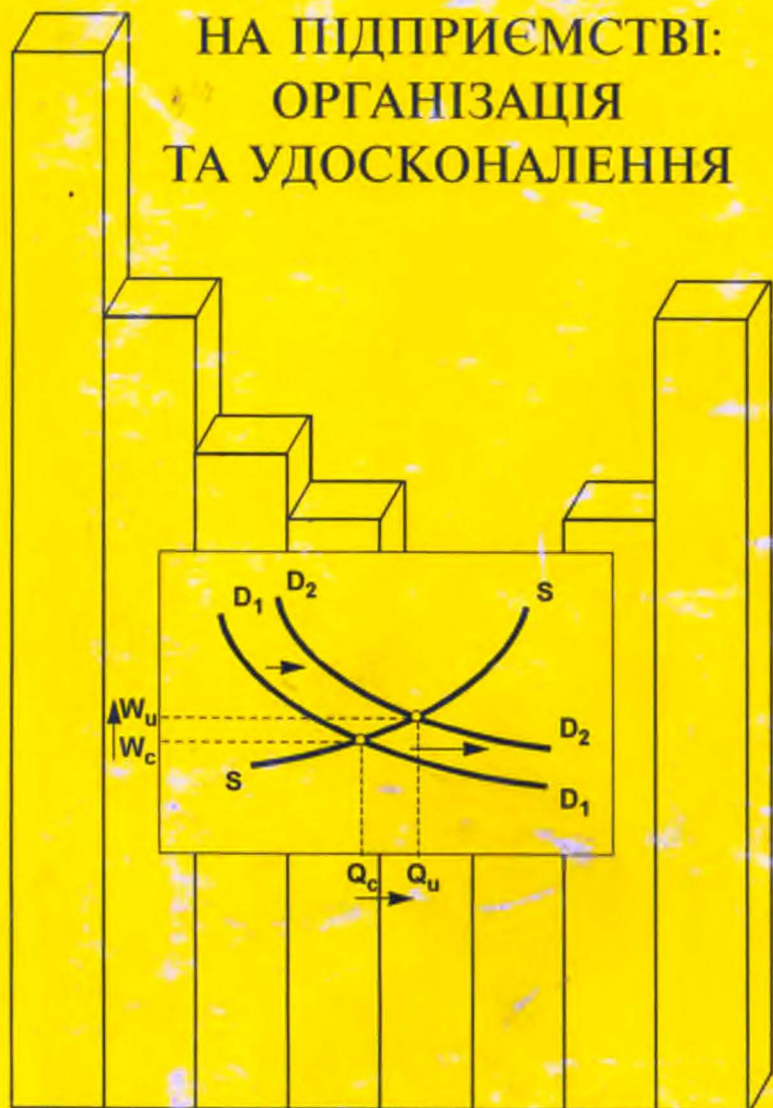


А.М. КОЛОТ

ОПЛАТА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ



04 11 13

338
К 61

А. М. Колот

ОПЛАТА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ

493310

КИЇВ
ФІРМА «ПРАЦЯ»
1997

Київська національна
університетська
БІБЛІОТЕКА

ББК 65.9(4Ук)245
К61

К61 Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення — К.: фірма "Праця". — 1997 р. — 192 с.

ISBN 966-574-055-5

Розглядаються найактуальніші питання організації оплати праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки, зокрема висвітлюються традиційні і нетрадиційні підходи до побудови тарифної системи; даються поради щодо вибору форм і систем заробітної плати, розробки преміальних положень, встановлення системи надбавок і доплат, застосування контрактної форми трудового договору, використання зарубіжного досвіду матеріальної мотивації праці.

Для спеціалістів підприємств, підприємницьких і профспілкових об'єднань, всіх, хто цікавиться прикладними питаннями організації оплати праці.

Рекомендовано вченою радою
Київського національного економічного університету

Рецензенти: Чухно А.А., академік НАН України, професор,
д-р екон. наук
Лібанова Е.М., д-р екон. наук

ISBN 966-574-055-5

© А.М. Колот, 1997
© Київський національний
економічний університет, 1997
© Фірма "Праця", 1997

Зміст

Передмова	5
Розділ 1. Заробітна плата в умовах ринкової економіки: сутність, функції і принципи	8
Розділ 2. Елементи організації оплати праці. Сутність державного і договірної регулювання	19
2.1. Складові організації оплати праці в умовах ринкової економіки.....	19
2.2. Державне регулювання заробітної плати.....	23
2.3. Договірне регулювання заробітної плати	26
Розділ 3. Тарифна система оплати праці	39
3.1. Тарифна система: сутність, основні положення, функції.....	39
3.2. Порядок визначення мінімальної тарифної ставки	43
3.3. Традиційний підхід до побудови тарифної системи	47
3.3.1. Загальні основи традиційного формування тарифних умов оплати праці	47
3.3.2. Диференціація тарифних ставок першого розряду для оплати праці робітників.....	49
3.3.3. Диференціація тарифних ставок робітників за складністю праці (кваліфікацією).....	52
3.3.4. Диференціація посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців за складністю праці (кваліфікацією).....	56
3.4. Нові (нетрадиційні) підходи до побудови тарифної системи	62
3.4.1. Гнучкий тариф: основні положення, сфера застосування, переваги	62
3.4.2. Безтарифна (пайова) система оплати праці.....	66
3.4.3. Єдина тарифна сітка для оплати праці всіх категорій персоналу.....	80
Розділ 4. Нормування праці і його роль у визначенні заробітної плати	88

Розділ 5. Форми й системи заробітної плати. Організація преміювання персоналу підприємств	94
5.1. Форми й системи заробітної плати: загальні положення, вимоги щодо вибору	94
5.2. Організація преміювання персоналу підприємства: традиційні та нетрадиційні підходи.....	97
5.2.1. Загальні вимоги до побудови системи преміювання	97
5.2.2. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності	104
5.2.3. Організація преміювання спеціалістів і службовців за основні результати діяльності.....	111
5.2.4. Організація преміювання персоналу за зниження трудомісткості і роботу за прогресивними нормами	114
5.2.5. Одноразові премії і винагороди: призначення, структура, особливості використання за сучасних умов	119
5.3. Зарубіжний досвід застосування форм і систем заробітної плати.....	125
Розділ 6. Доплати і надбавки до заробітної плати	135
6.1. Доплати і надбавки до заробітної плати: сутність, класифікація.....	135
6.2. Застосування доплат й надбавок за нових економічних умов.....	139
Розділ 7. Контрактна форма трудового договору.....	149
Додатки.....	161
Перелік літератури.....	191

ПЕРЕДМОВА

З-поміж проблем, безпосередньо пов'язаних з відбудовою економіки України, її трансформацією на ринкових засадах, винятково важлива роль належить формуванню нової системи організації заробітної плати.

Заробітна плата як економічна категорія належить до числа найскладніших. Поряд з такими категоріями, як прибуток, податки, зайнятість, вона є одним з головних елементів, свого роду нервовим центром суспільного організму.

Винятково важлива роль заробітної плати в функціонуванні економіки зумовлена тим, що вона має одночасно та рівноцінно виконувати принаймні чотири функції — відтворювальну, стимулюючу, регулюючу і соціальну. Заробітна плата, образно кажучи, має бути одночасно і “годувальницею”, і “пряником”, і “батоном”, і “кермом”. Якщо упускається хоча б одна із зазначених складових, заробітна плата, як свідчить досвід, узагалі перестає виконувати своє соціально-економічне призначення.

Оскільки заробітна плата є, з одного боку, основним джерелом доходів найманих працівників, основою матеріального достатку членів їх сімей, а з другого, певною часткою всіх витрат роботодавця на виробництво і найбільш ефективним засобом спонукання працівників до високопродуктивної і якісної праці, то питання організації заробітної плати, формування її рівня завжди знаходяться в центрі уваги як роботодавців, так і працівників та їх об'єднань. По суті ці питання є основою соціально-трудових відносин у суспільстві.

Кожна система господарювання має притаманну їй організацію заробітної плати. В умовах колишньої системи господарювання на підприємствах України і в цілому в народному господарстві склалася своя система організації заробітної плати.

бітної плати. Її основною рисою була висока централізація визначення умов оплати праці з боку держави. Державними органами встановлювалися тарифні ставки і посадові оклади за всіма професіями і посадами у розрізі галузей народного господарства, нормативи трудових затрат, типові структури управління, нормативи чисельності управлінського персоналу, максимальні розміри премій, надбавок і доплат та порядок їх виплати. Таким чином фактично всі параметри, що визначають рівень, диференціацію, структуру заробітної плати визначалися централізовано. Така система сприяла певній однаковості в матеріальному заохоченні трудящих, рівності оплати залежно від складності праці, кваліфікації працівника і займаної посади.

Однаке, водночас надмірна централізація сковувала ініціативу і адміністрації, і профспілкових органів підприємств у створенні і застосуванні найбільш ефективної і справедливої для конкретних умов виробництва системи оплати праці. "Родовими плямами" централізованої системи оплати праці була постійна заниженість тарифних умов оплати праці та зрівнялівка у побудові тарифної системи.

Перетворення в управлінні економікою, що мали місце в 80-х роках, внесли певні зміни і в організацію оплати праці, розширились права підприємств, дещо підвищилася роль колективних договорів у регулюванні соціально-трудових відносин на підприємствах. Проте основні принципи централізованого управління заробітною платою і на той час збереглися. Як і досі на державному рівні затверджувалася тарифна система, граничні розміри надбавок, доплат і премій, порядок запровадження інших матеріальних винагород.

Перехід від централізованого управління економікою до ринкових відносин докорінно змінює і зміст усієї роботи щодо організації заробітної плати.

На сучасному етапі становлення нової системи оплати праці, адекватної реаліям дня, безпосередньо пов'язане з запровадженням у повному обсязі Закону України "Про оплату праці" та реалізацією на практиці всіх його положень. Цей Закон визначив економічні, правові та організаційні засади оплати праці в умовах різноманітності форм власності і господарювання, розмежував сфери державного й договірною регулювання оплати праці і спрямований на відновлення функцій, що притаманні заробітній платі.

Змушені визнати, що нині далеко не всі підприємства можуть скористатися наданими правами в галузі оплати

праці, результатами наукових досліджень, передовим досвідом і запровадити найбільш раціональні форми і системи заробітної плати, підходи щодо тарифної системи, прогресивні норми трудових затрат. Перешкодою є ціла низка причин об'єктивного і суб'єктивного характеру. Сьогодні на організацію заробітної плати, рівень та динаміку останньої впливають чинники, які у звичних, нормальних умовах взагалі не стосуються стану оплати праці. Мова йде про кризу платежів, заборгованість із заробітної плати, "бартеризацію" економіки, значний податковий прес у частині, що стосується нарахувань на фонд оплати праці тощо.

Однак попри всі негаразди кожне підприємство має відпрацювати найбільш прийнятну власну систему оплати праці для вирішення двоєдиного завдання:

— забезпечити оплату праці кожному працівникові відповідно до кількості, якості і результатів його праці та вартості робочої сили на ринку праці;

— забезпечити роботодавцю досягнення в процесі виробництва такого результату, який дозволив би йому (після реалізації продукції на ринку товарів) відшкодувати витрати і отримати прибуток.

Через організацію заробітної плати за сучасних умов має досягатися необхідний компроміс між інтересами роботодавця і найманого працівника, що сприяє розвитку відносин соціального партнерства між двома рушійними силами ринкової економіки.

Нові обставини вимагають від роботодавців, фахівців у галузі організації і оплати праці кваліфікованої, вдумливої роботи щодо організації матеріального стимулювання трудящих. Нині вже не можливо, обґрунтовуючи те чи інше рішення з оплати праці, посилатись на директиву центральних органів управління. Необхідно уміти обґрунтувати необхідність і корисність змін, що пропонуються, передбачувати їх соціально-економічні наслідки.

Мета цієї книги — допомогти роботодавцям, профспілковим організаціям, фахівцям у галузі організації і оплати праці, всім, хто цікавиться проблемами матеріальної мотивації, з'ясувати сутність та особливості організації оплати праці на перехідному етапі до цивілізованого ринку, запропонувати практичні рекомендації щодо побудови тарифної системи, вибору форм і систем заробітної плати, застосування інших складових елементів оплати праці.

ЗАРОБІТНА ПЛАТА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ: СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ І ПРИНЦИПИ

Розподіл результатів виробництва в умовах ринкової економіки регулюється рядом економічних законів, зокрема законами розподілу за капіталом, результатами найманої праці (дохід виступає у формі заробітної плати), земельною власністю, результатами підприємницької діяльності, законом розподілу з суспільних фондів споживання.

Основним джерелом доходів найманих працівників (на їх частку припадає понад 90% зайнятого працездатного населення) є і надалі залишатиметься заробітна плата. Нині саме заробітній платі належить переважаюче значення в мотиваційному механізмі

Заробітну плату як економічну категорію відносять до числа найскладніших. Саме з цієї причини, а також внаслідок однобічного, некомплексного підходу до її визначення, догматизму політичної економії соціалізму в колишньому Радянському Союзі та, на жаль, нині і в Україні відсутнє єдине розуміння суті заробітної плати.

У науковій економічній літературі можна зустріти понад два десятки визначень заробітної плати. Найпоширенішими є визначення заробітної плати, як частки суспільного продукту (національного доходу), що розподіляється за працею між окремими працівниками. Наведемо декілька найхарактерніших визначень.

У словнику-довіднику з питань заробітної плати, виданому в середині 80-х років, читаємо: "Заробітна плата в СРСР — виражена в грошах частка робітників і службовців у фонді індивідуального споживання національного

доходу, становить основну форму необхідного продукту і розподіляється відповідно до кількості і якості витраченої ними праці в суспільному виробництві.”¹

“Заробітна плата, — зазначається в посібнику для вузів, — це частка сукупного суспільного продукту в грошовому виразі, що виділяється державою для задоволення особистих потреб робітників і службовців і розподіляється між ними відповідно до кількості і якості витраченої праці.”²

Було й таке визначення: “Заробітна плата являє собою частку працівника в сукупному продукті суспільства, яку він одержує в порядку розподілу за працею...”³

Наведені вище формулювання з різними модифікаціями й досі зустрічаються як у загальнотеоретичних, так і прикладних джерелах.

Подібним підходам до розуміння заробітної плати притаманний ряд недоліків. По-перше, такі визначення не відбивають суті заробітної плати, а лише вказують на один із принципів розподілу частини суспільного продукту (національного доходу) між учасниками виробництва. По-друге, недостатньо точно і конкретно наводяться джерела заробітної плати (сукупний суспільний продукт, національний доход тощо). По-третє, із визначень випливає, що заробітна плата розподіляється лише за кількістю і якістю праці, що не є таким.

Принагідно підкреслимо, що підхід до з’ясування сутності заробітної плати досі є відображенням базисних економічних відносин, які притаманні плановій економіці. Моновласник-державна в цій економічній системі справді централізовано розподіляла кошти на оплату праці без належного врахування результатів праці конкретного колективу.

Нині особливо очевидно, що названі щойно ознаки заробітної плати в нових умовах господарювання не

¹ Труд и заработная плата в СССР. Словарь-справочник // Сост. и общ. ред. З.С. Богатыренко. — М.: Экономика. — 1984. — С.106.

² Экономика труда в промышленности. Учеб. пособие для вузов. — М.: Экономика. — 1970. — С.102.

³ Рабкина Н.Е., Римашевская Н.М. Основы дифференциации заработной платы и доходов населения. М.: Экономика. — 1972. — С.14.

адекватно й не глибоко відображають сутність цієї категорії. У визначеннях заробітної плати як частки сукупного суспільного продукту, національного доходу, інших коштів, що формуються на рівні суспільства, нівелюється зв'язок заробітної плати з безпосереднім її джерелом, з особистими та колективними результатами роботи на рівні підприємства.

Джерела коштів на оплату праці, означені щойно у наведених визначеннях сутності заробітної плати, надто віддалені від справжнього, прямого джерела, формування якого за нових економічних умов не повинно виходити за межі конкретного підприємства.

Варто підкреслити, що останнім часом у літературних джерелах з питань економіки праці, теоретичних статтях з'явилося й нове визначення заробітної плати, в якому заробітна плата трактується виключно як ціна робочої сили, що теж вихолощує, збіднює справжню сутність цієї економічної категорії.

Для повнішого розуміння заробітної плати як категорії ринкової економіки слід звернути увагу на такі принципи положення:

по-перше, заробітна плата формується на межі (стику) відносин сфери безпосереднього виробництва і відносин обміну робочої сили;

по-друге, заробітна плата має забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили і ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має отримати в обмін на свою працю;

по-третє, заробітна плата є водночас і макро-, і мікро-економічною категорією;

по-четверте, заробітна плата — це важлива складова виробництва, її рівень пов'язаний як з потребами працівника, так і з процесом виробництва, його результатом, оскільки джерела коштів на відтворення робочої сили створюються у сфері виробництва і їх формування не виходить за межі конкретного підприємства.

Спираючись на ці вихідні положення, зробимо спробу сформулювати сутність заробітної плати, що відповідає сучасним економічним умовам.

Гадаємо, з'ясувати сутність заробітної плати з огляду на сучасне, очищене від нашарувань і стереотипів уявлення можливо за умов розгляду заробітної плати принаймні з п'яти позицій.

По-перше, заробітна плата — це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу).

По-друге, заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, в грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган сплачує працівникові за виконану ним роботу.

Заробітна плата залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. Джерелом коштів на оплату праці є власні кошти — доход підприємства.

По-третє, в сучасному товарному виробництві, що ґрунтується на наймі робочої сили, заробітна плата — це елемент ринку праці, що виступає як ціна товару, за якою найманий працівник продає свою робочу силу. З огляду на це заробітна плата виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили.

По-четверте, для найманого працівника заробітна плата — це його трудовий доход, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці, і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили.

По-п'яте, для підприємства заробітна плата — це елемент витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції, робіт (послуг), і водночас головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Комплексний підхід до з'ясування сутності заробітної плати створює вихідну методологічну базу для аналізу і з'ясування значення органічно притаманних їй функцій.

Слово функція походить від латини і означає призначення, сферу діяльності, роль. Отже, функція заробітної плати — це її призначення, роль, складова сфери практичної діяльності в узгодженні і реалізації інтересів голов-

них суб'єктів соціально-трудових відносин — найманих працівників і роботодавців.

Винятково важлива роль заробітної плати в механізмі функціонування ринкової економіки зумовлена тим, що вона має виконувати принаймні чотири основні функції, а саме:

— джерела коштів для розширеного відтворення робочої сили (відтворювальна функція);

— основної ланки мотивації вискооефективної праці, встановлення безпосередньої залежності заробітної плати від кількості і якості праці кожного працівника, його трудового внеску (стимулююча функція);

— засобу перерозподілу робочої сили з урахуванням ринкової кон'юнктури (регулююча функція);

— забезпечення соціальної справедливості, однакової винагороди за однакову працю (соціальна функція).

Таким чином, заробітна плата має бути водночас і “годувальницею”, і “пряником”, і “батоном”, і “кермом”. Зазначені функції заробітної плати тісно взаємопов'язані, і лише за їх сукупного виконання досягається ефективна організація заробітної плати. Протиставлення, а тим паче гіпертрофія якоїсь з них сприяє, як свідчить і світовий, і вітчизняний досвід, кризовим явищам в економіці.

Механізм реалізації основних функцій заробітної плати відображено у схемі 1.

Зауважимо, що кожна функція заробітної плати має свого роду персоніфіковані носії (носії), тобто суб'єкти (суб'єкт), які передусім зацікавлені в її реалізації.

Так, у реалізації відтворювальної функції заробітної плати найбільш зацікавлені наймані працівники.

До регулюючої функції заробітної плати найбільш “причетні” державні органи, що зацікавлені в повноцінному функціонуванні ринку праці.

У реалізації соціальної функції заробітної плати зацікавлені переважно наймані працівники, а також держава, як гарант прав, свобод трудящих і соціальної справедливості в суспільстві. Проте це не означає, що роботодавець байдуже ставиться до реалізації цієї функції, адже порушення принципу соціальної справедливості на прак-

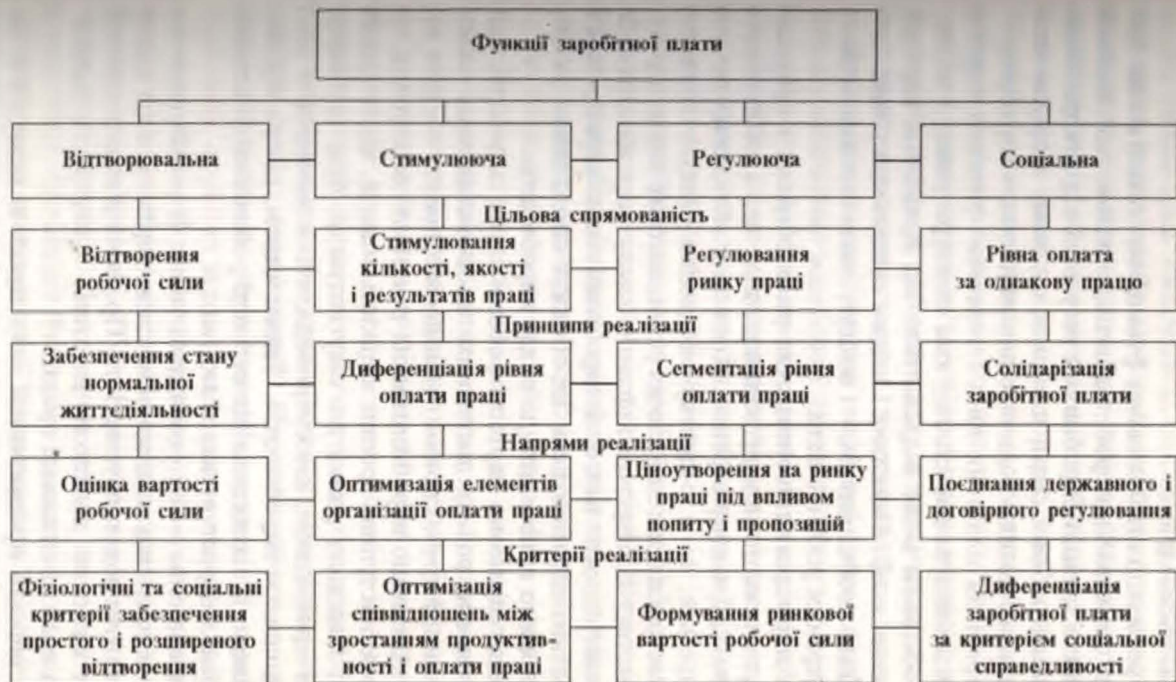


Схема 1

тиці стає суттєвим демотивуючим чинником і зачіпає інтереси роботодавця.

У реалізації стимулюючої функції заробітної плати найбільш зацікавлений роботодавець, оскільки він повинен отримати певний виробничий результат від використання найманої робочої сили, що дозволяє йому зрештою мати очікуваний дохід і водночас власний зиск — прибуток.

Заробітна плата як ціна і водночас ринкова вартість робочої сили зазнає впливу кон'юнктури ринку і за певних обставин може відрізнятись від природної вартості, величина якої об'єктивна і втілює суспільний рівень споживання необхідних благ і послуг, достатніх для повного відтворення робочої сили.

За нормальних економічних умов ринкова і природна вартість всякого товару зближуються, що є об'єктивним проявом дії закону вартості. Коли таке зближення штучно гальмується, то в розвитку економіки можуть виникати кризові явища, які набувають різноманітних форм: перевиробництва, галопуючої інфляції, спаду виробництва. За низької (відносно вартості) заробітної плати зменшується її купівельна спроможність, це обмежує споживання, скорочення якого призводить до спаду виробництва.

Вища (відносно вартості робочої сили) заробітна плата, навпаки, робить доступним задоволення найрізноманітніших потреб, сприяє підвищенню попиту на нові товари. Але якщо виробництво не реагує на зменшення попиту, то поступово зростає кількість товарів, які не мають збуту. Реакцією ринку на таку ситуацію буде затоварювання продукцією, що супроводжується зниженням цін і також спадом виробництва. Таким чином, рівень заробітної плати, її відхилення від вартості робочої сили впливає на обсяг і структуру виробництва.

Робоча сила — це особливий товар. Її особливість полягає в тому, що відтворюючи свою вартість, вона здатна створювати додаткову вартість. Проте не рівень заробітної плати визначає додаткову вартість, а передусім продуктивна сила споживаної праці.

За високої продуктивної сили праці за один і той самий час створюється більше товарів, отже, скорочуються

витрати на одиницю продукції. Цим визначається її відносно низька ціна. Оскільки за однаковий час працівник з більшою продуктивністю виробить більшу кількість товарів, його заробітна плата буде вищою. Високооплачувана праця тому, як правило, є праця більш продуктивна, вона створює відносно дешеві товари, тоді як низькооплачувана характерна для низькопродуктивної праці, що створює дорогі товари низької якості.

Отже, підтримування заробітної плати на рівні, що не відповідає вартості робочої сили, неминуче спричинить падіння продуктивності праці, зростання цін.

Характерною особливістю планової економіки було штучне заниження заробітної плати як ціни робочої сили щодо її вартості. Монопольне становище державної форми власності дозволяло державі ігнорувати закон вартості робочої сили, не зважати на необхідність забезпечувати нормальне відтворення робочої сили.

Упродовж багатьох років заробітна плата в Україні підтримувалася на соціально низькому рівні. Штучне стримування заробітної плати призвело до того, що нині витрати на заробітну плату в Україні в розрахунку на одиницю валового національного продукту майже удвоє нижчі, ніж у країнах з розвинутою ринковою економікою. Разом з тим трудомісткість виготовлення продукції перевищує досягнуто в зазначених країнах подекуди у 3-4 рази.

В умовах зрівняльного підходу до розподілу результатів виробництва трудящі не були зацікавлені у високих результатах праці. Така система мотивації праці породжувала в людей психологію утриманства, стримувала розвиток потреб, отже, і виробництва. Низький рівень заробітної плати працівників, стримуваний державною тарифною системою, виробив відповідні правила поведінки і підприємств. Використовуючи дешеву робочу силу, вони не прагнули до реального підвищення продуктивності праці. Використання дешевої робочої сили стримувало науково-технічний розвиток. Його дорогі заходи не витримували конкуренції. Вигідніше було розширювати використання дешевої праці, посилювати її інтенсивність. Ця обставина значною мірою сповільнила оновлення виробництва, над-

мірне старіння і спрацювання основних фондів, яке досягло в промисловості України понад 50 відсотків.

Дешева робоча сила зумовила не тільки низький рівень продуктивності праці і відносно високі ціни, а й значною мірою визначила і низьку якість продукції, негативно впливаючи на ситуацію, що склалася на споживчому ринку.

Така політика держави щодо заробітної плати дала змогу перевірити на практиці відому з часів Адама Сміта аксіому: низькою заробітною платою можна розорити найбагатшу державу.

Організація заробітної плати, як свідчить досвід, завжди є відображенням певної економічної системи й політики владних структур щодо визначення спрямування і ролі розподільних відносин.

Перехід економіки України на ринкові відносини поставив на порядок денний необхідність перебудови організації заробітної плати, проведення відповідної реформи.

Починаючи з 1991 р., на підприємствах і в організаціях України випробувано кілька підходів щодо організації і регулювання заробітної плати — від децентралізованої системи, запровадженої з введенням з 1 квітня 1991 р. Закону України “Про підприємства в Україні”, до відновлення державної, централізованої системи оплати праці з введенням в дію Декрету Кабінету Міністрів України “Про оплату праці” і подальшого запровадження елементів договірного регулювання оплати праці. Проте внаслідок непослідовності, невваженості дій, “забігання” вперед або намагання повернутись до “старих добрих” часів, відсутності відпрацьованої нормативно-методичної бази випробувані за останні п'ять років заходи щодо становлення нової організації оплати праці не принесли бажаних результатів.

Як і раніше актуальним є проведення докорінної реформи заробітної плати. Мета реформи полягає, по-перше, в тому, щоб організація заробітної плати на принципах частки в доході роботодавця трансформувалася в організацію на принципах ціни робочої сили, по-друге, в забезпеченні поетапного підвищення ціни робочої сили і наближенні до її вартості. По-третє, реформа заробітної

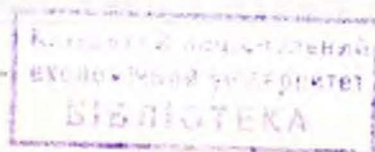
плати повинна сприяти створенню ефективного мотиваційного механізму, адекватного ринковій економіці, який спирається на поєднання економічних стимулів і соціальних гарантій.

Ринок, як система економічних взаємовідносин у суспільстві, передбачає вільний обіг матеріальних цінностей, капіталу і специфічного товару — робочої сили. За цих умов реформа заробітної плати має зняти будь-які штучні обмеження трудових доходів громадян, гарантувати кожній людині право заробляти у міру своїх можливостей і бажань.

Заробітна плата має реформуватися у контексті загальної соціально-економічної політики з огляду на структурну, податкову, цінову політику.

Перший етап реформи заробітної плати має включати запровадження у повному обсязі та реалізацію на практиці всіх положень Закону України "Про оплату праці", введеного в дію з 1 травня 1995 року.

Принципи організації заробітної плати, декларовані державою, реально існуючі в умовах планової економіки, і ті, що потребують реалізації в умовах регульованої ринкової економіки, наведено у таблиці 1.1.



ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Декларовані державою та офіційною економічною теорією	Реально діючі в умовах командно-адміністративної системи	Ті, що відповідають соціально орієнтованій ринковій економіці
<p>Оплата за кількістю та якістю праці</p> <p>Випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно із зростанням середньої заробітної плати</p> <p>Диференціація рівня оплати праці різних груп та категорій працюючих</p> <p>Єдність державної економічної політики в галузі оплати праці</p>	<p>Тотальне одержавлення процесів формування і розподілу коштів, виділених на споживання</p> <p>Занижено-зрівняльна централізована тарифна система</p> <p>Періодичний (один раз на 10-15 років) перегляд тарифної системи за реального знецінення заробітної плати діючою політикою цін і товарним дефіцитом</p> <p>Надання переваг в оплаті праці працівникам низької кваліфікації і соціально-економічне знецінення кваліфікованої праці</p> <p>Виконання нормуванням праці і системами заробітної плати невластивих їм функцій — підтримання усталеного рівня заробітної плати і зниженої інтенсивності праці</p> <p>Диференціація оплати праці залежно від умов застосування праці</p> <p>Зниження ціни робочої сили порівняно з її вартістю, "призначення" заробітної плати</p>	<p>Роздержавлення і демонополізація тарифікації заробітної плати</p> <p>Формування "споживчих" коштів, визначення прожиткового рівня, декретування мінімальної заробітної плати</p> <p>Регулярний перегляд мінімальної заробітної плати залежно від рівня економічного розвитку, доходів та зміни вартості життя</p> <p>Регулювання коштів, виділених на споживання, за допомогою системи оподаткування</p> <p>Введення компенсаційних виплат та індексації доходів трудящих у зв'язку з інфляцією і зростанням цін</p> <p>Демократичне регулювання ціни робочої сили з урахуванням складності, кваліфікації, умов застосування праці, співвідношення попиту і пропозиції на ринку робочої сили на основі тарифних угод і колективних договорів</p> <p>Державне регулювання рівня і динаміки заробітної плати працівників бюджетних галузей</p>

ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ. СУТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО І ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

2.1. Складові організації оплати праці в умовах ринкової економіки

Заробітна плата функціонує шляхом її організації, тобто приведення її складових у певну систему.

В економічній системі, що ґрунтується на різноманітних формах власності і господарювання, організація заробітної плати, як свідчить світовий досвід, здійснюється поєднанням:

- а) державного регулювання;
- б) договірного регулювання через укладення генеральної, галузевих, регіональних (регіонально-галузевих) угод і колективних договорів на рівні підприємств, трудових договорів з найманими працівниками;
- в) механізму визначення індивідуальної заробітної плати безпосередньо на підприємстві (в структурному підрозділі) з використанням таких елементів, як заводська тарифна система, нормування праці, форми й системи оплати праці (схема 2).

Глибокі зміни, що відбуваються в Україні в економічній, політичній, соціальній сферах, спрямовані на становлення нової економічної системи, основаної на ринкових відносинах.



Схема 2. Організація оплати праці

Уже нині в Україні є реальністю багатоманітність форм власності і господарювання. Держава перестала бути моноласником, значним є прошарок недержавних підприємств, на нових принципах будується функціонування підприємств, які засновані на державній власності. Якщо зазначене є реальністю, то такою ж реальністю має бути й організація заробітної плати, що будується на поєднанні саме тих елементів, які притаманні економіці змішаного типу.

Мистецтво управління ринковою економікою, на нашу думку, полягає передусім у віднайденні оптимального варіанту поєднання ринкових і державних важелів. Ринок повинен працювати, створювати сильні мотиви, мобільність, ефективність виробництва, а держава — йому активно допомагати, створювати “правила гри”, регулювати економіку на макрорівні, всіляко сприяти соціальному миру в суспільстві. Що ж стосується організації оплати праці, то тут украй важливо вирішити аналогічне завдання — віднайти оптимум між державним і договірним регулюванням заробітної плати.

Принцип розмежування державного і договірної регулювання заробітної плати та визначення їх сфери і змісту закріплено в Законі України "Про оплату праці", введеному в дію Постановою Верховної Ради № 144/95-ВР від 20.04.95 з 1 травня 1995 р. (додаток 1). Відповідно до ст. 5 цього Закону організація оплати праці здійснюється на підставі: законодавчих та інших нормативних актів; генеральної угоди на державному рівні; галузевих, регіональних угод; колективних договорів; трудових договорів.

Суб'єктами організації оплати праці є: органи державної влади та місцевого самоврядування; власники, об'єднання власників або їх представницькі органи; професійні спілки, об'єднання професійних спілок або їх представницькі органи; працівники.

Перш ніж розглядати сутність елементів організації заробітної плати, що визначені чинним законодавством і започатковані на практиці, для порівняння зазначимо, якими ж були елементи системи оплати праці в колишній економічній системі. Вважають, що такими елементами були: державна централізована тарифна система, нормування праці, форми й системи заробітної плати.

Останні два елементи організації заробітної плати формально були компетенцією підприємств. Проте вплив централізованих регуляторів (міжгалузеві і галузеві норми трудових затрат, плани зниження трудомісткості, регламентація систем оплати праці, граничні розміри премій, доплат, надбавок тощо) був таким, що фактично мало місце одержавлення всіх елементів і умов оплати праці.

Не можна не зазначити, що за часів планової економіки невід'ємним елементом організації оплати праці була система централізованого планування фонду оплати праці. За цих умов первинні елементи організації оплати праці — тарифні умови, норми праці, форми і системи заробітної плати фактично "підлаштовувались" під доведений фонд оплати праці і плану чисельність працівників.

Недосконалість і неефективність механізму оплати праці, притаманного плановій економіці, багатоманітні. Вони проявлялись, до речі, і в тому, що збільшення загального розміру фонду оплати праці ставало самоціллю,

а оплата праці працівника відповідно до кількості, якості і результатів його роботи — залежною від наявного, централізовано визначеного, фонду. Це зумовлювало пониження значимості індивідуального підходу до оцінки праці кожного працівника, породжувало різні форми суб'єктивізму, колективного егоїзму, “виводилівки”. Для практичних працівників, які займались організацією заробітної плати на підприємствах, чи не найскладнішою проблемою було постійне узгодження, балансування централізовано доведених фондів оплати праці і індивідуально нарахованої заробітної плати в структурних підрозділах підприємства на основі діючих тарифних умов, норм праці, форм і систем оплати праці.

В умовах ринкової системи господарювання фонд оплати праці складається із індивідуальних заробітних плат і визначається елементами організації оплати праці (тарифна система, нормування, форми і системи заробітної плати), а також сукупністю результатів роботи кожного працівника. Фонд оплати праці відображає сумарні витрати підприємства на оплату праці персоналу. Власник підприємства або його представницький орган вирішує, які витрати на оплату праці він може понести, зважаючи на вартість робочої сили на ринку праці, кон'юнктуру ринку, необхідність забезпечити конкурентоздатність продукції на ринку товарів (послуг), рівень інфляції, державні, галузеві (регіональні) гарантії в оплаті праці та інші чинники.

Ще раз підкреслимо, що за ринкової економіки первинні елементи оплати праці — це система ставок, окладів, норм трудових затрат, форм і систем заробітної плати. Саме вони в сукупності визначають витрати роботодавця на оплату праці. Отже, фонд заробітної плати, фонд заохочення або будь-який інший фонд саме як елемент організації заробітної плати стає непотрібним.

Значне розширення прав підприємств у сфері організації оплати праці за сучасних умов не означає, що кожне підприємство виключно на свій розсуд визначає умови оплати праці, не дотримуючи певних “правил гри”. У цьому ми можемо переконатися, розглянувши сутність і роль державного та договірнього регулювання оплати праці.

2.2. Державне регулювання заробітної плати

Відповідно до Закону України "Про оплату праці" (ст. 5) до основних суб'єктів організації заробітної плати належать органи державної влади і місцевого самоврядування.

Світовий досвід свідчить, що жодна країна з найрозвиненішою ринковою економікою не обходиться без втручання держави у процеси регулювання заробітної плати, хоч методи, сфера, масштаби державного впливу звичайно різні.

Функції держави (виконавчої і законодавчої влади) як суб'єкта організації заробітної плати в суспільстві неоднозначні. Держава водночас виступає і в ролі власника, і в ролі захисника інтересів найманих працівників, і в ролі гаранта дотримання трудового законодавства.

В економічній системі, що ґрунтується на ринкових відносинах, втручання держави в заробітну плату повинно мати переважно непрямий характер і соціально орієнтовану спрямованість. Водночас не можна не визнати, що враховуючи масштаби державної власності в Україні, відсутність багатьох ринкових механізмів, важелі втручання держави в економічні процеси на макрорівні, у тому числі і в регулюванні заробітної плати, мають бути справді значними, але не переходити допустимі межі. Інакше ми прийдемо туди, звідки вийшли, і все розпочнеться спочатку.

Сфера державного регулювання оплати праці відповідно до статті 8 Закону України "Про оплату праці" поширюється на встановлення розміру мінімальної заробітної плати та інших державних норм і гарантій, встановлення умов і розмірів оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній, комунальній власності, працівників підприємств, установ та організацій, що фінансуються чи дотуються з бюджету, регулювання фондів оплати праці працівників підприємств-монополістів згідно з переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України, а також шляхом оподаткування доходів працівників.

Роль держави у сфері заробітної плати повинна виявлятися також в організації перспективних наукових досліджень і вивченні зарубіжного та вітчизняного досвіду;

науково-методичному забезпеченні формування тарифної системи, удосконаленні тарифно-кваліфікаційних довідників; проведенні єдиної політики щодо тарифікації робіт; організації розробки нормативів трудових затрат на масові технологічні процеси тощо.

Важливим завданням держави і надалі має бути сприяння проведенню переговорів між основними соціальними силами суспільства з метою врегулювання соціально-трудова відносин, запобігання масовим трудовим конфліктам.

Одним із основних елементів державного регулювання заробітної плати є визначення і гарантування мінімального її рівня. Мінімальна заробітна плата, відповідно до Закону України "Про оплату праці", — це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може провадитися оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці (обсяг робіт). До мінімальної заробітної плати не включаються доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати.

Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності і господарювання.

Розмір мінімальної заробітної плати згідно з Законом України "Про оплату праці" (ст. 9) визначається з урахуванням:

- вартісної величини мінімального споживчого бюджету з поступовим зближенням рівнів цих показників в міру стабілізації та розвитку економіки країни;
- загального рівня середньої заробітної плати;
- продуктивності праці, рівня зайнятості та інших економічних умов.

Мінімальна заробітна плата, як визначено частиною другою ст. 9, встановлюється у розмірі не нижчому за вартісну величину межі малозабезпеченості в розрахунку на працездатну особу.

Відповідно до статті 10 Закону України "Про оплату праці" розмір мінімальної заробітної плати встановлюється Верховною Радою України за поданням Кабінету Мі-

ністрів, як правило, один раз на рік при затвердженні Державного бюджету України з урахуванням пропозицій, вироблених на переговорах представників професійних спілок, власників або уповноважених ними органів, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди.

Розмір мінімальної заробітної плати переглядається залежно від зростання індексу цін на споживчі товари і тарифів на послуги за угодою сторін колективних переговорів.

До державних норм і гарантій відносять також норми оплати праці за роботу в надурочний час; у святкові, неробочі та вихідні дні; у нічний час; за час простою не з вини працівника; за продукцію, що виявилася браком не з вини працівника. Держава регулює і гарантує доплати працівникам, які молодші вісімнадцяти років за скороченої тривалості робочого дня, оплату щорічних відпусток, за час виконання державних обов'язків та підвищення кваліфікації, обстеження в медичному закладі, при переведенні за станом здоров'я чи через вагітність на легшу нижчеоплачувану роботу, при різних формах виробничого навчання, перекваліфікації або навчання інших спеціальностей; для донорів; при переїзді на роботу до іншої місцевості, при службових відрядженнях тощо.

Більш повний перелік державних норм і гарантій в оплаті праці та порядок їх застосування визначено в статті 12 Закону України "Про оплату праці".

За сучасних умов в Україні держава має використовувати, до речі, і такі важелі втручання в політику доходів і організацію заробітної плати, які вже давно не використовують країни з ринковою економікою і, насамперед, регулювання коштів, що спрямовуються на оплату праці підприємствами-монополістами. Чому західні країни не регулюють фонд оплати праці підприємств-монополістів та використовують, як правило, непрямі методи втручання в політику заробітної плати на підприємствах? Та тому, що там спрацьовує антимонопольне законодавство, тому, що власник, який постає в різних особах (колективний, приватний), завжди заінтересований в одному — конкурентоздатності виробництва, яка залежить переду-

сім від мінімізації витрат. При цьому критерієм, межею дозволеного в їх зменшенні є міра заінтересованості працюючих у продуктивній, достатньо оплачуваній праці. У більшості випадків у нас такого власника ще немає, а якщо і є, то лише де-юре. Немає у нас і конкурентного середовища, повноцінного товарного ринку тощо.

Отож ми визнаємо, з одного боку, достатньо сильні позиції держави у визначенні політики заробітної плати, а з другого, — дієве, адекватне сучасному стану базисних відносин договірне регулювання оплати праці, сутність якого розглядається нижче.

2.3. Договірне регулювання заробітної плати

Важливим елементом організації заробітної плати є її договірне регулювання. Останнє в свою чергу є провідною складовою системи соціального партнерства.

Світовий і досвід нашої країни переконливо свідчать, що численні проблеми економіки та суспільного життя, в тому числі й ефективного регулювання заробітної плати, можна вирішувати швидше і краще, якщо провідні сили суспільства орієнтуватимуться не на конфронтацію, а на об'єднання зусиль, на творчу співпрацю. Адже мета в них спільна, і полягає вона в досягненні соціальної злагоди та прогресу. Стрижнем функціонування і каталізатором розвитку системи соціального партнерства має стати творче застосування принципів тристоронньої співпраці підприємців, найманих працівників та уряду.

Соціальне партнерство — це система правових і організаційних норм, принципів, структур, процедур (заходів), які спрямовані на забезпечення взаємодії між найманими працівниками, роботодавцями, державними органами влади в регулюванні соціально-трудових відносин на національному, галузевому, регіональному, виробничому рівнях.

Метою соціального партнерства є досягнення соціального миру в суспільстві, забезпечення балансу соціально-економічних інтересів трудящих і роботодавців, сприяння

взаєморозумінню між ними, запобігання конфліктам і вирішення суперечностей для створення необхідних умов поступального економічного розвитку, підвищення життєвого рівня трудящих.

Соціальне пратнерство передбачає готовність сторін до взаєморозуміння і злагоди, постійне прагнення до соціальної симетрії і гармонії між партнерами. Однак це не означає, що між ними завжди повинні панувати мир і прихильність. Розбіжності в інтересах — це об'єктивна реальність, яка може в будь-який момент проявитися в суперечках і конфліктах. Тому взаємне бажання соціальних партнерів дійти згоди в трудових відносинах, співпрацювати заради загального блага є важливою запорукою соціального миру в суспільстві.

Становлення й розвиток системи соціального партнерства стали можливими завдяки визнанню загальнолюдських принципів демократії: свободи, плюралізму, співпраці в прийнятті важких, але потрібних спільних рішень.

Гарантією ефективного функціонування механізму соціального партнерства є чітке визначення інтересів кожної з трьох основних соціальних сил суспільства, розумний розподіл ролей і відповідальності за визначення і реалізацію спільної соціально-економічної політики.

Держава в особі парламенту й уряду розробляє законодавчі акти, забезпечує правове регулювання взаємовідносин між партнерами, встановлює, гарантує і контролює дотримання мінімальних норм і гарантій у сфері праці і соціально-трудових відносин (умови оплати праці, відпочинку, соціального захисту населення тощо).

Підприємці (роботодавці), захищаючи свої інтереси і права як власників засобів виробництва, в соціальному партнерстві вбачають можливість проведення погодженої технічної, економічної та соціальної політики, розвиток виробництва без різких потрясінь і руйнівних конфліктів. На них покладається основний тягар відповідальності за результати господарювання, забезпечення належних умов праці і розмірів її оплати та фінансового забезпечення соціального захисту працівників.

Профспілки як захисники і виразники інтересів найманих працівників покликані виборювати і захищати соціальні, економічні та професійні права робітників і службовців, боротися за соціальну справедливість, сприяти створенню для людини належних умов праці й життя.

Соціальні партнери у світі співпрацюють у формі консультацій, переговорів, які здебільшого закінчуються укладенням тарифних угод і колективних договорів.

Не можна не зазначити, що роль тарифних угод і колективних договорів у всьому світі на сучасному етапі настільки зросла, що всю систему трудових відносин у багатьох країнах нерідко називають колективно-договірною системою.

Процес законодавчого закріплення колективно-договірної системи в більшості країн Заходу розпочався ще на початку нинішнього століття.

Так, окремі норми колективно-договірної системи було внесено до датського Цивільного кодексу вже в 1907 р., швейцарського Кодексу зобов'язань — у 1911 році. Надалі поширилось ухвалення спеціальних законодавчих актів щодо колективно-договірного регулювання трудових відносин в інших країнах — у Норвегії, наприклад, такий акт ухвалено в 1915 р., Німеччині — 1918, Фінляндії — 1924 році.

З ухваленням Міжнародною Організацією Праці Конвенції 98 від 1949 р. про застосування принципів права на організацію і ведення колективних переговорів і Рекомендації 91 від 1951 р. про колективні договори система колективних договорів і угод дістала загальне визнання.

Об'єднуючи потенціал держави, підприємств і профспілок для досягнення соціального миру, система соціального партнерства створює належні умови для економічного розвитку країни, позитивно впливає на формування і використання трудових ресурсів. Це відбувається через реалізацію узгоджених економічних і соціальних програм, забезпечення гарантій у галузі оплати праці, робочого часу і відпочинку; регулювання ринку праці і створення умов для ефективної зайнятості; забезпечення згідно з угодами і договорами на виробничому рівні належних умов для ефективного використання трудового потенціалу.

Отже, система соціального партнерства — важлива структурна ланка системи управління працею і трудовими відносинами. Чим ефективніше співпрацюють соціальні партнери, тим кращі умови вони створюють для всебічного розвитку трудового потенціалу, тим багатіша держава.

Система соціального партнерства в Україні ще тільки започатковується, хоча основні її елементи (сфера дії, зміст колективних договорів і угод, сторони переговорів та їхні повноваження, періодичність переговорів і процедури вирішення конфліктів тощо) вже визначені і закріплені рядом законодавчих актів, зокрема Законом України “Про колективні договори і угоди”, Законом України “Про оплату праці”, Кодексом законів про працю України, а також Указом Президента України “Про національну раду соціального партнерства”.

Розглянемо деякі складові і сутність системи соціального партнерства в Україні щодо договірної регулювання оплати праці.

Система соціального партнерства в Україні передбачає проведення переговорів між основними соціальними силами суспільства та укладення угод і колективних договорів.

Угода, згідно з чинним законодавством, укладається на державному, галузевому, регіональному рівнях на двосторонній основі.

Колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях (далі — підприємства), незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають право юридичної особи. Колективний договір може укладатися також у структурних підрозділах підприємства в межах компетенції цих підрозділів.

Сторонами генеральної угоди, що укладається на державному рівні, виступають: професійні спілки, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди; власники або уповноважені ними органи, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди, на підприємствах яких зайнято більшість найманих працівників держави.

Сторонами угоди на галузевому рівні є власники, об'єднання власників або уповноважені ними органи і

профспілки чи об'єднання профспілок або інших представницьких організацій трудящих, які мають відповідні повноваження, достатні для ведення переговорів, укладення угоди та реалізації її норм на більшості підприємств, що входять у сферу їх дії.

Угода на регіональному рівні укладається між місцевими органами державної влади або регіональними об'єднаннями підприємств, якщо вони мають відповідні повноваження, і об'єднаннями профспілок чи іншими уповноваженими трудовими колективами органами.

Колективний договір, як угода на виробничому рівні укладається між власником або уповноваженим ним органом (особою), з однієї сторони, і однією або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво трудовими колективами органами, а у разі відсутності таких органів — представниками трудящих, обраними і уповноваженими трудовим колективом, — з другої.

Слід зазначити, що в орендних, акціонерних, колективних, кооперативних підприємствах сторонами колективного договору є, з одного боку, уповноважений власниками орган (правління, виконавча дирекція, рада тощо), або керівник підприємства, а з іншого — колектив найманих згідно з трудовим договором працівників або уповноважений ними профспілковий чи інший орган.

На таких підприємствах працівники водночас виступають у двох ролях: співвласники майна і наймані працівники. Як співвласники майна вони мають право обирати керівний орган підприємства, брати безпосередньо участь в управлінні виробництвом, одержувати дохід (дивіденди) залежно від частки в колективній власності. Будучи одночасно найманими працівниками, вони мають виконувати обумовлену трудовим договором роботу і одержувати відповідну заробітну плату, обирати профспілковий чи інший орган, що представлятиме їхні інтереси, як найманих працівників.

Угода на державному рівні (генеральна угода) в частині, що стосується заробітної плати і трудових доходів в цілому, згідно з Законом України "Про колективні договори і угоди" (ст. 8), повинна включати такі складові: розмір

прожиткового мінімуму і мінімальних соціальних нормативів, мінімальні соціальні гарантії в сфері оплати праці і доходів усіх груп і верств населення, які забезпечували б достатній рівень життя, умови зростання фондів оплати праці та міжгалузеві співвідношення в оплаті праці.

Угодою на галузевому рівні регулюються галузеві норми, зокрема щодо нормування й оплати праці, встановлення для підприємств галузі (підгалузі) мінімальних гарантій заробітної плати відповідно до кваліфікації (за мінімальною межею єдиної тарифної сітки) та мінімальних розмірів доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників галузі (підгалузі), умов зростання фондів оплати праці, міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Галузева угода не може погіршувати становище трудящих порівняно з генеральною угодою.

Угоди на регіональному рівні регулюють норми соціального захисту найманих працівників підприємств, включають вищі порівняно з генеральною угодою соціальні гарантії, компенсації, пільги.

Логіко-структурний зміст колективних угод відображено на схемі 3.

Значна самостійність підприємств в умовах ринкової економіки спричинює розширення сфери договірних відносин на цьому рівні. Логічно-структурний зміст колективного договору підприємства наведено на схемі 4.

Зазначимо, що відповідно до чинного законодавства, а саме Кодексу законів про працю України, Законів України "Про колективні договори і угоди", "Про оплату праці" колективний договір є єдиним нормативним актом на рівні підприємства, в якому мають закріплюватися усі умови і розміри оплати праці. У цьому можна переконатися звернувшись до статті 15 Закону України "Про оплату праці" та до статті 7 Закону України "Про колективні договори та угоди".

Відповідно до чинного законодавства у разі, коли колективний договір на підприємстві з об'єктивних причин не укладено (новостворене підприємство або підприємст-

КОЛЕКТИВНІ УГОДИ

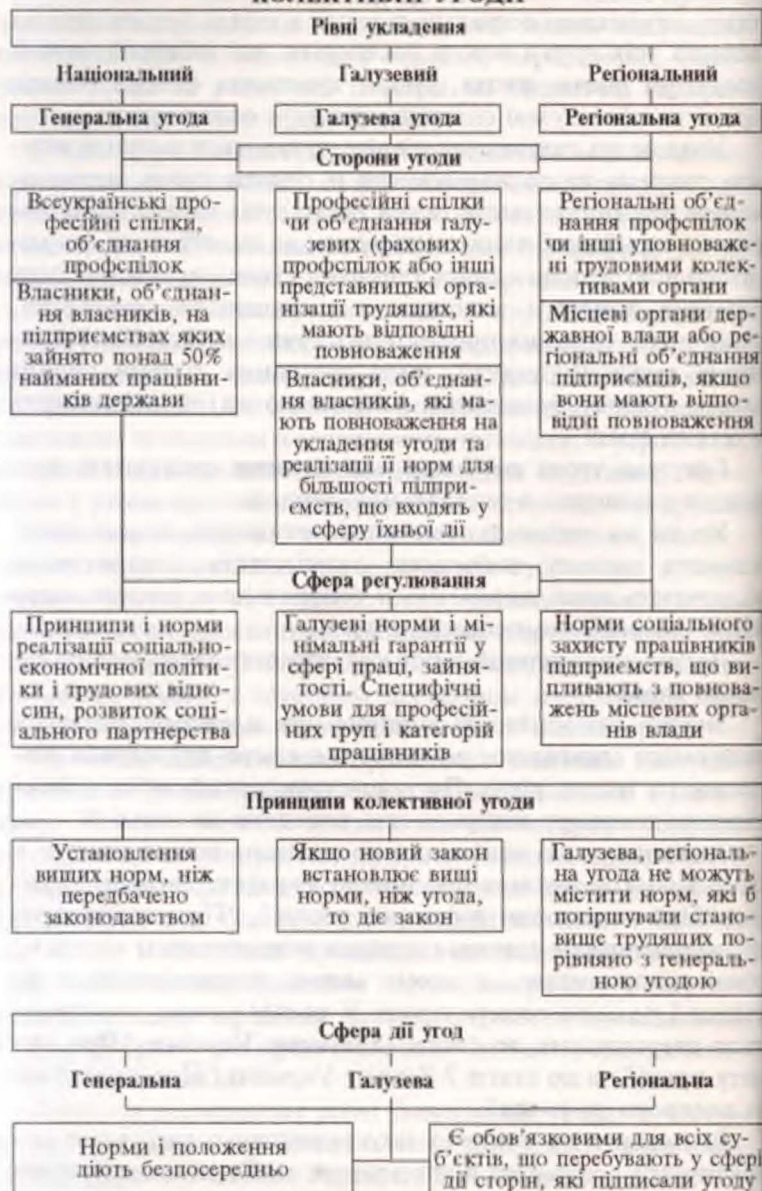


Схема 3. Логічно-структурна схема колективних угод

КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР

Мета	Регулювання соціально-трудових відносин і узгодження соціально-економічних інтересів найманих працівників і власників
Форма	Прийняття сторонами взаємних зобов'язань
Сфера укладення	Підприємства, установи і організації незалежно від форм власності і господарювання. Структурні підрозділи підприємств (відповідно до законодавства)
Право на ведення переговорів від імені працівників	Профспілка, а за наявності кількох профспілок їх спільний представницький орган; інший орган трудового колективу, наділений ним відповідними повноваженнями
Підготовка проекту колективного договору та ведення переговорів	Робоча комісія з паритетної кількості представників сторін, наділена відповідними повноваженнями. Тривалість переговорів законом не обмежена
Зміст колективного договору	Визначається сторонами самостійно в межах їх компетенції і норм законів
Укладення колективного договору	Схвалення проекту колективного договору на загальних зборах (конференції) трудового колективу (понад 50% голосів)
Сфера поширення	На всіх працівників підприємства, незалежно від того, чи є вони членами профспілки
Термін дії	Законодавством не встановлений, визначається сторонами спільно. У разі зміни власника діє до укладення нового колективного договору, але не більше одного року

Схема 4. Логічно-структурна схема колективного договору

во-новобудова, яке не введено в дію), власник або уповноважений ним орган зобов'язаний погодити умови оплати праці з профспілковим органом, що представляє інтереси більшості працівників, а у разі його відсутності — з іншим уповноваженим на представництво органом.

Правомірним є твердження, що відсутність на підприємстві колективного договору означає відсутність на ньо-

му основного нормативного акту, що має регулювати соціально-трудові відносини між роботодавцем і найманими працівниками.

В умовах планової економіки колективні договори нерідко носили формальний характер. Люди не вбачали в них надійний механізм захисту своїх законних інтересів. У нових економічних умовах слід відновлювати функції колективного договору.

У зв'язку з переходом до ринкової економіки колективні договори між адміністрацією або іншим органом підприємства, який представляє власника, і профспілковим комітетом, що представляє інтереси найманих працівників, стають юридично діючою формою регулювання трудових відносин, яка зобов'язує сторони дотримуватися зобов'язань за договором. Щодо умов і розмірів оплати праці це означає, наприклад, що підставою для встановлення працівникові тарифної ставки (окладу), яка відповідає його кваліфікації і виконуваним роботам, є не постанова уряду, а колективний договір, укладений між адміністрацією підприємства і профспілковою організацією.

У розвитку колективно-договірної системи трудових відносин на виробничому рівні однаковою мірою заінтересовані як роботодавці, так і працівники, оскільки колективний договір має виконувати такі важливі функції:

- а) захист інтересів обох сторін трудових відносин;
- б) організація (упорядкування) трудових відносин;
- в) забезпечення стабільності трудових відносин.

Сутність першої функції полягає в тому, що колективний договір покликаний захистити, з одного боку, роботодавців від необгрунтованих, завищених вимог працівників, задоволення яких може завдати економічної шкоди роботодавцю, а з другого — захистити працівників, які є найуразливішим суб'єктом трудових відносин, від власників і органів, що представляють їх інтереси, які використовують переваги свого економічного становища у власних інтересах.

Друга функція — це організуюча функція договірних відносин, вона також спрямована на реалізацію інтересів обох сторін соціально-трудових відносин і має конкрет-

ний вияв. Умови праці, зафіксовані в колективному договорі (умови оплати праці, тривалість відпустки, робочий час, додаткові соціальні пільги тощо), дозволяють роботодавцю завчасно планувати витрати виробництва і очікуваний прибуток, а для працівників слугують гарантіями задоволення їхніх власних інтересів. Зазначене створює передумови соціальної злагоди і підвищення ефективності праці.

Третя функція спрямована на встановлення і підтримання стабільності трудових відносин. Звичайно, що інтереси власника і найманих працівників різні, вони не завжди збігаються, не можливо уникнути конфліктів у взаємовідносинах суб'єктів трудових відносин. Однак реалізація цієї функції на практиці передбачає відпрацювання процедур погодження інтересів, розглядання проблем обох сторін, у процесі чого виробляються взаємоприйнятні рішення. Коли результати переговорів набирають форми договору, створюється гарантія соціальної і економічної стабільності, яка забезпечується заборонаю на проведення страйків під час дії колективного договору (за умов виконання останнього).

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. Відповідно до ст. 7 Закону України "Про колективні договори і угоди" у колективному договорі мають встановлюватися взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі й використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;

— забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;

— гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих.

Зазначимо, що ця стаття Закону України "Про колективні договори і угоди" визначає лише основні напрямки договірної регуляції відносин між соціальними партнерами на виробничому рівні, але не обмежує їх. За необхідності і наявності можливостей сторони можуть розширити коло питань, що виносяться на переговори.

Виходячи з діючого законодавства та накопиченого передового досвіду укладення колективних договорів на вітчизняних підприємствах вважаємо, що розділ "Оплата праці" колективного договору має містити такі норми:

— розміри місячних (годинних) тарифних ставок робітників, які виконують некваліфіковані роботи і не тарифікуються за розрядами (гардеробник, кур'єр, прибиральник службових приміщень тощо);

— розміри місячних (годинних) тарифних ставок робітників I розряду;

— тарифна сітка для оплати праці робітників залежно від кваліфікації чи єдина тарифна сітка для всіх категорій працівників;

— перелік професій робітників, яким замість тарифних ставок встановлюються місячні оклади;

— порядок присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам і тарифікації робіт;

— схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців;

— системи оплати праці, що застосовуються в різних структурних підрозділах;

— види доплат і надбавок до тарифних ставок, окладів і їх розміри;

— показники, умови преміювання, коло осіб (професій), що мають право на премії, розміри преміальних виплат;

— умови і порядок виплати винагороди за підсумками роботи підприємства за рік;

- умови і порядок виплати винагороди за вислугу років;
- оплата праці при виконанні робіт різної кваліфікації;
- оплата праці при відхиленні нормальних умов праці;
- оплата праці при простой, освоєнні нових виробництв, виготовленні продукції, що виявилася бракованою;
- види і розміри гарантійних виплат;
- місце і терміни виплати заробітної плати;
- порядок перегляду і заміни норм праці;
- порядок індексації оплати праці у зв'язку із зростанням цін та вартості життя;
- порядок компенсації працівникам втрати частки заробітної плати у зв'язку із затримкою термінів її виплати.

За сучасних умов складовою колективного договору має бути механізм формування планового фонду заробітної плати, а саме порядок зміни загальних видатків роботодавця на заробітну плату залежно від таких чинників, як збільшення обсягів виробництва чи продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо, а також рівня інфляції. Як уже зазначалося, за ринкової економіки первинними елементами оплати праці є система тарифних ставок, окладів, норми трудових затрат, форми й системи заробітної плати, гарантійні і компенсаційні виплати. Саме вони в сукупності визначають поточні витрати роботодавця на оплату праці. Але якщо первинні умови оплати праці є предметом переговорів і складовою колективного договору, то такою складовою має бути і механізм визначення планового фонду оплати праці.

Під час визначення змісту колективного договору необхідно пам'ятати, що відповідно до статті 9-1 Кодексу законів про працю та статті 7 Закону України "Про колективні договори і угоди" в колективному договорі можуть установлюватися додаткові або вищі, порівняно з чинним законодавством, генеральною, галузевою, регіональною угодами, соціальні гарантії, пільги, компенсації за рахунок коштів підприємства.

Щодо форми колективного договору і його структури, чинні законодавчі акти не встановлюють єдиних вимог до

них. Сторони самостійно визначають структуру колективного договору, його розділи, додатки. Проте слід пам'ятати, що колективний договір укладається на основі зобов'язань сторін, які несуть відповідальність за невиконання чи порушення зобов'язань колективного договору. Отже, положення колективного договору слід формулювати у формі зобов'язань, узятих кожною стороною з означенням посадових осіб, відповідальних за їх реалізацію, і строки виконання.

Зауважимо, що умови колективних договорів і угод, укладених відповідно до чинного законодавства, є обов'язковими для підприємств, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали.

Умови колективних договорів або угод, які погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними, отже включати їх до договорів і угод забороняється.

Відповідно до статті 9 Закону України "Про колективні договори і угоди" галузеві і регіональні угоди підлягають повідомній реєстрації Міністерством праці України, а колективні договори реєструються місцевими органами державної виконавчої влади.

ТАРИФНА СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ

3.1. Тарифна система: сутність, основні положення, функції

Під час визначення індивідуальної заробітної плати працівників підприємств усіх форм власності й господарювання центральне місце належить тарифній системі і ось чому. Рівень заробітної плати конкретних виконавців формується під впливом таких чинників:

- складність роботи (кваліфікація, відповідальність);
- умови праці (шкідливість, важкість, інтенсивність, привабливість);
- кількість праці (відпрацьований час у межах норми, понадурочний час);
- результати праці (виконання нормованих завдань, норм виробітку, якісних показників).

За однією і тією ж кількістю відпрацьованого часу та приблизно однакових результатів праці відміни у рівнях заробітної плати — це результат відмінності у складності робіт і умовах праці. Останні чинники якраз і враховуються під час визначення індивідуальної заробітної плати за допомогою тарифної системи. Отже, тарифна система — це інструмент диференціації заробітної плати залежно від таких чинників, як складність і умови праці.

Основними елементами тарифної системи є тарифно-кваліфікаційні довідники, кваліфікаційні довідники посад керівників, спеціалістів і службовців, тарифні сітки та ставки і схеми посадових окладів або єдина тарифна сітка.

Тарифно-кваліфікаційні довідники, об'єднані в єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників (ЄТКД), які затверджені Держкомпраці колишнього СРСР, являють собою збірники нормативних актів, які вміщують кваліфікаційні характеристики робіт і професій, згруповані в розділи за виробництвами і видами робіт. ЄТКД слугує для тарифікації робіт, присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам, а також для формування програм для підготовки і підвищення кваліфікації робітників. Діючий ЄТКД включає 72 випуски за різними виробництвами і видами робіт, за його допомогою можна проводити тарифікацію понад 5 тисяч професій робітників і виконуваних ними робіт.

Кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів і службовців є нормативним документом, який вміщує загальногалузеві кваліфікаційні характеристики. В останніх зазначаються посадові обов'язки, вимоги до знань, стажу роботи за спеціальністю, рівня і профілю підготовки керівників, спеціалістів і службовців. Кваліфікаційні характеристики з кожної посади складаються з трьох розділів: "Посадові обов'язки", "Повинен знати", "Кваліфікаційні вимоги". Зазначений довідник призначений для застосування на підприємствах з метою забезпечення раціонального поділу праці, добору, розстановки і використання кадрів, визначення посадових обов'язків, кваліфікаційних вимог та подальшого встановлення посадових окладів.

Одним з елементів тарифної системи, який регулює рівень заробітної плати робітників залежно від кваліфікації і складності робіт, що ними виконуються, є тарифні сітки. Останні являють собою шкалу кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність заробітної плати робітників від їх кваліфікації. Кількість кваліфікаційних розрядів і коефіцієнтів визначається складністю виробництва і робіт, що виконуються. Абсолютне і відносне зростання тарифних коефіцієнтів — основа диференціації заробітної плати робітників залежно від тарифних розрядів.

Для оплати праці керівників, спеціалістів і службовців використовуються посадові оклади. Їх розміри встановлюють залежно від посад, які займають керівники, спеціалісти і службовці, кваліфікації, умов праці, масштабів і складності виробництва, обсягів і складності робіт.

В останні роки на підприємствах як виробничої, так і невиробничої сфер замість роздільного (відокремленого) формування системи тарифних ставок робітників і посадових окладів службовців почали застосовуватися єдині тарифні сітки, що містять тарифні коефіцієнти для всіх категорій працюючих і побудовані на єдиній (загальній) методичній основі.

Сутність тарифних систем роздільного та єдиного характеру розглядається в наступних розділах.

Які з функцій заробітної плати реалізуються через тарифну її частину? Відповідь на це запитання є принциповим, оскільки різні автори дотримуються неоднакових, нерідко полярних точок зору з цього питання. Так, багато фахівців стверджують, що тарифна частина заробітної плати стосується лише відтворювальної функції заробітної плати. О. Турецький у книзі, виданій уже в перехідний до ринку період, пише: "Функція заробітної плати як засобу до життя, як необхідного продукту реалізується за допомогою тарифної системи, яка є основою механізмів організації заробітної плати... Друга частина заробітної плати — надтарифна. Її основне функціональне призначення полягає в забезпеченні на практиці високої мотивації в трудовій діяльності, в досягненні високих кінцевих результатів праці"¹.

Наявність тісного зв'язку між тарифом і відтворювальною функцією заробітної плати не заперечується, оскільки, по-перше, тарифна частина має стабільний характер і більшою мірою, ніж надтарифна, спрямована на виконання відтворювальної функції; по-друге, рівень тарифу орієнтований на певний стандарт життя і безумовно передусім має забезпечувати відтворення здатності до праці.

¹ О.А.Турецький. Зароботная плата и реформы. — Одесса, 1995. — С.32-33.

Водночас є всі підстави для твердження, що всі складові заробітної плати "задіяні" на виконання заробітною платою її відтворювальної функції, а також, що тарифна частина має найбезпосередніше відношення до виконання мотивуючої, стимулюючої функції. В цьому можна переконатися з огляду на те, що, по-перше, рівень і структура заробітної плати мають достатньо стабільний характер. За таких умов усі складові заробітної плати виконують відтворювальну функцію.

По-друге, тарифна частина займає провідне місце в структурі заробітної плати і здатна відігравати значну роль мотивуючого характеру, оскільки стимулює виконання робіт більшої складності, відповідальності, інтенсивності.

По-третє, стимулюючу функцію заробітної плати можна реалізувати і за 90-100 відсоткового тарифу в середній заробітній платі, якщо умовою отримання тарифу буде визначено досягнення певних кількісних і якісних показників.

На думку автора, правомірним є твердження, що тарифна система має пряме відношення до виконання заробітною платою притаманних їй функцій і, передусім, відтворювальної, стимулюючої, соціальної.

Одне з центральних питань вдосконалення заробітної плати на сучасному етапі — це питання про долю тарифної системи, про те, якою їй бути. Чи виконала тарифна система свою історичну місію і в процесі переходу до ринкової економіки вона відімре, чи вона й надалі об'єктивно необхідна? Це питання в останні роки активно обговорюється в економічній літературі і на практиці. Існує думка, що за ринкових відносин необхідність у тарифній системі відпадає. Проте світовий досвід переконує, що за ринкових умов потрібен універсальний регулятор, за допомогою якого можна об'єктивно виміряти, а отже справедливо відшкодувати суспільно необхідні затрати праці у вигляді оплати. Цю роль може і повинна ефективно виконувати тарифна система, яка забезпечує реалізацію принципу однакової оплати за однаковою працю, всебічну диференціацію основної частини заробітної плати залежно від складності, якості, відповідальності праці і рівня кваліфікації працівників. Тому цілком очевидно, що

без тарифної системи ні в найближчий час, ні в перспективі не обійтися.

Водночас очевидне й те, що свою "історичну" роль виконала дотеперішня, занижено-зрівняльна державна тарифна система, з допомогою якої здійснювалося державне "призначення" заробітної плати, що не відповідала вартості робочої сили. В нових економічних умовах кожне підприємство може самостійно розробляти тарифну систему, дотримуючи державних гарантій і вимог генеральної та галузевої (регіональної) тарифних угод, що знайшло закріплення у чинному законодавстві.

3.2. Порядок визначення мінімальної тарифної ставки

За основу побудови тарифної системи прийнято вважати тарифну ставку робітника першого розряду, що працює в нормальних умовах праці. Ця тарифна ставка є відправною точкою, з одного боку, для визначення тарифних ставок (окладів) працівників, що виконують найпростіші роботи і не тарифікуються за розрядами, — гардеробник, кур'єр, прибиральник службового приміщення, а з другого — для побудови системи тарифних ставок робітників за розрядами тарифної сітки та схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців.

Під час закріплення в колективному договорі мінімальної тарифної ставки працівника, що виконує роботи найнижчого рівня складності (якщо дотримуватися співвідношень, що склалися на початок 90-х років, то вона становить 90-92 відсотки тарифної ставки робітника першого розряду), слід виходити з того, що ця ставка не може бути нижчою за встановлений Верховною Радою України розмір мінімальної заробітної плати, а також відповідного мінімуму, передбаченого генеральною, галузевою або регіональними угодами. Разом з тим слід дотримуватися вимог статті 14 Закону України "Про оплату праці", згідно з якою норми колективного договору, що допускають оплату праці нижчу від норм, визначених генераль-

ною, галузевою або регіональною угодами, але не нижчу від державних норм і гарантій в оплаті праці, можуть застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів підприємства терміном не більше як шість місяців.

Під час визначення місячної тарифної ставки робітника першого розряду для внесення на переговори щодо укладення колективного договору має враховуватися ціла низка обставин і чинників, зокрема:

- фінансові можливості підприємства на період дії колективного договору, що укладається;

- рівень середньої заробітної плати, що склався на підприємстві на кінець поточного року;

- оптимальна (прийнятна) за сучасного стану економіки підприємства частка тарифу в середній заробітній платі;

- державна, галузева і регіональні гарантії мінімальної заробітної плати;

- значення соціальних нормативів, що характеризують здатність до простого відтворення робочої сили — мінімального споживчого бюджету, межі незабезпеченості тощо.

Етапність, процедура врахування зазначених обставин і чинників під час обґрунтування тарифної ставки першого розряду можуть бути різними. В кінцевому рахунку цей показник має бути запроектований на стику необхідного, доцільного і можливого з економічної і соціальної точок зору.

Вважається за необхідне попередньо визначити розрахунковий рівень тарифної ставки першого розряду, виходячи, з одного боку, із фактичної середньої заробітної плати робітників на підприємстві, приведеної до середньої заробітної плати простої праці (робітників першого розряду) за місяць, що передує початку переговорного процесу про укладення колективного договору на наступний рік¹, а з іншого — оптимального співвідношення між тарифною й середньою заробітною платою.

¹ В умовах інфляційних процесів, що й нині тривають в Україні, брати середню заробітну плату робітників за більш тривалий період (третій квартал, дев'ять місяців тощо) недоцільно.

Якщо підготовка проекту колективного договору на наступний рік розпочинається в листопаді поточного року, то за базову середню заробітну плату для визначення тарифної ставки першого розряду слід взяти середню заробітну плату робітників підприємства за жовтень поточного року. На останньому етапі ведення колективних переговорів тарифна ставка першого розряду, розрахована за умов базового періоду (у нашому прикладі за жовтень), може бути скоригована на величину зростання середньої заробітної плати робітників за листопад-грудень поточного року.

Головний сенс розрахунків, що пропонується виконати, полягає у тому, щоб встановити шукану величину тарифної ставки в розмірі, який забезпечує достатньо високу частку тарифу в середній заробітній платі.

Виходячи з широкої виробничої практики можна стверджувати, що низький рівень тарифу є чинником, що демотивує діяльність працівників і одночасно дестабілізує організацію виробництва. Звернімо увагу тільки на окремі прояви такого впливу. У разі, коли частка тарифу в середній заробітній платі дорівнює 50 відсотків і менше, норми трудових затрат, як свідчить практика, перестають бути мірою праці, а отже, і основою організації виробництва і праці, обґрунтованого техніко-економічного планування й прогнозування. Рівень заробітної плати за таких умов визначають не чинники об'єктивного характеру — кваліфікація, складність, відповідальність робіт тощо, а такі його другорядні елементи як приробіток за рахунок перевиконання занижених норм часу (виробітку), винагороди, доплати, надбавки і т.п., які більш пов'язані з діяльністю підприємства, аніж конкретного працівника.

Обґрунтовуючи тарифні ставки першого розряду, слід орієнтуватися на прийнятну для сучасного стану економіки питому вагу тарифу в середній заробітній платі на рівні 65-70 відсотків (ураховуючи занедбаність нормування праці, низький рівень організації виробництва тощо). Надалі мірою стабілізації виробництва, відновлення нормативної бази та поліпшення організації виробництва

частку тарифу слід довести до загальноєвропейського стандарту — 85-90 відсотків.

Виходячи з частки тарифу на рівні 65-70 відсотків розрахунок проєктованої величини тарифної ставки першого розряду зводиться до такого. Наприклад, середня заробітна плата робітників підприємства за жовтень року, що передувало укладенню колективного договору, становить 250 гривень. Середній тарифний розряд робітників на підприємстві — 3,5, якому відповідає тарифний коефіцієнт 1,4. За таких умов середня заробітна плата робітників підприємства, що приведена до середньої заробітної плати робітників першого розряду, становить 178,6 гривні ($250 : 1,4$). За заданою часткою тарифу в середній заробітній платі, що прийнята за оптимальну, шукана тарифна ставка робітника першого розряду знаходиться в діапазоні 116,1-125,0 гривень ($178,6 \times 0,65$ — $178,6 \times 0,7$), або в середньому 120,6 гривень.

Розрахована таким чином тарифна ставка за необхідності може бути скоригована на зростання середньої заробітної плати робітників за два останні місяці роботи.

Виходячи з розрахунків, що наведені вище, на переговори сторін щодо укладення колективного договору можна запропонувати тарифну ставку першого розряду в розмірі 120,6 гривні, а мінімальну тарифну ставку найпростішої роботи — 111,0 гривень (за умови встановлення на рівні 92 відсотків базової тарифної ставки). Ці мінімальні тарифні ставки за погодженням сторін можуть бути включені до колективного договору за умови відповідності державній, а також галузевій і регіональній гарантії мінімального рівня оплати праці.

Під час визначення на підприємстві мінімальних тарифних ставок (першого розряду та найпростішої роботи) слід також орієнтуватися на співвідношення останніх таким соціальним нормативом як мінімальний споживчий бюджет.

Ураховуючи обмеженість фінансових можливостей багатьох підприємств щодо запровадження мінімальної тарифної ставки на рівні мінімального споживчого бюджету, слід передбачати поступове зближення рівнів цих показників і вживати відповідні заходи в цьому напрямку.

Такий підхід відповідає міжнародним нормам і меті установаження мінімальної заробітної плати (Рекомендація 135 Міжнародної Організації Праці, 1970 р.): установаження мінімальних розмірів оплати праці повинно бути одним з елементів політики, спрямованої на боротьбу з бідністю; основною метою встановлення мінімальної платні повинно бути надання особам, які працюють за наймом, необхідного соціального захисту, гарантій простого відтворення робочої сили і її здатності до праці.

На підприємствах, фінансовий стан яких задовільний, можливо досягнення більшого зближення розмірів мінімальної тарифної ставки і мінімального споживчого бюджету або навіть приведення їх розмірів у відповідність. Тому для всебічного обґрунтування мінімального розміру тарифних ставок економічні служби підприємства мають здійснити аналітичні розрахунки мінімального споживчого бюджету в регіоні або скористатися розрахунками, виконаними профспілковими органами, науковими закладами.

На завершення вкажемо на необов'язковість використання у колективному договорі показника (терміну) "мінімальна заробітна плата" ("мінімальна оплата праці").

Мінімальна заробітна плата — це державна соціальна гарантія. У колективному договорі підприємства ця державна соціальна гарантія оплати простої, некваліфікованої праці використовується як нижня межа для формування таких показників, як місячна тарифна ставка робітників, що виконують самі прості роботи і місячна тарифна ставка робітників I розряду.

3.3. Традиційний підхід до побудови тарифної системи

3.3.1. Загальні основи традиційного формування тарифних умов оплати праці

Основою визначення індивідуальної заробітної плати була і залишається тарифна система. Складові останньої на підприємствах усіх форм власності і господарювання відповідно до чинних законодавчих актів формуються са-

мостійно з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Як свідчить новітня господарська практика, на підприємствах застосовують різноманітні підходи щодо побудови тарифної системи. Разом з тим більшість підприємств (особливо державного сектора) дотримуються тих підходів до формування тарифних умов, які були закладені в останню централізовано затверджену тарифну систему в 1986 році.¹

Характерна її ознака — відокремлене формування тарифних ставок для оплати праці робітників і посадових окладів для оплати праці керівників, спеціалістів і службовців.

Основними складовими цієї системи є:

— мінімальна ставка за виконання простих робіт (робіт нижчого рівня складності), яка була встановлена на рівні, близькому до загальнодержавної мінімальної заробітної плати;

— тарифні ставки першого розряду диференційовані за рядом чинників (інтенсивність, умови праці, вид робіт тощо), що утворювали так звану вертикаль тарифних ставок першого розряду;

— тарифні ставки за розрядами робітників, диференційовані залежно від складності виконуваних робіт (кваліфікації), що утворювали так звану горизонталь тарифних ставок або тарифні сітки;

— схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців, що побудовані залежно від складності посадових обов'язків (кваліфікації) та галузевої приналежності;

— єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт професій робітників і кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів і службовців.

Наступність у застосуванні за сучасних умов тарифної системи зразка 1986 р. свідчить про її достатню відпрацьованість за тогочасних умов та життєздатність і за умов становлення ринкових відносин. Одночасно зауважимо

¹ Відома постанова центральних партійних, урядових і громадських органів від 17 вересня 1986 р. № 1115.

що застосування цієї системи нині не означає її простого копіювання¹.

Суттєвим є те, що ця тарифна система повсюдно доповнена механізмом переглядання таких визначальних її параметрів, як мінімальні тарифні ставки (першого розряду і робіт нижнього рівня складності).

Методичні й практичні питання визначення мінімальних тарифних ставок викладені у пункті 3.2. Нижче розглядаються традиційні підходи до диференціації тарифних ставок першого розряду, сучасна практика з цих питань та пропозиції щодо її вдосконалення.

3.3.2. Диференціація тарифних ставок першого розряду для оплати праці робітників

Традиційний підхід щодо побудови тарифної системи передбачає використання кількох рівнів тарифних ставок першого розряду, що була передбачена тарифною системою зразка 1986 р. і в різних модифікаціях застосовується багатьма підприємствами.

Відповідно до зазначеної тарифної системи тарифні ставки першого розряду мали диференціюватись за трьома тарифоутворюючими чинниками:

а) за формами оплати праці: окремо встановлювалися тарифні ставки для відрядників (більш високі) і почасовиків;

б) за окремими професійними групами: встановлюються різні рівні тарифних ставок з огляду на підвищену інтенсивність праці окремих професійних груп, наприклад, верстатників або підвищену відповідальність роботи, наприклад, зайнятих на високопродуктивних верстатах або агрегатах;

в) за умовами праці: передбачаються різні рівні тарифних ставок залежно від умов праці²;

Для машинобудівних підприємств, наприклад, були встановлені три групи тарифних ставок за професійними

¹ Пропозиції щодо вдосконалення практики застосування цієї системи наведені нижче.

² Порядок урахування умов праці в тарифних ставках застосовується лише в окремих галузях, наприклад, вугільній. У більшості ж галузей відхилення умов праці від нормальних компенсується встановленням доплат.

групами і видами робіт, які диференційовані за формами оплати праці, тобто всього передбачалося шість рівнів тарифних ставок:

— перша група тарифних ставок — для слюсарів-інструментальників і верстатників широкого профілю, які працюють на універсальному устаткуванні інструментальних та інших цехів з підготовки виробництва при виготовленні особливо точних, відповідальних і складних прес-форм, штампів, приладдя, інструменту, приладів та обладнання; для верстатників на унікальному обладнанні які виготовляють особливо складну продукцію; для слюсарів-ремонтників, електромонтерів і наладчиків, які ремонтують, налагоджують та обслуговують особливо складне і унікальне обладнання;

— друга група тарифних ставок — для верстатних робіт з обробки металу і інших матеріалів різанням на металобробних верстатах; для робіт з холодної штамповки металу і інших матеріалів; для робіт з виготовлення і ремонту інструменту і технологічного оснащення;

— третя група тарифних ставок — для решти робіт.

Зазначимо, що диференціація тарифних ставок першого розряду за формами оплати між робітниками-почасовиками передбачувалась раніше діючими (централізованими) тарифними умовами для всіх трьох груп ставок і середньому на рівні 7 відсотків; найвища за розмірами перша група ставок перевищувала другу й третю відповідно на 8 і 21 відсотків.

У разі збереження названих щойно розмірів диференціації годинні тарифні ставки, визначені виходячи з місячної тарифної ставки першого розряду, яка в нашому прикладі становить 120,6 гривні для 40-годинного тижня будуть мати такі значення (у гривнях):

перша група ставок:

- а) для робітників-почасовиків $0,86 (120,6 : 169,2^*) \times 1,21$
- б) для робітників-відрядників $0,92 (0,86 \times 1,07)$;

друга група ставок:

- а) для робітників-почасовиків $0,80 (0,86 : 1,08)$;
- б) для робітників-відрядників $0,86 (0,80 \times 1,07)$;

* Середньомісячний фонд робочого часу, години (умовно)

третя група ставок:

а) для робітників-почасовиків 0,71 (120,6 : 169,2);

б) для робітників-відрядників 0,76 (0,71 × 1,07).

За нинішніх умов, коли підприємства самостійно формують тарифну систему, наведені вище ознаки диференціації тарифних ставок першого розряду та їх розміри можуть бути прийняті (відтворені) повністю, частково або замінені іншими. Це рішення опрацьовується під час переговорів з укладення колективного договору і закріплюється в останньому.

Що рекомендується врахувати під час формування "заводської" системи диференціації тарифних ставок першого розряду?

Важаємо за недоцільне повністю відтворювати в колективному договорі колишню надмірну диференціацію, яка значною мірою мала штучний характер і була спричинена недоліками в організації праці, що були притаманні плановій економіці. Так, недоліки в організації і нормуванні робіт, що виконувалися робітниками-почасовиками, стали свого часу приводом для виділення тарифних ставок почасовиків і встановлення більш низького їх рівня порівняно з ставками робітників-відрядників.

Виділення тарифних ставок для відрядників і почасовиків недоцільне як для підприємств, що мають високий рівень нормування робіт незалежно від форм їх оплати (адже завантаженість, інтенсивність праці за таких умов однакова), так і для підприємств, що мають низький рівень нормування праці (на жаль, таких за сучасних умов більшість). Отже, за ознакою форм оплати диференціація тарифних ставок першого розряду в більшості випадків невиправдана.

Викликає сумнів правомірність виділення тарифних ставок першого розряду для робітників, що віднесені до першої і особливо другої професійних груп (верстатників з обробки металу, зайнятих на роботах з холодної штамповки тощо). Свого часу це було виправдане за умов уніфікації обмежень розмірів премій, надбавок, виплат, а отже необхідності певної пріоритетності в розмірах ставок робітників зазначених професійних груп. За ниніш-

ніх умов така диференціація є скоріше проявом консерватизму.

Недоцільною є, на наш погляд, диференціація тарифних ставок першого розряду за ознакою умов праці, оскільки призводить до різної за абсолютною величиною компенсації за однаковий рівень відхилення умов праці від нормальних. На наше переконання, компенсація за однакові щодо важкості й шкідливості умови праці має бути однаковою і здійснюватись у формі доплат. Порядок застосування доплат компенсаційного характеру викладено у розділі 6.

3.3.3. Диференціація тарифних ставок робітників за складністю праці (кваліфікацією)

Відповідно до централізованих умов оплати праці, які застосовувалися повсюдно включно до 1991 р., заробітна плата за складністю праці (кваліфікацією працівників) диференціювалась за допомогою тарифних сіток і ставок (відносно робітників) і схем посадових окладів (відносно керівників, спеціалістів і службовців).

Як уже зазначалося, значна частка підприємств як державного, так і недержавного секторів під час розробки власних тарифних систем як і раніше дотримуються традиційного підходу, тобто диференціюють тарифні умови оплати праці за категоріями персоналу та зберігають, в основному, колишні діапазони тарифних ставок і посадових окладів.

Розглянемо основні положення колишньої централізованої системи диференціації тарифних ставок і посадових окладів та варіанти її модернізації (в межах традиційного підходу). Відповідно до зазначеної системи стосовно абсолютної більшості робітників усіх галузей народного господарства діяла шестирозрядна тарифна сітка з діапазоном тарифних ставок крайніх розрядів від 1 до 1,8. Для обмеженого переліку робіт у машинобудуванні, електроенергетиці, основному виробництві чорної металургії та деяких інших застосовувалися два додаткових розряди – сьомий і восьмий. За умов їх використання діапазон диференціації тарифних ставок становив 1 до 2. Восьмирозрядна тарифна сітка, яка була передбачена раніше прий-

нятими централізованими тарифними умовами, наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Диференціація тарифних коефіцієнтів
(тарифна сітка робітників)

	Тарифні розряди							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,088	1,204	1,350	1,531	1,800	1,892	2,0
Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	—	0,088	0,116	0,146	0,181	0,269	0,092	0,108
Відносне зростання тарифних коефіцієнтів, %	—	8,8	10,7	12,1	13,4	17,6	5,1	5,7

Якщо місячна мінімальна тарифна ставка робітника першого розряду дорівнює 120,6 грн., то у разі збереження машинобудівним підприємством раніше діючих обов'язкових тарифних умов, а саме, розмірів диференціації тарифних ставок за складністю праці (розрядами), диференціації ставок першого розряду за видами робіт і формами оплати праці (для відрядників і почасовиків), годинні тарифні ставки (при 40-годинному робочому тижні з середньомісячним фондом робочого часу 169,2 год. для робіт з нормальними умовами праці) будуть такими (табл. 3.2).

Під час розробки "заводської" системи диференціації тарифних ставок можливе як застосування тарифної сітки, що наведена вище, так і зміна її параметрів залежно від завдань, які вирішує підприємство за допомогою цієї диференціації.

Виходячи з широкої виробничої практики і результатів наукових досліджень, можна запропонувати кілька варіантів шестирозрядних сіток, що відрізняються характером зміни тарифних коефіцієнтів (табл. 3.3-3.6).

Вибір того чи іншого варіанта побудови тарифної сітки залежить від багатьох чинників, у тому числі професійно-кваліфікаційного складу кадрів та їх балансу, фінансових можливостей підприємства. Так, при тривалому дефіциті кваліфікованих кадрів слід забезпечити посилення прогрес-

**Годинні тарифні ставки на роботах з нормальними умовами праці
для машинобудівного підприємства (в гривнях)**

Тарифні розряди	1	2	3	4	5	6	7	8
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,088	1,204	1,350	1,531	1,800	1,892	2,0

Перша група: слюсарі-інструментальники і верстатники широкого профілю, які працюють на універсальному устаткуванні інструментальних та інших цехів підготовки виробництва при виготовленні особливо точних, відповідальних і складних: прес-форм, штампів, приладдя, інструментів, приладів та обладнання; верстатники на унікальному обладнанні, які виготовляють особливо складну продукцію; слюсарі-ремонтники, електромонтери та налазчики, які ремонтують, налагоджують та обслуговують особливо складне і унікальне обладнання:

Форма оплати	Відрядна	0,92	1,0	1,11	1,24	1,41	1,66	1,74	1,84
	Почасова	0,86	0,94	1,04	1,16	1,32	1,55	1,63	1,72

Друга група: верстатники робіт з обробки металу та інших матеріалів різанням на металообробних верстатах; роботи з холодної штамповки металу і інших матеріалів; для робіт з виготовлення і ремонту інструменту і технологічного оснащення:

Форма оплати	Відрядна	0,86	0,94	1,04	1,16	1,32	1,55	1,63	1,72
	Почасова	0,80	0,87	0,96	1,08	1,22	1,44	1,51	1,60

Третя група: решта робіт:

Форма оплати	Відрядна	0,76	0,83	0,92	1,03	1,16	1,37	1,44	1,52
	Почасова	0,71	0,77	0,85	0,96	1,09	1,28	1,34	1,42

Таблиця 3.3

Варіант 1. Прогресивне абсолютне і відносне зростання тарифних коефіцієнтів

	Тарифні розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,13	1,29	1,48	1,71	2,0
Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	—	0,13	0,16	0,19	0,23	0,29
Відносне зростання тарифних коефіцієнтів, %	—	13,0	14,2	14,7	15,5	17,0

Таблиця 3.4

Варіант 2. Постійне абсолютне і регресивне відносне зростання тарифних коефіцієнтів

	Тарифні розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0
Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	—	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Відносне зростання тарифних коефіцієнтів, %	—	20,0	16,7	14,3	12,5	11,1

Таблиця 3.5

Варіант 3. Прогресивне абсолютне і постійне відносне зростання тарифних коефіцієнтів

	Тарифні розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,15	1,32	1,52	1,74	2,0
Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	—	0,15	0,17	0,20	0,22	0,26
Відносне зростання тарифних коефіцієнтів, %	—	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0

Таблиця 3.6

Варіант 4. Регресивне абсолютне і відносне зростання тарифних коефіцієнтів

	Тарифні розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,26	1,49	1,69	1,86	2,0
Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	—	0,26	0,23	0,20	0,17	0,14
Відносне зростання тарифних коефіцієнтів, %	—	26,0	18,3	13,4	10,1	7,5

сії тарифних коефіцієнтів відповідних розрядів. Водночас дефіцит малокваліфікованих робітників і їх висока плинність можуть бути певною мірою усунені (стримані) підвищенням тарифних коефіцієнтів нижніх розрядів.

Під час розробки тарифної сітки для підприємства з нестійким фінансовим станом слід мати на увазі, що найекономічнішим є варіант сітки з прогресивним абсолютним і відносним зростанням тарифних коефіцієнтів. Адже в цій тарифній сітці числові параметри (коефіцієнти за розрядами основної маси робітників (2-4) менші, аніж в інших варіантах, що наведені вище.

Водночас слід підкреслити недоцільність постійного використання тарифної сітки для вирішення поточних завдань. Пам'ятаймо, що основне призначення тарифної сітки — це диференціація тарифних ставок залежно від об'єктивних, загально визнаних чинників — складності праці (кваліфікації робітників) і відповідальності робіт. Тому маневрування тарифними коефіцієнтами допустиме лише в певних, розумних межах.

Особливо слід акцентувати увагу фахівців на необхідності врахування під час формування внутрішньовиробничої ("заводської") тарифної сітки так званого "порогу відчутності". Під ним розуміють мінімально необхідний (нижній) рівень відмінності між тарифними ставками робітників суміжних розрядів. Якщо на практиці фактична відмінність в рівнях тарифних ставок нижчі за "порог відчутності", то така тарифна сітка неадекватно відображає різницю в складності праці (кваліфікації) і не забезпечує об'єктивну диференціацію тарифних умов оплати праці. Якою має бути величина "порога відчутності"? Єдиної думки з цього питання серед науковців і практиків немає. Проте більшість вважають, що величина "порога відчутності" як мінімальний рівень відмінності між тарифними ставками суміжних розрядів, не повинна бути нижчою від 10 відсотків.

3.3.4. Диференціація посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців за складністю праці (кваліфікацією)

Один з найпоширеніших нині підходів щодо побудови посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців

використання для диференціації оплати праці за складністю співвідношень, які передбачені раніше діючими централізованими рішеннями.

Проектування розмірів посадових окладів відповідно до цього методу передбачає:

а) визначення мінімальної тарифної ставки робітника першого розряду за колишніх і нинішніх умов;

б) відновлення пропорцій у диференціації окладів з урахуванням підвищення базової тарифної ставки.

Відповідно до умов оплати праці, що діяли на початок 90-х років, мінімальна годинна тарифна ставка робітника першого розряду в машинобудуванні, наприклад, становила 0,50 крб., а місячна — 86,6 крб. ($0,50 \times 173,1$, де 173,1 — середньомісячний фонд робочого часу при 41-годинному робочому тижні). Припустимо, що місячна мінімальна тарифна ставка робітника першого розряду умовного машинобудівного підприємства становить 120,6 гривні. У разі збереження диференціації тарифної частини заробітної плати керівників, спеціалістів і службовців, передбаченої раніше встановленими схемами їх посадових окладів, та з урахуванням підвищення базової тарифної ставки, нові оклади з вибіркової номенклатури посад будуть такими (табл. 3.7)

Зазначений метод — лише один із можливих підходів до диференціації посадових окладів за складністю праці (кваліфікації). Застосування його виправдане, на думку автора, тільки на перших етапах ринкової трансформації економіки і лише з огляду на необхідність поступового пристосування до нових умов формування пропорцій в оплаті праці.

Однак з точки зору стратегії докорінної реформи оплати праці цей шлях побудови тарифної частини неприйнятний з огляду на таке. Раніше діючі тарифні умови включали фактично дві паралельно діючі тарифні системи, які недостатньо пов'язані між собою з точки зору єдності в оплаті рівноскладної праці у розрізі галузей народного господарства і категорій працівників — в систему тарифних ставок для робітників і схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців. В останні були зак-

Розрахунок посадових окладів службовців у разі збереження
раніше діючої диференціації тарифних умов

Посада	Посадовий оклад за раніше діючою схемою, крб.	Коефіцієнт співвідношення до мінімальної тарифної ставки робітника першого розряду — 86,6 крб (гр. 2 : 86,6)	Посадовий оклад, розрахований за мінімальною тарифною ставкою робітника першого розряду на підприємстві — 120,6 грн. (120,6 x гр.3)
1	2	3	4
Тарифікатор, експедитор, табельник, рахівник	90-120	1,04-1,39	125,4-167,6
Техніки всіх спеціальностей:			
I категорії	130-160	1,50-1,85	180,9-223,1
II категорії	120-140	1,39-1,62	167,6-195,4
без категорії	110-130	1,27-1,50	153,2-180,9
Інженери всіх спеціальностей (крім наведених нижче):			
I категорії	180-220	2,08-2,54	250,8-306,3
II категорії	160-200	1,85-2,31	223,1-278,6
без категорії	140-180	1,62-2,08	195,4-250,8
Інженери: конструктори, технологи, програмісти:			
I категорії	200-240	2,31-2,77	278,6-334,1
II категорії	180-220	2,08-2,54	250,8-306,3
III категорії	160-200	1,85-2,31	223,1-278,6
без категорії	140-180	1,62-2,08	195,4-250,8
Майстер виробничої дільниці:			
I групи	180-220	2,08-2,54	250,8-306,3
II групи	160-200	1,85-2,31	223,1-278,6
III групи	140-180	1,62-2,08	195,4-250,8
Начальник цеху:			
I групи	250-300	2,89-3,46	348,5-417,3
II групи	240-280	2,77-3,23	334,1-389,5
III групи	220-260	2,54-3,00	306,3-361,8
Начальники відділів: технічного, планово-виробничого, енергомеханічного	270-320	3,12-3,70	376,3-446,2
Головні: механік, енергетик, металург	270-320	3,12-3,70	376,3-446,2
Головні: конструктор, технолог, економіст	300-350	3,46-4,04	417,3-487,2
Головний інженер підприємства	380	4,39	529,4

ладені різні підходи щодо диференціації тарифних ставок і посадових окладів. Так, якщо в тарифних сітках для оплати праці робітників передбачалося прогресивне зростання ставок від розряду до розряду, то в схемах посадових окладів зростання регресивне, тобто з підвищенням складності посадових обов'язків службовців їх оклади збільшуються меншою мірою. Це породжує зрівнялівку і не дозволяє реалізувати принцип однакової оплати за працю однакової складності. Ось чому не вважаємо за потрібне відтворювати і надалі зазначені тарифні умови оплати праці керівників, спеціалістів і службовців.

Нижче викладені деякі пропозиції щодо проектування співвідношень у рівнях оплати праці керівників і підлеглих та диференціації окладів спеціалістів, які можуть бути використані при удосконаленні тарифних умов оплати праці керівників, спеціалістів і службовців на будь-якому підприємстві.

Підкреслимо, що робота керівника відрізняється від роботи підлеглих йому працівників високим рівнем складності і відповідальності, тому вона має і вище оплачуватися. Міру такого перевищення визначити однозначно неможливо.

У будь-якому разі різниця в заробітній платі керівника і висококваліфікованого підлеглого повинна створювати у першого зацікавленість у виконанні більш відповідальної роботи, якою є управлінська діяльність, а в другого — зацікавленість у професійно-кваліфікаційному зростанні.

Різниця в заробітній платі керівника і підлеглого може бути невеликою, якщо різниця у складності праці незначна. Однак вона повинна перевищувати "поріг відчутності" зростання заробітної плати. Наприклад, якщо в майстра на дільниці є робітники вищого (VIII) розряду, а "поріг відчутності" становить 10 відсотків, то заробітна плата майстра повинна перевищувати оплату праці висококваліфікованого робітника приблизно на 12-15 відсотків. Ця різниця може бути більш відчутною, якщо збільшується розрив у складності праці між майстрами і робітниками.

Важливо також урахувати умови і зміст праці керівника, особливості виробничого процесу. Наприклад, у масо-

вому виробництві організація роботи є потоковою, обслуговування централізоване, ритм виробництва від майстра залежить дуже мало. Тут розрив у заробітній платі і зокрема в тарифній її частині може бути незначним (12-20 відсотків). Проте в одиночному, експериментальному виробництві результат діяльності дільниці повністю залежить від майстра, його кваліфікації, активності, організованості. Він повинен брати участь у плануванні виробництва, виконувати функції технолога, постачальника і т.п. За таких умов заробітна плата майстра цілком заслужено може перевищувати заробітки найбільш кваліфікованих робітників дільниць на 40-50 відсотків.

За аналогією з майстрами можуть установлюватися співвідношення в оплаті праці керівників вищої і середньої ланки, керівників функціональних підрозділів на підприємствах.

Що стосується диференціації окладів спеціалістів, то тут треба зважити на такі обставини і врахувати такі чинники.

Праця більшості спеціалістів відрізняється високою складністю, розмаїттям змісту, підвищеною відповідальністю за кінцевий результат. Взагалі працю спеціалістів можна планувати і нормувати (за аналогією з працею робітника), але це, як правило, обходиться надзвичайно дорого. Тому під час планування чисельності спеціалістів користуються методами укрупненого нормування, повсякденна їх робота, як правило, нормуванню не підлягає, а регламентується посадовими інструкціями, індивідуальними планами роботи і вказівками безпосередніх керівників.

За таких умов праця переважної більшості спеціалістів оплачується почасово на основі місячних посадових окладів. Тільки невелике коло посад спеціалістів, які виконують нескладні роботи, що повторюються, може бути переведене на відрядну форму оплати праці, якщо це економічно виправдано (редактори, друкарки, креслярі, копіювальники тощо).

Під час встановлення посадових окладів спеціалістів головна методологічна складність полягає в оптимізації диференціації оплати праці за складністю і відповідаль-

ністю. Можна, звичайно, орієнтуватися на раніше встановлені галузеві схеми посадових окладів, проте слід враховувати, по-перше, що зазначені схеми містять елементи зрівняйлівки і не забезпечують об'єктивної диференціації, а, по-друге, що час вносить свої корективи. Змінюються функції спеціалістів, міра їх відповідальності, деякі посади зникають або укрупнюються, з'являються нові, змінюється значущість окремих посад. Так, наприклад, під впливом ринкових відносин виникла необхідність створення служби маркетингу, зросла значущість і престиж бухгалтерів, фінансистів, економістів-аналітиків, юристів. Усе це слід враховувати при вирішенні практичних питань мотивації праці спеціалістів.

Методологічно процедуру диференціації посадових окладів спеціалістів слід будувати так:

1. Спочатку слід ранжувати посади спеціалістів за складністю праці і відповідальністю починаючи, наприклад, з копіювальника або архіваріуса і закінчуючи провідним конструктором. Утворюється свого роду кваліфікаційна драбина, що містить, наприклад, 12-15 сходинок.

Верхню сходинку, тобто оклад провідного конструктора, нескладно зіставити з окладами керівників вищої ланки. Так, порівняно з окладом головного конструктора оклад провідного конструктора може бути меншим на 20-30 відсотків. Необхідність дотримання такої дистанції зумовлена тим, що при всій складності роботи провідного конструктора робота головного конструктора є ще складнішою і відповідальнішою.

Нижню кваліфікаційну посаду спеціаліста за рівнем оплати праці слід зіставляти з оплатою праці робітника відповідного кваліфікаційного рівня. Тут об'єктивним мірилом може виступати час, необхідний для підготовки спеціаліста і робітника.

Припустимо, копіювальника треба вчити 11 років у загальноосвітній школі і ще півроку навчати методів копіювання та інших супутних трудових навичок. Таким чином, уся підготовка займає 11,5 років.

Приблизно стільки само ж часу витрачається на підготовку робітників масових професій III розряду: 9 років

навчання в школі і 3 роки в СПТУ; 11 років у школі і 1 рік у ПТУ; 9 років у школі, 1 рік учнівства і 2 роки практичного досвіду. Таким чином, оклад копіювальника можна взяти на рівні тарифної ставки робітника III розряду.

Далі за ланцюжком установлюються оклади спеціалістів з урахуванням відмінностей у складності і відповідальності роботи, з одного боку, і "порога відчутності" у збільшенні заробітної плати, з другого.

На практиці відмінності в окладах спеціалістів двох суміжних посад (технік I і технік II категорії, інженер-економіст I і інженер-економіст II категорії тощо) мають бути в інтервалі від 10-15 до 15-20 відсотків.

Розроблену таким чином шкалу або схему посадових окладів спеціалістів слід розглядати як систему мінімальних окладів. Фактичний оклад конкретного спеціаліста може бути вищим від мінімального рівня (в межах так званої "вилки") з урахуванням ситуації на ринку праці, особистих якостей і заслуг працівника, його завантаження і напруженості праці.

3.4. Нові (нетрадиційні) підходи до побудови тарифної системи

3.4.1. Гнучкий тариф: основні положення, сфера застосування, переваги

Досвід застосування гнучкого тарифу, сутність якого розглядається в цьому розділі, запозичено з зарубіжної практики. У вітчизняній практиці його застосування не поширене. Проте гнучкий тариф заслуговує на більш широке застосування з огляду на його певні переваги. Насамперед з'ясуємо, з чим пов'язана поява так званого гнучкого тарифу.

Зазначимо, що до 60-х років нинішнього століття традиційним методом стимулювання зростання продуктивності праці робітників була відрядна форма оплати їх праці. Проте в умовах сучасної науково-технічної революції відрядна форма поступово втрачає свій мотивуючий вплив на робітників. Переведення ж робітників на почасову

форму оплати, не пов'язану функціонально з випуском продукції, сприяє, як свідчать спеціальні дослідження, загостренню проблеми зростання продуктивності праці.

За таких умов сучасний менеджмент вимушений шукати нові шляхи і методи стимулювання зростання виробництва в умовах, коли почасова форма оплати праці з огляду на об'єктивні обставини стає єдиною придатною¹. Одним із напрямів вирішення протиріччя між почасовою формою оплати праці і потребою стимулювання зростання продуктивності праці стало посилення стимулюючої ролі тарифної заробітної плати на основі застосування гнучкого тарифу.

Сутність концепції гнучкого тарифу полягає ось у чому: оскільки тарифна заробітна плата становить основну частку заробітної плати робітників, вона може використовуватися як активний елемент системи матеріального стимулювання. Іншими словами, тарифна заробітна плата повинна взяти на себе ще одне "навантаження": поряд з виконанням основного завдання — диференціації платні залежно від складності праці і стимулювання зростання кваліфікаційного рівня працівників, вона має стимулювати і індивідуальні результати їх праці (виробіток).

На основі концепції гнучкого тарифу, яка в середині 70-х років зайняла чільне місце в теорії і практиці організації заробітної плати, англійськими спеціалістами була розроблена так звана динамічна модель заробітної плати. Згідно з цією моделлю тариф має нести основне стимулююче навантаження. За оптимальну структуру заробітної плати взята структура, що має такі пропорції: тариф — 85 відсотків, періодична премія за індивідуальні досягнення — 10 відсотків і премія за результати діяльності підприємства в цілому — 5 відсотків.

Кожному з елементів структури заробітної плати відведена певна роль в системі стимулювання. Так, тариф повинен заохочувати працівників не тільки до збереження вже досягнутого рівня виробітку і якості, а й залежати від них. Періодичне преміювання має стимулювати праців-

¹ Обґрунтування див. у розділі "Форми і системи заробітної плати".

ників до докладання додаткових зусиль, пов'язаних з освоєнням нової техніки і технології, упровадженням нових форм організації праці, оволодінням суміжними професіями, прийомами роботи тощо, що закладають базу (основу) підвищення продуктивності праці.

Преміювання за підсумками діяльності підприємства в цілому, на думку розробників динамічної моделі заробітної плати, має переслідувати дві мети — стимулювання колективних зусиль за підвищення прибутковості і виховання персоналу в дусі співробітництва з фірмою. При цьому припускається, що всі зазначені елементи структури заробітної плати тісно пов'язані між собою і динамічно змінюються. Так, у разі досягнення працівником нових, більш високих результатів праці його тариф переглядається і підвищується в розмірі, що дорівнює періодичному преміюванню, який стимулював їх досягнення, тобто на 10 відсотків. Знову встановлений тариф заохочує до збереження досягнених результатів. Одночасно перед працівниками ставляться нові завдання, а їх досягнення стимулюється періодичним преміюванням. У цьому полягає сутність динамічної моделі заробітної плати.

Одним з варіантів використання концепції гнучкого тарифу для вирішення проблеми стимулювання зростання продуктивності праці є система контрольованого денного виробітку. Ця система була розроблена французьким економістом Г. Лажуані понад 30 років тому. Згідно з нею по кожному кваліфікаційному розряду встановлюються три рівні тарифних ставок залежно від виробітку робітника: нормальний, що характеризує середній рівень інтенсивності праці; низький — нижче 95 відсотків норми; високий — понад 105 відсотків норми. Критерієм диференціації тарифних ставок у межах одного розряду слугує продуктивність праці. Тарифна ставка встановлюється терміном на 3-6 місяців. Після закінчення зазначеного періоду тарифна ставка переглядається з урахуванням продуктивності, що досягнена робітником в останньому кварталі або півріччі.

Якщо виробіток близький до норми і становить, наприклад, 95-105 відсотків, робітникові встановлюється та

рифна ставка, що знаходиться в середині діапазону тарифних ставок, — так звана тарифна ставка за кваліфікацією.

У разі, коли виробіток у минулому кварталі чи півріччі становив у середньому більш як 105 відсотків норми, робітникові встановлюється “верхній” рівень тарифних ставок відповідного розряду, що на 5 відсотків перевищує ставку за кваліфікацією. У разі, коли рівень виробітку нижче 95 відсотків норми, робітникові встановлюється “нижній” рівень ставок, який на 5 відсотків нижчий за тарифну ставку за кваліфікацією.

Система контрольованого денного виробітку має різні варіанти (різновиди) — заохочувальні і незаохочувальні. В першому випадку зарібок робітника складається з тарифної частини та різного роду заохочувальних виплат — за якість продукції, розширення зон обслуговування, суміщення професій тощо. В другому випадку зарібок залежить лише від годинної тарифної ставки і загальної кількості відпрацьованого часу у звітному періоді.

Як впливає з щойно зазначеного, система контрольованого денного виробітку, — це своєрідний компроміс у вирішенні проблем організації оплати праці. Вона містить елементи двох форм зарібкової плати: почасової і відрядної. З одного боку, така система прийнятна і приваблива для робітників. Вони отримують достатню гарантію доходу. Одночасно ця система сприяє зближенню їх статусу з статусом службовців. З іншого боку, система контрольованого денного виробітку відповідає інтересам роботодавців, адже вона дає можливість стимулювати зростання виробітку і одночасно контролювати витрати на зарібкову плату, пов'язувати їх зі змінами продуктивності праці. Зазначимо, що розглянута вище система, придатна для стимулювання праці робітників-почасовиків, але за умови можливості вимірювання продуктивності та впливу робітників на її рівень.

У таблиці 3.8, як приклад, наведено тарифні ставки робітників однієї з американських компаній, що диференційовані по вертикалі залежно від складності робіт і кваліфікації, необхідної для їх виконання, і по горизонталі — від ефективності праці.

**Годинні тарифні ставки робітників
американської компанії Рехнорд, 1978 р., дол.***

Тарифні розряди	Тарифні ставки залежно від ефективності праці									Діапазон, %
	0	1	3	5	7	9	11	13	15	
1	3,24	3,34	3,39	3,44						6
3	3,29	3,39	3,44	3,49						6
5	3,36	3,46	3,51	3,56	3,61					7
7	3,43	3,53	3,58	3,63	3,68	3,73				9
9	3,79	3,89	3,94	3,99	4,01	4,04	4,09	4,14	4,19	10
11	4,31	4,41	4,46	4,51	4,52	4,56	4,61	4,66	4,71	9

* розгортка ставок по горизонталі і вертикалі наведена в скороченому вигляді

3.4.2. Безтарифна (пайова) система оплати праці

3.4.2.1. Сутність і призначення безтарифної системи оплати праці

З розширенням економічної самостійності підприємств, удосконаленням механізму господарювання на принципах госпрозрахунку, а особливо з переходом до ринкових відносин неефективність організації заробітної плати на основі централізованого планування та жорсткої тарифної системи стала очевидною.

Це спричинило появу наприкінці 80-х — початку 90-х років на підприємствах та в організаціях колишнього Радянського Союзу так званих безтарифних систем оплати праці. Одними з перших такі системи запровадили колективи Вешкінського комбінату торговельного обладнання (Московська область) та МНТК "Мікрохірургія ока" (м. Москва).

Спільними для названих та інших аналогічних безтарифних систем оплати праці є таке:

- у рівні умови ставляться робітники і службовці, а саме, скасовуються стабільні тарифні ставки для робітників і посадові оклади для службовців;

- установлюється єдиний для підприємства мінімум заробітної плати для працівників, що виконують найпростіші роботи (функції);

- розробляється і затверджується шкала співвідношень в оплаті праці різної складності з мінімально можливою кількістю рівнів. У МНТК "Мікрохірургія ока" це

шкалу назвали "шкалою соціальної справедливості", і складається вона усього з шести рівнів:

Шкала "соціальної справедливості" МНТК "Мікрохірургія ока"

Керівник підприємства (генеральний директор)	4,5
Заступник генерального директора	4,0
Керівники відділів	3,5
Лікарі	3,0
Медичні сестри	2,0
Санітарки	1,0

На Вешкінському комбінаті торговельного обладнання визначили десять кваліфікаційних груп працівників. Ось їхня система оцінки кваліфікації працівників:

Система оцінки кваліфікації працівників

Вешкінського комбінату торговельного обладнання

Кваліфікаційна група	Посада	Кваліфікаційний бал (коефіцієнт)
I	Директор комбінату	4,5
II	Головний інженер	4,0
III	Заступник директора	3,6
IV	Керівники провідних підрозділів	3,25
V	Провідні спеціалісти	2,65
VI	Спеціалісти і робітники вищої кваліфікації	2,5
VII	Спеціалісти II категорії і висококваліфіковані робітники	2,1
VIII	Спеціалісти III категорії і кваліфіковані робітники	1,7
IX	Спеціалісти і робітники	1,3
X	Некваліфіковані робітники	1,0

На обох підприємствах кваліфікаційні коефіцієнти (бали) відображають співвідношення в оплаті праці залежно від посади (професії), тобто складності виконуваної роботи.

— заробітна плата нараховується не кожному працівникові окремо за тарифними ставками й окладами, а спочатку визначається її загальна сума, зароблена колективом, потім ця сума розподіляється між членами трудового колективу пропорційно встановленим коефіцієнтам (балам) та відпрацьованому кожним працівником часу;

— щоб запобігти зрівнялівці, розробляються додаткові умови диференціації нарахованої заробітної плати. Беруться до уваги кваліфікація виконавця, якість роботи, виконання виробничих завдань, трудова дисципліна, взаємодопомога, умови праці тощо.

Підсумовуючи зауважимо, що головна суть безтарифних систем оплати праці полягає в паюванні колективного заробітку за заздалегідь установленими коефіцієнтами співвідношень в оцінюванні праці різної складності.

Основним призначенням цих систем є мотивація ефективної праці кожного індивіда і колективу як єдиного цілого.

Заробіток кожного окремого працівника залежить від чотирьох чинників:

- кінцевих результатів колективної діяльності;
- установленого працівникові коефіцієнта (паю в колективному заробітку);
- відпрацьованого часу;
- особистого ставлення кожного працівника до спільної справи.

На деяких підприємствах чи в структурних підрозділах шкала коефіцієнтів (паїв) переглядається щомісяця або уточнюється приблизно так, як переглядаються коефіцієнти трудової участі у виробничих бригадах.

Звичайно, назву "безтарифна система оплати праці" слід розглядати як умовну, оскільки встановлювані коефіцієнти (паї) — це теж своєрідні тарифи. На наш погляд цю систему точніше було б назвати методом паювання колективного трудового доходу залежно від індивідуального внеску.

3.4.2.2. Методичні основи розробки безтарифної системи оплати праці

Безтарифна система оплати праці за своєю суттю є колективною системою, разом з тим вона допускає й індивідуальну організацію праці.

Головною умовою застосування безтарифної системи є можливість створення такого колективу робітників, службовців, спеціалістів і керівників, який був би об'єднаний спільним виробничим завданням, а кожен працівник чітко бачив би і розумів своє місце, роль і внесок у кінцевий результат спільної (колективної) праці. Дуже бажаною є можливість взаємного контролю інтенсивності якості праці та трудової дисципліни, щоб ні в кого не виникало бажання сховатися за чужу спину, одержати з ко-

лективного доходу більший пай, ніж той, що відповідає реальному особистому внеску.

З цих міркувань використання єдиної безтарифної системи для багатотисячного колективу може виявитися неефективним, оскільки зв'язок між особистим внеском і кінцевим результатом спільної праці опосередковується численними проміжними ланками.

Неефективно також розчленовувати великий колектив на значну кількість малих груп, бригад тощо, бо це ускладнює планування виробництва, організації праці, облік кінцевих результатів діяльності та нарахування індивідуальних заробітків.

Найкраще формувати трудові колективи навколо якогось завершеного комплексу робіт або його хоча б відносно великої автономної частини.

Для підприємств машинобудівної (приладобудівної) промисловості майже ідеальним варіантом є формування колективів з безтарифною системою оплати праці на базі предметно-замкнених дільниць і цехів, внутрішніх малих фірм, технологічно спеціалізованих цехів тощо. На невеликих підприємствах з безцеховою структурою управління пропонується застосовувати одну для усього підприємства безтарифну систему оплати праці.

Щодо працівників допоміжних служб, цехів, відділів, дільниць тощо можливі такі два підходи. При централізованій системі обслуговування колективи краще формувати за окремими функціями. Наприклад, ремонтно-механічна служба об'єднується в один колектив, енергетична — у другий, транспортна — у третій і т.д.

За змішаної форми обслуговування допоміжні працівники, які приписані до основних цехів, входять безпосередньо в ці колективи, а ті, що підпадають під централізоване керівництво, об'єднуються у відповідні самостійні колективи за функціональною ознакою.

Керівники, спеціалісти і службовці залежно від масштабів підприємства можуть об'єднуватися в один колектив з робітниками, складати окремий колектив заводоуправління або сформувати кілька автономних колективів

(конструкторське бюро, відділ головного технолога, економічна служба, комерційна служба тощо).

Важливим і дуже відповідальним етапом упровадження безтарифної системи оплати праці є визначення діапазону складності виконуваних колективом робіт і кількості ступенів (рівнів) шкали коефіцієнтів.

Тут можна скористатися чинними тарифно-кваліфікаційними довідниками робітників і службовців. Але не обов'язково використовувати всю можливу шкалу тарифних ставок робітників і посад службовців. Можна провести деяке стиснення цієї шкали, враховуючи, наприклад, що робітників першого розряду в машинобудуванні практично немає, другого розряду дуже мало, переважають третій-п'ятий розряди. Посади службовців, спеціалістів і керівників теж до деякої міри можна укрупнити, наприклад, таким чином: молодші службовці, техніки, старші службовці і інженери, керівники підрозділів, головні спеціалісти, заступники директора.

Якщо заробітна плата директора визначається контрактом, то на нього безтарифна система оплати праці не поширюється.

Важливим методичним питанням побудови безтарифної системи оплати праці є визначення співвідношень між коефіцієнтами (паями), а також вибір форми самого паю. Він може мати фіксоване значення або змінне у вигляді вилки. Другий варіант прийнятніший тому, що дає можливість диференціювати заробітну плату працівників одного рівня залежно від їхнього ставлення до функціональних обов'язків, тобто від особистого внеску в кінцевий результат спільних зусиль.

Відмітною рисою безтарифних систем оплати праці є те, що їх застосування передбачає не відокремлене нарахування тарифної частини заробітної плати, надбавок, премій і компенсаційних доплат, а комплексне.

В основу цього підходу покладено вимогу до усіх виконавців працювати якісно, творчо, відповідально. Якщо колектив цих вимог дотримується і працює бездоганно, то він має одержати відповідну суму заробітної плати з усіма її складовими. А вже ця сума розподі-

ляється між членами колективу за встановленими коефіцієнтами з урахуванням фактично відпрацьованого часу. Не виключено, що хтось з членів колективу за платіжний період (календарний місяць) працюватиме не досить сумлінно, припуститься помилок, порушить технологічну дисципліну або правила техніки безпеки тощо. Цілком природно, що такий працівник заслуговує, аби до нього було вжито адміністративних чи економічних санкцій. На цей випадок безтарифна система оплати праці доповнюється положенням про диференціацію заробітної плати залежно від особистого трудового внеску працівника в кінцевий результат колективних зусиль.

Місячний індивідуальний заробіток за безтарифної системи оплати праці розраховують за такою формулою:

$$Z_i = \frac{\Phi_z \times K_i}{K_{cp} \times n} = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \times \Phi_z,$$

де Φ_z — нарахований колективу сумарний фонд заробітної плати за виконані протягом місяця завдання;

K_i — індивідуальний коефіцієнт конкретного працівника, що показує, в скільки разів його зарплата вища від мінімальної у даному колективі;

K_{cp} — середній коефіцієнт співвідношень в оплаті праці у даному колективі;

n — загальна кількість працівників даного колективу.

Цією формулою можна скористатись за умови, що кожен член колективу відпрацював однакову кількість робочого часу. У реальній господарській практиці така ситуація малоімовірна: хтось перебуває у відпустці, інший — у відрядженні, третій захворів. Тому до базової формули слід ввести поправочний коефіцієнт $K_{ч}$, який має враховувати відмінності в кількості відпрацьованого за місяць робочого часу різними працівниками даного колективу. Цей коефіцієнт відпрацьованого часу конкретним працівником розраховується за формулою:

$$K_{\text{ч}} = \frac{\mathcal{Q}_{\text{ф}}}{\mathcal{Q}_{\text{пл}}}$$

де $\mathcal{Q}_{\text{ф}}$ — фактично відпрацьований за місяць час, годин;

$\mathcal{Q}_{\text{пл}}$ — плановий фонд робочого часу на місяць, годин.

Коефіцієнт відпрацьованого часу дорівнюватиме одиниці, якщо працівник відпрацював повний робочий місяць; він буде менший одиниці в того, хто мав невиходи на роботу з різних причин; перевищуватиме одиницю в того, хто відпрацював повний місяць і мав понаднормові години.

Великою небезпекою колективної праці є неоднакове ставлення членів трудового колективу до своїх обов'язків. Якщо це має місце, то необхідно під час визначення індивідуальних заробітків враховувати відмінності в трудовому внеску в кінцевий результат спільної праці різних виконавців. Інакше не уникнути зрівнялівки з усіма її негативними наслідками.

Аби запобігти цьому небажаному явищу, до базової формули слід ввести ще один поправочний коефіцієнт, який враховував би особистий трудовий внесок кожного в кінцевий спільний результат ($K_{\text{ме}i}$). Тоді базова формула для визначення індивідуального заробітку набере такого остаточного вигляду:

$$Z_i = \frac{\Phi_z \times K_i \times K_{\text{ч}i} \times K_{\text{ме}i}}{\sum_{i=1}^n K_i \times K_{\text{ч}i} \times K_{\text{ме}i}}$$

Коефіцієнт трудового внеску ($K_{\text{ме}i}$) може враховувати індивідуальну продуктивність праці, якісні показники роботи, рівень трудової дисципліни, ініціативність працівника, освоєння суміжних професій тощо. Аби уникнути суб'єктивності в оцінці трудового внеску, на підприємстві слід розробити деталізовану методику визначення $K_{\text{ме}i}$ і ознайомити з нею усіх, кого це стосується.

Один з можливих варіантів визначення коефіцієнта трудового внеску наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Орієнтовний перелік показників для коригування
базового коефіцієнта трудового внеску працівників
складальної дільниці (базовий $K_{те} = 1,0$)**

Посада, професія	Показники, які враховуються для визначення фактичного К _{тв}		Хто затверджує річні показники
	підвищення базового К _{тв}	зниження базового К _{тв}	
Майстер	Виконання місячного виробничого завдання дільницею (+0,1). Відсутність травматизму і порушень трудової дисципліни на дільниці (+0,1)	Невиконання місячного виробничого завдання дільницею (-0,1). Наявність важкого випадку травматизму (-0,2)	Начальник цеху
Технолог	Виконання місячного плану технологічного забезпечення дільниці, зниження трудомісткості (+0,1)	Невиконання місячного плану технологічного забезпечення дільниці, зниження трудомісткості (-0,1). Наявність збоїв у роботі дільниці з вина технолога (-0,1)	Начальник цеху
Слюсар-складальник (V-VI розрядів)	Суміщення професій (+0,1). Творче, ініціативне ставлення до роботи, перелача досвіду і навчання менш кваліфікованих робітників (+0,1)	Неякісне виконання виробничого завдання (-0,1). Порушення трудової дисципліни, правил безпеки (-0,1). Незадовільна культура робочого місця (-0,1)	Майстер
Водій електро-візка	Суміщення професій (+0,1). Безаварійна експлуатація техніки (+0,1)	Простої робітників з вина водія (-0,1). Порушення трудової дисципліни, правил техніки безпеки та експлуатації техніки (-0,1)	Майстер

3.4.2.3. Порядок розробки безтарифної системи оплати праці на прикладі виробничої дільниці

Зазначений порядок розглядається на прикладі дільниці, що спеціалізується на складанні вузлів підйомно-транспортних та шляхо-будівельних машин. Тип виробництва дрібносерійний, частково серійний. У загальній трудомісткості виробничої програми переважають складально-монтажні, електрозварювальні, свердлувальні операції. Режим праці двозмінний.

До складу дільниці входять: 15 слюсарів-складальників, 4 свердлувальники, 2 розточувальники, 6 електрозварю-

вальників, 2 кранівники мостового крана. Професійно-кваліфікаційний склад дільниці наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Професійно-кваліфікаційний склад робітників дільниці

Професія	Усього робітників, чол.	Розподіл робітників по розрядах					
		1	2	3	4	5	6
Слюсар-складальник	15	—	1	4	5	4	1
Свердлувальник	4	—	2	2	—	—	—
Розточувальник	2	—	—	—	1	1	—
Електрозварник	6	—	—	2	3	1	—
Кранівник	2	—	—	2	—	—	—
Усього	29	—	3	10	9	6	1

Слюсарі-складальники об'єднані в одну бригаду, електрозварники — в іншу. Свердлувальники і розточувальники працюють індивідуально, кожен на свій окремий наряд. Кранівники нарядів не мають, форма оплати їх праці — почасово-преміальна.

Дільницю обслуговують два водії електровізка і двоє підсобних робітників, які підпорядковані начальникові транспортної дільниці і теж оплачуються за почасово-преміальною системою.

Керує дільницею майстер. Дільницю постійно обслуговує один інженер-технолог, який входить до складу технічного бюро цеху.

Таким чином, на дільниці працюють усього 35 чоловік. Головне завдання дільниці — виготовлення якісної продукції у встановлених обсягах. Водночас економічні інтереси в різних виконавців не збігаються, тому що різні системи оплати праці, підпорядкованість кільком керівникам не створюють єдності мети і заінтересованості. До речі, це один з головних недоліків нині чинних тарифних систем оплати праці.

Нераціонально використовується і робочий час. Нерідко трапляються такі ситуації, коли електрозварники або верстатники не мають відповідного фронту роботи і простоюють, а слюсарі змушені працювати наднормово. Допоміжні робітники завантажені не повний день, отже мають значні вільні паузи. Інженер-технолог матеріально не за-

цікавлений у результатах роботи дільниці, хоча міг би для неї зробити багато корисного. Але його посадовий оклад завжди однаковий, а премію він одержує за показники роботи відділу головного технолога.

Висновок нескладний: усіх цих працівників слід організаційно об'єднати, підпорядкувавши майстрові дільниці, а зарплату кожного поставити в пряму залежність від кінцевих підсумків колективної праці.

Розглянемо формування єдиної шкали співвідношень в оплаті праці (кваліфікаційних балів).

Під час вирішення цього питання можливі різні підходи. Кваліфікаційні бали можна встановити на підставі середньої заробітної плати кожного працівника, що склалася за якийсь період, наприклад, за 3-6 місяців. Можна скористатися й тарифними ставками та посадовими окладами і на цій підставі сформувавши шкалу кваліфікаційних балів.

Другий варіант за сучасних умов менш прийнятний, через те що, по-перше, питома вага тарифної частини у загальній сумі нарахованої заробітної плати стала дуже малою і неоднаковою в різних категорій працівників. По-друге, тарифні ставки не включають доплат за шкідливі умови праці як, наприклад, у електрозварників.

Виходячи з цього, в нашому випадку більш прийнятним є перший варіант, тобто встановлення кваліфікаційних балів на базі середньої заробітної плати з урахуванням усіх надбавок, доплат і премій.

Середньомісячна зарплата за останніх півроку в працівників дільниці характеризується такими розмірами (табл. 3.11).

Як видно з таблиці, середньомісячна заробітна плата працівників дільниці дещо не відповідає рівню кваліфікації і відповідальності. Досить порівняти, наприклад, заробітки робітників III розряду, майстра і робітників, майстра і технолога, технолога і робітників тощо.

Це можна пояснити як різними системами оплати праці, так і недосконалістю диференціації тарифних ставок і посадових окладів за складністю виконуваної роботи.

У разі переходу на безтарифну систему оплати праці ці недоліки можна і треба якоюсь мірою усунути.

**Середньомісячна заробітна плата
працівників дільниці (грн.)**

Професія, посада	Кваліфікаційний розряд	Середньомісячна зарплата	Співвідношення до найнижчої зарплати, разів
Майстер	—	283,9	1,67
Технолог	—	238,0	1,40
Слюсар- складальник	VI	306,0	1,80
	V	300,9	1,77
	IV	272,0	1,60
	III	249,9	1,47
	II	215,9	1,27
Свердлувальник	III	232,9	1,37
	II	204,0	1,20
Розточувальник	V	294,1	1,73
	IV	260,1	1,53
Електрозварник	IV	302,6	1,78
	III	283,9	1,67
Кранівник	II	192,1	1,13
Водій електровізка	II	192,1	1,13
Підсобний робітник	I	170,0	1,0

Включення усіх працівників у єдиний колектив на основі єдності виробничих завдань і спільної заінтересованості в кінцевих результатах колективної праці має супроводжуватися перерозподілом деяких функцій і обов'язків, опануванням суміжних професій, взаємодопомогою і взаємозамінністю виконавців, скороченням вільного часу, підвищенням інтенсивності праці і, як наслідок, зростанням продуктивності праці.

У нашому прикладі зафіксовано 14 різних рівнів заробітної плати 35 працівників. Для безтарифної системи оплати праці це надто дрібна диференціація, отже, її слід укрупнити, пам'ятаючи разом з тим про необхідність забезпечення відмінностей в оплаті праці різної складності.

На нашу думку (а кожне підприємство такі питання має вирішувати самостійно), для робітників у разі застосування шестирозрядної тарифної сітки можна обмежитись трьома рівнями кваліфікаційних балів. Перший, нижчий рівень — для робітників низької кваліфікації (I-II розряди), другий — для робітників середньої кваліфіка-

щі (III-IV розряди) і третій — для робітників вищої кваліфікації.

Інтереси виробництва в умовах ринкової економіки вимагають підвищення ролі лінійних керівників і спеціалістів, від яких залежать рівень організації виробництва і праці, якість технологічних рішень, а отже і такі синтетичні показники ефективності, як продуктивність і якість (конкурентоспроможність) продукції.

На цій підставі вважаємо за доцільне підняти статус технолога і майстра порівняно з тим, який вони мали досі. Ефективне виконання функцій технолога пов'язано зі значно більшим терміном навчання порівняно з підготовкою слюсаря VI розряду. Більше того, технолог в умовах прискорення науково-технічного прогресу повинен постійно поповнювати й оновлювати свої знання, вбирати в себе нову інформацію і використовувати її у повсякденній праці.

До майстра пред'являються також високі вимоги щодо знань технології, економіки і організації виробництва, основ менеджменту, психології роботи з людьми. Крім того, на ньому лежить висока відповідальність за виконання планових завдань, техніку безпеки, збереження матеріальних цінностей, виховання робітників тощо.

З огляду на це майстрові доцільно встановити найвищий кваліфікаційний бал на цій дільниці.

Орієнтовна модель шкали кваліфікаційних балів для працівників складальної дільниці, як основи для запровадження безтарифної системи оплати праці наведена в таблиці 3.12.

У цій таблиці виняток зроблено для електрозварників, які, маючи III і IV розряди, включені до групи робітників V-VI розрядів. Це зроблено через те, що до їхнього середнього заробітку увійшли доплати компенсаційного характеру за умови праці. У разі окремого нарахування компенсаційних доплат кваліфікаційний бал електрозварникам може бути відповідно знижений.

Як варіант, для робітників дільниці кваліфікаційні бали можна встановити не фіксованими (однозначними), а у вигляді вилок. Наприклад, 1,0-1,4; 1,4-1,6; 1,6-1,8. Це

Шкала кваліфікаційних балів (пай) для працівників дільниці

Професія, посада	Кваліфікаційний розряд	Середньомісячна зарплата, гривнів	Співвідношення до найнижчої зарплати, разів	Кваліфікаційний бал (пай)
Майстер	—	283,9	1,67	2,0
Технолог	—	238,0	1,40	1,85
Слюсар-складальник	VI	306,0	1,80	1,7
"	V	300,9	1,77	
Розточувальник	V	294,1	1,73	
Електрозварник	IV	302,6	1,78	
"	III	283,9	1,67	1,4
Слюсар-складальник	IV	272,0	1,60	
Розточувальник	IV	260,1	1,53	
Слюсар-складальник	III	249,9	1,47	
Свердлувальник	III	232,9	1,37	1,0
Слюсар-складальник	II	215,9	1,27	
Свердлувальник	II	204,0	1,20	
Кранівник	II	192,1	1,13	
Водій електровізка	II	192,1	1,13	
Підсобний робітник	I	170,0	1,00	

дозволяє реалізувати глибшу диференціацію, але ускладнює процедуру нарахування зарплати. Зрештою, право вибору залишається за підприємством або його структурними підрозділами.

Практичною ілюстрацією побудови "вилкової" моделі безтарифної системи оплати праці може слугувати модель, яка розроблена ще наприкінці 80-х років на ташкентському заводі "Медіа". Її основні параметри наведено в таблиці 3.13.

Щоб система безтарифної оплати праці була ефективною і привабливою для персоналу підприємства, необхідно виконати значний обсяг підготовчої роботи, а саме:

1. Обрати і всебічно обґрунтувати межі структурного підрозділу, який підлягає переведенню на безтарифну систему оплати праці.

2. Уточнити виробничі завдання і склад персоналу, заробітна плата якого залежатиме від результатів спільної праці, тобто буде виплачуватися з єдиного джерела.

3. Переглянути й відкоригувати норми затрат праці, на базі поопераційних визначити комплексні норми ча-

"Вилкова" модель безтарифної системи оплати праці

Показники системи оплати праці	Кваліфікаційні групи								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інтервали коефіцієнтів співвідношень в оплаті	0,6-1,4	1,0-1,8	1,4-2,4	1,9-3,1	2,5-3,9	3,2-4,8	4,0-5,0	4,5-5,5	5,0-6,0
Середнє значення коефіцієнта в інтервалі	1,0	1,4	1,9	2,5	3,2	4,0	4,5	5,0	5,5
Категорії персоналу:									
робітники	x	x	x	x					
службовці		x	x						
спеціалісти			x	x	x				
керівники (всіх підрозділів)				x	x	x			
директор заводу, його заступники							x	x	x

су (виробітку), врахувавши в них затрати часу допоміжних робітників, які раніше оплачувалися почасово, а також керівників, спеціалістів і службовців, які були на окладах.

4. Переглянути поділ і кооперування праці в підрозділі, перерозподілити функції між персоналом, за потреби провести навчання окремих працівників з таким розрахунком, щоб забезпечити необхідну взаємозамінність, недопущення простоїв, однакову інтенсивність праці.

5. Уточнити систему економічних показників діяльності структурного підрозділу, відпрацювати чіткий порядок формування колективного фонду оплати праці та його залежності від кількісних та якісних показників спільної праці.

6. Розробити всебічно обґрунтовану шкалу кваліфікаційних балів (паїв), порядок визначення коефіцієнтів особистого трудового внеску, процедуру розподілу колективного заробітку між членами колективу.

7. Провести широку роз'яснювальну роботу серед членів колективу, заручитися підтримкою переважної більшості працівників.

8. Розробити положення про застосування безтарифної системи оплати праці, погодивши його з профспілковим комітетом. Принципові питання цього положення закріпити в колективному договорі підприємства.

9. Розробити і реалізувати план організаційно-технічних заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці і ефективності виробництва з тим, щоб під час переведення підрозділу на безтарифну систему оплати праці не відбулося необґрунтованого зниження заробітної плати в окремих працівників, особливо у найбільш кваліфікованих.]

3.4.3. Єдина тарифна сітка для оплати праці всіх категорій персоналу

Одним з альтернативних варіантів традиційної побудови тарифної системи, яка, як зазначалося, передбачає наявність двох тарифних сіток, пристосованих до категорій працівників (робітників і службовців), є запровадження єдиної уніфікованої тарифної системи оплати праці для всіх категорій персоналу підприємства. Основами такої системи може стати Єдина тарифна сітка (ЄТС). Головна перевага ЄТС — запровадження єдиного уніфікованого підходу щодо оцінки складності робіт і диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу. Суттєвим є і спрощення формування тарифної сітки, чому сприяє відмова від відокремленої розробки тарифних умов оплати праці для робітників, з одного боку, і службовців, з другого.

Позитивний досвід розробки і запровадження ЄТС накопичено в Науково-дослідному інституті праці (м. Москва), який враховано під час викладення методичних підходів щодо побудови ЄТС.

Ставки за розрядами всіх категорій персоналу — від робітника до директора підприємства — диференціюються в ЄТС за ознакою складності робіт, що виконуються, кваліфікації персоналу. Інші чинники диференціації заробітної плати — умови праці, індивідуальні результати особисті якості працівника тощо враховуються посередньо таких складових оплати праці як доплати, надбавки премії.

В основу ЄТС, що розглядається, покладено чотири принципи її побудови.

Перший принцип — охоплення єдиною тарифною шкалою всіх категорій персоналу.

Другий принцип — групування професій робітників і посад службовців за ознакою спільності робіт (функцій), що виконуються. Категорія робітників, згідно з цим принципом, подана в ЄТС однією групою — робітники всіх галузей, видів виробництва і робіт.

Серед службовців виділені такі групи посад, виходячи зі спільності (порівняльності) функцій, що виконуються:

а) посади службовців — технічних виконавців, що спільні для підприємств усіх галузей;

б) посади спеціалістів, які спільні для підприємств усіх галузей;

в) посади спеціалістів, які специфічні для підприємств різних галузей;

г) посади керівників загально-господарських структурних підрозділів підприємств, які спільні для підприємств усіх галузей;

д) посади керівників підприємств і їх структурних підрозділів підприємств різних галузей.

Третій принцип побудови ЄТС — віднесення робітників і службовців до розрядів єдиної уніфікованої сітки (тарифікація робітників і службовців) за ознакою складності робіт або функцій, що виконуються. Зауважимо, що запровадження ЄТС не означає, що службовцям повинні присвоюватися кваліфікаційні розряди, як це має місце щодо робітників. Оцінюючи рівень кваліфікації спеціалістів, як і раніше, слід використовувати кваліфікаційні категорії. Застосування тарифних розрядів щодо службовців має лише одну мету — визначити відповідну групу оплати праці за єдиною сіткою.

У варіанті ЄТС, що розглядається, передбачається 17 розрядів, їх кількість визначено в результаті порівняльного аналізу відмінностей у складності праці робітників і професійно-посадових груп службовців і експертної оцінки місця окремих посад за єдиною сіткою.

Тарифікація робіт і професій, як і за діючих умов, передбачає віднесення їх до шести (а в ряді випадків до восьми) розрядів. Разом з тим зберігаються методичні підходи до тарифікації робіт і професій робітників на основі діючого Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника (ЄТКД).

Складним у методичному плані є встановлення кваліфікаційних розрядів за конкретними посадами службовців. Під час розробки 17-розрядної сітки, що аналізується, враховані відмінності в складності робіт і кваліфікації виконавців. Разом з тим застосовано серед інших і такий метод оцінки, як метод "логіки тарифікації", в основу якого покладено супідрядність, порівняльність окремих груп і категорій працівників. Так, наприклад, тарифікація техніків (4-7 розряди) ув'язана з тарифікацією робітників (1-8-й розряди). Практика свідчить, що це відповідає справжньому співвідношенню у складності праці зазначених категорій працівників. Кваліфікаційні розряди інженерів усіх спеціальностей (6-11-й розряди) так "перетинаються" з розрядами техніків, що розряд техніка першої категорії (6-й) відповідає розряду інженера без категорії.

Тарифікація інженерів-конструкторів, інженерів-технологів, інженерів-програмістів і деяких інших інженерних спеціальностей передбачена на більш високому рівні (6-13-й розряди), ніж інженерів інших спеціальностей (6-11-й розряди). Це виправдано з огляду на порівняльний аналіз складності робіт і посадових обов'язків наведеної категорій інженерних кадрів.

Кваліфікаційні розряди майстрів виробничих дільниць відповідають розрядам інженерів усіх спеціальностей (6-11-й розряди). Тарифікація начальників дільниць і змін (7-12-й розряди) приблизно відповідає розрядам інженерів-конструкторів і інженерів-технологів. Кваліфікаційні розряди начальників цехів передбачені на більш високому рівні порівняно з начальниками дільниць і змін (11-14-й розряди), що відповідає справжньому співвідношенню складності й відповідальності виконуваних робіт.

Тарифікація головних спеціалістів (13-17-й розряди) близька до тарифікації начальників цехів і керівників підприємств. Разом з тим їх кваліфікаційні розряди, з одного боку, дещо перевищують розряди начальників цехів, водночас "перетинаються" з ними, а з другого — в ряд випадків зрівнені з розрядами директорів підприємств:

Віднесення основних посад керівників, спеціалістів

і службовців підприємств до розрядів Єдиної тарифної сітки

Назви посадових груп і посад Кваліфікаційні розряди

1. Посади службовців —

технічних виконавців, спільні для підприємств усіх галузей

Черговий бюро перепусток	2
Копіювальник	2
Нарядчик	2
Табельник	2
Обліковець	2
Експедитор	2
Агент	3
Діловод	3
Секретар	3
Секретар-друкарка	3
Рахівник	3
Кресляр	3
Архіваріус	3-4
Касир	3-4
Друкарка	3-4
Експедитор з перевезення вантажів	3-4
Інкасатор	4-5
Секретар-стенографістка	4-5
Статистик	4-5
Стенографістка	4-5

2. Посади спеціалістів, спільні для підприємств усіх галузей

Техніки всіх спеціальностей (крім техніків-конструкторів)	4-6
Технік-конструктор	5-7
Інспектор, лаборант	4-5
Бухгалтер	5-11
Економісти різних спеціальностей	6-11
Товарознавець	6-11
Соціолог	6-11
Психолог	6-11
Фізіолог	6-11
Юрисконсульт	6-11
Інженери різних спеціальностей (крім наведених нижче)	6-11
Інженер-конструктор	6-13

Інженер-технолог	6-13
Інженер-програміст	6-13
Інженер-електронщик	6-13
Інженер з наладки і випробування	6-13
Художник-конструктор (дизайнер)	6-13

*3. Посади спеціалістів,
що специфічні для підприємств різних галузей*

Зоотехнік	6-11
Ветеринарний лікар	6-11
Мікробіолог, біохімік, біолог	6-11
Художник, художник-модельєр, модельєр-конструктор	6-13
Геолог, маркшейдер	6-11
Інженер: з бурових і гірничих робіт, з видобування нафти і газу, служби релейного захисту і електроавтоматики, з організації експлуатації і ремонту	6-11

*4. Посади керівників адміністративно-господарських структурних підрозділів підприємств,
спільні для всіх галузей*

Завідувач камерою схову	3
Завідувач: фотолабораторії, копіювально-множувального бюро, господарства, архіву	3-4
Завідувач: друкарського бюро, канцелярії	4-5
Начальник господарського відділу	7-8

*5. Посади керівників підприємств
і їх структурних підрозділів різних галузей*

Майстер виробничої дільниці, майстер з видобування нафти і газу, буровий майстер, змінний майстер	6-11
Механік цеху, енергетик цеху	9-13
Начальник бюро (лабораторії): організації праці і заробітної плати, планово-економічного, конструкторського, технологічного	10-13
Начальник центральної заводської лабораторії	11-14
Начальники відділів: юридичного, організації праці і заробітної плати, фінансового, технічного, інструментального, автоматизації систем проектування і управління	11-14
Начальник дільниці (зміни)	7-12
Начальник цеху	11-14

Головний конструктор, головний інженер (технічний директор) виробничого об'єднання, підприємства	13-17
Головні: технолог, економіст, бухгалтер, металург, метролог, зварювач, механік, енергетик, художник, геолог, маркшейдер, косметолог, парфумер	13-16
Генеральний директор, директор виробничого об'єднання, підприємства	13-17

Четвертий принцип побудови ЄТС передбачає, по-перше, встановлення тарифної ставки першого розряду в розмірі, що відповідає "заводському" рівню мінімальної заробітної плати, а по-друге, відносно однакове зростання порозрядних тарифних коефіцієнтів. Структурна схема ЄТС, розроблена на основі щойно названих принципів, наведена в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Єдина тарифна сітка для диференціації тарифних ставок і окладів робітників і службовців за складністю праці (кваліфікації) — структурна схема

Категорії і групи працівників	Розряди за Єдиною тарифною сіткою																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
I. Робітники	x	x	x	x	x	x	x	x									
II. Службовці, в тому числі:			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1. Посади службовців-технічних виконавців, що загальні для підприємств всіх галузей			x	x	x												
2. Посади спеціалістів, що загальні для підприємств різних галузей					x	x	x	x	x	x	x	x	x				
3. Посади спеціалістів, що специфічні для підприємств різних галузей							x	x	x	x	x	x					
4. Посади керівників адміністративно-господарських структурних підрозділів підприємств, що загальні для всіх галузей			x	x	x	x	x	x									
5. Посади керівників підприємств і їх структурних підрозділів різних галузей						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Варіанти визначення тарифних коефіцієнтів ЄТС, виходячи з 11-, 14- і 17-відсоткового зростання тарифних ставок (окладів) і відповідні їм діапазони ставок (окладів), наведено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

**Варіанти Єдиної тарифної сітки
для диференціації тарифних ставок і окладів робітників
і службовців за складністю праці (кваліфікації)**

Розряди Єдиної тарифної сітки	Варіанти зростання ставок		
	Перший варіант: 11-відсоткове зростання ставок	Другий варіант: 14-відсоткове зростання ставок	Третій варіант: 17-відсоткове зростання ставок
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	1,88	2,20	2,56
8	2,09	2,51	3,00
9	2,32	2,86	3,51
10	2,58	3,26	4,11
11	2,86	3,72	4,81
12	3,17	4,24	5,63
13	3,52	4,83	6,59
14	3,91	5,51	7,71
15	4,34	6,28	9,02
16	4,82	7,16	10,55
17	5,35	8,16	12,3

Перший з варіантів ЄТС, зазначений у таблиці, передбачає рівень диференціації тарифних ставок (окладів), що відповідає "порогу відчутності", тому більш нижчий рівень диференціації недоцільний. Запровадження тих чи інших варіантів ЄТС є компетенцією підприємства і закріплюється колективним договором.

Робочий варіант Єдиної тарифної сітки (фрагмент), що побудований виходячи з мінімальної тарифної ставки у розмірі 120,6 грн. і 14-відсоткового зростання тарифних ставок (окладів) наведено в табл. 3.16.

Робочий варіант Єдиної тарифної сітки підприємства (фрагмент)

Категорії, групи працівників, посади	Тарифні розряди, відповідні їм тарифні коефіцієнти і ставки (оклади), гривнів																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	1,0	1,14	1,30	1,48	1,69	1,93	2,20	2,51	2,86	3,26	3,72	4,24	4,83	5,51	6,28	7,16	8,16
	120,6	137,5	156,8	178,5	203,8	232,8	265,3	302,7	344,9	393,2	448,6	511,3	582,5	664,5	757,4	863,5	984,1
I Робітники	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
II Службовці (в тому числі) керівники, спеціалісти і інші службовці – технічні виконавці), з них:		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1. Службовці – технічні виконавці		x	x	x													
Експедитор		x															
Табельник		x															
Діловод			x														
Касир			x														
Старший касир				x													
Друкарка:																	
I категорії				x													
II категорії			x														
2. Спеціалісти				x	x	x	x	x	x	x	x						
Техніки всіх спеціальностей:																	
I категорії						x											
II категорії					x												
без категорії				x													
Бухгалтер:																	
I категорії								x	x								
II категорії							x	x									
без категорії																	
Економісти всіх спеціальностей:																	
I категорії								x	x								
II категорії								x	x								
без категорії							x	x									

НОРМУВАННЯ ПРАЦІ І ЙОГО РОЛЬ У ВИЗНАЧЕННІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

У визначенні індивідуальної заробітної плати винятково важливе значення належить нормуванню праці. Нормування праці необхідне за будь-якого доцільно організованого трудового процесу. Спочатку нормування обслуговувало потреби організації і планування трудової діяльності, а згодом перетворилось на інструмент розподілу продуктів праці. Розкриваючи сутність і місце нормування в організації заробітної плати, звернімо увагу ось на таке.

Кожне підприємство створюється й існує для того, щоб увійшовши до суспільного поділу праці, зайнявши свою нішу на ринку товарів шляхом виробництва й продажу певної продукції, для задоволення потреб суспільства, заробити необхідні кошти для власних потреб учасників виробництва.

Це зобов'язує підприємство і насамперед власника його майна добре налагоджувати виробничий процес, організовувати працю так, щоб вона була економічно ефективною, забезпечувала кожному матеріальний добробут, приносила моральне задоволення.

Організація праці на підприємстві — процес багатогранний і складний, спрямований на оптимальне поєднання інтересів учасників виробництва та створення необхідних умов для ефективного функціонування його засобів.

Людина включається у виробничий процес з економічних міркувань, вбачаючи у цьому єдину можливість заробити на прожиття. Отже, головною ланкою, що з'єднує людину із засобами виробництва, є доход, який отриму-

ють наймані працівники у вигляді заробітної плати, а власники засобів виробництва — прибутку.

Для забезпечення певної ефективності виробництва дуже важливо оптимізувати витрачання всіх видів ресурсів, що залучаються до цього: живої праці, сировини і матеріалів, палива й енергії, інструментів тощо. Першим кроком на шляху до оптимізації витрачання виробничих ресурсів є нормування, тобто обґрунтоване визначення кількості конкретних ресурсів, яка об'єктивно потрібна для ведення економічно ефективного виробництва за досягнутого рівня розвитку продуктивних сил суспільства.

Отже, йдеться про певну об'єктивну міру витрачання ресурсів на одиницю вироблюваного продукту. Усякий надлишок у витрачанні ресурсів негайно збільшить собівартість продукції і тим самим зменшить прибуток підприємства. Невиправдана економія ресурсів також невігідна, бо спричинює погіршення якості продукції. А це за умов ринкових відносин для підприємства може обернутися більшими збитками, ніж було заощаджено на економії ресурсів.

Усе це повною мірою стосується й живої праці. Зайві люди на виробництві — це низька продуктивність праці й висока собівартість продукції за рахунок невиправданих виплат грошей у формі заробітної плати. Менша від об'єктивних потреб чисельність персоналу дає деяку економію на заробітній платі, але негайно виникають диспропорції між різними структурними підрозділами, порушується виробничий ритм з усіма негативними наслідками.

Принципово важливим питанням організації праці є забезпечення відповідності трудового доходу як індивідів, так і окремих колективів кількості й якості праці, що вкладена ними у загальний результат колективних дій. Така відповідність в економічній літературі відома як співвідношення між мірою праці та мірою заробітної плати.

Сутність нормування праці полягає саме в тому, щоб визначити величину затрат живої праці на виконання певного виду роботи в конкретних техніко-організаційних умовах і встановити на цій основі міру праці. Оскільки через нормування визначається міра праці, то його мож-

на розглядати як один з основних елементів організації заробітної плати. Разом з тим нормування праці, з одного боку, виступає засобом встановлення і забезпечення контролю над мірою праці, а через неї над мірою споживання, а з другого — спрямоване на підвищення продуктивності праці, ефективне виконання роботи.

Оскільки будь-який процес праці відбувається в часі, то універсальною мірою кількості живої праці є робочий час. Проте не завжди фактично витрачений на конкретну роботу час може слугувати обґрунтованою мірою праці. Фактично витрачений час може включати в себе простої з різних причин, необов'язкові перерви, зумовлені недбалістю або недостатньою кваліфікацією як самих виконавців трудового процесу, так і керівників.

Отже, за міру праці можна вважати лише таку кількість робочого часу, яка об'єктивно потрібна на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов.

Оптимальне співвідношення між мірою праці та мірою її оплати сприяє позитивній мотивації праці, зростанню її продуктивності, правильному співвідношенню між фондами споживання та нагромадження, отже є необхідною умовою нормального розвитку економічних процесів.

Водночас значне випередження темпів зростання фонду нагромадження порівняно з темпами збільшення фонду споживання призведе до погіршення умов відтворення робочої сили, до уповільнення зростання або й зниження життєвого рівня населення.

Невиправдане випередження темпів зростання фонду споживання над темпами зростання фонду нагромадження також має цілу низку негативних наслідків: уповільнення темпів зростання продуктивності праці, порушення балансу між попитом і пропозицією на ринку товарів, інфляція тощо.

Отже, нормування як процес визначення об'єктивно необхідних затрат робочого часу в усіх сферах діяльності людини є однією з найважливіших складових суспільної організації праці.

На підприємствах нормування праці має виконувати цілу низку функцій, а саме: основи планово-економічних розрахунків поточного, перспективного і прогнозного характеру; вихідної бази обліку затрат і результатів виробництва; основи раціональної організації праці, виробництва і оперативного управління підприємством; засобу встановлення рівнонапружених норм, забезпечення суспільно необхідної інтенсивності праці; дійового засобу забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці і її оплатою. Таким чином, функції нормування праці досить широкі, вони виходять за межі його використання в ролі елемента організації заробітної плати. Будучи ефективним засобом мотивації праці всіх категорій працюючих, нормування в поєднанні з іншими елементами організації праці сприяє раціоналізації трудових процесів, усуненню втрат робочого часу, оптимальному об'єднанню колективних зусиль на основі прогресивних форм кооперування праці.

Успішне виконання нормуванням праці зазначених вище функцій можливе лише за умови бездоганної організації виробництва. Як свідчить зарубіжний досвід, організація виробництва і нормування праці традиційно вважаються важливими складовими внутрішньовиробничого управління.

Спільне дослідження, проведене в другій половині 80-х років Європейською Асоціацією продуктивності, свідчить про те, що підприємці провідних країн (США, Англії, Швеції, Японії, Італії та інших) не тільки не знижують вимоги до нормування праці, а й розширюють сферу застосування і підвищують якість діючих норм праці. Так, у США, за вибірковими даними, нормування праці здійснюється на всіх обстежених підприємствах машинобудування, на 88 відсотках підприємств харчової промисловості, 93 відсотках підприємств текстильної, 85 відсотках підприємств хімічної промисловості.

Важливим напрямком економічної діяльності західних фірм є посилення контролю і обліку затрат живої праці. Враховуючи, що витрати на робочу силу мають тенденцію до збільшення, винятково важливе значення надається

питанням планування робочої сили і завантаження працюючих на основі норм трудових затрат. Використовуються спеціальні нормативні документи, в яких міститься опис усіх видів робіт з зазначенням відповідних затрат праці на їх виконання.

У нормуванні праці все ширше використовується електронно-обчислювальна техніка та розробка норм праці з допомогою нормативів мікроелементів. Створення автоматизованих систем проектування та нормування трудових процесів, на думку зарубіжних спеціалістів, стає визначальним напрямом розвитку нормування праці в сучасних умовах. Радянська організація праці і виробництва, а також нормування праці ніколи не відрізнялися високою якістю. Постійні дефіцити, простої і аврали — їх родові ознаки. Тому не дивно, що за таких умов нормування виконувало зовсім невластиву для нього роль регулятора заробітної плати, приховуючи всі недоліки в організації виробництва і праці.

До останнього часу підприємства ніяк не були заінтересовані в підвищенні якості нормування праці. Витратний характер економіки, низький рівень тарифних ставок, їхня негнучкість стримували використання на виробництві ефективних організаційно-технічних рішень і застосування науково обгрунтованих норм праці. Здійснювані “зверху” спроби впровадження прогресивних форм організації виробництва і праці, розширення сфери нормування праці і підвищення його якості незмінно зустрічали прихований опір з боку працівників підприємств і, як правило, вироджувалися в суто формальні заходи, які істотно не впливали на економіку підприємств.

У нових економічних умовах повинно відбутися відродження організації нормування праці. Адже першочерговим завданням для більшості підприємств нині є пошук своєї “ніші” в ринковому середовищі, закріплення та розширення своїх позицій. Вирішення цих завдань можливе за умов випуску якісної і відносно дешевої продукції, а отже потребує підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості, забезпечення високого рівня нормування праці. Таким чином, без якісних норм трудових

затрат неможливо забезпечити довготривалої конкурентоспроможності підприємства, його прибутковості.

~~Змушені констатувати, що~~ На більшості підприємств України, на жаль, нині має місце вкрай занедбане нормування праці. За відомих об'єктивних і суб'єктивних причин на них знижено рівень економічної роботи, скорочені служби нормування й організації праці, послаблено роботу щодо зниження трудомісткості продукції.

Але така ситуація не може тривати безконечно. Рух України до розвиненого ринку є незворотним. У ринковому середовищі ефективно функціонуватимуть ті підприємства, для яких запровадження прогресивних норм і економія праці буде практичною справою, першочерговою потребою.

Отже, недооцінка нормування праці та інших ресурсів за таких умов швидко призведе до банкрутства підприємств і безробіття їхніх працівників. Тому не варто чекати "останнього дзвоника", слід негайно відновлювати нормативну базу, зміцнювати служби нормування праці, підвищувати кваліфікацію нормувальників, фахівців з організації праці та управління персоналом, організувати облік, аналіз, планування трудомісткості продукції.

ФОРМИ Й СИСТЕМИ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. **Форми й системи заробітної плати: загальні положення, вимоги щодо вибору**

Важливим елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати є форми й системи оплати праці. Останні виступають, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням праці і тарифною системою, а з другого — засобом досягнення певних якісних показників. Ці елементи організації оплати праці є способом установаження залежності величини заробітної плати від кількості, якості праці та її результатів.

Обираючи певну форму заробітної плати і конкретну систему формування заробітку, підприємець або менеджер управляє інтенсивністю і якістю праці конкретного працівника або групи працівників, об'єднаних одним виробничим процесом і спільністю умов праці.

Відомі і широко випробувані світовою практикою дві форми заробітної плати: почасова й відрядна.

За почасової форми оплати праці мірою праці виступає відпрацьований час, а заробіток працівнику нараховується згідно з його тарифною ставкою, посадовим окладом за фактично відпрацьований час.

За відрядної форми оплати праці мірою праці є вироблена робітником продукція (виконаний обсяг робіт), тому його заробіток прямо залежить від кількості і якості ви-

робленої продукції і нараховується за кожну одиницю продукції, виходячи із встановленої відрядної розцінки.

Історично першою виникла почасова форма заробітної плати, яка застосовувалася повсюдно аж до кінця ХІХ століття. У вигляді так званої поденщини вона тривалий час влаштовувала підприємців. Невисока інтенсивність праці через незацікавленість найманих працівників компенсувалася більшою тривалістю робочого дня, яка становила 10 і більше годин. Свою роль "стимуляторів" відігравали майстри і спеціальні наглядачі, які регулювали трудовий процес; певний психологічний вплив справляє і прес можливого безробіття.

Промислова революція другої половини ХІХ століття прискорила процес механізації праці, через що швидко проявилася невідповідність між можливостями техніки і технології, з одного боку, і архаїчною організацією праці — з другого. Вкладаючи значні кошти в нову техніку, підприємці намагалися отримати і швидко віддачу у формі прибутку. Перешкодою на цьому шляху стала незацікавленість робітника нарощувати продуктивність праці. Окрім цього, [науковими дослідженнями доведено, що не в інтересах підприємця подовжувати робочий день, навпаки, його вигідніше скорочувати до 8 годин, оскільки за більшої тривалості робочої зміни знижується продуктивність, а в організмі працюючої людини накопичується втома, яка загрожує стати хронічною.]

[Суперечність вирішив Ф. Тейлор, запропонувавши відрядну оплату праці замість почасової. Протягом приблизно півстоліття відрядна форма оплати праці була переважальною в основних виробничих цехах. Водночас потреба в наглядачах і контролерах відпала, з'явилися і стали швидко поширюватися служби нормування праці. Робітник, убачаючи пряму залежність між результатами праці і заробітком, сам намагався підвищувати продуктивність праці, тому потреба в спеціальних "підганялах" відпала сама по собі.]

[У повоєнний період значення відрядної форми заробітної плати в західних країнах стало слабшати через різні причини, але в основному через те, що вона стримува-

ла підвищення якості продукції, а відтак і її конкурентоспроможності.

⟨ В Україні відрядна форма стала переважаючою на виробництві в кінці 20-х — початку 30-х років. ⟩ І нині вона є провідною в основних виробничих цехах, хоча це вже не відповідає інтересам як виробництва, так і самих робітників.

⟨ На основі як почасової, так і відрядної форм заробітної плати побудовані різні способи зв'язку трудового внеску робітника з його заробітком, які називаються системами оплати праці. ⟩

У господарській практиці застосовують прості і преміальні, прямі й посередні (непрямі), акордні і прогресивні системи оплати праці; з преміюванням за індивідуальні і колективні досягнення в праці; системи, що побудовані на тарифній і безтарифній основі.

Правильно дібрана система заробітної плати, яка враховує особливості трудового процесу, завдання, що стоять перед конкретним робочим місцем, професію і кваліфікацію робітника, його особисті інтереси, є ефективним організаційним засобом і значним мотивуючим фактором. Тому ⟨ аналіз практики організації заробітної плати, що включає і оцінювання ефективності використовуваних форм і систем, повинен провадитися систематично і кваліфіковано. Це сприятиме підвищенню результатів виробництва, оптимальному поєднанню інтересів найманого працівника і підприємця (власника). ⟩

В організації заробітної плати, коли треба приймати конкретні рішення щодо вибору форм і систем оплати праці, умов і розмірів преміювання тощо, необхідно враховувати багато різних чинників.

До найвагоміших об'єктивних чинників належать функції працівників у виробничому процесі, зміст і характер їх роботи, умови праці, стратегічні цілі і поточні завдання підприємства, особливості виробництва на конкретних дільницях. Поряд з об'єктивними є і суб'єктивні фактори, на які не можна не зважати: консерватизм мислення людей, звички і традиції, що склалися, організаційна інертність, яка чинить опір нововведенням.

Різкі зміни в організаційному механізмі, що склався, насторожують і лякають людей, спричиняють інколи навіть неусвідомлений опір. Незначні зміни сприймаються колективом легше, але вони, як правило, малоефективні. Тому потрібна певна послідовність, зваженість під час запровадження принципово нових систем заробітної плати.

Спираючись на наукові дослідження, передовий досвід, керівникам і спеціалістам, зайнятим удосконаленням організації оплати праці, можна рекомендувати таку стратегію:

- нововведення не слід робити частим явищем, працівник повинен бути впевненим, що прийняті "правила гри" зберігаються на певний період, наприклад, на термін дії колективного договору або галузевої тарифної угоди;

- малозначні зміни, як правило, неефективні і на них не слід втрачати час;

- суттєві нововведення треба готувати з високою мірою відповідальності за спеціальним планом, продуманим до дрібниць;

- у процесі підготовки і запровадження нововведень велику увагу слід звернути на навчання персоналу, його психологічну готовність до сприйняття нового;

- нововведення в сфері оплати праці краще приживаються, коли вони поєднуються в часі із значними організаційно-технічними новаціями (реконструкція виробництва, перехід на випуск нової продукції, запровадження нової технології і т.п.);

- у період економічної нестабільності в Україні організаційні зміни в оплаті праці доцільно суміщати з введенням нового розміру мінімальної заробітної плати;

- нововведення, що зачіпають інтереси великих трудових колективів, доцільно відпрацьовувати і випробувати на вужчій соціально-виробничій базі.

5.2. Організація преміювання персоналу підприємства: традиційні та нетрадиційні підходи

5.2.1. Загальні вимоги до побудови системи преміювання

Центральною ланкою будь-якої преміальної системи є показники, умови й розміри преміювання. Формуючи

преміальну систему, необхідно визначитися з таких питань, як джерела виплати премій, періодичність преміювання, категорії персоналу, що підлягають преміюванню, порядок виплати премій. Особливо важливим є питання вибору і обґрунтування показників та умов преміювання.

Нагадаємо, що одне з правил сучасного менеджменту наголошує: "Робиться те, і робиться саме так, як винагороджується. Працівники всіх рівнів — від керуючого до вахтера — поводять себе відповідно до чинної системи винагород. Важливою перешкодою досягненню результатів є величезна невідповідність між поведінкою, яка вимагається, і поведінкою, яка винагороджується."

Забезпечити вплив через матеріальні стимули на поведінку персоналу найдоцільніше і в найприйнятнішому напрямі можливо за умови дотримання певних вимог до розробки системи преміювання і передусім до визначення показників і умов преміювання та їх розмежування.

Насамперед розглянемо спільність і відмінність умов і показників преміювання, як найдоцільніше розподілити "навантаження" між ними.

У найузагальнішому, дещо спрощеному вигляді умови — це ті показники, досягнення яких дає лише підставу для виплати премії. Розмір же премії залежить від показників преміювання, а саме їх рівня, динаміки тощо.

Умови і показники преміювання поділяються на основні й додаткові. Основними вважаються показники й умови, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем, що стоять перед колективом або окремим працівником. Додаткові показники й умови преміювання покликані стимулювати різні менш значущі аспекти трудової діяльності.

Виконання умов преміювання не є підставою для збільшення розмірів винагороди. У разі невиконання основних умов преміювання премія не сплачується, а у разі невиконання додаткових умов премія може сплачуватися в менших розмірах (у межах до 50 відсотків).

У разі перевиконання як основних, так і додаткових показників розмір премії збільшується. У разі невиконання основних показників премія не сплачується, а не-

виконання додаткових слугує підставою для зменшення винагороди.

Пристаючи до розробки преміальної системи, слід зважати і на таке. Згідно з дослідженнями з інженерної психології оптимальне число логічних умов для діяльності людини не повинно перевищувати чотирьох. У разі його збільшення різко зростає час, необхідний для прийняття рішень, і збільшується ймовірність помилок. Зазначене має принципове значення і під час вибору показників і умов преміювання. Так, за великою кількості показників і умов преміювання втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж зростає ймовірність їх невиконання, що виступає демотивуючим чинником.

За оптимальну вважається кількість показників і умов преміювання на рівні 2-3, за максимально допустиму — 4.

Вибір конкретних показників і умов преміювання — річ надзвичайно складна й відповідальна. Головна вимога полягає у тому, що як показники, так і умови преміювання мають відповідати завданням виробництва і реально залежати від трудових зусиль певного колективу або певного працівника.

Як приклад розглянемо такий показник, як виконання договірних зобов'язань з поставок продукції. За його виконання відповідають передусім керівник підприємства, його заступник з виробництва, начальники складальних цехів, а також керівники ряду провідних служб заводоуправління (економічного відділу, відділу маркетингу, фінансового, технологічного). Але якщо цей показник є "вузьким місцем" в діяльності підприємства, то поліпшити стан справ у цьому напрямі можливо за умови заінтересованості робітників, спеціалістів і службовців цехів у виконанні плану поставок за укладеними договорами. Система преміювання зазначених категорій персоналу має включати такі показники і умови преміювання, як випуск продукції в установленій номенклатурі, виконання плану-графіка здавання виробів на склад, ритмічність виробництва. Ці показники залежать від трудових

зусиль робітників, спеціалістів і службовців цехів; їх досягнення забезпечує виконання підприємством договірних зобов'язань з поставок продукції.

Принципово важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, а саме, щоб мотивуючий вплив одних на поліпшення окремих результатів діяльності не спричинював погіршення інших. Якщо ж суперечностей між двома показниками не уникнути, то мають бути передбачені певні умови, що дозволяють узгоджувати різноспрямовані інтереси. Так, якщо потрібно водночас стимулювати зростання продуктивності праці і підвищення якості продукції, то зняти суперечності можливо, якщо передбачити відповідні умови сплати премії. Наприклад, премія за перевиконання норм виробітку сплачується за умови якісного виконання робіт. Інший варіант умов — премія за здавання продукції з першого подання сплачується за умови виконання працівником виробничого завдання в установленій номенклатурі. Можливі й інші варіанти ранжування, узгодження умов і показників преміювання.

Для того, щоб показники й умови преміювання мали стимулюючий вплив на поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) і відповідали завданням їх діяльності, важливо визначитися з рівнем (вихідною величиною) показників і умов, що дають підставу для сплати винагороди.

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) преміювання можуть бути:

а) спрямовані на підтримання вже досягнутого (гранично високого, прийняттого або допустимого) рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості, збереження нормативного рівня якості, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;

б) спрямовані на подальше поліпшення результатів діяльності — зростання (приріст) порівняно з попереднім періодом або відповідним періодом минулого року, перевищення середнього рівня показника на даному виробництві, перевиконання виробничого завдання тощо.

Так, наприклад, показник преміювання "виконання договірних зобов'язань з поставок продукції" спрямований на 100-відсоткове виконання укладених угод, але не більше того, оскільки перевиконання суперечить сутності цього показника. Водночас такі показники, як зростання продуктивності праці, підвищення якості, зниження собівартості, зростання прибутковості націлюють на подальше поліпшення цих результатів діяльності порівняно з розрахунковим рівнем, відповідним періодом минулого року, періодом, що передував звітному.

Важливою складовою побудови преміальної системи є обґрунтування розмірів премії. Його мета — забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника. Під час вирішення цієї проблеми (і в цьому полягає основна складність) мають враховуватися безліч чинників: значення конкретного показника для вирішення виробничих завдань, кількість водночас стимулюючих показників, їх вихідні рівні і можливості подальшого поліпшення, "трудомісткість" одиниці зростання чи досягнення певного рівня показника.

Виходячи з принципу "однакова премія за однакові додаткові зусилля", можна зробити висновок, що у разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого вимагає більших трудових зусиль.

Зіставлення трудових зусиль під час виконання різних показників, за які нараховується премія, річ непросте: вирішувати її мають висококваліфіковані фахівці підприємства. Найприйнятнішим для застосування є метод експертної оцінки.

Обґрунтовуючи розміри премії, слід мати на увазі, що система преміювання не виконує стимулюючого призначення, якщо премії надто низькі (менше 10 відсотків тарифної ставки або посадового окладу).

"Технологію" визначення розмірів премії розглянемо на конкретному прикладі. Припустимо, що потрібно визначити розміри премій спеціалістів і службовців підприємства, для яких основними показниками заохочення визначені: виконання плану поставки продукції за укла-

деними договорами, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції. Попередня експертна оцінка показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення зазначених показників, становить 0,5 : 0,3 : 0,2.

Інші необхідні вихідні дані і розрахунок розмірів премії наведені в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

**Вихідні дані і розрахунок розмірів премій
для включення в преміальні положення**

Основні показники преміювання	Заплановано зростання (зниження), % (пунктах)	Фонд оплати за посадовими окладами, гривень	Заплановано на поточне преміювання		Розмір премії, % до посадового окладу (ставки)
			Співвідношення за показниками преміювання, %	гривень	
Виконання плану поставки продукції за укладеними договорами	100		50	3600	За виконання плану на 100% — 15,0 $(\frac{3600}{24000} \times 100)$
Підвищення продуктивності праці	5		30	2160	За 1% підвищення — 1,8 $(\frac{2160}{24000 \times 5} \times 100)$
Зниження собівартості продукції	0,8		20	1440	За 0,1 пункту зниження — 0,75 $(\frac{1440}{24000 \times 0,8} \times 100)$
Усього		24 000	100	7200	

За даними таблиці в преміальне положення слід включити такі розміри премій спеціалістам і службовцям: за виконання на 100 % плану поставки продукції за укладеними договорами — 15,0 відсотків; за 1 % зростання продуктивності праці — 1,8 відсотка; за 0,1 пункту зниження собівартості продукції — 0,75 відсотка.

До переліку працівників, яких належить преміювати за певні показники, слід включати тільки тих працівників, які можуть своїми зусиллями безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнутих (високих, прийнятних) чи подальше поліпшення вихідних рівнів показників преміювання.

Під час проектування такої складової преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, кварталні, річні результати чи одноразові), слід враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період.

Так, робітників преміюють за поточні основні результати діяльності, як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці робітників і можлива завдяки оперативному обліку результатів праці цієї категорії персоналу. Для керівників, спеціалістів і службовців слід практикувати щоквартальну періодичність преміювання, оскільки показники і умови заохочення можуть бути визначені найчастіше на основі кварталної звітності. Однак в цехах для цих категорій персоналу може бути встановлена і щомісячна періодичність преміювання, виходячи з первинної оперативної звітності цих виробничих підрозділів.

Водночас за надто тривалого виробничого циклу, на сезонних роботах, у разі виконання трудомістких робіт з акордною оплатою праці можливі і більш тривалі періоди діяльності, за результати яких нараховується премія.

Під час формування преміальної системи пропонується прийняти такі положення:

а) премія не повинна нараховуватися за результати і діяльність працівника, що є обов'язковими і оплачуються в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

б) не можна визнати доцільною виплату премії за мотивами, не пов'язаними з роботою, а, скажімо, через вихід на пенсію, незадовільне матеріальне становище тощо;

в) незначне за розмірами, але широке за охопленням працівників і часте преміювання перетворюється в стабільну форму виплат і не є чинником-мотиватором.

Преміальне положення розробляється власником або уповноваженим ним органом, погоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору як додаток.

Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб ви-

робництва, умов роботи слід щорічно, водночас із формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес-плану) на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

В умовах нестабільної роботи підприємств у перехідному до ринку періоді виникає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи. Таку можливість слід передбачати в колективному договорі, зміни в який мають вноситися за спільним рішенням сторін, що його уклали.

5.2.2. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності

Системи преміювання працюючих, у тому числі робітників, можна класифікувати за такими ознаками:

а) залежно від об'єкту стимулювання можна виділити індивідуальні і колективні;

б) від кількості показників, покращання яких стимулюється, — прості і складні;

в) від характеру зростання заохочувальних виплат — пропорційні, прогресивні, регресивні.

Індивідуальне преміювання (заохочення безпосередньо окремих робітників) слід використовувати у випадках, коли організація виробництва передбачає роботу кожного з членів колективу незалежно від інших, за наявності обліку індивідуальних результатів праці, у разі виконання видів робіт, що вимагають особливих навичок або роботи на унікальному обладнанні тощо. В цьому випадку показники й умови преміювання встановлюються безпосередньо за професіями або видами робіт, а премія нараховується на основну заробітну плату кожного окремого робітника, залежно від індивідуальних результатів роботи.

Колективне преміювання може використовуватися як за колективною, так і індивідуальною організацією праці. Його мета — зацікавити робітників у загальних, кінцевих результатах роботи бригади, дільниці, цеху. Колективну премію нараховують залежно від стану виконання колективних показників діяльності на основну заробітну плату бригади (дільниці, цеху). Надалі колективну премію розподіляють між працівниками з урахуванням їх особистого

внеску, виходячи з основної заробітної плати, відпрацьованого часу і коефіцієнта трудової участі (КТУ).

Вибір показників і умов преміювання залежить від завдань, які стоять перед об'єктом стимулювання (робітником, бригадою тощо).

Для працівників основного виробництва показниками преміювання можуть бути:

а) у разі стимулювання поліпшення якості продукції (робіт, послуг) — збільшення здавання продукції з першого подання; скорочення випадків повернення неякісної продукції, рекламаций; покращання гатунку (сортності) продукції; зниження браку, відсутність претензій до продукції (робіт, послуг) з боку служби технічного контролю, споживачів і т.ін.;

б) у разі стимулювання освоєння нової техніки й прогресивної технології — скорочення термінів освоєння прогресивної технології; підвищення коефіцієнта змінності роботи нових типів машин, високопродуктивного обладнання; підвищення коефіцієнта його завантаження, скорочення витрат на експлуатацію і т.ін.;

в) у разі стимулювання зниження матеріальних витрат — зменшення технологічних втрат порівняно з плановим (нормативним) рівнем, зменшення відходів на одиницю продукції порівняно з фактично досягнутим рівнем; економія сировини, матеріалів, інструменту, паливно-енергетичних ресурсів, запасних частин тощо;

г) у разі стимулювання зростання продуктивності праці — збільшення виробітку продукції; зниження трудомісткості продукції; виконання обсягів робіт меншою чисельністю і т.ін.

Як мають поєднуватися показники й умови преміювання, якою має бути їх ієрархія? Якщо умови виробництва вимагають, наприклад, як першочергове — стимулювання підвищення якості продукції, то й показники преміювання мають бути відповідними: поліпшення гатунку продукції, зниження браку, скорочення рекламаций тощо. Водночас умовою преміювання можуть бути один-два показники, що сприяють безумовному виконанню основних

виробничих завдань (номенклатури, обсягів робіт, досягнення розрахункової собівартості тощо).

Нижче наведені можливі варіанти встановлення показників і умов преміювання робітників, які об'єднані в бригади.

Варіант 1. Стимулювання зростання продуктивності праці

Показник преміювання: зростання продуктивності праці, %	Умови преміювання: а) виконання плану з номенклатури; б) виконання планового завдання з якості продукції, що випускається, в прийнятих одиницях вимірювання.
---	--

Варіант 2. Стимулювання зростання обсягів виробництва

Показник преміювання: зростання обсягів виробництва	Умови преміювання: а) виконання плану з номенклатури; б) виконання планового завдання з якості продукції, що випускається, в прийнятих одиницях вимірювання.
--	--

Важливе значення під час визначення розміру премії є оцінювання напруженості показників преміювання, яке дозволяє диференціювати розміри премій за підрозділами і робочими місцями, забезпечуючи вищу винагороду за працю більшої напруженості.

Напруженість планових завдань для цехів і дільниць можна оцінювати визначаючи коефіцієнт використання виробничої потужності; коефіцієнт завантаження обладнання; показники, що характеризують рівень якості продукції; собівартості, трудомісткості продукції (робіт). З огляду на означене розміри премій робітникам (колективам бригад), що встановлені за виконання виробничих (нормованих) завдань, інших основних техніко-економічних показників доцільно додатково диференціювати залежно від напруженості умов виробничої діяльності.

Приклади побудови шкал диференціації розмірів премій робітникам (колективам бригад) з урахуванням названих вище чинників наведені в таблицях 5.2-5.4.

Таблиця 5.2

Шкала диференціації розмірів премій робітникам (колективам бригад) за виконання виробничих (нормованих) завдань залежно від виробітку продукції і якості продукції (роботи)

Фактичний виробіток на одного робітника (шт., нормо-год) у день порівняно з прийнятним і нормативним рівнем (100)	Обсяг браку до випуску продукції, %				
	0-0,5	0,51-0,6	0,61-0,7	0,71-0,8	0,81-0,9
	Розмір премії*				
110	1,1	1,0	0,9	0,8	0,7
100	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6
90	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5
80	0,8	0,7	0,6	0,5	—

* Сума премії, що встановлена за виконання нормованого завдання, взята за одиницю

Таблиця 5.3

Шкала диференціації розмірів премій робітникам (колективам бригад) за виконання виробничих (нормованих) завдань залежно від відсотка здавання продукції з першого подання і коефіцієнта використання обладнання

Процент здавання продукції з першого подання (норматив — 90)	Коефіцієнт використання обладнання (норматив — 0,80)			
	0,85-0,90	0,80-0,84	0,75-0,79	0,70-0,74
	Розмір премії до суми премії за виконання встановленого показника, %			
Нижче 80	Не нараховується			
80-84	80	70	60	50
85-89	90	80	70	60
90-94	100	90	80	70
95-97	105	100	90	80
98 і вище	110	105	100	90

Таблиця 5.4

Шкала диференціації розмірів премій робітникам (колективам бригад) за виконання виробничих (нормованих) завдань залежно від частки технічно обґрунтованих норм у трудомісткості виконуваних робіт

Показники преміювання	Частка технічно обґрунтованих норм у трудомісткості виконуваних робіт, %						
	90	85	80	75	60	50	до 50
	Розмір премії до відрядного заробітку (тарифної ставки), %						
Виконання місячних виробничих завдань	25	23	21	19	17	15	10
За кожний відсоток перевиконання виробничих завдань	3	2,5	2,0	1,5	1,0	0,5	—

Організуюючи преміювання робітників, зайнятих обслуговуванням основного виробництва, слід застосовувати показники, що безпосередньо характеризують якість їх роботи: забезпечення ритмічної роботи обладнання, що обслуговується, підвищення коефіцієнта його використання; збільшення часу ефективної роботи обладнання; зменшення кількості випадків та тривалості виходу обладнання з ладу; збільшення міжремонтного періоду експлуатації, скорочення витрат на обслуговування і ремонт обладнання; безперебійне забезпечення робочих місць енергією, паливом, інструментом, оснащенням тощо.

Робітників-контролерів слід преміювати тільки за показниками, що характеризують їх зусилля щодо поліпшення якості продукції, що випускається, незалежно від інших результатів роботи. До таких показників відносять: скорочення повернень продукції з подальших операцій, відсутність пропускання продукції з браком, виконання планів (програм) для профілактики браку. Розміри премій цих робітників встановлюють залежно від того, наскільки стабільні результати їх роботи, тобто протягом якого періоду вони досягають позитивних результатів у забезпеченні високої якості продукції (роботи).

В умовах бригадної форми організації й оплати праці премія нараховується:

— за почасової оплати — на заробіток бригади за тарифними ставками (місячними окладами) за фактично відпрацьований час;

— за відрядної оплати — на відрядний заробіток бригади.

Звернімо увагу на особливості нарахування премії колективу бригади, яка працює меншою, ніж установлено завданням, чисельністю. Цій бригаді (бригадам) рекомендується нараховувати колективну премію на фонд оплати за тарифними ставками (місячними окладами), виходячи з нормативної (планової), а не фактичної чисельності.

Нараховану бригаді загальну суму премій розподіляють між її членами з урахуванням особистого внеску в загальні результати. За період інтенсивного розвитку колективних форм організації праці (80-ті роки) на практи-

ці відпрацьовані різноманітні варіанти визначення особистого внеску членів бригад на основі розрахунку коефіцієнта трудової участі (КТУ). Методика розрахунку КТУ залежно від порядку визначення його базового рівня та складу оціночних показників, що підвищують або знижують його, може бути різною. Проте загальна формула визначення КТУ залишається єдиною і має такий вигляд:

$$КТУ = K_0 + \sum_{i=1}^m K_n + \sum_{i=1}^p K_z,$$

де $КТУ$ — у частках від одиниці;

K_0 — базовий рівень КТУ;

K_n — значення показників, які підвищують коефіцієнт;

K_z — значення показників, які знижують коефіцієнт;

m, p — кількість показників, які враховуються.

Розподіляючи премію між членами бригади, базовий коефіцієнт K_0 найчастіше беруть за одиницю. Проте можливе використання й інших підходів, коли базовий коефіцієнт, наприклад, диференціюється за професіями робітників, а у разі залучення до складу бригади спеціалістів — і за категоріями персоналу. Підходи до визначення базового рівня КТУ можуть бути такими:

а) як відношення місячної тарифної ставки (посадового окладу) до мінімальної тарифної ставки (посадового окладу) працівника бригади;

б) як відношення часової тарифної ставки робітника, розрахованої виходячи із середнього розряду виконуваних ним робіт, до тарифної ставки робітника основної професії в цій бригаді;

в) як відношення тарифної ставки (посадового окладу) з урахуванням поточної премії до середнього рівня заробітної плати в бригаді.

Нижче, як приклад, наведені показники і їх значення, які можуть бути використані для коригування базового рівня КТУ членам бригад залежно від їх внеску в загальні результати.

**Показники зміни (підвищення, зниження)
базових рівнів КТУ членів бригади**

Показники	Розміри підвищення або зниження
<i>1. Показники підвищення</i>	
1.1. Високий рівень (вище середнього) виконання виробничих завдань	+ 0,10-0,50
1.2. Виконання робіт за суміжними професіями, відсутніх членів колективу	+0,10-0,50
1.3. Висока професійна майстерність	+0,10-0,25
1.4. Виявлення ініціативи в освоєнні і застосуванні передових методів праці і досягнення на цій основі високого рівня її продуктивності	+0,10-0,25
1.5. Практична допомога молодим робітникам, яка сприяла зростанню їх професійної майстерності, надання допомоги відстаючим членам бригади	+0,05-0,25
1.6. Економне використання сировини, матеріалів, інструменту, енергії тощо	+0,10-0,35
<i>2. Показники зниження</i>	
2.1. Невиконання виробничих завдань	-0,10-0,50
2.2. Недостатня професійна майстерність, що виявляється у виготовленні неякісної продукції, недотриманні технологічного процесу, діючих стандартів	-0,10-0,30
2.3. Витрата сировини, матеріалів, інструменту тощо понад установлені нормативи	-0,10-0,25
2.4. Порушення трудової дисципліни	-0,10-0,25
2.5. Порушення правил експлуатації обладнання	-0,05-0,15

Відповідно до практики, яка склалася у попередні роки, розподілом нарахованої загальної суми премії між членами бригади займався сам колектив. Така практика означає, що трудовий внесок конкретного виконавця остаточно оцінює не роботодавець, а колектив.

В умовах функціонування загальнодержавної власності, коли і роботодавець, і найманий працівник були її співвласниками (хоча й формально), передавання колективу права оцінювати трудовий внесок конкретних виконавців мало певний сенс.

Чи відповідає ця практика новим економічним умовам, а саме зміні відносин власності? Скоріше не відповідає. На практиці реальністю є багатоманітність форм власності і господарювання. Трудовий колектив не завж-

ди є власником, і він не може брати на себе зобов'язання оцінювати своїх членів. Уявімо, що той чи інший член колективу забажає бути оціненим не колективом, а роботодавцем, з яким він уклав трудовий договір. Як бути?

Вважаємо, що розподіл премії між членами бригади має бути функцією роботодавця і менеджера (фахівця), якому він делегує (доручає) цю функцію, з урахуванням пропозиції колективу щодо оцінювання внеску окремих виконавців.

5.2.3. Організація преміювання спеціалістів і службовців за основні результати діяльності

Організація преміювання різних функціональних груп спеціалістів і службовців має суттєві відмінності. Так, спеціалістів основних виробничих підрозділів (цехів, дільниць) рекомендується преміювати виходячи з конкретних завдань, що стоять перед цими підрозділами, незалежно від загальних підсумків роботи підприємства в цілому. Показники преміювання повинні передбачати досягнення високих кінцевих результатів роботи підрозділу, більш інтенсивне використання виробничого потенціалу, прискорення запровадження досягнень науки і техніки, прогресивних методів організації виробництва, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, забезпечення ритмічності виробництва, підвищення якості продукції.

Спеціалістів допоміжних цехів і дільниць доцільно преміювати за показниками, що характеризують діяльність відповідних підрозділів, однак з обов'язковим урахуванням загальних підсумків роботи підприємства.

Вельми різноманітні підходи до організації преміювання спеціалістів і службовців функціональних підрозділів (відділів). Ці підрозділи створюються для виконання відповідних управлінських функцій, що слугують ефективній діяльності підприємства в цілому. За таких умов відривати преміювання спеціалістів і службовців функціональних служб від результатів діяльності підприємства в цілому недоцільно. Водночас під час організації преміювання зазначеної категорії персоналу не можна не враховувати показники, що характеризують результати діяль-

ності відповідних підрозділів і внесок конкретних виконавців.

У практиці роботи підприємств найчастіше використовують такі варіанти організації преміювання спеціалістів і службовців функціональних підрозділів:

а) за показниками, що характеризують результати роботи певного підрозділу, з використанням як додаткових показників (або умов преміювання) основних результатів діяльності підприємства в цілому;

б) за показниками, що відображають основні результати діяльності підприємства, з використанням як додаткових показників (або умов преміювання) результатів роботи певного підрозділу;

в) за показниками преміювання, що відображають результати роботи як даного підрозділу, так і підприємства в цілому.

У таблиці 5.5, як приклад, наведено варіант вибору показників і умов преміювання спеціалістів і службовців провідних технічних і економічних служб підприємства.

Застосування практики нарахування премії колективу підрозділу (відділенню, відділу, сектору тощо) вимагає розробки правил її розподілу між конкретними виконавцями. Премії рекомендують розподіляти між спеціалістами і службовцями з використанням КТУ. Як параметри для оцінювання особистого трудового внеску доцільно використовувати: обсяг виконуваних робіт з конкретної функції управління, їх напруженість, якість роботи, рівень організації праці, виробничу й творчу активність, виконавчу і трудову дисципліну тощо.

Розглянемо на конкретному прикладі розподіл колективної премії між працівниками відділу з використанням КТУ.

Вихідні дані

1. Розмір нарахованої колективу премії (у відсотках до суми посадових окладів)	— 30,0
2. Сума посадових окладів по відділу	— 920 грн.
3. Загальна сума премії на відділ	— 276 грн.
	(920 × 30 : 100)

Якщо колектив відділу виконує всі передбачені роботи меншою чисельністю, частка колективної премії, яка

Таблиця 5.5

**Умови і показники преміювання
провідних технічних і економічних відділів підприємства***

Назва відділу	Показники преміювання
Відділ головного конструктора	1. Виконання плану підготовки виробництва і випуску нових виробів 2. Виконання встановленого завдання щодо підвищення технічного рівня виробів
Відділ головного технолога	1. Виконання плану-графіка технологічної підготовки виробництва нових виробів 2. Досягнення запланованого рівня продуктивності праці на підприємстві в цілому
Відділ головного механіка	1. Виконання плану-графіка планово-попереджуваного ремонту технологічного і вантажно-підйомного обладнання 2. Відсутність обґрунтованих претензій від структурних підрозділів на якість ремонту і технічного стану технологічного і вантажно-підйомного обладнання
Відділ головного енергетика	1. Виконання плану-графіка планово-попереджуваного ремонту енергетичного обладнання 2. Відсутність обґрунтованих претензій від структурних підрозділів на якість ремонту і технічний стан енергетичного обладнання
Виробничо-диспетчерський відділ	1. Досягнення встановленого коефіцієнта ритмічності випуску продукції 2. Дотримання встановленого нормативу незавершеного виробництва по підприємству в цілому
Економічний відділ	1. Якісна розробка і своєчасне доведення до структурних підрозділів планових завдань (техніко-економічних показників) 2. Своєчасне оформлення договорів на поставку продукції
Відділ організації праці і заробітної плати	1. Виконання плану-графіка перегляду чинних норм трудових затрат 2. Виконання плану-графіка нормування нових технологічних процесів 3. Дотримання нормативу співвідношення між зростанням середньої заробітної плати персоналу підприємства і продуктивності праці
Відділ збуту	1. Виконання плану-графіка відвантаження готової продукції 2. Дотримання нормативу залишків готової продукції на складі

*За умов: А. Основна — виконання планового (розрахункового) рівня прибутковості підприємства.

Б. Додаткова — 100-відсоткове виконання договірних зобов'язань поставок продукції.

припадає на посадовий оклад вакантної посади, має розподілятися між членами цього колективу (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Розподіл колективної премії між працівниками відділу

Прізвище, ім'я, по батькові	Посадовий оклад, грн.	Відпрацьовано днів у місяці	Посадовий оклад за відпрацьовані дні, грн.	КТУ	Приведений оклад		Розмір премії	
					грн. (гр.4 x гр.5)	питома вага в загальній сумі приведених окладів, %	грн. (276 x гр.7) : 100	в % до посадового окладу (гр.8 : гр.2) x 100
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Мельник В.І.	210	22	210	1,0	210	28,9	79,8	38,0
Шевчук А.С.	170	22	170	0,8	136	18,7	51,6	30,4
Солдатенко П.А.	160	11	80	1,0	80	11,0	30,4	19,0
Ткачук О.М.	150	22	150	1,2	180	24,8	68,4	45,6
Власенко І.П.	110	22	110	1,1	121	16,6	45,8	41,6
Економіст (вакансія)	120	—	—	—	—	—	—	—
	920	X	720	X	727	100	276	30

5.2.4. Організація преміювання персоналу за зниження трудомісткості і роботу за прогресивними нормами

Підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та забезпечення на цій основі високої конкурентоспроможності підприємства, його прибутковості безпосередньо пов'язане з пошуком і використанням внутрішніх резервів, до яких належить зниження трудомісткості продукції (робіт).

Успішне вирішення цього завдання значною мірою залежить від ефективності механізму стимулювання, від того, наскільки економічні умови сприяють широкому застосуванню прогресивних норм трудових затрат.

Ще на початку 90-х років діюча на підприємствах України система матеріального стимулювання, в тому числі за впровадження прогресивних норм трудових затрат і зниження трудомісткості продукції була жорстко регламентована законодавчими й нормативними актами, як щодо визначення джерел заохочення, так і розмірів, умов виплати премій, доплат, надбавок тощо.

Основи організації матеріального стимулювання зниження трудомісткості продукції і відповідні їм методи були започатковані вже в середині 80-х років, а деякі з них і раніше. Якщо відкинути суто адміністративні, обмежувальні елементи цієї системи стимулювання, основні положення щодо її побудови можуть використовуватися і за сучасних умов.

Система матеріального стимулювання запровадження прогресивних норм як передумови зниження трудомісткості продукції, що склалася в народному господарстві України, передбачає:

— додаткову оплату праці робітників у разі переходу на нові норми трудових затрат на період освоєння цих норм;

— підвищення на 20 % відрядних розцінок у разі впровадження технічно обґрунтованих норм праці;

— підвищення на 10 % тарифних ставок у разі впровадження технічно обґрунтованих норм праці на роботах, що оплачуються почасово;

— одноразову винагороду робітників за перегляд норм з їх ініціативи;

— одноразову винагороду керівників, спеціалістів і службовців за розробку і впровадження організаційно-технічних заходів, що забезпечують зниження трудомісткості продукції;

— коригування розмірів премій керівників, спеціалістів і службовців, що нараховані за основні результати господарської діяльності, залежно від виконання плану зниження трудомісткості і досягнення проектного рівня трудових затрат;

— встановлення надбавок до посадових окладів нормувальників у розмірі до 50 % за умови досягнення високого рівня нормування праці в закріплених підрозділах.

З прийняттям Закону України "Про підприємства в Україні" раніше встановлені обмеження розмірів економії, яка може спрямовуватися на стимулювання зниження трудових затрат, є компетенцією підприємства.

Створюючи нову систему матеріального стимулювання, слід пам'ятати, що раціональні зерна раніше встановлених систем матеріального заохочення працівників за

упровадження прогресивних норм і скорочення трудомісткості продукції можуть і повинні використовуватися в ринкових умовах.

Протягом останніх років організація нормування праці, якість чинних норм трудових затрат значно погіршилися. Проте вже найближчим часом економія трудових затрат стане першочерговою потребою підприємств.

Відрядно, що чимало підприємств України і за сучасних умов попри всі негаразди в економіці не тільки не відмовилися від практики матеріального стимулювання зниження трудомісткості продукції, а й удосконалюють її. Досвід цих підприємств підтверджує наявність прямої залежності між ефективністю роботи щодо управління трудовими затратами і економічним становищем підприємства, заслуговує на підтримку і всіляке поширення.

Упродовж останніх років (починаючи з середини 80-х років) позитивного досвіду в організації матеріального стимулювання за зниження трудомісткості набуто в об'єднанні "Новокраматорський машинобудівний завод". В об'єднанні діє Положення про матеріальне заохочення працівників за удосконалення нормування праці і зниження трудомісткості. Цим Положенням передбачено, що норма, яка виконується на 120-130 % і понад, вважається застарілою і тому повинна включатися до календарного плану для перегляду. Робітникам, спеціалістам і службовцям, з ініціативи яких переглядаються діючі в цехах норми, виплачується винагорода. Більший розмір винагороди одержують ті робітники, за пропозицією яких норми доведені до рівня технічно обґрунтованих. На преміювання спеціалістів і службовців спрямовується від 20 до 50 % розрахункової економії від зниження трудомісткості продукції. Крім цього, на заохочення працівників за сприяння впровадженню прогресивних норм затрат праці використовується до 10 % розрахункової економії.

Упроваджено преміювання за зниження трудомісткості внаслідок переглядання норм виробітку згідно з календарним планом. Для заохочення виділяється 10 % фактичної економії фонду заробітної плати від перегляду норм на верстатні роботи і 7 % — на всі інші. У разі перевиконання календарних планів відрахування на премі-

ювання збільшуються відповідно до 20 % і 10 відсотків. Ці кошти розподіляються так: 65 % — на преміювання працівників цехів, 30 % — працівників конструкторсько-технологічних відділів і 5 % — працівників заводууправління.

Позитивний досвід стимулювання зниження трудомісткості продукції нагромаджено у ВО "Калуський турбінний завод" (Росія), яке у 80-х роках було ініціатором запровадження бригадної форми організації праці. В об'єднанні у разі переглядання норм за календарним планом на преміювання робітників, спеціалістів і службовців використовується до 50 відсотків одержаної за звітний квартал економії фонду заробітної плати.

У разі переглядання чинних норм часу з ініціативи робітників, що входять до складу бригад, додатково проводиться виплата їм одноразової винагороди. Виплата одноразової винагороди може поширюватися і на робітників тих бригад, які підтримали цю ініціативу і перейшли на роботу за прогресивними нормами трудових затрат, а також на тих спеціалістів, які беруть безпосередню участь у вдосконаленні нормування праці і надають допомогу ініціаторам переглядання норм в освоєнні норм виробітку. Разом з тим в першу чергу заохочення поширюється на майстрів і нормувальників цехів.

Робітникам, які працюють за новими (переглянутими) нормами, встановлюється доплата за освоєння цих норм у розмірах, що передбачені спеціальною шкалою (табл. 5.7).

Заслугує на увагу практика об'єднання "АвтоВАЗ" щодо преміювання за зниження трудових затрат і досягнення проектної трудомісткості. У цьому об'єднанні в системі оплати праці прмія за зниження трудомісткості відіграє важливу роль у стимулюванні заінтересованості бригад в освоєнні проектних норм та подальшому їх зниженні.

**Розмір премії залежно від рівня освоєння
проектної трудомісткості в об'єднанні "АвтоВАЗ"**

Рівень освоєння проектної трудомісткості	Розмір премії, % до тарифної ставки
Від 1,4 і вище	10
Від 1,3 до 1,4	12
Від 1,2 до 1,3	14

Від 1,1 до 1,2	16
Від 1,0 до 1,1	18
При $K=1,0$	20
Від 0,99 до 1,0	21
Від 0,98 до 0,99	22
Від 0,97 до 0,98	23
Від 0,96 до 0,97	24
Від 0,95 до 0,96	25

На період досягнення проектної трудомісткості в об'єднанні розробляються графіки і конкретні заходи, що забезпечують досягнення запроєктованих норм трудових затрат.

Різноманітність засобів заохочення працівників щодо скорочення трудомісткості і роботи за прогресивними нормами цілком виправдана. Вона зумовлена конкретними особливостями і завданнями, що вирішуються трудовими колективами в певний період.

Для подальшого підвищення ефективності стимулювання за зниження трудомісткості продукції необхідно дотримуватися таких умов: заохочувати працівників до зниження трудомісткості продукції, яка виготовляється протягом не менше одного року; зацікавлювати робіт-

Таблиця 5.7

Додаткова оплата за освоєння переглянутих норм праці
у ВО "Калузький турбінний завод"

Процент підвищення у разі перегляду	Місяць	Додаткова оплата в % від різниці між розцінками за старими і новими нормами		Процент підвищення у разі перегляду	Місяць	Додаткова оплата в % від різниці між розцінками за старими і новими нормами	
		У разі перегляду норм *				У разі перегляду норм *	
		за календарним планом	з ініціативи робітників			за календарним планом	з ініціативи робітників
До 20	1-й	60/50	70/50	Понад 20	1-й	70/50	90/60
	2-й	55/40	65/40		2-й	60/40	80/50
	3-й	50/30	55/30		3-й	55/30	70/40
	4-й	35/—	40/—		4-й	50/25	60/30
	5-й	30/—	35/—		5-й	45/—	55/25
	6-й	—/—	30/—		6-й	40/—	45/—

* у чисельнику - технічно обгрунтованих, у знаменнику - досвідно-статистичних норм

ників у якомога швидшому освоєнні нових норм виробітку, а спеціалістів — у створенні необхідних умов для високопродуктивної праці робітників; ширше залучати робітників до розробки і впровадження заходів плану технічного розвитку і організації виробництва та нових норм праці; створювати на кожному робочому місці умови для швидшого освоєння нових, технічно обґрунтованих норм.

5.2.5. Одноразові премії й винагороди: призначення, структура, особливості використання за сучасних умов

Складовою механізму заохочення працівників підприємства є одноразові премії і винагороди, які мають цілком визначене призначення. Доповнюючи системи оцінювання трудового внеску працівників, ці елементи значно підвищують гнучкість і дієвість організації оплати праці. Запроваджуючи виплату одноразових премій і винагород, роботодавці можуть заохочувати й розвивати в працівників якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не мають чіткої кількісної оцінки (авторитет в колективі, відданість фірмі, творче ставлення до роботи, загальна й професійна культура, сумлінність тощо).

Одноразові премії і винагороди виступають як ефективна форма матеріального й морального заохочення з огляду на таке. Як свідчить практика й дані спеціальних соціологічних і психологічних досліджень, для людей характерна висока адаптивність і швидке звикання до незмінної, усталеної системи стимулювання. Якщо позитивне підкріплення (заохочення) стає очікуваним (передбачуваним), то воно значно втрачає свою мотивуючу силу — працівник просто перестає реагувати на нього. Більше того, відсутність очікуваного підкріплення спричинює негативні емоції, невдоволення і сприймається як несправедливість, тому замість мотивуючого ефекту спостерігається демотивуючий. На думку психологів, одне із правил управління мотивацією можна сформулювати так: непередбачувані і нерегулярні заохочення стимулюють краще, ніж очікувані й прогнозовані¹.

¹ Див.: Дементьев И. Не клич, а праник. Одиннадцать правил управления мотивацией//Социалистический труд. — 1991. — № 3. — С.87.

Слід також зазначити, що за допомогою одноразових премій і винагород можна виправити перекоси в оплаті праці, які часто виникають на виробництві, прискорювати вирішення термінових, непередбачуваних завдань, враховувати показники і характеристики трудового внеску, які не враховуються постійними (регулярними) заохочувальними системами.

До останнього часу порядок застосування одноразових премій і винагород жорстко регламентувався з боку державних органів як відносно джерел формування, так і їх використання. В цьому вбачалося забезпечення "справедливості" у розподільчих відносинах.

До 1965 р. одноразові заохочення сплачувались із фонду директора і фонду майстра. Згодом основним джерелом одноразових премій і винагород став фонд матеріального заохочення, що формувався за рахунок прибутку підприємств.

На початку 90-х років на підприємствах застосовувались три основних види одноразових премій і винагород. Першою за значущістю була винагорода за підсумками роботи колективу за рік, мета якої — пов'язати заробітну плату працівників з кінцевими результатами діяльності підприємства. Річна винагорода або "тринадцята" заробітна плата мала сприяти забезпеченню збігові особистого й колективного інтересів, посиленню заінтересованості "співвласників" загальнонародного надбання в його раціональному використанні, закріпленню кадрів на виробництві.

Зауважимо, що ця форма заохочення була сприйнята на підприємствах в цілому схвально і мала певний позитивний вплив на діяльність колективів. Проте високої матеріальної і трудової мотивації за тогочасних умов не було досягнуто. Особливого "піклування" за загальні результати діяльності підприємства не спостерігалось.

Другим видом поширеного одноразового заохочення виступало на той час заохочення переможців внутрішньо-виробничого соціалістичного змагання. Різноманітних форм змагання було досить багато, їх підсумовували регулярно і вручення премій переможцям було масовим явищем. Проте мотивуючої ролі вони знову ж таки не відіг-

равали. Перешкодою тому були формалізм у змаганні, адже змагалися не стільки люди, як "папери", відсутність достатньо об'єктивних критеріїв оцінювання результатів діяльності, зрівнялівка, незначні розміри премій.

Третім важливим у матеріальному відношенні видом заохочення була винагорода працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань. Радянська організація праці і виробництва, як відомо, ніколи не відрізнялася високою якістю. Постійні дефіцити, простой і аврари — їх родові ознаки. За таких умов до особливо важливих виробничих завдань нерідко належала робота у вихідні дні або понад норму в третій декаді місяця, коли "штурмувалось" виконання планового завдання. Цей вид заохочення використовувався і для залучення працівників для роботи в підшефних колгоспах та інших організаціях, виконання невластивих функцій постачальника, чергувань у народній дружині. На заохочення за виконання особливо важливих виробничих завдань "списувалось" і преміювання у зв'язку з професійними святами, ювілейними датами тощо. Звісно, що це було вимушеним заходом з боку керівництва підприємства в умовах жорсткої регламентації діяльності і боротьби державних чиновників за "справедливий" розподіл.

Відхід від попередньої системи господарювання вніс суттєві зміни в умови і порядок використання розглянутих вище видів заохочення. Розглянемо зміни у використанні винагороди за підсумками роботи підприємства за рік. Як свідчить практика, цей вид заохочення застосовують на підприємствах різних форм власності, але з огляду на нові умови функціонування підприємств, із суттєвими відмінностями від колишнього порядку.

У багатьох акціонерних товариствах, де контрольний пакет акцій належить державі, а також на державних підприємствах, цей вид заохочення використовують у традиційній формі. Водночас винагороди диференціюють залежно від стажу роботи з урахуванням деяких інших чинників: умови і важкість праці (на роботах з важкими і шкідливішими умовами праці встановлюються підвищені розміри річної винагороди); значимість сфери докладання

праці на підприємстві (більш високі розміри винагороди надаються працівникам провідних професій, відповідальних ланок виробництва).

Відбулися зміни в порядку планування розмірів винагороди та її нарахуванні конкретним працівникам. В умовах невизначеності економічних результатів діяльності, наявності інфляційних процесів, як правило, не застосовується планування абсолютних розмірів винагороди та резервування коштів.

Ще донедавна розмір винагороди працівникам, як правило, визначався в днях заробітку. Приклад шкали наведено нижче.

Тривалість безперервного стажу роботи на підприємстві	Кількість днів для оплати за середньоденним заробітком
від 1 до 3 років	7
понад 3 до 8 років	10
понад 8 до 12 років	14
понад 12 років	20

В умовах інфляційних процесів така практика визначення винагороди недоцільна. Аналіз свідчить, що нині на підприємствах переважно застосовується коефіцієнтна форма визначення розмірів винагороди за стажовими групами. Наприклад, за найменшою стажовою групою встановлюється коефіцієнт 1,0, а за подальшими — підвищені у розмірах: 1,2; 1,4; 1,6; 1,8. Такий підхід дозволяє заздалегідь не фіксувати обсяг коштів на встановлення винагороди, а виділяти їх виходячи із ситуації, що склалася в кінці року.

Друга важлива трансформація цього виду винагороди полягає у відмові від формування коштів на винагороду в структурних підрозділах підприємства, що мало місце раніше на більшості великих підприємств. За сучасних умов кошти для винагороди за підсумками роботи за рік формуються на зазначених вище підприємствах, як правило, централізовано.

Третя важлива особливість застосування цього виду винагороди полягає у тому, що на державних підприємствах вона розглядається переважно як засіб дорозподілу наявних коштів, що спрямовуються на споживання.

У акціонерних товариствах закритого типу має місце відмова у масовому порядку від винагороди за підсумками року як форми заохочення щодо подіпшення кінцевих результатів діяльності. Ця функція покладається на дивіденди за акціями членів закритого акціонерного товариства. Щодо таких товариств відмова від традиційної річної винагороди є правомірною, але за умови рівномірного розподілу акцій серед персоналу.

Неоднозначною є практика застосування винагороди за підсумками роботи за рік у відкритих акціонерних товариствах, де контрольний пакет акцій не належить державі. Одні товариства сплачують як дивіденди, так і річні винагороди, інші — тільки дивіденди. Зважаючи на нерівномірний розподіл акцій серед членів колективу, наявність у його складі неакціонерів, відмова від винагороди за підсумками роботи за рік у таких товариствах вважається помилковою. В цьому можна пересвідчитись з огляду на зарубіжний досвід. Більшість зарубіжних акціонерних товариств — це товариства саме відкритого типу, і абсолютна їх частка широко практикує річні винагороди у формі “участі в прибутках”, в “успіху підприємства” тощо.

Як свідчить вітчизняний досвід, набуває поширення практика застосування винагороди за підсумками діяльності за рік на приватних підприємствах. Будучи реальною формою зв'язку з кінцевими результатами діяльності підприємства, ця винагорода відіграє значну мотивуючу роль. Недоліки у практиці застосування річної винагороди на приватних підприємствах вбачаються в недостатньому організаційно-методичному забезпеченні цієї форми заохочення. Потребують розробки відповідні положення, критерії диференціації винагород, інші методичні матеріали внутрішнього характеру. Не слід забувати, що кожна справа має починатися з її організації. Не випадково кажуть: “Все погане приходить саме собою, а хороше потребує належної організації”.

За нових економічних умов мають відбутися (і вже частково відбуваються) трансформаційні процеси в практиці заохочення працівників за виконання особливо важливих

виробничих завдань. Головна їх ознака — значне скорочення сфери застосування з огляду на таке.

По-перше, відпала необхідність “штурмувати” виконання планів, що доводяться в централізованому порядку. Плани розробляє саме підприємство і у разі необхідності воно їх коригує. По-друге, виконання термінових замовлень стає можливим за рахунок більш раціональної організації виробництва і праці, високої мобільності виробництва і, як правило, без додаткової оплати. За необхідності може бути встановлена надбавка на строк виконання термінового завдання. Проте це не виключає можливості використання зазначеного виду заохочення, але за умов що воно спричинене непередбачуваними обставинами — ліквідацією аварій, усуненням неполадок, наслідків стихійних лих, терміновим замовленням тощо. На кожному підприємстві доцільно мати положення про порядок заохочення працівників за виконання особливо важливих (непередбачуваних) робіт.

Вимагає змін і колишня практика заохочення переможців внутрішньовиробничого змагання. Водночас зазначимо, що відмова від тогочасних форм змагання, зарегламентованої системи його організації і підсумовування не означає, що змагальність на виробництві взагалі втратила своє значення. Повністю втратило сенс так зване “соціалістичне” змагання з його ідеологічними атрибутами, політичним забарвленням. Проте дух змагальності, суперництва, здорової конкуренції, що притаманний ринковим умовам господарювання, вимагає відродження внутрішньовиробничого змагання, а отже і запровадження системи заохочування його переможців.

Нині на багатьох акціонерних підприємствах проводяться конкурси на звання “Кращий за професією”, “Кращий раціоналізатор”, запроваджуються інші форми конкурсної оцінки (“Краще робоче місце”, “Підрозділ високої якості роботи” і т.п.).

Виробниче змагання між підрозділами підприємства слід організувати окремо за такими групами: основне, допоміжне виробництво, структурні підрозділи апарату управління. Виділення однорідних підрозділів в окрему групу

має сприяти забезпеченню порівняльності результатів їх діяльності і об'єктивності підсумків змагання. Важливою складовою розробки умов змагання є визначення показників, за якими підсумовують результати змагання. Це має бути обмежений набір чітко визначених показників, які всебічно і об'єктивно характеризують кінцеві результати діяльності підрозділу. До такого переліку не слід включати показники, що масово використовувалися раніше: кількість випадків порушення трудової дисципліни, охоплення бригадною формою організації праці, питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію тощо. До оцінки реальних економічних результатів вони прямо не стосуються.

Під час підсумовування результатів змагання показники мають порівнюватися переважно з попереднім періодом або з нормативними значеннями, наявними можливостями. Порівняння з плановими завданнями має відійти на другий план, хоча й воно можливе за умови обґрунтованості цих завдань, формування їх на основі прогресивних нормативів.

Слід покінчити з одним із головних недоліків нинішньої практики — зрівняльного розподілу преміального фонду між переможцями змагання. Умови змагання мають передбачати порядок визначення як загальної суми коштів для підрозділу-переможця, так і розміру заохочення окремого працівника з урахуванням "порогу відчутності", сутність якого розглядалася вище.

5.3. Зарубіжний досвід застосування форм і систем заробітної плати

Згідно з чинним законодавством форми й системи оплати праці встановлюються підприємствами самостійно в колективному договорі.

Ця законодавча норма надає підприємствам значну свободу дій, але й покладає на них велику відповідальність, адже ефективність праці цілком визначається тим, наскільки правильно спеціалісти організують стимулювання діяльності персоналу.

Донедавна, коли переважав принцип зрівняльного розподілу, не так важливо було, якій формі — відрядній чи почасовій — віддати перевагу. Обидві були малоєфективними, застосовувалися формально, без будь-якого творчого підходу. В атмосфері загальної незацікавленості і безвідповідальності творчий підхід нікому не був потрібен, а керівництву міг навіть стати перешкодою в спокійному житті.

Широке застосування відрядної форми в основному виробництві можна було пояснити лише одним: намаганням адміністрації якомога більше організаційних турбот перекласти на робітників за принципом: хочеш заробити — сам організуй свою працю, сам себе забезпеч. Тому багато робітників справді перебували на повному самообслуговуванні, а легіони допоміжного персоналу лише імітували роботу, до цього їх спонукала почасово-преміальна система оплати праці, що базувалася на дуже низькому тарифі.

Рано чи пізно закон вартості і ринок усе розставлять на свої місця. В ринково-конкурентній боротьбі, яка вже не за горами, виживуть ті підприємства, для яких мотивація трудової поведінки персоналу буде не теоретичною абстракцією, а практичною справою, об'єктом номер один у повсякчасних турботах. Тоді, нарешті, в нас посправжньому буде оцінено багатий зарубіжний досвід країн з розвиненою ринковою економікою.

Виділимо найсуттєвіші елементи цього досвіду.

1. Розкутість економістів і менеджерів, відсутність шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом. Єдине обмеження — ця економічна доцільність, що оцінюється не тільки з позицій сьогодення, а й з поглядом у день завтрашній і на перспективу.

2. У сприятливій перспективі об'єктивно зацікавлені всі: власник підприємства, менеджер, найманий працівник. Кожний остереігається втратити своє джерело доходу, тому ніхто не намагається проїдати все зароблене, навпаки, прагнуть більше вкласти в нові технології, в підвищення кваліфікації, в науку. Це одна з причин ефективного функціонування механізму соціального партнерства.

3. Переважне застосування почасової форми заробітної плати в різних її модифікаціях (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

Форми й системи заробітної плати в промисловості деяких країн Заходу (70-80 роки, % охоплення робітників)

Форми і системи заробітної плати	Бельгія	Франція	ФРН	Італія	Нідерланди
А. Чоловіки					
1. Почасова	80,7	65,8	61,9	61,1	74,2
2. Почасова з колективним преміюванням	12,4	18,9	14,6	15,9	12,9
3. Почасова з індивідуальним преміюванням	5,2	11,2	10,7	7,2	10,8
4. Відрядна	1,3	0,7	7,2	0,8	0,6
5. Змішані системи	0,3	3,2	5,6	14,9	1,5
Б. Жінки					
1. Почасова	73,0	57,4	52,6	64,2	66,5
2. Почасова з колективним преміюванням	7,3	16,2	11,4	15,5	7,1
3. Почасова з індивідуальним преміюванням	13,9	22,6	13,7	11,7	20,0
4. Відрядна	5,5	1,2	14,2	1,3	5,4
5. Змішані системи	0,4	2,1	8,1	7,4	1,0

4. Дуже поважне ставлення до нормування праці як важливого засобу його організації. Різноманітні варіанти почасової оплати праці, як найголовнішої умови виплати заробітку, містять вимогу обов'язкового виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці.

Сфера нормування праці постійно розширюється, охоплює все нові й нові контингенти працівників не тільки фізичної, а й розумової праці як у матеріальній, так і в нематеріальній сферах виробництва.

З огляду на сталу тенденцію до збільшення витрат на робочу силу західні менеджери прагнуть якомога точніше встановлювати норми, підтримувати достатньо високий темп роботи. Для цього широко застосовуються методи мікроелементного аналізу і нормування трудових процесів.

Великі корпорації не шкодують коштів для створення й розвитку власної нормативної бази із застосуванням автоматизованих систем проектування технології і норм

затрат праці. Впровадження такої системи в корпорації "Нортен телекон" економить їй до 1 млн. доларів на рік.

Невеликі фірми користуються послугами численних науково-впроваджувальних і консультативних організацій.

5. Стійка тенденція до індивідуалізації трудових доходів на основі повнішого врахування як індивідуальних результатів праці, так і особистих ділових якостей, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість і точність, досконалість рішень і неодмінно — якість роботи.

Механізм індивідуалізації заробітної плати включає диференціацію умов найму, в тому числі широке використання контракту як особливої форми трудового договору між підприємцем і найманим робітником.

У кінці 80-х років у США "індивідуалізовані" системи оплати праці застосовувала кожна четверта компанія. За прогнозом у 90-і роки такі нестандартні системи будуть запроваджені на більш як 75 % підприємств.

Уже нині помітно знизилася частка тарифної частини заробітку і зросла його змінна частина, що залежить від особистого внеску працівника у фінансовий стан фірми. В останні роки зростання заробітної плати, хоча й уповільнене, відбувається в основному за рахунок індивідуалізованої частини заробітку. Так, у Франції 1990 року на індивідуалізовану заробітну плату припадало 3/4 приросту в керівників і спеціалістів, 2/3 — у майстрів і майже 50 % — у робітників.

Нині вже деяка індивідуалізація торкається і тарифної частини. Це видно з того, що все більше підприємств традиційну єдину тарифну ставку того чи іншого розряду розщеплюють на 2 або 3 тарифні ставки для більшої диференціації тарифу залежно від індивідуальних характеристик працівника і його діяльності.

Схиляння до індивідуалізації трудових доходів не означає відмови від урахування і стимулювання колективних результатів діяльності. Творча думка веде пошук і знаходить можливість компромісу між цими двома складовими.

На ряді підприємств Швеції тарифна ставка члена виробничої бригади залежить від ступеня оволодіння суміж-

ними професіями. Новачок у бригаді отримує найнижчий тариф. Після шестимісячного курсу навчання тарифна ставка підвищується на 5 відсотків. Якщо через 18 місяців робітник оволодіє 50 % видів робіт у бригаді і складе іспит з теорії, його переводять на третій рівень з підвищенням заробітної плати на 7 відсотків. На четвертий рівень переводяться робітники, які засвоїли повний теоретичний курс і 70 % робіт, що виконуються бригадою. За таких умов тариф підвищується на 11 відсотків.

6. Зміна орієнтації підприємців і менеджерів у сфері стимулювання праці з кількісних на переважно якісні показники діяльності. Західний ринок уже переповнений різноманітними товарами і послугами. Ринки країн, що розвиваються, обмежені низькою купівельною спроможністю. У такій ситуації гонитва за кількістю продукції будь-якою ціною, як це було прийнято в нас, не має ніякого сенсу. Тому управлінська та інженерна думка спрямовані передусім на всіляке поліпшення якісних параметрів виробництва: оновлення продукції, розширення її асортименту, поліпшення екологічних характеристик, ефективніше використання обладнання, робочої сили, підвищення кваліфікації персоналу. І все це враховується під час вдосконалення механізму мотивації праці робітників і службовців.

За умов, коли необхідний темп роботи та інтенсивність праці забезпечуються самою організацією, робітника не треба преміювати за виконання і перевиконання планових показників. Виконання забезпечується системою управління і організації, а перевиконання нікому не потрібне. Тому в стимулюванні праці акцентують на заохочення професійної майстерності, розкриття і максимальне використання інтелектуального потенціалу працівників, їх ініціативи і винахідництва. Цим можна пояснити широке застосування і ефективність гуртків якості на заході.

7. Пріоритет якісних показників підтверджується також яскраво вираженою перевагою в оплаті розумової праці порівняно з фізичною працею.

Так, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробіток робітників: у ФРН — на

20 %; Італії і Данії — на 22; Люксембурзі — на 44; Франції і Бельгії — на 61 відсоток. Майстри порівняно з кваліфікованими робітниками одержують більше: в ФРН — на 15 %, Нідерландах — на 23, Франції — на 30, Бельгії — на 40 відсотків.

У США керівники нижчих ланок (майстри, керівники груп, секторів) в середньому мають річний дохід у 1,5 раза вищий, ніж промислові робітники. Доход менеджерів середньої ланки в 2,5 раза вищий, ніж у робітників. І цей розрив останнім часом зростає. Фірми влаштовують справжнє полювання за компетентними і перспективними керівниками, приваблюючи їх високими ставками.

Заслуговує на увагу досвід США щодо пріоритету стимулювання праці інженерних кадрів, який дозволяє зацікавити талановитих і перспективних інженерів в максимальній реалізації своїх інтелектуальних здібностей, розробці і застосуванні досягнень науково-технічного прогресу. Щодо рівня оплати праці інженерні кадри займають тут одне з провідних місць. Наприклад, згідно з даними обстеження працівників двохсот масових професій, проведеного Бюро статистики праці США, середньотижнева заробітна плата американських інженерів (603 дол.) майже у два рази перевищує середню заробітну плату робітників (309 дол.).

Як видно з рис. 1, лише у адвокатів середньотижнева заробітна плата незначно (на 7 відсотків) вища, ніж у інженерів.

Відносно до зарплати інженерів заробітна плата кваліфікованих робітників (ремонтників, інструментальників, механіків, операторів, енергетиків) складає 63 відсотка, а напівкваліфікованих і некваліфікованих робітників (різноробочих, підручних, складальників тощо) — менш як 50 відсотків.

8. Цініться кваліфікація і знання не тільки “білих”, а й “синіх комірців”.

В оплаті праці все більше враховується рівень професійних знань робітника. Підприємці і менеджери виходять з того, що робітники з широким професійним про-

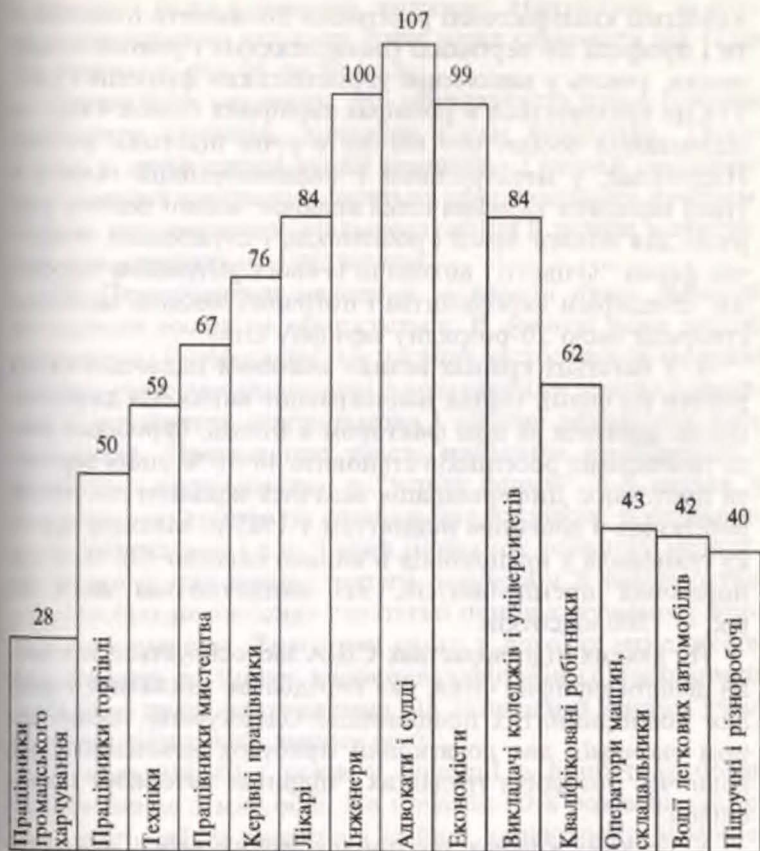


Рис. 1 Середньотижнева заробітна плата в США (в % до зарплати інженерів)¹

філем чутливіші до нововведень, активніше і плідніше беруть участь у раціоналізації, гуртках якості.

Таке оцінювання знань і кваліфікації широко практикується в США і Японії. В першу чергу заохочується суміщення професій, необхідних підприємству. Спочатку опановуються професії по горизонталі, тобто суміжні в рамках бригади, конвейера або потокової лінії. Потім

¹ Див.: Медведєва Е. Тенденции в стимулировании труда инженерно-технических работников. // Социалистический труд. — 1988. — № 12. — С. 109.

найбільш кваліфіковані робітники починають опановувати і професії по вертикалі (налагодження і ремонт обладнання, участь у виконанні управлінських функцій і т.п.). Усе це враховується в розмірах тарифних ставок і під час оцінювання особистого внеску в річні підсумки роботи. Наприклад, у металургійній і машинобудівній галузях в Італії офіційна тарифна сітка включає всього дев'ять розрядів для оплати праці і робітників, і службовців. Водночас фірма "Оліветті" виходячи із свого розуміння проблеми, специфіки виробництва і поточних завдань вирішила створити свою 20-розрядну тарифну сітку.

9. У багатьох країнах велике значення надається стажу роботи на фірмі. Однак найяскравіше виражена диференціація зарплати за цим фактором в Японії. Заробітна плата тимчасових робітників становить 40-50 % рівня зарплати постійних. Диференціація місячної зарплати постійних робітників з довічним найняттям у 1985 р. залежно від віку становила у працівників в вищую освітою 400 %, а одноразових премій-бонусів, які виплачуються двічі на рік, — 1300 відсотків.

На деяких підприємствах США застосовується так звана двоїста тарифна сітка, яка передбачає знижений тариф для новоприйнятих працівників. Одержувана таким чином економія дає додатковий прибуток компаніям, але водночас роз'єднує трудящих і підриває авторитет профспілок.

У західних країнах усе популярнішим серед менеджерів стає стимулювання праці на основі оцінювання заслуг (ефективності праці) конкретних працівників. На думку спеціалістів, справедлива організація такого оцінювання сама собою стимулює підвищення ефективності праці. Найчастіше використовують показники, що характеризують своєчасність, якість, стиль і методи роботи, витрачений час.

В одній з англійських фірм для оцінювання праці проєктувальників застосовують набір із п'яти факторів: швидкість виконання проєкту, готовність приймати рішення, ініціативність, ставлення до колективу, якість роботи. Для кожного з показників встановлюються кількості

оціночних балів у певному діапазоні. Наприклад, за першим показником кількість балів може становити від 12 до 35, другим — від 36 до 59 і т.д.

Спеціалісти вважають, що ефективність праці повинні оцінювати керівник, колектив і сам працівник. Поєднання в одній оцінці думки керівника і самого працівника полегшує вирішення багатьох організаційних проблем, сприяє встановленню взаєморозуміння й довіри в стосунках між керівником і підлеглим.

10. Переліченими методами мотивації праці західний передовий досвід не обмежується. В останні роки західні підприємці і менеджери все частіше застосовують непрямі методи стимулювання праці з урахуванням внеску працівників у розвиток підприємства і кінцеві результати його діяльності. Йдеться про участь найманих працівників у прибутках підприємства, в "успіху фірми", в її акціях, у накопиченні коштів на спеціальних рахунках, в управлінні виробництвом і т.п. Такий напрямок розвитку мотивації праці дістав назву стратегії залучення й партнерства, яка все більше витісняє стратегію підпорядкування і жорсткого контролю. Внаслідок цього в доходах менеджерів, спеціалістів та інших висококваліфікованих працівників найманої праці надходження від зазначених систем участі стали відігравати значну роль.

У середині 80-х років у Франції в прибутках брали участь понад 5 млн. осіб. На початок 90-х років ця система участі набула характеру стійкої колективної заінтересованості. Премії-бонуси досягають 18-20 % заробітної плати, а в Японії — до 25 % двічі на рік. В американській компанії "Лінкольн електрик" 2,6 тис. робітників і службовців щорічно отримують бонуси в розмірі 70-130 % середньомісячної заробітної плати.

Значно поширюються програми надання акцій співробітникам нерідко на дуже пільгових умовах. У США кількість таких внутрішніх акціонерів уже перевищила 12 млн. осіб. У Франції на багатьох підприємствах створені індивідуальні ощадні фонди із коштів працівників і відраховань підприємств. За рахунок цих фондів працівникам видають на пільгових умовах або безкоштовно акції, вста-

новлюють доплати до пенсії. У Німеччині працівники відкривають особисті ощадні рахунки на своїх підприємствах у формі участі в капіталі. За цими рахунками одинокі громадяни одержують бонуси у розмірі 23 % розміщеної суми, а ті, що мають двох дітей, — 35 відсотків.

Використання цих і подібних форм непрямого стимулювання праці широко поєднується із залученням найманих працівників до участі в справах фірми, відпрацювання і прийняття управлінських рішень, що позитивно впливає на економічні показники роботи підприємств. Відомі, наприклад, випадки зростання продуктивності праці на 50 % і більше за рахунок нетрадиційних форм стимулювання праці.

Зарубіжний досвід використання різноманітних форм і методів мотивації праці може і повинен досконало вивчатися і застосовуватися з метою оживлення виробництва і поліпшення економічної ситуації в Україні.

ДОПЛАТИ І НАДБАВКИ ДО ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

6.1. Доплати і надбавки до заробітної плати: сутність і класифікація

Доплати і надбавки є самостійним елементом заробітної плати з точки зору її структури. Водночас вони являють собою складову тарифної системи. Остання в класичному розумінні є інструментом диференціації і регулювання рівня заробітної плати різних груп і категорій працівників залежно від кваліфікаційного рівня, складності виконуваних робіт, їх відповідальності, а також умов та інтенсивності праці, специфічних особливостей підприємства.

З огляду на функціональне призначення доплати й надбавки є тим елементом тарифної системи, за допомогою якого компенсують або винагороджують за суттєві відхилення від умов роботи, які визнаються нормальними й безпосередньо не враховуються в тарифних ставках і посадових окладах.

Перша відмінність доплат і надбавок від тарифу — не обов'язковість, оскільки відповідні відхилення можуть бути, а можуть і не бути.

Друга відмінність — рухливість, диференціація залежно від співвідношення фактичних і нормативних умов роботи.

Третя відмінність доплат і надбавок від тарифу — непостійність. Їх нараховують доти, доки фактичні умови роботи відхиляються від загальноприйнятих.

Перелік доплат і надбавок, які застосовуються підприємствами, налічує понад 50 назв (видів). Частина їх пе-

редбачена Кодексом законів про працю та іншими актами законодавства України, а частина, і досить значна, була упроваджена ще спеціальними постановами уряду колишнього Радянського Союзу.

В умовах планової економіки перелік доплат і надбавок, що могли застосовуватися на підприємствах, їх розміри, порядок встановлення і умови виплати жорстко регламентувалися законодавчими і нормативними актами.

З прийняттям Законів України "Про підприємства в Україні", "Про оплату праці" встановлені раніше обмеження з боку держави щодо застосування доплат і надбавок втратили чинність. Так, Законом України "Про підприємства в Україні" (стаття 19), введеного в дію з 1 квітня 1991 р., передбачено, що підприємство самостійно встановлює форми, системи і розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників.

Закон України "Про оплату праці" (ст. 15) конкретизує зазначену норму і передбачає, зокрема, що умови запровадження і розміри надбавок, доплат, винагород та інших заохочуваних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

Цією самою статтею передбачено, що у разі, коли колективний договір на підприємстві не укладено, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний погодити ці питання з профспілковим органом, що представляє інтереси більшості працівників, а у разі його відсутності — з іншим уповноваженим на представництво органом.

Таким чином, за нових економічних умов визначення переліку, розмірів доплат і надбавок та умов їх запровадження — це виключне право підприємства, яке реалізується в ході переговорів між роботодавцем і профспілковим або іншим уповноваженим на представництво органом і закріплюється в колективному договорі. Разом з тим розміри доплат і надбавок не можуть бути меншими за передбачені законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами, а відповідно до Правил застосування Закону України про оподаткування прибутку

підприємств до собівартості продукції включаються надбавки і доплати у розмірах, передбачених законодавством.

Обмеженнями під час встановлення доплат і надбавок виступають економічна та соціальна доцільність і фінансові можливості підприємства.

Розглядаючи сутність надбавок зазначимо, що вони пов'язані з якістю конкретного працівника, носять чітко виражений стимулюючий характер, і перелік їх, що склався на практиці, достатньо обмежений. Найсуттєвішими серед них є надбавки:

- за високу професійну майстерність робітників;
- за високі досягнення в праці службовців;
- за вислугу років;
- за виконання особливо важливої роботи на певний термін;
- за знання і використання в роботі іноземних мов.

Доплати можна класифікувати за різними ознаками і передусім за ознакою сфери трудової діяльності (докладання праці).

За цією ознакою їх розподіляють на дві значні групи:

- доплати, які не мають обмежень за сферами трудової діяльності;
- доплати, що застосовуються в певних сферах прикладання праці.

До першої групи належать доплати:

- за роботу в наднормовий час;
- особам, які не досягли вісімнадцяти років, за скороченої тривалості їх щоденної роботи;
- робітникам, які виконують роботи за нижчими від присвоєних їм тарифними розрядами (різниця між тарифною ставкою робітника виходячи з присвоєного йому розряду і тарифною ставкою за роботою, що виконується);
- за час простою, який мав місце не з вини працівника;
- у разі невиконання норм виробітку і виготовлення бракованої продукції не з вини працівника.

Інші види доплат використовують обмежено, і ці обмеження різнопланові. Одні з них охоплюють сферу робіт з несприятливими умовами праці, інші зумовлені особливим характером виконуваних робіт (наприклад, доплати

за роз'язний характер роботи). Деякі встановлюються з метою компенсації додаткових фізичних і розумових затрат, не пов'язаних безпосередньо з основними функціями працівника тощо.

Доплати, що існують у певних сферах діяльності, в свою чергу можна поділити на три групи.

Перша група включає доплати, що носять водночас і стимулюючий, і компенсуючий характер, тобто доплати, що мають заохотити до розширення професійного (посадового) профілю, інтенсифікації праці тощо і тим відшкодувати додаткові витрати.

До цієї групи належать доплати:

- за суміщення професій (посад);
- за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт;
- за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників;
- на період освоєння нових норм трудових затрат;
- бригадирам з числа робітників, які не звільнені від основної роботи;
- за завідування господарством;
- за виконання обов'язків майстра навчальних майстерень;
- за керівництво підсобним сільським господарством;
- за ведення діловодства і бухгалтерського обліку;
- за обслуговування обчислювальної техніки.

До другої групи належать доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, які мають компенсаційний характер. Найвагомішими з-поміж них є:

- за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці;
- за інтенсивність праці робітників;
- за роботу в нічний час;
- за перевезення небезпечних вантажів.

Третя група включає доплати, пов'язані з особливим характером виконуваних робіт (сезонністю, віддаленістю, невизначеністю об'єкта роботи тощо), а саме:

- за роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком (текстильна промисловість);

- за багатозмінний режим роботи;
- водіям, які працюють на легкових автомобілях, за ненормований робочий день, а також водіям, які працюють на інших автомобілях в експедиціях і розвідувальних партіях, зайнятих на геологічних, топографічних і інших роботах у кочових умовах;
- за дні відпочинку (відгулу), що надаються за роботу понад нормальну тривалість робочого часу за вахтовим методом організації робіт; за підсумковим обліком робочого часу і в інших подібних випадках;
- за роботу понад нормальну тривалість робочого часу в період масового приймання й закладення на зберігання сільськогосподарської продукції;
- за працю понад нормальну тривалість робочого часу плаваючому складу суден рибної промисловості, а також буксирно-транспортних і службово-допоміжних суден;
- за обслуговування тварин на відгінних пасовищах;
- за роз'їзний характер праці;
- за нормативний час пересування від стволу до місця роботи і назад працівникам, постійно зайнятим на підземних роботах.

Наведена вище класифікація дає уяву про склад доплат і надбавок, що використовувалися підприємствами України в останні десятиліття.

6.2. Застосування доплат й надбавок за нових економічних умов

Якщо відкинути суто адміністративні обмежуючі елементи раніше діючої системи доплат і надбавок, то основні положення щодо їх складу, диференціації можуть використовуватися і за сучасних умов, слугувати орієнтиром під час розробки власної (заводської) системи виплат стимулюючого і компенсаційного характеру. Водночас становлення нових організаційно-економічних відносин на підприємствах, що функціонують у ринковому середовищі, вимагає перегляду раніше діючої практики встанов-

лення доплат і надбавок, ставить під сумнів доцільність багатьох з її складових.

Аналіз складу доплат і надбавок, наведеного в попередньому параграфі, свідчить про те, що значна їх частина спрямована на стимулювання розширення функціональних обов'язків і збільшення завантаженості працівників. Зазначені доплати й надбавки широко використовувалися в умовах планової економіки, для якої характерною була неповна завантаженість протягом робочого дня.

Український низький рівень організації виробництва, вимоги партійних і радянських органів щодо надання так званої шефської допомоги селу, будівництву тощо обумовлювали утримання на підприємствах надлишкової чисельності персоналу. Одночасно на багатьох ділянках виробництва мала місце довготривала нестача робочої сили через низьку платню, важкі умови праці, дефіцит професій тощо.

Засобом вирішення цих проблем стало масове застосування доплат за суміщення професій (посад), роботу меншою чисельністю працюючих, розширення зон обслуговування і т.п. Поширення практики застосування доплат і надбавок нерідко зумовлювалося заниженими тарифними умовами й домаганням за будь-що збільшити заробітну плату окремим працівникам і навіть категоріям працюючих.

Нині ситуація на підприємствах суттєво змінилася, проте вона залишається неоднозначною і суперечливою. На тих акціонованих підприємствах, які знайшли свою "нішу" на ринку товарів, де з'явився реальний власник, як правило, забезпечується достатньо висока завантаженість працівників і скорочуються як можливість, так і необхідність розширення професійного (посадового) профілю, зон обслуговування в межах нормальної тривалості робочого дня і відповідно встановлення доплат за суміщення професій, роботу меншою чисельністю працюючих тощо.

На підприємствах, де значно скоротилися обсяги виробництва, незавантаженість працівників прогресує, багато з них змушені перебувати у відпустках без збереження заробітної плати. За таких умов роботодавці справедливо домагаються відмовитися від стимулюючих доплат і над-

бавок, навіть там, де вони отримали постійну "прописку". Відбулися зміни і в ситуації з вакансіями. Практика свідчить, що нерідко вакантними є робочі місця, що їх раніше займали висококваліфіковані працівники. Їх трудові обов'язки неможливо розподілити між тими, що залишилися, якщо вони не мають необхідного рівня кваліфікації. Отже, в таких випадках недоцільно встановлювати доплати за виконання обов'язків відсутнього працівника, адже вони не будуть виконуватися якісно і завчасно.

З огляду на зазначені та інші зміни, що відбуваються на підприємствах, раніше діюча практика застосування стимулюючих доплат і надбавок вимагає детального аналізу й перегляду. Водночас неправомірним є твердження, що сфера застосування цих елементів заробітної плати в нових умовах втрачає значення. Більше того, дія окремих чинників, що зумовлюють необхідність додаткового розширення обсягів робіт у межах тривалості робочого дня, навпаки, посилюється. Наприклад, на малих підприємствах широко поширеним є суміщення економістом функцій табельника, нормувальника. На багатьох підприємствах має місце суміщення функцій секретарів у керівників (директора, головного інженера, заступників директора).

~~Разом з тим~~ ^В сучасних економічних умовах (як сприятливого, так і несприятливого характеру) було б доцільним відмовитися від доплат за формальну інтенсифікацію праці у разі низької завантаженості працівника за основним місцем роботи.

Вимагає вдосконалення і всебічного поширення практика встановлення доплат і надбавок за високу професійну майстерність, особисті ділові якості працівників. Нестача кваліфікованих, творчих кадрів, орієнтованих на постійний пошук нового, є чи не найголовнішим з наявних дефіцитів більшості підприємств.

Залучення нових кваліфікованих кадрів, утримання наявних, розвиток їх здібностей можливі за умови додаткових стимулів, у тому числі через підвищення дієвості доплат і надбавок. Останнє в свою чергу вимагає вирішення таких проблем, як вибір критеріїв для встанов-

лення доплат і надбавок та визначення їх розмірів для кожного конкретного працівника.

Спираючись на широку виробничу практику, результати прикладних досліджень, нижче наведені конкретні приклади побудови системи доплат і надбавок стимулюючого характеру.

Так, за критерії диференціації надбавок за високу професійну майстерність робітників рекомендується враховувати розряд виконуваних робіт, стаж роботи на підприємстві за відповідною професією, рівень освоєння суміжних професій (операцій) на дільниці (в бригаді), кількість верстатів, що обслуговуються (за умови багатостатного обслуговування) тощо.

Мають свою специфіку критерії диференціації надбавок для допоміжних робітників. Так, критеріями диференціації надбавок за високу кваліфікацію для робітників-контролерів можуть бути: відсутність випадків пропуску бракованої продукції, скорочення кількості рекламаций, тривалість роботи без браку, реалізація заходів з метою запобігання браку і порушень технології тощо.

Установлення розміру доплат і надбавок має передбачати врахування так званого "порогу відчутності", тобто того значення конкретного розміру виплат, який сприймається працівником як винагорода, що адекватна додатково затраченим зусиллям. Сума коштів, що спрямовується на встановлення доплат і надбавок стимулюючого характеру, визначається з урахуванням виробничих потреб та економічної доцільності.

У таблицях 6.1, 6.2 наведені варіанти вибору критеріїв диференціації розміру надбавок за професійну майстерність робітників.

У нових економічних умовах підвищується роль надбавок і доплат спеціалістам за високі досягнення в праці, а також за виконання особливо важливих і відповідальних робіт. Широке їх застосування доцільне з огляду на такі обставини. По-перше, з'являється можливість об'єктивніше оцінити трудові зусилля конкретних спеціалістів і спонукати їх до виконання найскладніших і найвідповідальніших робіт. По-друге, спеціалістам, внесок яких у ре-

Таблиця 6.1

Розміри надбавок за професійну майстерність робітників залежно від кваліфікації і освоєння суміжних професій або операцій (у % до тарифної ставки)

Розряди	Освоєння суміжних професій (операцій)		
	Одна професія або до 50 % операцій на дільниці (в бригаді)	Дві професії або від 50 до 75 % операцій на дільниці (в бригаді)	Три і більше професій або понад 75 % операцій на дільниці (в бригаді)
III	—	6	12
IV	6	12	16
V	12	16	20
VI-VIII	16	20	24

Таблиця 6.2

Розміри надбавок за професійну майстерність допоміжних робітників залежно від кваліфікації і рівня виконання основних показників (у % до тарифної ставки)

Показники	Розряди			
	III	IV	V	VI-VIII
1. Відсутність претензій до якості робіт, послуг	4	4	6	8
2. Відсутність понадпланового простою обладнання через невчасне обслуговування	4	4	6	8
3. Виконання нормованих завдань	4	8	8	8
	12	16	20	24

зультати роботи виявляться найбільшим, надається і вища оплата. По-третє, надбавки є тим елементом заробітної плати спеціалістів, який дозволяє систематично коригувати їх платню подібно до більшення заробітної плати робітників-відрядників у разі виконання і перевиконання встановлених норм виробітку.

Надбавки за високі досягнення в праці повинні відображати конкретні результати виробничої діяльності спеціаліста і упродовжуватися на тих ділянках роботи, де є показники вимірювання досягнень (завдання, нормативи, плани, особисті звіти і т.п.).

У першу чергу рекомендується встановлювати ці надбавки лінійному персоналу — майстрам, начальникам дільниць і цехів, а також спеціалістам, які забезпечують

стабільне поліпшення показників діяльності підрозділу і підприємства в цілому.

Надбавки за виконання особливо важливої роботи на термін її виконання упроваджуються з метою концентрації зусиль фахівців для роботи над найважливішими проблемами і прискорення їх вирішення.

Один з можливих варіантів установаження надбавок за високі досягнення в праці для такої категорії персоналу, як майстри і старші майстри дільниць наведено в таблиці 6.3.

Таблиця 6.3

Критерії та розміри встановлення надбавок майстрам, старшим майстрам за високі досягнення в праці (у % до посадового окладу) при умові постійного виконання цехом (дільницею) виробничих завдань

Стаж работ на посаді майстра (старшого майстра) на даному підприємстві, років	Тип виробництва в цеху (на дільниці)					
	Масове і крупносерійне	Серійне	Індивідуальне і малосерійне	Масове і крупносерійне	Серійне	Індивідуальне і малосерійне
від 1 до 2	10	15	20	5	10	15
від 2 до 3	30	35	40	20	25	30
3 і більше	40	45	50	30	35	40

За сучасних умов вимагає перегляду практика доплат компенсаційного характеру.

Таке твердження правомірне з огляду на такі обставини. По-перше, значна частка підприємств продовжує дотримуватися раніше діючої практики визначення доплат, незважаючи на те, що окремі її елементи застаріли. По-друге, окремі підприємства через спад виробництва, фінансові труднощі і несприятливу ринкову кон'юнктуру нехтують необхідністю врахування фактора умов праці і запровадження відповідних компенсаційних виплат.

Можливі варіанти удосконалення практики встановлення компенсаційних виплат розглянемо на прикладі доплат за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці.

Зазначимо, що в 1986-1990 роках на підприємствах, згідно з діючими в той час законодавчими і нормативними

актами, склалася певна система оцінювання умов праці на робочих місцях і диференційованого підходу до встановлення доплат за умови, що відхиляються від нормальних.

Працівникам, які зайняті на роботах з важкими і шкідливими умовами праці, встановлювалися доплати в розмірі 4, 8, 12 відсотків тарифної ставки присвоєного розряду, а на роботах з особливо важкими і особливо шкідливими умовами праці — 16, 20, 24 відсотків. Водночас передбачалось, що конкретні розміри доплат мають визначатися за даними атестації робочих місць і оцінювання на них умов праці. У разі подальшої раціоналізації робочих місць і поліпшення умов праці доплати мали зменшуватися або скасовуватися повністю.

Порядок встановлення зазначених доплат за певних позитивних моментів має, за оцінкою фахівців, і недоліки. Розглянемо деякі з них.

Відповідно до порядку, що склався в попередні роки, встановлення доплат можливе за умови, якщо певний вид робіт передбачений галузевим переліком робіт, на яких можуть застосовуватися доплати. Отже, якщо на робочому місці умови несприятливі, але вид робіт, що виконується на робочому місці, не передбачений галузевим переліком, то працівник не має права на отримання компенсаційної виплати.

Багато фахівців ставлять під сумнів правомірність встановлення доплат за несприятливі умови (перевищення норм за шумом, пилом, вібрацією, мікрокліматом тощо) у відсотках до тарифної ставки присвоєного розряду, адже зазначені умови однаково несприятливо впливають на здоров'я і висококваліфікованих і низькокваліфікованих працівників.

Для вдосконалення порядку визначення доплат за несприятливі умови праці адміністрація і профспілковий комітет під час укладення колективного договору можуть розширити чинний галузевий перелік робіт з умовами праці, що відхиляються від нормальних, на яких можуть установлюватися компенсаційні виплати.

У перехідному періоді, що характеризується економічною нестабільністю, фінансовими труднощами, реальніс-

тю може стати ігнорування роботодавцями фактора умов праці при організації заробітної плати. Уникнути такої ситуації необхідно і можливо, по-перше, встановленням у генеральній і галузевих угодах мінімальних гарантій цих виплат і, по-друге, підтвердженням прийнятих загальнонаціональних і галузевих гарантій в колективному договорі підприємства.

Вище розглянуті тільки деякі шляхи вдосконалення практики застосування доплат за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці. Аналогічні варіанти рішень можуть упроваджуватися і щодо інших доплат.

Узагальнюючи підходи до побудови системи доплат (переліку, розміру, порядку визначення) за умов повної самостійності підприємств у її використанні, необхідно звернути увагу на такі можливі варіанти.

1. Зберегти діючі відносні розміри виплат із застосуванням їх до тарифних ставок (окладів), передбачених колективним договором. Цей варіант традиційний, добре відпрацьований, не спричинює ускладнень в плані методичного застосування. Проте слід зважати на таке. У разі прийняття у колективному договорі вищого, ніж державний або галузевий, рівня мінімальної заробітної плати та розширенні діапазону диференціації розмірів оплати праці, компенсаційні виплати суттєво зростають. Це може стати причиною фінансових ускладнень і, як наслідок, перегляду запланованих розмірів тарифних ставок і окладів або термінів їх запровадження. Водночас необхідно пам'ятати, що перегляд тарифних ставок на предмет їх зменшення можливий тільки за згодою працівника.

2. Зберегти відносний характер виплат за умови праці (у відсотках до тарифної ставки, окладу), проте так, щоб їх розмір був, по-перше, не нижчим від мінімальних гарантій (державних, галузевих, регіональних), і, по-друге, не вищим за встановлені у попередньому періоді.

У такому разі зберігається традиційний підхід до визначення доплат. Особливість його в тому, що він дозволяє упроваджувати вищі тарифні ставки і оклади за обме-

жених фінансових коштів. Рішення половинчате, дозволяє мати високу частку тарифу в середній заробітній платі та компенсаційні виплати на рівні не нижчому, ніж у періоді дії попереднього колективного договору.

3. Перейти до встановлення компенсацій за умови праці в однаковому абсолютному розмірі всім працюючим в умовах, що відхиляються від нормальних, незалежно від рівня їх кваліфікації і посади. В основу обґрунтування цього варіанта покладено висновки про те, що відхилення умов праці від нормальних однаково негативно впливає на організм людини. Отже, і розміри компенсаційних виплат недоречно диференціювати залежно від кваліфікації (посади).

Використовуючи цей варіант, компенсації встановлюються на рівні не нижчому, ніж це передбачено раніше діючими на підприємстві умовами оплати праці для робітників вищої кваліфікації. Наприклад, на роботах, де раніше працівникам були встановлені доплати у розмірі 12 % тарифної ставки, абсолютні доплати розраховуються за тарифною ставкою робітника вищого (VI або VIII) розряду.

Варіант, що розглядається, вимагає попередніх розрахунків та додаткових витрат, оскільки значно зростають відносні й абсолютні розміри приросту доплат у робітників початкових тарифних розрядів. Разом з тим запровадження цього варіанта забезпечує однакову грошову компенсацію для відновлення працездатності організму людини за роботи в несприятливих умовах залежно від оцінки робочих місць за умовами праці.

Аналогічний підхід до визначення розмірів компенсаційних виплат може бути прийнято і щодо інших гарантій і компенсацій. Наприклад, доплата за пересувний характер роботи може також установлюватись в однаковому абсолютному розмірі для всіх працівників незалежно від їх кваліфікації.

4. Зберегти в колективному договорі діючий порядок визначення компенсаційних виплат або запровадити новий з-поміж названих вище, але водночас розширити або звузити рекомендований галузевий перелік робіт з умова-

ми праці, що відхиляються від нормальних. Підставою для цього має бути оцінювання фактичних умов праці на відповідних робочих місцях.

Насамкінець підкреслимо, що доплати компенсаційного характеру, які не пов'язані з певною сферою діяльності, тобто поширюються на всіх працівників (за роботу у святкові, неробочі та вихідні дні, в понадурочний час тощо) повинні використовуватися на підприємствах в обов'язковому порядку.

КОНТРАКТНА ФОРМА ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ

В умовах переходу до ринкової економіки все більше поширюється контрактна форма трудового договору.

Ця форма трудового договору широко застосовується у світі в багатьох галузях і видах діяльності. В Україні, яка взяла послідовний курс на встановлення і розвиток ринкових відносин, контрактна форма трудового договору повинна знайти широке застосування.

Поширення контрактів зумовлене знеособленням змістом традиційних трудових договорів, які не повністю враховують ні особисті якості працівників, ні зміст і специфіку їх професійної діяльності, не забезпечують належної відповідальності за доручену справу.

У трудове законодавство України поняття і визначення змісту контракту упроваджено в 1991 р. (ч. 3 статті 21 Кодексу законів про працю України у редакції від 20 березня 1991 р.).

Відповідно до статті 21 Кодексу законів про працю України (КЗпП) контракт є особливою формою трудового договору, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (у тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін. З цього визначення випливають два принципових положення. Перше — контракт є особливою формою трудового договору, тобто спеціальною формою угоди між працівником і власником підприємства, організації, установи або упов-

новаженим ним органом, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою і правилами внутрішнього трудового розпорядку, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган зобов'язується сплачувати працівникові заробітну плату й забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін. Друге — контракт порівняно із "звичайним" трудовим договором дозволяє його сторонам самостійно домовитися з багатьох питань, які в інших видах трудового договору є жорстко врегульованими законодавством і тому не можуть бути зміненими навіть самими сторонами трудового договору. Контракт, з огляду на зазначене, є відображенням тенденції відмови від централізованого регулювання умов праці і її оплати на користь договірної їх встановлення у трудовому договорі.

В узагальненому вигляді особливість контракту як виду трудового договору полягає в тому, що він є одночасно і юридичною формою найняття працівників, і формою, що регламентує трудові обов'язки і регулює взаємні права й зобов'язання, та формою, яка визначає умови оплати праці. Водночас має місце поглиблення договірної сфери регулювання індивідуальних умов праці та її оплати, підвищення відповідальності сторін.

Укладення контракту є підставою для виникнення трудових відносин. Традиційно трудовими правовідносинами, які виникають під час укладення звичайного трудового договору, визнаються відносини з приводу виконання трудових функцій, тобто роботи за певним фахом, кваліфікацією, посадою. У разі використання контракту відносини також виникають з приводу виконання трудових функцій, які, по-перше, детально конкретизується стосовно працівника, а по-друге, поєднуються з визначенням кінцевого результату праці. Таким чином, за контракту має місце певне розширення предмета трудового договору. Раніше в ньому визначалася лише трудова функція, конкретні ж обов'язки працівників встановлювалися кваліфікаційними характеристиками, посадовими інст-

рукціями, правилами внутрішнього трудового розпорядку, разом з тим ці документи здебільшого визначають типовий характер обов'язків працівників певної професії і кваліфікації. Якщо у разі виконання стандартних, регулярно повторюваних функцій таке узагальнення може бути прийнятним, то під час визначення обов'язків окремих фахівців необхідна індивідуальна конкретизація. Крім того, в контракті на відміну від звичайного трудового договору дається не тільки поелементна характеристика усіх обов'язків працівника, а й визначається конкретний результат. Це може проявитися у встановленні обов'язку працівника виконати певну програму робіт, досягти конкретного рівня виконання певних показників і т.ін. Контракт завжди має строковий характер. Встановлення строку зумовлене не характером обов'язків, а їх орієнтацією на визначені, раніш задані рубежі, які слід досягти в зазначений період часу.

Контракт, на відміну від звичайного трудового договору, завжди укладається в письмовій формі. Це зумовлено розширенням сфери індивідуально-договірного регулювання відносин сторін.

Особливості безстрокового (строкового) трудового договору й контракту наведені в таблиці 7.1.

Розглядаючи необхідність переходу на контрактну форму трудового договору, не можна не назвати ще одну — зниження трудової активності працівника після певного періоду його роботи в конкретній організації. Практика свідчить, що переміщення або навіть підвищення в посаді в рамках однієї організації мало впливає на цю залежність. Значною мірою це пов'язане з феноменом адаптації працівника в колективі, але основною причиною такої негативної тенденції є практична відсутність ефективних механізмів мотивації підвищення трудової активності працівників.

Тільки чіткий контроль виконання конкретно визначених робіт, функцій, завдань, з одного боку, і необхідність переукладення контракту або припинення його чинності, з другого, можуть кардинально змінити ситуацію. Контрактна форма трудового договору спонукає взаємну мате-

**Порівняльна таблиця умов найняття і оплати праці
за класичним трудовим договором і контрактом**

Суттєві положення трудових відносин	Безстроковий (строковий) трудовий договір	Контракт
Предмет відносин (договору)	Конкретно не визначається і доволіно може бути змінений	Визначається конкретно із зазначенням умов його зміни
Ціна робочої сили	Регламентована системою тарифних ставок і посадових окладів	Визначається як результат добровільної угоди з урахуванням вимог тарифної угоди і колективного договору
Умови праці (робочий час, охорона праці і т.п.)	Регламентовані КЗпП, відображені в колективному договорі, правила внутрішнього розпорядку і т.ін.	Визначаються як результат угоди з урахуванням діючих державних і галузевих гарантій
Відносини власності з огляду на результати праці	Результат праці належить наймачеві, участь працівника у прибутках вкрай обмежена	Є предметом переговорів, контракт може передбачати участь працівника в прибутках підприємства
Соціальні гарантії	Жорстко регламентовані для обох сторін	Установлюються за згодою сторін з урахуванням дотримання державних соціальних гарантій

ріальну відповідальність сторін трудових відносин за підвищення кваліфікації, умови праці, її безпосередні результати, інші обов'язки. Інакше кажучи, у разі переходу на контрактну форму трудового договору весь трудовий стаж працівника, навіть на одному підприємстві, поділяється на кілька етапів з обов'язковим контролем виконання сторонами взаємних зобов'язань. Водночас скорочуються суб'єктивні фактори впливу. Необхідність перукладення чинного або укладення нового контракту постійно мобілізує сторони на суттєве підвищення взаємної відповідальності.

Виходячи з шойно викладеного, можна зробити висновок, що переваги контрактної форми трудового договору зумовлені деякими його специфічними властивостями і, передусім, — це особливий вид строкової угоди з елементами цивільно-правового договору підряду. Таке поєднання, що передбачає орієнтацію на конкретні результати

роботи, дозволяє забезпечити стабільну якість праці, зростання її ефективності. Упровадження додаткової відповідальності працівника і роботодавця за виконання обов'язків за контрактом сприяє чіткому й ретельному виконанню трудової функції, виявленню ініціативи і самостійності працівника та створенню роботодавцем сприятливих умов працівникові для виконання трудових функцій.

Застосування контрактної форми трудового договору доцільно, насамперед, у тих випадках, коли виконання роботи потребує від виконавця особливих ділових якостей, здібностей і професійних навичок, ініціативи й самостійності, відповідальності і з огляду на це виникає необхідність його додаткової економічної, соціальної і правової підтримки. Тому механічне переведення всіх працівників на контрактну форму трудового договору найчастіше не виправдане.

Справедливим є твердження, що контрактна форма трудового договору спрямована на максимальне використання індивідуальних здібностей працівника, створення додаткових стимулів до високопродуктивної праці, повніше врахування інтересів власника, підвищення взаємної відповідальності.

Контракт, як форма трудового договору, має не тільки переваги перед звичайним трудовим договором, а й певні вади. Контрактна форма побудована на строковому характері трудових відносин і посилює залежність трудящих від роботодавців, через що з'являється невпевненість у майбутньому і стан психологічного дискомфорту. Не випадково, що фахівці підкреслюють доцільність контракту за умов високої культури трудових відносин.

У статті 21 КЗпП з метою забезпечення захисту трудових прав найманих працівників передбачено, що сфера застосування контракту визначається законодавством. Згідно з цією нормою контракт не може бути укладений скрізь, де цього побажає власник або уповноважений ним орган і навіть працівник, а лише там, де прямо передбачено законодавством.

Насамперед, слід визначитися, з яких нормативних актів складається законодавство, яке дозволяє сторонам

трудових відносин укладати контракт. Відповідно до загальних положень теорії права до поняття "законодавство" включаються:

а) Закони і постанови Верховної Ради України;

б) нормативні акти органів виконавчої влади, зокрема, постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента України та інші.

Колективні договори й угоди, статuti підприємств, правила внутрішнього трудового розпорядку, що діють на підприємстві, до законодавства не належать і встановлювати сферу застосування контракту не можуть.

Нині в Україні діє цілий ряд законодавчих актів, якими визначається сфера застосування контракту (додаток 2). Серед значної кількості чинних законодавчих актів є:

1. Закон України "Про підприємства в Україні" (стаття 16), де передбачено, що керівник підприємства наймається (призначається) власником або обирається власником майна. Під час найняття (призначення, обрання) керівника підприємства на посаду власником або уповноваженим ним органом з цим керівником укладається контракт (договір, угода).

2. Декрет Кабінету Міністрів України "Про управління майном, що перебуває у загальнодержавній власності" (п. 4), яким встановлено, що керівник підприємства, установи, організації, які перебувають у загальнодержавній власності, наймається шляхом укладення з ним контракту. Відповідно до п. 2 Постанови Кабінету Міністрів України від 19 березня 1993 р. № 203 "Про застосування контрактної форми трудового договору з керівником підприємства, що перебуває в загальнодержавній власності" контракти з керівниками таких підприємств укладаються міністерствами, іншими підвідомчими Кабінету Міністрів України органами державної виконавчої влади, у віданні яких знаходяться ці підприємства, за погодженням з місцевими органами державної виконавчої влади згідно із затвердженими показниками.

3. Декрет Кабінету Міністрів України "Про режим іноземного інвестування в Україні" (стаття 36), згідно з яким за згодою сторін трудові відносини на підприємствах з

іноземними інвестиціями можуть регулюватися на підставі трудового контракту.

4. Закон України "Про засади державної політики у сфері наукової і науково-технічної діяльності" (п. 3 статті 25), згідно з яким науково-технічні та наукові організації можуть у сфері проведення наукових досліджень запросити на роботу за контрактом працівників, включаючи іноземних спеціалістів.

5. Закон України "Про товарні біржі" (стаття 12), згідно з яким за згодою сторін можуть укладатися контракти з працівниками товарних бірж.

Детальний аналіз змісту додатку та законодавчих актів, що наведені в ньому, дозволяє чітко визначити сферу застосування контракту, передбачену чинним законодавством.

Іншим принциповим питанням щодо порядку застосування контрактної форми найму і оплати праці є строки і форма контракту.

Згідно з визначенням, що наведене вище, контракт є строковим трудовим договором, тобто таким, строк дії якого встановлюється сторонами самостійно. Відповідно до статті 23 КЗпП строковими трудовими договорами вважаються трудові договори, які:

— укладаються на визначений строк, встановлений за погодженням сторін;

— укладаються на час виконання певної роботи.

Зазначимо, що в чинному законодавстві майже немає випадків, коли строк дії контракту прямо визначається нормою законодавства. Винятком є норма, що передбачена п. 3 Положення про порядок укладення контракту з керівником підприємства, що перебуває в загальнодержавній власності, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19 березня 1993 р. № 203, згідно з якою контракт з керівниками зазначених підприємств може бути укладеним на строк від одного до п'яти років.

Зауважимо, що строковий характер контракту має ще один дуже важливий наслідок, що стосується його припинення. Відповідно до п. 2 статті 36 КЗпП підставою припинення контракту є закінчення його строку, крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають, і жодна

з сторін не ставить вимогу про їх припинення. Отже, якщо сторони не припинили контракт через закінчення його строку або не переуклали його і працівник продовжує виконувати свої обов'язки, то контракт має вважатися "звичайним" трудовим договором, укладеним на невизначений строк.

Відповідно до ст. 24 КЗпП України контракт укладається в письмовій формі, підписується роботодавцем і працівником, якого беруть (наймають) на роботу за контрактом.

Контракт оформляється у двох примірниках, що мають однакову юридичну силу, і зберігається в кожній з сторін контракту. За згодою працівника копію укладеного з ним контракту може бути передано профспілковому чи іншому органу, уповноваженому працівником представляти його інтереси, для контролю за додержанням умов контракту.

Контракт набуває чинності з моменту його підписання або з дати, визначеної сторонами в контракті, і може бути змінений тільки за угодою сторін, складеною в письмовій формі.

Контракт є підставою для видання наказу (розпорядження) про прийняття (найняття) працівника на роботу з дня, встановленого в контракті за угодою сторін, що зумовлено ось чим. Згідно зі статтею 24 КЗпП укладення трудового договору оформляється наказом чи розпорядженням власника або уповноваженого ним органу про зарахування працівника на роботу, і тому наказ чи розпорядження про найняття на роботу видається також і у разі укладення трудового контракту.

Під час найняття на роботу слід дотримуватися загальних норм оформлення трудових відносин. Певні складнощі можуть виникнути у випадку, якщо на контрактну форму трудового договору переходять працівники, які вже мають чинні трудові договори.

Відповідно до законодавства у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці допускається зміна істотних умов праці у разі продовження роботи за тією самою спеціальністю, кваліфікацією чи посадою. Про зміну умов оплати праці (в бік погіршення), а саме — систем та роз-

мірів оплати праці, режиму роботи, зміну розрядів і назв посад, встановлення або скасування неповного робочого часу та інших, працівник повинен бути повідомлений не пізніше як за два місяці до їх запровадження. Зміною істотних умов праці є і переведення на контрактну форму, а, отже, воно має відбуватися з дотриманням чинного законодавства.

Так, якщо колишні, істотні умови праці не може бути збережено, а працівник не згодний на продовження роботи в нових умовах (в тому числі на умовах контракту), то трудовий договір припиняється на підставі п. 6 статті 36 КЗпП — “відмова від продовження роботи через зміну істотних умов праці”.

Умови контракту вимагають ретельного відпрацювання як з огляду на їх зміст (серед них такі важливі умови, як права й обов'язки сторін, їх відповідальність, у тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації праці, умови розірвання контракту тощо, так і з точки зору дотримання чинного законодавства. Разом з тим досить складним є пошук правильного співвідношення між умовами контракту і вимогами статті 9 КЗпП, згідно з якою умови договорів про працю (в тому числі контракту), які погіршують становище працівників порівняно з законодавством, є недійсними. Надання працівникові додаткових порівняно з законодавством трудових і соціально-побутових пільг прямо передбачено статтею 9-1 КЗпП, а тому можливість їх включення до контракту не викликає сумніву. Інша річ — умови контракту, які погіршують становище працівника порівняно з чинним законодавством. Відповідно до ст. 9 КЗпП такі умови не можуть включатися до контракту. Отже; встановити в контракті, наприклад, тривалість щорічної відпустки менше 24 календарних днів або тривалість робочого тижня понад 40 годин сторони не мають права. Такі умови контракту будуть визнані недійсними.

Водночас наявність у визначенні “контракту” прямого посилання на можливість встановлення в ньому іншої, ніж у законодавстві, відповідальності та умов дострокового розірвання контракту дозволяє застосовувати до зазна-

чених питань новий підхід. Щодо відповідальності сторін цей підхід полягає ось у чому. Трудове законодавство виділяє два види відповідальності працівника перед власником або уповноваженим ним органом за недотримання умов трудового договору — дисциплінарну і матеріальну, кожна з яких має свої особливості застосування.

Відповідно до ст. 147 КЗпП за порушення трудової дисципліни до працівника може бути вжито тільки один з таких заходів стягнення — догана або звільнення.

Водночас застосування контракту дозволяє передбачити в ньому також і інші заходи дисциплінарного стягнення, яких немає в законодавстві, наприклад, переведення на іншу нижчеоплачувану роботу або штраф.

Чинне трудове законодавство (ст. 132-135 КЗпП) регулює розміри матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну працівником підприємству, установі, організації через порушення покладених на нього трудових обов'язків за "звичайним" трудовим договором. Як правило, працівник, з вини якого заподіяно шкоду, несе матеріальну відповідальність у розмірі прямого відшкодування дійсної шкоди, але не більше свого середнього заробітку. Матеріальна відповідальність понад середній місячний заробіток допускається лише у випадках, зазначених законодавством. Підкреслимо, що застосування контракту якраз дозволяє як збільшення випадків повної матеріальної відповідальності працівників порівняно з чинним законодавством, так і введення кратної матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству. Зауважимо, що можливо не лише збільшення, а й зменшення підстав повної матеріальної відповідальності порівняно з законодавством.

Можливим є встановлення у контракті і такого специфічного виду матеріальної відповідальності як неустойка. Причому вона може слугувати не лише як засіб відповідальності працівника перед власником або уповноваженим ним органом, а й як засіб відповідальності саме власника або уповноваженого ним органа перед працівником за невиконання своїх обов'язків, передбачених контрактом.

Контрактна форма трудового договору дозволяє застосувати і нові підходи до умов розірвання контракту, що впливає із статті 21 КЗпП, яка надає право самостійно встановлювати ці умови. В контракті можливе як обмеження підстав припинення трудового договору, зазначених у законодавстві, так і введення додаткових.

Обмеження підстав для розірвання контракту може проявлятися, зокрема, у відмові власника або уповноваженого ним органу від свого права звільнити працівника, наприклад, за п. 5 (нез'явлення на роботу протягом більш як чотирьох місяців підряд через тимчасову непрацездатність) чи п. 6 статті 40 КЗпП (поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу).

Оскільки контракт є строковим трудовим договором, відповідно до статті 39 КЗпП він має бути розірваним достроково на вимогу працівника у разі його хвороби або інвалідності, які перешкоджають виконанню роботи за договором, через порушення власником або уповноваженим ним органом законодавства про працю, колективного або трудового договору та з інших поважних причин.

Нерідко в контракті встановлюються і додаткові порівняно з законодавством підстави його припинення. Найчастіше такими підставами є порушення працівником комерційної таємниці підприємства, недотримання сторонами умов контракту. Зазначимо, що в усіх випадках звільняють за п. 8 статті 36 КЗпП (підстави, передбачені контрактом).

Зразок контракту, який укладається з начальником (завідувачем) відділу (бюро, сектора, служби, іншого підрозділу) апарату управління (адміністрації, дирекції) підприємства, організації наведено в додатку 3.

Наголосимо, що чинне трудове законодавство у сфері правового регулювання найняття робочої сили на основі контракту вимагає вдосконалення. Необхідно, зокрема, усунути проблеми, які виникають у разі припинення контракту через закінчення строку його дії. Як відомо, закінчення строку дії трудового договору може бути підставою для його розірвання, якщо цією підставою скористалася одна із сторін. Проте на практиці виникають іноді ситуа-

ції, які вимагають правового урегулювання. Як вирішити справедливо проблему, коли, наприклад, працівник сумлінно відпрацював установлений термін і має намір продовжити або укласти контракт на інших умовах, а роботодавець такого бажання не має?

Варіантом вирішення цієї проблеми могло б бути запровадження правової норми, яка б забороняла роботодавцеві відмовляти працівникові в укладенні контракту, або його продовженні на новий термін без санкції профспілкової організації або регіональної служби зайнятості.

Не можна визнати слушною і виправданою точку зору прихильників так званого необмеженого або розширеного застосування контрактної форми трудового договору. До речі, якщо звернутися до зарубіжного досвіду застосування трудового законодавства, то там простежується тенденція до обмеженого підходу до упровадження контрактної форми найняття персоналу.

Рекомендацією Міжнародної Організації Праці № 166 від 2 червня 1982 р. рекомендується обмежити застосування договорів про найняття на певний строк випадками, коли, враховуючи характер подальшої роботи або умов її виконання, або інтереси працюючого, ці трудові відносини не можуть встановлюватися на невизначений строк.

Сфера застосування контрактної форми трудового договору на даному етапі, на нашу думку, має бути обмеженою і регулюватися чинним законодавством. Мірою подолання економічної кризи та підвищення загальної культури трудових відносин контрактна форма трудового договору може бути поширена на всіх працюючих, але на строго добровільній основі.

ДОДАТКИ

Додаток 1

ЗАКОН УКРАЇНИ “Про оплату праці”

(Із змінами, внесеними згідно Закону України
“Про внесення змін до окремих законів України щодо оплати
праці” від 23 січня 1997 року № 20/97-ВР)

Цей Закон визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі — підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного й договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.

РОЗДІЛ I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стаття 1. Заробітна плата

Заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Стаття 2. Структура заробітної плати

Основна заробітна плата. Це — винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата. Це — винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особ-

ліві умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Стаття 3. Мінімальна заробітна плата

Мінімальна заробітна плата — це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може провадитися оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці (обсяг робіт).

До мінімальної заробітної плати не включаються доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати.

Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності і господарювання.

Стаття 4. Джерела коштів на оплату праці

Джерелом коштів на оплату праці працівників госпрозрахункових підприємств є частина доходу та інші кошти, одержані внаслідок їх господарської діяльності.

Для установ і організацій, що фінансуються з бюджету, — це кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, одержаного внаслідок господарської діяльності та з інших джерел.

Об'єднання громадян оплачують працю найманих працівників з коштів, які формуються згідно з їх статутами.

Стаття 5. Система організації оплати праці

Організація оплати праці здійснюється на підставі:

законодавчих та інших нормативних актів;

генеральної угоди на державному рівні;

галузевих, регіональних угод;

колективних договорів;

трудова договорів.

Суб'єктами організації оплати праці є: органи державної влади та місцевого самоврядування; власники, об'єднання власників або їх представницькі органи; професійні спілки, об'єднання професійних спілок або їх представницькі органи; працівники.

Стаття 6. Тарифна система оплати праці

Основою організації оплати праці є тарифна система, яка включає: тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників — залежно від

їх кваліфікації та відповідальності за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Тарифна сітка (схема посадових окладів) формується на основі: тарифної ставки робітника першого розряду, яка встановлюється у розмірі, що перевищує законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати;

міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів).

Тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники) розробляються Міністерством праці України.

Стаття 7. Законодавство про оплату праці

Законодавство про оплату праці ґрунтується на Конституції України і складається з Кодексу законів про працю України, цього Закону, Закону України "Про колективні договори і угоди", Закону України "Про підприємства в Україні" та інших актів законодавства України.

РОЗДІЛ II. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Стаття 8. Сфера державного регулювання оплати праці

Держава здійснює регулювання оплати праці працівників підприємств усіх форм власності шляхом встановлення розміру мінімальної заробітної плати та інших державних норм і гарантій, встановлення умов і розмірів оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній, комунальній власності, працівників підприємств, установ та організацій, що фінансуються чи дотуються з бюджету, регулювання фондів оплати праці працівників підприємств-монополістів згідно з переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України, а також шляхом оподаткування доходів працівників.

Умови розміру оплати праці працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету, визначаються Кабінетом Міністрів України крім випадку, передбаченого частиною першою статті 10 цього Закону.

Стаття 9. Умови визначення розміру мінімальної заробітної плати

Розмір мінімальної заробітної плати визначається з урахуванням:

вартісної величини мінімального споживчого бюджету з поступовим зближенням рівнів цих показників в міру стабілізації та розвитку економіки країни;

загального рівня середньої заробітної плати;

продуктивності праці, рівня зайнятості та інших економічних умов.

Мінімальна заробітна плата встановлюється у розмірі не нижчому за вартісну величину межі малозабезпеченості в розрахунку на працездатну особу.

Стаття 10. Порядок встановлення і перегляду розміру мінімальної заробітної плати

Розмір мінімальної заробітної плати встановлюється Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів України, як правило, один раз на рік при затвердженні Державного бюджету України з урахуванням пропозицій, вироблених шляхом переговорів представників професійних спілок, власників або уповноважених ними органів, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди.

Розмір мінімальної заробітної плати переглядається залежно від зростання індексу цін на споживчі товари і тарифів на послуги за угодою сторін колективних переговорів.

Стаття 11. Мінімальні розміри ставок (окладів) заробітної плати і порядок їх встановлення

Мінімальні розміри ставок (окладів) заробітної плати, як мінімальні гарантії в оплаті праці, визначаються генеральною угодою.

Стаття 12. Інші норми і гарантії в оплаті праці

Норми оплати праці (за роботу в надурочний час; у святкові, неробочі та вихідні дні; у нічний час; за час простою, який мав місце не з вини працівника; при виготовленні продукції, що виявилася браком не з вини працівника; працівників, молодших вісімнадцяти років, при скороченні тривалості їх щоденної роботи тощо) і гарантії для працівників (оплата щорічних відпусток; за час виконання державних обов'язків; для тих, які направляються для підвищення кваліфікації, на обстеження в медичний заклад; для переведених за станом здоров'я на легшу нижчеоплачувану роботу; переведених тимчасово на іншу роботу у зв'язку з виробничою необхідністю; для вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років, переведених на легшу роботу; при різних формах виробничого навчання, перекваліфікації або навчання інших спеціальностей; для донорів тощо), а також гарантії та компенсації працівникам в разі переїзду на роботу до іншої місцевості, службових відряджень, роботи у польових умовах тощо встановлюються Кодексом законів про працю України та іншими актами законодавства України.

Норми і гарантії в оплаті праці, передбачені частиною першою цієї статті та Кодексом законів про працю України, є мінімальними державними гарантіями.

Стаття 13. Оплата праці працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету

Оплата праці працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету, здійснюється на підставі законодавчих та інших нормативних актів України, генеральної, галузевих, регіональних угод, колективних договорів в межах бюджетних асигнувань та інших позабюджетних доходів.

Обсяги витрат на оплату праці працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету, затверджуються одночасно з бюджетом.

РОЗДІЛ III. ДОГОВІРНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Стаття 14. Система договірної регулювання оплати праці

Договірне регулювання оплати праці працівників підприємств здійснюється на основі системи угод, що укладаються на державному (генеральна угода), галузевому (галузева угода), регіональному (регіональна угода) та виробничому (колективний договір) рівнях відповідно до Закону України "Про колективні договори і угоди".

Норми колективного договору, що допускають оплату праці нижче від норм, визначених генеральною, галузевою або регіональною угодами, але не нижче від державних норм і гарантій в оплаті праці, можуть застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів підприємства терміном не більш як шість місяців.

Стаття 15. Організація оплати праці на підприємствах

Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємствами у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. У разі, коли колективний договір на підприємстві не укладено, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний погодити ці питання з профспілковим органом, що представляє інтереси більшості працівників, а у разі його відсутності — з іншим уповноваженим на представництво органом.

Конкретні розміри тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок робітникам, посадових окладів службовцям, а також надбавок, доплат, премій і винагород встановлюються з урахуванням вимог, передбачених частинами першою і другою цієї статті.

Оплата праці працівників підприємства здійснюється в першочерговому порядку після сплати обов'язкових платежів.

Стаття 16. Організація оплати праці на підприємствах і в організаціях, яким з бюджету виділяються дотації

На підприємствах і в організаціях, які знаходяться на госпрозрахунку і отримують дотації з бюджету, організація оплати праці здійснюється відповідно до статті 15 цього Закону, але в межах, визначених для них у встановленому порядку сум дотацій та власних доходів з урахуванням умов, встановлених Кабінетом Міністрів України.

Стаття 17. Оплата праці працівників, які виконують роботи (надають послуги), невластиві основній діяльності галузі (підгалузі)

Для працівників підприємств, виробництв, цехів, дільниць та інших підрозділів, які виконують роботи (надають послуги), невластиві основній діяльності галузі (підгалузі), умови оплати праці встановлюються в колективному договорі з дотриманням гарантій, визначених угодами тих галузей (підгалузей), до яких ці підрозділи належать за характером виробництва, та в актах чинного законодавства.

Стаття 18. Оплата праці працівників загальних (наскрізних) професій і посад

Розміри ставок (окладів) працівників загальних (наскрізних) професій і посад встановлюються на умовах, визначених колективним договором, з дотриманням гарантій, встановлених законодавством і генеральною, галузевою, регіональною угодами.

Стаття 19. Оплата праці за сумісництвом

Працівники, які працюють за сумісництвом, одержують заробітну плату за фактично виконану роботу.

Умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств визначаються Кабінетом Міністрів України.

Стаття 20. Оплата праці за контрактом

Оплата праці за контрактом визначається за угодою сторін на підставі чинного законодавства, умов колективного договору і пов'язана з виконанням умов контракту.

РОЗДІЛ IV. ПРАВА ПРАЦІВНИКА НА ОПЛАТУ ПРАЦІ ТА ЇХ ЗАХИСТ

Стаття 21. Права працівника на оплату праці

Працівник має право на оплату своєї праці відповідно до актів законодавства і колективного договору на підставі укладеного трудового договору.

Розмір заробітної плати може бути нижчим за встановлений трудовим договором та мінімальний розмір заробітної плати у разі невиконання норм виробітку, виготовлення продукції, що виявилася браком, та з інших, передбачених чинним законодавством причин, які мали місце з вини працівника.

Забороняється будь-яке зниження розмірів оплати праці залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання.

Стаття 22. Гарантії організації оплати праці

Суб'єкти організації оплати праці не мають права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами і колективними договорами.

Стаття 23. Форми виплати заробітної плати

Заробітна плата працівників підприємств на території України виплачується у грошових знаках, що мають законний обіг на території України. Виплата заробітної плати у формі боргових зобов'язань і розписок або у будь-якій іншій формі забороняється.

Заробітна плата може виплачуватися банківськими чеками у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України за погодженням з Національним банком України.

Колективним договором, як виняток, може бути передбачено часткову виплату заробітної плати натурою (за цінами не нижче собівартості) в тих галузях або за тими професіями, де така виплата, що еквівалентна за вартістю оплаті праці у грошовому виразі, є звичайною або бажаною для працівників, за винятком товарів, перелік яких встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Стаття 24. Строки, періодичність і місце виплати заробітної плати

Заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні в строки, встановлені у колективному договорі, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів.

У разі, коли день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітна плата виплачується напередодні.

Виплата заробітної плати здійснюється за місцем роботи. Забороняється провадити виплату заробітної плати у магазинах роздрібної торгівлі, питних і розважальних закладах, за винятком тих випадків, коли заробітна плата виплачується працюючим у цих закладах особам.

За особистою письмовою згодою працівника виплата заробітної плати може здійснюватися через установи банків, поштовими переказами на вказаний ними рахунок (адресу) з обов'язковою оплатою цих послуг за рахунок власника або уповноваженого ним органу.

Стаття 25. Заборона обмежень працівника вільно розпоряджатися своєю заробітною платою

Забороняється будь-яким способом обмежувати працівника вільно розпоряджатися своєю заробітною платою, крім випадків, передбачених законодавством.

Забороняються відрахування із заробітної плати, метою яких є пряма чи непряма сплата працівником власнику або уповноваженому ним органу чи будь-якому посередникові за одержання або збереження роботи.

Стаття 26. Обмеження розміру утримань із заробітної плати

Утримання із заробітної плати можуть провадитися тільки у випадках, передбачених законодавством.

При кожній виплаті заробітної плати загальний розмір усіх утримань не може перевищувати двадцяти відсотків, а у випадках, передбачених законодавством, — п'ятдесяти відсотків заробітної плати, що належить до виплати працівникам.

Обмеження, встановлені частиною другою цієї статті, не поширюються на утримання із заробітної плати при відбуванні покарання у вигляді виправних робіт і при стягненні аліментів на неповнолітніх дітей.

Не допускаються утримання з вихідної допомоги компенсаційних та інших виплат, на які згідно з законодавством стягнення не звертається.

Стаття 27. Порядок обчислення середньої заробітної плати

Порядок обчислення середньої заробітної плати працівника у випадках, передбачених законодавством, встановлюється Кабінетом Міністрів України. Для обчислення пенсій середня заробітна плата визначається відповідно до Закону України "Про пенсійне забезпечення".

Держава забезпечує щоквартальну підготовку і публікацію статистичних даних про середню заробітну плату і середню тривалість робочого часу по галузях, групах професій і посад, а також щорічну публікацію даних про вартість робочої сили.

Стаття 28. Захист прав працівників у разі банкрутства підприємства

У разі банкрутства підприємства чи ліквідації його у судовому порядку зобов'язання перед працівниками такого підприємства щодо заробітної плати, яку вони повинні одержати за працю (роботу, послуги), виконану у період, що передував банкрутству чи ліквідації підприємства, виконуються відповідно до Закону України "Про банкрутство".

Стаття 29. Повідомлення працівників про умови оплати праці

При укладанні працівником трудового договору (контракту) власник або уповноважений ним орган доводить до його відома умови оплати праці, розміри, порядок і строки виплати заробітної плати, підстави, згідно з якими можуть провадитися утримання у випадках, передбачених законодавством.

Про нові або зміну діючих умов оплати праці в бік погіршення власник або уповноважений ним орган повинен повідомити працівника не пізніше як за два місяці до їх запровадження або зміни.

Стаття 30. Повідомлення працівника про розміри оплати праці

При кожній виплаті заробітної плати власник або уповноважений ним орган повинен повідомити працівника про такі дані, що належать до періоду, за який провадиться оплата праці:

а) загальна сума заробітної плати з розшифровкою за видами виплат;

б) розміри і підстави утримань із заробітної плати;

в) сума заробітної плати, що належить до виплати.

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний забезпечити достовірний облік виконуваної працівником роботи і бухгалтерський облік витрат на оплату праці у встановленому порядку.

Стаття 31. Відомості про оплату праці працівника

Відомості про оплату праці працівника надаються будь-яким органам чи особам лише у випадках, передбачених законодавством, або за згодою чи на вимогу працівника.

Стаття 32. Вирішення трудових спорів з питань оплати праці

Трудові спори з питань оплати праці розглядаються і вирішуються згідно з законодавством про трудові спори.

Стаття 33. Індикація заробітної плати

В період між переглядом розміру мінімальної заробітної плати індивідуальна заробітна плата підлягає індексації згідно з чинним законодавством.

Стаття 34. Компенсації працівникам втрати частки заробітної плати у зв'язку з затримкою термінів її виплати

Компенсація працівникам втрати частки заробітної плати у зв'язку із порушенням строків її виплати провадиться відповідно до індексу зростання цін на споживчі товари і тарифів на послуги у порядку, встановленому чинним законодавством.

РОЗДІЛ V. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стаття 35. Контроль за додержанням законодавства про оплату праці

Контроль за додержанням законодавства про оплату праці на підприємствах здійснюють:

Міністерство праці України та його органи;

фінансові органи;

органи Державної податкової інспекції;

професійні спілки та інші органи (організації), що представляють інтереси найманих працівників.

Вищий нагляд за додержанням законодавства про оплату праці здійснює Генеральний прокурор України та підпорядковані йому прокурори.

Не допускається приховування від зазначених органів будь-якої інформації з питань оплати праці.

Стаття 36. Відповідальність за порушення законодавства про оплату праці

За порушення законодавства про оплату праці винні особи притягаються до дисциплінарної, матеріальної, адміністративної та кримінальної відповідальності згідно з законодавством.

Президент України

Л. КУЧМА

м. Київ

24 березня 1995 року

№ 108/95-ВР

ЗАКОНОДАВСТВО ПРО КОНТРАКТ

Назва нормативного акта	Категорії працівників, з якими укладається контракт
Закон України "Про статус Академії наук Української РСР" від 17.01.91 (ст.7)	Без обмежень
Закон України "Про підприємництво" від 07.02.91 (ст.9)	Без конкретизації категорій працівників
Кодекс законів про працю, ст.21 у редакції від 20.03.91	Без конкретизації категорій працівників
Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.91 № 68 "Про пільги для сільської молоді при прийомі до вищих і спеціальних учбових закладів" (п.3)	Молоді спеціалісти
Закон України "Про підприємства в Україні" від 27.03.91 (ст.16)	Керівники підприємств
Закон України "Про освіту" від 04.06.91 (ст.15, ст.49)	Педагогічні, інженерно-педагогічні, інші працівники
Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.91 № 112 "Про державну Раду з питань економічної політики" (п.3)	Висококваліфіковані фахівці і вчені апарату Державної ради
Постанова Кабінету Міністрів України від 08.08.91 № 132 "Питання Державної телерадіомовної компанії України" (п.6)	Керівники, творчі працівники, спеціалісти і висококваліфіковані службовці
Постанова Кабінету Міністрів України від 16.08.91 № 143 "Питання Державного комітету УРСР по сприянню малим підприємствам і підприємництву" (п.4)	Керівники структурних підрозділів та спеціалісти центрального апарату
Постанова Президії Верховної Ради України від 30.08.91 "Про Українське незалежне інформаційне агентство новин (УНІАН)" (п.2)	Співробітники УНІАН
Закон України "Про товарну біржу" від 10.12.91 (ст.12)	Працівники, які працюють за наймом

Назва нормативного акта	Категорії працівників, з якими укладається контракт
Закон України "Про основи державної політики в сфері науки і науково-технічної діяльності" від 13.12.91 (ст.25)	Науково-дослідницькі роботи
Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.92 № 63 "Про впорядкування та матеріальне забезпечення у галузі спорту" (п.4)	Спортсмени, тренери та інші спеціалісти штатних національних збірних команд
Постанова Кабінету Міністрів України від 12.02.92 № 70 "Про затвердження Положення про державну адміністрацію залізничного транспорту України" (п.9)	Начальники залізниць
Постанова Кабінету Міністрів України від 02.03.92 № 106 (п.9 Положення про Українську державну компанію "Укрнафтохім")	Керівники об'єднань, підприємств та організацій
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.03.92 № 179-р	Працівники апарату Минприроди та керівники підвідомчих організацій
Закон України "Про споживчу кооперацію" від 10.04.92 (ст.14)	Без конкретизації категорій працівників
Постанова Президії Верховної Ради України від 30.04.92 "Про Статут редакції журналу Верховної Ради України "Віче" (розділ IV Статуту)	Творчі і технічні працівники
Закон України "Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок чорнобильської катастрофи" в ред. від 01.07.92 (ст.42)	Працівники, які здійснюють медичне обслуговування, працюють у закладах освіти і культури на забруднених територіях
Постанова Кабінету Міністрів України від 21.09.92 № 544 "Про розробку державної програми впровадження екранних технологій у просвітницьку справу та створення національної кінематики України"	Без конкретизації категорій працівників
Декрет Кабінету Міністрів України від 15.12.92 "Про управління майном, що є у загальнодержавній власності" (п.4)	Керівники підприємств, що є у загальнодержавній власності"
Закон України "Про адвокатуру" від 19.12.92 (ст.8)	Помічники адвокатів
Постанова Кабінету Міністрів України від 16.01.93 № 22 "Питання Державного комітету України з використання атомної енергії" (п.4)	Працівники, які безпосередньо зайняті на будівництві, експлуатації та реконструкції об'єктів атомної енергетики і промисловості, а також розробкою нових видів устаткування для них на підприємствах і в організаціях, що входять до функціонального управління Держкоматому.
Примітка: Категорії працівників, з якими укладаються контракти, визначаються Держкоматомом.	

Назва нормативного акта	Категорії працівників, з якими укладається контракт
Постанова Кабінету Міністрів України від 17.02.93 № 106 "Питання Міністерства транспорту України" (п.29, п.4 Положення про Міністерство транспорту України)	Керівники підприємств, установ, організацій
Постанова Кабінету Міністрів України від 27.02.93 № 147 "Питання Міністерства фінансів України" (п.27 п.4 Положення про Міністерство фінансів України)	Керівники підприємств, установ, організацій
Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.93 № 166 "Питання Міністерства економіки" (п.20 п.4 Положення про Міністерство економіки України)	Керівники підприємств, установ, організацій
Постанова Кабінету Міністрів України від 19.03.93 № 203 "Про застосування контрактної форми трудового договору з керівниками підприємства, що є у загальнодержавній власності"	Керівники державних підприємств
Постанова Кабінету Міністрів України від 05.06.93 № 423 "Питання Міністерства енергетики та електрифікації" (п.19 п.4 Положення про Міністерство енергетики та електрифікації)	Керівники підприємств, установ і організацій
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.04.93 № 256-р Примітка. Розпорядженням встановлено порядок погодження з Кабінетом Міністрів питання про укладання контракту з керівниками першої номенклатурної групи.	
Постанова Кабінету Міністрів України від 04.05.93 № 328 "Питання Державного комітету України по нагляду за охороною праці (п.19 п.4 Положення про Держкомітет)	Керівники підприємств, установ, організацій
Постанова Кабінету Міністрів України від 13.05.93 № 348 "Питання Міністерства культури" (п.6 п.4 Положення про Міністерство культури України)	Керівники закладів, установ, підприємств та організацій
Декрет Кабінету Міністрів України "Про режим іноземного інвестування" від 20.05.93 (ст.36)	Працівники спільних підприємств
Постанова Кабінету Міністрів України від 29.05.93 № 386 "Про затвердження Положення про Державний комітет України з використання ядерної енергії" (п.22 п.4 Положення)	Керівники підприємств, установ, організацій
Постанова Кабінету Міністрів України від 02.06.93 № 402 "Про затвердження Положення про Національний академічний театр опери та балету України імені Т.Г.Шевченка та утворення наглядової ради" (п.8 Положення)	Заступники директора, художні керівники колективів та інші керівники театру

Назва нормативного акта	Категорії працівників, з якими укладається контракт
Постанова Кабінету Міністрів України від 10.06.93 № 438 "Про затвердження Положення про Міністерство України в справах будівництва і архітектури" (п.п.34 п.4 Положення про Міністерство)	Керівники підприємств, установ, організацій
Закон України "Про селянське (фермерське) господарство" в ред. від 22.05.93 (ст.23)	Без конкретизації видів робіт і посад
Постанова Кабінету Міністрів від 30.08.93 № 677 "Про затвердження Положення про Національне агентство морських досліджень і технологій" (п.п.13 п.4 Положення)	Керівники установ, підприємств, організацій
Постанова Кабінету Міністрів України від 01.09.93 № 680 "Про затвердження Положення про Міністерство промисловості" (п.п.23 п.4 Положення)	Керівники підприємств, установ, організацій
Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.93 № 781 "Про затвердження Положення про Міністерство сільського господарства і продовольства України" (п.п.42 п.4 Положення)	Керівники підприємств, установ, організацій
Указ Президента України "Про заходи щодо підвищення рівня роботи органів державної виконавчої влади" від 15.10.93 № 459/93 (п.1)	Разові роботи з підготовки проектів нормативних актів, консультивання, проведення експертизи тощо в апараті органів державної виконавчої влади
Постанова Кабінету Міністрів України від 19.03.94 № 170 "Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору"	Випадки, прямо передбачені законодавством

Зразок контракту,
який укладається з начальником (завідувачем)
відділу (бюро, сектора, служби, іншого підрозділу) апарату
управління (адміністрації, дирекції) підприємства,
об'єднання, організації¹

КОНТРАКТ

з начальником _____

місто _____ (назва відділу)
" ____ " _____ 199__ р.

Директор _____,
(назва підприємства, прізвище, ім'я, по батькові директора)

який називається далі "Директор" і діє на підставі Статуту
підприємства, з однієї сторони, і начальник _____
(назва відділу)

підприємства _____,
(прізвище, ім'я, по батькові),

який називається далі "Начальник відділу", з другої сторони,
уклали цей контракт про таке:

1. Загальні положення

1.1. За цим контрактом Начальник відділу зобов'язується
особистими діями і силами формованого ним відділу _____
(вид, напрям діяльності відділу)

а Директор зобов'язується створювати необхідні умови для ро-
боти начальника відділу, сплачувати йому грошову винагороду і
надавати соціально-побутові блага.

¹ Зразки контрактів з іншими категоріями персоналу див. у кн. Молдавчанов М.І.,
Сидорова Г.М. Сучасний діловий документ: зразки найважливіших документів ук-
раїнською мовою. — К.: Техніка, 1992.

1.2. Цей контракт є трудовим договором.

На підставі контракту виникають трудові стосунки між Начальником відділу і Підприємством, які з боку останнього реалізуються Директором, дирекцією (адміністрацією) Підприємства, а в необхідних випадках також іншими працівниками Підприємства.

Основи законодавства про працю і Кодекс законів про працю поширюються на взаємовідносини сторін за цим контрактом у частині, що йому не суперечить.

Згадані нормативні акти не застосовуються у випадках, коли вони хоча й суперечать контракту, але сторони в процесі дії останнього за обоюсторонньою згодою врегульовують свої взаємовідносини в інший спосіб.

Терміном "сторони" в контракті позначаються Директор (представлене ним Підприємство) і Начальник відділу.

1.3. Умови контракту поширюють свою дію на працівників відділу в частині, яка визначає їх права й обов'язки стосовно Начальника відділу, Директора і Підприємства.

Начальник відділу забезпечує виконання працівниками відділу згаданих умов вміщення відповідних положень у контракті (трудові договори) з працівниками.

Контракт обов'язковий для підрозділів і працівників Підприємства у частині умов, що встановлюють права й обов'язки Начальника відділу стосовно підрозділів і працівників, крім випадків, коли згадані умови не відповідають положенням контрактів, укладених Директором з відповідними підрозділами (їх керівниками) і працівниками.

1.4. Начальник відділу підпорядковується безпосередньо Директорові (службовій особі, яка виконує його обов'язки).

1.5. Рішення Директора, прийняті відповідно до його компетенції, обов'язкові для Начальника відділу.

1.6. Директор не має права втручатися в оперативно-розпорядчу діяльність Начальника відділу.

1.7. Діяльність Начальника відділу має сприяти розвитку Підприємства, підвищенню результатів його господарської і підприємницької діяльності.

1.8. У своїй діяльності Начальник відділу керується законодавством, іншими нормативними документами, що поширюють свою дію на Підприємство.

1.9. Начальник відділу має виконувати свої обов'язки сумлінно і з таким ступенем старанності, дбайливості і уміння, який виявляють за таких самих обставин і в такому самому стані звичайні помірковані люди.

1.10. Якість виконання Начальником відділу своїх обов'язків за контрактом оцінює Директор.

1.11. На період відпустки Начальника відділу або його відсутності з інших причин обов'язки Начальника відділу виконує призначена ним особа, яка в повному обсязі виконує функції, несе обов'язки, користується повноваженнями і правами Начальника відділу, якщо останнім не встановлено інше.

1.12. _____

(зазначити, за необхідності, інші умови)

2. Функції і обов'язки начальника відділу

2.1. Начальник відділу забезпечує організацію і ведення _____

_____ (вид, напрям, сфера діяльності, за які відповідає начальник відділу,

а також, за необхідності, мету діяльності відділу)

2.2. Начальник відділу виконує такі функції і обов'язки: виконання колективного договору (за умови його укладення) зі сторони дирекції Підприємства у частині, що належить до відання Начальника відділу;

_____ виконання інших функцій і обов'язків, що впливають із законодавства, інших нормативних документів, включаючи Кваліфікаційний довідник посад керівників, фахівців і службовців.

2.3. Начальник відділу зобов'язується забезпечити проведення таких робіт (заходів):

_____ (види робіт, заходи, мета, умови і термін їх проведення і досягнення)

2.4. Начальник відділу відповідає за своєчасне забезпечення відділу нормативними документами і іншими інформаційними матеріалами.

При необхідності Начальник відділу користується послугами відповідних підрозділів і служб Підприємства (бібліотеки, юридичної, економічної служб і т.ін.) на умовах і у порядку, що передбачені документами Підприємства і контрактами, укладеними Директором з відповідними службами і службовими особами.

2.5. Начальник відділу зобов'язується дотримуватися сам і забезпечувати дотримання працівниками відділу конфіденційності:

інших відомостей, що складають комерційну таємницю Підприємства.

2.6. Начальник відділу допускає контрольно-ревізійні органи і державну податкову інспекцію до перевірки документів і матеріалів, що стосуються його відання, лише з дозволу Директора.

Обсяг відомостей, документів і матеріалів, які подаються згаданим органам, визначається Начальником відділу за погодженням з Директором.

Довідки, документи Підприємства і копії з них не можуть бути передані перевіряючим органам у володіння (тобто без повернення Підприємству) або вилучені ними без дозволу Директора, якщо інший порядок передавання документів не буде установлений Директором.

Підготовлені перевіряючими органами акти, звіти, довідки, інші документи, а також заперечення по них не можуть бути підписаними Начальником відділу без консультації з Директором.

2.7. Директор не має права вимагати від Начальника відділу виконання обов'язків (робіт), не обумовлених цим контрактом і документами, обов'язковими для Підприємства і Начальника відділу.

Додаткові обов'язки Начальника відділу (понад передбачених контрактом) можуть бути встановлені за погодженням сторін.

Додаткові обов'язки й умови їх виконання, а також пов'язані з ними зміни умов цього контракту оформлюються додатковою угодою.

2.8. Директор має право:

затверджувати положення, що уточнюють, деталізують функції й обов'язки Начальника відділу, передбачені законодавством і цим контрактом;

встановлювати обов'язки Начальника відділу хоча прямо й не передбачені законодавством і цим контрактом, але впливають з них або відповідають загальній меті діяльності Начальника відділу;

установлювати обов'язки Начальника відділу стосовно інших підрозділів, служб, посадових осіб, працівників Підприємства з метою забезпечення координації і погодження між підрозділами, службами, службовими особами і працівниками.

При необхідності Директор може затвердити Положення про відділ.

2.9. Начальник відділу щомісяця надає Директорові доповіді про стан справ, які належать до відання Начальника відділу.

На вимогу Директора Начальник відділу надає йому поточну інформацію про хід справ, які належать до відання Начальника відділу.

3. Компетенція і права Начальника відділу

3.1. Начальник відділу самостійно розв'язує всі питання, які належать до його відання, якщо цим контрактом не передбачене інше.

3.2. Начальник відділу має право:

вести листування з питань діяльності відділу в межах своєї компетенції;

накладати на працівників відділу дисциплінарні стягнення;

у межах своєї компетенції видавати нормативні документи, розпорядження, давати вказівки, обов'язкові для підпорядкованих йому працівників;

(вказати, за необхідності, інші умови)

розв'язувати інші питання, віднесені законодавством, документами Підприємства і цим контрактом до компетенції Начальника відділу.

3.3. Директор забезпечує виконання підрозділами, службами, службовими особами і іншими працівниками підприємства обов'язків стосовно Начальника відділу.

3.4.

(вказати, за необхідності, інші умови)

4. Формування, організація і забезпечення діяльності відділу

4.1. Передбачені цим контрактом функції, обов'язки і роботи Начальник відділу виконує власними діями і силами свого відділу.

4.2. Начальник відділу в межах наявних у його розпорядженні коштів на оплату праці самостійно визначає структуру, кількісний, професійний і кваліфікаційний склад відділу.

4.3. Начальник відділу самостійно формує персональний склад відділу.

Начальник відділу має право на свій розсуд застосовувати такі форми наймання (залучення) працівників відділу і інших працівників для виконання цього контракту:

укладення традиційних трудових договорів з працівниками (виключно тимчасових, для виконання одноразових робіт, на

час виконання певних робіт), умови яких відображуються в розпорядженні про прийняття на роботу;

укладення контрактів з керівниками підрозділів відділу (з наданням цим керівникам фінансових коштів і прав самим формувати свої колективи і визначати умови роботи їх членів, включаючи оплату праці) відповідно до законодавства;

укладення контрактів з підрозділами (колективами, групами працівників) у цілому (тобто колективних контрактів, що підписуються кожним членом колективу);

укладення контрактів з окремими працівниками відділу (відповідно до законодавства);

укладення цивільно-правових підрядних контрактів (договорів) з колективами або окремими особами;

укладення внутрішньогосподарських контрактів з колективами (підрозділами) або окремими працівниками Підприємства (тобто договорів, що не є трудовими);

залучання (найняття) працівників у іншій формі, що допускається законодавством.

4.4. Начальник відділу наділяється правом самостійно від імені Директора (представленого ним Підприємства) наймати або залучати до роботи в іншій, передбаченій пунктом 4.3. цього контракту формі, а також припиняти стосунки з працівниками. Делегування права найняття працівників забезпечується наказом Директора. Укладені Начальником відділу контракти (договори) породжують повноцінні трудові або цивільно-правові стосунки працівника з Підприємством (1-й варіант).

Укладення трудових договорів (контрактів) з працівниками відділу здійснюється Директором за поданням Начальника відділу. Водночас Директор не має права відмовляти в укладенні договорів, крім випадків, коли він доведе, що найняття працівника заподіє суттєву шкоду Підприємству. Укладення цивільно-правових підрядних контрактів (договорів) виконується самостійно Начальником відділу від імені Підприємства за дорученням, виданим Директором (2-й варіант).

Укладення контрактів (договорів), передбачених пунктом 4.3. цього контракту, здійснюється Директором за поданням Начальника відділу. Водночас Директор не має права відмовляти в укладенні контрактів (договорів), крім випадків, коли він доведе, що укладання контракту заподіє шкоду Підприємству (3-й варіант).

4.5. У контрактах визначаються компетенція, функції, обов'язки, предмет і результати роботи, відповідальність, умови

праці, відпочинку й оплати працівника та інші умови його взаємовідносин з Начальником відділу і Підприємством.

Під час визначення умов контрактів і трудових договорів з працівниками, визначенні і забезпеченні умов їх праці і відпочинку Начальник використовує законодавство про працю з урахуванням особливостей, передбачених контрактною системою організації і оплати праці на Підприємстві.

4.6. В укладених з працівниками відділу трудових договорах (контрактах) Начальник відділу:

зобов'язаний передбачати умови про припинення трудового договору (контракту), за підставою, зазначеною в пункті 4.7. цього контракту;

має право за погодженням з Директором передбачати умови поліпшення житлових умов працівників, надання їм інших соціально-культурних благ, здійснюваних коштом Підприємства в цілому.

(перелік, зміст інших умов, які Начальник відділу

зобов'язаний або має право передбачити в договорах і контрактах)

4.7. У випадку залишення Начальником відділу посади через будь-які підстави, трудові договори (контракти), укладені з працівниками бухгалтерії, припиняють свою дію через 2 місяці після залишення посади Начальником відділу.

Трудові стосунки працівника з Підприємством продовжуються, якщо новим Начальником відділу в зазначений термін підтвержені умови попереднього контракту або укладено новий контракт із цим працівником.

Умови цього контракту не поширюються на працівників, у трудових договорах (контрактах) яких відсутня умова про розірвання договору (контракту) за підставою, що передбачена в першому абзаці цього пункту.

4.8. Працівники відділу підпорядковуються Начальникові відділу безпосередньо або через керівників відповідних підрозділів відділу.

4.9. Начальник відділу у межах своєї компетенції самостійно розв'язує питання організації діяльності відділу.

4.10. Начальник відділу самостійно визначає трудовий розпорядок відділу з дотриманням обов'язкових правил розпорядку, що встановлюються Директором.

4.11. Начальник відділу зобов'язується забезпечувати погоджену і раціональну діяльність безпосередньо підпорядкованих йому підрозділів, колективів і працівників.

4.12. Начальник відділу установлює в контрактах, а якщо останні не укладаються, — в службових інструкціях службові обов'язки для працівників відділу, за виконання яких вони несуть відповідальність.

За необхідності Начальник відділу може затвердити службову інструкцію також працівникові, з яким укладено контракт.

4.13. Начальник відділу самостійно вирішує питання надання працівникам відділу відпусток (у тому числі без збереження заробітної плати), відгулів, скороченого робочого дня і тижня тощо.

4.14. Працівники відділу притягуються до дисциплінарної, матеріальної відповідальності Директором з подання Начальника відділу.

4.15. Начальникові відділу і його відділові забезпечуються всі умови, необхідні для продуктивної роботи (надання приміщень, меблів, комп'ютерів, телефонів, телетайпів, телефаксів, іншої оргтехніки, забезпечення матеріалами, обладнанням, машинописними, копіювальними, іншими роботами і послугами тощо).

(вказати, за необхідності)

4.16. Директор за проханням Начальника відділу забезпечує залучення (на госпдоговірній і іншій основі) підприємств і організацій для виконання робіт, передбачених цим контрактом.

(вказати, за необхідності, підприємства й організації, а також роботи,

які передбачено виконати з їх допомогою)

4.17. Директор забезпечує виділення коштів у таких розмірах і з такою (крім оплати праці) метою:

_____ тис.грн. на _____

_____ тис.грн. на _____

4.18. _____

(вказати, за необхідності, інші умови)

5. Оплата праці працівників відділу

5.1. Для оплати й стимулювання праці працівників відділу Начальникові відділу щорічно виділяється фонд оплати праці.

5.2. Фонд оплати праці на 199__ р. визначається в розмірі _____ тис. грн.

5.3. Розміри фонду оплати праці на наступні роки визначаються за фактичним розміром фонду оплати праці за відповідний попередній базовий рік. При цьому базовий розмір фонду

збільшується (зменшується) пропорційно до зростання (зменшення) обсягу виробництва Підприємства у відповідному році відносно попереднього.

5.4. Під час визначення річних обсягів фонду оплати праці враховується офіційно визначений рівень інфляції. За відсутності офіційних даних про рівень інфляції фонд оплати праці коригується з урахуванням неофіційних даних, що визнаються обома сторонами.

5.5. Розмір фонду оплати праці коригується залежно від якості праці відділу і результатів діяльності Підприємства в цілому.

5.6. У разі недосягнення базового (планового) рівня рентабельності фонд оплати праці зменшується на _____ відсотків за кожен відсоток рентабельності, не добраний до базового рівня.

У разі перевищення базового рівня рентабельності фонд оплати праці збільшується на _____ відсотків за кожен відсоток рентабельності, що перевищує базовий рівень.

5.7. У разі неналежного виконання відділом своїх функцій і обов'язків фонд оплати праці його працівників (розрахований з урахуванням фактичного рівня рентабельності) слід зменшити, але не більш ніж на _____ відсотків.

Неналежним виконанням відділом своїх функцій і обов'язків вважається:

невиконання однієї або кількох функцій (обов'язків), передбачених цим контрактом;

неповне, або неточне виконання функцій (обов'язків), передбачених цим контрактом;

порушення законодавства, інших обов'язкових для Підприємства нормативних документів, що спричинилося або не спричинилося до негативних наслідків для Підприємства.

(вказати, за необхідності, інші випадки неналежного виконання функцій і обов'язків)

Оцінка якості роботи відділу і зв'язане з ним можливе зменшення фонду оплати праці виконуються не рідше одного разу в квартал Директором.

5.8. До оцінки якості роботи відділу частина фонду оплати праці, на яку він у цьому зв'язку може бути максимально зменшений, резервується.

5.9. Фонд оплати праці відділу знаходиться в повному розпорядженні Начальника відділу і вилученню не підлягає, крім випадків, коли це прямо передбачено цим контрактом.

5.10. Зменшення або збільшення в ході виконання контракту кількісного складу відділу не спричиняється до відповідного зменшення або збільшення фонду оплати праці відділу.

5.11. Начальник відділу самостійно вирішує питання розподілу фонду оплати праці відділу між підрозділами і працівниками згідно з контрактами, укладеними з ними.

5.12. Кошти фонду оплати праці працівників відділу, не витрачені цього року, скеровуються на оплату праці в наступні роки.

5.13. Директор має право установлювати порядок витрачання фонду оплати праці відділу.

5.14. Начальник відділу в межах наявних у його розпорядженні коштів безперешкодно використовує будь-які передбачені або допущені законодавством, документами Підприємства можливості в сфері стимулювання праці, а також відпочинку.

5.15. Начальник відділу самостійно визначає розміри, умови оплати праці працівників відділу при укладанні з ними контрактів і інших договорів.

Під час визначення розмірів винагород Начальник відділу не зв'язаний будь-якими обмеженнями їх максимального розміру.

5.16. Начальник відділу оцінює якість роботи працівників відділу.

5.17. Директор має право зі свого фонду на основі особистої оцінки якості роботи заохочувати грошовими винагородами будь-яких працівників відділу або виділяти кошти для заохочення Начальникові відділу, який самостійно визначає розміри винагороди працівникам.

5.18. _____

(позвати, за необхідності, інші умови)

6. Матеріальне й соціально-побутове забезпечення Начальника відділу

6.1. За виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, Начальникові відділу сплачується грошова винагорода, що містить у собі:

щомісячні виплати розміром _____ грн.;

виплати за високоякісне виконання обов'язків за цим контрактом;

одноразові виплати за виконання окремих завдань, обумовлених цим контрактом і додатковими угодами до нього.

6.2. Оплата праці Начальника здійснюється не за рахунок фонду оплати праці відділу (1-й варіант);

оплата праці Начальника відділу здійснюється за рахунок фонду оплати праці відділу (2-й варіант).

6.3. Виплати за виконання обов'язків за цим контрактом з високою якістю виконуються щомісяця за умови повного і точного виконання Начальником відділу цього контракту у відповідному кварталі.

Згадані виплати здійснюються в розмірі 1/12 частини суми, що дорівнює _____ відсоткам річного фонду оплати праці відділу, фактично визначеного з урахуванням якості роботи відділу і результатів діяльності Підприємства у цілому.

До визначення фактичних даних, що необхідні для визначення місячного розміру згаданих виплат, вони сплачуються, виходячи з розрахункових (очікуваних) у розмірі 75 відсотків розрахункової суми.

Після визначення фактичних даних за місяць, квартал і рік розміри виплат відповідно коригуються.

У разі збільшення суми виплат вони розподіляються рівномірно по місяцях кварталу, року.

У разі зменшення суми виплат відповідну різницю слід повернути до каси Підприємства, якщо Директором не буде прийняте рішення про сплату цієї різниці в рахунок майбутніх виплат Начальникові відділу.

Якість роботи Начальника відділу і належні йому у зв'язку з високоякісним виконанням обов'язків виплати оцінюються за рішенням Директора.

6.4. Одноразова винагорода Начальникові відділу виплачується:
за _____ розміром _____ грн.;
за _____ розміром _____ грн.

6.5. Начальник відділу має право до (зазначити суму у гривнях або частину винагороди у відсотках) отримуваних ним на Підприємстві, щорічно спрямовувати на утворення (збільшення) свого паю у майні Підприємства. Директор забезпечує здійснення цього права під час вирішення питання про утворення (збільшення) паю вищим органом управління Підприємства.

6.6. На прохання Начальника відділу Підприємство надає йому грошові безвідсоткові позики розміром, що не перевищує _____ грн. на рік з поверненням протягом терміну дії контракту.

6.7. Начальникові відділу надається щорічна відпустка тривалістю _____ календарних днів зі збереженням середньої грошової винагороди, що визначається за останній повний господарський рік.

Час і порядок використання відпустки (час початку і закінчення, одноразово або частинами і т.ін.) визначається за погодженням між Начальником відділу і Директором.

6.8. Начальник відділу користується всіма видами соціально-культурних благ і пільг, що надаються Підприємством або у зв'язку з роботою на ньому (санаторіями, будинками відпочинку, профілакторіями, садовими ділянками, забезпеченням дітей дошкільними закладами, замовленнями тощо).

(назвати, за необхідності, види, умови і порядок надання

соціально-культурних та інших благ і пільг)

6.9. Підприємство сприяє Начальникові відділу у поліпшенні його житлових умов:

(назвати, за необхідності, характер і термін поліпшення житлових умов —

надання квартири, дачі, сприяння у придбанні кооперативної, державної квартири,

будівництві будинку, виділенні кредиту на цю мету.)

6.10. Начальник відділу підлягає страхуванню, в тому числі у недержавних страхових компаніях. Види й умови страхування визначаються відповідно до прийнятого на Підприємстві порядку.

(назвати, за необхідності, види й умови страхування)

6.11. Начальник відділу користується всіма видами соціального страхування (допомогами через тимчасову непрацездатність, з приводу народження дитини тощо).

6.12.

(вказати, за необхідності, інші умови)

7. Відповідальність сторін, розв'язання суперечок

7.1. У випадку невиконання або неналежного виконання обов'язків за контрактом сторони несуть відповідальність відповідно до законодавства і цього контракту.

7.2. Начальник відділу несе відповідальність за неналежне виконання цього контракту з його вини і підпорядкованих йому працівників відділу.

7.3. Начальник відділу не несе відповідальності за неналежне виконання контракту, що мало місце внаслідок невиконання Директором своїх обов'язків за контрактом.

Начальник відділу не несе відповідальності за негативні наслідки для Підприємства, спричинені виконанням необґрунтованих розпоряджень Директора.

7.4. Дисциплінарні стягнення на Начальника відділу накладаються Директором.

7.5. Начальник відділу відшкодовує збитки, заподіяні ним Підприємству, у розмірах і порядку, встановлених законодавством.

7.6. Обов'язок з доведення обґрунтованості притягнення Начальника відділу до відповідальності, у тому числі дострокового звільнення з посади, лежить на Директорові.

7.7. Суперечки між сторонами вирішуються судом.

7.8. _____

(називають, за необхідності, інші умови)

8. Зміни і розірвання контракту

8.1. Після закінчення строку дії цього контракту його умови аналізуються з урахуванням практики діяльності Підприємства, і обґрунтовані пропозиції сторін враховуються внесенням до контракту змін і доповнень.

8.2. Зміни і доповнення до цього контракту приймаються підписанням сторонами додаткових угод.

8.3. Цей контракт припиняється:

- 1) після закінчення терміну дії контракту;
- 2) за угодою сторін;
- 3) з ініціативи Директора до закінчення терміну дії контракту у випадках, передбачених у пункті 8.4. цього контракту;
- 4) з ініціативи Начальника відділу до закінчення терміну дії контракту у випадках, передбачених пунктом 8.5. цього контракту;
- 5) з інших підстав, передбачених Кодексом законів про працю, крім тих, які не застосовуються відповідно до цього контракту.

8.4. Начальник відділу може бути звільнений з посади, а цей контракт розірвано з ініціативи Директора до закінчення терміну його дії:

- 1) у разі систематичного невиконання Начальником відділу без поважних причин обов'язків, покладених на нього цим контрактом;
- 2) у разі одноразового грубого порушення Начальником відділу законодавства або обов'язків, передбачених контрактом, у результаті якого Підприємство зазнало значних негативних наслідків (завдано збитків, сплачено штраф, потерпіла честь фірми тощо);

3) з інших, передбачених Кодексом законів про працю, підстав звільнення працівника з ініціативи адміністрації.

8.5. Начальник відділу може за своєю ініціативою розірвати контракт до закінчення терміну його дії:

1) у разі систематичного невиконання Директором обов'язків за контрактом або прийняття ним рішень, що обмежують або порушують компетенцію і права Начальника відділу, що втручаються до його оперативно-розпорядчої діяльності, можуть призвести або призвели до несприятливих економічних результатів діяльності Підприємства;

2) у разі хвороби або інвалідності, що перешкоджають виконанню передбачених контрактом обов'язків і з інших поважних причин. Начальник відділу має право у будь-який час залишити посаду (розірвати цей контракт), письмово повідомивши про це Директора за _____ міс. (1-й варіант);

в інших випадках Начальник відділу не має права зі своєї ініціативи розірвати цей контракт до закінчення терміну його дії. За порушення цього зобов'язання Начальник відділу сплачує Підприємству неустойку в розмірі винагороди за кількість повних місяців, що залишились до закінчення терміну дії контракту, визначеної у порядку, передбаченому цим контрактом для обчислення розміру вихідної допомоги, але не менше _____ грн. (2-й варіант);

(назвати, за необхідності, інші заходи відповідальності, повернення

раніше виданих позик, позбавлення інших благ і пільг)

8.6. У разі залишення посади Начальникові відділу виплачується вихідна допомога в розмірі:

винагороди за _____ міс. — у разі припинення контракту на підставах, передбачених у підпунктах 1, 2 пункту 8.3., підпунктах 1, 2 пункту 8.5. цього контракту;

винагороди за _____ міс. — у разі припинення контракту на всіх інших підставах.

8.7. У разі залишення Директором посади через будь-які причини, цей контракт припиняє свою дію через 2 місяці після залишення посади Директором.

Трудові стосунки Начальника відділу з Підприємством продовжуються, якщо новим Директором у загальний термін підтверджені умови цього контракту або з Начальником відділу укладено новий контракт.

Якщо контракт з Начальником відділу розривається достроково у зв'язку із звільненням Директора без оголошення при-

чин, Начальникові відділу виплачується вихідна допомога у розмірі винагороди за _____ міс., а в разі дострокового залишення посади Директора з усіх інших підстав — за _____ міс.

8.8. Якщо контракт розірвано на підставах, передбачених в контракті, але не встановлених законодавством, то в трудовій книжці Начальника відділу як підстава на звільнення зазначається пункт Основ законодавства про працю за згодою сторін.

8.9. Розмір вихідної допомоги визначають на основі середньомісячної винагороди.

Середньомісячна винагорода обчислюється ділення на 12 сум усіх грошових виплат, нарахованих Начальникові відділу за виконання обов'язків за контрактом за останній перед залишенням посади повний календарний рік роботи.

Якщо Начальник відділу відпрацював до залишення посади менше одного календарного року, середньомісячна винагорода обчислюється діленням суми всіх одержаних ним грошових виплат на кількість повних відпрацьованих місяців (без врахування винагороди за неповні відпрацьовані місяці).

8.10. У разі залишення посади з будь-якої причини розрахунків з Начальником відділу, виплата йому вихідної допомоги і компенсації за невикористану відпустку виконуються не пізніше двох тижнів після визначення цієї суми.

8.11. У разі залишення Начальником відділу посади Директор видає йому рекомендацію з характеристикою його ділових якостей.

8.12. _____

(назвати, за необхідності, інші умови)

9. Термін дії і інші умови контракту

9.1. Цей контракт діє з "____" _____ 199__ р. по "____" _____ 199__ р.

9.2. З метою перевірки здатності виконання Начальником відділу передбачених цим контрактом обов'язків устаноується випробування на термін у _____ міс. з початку дії контракту.

На період випробування Начальник відділу виконує обов'язки за контрактом у повному обсязі.

Якщо Директор визнає результати випробування незадовільними, він не пізніше як через 10 днів після закінчення терміну випробування має право розірвати з Начальником відділу цей контракт. Директор не зобов'язаний обґрунтовувати своє рішення.

Якщо в згаданий термін Директор не використає своє право на розірвання контракту, Начальник відділу вважається таким, що витримав випробування, і продовжує роботу на умовах контракту.

9.3. Трудова книжка Начальника відділу зберігається і ведеться на Підприємстві.

9.4. Сторони зобов'язуються зберігати конфіденційність умов цього контракту, крім випадків, коли:

сторони за обоюсторонньою згодою роблять винятки з цього правила;

сторони посилаються на умови контракту під час захисту своїх інтересів у суді;

про умови контракту інформуються працівники Підприємства та інші особи з огляду на необхідність виконання контракту. Водночас умови цього контракту, що стосуються крім згаданих сторін інших підрозділів, служб, службових осіб, інших працівників Підприємства, доводяться до їх відома розпорядженням Директора, крім відомостей про оплату праці Начальника відділу і його соціально-побутового забезпечення;

сторони інформують про умови контракту своїх адвокатів (довірених осіб, представників).

9.5. У частині, не передбаченій цим контрактом, сторони керуються законодавчими актами, що поширюються на Підприємство, Статутом Підприємства, а також документами, виданими Директором у межах своєї компетенції.

9.6.

(назвати, за необхідності, інші умови)

10. Адреси сторін і інші відомості

10.1. Відомості про Підприємство:

повна назва

адреса

телефон Директора

розрахунковий рахунок

10.2. Відомості про Начальника відділу:

домашня адреса

домашній телефон

робочий телефон

паспорт серія ___ № _____, виданий "___" _____ 19__ р.

(вказати орган, що видав паспорт)

підстави для пільг з оподаткування і інших пільг:

(відомості про кількість дітей, утриманців і т.ін.)

10.3. Цей контракт складено у двох примірниках — по одному для кожної сторони.

10.4.

(вказати, за необхідності, інші відомості, наприклад, перелік доповнень

до контракту, якщо вони наявні)

Директор

Начальник відділу

(підпис, печатка)

(підпис)

Перелік літератури

1. Абрамов В.М., Данюк В.М., Гриненко А.М., Колот А.М., Чернов В.І. Нормування праці/За ред. В.М.Данюка і В.М.Абрамова. — К.: ВІПОЛ, 1995.
2. Волгин Н.А. Методика разработки и внедрения бестарифной рыночной модели оплаты труда и ее разновидностей на предприятиях с различными формами собственности. — М.: Луч, 1991.
3. Данюк В.М., Колот А.М. Заробітна плата в нових умовах господарювання. — К.: Знання, 1993.
4. Закон України "Про оплату праці"/Урядовий кур'єр, № 72-73, 18 травня 1995 р.
5. Казановський А.В., Колот А.М. Соціальне партнерство на ринку праці. — К., 1995.
6. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности). — К.: МАУП, 1995.
7. Лагутин В.Д. Оплата труда в рыночной экономике. — Луцк, 1992.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
9. Основы управления персоналом/Под ред. Б.М.Генкина. — М.: Высш.школа, 1996.
10. Поляков И.А., Ремизов К.С. Справочник экономиста по труду. — М.: Экономика, 1988.
11. Рекомендации по разработке внутрипроизводственных тарифных условий оплаты труда работников предприятий. — М.: Институт труда, 1995.
12. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. — М.: ИНФРА-М, 1996.
13. Труд за рубежом. — М.: Институт труда (за 1992-1996 гг.)
14. Шутов Н.И. Оплата труда: от административных принципов организации к экономическим. — К.: Одесса : Лыбидь, 1991.
15. Эренберг Р.Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. — М.: Изд-во МГУ, 1996.
16. Яковлев Р. Организация оплаты труда при переходе к рынку// Человек и труд, 1994. — № 7.
17. Яковлев Р. Вариант организации заработной платы на основе внутризаводской тарифной системы//Человек и труд, 1994. — № 8.

Анатолій Михайлович КОЛОТ

**ОПЛАТА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ:
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ**

Редактор *В.Ф. Лобатюк*

Технічний редактор *С.О. Бордюг*

Коректори *Н.М. Дзьома, Н.В. Шевченко*

Післяписано до друку: 17.03.1997

Формат 84-108¹/32

Ум.-друк. арк. 10,08

Тираж 4000

Замовлення № 7-1021

Фірма "Праця",

м. Київ-1, вул. Мала Житомирська, 18-Б.

Фірма "ВПОЛ",

252151, м. Київ, вул. Волинська, 60.