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

А. М. КОЛОТ, С. О. ЦИМБАЛЮК

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

ПІДРУЧНИК

Затверджено
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України

1906 КНЕУ
КИЇВ 2011

УДК 331.101.3
ББК 65.291.6-21
К 61

Рецензенти

І. Л. Петрова, д-р екон. наук, проф.
(Університет економіки та права «Крок»)
М. В. Семикіна, д-р екон. наук, проф.
(Кіровоградський національний технічний університет)
Г. В. Назарова, д-р екон. наук, проф.
(Харківський національний економічний університет)
В. М. Данюк, канд. екон. наук, проф.
(Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана)

Редакційна колегія факультету управління персоналом та маркетингу

Голова редакційної колегії О. К. Шафалюк, д-р екон. наук, доц.
Відп. секретар редакційної колегії Н. В. Куденко, д-р екон. наук, проф.
Члени редакційної колегії: А. М. Колот, д-р екон. наук, проф.; В. В. Кривещенко, канд. екон. наук, доц.; О. І. Макаренко, канд. фіз.-мат. наук, доц.; О. В. Ольшанська, канд. екон. наук, доц.; В. М. Петюх, канд. екон. наук, проф.; В. А. Савченко, д-р екон. наук, проф.; В. Ф. Смолянюк, д-р політ. наук, проф.

Гриф надано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
Лист від 21.02.11 № 1/11-1445

Колот, А. М.
К 61 Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011. — 397, [3] с.
ISBN 978–966–483–477–0

У підручнику розглядаються теоретико-методологічні та прикладні аспекти мотивації персоналу, зокрема розкривається понятійний апарат, характеризуються теорії мотивації та вплив їх на практику управління персоналом. Аналізуються сучасні підходи, методи, засоби, за допомогою яких здійснюється активізація трудової діяльності персоналу, досягається максимально можливе використання людського капіталу.

Призначений для студентів спеціальності «Управління персоналом та економіка праці». Також буде корисний студентам інших економічних спеціальностей, аспірантам, викладачам, керівникам підприємств, фахівцям з управління персоналом, слухачам бізнес-шкіл, центрів магістерської підготовки і підвищення кваліфікації управлінських працівників.

УДК 331.101.3
ББК 65.291.6-21

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено

ISBN 978–966–483–477–0

© А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, 2011
© КНЕУ, 2011

Навчальне видання

КОЛОТ Анатолій Михайлович
ЦИМБАЛЮК Світлана Олексіївна

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Підручник

Редактор *Л. Денисенко*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Коректор *Л. Денисенко*
Верстка *Т. Мальчевська*

Підписано до друку 06.04.11. Формат 70×100/16. Папір офсет № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 32,25
Обл.-вид. арк. 32,56. Наклад 565 пр. Зам. № 10-4058

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, Україна, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)
Тел./факс (044) 537-61-41; тел.(044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Для нотаток

Зміст

Передмова. 7

Розділ 1. Мотивація персоналу: теоретичні засади, місце в системі управління персоналом і формування конкурентних переваг 11
1.1. Потреби як базова категорія мотивації трудової діяльності 11
1.2. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання» 14
1.3. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення. 21
1.4. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників. 28
1.5. Мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг 29

Розділ 2. Прикладні аспекти використання теорій мотивації 39
2.1. Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації персоналу. 39
2.2. Сутність основних змістових теорій мотивації персоналу та їх вплив на практику управління 44
2.3. Процесуальні теорії мотивації персоналу: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні. 49

Розділ 3. Формування компенсаційного пакета на підприємстві 59
3.1. Компенсаційний пакет: поняття, вимоги до формування 59
3.2. Структура компенсаційного пакета. 62
3.3. Технологія проектування компенсаційного пакета. 68

Розділ 4. Трудові доходи персоналу: склад, структура, чинники диференціації 75
4.1. Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів 75
4.2. Стратегія і політика трудових доходів 81
4.3. Матеріальна винагорода: основні положення та значення 84
4.4. Диференціація трудових доходів 86

Розділ 5. Проектування основної заробітної плати за різних підходів до формування тарифної системи. 98
5.1. Тарифне нормування та його призначення 99
5.2. Характеристика основних елементів та підходів до побудови тарифних умов оплати праці 100
5.3. Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці 104
5.4. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів . . . 107

5.5. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги. . . . 116
5.6. Методологія та прикладні аспекти побудови єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу 121

Розділ 6. ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД І ФОРМУВАННЯ ГРЕЙДІВ. ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З ВИКОРИСТАННЯМ ГРЕЙДІВ 132
6.1. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування 133
6.2. Процедура і методи аналізу робіт 136
6.3. Методи визначення цінності посад: загальна характеристика 139
6.4. Факторно-балове оцінювання посад 141
6.5. Технологія формування грейдів 147
6.6. Диференціація посадових окладів з використанням грейдів. 150
6.7. Цілі та технологія проведення оглядів заробітних плат 154

Розділ 7. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УЗГОДЖЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПРАЦІ 159
7.1. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови 160
7.2. Технологія розроблення показників преміювання 162
7.3. Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання 165
7.4. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності . . . 169
7.5. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за основні результати діяльності 172
7.6. Колективне преміювання працівників. 174
7.7. Преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників 176
7.8. Бонусні програми: особливості застосування 184
7.9. Одноразові премії і винагороди: призначення, структура і мотиваційна роль 185

Розділ 8. УСТАНОВЛЕННЯ ДОПЛАТ І НАДБАВОК ДО ТАРИФНИХ СТАВОК І ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ 196
8.1. Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат 196
8.2. Характеристика та порядок нарахування надбавок. 200
8.3. Доплати за особливий режим праці, порядок їх нарахування. 207
8.4. Доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, порядок їх нарахування 211
8.5. Характеристика й особливості нарахування доплат заохочувального характеру 215

Розділ 9. ГАРАНТІЇ ТА КОМПЕНСАЦІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ 221
9.1. Гарантійні та компенсаційні виплати: загальна характеристика, роль у мотивації персоналу. 221
9.2. Порядок індексації та інші механізми захисту заробітної плати працівників 223

9.3. Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати 228
9.4. Порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час 233
9.5. Гарантії, що надаються працівникам на період відпусток 240

Розділ 10. Соціальний пакет: структура, підходи до формування 253
10.1. Соціальний пакет: сутність, значення 253
10.2. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві 255
10.3. Програми соціального страхування персоналу 259
10.4. Матеріальна допомога: види й особливості надання 264

Розділ 11. Розроблення програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі 269
11.1. Програми участі персоналу в прибутку підприємства: призначення та особливості використання 269
11.2. Характеристика окремих схем участі персоналу в прибутку 272
11.3. Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал 275
11.4. Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства 277

Розділ 12. Особливості мотивації працівників окремих професійних груп та за різних економічних умов 284
12.1. Мотивація персоналу в умовах змін: загальна характеристика 284
12.2. Мотивація проектних груп 287
12.3. Мотивація працівників до інноваційної діяльності 288
12.4. Особливості мотивації керівників вищого рівня управління 294
12.5. Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції 297

Розділ 13. Юридичні аспекти організації заробітної плати на підприємстві 304
13.1. Положення про оплату праці персоналу як основний правовий документ підприємства 304
13.2. Питання оплати праці в колективному договорі підприємства 309
13.3. Індивідуалізація умов оплати праці у трудовому договорі 311

Розділ 14. Нематеріальна мотивація персоналу: сутність, форми, тенденції розвитку 317
14.1. Чинники трансформації мотивів та підвищення ролі нематеріальної мотивації 317
14.2.Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації 320
14.3. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу 326
14.4. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації персоналу 329
14.5. Стимулювання працівників вільним часом та гнучким режимом праці . . 332

14.6. Мотивування персоналу з використанням примусових заходів 336

Розділ 15. ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ 342
15.1. Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу 342
15.2. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації 344
15.3. Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників 346
15.4. Використання результатів мотиваційного моніторингу 352

Предметний покажчик 358

Додатки. 364

Передмова

Глибокі зміни, що відбуваються в Україні в економічній і соціальній сферах, спрямовані на формування соціально орієнтованої ринкової економіки, надання останній стійкої динаміки розвитку та досягнення на цій основі високої якості життя.

За сучасних умов господарювання підприємствам доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою нішу на ринку товарів і послуг, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Своєю чергою, це вимагає збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, і одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів активізації людського фактора.

Проте наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантує високої ефективності праці. Локомотивом активної трудової діяльності є мотивація.

Уперше термін «мотивація» з'являється на початку XIX століття, але, безсумнівно, проблематика цілеспрямованого впливу на поведінку людей цікавила людство ще задовго до появи цього поняття. Однак лише з кінця XIX — початку XX ст. розпочинається масштабне наукове опрацювання цього питання, пошук ефективних методів зміни мотиваційних настанов працівників, що виходять за межі традиційного економічного примусу.

На рубежі двох тисячоліть тема мотивації персоналу стає як ніколи актуальною, що обумовлено дією низки чинників: підвищенням ролі економічно активної людини в забезпеченні стійкої економічної динаміки та перетворенням людського капіталу на основну рушійну силу соціально-економічного розвитку; зростанням конкуренції в різноманітних її формах і потребою мати беззаперечні конкурентні переваги; глибокими змінами у структурі та ієрархії потреб, інтересів, мотиваційних настанов персоналу та необхідністю запровадження нових підходів до управління трудовою поведінкою.

Мотивація персоналу — складне, багатопланове явище у сфері праці, опанування якого потребує міждисциплінарного підходу, поєднання різних методологічних засобів, застосування наукових знань з економіки праці, управління персоналом, психології, соціології тощо. Саме цим зумовлена і складність, і палітра, і багатоаспектність категорій, понять, взаємозалежностей, що є змістовими характеристиками цього підручника.

Багатогранність поняття «мотивація» диктує необхідність його розгляду в багатьох значеннях і виявах. Тож мотивація персоналу в підручнику, що його тримає в руках читач, постає і як характеристика психологічного стану людини, котрий є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу та характеризує міру її трудової активності, і як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності. Це — процес свідомого вибору особистістю того чи того типу поведінки згідно з поставленою метою, яка спонукає її до певних дій або бездіяльності.

Водночас мотивація персоналу постає і як сфера фахової, практичної діяльності, що має на меті вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей і цілей організації. У розвиток зазначеного зауважимо, що в практиці вітчизняних підприємств формування механізмів посилення трудової активності працівників здійснюється здебільшого методом спроб і помилок, а набір прогресивних форм і методів впливу на трудову поведінку, напрацьованих світовою наукою і практикою, залишається обмеженим. Низький рівень мотивації персоналу за умов підвищення конкуренції, нестійкого фінансового стану, перманентних кризових явищ є реальною загрозою для багатьох підприємств. З огляду на це теоретичні і прикладні аспекти мотивації персоналу набувають неабиякого значення.

За сучасних умов спостерігається тенденція до підвищення попиту з боку роботодавців на фахівців, які вміють розробляти конкурентні системи оплати праці, володіють технологіями грейдового оцінювання посад і формування кваліфікаційних груп з оплати праці, сучасними підходами до посилення нематеріальної мотивації, уміють провадити мотиваційний моніторинг і розробляти мотиваційні заходи з метою підвищення трудової активності персоналу, його лояльності та віддачі. Тому сучасні фахівці з управління персоналом та економіки праці повинні мати необхідні компетенції, які задовольнятимуть зростаючі вимоги роботодавців і позитивно впливатимуть на їхню конкурентоспроможність на ринку праці.

Навчальна дисципліна «Мотивація персоналу» передбачена навчальним планом і є обов'язковою для вивчення студентами напряму підготовки «Управління персоналом та економіка праці».

Метою навчальної дисципліни є формування теоретичних і прикладних знань у галузі посилення трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи засобами сучасних методів мотивації.

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

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

Дисципліна «Мотивація персоналу» покликана формувати в студентів компетенції, потрібні для виконання фахових завдань за відповідними первинними посадами. Наведемо перелік компетенцій відповідно до класів професійних завдань.

ПЕРЕЛІК КОМПЕТЕНЦІЙ

Класи професійних завдань	Компетенції фахівця
1. Аналітично-контрольні	1.1. Аналізувати: — стан мотивації персоналу в організації — конкурентоспроможність компенсаційного пакета — ефективність диференціації заробітної плати в організації — мотиваційний потенціал тарифних умов та забезпечення ними об'єктивної диференціації заробітної плати — ефективність преміювання персоналу — чинний в організації порядок установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів, одноразових премій і винагород — ефективність нематеріальних методів мотивації персоналу 1.2. Контролювати: — дотримання в організації трудового законодавства, основних положень генеральної, галузевої і регіональної угод у сфері оплати праці — виконання основних положень колективного договору в сфері оплати праці
2. Нормативно-планувальні	2.1. Визначати: — чинники диференціації трудових доходів різних категорій персоналу, взаємозв'язки чинників диференціації з різними складовими заробітної плати — фактори оцінювання посад і робіт для розроблення грейдів з оплати праці 2.2. Обґрунтовувати: — оптимальну структуру компенсаційного пакета для різних категорій персоналу — доцільність використання індивідуалізованих умов оплати праці — вибір різних підходів до проектування основної заробітної плати — вибір різних варіантів установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів, одноразових премій і винагород — запровадження різних схем участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі — доцільність використання різних соціальних програм та нематеріальних методів мотивації 2.3. Розробляти: — механізм визначення основної заробітної плати за різних підходів до її побудови — кваліфікаційні групи (грейди) з оплати праці та установлювати міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці — преміальне положення в організації: визначати показники, умови преміювання, розмір премій, періодичність виплати — порядок установлення надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів, одноразових премій і винагород — схеми участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі — заходи щодо посилення нематеріальної мотивації трудової діяльності в організації 2.4. Формувати конкурентний компенсаційний пакет для різних категорій персоналу
3. Організаційно-управлінські	3.1. Організовувати проведення мотиваційного моніторингу в організації 3.2. Координувати діяльність структурних підрозділів щодо застосування ефективних форм і методів мотивації працівників

Закінчення табл.

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

Підручник підготовлено з урахуванням нових вимог, що постали перед економічною наукою і господарською практикою на новому етапі її модернізації та становлення інноваційного типу розвитку, а також на підставі досвіду багаторічного викладання авторами в Київському національному економічному університет ім. Вадима Гетьмана таких дисциплін, як «Економіка праці і соціально-трудові відносини», «Управління персоналом», «Мотивація персоналу».

Розділ 1

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

1.1. Потреби як базова категорія мотивації трудової діяльності.
1.2. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання».
1.3. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення.
1.4. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників.
1.5. Мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

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

уміти

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

1.1. Потреби як базова категорія мотивації трудової діяльності

Під час опрацювання теоретичних і прикладних аспектів мотивації необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати свої дії. До таких чинників насамперед належать потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації персоналу починається з розгляду категорії «потреби». Будь-яка діяльність людини

зумовлена потребами. У людині поєднуються біологічна і соціальна основи. Вона є відносно автономною, незалежною, високоорганізованою, саморозвивається й відчуває необхідність у постійному задоволенні потреб.

Характер походження потреб складний, але в їх підґрунті — дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, оскільки людина, як і кожна жива істота, потребує певних умов і засобів існування. Друга є наслідком суспільних умов.

Потреба — відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи. Потреби є джерелом трудової активності людини, що спрямована на їх задоволення. Незадоволені потреби спричиняють фізіологічний, психологічний або соціальний дискомфорт.

Потреби посідають чільне місце в мотиваційному механізмі працівників. Це пов'язано насамперед з тим, що потреби спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Для того щоб задовольнити свої потреби, людина вибирає певний напрямок цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції є одним зі способів такої поведінки.

Одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб український учений М. Туган-Барановський. Він виокремив п'ять груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти і потреби, альтруїстичні та потреби, що не ґрунтуються на практичних інтересах[1].

Узагальнену класифікацію потреб наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОТРЕБ

Класифікаційна ознака	Види потреб
Природа виникнення	*Первинні* — фізіологічні, природжені (потреби в їжі, воді, повітрі, відпочинку тощо) *Вторинні* — психологічні, усвідомлені з досвідом (потреби в успіху, повазі й т. ін.)
Суб'єкт вияву	*Особисті* — виникають і розвиваються у процесі життєдіяльності людини *Групові* — виникають і розвиваються у процесі функціонування групи *Суспільні* — визначаються необхідністю функціонування і розвитку суспільства
Кількісна визначеність і можливості задоволення	*Абсолютні* — мають абстрактний характер, їх не можна задовольнити наявними благами і послугами *Дійсні* — мають конкретний характер, спрямовані на конкретні блага і послуги, але не пов'язані з платоспроможністю споживачів *Платоспроможні* — визначаються відповідними можливостями споживачів
Ступінь задоволення	*Задоволені* за допомогою наявних благ і послуг *Частково задоволені* — задоволені лише частково, розмір чи набір благ не відповідає очікуваному *Не задоволені* за допомогою наявних благ і послуг
Частота виникнення	*Разові* — у разі їх задоволення, більше не актуалізуються *Періодичні* — виникають через більш чи менш тривалий проміжок часу *Постійні* — мають постійний характер, пов'язані з благами, без яких людина не може обійтись

[1] *Туган-Барановский М. И.* Психологические факторы общественного развития / М. И. Туган-Барановский // Мир божий. — 1904. — Август. — С. 9.

Закінчення табл. 1.1

Класифікаційна ознака	Види потреб
Характер, причина виникнення	*Матеріальні* — прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя *Трудові* — пов'язані зі змістом роботи, умовами, режимом праці *Статусні* — прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, здобути авторитет, повагу в колег *Творчі* — прагнення виконувати нестандартні завдання, брати участь в інноваційних проектах *Соціально-психологічні* — прагнення до хороших взаємовідносин з керівниками, колегами, працювати в атмосфері довіри та допомоги *Духовні, культурні* — прагнення користуватися продуктами культури, зокрема духовної; залежать від виховання, звичаїв і традицій
Ступінь усвідомлення	*Усвідомлені* — людина знає, чого їй бракує *Неусвідомлені* — людина лише відчуває неспокій, брак чогось, але не знає чого саме
Ступінь залежності/еластичності від різних чинників, як-от віку, статі, професії тощо	*Незалежні/нееластичні від різних чинників* — притаманні всім людям *Залежні/еластичні* — притаманні окремим представникам різних вікових, статевих, професійних та інших груп

У різних працівників можуть домінувати різні потреби. Вони можуть не тільки змінюватися з часом, а й розвиватися. У разі задоволення одних потреб виникають інші.

Пріоритетність потреб залежить від зовнішніх і внутрішніх стосовно до людини чинників. Зовнішніми є соціальні, побутові, економічні, політичні, географічні чинники. До внутрішніх чинників, які впливають на пріоритетність потреб, належать виховання людини, компетентність, психологічні характеристики, соціальний статус, ціннісні орієнтації, досягнення та поразки, що були протягом життєвого досвіду.

Залежно від *пріоритетності* можна виокремити три рівні потреб працівника:
— домінантні потреби;
— другорядні потреби;
— потреби фонового рівня.

Домінантні потреби — основні, найбільш значущі та пріоритетні. Домінантні потреби характеризують блага, що їх неодмінно хоче одержати працівник; це те, що понад усе йому потрібне в житті й трудовій діяльності. Скажімо, пріоритетною може бути потреба самореалізуватись у цікавій, творчій роботі. Така потреба може домінувати протягом тривалого періоду часу — кількох років або навіть усього трудового життя. У певний проміжок часу пріоритетною потребою можуть бути матеріальні чинники, особливо в періоди життєвих піків: одруження, народження дітей, купівля житла тощо.

Другорядні потреби — значущі, але не основні, не першочергові. Другорядні потреби характеризують блага, що їх працівник бажає одержати, вони йому потрібні. Проте це бажання не настільки сильне, як бажання вдовольнити домінантні потреби. Другорядними потребами працівника можуть бути, наприклад, професійне зростання та робота в згуртованому колективі.

Потреби фонового рівня — важливі, але незначущі для працівника. Фонові потреби характеризують блага, в одержанні яких заінтересований працівник, але від них він може відмовитися на користь домінантних і другорядних потреб. Наприклад,

фоновими потребами працівника можуть бути комфортні умови праці та бажання працювати недалеко від дому.

Складність визначення пріоритетності (актуальності) потреб зумовлена тим, що їх не можна безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про домінування потреб можна говорити лише на підставі аналізу поведінки людини.

Потреби залежать від віку працівника. На початку трудової кар'єри, особливо в амбітних працівників, домінують потреби в конкуренції та досягненні. Представники старшого покоління віддають перевагу стабільності, сприятливому соціально-психологічному клімату та корпоративній культурі.

Більшість потреб має циклічний характер: вони періодично виникають після їх задоволення. При цьому може змінюватись як форма їх вияву, так і значущість для працівника. Кожен працівник може по-різному реагувати на потреби: намагатися будь-яким способом їх задовольнити, ігнорувати їх, компенсувати повнішим задоволенням інших потреб.

З поняттям *потреби* тісно пов'язане поняття *цінності*. Зазначимо, що в багатьох наукових публікаціях ці категорії ототожнюються. Однак, визнаючи тісний взаємозв'язок потреб і цінностей, треба взяти до уваги їхні відмінності.

Потребам людини притаманний динамізм. У міру задоволення одних потреб актуалізуються інші. Водночас цінності людини достатньо стабільні. Якщо потреби — це втілення індивідуальних бажань, то цінності — це об'єктивно бажані норми, моделі поведінки тощо з позицій соціуму. Можна стверджувати, що цінності є певним орієнтиром щодо потреб.

Цінності становлять основу для формування у працівників організації ціннісних орієнтацій (настанов). На відміну від цінностей, ціннісні орієнтації (настанови) належать не соціуму, а конкретній людині і формують її норми поведінки.

1.2. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання»

Потреби породжують інтерес у людини до цільової діяльності задля одержання певних благ, які дали б змогу їх задовольнити. Коли людина усвідомлює зміст потреби та можливість її задоволення за допомогою певних благ, у неї виникає інтерес до цих благ і до способів їх одержання. У такому разі потреби набувають форми інтересів. Слово *інтерес* латинського походження й означає *мати важливе значення*, бути всередині.

Отже, **інтерес** — усвідомлена потреба, яка характеризує ставлення людини до значущих для неї предметів, явищ і благ. Інтерес є своєрідною актуалізованою потребою, задоволення якої вимагає певних дій від людини чи групи.

Інтереси залежать насамперед від потреб людини або групи, форм і засобів пізнання дійсності. У разі коли людина виявляє інтерес до певного предмета (блага), цей інтерес стає засобом досягнення нею своїх цілей.

Суттєва характеристика інтересу — його *спрямованість на той чи той предмет або благо*. На відміну від потреб, які можуть бути неусвідомленими й

не пов'язаними з певним об'єктом, інтерес завжди усвідомлений та спрямований на певний предмет або благо.

Задоволення інтересу не приводить до його згасання, а дає поштовх до виникнення нових інтересів, що відповідають вищому рівню пізнавальної діяльності.

Зміст і характер інтересів людини залежать від її особистісних характеристик, здібностей, освітнього та культурного рівня, соціального досвіду, рівня доходів. На інтереси людини може впливати соціальне середовище, в якому вона перебуває, — родина, колектив, суспільство загалом.

За рівнем дієвості можна виокремити пасивні й активні інтереси.

Пасивні — споглядальні інтереси, коли людина обмежується лише сприйняттям об'єкта, не виявляє активності для глибшого пізнання його, оволодіння ним. Наприклад, працівникові подобається робота, він відчуває задоволення під час її виконання, але не прагне надалі професійно зростати, підвищувати компетентність і майстерність.

Активні — дієві інтереси, коли людина не обмежується пасивним сприйняттям об'єкта, а виявляє активність, творчість, ініціативність, аби глибше пізнати його, максимально оволодіти ним, удосконалитись у певній сфері. Активні інтереси спонукають до інтелектуального, духовного, культурного розвитку, професійного та кар'єрного зростання, підвищення компетентності та майстерності тощо.

Залежно від різноманітності інтересів можна виокремити такі групи людей: *з широкими, різнобічними та глибокими інтересами*; *з широкими, але поверховими інтересами*, коли людина цікавиться всім, але не намагається досконало розібратись у сутності явищ, процесів, причинах виникнення та механізмах їх реалізації; *з глибокими, але вузькими інтересами*. Звуженість інтересів обмежує розвиток людини. Найліпше, коли з-поміж різноманітних (широких, різнобічних) інтересів людина виокремлює основний інтерес, котрий визначає сенс життя та найважливіші напрями діяльності.

За спрямованістю вирізняють *безпосередній* інтерес до предмета (блага, процесу), обумовлений його привабливістю для людини, та *опосередкований* інтерес до предмета (блага, процесу) як до засобу досягнення необхідних цілей. У трудовій діяльності безпосереднім є інтерес до самого процесу діяльності: функцій, завдань і обов'язків, пов'язаних з ними повноважень і відповідальності тощо. Опосередкованим є інтерес до результатів трудової діяльності — матеріальної та нематеріальної винагороди.

Збалансованість безпосередніх і опосередкованих інтересів сприяє активній і результативній діяльності. У разі якщо людині подобається сам процес праці і вона заінтересована в його результатах, то така людина працює з високою самовіддачею й досягає успіхів у роботі. При цьому людина виявляє неабияку трудову активність, відчуває задоволення від роботи.

Сам по собі інтерес не може спонукати людину до діяльності, у разі якщо немає можливості його реалізувати. Інтереси зумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Слово *мотив* походить від латинського *moveo*, що означає *рухаю*.

Мотив — усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб. Мотиви притаманні людині і є внутрішніми спонукальними причинами.

Треба взяти до уваги *функції*, що їх виконують мотиви в трудовій діяльності:

— *орієнтувальна* — скерування працівника на вибір певного варіанта поведінки;

— *змістова* — установлення суб'єктивної значущості відповідної поведінки для людини;

— *спонукальна* — мобілізація працівника задля реалізації значущих для нього видів діяльності;

— *узгоджувальна* — узгодження внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників під час вибору відповідного варіанта поведінки;

— *соціально-спрямувальна* — спрямування намірів і поведінки людини відповідно до встановлених (прийнятих) правил, соціальних норм.

Мотив зазвичай розглядається в контексті відображення і виявлення потреб та інтересів. Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб та інтересів. Мотив є своєрідною реакцією на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби.

У широкому розумінні мотиви — спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів. Потреба є лише образом бажаного блага, яке людина одержить у разі виконання певних мотивованих дій.

Мотив залежить від зовнішніх і внутрішніх стосовно до людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що саме і в який спосіб потрібно зробити. Модель мотивації праці через потреби унаочнює рис. 1.1.

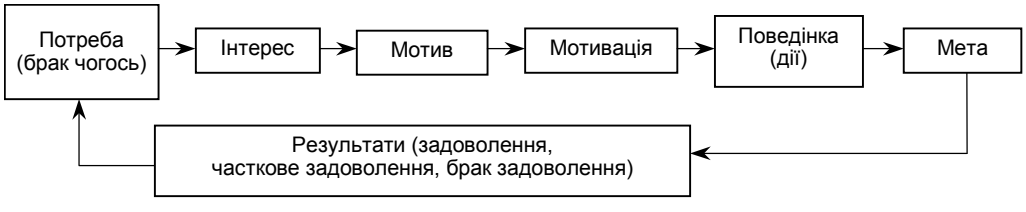


Рис. 1.1. Модель мотивації через потреби

Крім потреб, інтересів і мотивів на трудову поведінку та діяльність працівника впливають його компетентність, наявність необхідних умов праці та ресурсів, соціальне середовище, взаємовідносини в трудовому колективі тощо.

Діяльність людини зазвичай спонукається кількома мотивами одночасно. Один з них може бути основним, провідним, інші — відіграють роль додаткових спонукальних причин.

Мотиви конкретних людей можуть перебувати в різних відношеннях один до одного і до зовнішніх обставин, можуть навіть суперечити один одному і можливостям їх реалізації. При цьому в людини виникають внутрішні особистісні конфлікти. Це відбувається насамперед тоді, коли людина має вибрати між двома варіантами поведінки. Завжди одна тенденція спрямована на досягнення мети, а

друга — на уникнення певних наслідків цього досягнення. Найскладніша ситуація виникає тоді, коли конфлікти перетинаються. Скажімо, людина бажає обійняти вищу посаду в організації, але не хоче брати на себе додаткової відповідальності.

Склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, формують **мотиваційний профіль (структуру) особистості**. Кожна людина має власний мотиваційний профіль, котрий залежить від різних чинників: індивідуальних характеристик, рівня доходів, обійманої посади, соціального статусу, кваліфікації тощо. Незважаючи на це, можна визначити стандартний мотиваційний профіль для окремих соціальних, демографічних, професійних та інших груп.

Мотиваційний профіль характеризують такі поняття: широта (багатство) мотивів, їх ієрархічність і гнучкість.

Під *широтою* (*багатством*) *мотивів* маємо розуміти якісну різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, котрі спонукають його до трудової діяльності. Що більше мотивів визначають поведінку людини, то ширший її мотиваційний профіль.

Ієрархічність мотивів — співвідношення мотивів, пріоритетність (домінантність) окремих з них з огляду на усвідомлену людиною їхню значущість. Сукупність найбільш значущих мотивів, котрі визначають трудову поведінку людини, формує *мотиваційне ядро*.

Гнучкість мотиваційного профілю означає, що склад і співвідношення мотивів не є постійними, перманентними, а навпаки, зазнають постійних змін під впливом різноманітних чинників.

Мотиви виникають і розвиваються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не формують однозначно сукупності мотивів, їх сили й усталеності. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви. Вплив мотивів на поведінку та дії людей теж неоднозначний. Ті самі мотиви в різних людей можуть спричиняти неоднакові дії, і навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

Якщо порівняти класифікацію мотивів (табл. 1.2) з класифікацією потреб (див. табл. 1.1), то можна помітити взаємозв'язок між окремими класифікаційними ознаками та видами потреб і мотивів. Це пов'язано з тим, що мотиви формуються на основі потреб людини, і характерні ознаки потреб транслюються на відповідні ознаки мотивів.

Таблиця 1.2

КЛАСИФІКАЦІЯ МОТИВІВ

Класифікаційна ознака	Види мотивів
Види потреб, які лежать в основі мотиву	Фізіологічні Соціальні Самоствердження Успіху Творчості Збереження та ін.
Значущість для життя та розвитку людини	Базові

	Похідні
Спрямованість особистості	Особисті Егоїстичні Групові Суспільно значущі
Переконання, моральні норми	Ідейні Нормативні Моральні Аморальні Заборонені та ін.

Закінчення табл. 1.2

Класифікаційна ознака	Види мотивів
Види активності, які виявляє людина	Професійна діяльність Навчання Суспільна діяльність Спілкування Заняття спортом та ін.
Частота виникнення	Разові Періодичні Постійні
Ступінь усвідомлення	Усвідомлені Неусвідомлені

Крім наведених у табл. 1.2 можна виокремити істинні, реальні мотиви та мотиви, що проголошуються, відкрито визнаються. Перші — це *мотиви-спонукання* (те, що насправді лежить в основі поведінки людини), другі — *мотиви-судження*. Головною метою мотивів-суджень є пояснення людиною своєї поведінки, виправдання своїх дій і вчинків, узгодження їх згідно з правилами поведінки й особистими принципами та нормами.

Що стосується *мотивів, пов'язаних із трудовою діяльністю*, то варто навести *чотири їх групи*:

1) мотиви праці (роботи);
2) мотиви вибору професії;
3) мотиви вибору місця роботи;
4) мотиви звільнення з роботи.

До *мотивів праці* (*роботи*) належать:

— одержання необхідних матеріальних благ для задоволення своїх потреб і забезпечення добробуту своєї родини;

— задоволення потреб у спілкуванні та повазі з боку інших;

— спонукання суспільного характеру (усвідомлення необхідності приносити користь суспільству, бажання допомагати іншим людям — навчати дітей, лікувати хворих тощо);

— задоволення потреб у самореалізації (прагнення реалізувати свій потенціал у певній сфері трудової діяльності) та ін.

Мотиви вибору професії:

— престижність професії;

— інтерес до професії;

— схильність до певних видів діяльності;

— наявність необхідних здібностей для роботи за вибраною професією та ін.

Мотиви вибору місця роботи:

— репутація, стратегія розвитку, розмір підприємства, наявність відомих товарних брендів;

— корпоративна культура, ставлення до персоналу;

— компенсаційний пакет;

— умови та режим праці;

— привабливість посади (робочого місця) з погляду можливостей для професійного та кар'єрного зростання, самореалізації;

— оцінка власних можливостей для роботи на відповідній посаді (робочому місці): наявність необхідної кваліфікації (рівня освіти й досвіду роботи) та компетенцій (знань, умінь, навиків, здібностей, індивідуальних характеристик), стан здоров'я та ін.

Мотиви звільнення з роботи:

— незадовільний компенсаційний пакет;

— брак можливостей для професійного та кар'єрного зростання;

— погані умови праці, незадовільний соціально-психологічний клімат;

— погіршання здоров'я, зміна місця проживання, вступ до навчального закладу, вихід на пенсію та ін.

Поряд з категоріями «потреба», «інтерес» і «мотив», у теорії та практиці мотивації працівників використовується термін «стимул». Він походить від латинського слова *stimulus*, що перекладається буквально як *загострена палиця, якою підганяли тварин*.

У фізіології під стимулом розуміють фізичний агент (подразник), що впливає на орган відчуття (рецептор).

В управлінській діяльності **стимул** — зовнішній стосовно до працівника чинник, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій. За допомогою стимулів суб'єкт управління (власник, керівник, менеджер з персоналу, колектив тощо) впливає на мотивацію об'єкта управління (окремих працівників, зокрема керівників різних рівнів, трудового колективу, представників певних професійних груп тощо) для досягнення поставлених цілей, розв'язання конкретних завдань, реалізації планів, проектів і програм, постановки нових цілей і т. ін.

І мотив, і стимул є спонуканням до дій. Проте ці поняття не тотожні, між ними існують відмінності. Якщо мотив є «внутрішнім двигуном» людини, то стимул треба розглядати як своєрідний «пусковий пристрій» для нього. Треба також зазначити, що в основі стимулу лежать зовнішні чинники: матеріальні й нематеріальні винагороди, накази, розпорядження та інші адміністративні впливи. Мотив є також спонуканням до дії, але в його основі може бути як стимул (підвищення посадового окладу, премія, доплати і надбавки, підвищення у посаді тощо), так і особисті причини (інтереси, цінності, почуття обов'язку, відповідальність, прагнення до самовираження, докори сумління тощо). Стимул перетворюється на мотив, лише якщо він усвідомлений людиною, сприйнятий нею.

Завдання суб'єктів управління полягає в тому, щоб стимул зумовив виникнення мотиву, тобто внутрішньої, значущої спонукальної причини, яка відповідає потребам працівника. У такому разі працівники будуть заінтересовані в ефективному та якісному виконанні роботи.

Треба пам'ятати, що не всі зовнішні чинники—стимули можуть вплинути на поведінку працівника. До окремих з них він залишається байдужим, не реагує на них. У зв'язку з цим можна говорити про порогові значення стимулів. *Порогове значення стимулу* — це той його рівень (за змістом, розміром, часом), який здатен подолати байдужість працівника і спричинити бажану реакцію, зокрема відповідну трудову поведінку, досягнення результатів праці тощо.

Класифікацію стимулів наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

КЛАСИФІКАЦІЯ СТИМУЛІВ

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

Стимулювання — цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій. Стимулювати означає давати поштовх іззовні, спонукати до діяльності, зорієнтованої на досягнення певних цілей.

Стимулювання можна трактувати і так:

— спосіб управління трудовою поведінкою працівника задля розвитку організації;

— спонукання до досягнення високих кількісних і якісних показників трудової діяльності;

— спонукання працівника задля найповнішого використання його людського капіталу в процесі виконання покладених на нього трудових обов'язків.

Стимулювання персоналу є частиною механізму реалізації мотиваційної політики організації. Потреба в зовнішньому впливі зумовлена необхідністю узгодження особистих цілей працівників із цілями організації задля підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. За допомогою стимулювання, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з другого — забезпечується трудова поведінка, необхідна для досягнення певних цілей.

Стимулювання є одним із засобів мотивації. Що вища компетентність персоналу, досконаліші соціально-трудові відносини, то менша потреба у стимулюванні як способі управління працівниками, то більше працівники без зовнішнього впливу виявляють заінтересованість справами підприємства, його цілями, намагаються зробити свій внесок у його розвиток.

1.3. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення

Мотивація є теоретико-прикладною конструкцією, яка застосовується для опису поведінки людини в тій чи тій ситуації, зазвичай пов'язаній із трудовою діяльністю в усіх її виявах, і для пояснення причин (як внутрішніх, так і зовнішніх) зміни цієї поведінки.

> Аналіз літературних джерел свідчить, що термін «мотивація» першим застосував 1813 року А. Шопенгауер, який розумів його як «причинність, котру видно зсередини». Немає сумніву, що проблеми цілеспрямованого впливу на поведінку людей хвилювали людство ще задовго до появи цього терміна. Однак лише з кінця XIX — початку XX ст. розпочалося масштабне наукове вивчення даного питання, пошук ефективних методів зміни мотиваційних настанов працівників, які виходили за межі традиційного економічного примусу.

У науковій і навчальній літературі знаходимо значну кількість підходів щодо трактування поняття «мотивація». Тривалий час її визначали як «…пояснення внутрішніх факторів або психологічного стану та ставлення людини до того, що має бути зроблено або досягнуто в результаті поведінки»[1].

Ф. Лютенс, наприклад, пропонує таке визначення: «Мотивація — це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди»[2].

---

[1] Краткая философская энциклопедия. — М. : Прогресс, 1994. — С. 277.

[2] *Лютенс Ф.* Организационное поведение / Ф. Лютенс ; пер. с англ. — М. : ИНФРА-М, 1999. — С. 161.

У літературі із психології мотивація тлумачиться як процес суб'єктивної діяльності людини, що передбачає вибір нею мотивів своєї поведінки, мети поведінки та програми її досягнення; як внутрішня властивість людини, складова її характеру, що пов'язана з інтересами.

В економічній літературі поняття «мотивація» трактується з позицій впливу не тільки внутрішніх, а й зовнішніх стосовно до людини чинників та їх взаємодії, що спонукає людину до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. За такого розуміння метою управління мотивацією є формування комплексу умов, які спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

Багатогранність поняття «мотивація» передбачає його розгляд у багатьох значеннях і виявах. Насамперед звернімо увагу на таке. Мотивація може бути подана передусім як *стан людини* і як *процес*, спрямований на зміну цього стану. У розгорнутому вигляді *мотивація* (*у першому її значенні*) — це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності. Цей стан є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) та зовнішнього впливу (стимулів).

Водночас *мотивацію персоналу* правомірно розглядати (*друге її значення*) як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності. Це — процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності. При цьому маються на увазі як внутрішні процеси зміни трудової поведінки людини, так і зовнішні, які походять від суб'єктів управління і мають на меті активізувати поведінку працівника і спрямувати її на організаційний розвиток. У зв'язку з цим *мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини і зовнішніх стимулів трудової діяльності*. Зазначимо, що ці процеси взаємозв'язані та взаємообумовлені, а надання їм одновекторного розвитку — одне з основних завдань суб'єктів управління (власників, керівників, менеджерів з персоналу тощо).

Мотивацію персоналу можна розглядати (*у третьому її значенні*) і як сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації.

Посилення мотивації, трудової активності, формування позитивного ставлення до праці є одним з головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом. Комплексний зовнішній вплив на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до праці можна визначити як процес **мотивування**[1].

Зовнішні засоби посилення мотивації працівника не обмежуються суто матеріальними стимулами, адже тільки ними важко підтримувати високу трудову активність протягом тривалого часу. Для підтримання мотивації на високому рівні

[1] *Данюк В.* Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці — 2008. — № 4. — С. 34.

мають бути створені умови для високопродуктивної праці, професійного й посадового зростання, належна організація праці. Важливе значення має розроблення об'єктивної системи оцінювання персоналу, залучення працівників до участі в управлінні підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, відчуття причетності у працівників до організації, розвиток корпоративної культури.

Разом із цим перелічені засоби не сприятимуть сильній мотивації працівника без належної системи матеріального стимулювання, конкурентного компенсаційного пакета, справедливої оплати праці, гідного рівня заробітної плати. Сприятливі умови праці можуть позитивно впливати на мотивацію працівника лише певний період часу. Згодом брак належної матеріальної винагороди спричинятиме послаблення трудової активності працівника.

Залежно від способу впливу на персонал з боку менеджменту організації можна виокремити такі *види мотивації*:
— *підкріплювальна (підсилювальна)*, або *власне мотивування*, що здійснюється під час використання суб'єктами управління різноманітних стимулів до праці;
— *соціально-психологічна мотивація*, що ґрунтується на ідеології задоволення вищих потреб особистості — у повазі, спілкуванні, визнанні, самореалізації тощо — і передбачає використання таких методів впливу на персонал, як мотивування змістом роботи, участь у прийнятті рішень, переконання, демонстрація власного прикладу, створення належного мікроклімату тощо;
— *примусова мотивація*, що спирається на використання суб'єктами управління методів адміністративного впливу, примусу, інших механізмів формальної влади.

Необхідно також розглянути таке поняття, як **самомотивація**. Самомотивація полягає у виокремленні працівником внутрішніх, значущих для нього спонукальних причин виконання конкретних видів робіт з метою задоволення певних потреб. Такими спонукальними причинами можуть бути інтерес до роботи, задоволення від творчого характеру праці, прагнення самореалізуватися, визнання своєї діяльності потрібною для суспільства, бажання допомогти колегам чи клієнтам розв'язати проблему тощо.

Для життєдіяльності і розвитку підприємства важливо, щоб поряд зі стимулюванням (зовнішньою мотивацією) існувала самомотивація (внутрішня мотивація) працівників. Самомотивація працівника насамперед залежить від його потреб, інтересів, настанов, ціннісних орієнтацій, очікувань, особистісних характеристик тощо. Водночас самомотивація працівників підприємства залежить від мотиваційних настанов керівництва. Самомотивація першого керівника (директора, генерального директора, президента тощо) та його ставлення до роботи відбивається на його стилі управління і відповідно впливає на діяльність усіх членів колективу. Самомотивація першого керівника передається безпосередньо лінійним керівникам, які взаємодіють з ним, потім через їхній настрій і ставлення до роботи транслюється до виконавчого персоналу.

Дослідження природи мотивації потребує з'ясування категорії *трудова поведінка*. Під час вивчення будь-яких аспектів управління персоналом маємо справу з трудовою поведінкою, з необхідністю цілеспрямованого впливу на неї.

Наведемо кілька основних положень, які мають методологічне значення для з'ясування сутності трудової поведінки:

— трудова поведінка зазвичай цілеспрямована, мотивована і ціннісно орієнтована;

— спрямованість трудової поведінки є результатом узгодження ціннісних настанов індивіда й корпоративних (організаційних) цінностей;

— трудова поведінка є складовою системи трудової діяльності;

— трудова поведінка є результатом взаємодії внутрішніх мотивів та спонукальних, ціннісно-нормативних регуляторів (стимулів), що їх продукують суб'єкти управління.

Трудова поведінка є відображенням того, як працівник сприймає дійсність, у який спосіб визначає своє місце в організації, що вважає найбільш значущим для себе. Вибір власної лінії трудової поведінки є водночас показником міри ідентифікації інтересів людини з цілями та інтересами організації. З огляду на це правомірним є твердження, що працівник визначає свою поведінку, фільтруючи зовнішні фактори крізь призму власних інтересів і потреб.

Модель трудової поведінки наведена на рис. 1.2.

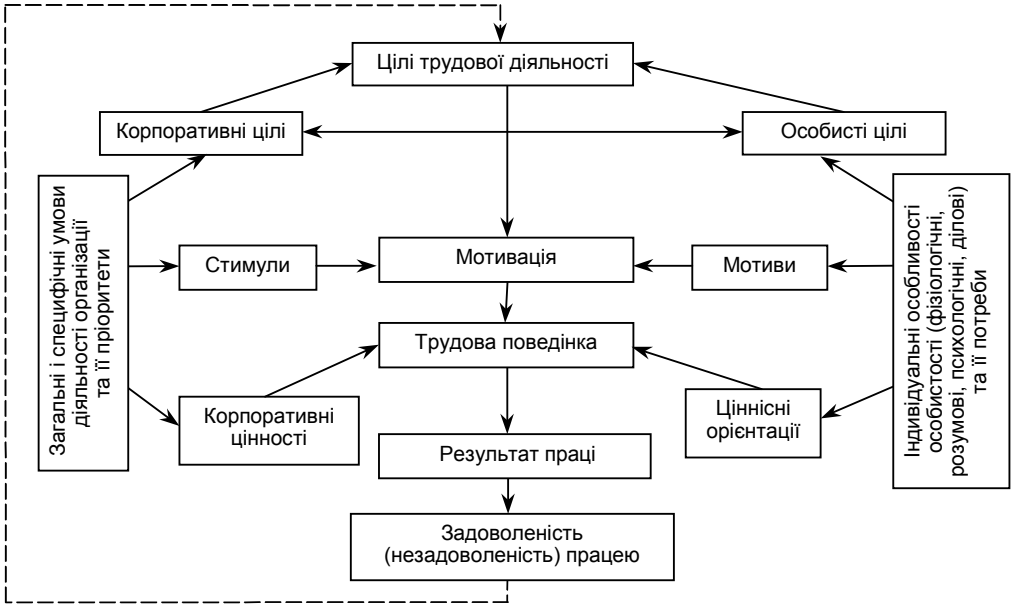


Рис. 1.2. Модель трудової поведінки

Поряд з розглянутими термінами, теорія і практика мотивації оперує низкою інших категорій. Наведемо дефініції окремих з них.

Спрямованість мотивації — орієнтація працівника на задоволення певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності.

Сила мотивації — інтенсивність намірів працівника, міра його готовності долучитися до трудової діяльності для досягнення поставлених цілей. Сила

мотивації залежить від наявності необхідних умов для здійснення трудової діяльності, імовірності досягнення необхідних результатів і поставлених цілей, індивідуальних характеристик працівника тощо. Мотивація сильніша, якщо людина сама детермінує свою діяльність, керуючись власними потребами, бажаннями, інтересами.

Мотиватори — чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори — зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори — внутрішні спонукальні сили.

Мотивацію можна розглядати як процес. *Мотиваційний процес* має циклічний характер і складається з шести етапів (рис. 1.3). Виокремлення наведених етапів мотиваційного процесу, звичайно, умовне, оскільки в реальному житті немає чіткого розмежування етапів і немає відокремлених мотиваційних процесів. Проте наведена модель корисна для з'ясування процесу розгортання мотивації та змісту основних етапів.

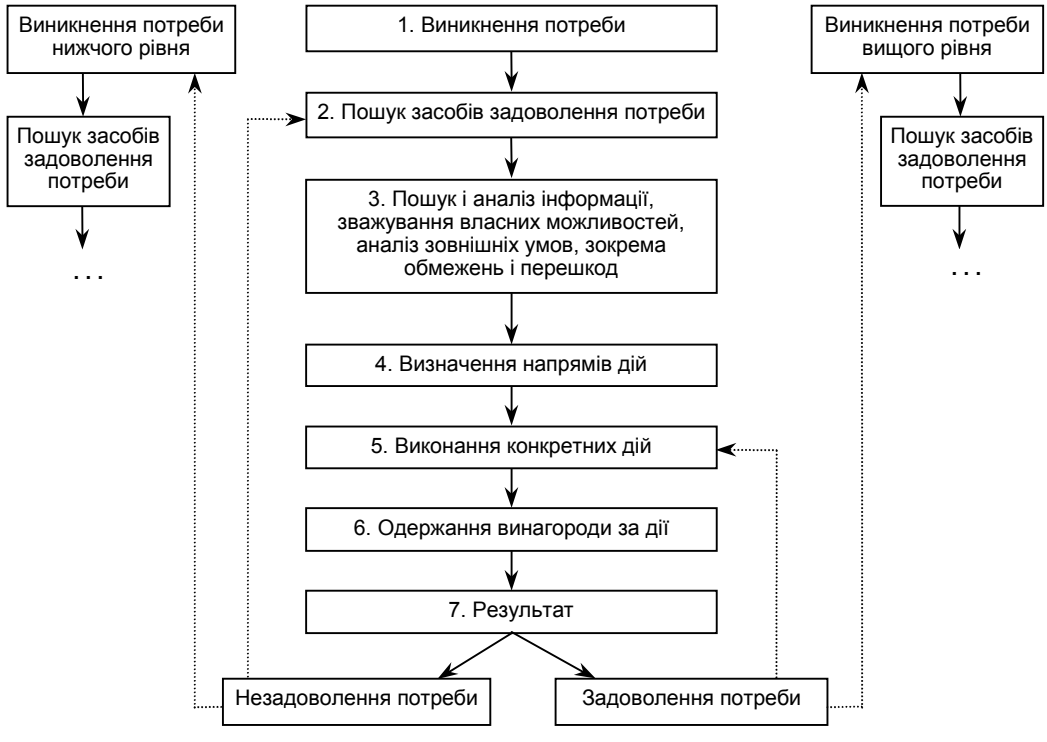


Рис. 1.3. Модель мотиваційного процесу

Перший етап — виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в чомусь. Це відчуття створює певний дискомфорт і потребує його усунення.

Другий етап — пошук засобів задоволення потреби. Наявність потреби викликає певну реакцію людини. Люди по-різному, як уже зазначалося,

можуть реагувати на потреби: намагатися будь-яким способом їх задовольнити, ігнорувати їх, компенсувати повнішим задоволенням інших потреб. Утім настає момент, коли обов'язково треба щось зробити, здійснити, вжити необхідних заходів задля усунення дискомфорту, спричиненого невдоволеною потребою.

Третій етап — пошук і аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналіз зовнішніх умов, зокрема обмежень і перешкод. На цьому етапі людина визначає реалістичність (досяжність) одержання необхідних засобів задоволення потреби з огляду на власні можливості (компетентність, наявність часу тощо) та зовнішні умови (наявність необхідних ресурсів, схвалення керівником, ставлення колег, корпоративні норми тощо).

Четвертий етап — визначення напрямів дій. Людина визначає, яке благо їй потрібно одержати й що, відповідно, для цього потрібно зробити для задоволення потреби. На цьому етапі людина зважує такі основні моменти:

— що я здобуду після задоволення потреби?

— що я маю зробити, щоб одержати те, чого бажаю?

— наскільки досяжне те, чого я бажаю?

— якою мірою те, що я можу одержати, може задовольнити потребу?

П'ятий етап — виконання конкретних дій. На цьому етапі людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей і задовольнити потребу.

Шостий етап — одержання винагороди за дії. Після того як людина доклала певних зусиль, виконала дії, вона одержує блага, які дадуть змогу задовольнити потребу. Одержана винагорода дає можливість або безпосередньо задовольнити потребу, або обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цьому етапі людина визначає, наскільки одержана винагорода збігається з очікуваною, наскільки вона справедлива та цінна для людини, якою мірою дозволяє задовольнити потребу. Залежно від цього мотивація людини або послаблюється, або залишається на такому самому рівні, або посилюється.

Під **винагородою** треба розуміти будь-які блага (матеріальні, моральні, соціальні, культурні, духовні тощо), що одержує людина у процесі трудової діяльності, які є цінними для неї і дають змогу задовольнити актуальні для неї потреби.

> Термін «винагорода» поширений у багатьох сферах людської діяльності й використовується не тільки стосовно до найманих працівників, які перебувають у трудових відносинах із роботодавцями. Зокрема, винагороду одержують підприємці, особи, що виконують роботи за цивільно-правовими договорами, ведуть незалежну професійну діяльність, особисте підсобне господарство тощо.
>
> Це — основна відмінність поняття «винагорода» від інших категорій, про які йтиметься далі, — *компенсаційний пакет*, *трудові доходи*, *заробітна плата*. Зазначені категорії використовуються у сфері соціально-трудових відносин і характеризують виплати та блага, що їх надають роботодавці найманим працівникам.
>
> Винагороду одержують також переможці конкурсів, олімпіад, змагань, зокрема спортивних, тощо. Винагороду можна одержати за надання цінної інформації. Винагорода може мати й незаконне, зокрема кримінальне, походження. За сферою застосування близьким до поняття «винагорода» є термін *доходи*.

Однак, незважаючи на близькість цих понять, вони не тотожні. Головна відмінність між ними полягає в тому, що доходи — це завжди матеріальні виплати, а до винагород належать усі (і матеріальні, і нематеріальні) виплати та блага.

Винагорода може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. *Внутрішня винагорода* пов'язана із задоволенням своєю працею: власне процесом праці, досягнутими цілями, усвідомленням суспільної значущості праці та її результатів, відчуття у зв'язку з цим самоповаги. *Зовнішню винагороду* працівник одержує від організації. Трудовий дохід, кар'єрне зростання, символи службового статусу та престижу, позитивні відгуки з боку колег і керівників, державні нагороди та нагороди, що їх надає підприємство, інші форми нематеріальної мотивації — різновиди зовнішньої винагороди.

Сьомий етап — задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, розміру винагороди, її відповідності докладеним зусиллям і очікуванням людина намагатиметься задовольнити нову потребу, зазвичай потребу вищого рівня, або ж шукати інші способи задоволення потреби.

Мотивація — неперервний і циклічний процес, оскільки потреби завжди є, і людина прагне їх задовольнити. У разі якщо діяльність, спрямована на задоволення певних потреб, дала позитивний результат, людина намагатиметься не тільки повторити цю ситуацію, а й задовольнити інші потреби, зокрема потреби вищого рівня. Невдача спонукає людину до спроби знову задовольнити цю потребу. Для цього потрібно докласти більших зусиль, працювати старанніше. Людина може й не змінювати своєї трудової поведінки, але тоді вона зможе задовольнити потреби лише нижчого рівня.

Спектр потреб завжди широкий, і не всі вони можуть бути задоволені одночасно, тому мотивація існує на будь-якому етапі трудової діяльності людини. Цілковите задоволення потреб неможливе. Крім того, більшість потреб циклічні. Через певний проміжок часу після їх задоволення вони знову виникають і спонукають людину до діяльності.

Задоволення результатами і працею формує у працівника відчуття ***відданості, прихильності та лояльності до організації***. Прихильний працівник позитивно оцінює своє перебування в організації, прагне бути корисним і зробити внесок у досягнення її цілей. Прихильність пов'язана з лояльністю працівника до своєї організації та його турботою про досягнення нею успіху. До чинників, що формують лояльність, належать:

— задоволеність змістом роботи та її результатами;

— задоволеність статусом і кар'єрою в організації;

— упевненість у доцільності роботи в цій організацій протягом тривалого періоду часу;

— висока міра довіри до керівництва та колег по роботі;

— відчуття турботи з боку організації та ін.

І навпаки, у разі якщо працівник постійно невдоволений своїми результатами і процесом праці, у нього може виникнути ***мотиваційне вигорання***. *Характерні ознаки мотиваційного вигорання*:

— погіршання результатів праці;

— байдуже ставлення до роботи;
— погіршання взаємовідносин з керівниками, колегами, підлеглими;
— емоційне виснаження тощо.

Мотиваційне вигорання у працівників можуть спричинити:

— брак умов, зокрема ресурсів, для досягнення потрібних результатів;
— недостатня компетентність чи кваліфікація для виконання обов'язків (робіт) на відповідній посаді (робочому місці);
— брак можливостей для реалізації свого потенціалу (рівень знань, умінь і навиків у працівника набагато вищий, ніж того вимагає посада/робота, котру він обіймає/виконує);
— відсутність професійного чи кар'єрного зростання;
— надмірне або недостатнє завантаження на роботі;
— нечіткість формулювання цілей і завдань;
— відсутність необхідних повноважень;
— зміна пріоритетів і цінностей у житті та ін.

1.4. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників

Важливе питання, яке треба враховувати в управлінні персоналом, — *співвідношення мотивованості та компетентності працівників*. Залежно від стану такого співвідношення можна виокремити чотири категорії працівників (рис. 1.4).

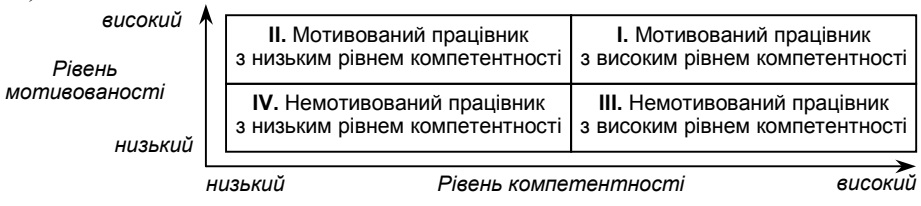


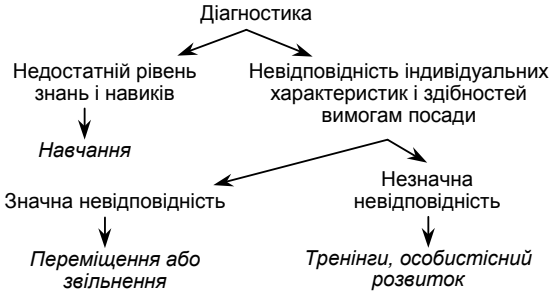
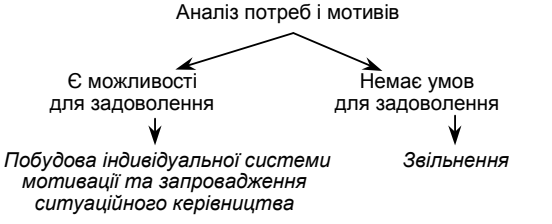
Рис. 1.4. Категорії працівників залежно від співвідношення рівнів мотивованості та компетентності

Рекомендації щодо прийняття управлінських рішень залежно від співвідношення рівнів мотивованості та компетентності у працівника подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

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

Співвідношення мотивованості та компетентності	Рекомендації
1. Високий рівень мотивованості — високий рівень компетентності	✓ *Побудова ефективної мотиваційної політики* ✓ *Створення умов для професійного розвитку та посадового просування*

2. Високий рівень мотивованості — недостатній рівень компетентності	
3. Низький рівень мотивованості — високий рівень компетентності	
4. Низький рівень мотивованості — недостатній рівень компетентності	*Звільнення, оскільки інші варіанти вимагатимуть значних витрат*

Перша група — мотивовані працівники з високим рівнем компетентності. Вони є дуже цінними для підприємства. Усі зусилля керівництва та працівників служби персоналу мають бути спрямовані на закріплення їх на підприємстві. Із цією метою потрібно розробляти ефективні системи мотивування з урахуванням потреб і очікувань працівників, інвестувати кошти в їхнє професійне зростання та сприяти кар'єрному просуванню.

До *другої групи* належать мотивовані працівники з низьким рівнем компетентності. Таких працівників потрібно оцінювати з метою виявлення компетенцій, яких їм бракує. У процесі оцінювання слід порівняти рівень розвитку професійно важливих компетенцій у працівника з ідеальним профілем посади. Якщо за результатами оцінювання в працівника виявлено низький рівень знань і навиків, то його доцільно направити на навчання. Якщо працівник не відповідає вимогам посади за особистісними характеристиками та здібностями й виявлена невідповідність суттєва (наприклад, низький рівень аналітичних чи організаторських здібностей), такому працівникові треба запропонувати іншу посаду. Якщо на підприємстві немає відповідної вакансії, такого працівника треба звільняти.

До *третьої групи* належать немотивовані працівники з високим рівнем компетентності. Щодо цієї групи працівників, то треба з'ясувати їхні актуальні потреби та очікування. Якщо на підприємстві є можливості, то слід задовольняти потреби працівників. Якщо на підприємстві немає умов для задоволення потреб (брак фінансових ресурсів, можливостей для кар'єрного зростання тощо), то доведеться припиняти трудові відносини з такими працівниками.

До *четвертої групи* належать некомпетентні працівники з низьким рівнем мотивації. Рекомендується припиняти трудові відносини з такими працівниками, оскільки реалізація інших управлінських рішень вимагатиме суттєвих витрат і не принесе потрібного результату.

1.5. Мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг

За сучасних умов господарювання одним з найважливіших чинників функціонування та забезпечення стійкого розвитку і підприємств, і економіки загалом є ефективна управлінська діяльність як цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління на об'єкт для досягнення поставлених завдань.

Автори сучасних концепцій управління мають спільні погляди стосовно того, що основна увага в процесі управління організацією має приділятися формуванню, розвитку і використанню людських ресурсів (персоналу), і що управління персоналом є однією з головних підсистем загального управління організацією.

Управління ресурсами праці має таку саму давню історію, як і людство, оскільки з'явилось одночасно з виникненням перших форм спільної трудової діяльності. Управління персоналом у міру поглиблення та розвитку суспільного поділу праці та з появою організацій перетворилося на особливу функцію управління, яка потребує спеціальних знань і навичок, організаційно-управлінських та інших технологій.

Отже, саме з появою організацій розпочинається, образно кажучи, «професіонально-орієнтований», «менеджерський» етап в управлінні персоналом.

Усвідомлення сучасної ***ролі управління персоналом та його специфіки*** потребує розуміння:

— специфіки персоналу організації, його відмінностей від інших ресурсів;

— першопричин, що зумовлюють підвищення ролі персоналу у функціонуванні сучасної економіки.

Принципова *відмінність персоналу від інших ресурсів організації* полягає в тому, що працівник наділений свідомістю, поєднує в собі тілесне, духовне, інтелектуальне, емоційне начало, є неповторною особистістю. Справді, кожна людина індивідуальна по-своєму, вона наділена притаманними їй рисами, волею, має особисті інтереси, потреби, цілі, по-різному реагує на вплив зовнішнього середовища. До того ж трудова діяльність відбувається в умовах складної взаємодії індивідуальних, групових і колективних інтересів і цілей.

Позитивними *характеристиками персоналу як ресурсу праці* є здатність до постійного самовдосконалення і розвитку, унікальність кожної людини, що створює неповторну організаційну культуру, можливість тривалих партнерських відносин організації і працівника на ґрунті спільних інтересів.

У контексті предмета цього підручника принципово важливим є усвідомлення вирішальної ролі персоналу в діяльності організації.

Першопричини, що зумовлюють підвищення цієї ролі, пов'язані з тим, що людський ресурс (персонал) став носієм найзатребуваніших конкурентних якостей, котрими є знання, інтелект, мотивованість, компетентність.

Матеріальний, організаційно-технічний аспект цього феномену є таким, що знаннєва, інтелектуальна, інноваційна компоненти дедалі більше перетворюються на провідні на всіх етапах життєвого циклу нових товарів і послуг, ці компоненти домінують під час проектування, виробництва, управління матеріальними і нематеріальними активами. До того ж саме знання стають передумовою розв'язання таких першочергових завдань виробництва, як:

— адаптація людського фактора до мінливих умов виробництва;

— прийняття рішень у нестандартних ситуаціях;

— організація командної роботи на результат.

Отже, підвищення ролі освітньої, знаннєвої, інноваційної компонент в організації — це вияв масштабнішого тренду, а саме суттєвих змін у знаннєвонасиченості товарів і послуг, які виробляються чи надаються. Такі якості персоналу, як знання, інтелект, креативність, володіння інформаційними технологіями настільки важливі, що їх правомірно називати стратегічними. Акцентуємо увагу на тому, що зазначеним не обмежується коло факторів формування нової ролі персоналу та підвищення його значущості у функціонуванні сучасної економіки. Теоретичну конструкцію природи та першопричин підвищення ролі людини в сучасній економіці маємо вибудовувати з обов'язковим урахуванням такого. Комплекс об'єктивних чинників — посилення глобальної конкуренції, багатовекторність змін на міжнародних ринках, значне скорочення життєвого циклу товарів і послуг, гнучкість, мобільність, нестабільність — вимагає не тільки, щоб людські ресурси (персонал) мали необхідні знання, високий рівень інтелекту та володіли відповідними компетенціями, а й щоб у трудовій діяльності домінувала творча, креативна, інноваційна компоненти.

Підвищення знаннємісткості сучасного виробництва, з одного боку, і високий рівень знаннєвої, інноваційної, творчої компонент — з другого, дають можливість економічно активній людині:

— стати дієвим учасником процесу сприйняття, використання й нарощування знань;

— зробити трудову діяльність інноваційною, сформувати власні конкурентні переваги і передумови для гідного життя;

— максимально використовувати переваги глобалізації;

— мінімізувати ризики і відвернути загрози, що поширюються зі зростанням конкуренції в різних її формах;

— підвищити можливості адаптації до умов невизначеності та швидких змін.

Розуміння сутності окреслених процесів є важливим для усвідомлення ролі та специфіки управління персоналом на сучасному етапі у зв'язку з багатовекторними та масштабними змінами в ресурсах праці.

За останні 20—30 років роботодавці та менеджери різних рівнів суттєво переглянули своє ставлення до персоналу, його ролі в забезпеченні стійкого

розвитку. Зміцніло усвідомлення, що персонал організації є основним ресурсом. Тому не є перебільшенням висновок, що *у сфері бізнесу утверджується філософія, згідно з якою людина — це головний ресурс, найбільша цінність і мета розвитку економіки*. Сприйняття і поширення цієї філософії збережеться й у майбутньому.

Отже, маємо позитивну динаміку щодо усвідомлення бізнесом, менеджментом організацій нової ролі та цінності персоналу. Водночас, як у далекому минулому, так і сьогодні не втратили актуальності запитання: як управляти цим найціннішим активом підприємства, цим ключовим ресурсом? як досягти за його допомогою поставлених цілей організації? на чому треба робити акцент у практичній роботі з персоналом?

Політика управління персоналом у кожній конкретній організації має свої особливості і залежить від багатьох чинників, серед яких назвемо такі: етап розвитку бізнесу, особливості корпоративної культури, місія організації та її цілі, стратегія, середовище ведення бізнесу. Залежно від цього вибудовуються різні моделі управління персоналом, які поєднують методи, засоби, заходи, що застосовуються задля ефективного використання потенціалу працівників та його розвитку.

Світовою практикою напрацьовані загальні підходи до вирішення проблем управління персоналом. Незважаючи на суттєві відмінності в управлінській та корпоративній культурі, підходах щодо розв'язання конкретних управлінських завдань, найуспішніші організації додержуються схожих засадничих поглядів:

— практично кожна проблема організації — це передусім проблема управління персоналом;

— персонал організації — найцінніший та найпродуктивніший ресурс, від якого значною мірою залежить формування конкурентних переваг;

— працівник і роботодавець є партнерами, які мають свої інтереси та цілі;

— розуміння і зближення інтересів і цілей працівників і роботодавця — шлях до підвищення ефективності діяльності організації;

— основою високопродуктивної праці персоналу є високий рівень його мотивованості, що потребує цілеспрямованого впливу на поведінку працівників, спонукання їх до конкретних дій для досягнення особистих та організаційних цілей.

Наведемо деякі теоретико-прикладні обґрунтування та висновки, що випливають з поглядів, яких додержуються провідні бізнесові структури.

Економічною наукою доведено, що організація може розраховувати на стійкий розвиток за умови узгодження її інтересів з інтересами персоналу. Для цього очікування організації від працівників і працівників від організації мають максимально зближуватися. За оцінками німецьких фахівців, лише за умови зближення очікувань на 60 % і вище продуктивність праці в організації може досягати бажаного рівня[1].

[1] *Соломанидина Т. О.* Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. — С. 5.

Містком, що поєднує готовність людини до діяльності з безпосереднім виявом цієї готовності — творчою, інноваційною, успішною працею, є ***механізм мотивації персоналу***. Мотивований працівник заінтересований виконувати завдання організації й у такий спосіб задовольняти свої потреби, свідомо вибираючи певний тип поведінки. Дієвим механізмом узгодження очікувань працівника та організації є обмін результатів праці на винагороди, які надає організація, та зіставлення результатів і винагород[1].

Відомий фахівець із теорії та практики управління Д. Карнегі небезпідставно стверджує: «У світі є лише один спосіб спонукати кого-небудь щось зробити… І цей спосіб полягає у тому, щоб спонукати іншу людину захотіти це зробити… Єдиний спосіб, яким я можу спонукати вас щось зробити, — це дати вам те, що ви хочете»[2].

Залежно від рівня мотивованості працівників їхні потенційні можливості як уособлення нагромаджених знань, умінь, навичок, здатностей, фізичних даних тощо можуть використовуватися з різною віддачею. Справді, якщо працівник не має належних мотивів до праці, то якою б не була його компетентність, це не матиме особливого значення для результативності трудової діяльності. За аксіому можна сприймати відомий афоризм: якщо людина не хоче працювати, то вона шукає причину, а якщо хоче, то шукає можливість.

У процесі трудової діяльності мотивація впливає на такі характеристики, що їх виявляє людина, як зусилля, старанність, наполегливість, сумлінність. Ту чи ту роботу людина може виконувати, затрачаючи різні зусилля. Так, людина може працювати впівсили або в повну силу, може намагатися виконувати складну або просту роботу, важку або легку, вибирати рішення прості або складні, інноваційні. Це залежить від того, наскільки людина мотивована на конкретний рівень зусиль у своїй трудовій діяльності.

Різною може бути і старанність людини: одна намагається робити все якнайліпше, виявляти ретельність, творчість, прагнути до підвищення кваліфікації, удосконалювати свої навички; друга може працювати з невисоким рівнем старанності.

Наступна характеристика діяльності, на яку впливає мотивація, — це наполегливість працювати далі й розвивати розпочату справу, виявляти інтерес до роботи, її результатів. Залежно від мотивованості людини наполегливість може бути різною, а отже, різними будуть результати діяльності. Ту саму роботу людина може виконувати з різним рівнем сумлінності, а значить, відповідальності, ініціативності, результативності.

Тож трудова діяльність передбачає докладання певних зусиль, супроводжується певним рівнем старанності й наполегливості, передбачає певну міру сумлінності для досягнення поставлених цілей. Рівень вияву зазначених характеристик трудової діяльності багато в чому залежить від мотивованості працівника.

---

[1] У наступних розділах підручника ця проблематика розглядається в розгорненому викладі.

[2] *Карнеги Д.* Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей : соч. / Д. Карнеги. — М. : Эксмо, 2004. — С. 37—38.

Отже, усе викладене дає підстави стверджувати, що *саме мотивації як процесу впливу на поведінку персоналу та засобу узгодження цілей організації і працівників належить одне з провідних місць у теорії та практиці управління персоналом*.

Мотивованість, лояльність, прихильність персоналу формуються в межах певної організації, яка об'єднує людей з метою здійснення трудової діяльності та спрямовує цю діяльність на досягнення конкретних кінцевих результатів. Із цією метою в організації розробляється мотиваційна політика.

Мотиваційна політика як провідна складова політики управління персоналом є цілісною системою форм, методів, засобів впливу на трудову поведінку працівників, що враховують їхні потреби, інтереси і спрямовані на досягнення особистих цілей кожного окремого працівника та цілей організації задля забезпечення її конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Мотиваційна політика насамперед має бути спрямована на розвиток людини праці, розкриття її творчих можливостей і максимальне їх використання. При цьому людина має розглядатись як найцінніший ресурс і конкурентне багатство організації.

Мотиваційну політику організації правомірно розглядати і як елемент мистецтва управління професійними можливостями людини. Вона має на меті зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високої продуктивності праці та найліпших показників соціально-економічного розвитку. При цьому мотиваційна політика має бути гнучкою, адаптуватися до стрімких змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, особливо під впливом високої конкурентної боротьби та постійних внутрішніх змін організаційно-технічного, економічного, соціального характеру.

Треба також наголосити на тому, що ***високий рівень мотивованості персоналу є чинником формування конкурентних переваг організації***. Така постановка питання цілком узгоджується з поширеною у світовій практиці з початку 1990-х років *ресурсною концепцією*. Основою цієї концепції є філософія формування конкурентних переваг фірми за наявності в неї унікальних ресурсів і компетенцій, які є джерелом недоступних суперникам економічних рент.

> Засновником ресурсної концепції був Б. Вернерфельт, професор Вищої школи бізнесу Мічиганського університету, який опублікував у 1984 р. статтю «Ресурсне трактування фірми». У ній автор обґрунтував, що реальними факторами конкурентоспроможності є ресурси фірми. Багато вчених розвинули цю концепцію.
>
> Важливою віхою у розвитку ресурсного підходу та інтересу до нього з боку наукових і ділових кіл стала публікація 1990 р. статті К. Прахалади і Г. Хамела «Ключова компетенція корпорації», в якій розкриваються переваги концепції фірми як портфеля компетенцій, а не як портфеля бізнес-одиниць. Автори зробили висновок, що достеменні джерела конкурентної переваги полягають не стільки у вдалих інвестиціях у перспективний бізнес, скільки в умінні менеджменту консолідувати розосереджені в компанії технології та виробничі навички в компетенції, які формують потенціал бізнесу, дають змогу швидко адаптуватися до постійно змінюваних ринкових умов.

Ресурсний підхід передбачає випереджальне створення, утримання і розвиток специфічних, унікальних ресурсів і компетенцій, здатних сформувати власні конкурентні переваги, які важко скопіювати, що є запорукою лідерства в бізнесі.

Наявність в організації власної системи мотивування персоналу, здатної реагувати на змінювані умови ведення бізнесу, є одним з ресурсів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. Взаємозв'язок ефективного мотивування працівників і конкурентоспроможності підприємства унаочнює рис. 1.5.

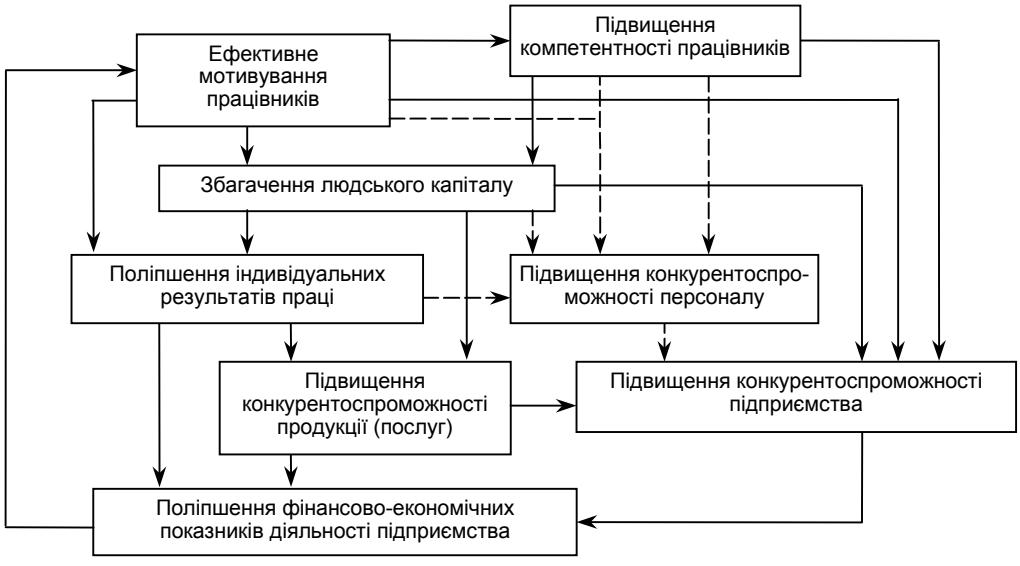


Рис. 1.5. Взаємозв'язок ефективного мотивування працівників і конкурентоспроможності підприємства

Отже, неможливо ефективно управляти підприємством, досягати поставлених цілей, забезпечити високий рівень конкурентоспроможності без розроблення дієвого мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників. Лише завдяки формуванню конкурентоспроможного компенсаційного пакета, забезпеченню справедливої оплати праці та гідного її рівня, створенню належних умов праці, атмосфери поваги і довіри з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника можна очікувати на високу трудову віддачу і лояльність до підприємства та, відповідно, на високі результати праці.

Невиважена мотиваційна політика підприємства, ігнорування мотиваційних настанов працівників можуть призвести до таких небажаних явищ, як висока плинність персоналу, порушення трудової та виконавчої дисципліни, високий ступінь конфліктності, незадовільний соціально-психологічний клімат, низька продуктивність і якість праці, що, зрештою, унеможливить ефективну діяльність підприємства.

На більшості підприємств *відповідальність за розроблення ефективного мотиваційного механізму* покладається на менеджерів з персоналу чи працівників служби персоналу. На великих підприємствах у структурі служби персоналу створюються спеціальні відділи, які розв'язують дані питання. На окремих великих підприємствах збереглися традиційні відділи організації праці та заробітної плати. Керівництво інших підприємств перейменувало їх у відділи (служби, департаменти) компенсацій чи мотивації персоналу. Функції працівників служби персоналу полягають у розробленні загальних методів, правил, процедур, документаційного забезпечення, у проведенні мотиваційного моніторингу, консультуванні керівників щодо ефективності різних методів мотивування, організації корпоративних заходів, конкурсів, в інформуванні працівників підприємства про умови оплати праці, посадового просування тощо.

Працівників мотивують їхні безпосередні керівники. Керівники приймають рішення щодо підвищення тарифних ставок і посадових окладів, виплати премій, інших компенсацій, підвищення на посаді, зарахування до кадрового резерву, делегування повноважень, залучення до постановки цілей і прийняття рішень, присвоєння почесних звань та ін. У зв'язку з цим відповідальність за забезпечення ефективної системи мотивування працівників покладається на керівників.

Резюме

Чільне місце в мотиваційному механізмі працівників посідають *потреби*. Вони є джерелом трудової активності людини, що спрямована на їх задоволення. Коли людина усвідомлює зміст потреби та можливість її задоволення за допомогою певних благ, у неї виникає *інтерес* до цих благ і до способів їх одержання. У такому разі потреби набувають форми інтересів. Інтерес є своєрідною актуалізованою потребою, задоволення якої вимагає певних дій від людини чи групи. Разом з тим сам по собі інтерес не може спонукати людину до діяльності, у разі якщо немає можливості його реалізувати.

Інтереси зумовлюють появу спонукальних дій, *мотивів*. Мотив є усвідомленим внутрішнім спонуканням людини до діяльності, пов'язаним із задоволенням потреб. Мотив залежить від зовнішніх і внутрішніх стосовно до людини чинників. Склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, формують *мотиваційний профіль* (*структуру*) *особистості*. Кожна людина має власний мотиваційний профіль, котрий залежить від різних чинників.

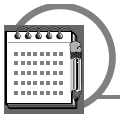
Поряд з категоріями «потреба», «інтерес» і «мотив», у теорії та практиці мотивації працівників використовується термін *стимул*. В управлінській діяльності стимул — зовнішній стосовно до працівника чинник, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій. Завдання суб'єктів управління полягає в тому, щоб стимул зумовив виникнення мотиву, тобто внутрішньої, значущої спонукальної причини, яка відповідає потребам працівника. У такому разі працівники будуть заінтересовані в ефективному та якісному виконанні роботи.

Мотивація є багатогранним поняттям. У розгорнутому вигляді мотивація — це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності. Водночас мотивацію персоналу правомірно розглядати як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності. При цьому мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів індивіда і зовнішніх стимулів трудової діяльності.

Посилення мотивації, ставлення до праці, трудової активності є одним з головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом. Під час прийняття різних управлінських рішень треба враховувати співвідношення рівнів мотивованості та компетентності у працівників.

Трудова діяльність передбачає докладання певних зусиль, супроводжується певним рівнем старанності і наполегливості, передбачає певний ступінь сумлінності для досягнення поставлених цілей. Рівень вияву означених характеристик трудової діяльності значною мірою залежить від мотивованості працівника. Саме мотивації як процесу впливу на поведінку персоналу та узгодження цілей організації і працівників належить одне з провідних місць у теорії та практиці управління персоналом.

Мотивованість, лояльність, прихильність персоналу формуються в межах певної організації, яка об'єднує людей з метою здійснення трудової діяльності та спрямовує цю діяльність на досягнення конкретних кінцевих результатів. Із цією метою в організації розробляється мотиваційна політика, яка насамперед має бути спрямована на розвиток людини праці, розкриття її творчих можливостей і максимальне їх використання. При цьому людина має розглядатись як найцінніший ресурс та конкурентне багатство організації. З-поміж інших характеристик працівників високий рівень їх мотивованості є чинником формування конкурентних переваг організації.



Терміни і поняття

Винагорода
Інтерес
Мотив
Мотиватори
Мотиваційна політика
Мотиваційне вигорання
Мотиваційний профіль (*структура*) *особистості*
Мотивація персоналу
Мотивування
Потреба
Сила мотивації
Спрямованість мотивації
Стимул
Стимулювання
Трудова поведінка
Цінності

Питання для перевірки знань

1.Розкрийте сутність категорії «потреби».
2.Наведіть основні класифікаційні ознаки потреб.
3.Розкрийте сутність категорії «інтереси».
4.Розкрийте сутність категорій «мотив» і «стимул». Поясніть взаємозв'язок між ними.
5.Наведіть характеристики мотиваційного профілю особистості.
6.Дайте порівняльну характеристику видам мотивів і стимулів.
7.Розкрийте сутність категорії «мотивація».
8.Назвіть основні етапи мотиваційного процесу та розкрийте їхній зміст.
9.Розкрийте сутність категорії «винагорода» та назвіть її відмінності від інших понять.
10.Наведіть чинники формування лояльності працівників до підприємства.
11.Розкрийте сутність, характерні ознаки та причини виникнення мотиваційного вигорання працівників.
12.Наведіть рекомендації щодо прийняття управлінських рішень залежно від співвідношення рівня мотивованості та компетентності у працівника.
13.Розкрийте сутність мотивації як складової управління персоналом.
14.Обгрунтуйте значення ефективної мотивації персоналу для забезпечення конкурентних переваг підприємства.
15.Визначте, хто на підприємстві відповідає за розроблення ефективної системи мотивації.

Завдання для індивідуальної роботи

1.Зобразити схематично взаємозв'язок між категоріями «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», «цінності» та «трудова поведінка».
2.Визначити основні цілі мотиваційної політики підприємства на різних етапах життєвого циклу організації.
3.Спроектувати заходи з підвищення лояльності працівників підприємства з нестійким фінансово-економічним станом.
4.Розподілити завдання та обов'язки щодо розроблення ефективної системи мотивації між посадовими особами для різних за розміром та видами економічної діяльності підприємств.

Література для поглибленого вивчення

1.*Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. — 2-е изд., перераб., доп. — М. : ИНФРА-М, 2006.

2.*Жданкин Н. А.* Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал / Н. А. Жданкин // Управление персоналом. — 2008. — № 3. — С. 32—39.
3.*Иванова С. В.* Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
4.*Магура М.* Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Журн. «Управление персоналом», 2007.
5.*Одегов Ю. Г.* Мотивация персонала : учеб пособие. Практ. задания. (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. — М. : Альфа-Пресс, 2010.
6.*Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.
7.*Соломанидина Т. О.* Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
8.*Уткин Э. А.* Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. — М. : ТАНДЕМ : ЭКМОС, 2000.

Розділ 2 ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ

2.1. Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації персоналу.
2.2. Сутність основних змістових теорій мотивації персоналу та їх вплив на практику управління.
2.3. Процесуальні теорії мотивації персоналу: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

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

уміти

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

2.1. ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Праця завжди була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачала актуальності. Спроби пояснити поведінку людини і посилити мотивацію трудової діяльності робилися вже на перших етапах суспільного виробництва. Згодом з різних позицій науковці та практики почали досліджувати різноманітні аспекти заохочення, спонукання, активізації — те, що сьогодні називається проблемою мотивації.

Методи мотивації нерозривно пов'язані з конкретним рівнем розвитку суспільства й виробництва, традиціями, культурою та релігією. Протягом тисячоліть людство використовувало своєрідні методи впливу на поведінку

людини, наприклад метод батога і пряника. Батогом був страх, голод, тілесне покарання, пряником — будь-яка матеріальна чи інша винагорода.

Підвалини для наукового вивчення спонукальних механізмів діяльності людини заклали великі стародавні мислителі та філософи середньовіччя.

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

Інтенсивне наукове осмислення проблем мотивації трудової діяльності розпочалось із зародженням капіталізму. Одним із перших почав вивчати цю проблему з економічних позицій класик англійської політичної економії *А. Сміт*. Він розробив прикладні засади ефективної підприємницької діяльності, визначив умови реалізації активності та творчих здібностей людини. Розмірковуючи над економічною природою людини, він виділив спонукальні мотиви та стимули її поведінки в економіці. На його концепцію «економічної людини» суттєво вплинули спостереження за суворими реаліями тогочасної дійсності. В умовах, коли більшість людей боролася за виживання, цілком виправданим був зроблений А. Смітом висновок про те, що людина завжди, коли матиме можливість, намагатиметься поліпшити свій економічний стан. На думку А. Сміта, головний мотив людини — економічний інтерес, прагнення дістати максимальну економічну вигоду та поліпшити свій матеріальний добробут.

А. Сміта вважають засновником ***економічного підходу*** до мотивації трудової діяльності. Його погляди на основні рушійні сили економічного розвитку суспільства використані в багатьох школах і теоріях мотивації трудової діяльності.

Економічний підхід до мотивації трудової діяльності притаманний представникам *школи наукового управління*, засновником якої був *Ф. Тейлор*. Свої погляди він виклав у праці «Принципи наукового управління» (1911 р.). Ф. Тейлор досліджував такі основні проблеми: нормування та планування праці, завдання і функції керівників, стимулювання персоналу. Він стверджував, що завдання керівника полягає в доборі, навчанні та розстановці працівників, розподілі завдань і матеріальних ресурсів, забезпеченні раціонального їх використання, мотивації працівників до високопродуктивної праці та своєчасному контролі за їхніми результатами.

Ф. Тейлор зробив висновок, що головна причина низької продуктивності праці криється в недосконалості системи оплати праці. На його думку, винагорода має бути своєчасною, ураховувати не тільки посаду (робоче місце), яку обіймає (виконує) працівник, а й результати праці, виплачуватися на основі єдиних розцінок. Основним дієвим стимулом на будь-якій посаді (робочому місці), за Тейлором, є гроші.

Основні ідеї Ф. Тейлора були розвинуті у працях Г. Гантта, Ф. та Л. Гілбертів, Г. Емерсона та інших учених.

Головна заслуга *Г. Гантта* полягає в розробленні планових графіків, які дали змогу керівникам контролювати виконання підлеглими планових завдань, та системи оплати праці з елементами почасової й відрядної форм з метою стимулювання працівників до перевиконання норм виробітку.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління, зокрема мотивації персоналу, зробили представники ***адміністративного підходу***: А. Файоль, Л. Урвік, Д. Муні, А. Рейлі, М. Вебер.

А. Файоль вважається засновником процесного підходу до управління соціально-економічними системами. З-поміж чотирьох основних функцій управління автор виокремив мотивацію персоналу. Головне завдання керівника, на думку А. Файоля, полягає в послідовному та неперервному виконанні функцій планування, організації, мотивації та контролю.

Значну увагу представники адміністративного підходу зосереджували на розробленні універсальних принципів управління, від яких залежить успішність діяльності організації та трудова активність працівників. Виділені А. Файолем чотирнадцять принципів управління залишилися слушними й у наш час. Це такі принципи: поділ праці; права та відповідальність; дисципліна; єдиноначальність; єдність напрямів роботи; підпорядкованість особистих інтересів колективним; винагорода персоналу; централізація; скалярний ланцюг; порядок; справедливість; стабільність робочого місця для персоналу; ініціатива; корпоративний дух.

Поряд із функціональними аспектами, представники адміністративного підходу розглядали й інституціональні, над якими працював автор концепції «раціональної бюрократії» *М. Вебер*. Згідно з його концепцією лише бюрократична організація управління сприяє досягненню максимальної ефективності виробництва. Бюрократична організація, за Вебером, має ґрунтуватися на таких принципах:

— уся діяльність поділяється на окремі операції, кожна з яких закріплюється за окремими ланками;

— кожному керівникові надається формально закріплена влада, права й авторитет;

— кожен член організації підпорядковується вищій посадовій особі в ієрархічній структурі;

— розробляються чіткі правила, інструкції та стандарти, що визначають порядок роботи й відповідальність кожного члена організації;

— має діяти чітка система контролю та санкцій в організації.

М. Вебер наголошував на необхідності ретельного добору персоналу та просування працівників згідно з досягнутими результатами та стажем роботи.

Головна вада адміністративного підходу полягає в недооцінці соціально-психологічних і емоційних потреб людини в організації та управлінні виробництвом. Застосування лише адміністративних підходів до управління, зокрема мотивації персоналу, навряд чи забезпечить успіх функціонування підприємства в ринкових умовах.

Недолік, пов'язаний з неналежною увагою до потреб людини в організації, усунули представники ***соціального підходу***: Е. Мейо, Г. Мюнстерберг, М. Фолетт, О. Шелдон.

Представники цього напряму досліджень запропонували використовувати методичний апарат наук про поведінку, зокрема соціології та психології, під час дослідження таких питань, як взаємовідносини працівників, мотивація праці, характер влади та лідерства. Велике значення надавалося соціально-психологічним методам мотивації. Головна заслуга представників цього напряму досліджень полягає у визнанні провідної ролі особистісного фактора в організації.

Представники соціального підходу розглядали організацію як складну соціальну систему, в якій крім формальних існують неформальні взаємини. Керівник має розвивати неформальні взаємовідносини в трудовому колективі, аби добитися високої віддачі в роботі підлеглих.

Один із засновників соціального підходу *Е. Мейо* на підставі проведених соціологічних експериментів розробив доктрину «людських взаємовідносин». Основні положення цієї доктрини:

— людина — соціальна істота, орієнтована на інших людей;

— людській природі суперечить жорстка ієрархія та бюрократична організація підлеглості;

— керівники підприємств мають орієнтуватися на задоволення потреб людей;

— індивідуальна винагорода має поєднуватися з колективною (груповою), економічні стимули із соціально-психологічними: забезпечення сприятливого мікроклімату, задоволеність працею, демократичний стиль керівництва.

На думку *М. Фолетт*, роль керівника полягає у формуванні згуртованого колективу, створенні сприятливого мікроклімату, турботі про підлеглих, допомозі їм у повсякденних справах, зокрема особистого характеру. М. Фолетт одна з перших запропонувала програму участі працівників в управлінні.

Пізніше соціальний підхід до мотивації працівників розвинув професор Мічиганського університету *Д. Мак-Грегор*. У своїй праці «Людський бік підприємства» (1960 р.) він виклав свої погляди на питання лідерства, стилю керівництва, поведінки людей в організації. Д. Мак-Грегор розробив дві моделі поведінки керівників, назвавши їх *теоріями X* та *Y*. Теорія *X* ґрунтується на використанні керівником авторитарних методів примусу та заохочення (батога і пряника). Для теорії *X* характерний адміністративний підхід до мотивації персоналу. У межах теорії *Y* головна увага зосереджена на створенні сприятливих умов праці, заохоченні ініціативи та винахідливості, самостійності в роботі. В основі теорії *Y* лежить демократичний стиль управління.

1981 року американський професор *У. Оучі* доповнив терії, розроблені Д. Мак-Грегором, *теорією Z*. Вихідними положеннями теорії У. Оучі є довгострокове наймання персоналу, колективне прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, турбота про працівників.

Важливе значення для становлення й розвитку теорії та практики мотивації персоналу має дослідження психологічних її аспектів. ***Психологічний підхід*** до мотивації персоналу ґрунтується на врахуванні індивідуальних характеристик людини, її потреб, цінностей, очікувань тощо.

Психологічні аспекти мотивації досліджували автори *теорій особистості*: Б. Скіннер, Дж. Роттер, К. Роджерс, Г. Олпорт.

Професор Коннектикутського університету *Дж. Роттер* на початку 1950-х рр. розробив *теорію соціального навчання*. Ця теорія пояснює зміни поведінки людини у процесі взаємодії з іншими людьми. Поведінка людини в тій чи тій ситуації, на думку автора, залежить від очікування та цінності підкріплення. У результаті певної поведінки людина очікує на відповідне підкріплення. Цінність підкріплення визначається мірою віддавання переваги одному підкріпленню порівняно з іншим за умов однакової ймовірності їх одержання. Очікування та цінність підкріплення залежать від попереднього досвіду людей і пов'язані із задоволенням таких потреб:

— визнання, статусу — потреба відчувати себе компетентним у певних сферах людської діяльності;

— захищеності — потреба в допомозі у процесі досягнення цілей, захисті в різних складних ситуаціях;

— домінування — потреба впливати на життя інших людей;

— самостійності — потреба в прийнятті самостійних рішень;

— любові і прив'язаності інших людей;

— фізичного комфорту — потреба у фізичній безпеці, хорошому здоров'ї, свободі від болю.

Американський учений, професор психології *К. Роджерс* є одним з авторів *фемінологічної теорії*. На його думку, в основі поведінки людини лежить мотив актуалізації — удосконалення своїх якостей і вроджених здібностей задля збереження й розвитку особистості. Актуалізація — єдине центральне джерело енергії, завдяки якому людина досягає поставленої мети. Поведінка людини мотивована потребою розвитку й удосконалення. Увесь свій життєвий досвід людина оцінює з позиції його впливу на процес актуалізації. Людина позитивно

оцінює досвід, який сприяє розвитку її особистості. Людина уникає ситуацій, що перешкоджають її актуалізації.

Головна ідея теорії *Г. Олпорта* полягає в тому, що людина є динамічною, мотивованою системою, що розвивається. Мотиви поведінки, що існували в минулому, нічого не означають, якщо вони тепер не актуальні. Мотиви кожної людини унікальні. Одним мотивом неможливо пояснити поведінку людини, потрібно враховувати перспективні цілі, її уявлення та наміри.

Соціальний та психологічний підходи лежать в основі більшості сучасних змістових і процесуальних теорій мотивації. Відомими авторами сучасних теорій мотивації стали А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, В. Врум, С. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер, Е. Лок та інші.

З-поміж українських учених, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики мотивації, треба назвати М. Вольського, Г. Цехановецького та М. Туган-Барановського. *М. Вольський* вважав за потрібне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. *Г. Цехановецький* виступав проти узагальнень А. Сміта щодо поведінки людини і наголошував, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за кошт інших. *М. Туган-Барановський*, як уже зазначалося, одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб. Значну роль у поведінці людини, на думку вченого, відіграють почуття, традиції, моральні та релігійні погляди. М. Туган-Барановський наголошував на значущості духовності в розвитку економіки.

2.2. СУТНІСТЬ ОСНОВНИХ ЗМІСТОВИХ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ

Змістові теорії мотивації виходять з того, що в основі поведінки людини лежать потреби і прагнення людини їх задовольнити. Теорії містять аналіз потреб та їх вплив на мотивацію трудової діяльності. Змістові теорії містять структуру потреб, ієрархію, пріоритетність. До змістових теорій належать роботи А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга.

Теорія А. Маслоу

Свої погляди на природу мотивації американський психолог А. Маслоу виклав у праці «Теорія людської мотивації» (1934 р.). Основні положення його теорії:

— люди постійно відчувають певні потреби, які можна згрупувати й розташувати ієрархічно;

— незадоволені потреби спонукають людей до дій, задоволені — не мотивують;

— людина одночасно відчуває кілька потреб, які комплексно взаємодіють між собою; якщо людина задовольняє певну потребу, то актуалізується інша потреба;

— люди насамперед задовольняють потреби нижчих рівнів;

— потреби вищих рівнів можна задовольнити більшою кількістю способів.

А. Маслоу виділив такі групи потреб: фізіологічні, безпеки і захищеності, належності та причетності, визнання й самоствердження та самовираження.

Рекомендації щодо використання основних положень теорії А. Маслоу. Керівники передусім мають задовольняти потреби нижчого рівня; лише після того як ці потреби будуть задоволені, можна долучати методи, спрямовані на задоволення потреб вищих рівнів. Велике практичне значення мають висновки А. Маслоу про динаміку потреб і актуалізацію потреб вищих рівнів. Фактори, спрямовані на задоволення потреб вищих рівнів, мають більший мотиваційний вплив на поведінку працівників, ніж фактори, що спрямовані на задоволення потреб нижчих рівнів.

Складність у застосуванні теорії А. Маслоу полягає в тому, що її не можна використовувати як єдину модель для працівників усього підприємства. Теорія не враховує індивідуальних відмінностей у потребах людей. Багато ситуаційних чинників (вік, стать, досвід, індивідуальні характеристики, сімейний стан, зміст роботи, статус в організації тощо) можуть впливати на домінантність потреб працівників. Для ефективного управління персоналом керівник має враховувати ці відмінності.

Методи мотивації мають ґрунтуватися на індивідуальному підході. Необхідно визначити ключові потреби певної групи працівників і розробляти відповідні методи й мотиваційні заходи для них. Для одних працівників пріоритетне значення мають фізіологічні потреби, для інших — потреби визнання і самоствердження.

Працівники, для яких пріоритетні *фізіологічні потреби*, не заінтересовані у змісті своєї роботи, їхня увага зосереджена на оплаті та умовах праці. Таким працівникам необхідно виплачувати заробітну плату в розмірі, достатньому для відтворення їхньої робочої сили та утримання членів родини (задоволення первинних потреб у харчуванні, житлі, охороні та зміцненні здоров'я, вихованні і навчанні дітей тощо) та створювати комфортні умови праці.

Працівники, для яких важливі *потреби в безпеці*, прагнуть уникати емоційних переживань, їм подобається порядок, чіткі правила та норми. Такі люди оцінюють свою роботу з погляду забезпечення їм стабільного існування в майбутньому. Важливими для них є гарантія роботи, пенсійне забезпечення, медичне обслуговування. Люди із загостреною потребою в безпеці прагнуть уникати ризику, чинять опір змінам і нововведенням. У разі якщо на підприємстві велика частка таких працівників, необхідно створювати безпечну в емоційному плані атмосферу. Важливе значення має впевненість працівників підприємства у стабільності своєї роботи, відсутність страху щодо звільнення чи банкрутства підприємства. Вагомим стимулом для таких працівників буде долучення до соціального пакета медичного, пенсійного страхування, страхування від нещасних випадків.

Працівники з домінантною *потребою в належності та причетності* великого значення надають участі в управлінні, командній роботі, корпоративним заходам. Керівництво має залучати таких працівників до розроблення стратегії розвитку підприємства, спільного обговорення проблем, прийняття колективних рішень. Велику роль відіграє емоційна підтримка з боку колег і керівництва, створення атмосфери довіри та взаємодопомоги. Значний

мотиваційний вплив матимуть корпоративні заходи: свята, тренінги, колективне обговорення корпоративних стандартів і правил поведінки.

Працівники, для яких пріоритетне значення мають *потреби визнання і самоствердження*, хочуть бути компетентними, сильними, впевненими у собі. Працівники хочуть, щоб люди визнавали їх такими й поважали за це. Люди з яскраво вираженими потребами визнання і самоствердження прагнуть до лідерства. В управлінській практиці важливе значення для таких працівників має позитивне підкріплення поведінки та результатів праці з боку керівника, делегування повноважень щодо розв'язання певного кола завдань, підвищення професійної компетентності.

Працівники, для яких важлива *потреба у самовираженні*, прагнуть до максимального використання своєї кваліфікації та компетенцій, вони незалежні. Такі працівники дістають задоволення від творчих, інноваційних видів діяльності. Для працівників з домінантною потребою у самовираженні важливо створити умови для творчої роботи, розв'язання складних і нестандартних завдань.

Теорія К. Альдерфера

Теорія ґрунтується на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їх впливу на поведінку працівників. К. Альдерфер виокремив три групи потреб, які розташував ієрархічно. До основних потреб людини, на думку К. Альдерфера, належать потреби:

— існування;
— зв'язку;
— зростання.

Виділені К. Альдерфером потреби корелюють з потребами А. Маслоу. Потреби існування вміщують фізіологічні потреби, а також потреби безпеки й захищеності, за винятком групової безпеки.

Потреби зв'язку відповідають потребам належності й причетності. Потреби зв'язку характеризують соціальну природу людини, її прагнення бути членом родини, мати колег, друзів, керівників і підлеглих Тому до цієї групи належить частина потреб визнання й самоствердження, виділених А. Маслоу, котрі пов'язані з прагненням людини обійняти певну посаду, мати відповідний соціальний статус у суспільстві, а також частина потреб безпеки, зокрема пов'язаних із груповою безпекою.

Потреби зростання перекликаються з потребами самовираження та частиною потреб визнання і самоствердження, які пов'язані з прагненням до розвитку, удосконалення, підвищення компетентності тощо.

Разом із цим існує різниця між теорією К. Альдерфера та теорією А. Маслоу. За К. Альдерфером, відбувається як прямий (від нижнього до верхнього рівня), так і зворотний рух — посилення актуалізації потреб нижчих рівнів у разі незадоволення вищих потреб. Якщо протягом тривалого часу людина не може задовольнити потреби в зростанні (професійному, кар'єрному, духовному тощо), то потреби нижчого рівня (зв'язку) знову стають домінантними й спонукають людину до докладання зусиль у напрямі повнішого їх задоволення.

Схематичне зображення теорії К. Альдерфера наведено на рис. 2.1. Процес руху вгору К. Альдерфер назвав процесом задоволення потреб, процес руху вниз — фрустрацією, поразкою у задоволенні потреб.

Рис. 2.1. Схематичне зображення теорії К. Альдерфера

Практичні аспекти використання основних положень теорії К. Альдерфера. Наявність двох напрямів руху у задоволенні потреб дає змогу керівникові розробити ефективну систему мотивації підлеглих. У разі коли на підприємстві немає можливостей для кар'єрного зростання, керівництво має створити більше можливостей для задоволення потреб зв'язку та існування:

— організація корпоративних заходів;

— залучення до процесів прийняття рішень;

— розроблення внутрішньокорпоративних програм інформування персоналу;

— залучення до роботи у проектних групах;

— надання працівникам різних виплат і винагород соціального характеру, зокрема медичного страхування, компенсації транспортних витрат, витрат на харчування, оплати спортивних занять, путівок на санаторно-курортне лікування тощо.

Теорія Д. Мак-Клелланда

Д. Мак-Клелланд окреслив три групи потреб:

— досягнення (успіху) — намагання людини досягти поставлених цілей ефективніше, ніж раніше;

— співучасті (причетності) — прагнення людини до дружніх стосунків з оточенням;

— влади — прагнення контролювати дії людей, впливати на їхню поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших.

Людина може прагнути до влади, на думку Д. Мак-Клелланда, або заради самої влади, або задля досягнення колективних цілей.

Автор акцентував увагу на потребах вищого рівня. На його думку, у сучасному суспільстві потреби нижчих рівнів здебільшого задоволені. Якщо в людини актуальні вищі потреби, то вони суттєво впливають на її поведінку, змушують докладати зусиль задля досягнення поставлених цілей і розв'язання завдань. Названі потреби автор розглядав як набуті під впливом навчання, життєвих обставин і досвіду.

Визначені Д. Мак-Клелландом потреби не виключають одна одної й не розташовані ієрархічно. Навпаки, автор наголошував на необхідності взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей. У разі якщо людина обіймає високу посаду й відчуває потребу влади, то для успішного виконання управлінських функцій необхідно, щоб потреба співучасті була для неї також актуальною.

Рекомендації щодо використання основних положень теорії Д. Мак-Клелланда. Для працівників з домінантною потребою влади характерне прагнення бути в центрі уваги, відкритість, відсутність страху перед конфліктами, обстоювання власних поглядів, ораторські здібності. Такі працівники мотивовані, якщо є перспективи кар'єрного зростання. Безперспективність підвищення у посаді є суттєвим демотиваційним чинником. Швидше за все такі працівники залишать підприємство.

Працівники з розвинутою потребою в успіху ініціативні, здатні йти на розумний ризик, орієнтовані на особисту відповідальність, прагнуть мати повноваження у розв'язанні складних проблем. Для підвищення мотивації необхідно делегувати таким працівникам повноваження для виконання важливих і творчих завдань. Для таких працівників важливе позитивне підкріплення досягнутих результатів праці.

Працівники з розвинутою потребою причетності цінують спілкування, сприятливу атмосферу в колективі, можливість брати участь у корпоративних заходах.

Теорія двох факторів Ф. Герцберга

Ф. Герцберг сформулював основні положення теорії на підставі результатів соціологічного дослідження щодо з'ясування факторів, які викликають у працівників задоволення чи незадоволення.

Класифікацію факторів за теорією Ф. Герцберга наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

МОТИВАЦІЙНІ ТА ГІГІЄНІЧНІ ФАКТОРИ ЗА ТЕОРІЄЮ Ф. ГЕРЦБЕРГА

Гігієнічні фактори (фактори здоров'я)	Мотиваційні фактори
Політика організації Заробітна плата Умови праці Міжособистісні стосунки з керівниками, колегами, підлеглими Ступінь безпосереднього контролю	Успіх Кар'єрне зростання Визнання та схвалення результатів роботи Висока міра відповідальності Можливість професійного зростання

Гігієнічні фактори є зовнішніми стосовно до людини й пов'язані із середовищем, в якому вона працює. Брак гігієнічних факторів викликає у працівника відчуття невдоволення, проте наявність цих факторів не мотивує людину.

Мотиваційні фактори — внутрішні фактори, пов'язані зі змістом роботи. Ці фактори мотивують людину і сприяють продуктивній роботі. У разі якщо їх немає, то це не викликає надто сильного невдоволення.

Гігієнічні та мотиваційні фактори не суперечать одне одному. Кожна із цих груп факторів має власну шкалу виміру. Гігієнічні фактори, на думку Ф. Герцберга, можуть викликати лише невдоволення й у ліпшому разі здатні сформувати нейтральне ставлення до роботи. Шкала оцінювання гігієнічних факторів — у множині від'ємних чисел (до 0).

Мотиваційні фактори спричиняють лише задоволення або нейтральне ставлення до роботи. Шкала оцінювання мотиваційних факторів — у множині додатних чисел (від 0).

Практичні аспекти використання основних положень теорії Ф. Герцберга. Фахівці в галузі мотивації персоналу зазначають, що використання основних положень теорії двох факторів Ф. Герцберга лімітовано специфічними особливостями вітчизняного бізнесу. Ця теорія віддзеркалює західну практику управління персоналом. Для великих і успішних західних компаній поділ факторів на гігієнічні та мотиваційні виправданий, для більшості українських підприємств — ні.

Для переважної більшості найманих працівників в Україні заробітна плата разом з іншими матеріальними складовими компенсаційного пакета відіграє якщо не провідну, то далеко не останню роль у мотиваційному механізмі. Заробітна плата, насамперед її розмір, набуває особливого значення в періоди життєвих піків працівників: під час одруження, народження дитини, купівлі житла тощо. Розмір заробітної плати особливо актуальний, якщо працівник утримує непрацездатних членів родини: дітей, батьків-пенсіонерів тощо.

Отже, специфіка вітчизняної практики полягає в тому, що гігієнічні фактори досить часто є мотиваційними, а тому розроблені Ф. Герцбергом рекомендації в нас не завжди спрацьовують. Незважаючи на це, керівництво підприємства не повинно робити наголос лише на гігієнічних факторах. З метою посилення трудової активності працівників обов'язково слід залучати мотиваційні фактори: збагачення змістовності праці, доручення складних, відповідальних завдань, залучення до творчих та інноваційних видів діяльності, роботи в проектних групах, створення можливостей для професійного зростання, позитивне підкріплення результатів праці як з боку керівника, так і визнання успіхів членами команди.

2.3. ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЇХ В УПРАВЛІННІ

На відміну від авторів змістових теорій, які вважають, що поведінка людини залежить від потреб і пов'язаних з ними факторів, автори процесуальних теорій розглядають інші аспекти мотивації. Вони не заперечують вплив потреб на поведінку людей, однак остання, на їхню думку, формується також з урахуванням сприйняття та очікувань людини. Автори процесуальних теорій аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення певних цілей і вибирає певну модель поведінки.

Теорія очікувань В. Врума

В. Врум розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу, що і скільки вона хотіла б одержати від своїх зусиль, яких зусиль вона може докласти заради цього.

Автор теорії підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці — результати; результати — винагорода; валентність (міра задоволення винагородою).

Під час прийняття рішення щодо того, що робити і скільки зусиль докладати, людина має відповісти на такі запитання:

— навіщо це потрібно робити?

— що я матиму в разі успішного виконання?

— чи буде винагорода цінною?

Та сама винагорода для одних людей може мати цінність, для інших — ні.

Модель мотивації за теорією очікувань наведено на рис. 2.2.

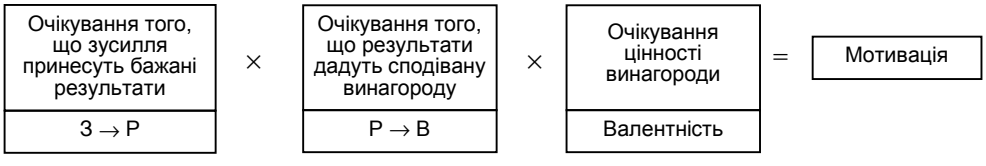


Рис. 2.2. Модель теорії очікувань

Рекомендації щодо використання основних положень теорії очікувань. Для розроблення ефективної системи мотивації треба враховувати не тільки потреби, а й очікування працівників підприємства. Якщо немає прямого зв'язку між затраченими зусиллями та результатами роботи, мотивація працівника знижуватиметься. У зв'язку з цим керівники мають установлювати високі, проте, досяжні цілі та планові показники, і переконати працівників, що доклавши необхідних зусиль, вони зможуть їх досягнути.

Після того як працівник затратив необхідні зусилля і здобув бажаний результат, він очікує на одержання відповідної винагороди: підвищення посадового окладу (тарифної ставки), виплати премії, установлення надбавки, підвищення кваліфікаційної категорії (розряду), призначення на керівну посаду тощо. У разі якщо працівник не одержить винагороди, то його мотивація до праці знижуватиметься і він не докладатиме необхідних зусиль задля досягнення потрібних результатів. Крім того, одержана винагорода має задовольнити очікування працівника, інакше його мотивація послабиться. Тому керівник має ув'язувати винагороду, яку одержує працівник, з його індивідуальними результатами або внеском у колективні результати.

Треба взяти до уваги ще один важливий практичний аспект: працівники не тільки зіставляють поставлені цілі та завдання й запропоновані за їх досягнення винагороди з власними потребами (на підставі чого визначають їхню привабливість), а й оцінюють засоби, інструменти та ймовірність досягнення цих цілей. Тому керівники мають пам'ятати, що працівники зможуть досягнути

потрібних результатів, якщо вони мають необхідні для цього повноваження і компетенції.

Теорія справедливості (рівності) С. Адамса

Основні положення теорії справедливості С. Адамс сформулював за результатами досліджень, проведених ним у компанії «Дженерал Електрик».

Сутність теорії полягає в тому, що людина у процесі праці порівнює одержану винагороду із затраченими зусиллями та з винагородами й зусиллями інших працівників, які виконують аналогічну роботу. У майбутньому людина змінює свою поведінку залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні.

Результати порівняння можна подати в такому вигляді:

$$\text{Якщо} \begin{cases} \dfrac{В_{пр}}{З_{пр}} = \dfrac{В_{об.\ порів}}{З_{об.\ порів}} \\ \dfrac{В_{пр}}{З_{пр}} < \dfrac{В_{об.\ порів}}{З_{об.\ порів}} \\ \dfrac{В_{пр}}{З_{пр}} > \dfrac{В_{об.\ порів}}{З_{об.\ порів}} \end{cases}, \text{ працівник відчуває} \begin{cases} \text{рівність / справедливаість} \\ \text{нерівність / несправедливість} \\ \text{нерівність / несправедливість} \end{cases}, \quad (2.1)$$

де $В_{пр}$ — винагорода, яку одержує працівник;

$З_{пр}$ — затрати працівника;

$В_{об.\ порів}$ — винагорода іншого працівника, який є об'єктом порівняння;

$З_{об.\ порів}$ — затрати іншого працівника — об'єкта порівняння.

Затрати віддзеркалюють не тільки докладені працівником зусилля під час виконання відповідної роботи, але і його стаж на підприємстві, рівень кваліфікації, вік, соціальний статус тощо. Оцінювання затрат і результатів суб'єктивне. Особливо високий суб'єктивізм під час оцінювання співвідношення винагороди й затрат інших людей.

Якщо в результаті зіставлення працівник з'ясовує, що пропорційність не порушена, то він залишається задоволений своєю заробітною платою. При цьому працівник вважає справедливою свою заробітну плату, навіть коли її рівень невисокий.

У разі якщо працівник виявляє нерівність (несправедливість) в оплаті праці, його мотивація знижуватиметься. Нерівність (несправедливість) працівник може відчувати у формі переплати або недоплати. Перша ситуація трапляється рідше. У такій ситуації у працівника виникає дискомфорт. Недоплата викликає у працівника відчуття прикрості та фрустрації.

Несправедливість зумовлює виникнення психологічного напруження у працівника. Щоб позбавитися його, людина може вибрати такі моделі поведінки:

— зменшити інтенсивність і якість роботи;

— вимагати збільшення винагороди;

— переоцінити власні можливості, втратити впевненість у собі;

— спробувати змусити колег працювати більше, оскільки вони одержують більшу винагороду;

— тиснути на керівника, щоб для відновлення справедливості він зменшив винагороду колегам;

— змінити для себе об'єкт порівняння, вирішивши, що колега має певні привілеї.

Практичні аспекти використання основних положень теорії справедливості. Для вітчизняної практики важливо забезпечувати принцип справедливості, оскільки чимало конфліктів і суперечок виникають саме в результаті його порушення. У разі якщо працівник помітив порушення принципу справедливості в оплаті праці й не бачить позитивних змін, не одержує пояснень від керівництва, очевидно, він звільниться, хоч автор теорії справедливості С. Адамс виокремлює й інші можливі реакції людини на несправедливість.

Керівники постійно мають провадити моніторинг (оцінювання) справедливості винагороди серед працівників підприємства. Важливо мати прозору і зрозумілу для всіх систему мотивації персоналу, зокрема оплати праці, ясність щодо того, які чинники визначають розмір посадового окладу (тарифної ставки) та премій, який порядок установлення доплат і надбавок, одноразових премій і винагород та інших виплат і компенсацій. Основні положення щодо матеріального заохочення на підприємстві мають бути викладені у відповідних корпоративних документах. Працівники повинні мати можливість ознайомитися з ними. Із цією метою їх можна розмістити на внутрішньому корпоративному сайті.

Перерахування заробітної плати на банківські карткові рахунки працівників і отримання ними заробітної плати через банкомати певною мірою нівелює проблеми, пов'язані з виникненням відчуття несправедливості. Разом з тим абсолютно неприйнятна політика підприємств щодо збереження повної конфіденційності щодо структури заробітної плати, порядку її виплати і чинників, які впливають на її розмір. Адже подібна практика негативно позначається на мотивації персоналу.

Крім того, має бути прозорою політика кар'єрного зростання і мають бути забезпечені рівні можливості для просування у посаді на підставі компетенцій і досягнень працівників. Цьому сприяє процедура оцінювання працівників, забезпечення справедливості й об'єктивності його результатів.

Комплексна модель мотивації Портера–Лоулера

Автори Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну теорію, яка вміщує елементи теорій очікувань і справедливості (рис. 2.3). Ця теорія оперує п'ятьма ключовими категоріями (зусилля, сприйняття, результати, винагорода, задоволення).

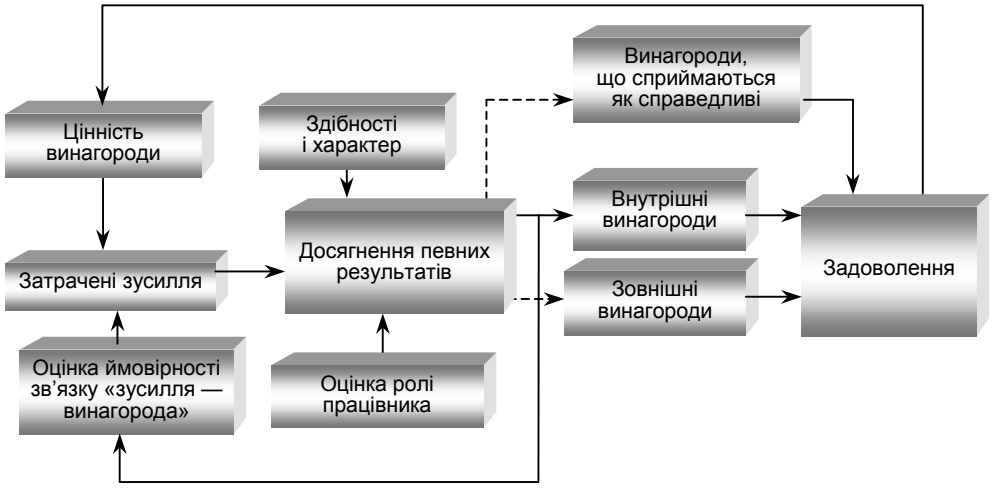


Рис. 2.3. Модель Портера–Лоулера

Відповідно до моделі Портера–Лоулера досягнуті працівником результати залежать від затрачених зусиль, його здібностей і характеру та усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці.

Рівень затрачених зусиль залежить від цінності винагороди і суб'єктивної оцінки працівником імовірності зв'язку між зусиллями й очікуваною винагородою.

Досягнення певних результатів дає внутрішні та зовнішні винагороди. Внутрішня винагорода пов'язана зі змістом, значущістю праці, відчуттям досягнутого результату, самореалізацією, можливістю вдосконалювати свою професійну майстерність. Зовнішню винагороду дає керівництво. До неї належить заробітна плата, підвищення у посаді, визнання керівником досягнень працівника тощо.

Зв'язок між рівнем досягнутих результатів і зовнішніми винагородами позначено пунктирною лінією, що вказує лише на ймовірність такого зв'язку. Це пояснюється тим, що рівень досягнутих результатів однозначно не визначає вид і розмір зовнішніх винагород. Останні залежать від політики управління персоналом, корпоративної культури, наявності умов на підприємстві.

Зв'язок між рівнем досягнутих результатів і винагородами, що сприймаються як справедливі, теж показано пунктирною лінією. Це пояснюється суб'єктивним оцінюванням працівником рівня справедливості винагороди.

Нарешті, задоволення є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості. Рівень задоволення визначає цінність винагороди, яка, своєю чергою, впливатиме на поведінку працівника.

Рекомендації щодо використання основних положень теорії Портера–Лоулера. Теорія показує, наскільки важливо об'єднати такі елементи, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення й сприйняття, у межах єдиної системи.

Треба взяти до уваги те, що підвищення заробітної плати стимулює до поліпшення результатів праці за наявності певних умов. Перша з них — для працівника заробітна плата має суттєве значення. Друга умова — працівник має бути впевнений, що існує чіткий зв'язок між результатами праці і розміром заробітної плати; що в разі поліпшення результатів збільшиться розмір заробітної плати. Премії за поточні та кінцеві результати праці, одноразові премії і винагороди мають узгоджуватися з результатами праці. Якщо результативність праці збільшується чи, навпаки, зменшується, то відповідно має збільшуватися чи зменшуватися розмір заробітної плати працівника.

Один з важливих висновків, зроблених авторами теорії, полягає в тому, що результативна праця є причиною повного задоволення, а не його результатом. У разі якщо в роботі працівників є значна кількість стратегічних завдань, завершення яких віддалено на перспективу, то це може призвести до появи в них стресу незавершеності. Це обов'язково треба враховувати під час розроблення мотиваційних заходів і долучати інші мотиваційні чинники матеріального і нематеріального характеру. Коли є можливість, варто встановлювати проміжні цілі та результати для забезпечення зв'язку «результат — задоволення». На мотивацію працівників можуть позитивно впливати приклади того, як на підприємстві успішно завершувалися великі проекти.

Теорія постановки цілей Е. Лока

Теорія виходить з того, що поведінка людини залежить від цілей, які вона ставить перед собою і задля досягнення яких вона виконує певні дії. Модель процесу мотивації постановкою цілей наведено на рис. 2.4.

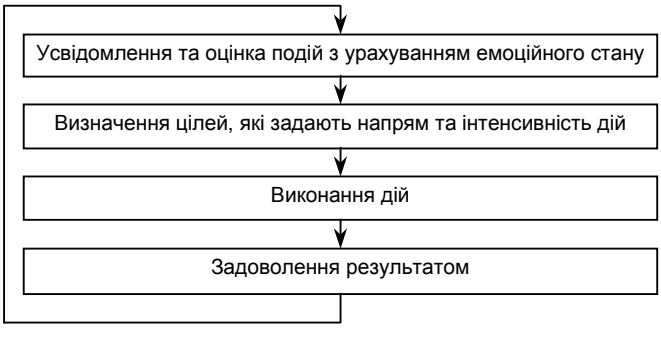


Рис. 2.4. Модель процесу мотивації постановкою цілей

Практичні аспекти використання основних положень теорії постановки цілей Е. Лока. Що складніші цілі, то ліпших результатів досягає працівник. Разом з тим планка цілей не має бути надто високою, оскільки існує ризик їх недосягнення.

Важливе значення для поліпшення результатів праці має чіткість цілей. Постановка чітких і конкретних цілей дає ліпші кількісні та якісні результати.

Проте за надто великого звуження цілей існує ймовірність того, що важливі аспекти трудової діяльності залишаться осторонь.

Важливою характеристикою є актуальність цілі для працівника. Актуальність цілі залежить від того, які винагороди одержить людина після її досягнення. У разі якщо винагорода незначуща для працівника, то мотивація і результативність праці знижуватимуться.

Для різних людей пріоритетні різні цілі. Пріоритетність цілей може залежати від віку, рівня освіти, досвіду роботи, компетентності працівника, специфіки роботи тощо. Чіткість цілей і наявність зворотного зв'язку мають принципове значення для працівників з низьким рівнем кваліфікації. Для людей з високим рівнем кваліфікації важливим може бути виклик, невизначеність, що спонукає до творчої праці.

Залучення безпосередніх виконавців до формування цілей може стати додатковим мотиваційним чинником.

Необхідно визначити, якими мають бути цілі: індивідуальними чи груповими. Якщо цілі індивідуальні, то з'являється конкуренція між членами трудового колективу, що може активізувати їхню трудову діяльність. Утім може знизитися додатковий ефект, який породжується груповою роботою. Постановка групових цілей може посилити міжгрупову конкуренцію, проте, послабити індивідуальну.

Під час прийняття рішення щодо практичної реалізації процесу постановки цілей, треба з'ясувати, чи готові працівники підприємства до постановки цілей. Важливо провадити проміжний контроль за процесом досягнення цілей і за потреби коригувати їх. Варто також аналізувати міру досягнення цілей, порівнювати одержані результати із запланованими, розробляти рекомендації щодо вдосконалення процесу постановки цілей.

Близька за своїм змістом до теорії постановки цілей ***концепція партисипативного*** **(*спільного*)** ***управління***. Ця концепція ґрунтується на широкому залученні працівників до управління, спільного обговорення проблем, розроблення стратегії розвитку та політики підприємства, участі в роботі проектних груп, процесів прийняття рішень тощо.

До процесуальних теорій також належать теорія когнітивного дисонансу Л. Фестінгера, теорія самоефективності А. Бандури, модель систем контролю Р. Дж. Лорда, теорія контролю С. Карвера і М. Шейєра, теорія регулювання дій В. Хеккера та ін.

Відповідно до ***теорії когнітивного дисонансу Л. Фестінгера*** людина завжди прагне зменшити неузгодженість (дисонанс) між своїм сприйняттям і поведінкою. У разі коли людина сприймає подію як негативну, вона прагне позбавитися її, змінити свою поведінку або значущість цієї події, зменшивши в такий спосіб дисонанс. Керівник має вивчати та враховувати чинники, що активізують працівників, задля зменшення дисонансу.

Згідно з ***теорією самоефективності А. Бандури*** люди здатні усвідомлювати свої здібності й змінювати поведінку залежно від ситуації чи завдання. Люди з високим рівнем розуміння своєї компетентності, тобто високим рівнем самоефективності, докладають більше зусиль задля виконання

складних завдань, аніж люди, котрі невпевнені у своїй компетентності. Люди з високою самоефективністю орієнтовані на успіх, зазвичай досягають високих результатів, що сприяє їхньому самоствердженню. Люди з низькою самоефективністю очікують на невдачу, досягають невисоких результатів, що знижує їхню самоповагу.

Способи формування самоефективності:

— зміна поведінки на підставі минулого досвіду успіхів і невдач — успішний особистий досвід спричиняє високі очікування хороших результатів у майбутньому;

— запозичення досвіду — спостереження за іншими людьми, які досягли успіху в певних сферах діяльності, сприяє посиленню самоефективності та впевненості у своїх результатах;

— вербальне переконання — посилити самоефективність людини можна, переконавши її в тому, що вона має необхідні здібності для досягнення поставлених цілей;

— емоційне піднесення — будь-які способи зменшення схвильованості та емоційного напруження у стресових ситуаціях дають змогу підвищити ймовірність одержання позитивних результатів.

Поєднання змістових і процесуальних підходів до мотивації працівників було втілено в теорії саморегулювання Дж. Кула, мотиваційних моделях Х. Хекхаузена, П. Голвіцера та інших.

Отже, з усього викладеного можна зробити висновок, що мотивація працівників до ефективної праці є складним і багатогранним процесом. Під час розроблення мотиваційних заходів треба враховувати цілі, специфіку, життєвий цикл організації, корпоративну культуру, компетенції працівників, їхні потреби, інтереси й очікування, рівень розвитку соціально-трудових відносин в організації тощо.

Резюме

Проблема спонукання людей до праці завжди була актуальною. Спроби пояснити поведінку людини і посилити мотивацію трудової діяльності робилися вже на перших етапах суспільного виробництва. Підвалини для наукового вивчення спонукальних механізмів діяльності людини заклали великі стародавні мислителі та філософи середньовіччя. Одним з перших почав вивчати проблему мотивації з економічних позицій А. Сміт, який вважається засновником *економічного підходу* до мотивації трудової діяльності.

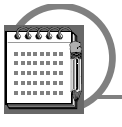
Вагомий внесок у розвиток теорії та практики мотивації персоналу зробили представники адміністративного, соціального та психологічного підходів. *Адміністративний підхід* ґрунтується на розробленні чітких принципів управління, правил, інструкцій і стандартів роботи працівників. Представники *соціального підходу* визнавали провідну роль особистісного фактора в організації, значну увагу приділяли

взаємовідносинам працівників, зокрема неформальним, соціально-психологічним методам управління. *Психологічний підхід* до мотивації персоналу враховує індивідуальні характеристики людини, її потреби, цінності, очікування тощо.

Психологічний підхід до мотивації персоналу притаманний більшості сучасних змістових і процесуальних теорії мотивації. *Змістові теорії* виходять з того, що в основі поведінки людини лежать потреби і прагнення людини їх задовольнити. Теорії містять аналіз потреб та їх вплив на мотивацію трудової діяльності. Змістові теорії охоплюють структуру потреб, ієрархію, пріоритетність. Змістові теорії у своїх працях розробляли А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг та інші.

Автори *процесуальних теорій мотивації* не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак, остання, на їхню думку, формується також з урахуванням сприйняття та очікувань людини. Процесуальні теорії грунтуються на дослідженні вибору людиною певної моделі поведінки, розподілу зусиль для досягнення поставлених цілей. До процесуальних належать теорії очікувань В. Врума, справедливості С. Адамса, постановки цілей Е. Лока, концепція партисипативного управління, комплексна модель мотивації Портера–Лоулера, теорії когнітивного дисонансу Л. Фестінгера, самоефективності А. Бандури, контролю С. Карвера і М. Шейєра, регулювання дій В. Хеккера, модель систем контролю Р. Дж. Лорда та ін.

Мотивація працівників до ефективної праці — складний і багатогранний процес. У зв'язку з цим під час розроблення мотиваційних заходів треба враховувати цілі, специфіку, життєвий цикл організації, корпоративну культуру, компетенції працівників, їхні потреби, інтереси й очікування, рівень розвитку соціально-трудових відносин в організації тощо.



Терміни і поняття

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

Питання для перевірки знань

1.Поясніть, чому методи мотивації пов'язані з рівнем розвитку суспільства й виробництва, традиціями, культурою та релігією.

2.Розкрийте історичні аспекти становлення і розвитку теорії та практики мотивації персоналу.
3.Розкрийте сутність економічного, адміністративного, соціального та психологічного підходів до мотивації трудової діяльності. Назвіть їхні переваги та недоліки.
4.Дайте характеристику основним положенням теорії А. Маслоу. Назвіть її сильні та слабкі аспекти.
5.Обґрунтуйте доцільність (недоцільність) використання основних положень теорії А. Маслоу в практиці управління персоналом.
6.Розкрийте сутність і значення в практиці мотивації персоналу теорії К. Альдерфера. Назвіть її сильні та слабкі аспекти.
7.Розкрийте основні положення та практичні площини використання теорії Д.Мак-Клелланда.
8.Охарактеризуйте основні положення теорії двох факторів Ф. Герцберга. Обґрунтуйте доцільність (недоцільність) їх використання в практиці управління персоналом.
9.Сформулюйте основні положення та практичні аспекти використання теорії очікувань В. Врума.
10.Розкрийте основні положення та практичні аспекти використання теорії справедливості С. Адамса.
11.Розкрийте основні положення та особливості моделі Портера—Лоулера. Назвіть її сильні та слабкі аспекти.
12.Дайте характеристику основним положенням теорії постановки цілей Е. Лока. Обґрунтуйте доцільність (недоцільність) їх використання в практиці управління персоналом.
13.Сформулюйте основні положення та практичні аспекти використання теорії самоефективності А. Бандури.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Підготувати есе на одну з тем:
   - ✓ «Питання мотивації в працях стародавніх мислителів і філософів середньовіччя»;
   - ✓ «Сучасні дослідження мотивації персоналу».
2. Дати порівняльний аналіз змістових і процесуальних теорій мотивації.
3. Зобразити схематично кореляцію в класифікації потреб різних змістових теорій мотивації.

Література для поглибленого вивчення

1.*Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
2.*Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.

3.*Маслоу А.* Мотивация и личность / А. Маслоу — М., 1998.
4.*Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М. : Дело, 1997.
5.*Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж.М. Ньюман; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
6.*Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.
7.*Уткин Э. А.* Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин. — М. : ТАНДЕМ : ЭКМОС, 2000.

Розділ 3 ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Компенсаційний пакет: поняття, вимоги до формування.
3.2. Структура компенсаційного пакета.
3.3. Технологія проектування компенсаційного пакета.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

- ✓ поняття «компенсаційний пакет»;
- ✓ структуру компенсаційного пакета;
- ✓ технологію проектування компенсаційного пакета;

уміти

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

3.1. КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ: ПОНЯТТЯ, ВИМОГИ ДО ФОРМУВАННЯ

Сучасні відносини між працею та капіталом, між найманим працівником і роботодавцем у сфері оплати праці, матеріальної мотивації виходять за межі традиційних розподільних відносин. Жоден роботодавець у ринкових умовах не в змозі досягти поставлених цілей, здобути необхідний результат, пропонуючи працівникам лише плату за їхню працю, тобто виплати, пов'язані з виконанням трудових функцій і обов'язків. Для залучення й утримання компетентних працівників, формування їхньої лояльності до підприємства й посилення мотивації крім основної заробітної плати, премій, доплат і надбавок роботодавець має запропонувати інші виплати та заохочення (соціального характеру), які безпосередньо не пов'язані з виконанням трудових функцій і обов'язків.

У зв'язку з цим на практиці з'явилося поняття ***компенсаційний пакет***, яке відрізняється від традиційного розуміння компенсацій, передбачених трудовим законодавством.

> Окремі науковці до такого пакета включають усі матеріальні виплати та винагороди. Так, американські вчені Дж. Мілкович та Дж. Ньюман зазначають, що до компенсаційних виплат належать усі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, що їх співробітники одержують у процесі трудових відносин[1]. Деякі російські автори поділяють ці погляди і розглядають компенсаційний пакет як сукупність матеріальних винагород разом із благами та привілеями[2].
>
> Інші науковці до компенсаційного пакета крім матеріальних відносять нематеріальні винагороди. Зокрема, російські вчені І. Алієв та Н. Горєлов у системі компенсацій виокремлюють компенсаційні винагороди, до яких належать усі матеріальні виплати, та некомпенсаційні, тобто нематеріальні, винагороди. Зокрема до останніх автори відносять підвищення соціального статусу, почуття власної гідності та задоволення від виконаної роботи, неформальне визнання, заохочення конструктивних соціальних взаємозв'язків з колегами по роботі, надання необхідних ресурсів для виконання робіт, поліпшення здоров'я, підвищення інтелектуального рівня та ін.[3]

На нашу думку, **компенсаційний пакет** є сукупністю всіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, що їх роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

Розроблення компенсаційного пакета є одним з найважливіших стратегічних завдань в управлінні підприємством. Треба взяти до уваги *вимоги, яких має додержувати керівництво у формуванні компенсаційного пакета*.

Механізм виплати винагороди має узгоджувати й поєднувати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями підприємства. Винагороди, що належать до компенсаційного пакета, мають *орієнтувати працівників на одержання необхідних результатів*, стимулювати трудову поведінку в напрямі досягнення стратегічних цілей і завдань.

Компенсаційна політика підприємства має забезпечувати *єдині правила нарахування та виплати винагороди* всім працівникам, створювати в них відчуття справедливості. Винагорода має залежати від складності праці, відповідальності, цінності посади на підприємстві, індивідуальних і колективних результатів праці, компетенцій працівників, стажу їхньої роботи на підприємстві, трудової активності та інших важливих чинників. Абсолютно неприйнятна практика дискримінації певних категорій працівників: жінок, працівників без досвіду роботи, зокрема випускників навчальних закладів, представників старших вікових груп чи працівників з обмеженими фізичними можливостями.

---

[1] *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж.М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005. — С. 25.

[2] *Соломанидина Т. О.* Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. — С. 208

[3] *Алиев И. М.* Политика доходов и заработной платы : учебник / И.М. Алиев, Н.А. Горелов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008. — С. 261.

Неприпустиме позбавлення лише деяких категорій чи професійних груп працівників окремих виплат чи зниження їхнього розміру в умовах економічної кризи чи в періоди спаду ділової активності та фінансово-економічної нестабільності підприємства.

Індивідуалізований підхід до формування компенсаційного пакета може застосовуватися лише у виняткових випадках. Відхилення від загальних правил, чинних на підприємстві, щодо розміру окремих виплат та структури компенсаційного пакета можуть застосовуватися тільки для цінних, рідкісних на ринку праці представників певних професійних груп, фахівців, що володіють винятковими компетенціями, вкрай важливими для забезпечення життєдіяльності підприємства та розвитку бізнесу. Такі відхилення можуть лише поліпшувати умови оплати праці порівняно з визначеними колективним договором та іншими внутрішніми корпоративними документами.

Під час проектування різних складових компенсаційного пакета потрібно також *ураховувати потреби, інтереси та очікування працівників*. Треба пам'ятати, що потреби й інтереси індивідуальні, залежать від віку, досвіду, рівня кваліфікації, компетентності працівників, структури їхнього особистого доходу та доходів інших членів родини. У зв'язку з цим потрібно не тільки гарантувати єдині правила нарахування та виплати винагороди, а й забезпечити гнучкість, диференційованість виплати певних складових компенсаційного пакета залежно від потреб та інтересів окремих категорій працівників.

Компенсаційна політика має бути *конкурентною*, сприяти залученню та утриманню компетентних працівників. У процесі формування компенсаційного пакета треба орієнтувалися не тільки на внутрішні потреби підприємства, а й на зовнішні чинники і насамперед на розмір заробітної плати та перелік виплат і заохочень, які пропонують інші роботодавці представникам різних професійних груп. Неузгодженість розміру винагороди з ринковими значеннями, насамперед її заниження, є поширеною причиною невдоволеності працівників політикою оплати праці, високої плинності, неукомплектованості персоналу, збільшення навантаження на працівників.

У разі якщо підприємство не може виплачувати працівникам заробітну плату, яку пропонують конкуренти, керівництво має використовувати інші винагороди, перш за все нематеріальні, які можуть бути не менш привабливі для більшості працівників. Керівникам потрібно використовувати методи мотивації, спрямовані на задоволення потреб безпеки та захищеності, належності та причетності, поваги та самоствердження. До таких методів належать гарантія стабільності зайнятості, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, атмосфери взаємодопомоги, розвиток командної роботи, повага та визнання результатів роботи кожного члена команди, залучення до процесів прийняття рішень, спільного обговорення стратегії розвитку підприємства, організація навчання на робочому місці з метою підвищення професійної компетентності працівників тощо.

Компенсаційний пакет, зокрема його соціальна складова, має не тільки підкреслювати статус окремих посадових осіб, але й *сприяти ефективному виконанню ними своїх посадових обов'язків*. Скажімо, службовим автомобілем

мають користуватися ті посадові особи, які найчастіше ведуть переговори, організовують ділові зустрічі з клієнтами, постачальниками, контактують із представниками державних органів влади тощо. Аналогічно: безкоштовним мобільним зв'язком потрібно забезпечувати передусім тих працівників, які постійно контактують із працівниками інших структурних підрозділів, філіалів, представниками зовнішніх організацій.

Компенсаційна політика має *сприяти розвитку корпоративної культури* підприємства. У разі коли на підприємстві, приміром, цінується корпоративність, командний дух, то до компенсаційного пакета треба включати винагороди за результати, досягнення яких сприятиме розвитку командної роботи. До таких винагород належать колективні системи оплати праці і насамперед преміювання за результатами роботи підприємства та підрозділу, виплати за програмами участі персоналу в прибутку, участь у тренінгах тощо.

Під час розроблення компенсаційної політики потрібно *враховувати вимоги трудового законодавства*. Порушення законодавства робить політику оплати праці непрозорою, формує відчуття несправедливості, знижує лояльність і мотивацію працівників, підвищує конфліктність, негативно позначається на конкурентоспроможності компенсаційної політики та бренді роботодавця. Це, своєю чергою, спричиняє звільнення працівників та унеможливлює залучення компетентних кандидатів на вакантні посади.

Будь-які *нововведення* у компенсаційній політиці *не мають погіршувати матеріального стану працівників*. З одного боку, власник не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, установлені законодавством, угодами, колективними договорами (ст. 97 КЗпП України). З другого боку, такі нововведення знижуватимуть лояльність і мотивацію працівників.

За умов спаду ділової активності та фінансово-економічної нестабільності підприємства витрати на компенсаційні пакети знижуватимуться внаслідок зменшення змінної частини, зокрема преміальних виплат, що безпосередньо залежать від результатів праці. У крайньому випадку зменшити витрати можна, скоротивши необов'язкові виплати і винагороди (не передбачені законодавством).

> Треба взяти до уваги такі положення. Відповідно до ст. 103 КЗпП України про нові або зміну чинних умов оплати праці в бік погіршення власник або вповноважений ним орган повинен повідомити працівників не пізніше ніж за два місяці до їх запровадження або зміни. Ці питання мають бути обговорені на зборах членів трудового колективу; керівництво повинно прокоментувати ситуацію, що склалася на підприємстві, обґрунтувати необхідність зменшення виплат і винагород, пояснити, яку економію в результаті цього може одержати підприємство і на що будуть витрачені зекономлені кошти. У разі погодження цих питань із трудовим колективом мають бути внесені відповідні зміни до колективного договору та інших корпоративних документів.

Компенсаційна політика *не повинна підривати економічної спроможності підприємства та його конкурентоспроможності*. Перш ніж запроваджувати на підприємстві певні виплати чи винагороди, керівництво має зробити ретельні

розрахунки, обґрунтувати соціально-економічну доцільність їх запровадження. Це стосується необов'язкових, не передбачених законодавством виплат і винагород. Зміни в компенсаційній політиці, зумовлені змінами в законодавстві, умовах колективних угод різних рівнів, обов'язкові, ігнорування їх є порушенням законодавства. Запровадження чи збільшення розміру певних виплат (добровільного характеру) та їх скасування спричинить невдоволення працівників компенсаційним пакетом, що негативно позначиться на мотивації персоналу.

3.2. СТРУКТУРА КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА

Структура і розмір пакета на підприємствах суттєво різняться залежно від фінансових можливостей, специфіки посади, кон'юнктури ринку праці, трудового законодавства тощо. Структуру компенсаційного пакета унаочнює рис. 3.1.

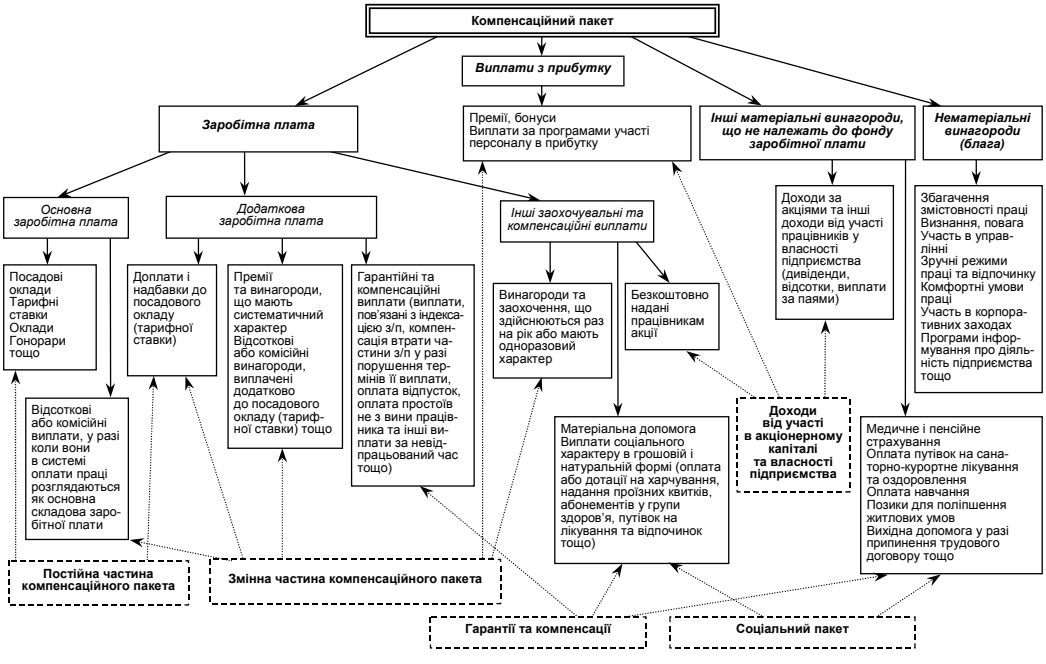


Рис. 3.1. Структура компенсаційного пакета

Компенсаційний пакет складається із заробітної плати, інших матеріальних винагород, що не належать до фонду заробітної плати, виплат з прибутку та нематеріальних винагород і благ.

Чільне місце в компенсаційному пакеті і, відповідно, мотиваційному механізмі найманих працівників посідає заробітна плата, оскільки для них вона є основним джерелом доходів і основою матеріального добробуту членів їхніх родин.

Для з'ясування сутності заробітної плати треба взяти до уваги таке:
— по-перше, заробітна плата формується на межі відносин сфери виробництва і відносин обміну робочою силою;
— по-друге, заробітна плата має забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має одержати в обмін на свою працю;
— по-третє, заробітна плата є одночасно і макро-, і мікроекономічною 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 формуються вони здебільшого в межах конкретного підприємства.
Сутність заробітної плати треба розглядати принаймні з п'яти позицій:
1) заробітна плата — це економічна категорія, що відбиває відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу);
2) заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник (або вповноважений ним орган) сплачує працівникові за виконану ним роботу;
3) у сучасному товарному виробництві, що ґрунтується на найманій робочій силі, заробітна плата — це елемент ринку праці, що є ціною, за якою найманий працівник продає свою робочу силу;
4) для найманого працівника заробітна плата — це його трудовий дохід, який він одержує в результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити необхідне відтворення робочої сили;
5) для підприємства заробітна плата — це елемент витрат на виробництво, що входять до собівартості продукції, робіт (послуг), і водночас головний чинник матеріальної заінтересованості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.
Організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати, зокрема ринковий механізм, державне й договірне регулювання та системи заробітної плати, а також механізм реалізації функцій заробітної плати викладено в підручнику «Економіка праці та соціально-трудові відносини»[1].

Згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати до ***заробітної плати*** належать основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати (дод. А).

Основна заробітна плата — винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування) та посадових обов'язків. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Основна заробітна плата також може виплачуватись у вигляді гонорарів, відсоткових або комісійних виплат, у разі коли вони в системі оплати праці розглядаються як основна складова заробітної

[1] Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — С. 508—535, 562—567.

плати. *Тарифна ставка та посадовий оклад* працівника визначаються тарифним розрядом, кваліфікаційною категорією, рангом посади чи грейдом. *Гонорари* штатним працівникам редакцій газет, журналів, інших засобів масової інформації нараховуються за ставками (розцінками) авторської (постановочної) винагороди.

У разі використання почасової форми оплати праці основна заробітна плата залишається постійною протягом тривалого проміжку часу і безпосередньо не залежить від поточних результатів роботи працівника, крім відсоткових і комісійних нарахувань. У зв'язку з цим основна заробітна плата становить ***постійну частину компенсаційного пакета***.

Відсоткові або комісійні нарахування залежать від обсягу доходів (виручки), одержаних від реалізації продукції (робіт, послуг). Такі виплати належать до ***змінної частини компенсаційного пакета***.

Додаткова заробітна плата включає доплати та надбавки до посадового окладу (тарифної ставки), премії та винагороди, що мають систематичний характер, відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до посадового окладу (тарифної ставки), гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, та інші виплати.

Надбавки та доплати до тарифної ставки та посадового окладу використовуються для врахування індивідуальних особливостей працівників і компенсації за умови праці, які відхиляються від нормальних. Надбавки та доплати визначаються у відсотках до посадового окладу (тарифної ставки), окремі з них можуть установлюватися в абсолютному розмірі. Окремі надбавки і доплати мають відносно постійний характер (виплачуються протягом тривалого періоду часу) і належать до постійної частини компенсаційного пакета. Інші надбавки і доплати мають одноразовий, тимчасовий або періодичний характер. Нерегулярність виплати таких надбавок і доплат зумовлює віднесення їх до змінної частини компенсаційного пакета.

Премія — основний вид додаткової, понад основну заробітну плату, винагороди, яка виплачується працівникам за результатами їхньої трудової діяльності та підприємства загалом за показниками та умовами оцінки цих результатів. Розмір премії диференціюється залежно від колективних та індивідуальних результатів праці, а також фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Премії та винагороди, що мають систематичний характер, виплачуються щомісяця чи щокварталу. Незважаючи на систематичний характер цих виплат, вони мають необов'язковий характер (що зумовлено їх залежністю від рівня виконання показників преміювання) і належать до змінної частини компенсаційного пакета.

Відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до посадового окладу (тарифної ставки), як і ті, що розглядаються як основна складова заробітної плати, залежать від обсягу доходів (виручки), одержаних від реалізації продукції (робіт, послуг). Такі виплати теж належать до змінної частини компенсаційного пакета.

Додаткова заробітна плата також містить *гарантійні та компенсаційні виплати*, передбачені чинним законодавством. Ці виплати є обов'язковими. У разі якщо роботодавець їх не виплачує найманим працівникам, він порушує

чинне законодавство. За порушення трудового законодавства передбачена адміністративна та кримінальна відповідальність. З-поміж гарантійних і компенсаційних виплат треба звернути увагу на такі:

— виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;

— компенсація втрати частини заробітної плати в разі порушення термінів її виплати;

— витрати, пов'язані з наданням безкоштовного проїзду працівникам залізничного, авіаційного, морського, річкового, автомобільного транспорту та міського електротранспорту;

— оплата за невідпрацьований час та ін.

Оплата за невідпрацьований час містить:
— оплату, а також суми грошових компенсацій у разі невикористання щорічних (основної та додаткових) відпусток та додаткових відпусток працівникам, які мають дітей;
— оплату додаткових відпусток (понад тривалість, передбачену законодавством), наданих відповідно до колективного договору;
— оплату додаткових відпусток у зв'язку з навчанням і творчих відпусток;
— суми заробітної плати, що зберігаються за основним місцем роботи працівників, за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу;
— оплату працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в робочий час;
— оплату працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку, що надаються після кожного дня здавання крові;
— оплату, що зберігається за працівником, який підлягає медичному огляду, за основним місцем роботи за час перебування в медичному закладі на обстеженні;
— оплату простоїв не з вини працівника та ін.

Гарантії і компенсації є важливою складовою компенсаційного пакета. Гарантії забезпечують реалізацію прав працівників у сфері соціально-трудових відносин. Компенсаційні виплати спрямовані на відшкодування працівникові витрат, пов'язаних з виконанням ним трудових функцій.

Інші заохочувальні і компенсаційні виплати, що належать до заробітної плати, містять:

— винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер;

— матеріальну допомогу, що має систематичний характер, надану всім або більшості працівників;

— виплати соціального характеру (оплата або дотації на харчування, надання проїзних квитків тощо);

— безкоштовно надані працівникам акції.

До одноразових премій і винагород належать:
— винагороди (премії) за підсумками роботи за рік;
— щорічні винагороди за вислугу років (стаж роботи);
— премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології;
— премії за виконання важливих і особливо важливих завдань;

— премії за введення в дію в чітко встановлені терміни чи достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, своєчасне постачання продукції на експорт;
— одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці (наприклад, до ювілейних і пам'ятних дат) тощо.
Одноразові премії та винагороди аналогічно преміям, що мають систематичний характер, є необов'язковими виплатами й належать до змінної частини компенсаційного пакета.

Важливе місце в структурі компенсаційного пакета має ***соціальний пакет***. Частина виплат і заохочень, які формують соціальний пакет, належить до фонду заробітної плати: матеріальна допомога, що має систематичний характер, надана всім або більшості працівників (на оздоровлення, у зв'язку з екологічним станом), оплата або дотації на харчування, оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах, путівок на лікування, відпочинок та екскурсії, проїзних квитків, абонементів у групи здоров'я, передплати на газети та журнали тощо.

Перелічені виплати та заохочення, на відміну від гарантійних і компенсаційних виплат, що належать до додаткової заробітної плати, не передбачені чинним законодавством або здійснюються понад установлені законодавчими актами норми. За своїм змістом і призначенням матеріальна допомога та зазначені виплати соціального характеру теж належать до гарантій і компенсацій, проте добровільного характеру. Такі гарантії та компенсації роботодавець надає своїм працівникам за власною ініціативою.

Крім названих виплат соціальний пакет містить інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати. Такими винагородами є:

— медичне і пенсійне страхування;

— оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення за кошти фонду державного соціального страхування;

— оплата навчання;

— позики, видані працівникам для поліпшення житлових умов;

— оплата послуг з лікування працівників;

— матеріальна допомога разового характеру, що надається окремим працівникам у зв'язку із сімейними обставинами, на оплату лікування, оздоровлення дітей;

— вихідна допомога у разі припинення трудового договору тощо.

Інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати, містять також доходи за акціями та інші доходи від участі працівників у власності підприємства: дивіденди, відсотки, виплати за паями. Зазначені доходи разом з безкоштовно наданими працівникам акціями, що належать до фонду заробітної плати, становлять ***доходи від участі працівників у акціонерному капіталі та власності підприємства***.

Важливою мотиваційною компонентою компенсаційного пакета є ***виплати з прибутку***: премії, бонуси, виплати за програмами участі персоналу в прибутку. З огляду на необов'язковий і нерегулярний характер таких виплат вони належать до змінної частини компенсаційного пакета. За своїм економічним змістом такі виплати можна прирівняти до підприємницького доходу. У зв'язку

з цим виплати з прибутку можна також розглядати як доходи від участі у власності підприємства.

Отже, ***за регулярністю, характером і призначенням виплат матеріальна складова компенсаційного пакета*** може бути подана у вигляді:

— постійної частини;
— змінної частини;
— гарантій та компенсацій;
— соціального пакета;
— доходів від участі в акціонерному капіталі та власності підприємства.

Треба також зважати на те, що частина виплат, причому це стосується всіх складових компенсаційного пакета, крім основної заробітної плати, мають обов'язковий характер, частина — добровільний і здійснюються за ініціативою роботодавця.

Крім матеріальних винагород компенсаційний пакет уміщує ***нематеріальні винагороди*** **(*блага*)**. До нематеріальної складової компенсаційного пакета належать:

— збагачення змістовності праці;
— визнання, повага;
— комфортні умови праці;
— участь в управлінні;
— зручні режими праці та відпочинку;
— участь у корпоративних заходах, змаганнях і конкурсах;
— програми інформування про діяльність підприємства та ін.

3.3. ТЕХНОЛОГІЯ ПРОЕКТУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА

Розроблення компенсаційного пакета підприємства не є ізольованим процесом. Проектування компенсаційного пакета має бути пов'язане зі стратегічним плануванням, оцінюванням і розвитком персоналу, корпоративною культурою підприємства тощо. Компенсаційна політика впливає на процеси добору кандидатів на вакантні посади та робочі місця, атестації, навчання персоналу, планування кар'єри, оперативного управління та контролю за діяльністю підлеглих та ін.

Перш ніж розробляти чи вносити зміни до компенсаційного пакета, потрібно провести попередню роботу щодо діагностики (моніторингу) доцільності запровадження тих чи інших виплат, особливо добровільного, необов'язкового характеру.

Питання, на які потрібно відповісти під час розроблення компенсаційної політики на підприємстві:

— Чи здійснюється на підприємстві стратегічне планування? Компенсаційна політика має узгоджуватися зі стратегічним плануванням.

— Якою має бути структура компенсаційного пакета? Які винагороди та виплати пропонуватимуться працівникам?

— Які системи оплати праці використовуватимуться? Можуть запроваджуватися різні системи для різних категорій і професійних груп працівників.

— Хто розроблятиме компенсаційний пакет: працівники фінансового управління, служби персоналу, відділу праці та заробітної плати, зовнішні консультанти тощо?

— Яка склалася ситуація на ринку праці? Яку заробітну плату пропонують конкуренти різним професійним групам працівників? Які висуваються вимоги до них? Який для них пропонується соціальний пакет?

— Яка позиція підприємства щодо визначення розміру заробітної плати працівників: вище, нижче або на рівні середньоринкових значень? Чи спроможне і чи готове підприємство компетентним працівникам платити заробітну плату вищу за середньоринковий рівень?

— Чи використовуватимуться на підприємстві лише загальні умови оплати праці? Чи доцільно запроваджувати індивідуалізовані умови оплати праці для окремих працівників?

— Яким буде співвідношення між основною і додатковою заробітною платою?

— Чи існує взаємозв'язок між розміром заробітної плати працівників і результатами їх оцінювання?

— Компенсаційна політика є конфіденційною чи відкритою?

— Який бюджет витрат на компенсаційні пакети?

Процедура проектування компенсаційного пакета складається з таких орієнтовних етапів:

— розроблення чи впорядкування організаційної структури підприємства;

— аналіз і опис робіт;

— формування кваліфікаційних груп (розрядів, грейдів);

— дослідження компенсаційних пакетів, які пропонують підприємства-конкуренти;

— установлення посадових окладів, тарифних ставок;

— розроблення порядку призначення та виплати надбавок і доплат до посадового окладу (тарифної ставки);

— розроблення порядку нарахування і виплати премій;

— розроблення порядку надання і виплати гарантій і компенсацій;

— розроблення систем участі в прибутку та акціонерному капіталі;

— формування соціального пакета;

— проектування нематеріальної складової компенсаційного пакета;

— розроблення внутрішніх корпоративних документів чи внесення змін до чинних на підприємстві;

— запровадження компенсаційного пакета;

— моніторинг ефективності компенсаційної політики;

— коригування компенсаційного пакета.

Процедура формування компенсаційного пакета *залежить від категорії персоналу*. Компенсаційний пакет робітників відрізняється від компенсаційного

пакета керівників. Має відмінності і технологія розроблення різних складових компенсаційного пакета відповідних категорій персоналу.

> Так, основна заробітна плата (тарифна ставка) робітників установлюється на підставі традиційних тарифікаційних процедур, використання яких здебільшого доцільне та ефективне для цієї категорії персоналу.
> Що стосується керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, то в багатьох випадках традиційні тарифікаційні процедури неприйнятні. Вони не дають змоги врахувати специфіку роботи працівників, що обіймають відповідні посади. Тарифікаційні процедури неефективні в інноваційних сферах діяльності, у представництвах транснаціональних компаній тощо. У такому разі розроблення основної заробітної плати має здійснюватися з використанням процедури грейдування. Використання грейдового підходу потребує ретельного аналізу робіт, розроблення описів робіт, на підставі яких оцінюють посади і формують грейди. У зв'язку з цим аналіз і опис робіт мають важливе місце у процесі проектування компенсаційного пакета.
> У проектуванні компенсаційного пакета керівників вищого рівня управління, на відміну від інших категорій персоналу, особлива увага приділяється розробленню програм участі в акціонерному капіталі та власності підприємства з метою заохочення цієї категорії працівників до збільшення вартості акціонерного капіталу, формування лояльності до підприємства та їх закріплення.

Важливе питання, яке потрібно з'ясувати: *наскільки часто мають вноситися зміни в компенсаційну політику підприємства*? Зміни, як уже зазначалося, не мають погіршувати матеріального становища працівників. Зменшення переліку виплат та (або) їх розміру може здійснюватися лише у виняткових випадках, з додержанням вимог чинного законодавства щодо процедури їх запровадження. Зміни мають бути як належить обґрунтовані та доведені до працівників.

Основні положення компенсаційної політики на підприємстві можуть коригуватися щороку під час переукладання та внесення змін до колективного договору. Зміни до компенсаційного пакета також необхідно вносити в разі змін у законодавстві (збільшення розміру мінімальної заробітної плати, інших норм і гарантій у сфері оплати праці) та положень колективних (генеральної, галузевої чи регіональної) угод.

Підприємство має реагувати й на зміни, що відбуваються на ринку праці. Для цього необхідно відстежувати розміри посадових окладів, тарифних ставок, перелік виплат і винагород, які пропонують конкуренти працівникам різних категорій і професійних груп. На ринку праці може зростати попит на фахівців у певній галузі, що зумовлюватиме їх дефіцит і вимагатиме підвищення конкурентоспроможності компенсаційного пакета, що його пропонує підприємство таким фахівцям.

Коригування компенсаційної політики має відбуватись у разі переходу підприємства на новий етап життєвого циклу, зміни стратегії розвитку підприємства, реорганізації та реструктуризації підприємства, зміни структури та чисельності персоналу, необхідності оптимізації витрат на оплату праці, зміни потреб, інтересів і очікувань працівників, зниження їхньої мотивації, зростання невдоволеності працівників компенсаційним пакетом, політикою мотивації персоналу тощо.

Будь-які зміни в компенсаційній політиці підприємства можуть викликати певну настороженість і недовіру в працівників. Тому запровадження змін має супроводжуватися формуванням у працівників довіри до нововведень.

План заходів щодо запровадження нововведень має передбачати *інформування працівників* про особливості застосування нових видів матеріальної винагороди. Інформування працівників має передбачати виклад основних положень компенсаційної політики в письмовій формі, проведення бесід і консультацій з працівниками, організацію спеціальних навчальних програм, які моделюють різні ситуації, пов'язані з новою компенсаційною політикою.

Керівництво підприємства має здійснювати також *моніторинг ефективності нової компенсаційної політики*. Крім оцінювання результатів праці треба періодично вивчати рівень задоволення працівників компенсаційним пакетом. Із цією метою можна провадити анкетування й опитування. За результатами моніторингу потрібно змінювати структуру компенсаційного пакета, умови і порядок виплати окремих видів винагороди тощо.

Резюме

Для залучення й утримання компетентних працівників, формування їхньої лояльності й посилення мотивації крім основної заробітної плати, премій, доплат і надбавок роботодавець має запропонувати інші виплати та заохочення (соціального характеру), не пов'язані з виконанням трудових функцій і обов'язків. У зв'язку з цим на практиці з'явилося поняття «компенсаційний пакет».

Компенсаційний пакет є сукупністю всіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

Компенсаційна політика має відповідати стратегії та цілям підприємства, орієнтувати працівників на досягнення необхідних результатів, бути конкурентною, забезпечувати єдині правила нарахування та виплати винагороди всім працівникам, створювати в них відчуття справедливості. Під час розроблення компенсаційної політики потрібно враховувати трудове законодавство, потреби та інтереси працівників. Будь-які нововведення у компенсаційній політиці не мають погіршувати матеріального становища працівників.

Структура і розмір пакета на підприємствах суттєво різняться залежно від фінансових можливостей, специфіки посади, кон'юнктури ринку праці, трудового законодавства тощо. Компенсаційний пакет складається із заробітної плати, інших матеріальних винагород, що не належать до фонду заробітної плати, виплат із прибутку та нематеріальних винагород і благ.

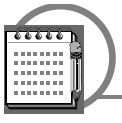
Проектування компенсаційного пакета має бути пов'язане зі стратегічним плануванням, оцінюванням і розвитком персоналу, корпоративною культурою

підприємства. Компенсаційна політика впливає на процеси добору кандидатів на вакантні посади та робочі місця, атестації, навчання персоналу, планування кар'єри, оперативного управління та контролю за діяльністю підлеглих та ін.

Процедура формування компенсаційного пакета залежить від категорії персоналу. Компенсаційний пакет робітників відрізняється від компенсаційного пакета керівників. Має відмінності і технологія розроблення різних складових компенсаційного пакета відповідних категорій і професійних груп працівників.

Запровадження будь-яких змін у компенсаційній політиці підприємства має супроводжуватися формуванням у працівників довіри до нововведень. План заходів щодо запровадження нововведень має передбачати інформування працівників про особливості застосування нових видів матеріальної винагороди.

Керівництво організації має здійснювати моніторинг ефективності компенсаційної політики, за результатами якого потрібно змінювати структуру компенсаційного пакета, умови і порядок виплати окремих видів винагороди тощо.



Терміни і поняття

Виплати з прибутку
Відсоткові та комісійні винагороди
Гарантійні та компенсаційні виплати
Додаткова заробітна плата
Доплати до тарифної ставки та посадового окладу
Доходи від участі працівників у акціонерному капіталі та власності підприємства
Заробітна плата
Змінна частина компенсаційного пакета
Інші заохочувальні і компенсаційні виплати
Компенсаційний пакет
Надбавки до тарифної ставки та посадового окладу
Нематеріальні винагороди (*блага*)
Одноразові премії та винагороди
Основна заробітна плата
Посадовий оклад
Постійна частина компенсаційного пакета
Премія
Соціальний пакет
Тарифна ставка

Питання для перевірки знань

1.Розкрийте сутність категорії «компенсаційний пакет».
2.Назвіть вимоги, яких має додержуватися керівництво під час формування компенсаційного пакета.
3.Розкрийте сутність поняття «конкурентоспроможність компенсаційного пакета».

4.Поясніть, в який спосіб компенсаційна політика може сприяти розвитку корпоративної культури підприємства.
5.Наведіть основні правила запровадження нововведень у компенсаційній політиці підприємства.
6.Розкрийте співвідношення категорій «компенсаційний пакет» і «заробітна плата».
7.Охарактеризуйте основні складові компенсаційного пакета.
8.Поясніть відмінності між поняттями «компенсаційний пакет» і «соціальний пакет».
9.Назвіть складові компенсаційного пакета, до яких можуть бути віднесені виплати та винагороди залежно від їх регулярності, характеру та призначення.
10.Дайте характеристику питанням, на які потрібно відповісти під час розроблення компенсаційної політики на підприємстві.
11.Наведіть етапи проектування компенсаційного пакета.
12.Поясніть відмінності в процедурі формування компенсаційного пакета різних категорій персоналу.
13.Обґрунтуйте періодичність внесення змін до компенсаційного пакета.

Завдання для індивідуальної роботи

1.Провести критичний аналіз літературних джерел щодо з'ясування сутності категорій «компенсаційний пакет», «заробітна плата» і «соціальний пакет».
2.Підготувати есе на одну з тем:
- ✓ «Оцінка ефективності сучасної державної політики у сфері оплати праці»;
- ✓ «Напрями посилення ролі держави в регулюванні заробітної плати»;
- ✓ «Сучасний стан договірного регулювання заробітної плати в Україні»;
- ✓ «Оцінка міри виконання заробітною платою основних функцій на вітчизняних підприємствах».

3.Провести моніторинг ринку консалтингових послуг у галузі мотивації персоналу (оплати праці) в певному регіоні. Охарактеризувати види послуг, що їх пропонують компанії, проаналізувати терміни виконання і вартість робіт.
4.Провести аналіз рекламних оголошень про вакантні посади працівників конкретної професійної групи в різних ЗМІ у визначеному регіоні, з'ясувати структуру конкурентного компенсаційного пакета.

Література для поглибленого вивчення

1.Інструкція зі статистики заробітної плати, затв. наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 р. № 5.
2.*Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.

3.*Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
4.Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О.А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009.
5.*Колот А. М.* Організаційно-економічний механізм регулювання доходів працюючих: шляхи вдосконалення / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2003. — №1. — С. 18—20.
6.*Колот А. М.* До проблеми розвитку теорії розподільчих відносин / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 8. — С. 3—11.
7.*Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж.М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
8.*Новикова А.* Разработка компенсационного пакета компании / А. Новикова // Менеджер по персоналу. — 2007. — №1. — С. 24—29.
9.*Свергун О.* Компенсация по рангу / О. Свергун // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 28—31.
10.*Сосновый А.* Справедливая зарплата / А. Сосновый, А. Гун // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 38—48.
11.*Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.

Розділ 4 ТРУДОВІ ДОХОДИ ПЕРСОНАЛУ: СКЛАД, СТРУКТУРА, ЧИННИКИ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ

4.1. Трудові доходи: види, місце у структурі сукупних доходів.
4.2. Стратегія і політика трудових доходів.
4.3. Матеріальна винагорода: основні положення та значення.
4.4. Диференціація трудових доходів.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

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

уміти

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

4.1. Трудові доходи: види, місце у структурі сукупних доходів

Мотивація залежить від розміру трудового доходу, що його одержує найманий працівник на підприємстві, та частки його в сукупному доході.

Сукупні доходи — загальна сума грошових доходів з усіх джерел надходження з урахуванням вартості натуральних надходжень від особистого

підсобного господарства на власне споживання та вартості безкоштовних і пільгових послуг населенню за кошти соціальних фондів.

Сукупні доходи населення є важливим індикатором людського розвитку. Рівень сукупних доходів домогосподарств характеризує міру матеріального добробуту та якість життя членів родини. Він визначає можливості людини задовольняти основні потреби, повноцінно відпочивати, підвищувати свій професійний, інтелектуальний і культурний рівень, піклуватися про здоров'я.

Структуру сукупного доходу працівника унаочнює рис. 4.1.

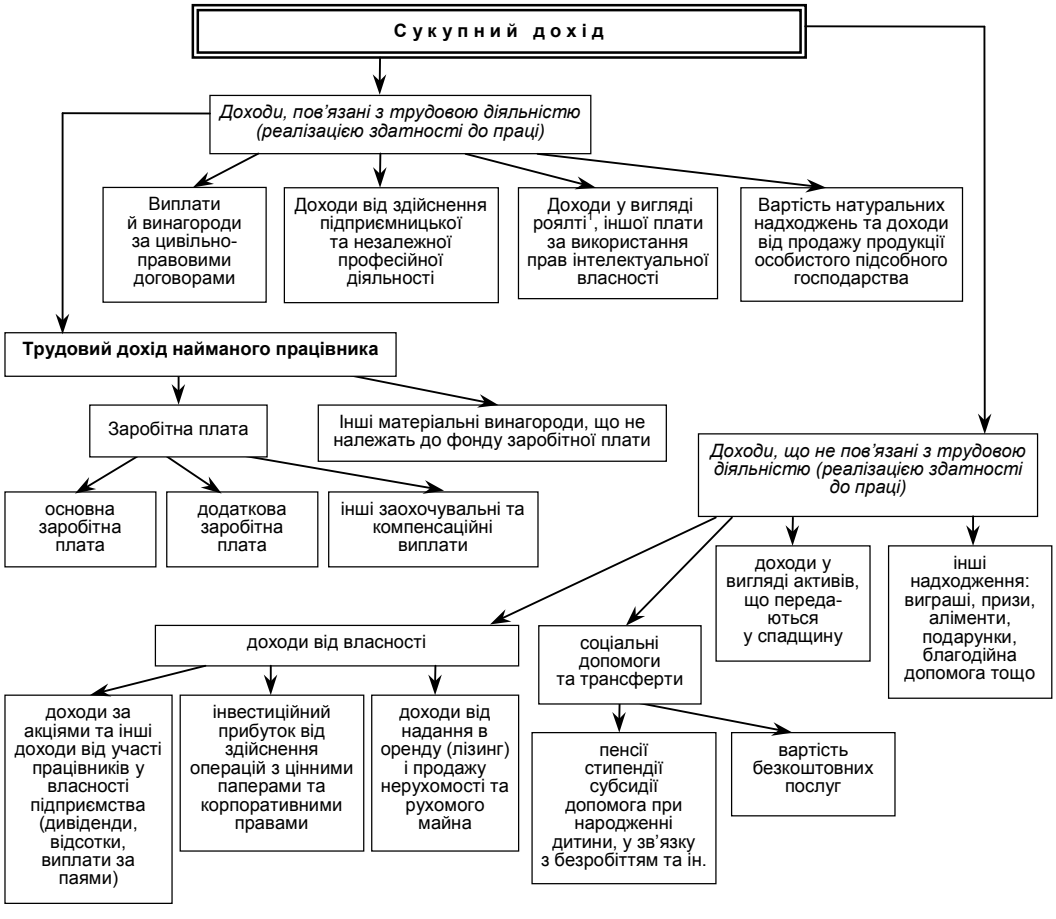


Рис. 4.1. Структура сукупного доходу працівника

[1] *Роялті* — платежі будь-якого виду, одержані як винагорода за користування або за надання права на користування будь-яким авторським правом на літературні твори, твори мистецтва або науки, зокрема комп'ютерні програми, інші записи на носіях інформації, відео- або аудіокасети, кінематографічні фільми або плівки для радіо чи телевізійного мовлення; за придбання будь-якого патенту, зареєстрованого знака на товари та послуги чи торгової марки, дизайну, секретного креслення, моделі, формули, процесу, права на інформацію щодо промислового, комерційного або наукового досвіду (ноу-хау).

Міжнародні стандарти фінансової звітності передбачають такі види винагороди:
1) короткострокові винагороди, до яких належать заробітна плата працівників та внески на соціальне страхування, щорічна оплачувана відпустка, допомога у зв'язку з хворобою, премії (якщо вони виплачуються протягом 12 місяців після закінчення періоду) та ін.;
2) винагороди після закінчення трудової діяльності, до яких належать пенсії та інші винагороди після виходу на пенсію, а також страхування життя і медичне обслуговування після закінчення трудової діяльності;
3) інші довгострокові винагороди працівникам, наприклад, оплачувана відпустка для працівників, які мають тривалий стаж роботи, оплачувана творча відпустка, довгострокова допомога з непрацездатності, премії та інші виплати, у разі якщо вони здійснюються після закінчення 12-місячного періоду;
4) вихідна допомога, яка може виплачуватись у разі звільнення працівника як за ініціативою адміністрації, так і за власним бажанням працівника;
5) пайові компенсаційні виплати: акції, опціони на акції та ін.[1]
Винагороди за Міжнародними стандартами фінансової звітності включають грошові виплати. Основний акцент у класифікації робиться на строки виплати винагороди та статус людини: перебуває у трудових відносинах чи припиняє трудові відносини, виконує трудову функцію чи не виконує.

Вирізняють номінальні доходи, доходи, що залишаються в розпорядженні, та реальні доходи.

Номінальні доходи характеризують рівень грошових доходів і надходжень у натуральній формі до сплати податків і платежів та без урахування інфляційних процесів. У західній практиці використовується термін *брутто-доходи*. Після сплати податків і платежів у розпорядженні залишаються *нетто-доходи*.

Реальні доходи — це доходи, які залишаються в розпорядженні, скориговані на індекс цін. Вони характеризують кількість споживчих товарів і платних послуг, які можна придбати за нетто-доходи. У разі збільшення цін на споживчі товари та послуги реальні доходи знижуватимуться, якщо номінальні доходи залишатимуться без змін.

Реальні доходи розраховуються за формулою

$$РД = \frac{НД - ПП}{I_{інф}}, \qquad (4.1)$$

де РД — реальні доходи;

НД — номінальні доходи;

ПП — податки та обов'язкові платежі;

$I_{інф}$ — індекс інфляції (споживчих цін).

Для значної частки населення основними в структурі сукупного доходу є *доходи, пов'язані з трудовою діяльністю*. Реалізувати свою здатність до праці (потенціал, компетенції) людина може:

— здійснюючи підприємницьку чи незалежну професійну діяльність;

— здійснюючи іншу індивідуальну трудову діяльність, зокрема в особистому підсобному господарстві;

— працюючи на умовах трудового договору в статусі найманого працівника;

[1] Международные стандарты финансовой отчетности-1999 : изд. на рус. яз. — М. : Аскепи-АССА, 1999.

— виконуючи роботу за цивільно-правовим договором (підряду чи про надання послуг) та ін.

Згідно зі ст. 42 Господарського кодексу України *підприємництво* (*підприємницька діяльність*) — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів і одержання прибутку.

Підприємці мають право наймати на роботу працівників і укладати з ними договори щодо використання їхньої праці. З одного боку, підприємницька діяльність є трудовою діяльністю підприємця. Основним доходом підприємця є прибуток, який залишається в нього після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законодавством. Відповідно, свою специфіку має мотивація підприємницької діяльності, яка зводиться до внутрішньої мотивації або самомотивації. Стимулами для підприємця можуть бути сприятливі організаційні та економічні умови для розвитку його бізнесу, що їх створюють органи державної влади.

З іншого боку, підприємець виступає роботодавцем для найманих працівників, створює умови для роботи, використовує їхню робочу силу та виплачує заробітну плату. Підприємець має мотивувати працівників на досягнення необхідних результатів, забезпечувати умови для максимального використання їхніх компетенцій, розробляти ефективну компенсаційну політику. Повноваження щодо розроблення компенсаційної політики та практичного використання її основних положень підприємець може делегувати керівникам різних рівнів і структурних ланок.

До *незалежної професійної діяльності* належить наукова, літературна, артистична, художня, освітня або викладацька діяльність, діяльність лікарів (зокрема стоматологів, зубних техніків), адвокатів, приватних нотаріусів, аудиторів, бухгалтерів, інженерів чи архітекторів та їхніх помічників або осіб, зайнятих релігійною (місіонерською) діяльністю, за умови якщо такі особи не є найманими працівниками чи суб'єктами підприємницької діяльності.

Суттєві відмінності має *праця людини на умовах трудового договору в статусі найманого працівника* та *праця за цивільно-правовим договором*: підряду чи про надання послуг. Специфічні особливості має оплата праці та мотивація осіб, що виконують роботу (надають послуги) на підставі різних договорів. Характеристики умов та оплати праці за різними видами договорів наведено в табл. 4.1.

Замовника робіт (послуг), який використовує робочу силу на умовах *цивільно-правових договорів*, насамперед цікавлять результати роботи: виконання підрядником (виконавцем) відповідного обсягу робіт належної якості та в установлені терміни. У такому разі головний стимул — це грошова винагорода, яка виплачується після виконання виконавцем робіт згідно з кошторисом витрат та (або) умовами договору підряду чи договору про надання послуг. Договором може бути передбачена виплата авансу після виконання відповідного обсягу робіт, а також додаткова винагорода в разі дострокового виконання робіт.

Таблиця 4.1

ХАРАКТЕРИСТИКИ УМОВ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ЗА РІЗНИМИ ДОГОВОРАМИ

Характеристика	Праця на умовах		
	трудового договору	договору підряду	договору про надання послуг
Вид правовідносин між особою, що надає (замовляє) роботу (послуги), та особою, що виконує роботу (надає послуги)	трудові	цивільно-правові	цивільно-правові
Нормативно-правовий акт, що визначає виникнення правовідносин	ст. 21 КЗпП України	ст. 837 Цивільного кодексу (ЦК) України	ст. 901 ЦК України
Особа, що виконує роботи (надає послуги)	найманий працівник	підрядник (виконавець)	виконавець
Документ, що визначає перелік посад і професій, які потрібні для виконання робіт (надання послуг)	штатний розпис	не існує	не існує
Документи, що регламентують права та обов'язки особи, що виконує роботи (надає послуги)	— правила внутрішнього трудового розпорядку — колективний договір — трудовий договір — посадова (робоча) інструкція — положення про структурний підрозділ — накази керівника	договір підряду	договір про надання послуг
Предмет договору	процес праці: виконання роботи за певною професією, посадою, тобто виконання працівником певної трудової функції. Трудова функція працівника зазвичай не передбачає кінцевого результату, за винятком строкових трудових договорів, що укладаються з особами для виконання певної роботи у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк (ст. 23 КЗпП України)	кінцевий результат, тобто виконання підрядником роботи, спрямованої на досягнення кінцевого результату. Важливим є результат роботи, а не спосіб його досягнення	кінцевий результат, тобто виконання виконавцем роботи, спрямованої на досягнення кінцевого результату. Важливим є результат роботи, а не спосіб його досягнення
Режим праці та відпочинку	підпорядкування працівника правилам внутрішнього трудового розпорядку (як нормативний акт обов'язковий для працівника і власника або вповноваженого ним органу)	підрядник не зобов'язаний виконувати вимоги правил внутрішнього трудового розпорядку замовника. Замовник має право перевіряти хід і якість роботи без втручання у діяльність підрядника	виконавець не зобов'язаний виконувати вимоги правил внутрішнього трудового розпорядку замовника. Замовник має право перевіряти хід і якість роботи без втручання у діяльність виконавця
Дохід, який одержує особа, що виконує роботи (надає послуги)	трудовий дохід	винагорода (плата)	винагорода (плата)

Структура доходу	— заробітна плата: ▪ основна заробітна плата ▪ додаткова заробітна плата ▪ інші заохочувальні та компенсаційні виплати — інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати	— відшкодування витрат підрядника — плата за виконану ним роботу	оплата наданої послуги

Щодо внутрішніх мотивів осіб, які працюють за цивільно-правовими договорами, то крім матеріальних чинників такими мотивами є можливість самостійно планувати свою роботу, вибирати зручний графік, методи та способи виконання роботи, особиста відповідальність за власний результат, відсутність жорсткого контролю з боку інших осіб і необхідності підпорядковуватися правилам внутрішнього трудового розпорядку, корпоративним стандартам і нормам, які не завжди збігаються з особистими інтересами та цінностями особи, тощо.

Трудовий дохід найманого працівника — сукупність усіх матеріальних благ (винагород), що їх одержує найманий працівник у результаті виконання трудової функції на конкретному підприємстві, яка визначена трудовим договором (контрактом).

Досягнення відповідних результатів праці — це не єдиний і не завжди основний аспект, що має враховувати роботодавець і керівник під час вибору методів мотивування *найманого працівника*. Не менш важливе значення має забезпечення належної трудової поведінки, котра якщо не прямо, то опосередковано впливає не тільки на власні результати працівника, а й на результати інших працівників — членів трудового колективу. Під час виконання функцій і обов'язків існує велика взаємозалежність між працівниками не тільки одного підрозділу, а й різних відділів і служб.

Наступний аспект, який має враховувати роботодавець і керівник у розробленні політики трудових доходів — це формування лояльності працівників до організації та їх закріплення в ній. Для цього недостатньо розробити справедливу, адекватну затраченим зусиллям систему оплати праці. Задля формування відданості та лояльності працівників потрібно надавати соціальні виплати та винагороди, розробляти програми участі персоналу в прибутку, програми довгострокової мотивації, зокрема участі в акціонерному капіталі, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат, залучати до процесів управління, сприяти професійному та кар'єрному зростанню працівників, використовувати інші методи нематеріальної мотивації. При цьому важливо враховувати потреби, інтереси та очікування працівників. Принципове значення в цьому контексті мають додержання норм трудового законодавства, надання і виплата гарантій і компенсацій відповідно до його основних норм і положень колективних угод різних рівнів.

Неабияке значення має врахування корпоративної культури, розроблення як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації, які сприятимуть її формуванню та розвитку.

Вирізняють *основні та додаткові джерела трудових доходів найманих працівників*. Прикладом додаткових джерел доходів є робота за сумісництвом і

виконання крім основної додаткової роботи, яка відповідно до чинного законодавства не є сумісництвом.

> Згідно з Положенням про умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій, затвердженим наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України та Міністерства фінансів України від 28 червня 1993 р. № 43, до робіт, що не є сумісництвом, належать:
> — літературна робота, зокрема робота з редагування, перекладу та рецензування окремих творів, яка оплачується з фонду авторського гонорару;
> — технічна, медична, бухгалтерська та інша експертиза з разовою оплатою праці;
> — педагогічна робота з погодинною оплатою праці в обсязі не більш як 240 годин на рік;
> — виконання обов'язків медичних консультантів установ охорони здоров'я в обсязі не більш як 12 годин на місяць з разовою оплатою праці;
> — проведення консультацій науковими працівниками науково-дослідних інститутів, викладачами вищих навчальних закладів та інститутів удосконалення лікарів, головними фахівцями органів охорони здоров'я в лікувально-профілактичних установах;
> — робота за договорами провідних наукових, науково-педагогічних і практичних працівників з короткострокового навчання працівників на підприємствах;
> — організація та проведення екскурсій на умовах погодинної або відрядної оплати праці, а також супровід туристських груп у системі туристично-екскурсійних установ профспілок та ін.

Відповідно до ст. 21 КЗпП України працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці за допомогою укладення трудового договору на одному або одночасно на кількох підприємствах, в установах, організаціях, якщо інше не передбачене законодавством, колективним договором або угодою сторін. Це дає змогу працівникові, крім основного трудового договору, укладати трудові договори на умовах роботи за сумісництвом.

Сумісництвом вважається виконання працівником крім своєї основної іншої регулярно оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час на тому самому або іншому підприємстві, в установі, організації або у громадянина (підприємця, приватної особи) за наймом. Працівники, які працюють за сумісництвом, одержують заробітну плату за фактично виконану роботу.

Більшість працівників працюють на умовах сумісництва задля одержання додаткового доходу, а також розширення свого професійного досвіду та налагодження ділових контактів.

Незважаючи на те що на працівників, які працюють на умовах сумісництва, поширюється трудове законодавство, мотивація таких працівників, зокрема в частині трудових доходів, відрізняється від мотивації працівників, для яких підприємство є основним місцем роботи, і трудові доходи, що їх одержує працівник на цьому підприємстві, є основними. Головна відмінність полягає в необхідності та доцільності формування лояльності працівників-сумісників, а отже, використання керівником усіх матеріальних і нематеріальних важелів задля формування лояльності та закріплення таких працівників на підприємстві.

4.2. СТРАТЕГІЯ І ПОЛІТИКА ТРУДОВИХ ДОХОДІВ

Стратегія трудових доходів підприємства визначає цілі, принципи формування трудових доходів, форми і методи управління ними. Стратегія трудових доходів розробляється з урахуванням загальної стратегії підприємства та стратегії управління персоналом. Місце стратегії трудових доходів в управлінні трудовими доходами показано на рис. 4.2.

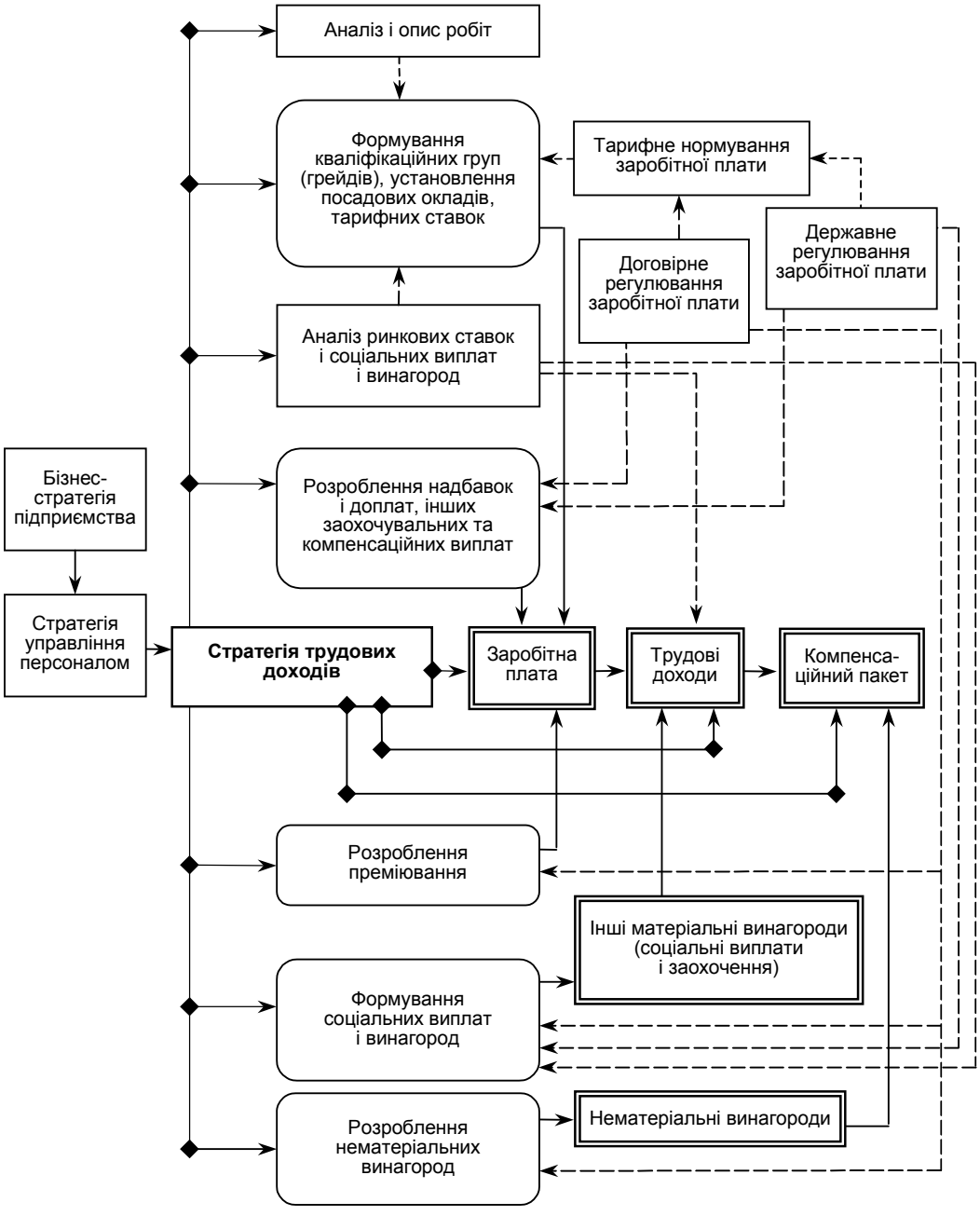


Рис. 4.2. Місце стратегії трудових доходів в управлінні трудовими доходами

Приклад формування стратегії трудових доходів компанії *B&Q* наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

СТРАТЕГІЯ ТРУДОВИХ ДОХОДІВ КОМПАНІЇ B&Q[1]

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

Напрями розвитку стратегії трудових доходів компанії *British Airways* унаочнює рис. 4.3.

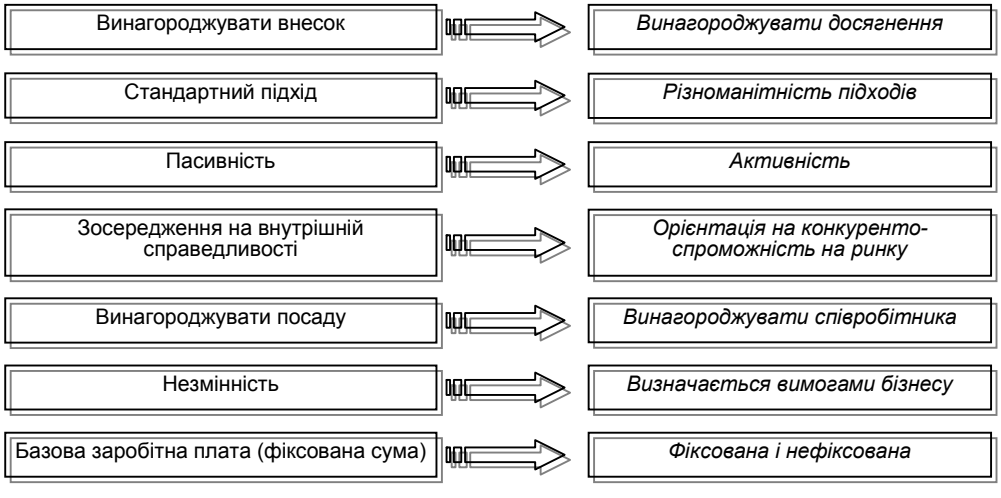


Рис. 4.3. Напрями розвитку стратегії трудових доходів у компанії *British Airways*[2]

Політика трудових доходів є сукупністю положень, засад, настанов, якими керуються під час прийняття управлінських рішень. Політика трудових доходів

[1] *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. — С. 34.
[2] Там само. — С. 41.

охоплює принципи, засади формування основної заробітної плати, преміювання, установлення надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів, надання гарантійних, компенсаційних і соціальних виплат і заохочень тощо.

Політика трудових доходів посідає домінантне місце в компенсаційній політиці підприємства. Як і компенсаційна політика, вона має відповідати стратегії та цілям підприємства, бути конкурентною, сприяти залученню та утриманню компетентних працівників. Потрібно узгоджувати трудові доходи працівників із результатами їхньої праці. Під час розроблення політики трудових доходів слід ураховувати корпоративну культуру підприємства, а також потреби, інтереси та очікування працівників.

4.3. МАТЕРІАЛЬНА ВИНАГОРОДА: ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ЗНАЧЕННЯ

Матеріальна винагорода має вирішальне значення у мотивації персоналу, причому вона сприймається працівником не тільки як компенсація затрат часу, енергії, інтелектуальних здібностей на досягнення корпоративних цілей, але і як свідчення його цінності для підприємства, що впливає на самооцінку працівника, вказує на його соціальний статус. Матеріальна винагорода, яку одержує працівник, є також мірилом його особистісної і професійної самореалізації.

Для розуміння внутрішніх механізмів мотивації працівників засобами матеріальної винагороди треба визначити чинники, що впливають на її рівень (рис. 4.4).

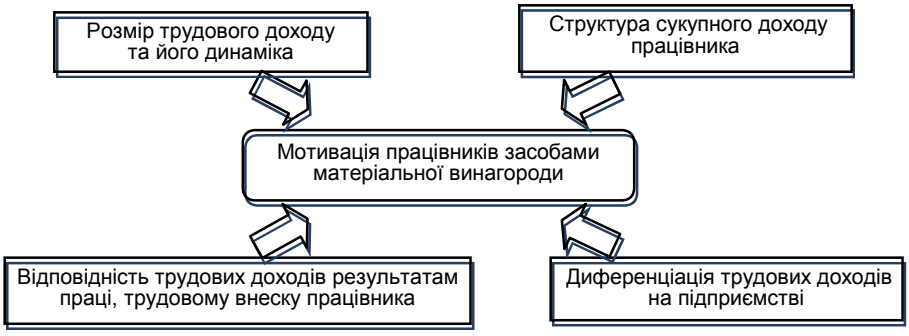


Рис. 4.4. Чинники, які впливають на мотивацію працівників засобами матеріальної винагороди

Один з основних чинників, що впливає на мотивацію працівників, — *розмір трудового доходу*. Низький рівень трудових доходів, який не забезпечує розширене відтворення робочої сили, є серйозним демотиваційним чинником, не спонукає до поліпшення результатів праці, не закріплює персонал на підприємстві, призводить до втрати інтересу у працівників до трудової діяльності як способу одержання доходів, спонукає до пошуку та одержання

нелегальних, зокрема кримінальних, доходів. Політика низьких трудових доходів найманих працівників негативно позначається на людському розвитку, якості трудового життя, призводить до втрати людського капіталу як підприємствами, так і країною загалом, що, своєю чергою, негативно позначається на кінцевих результатах діяльності самого підприємства й економічному розвитку країни та, відповідно, рівні їхньої конкурентоспроможності.

Відповідність трудових доходів результатам праці та трудовому внеску працівника є вагомим чинником мотивації працівників. З одного боку, неузгодженість розміру трудового доходу з результатами праці викликає відчуття несправедливості, невдоволення оплатою праці, що може спричинити зниження трудової активності, зрештою, лояльності до підприємства та звільнення насамперед компетентних працівників. З іншого боку, брак механізмів узгодження трудових доходів з індивідуальними та колективними результатами праці спричиняє втрату інтересу працівників у продуктивнішому виконанні роботи, поліпшенні кількісних і якісних показників, досягненні поставлених цілей, запровадженні інноваційних технологій. Це, своєю чергою, негативно впливатиме на ефективність діяльності підприємства.

Важливим чинником, що діє на мотивацію працівників, є *структура сукупного доходу працівника*. Сукупний дохід найманого працівника крім трудового доходу складається з інших доходів, зокрема й тих, що не пов'язані з трудовою діяльністю (див. рис. 4.1). Співвідношення трудового та нетрудових доходів може суттєво впливати на мотивацію найманого працівника. З одного боку, велика частка доходів, що не пов'язані з трудовою діяльністю, у сукупному доході найманого працівника може стати причиною низької його мотивації. Робота може відігравати незначну роль у житті такого працівника. У зв'язку з цим він не докладатиме значних зусиль для реалізації свого потенціалу та одержання високих результатів праці. Працівник віддаватиме перевагу родині, вільному часу, дозвіллю, відпочинку тощо. З іншого боку, високий рівень нетрудових доходів дозволяє людині не тільки орієнтуватися на матеріальні чинники, а й вибирати роботу відповідно до своїх інтересів. У такому разі людина, маючи задоволення від самого змісту роботи, зможе задовольнити потреби в цікавій, творчій діяльності і, зрештою, у самореалізації.

Останнім часом у професійних колах з'явилося поняття дауншифтингу. **Дауншифтинг** — добровільна відмова від високої посади та доходів задля спокійного життя в родинному колі. Дауншифтерами називають людей, котрі досягли певного успіху в професійній діяльності, але свідомо відмовляються від кар'єрного зростання, нової посади та збільшення доходів. Такі люди вирішують змінити життя успішного, скажімо, банкіра чи юриста на менш престижне, але спокійніше життя, наприклад, інструктора з дайвінгу чи власника невеликого кафе.

Причинами дауншифтингу можуть бути:

— перегляд цінностей і сенсу життя;

— втома, постійний стрес, тиск на роботі, синдром «згорівшого» керівника;

— наявність капіталу, який дає змогу «відійти від справ»;

— незадоволеність роботою, відсутність творчих елементів можуть стати причиною зміни високооплачуваної роботи на роботу з нижчим розміром заробітної плати, але творчого характеру;

— прагнення знайти роботу за покликанням; часто молоді люди стають жертвами «родинної» кар'єри і, обравши професію своїх батьків, згодом розуміють, що ця робота їм не підходить, і це спонукає змінювати сферу діяльності;

— похилий вік і негаразди зі здоров'ям тощо.

У розвинутих країнах це явище набуває поширення. В Україні ж — низький загальний рівень матеріального добробуту й нестабільна економічна та політична ситуація, тому відмовитися від кар'єрного зростання можуть лише дуже багаті люди. А оскільки в Україні таких людей мало, то дане явище поки що не поширене, хоч окремі його вияви можна спостерігати.

4.4. Диференціація трудових доходів

Важливим питанням розроблення ефективної політики трудових доходів є забезпечення об'єктивної їх диференціації.

Під **диференціацією трудових доходів** слід розуміти відмінності у рівнях заробітної плати працівників залежно від різних чинників.

Причини відмінностей у трудових доходах:

— працівники неоднорідні, вони відрізняються один від одного знаннями, навиками, досвідом, володіють різним обсягом людського капіталу, мають різну продуктивність;

— робочі місця неоднорідні, вони різняться «незарплатними» характеристиками (умовами, місцем розташування, видами соціальних допомог і винагород, статусом тощо);

— умови досконалої конкуренції не виконуються (існують обмеження щодо мобільності робочої сили, інформація недосконала та її одержання потребує певних витрат, виникають ефекти дискримінації на ринку праці) [1].

Відмінності у рівнях трудових доходів працівників обумовлені низкою чинників. Серед головних чинників диференціації трудових доходів виділимо такі:

— стан ринку праці (попит і пропозиція на робочу силу);

— галузеві та регіональні чинники;

— законодавчі норми у сфері оплати праці;

— рівень розвитку соціально-трудових відносин;

— складність праці, умови праці, цінність посади;

— рівень кваліфікації (рівень освіти, досвід роботи);

— індивідуальні характеристики працівників (знання, навики, особистісні якості, мотивація);

[1] Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения. Учебно-методическое пособие : практикум / Под ред. Р.П. Колосовой, Г.Г. Меликьяна. — М. : ТЕИС, 2008. — С. 134.

— колективні та індивідуальні результати праці;

— результати діяльності підприємства тощо.

Крім того, на рівень трудових доходів найманих працівників можуть впливати *макроекономічні чинники*: економічна і політична ситуація в країні, регіональна, податкова, кредитна, зовнішньоекономічна політика держави, розвиток інститутів соціального партнерства та регулювання соціально-трудових відносин та ін.

На результати господарської діяльності, а отже, і на рівень трудових доходів впливають такі *мікроекономічні чинники*, як форма власності, організаційно-правова форма, становище підприємства на товарному, фінансовому, фондовому ринках, інноваційна, маркетингова, цінова, збутова політика підприємства тощо.

Чинники диференціації впливають на розмір різних складових трудових доходів і зумовлюють існування різних видів диференціації (рис. 4.5).

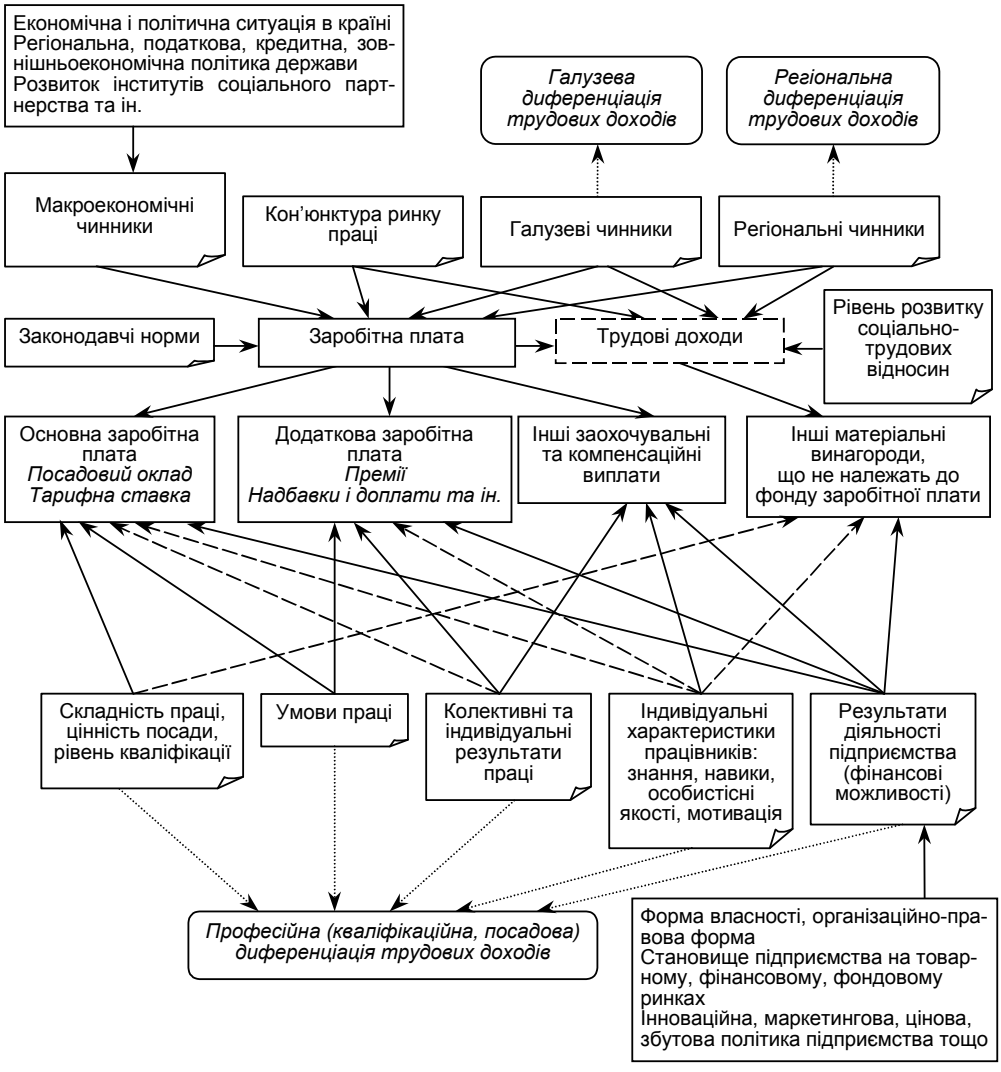


Рис. 4.5. Вплив основних чинників диференціації на різні складники трудових доходів

Вирізняють галузеву, регіональну і професійну (кваліфікаційну, посадову) диференціацію трудових доходів.

Галузева диференціація характеризує відмінності у рівнях трудових доходів працівників різних видів економічної діяльності та галузей промисловості. Галузева диференціація формується під впливом особливостей змісту, умов праці, професійно-кваліфікаційної структури працівників, результатів діяльності підприємств галузі тощо.

Вплив галузевої диференціації на розвиток економіки неоднозначний. З одного боку, наявність галузей з вищим рівнем трудових доходів пришвидшує

дію закону «ринкової селекції». Це сприяє вивільненню робочої сили (носіїв людського капіталу) з неефективних, неконкурентоспроможних підприємств, де трудові доходи низькі, і, відповідно, пошуку місць докладання праці у конкурентоспроможних галузях з вищим рівнем трудових доходів.

Проте відплив людського капіталу з таких видів економічної діяльності, як охорона здоров'я, освіта, наука, сфера послуг, розвиток яких має першочергове значення для забезпечення економічного розвитку країни та її конкурентоспроможності, навряд чи можна вважати позитивним явищем. Негативним явищем також для вітчизняної економіки є низький рівень трудових доходів у таких галузях, як сільське господарство, виробництво харчових продуктів, електричного, електронного та оптичного устаткування, машин.

Регіональна диференціація характеризує відмінності у рівнях трудових доходів працівників різних регіонів. Регіональна диференціація формується під впливом галузевої структури та вартості проживання, а значить, і відтворення робочої сили в регіонах. Високий рівень трудових доходів у окремих регіонах визначається насамперед структурою зайнятості населення. Тому регіональна диференціація зумовлена в основному галузевою. Аналогічно галузевій регіональна диференціація спонукає людей залишати регіони з низьким рівнем трудових доходів і шукати робочих місць у тих регіонах, де рівень трудових доходів вищий. Внутрішні міграційні переміщення людського капіталу здебільшого супроводжуються зміною сфери докладання праці.

Професійна диференціація характеризує відмінності в рівнях трудових доходів працівників різних професійних груп, посад, рівнів кваліфікації.

На мотивацію працівників негативно впливає як завелика, так і замала диференціація трудових доходів. Якщо різниця в трудових доходах працівників різних професійних груп, посад, з різним рівнем кваліфікації та мотивацією незначна, це призводить до «зрівнялівки». У такому разі система оплати праці не враховує різниці у складності, результатах праці, індивідуальних характеристиках працівників тощо, що призводить до зниження лояльності керівників вищої ланки, компетентних працівників, до незаінтересованості всіх категорій персоналу в досягненні високих результатів, професійному та кар'єрному зростанні тощо.

Завелика диференціація трудових доходів спричинює соціальну несправедливість, демотивацію та збільшення плинності працівників нижчих кваліфікаційних груп, зниження заінтересованості керівників вищої ланки управління у результатах діяльності підприємства у разі, якщо вони матимуть високу гарантовану основну заробітну плату.

> Якщо досліджувати тенденції в оплаті праці в Україні на макрорівні, то тут спостерігається посилення галузевої, регіональної, міжфірмової, міжпрофесійної диференціації. Посилення диференціації протягом останніх двох десятиліть обумовлено тим, що оплата праці частини населення здійснювалася за традиційними підходами без урахування законів ринкової економіки. Разом з тим у суспільстві з'явилася нова верства населення (підприємці, менеджери, банкіри, власники нерухомості та ін.), яка діяла за законами ринкової економіки й одержувала високі доходи.

З розвитком ринкових відносин нерівність поглиблювалася. Більше того, вона й далі поглиблювалася за умов фінансово-економічної кризи, яка розпочалася 2008 р., у зв'язку з вивільненням значної частини найманих працівників, зниженням реальної заробітної плати внаслідок інфляції, скороченням як основної заробітної плати, так і різних премій, доплат і надбавок та інших виплат усупереч основним положенням трудового законодавства, колективних угод і договорів.

Якщо розглядати різницю в трудових доходах, що склалася на окремих підприємствах і в організаціях, то вона суттєво різниться залежно від виду економічної діяльності та галузевої належності, форми власності, організаційно-правової форми підприємства тощо. На підприємствах з низьким рівнем трудових доходів, зокрема на більшості підприємств бюджетної сфери, різниця в заробітній платі працівників різних кваліфікаційних груп межує зі зрівнялівкою. Під час визначення розміру заробітної плати не враховуються ані традиційні тарифоутворювальні чинники (складність праці, рівень кваліфікації, умови праці та ін.), ані результати праці працівників. Це породжує відчуття несправедливості в оплаті праці, особливо у висококваліфікованих працівників, керівників різних рівнів управління, що негативно впливає на їхню мотивацію та лояльність до підприємства.

На підприємствах з високим рівнем доходів спостерігається суттєве розшарування працівників за розміром трудових доходів унаслідок установлення високих посадових окладів керівникам вищої ланки управління та значних соціальних виплат і благ.

Для забезпечення об'єктивної диференціації трудових доходів потрібно враховувати основні чинники, які мають впливати на їхній розмір. Усі чинники професійної диференціації можна поділити на дві групи: відносно постійні та змінні.

До *відносно постійних* належать складність праці, цінність посади, рівень кваліфікації, умови праці.

Змінними чинниками є колективні, індивідуальні результати праці, результати діяльності підприємства і певною мірою індивідуальні характеристики працівників: знання, навики, особистісні якості, мотивація тощо.

Існування відносно постійних і змінних чинників обумовлює їх вплив на розмір різних складових трудових доходів.

На розмір трудових доходів впливає стан ринку праці (попит і пропозиція на робочу силу). Що рідкісніший на ринку праці фахівець, то вищий розмір заробітної плати має запропонувати йому роботодавець для того, щоб найманий працівник погодився прийняти пропозицію і щоб надалі утримати його на підприємстві. Крім того, посадові оклади й тарифні ставки мають установлюватися з урахуванням ринкових їх значень для представників відповідних професійних груп.

Складність праці, рівень кваліфікації впливають на розмір посадового окладу і тарифної ставки. Що вищий рівень складності праці працівника, який обіймає дану посаду (робоче місце), що вищий рівень кваліфікації, необхідний для виконання завдань і робіт, то вищі кваліфікаційна група, розряд, до яких належить посада (робоче місце). Відповідно, більшими є розміри посадового окладу і тарифної ставки, передбачені для цієї кваліфікаційної групи, розряду.

Зазначені чинники також опосередковано впливають на розмір і структуру соціальних виплат і винагород у разі формування їх відповідно до розроблених кваліфікаційних груп. За такого підходу що вища кваліфікаційна група, до якої належить посада (а віднесення посади до кваліфікаційної групи залежить від

складності праці, рівня кваліфікації тощо), то більший набір виплат і винагород чи більші їх розміри пропонуються.

Умови праці можуть бути чинником диференціації основної заробітної плати, якщо вони враховуються під час формування кваліфікаційних груп (грейдів) з оплати праці. Чинні на підприємстві положення про оплату праці та колективний договір можуть передбачати різні тарифні ставки (оклади) для працівників, які працюють у важких і шкідливих для здоров'я умовах праці. Чинник «умови праці» впливає також на розміри різних доплат до посадових окладів і тарифних ставок: доплати за роботу в надурочний, нічний час, вихідні та святкові дні, у важких і шкідливих для здоров'я умовах праці, за інтенсивність праці тощо.

Колективні та індивідуальні результати праці впливають насамперед на розмір додаткової заробітної плати (премії, комісійні тощо), окремих видів доплат і надбавок (надбавки за високу професійну майстерність робітників, за високі досягнення в праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців тощо), одноразових премій і винагород.

На рівень трудових доходів впливають також індивідуальні характеристики працівників: знання, навики, особистісні якості (виконавча дисципліна, ініціативність, сумлінність тощо), мотивація тощо. Ці характеристики визначають індивідуальні результати праці, внесок працівника в колективні результати, відповідно, і розмір додаткової заробітної плати. Одночасно індивідуальні характеристики працівників разом з результатами праці враховуються в разі підвищення кваліфікаційної категорії професіоналам, фахівцям, технічним службовцям, а також розряду робітникам, що, своєю чергою, позначається на розмірі основної заробітної плати.

Якщо на підприємстві використовується вилкова модель або якщо для кожної кваліфікаційної групи (розряду, грейду) встановлено кілька рівнів посадових окладів (тарифних ставок), то на розмір посадового окладу чи тарифної ставки впливатимуть крім усіх інших чинників індивідуальні характеристики та результати праці працівників.

Результати діяльності підприємства є чинником диференціації майже всіх складових трудових доходів. З огляду на фінансові можливості керівництво узгоджує з профспілковим органом під час колективних переговорів і затверджує розмір мінімальної заробітної плати на підприємстві з урахуванням законодавчо встановленої мінімальної заробітної плати. Розміри тарифних ставок і посадових окладів для працівників визначаються множенням установленого для відповідного розряду, кваліфікаційної групи чи грейду тарифного коефіцієнта чи міжпосадового (міжкваліфікаційного) співвідношення на мінімальну заробітну плату на підприємстві. Отже, що більший розмір мінімальної заробітної плати на підприємстві, то більші розміри тарифних ставок і посадових окладів працівників.

Результати діяльності підприємства впливають також на розмір додаткової заробітної плати. Окремі показники (обсяги виробництва, продажу, розмір доходу, прибутку тощо) можуть бути умовами преміювання. Наприклад, розмір премій працівників залежить від індивідуальних результатів праці та (або) результатів роботи колективу (департаменту, відділу, служби, управління),

проте премія нараховується і виплачується за умов одержання підприємством доходу чи прибутку в певному розмірі. Премії керівників вищого рівня управління мають виплачуватися за результатами діяльності роботи підприємства. У такому разі останні безпосередньо впливають на розмір премій. За умов запровадження на підприємстві програми участі в прибутках розмір виплат залежить крім інших показників відповідно до вибраної схеми визначення частини прибутку для розподілу та умов його розподілу, від розміру прибутку.

Фінансові можливості підприємства разом з політикою керівництва у галузі інвестування коштів у людський капітал впливають на кількість і розмір виплат соціального характеру і насамперед добровільно характеру. Передбачені законодавством соціальні виплати (оплачувані щорічні основні і додаткові відпустки, оплата тимчасової непрацездатності, пільги молодим працівникам і жінкам тощо) роботодавець має здійснювати в обов'язковому порядку незалежно від фінансових результатів діяльності підприємства.

Під час розроблення політики трудових доходів керівники мають ураховувати розглянуті чинники задля забезпечення об'єктивної їх диференціації та формування справедливої і конкурентоспроможної оплати праці.

Для **оцінювання диференціації трудових доходів працівників** використовуються такі показники:

1. ***Показники середніх величин***: середньоарифметичне, медіана й мода.

Найчастіше для аналізу темпів зростання (зниження) трудових доходів на підприємстві, у галузі, регіоні та в економіці загалом використовують *середньоарифметичне значення заробітної плати*. Динаміку цього показника потрібно досліджувати й аналізувати для виявлення загальних тенденцій у політиці трудових доходів. Темпи зростання цього показника треба порівнювати з темпами зростання валового внутрішнього продукту (на національному рівні), основними економічними показниками діяльності підприємства (обсягами виробництва, збуту, прибутку, продуктивністю праці тощо). Динаміку середньої заробітної плати необхідно зіставляти з темпами зростання цін на споживчі товари та послуги задля виявлення змін у реальних доходах працівників.

Разом з цим збільшення заробітної плати окремих груп працівників може не позначитися на розмірі середньої заробітної плати на підприємстві через зменшення заробітної плати інших груп працівників чи зміни професійно-кваліфікаційного складу персоналу. Середня заробітна плата може збільшуватися, коли в більшої частини працівників заробітна плата залишиться без змін. Зростання середньої заробітної плати може відбуватися за рахунок працівників з високим рівнем доходів, що поглиблюватиме її диференціацію. У разі якщо вона і так необ'єктивно завелика, то це лише посилюватиме соціальну несправедливість і знижуватиме матеріальну мотивацію більшості найманих працівників.

Збільшення середньої заробітної плати може відбуватися за рахунок працівників з низьким рівнем доходів. Поширеною причиною цього може бути

підвищення основної заробітної плати працівників нижчих кваліфікаційних груп, працівників, що виконують найпростіші роботи, до встановленого законодавством чи колективними угодами мінімального рівня без перегляду тарифних ставок і посадових окладів працівників вищих розрядів і кваліфікаційних груп. Така ситуація типова в період економічної кризи, фінансово-економічної нестабільності, спаду ділової активності підприємства. Тоді диференціація заробітної плати зменшуватиметься, що спричинятиме зрівнялівку в трудових доходах працівників. Якщо замороження заробітних плат більшості працівників відбувається в умовах інфляції, це зумовлюватиме також зниження їхніх реальних доходів, а відтак і купівельної спроможності та повноцінного відтворення робочої сили.

У статистиці *медіаною* є значенням елемента вибірки, яке поділяє її на дві рівні за обсягом частини; 50 % елементів — вище за медіану і 50% — нижче. Медіанне значення заробітної плати характеризує рівень заробітної плати, який поділяє всіх працівників на дві рівні частини: 50 % працівників одержує вищу від медіанного значення заробітну плату, 50 % — нижчу.

Модою в статистиці називають значення випадкової величини, яке найчастіше зустрічається в сукупності спостережень. Модальне значення заробітної плати — розмір заробітної плати, що його одержує більшість працівників.

Аналіз динаміки медіанного та модального значень заробітної плати дає змогу відстежити тенденцію зміни середньої величини заробітної плати без урахування її змін лише в результаті збільшення заробітної плати працівників з найнижчими або найвищими рівнями доходів.

2. ***Варіація*** — порівняння максимального і мінімального розмірів заробітної плати. Під час аналізу варіативних значень установлюються різниця між максимальним і мінімальним розмірами заробітної плати, відхилення максимального і мінімального розмірів заробітної плати від середніх величин (середньоарифметичного значення, медіани та моди). При цьому можуть порівнюватися розміри основної заробітної плати (тарифних ставок і посадових окладів), передбачені штатним розписом, середньомісячні розміри заробітних плат працівників підприємства протягом року, розміри заробітних плат за місяць, розміри трудових доходів за рік. Показники варіації нестійкі, особливо коли порівнюється вся заробітна плата або загальний трудовий дохід працівників, оскільки на їхній розмір можуть впливати різні, зокрема випадкові, чинники.

3. ***Абсолютні та відносні структурні показники***: квартилі, квантилі, децилі.

Квартилі поділяють усіх працівників за розміром заробітної плати на чотири рівні частини, *квантилі* — на п’ять рівних частин, *децилі* — на десять. Перший квартиль (квантиль, дециль) характеризує рівень заробітної плати, нижче за який одержують 25 % (20 % і 10 %) осіб з найнижчим її рівнем. Останній квартиль (квантиль, дециль) характеризує рівень заробітної плати, вище за який одержують 25 % (20 % і 10 %) осіб з найнижчим її рівнем. Зіставлення цих показників характеризує відмінності між однаковими за чисельністю групами з різним рівнем заробітної плати.

Для аналізу розшарування працівників за рівнем доходів найчастіше застосовують відносні відхилення квартилей (квантилей і децилей), які називаються *коефіцієнтами диференціації доходів*. Такі коефіцієнти показують, у скільки разів доходи 25 % (20 чи 10 %) працівників з найвищим рівнем заробітної плати перевищують доходи 25 % (20 чи 10 %) працівників з найнижчим рівнем заробітної плати. Використовують такі показники:

— співвідношення між середніми значеннями заробітних плат усередині груп, що порівнюються між собою, або їх часткою в загальному фонді оплати праці;

— квартильний (квантильний і децильний) коефіцієнти диференціації характеризують співвідношення між середньою заробітною платою 25% (20 чи 10%) працівників з найвищим рівнем трудових доходів і середньою заробітною платою 25 % (20 чи 10 %) працівників з найнижчим рівнем трудових доходів.

Аналіз динаміки коефіцієнтів диференціації доходів дає змогу відстежити зміни в розподілі заробітної плати між працівниками з різним рівнем трудових доходів.

4. ***Крива Лоренца*** — характеризує міру нерівності розподілу доходів. Для побудови кривої Лоренца на осі абсцис позначено частку населення/працівників (у % до загальної чисельності), на осі ординат — їхню частку в загальному обсязі доходів (рис. 4.6).

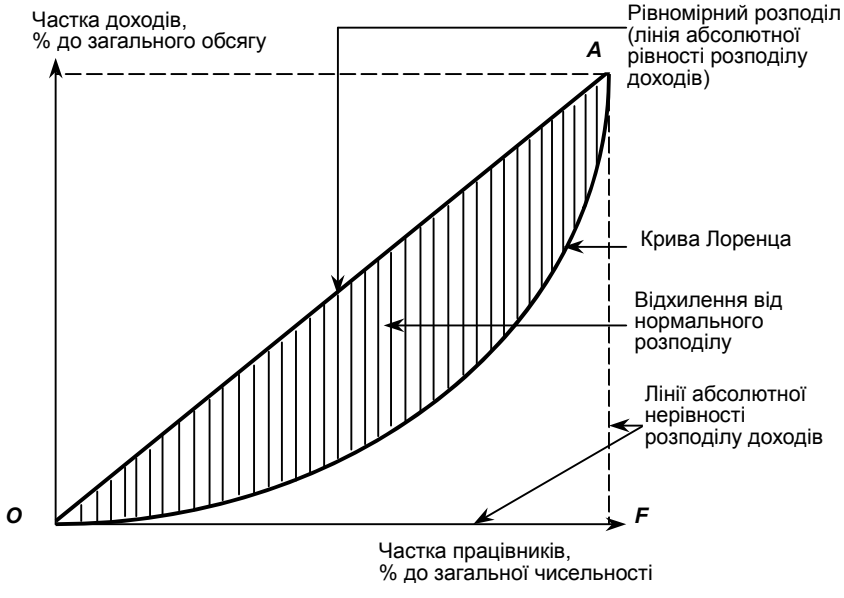


Рис. 4.6. Крива Лоренца

Теоретична можливість абсолютно рівного розподілу доходів відповідає бісектрисі, яка вказує на те, що будь-яка частка населення/працівників (10, 20, 30, 40 % тощо) одержує такий самий відсоток загального доходу. У разі якщо заробітна плата рівномірно розподіляється між населенням/працівниками, то всі точки міститимуться на лінії абсолютної рівності розподілу доходів. Утім такої ситуації в реальному житті не буває.

Крива Лоренца показує фактичний розподіл доходу. Площа між лінією абсолютної рівності і кривою Лоренца свідчить про міру нерівності доходів. Що більша міра нерівності, то більша площа. Абсолютна нерівність — гіпотетичний випадок, коли лише один працівник одержує весь дохід.

У реальному житті межею нерівності розподілу доходів, на думку деяких економістів, визнається ситуація, коли в країні на частку найбідніших 40 % населення припадає 12—13 % загальної суми доходів домогосподарств країни. Така ситуація вважається межею соціальної стабільності в країні[1].

Для аналізу міри нерівності в розподілі доходів використовуються коефіцієнт Лоренца та коефіцієнт (індекс) Джині.

5. ***Коефіцієнт Лоренца*** обчислюють за формулою

$$K_{\text{Лоренца}} = \frac{|Y_1 - X_1| + |Y_2 - X_2| + \ldots + |Y_n - X_n|}{2} = \frac{\sum_{i=1}^{n} \left(|Y_i - X_i|\right)}{2}, \qquad (4.2)$$

де Y_i — частка доходів (заробітної плати) i-ї соціальної групи населення (працівників) у сукупному доході;

X_i — частка населення (працівників) i-ї соціальної групи в загальній чисельності;

n — кількість соціальних груп.

Крайні (екстремальні) значення коефіцієнта Лоренца:

$K_{\text{Лоренца}} = 0$ — у разі абсолютної рівності в розподілі доходів;

$K_{\text{Лоренца}} = 1$ — у разі абсолютної нерівності.

6. ***Коефіцієнт (індекс) Джині***, або ***коефіцієнт концентрації доходів***, визначається на основі кривої Лоренца як співвідношення заштрихованої площі (площі фігури, обмеженої лініями абсолютної рівності та кривою Лоренца) та площі трикутника OAF (див. рис. 4.6).

Коефіцієнт Джині перебуває в межах від 0 до 1. Що ближче коефіцієнт до 1, то більшою мірою доходи сконцентровані в окремих груп населення/працівників. Концентрація доходів у працівників окремих категорій і професійних груп призводить до посилення нерівності і зниження мотивації більшої частини працівників, втрати інтересу до трудової діяльності як способу задоволення своїх матеріальних потреб, пошуку способів одержання додаткових доходів чи іншого місця роботи.

Резюме

Мотивація залежить від розміру трудового доходу, що одержує найманий працівник на підприємстві, та частки його в сукупному доході. Сукупні доходи

[1] *Алиев И. М.* Политика доходов и заработной платы : учебник / И.М. Алиев, Н.А. Горелов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008. — С. 105.

населення є важливим індикатором людського розвитку. Рівень сукупних доходів домогосподарств характеризує міру матеріального добробуту та якість життя членів родини. Він визначає можливості людини задовольняти основні потреби, підвищувати свій професійний, інтелектуальний і культурний рівень, піклуватися про здоров'я тощо.

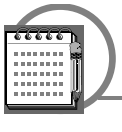
Для значної частки населення основними в структурі сукупного доходу є доходи, пов'язані з трудовою діяльністю. Реалізувати свою здатність до праці людина може, ведучи підприємницьку або незалежну професійну діяльність, іншу індивідуальну трудову діяльність, працюючи на умовах трудового договору в статусі найманого працівника чи виконуючи роботу за цивільно-правовим договором тощо.

Трудовий дохід найманого працівника є сукупністю всіх матеріальних благ (винагород), що одержує найманий працівник у результаті виконання трудової функції на конкретному підприємстві, яка визначена трудовим договором (контрактом).

Стратегія трудових доходів організації визначає цілі, принципи формування трудових доходів, форми і методи управління ними. Політика трудових доходів є сукупністю положень, засад, настанов, якими керуються під час прийняття управлінських рішень, і вміщує низку складових: формування основної заробітної плати; преміювання; надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів; гарантійних і компенсаційних виплат; соціальних виплат тощо.

Матеріальна винагорода має вирішальне значення в мотивації персоналу. Низький рівень трудових доходів не заохочує до поліпшення результатів праці, не закріплює персонал на підприємстві, призводить до втрати інтересу в працівників до трудової діяльності як способу одержання доходів, спонукає до пошуку та отримання нелегальних доходів. Вагомим чинником мотивації є відповідність трудових доходів результатам праці працівника. Неузгодженість розміру трудового доходу з результатами праці породжує відчуття несправедливості, невдоволення оплатою праці, не заінтересовує працівників у продуктивнішому виконанні роботи, поліпшенні кількісних і якісних показників, запровадженні інноваційних технологій, що, зрештою, негативно впливатиме на ефективність діяльності підприємства.

Важливим питанням розроблення ефективної політики трудових доходів є забезпечення об'єктивної диференціації їх залежно від низки чинників, серед яких найважливішими є: складність, умови праці, рівень кваліфікації та індивідуальні характеристики працівників, індивідуальні результати праці та результати діяльності підприємства загалом, стан ринку праці, галузеві та регіональні чинники, законодавчі норми у сфері оплати праці, рівень розвитку соціально-трудових відносин тощо. Крім того, на рівень трудових доходів найманих працівників можуть впливати макро- та мікроекономічні чинники. Під час розроблення політики трудових доходів керівники мають ураховувати зазначені чинники задля забезпечення об'єктивної їх диференціації та формування справедливої та конкурентоспроможної оплати праці.



Терміни і поняття

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

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

Питання для перевірки знань

1.Наведіть структуру сукупного доходу й дайте характеристику його основних складових.
2.Поясніть відмінності між номінальними та реальними доходами.
3.Наведіть приклади доходів, що пов'язані й не пов'язані з трудовою діяльністю (реалізацією здатності до праці).
4.Дайте порівняльну характеристику умов та оплати праці за різними видами договорів.
5.Наведіть особливості мотивації людей, що працюють за цивільно-правовими договорами.
6.Розкрийте сутність трудових доходів як економічної категорії.
7.Наведіть приклади додаткових джерел доходів найманих працівників.
8.Розкрийте відмінності мотивації працівників, для яких робота на підприємстві є основною, та працівників-сумісників.
9.Охарактеризуйте стратегію та політику трудових доходів.
10.Розкрийте значення матеріальної винагороди для забезпечення ефективної мотивації персоналу.
11.Охарактеризуйте чинники, які впливають на мотивацію працівників засобами матеріальної винагороди.
12.Розкрийте сутність і причини виникнення дауншифтингу.
13.Охарактеризуйте чинники диференціації трудових доходів працівників.
14.Наведіть показники оцінювання диференціації трудових доходів працівників.

Завдання для індивідуальної роботи

1.Зобразити схематично взаємозв'язок політики трудових доходів і конкурентоспроможності підприємства.
2.Підготувати есе на одну з тем:
- ✓ «Еволюція політики доходів і її вплив на мотивацію працівників»;
- ✓ «Сучасний стан диференціації трудових доходів найманих працівників в Україні».

3.На підставі вивчення літературних джерел з'ясувати різні підходи до класифікації трудових доходів. Обґрунтувати доцільність (недоцільність) урахування різних класифікаційних ознак під час розроблення політики трудових доходів на підприємстві.
4.На підставі вивчення трудового законодавства визначити відмінності між сумісництвом і суміщенням. З'ясувати особливості роботи та оплати праці на умовах сумісництва та в разі суміщення професій (посад).
5.Визначити особливості стратегії та політики трудових доходів працівників на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Література для поглибленого вивчення

1.*Алиев И. М.* Политика доходов и заработной платы : учебник / И.М. Алиев, Н.А. Горелов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008.
2.*Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
3.*Бодрова О.* Стратегия вознаграждения / О. Бодрова // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 22—26.
4.*Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
5.Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения. Учебно-методическое пособие : практикум / Под ред. Р. П. Колосовой, Г. Г. Меликьяна. — М. : ТЕИС, 2008.
6.*Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.
7.*Колот А.* Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумови збереження та розвитку людського капіталу / А. Колот, С. Григорович // Україна: аспекти праці. — 2005. — № 8 — С. 19—27.
8.*Колот А. М.* Підвищення трудових доходів працюючих як чинник забезпечення економічної і соціальної безпеки країни / А.М. Колот // Соціальна політика: проблеми, коментарі, відповіді. — 2008. — № 5(18). — С. 52—58.
9.*Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж.М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
10.Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие — 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. М.Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
11.*Соломанидина Т. О.* Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие / Т.О. Соломадинина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
12.*Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.

Розділ 5 ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЗА РІЗНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ

5.1. Тарифне нормування та його призначення.
5.2. Характеристика основних елементів та підходів до побудови тарифних умов оплати праці.
5.3. Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці.
5.4. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів.
5.5. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги.
5.6. Методологія та прикладні аспекти побудови єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

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

уміти

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

5.1. ТАРИФНЕ НОРМУВАННЯ ТА ЙОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

Для забезпечення об'єктивної диференціації заробітної плати важливе значення має процедура формування основної (тарифної) її складової. Ця процедура посідає чільне місце в організації заробітної плати. Проектування основної (тарифної) заробітної плати (далі — основної заробітної плати) є фундаментом, базою для розроблення всієї політики оплати праці на підприємстві.

Основна заробітна плата, як уже зазначалося, установлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Вона може виплачуватись у вигляді гонорарів, відсоткових або комісійних виплат, якщо вони в системі оплати праці розглядаються як основна складова заробітної плати.

Формування основної заробітної плати здійснюється на підставі тарифного нормування заробітної плати працівників різних категорій.

Тарифне нормування заробітної плати — це основа тарифної моделі організації заробітної плати, яка застосовується на більшості підприємств небюджетного та на всіх підприємствах бюджетного сектору економіки. Тарифне нормування заробітної плати передбачає використання сукупності норм праці (часу, виробітку, чисельності, обслуговування, ритмічності, витрат ресурсів у процесі праці тощо) та норм оплати (тарифні ставки, посадові оклади, розцінки, доплати, надбавки тощо).

Головне призначення тарифного нормування — диференціація заробітної плати згідно з низкою об'єктивних чинників. Основними тарифоутворювальними чинниками є *складність робіт* і, відповідно, уміння працівників виконувати ці роботи, тобто їхня *кваліфікація*. Тарифне нормування заробітної плати передусім має забезпечувати встановлення обґрунтованих відмінностей в оплаті праці працівників залежно від цих чинників. Висококваліфіковані працівники за всіх інших рівних умов створюють більше матеріальних і нематеріальних цінностей за одиницю робочого часу, ніж низькокваліфіковані. Висококваліфіковані працівники мають необхідні компетенції для виконання певних видів робіт, котрих працівники з низьким рівнем кваліфікації виконати не можуть через брак необхідних знань, умінь і навиків. Диференціація заробітної плати працівників залежно від складності праці має стимулювати їх до підвищення кваліфікації і тим самим задовольняти потреби роботодавця у працівниках різної, насамперед високої, кваліфікації для виконання робіт різної складності.

Важливий тарифоутворювальний чинник — *умови праці*. Працівникам, які працюють на роботах з високим рівнем інтенсивності праці, фізичної чи психічної важкості праці, шкідливими та небезпечними умовами праці, мають установлюватися підвищені розміри основної заробітної плати. Розміри заробітної плати потрібно підвищувати задля компенсації затрачених працівниками фізичних і психічних зусиль та залучення їх на робочі місця і посади зі шкідливими та небезпечними умовами праці.

До тарифоутворювальних чинників належить *значущість певного виду діяльності чи виробництва* для підприємства, галузі, регіону або країни загалом. Для окремих професійних груп працівників, робота яких має вирішальне значення для забезпечення інноваційного розвитку певного підприємства чи галузі, можуть установлюватися підвищені розміри тарифних ставок і посадових окладів.

> Ст. 96 КЗпП України законодавчо визначає, що основою формування та диференціації розмірів заробітної плати є тарифна система, яка використовується для поділу робіт залежно від їх складності, а працівників — залежно від їхньої кваліфікації та за розрядами тарифної сітки.
>
> Варто наголосити, що вітчизняне трудове законодавство тарифному нормуванню заробітної плати відводить важливу роль у диференціації заробітної плати, проте згідно із закріпленим у законодавчому порядку визначенням така диференціація здійснюється лише за складністю праці. На практиці тарифне нормування заробітної плати є складним механізмом, який крім диференціації заробітної плати залежно від складності праці та кваліфікації працівників забезпечує також обґрунтовані відмінності в оплаті праці залежно від інтенсивності, умов праці (важкості, шкідливості, небезпечності) та значущості певного виду діяльності.
>
> У зв'язку з цим тарифна ставка (посадовий оклад) — це не просто фіксований розмір оплати праці за виконання працівником норм праці та трудових обов'язків певної складності, що вимагає від нього певного рівня кваліфікації. Тарифна ставка (посадовий оклад) є також фіксованим розміром оплати праці, яка виконується з певною інтенсивністю, в тих чи інших умовах праці й має відповідну значущість для підприємства.

Отже, *тарифне нормування заробітної плати* має на меті розроблення сукупності нормативних документів, за допомогою яких установлюється рівень основної заробітної плати працівників підприємства (тарифних ставок, окладів, посадових окладів) залежно від їхньої кваліфікації, складності обов'язків і робіт, умов праці та значущості певного виду діяльності.

На підприємствах може застосовуватися підхід, згідно з яким відмінності в умовах та інтенсивності праці враховуються не диференціацією тарифних ставок (посадових окладів) працівників, а через установлення доплат.

Крім забезпечення об'єктивної диференціації заробітної плати працівників залежно від основних тарифоутворювальних чинників тарифне нормування заробітної плати має гарантувати відтворення здатності до праці працівників. Основна (тарифна) частина заробітної плати має постійний, стабільний характер. Під час визначення розміру тарифу треба орієнтуватися на певний стандарт життя, ураховувати державні соціальні гарантії та норми колективних угод різних рівнів.

5.2. Характеристика основних елементів та підходів до побудови тарифних умов оплати праці

Підприємства мають право самостійно розробляти умови оплати праці працівників, зокрема тарифні, з додержанням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною, галузевою і регіональною угодами.

Основні елементи тарифних умов оплати праці:
— довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників;
— тарифні сітки і ставки;
— схеми посадових окладів.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (ДКХП) — систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведено у Національному класифікаторі України ДК 003:2010 «Класифікатор професій». ДКХП є нормативним документом, обов'язковим щодо питань управління персоналом на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності та видів економічної діяльності.

ДКХП складається з випусків і розділів випусків, згрупованих за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт. Розділи випусків співвідносні з розділами класифікації професій за Класифікатором професій: «Керівники», «Професіонали», «Фахівці», «Технічні службовці», «Робітники». Зміст випуску або розділу випуску ДКХП складається зі вступу та кваліфікаційних характеристик, розміщених в абетковій послідовності.

Кваліфікаційна характеристика професії керівника, професіонала, фахівця, технічного службовця містить такі розділи:

1. «Завдання та обов'язки». У цьому розділі наведено типові професійні завдання, обов'язки та повноваження для певної посади, посилання на галузь необхідних знань.
2. «Повинен знати». Розділ містить основні вимоги до спеціальних знань, необхідних для виконання відповідних типових завдань і обов'язків, а також знань законодавчих актів, положень, інструкцій та інших нормативних документів, методів і засобів, які працівник повинен вміти застосовувати під час виконання своїх посадових обов'язків.
3. «Кваліфікаційні вимоги». У розділі визначено відповідно до певної посади вимоги до освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти й мінімальні вимоги до стажу роботи.

За потреби кваліфікаційна характеристика може містити розділ «Спеціалізація», в якому наводяться дані про похідні назви посад, характеристики робіт, галузеву віднесеність тощо, котрі вказують на особливості застосування посади.

Кваліфікаційна характеристика професії робітника містить такі розділи:

1. «Завдання та обов'язки». У цьому розділі наведено опис робіт, властивих для даної професії. Професійні завдання й обов'язки визначені з посиланням на галузь необхідних знань, устаткування, машини, інструмент, сировину, матеріали, деталі, продукцію і послуги.
2. «Повинен знати». Розділ містить основні вимоги до спеціальних знань, необхідних для виконання завдань і обов'язків, а також знань технологічних і конструктивних особливостей знаряддя виробництва, ведення технологічного процесу, інструкцій та інших нормативних документів, методів і засобів, які робітник повинен вміти застосовувати під час виконання своїх професійних обов'язків.
3. «Кваліфікаційні вимоги». У розділі визначено рівень професійної підготовки робітника, який необхідно мати для виконання покладених на нього обов'язків, а також вимоги до стажу роботи.

Окремі кваліфікаційні характеристики містять розділи «Спеціалізація» та «Приклади робіт».

Розділ «Спеціалізація» містить дані про похідні назви професій, характеристики робіт, галузеву віднесеність, а також посилання на товари, послуги, устаткування, механізми та інструменти, які вказують на особливості застосування професії.

У розділі «Приклади робіт» наводяться назви робіт, машини та устаткування, що використовуються під час їх виконання. Розряди робіт установлено за їх складністю без урахування умов праці.

Тарифна сітка — шкала кваліфікаційних розрядів і тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких установлюється безпосередня залежність розміру заробітної плати робітників від складності робіт і рівня кваліфікації.

Основні характеристики тарифної сітки: кількість розрядів, діапазон і характер зміни (міжрозрядна різниця) тарифних коефіцієнтів.

Тарифний розряд є показником міри складності праці, яку виконує робітник, та рівня його кваліфікації. Тарифні коефіцієнти показують, у скільки разів тарифні ставки другого і наступних розрядів більші за тарифну ставку першого розряду. Тарифний коефіцієнт першого розряду завжди дорівнює 1. На основі тарифної сітки й тарифної ставки робітника першого розряду визначаються тарифні ставки кожного наступного розряду.

Тарифна ставка — виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці робітника відповідного розряду за одиницю робочого часу (годину, день, місяць). Тарифні ставки можуть бути годинними, денними та місячними.

Мінімальна тарифна ставка — мінімальний рівень основної заробітної плати за одиницю робочого часу за виконання найпростіших робіт найменшої значущості в нормальних умовах і з нормальним рівнем інтенсивності праці. За основу побудови тарифних умов оплати праці береться тарифна ставка робітника першого розряду.

Під час визначення мінімальної місячної тарифної ставки на підприємстві враховуються такі чинники: фінансові можливості підприємства; рівень середньомісячної заробітної плати, що склався на підприємстві на кінець поточного року; оптимальна частка тарифу в середній заробітній платі на підприємстві; державна, галузева й регіональна гарантії мінімальної тарифної ставки; розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб.

Схема посадових окладів — нормативний документ, що використовується для диференціації основної заробітної плати (посадових окладів) керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців залежно від посад, які вони обіймають, їхньої кваліфікації, умов праці, масштабів і складності виробництва, цінності посад, обсягів і складності обов'язків (робіт).

Під час розроблення тарифних умов оплати праці треба обов'язково додержуватися «порогу відчутності» **Поріг відчутності** — мінімально необхідний (нижній) рівень різниці між тарифними ставками (посадовими окладами) двох суміжних розрядів (кваліфікаційних груп). Різниця має бути не нижче від 10 %. Якщо фактична різниця у рівнях тарифних ставок (посадових окладів) нижча за поріг відчутності, то тарифні умови неадекватно відбивають різницю в складності праці (кваліфікації) і не забезпечують об'єктивної диференціації заробітної плати.

Практика розроблення тарифних умов оплати праці має у своєму арсеналі велику кількість підходів до їх побудови. Традиційний підхід до побудови тарифних умов оплати праці передбачає розроблення тарифних сіток для оплати праці робітників і схем посадових окладів для оплати праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Організаційно-економічний механізм розроблення тарифних умов оплати праці робітників та проектування

схеми посадових окладів за традиційного підходу до їх побудови викладено в підручнику «Економіка праці та соціально-трудові відносини»[1].

За *традиційного підходу до побудови тарифних умов оплати праці* кожному розряду (кваліфікаційній групі з оплати праці) присвоюються стабільні тарифні ставки та посадові оклади залежно від установлених тарифних коефіцієнтів (міжкваліфікаційних чи міжпосадових співвідношень в оплаті праці) та мінімальної тарифної ставки (окладу). Тарифні ставки та посадові оклади переглядаються в разі:

— підвищення мінімальної тарифної ставки (окладу) у зв'язку з підвищенням мінімальних державних гарантій (мінімальної заробітної плати), мінімальних гарантій, передбачених генеральною, галузевою чи регіональною угодами;

— за власною ініціативою роботодавця за умови поліпшення фінансово-економічного стану на підприємстві або ж за ініціативою виборного органу первинної профспілкової організації;

— зміни тарифних коефіцієнтів (міжкваліфікаційних співвідношень), встановлених для певних розрядів (кваліфікаційних груп), наприклад, зміни діапазону тарифної сітки або схеми посадових окладів, або зміни міжрозрядної різниці (абсолютного та відносного зростання тарифних коефіцієнтів чи міжкваліфікаційних співвідношень).

При цьому треба пам'ятати, що зміна тарифних коефіцієнтів (міжкваліфікаційних співвідношень) не має спричиняти зменшення розмірів тарифних ставок і посадових окладів для жодної професійно-кваліфікаційної групи працівників. З одного боку, відповідно до ст. 97 КЗпП України власник або вповноважений ним орган чи фізична особа не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, установлені законодавством, угодами, колективними договорами. З другого боку, такі «новації» можуть стати суттєвим демотиваційним чинником для працівників.

Якщо тарифні ставки та посадові оклади на підприємстві не переглядаються, основна заробітна плата працівника може збільшитися лише за умов підвищення розряду для робітників, кваліфікаційної категорії для професіоналів і фахівців, зміни посади, тобто переведення на вищеоплачувану посаду чи підвищення у посаді. Якщо на підприємстві обмежені можливості кар'єрного зростання, основна заробітна плата залишатиметься незмінною протягом тривалого періоду часу.

Оскільки тарифна частина становить більшу частку заробітної плати працівників, то така «стабільність» тарифних ставок і посадових окладів або незначні їх зміни (менше ніж на 10 %) можуть спричинити зниження мотивації у висококваліфікованих, досвідчених і компетентних працівників, заінтересованості їх у докладанні більших трудових зусиль і поліпшенні результатів праці. У таких випадках виникає потреба в диференціації основної

[1] Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — С. 538—553.

заробітної плати не тільки від складності праці, кваліфікації, інтенсивності, умов праці та значущості певного виду діяльності, а й від інших чинників, які традиційно не є тарифоутворювальними. Такими чинниками можуть бути індивідуальні та колективні результати праці, стаж роботи, професійні та окремі особистісні якості працівників тощо. При цьому механізм узгодження основної заробітної плати залежно від різних чинників має ґрунтуватися на *гнучких засадах побудови тарифних коефіцієнтів* (*міжкваліфікаційних співвідношень*). Основна заробітна плата відповідних професійно-кваліфікаційних груп працівників може диференціюватися за кількома рівнями залежно від виконання норм, індивідуальних результатів праці та інших чинників. Для відповідних професійно-кваліфікаційних груп може встановлюватися діапазон (вилка) оплати праці.

Одним з підходів до побудови тарифних умов оплати праці є запровадження *єдиного уніфікованого підходу до оцінювання складності робіт* і диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу та розроблення єдиної шкали міжкваліфікаційних співвідношень. Таку шкалу зазвичай називають єдиною тарифною сіткою.

Основна заробітна плата може також ув'язуватися крім традиційних тарифоутворювальних чинників не тільки з індивідуальними результатами та характеристиками працівників, а й із колективними результатами праці чи результатами діяльності всього підприємства. У такому разі колективний заробіток розподіляється (паюється) між членами трудового колективу за розробленими схемами та методиками. Такий підхід до проектування основної заробітної плати характерний для *безтарифних* (*пайових*) *моделей оплати праці*.

Різні посади та професії на підприємстві можуть бути об'єднані в *групи з оплати праці* — кваліфікаційні групи, класи або грейди. Кожній кваліфікаційній групі (класу, грейду) встановлюється тарифний коефіцієнт (міжкваліфікаційне, міжпосадове співвідношення в оплаті праці) або ж рівні чи діапазон оплати праці. На практиці набули поширення різноманітні підходи до формування кваліфікаційних груп (класів, грейдів). Формування груп з оплати праці може здійснюватися на основі суб'єктивного розуміння керівниками і фахівцями, які розробляють систему оплати праці, прийнятного для підприємства групування професій і посад. Для формування груп з оплати праці (грейдів) можуть використовуватись аналітичні методи оцінювання робочих місць і посад.

Існування різних моделей і підходів до проектування основної заробітної плати дає змогу вибрати ті з них, які б ураховували специфіку діяльності підприємства, професійно-кваліфікаційну структуру персоналу, можливості професійно-кваліфікаційного зростання персоналу, ситуацію, що склалася на ринку праці, і навіть особливості корпоративної культури. Треба зазначити, що різні моделі оплати праці можуть застосовуватись як відокремлено одна від одної, так і в різноманітних комбінаціях. Наприклад, застосування єдиної гнучкої тарифної сітки, вилкової моделі з використанням принципів паювання колективного заробітку між окремими працівниками, грейдового підходу до оцінювання посад і

формування параметрів основної заробітної плати з побудовою діапазонів у формі вилки тощо.

5.3. СУТНІСТЬ І ПЕРЕВАГИ ГНУЧКИХ ТАРИФНИХ МОДЕЛЕЙ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Моделі гнучкого тарифу ґрунтуються на встановленні залежності основної заробітної плати працівника не тільки від складності праці та таких тарифоутворювальних чинників, як умови праці, значущість певного виду діяльності, а й від результатів праці (рівня виконання норм), стажу роботи, професійних і окремих особистісних якостей працівників тощо.

Окремі з тарифних моделей, побудовані на гнучких засадах, дістали назву ***диференційованих***. Однією з перших диференційованих (гнучких) моделей оплати праці була ***система Тейлора***. Згідно з нею тарифні ставки, що використовуються для розрахунку розцінок (розрахункові тарифні ставки), диференціюються залежно від рівня виконання норм. Відповідно диференціюються розраховані на їх основі відрядні розцінки. У табл. 5.1 наведена шкала підвищення та зниження базової розрахункової тарифної ставки за системою Тейлора та умовні розміри годинних тарифних ставок і відповідних їм відрядних розцінок. За базову розрахункову тарифну ставку взято 15 грн і норму виробітку 100 деталей за 8-годинну зміну (норма часу на деталь 0,08 нормо-години).

Таблиця 5.1

ВІДРЯДНА СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ТЕЙЛОРА

Відсоток виконання норм, %	Коефіцієнт зміни базової розрахункової тарифної ставки	Годинна тарифна ставка, грн	Відрядна розцінка, грн
до 100	0,8	12 (15 × 0,8)	0,96 (12 × 0,08)
100	1,0	15	1,2 (15 × 0,08)
101—130	1,3	19,5 (15 × 1,3)	1,56 (19,5 × 0,08)

Приклад. Якщо робітник виконає завдання на 100 %, тобто виготовить за зміну 100 деталей, його заробіток становитиме 100 × 1,2 = 120 грн.

Якщо робітник виконає завдання на 95 % і виготовить 95 деталей, то він одержить: 95 × 0,96 = 91,2 грн. Заробіток робітника зменшиться на 24 % від базового його рівня.

Якщо робітник перевиконає завдання на 5 % і виготовить 105 деталей, то його заробіток дорівнюватиме 105 × 1,56 = 163,8 грн, що на 36,5 % більше за базовий рівень.

У робітників, які не виконують змінну норму виробітку, відсоток зниження заробітку набагато перевищує відсоток невиконання норми (у розглянутому прикладі 24 % проти 5 %). І, навпаки, у робітників, котрі перевиконують норму виробітку, відсоток підвищення заробітку набагато вищий, ніж відсоток перевиконання нормованого завдання (у прикладі, що розглядався, 36,5 % проти 5 %).

Умовою застосування цієї системи оплати була висока напруженість норм праці, перевиконати які могли лише висококваліфіковані, працьовиті та сумлінні робітники.

Система Барта—Меррика. Норми часу встановлюються за даними хронометражних спостережень за висококваліфікованими робітниками, які працюють з високим рівнем інтенсивності праці. Норма визначається не за середніми, а за мінімальними затратами часу на виконання окремих операцій в групі. Виконання встановлених у такий спосіб норм вимагає дуже високого рівня кваліфікації від робітників і високого рівня інтенсивності праці. Перевиконати норму в змозі найкомпетентніші та найсумлінніші робітники.

Висока напруженість норм праці зумовлює використання диференційованого підходу до побудови тарифних умов оплати праці. Базову годинну ставку застосовують для визначення відрядних розцінок у разі виконання норм від 60 до 83 %. На 10 % підвищується базова ставка і, відповідно, розцінка, якщо норму виконано на рівні 83—100 %, що вважається результатом старанної роботи. Тарифну ставку і розцінку підвищують на 20 % проти базового рівня в разі перевиконання норми — виконання більше ніж на 100 %. За такого підходу до встановлення норм їх перевиконання, швидше, виняток, аніж правило.

Система Ганта містить елементи почасової та відрядної систем оплати праці. Основні положення цієї системи:

— у разі виконання норм виробітку до 100 % застосовується почасова оплата праці за годинними тарифними ставками почасовиків, які на 10–15 % нижчі від тарифних ставок відрядників відповідних розрядів;

— у разі виконання норм виробітку на 100 % і більше робота оплачується за відрядними розцінками за одиницю продукції, розрахованими за базовими тарифними ставками відрядників;

— у разі виконання особливо складних і відповідальних робіт базова відрядна тарифна ставка може підвищуватися на 40 %.

За цією системою якщо робітник не виконує встановленої норми виробітку, він одержує невисоку, але гарантовану заробітну плату. Разом з цим заохочується перевиконання завдань і підвищення кваліфікації для виконання особливо важливих і відповідальних робіт.

> **Приклад**. Розрахункова тарифна ставка відрядника становить 15 грн, почасовика — 12,75 грн. Норма часу на виріб — 0,75 нормо-год. Базова відрядна розцінка дорівнює 15 × 0,75 = 11,25 грн. Місячний фонд робочого часу становить 168 год. За умов виконання норми за місяць на 100 % робітник виготовить 168 : 0,75 = 224 деталі.
>
> Якщо робітник за місяць відпрацював 168 год і виконав норму на 90 %, він одержить 168 × 12,75 = 2142 грн.
>
> У разі якщо робітник виконає норму на 100 %, його заробітна плата дорівнюватиме 224 × 11,25 = 2520 грн.
>
> Якщо робітник виконає норму на 110 %, то він виготовить 224 × 1,15 = 258 деталей. Відповідно, його заробітна плата становитиме 258 × 11,25 = 2902,5 грн.
>
> У разі виконання робітником особливо важливої роботи відрядна розцінка збільшиться на 40 % і становитиме 11,25 × 1,4 = 15,75 грн. Тоді заробітна плата робітника буде 258 × 15,75 = 4063,5 грн.

Система Аткінсона схожа на систему Ганта й також уміщує елементи почасової та відрядної систем оплати праці. Почасова оплата праці за

тарифними ставками почасовиків, які на 33 % нижчі від тарифних ставок відрядників, застосовується в разі виконання напружених норм виробітку на рівні до 75 %. У разі виконання норм на рівні 76–99,9 % почасова ставка підвищується до тарифної ставки відрядника — у розрахунку 1,32 % за кожен відсоток підвищення виконання норм виробітку понад 75 %. Якщо норма виконується на 100 %, виплачується відрядний заробіток і надбавка в розмірі 5 % від цього заробітку. У разі перевиконання нормованого завдання розрахункові тарифні ставки підвищуються на 5 % за кожен відсоток перевиконання норми.

Одним з варіантів моделі гнучкого тарифу є ***система контрольованого денного виробітку***, розроблена французьким економістом Г. Лажуані. Ця система спрямована на стимулювання підвищення продуктивності праці. Відповідно до її основних положень для кожного кваліфікаційного розряду встановлюються три рівні тарифних ставок залежно від виробітку робітника:

1) нормальний, що характеризує середній рівень інтенсивності праці;

2) низький — нижче за 95 % норми;

3) високий — понад 105 % норми.

Критерієм диференціації тарифних ставок у межах одного розряду є продуктивність праці. Тарифна ставка встановлюється терміном на 3–6 місяців. Після закінчення визначеного терміну тарифна ставка переглядається з урахуванням продуктивності праці робітника за квартал чи півріччя.

Якщо виробіток близький до норми і становить від 95 до 105 %, робітникові встановлюється тарифна ставка із середини діапазону — *тарифна ставка за кваліфікацією*. У разі коли виробіток у минулому кварталі чи півріччі становив у середньому понад 105 % норми, робітникові встановлюється *верхній* рівень тарифних ставок відповідного розряду, що на 5 % перевищує ставку за кваліфікацією. Якщо рівень виробітку нижчий за 95 % норми, робітникові встановлюється *нижній* рівень ставок, який на 5 % нижчий за тарифну ставку за кваліфікацією.

Застосування гнучких моделей оплати праці дає змогу посилити заінтересованість працівників у результатах праці, спонукати їх до підвищення кваліфікації, заохочувати виконання відповідальних і важливих робіт. Разом з цим розглянуті підходи до проектування основної заробітної плати доцільно використовувати, коли потрібно стимулювати перевиконання норм і підвищення продуктивності праці, а також в умовах незадоволеного попиту на продукцію підприємства на ринку.

У разі якщо перевиконання нормованих завдань і підвищення продуктивності праці може призвести до порушення виробничих процесів, збільшення незавершеного виробництва, складських запасів, дебіторської заборгованості, використовувати гнучкі моделі оплати праці недоцільно. Крім того, такі підходи до розроблення тарифних умов оплати праці можуть посилити мотивацію працівників, якщо виконання і перевиконання нормованих завдань залежить передусім від їхніх особистих зусиль.

Важливий чинник для прийняття рішення щодо доцільності використання гнучких моделей оплати праці — наявність умов для підвищення працівниками індивідуальних результатів праці.

Розглянуті гнучкі моделі оплати праці ґрунтуються на встановленні залежності основної заробітної плати від індивідуальних результатів праці робітників. Разом з цим гнучкі засади в диференціації основної заробітної плати можуть застосовуватися для розроблення тарифних умов оплати праці не тільки робітників, а й керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Критеріями диференціації посадових окладів (міжпосадових співвідношень в оплаті праці) можуть бути стаж роботи, індивідуальні характеристики, якість і своєчасність виконання завдань і обов'язків тощо.

5.4. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів

Застосування вилкової моделі оплати праці дає змогу посилити індивідуалізацію заробітної плати і зменшити масштаби та діапазон окремих премій, доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів.

Вилкова модель оплати праці ґрунтується на таких засадах:

1. Професії робітників і посади керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців групують у кваліфікаційні групи залежно від складності праці та кваліфікації.

2. Кожній кваліфікаційній групі працівників присвоюється *діапазон* (*вилка*) *співвідношень в оплаті праці*. Приклад вилкової моделі оплати праці наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

ВИЛКОВА МОДЕЛЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Показник	Кваліфікаційні групи												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Діапазон оплати	1,0–1,8	1,4–2,2	1,8–2,6	2,2–3,0	2,6–3,6	3,1–4,3	3,7–4,9	4,3–5,7	5,0–6,4	5,7–6,9	6,3–7,7	7,0–8,6	7,8–9,4
Середнє значення коефіцієнта в інтервалі	1,4	1,8	2,2	2,6	3,1	3,7	4,3	5,0	5,7	6,3	7,0	7,8	8,6
Категорії та групи працівників													
робітники	×	×	×	×	×	×							
технічні службовці		×	×	×									
фахівці				×	×	×							
професіонали						×	×	×	×				
керівники всіх підрозділів								×	×	×	×		
директор, його заступники												×	×

3. *Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти* (тарифні ставки й посадові оклади) працівників установлюються *в межах діапазону* (*вилки*) відповідної кваліфікаційної групи, до якої належить робота, професія чи посада працівника. Не допускається встановлення працівникам тарифних ставок і посадових окладів нижче від мінімальних та вище від максимальних значень, передбачених для відповідних кваліфікаційних груп.

4. Для кожної професійної групи працівників розробляються *показники* (*критерії*) *підвищення та зниження мінімального чи середнього коефіцієнта в межах вилки*, що характеризують індивідуальні результати праці чи внесок у колективні результати, трудову поведінку, професійні та особистісні якості, стаж роботи тощо.

Приклад показників коригування коефіцієнта для слюсаря-ремонтника (друга кваліфікаційна група, діапазон інтервалу 1,4—2,2, середнє значення коефіцієнта в інтервалі — 1,8):
А. Показники підвищення:
- ✓ виконання графіка заявок на ремонт обладнання — +0,2;
- ✓ додержання норм (термінів) ремонту обладнання — +0,1;
- ✓ стаж роботи за даною професією:

— не менше від двох років — +0,05;
— не менше від п'яти років — +0,1.

Б. Показники зниження:
- ✓ порушення виконання графіка заявок на ремонт обладнання — –0,2;
- ✓ повторний ремонт обладнання через низьку якість ремонтних робіт — –0,2.

5. Визначається *періодичність перегляду індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів*. Індивідуальні коефіцієнти працівників можуть переглядатися щомісяця, щокварталу, щопівроку або щорік. Індивідуальні коефіцієнти можуть установлюватися робітникам за результатами кваліфікаційного оцінювання, керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям за результатами атестації (комплексного оцінювання).

Базовим кваліфікаційним коефіцієнтом і, відповідно, базовою тарифною ставкою чи посадовим окладом може бути нижнє або середнє значення в межах вилки. Під час прийняття працівника на роботу йому встановлюється базова основна заробітна плата.

Якщо базовий посадовий оклад чи тарифна ставка встановлені на рівні ***середнього значення***, то розробляються показники підвищення та зниження індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів у межах вилки відповідної групи з оплати праці.

Приклад. Вилка місячних посадових окладів змінних майстрів становить 2400—4200 грн. Базовий посадовий оклад змінних майстрів (середнє значення у вилці) дорівнює (2400 + 4200) : 2 = 3300 грн.
Показники на дільниці, закріпленій за майстром, від яких залежить зміна базових посадових окладів майстрів:
- ✓ виконання норм виробітку;

- ✓ виконання завдання за сортністю;
- ✓ перевищення норм відходів;
- ✓ порушення графіка доставки у суміжні підрозділи.

Рівень виконання показників на закріплених за майстрами дільницях та коефіцієнти підвищення та зниження базових посадових окладів змінних майстрів наведено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Прізвище, ім'я, по батькові	Виконання місячного завдання		Якість		Економія сировини		Ритмічність	
	Виконання норм виробітку, %	К-т (+,–)	Виконання завдання за сортністю, %	К-т (+)	Перевищення норм відходів, %	К-т (–)	Порушення графіка доставки у суміжні підрозділи	К-т (–)
Воловець А.В.	110,4	0,12	98,2	0,04	—	—	—	—
Зозуля І.К.	104,8	0,06	96,0	—	4	–0,06	1	–0,04
Корнієнко В.О.	98,7	–0,02	97,1	0,02	—	—	1	–0,04

Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти коригування базових посадових окладів змінних майстрів дорівнюють:

- ✓ Воловця А. В. — 1 + 0,12 + 0,04 = 1,16;
- ✓ Зозулі І. К. — 1 + 0,06 – 0,06 – 0,04 = 0,96;
- ✓ Корнієнка В. О. — 1 – 0,02 + 0,02 – 0,04 = 0,96.

Посадові оклади змінних майстрів становлять:

- ✓ Воловця А. В. — 3300 × 1,16 = 3828 грн;
- ✓ Зозулі І. К. — 3300 × 0,96 = 3168 грн;
- ✓ Корнієнка В. О. — 3300 × 0,96 = 3168 грн.

Такий підхід може бути доцільний у разі перегляду індивідуальних коефіцієнтів щомісяця чи щокварталу. Щомісячна періодичність коригування основної заробітної плати може бути встановлена для робітників і лінійних керівників основних виробничих підрозділів. Для більшості керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти і, відповідно, посадові оклади варто переглядати не частіше ніж раз у квартал.

Треба зазначити, що встановлення щомісячної періодичності вимагатиме додаткових затрат часу як керівників, так і співробітників відділу організації праці та заробітної плати (компенсацій чи служби персоналу) на облік показників, розрахунок індивідуальних коефіцієнтів та нарахування заробітної плати. Це, своєю чергою, може спричинити затримку у виплаті заробітної плати, що не тільки є порушенням законодавства про працю, а й викликатиме цілком справедливе невдоволення з боку працівників й буде суттєвим демотиваційним чинником.

Для більшості підприємств найоптимальніший варіант — перегляд основної заробітної плати в межах установленої вилки оплати праці щороку.

У разі якщо базовий посадовий оклад чи тарифна ставка встановлені на рівні ***нижнього значення*** вилки, зазвичай розробляються лише показники підвищення індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів у межах відповідного діапазону. Однак можуть зазначатися також умови зниження індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів, але не менше від мінімального коефіцієнта в діапазоні. Такими умовами можуть бути:

— невиконання чи неналежне виконання працівником посадових обов'язків і трудових функцій;

— несвоєчасне чи неякісне виконання розпоряджень, наказів, програм розвитку підприємства та інших організаційно-розпорядчих документів;

— порушення технологічного процесу, чинних стандартів, правил техніки безпеки, експлуатації обладнання, створення аварійної ситуації;

— порушення трудової дисципліни (прогул, запізнення на роботу та передчасне її залишення) та ін.

Інший варіант — розроблення ***підстав для підвищення індивідуальних тарифних ставок і посадових окладів***. Скажімо, після успішного проходження випробувального терміну працівникові підвищують тарифну ставку чи посадовий оклад на відповідний відсоток. Наступне підвищення може бути через рік або після проходження кваліфікаційного оцінювання чи атестації.

Крім того, можуть визначатися додаткові підстави для підвищення розміру основної заробітної плати, як-от:

— перемога у внутрішніх корпоративних змаганнях і конкурсах;

— успішне розв'язання термінових і важливих завдань;

— досягнення найвищих у групі результатів діяльності за відповідний період;

— виконання додаткових завдань і функцій, не передбачених робочою чи посадовою інструкцією. Наприклад, керівництво бригадою, ланкою, координація роботи групи працівників без призначення на керівну посаду і звільнення від основних обов'язків, керівництво короткостроковим проектом (у разі виконання довгострокового проекту працівник може бути призначений на посаду керівника проекту);

— виконання обов'язків наставника для новоприйнятих працівників;

— освоєння працівником суміжної професії, здобуття керівником чи професіоналом другої вищої освіти чи успішне закінчення навчання в бізнес-школі за програмою МБА тощо.

Основні характеристики діапазонів оплати праці за вилкової моделі:

— співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчої кваліфікаційної групи і середнім коефіцієнтом найвищої кваліфікаційної групи;

— тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні;

— ширина діапазону — різниця між максимальним і мінімальним коефіцієнтами у діапазоні;

— перекриття у діапазоні.

Розглянемо детальніше зазначені характеристики й основні аспекти, на які треба зважати під час розроблення діапазонів оплати праці.

Перша характеристика *— співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчої і середнім коефіцієнтом найвищої кваліфікаційної групи*. Розв'язання цього питання зводиться до визначення: у скільки разів посадові оклади (потрібно взяти до уваги, що йдеться лише про основну, а не про всю заробітну плату і тим більше компенсаційний пакет) керівників вищого рівня управління мають перевищувати оклади чи тарифні ставки працівників, які виконують найпростіші роботи.

Якщо визначене співвідношення невелике, наприклад 1:2, 1:3, це призводить до зрівнялівки. Така система оплати праці не враховуватиме різницю у складності, умовах праці тощо професій і посад, які належать до різних кваліфікаційних груп. У такому разі вся робота щодо проектування основної заробітної плати, забезпечення об'єктивної її диференціації, посилення мотиваційного потенціалу системи оплати праці буде зведена нанівець.

З іншого боку, завелике співвідношення (1:10 і більше) призводитиме, як уже зазначалося, до соціальної несправедливості, зниження мотивації, збільшення плинності працівників нижчих кваліфікаційних груп, зниження заінтересованості керівників вищої ланки управління у результатах діяльності підприємства.

Залежно від фінансових можливостей підприємства, специфіки діяльності, чисельності персоналу, кількості ієрархічних рівнів управління і, відповідно, кількості кваліфікаційних груп таке співвідношення може становити від 1: 4 до 1: 8.

Друга характеристика *— тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні*. Може бути кілька варіантів зростання середніх значень:

— перший варіант — постійне абсолютне і регресивне відносне зростання середніх значень у діапазоні (найпростіший для побудови);

— другий варіант — прогресивне абсолютне і постійне відносне зростання середніх значень;

— третій варіант — прогресивне абсолютне і відносне зростання середніх значень. За всіх інших рівних умов, насамперед однакового діапазону, третій варіант економічно вигідний, оскільки коефіцієнти у кваліфікаційних групах найнижчі порівняно з іншими варіантами;

— четвертий варіант — регресивне абсолютне і відносне зростання середніх значень у діапазоні.

Третя характеристика *— ширина діапазону — різниця між максимальним і мінімальним коефіцієнтами в діапазоні*. Ширина діапазону залежить від перших двох характеристик. Що більше співвідношення між середніми коефіцієнтами найнижчої і найвищого кваліфікаційних груп, то більша за всіх інших рівних умов (тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні, перекриття в діапазоні) ширина діапазону.

Для різних кваліфікаційних груп може бути встановлена однакова або різна ширина діапазону. У процесі побудови діапазонів слід ураховувати необхідність стимулювання індивідуальних результатів і досягнень працівників

певних категорій, професій і посад. Якщо в цьому є потреба, то діапазон для відповідної кваліфікаційної групи має бути ширший.

Гнучкість у побудові міжкваліфікаційних співвідношень, можливість маневрування коефіцієнтами (їх зміни) у межах діапазону, установленого для певної групи, створюють додаткові можливості для кар'єрного зростання працівників за умов обмежених можливостей посадового просування на підприємстві.

Четверта характеристика — *перекриття в діапазоні*. Використання перехресної побудови діапазонів створює додаткові можливості для мотивації працівників нижчих кваліфікаційних груп, заохочення їх до професійного зростання, поліпшення результатів праці. За таких умов компетентний і досвідчений працівник, професія чи посада якого належить до нижчої кваліфікаційної групи, може одержувати вищий розмір основної заробітної плати, аніж працівник, який щойно прийшов працювати на підприємство й виконує роботи чи обіймає посаду, які належать до вищої кваліфікаційної групи.

Під час побудови діапазонів нижнє значення кваліфікаційних коефіцієнтів $К_{min}$ у групі може міститися на рівні середнього значення $К_{сер}$ до (не на рівні) максимального значення $К_{max}$ попередньої кваліфікаційної групи.

Різні варіанти побудови міжкваліфікаційних співвідношень наведено в табл. 5.4—5.7.

Таблиця 5.4

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

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

Таблиця 5.5

ВАРІАНТ ПОБУДОВИ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ ІЗ ПРОГРЕСИВНИМ АБСОЛЮТНИМ І ПОСТІЙНИМ ВІДНОСНИМ ЗРОСТАННЯМ СЕРЕДНІХ ЗНАЧЕНЬ У ДІАПАЗОНІ

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

4	3,2	4,6	3,9	1,1	41	1,4	0,2
3	2,2	3,4	2,8	0,8	41	1,2	0,2
2	1,6	2,4	2,0	0,6	41	0,8	0,2
1	1,0	1,8	1,4	—	—	0,8	—

Таблиця 5.6

ВАРІАНТ ПОБУДОВИ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ ІЗ ПРОГРЕСИВНИМ АБСОЛЮТНИМ І ВІДНОСНИМ ЗРОСТАННЯМ СЕРЕДНІХ ЗНАЧЕНЬ У ДІАПАЗОНІ

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

Таблиця 5.7

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

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

Розроблені варіанти побудови міжкваліфікаційних співвідношень (коефіцієнтів) можна взяти за основу й адаптувати до конкретних потреб підприємства.

Однією з моделей оплати праці, яка ґрунтується на гнучких засадах і застосовується для оплати праці керівників, є модель ***плаваючих окладів***. За даною моделлю в наступному місяці або кварталі (або календарному році) для керівників установлюються нові посадові оклади з урахуванням підсумків роботи за відповідний період. У разі застосування моделі плаваючих окладів у трудовому договорі (контракті) має фіксуватися мінімальний посадовий оклад, який виплачуватиметься, навіть якщо розрахований новий посадовий оклад з

урахуванням результатів роботи виявиться меншим, ніж установлений мінімальний його розмір. Трудовий договір (контракт) також має чітко визначати показники коригування базового посадового окладу.

На відміну від вилкової моделі оплати праці, максимальний розмір окладу не встановлюється й визначається динамікою відповідних фінансових чи виробничих показників. Це може бути дієвим мотиваційним чинником поліпшення результатів роботи. Разом із цим динаміка поліпшення як фінансових, так і виробничих показників певним чином лімітована наявним рівнем розвитку виробництва, прогресивністю технологій і методів роботи, вартістю робочої сили та інших ресурсів, що споживаються у процесі виробництва. Для постійного поліпшення фінансових і виробничих показників, які впливають на розмір заробітної плати, керівники повинні запроваджувати інноваційні технології, методи роботи, оптимізувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність товарів і послуг тощо.

Існують два підходи до формування посадових окладів за моделлю плаваючих окладів.

Перший підхід — розмір базового посадового окладу залежить від прибутку (рівня рентабельності), який є інтегрованим результатом діяльності керівників. При цьому треба брати до уваги таке: прибуток не є джерелом коштів для виплати плаваючого окладу, динаміка прибутку дає лише підстави для його підвищення чи зниження. Переглядати визначені у такий спосіб посадові оклади доцільно раз у квартал, оскільки зміна прибутку за окремий місяць не дає змоги зробити висновок про успішність роботи підприємства чи його підрозділів. Отже, з урахуванням динаміки прибутку за перший квартал керівникам вищої ланки установлюються плаваючі оклади на другий квартал; з урахуванням динаміки прибутку за другий квартал — установлюються посадові оклади на третій квартал тощо.

Приклад. У грудні підприємство уклало з генеральним директором контракт, у якому передбачено розмір базового посадового окладу на наступний рік на рівні 12000 грн. Контрактом передбачена шкала збільшення (зменшення) посадового окладу залежно від рівня рентабельності (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

ШКАЛА ЗБІЛЬШЕННЯ (ЗМЕНШЕННЯ) ПОСАДОВОГО ОКЛАДУ ЗАЛЕЖНО ВІД РІВНЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ

Розмір збільшення (зменшення) рівня рентабельності у поточному кварталі порівняно з попереднім	Розмір збільшення (зменшення) посадового окладу
Від 1 до 3 %	2 %
Від 3 до 9 %	5 %
Від 9 до 15 %	10 %
Понад 15 %	20 %

У разі якщо за перший квартал рівень рентабельності збільшиться, наприклад, на 5,2% порівняно з четвертим кварталом минулого року, то посадовий оклад генерального директора на другий квартал поточного року становитиме 12000 × 1,05 = 12600 грн.

Цей посадовий оклад буде базовим для розрахунку посадового окладу на третій квартал.

Якщо за другий квартал, скажімо, рівень рентабельності не зміниться або збільшиться менше ніж на 1 %, порівняно з першим кварталом, то посадовий оклад генерального директора на третій квартал залишиться без змін — 12600 грн.

Якщо у третьому кварталі рівень рентабельності зменшиться, приміром, на 2,4 %, то посадовий оклад генерального директора на четвертий квартал дорівнюватиме 12600 × 0,98 = 12348 грн.

Може застосовуватися норматив збільшення (зменшення) посадового окладу за кожен 1 % зростання (зниження) розміру прибутку або рівня рентабельності (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

ШКАЛА ЗБІЛЬШЕННЯ (ЗМЕНШЕННЯ) ПОСАДОВОГО ОКЛАДУ ЗА КОЖЕН 1 % ЗРОСТАННЯ (ЗНИЖЕННЯ) ПРИБУТКУ

Зростання (зниження) прибутку в поточному місяці порівняно з попереднім	Збільшення (зменшення) посадового окладу
За кожен 1 % зростання (зниження) до 10 % включно	2,0 %
За кожен 1 % зростання (зниження) від 10 % до 20 % включно	4,0 %
За кожен 1 % зростання (зниження) більше ніж на 20 %	8,0 %

Шкала збільшення (зменшення) посадового окладу може бути постійною чи прогресивною. У наведених прикладах — прогресивний тип шкали (див. табл. 5.8 і 5.9). Застосування регресивних шкал не стимулюватиме першого керівника до підвищення розміру прибутку чи рівня рентабельності.

Такий підхід до формування посадових окладів (залежно від розміру прибутку чи рівня рентабельності) може використовуватися для оплати праці не тільки першого керівника (генерального директора), а і його заступників: фінансового, комерційного директорів, директора з виробництва та ін.

Другий підхід — розмір базового окладу підвищується чи знижується за кожен відсоток збільшення чи зменшення інших показників виробничої діяльності.

Приклад. Посадовий оклад майстра дільниці підвищується (знижується) на 0,5 % за кожен відсоток збільшення продуктивності праці на дільниці за умови виконання завдань щодо обсягу, номенклатури та якості робіт.

У разі якщо базовий оклад майстра дільниці дорівнює 2600 грн, продуктивність праці на дільниці збільшилася, приміром на 4 %, тоді виходячи з установленого нормативу — 0,5 % підвищення (зниження) окладу за кожен 1 % збільшення (зменшення) продуктивності праці — майстер дільниці одержить додатково 52 грн (2600 × 0,04 × 0,5) до базового посадового окладу. Новий посадовий оклад майстра становитиме 2652 грн.

Застосування моделі плаваючих окладів дає змогу індивідуалізувати заробітну плату керівників, посилити матеріальну заінтересованість у поліпшенні результатів роботи підприємства чи очолюваних ними виробничих підрозділів, підвищенні основних фінансових і виробничих показників.

5.5. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги

Характерною ознакою безтарифних моделей є узгодження розміру заробітної плати працівника з кількісними та якісними параметрами його трудового внеску в колективні результати праці без використання традиційного підходу до розроблення тарифних умов оплати праці.

За безтарифної моделі оплати праці визначається загальний фонд оплати праці для структурного підрозділу та (або) підприємства загалом. Для цього на підприємстві розробляються нормативи розрахунку фонду оплати праці. Величина фонду оплати праці (колективного заробітку) обов'язково має узгоджуватися з результатами діяльності підрозділу та (або) підприємства загалом. Одним з варіантів визначення фонду оплати праці для розподілу між працівниками може бути встановлення певного відсотка від доходу підприємства.

Розподіл фонду за відповідний період здійснюється згідно з правилами, визначеними колективним договором і положенням про оплату праці. При цьому використовуються різноманітні коефіцієнти, що враховують складність робіт, кваліфікацію працівника, його трудовий внесок у колективні результати, професійну майстерність та ін.

Характерні *ознаки безтарифних моделей оплати праці*:

— узгодження заробітної плати працівників з фондом оплати праці, нарахованим за результатами роботи всього колективу чи підрозділу;

— розрахунок відносно постійних на певний період часу коефіцієнтів, що характеризують рівень кваліфікації окремого працівника порівняно з кваліфікацією інших працівників, на підставі даних про його трудову діяльність за попередній обліковий період;

— використання коефіцієнтів трудової участі, що характеризують трудовий внесок працівника в колективні результати праці.

Одним з варіантів безтарифних моделей оплати праці є ***модель кваліфікаційних рівнів***. Основи цієї моделі були розроблені в МНТК «Мікрохірургія ока». Ця модель була адаптована до специфіки діяльності промислового підприємства на Вешкінському комбінаті торговельного обладнання.

Згідно з моделлю кваліфікаційних рівнів групи з оплати праці формуються на підставі розрахованих *індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів працівників*. Ці коефіцієнти визначаються як співвідношення середньої заробітної плати працівників за відповідний період (квартал чи півріччя) і мінімальної середньої заробітної плати на підприємстві за цей самий період:

$$K_i = \frac{\text{СЗП}_i}{\text{СЗП}_{\min}}, \tag{5.1}$$

де K_i — кваліфікаційний коефіцієнт i-го працівника;

$СЗП_i$ — середня заробітна плата *i*-го працівника за відповідний період;

$СЗП_{min}$ — мінімальна середня заробітна плата на підприємстві за відповідний період.

Такий підхід до визначення кваліфікаційних коефіцієнтів прийнятний за умов, якщо чинний до запровадження безтарифної моделі оплати праці механізм визначення індивідуальної заробітної плати забезпечував об'єктивну її диференціацію залежно від складності, умов, інтенсивності, результатів праці, рівня кваліфікації працівника тощо.

Середню заробітну плату доцільно розраховувати як середньогодинну. У такому разі її можна порівняти між працівниками різних професійних груп.

Під час розрахунку середньої заробітної плати працівника потрібно враховувати виплати, що мають постійний характер. До таких виплат належать:

— оплата за відрядними розцінками (тарифними ставками) — для робітників та за посадовими окладами — для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців;

— премії за поточні (основні) результати діяльності, що мають регулярний характер (виплачуються щомісяця чи щокварталу);

— надбавки за професійну майстерність, високі досягнення в праці, за класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів, вислугу років (стаж роботи);

— доплати за інтенсивність праці, суміщення професій (посад), розширення зони обслуговування або збільшення обсягів робіт;

— доплати за керівництво бригадою (бригадирові, не звільненому від основної роботи);

— доплати за роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці (у разі коли робота у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці не компенсується встановленням підвищених розмірів тарифних ставок чи посадових окладів) та ін.

Інші виплати, що мають одноразовий, тимчасовий чи періодичний характер, як-от: оплата роботи в надурочний час, у вихідні, святкові та неробочі дні, оплата простоїв чи виготовлення бракованої продукції не з вини працівника, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати працівників чи компенсацією працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати тощо, не враховуються під час визначення кваліфікаційних коефіцієнтів.

Для розрахунку індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів можуть використовуватися коефіцієнти, що враховують складність, умови, режим, інтенсивність праці та професійну майстерність працівника. Індивідуальний кваліфікаційний коефіцієнт робітників визначається за формулою

$$K_i = K_{с.п} \times K_{у.п} \times K_{зм} \times K_{і.п} \times K_{п.м}\,, \qquad (5.2)$$

де $K_{с.п}$ — коефіцієнт складності праці, визначається діленням місячної тарифної ставки робітника на мінімальну тарифну ставку;

$K_{у.п}$ — коефіцієнт умов праці, залежить від розміру доплати за роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці; $K_{у.п}$ = {1,04; 1,08; 1,12; 1,16; 1,2; 1,24};

$K_{зм}$ — коефіцієнт змінності роботи, залежить від розміру доплат за роботу у вечірню та нічну зміну;

$K_{і.п}$ — коефіцієнт інтенсивності праці, залежить від розміру доплат за інтенсивність праці, суміщення професій, розширення зони обслуговування або збільшення обсягів робіт;

$K_{п.м}$ — коефіцієнт професійної майстерності, залежить від розміру доплат за професійну майстерність.

У разі якщо робітник виконує роботи найменшої складності й одержує мінімальну тарифну ставку і, відповідно, не одержує надбавки за професійну майстерність, працює в нормальних умовах праці, лише в денну зміну, з нормальною інтенсивністю праці, його K_i дорівнюватиме одиниці.

Можуть використовуватися кілька *підходів до формування кваліфікаційних груп з оплати праці*.

За *першого підходу* працівників ранжують залежно від розрахованих індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів, котрі використовуються для розподілу колективної заробітної плати між працівниками.

За *другого підходу* індивідуальний кваліфікаційний коефіцієнт є основою для віднесення працівника до відповідної групи з оплати праці (кваліфікаційного рівня). Кожній групі встановлюється кваліфікаційний коефіцієнт. Колективна заробітна плата розподіляється між працівниками з урахуванням не індивідуального, а групового кваліфікаційного коефіцієнта (установленого для відповідної групи з оплати праці).

У МНТК «Мікрохірургія ока» шкалу кваліфікаційних коефіцієнтів назвали «шкалою соціальної справедливості», і складається вона з шести рівнів (табл. 5.10).

Таблиця 5.10

ШКАЛА СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ МНТК «МІКРОХІРУРГІЯ ОКА»

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

На Вешкінському комбінаті торговельного обладнання всіх працівників об’єднали у десять кваліфікаційних груп (табл. 5.11). Віднесення працівника до тієї чи тієї кваліфікаційної групи здійснюється на підставі індивідуального кваліфікаційного коефіцієнта та за результатами кваліфікаційного оцінювання й атестації.

Таблиця 5.11

ШКАЛА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ КОЕФІЦІЄНТІВ ВЕШКІНСЬКОГО КОМБІНАТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБЛАДНАННЯ

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

Нарахована колективу заробітна плата розподіляється між працівниками з урахуванням установлених індивідуальних чи групових кваліфікаційних коефіцієнтів, відпрацьованого кожним працівником часу та коефіцієнтів трудової участі. Індивідуальна заробітна плата працівника визначається за формулою

$$ЗП_i = \frac{ФОП}{\sum_{i=1}^{n} K_i \times КТУ_i \times Ч_i} \times (K_i \times КТУ_i \times Ч_i), \quad (5.3)$$

де $ЗП_i$ — заробітна плата *i*-го працівника за місяць;
ФОП — заробітна плата, нарахована колективу (фонд оплати праці);
K_i — кваліфікаційний коефіцієнт *i*-го працівника;
$КТУ_i$ — коефіцієнт трудової участі *i*-го працівника;
$Ч_i$ — час, відпрацьований *i*-м працівником за місяць;
n — чисельність працівників.

Коефіцієнт трудової участі застосовується для врахування важливих аспектів, які потрібно брати до уваги під час розподілу колективної заробітної плати між працівниками і які не враховано під час визначення кваліфікаційних коефіцієнтів.

Показниками підвищення базового КТУ можуть бути:

— якісне і своєчасне виконання завдань і робіт;

— виконання особливо важливих чи термінових завдань і робіт;

— зменшення кількості (відсутність) претензій (рекламацій) до продукції, робіт, послуг від інших підрозділів підприємства або споживачів;

— економія сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструменту, запасних частин;

— скорочення термінів освоєння нових технологій тощо.

Показниками зниження базового КТУ можуть бути:

— неякісне і несвоєчасне виконання завдань і робіт;

— збільшення кількості претензій (рекламацій) до продукції, робіт, послуг від інших підрозділів підприємства або споживачів;

— несвоєчасне чи неякісне виконання розпоряджень, наказів, програм розвитку підприємства та інших організаційно-розпорядчих документів;

— порушення технологічного процесу, чинних стандартів, правил техніки безпеки, експлуатації обладнання, створення аварійної ситуації;
— порушення трудової дисципліни (прогул, запізнення на роботу та передчасне її залишення) та ін.

Під час розроблення безтарифної моделі оплати праці для кожної кваліфікаційної групи (у разі використання групових кваліфікаційних коефіцієнтів) і працівника (у разі використання індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів) обов'язково потрібно встановити *мінімальний розмір заробітної плати*.

Для цього визначається, як і за традиційного підходу до розроблення тарифних умов оплати праці, мінімальна заробітна плата працівників, котрі виконують найпростіші роботи. При цьому потрібно враховувати законодавчі норми та норми, визначені колективними угодами різних рівнів.

Мінімальний розмір заробітної плати працівників, які належать до певної кваліфікаційної групи (окремого працівника), визначається множенням мінімальної заробітної плати працівників, котрі виконують найпростіші роботи, на відповідний груповий (індивідуальний) кваліфікаційний коефіцієнт.

Отже, мінімальний розмір заробітної плати має бути диференційований за кваліфікаційними групами з оплати праці (кваліфікаційним рівнем працівника). Підприємство має гарантувати працівникові певний мінімальний розмір оплати праці з урахуванням складності робіт і обов'язків, що виконує працівник, рівня його кваліфікації.

Таке гарантування є **обов'язковим** задля забезпечення відповідності основних положень оплати праці за безтарифною моделлю нормам трудового законодавства. До того ж гарантування мінімального рівня заробітної плати згідно з кваліфікацією працівника створюватиме в нього відчуття стабільності, що позитивно впливатиме на мотивацію, дасть змогу уникнути надмірної плинності персоналу внаслідок невпевненості в одержанні належних трудових доходів.

Застосування безтарифних моделей оплати дає змогу не тільки індивідуалізувати заробітну плату, урахувати трудовий внесок працівника в колективні результати праці, зменшити масштаби й діапазон окремих премій, насамперед за основні результати діяльності, доплат і надбавок, що мають постійний характер, а й узгодити розмір заробітної плати з результатами діяльності підрозділу чи підприємства загалом.

Такий підхід до проектування основної заробітної плати доцільно використовувати на малих підприємствах, де всі працівники є членами однієї команди і працюють над досягненням спільного результату. Використання безтарифної моделі дає змогу прищепити відчуття причетності до роботи підприємства, згуртувати членів колективу за умов справедливого розподілу колективної заробітної плати та розроблення специфічних для даного підприємства коефіцієнтів розподілу.

На середніх і великих підприємствах безтарифний підхід до розроблення тарифних умов оплати праці може застосовуватися для розподілу заробітної

плати між співробітниками підрозділу, дільниці чи бригади. Безтарифну модель доцільно застосовувати в разі необхідності стимулювання колективних результатів праці. Обов'язково потрібно враховувати особливості корпоративної культури. Безтарифний підхід варто запроваджувати в колективах, де цінується командна робота й уся політика управління персоналом спрямована на формування команди. У такому разі потрібно добирати працівників — «командних гравців» відповідно до позиціонування їх щодо своїх колег по роботі.

5.6. Методологія та прикладні аспекти побудови єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу

Єдина тарифна сітка (ЄТС) для оплати праці всіх категорій персоналу, як уже зазначалося, передбачає запровадження єдиного уніфікованого підходу до оцінювання складності робіт і диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу. ЄТС можуть розроблятися на державному, галузевому рівнях і на підприємствах.

З-поміж *принципів побудови ЄТС* треба виокремити:

— охоплення єдиною тарифною шкалою всіх категорій персоналу;

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

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

— відносно однакове зростання порозрядних тарифних коефіцієнтів.

Кожне підприємство може розробляти власні ЄТС з відповідною кількістю розрядів і діапазоном тарифних коефіцієнтів.

Кількість розрядів ЄТС залежить від розміру підприємства, професійно-кваліфікаційної структури персоналу, складності робіт, рівня кваліфікації працівників та інших чинників. Рекомендована кількість розрядів ЄТС залежно від чисельності працівників:

— до 200 осіб — від 12 до 14;

— до 800 осіб — від 14 до 16;

— до 6000 осіб — від 16 до 18;

— понад 6000 осіб — від 18 до 22.

Запровадження ЄТС, однак, не означає, що керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям встановлюються тарифні (кваліфікаційні) розряди, як і робітникам. Під час визначення складності праці та необхідного рівня кваліфікації цих категорій працівників потрібно застосовувати кваліфікаційні групи з оплати праці. Застосування тарифних розрядів стосовно керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців потрібно лише для визначення відповідної групи з оплати праці за єдиною шкалою.

Діапазон тарифних коефіцієнтів ЄТС залежить від кількості розрядів, фінансових можливостей підприємства та інших чинників.

Діапазон тарифних коефіцієнтів ЄТС, що розробляється на підприємстві, можна визначати за розмірами місячної тарифної ставки працівника 1-го розряду і посадового окладу заступника першого керівника (головного інженера).

Приклад. Тарифна ставка робітника 1-го розряду дорівнює 1020 грн, посадовий оклад заступника першого керівника (головного інженера) встановлено у розмірі 6630 грн, тоді діапазон тарифних коефіцієнтів становитиме 6630 : 1020 = 1 : 6,5.

Під час розроблення ЄТС, як і за традиційного підходу до проектування основної заробітної плати, треба обов'язково додержуватися порогу відчутності.

Міжрозрядна різниця ЄТС (абсолютне і відносне зростання тарифних коефіцієнтів) може бути постійною, прогресивною, регресивною та змішаною. Найпоширеніший підхід — розроблення ЄТС з прогресивним абсолютним і постійним відносним зростанням тарифних коефіцієнтів.

У табл. 5.12 наведено варіанти ЄТС для диференціації посадових окладів і тарифних ставок працівників за складністю праці.

Таблиця 5.12

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

Розряд ЄТС	Варіанти зростання тарифних коефіцієнтів		
	Перший варіант: 11-відсоткове зростання	Другий варіант: 14-відсоткове зростання	Третій варіант: 17-відсоткове зростання
1	1,0	1,0	1,0
2	1,11	1,14	1,17
3	1,23	1,30	1,37
4	1,37	1,48	1,60
5	1,52	1,69	1,87
6	1,69	1,93	2,19
7	1,87	2,19	2,57
8	2,08	2,50	3,00
9	2,30	2,85	3,51
10	2,56	3,25	4,11
11	2,84	3,71	4,81
12	3,15	4,23	5,62

Закінчення табл. 5.12

Розряд ЄТС	Варіанти зростання тарифних коефіцієнтів		
	Перший варіант: 11-відсоткове зростання	Другий варіант: 14-відсоткове зростання	Третій варіант: 17-відсоткове зростання
13	3,50	4,82	6,58
14	3,88	5,49	7,70
15	4,31	6,26	9,01
16	4,78	7,14	10,54

17	5,31	8,14	12,33
18	5,90	9,28	14,43
19	6,54	10,58	16,88
20	7,26	12,06	19,75
21	8,06	13,74	23,11
22	8,95	15,67	27,03

Запропоновані варіанти можуть бути взяті за основу для розроблення на підприємстві власної ЄТС. Наприклад, у разі запровадження на підприємстві 15-розрядної ЄТС з 11-відсотковим зростанням тарифних коефіцієнтів діапазон тарифних коефіцієнтів становитиме 1,0 : 4,31; 17-розрядної ЄТС з 14-відсотковим зростанням тарифних коефіцієнтів діапазон дорівнюватиме 1,0 : 8,14; 12-розрядної ЄТС з 17-відсотковим зростанням — діапазон буде 1,0 : 5,62.

Віднесення професій робітників і посад керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців до кваліфікаційних груп (розрядів) залежить від складності праці та кваліфікації працівників і здійснюється на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, робочих і посадових інструкцій та інших документів, що регламентують завдання та обов'язки працівників. Для підвищення об'єктивності результатів віднесення професій робітників і посад керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців до кваліфікаційних груп (розрядів) ЄТС на окремих підприємствах доцільно використовувати процедуру грейдування.

Оплата праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери Україні здійснюється на основі ЄТС. Чинна Єдина тарифна сітка затверджена постановою Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 року №1298 (*далі* — Постанова №1298).

З 1 вересня 2008 р. запроваджено ІІІ етап оплати праці на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, затвердженої зазначеною постановою (табл. 5.13).

Таблиця 5.13

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

Розряд ЄТС	Тарифний коефіцієнт	Розряд ЄТС	Тарифний коефіцієнт
1	1,0	14	2,42
2	1,09	15	2,58
3	1,18	16	2,79
4	1,27	17	3,0

5	1,36	18	3,21
6	1,45	19	3,42
7	1,54	20	3,64
8	1,64	21	3,85
9	1,73	22	4,06
10	1,82	23	4,27
11	1,97	24	4,36
12	2,12	25	4,51
13	2,27	—	—

ЄТС, що використовується для оплати праці працівників окремих галузей бюджетної сфери, містить 25 розрядів. Діапазон тарифних коефіцієнтів становить 1 : 4,51. Міжрозрядну різницю ЄТС (абсолютне і відносне зростання тарифних коефіцієнтів) наведено в табл. 5.14.

Таблиця 5.14

МІЖРОЗРЯДНА РІЗНИЦЯ ЄТС ДЛЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ УСТАНОВ, ЗАКЛАДІВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ ОКРЕМИХ ГАЛУЗЕЙ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

Розряд ЄТС	Тарифний коефіцієнт	Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	Відносне зростання тарифних коефіцієнтів, %
1	1,0	—	—
2	1,09	0,09	9,0
3	1,18	0,09	8,3
4	1,27	0,09	7,6
5	1,36	0,09	7,1
6	1,45	0,09	6,6
7	1,54	0,09	6,2
8	1,64	0,1	6,5
9	1,73	0,09	5,5
10	1,82	0,09	5,2
11	1,97	0,15	8,2
12	2,12	0,15	7,6
13	2,27	0,15	7,1
14	2,42	0,15	6,6
15	2,58	0,16	6,6
16	2,79	0,21	8,1

Закінчення табл. 5.14

Розряд ЄТС	Тарифний коефіцієнт	Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	Відносне зростання тарифних коефіцієнтів, %
17	3,0	0,21	7,5
18	3,21	0,21	7,0
19	3,42	0,21	6,5
20	3,64	0,22	6,4
21	3,85	0,21	5,8

22	4,06	0,21	5,5
23	4,27	0,21	5,2
24	4,36	0,09	2,1
25	4,51	0,15	3,4

З-поміж недоліків ЄТС, що використовується для оплати праці працівників окремих галузей бюджетної сфери, треба назвати такі:

— надто малий діапазон тарифної сітки; для 25-розрядної тарифної сітки співвідношення 1 : 4,51 є мізерним;

— міжрозрядна різниця всіх розрядів ЄТС менша від 10 % (порогу відчутності), що не об'єктивно враховує різницю в складності, рівні кваліфікації працівників двох суміжних розрядів і, відповідно, не забезпечує необхідної диференціації основної заробітної плати працівників;

— брак логіки в побудові тарифних коефіцієнтів, використання змішаного типу міжрозрядної різниці, яка диференціюється від 2,1 % для 24-го розряду до 9 % для 2-го розряду.

Посадові оклади (тарифні ставки) за розрядами ЄТС визначаються множенням окладу (ставки) працівника 1-го тарифного розряду на відповідний тарифний коефіцієнт. Посадові оклади проректорів, заступників керівників бюджетних установ, закладів та організацій, заступників керівників структурних підрозділів цих установ, закладів та організацій установлюються на 5—15 %, головних бухгалтерів — на 10—30 %, помічників керівників — на 30—40% нижче, ніж посадовий оклад відповідного керівника, визначений за схемами тарифних розрядів.

Постановою № 1298 передбачено, що для працівників, в яких посадові оклади (тарифні ставки) менші, ніж розмір мінімальної заробітної плати, посадові оклади (тарифні ставки) у штатних розписах установлюються на рівні мінімальної заробітної плати. Для інших працівників посадові оклади не змінюються.

За такого підходу, якщо немає узгодження окладу (ставки) працівника 1-го тарифного розряду із законодавчо встановленою мінімальною заробітною платою, основна заробітна плата працівників нижчих розрядів буде однакова, що спричинятиме абсолютну зрівнялівку в оплаті їхньої праці. До того ж постійне підвищення посадових окладів (тарифних ставок) чимраз більшої кількості працівників нижчих розрядів (у зв'язку з постійним підвищенням мінімальної заробітної плати) штучно звужуватиме діапазон тарифної сітки, котрий і так визначений нами як мізерний.

Постановою № 1298 затверджені також схеми:

— тарифних розрядів посад керівних, наукових, науково-педагогічних, педагогічних працівників, професіоналів, фахівців та інших працівників бюджетних установ, закладів і організацій;

— тарифних розрядів посад (професій) професіоналів, фахівців, керівників інших структурних підрозділів і технічних службовців, загальних для всіх бюджетних установ, закладів і організацій;

— тарифних розрядів посад (професій) робітників, загальних для всіх бюджетних установ, закладів і організацій.

Фрагмент схеми тарифних розрядів посад керівних, наукових, науково-педагогічних, педагогічних працівників, професіоналів, фахівців та інших працівників бюджетних установ, закладів і організацій наведено в табл. 5.15.

Таблиця 5.15

СХЕМА ТАРИФНИХ РОЗРЯДІВ ПОСАД КЕРІВНИХ, НАУКОВИХ, НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ, ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ, ПРОФЕСІОНАЛІВ, ФАХІВЦІВ ТА ІНШИХ ПРАЦІВНИКІВ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ, ЗАКЛАДІВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ (ФРАГМЕНТ)

Посада	Діапазон розрядів за ЄТС
1. Вищі навчальні заклади III та IV рівнів акредитації	
Керівник закладу	22—24
Директор філіалу	19—20
Учений секретар	16
Керівники планово-фінансових, планово-економічних підрозділів	11—13
Керівники основних підрозділів; головний інженер	10—12
Керівники інших підрозділів	8—12
Директор (завідувач) інституту післядипломної освіти; керівник навчально-наукового або науково-виробничого інституту	15—21
Декан; завідувач кафедри; професор; доцент	18—22
Викладачі	15—18
2. Інші навчальні заклади та установи освіти	
Керівні та педагогічні працівники	
Директори (начальники, завідувачі): загальноосвітніх, професійно-технічних, міжшкільних закладів усіх типів і найменувань, вищих навчальних закладів I та II рівнів акредитації	12—16
Директор (завідувач) навчально-методичного закладу	13—16
Завідувач психолого-медико-педагогічної консультації	13
Завідувач (директор): дошкільного навчального закладу, школи естетичного виховання, позашкільного навчального закладу	10—14
Керівник фізичного виховання	8—11
Завідувач: відділу, лабораторії, кабінету позашкільного навчального закладу	9—11
Завідувач лабораторії вищого навчального закладу I та II рівнів акредитації	9—11

Закінчення табл. 5.15

Посада	Діапазон розрядів за ЄТС
Завідувач (керівник): навчально-виробничої (навчальної) майстерні; навчально-методичного кабінету; лабораторії (кабінету) навчально-методичного (методичного) закладу; відділення виробничої практики вищого навчального	9—12

закладу I та II рівнів акредитації	
Завідувач: навчально-консультаційного пункту; інтернату при школі; заочного відділення школи; фільмотеки	7—8
Учителі (усіх спеціальностей), викладачі, вихователі, вихователі-методисти, логопеди, завідувач логопедичного пункту, майстер виробничого навчання, педагог із професійного навчання, методист, практичний психолог, педагог-організатор, концертмейстер, соціальний педагог	8—12
Асистент учителя-реабілітолога	8—10
Консультант психолого-медико-педагогічної консультації	12
Помічник директора з режиму, старший черговий з режиму, черговий з режиму загальноосвітнього навчального закладу для дітей, які потребують особливих умов виховання	7—10
Музичний керівник дошкільного навчального закладу, художній керівник, інструктор: з фізкультури, з праці, слухового кабінету	7—10
Керівник: гуртка, секції, студії та інших форм гурткової роботи; культорганізатор, екскурсовод, інструктор з туризму, акомпаніатор, старший вожатий	7—10
Перекладач-дактилолог	8
Методист вищого навчального закладу III та IV рівнів акредитації, методист зі складання кінопрограм	7—10
3. Інші працівники навчальних закладів та установ освіти	
Помічник вихователя	5—6
Старший лаборант вищого навчального закладу	5—6
Інспектор навчального (навчально-методичного) відділу, перекладач-секретар сліпого викладача (учителя), секретар навчального (навчально-методичного) відділу, лаборант	4—5

Напрями вдосконалення ЄТС, що використовується для оплати праці працівників окремих галузей бюджетної сфери:

— узгодження окладу (ставки) працівника 1-го тарифного розряду із законодавчо встановленою мінімальною заробітною платою;

— віднесення професій і посад не до розрядів ЄТС, а формування кваліфікаційних груп для розроблення єдиної шкали з оплати праці;

— зменшення кількості розрядів ЄТС через формування кваліфікаційних груп з оплати праці на підставі складності робіт, об'єднання кількох розрядів у одну кваліфікаційну групу;

— розроблення кваліфікаційних характеристик для тих галузей бюджетної сфери, для яких відповідні випуски Довідника не підготовлені та ще не заплановані до видання, що дасть змогу порівняти складність завдань і обов'язків працівників, які обіймають різні посади, й об'єктивніше сформувати кваліфікаційні групи з оплати праці;

— для формування кваліфікаційних груп і порівняння складності завдань і обов'язків працівників доцільно розробити методику оцінювання посад і робіт;

— зменшення діапазонів розрядів для окремих посад, оскільки Постанова №1298 не містить жодних норм чи рекомендацій щодо встановлення посадового окладу працівникам, що обіймають посади, у межах установленого

діапазону розрядів; найоптимальніший варіант — віднесення професій і посад до відповідних кваліфікаційних груп з оплати праці;

— запровадження відносно однакового зростання порозрядних тарифних коефіцієнтів — постійної міжрозрядної різниці;

— забезпечення різниці в тарифних ставках і посадових окладах двох суміжних кваліфікаційних груп не менше від 10 %;

— присвоєння кожній кваліфікаційній групі не стабільних тарифних коефіцієнтів, а діапазону (вилки) співвідношень в оплаті праці, використання перехресної побудови діапазонів, що дасть змогу індивідуалізувати заробітну плату, повніше врахувати результати праці працівників, їхнє ставлення до роботи, рівень професіоналізму тощо;

— розроблення керівниками бюджетних установ, закладів і організацій показників, котрі потрібно враховувати під час визначення конкретного розміру тарифної ставки чи посадового окладу працівника в межах установлених діапазонів; узгодження основних положень з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником), що представляє інтереси більшості працівників, та ін.

Резюме

Фундаментом для розроблення політики оплати праці на підприємстві є проектування основної заробітної плати. Останнє здійснюється на основі тарифного нормування, що має на меті розроблення сукупності нормативних документів, за допомогою яких установлюється рівень основної заробітної плати працівників підприємства залежно від їхньої кваліфікації, складності обов'язків і робіт, умов праці та значущості певного виду діяльності.

Практика розроблення тарифних умов оплати праці має у своєму арсеналі велику кількість підходів до їх побудови. *Традиційний підхід* до побудови тарифних умов оплати праці передбачає розроблення тарифних сіток для оплати праці робітників і схем посадових окладів для оплати праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

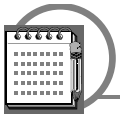
За традиційного підходу кожному розряду (кваліфікаційній групі) присвоюються стабільні тарифні ставки та посадові оклади. Оскільки тарифна частина становить більшу частку заробітної плати працівників, то така «стабільність» або незначна її зміна можуть спричинити зниження мотивації висококваліфікованих і компетентних працівників. У таких випадках виникає необхідність у диференціації основної заробітної плати не тільки від складності праці, кваліфікації, інтенсивності, умов праці та значущості певного виду діяльності, а й інших чинників, які традиційно не є тарифоутворювальними. Такими чинниками можуть бути: індивідуальні та колективні результати праці, стаж роботи, професійні та окремі особистісні якості працівників тощо. У такому разі механізм узгодження основної заробітної плати залежно від різних чинників має ґрунтуватися на гнучких засадах побудови тарифних коефіцієнтів (міжкваліфікаційних співвідношень).

Для відповідних професійно-кваліфікаційних груп може встановлюватися вилка оплати праці. Такий підхід до проектування основної заробітної плати дістав назву *вилкової моделі оплати праці*. Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівників установлюються в межах вилки відповідної кваліфікаційної групи. З цією метою розробляються показники підвищення та зниження мінімального чи середнього коефіцієнта в межах діапазону, що характеризують індивідуальні результати праці, трудову поведінку, професійні та особистісні якості, стаж роботи тощо.

Однією з моделей оплати праці, яка ґрунтується на гнучких засадах, є модель *плаваючих окладів*. За цією моделлю в наступному місяці чи кварталі (або календарному році) для керівників установлюються нові посадові оклади з урахуванням підсумків роботи за відповідний період. Трудовим договором (контрактом) мають бути чітко визначені показники коригування базового посадового окладу.

Основна заробітна плата може також ув'язуватися з колективними результатами праці чи результатами діяльності підприємства загалом. У такому разі колективний заробіток розподіляється (паюється) між членами трудового колективу за розробленими схемами та методиками. Такий підхід до проектування основної заробітної плати характерний для *безтарифних* (*пайових*) *моделей оплати праці*.

Одним з підходів до побудови тарифних умов оплати праці є запровадження *єдиного уніфікованого підходу до оцінювання складності робіт* і диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу, а також розроблення єдиної шкали міжкваліфікаційних співвідношень. Таку шкалу зазвичай називають єдиною тарифною сіткою. Кожне підприємство може розробляти власні ЄТС з відповідною кількістю розрядів і діапазоном тарифних коефіцієнтів. Кількість розрядів ЄТС залежить від розміру підприємства, професійно-кваліфікаційної структури персоналу, складності робіт, рівня кваліфікації працівників та інших чинників. Діапазон тарифних коефіцієнтів залежить від кількості розрядів, фінансових можливостей підприємства та інших чинників.



Терміни і поняття

Безтарифна (*пайова*) *модель оплати праці*
Вилкова модель оплати праці
Гнучка тарифна модель оплати праці
Диференційована модель оплати праці
Діапазон тарифних коефіцієнтів
Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників
Єдина тарифна сітка
Міжрозрядна різниця
Мінімальна тарифна ставка
Модель плаваючих окладів
Поріг відчутності
Система контрольованого денного виробітку
Система оплати праці Аткінсона
Система оплати праці Барта–Меррика
Система оплати праці Ганта
Система оплати праці Тейлора
Схема посадових окладів
Тарифна сітка

Тарифна ставка
Тарифне нормування заробітної плати
Тарифоутворювальні чинники

Питання для перевірки знань

1.Розкрийте роль тарифних умов оплати праці в механізмі визначення індивідуальної заробітної плати на підприємстві.
2.Розкрийте сутність тарифного нормування заробітної плати.
3.Наведіть основні тарифоутворювальні чинники.
4.Дайте характеристику основним елементам тарифних умов оплати праці.
5.Охарактеризуйте основні підходи до побудови тарифних умов оплати праці.
6.Розкрийте загальні засади традиційного формування тарифних умов оплати праці.
7.Розкрийте основні напрями вдосконалення методології диференціації посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за традиційного підходу до побудови тарифних умов оплати праці.
8.Розкрийте основні положення та переваги моделі гнучкого тарифу.
9.Назвіть принципи побудови та переваги вилкової моделі оплати праці.
10.Розкрийте основні положення моделі плаваючих окладів. Поясніть, для яких категорій персоналу їх доцільно застосовувати.
11.Назвіть характерні ознаки безтарифних моделей оплати праці. Поясніть, на яких підприємствах та за яких умов виправдане їх застосування.
12.Наведіть переваги єдиної тарифної сітки. Розкрийте принципи її побудови.
13.Поясніть, чому в різних видах економічної діяльності використовуються єдині тарифні сітки з різною кількістю розрядів.
14.Назвіть недоліки та напрями вдосконалення єдиної тарифної сітки, яка застосовується в установах, закладах та організаціях окремих галузей бюджетної сфери України.

Завдання для індивідуальної роботи

1.Зобразити схематично етапи проектування основної заробітної плати.
2.Зробити порівняльний аналіз підходів до проектування основної заробітної плати.
3.Підготувати есе на одну з тем:
- ✓ «Тенденції у проектуванні основної заробітної плати на вітчизняних підприємствах»;
- ✓ «Досвід проектування основної заробітної плати у вітчизняних та іноземних компаніях».

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

Література для поглибленого вивчення

1.Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII.
2.Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-XII.
3.Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. №108/95-ВР.
4.Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 р. №1298.
5.Методичні рекомендації з розробки внутрішньовиробничих тарифних умов організації оплати праці працівників госпрозрахункових підприємств та організацій виробничої сфери, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 25 грудня 2003 р. №348.
6.Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 р. № 44.
7.Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010—2012 роки, укладена між Стороною власників в особі Кабінету Міністрів України і Спільного представницького органу сторони роботодавців та Стороною профспілок в особі Спільного представницького органу всеукраїнських профспілок та профспілкових об'єднань.
8.*Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А.Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.
9.*Волгин Н. А.* Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба / Н.А. Волгин. — М. : Экзамен, 2004.
10.*Горелов Н. А.* Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.
11.Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009.
12.*Калина А. В.* Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности) / А.В. Калина. — К. : МАУП, 1995.
13.*Мазманова Б. Г.* Управление оплатой труда : учеб. пособие / Б.Г. Мазманова. — М. : Финансы и статистика, 2001.
14.Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие — 2-е изд., перераб. и доп. ; под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
15.Экономика труда и социально-трудовые отношения / под. ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. — М. : МГУ, 1996.
16.Экономика труда и социально-трудовые отношения / под. ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. — М. : Экзамен, 2003.
17.Экономика труда : учебник / под. ред. П. Э. Шлендера и Ю. П. Кокина. — М. : Юристъ, 2003.
18.*Яковлев Р. А.* Оплата труда в организации / Р.А. Яковлев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : МЦ ФЭР, 2005.

Розділ 6

ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД І ФОРМУВАННЯ ГРЕЙДІВ. ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З ВИКОРИСТАННЯМ ГРЕЙДІВ

6.1.Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування.
6.2.Процедура і методи аналізу робіт.
6.3.Методи визначення цінності посад: загальна характеристика.
6.4.Факторно-балове оцінювання посад.
6.5.Технологія формування грейдів.
6.6.Диференціація посадових окладів з використанням грейдів.
6.7.Цілі та технологія проведення оглядів заробітних плат.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

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

уміти

✓ аналізувати роботи з метою одержання інформації, необхідної для визначення цінності посад і робіт та формування грейдів;
✓ визначати фактори, розробляти їх описові рівні та встановлювати вагомість вибраних факторів оцінювання посад;
✓ оцінювати посади і роботи за ключовими факторами;
✓ установлювати відповідність посадових окладів і тарифних ставок цінності посад та робіт, визначати причини невідповідності та вносити корективи у формування параметрів основної заробітної плати;
✓ формувати грейди та встановлювати міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці;
✓ аналізувати інформацію, яку містять ринкові огляди заробітних плат, та використовувати її під час формування параметрів основної заробітної плати.

6.1. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування

У проектуванні основної (тарифної) заробітної плати важливе місце посідає процедура формування груп з оплати праці й розроблення міжкваліфікаційних співвідношень.

Формування груп з оплати праці, віднесення професій і посад до відповідних розрядів тарифної сітки, схеми посадових окладів чи ЄТС здійснюються на основі кваліфікаційних характеристик професій працівників, що їх містять відповідні випуски Довідника. Така практика існує на більшості підприємств, хоч у багатьох випадках вона не відповідає потребам бізнесу, стратегічним цілям підприємства, не враховує його специфіки.

Треба з'ясувати: чому формування груп з оплати праці на основі лише тарифікації робіт здебільшого не відповідає вимогам сьогодення?

В Україні робота з розроблення кваліфікаційних характеристик професій працівників ще триває, окремі випуски Довідника лише плануються до видання. Кваліфікаційні характеристики для багатьох професій і посад лише розробляються і ще не опубліковані або потребують розроблення. Тому в чинному Національному класифікаторі України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» немає посилань на випуски Довідника. У зв'язку з цим підприємства самостійно мають розробляти для певних посад перелік завдань і обов'язків, кваліфікаційні вимоги та вимоги до рівня знань.

Чинні кваліфікаційні характеристики є типовими, не враховують специфіки підприємства, його розмірів, кількість рівнів управління, і, насамперед, цінність посад.

Класифікатором професій передбачено також створення похідних назв професій від базових, що позначатиметься на переліку завдань і обов'язків за цими професіями, повноваженнях, відповідальності й на цінності посад.

До того ж глобалізаційні процеси, інноваційні тенденції, розвиток управлінських технологій зумовлюють виникнення не тільки нових видів робіт, не передбачених типовими кваліфікаційними характеристиками певних професій, а й нових професій і посад, котрі на практиці виникають раніше, ніж уносяться зміни та доповнення до Класифікатора професій і випусків Довідника.

На підставі інформації, що міститься у кваліфікаційних характеристиках керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, а в окремих випадках і робітників, можна сформувати лише укрупнені кваліфікаційні групи за критеріями «складність робіт» і «рівень кваліфікації».

Формування груп з оплати праці і розроблення міжкваліфікаційних співвідношень можуть здійснюватися за результатами оцінювання посад і робочих місць. Практичним інструментом, який дає змогу оцінити посади і робочі місця та на їх основі сформувати групи з оплати праці, є система грейдів.

Грейд (від англ. grade) — ступінь, ранг, звання, рівень; класифікувати, сортувати, розташовувати за рангом (рівнем) тощо.

Грейд — це група посад (робіт), які сформовані за результатами їх оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів і які мають однакову цінність для підприємства та, відповідно, однаковий діапазон посадових окладів (окладів).

Грейдування — процедура формування грейдів (об'єднання посад і робіт у групи) згідно з їхньою цінністю для підприємства, визначеною за результатами оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів і встановлення діапазонів посадових окладів (окладів).

Близьким до поняття «грейд» є термін «кваліфікаційна група з оплати праці». До кваліфікаційної групи і грейду належить група посад, для яких установлюється однаковий діапазон оплати праці. Разом з тим існують відмінності у формуванні кваліфікаційних груп і грейдів. Кваліфікаційні групи з оплати праці створюються на підставі кваліфікаційних характеристик, що містять відповідні випуски Довідника. Під час об'єднання посад у кваліфікаційні групи насамперед беруться до уваги кваліфікаційні вимоги (зокрема вимоги до рівня освіти та досвіду роботи), які висуваються до працівників, що обіймають відповідні посади.

Грейди формуються лише за результатами оцінювання посад і робіт за низкою специфічних саме для певного підприємства факторів. Фактори не обмежуються кваліфікаційними вимогами, хоч останні важливі і їх зазвичай теж ураховують під час оцінювання посад і робіт.

Крім того, кваліфікаційні групи використовують для оплати праці лише керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. У такому разі роботи, що виконують робітники, тарифікують за розрядами тарифної сітки. У разі запровадження на підприємстві грейдового підходу до проектування основної заробітної плати оцінюють і об'єднують у грейди посади (роботи), що обіймають (виконують) усі категорії персоналу, зокрема робітники.

Ще одна відмінність кваліфікаційних груп і грейдів полягає у сферах застосування цих інструментів. Кваліфікаційні групи використовують лише для встановлення основної заробітної плати (посадових окладів) працівникам залежно від групи, до якої належить посада, котру вони обіймають. Грейди застосовують не тільки для встановлення основної заробітної плати (посадових окладів, окладів), а й під час оцінювання персоналу, планування навчання та кар'єри, розроблення соціального пакета та розв'язання інших питань.

Окремі науковці та практики стверджують, що проектування основної заробітної плати за класичним тарифним нормуванням і процедурою грейдування — протилежні підходи. Варто зазначити, що ці підходи не виключають один одного. Тарифне нормування становить основу для проектування основної заробітної плати. Стандартна процедура тарифікації має застосовуватися насамперед для професій робітників, а також посад керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців у частині врахування кваліфікаційних вимог. Грейдування доповнює, а інколи замінює стандартну, класичну процедуру тарифікації. Грейдування варто розглядати як практичний інструмент, який дає змогу повніше врахувати індивідуальні потреби підприємства в диференціації основної заробітної плати.

Перш ніж прийняти рішення щодо запровадження грейдового підходу до формування основної заробітної плати, треба обґрунтувати його доцільність з огляду на специфіку діяльності підприємства, вид економічної діяльності, його організаційно-правову форму, розміри, структуру і чисельність персоналу, наявність філіалів, регіональних представництв тощо. Скажімо, установлення заробітної плати (зокрема проектування основної її частини) працівників підпри-

ємств, що фінансуються з бюджету, належить до сфери державного регулювання і здійснюється на підставі актів Кабінету Міністрів України. На більшості промислових підприємств найоптимальніший варіант — застосування тарифікації робіт і робітників за розрядами тарифної сітки та формування кваліфікаційних груп з оплати праці для керівників, професіоналів і фахівців. Процедуру грейдування не варто також застосовувати на малих підприємствах.

Грейдовий підхід до формування основної заробітної плати доцільно запроваджувати на середніх і великих підприємствах, особливо в разі використання стратегії диверсифікації бізнесу, наявності філіалів і регіональних представництв. Запровадження цього підходу насамперед актуальне для підприємств у галузі фінансової діяльності, страхування, торгівлі, зв'язку, на окремих промислових підприємствах.

Запровадження грейдового підходу до формування основної заробітної плати дає змогу розв'язати такі *завдання*:

— визначити цінність посад;

— оптимізувати диференціацію основної заробітної плати;

— створити додаткові умови для кар'єрного зростання та ін.

Етапи грейдового підходу до формування параметрів основної заробітної плати наведено на рис. 6.1.

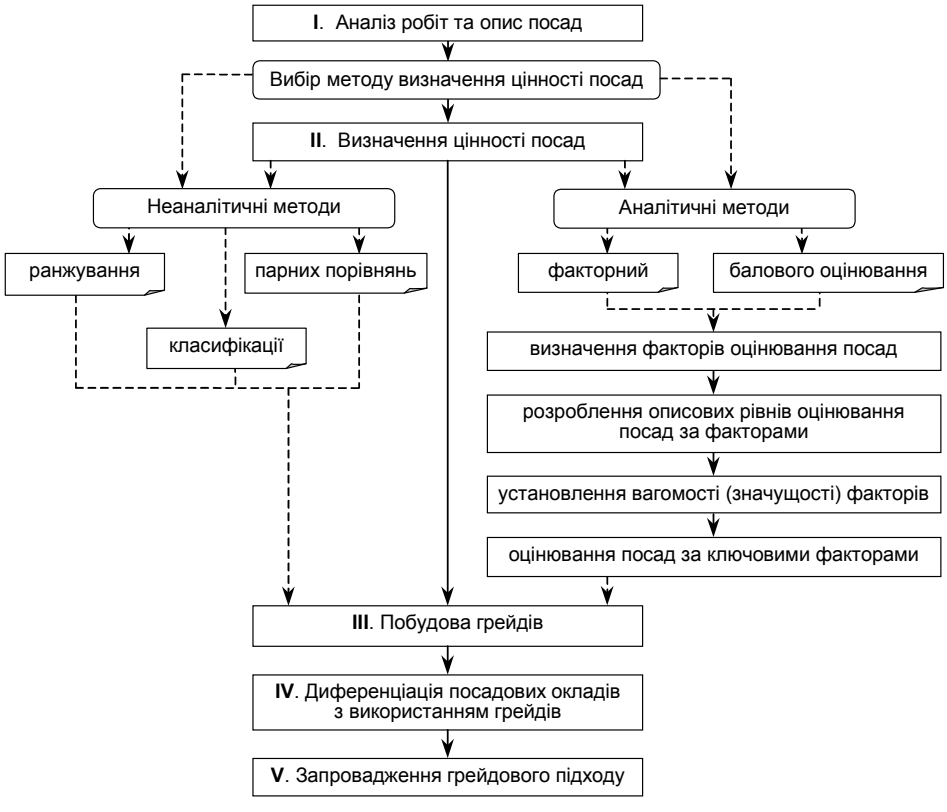


Рис. 6.1. Етапи грейдового підходу до формування параметрів основної заробітної плати

6.2. Процедура і методи аналізу робіт

Посади описують за результатами аналізу робіт. Британський інститут стандартизації трактує аналіз роботи як виявлення її найсуттєвіших характеристик. Американський департамент праці визначає аналіз роботи як будь-який процес упорядкування та оцінювання інформації, пов'язаної з роботою чи працівником.

Аналіз роботи — сукупність заходів, спрямованих на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи та умов її ефективного виконання. Такий аналіз дає змогу з'ясувати її зміст, процедури й методи виконання, функції, обов'язки та характеристики працівника (знання, вміння, навики, здібності, якості тощо), особливості його поведінки, необхідні для ефективного виконання завдань. Етапи аналізу роботи наведено на рис. 6.2.

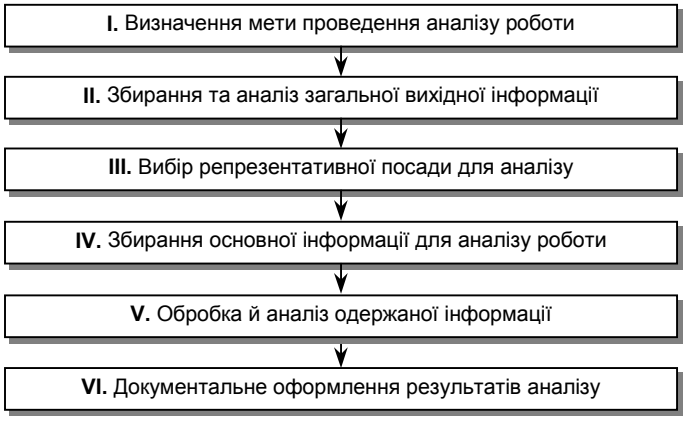


Рис. 6.2. Етапи аналізу роботи

Використовують різні методи аналізу робіт (інтерв'ювання, анкетування, спостереження тощо).

Інтерв'ю може провадитися за такими запитаннями:

— У чому полягають Ваші посадові обов'язки?

— За що Ви несете відповідальність?

— Де розташоване Ваше робоче місце?

— Яке обладнання Ви використовуєте?

— Які вимоги висуваються до рівня освіти, підготовки, навиків працівників на цій посаді?

— За які результати Ви відповідаєте?

— Чи плануєте Ви певні види діяльності?

— Чи заповнюєте будь-які документи?

— Чи потребує Ваша робота контактів із працівниками структурних підрозділів, представниками інших організацій, приватними особами?

— Які інструкції і нормативні документи регламентують Вашу роботу?

— Чи контролюєте Ви роботу інших людей?

— Як часто Вас контролюють?

— Як оцінюються результати Вашої роботи?

— В яких умовах Ви працюєте?

— Якого фізичного, емоційного та інтелектуального навантаження потребує Ваша робота?

— Чи відповідаєте Ви за безпеку праці інших людей?

Анкетування дає змогу одержати інформацію від великої групи людей. Деякі анкети можуть бути структуровані й деталізовані, містити списки із сотнею різних обов'язків і завдань. Інші анкети можуть уміщувати лише відкриті запитання і працівникові самому потрібно описати обов'язки, які він виконує. Структуру анкети, яка застосовується для аналізу робіт у компанії «ЗМ», наведено в табл. 6.1. Приклад анкети для аналізу робіт наведено в дод. Б.

Таблиця 6.1

СТРУКТУРА АНКЕТИ, ЯКА ЗАСТОСОВУЄТЬСЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ РОБІТ У КОМПАНІЇ «ЗМ»[1]

<table>
<tr><th colspan="3">I. Огляд роботи</th></tr>
<tr><td>Короткий зміст роботи</td><td colspan="2">Яке головне призначення Вашої роботи? (Навіщо вона існує і який внесок робить у діяльність компанії?)
Приклади:
1.Щоб надавати секретарську допомогу нашому відділу, виконуючи офісні й адміністративні обов'язки
2.Щоб купувати товари та послуги, що відповідають вимогам специфікації, з найменшими витратами
3.Щоб керувати створенням, установленням і підтриманням роботи прикладної обчислювальної техніки</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Службові обов'язки</td><td colspan="2">Які Ваші головні обов'язки? Це основні види робіт, що становлять значну частину Вашого робочого часу і які постійно потрібно виконувати
Перерахувати п'ять найважливіших обов'язків, котрі постійно потрібно виконувати, і зазначити відсоток часу, який затрачаєте на кожен вид робіт</td></tr>
<tr><td>Обов'язки</td><td>Відсоток часу
(загальна сума має бути не більша від 100%)</td></tr>
<tr><td>1
2</td><td></td></tr>
<tr><th colspan="3">II. Необхідні знання (уміння)</th></tr>
<tr><td>Навчання та освіта</td><td colspan="2">Які формальні вимоги до рівня освіти висуваються до працівників, що виконують роботу?
Приклади:
• середня освіта, дворічна підготовка у Vo-Tech-школі
• бакалавр хімічних наук
Для окремих робіт вимоги до рівня освіти і практичного досвіду може замінити наявність академічного ступеня
Приклад:
ступінь бакалавра з бухгалтерської справи або дворічне навчання із загального бізнесу та 3–4 роки досвіду роботи у сфері бухгалтерського обліку</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Досвід</td><td colspan="2">Місяці Роки</td></tr>
<tr><td colspan="2">Які найважливіші компетенції потрібно мати для виконання роботи?
Навести приклади для кожної зазначеної Вами компетенції</td></tr>
<tr><td colspan="2">А. Організаторські здібності (такі як планування роботи, організація та ведення записів)
Чи потрібно мати організаторські здібності? ☐ Так ☐ Ні
Приклад:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Б. Адміністративні здібності (такі як...)</td></tr>
</table>

[1] *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. И.Л. Белоус и др. — М. : Вершина, 2005. — С. 128—129.

Закінчення табл. 6.1

III. Різноманітність і складність обов'язків	
Характер і різноманітність діяльності	Опишіть процес трудової діяльності. Наскільки важливі результати Вашої діяльності для компанії? На чому зосереджуєте основну увагу у Вашій роботі? На які види робіт затрачаєте більше за все часу?
	1. Від кого/звідки (посадова особа) Ви отримуєте роботу?
	2. Які процеси чи завдання Ви виконуєте?
	3.
Складність робіт	Наведіть приклад особливо складної проблеми, з якою Ви стикалися на роботі. Чому так відбувається? Як часто це відбувається? Які вміння чи засоби необхідні для розв'язання цієї проблеми?
IV. Загальний коментар	Який, на Вашу думку, відсоток Ваших обов'язків охоплений цією анкетою? ☐ 0—25% ☐ 26—50% ☐ 51—75% ☐ 76—100% Які аспекти Вашої роботи не були розглянуті в цій анкеті?

У зарубіжних країнах поширені *універсальні методики*, які дають змогу комп'ютеризувати процедуру аналізу роботи й одержати описи посад. Це такі методики: PAQ, CMQ, FJA, O'NET, JEI, FJAS, MOSAIC, OAI, WPS, CODAP, PMPQ, Executive Checklist та ін.

Методика PAQ (Position Analysis Questionnaire) має кілька варіантів (систем). Опитувальник Системи I містить 194 пункти, об'єднаних у п'ять основних груп і одну додаткову: знання; розумове навантаження; фізичне навантаження; комунікації; умови праці; інші характеристики роботи.

Методика CMQ (Common Metric Questionnaire) містить 283 пункти, які описують 80 факторів. Останні, своєю чергою, згруповані у 17 факторів вищого рівня. Методика ґрунтується на тому, що будь-яку роботу можна описати за допомогою чотирьох основних категорій (міжособистісні стосунки; прийняття рішень; фізичні та механічні характеристики; умови праці).

Методика FJA (Functional Job Analysis) застосовується у США для класифікації робіт і формування Словника найменувань робіт (DOT). Описи робіт розробляються у межах парадигми «Люди — Дані — Предмети». Предмети та вимоги роботи в основних галузях праці наведено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

ЗМІСТ ТА ВИМОГИ РОБОТИ В ОСНОВНИХ ГАЛУЗЯХ ПРАЦІ

Галузь	Предмети праці	Вимоги роботи
Дані	Інформація, знання і поняття, що їх одержують у результаті спостереження, дослідження, інтерпретації, розумових зусиль. Дані містять числа, слова, символи, ідеї, поняття	Аналізувати Синтезувати Порівнювати Компілювати[1] Копіювати Рахувати
Люди	Люди, з якими налагоджують міжособистісні стосунки, а також інколи дресировані тварини	Навчати Керувати Вести переговори Допомагати Проводити інструктаж Говорити Обговорювати Давати сигнал
Предмети	Неживі об'єкти: машини, інструменти, обладнання, засоби виробництва і продукти. Усе, що можна відчути (побачити), має форму та інші фізичні характеристики	Установлювати Оперувати Управляти Контролювати

[1] Компіляція — процес написання твору, наукової праці на підставі чужих матеріалів без самостійного дослідження та опрацювання джерел.

		Маніпулювати Змащувати Обробляти

Головна теза методики FJA: кожна робота має мету, вимоги і стандарти. Відповідно до цієї тези опис завдань здійснюється в такому форматі: що потрібно зробити працівникові; з якою метою; яким має бути результат.

Методика містить п'ять елементів: ідентифікація цілей; ідентифікація та опис завдань; аналіз завдань; розроблення стандартів виконання; визначення змісту навчання.

Методика O'NET розроблена в США як альтернатива методиці FJA для формування нового Словника найменувань робіт. Ця методика загальнодоступна, розміщена в Інтернеті й постійно поповнюється новими описами робіт. Описи робіт розробляють за двома групами характеристик — орієнтованими на працівника та на роботу. До першої групи належать характеристики працівника, вимоги до працівника та до досвіду. Друга група містить професійні характеристики, характеристики ринку праці та специфічні вимоги посади.

Спостереження за робочим процесом використовують переважно в тому разі, коли робота працівника складається з повторюваних дій, завдання короткі за тривалістю, за невеликий проміжок часу можна спостерігати виконання кількох завдань. Метод спостереження не можна використовувати для трудових процесів, що вимагають розумового напруження, наприклад для роботи економіста, технолога, юриста, математика тощо.

За результатами аналізу робіт складають описи посад. Опис посади може містити такі дані:

— загальна інформація (назва посади; дата складання опису посади; найменування структурного підрозділу; назва посади керівника тощо);

— обов'язки та відповідальність;

— взаємозв'язки з іншими працівниками й зовнішніми організаціями (підзвітний; контролює; взаємодіє; зовнішні зв'язки тощо);

— повноваження;

— стандарти виконання обов'язків;

— умови праці;

— специфікація роботи.

6.3. Методи визначення цінності посад: загальна характеристика

На практиці використовують різні методи визначення цінності (значущості) посад в організації, які можна об'єднати у дві групи: неаналітичні та аналітичні методи.

До ***неаналітичних*** належать методи ранжування, класифікації, парних порівнянь.

Відповідно до *методу ранжування* спеціально створена експертна комісія, яка зазвичай складається з керівників різних ланок управління та досвідчених професіоналів і фахівців, розподіляє посади за значущістю для підприємства. Метод ґрунтується виключно на суб'єктивному оцінюванні, тому рейтинги,

одержані від різних експертів, можуть суттєво різнитися, що ускладнює процедуру їх зіставлення.

Метод класифікації передбачає групування посад за певними характеристиками:

— категорія персоналу (керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники);

— рівень управління (керівники вищого, середнього та низового рівня);

— кваліфікаційна категорія (провідний, першої або другої категорії, без категорії; старший, молодший) тощо.

Віднесення посад у межах кожної групи до того чи іншого грейду здійснюється на основі суб'єктивних оцінок експертів. Метод класифікації може використовуватись як допоміжний метод разом із ранжуванням.

Відповідно до *методу парних порівнянь* посади порівнюються попарно одна з одною. Для цього необхідно скласти таблицю можливих пар посад. Важливішу (ціннішу) посаду в парі треба вказати з використанням знака «+». Якщо посади рівноцінні, то у відповідних клітинках ставиться знак «=». Після цього треба визначити суму «+» для кожної посади (табл. 6.3). Експертові легше виокремити важливішу (ціннішу) посаду серед двох (у парі), ніж з-поміж усього набору посад. Кількість порівнянь, які потрібно зробити в разі використання цього методу, розраховується за формулою

$$t = \frac{P^2 - P}{2}, \tag{6.1}$$

де t — кількість порівнянь;

P — кількість посад.

Отже, у разі оцінювання п'яти посад кількість порівнянь становить 10, десяти посад — 45, двадцяти — 190. Тому використання методу парних порівнянь ускладнюється зі збільшенням кількості посад.

Таблиця 6.3

МАТРИЦЯ ПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ ПОСАД

Посада	Посада					Сума «+»	Ранг
	Головний бухгалтер	Менеджер з реклами	Менеджер з персоналу	Агент торговельний	Касир		
Головний бухгалтер	=	+	+	+	+	4	1
Менеджер з реклами	–	=	–	+	+	2	3
Менеджер з персоналу	–	+	=	+	+	3	2
Агент торговельний	–	–	–	=	+	1	4
Касир	–	–	–	–	=	0	5

Треба також зазначити, що неаналітичним методам притаманна висока міра суб'єктивізму.

До ***аналітичних методів*** належать факторний метод і метод балового оцінювання.

У межах *факторного методу* можна виокремити кілька підходів до визначення значущості посад. Перший підхід ґрунтується на визначенні статистично стійких зв'язків між великою кількістю ознак на основі факторного аналізу. Цей підхід — трудомісткий, тому він застосовується великими дослідними та консалтинговими компаніями.

Другий підхід — простіший для практичного використання і передбачає вибір значущих для підприємства компенсаційних факторів. Компенсаційні фактори розробляють із залученням керівників підприємства, оскільки лише вони можуть сформулювати (або вибрати із запропонованого переліку) фактори, які мають впливати на розміри посадових окладів працівників.

Факторний метод використовується у поєднанні з *методом балового оцінювання*, який дає змогу кількісно оцінити значущість посад за низкою факторів і зіставити їх одна з одною. Такий підхід дістав назву *факторно-балового оцінювання посад*.

Використання аналітичних методів підвищує об'єктивність результатів оцінювання посад. До того ж метод факторно-балового оцінювання простий у використанні, легко адаптується до конкретних потреб і специфіки підприємства. Цей метод можна використовувати для оцінювання і порівняння не тільки всіх посад одного підприємства, а й посад різних філіалів, представництв, розташованих навіть у різних країнах, посад різних підприємств.

6.4. ФАКТОРНО-БАЛОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД

Методика факторно-балового оцінювання посад складається з таких етапів (див. рис. 6.1):

— визначення факторів оцінювання посад;
— розроблення описових рівнів оцінювання посад за факторами;
— установлення вагомості (значущості) факторів;
— оцінювання посад за ключовими факторами.

Визначення факторів оцінювання посад

Фактори оцінювання посад мають бути простими для розуміння, єдиними для всіх посад, ураховувати специфіку діяльності підприємства.

> Методикою консалтингової компанії «Хей Груп» («Hay Group») передбачені три групи факторів:
> — знання та вміння (know how);
> — розв'язання проблем (problem solving);
> — відповідальність (accountability).
> Кожен фактор містить кілька субфакторів. Наприклад, фактор «знання та вміння» вміщує професійні, управлінські знання і рівень комунікацій. Кожен субфактор має різну кількість рівнів оцінювання.
> У процесі розроблення факторів оцінювання посад автор методики Е. Хей виходив з того, що будь-яка трудова діяльність має три етапи: вхід, процес і вихід (результат).

Вхід інтегрує необхідні для виконання роботи знання і навики, процес характеризує здатність розв'язувати проблеми, що в результаті, тобто на виході, впливає на обсяг і рівень відповідальності.

У компанії «Вотсон Вайетт» («Watson Wyatt») посади оцінюють за такими факторами:

A. Професійні знання (functional knowledge).

B. Знання бізнесу (business expertise).

C. Рівень керівництва (leadership).

D. Розв'язання проблем (problem solving).

E. Характер впливу на бізнес (nature of impact).

F. Сфера впливу на бізнес (area of impact).

G. Комунікативні навики (interpersonal skills).

Методика оцінювання посад компанії «Кодак» містить чотири групи факторів:

— вимоги до знань (knowledge requirements);

— відповідальність (accountability);

— умови праці (working conditions);

— взаємовідносини з іншими людьми (relationships with others).

На вітчизняних підприємствах для оцінювання посад використовуються такі фактори з різноманітними варіантами їх поєднання: управління працівниками, відповідальність, самостійність у роботі, умови праці, досвід роботи, рівень спеціальних знань (кваліфікація), рівень контактів (навики комунікації), складність і новизна завдань, ціна помилки тощо.

Під час вибору факторів треба пам'ятати, що невелика їх кількість (3-4) зменшує достовірність результатів оцінювання. Надто велика кількість факторів (більше ніж 10) збільшує достовірність результатів оцінювання, але ускладнює процедуру оцінювання та оброблення даних. Залежно від специфіки підприємства кількість факторів оцінювання посад може варіювати від шести до десяти.

Розроблення описових рівнів оцінювання посад за факторами

Для того щоб мати чітко визначені критерії оцінювання, треба *розробити описові рівні оцінювання посад* за факторами. Кількість рівнів оцінювання може бути різною. При цьому не треба забувати, що дуже мала кількість рівнів знижує точність і, відповідно, валідність результатів оцінювання. За дуже великої кількості рівнів ускладнюється процедура їх опису та розмиваються межі між оцінками. Кожен фактор може мати різну кількість рівнів, що часто спостерігається на практиці. Проте для забезпечення єдиного уніфікованого підходу до оцінювання рекомендується використовувати однакову кількість описових рівнів для всіх факторів.

Розроблені описові рівні для окремих факторів оцінювання посад наведено в дод. В.

Кожному рівню оцінювання необхідно присвоїти певну кількість балів. На практиці використовують різноманітні варіанти побудови оцінних шкал.

Найпростіший підхід до побудови шкали:

- ✓ перший рівень — 0 балів;
- ✓ другий рівень — 1 бал;
- ✓ третій рівень — 2 бали;
- ✓ четвертий рівень — 3 бали;
- ✓ п'ятий рівень — 4 бали;

✓ шостий рівень — 5 балів.

Окремі західні компанії використовують шкалу зі знаками «+» і «–»: –3; –2; –1; 0; +1; +2; +3 і т. д.

Установлення вагомості (значущості) факторів

На практиці застосовують різні методи визначення вагомості факторів. Установлення вагомості має здійснювати група експертів, яка може складатися з фахівців служби персоналу, відділу організації праці та заробітної плати, зовнішніх консультантів, керівників різних рівнів управління, провідних професіоналів і фахівців. Найпростіший у практичному використанні метод балового оцінювання. Експерти мають оцінити важливість факторів за запропонованою шкалою.

Експертне оцінювання може здійснюватися з використанням анкети, зразок якої наведено в табл. 6.4.

Таблиця 6.4

Анкета №_____

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

1 бал — фактор неважливий;
2—4 бали — фактор не дуже важливий;
5—7 балів — фактор важливий;
8—10 балів — фактор дуже важливий.

Ваші оцінки просимо занести в таблицю

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

Рекомендується не використовувати результати опитування в разі, якщо експерт:

— дав усім факторам однакову оцінку;

— оперував під час оцінювання лише двома оцінками;

— виставив оцінки, які на два і більше пунктів відрізняються від оцінок інших експертів.

Вагомість кожного фактора визначається підсумовуванням балів, котрі набрав кожен фактор. Сумарні бали можна «зважити» і визначити коефіцієнти вагомості за формулою

$$б_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^{n} a_i}, \qquad (6.2)$$

де α_i — коефіцієнт вагомості *i*-го фактора;

a_i — сума балів, яку набрав *i*-й фактор;

n — кількість факторів.

Вагомість факторів можна установити, розподіливши певну суму балів (зазвичай 100 або 1000) між факторами з урахуванням їхньої значущості (табл. 6.5).

Таблиця 6.5

КОЕФІЦІЄНТИ ВАГОМОСТІ ФАКТОРІВ ОЦІНЮВАННЯ

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

Установлені коефіцієнти вагомості можна взяти як максимальну кількість балів для відповідних факторів. Тоді присвоєні кожному рівню оцінювання бали будуть зваженими. Під час оцінювання посад виставлені бали за факторами не слід перемножувати на коефіцієнти вагомості.

Розподіл балів за рівнями оцінювання з урахуванням вагомості факторів наведено в табл. 6.6.

Таблиця 6.6

БАЛОВА ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД

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

Для розподілу оцінок (балів) за рівнями можна використовувати різноманітні підходи. У запропонованому варіанті (див. табл. 6.6) використаний найпростіший підхід — різниця (крок) між балами однакова. За такого підходу крок (*h*) визначається за формулою

$$h = \frac{\max - \min}{m - 1}, \tag{6.3}$$

де h — різниця (крок) між балами;

max — максимальний бал, установлений для останнього рівня, у прикладі, що розглядається, для 6-го рівня;

min — мінімальний бал, установлений для першого рівня, у нашому варіанті min = 0;

m — кількість рівнів, у нашому варіанті m = 6.

Отже, для 1, 2, 7 і 8-го факторів крок, або різниця у балах між рівнями, дорівнює: (15 – 0) / (6 – 1) = 3; для 3, 4, 5, 6-го факторів: (10 – 0) / (6 – 1) = 2.

Оцінювання посад за ключовими факторами

Після вибору факторів і встановлення їх вагомості потрібно апробувати розроблену методику. Для апробації потрібно сформувати репрезентативну вибірку: близько 10% посад, які потрібно буде оцінити. Причому посади мають належати до різних категорій і професійних груп. Апробація провадиться задля перевірки ступеня врахування найсуттєвіших характеристик і вимог роботи, чіткості формулювання факторів та їх описових рівнів. Після цього потрібно оцінити посади за ключовими факторами. Результати оцінювання окремих посад для торговельного підприємства наведено в табл. 6.7.

Залежно від кількості набраних балів (за факторно-баловим методом) чи встановлених рангів (за неаналітичними методами) посади можна розташувати ієрархічно.

За результатами оцінювання посад можна зробити *аналіз відповідності рівня основної заробітної плати визначеній цінності посад*. Для цього на основі даних про виставлені для кожної посади бали та розміри посадових окладів (табл. 6.8) потрібно побудувати лінію тренда (рис. 6.3).

Таблиця 6.7

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД

Посада	Оцінка за факторами, балів								Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Генеральний директор	15	15	10	10	10	10	15	15	100
Референт	0	3	2	4	6	4	6	6	31
Керівник проектів	15	15	8	8	8	8	12	12	86
Директор комерційний	15	12	6	8	8	6	9	12	76
Заступник директора з питань регіонального розвитку	12	12	6	8	8	6	12	12	76
Фахівець із розширення ринку збуту	0	6	4	4	6	6	9	9	44
Представник торговельний	0	3	2	4	2	4	6	12	33
Начальник відділу продажу	12	9	6	8	8	8	9	12	72
Організатор зі збуту	0	6	2	4	6	4	6	12	40
Агент торговельний	0	6	2	6	6	0	6	6	32
Директор з персоналу	12	9	6	6	6	4	9	12	64
Фахівець із підбору персоналу	0	6	4	4	6	4	6	12	42

Інспектор з кадрів	0	6	4	4	0	0	6	6	26
Головний бухгалтер	12	12	6	6	6	6	9	15	72
Бухгалтер	0	6	2	8	6	0	6	6	34

Закінчення табл. 6.7

Посада	Оцінка за факторами, балів								Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Обліковець із реєстрації бухгалтерських даних	0	3	0	0	0	0	3	6	12
Начальник відділу реклами	12	9	6	8	8	4	12	12	71
Рекламіст	0	6	4	4	6	4	6	9	39
Начальник відділу зв'язків із громадськістю	12	9	6	6	6	2	9	9	59
Фахівець із зв'язків із громадськістю та пресою	0	6	4	4	6	4	6	9	39
Адміністратор системи	0	6	4	4	6	4	9	9	42
Охоронець	0	6	2	2	2	2	3	6	23
Кур'єр	0	0	0	0	0	0	3	6	9

Таблиця 6.8

ІЄРАРХІЯ ПОСАД ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНЮВАННЯ

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

Охоронець	23	3500
Обліковець із реєстрації бухгалтерських даних	12	2800
Кур'єр	9	1800

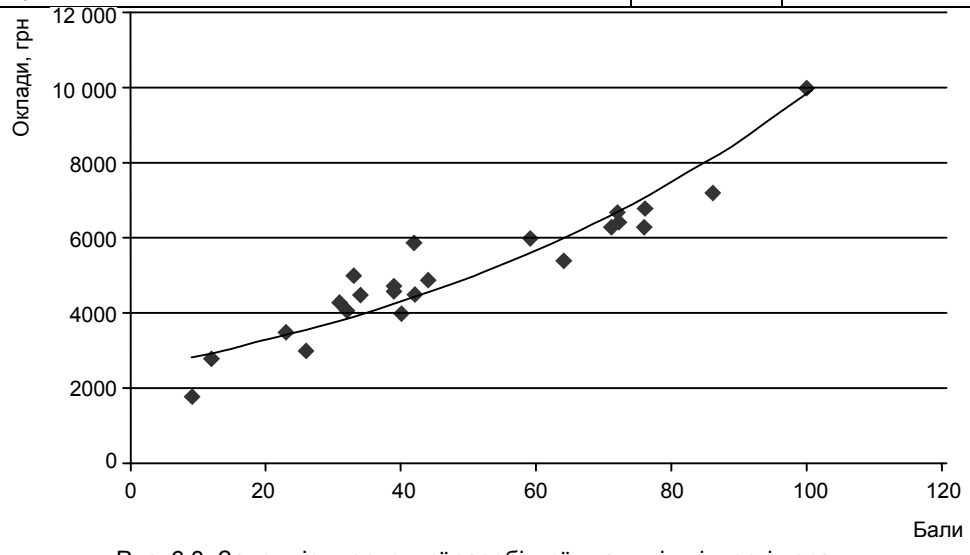


Рис. 6.3. Залежність основної заробітної плати від цінності посади

У разі якщо посадові оклади відповідали б значущості посад, то всі точки лежали б на лінії тренду. На рис. 6.3 можна побачити невідповідність основної заробітної плати окремих посад їхній цінності, причому частина точок містяться нижче від лінії тренду, частина — вище. Оклади посад, точки яких містяться нижче від лінії тренду, є заниженими, і навпаки, завищено оклади для посад, точки яких містяться вище від лінії. Суттєво заниженими виявились оклади для директора з персоналу, заступника директора з питань регіонального розвитку, керівника проектів, інспектора з кадрів. Завищені посадові оклади для адміністратора систем, торговельного представника та референта.

За суттєвих невідповідностей окладу визначеній значущості посади потрібно з'ясувати причини. Такими причинами можуть бути:

— помилки, допущені під час розроблення методики оцінювання посад (неправильно вибрані фактори оцінювання, неправильно встановлені коефіцієнти їх вагомості, помилки в розробленні описових рівнів оцінювання тощо);

— помилки, допущені під час оцінювання посад;

— дефіцит чи надмірна кількість представників окремих професійних груп на ринку праці та ін.

6.5. Технологія формування грейдів

Грейди можна формувати різними способами. За умов використання неаналітичних методів грейди формуються на підставі рангів, установлених для посад. Ранги розбивають на діапазони на основі суб'єктивного розуміння керів-

никами і фахівцями, які розробляють систему оплати праці, прийнятного для цього підприємства групування посад. Приклад формування грейдів за встановленими рангами наведено в табл. 6.9.

Таблиця 6.9

ФОРМУВАННЯ ГРЕЙДІВ ЗА ВСТАНОВЛЕНИМИ РАНГАМИ

Категорія	Найменування посади	Ранг посади	Грейд
Керівники вищого рівня	Заступник генерального директора	11	4
	Директор комерційний	10	4
	Директор з персоналу	10	4
	Начальник фінансового управління	10	4
Керівники середнього рівня	Начальник фінансового відділу	9	3
	Начальник відділу маркетингу	9	3
Керівники низового рівня	Завідувач складу	8	3
	Керівник групи роздрібного продажу	7	2
	Керівник групи гуртового продажу	7	2
	Начальник зміни відділу охорони	6	2
Професіонали	Фахівець з методів розширення ринку збуту	5	1

У разі використання факторно-балового методу головне завдання, яке потрібно розв'язати для об'єднання посад у грейди, полягає у визначенні діапазонів (інтервалів) оцінок (балів) у кожному грейді.

Використовують кілька *підходів до установлення діапазонів грейдів*:

1. Визначення діапазонів грейдів способом *розбиття всієї множини балів на рівні інтервали*.

У розглянутому раніше прикладі (див. табл. 6.7) мінімальний бал дорівнює 9, максимальний — 100. Якщо ми хочемо об'єднати всі посади у п'ять грейдів, то до першого грейду ввійдуть посади, які набрали до 20 включно балів, до другого — від 21 до 40, третього — 41—60, четвертого — 61—80, п'ятого — понад 81 бал.

Перевага підходу — його простота. Головний недолік полягає в тому, що посади, які належать до однієї категорії (професійної групи), можуть увійти до різних грейдів, хоч одержані ними оцінки й досить близькі. Так, за встановленими нами діапазонами посади рекламіста і фахівця зі зв'язків із громадськістю та пресою, оцінені в 39 балів (див. табл. 6.8), увійдуть до другого грейду, фахівця з методів розширення ринку збуту (44 бали) — до третього. До того ж відповідно до виділених діапазонів посади рекламіста, фахівця зі зв'язків із громадськістю та пресою й бухгалтера потраплять до одного грейду разом з посадами референта, інспектора з кадрів і навіть охоронця, хоч різниця і в складності робіт, і в рівні кваліфікації зазначених посад суттєва.

2. Визначення діапазонів грейдів на основі *групування посад, які належать до однієї категорії* (*професійної групи*) *і мають незначні розбіжності в балах*.

У практичному застосуванні цей підхід складніший, проте йому притаманна гнучкість у побудові діапазонів, раціональність і логіка.

Що мають на увазі під характеристикою «незначні розбіжності у балах»? Наприклад, у методиці консалтингової компанії «Хей Груп» 15-відсоткова відмінність у оцінках (балах) вважається «майже непомітною» відповідно до закону Вебера—Фехнера. Цей закон проголошує, що існує величина порогу відчутності, перевищення якої робить відмінність помітною. Отже, якщо різниця оцінок посад і оцінки еталонної для цієї групи посади становить не більше ніж 15%, то посади можна вважати рівнозначними (рівноцінними) і відносити їх до одного грейду.

Сформовані за другим підходом грейди за результатами оцінювання посад (балами) можуть розміститися так:

6-й грейд

Генеральний директор (100)
Керівник проектів (86)
Директор комерційний (76)
Заступник директора з питань регіонального розвитку (76)

5-й грейд

Головний бухгалтер (72)
Начальник відділу продажу (72)
Начальник відділу реклами (71)
Директор з персоналу (64)
Начальник відділу зв'язків із громадськістю (59)

4-й грейд

Фахівець із розширення ринку збуту (44)
Фахівець із підбору персоналу (42)
Адміністратор системи (42)
Організатор зі збуту (40)
Рекламіст (39)
Фахівець із зв'язків із громадськістю та пресою (39)

3-й грейд

Бухгалтер (34)
Представник торговельний (33)
Агент торговельний (32)
Референт (31)

2-й грейд

Інспектор з кадрів (26)
Охоронець (23)

1-й грейд

Обліковець із реєстрації бухгалтерських даних (12)
Кур'єр (9)

За результатами групування посад можна побудувати матрицю грейдів, яку використовують під час планування кар'єри та ротації працівників між різними підрозділами. Приклад матриці грейдів, побудованої для окремих підрозділів, наведено в табл. 6.10.

Таблиця 6.10

МАТРИЦЯ ГРЕЙДІВ

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

6.6. ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ГРЕЙДІВ

Після формування грейдів необхідно встановити діапазони для визначення основної заробітної плати для посад, які ввійшли до кожного грейду. Діапазон може бути розбитий на розряди (групи) з відповідними міжкваліфікаційними співвідношеннями (коефіцієнтами чи посадовими окладами). Діапазон може будуватись у формі вилки. Вилковий підхід досить поширений на практиці.

Під час установлення вилки посадових окладів для кожного грейду, підприємства часто орієнтуються на ринкові значення заробітних плат. При цьому використовують різноманітні підходи:

— нижнє значення посадового окладу — відповідає середньоринковому рівню, верхнє значення — перевищує його, приміром, на 30%;

— середнє значення посадового окладу — відповідає середньоринковому рівню, максимальне — перевищує його на 15—30%, мінімальне — нижче від середнього на 15—30% тощо.

Для розроблення конкурентної компенсаційної політики потрібно враховувати ринкові значення заробітних плат і насамперед посадових окладів працівників відповідних професійних груп. Але не менш важливе значення має забезпечення об'єктивних міжпосадових співвідношень окладів. Орієнтація лише на ринкові значення заробітних плат може призвести до порушення внутрішньої справедливості під час установлення посадових окладів. У такому разі цінність посади визначатиметься виключно кон'юнктурою ринку праці без урахування внутрішніх потреб підприємства, його специфіки, що може призводити до ви-

никнення у працівників відчуття несправедливості в оплаті праці з усіма можливими наслідками.

У зв'язку з цим, розробляючи вилку посадових окладів, слід ураховувати як зовнішні фактори (ринкові значення заробітних плат фахівців відповідних професійних груп), так і внутрішні (цінність відповідних посад, фінансові можливості тощо).

Діапазони можна формувати двома способами:

1) установлювати для кожного грейду вилку посадових окладів;

2) визначати інтервали міжкваліфікаційних співвідношень (коефіцієнтів). Ці коефіцієнти показують, у скільки разів посадові оклади відповідного грейду більші, ніж визначена на підприємстві мінімальна заробітна плата.

Установлені другим способом інтервали коефіцієнтів переводяться у вилку посадових окладів множенням мінімального і максимального коефіцієнтів у вилці на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату.

Хоча на практиці перший спосіб поширеніший, коли запроваджується грейдовий підхід, однак, на нашу думку, з методичного погляду другий спосіб кращий. Він дає змогу точніше врахувати потреби підприємства в диференціації заробітної плати, швидше реагувати на зміни, що відбуваються на ринку праці, у трудовому законодавстві (підвищення рівня мінімальної заробітної плати), фінансових можливостях підприємства тощо.

Основні характеристики діапазонів оплати праці за вилкової моделі та варіанти побудови міжкваліфікаційних співвідношень розглянуто в розділі 5 «Проектування основної заробітної плати за різних підходів до формування тарифної системи». Наведені варіанти побудови міжкваліфікаційних співвідношень (коефіцієнтів) можна взяти за основу й адаптувати до конкретних потреб підприємства.

Зокрема, у наведеному прикладі формування грейдів за результатами оцінювання посад для торговельного підприємства найбільша кількість працівників належить до 3 та 4-го грейдів. Більшість посад цих грейдів безпосередньо впливає на кінцевий результат. Від результатів роботи працівників залежить конкурентоспроможність підприємства. Для повнішого врахування індивідуальних характеристик, професійно важливих якостей, особистих досягнень працівників, результатів їхньої праці доцільно для 3 і 4-го грейдів збільшити ширину діапазону. Розширення діапазонів оплати для окремих грейдів особливо актуальне для підприємств із обмеженими можливостями для кар'єрного зростання працівників.

Розроблені міжкваліфікаційні співвідношення для торговельного підприємства наведено в табл. 6.11.

Таблиця 6.11

РОЗРОБЛЕНІ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНІ СПІВВІДНОШЕННЯ ДЛЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Грейд	K_{min}	K_{max}	Середнє значення в діапазоні $K_{сер}$	Абсолютне зростання $K_{сер}$	Відносне зростання $K_{сер}$, %	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
6-й	7,0	8,6	7,8	1,3	20	1,6	0,3
5-й	5,7	7,3	6,5	1,7	35	1,6	0,3

4-й	3,6	6,0	4,8	1,8	60	2,4	0,3
3-й	2,0	3,9	3,0	1,1	58	1,9	0,3
2-й	1,5	2,3	1,9	0,5	36	0,8	0,3
1-й	1,0	1,8	1,4	—	—	0,8	—

У цьому варіанті — співвідношення між середніми коефіцієнтами найнижчого і найвищого грейдів 1,4 : 7,8. Змішаний тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні: до 4-го грейду — прогресивний, починаючи з 4-го — регресивний. Ширина діапазону коливається від 0,8 (1 і 2-й грейди) до 2,4 (4-й грейд). Перекриття в діапазонах для всіх грейдів становить 0,3.

Після призначення працівника на посаду йому встановлюється мінімальний чи середній посадовий оклад грейду, до якого належить відповідна посада. Деякі підприємства на строк випробування під час прийняття на роботу встановлюють працівникам посадові оклади нижчі від мінімальних. Така практика неприпустима.

Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівників треба переглядати. Ці коефіцієнти можуть як збільшуватися, так і зменшуватися, але в межах діапазону відповідного грейду з урахуванням особистих досягнень працівників, результатів, стажу роботи на підприємстві тощо. Зміна кваліфікаційного коефіцієнта впливатиме, відповідно, і на розмір посадового окладу.

Методичні рекомендації щодо розроблення та перегляду кваліфікаційних коефіцієнтів наведено в розділі 5.

З установленими на підприємстві правилами перегляду кваліфікаційних коефіцієнтів мають бути ознайомлені всі працівники.

Розроблені інтервали коефіцієнтів переводять у вилку посадових окладів множенням мінімального та максимального коефіцієнтів у вилці на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату. Наприклад, мінімальну заробітну плату (фактично оклад) на підприємстві встановлено у розмірі 1050 грн. Діапазони посадових окладів та їх основні характеристики наведено в табл. 6.12.

Таблиця 6.12

ДІАПАЗОНИ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ ТА ОСНОВНІ ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКИ, грн

Грейд	Мінімальний посадовий оклад	Максимальний посадовий оклад	Середній посадовий оклад	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
6-й	7350	9030	8190	1680	315
5-й	5985	7665	6825	1680	315
4-й	3780	6300	5040	2520	315
3-й	2100	4095	3150	1995	315
2-й	1575	2415	1995	840	315
1-й	1050	1890	1470	840	—

На рис. 6.4 схематично зображено діапазони посадових окладів, установлених для кожного грейду.

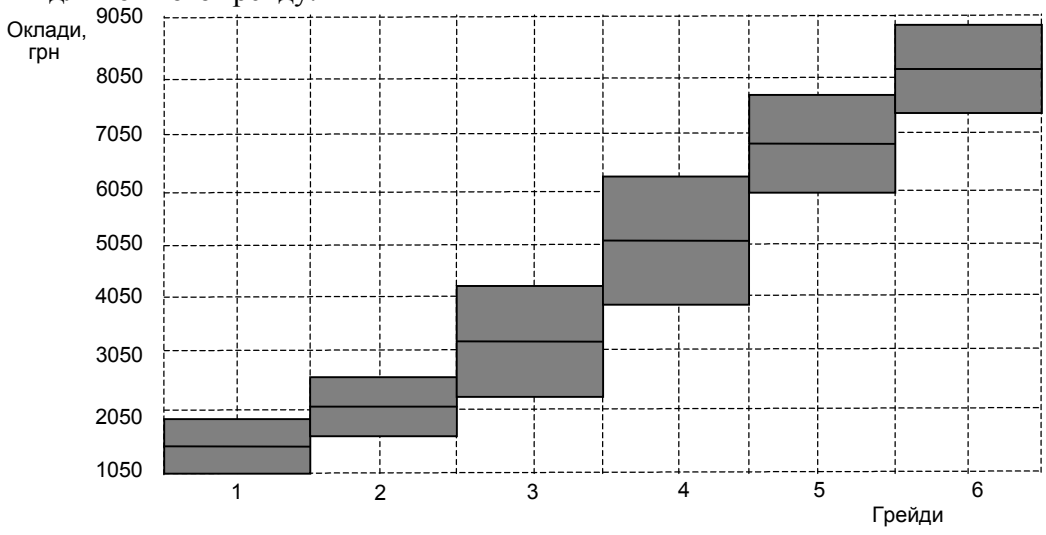


Рис. 6.4. Діапазони посадових окладів

Установлені вилки посадових окладів слід порівняти із середньоринковими окладами. Якщо в результаті порівняння середньоринкові значення посадових окладів для окремих посад будуть вищі, ніж це передбачено встановленою вилкою відповідного грейду, для забезпечення відповідності посадових окладів окремих посад ринковим значенням можна скористатися кількома способами:

По-перше, переоцінити посаду. Якщо посада була недооцінена, її необхідно віднести до вищого грейду.

По-друге, переглянути міжкваліфікаційні співвідношення:

— змінити співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчого грейду і середнім коефіцієнтом найвищого грейду. При цьому треба пам'ятати, що зміна співвідношень може призвести до суттєвого збільшення фонду оплати праці за посадовими окладами;

— посилити прогресію коефіцієнтів відповідних грейдів, що викличе зміну ширини вилок;

— збільшити перекриття в діапазонах.

По-третє, розширити вилку лише відповідного грейду, тобто підняти максимальний оклад.

По-четверте, підвищити мінімальний посадовий оклад. Це може призвести до збільшення фонду оплати праці за посадовими окладами.

По-п'яте, запровадити для окремих професійних груп (посад) персональні надбавки для збереження встановлених міжкваліфікаційних співвідношень.

Зазначені заходи необхідні для зменшення ймовірності плинності персоналу певних професійних груп у зв'язку з низькою конкурентоспроможністю компенсаційної політики підприємства.

Важливою процедурою є *порівняння фактичних посадових окладів працівників підприємства з вилками посадових окладів, установлених для відповідних грейдів*. На основі порівняння треба скоригувати посадові оклади: підвищити їх для тих посад, оклади яких нижчі від передбачених вилкою. Щодо посад, оклади яких більші за верхню межу вилки, то в жодному разі не слід приймати рішення про зменшення посадових окладів. Ці посади необхідно теж переоцінити або запровадити тимчасові надбавки. Поступово оклади мають вирівнятись у міру підвищення мінімальної заробітної плати.

6.7. Цілі та технологія проведення оглядів заробітних плат

Для забезпечення конкурентної компенсаційної політики, залучення та утримання компетентних працівників розмір заробітної плати працівників відповідних професійних груп має відповідати ринковим значенням. Тому під час визначення розміру заробітної плати, насамперед посадового окладу, та проектування інших складових компенсаційного пакета необхідно враховувати середньоринкові їх значення. Щоб мати ці дані, організація може взяти участь в огляді або придбати готовий огляд заробітних плат.

У зарубіжних країнах огляди заробітних плат провадять державні органи, зазвичай, міністерство праці або приватні компанії, котрі спеціалізуються в цій галузі. В Україні огляди заробітних плат провадять з початку 1990-х рр. Можна виокремити дві групи компаній, які надають такі послуги: рекрутингові агенції й консалтингові компанії.

Головною перевагою придбання готового огляду є нерозголошення конфіденційних даних. Крім того, дослідження зазвичай провадять один раз на рік, що, своєю чергою, змушує підприємства купувати готові огляди. Проте вартість придбання результатів огляду для підприємств, котрі не є їх учасниками, у десятки разів перевищує вартість його участі в ньому.

Участь в оглядах дає змогу фахівцям підприємства, які заповнюють опитувальні листи, глибше вивчити методологію проведення досліджень і особливості систематизації інформації. Коли підприємство бере участь в оглядах заробітних плат відомих на ринку компаній і його назва згадується поряд з підприємствами—лідерами ринку, то це позитивно впливає на його імідж і бренд роботодавця.

Джерела інформації для складання оглядів:

— опитувальні листи, заповнені підприємствами—учасниками огляду;

— публікації в ЗМІ та Інтернеті, зокрема рекламні оголошення про вакансії;

— бази даних рекрутингових агенцій з інформацією про розміри заробітних плат, які пропонують кандидатам роботодавці—замовники рекрутингових послуг.

Огляди заробітних плат містять таку інформацію:

— склад підприємств—учасників дослідження;

— заробітна плата;

— соціальні виплати;

— описи посад та ін.

Аналіз інформації про підприємства—учасників дослідження дає змогу з'ясувати, наскільки порівняння буде коректним і корисним для підприємства—користувача. Треба звернути увагу на галузеву належність підприємств, оскільки кожен вид економічної діяльності має свою специфіку і практику оплати праці. Інформацію стосовно посад, котрі є спільними для всіх видів економічної діяльності, можна знайти у більшості оглядів, що пропонуються на ринку. Щодо специфічних для певного виду економічної діяльності посад, то необхідну інформацію можна одержати зі спеціальних галузевих оглядів.

Ситуація на ринку праці може також суттєво різнитись у різних регіонах, тому важливо мати інформацію про розміри заробітних плат, що склались у певному регіоні. Таку інформацію можна одержати з регіональних оглядів або ж з регіонального зрізу загальноукраїнських оглядів.

Важливою інформацією, що характеризує репрезентативність вибірки, є розмір та організаційно-правова форма підприємств, що брали участь у дослідженні.

Огляди містять статистичні дані про розміри заробітних плат: середньоарифметичне й медіанне значення, квартилі та децилі.

Для використання даних огляду заробітних плат треба зіставити інформацію, котра міститься в типових описах посад, з інформацією, регламентованою внутрішніми організаційними документами: посадовими інструкціями, паспортами чи описами посад тощо. До такої інформації належить місце посади в організаційній структурі, перелік посадових обов'язків, відповідальність, необхідні для виконання обов'язків знання й навики. Незважаючи на одинакові найменування посад, на різних підприємствах ці характеристики можуть суттєво різнитися.

Поряд з участю в оглядах, котрі провадять спеціалізовані компанії чи агенції, та придбанням уже готових, служба персоналу підприємства може самостійно провести огляд. З цією метою потрібно скласти перелік ключових посад, для яких треба зібрати дані про розміри заробітних плат, і перелік (вибірку) підприємств. Під час формування вибірки підприємств, необхідно чітко визначити, який ринок фахівці служби персоналу хочуть дослідити: національний, місцевий (регіональний), галузевий, підприємств певної організаційно-правової форми тощо.

Для того щоб результати огляду були репрезентативними, кількість підприємств у вибірці визначається з урахуванням загальної чисельності підприємств, які функціонують на ринку. Наприклад, якщо підприємство хоче дізнатися про середньоринкові розміри заробітних плат на машинобудівних підприємствах певного регіону, яких усього 10, то огляд семи-восьми з них дасть змогу одержати надійні дані.

Резюме

У проектуванні основної заробітної плати важливе місце посідає процедура формування груп з оплати праці, яка традиційно здійснюється на основі кваліфікаційних

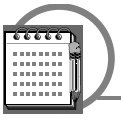
характеристик професій працівників, що містять відповідні випуски Довідника. Така практика часто не відповідає потребам бізнесу, стратегічним цілям підприємства, не враховує його специфіки. Формування груп з оплати праці може здійснюватися за результатами оцінювання посад і робочих місць з використанням грейдового підходу. Грейдовий підхід до формування параметрів основної заробітної плати містить такі основні етапи: аналіз робіт та опис посад; визначення цінності посад; побудова грейдів; диференціація посадових окладів з використанням грейдів та запровадження грейдового підходу.

Для визначення цінності (значущості) посад використовують методи неаналітичні (ранжування, класифікації, парних порівнянь) та аналітичні (факторний, балового оцінювання). Факторний метод використовується у поєднанні з баловим оцінюванням, що дає змогу кількісно оцінити значущість посад за низкою факторів і зіставити їх одна з одною. Методика факторно-балового оцінювання посад складається з таких етапів: визначення факторів оцінювання посад; розроблення описових рівнів оцінювання посад за факторами; установлення вагомості (значущості) факторів та оцінювання посад за ключовими факторами.

Фактори оцінювання посад мають бути прості для розуміння, єдині для всіх посад, ураховувати специфіку діяльності підприємства. Залежно від специфіки підприємства таких факторів може бути від 6 до 10. Для того щоб мати чітко визначені критерії оцінювання, треба розробити описові рівні оцінювання посад за факторами. Обов'язковою процедурою є установлення вагомості факторів.

Після вибору факторів та встановлення їх вагомості потрібно оцінити посади. За результатами оцінювання посад формують грейди. Наступна процедура — установлення діапазонів основної заробітної плати для кожного грейду. Діапазон можна розбити на групи з відповідними міжкваліфікаційними співвідношеннями (посадовими окладами) або побудувати у формі вилки. Діапазони можна формувати двома способами: установлювати для кожного грейду вилку посадових окладів або визначати інтервали міжкваліфікаційних співвідношень. Такі співвідношення показують, у скільки разів посадові оклади відповідного грейду більші, ніж визначена на підприємстві мінімальна заробітна плата. Розроблені інтервали співвідношень переводять у вилку посадових окладів множенням мінімального і максимального значення у вилці на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату. Установлені діапазони посадових окладів слід порівняти із середньоринковими окладами. Важливою процедурою є також порівняння фактичних посадових окладів працівників підприємства з вилками посадових окладів, установлених для відповідного грейду.

Під час визначення розміру заробітної плати, насамперед посадового окладу, та проектування інших складових компенсаційного пакета необхідно враховувати середньоринкові їх значення. Щоб мати ці дані, організація може взяти участь в огляді або придбати готовий огляд. В Україні огляди заробітних плат провадять рекрутингові агенції та консалтингові компанії. Служба персоналу підприємства може також самостійно провести огляд заробітних плат.



Терміни і поняття

Аналіз роботи
Грейд
Грейдування
Діапазон грейду

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

Питання для перевірки знань

1.Наведіть спільні ознаки та відмінності класичного тарифного нормування і процедури грейдування.
2.Наведіть етапи грейдового підходу до оцінювання посад і формування параметрів основної заробітної плати.
3.Розкрийте процедуру та напрями використання результатів аналізу робіт.
4.Дайте порівняльну характеристику методів аналізу робіт.
5.Дайте порівняльну характеристику методів визначення цінності посад.
6.Наведіть етапи факторно-балового оцінювання посад.
7.Розкрийте правила вибору факторів оцінювання посад. Наведіть приклади.
8.Поясніть значення та розкрийте процедуру розроблення описових рівнів оцінювання посад за факторами. Наведіть приклади.
9.Охарактеризуйте процедуру встановлення вагомості факторів оцінювання посад.
10.Розкрийте процедуру аналізу залежності основної заробітної плати працівників від цінності посади. Наведіть поширені причини невідповідностей установлених посадових окладів цінності посади, яку обіймають працівники.
11.Розкрийте технологію формування грейдів.
12.Дайте порівняльну характеристику підходів до установлення діапазонів грейдів.
13.Розкрийте технологію диференціації посадових окладів з використанням грейдів.
14.Розкрийте процедуру порівняння встановлених діапазонів посадових окладів із ринковими значеннями.
15.Розкрийте процедуру порівняння фактичних посадових окладів працівників підприємства з діапазонами посадових окладів, установлених для відповідного грейду.
16.Охарактеризуйте цілі та розкрийте технологію проведення оглядів заробітних плат.

Завдання для індивідуальної роботи

1.Розробити анкету чи опитувальний лист для збирання інформації для аналізу певного виду робіт.
2.Підготувати есе на тему «Досвід вітчизняних і зарубіжних компаній використання грейдування в проектуванні основної заробітної плати».
3.Визначити фактори оцінювання посад і розробити їх описові рівні для підприємств різних видів економічної діяльності: промислового підприємства, страхової компанії та торговельного підприємства.
4.Провести моніторинг компаній, які провадять огляди заробітних плат у певному регіоні. Охарактеризувати інформацію, яку містять огляди. Визначити вартість участі підприємства у формуванні огляду заробітних плат та придбання готового огляду.

Література для поглибленого вивчення

1.*Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
2.*Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
3.*Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
4.*Клочков А. К.* KPI и мотивация персонала : полный сб. практических инструментов / А.К. Клочков. — М. : Эксмо, 2010.
5.*Милкович Дж. Т.,* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж.М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
6.Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие — 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
7.*Сосновый А.* Справедливая зарплата / А. Сосновый, А. Гун // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 38—48.
8.*Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.
9.*Цимбалюк С. О.* Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика і практика / С.О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2009. — №2. — С. 86—98.
10.*Чемеков В. П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемеков. — М. : Вершина, 2007.

Розділ 7 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УЗГОДЖЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПРАЦІ

7.1. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови.
7.2. Технологія розроблення показників преміювання.
7.3. Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання.
7.4. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності.
7.5. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за основні результати діяльності.
7.6. Колективне преміювання працівників.
7.7. Преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників.
7.8. Бонусні програми: особливості застосування.
7.9. Одноразові премії і винагороди: призначення, структура і мотиваційна роль.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

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

уміти

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

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

7.1. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови

Поряд із проектуванням основної заробітної плати важливе значення має розроблення організаційно-економічного механізму узгодження заробітної плати з результативністю праці. Основним інструментом забезпечення взаємозв'язку розміру заробітної плати працівників з індивідуальними та колективними результатами праці є преміювання.

Термін *премія* (від лат. praemium — нагорода) використовується в різних сферах діяльності. У загальному розумінні премія — вид заохочення за особливі досягнення чи заслуги в певній сфері діяльності.

Як одна зі складових заробітної плати премія є основною формою матеріального заохочення працівників за високі кількісні та якісні результати праці. Премія є гнучкою, змінною частиною заробітної плати, яка дає змогу індивідуалізувати, диференціювати трудові доходи працівників залежно від колективних та індивідуальних результатів праці.

Премія — основний вид додаткової понад основну заробітну плату винагороди, яка виплачується працівникові в разі досягнення підприємством загалом чи його конкретним підрозділом певних результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника у кінцеві результати.

На відміну від основної заробітної плати премія не є гарантованою виплатою, її розмір може суттєво варіюватися залежно від багатьох чинників і насамперед від результатів праці.

У разі коли *премії нараховуються в однаковому розмірі* (абсолютному чи у відсотках до основної заробітної плати) *усім працівникам незалежно від індивідуальних та* (*або*) *колективних результатів праці* або без урахування індивідуального внеску працівників у колективні результати, то таке преміювання не виконує свого основного призначення. Премії тоді перетворяться в гарантовану додаткову частину заробітної плати. Преміювання матиме очікуваний характер, не стимулюватиме до поліпшення індивідуальних результатів праці, не сприятиме покращенню результатів діяльності підприємства загалом, що негативно впливатиме на його конкурентоспроможність. Такий підхід до преміювання викликатиме відчуття несправедливості у компетентних працівників, які докладають значних зусиль заради досягнення високих результатів праці. Це може стати суттєвим демотиваційним чинником для таких працівників, спричиняти невдоволення компенсаційною політикою підприємства і спонукати їх до пошуку нового місця роботи.

Основні положення щодо преміювання працівників розробляються роботодавцем або вповноваженим ним органом самостійно з додержанням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Ці положення узгоджуються з виборним органом первинної профспілкової організації та включаються до колективного договору та положення про оплату праці.

На підприємстві може розроблятись окремо *положення про преміювання працівників* (преміальне положення). У такому разі положення про преміювання включається як додаток до колективного договору та положення про оплату праці.

Роботодавець може надати право розробляти та затверджувати положення про преміювання працівників керівникам великих підрозділів: філіалів, департаментів, служб, цехів, відділів тощо.

Положення про преміювання має переглядатися під час укладення нового колективного договору. Це дасть змогу відкоригувати його відповідно до змін у стратегії та політиці підприємства, виробничій, фінансовій діяльності, зовнішньому середовищі і, зрештою, переконатись у доцільності стимулювання тих чи тих аспектів роботи.

До *основних елементів положення про преміювання* належать:

— цілі преміювання;

— категорії, групи (професії, посади) працівників чи структурні підрозділи, які підлягають преміюванню;

— показники преміювання з визначенням розмірів показників (чи шкали преміювання) в абсолютних чи відносних (у відсотках) величинах, за які нараховуються відповідні розміри премій;

— шкала та розміри премій за досягнення, виконання чи перевиконання показників преміювання;

— основні та додаткові умови преміювання;

— розміри зниження нарахованої премії в разі невиконання чи недодержання додаткових умов преміювання;

— порядок обліку показників і умов преміювання;

— періодичність преміювання, терміни нарахування та виплати винагороди;

— підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій;

— джерела виплати премій.

Під час розроблення преміального положення можуть також визначатись інші додаткові умови, пов’язані з непередбачуваними обставинами, що можуть виникнути на підприємстві і які не залежатимуть від працівників.

У процесі формування основних положень щодо преміювання працівників треба додержуватися таких вимог:

— працівники мають володіти повною й достовірною інформацією про показники та умови преміювання та інші аспекти системи преміювання;

— працівники повинні бачити взаємозв’язок між колективними та (або) індивідуальними результатами та розміром премії, яку вони одержують;

— положення щодо преміювання працівників мають відповідати вимогам законодавства.

Головною ***метою преміювання*** має бути підвищення ефективності роботи підприємства на основі стимулювання трудової активності працівників.

Преміювання може запроваджуватися з метою:

— збільшення обсягів реалізації (за умов підвищення попиту на продукцію, роботи чи послуги);

— підвищення продуктивності праці;

— поліпшення якості продукції, робіт, надання послуг;

— зниження собівартості продукції через економію всіх видів витрат;

— поліпшення використання обладнання, машин, виробничих потужностей;

— забезпечення ритмічності в роботі тощо.

Цілі преміювання можуть установлюватися на короткий чи тривалий період. Преміювати можуть працівників для досягнення спеціальних цілей. Залежно від терміну та характеру поставлених цілей можуть застосовуватися такі системи преміювання: за основні результати діяльності, одноразове преміювання та спеціальні системи преміювання. Преміювання за основні результати діяльності називають *поточним*. При цьому премії виплачуються щомісяця чи щокварталу.

Джерелами виплати премій можуть бути фонд оплати праці, прибуток підприємства, кошти, одержані в результаті економії оборотних засобів, сировини, матеріалів, палива, енергії тощо.

7.2. Технологія розроблення показників преміювання

Підставою для нарахування та виплати премії окремим працівникам чи колективу працівників є виконання ними (працівником за індивідуального преміювання, трудовим колективом за колективного преміювання) показників та умов преміювання. Показниками та (або) умовами преміювання можуть бути результати діяльності всього підприємства.

Під час розроблення показників і умов преміювання треба додержуватися таких вимог.

Перша вимога. Потрібно розподілити «навантаження» між показниками та умовами преміювання. Умови преміювання можуть поділятися на основні та додаткові. *Виконання основних і додаткових умов преміювання* дає підстави для виплати премій. У разі *невиконання основних умов* премія не виплачується, у разі *невиконання додаткових умов* її розмір може бути зменшений, наприклад на 50%, що має бути передбачено колективним договором та відповідними положеннями (про оплату праці, преміювання).

Конкретний розмір премії залежить від показників преміювання, їх рівня та динаміки. У разі *невиконання показників преміювання* премія не виплачується.

Показники та умови преміювання можуть бути *абсолютні* (виражені в натуральних, умовно-натуральних, трудових і вартісних одиницях виміру) та *відносні* (коефіцієнти, відсотки, індекси).

Показники та умови преміювання також можна поділити на кількісні та якісні. До *кількісних показників* належать: виконання чи перевиконання виробничих завдань з випуску продукції, збільшення обсягів реалізованої продукції (ро-

біт, послуг), норм виробітку, продуктивності праці, прибутку тощо. *Якісні показники* можуть віддзеркалювати не тільки поліпшення якості продукції, робіт чи послуг (зниження рівня браку, зменшення кількості чи відсутність претензій, рекламацій від споживачів, збільшення індексу задоволення клієнтів тощо), а й позитивні зміни, що стосуються інших аспектів роботи підприємства. До таких показників належать: зниження трудомісткості продукції (робіт, послуг), економія чи зниження втрат сировини, матеріалів, палива, енергії, інструменту та інших матеріальних цінностей та ін.

Залежно від кількості показників і умов преміювання визрізняють прості та складні системи преміювання. У разі коли встановлено один чи два показники преміювання або один показник і одна умова преміювання, то така система є *простою*. Прості системи зазвичай розробляють для робітників. *Складні системи* містять більше від двох показників і умов преміювання. Такими системами охоплені керівники, професіонали, фахівці та технічні службовці.

Преміювання може бути індивідуальним, колективним (груповим) або змішаним. За *індивідуального преміювання* працівників преміюють за показниками, що безпосередньо характеризують їхні результати роботи. За *колективного* (*групового*) *преміювання* премії нараховують колективу працівників (департаменту, відділу, бригаді тощо) за показниками, які характеризують результати роботи структурного підрозділу. Певний відсоток премії може нараховуватися за виконання працівниками індивідуальних показників і певний відсоток — за результатами роботи колективу. Такий підхід використовується за *змішаного* або *колективно-індивідуального преміювання*.

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

Третя вимога. Досягнення, виконання, перевиконання визначених рівнів показників має залежати від *трудових зусиль* колективів структурних підрозділів або окремих працівників. За певні показники потрібно преміювати лише тих працівників, які можуть своїми зусиллями вплинути на підтримання вже досягнутих (прийнятних чи максимально високих) рівнів показників чи на дальше їх поліпшення. Якщо певна професійна група працівників не може вплинути на ситуацію в тій чи тій сфері діяльності, то не варто преміювати даних працівників за показниками цієї діяльності.

Система преміювання має викликати *матеріальну заінтересованість* працівників у досягненні високих кінцевих результатів трудової діяльності. У зв'язку з цим працівники повинні мати можливість та умови для досягнення, виконання і перевиконання встановлених показників.

Четверта вимога. Обов'язково потрібно передбачити *можливість обліку* рівнів досягнення, виконання та перевиконання показників і умов преміювання.

П'ята вимога. Показники та умови *не мають суперечити* одне одному, щоб поліпшення одних показників (умов) не спричиняло погіршання інших. У разі коли потрібно стимулювати кількісні показники, треба визначити важелі, які б не допускали зниження якості продукції (робіт, послуг). Такими важелями може

бути встановлення відповідних умов преміювання. Наприклад, показник преміювання — перевиконання норм виробітку; умова — здавання продукції з першого подання чи відсутність рекламацій на продукцію від інших підрозділів підприємства або споживачів. І, навпаки, якщо встановлені якісні показники преміювання, то умови преміювання мають віддзеркалювати кількісні характеристики діяльності.

Шоста вимога. *Кількість показників і умов преміювання* має бути обмежена. Відповідно до досліджень інженерної психології оптимальна кількість логічних умов для діяльності людини не має перевищувати чотирьох. У разі збільшення кількості таких умов зростають затрати часу на прийняття рішень, підвищується ймовірність помилок. Це має принципове значення для вибору показників і умов преміювання. За великої кількості показників і умов втрачається зв'язок системи преміювання з основними завданнями підприємства, відповідних структурних підрозділів і працівників, збільшується ймовірність їх невиконання, що негативно позначається на мотивації працівників.

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

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

Показники та умови преміювання можуть бути:

— орієнтовані на підтримання вже досягнутого (гранично високого, прийнятного, оптимального, допустимого) рівня, наприклад, виконання планових показників, забезпечення нормативного рівня, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;

— спрямовані на поліпшення результатів діяльності (перевиконання планових показників, зростання (приріст) проти попереднього періоду або відповідного періоду минулого року, перевищення середнього за тривалий час показника на цьому підприємстві тощо).

Вихідні розміри показників, за які нараховуватимуть відповідні розміри премій, можуть бути диференційовані за такими рівнями:

— неприпустимий;
— низький;
— плановий;
— рівень лідерства.

Приклад. Для показника «обсяг реалізованої продукції» можуть бути встановлені такі вихідні розміри показників:
— неприпустимий рівень — менше ніж 430 тис. грн;
— низький рівень — 430—470 тис. грн;
— плановий рівень — 471—500 тис. грн;
— рівень лідерства — понад 500 тис. грн.

Під час проектування положення про преміювання працівників, доцільно скористатися *трирівневим принципом*, згідно з яким:

— на першому рівні нараховують премії за результатами діяльності всього підприємства;

— на другому рівні застосовують показники, які характеризують результати роботи відповідних структурних підрозділів;

— на третьому рівні використовують премії за виконання індивідуальних показників, що характеризують результати роботи окремих працівників.

7.3. Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання

Визначення розмірів премій

Шкала преміювання узгоджує розмір премії чи величину її підвищення та (або) зниження з виконанням (невиконанням) конкретних показників і умов.

Розміри премій можуть установлюватись у відсотках до тарифних ставок (окладів, посадових окладів) або в абсолютному розмірі за досягнення, виконання чи перевиконання кожного показника. Премії можуть визначатись у відсотках до тарифних ставок (окладів, посадових окладів) разом з надбавками і доплатами, що має бути регламентовано відповідними внутрішніми нормативними актами: колективним договором, положеннями про оплату праці та преміювання.

Розміри премій за різні показники мають визначатися з урахуванням впливу цих показників на кінцеві результати роботи структурного підрозділу або підприємства загалом. Тобто *розміри премій мають бути диференційовані за кожним його конкретним показником*.

Під час ***визначення розмірів премій*** крім впливу показників на кінцеві результати роботи структурного підрозділу або підприємства загалом потрібно враховувати:

— кількість показників преміювання;

— вихідні рівні показників;

— можливості дальшого поліпшення показників;

— «трудомісткість» одиниці досягнення, виконання чи перевиконання певного рівня показника.

Під «трудомісткістю» розуміють кількість затрачених зусиль колективом чи окремим працівником для досягнення, виконання чи перевиконання певного рівня показника. За всіх інших рівних умов більша частка премії має припадати на показник, досягнення, виконання чи перевиконання якого вимагає від колективу чи окремого працівника докладання більших трудових зусиль. Порівняння трудових зусиль, необхідних для досягнення, виконання чи перевиконання встановлених показників, має здійснюватися з використанням методу експертного оцінювання.

Приклад. Показниками преміювання керівників, професіоналів і фахівців визначено збільшення обсягів реалізованої продукції, зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції та підвищення прибутковості однієї акції. На преміювання заплановано 30% фонду оплати праці за посадовими окладами. Попередня експертна оцінка показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення визначених показників, становить 0,5 : 0,3 : 0,2. Тоді 50% усієї запланованої суми на преміювання має припадати на стимулювання виконання першого показника (збільшення обсягів реалізованої продукції); 30% — на стимулювання другого показника (зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції) і 20% — на стимулювання третього показника (підвищення прибутковості однієї акції).

Отже, розмір премії (у відсотках до посадового окладу) за збільшення обсягів реалізованої продукції дорівнює 15% (30 · 0,5 = 15%); за зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції — 9% (30 · 0,3 = 9%) і за підвищення прибутковості однієї акції — 6% (30 · 0,2 = 6%).

Під час обґрунтування розмірів премій треба пам'ятати, що система преміювання не виконуватиме свого основного призначення (не мотивуватиме працівників до виконання встановлених показників преміювання), якщо премії надто низькі: заплановано на поточне преміювання менше від 10% тарифних ставок (окладів, посадових окладів).

Варіанти встановлення розмірів премій

1. *Фіксований розмір премії* (у відсотках до тарифної ставки, окладу, посадового окладу) в разі досягнення (виконання) працівником чи трудовим колективом установлених (запланованих) показників.

Приклад. За збільшення обсягів реалізованої продукції не менше ніж на 5%—15% премії.

За зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції не менше ніж на 3%—9% премії.

За підвищення прибутковості однієї акції не менше ніж на 3%—6% премії.

2. *Мінімальний розмір премії за досягнення* (виконання) працівником чи трудовим колективом установлених (запланованих) показників та *підвищений розмір — за перевиконання показників*.

Приклад. За збільшення обсягів реалізованої продукції на 5%—5% премії; більше ніж на 5%—15% премії.

За зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції на 3%—3% премії; більше ніж на 3%—9% премії.

За підвищення прибутковості однієї акції на 3%—2% премії; більше ніж на 3%—6% премії.

3. *Шкала з прогресивним зростанням розмірів премій* за перевиконання встановлених показників преміювання.

Приклад шкали з прогресивним зростанням розмірів премій наведено у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

ШКАЛА З ПРОГРЕСИВНИМ ЗРОСТАННЯМ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ

Показник	Збільшення обсягів реалізованої продукції щодо попереднього періоду			
	від 3 до 5%	від 5,1 до 7%	від 7,1 до 9%	понад 9,1%
Розмір премії, %	5	7	10	15

4. *Шкала розмірів премій залежно від співвідношення рівнів виконання кількох показників*. Цей варіант може застосовуватися, якщо показники преміювання мають однакову значущість для розв'язання основних завдань, що стоять перед певним підрозділом чи підприємством, та досягнення (виконання, перевиконання) встановлених рівнів показників вимагає від колективів чи окремих працівників однакових трудових зусиль.

Приклад шкали розмірів премій залежно від співвідношення рівнів виконання кількох показників наведено в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

ШКАЛА ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ ЗАЛЕЖНО ВІД ОБСЯГІВ РЕАЛІЗОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ВИТРАТ НА 1 ГРН РЕАЛІЗОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції щодо попереднього періоду	Збільшення обсягів реалізованої продукції щодо попереднього періоду			
	від 3 до 5%	від 5,1 до 7%	від 7,1 до 9%	понад 9,1%
від 2,1 до 2,5%	5	10	15	20
від 2,6 до 3%	10	15	20	25
понад 3,1%	15	20	25	30

5. *Коригування нарахованої премії за виконання основного показника* залежно від рівня виконання одного чи кількох додаткових показників.

Приклад. Премія за виконання плану поставок продукції за укладеними договорами — 20% посадового окладу. Шкалу коригування розміру премії залежно від розміру витрат на 1 грн реалізованої продукції наведено в табл. 7.3.

Таблиця 7.3

ШКАЛА КОРИГУВАННЯ РОЗМІРУ ПРЕМІЇ ЗАЛЕЖНО ВІД РОЗМІРУ ВИТРАТ НА 1 ГРН РЕАЛІЗОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Показник	Зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції щодо попереднього періоду			
	від 1,5 до 2,0%	від 2,1 до 2,5%	від 2,6 до 3%	понад 3,1%
Коефіцієнт коригування	1,2	1,3	1,4	1,5

6. *Виплата премії за кожен відсоток покращення показників*. За такого підходу треба зазначити максимальний розмір премії, яка може виплачуватися за виконання кожного показника.

Приклад. За 1% збільшення обсягів реалізованої продукції — 3% премії, але не більше від 15% посадового окладу (у разі якщо заплановано збільшити обсяги реалізованої продукції на 5%).

За 1% зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції — 3% премії, але не більше від 9% посадового окладу (у разі якщо заплановано знизити витрати на 1 грн реалізованої продукції на 3%).

За 1% підвищення прибутковості однієї акції — 2% премії, але не більше від 6% посадового окладу (у разі якщо заплановано підвищити прибутковість однієї акції на 3%).

Чинна на підприємстві система преміювання може передбачати, що *в разі невиконання хоча б одного з показників преміювання* — перебування його на недопустимому рівні — *премія не виплачується* незалежно від рівня виконання (перевиконання) решти показників.

Підставою для нарахування премії працівникам мають бути дані бухгалтерської та статистичної звітності, а також оперативного обліку показників і умов преміювання.

У разі виконання працівником (трудовим колективом) умов і показників преміювання, установлених колективним договором і чинними положеннями, якщо немає підстав для зниження розмірів чи позбавлення премій, роботодавець або вповноважений ним орган зобов'язаний виплатити працівникові премію.

До колективного договору та положення про оплату праці й преміювання персоналу разом з іншими положеннями можуть бути включені ***підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій***.

У разі повернення підприємству продукції (товарів) від замовника (споживача) через її низьку якість працівники, винні у випуску такої продукції (товарів), можуть бути повністю або частково позбавлені премії за виконання показників та умов преміювання за ті місяці, коли ці факти сталися.

Працівники, винні у приписках та наданні недостовірної звітності, що призвело до збитків на підприємстві, також можуть позбавлятися права на одержання премії на термін до одного року з того розрахункового періоду, в якому ці порушення були виявлені.

Підставами для зниження розмірів чи позбавлення премій можуть бути невиконання чи неналежне виконання працівником посадових обов'язків (трудових функцій), несвоєчасне чи неякісне виконання розпоряджень, наказів, програм розвитку підприємства та інших організаційно-розпорядчих документів.

Варто позбавляти премії працівників, що вчинили прогул без поважних причин, а також за інші порушення трудової дисципліни (запізнення, поява на роботі у нетверезому стані тощо).

Працівники, винні в порушенні виробничих і технологічних інструкцій, вимог з техніки безпеки тощо можуть бути повністю або частково позбавлені премії за виконання показників та умов преміювання.

У разі притягнення працівників до адміністративної або кримінальної відповідальності вони можуть бути позбавлені премії повністю.

У разі якщо колективним договором, положенням про оплату праці та преміювання персоналу не передбачені ті чи ті підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій (скажімо, за порушення трудової дисципліни), то роботодавець не має права знижувати розмір чи позбавляти працівника премії.

Періодичність преміювання

Періодичність преміювання залежить від специфіки діяльності підприємства, певного структурного підрозділу чи окремих працівників, характеру показників преміювання, наявності відповідного обліку результатів діяльності за певний період. Для робітників рекомендується встановлювати щомісячну періодичність преміювання за основні результати діяльності. Така періодичність можлива завдяки оперативному обліку результатів праці цієї категорії працівників і позитивно впливатиме на їхню мотивацію.

Для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців варто встановлювати щоквартальну періодичність преміювання, оскільки результати діяльності (виконання показників і умов) можна визначити на підставі квартальної звітності. Хоча залежно від специфіки підприємства та посади можна запроваджувати іншу періодичність преміювання цих категорій працівників. Наприклад, майстрів, начальників цехів, дільниць, бригад на промислових підприємствах, як і робітників, що працюють під їхнім керівництвом, варто преміювати щомісяця.

7.4. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності

Показники та умови преміювання робітників мають ґрунтуватися на конкретних результатах їхньої праці. На *промислових підприємствах* показниками преміювання ***робітників основного виробництва***, що характеризують результати їхньої праці, можуть бути:

— у разі *стимулювання поліпшення якості продукції, робіт, послуг*: підвищення сортності (марочності) продукції, збільшення рівня здавання продукції з першого подання; скорочення випадків повернення неякісної продукції після перевірки працівниками відділу технічного контролю (*далі* — ВТК); зменшення кількості (відсутність) претензій (рекламацій на продукцію, роботи, послуги) від інших підрозділів підприємства або споживачів; зниження рівня браку проти попереднього періоду тощо;

— у разі *стимулювання зниження собівартості*: економія сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструменту, запасних частин;

— у разі *стимулювання освоєння нової техніки та прогресивної технології*: підвищення коефіцієнта завантаження устаткування, коефіцієнта змінності роботи нових типів машин і обладнання; скорочення термінів освоєння нових технологій тощо.

Варіанти вибору показників і умов преміювання робітників, яких об'єднано в бригади, наведено в табл. 7.4.

Таблиця 7.4

ПОКАЗНИКИ ТА УМОВИ ПРЕМІЮВАННЯ РОБІТНИКІВ, ЯКИХ ОБ'ЄДНАНО В БРИГАДИ

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

Премія нараховується за виконання основного показника преміювання й у разі виконання умов преміювання. Розмір премії може диференціюватися залежно від рівня виконання (перевиконання) основного показника (табл. 7.5).

Таблиця 7.5

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ РОБІТНИКАМ (КОЛЕКТИВАМ БРИГАД) ЗА ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Показник	Зростання продуктивності праці бригади, %				
	1	2	2,5	3	понад 3
Розмір премії, % до тарифної ставки	10	12	15	20	25

Крім основного може встановлюватись і додатковий показник преміювання, у разі виконання (перевиконання) якого розмір премії за основний показник підвищується з використанням коефіцієнтів коригування. Основним показником зазвичай є виконання виробничих (нормованих) завдань, хоч можуть бути й інші техніко-економічні показники. Додатковими показниками можуть бути: коефіцієнт використання виробничих потужностей; коефіцієнт завантаження обладнання; показники, що характеризують рівень якості продукції (обсяг браку, відсоток здавання продукції з першого подання); собівартість, трудомісткість продукції; економія сировини, матеріалів, інструменту тощо.

Приклад. Шкалу диференціації розмірів премій робітникам (колективам бригад) за виконання виробничих (нормованих) завдань залежно від виробітку і якості продукції (роботи) наведено в табл. 7.6.

Таблиця 7.6

ШКАЛА ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ РОБІТНИКАМ (КОЛЕКТИВАМ БРИГАД) ЗА ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧИХ (НОРМОВАНИХ) ЗАВДАНЬ ЗАЛЕЖНО ВІД ВИРОБІТКУ І ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ (РОБОТИ), % до тарифної ставки

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

110	27	24	21	18	15
115	30	27	24	21	18

Рекомендується виплачувати премію основним робітникам незалежно від рівня виконання плану виробництва цехом або підприємством.

Для ***робітників, що зайняті обслуговуванням виробництва***, доцільно встановлювати показники преміювання, які безпосередньо характеризують поліпшення якості їхньої роботи:

— забезпечення безперебійної та ритмічної роботи устаткування основних цехів;

— своєчасний ремонт і збільшення міжремонтних періодів експлуатації устаткування;

— скорочення витрат на ремонт і обслуговування устаткування;

— безперебійне та ритмічне забезпечення робочих місць матеріалами, сировиною, інструментом, транспортними засобами, усіма видами енергоносіїв тощо.

Обов'язковими умовами виплати премій робітникам, що зайняті обслуговуванням виробництва, має бути своєчасність і якість виконання відповідних завдань. У разі невиконання цих умов робітник позбавляється премії частково або повністю. Для допоміжних робітників основного виробництва умовою виплати премії також має бути виконання плану виробництва цехом; для робітників допоміжного персоналу спеціальних допоміжних цехів і виробництв (енергопостачальні, ремонтні, паросилові, транспортні тощо) — виконання плану виробництва підприємством.

Робітників-контролерів служби ВТК доцільно преміювати за показниками, що характеризують їхні зусилля стосовно поліпшення якості продукції незалежно від інших результатів роботи. До таких показників належать:

— виконання планових заходів щодо поліпшення якості та запобігання браку продукції (робіт, послуг);

— відсутність пропусків продукції з браком на наступні операції або за межі даної дільниці (цеху, підприємства);

— відсутність рекламацій з боку споживачів;

— скорочення випадків повернення продукції (вузлів, деталей) з наступних операцій, дільниць, цехів тощо.

На *підприємствах різних видів економічної діяльності* застосовують специфічні показники та умови преміювання робітників, відмінні від поширених на промислових підприємствах. Показники та умови преміювання робітників, що використовуються на підприємствах окремих видів економічної діяльності:

— *у будівництві*: додержання будівельних норм і правил; безаварійна робота; ефективне використання будівельних матеріалів тощо;

— *на автомобільному транспорті*: використання нормативної вантажності автомобілів; підвищення продуктивності використання вантажних автомобілів (тонно-кілометрів на годину); наднормативний (міжремонтний) пробіг автомобілів; понадпланова грошова виручка (на пасажирському транспорті) тощо;

— *на залізничному транспорті*: скорочення простоїв вагонів під завантаженням і розвантаженням; зменшення кількості кілометрів з незадовільною оцінкою експлуатації порівняно з попереднім звітним періодом; поліпшення графіка руху потягів; додержання лімітів експлуатаційних витрат тощо;

— *у сільському господарстві*: підвищення врожайності та виходу товарної продукції; підвищення (проти норм) надоїв молока; перевиконання норм оранки та механізованого оброблення посівів; підвищення приросту тварин; збереження молодняку різних тварин і птахів; економія паливно-мастильних матеріалів та енергоресурсів тощо.

7.5. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за основні результати діяльності

Показники та умови преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців різних функціональних груп можуть різнитися. Показники преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців визначаються відповідно до чинної на підприємстві системи оцінювання діяльності кожного функціонального та виробничого підрозділу.

Керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців основних (*виробничих*) *підрозділів* рекомендується преміювати відповідно до конкретних завдань, які стоять перед цими підрозділами, незалежно від загальних результатів роботи підприємства. Хоча не виключений варіант урахування підсумків роботи всього підприємства під час вибору показників і умов преміювання цієї категорії працівників (наприклад, використання їх як умови преміювання).

Показники преміювання мають стимулювати керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців основних (виробничих) підрозділів до досягнення необхідних (максимально високих, допустимих, прийнятних тощо) результатів роботи відповідних підрозділів:

— збільшення продуктивності праці;

— зниження собівартості продукції;

— поліпшення якості продукції (робіт, послуг);

— прискорення впровадження інноваційних технологій тощо.

Начальникам цехів та *їх заступникам* премія має виплачуватись у разі обов'язкового виконання завдань з номенклатури найважливіших видів продукції.

Керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців допоміжних підрозділів (цехів і дільниць на виробництві) та *підрозділів непромислової групи підприємства* рекомендується преміювати за показниками, що характеризують результати діяльності відповідних підрозділів, з урахуванням загальних результатів роботи підприємства.

Щодо *керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців функціональних підрозділів*, то можуть застосовуватися різноманітні підходи до вибору показників і умов преміювання. Від якості та ефективності виконання працівниками функціональних підрозділів покладених на них завдань і обов'язків залежать результати діяльності всього підприємства. У зв'язку з цим під час пре-

міювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців функціональних підрозділів обов'язково потрібно враховувати загальні результати роботи підприємства. Поряд із цим варто також брати до уваги показники, що характеризують результати діяльності відповідних функціональних підрозділів.

Підприємства можуть застосовувати такі *варіанти розроблення показників і умов преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців функціональних підрозділів*:

— преміювання за показниками, які відбивають результати роботи відповідного підрозділу, з використанням як умов преміювання загальних результатів діяльності підприємства;

— преміювання за показниками, які характеризують загальні результати діяльності підприємства, з використанням як умов преміювання результатів роботи відповідного підрозділу;

— преміювання за показниками, що враховують результати роботи відповідного підрозділу та результати діяльності підприємства загалом.

З-поміж *показників, які характеризують результати діяльності підприємства*, треба виокремити:

— збільшення прибутковості (балансового/чистого прибутку загалом на підприємстві й у розрахунку на одного працівника чи акціонера);

— приріст обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції;

— збільшення частки продукції підприємства в загальному обсязі ринку однотипної продукції (ділова активність підприємства);

— поліпшення показників платоспроможності та фінансової стійкості підприємства: збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності, загального коефіцієнта покриття, показника загальної платоспроможності, коефіцієнта фінансової незалежності, зменшення співвідношення між позиковими та власними коштами підприємства;

— поліпшення якості продукції, робіт чи послуг (зниження рівня та втрат від браку, зменшення кількості чи відсутність рекламацій від споживачів, збільшення індексу задоволеності клієнтів тощо);

— підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства: збільшення частки експортної та сертифікованої продукції в загальних обсягах виробництва, зменшення співвідношення цін на однотипну продукцію підприємства та конкурентів;

— поліпшення показників ефективності використання акціонерного капіталу підприємства: збільшення прибутковості однієї акції, співвідношення між ринковою та номінальною ціною акції тощо.

У табл. 7.7 наведено приклад *преміювання за показниками, які характеризують результати роботи відповідного підрозділу*. Умовами преміювання мають бути результати діяльності підприємства, як-от: виконання планового (розрахункового) рівня прибутковості та договірних зобов'язань щодо поставок продукції.

Таблиця 7.7

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

Найменування відділу	Показники преміювання

Відділ головного конструктора	1. Виконання плану підготовки виробництва й випуску нових виробів 2. Виконання встановленого завдання з підвищення технічного рівня виробів
Відділ головного технолога	1. Виконання плану-графіка технологічної підготовки виробництва нових виробів 2. Досягнення запланованого рівня продуктивності праці на підприємстві загалом

Закінчення табл. 7.7

Найменування відділу	Показники преміювання
Відділ головного механіка	1. Виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту технологічного та вантажопідйомного обладнання 2. Відсутність обґрунтованих претензій від структурних підрозділів щодо якості ремонту й технічного стану технологічного та вантажопідйомного обладнання
Відділ головного енергетика	1. Виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту енергетичного обладнання 2. Відсутність обґрунтованих претензій від структурних підрозділів щодо якості ремонту й технічного стану енергетичного обладнання
Виробничо-диспетчерський відділ	1. Досягнення встановленого коефіцієнта ритмічності випуску продукції 2. Додержання встановленого нормативу незавершеного виробництва на підприємстві загалом
Економічний відділ	1. Якісне розроблення і своєчасне доведення до структурних підрозділів планових завдань (техніко-економічних показників) 2. Своєчасне оформлення договорів на поставку продукції
Відділ організації праці та заробітної плати	1. Виконання плану-графіка перегляду чинних норм затрат праці 2. Виконання плану-графіка нормування нових технологічних процесів
Відділ збуту	1. Виконання плану-графіка відвантаження готової продукції 2. Додержання нормативу залишків готової продукції на складі

Премія може нараховуватися на індивідуальну заробітну плату працівника (посадовий оклад чи посадовий оклад разом з надбавками та доплатами) або на фонд оплати праці за посадовими окладами колективу працівників: департаменту, цеху, служби відділу, сектору, лабораторії тощо.

7.6. Колективне преміювання працівників

Під час запровадження колективного преміювання премія нараховується колективу працівників (бригаді, підрозділу) за результатами його діяльності (показниками преміювання). У разі нарахування премії колективу мають бути розроблені правила її розподілу між працівниками. Розподіл колективної премії між працівниками може здійснюватися з урахуванням їхніх тарифних ставок (окладів, посадових окладів), відпрацьованого кожним працівником часу та трудового внеску в колективні результати.

Практикою опрацьовані різні підходи до визначення особистого внеску членів трудового колективу на основі розрахунку коефіцієнтів трудової участі (КТУ).

Фактичний (індивідуальний) КТУ визначається за формулою

$$\text{КТУ} = K_{\text{б}} + \sum_{i=1}^{n} K_{\text{п}} + \sum_{i=1}^{m} K_{\text{з}}, \qquad (7.1)$$

де $К_б$ — базовий рівень КТУ;

$К_п$ — значення показників, що підвищують коефіцієнт;

$К_з$ — значення показників, що знижують коефіцієнт;

n — кількість показників, що підвищують коефіцієнт;

m — кількість показників, що знижують коефіцієнт.

Базовий рівень КТУ зазвичай дорівнює 1, хоча не виключений варіант його диференціації за категоріями і професійними групами працівників.

Для визначення індивідуального КТУ мають бути розроблені показники підвищення та зниження його з урахуванням специфіки діяльності конкретного колективу.

Показниками підвищення базових рівнів КТУ робітників можуть бути:

— високий рівень виконання виробничих завдань;

— додержання нормативів або підвищення якості продукції;

— виконання робіт за суміжними професіями або за тимчасово відсутніх робітників;

— висока професійна майстерність;

— економне використання сировини, матеріалів, інструменту, енергії тощо;

— використання передових методів праці;

— робота на нових робочих місцях (операціях);

— допомога іншим робітникам та ін.

Перелік *показників зниження базових рівнів КТУ робітників* може містити:

— невиконання виробничих завдань;

— недодержання нормативів щодо якості продукції;

— витрата сировини, матеріалів, інструменту тощо понад установлені норми;

— недодержання технологічного процесу, чинних стандартів, порушення правил техніки безпеки, експлуатації обладнання, створення аварійної ситуації;

— невиконання розпоряджень бригадира, майстра;

— запізнення на роботу та передчасне її залишення та ін.

Щодо *керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, то показниками оцінювання особистого трудового внеску* цих категорій працівників можуть бути:

— обсяг і складність завдань і обов'язків;

— якість і своєчасність виконання завдань і обов'язків;

— інтенсивність праці;

— рівень організації праці;

— активність та ініціативність;

— наставництво;

— прагнення до професійного зростання, упровадження інновацій;

— виконавча й трудова дисципліна тощо.

Приклад. Розподіл колективної премії між працівниками відділу збуту з використанням КТУ. Вихідні дані: розмір нарахованої колективу премії становить 30% суми посадових окладів; сума посадових окладів працівників відділу — 16600 грн; загальна сума нарахованої колективу премії — 16600 грн × 0,3 = 4980 грн.

Розподіл колективної премії наведено в табл. 7.8.

Таблиця 7.8

РОЗПОДІЛ КОЛЕКТИВНОЇ ПРЕМІЇ МІЖ ПРАЦІВНИКАМИ ВІДДІЛУ ЗБУТУ

Посада, прізвище, ім'я, по батькові	Посадовий оклад, грн	Відпрацьовано днів у місяці	КТУ	Посадовий оклад за відпрацьовані дні	Приведений оклад		Розмір премії	
					Грн. (ст.4×ст.5)	Питома вага в загальній сумі приведених окладів	грн (4980× ст.7)	у відсотках до посадового окладу (ст.8×100/ ст.2)
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
Момотенко М.М.	3700	22	1,3	3700	4810	0,26	1294,8	35
Коваленко С.І.	3300	22	1,4	3300	4620	0,25	1245	38
Козир Н.В.	2800	17	0,9	2163,64	1947,28	0,11	547,8	20
Мороз З.К.	2400	22	1,1	2400	2640	0,14	697,2	29
Хоменко Н.І.	2400	20	1	2181,82	2181,82	0,12	597,6	25
Борисенко В.І.	2000	22	1,1	2000	2200	0,12	597,6	30
Усього	16600	—	—	—	18399,1	1	4980	—

Якщо колектив підрозділу виконує всі передбачені роботи меншою чисельністю працівників, частка колективної премії, яка припадає на посадовий оклад вакантної посади, має розподілятися між членами цього підрозділу.

7.7. Преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників

Організація преміювання працівників на підприємстві може здійснюватися з використанням інструментів системи управління ефективністю та системи збалансованих показників.

Преміювання на основі системи управління ефективністю

Матеріальна мотивація персоналу підприємства у формі преміювання — одна з ключових у системі Performance Management[1] (далі — система управління ефективністю). Розробниками цієї системи є такі відомі фахівці в галузі мотивації персоналу, як М. Армстронг, П. Чінгос, С. Гроссман та інші.

Основними компонентами системи управління ефективністю є:

— планування діяльності підприємства і його структурних підрозділів;

— декомпозиція цілей: визначення цілей підрозділів і конкретних працівників на основі цілей підприємства;

— узгодження винагород (премій) з досягненням поставлених цілей;

[1] Performance Management — управління ефективністю — система, що орієнтована на підвищення результативності діяльності компанії. Нерідко перекладається і використовується під назвою — управління результативністю.

— коучинг — допомога керівників підлеглим працівникам у досягненні цілей;

— аналіз результатів діяльності працівників, коригування поставлених цілей[1].

Важливою складовою будь-якої моделі організації преміювання персоналу є вибір показників і умов преміювання, які мають віддзеркалювати внесок співробітника у досягнення пріоритетних цілей підприємства (підрозділу). Не є винятком і організація преміювання згідно з системою управління ефективністю. Більше того, саме декомпозиція, або «каскадування» цілей з верхнього рівня до нижнього у формі показників діяльності, є основною характеристикою системи управління ефективністю. Цілі будуються за ланцюгом: цілі підприємства — цілі відокремленого підрозділу — цілі відділу — цілі співробітника.

Конкретні показники діяльності як віддзеркалення необхідності досягнення зазначених цілей у системі управління ефективністю мають узагальнену назву KPI (Key Performance Indicators). Український варіант цього терміна — ключові показники ефективності (КПЕ) або діяльності (КПД).

Мотиваційний потенціал премій як складової системи управління ефективністю, на думку її розробників, може бути реалізований за таких умов:

— визначення розміру премії має бути зрозумілим працівникові настільки, щоб він особисто мав змогу його розрахувати залежно від затрачених зусиль на досягнення визначених цілей. Це узгоджується з багатьма теоріями мотивації, зокрема з теорією очікувань В. Врума. Згідно з цією теорією одержана винагорода має відповідати затраченим зусиллям працівника, і лише в такому разі вона мотивує на виконання поставлених завдань (досягнення цілей);

— винагорода має бути справедливою, а саме такою, коли за більшого внеску та (або) відповідальності працівник одержує більшу винагороду. До того ж розмір премії має бути вагомим, щоб працівники були заінтересовані у досягненні поставлених завдань;

— працівники повинні мати змогу впливати на свою результативність через набуття нових компетенцій і докладання особистих зусиль;

— винагорода (преміювання) має відбутися відразу ж після досягнення поставленої цілі. Відтермінування виплати винагороди знижує мотиваційні настанови працівників (як у поточному періоді, так і в перспективі);

— збалансування колективного й індивідуального підходу, колективних та індивідуальних інтересів. Для цього преміювати потрібно за досягнення як індивідуальних, так і командних результатів (підрозділу або підприємства загалом).

Розроблення цілей і формування ключових показників ефективності у системі управління ефективністю містить такі етапи:

1. Формулювання цілей. Цілі мають бути:

— специфічні для організації/підрозділу/працівника;

— мати вимірник;

[1] Технологія застосування системи управління ефективністю детально виписана у розробках прикладного характеру (див., наприклад: Разработка KPI в компании // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». — 2009. — № 5). У цьому підрозділі розглядаються лише ті складові цієї системи, які безпосередньо стосуються визначення винагород (премій).

— досяжні, реальні;
— орієнтовані на результат;
— з чіткими термінами досягнення.

2. Декомпозиція цілей до рівня відокремлених підрозділів і співробітників.

3. Розроблення ключових показників ефективності (КПЕ). Для однієї цілі можна визначити один чи кілька показників.

4. Визначення значущості (вагомості) кожної цілі. Що важливіша та складніша ціль, то більша її вагомість. Приклад цілей і показників для посади комерційного директора наведено в табл. 7.9.

5. Установлення планових показників. Слід ураховувати статистику чи динаміку показників за попередні періоди часу.

5. Розроблення критеріїв або формули розрахунку рівня виконання встановлених показників.

Таблиця 7.9

ОСНОВНІ ЦІЛІ ДІЯЛЬНОСТІ, КПЕ ТА ЇХ ВАГОМІСТЬ ДЛЯ ПОСАДИ КОМЕРЦІЙНОГО ДИРЕКТОРА

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

Період, на який здійснюється постановка цілей, залежить від категорії персоналу підприємства (табл. 7.10)

Таблиця 7.10

ПЕРІОДИЧНІСТЬ ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ ЗАЛЕЖНО ВІД КАТЕГОРІЇ ПРАЦІВНИКІВ

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

Ключові показники ефективності мають бути специфічні для кожної категорії персоналу. Числові їх значення мають характеризувати ступінь досягнення працівником поставлених цілей.

У табл. 7.11 наведено КПЕ окремих посад керівників вищого рівня управління, що використовуються в іноземних компаніях.

Таблиця 7.11

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОКРЕМИХ КЕРІВНИХ ПОСАД

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

Існує кілька підходів до визначення результативності працівника.

Перший підхід. Розрахунок результативності в межах цього підходу розглянуто на прикладі начальника цеху. Результативність розраховується за кожною ціллю (табл. 7.12).

Результативність за цілями «Виконання плану з випуску продукції» і «Виконання плану з асортименту» визначається за формулою

$$Р_i = З_i \times \frac{Ф_i}{П_i}, \qquad (7.2)$$

де $Р_i$ — результативність за *i*-ю ціллю;

$З_i$ — значущість *i*-ї цілі;

$Ф_i$, $П_i$ — відповідно фактичні і планові значення показників за *i*-ю ціллю.

Результативність за ціллю «Додержання нормативу з якості продукції» розраховується за формулою

$$Р_i = З_i \times \frac{П_i}{Ф_i}. \qquad (7.3)$$

Таблиця 7.12

ОСНОВНІ ЦІЛІ, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ НАЧАЛЬНИКА ЦЕХУ

[1] EBITDA (Earnings Before Interest, Depreciation and Amortization) — дохід до сплати податку на прибуток, відсотків і амортизації.

[2] CAPEX (Capital Expenditure) — інвестиційні витрати на основні фонди, а також витрати з обслуговування кредитів.

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

За даними табл. 7.12 результативність начальника цеху становить 105 %.

Важливою складовою «технології» визначення винагороди (премії) є встановлення залежності її розміру від загальної результативності. Приклад такої залежності наведено в табл. 7.13.

Таблиця 7.13

ЗАЛЕЖНІСТЬ РОЗМІРУ ПРЕМІЇ ВІД ЗАГАЛЬНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДЛЯ ПОСАД, ЯКІ НАЛЕЖАТЬ ДО КАТЕГОРІЇ В[1]

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

У нашому прикладі за результативності 105% розмір премії начальника цеху буде 55% від посадового окладу. Треба взяти до уваги те, що в табл. 7.13 нижнє значення результативності, за якого виплачуються премії, дорівнює 80%. Наведені у табл. 7.13 значення є лише прикладом і на практиці можуть бути іншими залежно від компенсаційної політики підприємства, пріоритетних цілей і завдань, етапу розвитку бізнесу тощо.

Приклад визначення розміру премії залежно від результативності для керівника відділу продажу наведено в табл. 7.14.

Таблиця 7.14

ОСНОВНІ ЦІЛІ, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ КЕРІВНИКА ВІДДІЛУ ПРОДАЖУ

Основні цілі	Ключові показники ефективності	Значущість, %	План	Факт	Результативність, %
1. Збільшити частку ринку	Обсяги продажу новим клієнтам, тис. грн	30	50	50	30
2. Збільшити обсяги продажу продукції	Виручка від реалізації, тис. грн	20	860	860	20
3. Збільшити валову маржу	Валова маржа, тис. грн	30	80	72	27
4. Додержуватися стандартів якості продукції	Кількість претензій	20	1	1	20
				Усього	97

[1] Див. табл. 7.10.

У разі коли залежність преміальних виплат від загальної результативності така, як це наведено в табл. 7.13, то розмір премії у керівника відділу продажу буде 40% посадового окладу.

Другий підхід. За цього підходу для кожного показника ефективності установлюються планові їх значення для різних рівнів досягнень: неприпустимого, низького, планового і рівня лідерства. Для кожного рівня встановлюються розміри премій у відсотках до посадового окладу. Наприклад, за неприпустимого рівня розмір премії — 0%; низького — 10%; планового — 30% і рівня лідерства — 40%.

Після одержання фактичних значень показників досягнень розраховуються розміри премій з урахуванням фактичного і планового значення КПЕ, питомої ваги (значущості) показника і запланованого розміру винагороди.

Фактичний розмір премії за кожним показником залежно від рівня досягнень ($П_i$) розраховується за формулою

$$П_i = П_о \times \frac{П_{пл}}{100} \times З_i , \qquad (7.4)$$

де $П_о$ — розмір посадового окладу, грн;

$П_{пл}$ — запланований розмір премії залежно від рівня досягнення показника, %;

$З_i$ — значущість i-го показника, частка.

Приклад. Вихідні та підсумкові дані для розрахунку розміру премії начальникові цеху за досягнення поставлених цілей наведено в табл. 7.15. Посадовий оклад начальника цеху — 8000 грн.

Таблиця 7.15

ОСНОВНІ ЦІЛІ, КПЕ І РОЗМІРИ ПРЕМІЙ НАЧАЛЬНИКА ЦЕХА

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

Наприклад, обсяг виробництва фактично становив 1160 тис. грн, що відповідає плановому рівню досягнень, тому розмір премії за цим показником дорівнює $8000 \times \frac{30}{100} \times 0{,}5 = 1200$ грн.

Преміювання на основі системи збалансованих показників

Система збалансованих показників (СЗП) є інструментом стратегічного й оперативного управління, який дає змогу поєднати стратегічні цілі підприємства з бізнес-процесами та діяльністю працівників на кожному рівні управління.

Цілі підприємства, підрозділів і конкретних працівників формулюються за чотирма складовими: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів, навчання та зростання.

Причинно-наслідкові зв'язки складових системи збалансованих показників наведено на рис. 7.1.

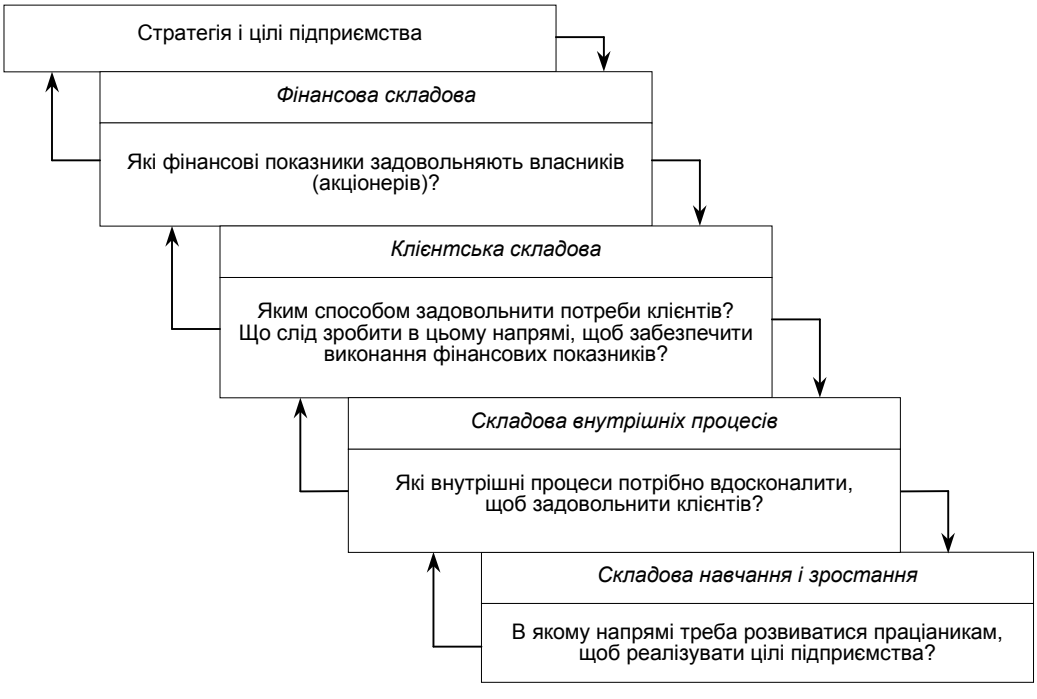


Рис. 7.1. Причинно-наслідкові зв'язки складових системи збалансованих показників

Преміювання за результатами діяльності на основі СЗП дає змогу зосередити увагу персоналу на головних показниках й є засобом досягнення стратегічних цілей підприємства. Приклад стратегічної карти торговельної компанії наведено на рис. 7.2.

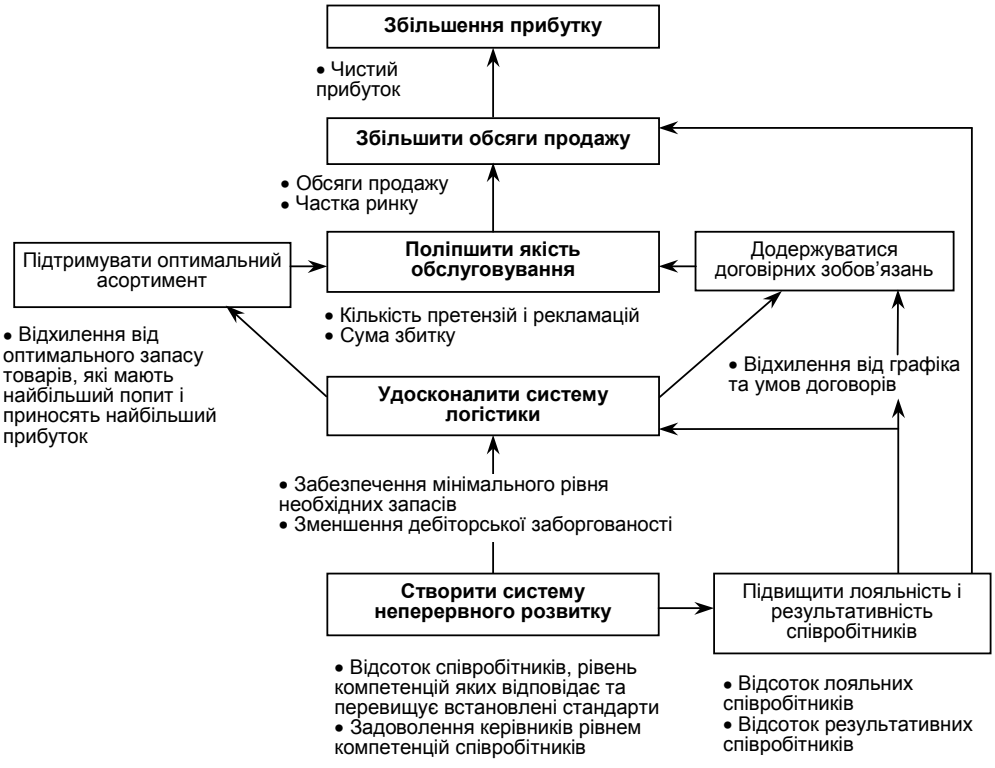


Рис. 7.2. Приклад стратегічної карти торговельної компанії[1]

Показники преміювання мають розроблятися на основі визначених цілей за всіма складовими.

Приклад. Показники преміювання керівника відділу збуту:
— фінансовий показник — збільшення обсягів продажу;
— клієнтський показник — зменшення кількості претензій і рекламацій;
— показник внутрішніх процесів — зменшення дебіторської заборгованості;
— показник навчання і зростання — виконання індивідуального плану навчання і підвищення кваліфікації.

Під час розроблення і запровадження СЗП варто *відстежувати причинно-наслідкові зв'язки між показниками різних складових*. Треба також дати відповідь на запитання: за які кошти виплачуватиметься премія за умов невиконання фінансових показників? Якщо премія не виплачуватиметься в разі досягнення нефінансових показників, то працівники будуть демотивовані і втратять довіру до СЗП. У зв'язку з цим певні обмеження (допустимі значення фінан-

[1] *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 68.

сових показників, за умови невиконання яких премія не виплачуватиметься) варто встановлювати на початку розроблення СЗП та інформувати про це працівників.

Треба зазначити, що процес удосконалення і коригування СЗП неперервний, тому відповідні зміни необхідно робити згідно зі змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

7.8. Бонусні програми: особливості застосування

На практиці набули поширення бонусні програми заохочення.

Бонус — додаткова винагорода, що виплачується за підсумками роботи за певний проміжок часу (зазвичай календарний рік) або за підсумками окремої роботи (етапу роботи), виконання умов договору, проекту тощо. Бонуси, як і премії, спрямовані на посилення заінтересованості працівників і структурних підрозділів у досягненні відповідних показників.

Особливості бонусних програм порівняно з практикою нарахування і виплати премій за поточні результати праці:

— бонуси зазвичай нараховуються і виплачуються за результатами роботи за рік, періодичність поточного преміювання — щокварталу або щомісяця;

— конкретний розмір бонусів, як і премій, залежить від низки чинників, насамперед від виконання показників, проте розміри бонусів більші, ніж премій;

— бонуси розраховуються у відсотках від обсягу реалізованої продукції (товару, послуг), прибутку, маржі тощо, розмір премії за поточні результати, зазвичай, визначається у відсотках до тарифної ставки, посадового окладу чи в абсолютному розмірі;

— бонусні програми використовують для окремих категорій персоналу: керівників і насамперед керівників вищого рівня управління, та працівників, зайнятих продажем продукції (послуг), хоч бонуси можуть виплачуватися й іншим категоріям персоналу; преміювання за поточні результати праці застосовується для всіх категорій персоналу;

— бонусні програми набули поширення в торговельних, страхових компаніях, у банківській сфері; традиційне преміювання за поточні результати, зокрема з використанням сучасних підходів, використовується на підприємствах усіх організаційно-правових форм і сфер діяльності.

Основні складові бонусних програм:

— показники, за які нараховуються відповідні бонуси;

— шкала та розміри бонусів;

— порядок обліку показників;

— періодичність, терміни нарахування та виплати бонусів тощо.

Усі положення щодо використання бонусних програм мають бути викладені в колективному договорі, положенні про оплату праці, трудових договорах (контрактах).

7.9. Одноразові премії і винагороди: призначення, структура і мотиваційна роль

Важливою компонентою матеріальної мотивації працівників є ***одноразові премії та винагороди***, зокрема премії за підсумками (результатами) роботи працівників підприємства за рік. Особливість преміювання працівників за результатами роботи за рік полягає в тому, що розмір таких премій має узгоджуватися не тільки з індивідуальними результатами працівників, а й з кінцевими результатами роботи підприємства.

Порядок і умови преміювання працівників мають бути викладені в колективному договорі, положенні про оплату праці та (або) у спеціальному положенні — про преміювання працівників за результатами роботи за рік. Премія за підсумками роботи за рік виплачується на підставі наказу керівника підприємства, в якому зазначаються розміри премій працівників, котрі мають право на одержання премії.

У повному розмірі річна премія виплачується працівникам, які *відпрацювали на підприємстві повний календарний рік*. Стаж роботи, який дає право працівникові на одержання річної премії, визначається станом на 31 число грудня звітного року, за результатами якого нараховується премія. Працівники, які відпрацювали на підприємстві повний календарний рік, за результатами якого нараховуються премії, але звільнені до часу виплати винагороди, мають право на одержання річної премії. Скажімо, премія виплачується в лютому, а працівник звільнився в січні наступного за звітним роком, за підсумками якого виплачується премія.

Колективним договором та (або) положенням про оплату праці може бути передбачена виплата річних премій окремим категоріям працівників, які не пропрацювали повного календарного року на підприємстві. Зазвичай до таких категорії належать працівники:

— звільнені з роботи у зв’язку зі скороченням чисельності або штату працівників, призовом на військову службу або направленням на альтернативну (невійськову) службу, виходом на пенсію, вступом до вищого навчального закладу за направленням підприємства, переходом на виборну посаду;

— повернені на роботу на підприємство у зв’язку із закінченням військової чи альтернативної (невійськової) служби, закінченням вищого навчального закладу в разі навчання працівника за направленням підприємства;

— які перебувають у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку та ін.

Розмір премій таким працівникам, а також працівникам, прийнятим на роботу протягом робочого року, за який виплачується премія, визначається пропорційно відпрацьованому часу. Коефіцієнт коригування премії може встановлюватися діленням кількості відпрацьованих працівником робочих днів у звітному році на річну норму робочого часу в цьому році.

Нормативними актами підприємства може бути встановлено, що працівникам, звільненим за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до кінця календарного року, премія не виплачується.

На підприємствах набули поширення різні ***схеми визначення розміру щорічних премій***. Найпростіший підхід — виплата премій у формі ***тринадцятої заробітної плати***. За цього підходу премії нараховують усім працівникам у розмірі одного (двох) посадових окладів (тарифних ставок) без або з урахуванням установлених надбавок і доплат. При цьому результати праці працівників і діяльності підприємства загалом не враховуються. Єдиним чинником диференціації таких премій є складність виконуваних обов'язків (робіт), оскільки розмір премії залежить лише від посади, яку обіймає працівник (роботи, що виконує). У разі врахування надбавок за професійну майстерність і високі результати праці враховуватимуться особисті досягнення працівників за попередні періоди роботи.

Річні премії можуть установлюватись і в абсолютному розмірі. За такого підходу розмір премії теж має диференціюватися залежно від посади, яку обіймає (функцій, що виконує) працівник.

За своєю економічною природою і призначенням така винагорода не є премією, оскільки немає зв'язку з результатами трудової діяльності працівників і підприємства загалом. За змістом така винагорода є додатковою заохочувальною виплатою.

У методичному плані підхід до виплати річних премій у формі тринадцятої заробітної плати найпростіший, не потребує додаткових трудових зусиль для обліку показників, за результатами яких мають виплачуватися премії, проведення додаткових розрахунків для нарахування премій працівникам. Крім того, будь-яка матеріальна винагорода позитивно впливатиме на мотивацію персоналу, особливо за умов низького рівня трудових доходів більшості найманих працівників.

Разом з цим такий підхід до виплати одноразових премій не стимулює працівників до поліпшення як індивідуальних, так і колективних результатів діяльності та є демотиваційним чинником для працівників, які докладають значних зусиль і досягають високих показників.

Крім того, коли *немає механізму узгодження щорічних премій з результатами діяльності підприємства*, керівники змушені виплачувати працівникам передбачені колективним договором премії навіть за умов невиконання планових показників, погіршення результатів діяльності підприємства чи його фінансово-економічної нестабільності. Відмова від виплати таких премій може розцінюватися як порушення умов колективного договору.

Утім, попри низку недоліків преміювання у формі тринадцятої заробітної плати саме цей підхід поширений в управлінській практиці багатьох вітчизняних підприємств, зокрема підприємств бюджетного сектору економіки.

Розмір щорічних премій [нарахованих у розмірі одного (двох) посадових окладів (тарифних ставок)], може *диференціюватися залежно від стажу роботи працівника на підприємстві*.

Приклад шкали диференціації розмірів щорічних премій залежно від стажу роботи працівників на підприємстві наведено в табл. 7.16.

Таблиця 7.16

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

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

Такий підхід до виплати щорічних премій дає змогу закріпити працівників на підприємстві. Коригування різних виплат залежно від стажу роботи актуальне для підприємств із високою плинністю персоналу. Разом з цим диференціація щорічних винагород залежно від посади, яку обіймає працівник (роботи, що виконує), та стажу роботи не усуває недоліків, притаманних попередньому підходу до виплати премій.

Щорічні премії можуть виплачуватися ***виходячи із середньомісячної заробітної плати***. Середньомісячна заробітна плата для визначення розміру премії обчислюється:

— для працівників, які відпрацювали на підприємстві повний календарний рік, — виходячи з виплат за 12 місяців роботи відповідного календарного року;

— для працівників, які відпрацювали на підприємстві менше від року, — виходячи із заробітної плати, фактично одержаної працівником у цьому році за відпрацьований час.

Для визначення середньомісячної заробітної плати можна скористатися методикою розрахунку середньої заробітної плати для обчислення суми виплат за час щорічної відпустки, регламентованою Постановою Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» від 8 лютого 1995 р. № 100.

Підприємство може розробити власну методику розрахунку розміру середньомісячної заробітної плати для визначення величини премій за результатами роботи за рік.

Так, середньомісячну заробітну плату можна розрахувати за формулою

$$ЗП_{сер} = \frac{ЗП}{12}, \qquad (7.5)$$

де $ЗП_{сер}$ — розмір середньої заробітної плати;

ЗП — сумарна заробітна плата за 12 місяців чи інший період роботи відповідного календарного року.

Сумарна заробітна плата працівника за менший період роботи теж ділиться на дванадцять. У такий спосіб ураховується кількість відпрацьованого часу в робочому році й додаткових коефіцієнтів коригування використовувати не потрібно.

Під час обчислення сумарної заробітної плати за відповідний період можна враховувати всі виплати, що передбачені Інструкцією зі статистики заробітної плати (див. дод. А) й нараховані працівникові. У колективному договорі, положенні про оплату праці та (або) спеціальному положенні може бути передбачено перелік виплат, які не враховуються під час визначення середньої заробітної плати.

За такого підходу до організації преміювання премії можуть виплачуватись у *розмірі однієї середньомісячної заробітної плати працівника*, обчисленої згідно з розробленою на підприємстві методикою.

Аналогічно попередньому підходу [у разі нарахування премії у розмірі одного чи двох посадових окладів (тарифних ставок)] розрахована премія виходячи із середньої заробітної плати може також *диференціюватися залежно від стажу роботи* працівника.

> **Приклад.** Премія за результатами роботи за рік може виплачуватись у таких розмірах:
> — для працівників зі стажем до 3 років (включно) — 50% середньої заробітної плати;
> — зі стажем від 3 до 5 років (включно) — 70% середньої заробітної плати;
> — від 5 до 10 років (включно) — 100% середньої заробітної плати;
> — від 10 до 15 років (включно) — 150% середньої заробітної плати;
> — понад 15 років — 200% середньої заробітної плати.

Такий підхід, на наш погляд, кращий від попереднього, оскільки розмір заробітної плати працівника включає не тільки посадовий оклад (тарифну ставку), а й доплати, надбавки до посадових окладів (тарифних ставок), премії за поточні результати праці та інші виплати, величина яких залежить від трудових зусиль, результатів праці та індивідуальних характеристик працівника. Тому й на розмір щорічних премій впливатиме не тільки складність обов'язків і робіт, а й особисті досягнення працівника, результати його праці. Основний недолік цього підходу в тому, що немає механізму узгодження розмірів премій з результатами діяльності підприємства.

Один зі способів *узгодження розмірів одноразових* (*щорічних*) *премій з результатами діяльності підприємства* — ***установлення планових (мінімальних чи допустимих) значень основних показників***, що характеризують результати діяльності підприємства. У разі досягнення встановлених показників усі працівники мають право на одержання премії. У разі невиконання зазначених показників рішення про виплату премії не приймається.

Найчастіше за такі основні показники вибирають прибутковість підприємства: розмір балансового й чистого прибутку та рентабельність. Показники можуть охоплювати й інші результати діяльності: обсяги виробництва чи продажу, собівартість продукції, продуктивність праці, економію ресурсів, якість продукції (послуг) тощо.

Під час вибору показників треба враховувати:

— стратегічні цілі підприємства;

— фінансово-економічну ситуацію, що склалася на підприємстві;

— основні завдання, що стоять перед підприємством;
— «вузькі місця» (проблеми) в роботі підприємства та ін.

Розмір премії [нарахований працівникам у розмірі одного (двох) посадових окладів (тарифних ставок) чи середньомісячної заробітної плати або іншому розмірі] може *диференціюватися* (*коригуватися на коефіцієнти*) *залежно від рівня виконання встановленого показника* (*показників*), який характеризує результати діяльності підприємства.

Приклад шкали диференціації розмірів щорічних премій залежно від виконання планового показника, зокрема прибутковості, наведено в табл. 7.17. У наведеному прикладі щорічна премія не виплачується, якщо плановий показник виконано менше ніж на 95%.

Таблиця 7.17

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

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

З одного боку, такий підхід до преміювання персоналу за результатами роботи за рік мотивує працівників до досягнення встановлених показників, сприяє докладанню більших зусиль задля поліпшення результатів праці, сприяє закріпленню працівників на підприємстві. З другого боку, у разі встановлення показників і умов преміювання керівництво страхує себе від надмірних витрат на оплату праці працівників у разі незадовільних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Преміальний фонд може також розраховуватись як ***відсоток від основних фінансово-економічних показників***: прибутку, обсягів продажу тощо. На преміювання може витрачатися частина коштів, одержаних у результаті економії витрат на оплату праці, матеріальних ресурсів, палива, електроенергії, тепла, інших енергоносіїв тощо. Визначений у такий спосіб преміальний фонд розподіляється між працівниками з урахуванням їхнього трудового внеску, стажу роботи, основної чи середньомісячної заробітної плати за звітний календарний рік.

Преміальний фонд може спочатку ***розподілятися між структурними підрозділами*** (департаментами, відділами, службами) залежно від результатів їх роботи у звітному році (виконання планових показників, ключових показників діяльності тощо), а потім між працівниками відповідних структурних підрозділів згідно з розробленою методикою. Для визначення внеску структурного підрозділу в загальні результати роботи підприємства може розраховуватися *коефіцієнт результативності* (*трудового внеску*) *підрозділу*. Порядок розрахунку коефіцієнта має бути передбачений відповідними нормативними актами.

Приклад значень коефіцієнтів результативності підрозділів залежно від відсотка виконання планових показників (ключових показників діяльності) наведено в табл. 7.18.

Таблиця 7.18

ЗНАЧЕННЯ КОЕФІЦІЄНТІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ ЗАЛЕЖНО ВІД ВІДСОТКА ВИКОНАННЯ ПЛАНОВИХ ПОКАЗНИКІВ (КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ)

Рівень виконання планових показників, %	Коефіцієнт результативності підрозділу
95—99	0,5
100—110	1,0
110—120	1,5
Понад 120	2,0

Розмір нарахованої структурному підрозділу річної премії визначається згідно з формулою

$$П_i = \frac{ПФ}{\sum_{i=1}^{n} K_i} \times K_i, \qquad (7.6)$$

де $П_i$ — річна премія, нарахована i-му підрозділу;
ПФ — преміальний фонд підприємства;
K_i — коефіцієнт результативності i-го підрозділу;
n — кількість структурних підрозділів.

Іноді у внутрішніх нормативних документах підприємства зазначається, що преміювання працівників за підсумками роботи за рік здійснюється за наявності вільних грошових коштів, які можуть бути використані на матеріальне стимулювання без збитків для основної діяльності підприємства. На наш погляд, таке трактування не зовсім коректне, бо може призвести до зловживань власників та (або) вищих посадових осіб підприємства й немотивованої відмови їх від виплати річних премій працівникам. У зв'язку з цим мають бути чітко встановлені планові (мінімальні чи допустимі) значення основних показників. У разі досягнення встановлених показників власники та (або) керівники повинні виплачувати премії працівникам.

Розмір одноразових (щорічних) премій може визначатися за ***результатами виконання індивідуальних показників***. Такий підхід насамперед доцільно застосовувати, якщо на підприємстві немає преміювання за поточні (основні) результати діяльності. Коли працівникам виплачуються щомісячні та (або) щоквартальні премії, розмір річних премій насамперед має залежати від результатів діяльності підприємства. Лише потім установлені розміри премій можна скоригувати залежно від особистих досягнень працівників, установлених ключових показників, рівня виконання індивідуальних планів і програм тощо. Порядок розроблення показників преміювання за підсумками роботи за рік аналогічний порядку розроблення показників за поточні результати.

Чинним на підприємстві порядком преміювання за результатами роботи за рік можуть бути передбачені ***випадки збільшення розміру річної премії окремим працівникам***. Такими випадками можуть бути: присвоєння почесного звання, нагородження орденом чи почесною грамотою тощо. При цьому обов'язково має зазначатися розмір збільшення нарахованої річної премії. Наприклад, працівникам, котрі протягом календарного року були нагороджені орденом, почесною грамотою та яким присвоєно почесне звання, розмір річної премії збільшується на 50%.

Нормативними актами підприємства (колективним договором, положенням про оплату праці чи спеціальним положенням) можуть бути передбачені ***підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій за підсумками роботи за рік***.

Треба пам'ятати, що незалежно від вибраного підходу до преміювання працівників за підсумками роботи за рік розроблений порядок нарахування та умови виплати премій мають бути прозорі, зрозумілі для працівників. Основні показники та умови преміювання мають бути доведені до кожного працівника, адже лише в такому разі можна очікувати на високу віддачу та мотивацію, належну трудову поведінку працівників і, зрештою, на потрібні результати праці.

Підвищенню ефективності діяльності підприємства й посиленню мотивації працівників сприяє застосування ***спеціальних систем преміювання***. За такими системами працівників преміюють за результати діяльності, що безпосередньо не пов'язані з посадовими обов'язками (функціями) та (або) основною виробничою діяльністю підприємства, але які впливають на виробничі та фінансово-економічні показники роботи підприємства.

За спеціальними системами працівників преміюють:

— за створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, нових видів продукції;

— участь у проектах;

— виконання важливих і особливо важливих завдань;

— уведення в дію в чітко визначені терміни чи достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва;

— реалізацію продукції на експорт;

— економію матеріальних ресурсів, палива, електроенергії, тепла та інших енергоносіїв;

— збирання, зберігання, сортування та здавання вторинної сировини;

— збирання, зберігання, переробку та здавання брухту та відходів: чорних і кольорових металів, дорогоцінних металів, твердих сплавів, інструментальної та швидкорізальної сталі, абразивних інструментів;

— збирання, зберігання та здавання на регенерацію мастил та інших нафтопродуктів тощо.

Основні положення щодо використання спеціальних систем преміювання мають бути викладені в колективному договорі та положенні про оплату праці.

Резюме

Поряд із проектуванням основної заробітної плати важливе значення має розроблення організаційно-економічного механізму узгодження заробітної плати з результативністю праці. Основним інструментом забезпечення взаємозв'язку розміру заробітної плати з індивідуальними та колективними результатами праці є преміювання. *Премія* — основний вид додаткової винагороди, що виплачується працівникові в разі досягнення підприємством загалом чи його конкретним підрозділом певних результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника у кінцеві результати.

До основних елементів положення про преміювання належать: цілі преміювання; категорії, групи (професії, посади) працівників чи структурні підрозділи, які підлягають преміюванню; показники преміювання з визначенням розмірів показників (чи шкали), за які нараховуються відповідні розміри премій; шкала та розміри премій; основні та додаткові умови преміювання; розміри зниження нарахованої премії в разі невиконання додаткових умов; порядок обліку показників і умов; періодичність преміювання, терміни нарахування та виплати винагороди; підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій та джерела їх виплати.

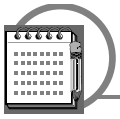
Підставою для нарахування та виплати премії є виконання працівниками показників і умов преміювання. Показники та умови преміювання можуть бути орієнтовані на підтримання вже досягнутого рівня та спрямовані на поліпшення результатів діяльності. Показники та умови преміювання робітників мають відбивати конкретні результати їхньої праці. Показники та умови преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців визначаються відповідно до чинної на підприємстві системи оцінювання діяльності кожного функціонального та виробничого підрозділу.

Під час визначення розмірів премій потрібно враховувати вплив показників на кінцеві результати роботи структурного підрозділу або підприємства загалом, кількість показників преміювання, їх вихідні рівні та можливості поліпшення, «трудомісткість» одиниці досягнення, виконання чи перевиконання певного рівня показника.

Періодичність преміювання залежить від специфіки діяльності підприємства, певного структурного підрозділу чи окремих працівників, характеру показників преміювання, наявності відповідного обліку результатів діяльності за певний період.

У разі запровадження *колективного преміювання* премія нараховується колективу працівників за результатами його діяльності. Розподіл колективної премії між працівниками може здійснюватися з урахуванням їхніх тарифних ставок (посадових окладів), відпрацьованого часу та трудового внеску в колективні результати. Організація преміювання працівників на підприємстві може здійснюватися з використанням інструментів *системи управління ефективністю та системи збалансованих показників*. На практиці також набули поширення *бонусні програми заохочення*. Бонус є додатковою винагородою, що виплачується за підсумками роботи за певний проміжок часу (календарний рік) або за підсумками окремої роботи (етапу роботи), виконання умов договору, проекту тощо.

Важливою складовою матеріальної мотивації працівників є *одноразові премії та винагороди*, зокрема премії за підсумками роботи працівників підприємства за рік. Розмір таких премій має узгоджуватися не тільки з індивідуальними результатами працівників, а й з кінцевими результатами роботи підприємства. Підвищенню ефективності діяльності підприємства й посиленню мотивації працівників сприяє застосування *спеціальних систем преміювання*. За такими системами працівників преміюють за результати діяльності, що безпосередньо не пов'язані з посадовими обов'язками (функціями) та (або) основною виробничою діяльністю підприємства, але які впливають на виробничі та фінансово-економічні показники його роботи.



Терміни і поняття

Бонус
Декомпозиція цілей
Джерела виплати премій
Індивідуальне преміювання
Ключові показники ефективності (*діяльності*)
Коефіцієнт трудової участі
Колективне преміювання
Одноразові премії та винагороди
Періодичність преміювання
Підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій
Показники преміювання
Преміальне положення
Премії за підсумками роботи за рік
Премія
Розміри премій
Система збалансованих показників
Система управління ефективністю
Спеціальні системи преміювання
Стратегічна карта
Умови преміювання
Шкала преміювання

Питання для перевірки знань

1.Наведіть відмінності премій від основної заробітної плати.
2.Розкрийте структуру та процедуру розроблення преміального положення.
3.Охарактеризуйте вимоги, яких потрібно додержуватися під час розроблення основних положень щодо преміювання працівників.
4.Наведіть правила, якими потрібно керуватися, вибираючи показники та умови преміювання працівників за основні результати діяльності.
5.Розкрийте технологію визначення розмірів премій.
6.Дайте порівняльну характеристику варіантів установлення розмірів премій.
7.Назвіть підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій.
8.Розкрийте характерні особливості організації преміювання за основні результати діяльності різних категорій і професійних груп працівників.
9.Розкрийте особливості колективного преміювання працівників.
10.Розкрийте особливості преміювання на основі системи управління ефективністю.
11.Охарактеризуйте методологію побудови та переваги преміювання на основі системи збалансованих показників.
12.Розкрийте особливості бонусних програм порівняно з практикою нарахування і виплати премій за поточні результати праці.
13.Розкрийте призначення одноразових премій і винагород. Охарактеризуйте особливості їх застосування.

Завдання для індивідуальної роботи

1.Зробити порівняльний аналіз підходів до організації преміювання працівників за основні результати діяльності та підсумки діяльності за рік.
2.Підготувати есе на одну з тем:
✓ «Досвід преміювання персоналу на основі системи управління ефективністю у вітчизняних та іноземних компаніях»;
✓ «Досвід преміювання персоналу на основі системи збалансованих показників у вітчизняних та іноземних компаніях».
3.Розробити показники підвищення та зниження коефіцієнтів трудової участі працівників певних професійних груп для розподілу нарахованих колективу премій між окремими співробітниками з урахуванням галузевої належності підприємства.
4.Спроектувати цілі та сформувати ключові показники ефективності для кількох посад з урахуванням галузевої належності підприємства.
5.Розробити показники преміювання для кількох посадових осіб згідно із системою збалансованих показників за чотирма складовими: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів, навчання та зростання.

Література для поглибленого вивчення

1.Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. № 23.
2.Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 р. № 44.
3.*Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
4.*Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А.Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.
5.*Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
6.*Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
7.*Горелов Н. А.* Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н.А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.
8.*Жучков Ю.* KPI: средство от „перегрева” / Ю. Жучков // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 64—71.
9.*Клочков А. К.* KPI и мотивация персонала : полный сб. практических инструментов / А.К. Клочков. — М. : Эксмо, 2010.

10.*Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.
11.*Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж.М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
12.Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие — 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. М.Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
13.Разработка KPI в компании // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». — 2009. — № 5.
14.*Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.
15.*Цимбалюк С. О.* Заробітна плата: організаційний механізм формування, структура, характеристика та порядок нарахування окремих виплат. Премії та винагороди, що мають систематичний характер / С.О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2010. — № 5. — С. 56—66.
16.*Яковлев Р. А.* Оплата труда в организации / Р.А. Яковлев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : МЦ ФЭР, 2005.

Розділ 8 УСТАНОВЛЕННЯ ДОПЛАТ І НАДБАВОК ДО ТАРИФНИХ СТАВОК І ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ

8.1. Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат.
8.2. Характеристика та порядок нарахування надбавок.
8.3. Доплати за особливий режим праці, порядок їх нарахування.
8.4. Доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, порядок їх нарахування.
8.5. Характеристика й особливості нарахування доплат заохочувального характеру.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

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

уміти

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

8.1. Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат

Доплати та надбавки встановлюються до тарифної частини заробітної плати: тарифних ставок і посадових окладів. Тому іноді цей елемент заробітної плати називають надтарифними умовами оплати праці.

Доплати і надбавки є самостійним елементом заробітної плати з погляду її структури. Водночас вони є складовою частиною розроблення тарифних умов

оплати праці. Останні є інструментом диференціації заробітної плати різних категорій і професійних груп працівників залежно від кваліфікації, складності обов'язків і робіт, умов праці, значущості певного виду діяльності. Доплати та надбавки забезпечують диференціацію заробітної плати залежно від чинників, не врахованих під час проектування основної заробітної плати: установлення тарифних ставок і посадових окладів.

З огляду на функціональне призначення доплати та надбавки є тим елементом заробітної плати, за допомогою якого компенсують відхилення від нормальних умов праці та стимулюють до поліпшення професійно важливих якостей. Тому ці складові заробітної плати спрямовані на створення заінтересованості працівників у докладанні більших трудових зусиль і компенсації роботодавцем таких зусиль.

Доплати та надбавки виплачують не всім працівникам, а лише тим, які виконують роботу з відповідним характером чи умовами праці, або якщо їхні професійно важливі якості відповідають вимогам установлення і виплати цих елементів заробітної плати. Якщо цього немає, працівники втрачають право на одержання відповідних виплат. У зв'язку з цим доплати та надбавки, на відміну від тарифних ставок і посадових окладів, які є постійною частиною заробітної плати, можуть мати зворотний характер, завдяки чому вони здатні постійно зберігати свою мотиваційну роль.

Надбавки мають стимулювальний характер, використовуються для врахування індивідуальних особливостей працівників, заохочення їх до поліпшення професійно важливих якостей і тривалої роботи в певній галузі, професійній сфері чи на певному підприємстві.

Поліпшення професійно важливих якостей, зокрема через набуття досвіду в певній сфері професійної діяльності, розширення професійного профілю сприяють сумлінному виконанню обов'язків і робіт, поліпшенню якісних показників, підвищенню продуктивності праці. Більшість надбавок мають необов'язковий, добровільний характер.

Доплати застосовуються для компенсації працівникові додаткових фізичних і розумових зусиль, пов'язаних з особливим характером роботи чи умовами праці, що відхиляються від нормальних і які не враховані під час розроблення тарифних умов оплати праці.

Доплати компенсують затрачені фізичні та психічні зусилля працівникам, що працюють на роботах з високим рівнем інтенсивності, фізичної чи психічної важкості, шкідливими і небезпечними умовами праці та іншими відхиленнями від нормальних умов чи режиму роботи. Установлення доплат виконує не тільки компенсаційну функцію. Цей елемент заробітної плати має також мотивувати працівників до роботи з особливим характером та умовами праці. Доплати зазвичай мають обов'язковий, гарантований характер.

Доплати та надбавки можна поділити на *гарантовані* трудовим законодавством і *факультативні* (*добровільні*), установлені локальними нормативними актами (колективним договором, положенням про оплату праці тощо). Крім того, надбавки та доплати можуть мати *постійний характер*, *разовий*, *періодичний* або *встановлюватися на визначений період часу*.

Перелік *надбавок до тарифних ставок і посадових окладів* включає надбавки: за високу професійну майстерність робітників; високі досягнення у праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців; звання за професією; класність водіям (машиністам) транспортних засобів; вислугу років; виконання особливо важливої чи термінової роботи; знання й використання у роботі іноземних мов; допуск до державної таємниці; дипломатичні ранги, персональні звання службових осіб, ранги державних службовців, кваліфікаційні класи суддів тощо.

Доплати до тарифних ставок і посадових окладів можна класифікувати *за сферами застосування*.

Перша група містить доплати, які не залежать від сфери трудової діяльності. До цієї групи належать доплати: за роботу в надурочний час; у нічний час; у вихідні і святкові дні; особам молодшим за вісімнадцять років за скороченої тривалості їхньої щоденної роботи; робітникам, які через виробничу необхідність виконують роботи за нижчими тарифними розрядами, за час простою не з вини працівника, у разі невиконання норм виробітку та виготовлення бракованої продукції не з вини працівника тощо.

До *другої групи* належать доплати, що застосовуються лише в певних сферах докладання праці. Ці доплати використовують обмежено. Такі обмеження можуть бути зумовлені несприятливими умовами праці, інтенсивністю, напруженістю чи особливим характером робіт.

Своєю чергою, доплати, які належать до другої групи, можна поділити:

— на доплати, що мають заохочувальний і компенсаційний характер, тобто які заохочують до розширення професійного (посадового) профілю, інтенсифікації праці: за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників; суміщення професій (посад); розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; на період освоєння нових норм затрат праці; бригадирам з робітників, якщо їх не звільнено від основної роботи; за виконання обов'язків майстра навчальних майстерень; керування підсобним сільським господарством; ведення діловодства та бухгалтерського обліку; обслуговування обчислювальної техніки тощо;

— компенсаційні доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних: за роботу у важких і шкідливих та особливо важких і шкідливих для здоров'я умовах праці; інтенсивність праці; перевезення небезпечних вантажів; виконання робіт лише в нічний час (наприклад, у тунелях і підземних територіях метрополітену) тощо.

— доплати, пов'язані з особливим характером виконуваних робіт (сезонністю, віддаленістю тощо): за багатозмінний режим роботи; роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком; водіям службових легкових автомобілів за ненормований робочий день; роз'їзний характер праці тощо.

Відповідно до ст. 97 КЗпП України умови запровадження та розміри надбавок і доплат установлюються підприємствами самостійно в колективному договорі з додержанням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Тому визначення переліку, розмірів та умов запровадження доплат і надбавок є виключним правом підприємства, яке реалізується

під час переговорів між роботодавцем і профспілковим або іншим уповноваженим на представництво органом і закріплюється в колективному договорі.

Згідно зі ст. 12 Закону України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. №108/95-ВР норми і гарантії, регламентовані зазначеним законом, КЗпП та іншими законодавчими актами України, є мінімальними державними гарантіями. У зв'язку з цим роботодавець може розширювати перелік доплат і надбавок або встановлювати вищі розміри виплат порівняно з регламентованими законодавством, визначеними угодами різних рівнів. Разом з цим розширення переліку доплат і надбавок і встановлення вищих розмірів виплат мають бути економічно обґрунтовані та доцільні.

Передбачені *Генеральною угодою про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010—2012 роки*[1] доплати та надбавки, котрі мають міжгалузевий характер, для встановлення у галузевих, регіональних угодах і колективних договорах, наведено в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

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

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
Доплати	
За суміщення професій (посад)	Доплата одному працівникові максимальним розміром не обмежується й установлюється в межах економії фонду заробітної плати за тарифною ставкою та окладом посади, котра суміщується
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягів робіт	Розмір доплати одному працівникові максимальним розміром не обмежується і визначається наявністю одержаної економії за тарифними ставками й окладами, які могли б виплачуватися за умов додержання нормативної чисельності працівників
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100% тарифної ставки (окладу, посадового окладу) відсутнього працівника
За роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці — 4, 8 і 12% тарифної ставки (окладу) За роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці — 16, 20 і 24% тарифної ставки (окладу)
За інтенсивність праці	До 12% тарифної ставки (окладу)
На період освоєння нових норм затрат праці	Підвищення відрядних розцінок до 20%; підвищення тарифних ставок до 10%
За керівництво бригадою (бригадирові, не звільненому від основної роботи)	Доплата диференціюється залежно від кількості робітників у бригаді (до 10, понад 10, понад 25 осіб) Конкретний розмір доплати визначається галузевими (регіональними) угодами залежно від розміру ставки розряду, присвоєного бригадирові Якщо чисельність ланки становить більше від п'яти осіб, ланковим установлюється доплата в розмірі до 50% відповідної до-

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

	плати бригадира

Закінчення табл. 8.1

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
За роботу у вечірній час — з 18 до 22 години (за багатозмінного режиму роботи)	20% годинної тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час
За роботу в нічний час	35% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час
Надбавки	
За високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок (окладів) робітників: — III розряду — 12%; — IV розряду — 16%; — V розряду — 20%; — VI розряду — 24% тарифної ставки (окладу)
За класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів	Водіям 2-го класу — 10%, 1-го класу — 25% установленої тарифної ставки за відпрацьований водієм час
За класність машиністам електровозів, тепловозів, електропоїздів, дизель-поїздів	До 25% установленої тарифної ставки за відпрацьований машиністом час
За високі досягнення у праці	До 50% посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи на певний термін	До 50% посадового окладу

8.2. Характеристика та порядок нарахування надбавок

Надбавки за високу професійну майстерність

Надбавка за високу професійну майстерність установлюється робітникам, які досягли високого рівня кваліфікації та майстерності, з метою посилення їхньої заінтересованості в підвищенні кваліфікації та поліпшенні результатів праці.

Відповідно до Генеральної угоди розмір надбавки за високу професійну майстерність має диференціюватися залежно від розряду робітників:

— III розряду — 12%;
— IV розряду — 16%;
— V розряду — 20%;
— VI розряду — 24% тарифної ставки (окладу).

Такий підхід до диференціації розмірів надбавок залежно від рівня кваліфікації (розряду) робітників простий у методичному плані та використанні. Разом з тим цього недостатньо, оскільки надбавка за високу професійну майстерність має стимулювати робітників не тільки до підвищення кваліфікації, а й до поліпшення результатів праці.

Критеріями диференціації надбавок за високу професійну майстерність робітників крім розряду можуть бути рівень освоєння суміжних професій (операцій) на дільниці (у бригаді), стаж роботи на підприємстві за відповідною профе-

сією, кількість верстатів, що обслуговуються (за умов багатоверстатного обслуговування), тощо.

Приклад. Варіант диференціації надбавок робітникам за професійну майстерність залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи на підприємстві та освоєння суміжних професій або операцій наведено в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

РОЗМІРИ НАДБАВОК РОБІТНИКАМ ЗА ПРОФЕСІЙНУ МАЙСТЕРНІСТЬ ЗАЛЕЖНО ВІД РІВНЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, СТАЖУ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ОСВОЄННЯ СУМІЖНИХ ПРОФЕСІЙ АБО ОПЕРАЦІЙ, % ДО ТАРИФНОЇ СТАВКИ

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

За *почасової системи оплати праці* сума надбавки за високу професійну майстерність визначається множенням годинної тарифної ставки (окладу) на відпрацьовану кількість годин та відсоток надбавки й діленням на 100%. За *відрядної системи оплати праці* надбавка розраховується як відсоток від основної заробітної плати, яка визначається виходячи з кількості продукції, яку виготовив працівник, та відрядних розцінок на неї.

Колективним договором на підприємстві мають бути передбачені *умови виплати* зазначених надбавок. Для *основних робітників* такими умовами можуть бути: виконання виробничих (нормованих) завдань, відсутність браку, порушень технологічної дисципліни та ін.

Надбавки за високу професійну майстерність *допоміжним робітникам* можуть виплачуватись у разі виконання нормованих завдань, відсутності претензій до якості робіт (послуг), понадпланових простоїв обладнання через несвоєчасне обслуговування тощо. У разі невиконання зазначених умов надбавки не виплачуватимуться або їхній розмір може бути зменшений.

Надбавки за високі досягнення в праці, зокрема державним службовцям

Надбавка за високі досягнення у праці може встановлюватися керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям.

Надбавки за високі досягнення в праці працівникам бюджетної сфери можуть установлюватись у розмірі до 50% посадового окладу. 50% є граничним

розміром зазначеної надбавки, і таке обмеження не поширюється на працівників національних закладів та установ[1].

Надбавки за високі досягнення в праці працівникам апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів диференціюються залежно від категорії державного службовця[2]:

— керівникам структурних підрозділів, їх заступникам, спеціалістам встановлюється у розмірі до 50% посадового окладу з урахуванням надбавки за ранг державного службовця та надбавки (винагороди) за вислугу років;

— керівним працівникам і спеціалістам департаментів, управлінь, відділів, інших структурних підрозділів, які розробляють проекти нормативно-правових актів, провадять експертизу проектів таких актів (якщо положеннями про підрозділи передбачено виконання такої роботи), а також прокурорам та слідчим органів прокуратури, керівним працівникам і слідчим органів внутрішніх справ, посади яких віднесені до відповідних категорій посад державних службовців і які ведуть розслідування кримінальних справ, — у розмірі до 100% посадового окладу з урахуванням надбавки за ранг державного службовця та надбавки (винагороди) за вислугу років;

— службовцям — у розмірі до 50% посадового окладу з урахуванням надбавки за вислугу років.

Щодо підприємств небюджетного сектору економіки, то в Генеральній угоді зазначено, що надбавка за високі досягнення у праці встановлюється у розмірі до 50% посадового окладу.

Важливе питання — розроблення критеріїв (підстав) установлення й виплати таких надбавок. Надбавки за високі досягнення в праці повинні встановлюватись у разі досягнення працівником чітко визначених показників, які мають ураховувати індивідуальні результати праці працівника певної професійної групи. Для різних категорій і професійних груп мають бути розроблені власні показники.

Зазначені надбавки можуть призначатися й за рекомендаціями атестаційної комісії на підставі результатів атестації, що має бути регламентовано відповідними внутрішніми нормативними актами: колективним договором і положенням про атестацію працівників.

Колективним договором на підприємстві може бути також визначено, що в разі несвоєчасного виконання завдань, погіршання якості роботи та порушення працівниками трудової дисципліни розмір надбавки може бути зменшений чи вона може бути повністю скасована.

Надбавки за виконання особливо важливої роботи на певний термін

[1] Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 р. № 1298.

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

Надбавки за виконання особливо важливої роботи на певний термін запроваджуються з метою зосередження зусиль працівників для роботи над першочерговими важливими завданнями та прискорення їх розв'язання.

Працівникам бюджетної сфери можуть установлюватися зазначені надбавки в розмірі до 50% посадового окладу (тарифної ставки). 50% є граничним розміром, і таке обмеження не поширюється на працівників національних закладів (установ). Для працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів надбавки за виконання особливо важливої роботи на певний термін диференціюються залежно від категорії державного службовця аналогічно надбавкам за високі досягнення в праці.

Щодо підприємств небюджетного сектору економіки, то в Генеральній угоді зазначено, що надбавка за виконання особливо важливої роботи на певний термін установлюється в розмірі до 50% посадового окладу.

У колективному договорі має бути визначено перелік особливо важливих робіт, а також професій і посад працівників, для яких можуть установлюватися зазначені надбавки. Колективним договором можуть бути також передбачені випадки, у разі настання яких надбавка може бути скасована чи зменшена в розмірі.

Винагорода за виконання особливо важливої роботи може встановлюватись як щомісячна надбавка на термін виконання такої роботи або у вигляді премії. Премії за виконання важливих та особливо важливих завдань мають одноразовий характер і належать до інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови

Працівникам бюджетної сфери можуть установлюватися надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови:

— однієї європейської — 10%;

— однієї східної, угро-фінської або африканської — 15%;

— двох і більше мов — 25% посадового окладу (ставки заробітної плати).

Надбавка не встановлюється працівникам, для яких вимогами посади передбачено знання іноземної мови, що підтверджено відповідним документом.

Генеральною угодою надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови не передбачена, тому підприємства небюджетного сектору економіки самостійно можуть установлювати таку надбавку в колективному договорі, якщо є підстави для цього.

Колективним договором підприємства має бути визначено перелік посад, за якими можуть виплачуватися надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови, умови, порядок запровадження та розміри таких надбавок. Надбавки можуть установлюватися працівникам, посадові обов'язки яких передбачають контакти з іноземними партнерами та (або) роботу з документами, літературою іноземною мовою.

На підприємстві може бути встановлено такий порядок запровадження надбавок за знання та використання в роботі іноземної мови. Право на встановлення надбавок можуть давати документи, які засвідчують знання іноземної мови.

Такими документами можуть бути дипломи про освіту (закінчення інституту іноземних мов, факультету іноземних мов університету чи інституту, університетів за кордоном) та сертифікати. Для встановлення надбавок термін видачі документів не має перевищувати п'яти років.

Працівникам, які володіють іноземними мовами, але не мають відповідного документа про освіту чи сертифіката, або якщо після одержання документа минуло більш як п'ять років, надбавки встановлюють за результатами складання іспитів. Такі іспити можуть провадитися безпосередньо на підприємстві або у відповідних навчальних закладах.

Надбавка встановлюється терміном на 5 років. Після закінчення цього терміну працівник має скласти іспити для підтвердження належного рівня знань. В окремих випадках (хвороба, тривале відрядження та інші поважні причини) може бути перенесено складання іспитів на наступний рік.

На підприємстві можуть бути встановлені вікові обмеження щодо необхідності складати іспити для підтвердження належного рівня знань. Наприклад, працівники, котрі досягли 40-річного віку (або мають досвід роботи не менше від 20 років), які показали високий рівень знань під час останнього іспиту й активно застосовують іноземні мови в щоденній роботі, можуть бути звільнені від дальшого складання іспитів. При цьому надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови може зберігатися за такими працівниками на весь час роботи на цих посадах, у разі якщо не будуть внесені відповідні зміни до колективного договору (наприклад, зміни до переліку посад, за якими можуть виплачуватися такі надбавки).

Коли щоденного застосування в роботі іноземної мови не потрібно, надбавки не виплачують.

Важливе питання — установлення розміру надбавок.

Приклад. Варіант диференціації розмірів надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови залежно від кількості мов, котрими володіє і які використовує в роботі працівник, та стажу роботи на підприємстві наведено в табл. 8.3. Мінімальний розмір надбавки у запропонованому варіанті — 10%, максимальний — 25% посадового окладу працівника.

Таблиця 8.3

РОЗМІРИ НАДБАВОК ЗА ЗНАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ В РОБОТІ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ ЗАЛЕЖНО ВІД КІЛЬКОСТІ МОВ ТА СТАЖУ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ, % ДО ПОСАДОВОГО ОКЛАДУ

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

Надбавки за допуск до державної таємниці

У разі коли за умовами своєї професійної діяльності громадянин постійно працює з відомостями, що становлять державну таємницю, йому має нада-

ватися відповідна компенсація за роботу в умовах режимних обмежень відповідно до ст. 30 Закону України «Про державну таємницю» від 21 січня 1994 р. № 3855-XII. Види, розміри та порядок надання такої компенсації встановлюються Кабінетом Міністрів України, зокрема Положенням про види, розміри і порядок надання компенсації громадянам у зв'язку з роботою, яка передбачає доступ до державної таємниці, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 15 червня 1994 р. № 414. Відповідно до цього положення особам, які за умовами своєї професійної діяльності постійно працюють з відомостями, що становлять державну таємницю, тобто працюють в умовах режимних обмежень, передбачено встановлення надбавок до посадових окладів (тарифних ставок). Розміри надбавок диференціюються залежно від ступеня секретності інформації:

— відомості та їх носії, що мають ступінь секретності «особливої важливості», — 20%;

— відомості та їх носії, що мають ступінь секретності «цілком таємно», — 15%;

— відомості та їх носії, що мають ступінь секретності «таємно», — 10%.

Для осіб, які працюють в умовах режимних обмежень і безпосередньо виконують науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, що містять державну таємницю і передбачені державним замовленням (контрактом), визначені такі розміри надбавок до посадових окладів (тарифних ставок) залежно від ступеня секретності та обсягу інформації:

— відомості та їх носії, що мають ступінь секретності «особливої важливості», — 70—100%;

— відомості та їх носії, що мають ступінь секретності «цілком таємно», — 30—70%;

— відомості та їх носії, що мають ступінь секретності «таємно», — 10—30%.

Персональний склад осіб, які працюють в умовах режимних обмежень, та розмір надбавки визначається державним органом, підприємством, де працюють ці особи. Надбавка до посадових окладів (тарифних ставок) виплачується за наявності дозволу (ліцензії) на діяльність, пов'язану з державною таємницею.

Надбавки за вислугу років

Стаж роботи може виступати критерієм диференціації заробітної плати в різних її частинах. Стаж можна враховувати під час визначення розміру тарифної ставки (окладу, посадового окладу) у межах вилки, установленої для певної кваліфікаційної групи з оплати праці (розряду, посади, грейду).

Заохочення за вислугу років і стаж роботи може здійснюватись у вигляді щомісячних надбавок до посадових окладів і тарифних ставок. Надбавки диференціюються залежно від стажу роботи на підприємстві чи в певній галузі. Як альтернатива або в доповнення до щомісячних надбавок може виплачуватися винагорода за вислугу років (стаж роботи) раз на рік.

Стаж роботи може бути також критерієм диференціації таких виплат:

— окремих надбавок, наприклад, за професійну майстерність, високі досягнення в праці, знання та використання в роботі іноземної мови та ін.;

— виплат до ювілейних дат, професійних і державних свят;

— допомоги працівникам, які виходять на пенсію.

Відповідно до ст. 33 Закону України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р. № 3723-XII державним службовцям щомісяця виплачується надбавка за вислугу років у відсотках до посадового окладу з урахуванням доплати за ранг і *залежно від стажу* державної служби в таких розмірах:

— понад 3 роки — 10%;

— понад 5 років — 15%;

— понад 10 років — 20%;

— понад 15 років — 25%;

— понад 20 років — 30%;

— понад 25 років — 40%.

Генеральною угодою надбавка за вислугу років не передбачена. Якщо така надбавка не передбачена також відповідними галузевими угодами, то підприємства небюджетного сектору економіки самостійно можуть установлювати надбавку за вислугу років (стаж роботи) в колективному договорі.

Шкала диференціації надбавки за вислугу років (стаж роботи) залежно від кількості відпрацьованих років на підприємстві чи в галузі може бути різною. Може розроблятися шкала схожа на таку, що застосовується для державних службовців.

Може встановлюватися *надбавка за кожен рік роботи* на підприємстві чи в галузі. Наприклад, за кожен рік роботи на підприємстві — 2% доплати за вислугу років, але не більше від 40% тарифної ставки (окладу, посадового окладу). За такого підходу працівникові, який пропрацював на підприємстві три роки, виплачуватиметься надбавка в розмірі 6% установленої йому тарифної ставки (окладу, посадового окладу).

У разі високої плинності новоприйнятих працівників та працівників з невеликим стажем роботи на підприємстві потрібно розробляти заходи та механізми, спрямовані на закріплення персоналу. З-поміж останніх треба виокремити *збільшення розмірів надбавок за вислугу років працівникам з невеликим стажем роботи*.

Приклад. Щомісячну надбавку за вислугу років (стаж роботи) можна розраховувати за формулою

$$Н_{надб\,стаж} = (n + 2) \times 2, \quad (8.1)$$

де n — кількість відпрацьованих на підприємстві років.

Треба також зазначити максимальний розмір надбавки.

За такого підходу працівникові, який пропрацював на підприємстві три роки, виплачуватиметься надбавка в розмірі (3 + 2) × 2 = 10% установленої йому тарифної ставки (окладу, посадового окладу).

Такий підхід до диференціації надбавок за вислугу років (стаж роботи) може бути одним з дієвих механізмів закріплення персоналу на підприємстві з огляду на таке. Працівників, які відпрацювали на підприємстві три роки, заведено відносити до стабільних. У зв'язку з цим розмір надбавки для таких працівників має бути відчутним. 10% є порогом відчутності, тобто мінімальною різницею у виплатах, що робить таку

різницю (відмінність) відчутною та помітною. Тому різниця в 10% забезпечує об'єктивну диференціацію різних виплат залежно від тих чи тих чинників.

Надбавка за вислугу років (стаж роботи) має *постійний характер*. Якщо така надбавка встановлена працівникові, то її розмір (у відсотках до тарифної ставки, окладу чи посадового окладу та в абсолютній величині) може лише збільшуватися. Надбавка за вислугу років (стаж роботи) не може бути скасована. Розмір такої надбавки не може бути зменшений роботодавцем в односторонньому порядку.

Скасування чи зменшення розміру надбавки може розцінюватись як погіршання умов оплати праці. Відповідно до ст. 97 КЗпП України власник або вповноважений ним орган чи фізична особа не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, установлені законодавством, угодами, колективними договорами. Крім того, про нові або зміну чинних умов оплати праці в бік погіршання власник або вповноважений ним орган повинен повідомити працівника не пізніше ніж за два місяці до їх запровадження або зміни (ст. 103 КЗпП України).

Надбавки за почесні та спортивні звання

Працівникам бюджетної сфери можуть установлюватися надбавки:
1) за почесні звання України, СРСР, союзних республік СРСР:
— «народний» — у розмірі 40%;
— «заслужений» — 20% посадового окладу (ставки заробітної плати).
2) за спортивні звання:
— «заслужений тренер», «заслужений майстер спорту» — у розмірі 20%,
— «майстер спорту міжнародного класу» — 15%;
— «майстер спорту» — 10% посадового окладу (ставки заробітної плати).

Зазначені надбавки встановлюють працівникам, якщо їхня діяльність за профілем збігається з наявним почесним чи спортивним званням. Відповідність почесного чи спортивного звання профілю діяльності працівника на обійманій посаді визначається керівником установи, закладу або організації.

Генеральною угодою надбавки за почесні та спортивні звання не передбачені, тому підприємства небюджетного сектору економіки самостійно можуть установлювати такі надбавки в колективному договорі. Виплачувати надбавки доцільно лише тим працівникам, діяльність яких відповідає профілю відповідних звань.

8.3. ДОПЛАТИ ЗА ОСОБЛИВИЙ РЕЖИМ ПРАЦІ, ПОРЯДОК ЇХ НАРАХУВАННЯ

Оплата роботи в надурочний час

Надурочною вважається робота, виконана працівником за ініціативою роботодавця понад установлену тривалість часу щоденної роботи (зміни, робочого дня).

За підсумованого обліку робочого часу надурочним вважається час, відпрацьований понад норму тривалості робочого часу за обліковий період. Загальна кількість надурочних годин за обліковий період визначається як різниця між

фактично відпрацьованим часом і нормою годин за цей період. Під час підрахунку нормальної кількості робочих годин облікового періоду виключаються дні, які за графіком або розпорядком роботи припадають на час, протягом якого працівник відповідно до законодавства був звільнений від виконання своїх трудових обов'язків (відпустка, виконання державних або громадських обов'язків, тимчасова непрацездатність тощо).

Надурочні роботи зазвичай не допускаються. Власник або вповноважений ним орган може застосовувати надурочні роботи лише у виняткових випадках, що передбачені законодавством, зокрема ст. 62 КЗпП України. Ст. 63 КЗпП України визначає категорії працівників, яких забороняється залучати до надурочних робіт. Надурочні роботи можуть провадитися лише з дозволу виборного органу первинної профспілкової організації підприємства (ст. 64 КЗпП України). Надурочні роботи не мають перевищувати для кожного працівника чотирьох годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік (ст. 65 КЗпП України).

> Не вважається надурочною робота за сумісництвом. При цьому тривалість роботи за сумісництвом не може перевищувати чотирьох годин на день і повного робочого дня у вихідний день. Загальна тривалість роботи за сумісництвом протягом місяця не має перевищувати половини місячної норми робочого часу.
>
> Не є надурочною й робота понад нормальну тривалість робочого часу працівників, що працюють у режимі ненормованого робочого дня. Перелік професій і посад, на яких може застосовуватися ненормований робочий день, визначається колективним договором. Робота понад нормальну тривалість робочого часу даної категорії працівників не оплачується в підвищеному розмірі. Як компенсація за виконаний обсяг робіт, ступінь напруженості, складність і самостійність у роботі, необхідність періодичного виконання службових завдань понад установлену тривалість робочого часу надається додаткова відпустка до 7 календарних днів. Конкретна тривалість додаткової відпустки встановлюється колективним договором за кожним видом робіт, професій і посад та трудовим договором.

Порядок і розміри оплати праці в надурочний час установлюються підприємствами самостійно в колективному договорі з додержанням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

Праця в надурочний час оплачується згідно зі ст. 106 КЗпП України. За *погодинної системи оплати праці* робота в надурочний час оплачується в подвійному розмірі годинної ставки. Розмір оплати праці визначається за формулою

$$О_{н.п} = ТС_{год} \times К_{н.г} \times K_{п.о}, \qquad (8.2)$$

де $О_{н.п}$ — оплата праці в надурочний час;

$ТС_{год}$ — годинна тарифна ставка, грн;

$К_{н.г}$ — кількість відпрацьованих надурочних годин;

$K_{п.о}$ — коефіцієнт підвищення оплати праці.

Відповідно до законодавства $K_{п.о} = 2$.

У разі якщо певним професійним групам працівників установлено *денну тарифну ставку* чи *місячний посадовий оклад*, то розмір годинної оплати визначається виходячи з денної чи місячної норми робочого часу. Для визначення розміру доплати потрібно розрахувати годинну оплату (ставку) працівника.

Годинна оплата (ставка) розраховується діленням денної тарифної ставки на денну норму робочого часу, установлену для відповідних професійних груп працівників, місячного окладу — на місячну норму робочого часу.

За *відрядною системою оплати праці* за роботу в надурочний час виплачується доплата в розмірі 100% тарифної ставки працівника відповідної кваліфікації, оплата праці якого здійснюється за погодинною системою, — за всі відпрацьовані надурочні години.

Доплати за роботу в нічний час

Відповідно до ст. 108 КЗпП України робота в нічний час оплачується в підвищеному розмірі, установлюваному генеральною, галузевою (регіональною) угодами та колективним договором, але не нижче ніж 20% тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в нічний час. Нічним вважається час з 22-ї до 6-ї години (ст. 54 КЗпП України). Установлений КЗпП України розмір доплати є мінімальною державною гарантією, і нижче за нього доплата здійснюватися не може.

Працівникам бюджетної сфери доплата за роботу в нічний час установлена у розмірі до 40% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи, якщо вищий розмір не визначений законодавством[1].

Для окремих категорій працівників закладів охорони здоров'я [працівникам, котрі надають екстрену, швидку та невідкладну медичну допомогу, які працюють у відділеннях (палатах) анестезіології та інтенсивної терапії, для новонароджених дітей, у пологових (акушерських) відділеннях] доплата за роботу в нічний час провадиться у розмірі 50% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в нічний час[2].

Відповідно до Генеральної угоди розмір доплати за роботу в нічний час має становити 35% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час.

За *почасової системи оплати праці* розмір доплати працівникові визначається множенням годинної тарифної ставки (окладу, посадового окладу) на відпрацьовану кількість годин у нічний час та відсоток доплати й діленням на 100%. За *відрядної системи оплати праці* доплата за роботу в нічний час розраховується аналогічно виходячи з годинної ставки робітника-відрядника.

Визначений Генеральною угодою перелік доплат і надбавок до тарифних ставок, окладів і посадових окладів працівників підприємств, що мають міжгалузевий характер, містить також ***доплати за роботу у вечірній час*** (з 18-ї до 22-ї години) за багатозмінного режиму роботи. Розмір таких доплат має становити 20% годинної тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час.

Оплата праці у святкові та неробочі дні

[1] Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 р. № 1298.

[2] Наказ Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства охорони здоров'я «Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення» від 5 жовтня 2005 р. № 308/519.

Ст. 73 КЗпП України встановлені такі святкові дні: 1 січня — Новий рік; 7 січня — Різдво Христове; 8 березня — Міжнародний жіночий день; 1 і 2 травня — День міжнародної солідарності трудящих; 9 травня — День Перемоги; 28 червня — День Конституції України; 24 серпня — День незалежності України. Робота також не провадиться в дні релігійних свят: 7 січня — Різдво Христове; один день (неділя) — Пасха (Великдень); один день (неділя) — Трійця.

У разі коли святковий або неробочий день збігається з вихідним днем, останній переноситься на наступний день після святкового або неробочого (ст. 67 КЗпП України).

Робота у святкові та неробочі дні законодавством не допускається, крім випадків, передбачених ст. 73 КЗпП України.

Робота у святковий і неробочий день оплачується в подвійному розмірі (ст.107 КЗпП України).

Робота *робітників-відрядників* оплачується за подвійними відрядними розцінками.

Працівникам, *яким установлені годинні або денні ставки*, робота у святковий і неробочий день оплачується в розмірі подвійної годинної або денної ставки.

Праця *працівників*, *які одержують місячний оклад*, винагороджується доплатою в розмірі одинарної годинної або денної ставки понад оклад, якщо робота у святковий і неробочий день провадилась у межах місячної норми робочого часу, і в розмірі подвійної годинної або денної ставки понад оклад, якщо робота провадилася понад місячну норму. При цьому розмір годинної оплати визначається діленням місячного окладу на місячну норму робочого часу, установлену для відповідних професійних груп працівників.

Оплата всім категоріям працівників здійснюється в зазначених розмірах за години, фактично відпрацьовані у святковий чи неробочий день.

Подвійний розмір оплати за роботу у святкові чи неробочі дні поширюється тільки на годинні (денні) ставки або відрядні розцінки. На інші виплати: доплати, надбавки до тарифних ставок (окладів, посадових окладів), премії тощо — підвищена оплата не поширюється, якщо інше не передбачене чинним законодавством.

Ст. 107 КЗпП України передбачена можливість надання працівникові, який працював у святковий чи неробочий день, іншого дня відпочинку за його бажанням. Підвищена оплата праці у святкові та неробочі дні здійснюється незалежно від компенсації такої роботи наданням іншого дня відпочинку.

Оплата праці у вихідні дні

Згідно зі ст. 67 КЗпП України за п'ятиденного робочого тижня працівникам надаються два вихідні дні на тиждень, а за шестиденного робочого тижня — один вихідний день. Загальний вихідний день — неділя. Другий вихідний день у разі п'ятиденного робочого тижня, якщо він не визначений законодавством, установлюється графіком роботи підприємства і зазвичай надається підряд із загальним вихідним днем.

На підприємствах, зупинення роботи яких неможливе з виробничо-технічних умов або через необхідність безперервного обслуговування населення, а також на вантажно-розвантажувальних роботах, пов'язаних з роботою транспорту, вихідні дні надаються в різні дні тижня почергово кожній групі працівників згідно з графіком змінності.

Робота у вихідні дні забороняється. Залучення окремих працівників до роботи в ці дні допускається лише у виняткових випадках, визначених ст. 71 КЗпП України, за письмовим наказом власника або вповноваженого ним органу та з дозволу органу первинної профспілкової організації.

Робота у вихідний день може оплачуватись у подвійному розмірі або компенсуватися наданням іншого дня відпочинку. Спосіб компенсації визначається за угодою сторін — працівника та роботодавця — і оформляється наказом керівника.

У разі грошової компенсації розмір оплати визначається аналогічно оплаті праці у святкові та неробочі дні в порядку, передбаченому ст. 107 КЗпП України. Робота у вихідний день оплачується в підвищеному розмірі, якщо працівникові така робота не була компенсована наданням іншого дня відпочинку.

Якщо працівник працює за графіком і йому надаються інші дні відпочинку, то оплата не підвищується, крім роботи у святкові чи неробочі дні.

Порядок оплати праці у святкові, неробочі та вихідні дні поширюється на *працівників*, *що працюють у режимі ненормованого робочого дня*.

Тимчасовим працівникам, які уклали трудовий договір на строк не більше від шести днів, за роботу у святкові (неробочі) та вихідні дні не надаються інші дні відпочинку, а оплата праці за ці дні здійснюється в одинарному розмірі.

8.4. Доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, порядок їх нарахування

Доплати за суміщення професій (посад), розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт

Працівникам, які виконують на тому самому підприємстві, поряд зі своєю основною роботою, обумовленою трудовим договором, додаткову роботу за іншою професією (посадою) протягом установленої законодавством тривалості робочого дня, здійснюється *доплата за суміщення професій* (*посад*).

Доплати за суміщення професій (посад) та за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт мають одночасно стимулювальний і компенсаційний характер.

Працівникам бюджетної сфери доплати за суміщення професій (посад) та за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт можуть установлюватись у розмірі не більше ніж 50 % посадового окладу (тарифної ставки). При цьому такі доплати не встановлюються керівникам бюджетних установ, закладів та організацій, їхнім заступникам, а також керівникам структурних підрозділів та їхнім заступникам.

У Генеральній угоді зазначено, що доплата за суміщення професій (посад) одному працівникові максимальним розміром не обмежується й установлюється в межах економії фонду заробітної плати за тарифною ставкою (окладом, посадовим окладом) професії (посади), котра суміщується.

Конкретні розміри встановлюються за угодою сторін — працівника та роботодавця, проте, з додержанням вимог чинного законодавства, колективних угод і договорів.

За *почасової* (*погодинної*) *системи оплати праці* доплата може встановлюватися:

— в абсолютному розмірі;

— відсотках до годинної (денної, місячної) тарифної ставки (окладу, посадового окладу) працівника за основною професією (посадою);

— відсотках до годинної (денної, місячної) тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за професією (посадою), яку працівник суміщує.

За *відрядної системи оплати праці* розмір доплати зазвичай розраховується виходячи з кількості продукції, яку виготовив працівник за іншою професією, та відрядних розцінок на неї.

Розмір доплати за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт визначається наявністю одержаної економії за тарифними ставками та окладами, які могли б виплачуватися за умов додержання нормативної чисельності працівників.

Доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника

Працівникам, які виконують на тому самому підприємстві, поряд зі своєю основною роботою, обумовленою трудовим договором, обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від своєї основної роботи, здійснюється доплата (ст. 105 КЗпП України). Такі доплати запроваджуються задля стимулювання працівників виконувати додаткові функції (обов'язки), поряд зі своєю основною роботою, у межах установленої норми робочого часу.

Працівникам бюджетної сфери така доплата може встановлюватись у розмірі не більше ніж 50% посадового окладу (тарифної ставки). Для працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів установлені обмеження щодо застосування доплат за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. Такі доплати можуть установлюватися лише в окремих випадках для спеціалістів і службовців.

Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників таких самих категорій персоналу може встановлюватись у розмірі до 50% посадового окладу за основною роботою з використанням для цього до 50% посадового окладу відсутнього працівника. За виконання обов'язків тимчасово відсутнього керівника або заступника керівника структурного підрозділу розмір доплати визначається різницею між фактичним посадовим окладом тимчасово відсутнього керівника і посадовим окладом працівника, який виконує обов'язки тимчасово відсутнього керівника. Така доплата не поширюється на працівника, що виконує обов'язки тимчасово відсутнього керівника і є його заступником[1].

На підприємствах небюджетного сектору економіки відповідно до Генеральної угоди доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника може встановлюватись у розмірі до 100% тарифної ставки (окладу, посадового окладу) відсутнього працівника.

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

У колективному договорі варто зазначати, що доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутніх керівників їхнім штатним заступникам не виплачуються.

За *почасової системи оплати праці* за домовленістю між працівником і роботодавцем з урахуванням норм чинного законодавства та умов колективних угод і договорів доплата може встановлюватися:

— в абсолютному розмірі;

— відсотках до годинної (денної, місячної) тарифної ставки (окладу, посадового окладу) працівника за основною професією (посадою);

— відсотках до годинної (денної, місячної) тарифної ставки (окладу, посадового окладу) відсутнього працівника.

За *відрядної системи оплати праці* розмір доплати зазвичай розраховується виходячи з кількості продукції, яку виготовив працівник за відповідною професією, та відрядних розцінок на неї.

Доплати за роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці

На важких роботах, на роботах зі шкідливими та небезпечними умовами праці, на роботах з особливими природними, географічними й геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я встановлюється підвищена заробітна плата (ст. 100 КЗпП України). Перелік цих робіт визначається Кабінетом Міністрів України. Підвищення заробітної плати здійснюється за результатами атестації робочих місць.

Колективним договором має бути визначений перелік конкретних робіт і робочих місць з важкими і шкідливими та особливо важкими й особливо шкідливими умовами праці.

Робітникам, котрі працюють у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці, можуть підвищуватися тарифні ставки або встановлюватися доплати.

Доплати за роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці можуть також установлюватися майстрам, начальникам дільниць і цехів, іншим керівникам, професіоналам, фахівцям, технічним службовцям за умов їхньої постійної (наприклад, не менше ніж 50% робочого часу) зайнятості на дільницях, у цехах і виробництвах, де робітники одержують відповідні доплати чи їм установлено підвищені тарифні ставки.

Конкретні розміри доплат установлюються підприємством самостійно з урахуванням норм чинного законодавства та умов колективних угод. Генеральна угода містить традиційну шкалу диференціації доплат залежно від важкості та шкідливості умов:

— за роботу у важких і шкідливих умовах праці — 4, 8 і 12% тарифної ставки (окладу);

— за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці — 16, 20 і 24% тарифної ставки (окладу).

Порядок і умови підвищення тарифних ставок чи встановлення доплат можуть бути визначені галузевими угодами й обов'язково регламентовані колективним договором.

Колективними договорами й угодами може бути визначено, що працівник має право на доплату за умов роботи у важких чи шкідливих умовах праці не менше ніж 50% робочого часу. Доплата може також установлюватися за фактично відпрацьований у важких чи шкідливих умовах час.

> Розмір доплат може встановлюватися з урахуванням ступеня шкідливості факторів виробничого середовища та важкості праці не у відсотках до тарифної ставки (окладу) робітника, а в однаковому абсолютному розмірі всім робітникам відповідної професійної групи, зайнятим у важких і шкідливих умовах праці, незалежно від рівня їхньої кваліфікації. При цьому абсолютний розмір доплати залежно від ступеня шкідливості факторів виробничого середовища та важкості праці для робітників відповідної професійної групи розраховується за тарифною ставкою (окладом) робітника найвищого (VI або більшого) розряду. Запровадження такого підходу приведе до збільшення розмірів доплат робітникам нижчих і середніх тарифних розрядів, а значить, до збільшення витрат на оплату праці. Разом із цим такий підхід справедливий, оскільки будь-які відхилення в умовах праці від нормальних однаково негативно впливають на організм людини незалежно від рівня її кваліфікації. Тому грошова компенсація за роботу в несприятливих умовах праці для відновлення працездатності організму людини має бути однакова.

До доплат за умови праці, що відхиляються від нормальних, належать **доплати за роботу з розподілом зміни на частини.**

Скажімо, працівникам охорони здоров'я та установ соціального захисту населення за їх згодою може запроваджуватися робочий день з розподілом зміни на частини з перервою в роботі понад дві години. Доплата в ці дні провадиться в розмірі до 30% до посадового окладу за відпрацьований час. Перелік посад працівників, яким можуть виплачуватися такі доплати, та конкретний розмір доплати визначає керівник за погодженням із профспілковим комітетом.

Доплати за роботу на територіях радіоактивного забруднення

Відповідно до ст. 39 Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» від 28 лютого 1991 р. № 796-XII громадянам, які працюють на територіях радіоактивного забруднення, провадиться доплата в порядку та розмірах, установлених Кабінетом Міністрів України. Доплати також передбачені для військовослужбовців, військовозобов'язаних, вільнонайманих, які несуть службу на територіях радіоактивного забруднення, та працівників, які тимчасово переведені або відряджені для роботи на територіях радіоактивного забруднення. Такі доплати здійснюються відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про компенсаційні виплати особам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» від 26 липня 1996 р. № 836.

Особам, які постійно працюють і виконують службові обов'язки в зоні відчуження, на період з 1 січня 2009 р. до 1 січня 2012 р. встановлена доплата в розмірі 150% мінімальної заробітної плати. Така доплата має визначатися пропорційно відпрацьованому часу. Особам, відрядженим в зону відчуження, провадиться доплата за дні перебування в зоні відчуження на умовах, передбачених для осіб, які постійно працюють і виконують службові обов'язки в зоні відчуження.

Для окремих професійних груп працівників можуть установлюватися спеціальні **надбавки та доплати, які враховують особливий характер роботи**:

— надбавка працівникам психіатричних лікарень (відділень) з посиленим (суворим) наглядом, центрів та відділень судово-психіатричної експертизи та судово-психіатричних експертних комісій, котрі обслуговують спецконтингент, — у розмірі 50% посадового окладу;

— надбавка за особливий характер роботи працівникам Українського центру оцінювання якості освіти та регіональних центрів оцінювання якості освіти — у розмірі до 50% посадового (місячного) окладу;

— надбавка за особливі умови служби в митних органах, спеціалізованих митних установах та організаціях залежно від стажу служби з урахуванням надбавки за спеціальне звання:

— понад 5 років — до 30% посадового окладу;
— понад 10 років — до 50%;
— понад 15 років — до 70%;
— понад 20 років — до 90%.

8.5. Характеристика й особливості нарахування доплат заохочувального характеру

Доплати за керівництво бригадою

Бригадирові, не звільненому від основної роботи, установлюється доплата за керівництво бригадою. Така доплата запроваджується для стимулювання робітників виконувати додаткові функції щодо організації та координації діяльності інших робітників.

У Генеральній угоді зазначено, що розмір доплати має диференціюватися залежно від кількості робітників у бригаді: до 10, понад 10, понад 25 осіб. Конкретний розмір доплати визначається галузевими (регіональними) угодами та колективними договорами залежно від розміру тарифної ставки (місячної) відповідного розряду, присвоєного бригадирові.

> **Приклад** *шкали диференціації розмірів доплат бригадирам*, не звільненим від основної роботи, за керівництво бригадою залежно від кількості робітників у бригаді:
> — з чисельністю робітників у бригаді до 10 осіб — 10% тарифної ставки відповідного розряду, присвоєного бригадирові;
> — з чисельністю робітників від 11 до 25 осіб — 15%;

— з чисельністю робітників понад 25 осіб — 20%.
Колективними угодами та договорами може бути передбачена глибша диференціація таких доплат. Наприклад, диференціація розмірів доплат за керівництво бригадою з чисельністю робітників у бригаді:
— до 5 осіб — 5%;
— від 6 до 10 — 10%;
— від 11 до 15 — 15%;
— від 16 до 20 — 20%;
— від 21 до 25 — 25%;
— понад 25 осіб — 30% тарифної ставки відповідного розряду, присвоєного бригадирові.
Інший варіант диференціації — *установлення розміру доплати за кожного робітника бригади*, яку очолює бригадир, не звільнений від основної роботи. Приклад: доплата за керівництво бригадою з чисельністю робітників у бригаді до 5 осіб — 5%; якщо чисельність робітників у бригаді більше ніж 5 осіб, то за кожного робітника бригадир одержує додатково 1% доплати до тарифної ставки, але не більше ніж 30%. За такого підходу для бригадира, який керує бригадою з чисельністю 10 осіб, розмір доплати дорівнюватиме $5 + 10 \times 1 = 15\%$ тарифної ставки відповідного розряду, присвоєного бригадирові.

Критеріями диференціації розмірів доплат за керівництво бригадою крім кількості робітників у бригаді також можуть бути обсяг, складність і характер виконуваних робіт.

За *почасової системи оплати праці* конкретний розмір доплати робітникові визначається множенням годинної тарифної ставки (окладу) на відпрацьовану кількість годин та відсоток доплати й діленням на 100%. За відрядної системи оплати праці для визначення розміру доплати використовується годинна тарифна ставка робітника-відрядника.

Генеральною угодою передбачено також установлення доплати ланковим за керівництво ланкою, у разі якщо ланка складається з більше ніж п’яти осіб. Розмір такої доплати має становити до 50% відповідної доплати бригадира.

Колективними угодами та договорами може бути визначено, що доплати за керівництво бригадою та ланкою виплачуються в разі виконання бригадами (ланками) встановлених виробничих (нормованих) завдань і високої якості продукції (робіт).

Якщо бригаду очолює фахівець (майстер або начальник дільниці), доплата за керівництво бригадою не встановлюється. У такому разі доплата ланковому за керівництво ланкою може встановлюватись: у відсотках до тарифної ставки відповідного розряду, присвоєного ланковому, у відсотках до мінімальної заробітної плати (мінімальної тарифної ставки) або в абсолютному розмірі.

Доплата не встановлюється у разі тимчасового виконання обов’язків відсутнього керівника. Тоді робітникові виплачується доплата за виконання обов’язків тимчасово відсутнього працівника.

У різних галузях економіки для окремих професійних груп працівників можуть застосовуватися доплати, які за своєю природою та призначенням схожі на доплати за керівництво бригадою. Приміром, у закладах охорони здоров’я та установах соціального захисту населення *шеф-кухареві*, *який не звільнений від основної роботи*, здійснюється доплата в розмірі 20% посадового окладу.

Працівникам навчальних закладів установлюються доплати у співвідношенні до посадового окладу (ставки заробітної плати):

1) *за завідування*:

— навчальними кабінетами в загальноосвітніх і професійно-технічних навчальних закладах — 10—15%;

— майстернями в загальноосвітніх навчальних закладах — 15—20%;

— навчально-дослідними ділянками в загальноосвітніх навчальних закладах — 10—15%;

— бібліотеками у загальноосвітніх і професійно-технічних навчальних закладах — 5—15%;

2) *за керівництво* предметними (цикловими) і методичними комісіями в загальноосвітніх, професійно-технічних і вищих навчальних закладах I—II рівнів акредитації — 10—15%.

3) *за класне керівництво*:

— у I—IV класах загальноосвітніх навчальних закладів — 20%;

— у V—XI класах загальноосвітніх навчальних закладів — 25%;

— у професійно-технічних і вищих навчальних закладах I—II рівнів акредитації — 20%.

Доплати за науковий ступінь і вчене звання

Працівникам бюджетної сфери можуть установлюватися доплати:

1) *за науковий ступінь*:

— доктора наук — у граничному розмірі 25% посадового окладу (ставки заробітної плати);

— кандидата наук — у граничному розмірі 15% посадового окладу (ставки заробітної плати);

2) *за вчене звання*:

— професора — у граничному розмірі 33% посадового окладу (ставки заробітної плати);

— доцента, старшого наукового співробітника — у граничному розмірі 25% посадового окладу (ставки заробітної плати).

Зазначені доплати встановлюють працівникам, якщо їхня діяльність за профілем збігається з наявним науковим ступенем і вченим званням. Відповідність наукового ступеня та вченого звання профілю діяльності працівника на обійманій посаді визначається керівником установи, закладу або організації. Документи, що засвідчують наявність наукового ступеня та вченого звання, мають відповідати нормам і вимогам, передбаченим законодавством.

За наявності у працівників двох наукових ступенів чи вчених звань доплата має встановлюватися за одним (вищим) науковим ступенем чи вченим званням.

Генеральною угодою доплати за науковий ступінь та вчене звання не передбачені. Тому підприємства небюджетного сектору економіки самостійно можуть установлювати такі доплати в колективному договорі, керуючись ст. 97 КЗпП України. Установлювати такі доплати доцільно лише тим працівникам, діяльність яких відповідає профілю наукового ступеня чи вченого звання.

Резюме

Доплати та надбавки є тим елементом заробітної плати, за допомогою якого компенсують відхилення від нормальних умов праці та стимулюють до поліпшення професійно важливих якостей. Тому ці складові заробітної плати спрямовані на створення зацікавленості працівників у докладанні більших трудових зусиль та компенсації роботодавцем таких зусиль.

Надбавки мають стимулювальний характер, використовуються для врахування індивідуальних особливостей працівників, заохочення їх до поліпшення професійно важливих якостей та тривалої роботи в певній галузі, професійній сфері чи на певному підприємстві. Більшість надбавок мають необов'язковий, добровільний характер.

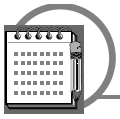
Перелік надбавок до тарифних ставок і посадових окладів включає: надбавки за високу професійну майстерність; високі досягнення у праці; звання за професією; класність водіям (машиністам) транспортних засобів; вислугу років; виконання особливо важливої чи термінової роботи; знання й використання у роботі іноземних мов; допуск до державної таємниці; дипломатичні ранги, персональні звання службових осіб, ранги державних службовців, кваліфікаційні класи суддів тощо.

Доплати застосовуються для компенсації працівникові додаткових фізичних і розумових зусиль, пов'язаних з особливим характером роботи чи умовами праці, що відхиляються від нормальних і які не враховані під час розроблення тарифних умов оплати праці. Доплати зазвичай мають обов'язковий, гарантований характер.

Доплати до тарифних ставок і посадових окладів можна класифікувати за сферами застосування. Перша група містить доплати, які не залежать від сфери трудової діяльності, зокрема: доплати за роботу в надурочний час; нічний час; вихідні і святкові дні; особам молодшим від вісімнадцяти років за скороченої тривалості їхньої щоденної роботи; робітникам, які через виробничу необхідність виконують роботи за нижчими тарифними розрядами; за час простою не з вини працівника; у разі невиконання норм виробітку та виготовлення бракованої продукції не з вини працівника тощо.

До другої групи належать доплати, що застосовуються лише в певних сферах докладання праці. Ці доплати використовують обмежено. Такі обмеження можуть бути зумовлені несприятливими умовами праці, інтенсивністю, напруженістю чи особливим характером робіт. До цієї групи належать *доплати, що мають заохочувальний і компенсаційний характер*, тобто доплати, котрі заохочують до розширення професійного (посадового) профілю, інтенсифікації праці (доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників; суміщення професій/посад; розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; на період освоєння нових норм затрат праці тощо); *компенсаційні доплати* за умови праці, що відхиляються від нормальних (доплати за роботу у важких і шкідливих та особливо важких і шкідливих для здоров'я умовах праці; інтенсивність праці; перевезення небезпечних вантажів тощо), та *доплати, пов'язані з особливим характером виконуваних робіт* (доплати за багатозмінний режим роботи; роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком; водіям службових легкових автомобілів за ненормований робочий день; роз'їзний характер праці тощо).

Умови запровадження та розміри надбавок і доплат установлюються підприємствами самостійно в колективному договорі з додержанням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.



Терміни і поняття

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

Питання для перевірки знань

1.Розкрийте сутність і функції доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів.
2.Наведіть відмінності доплат і надбавок від основної заробітної плати.
3.Поясніть, чим відрізняються доплати від надбавок.
4.Наведіть класифікаційні ознаки надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів.
5.Дайте характеристику та розкрийте порядок нарахування окремих надбавок.
6.Назвіть критерії диференціації надбавок за високу професійну майстерність робітників та високі досягнення в праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.
7.Поясніть відмінності надбавок від премій за виконання особливо важливих робіт.
8.Розкрийте основні підходи до встановлення надбавок за вислугу років (стаж роботи).
9.Розкрийте особливості оплати роботи в надурочний, нічний час, святкові та неробочі дні.

10.Дайте характеристику та розкрийте порядок нарахування доплат за суміщення професій (посад), розширення зони обслуговування (збільшення обсягу робіт) та виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника.
11.Опишіть порядок нарахування доплат за роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці.
12.Розкрийте особливості та порядок установлення доплат за керівництво бригадою.
13.Дайте характеристику напрямам, за якими необхідно вдосконалювати практику застосування доплат і надбавок.

Завдання для індивідуальної роботи

1.На підставі вивчення трудового законодавства визначити законодавчі норми, що регламентують питання порядку встановлення надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів.
2.Сформувати оптимальний набір факультативних (необов'язкових) надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів для різних за розміром підприємств приватного сектору економіки.
3.На підставі порівняння основних положень щодо встановлення надбавок і доплат, які містять *Постанови Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери»* від 30 серпня 2002 р. №1298 та *«Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів»* від 9 березня 2006 р. № 268, визначити відмінності в переліку, розмірах та порядку встановлення окремих надбавок і доплат.

Література для поглибленого вивчення

1.Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII.
2.Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р. № 3723-XII.
3.Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. №108/95-ВР.
4.Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 р. №1298.
5.Постанова Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» від 9 березня 2006 р. № 268.
6.Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010—2012 роки, укладена між Стороною власників в особі Кабінету Міністрів України і Спільного представницького органу сторони роботодавців та Стороною профспілок в особі Спільного представницького органу всеукраїнських профспілок та профспілкових об'єднань.
7.Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 р. № 44.

8.*Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А.Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.
9.*Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.
10.*Мазманова Б. Г.* Управление оплатой труда : учеб. пособие / Б.Г. Мазманова. — М. : Финансы и статистика, 2001.
11.Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
12.*Яковлев Р. А.* Оплата труда в организации / Р.А. Яковлев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : МЦ ФЭР, 2005.

Розділ 9 ГАРАНТІЇ ТА КОМПЕНСАЦІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

9.1. Гарантійні та компенсаційні виплати: загальна характеристика, роль у мотивації персоналу.
9.2. Порядок індексації та інші механізми захисту заробітної плати працівників.
9.3. Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.
9.4. Порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час.
9.5. Гарантії, що надаються працівникам на період відпусток.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати
- ✓ призначення та види гарантійних і компенсаційних виплат;
- ✓ порядок індексації заробітної плати працівників;
- ✓ механізм захисту заробітної плати працівників;
- ✓ особливості та порядок компенсації працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати;
- ✓ випадки оплати невідпрацьованого часу працівникам і порядок визначення розміру таких виплат;
- ✓ гарантії, що надаються працівникам на період відпусток, і порядок обчислення заробітної плати за час щорічної відпустки;

уміти
- ✓ аналізувати чинний на підприємстві порядок установлення гарантійних і компенсаційних виплат з погляду їх відповідності вимогам законодавства про працю, угод різних рівнів і формування конкурентної компенсаційної політики;
- ✓ провадити індексацію заробітної плати працівників;
- ✓ визначати суму компенсації втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати;
- ✓ розробляти умови й порядок надання гарантій за невідпрацьований час і визначати розмір виплат за цей час;
- ✓ установлювати гарантії працівникам і обчислювати заробітну плату за час щорічної відпустки.

9.1. ГАРАНТІЙНІ ТА КОМПЕНСАЦІЙНІ ВИПЛАТИ: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА, РОЛЬ У МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Важливою складовою компенсаційного пакета є гарантії та компенсації, котрі спрямовані на задоволення потреб стабільності, безпеки та захищеності працівників. Надання працівникам гарантій і компенсацій сприяє формуванню

лояльності до підприємства, а отже, посиленню їхньої мотивації та закріпленню на підприємстві, що позитивно позначається на результатах його діяльності.

Додержання роботодавцем законодавства у сфері соціально-трудових відносин, зокрема щодо надання гарантій і компенсації — одна з основних характеристик соціально відповідального підприємства. Завдяки цьому зменшується кількість конфліктів, судових позовів з боку найманих працівників. Це, своєю чергою, позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі та сприяє формуванню позитивного іміджу та бренду роботодавця.

Гарантії забезпечують реалізацію працівникам прав у сфері соціально-трудових відносин. Гарантії можуть мати нематеріальний і матеріальний характер. Прикладом *нематеріальних гарантій* є збереження робочого місця, посади, надання іншої роботи, *матеріальних* — збереження середньої заробітної плати на період щорічної відпустки, навчання, службового відрядження, виконання державних чи громадських обов'язків, перебування у медичному закладі на обстеженні, простою не з вини працівника, під час переведення працівників на іншу легшу нижчеоплачувану роботу за станом здоров'я чи в разі виробничої необхідності тощо.

Гарантійні виплати — це грошові виплати, що забезпечують збереження працівникам заробітної плати (повністю або частково) за час, коли вони з поважних причин відповідно до законодавства та (або) умов колективного (трудового) договору звільняються від виконання функцій і обов'язків, але за ними зберігається місце роботи (посада), або припиняють трудову діяльність на підприємстві чи на попередньому робочому місці (посаді).

Працівникам надаються гарантії в разі:

— перебування у відпустці;

— обрання на виборну посаду;

— виконання державних або громадських обов'язків;

— переїзду на роботу до іншої місцевості;

— виготовлення бракованої продукції не з вини працівника;

— простою, що трапився не з вини працівника;

— службового відрядження;

— суміщення роботи з навчанням, направлення на навчання для перепідготовки чи підвищення кваліфікації;

— переведення працівників на іншу легшу нижчеоплачувану роботу за станом здоров'я чи в разі виробничої необхідності;

— направлення на обстеження до медичного закладу;

— припинення трудової діяльності та ін.

Законодавство також визначає гарантії для окремих категорій працівників: донорів, жінок, інвалідів, неповнолітніх осіб, авторів винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій тощо.

Компенсаційні виплати спрямовані на відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових функцій і обов'язків чи невиконанням їх з незалежних від працівників причин, або втрат у зв'язку з інфляційними процесами та порушенням роботодавцем законодавства про працю.

Прикладом таких компенсацій можуть бути:

— оплата праці в разі виготовлення продукції, що виявилася браком не з вини працівника;

— оплата праці в разі невиконання норм виробітку не з вини працівника;

— оплата праці в разі виконання робіт різної кваліфікації;

— оплата праці в разі переведення працівника на іншу постійну нижчеоплачувану роботу та в разі переміщення;

— виплати у зв'язку зі службовими відрядженнями;

— виплати під час переїзду на роботу до іншої місцевості;

— виплати за зношування інструментів, які належать працівникові, у разі використання їх у трудовій діяльності;

— оплата часу приймання зміни чи часу одержання завдання перед зміною тощо.

Працівникам компенсується також втрата частини заробітної плати у зв'язку з інфляційними процесами (подорожчанням споживчих товарів і послуг) через її індексацію, а також у разі порушення роботодавцем термінів її виплати.

Працівникам одночасно можуть надаватися гарантії та компенсації. Колективним договором, трудовим договором (контрактом) можуть бути передбачені інші випадки надання працівникові гарантійних і компенсаційних виплат порівняно з регламентованими законодавством, а також установлені вищі розміри таких виплат.

9.2. Порядок індексації та інші механізми захисту заробітної плати працівників

Задля відшкодування подорожчання споживчих товарів і послуг в Україні запроваджено механізм **індексації заробітної плати та інших грошових доходів населення**. Правила обчислення індексу споживчих цін для проведення індексації та сум індексації заробітної плати визначені Порядком проведення індексації грошових доходів населення, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 17 липня 2003 р. № 1078.

Індексація заробітної плати провадиться, коли величина індексу споживчих цін перевищила поріг індексації, який установлюється в розмірі 101%. **Індекс споживчих цін** — показник, що характеризує динаміку загального рівня цін на товари та послуги, що їх купує населення для невиробничого споживання. Індекс споживчих цін обчислюється Державним комітетом статистики України та публікується в офіційних періодичних виданнях, зокрема в газеті «Урядовий кур'єр» не пізніше від 10 числа місяця, що настає за звітним.

Індексації підлягають грошові доходи громадян, які не мають разового характеру. До таких доходів належать:

— заробітна плата найманих працівників;

— пенсії;

— стипендії;

— грошове забезпечення військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу, посадових осіб митної служби;

— виплати, що здійснюються відповідно до законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне страхування;

— суми відшкодування шкоди, заподіяної працівникові каліцтвом або іншим ушкодженням здоров'я, а також суми, що виплачуються особам, які мають право на відшкодування шкоди в разі втрати годувальника.

Заробітна плата індексується першою чергою порівняно з іншими грошовими доходами громадян.

Індексації підлягають такі складові заробітної плати:

— оплата праці за виконану роботу згідно з тарифними ставками (окладами, посадовими окладами) і відрядними розцінками;

— доплати, надбавки, премії, що мають постійний характер;

— гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені законодавством;

— інші компенсаційні виплати, що мають постійний характер.

Не індексуються виплати разового характеру, що належать до фонду оплати праці, як-от:

— винагорода за підсумками роботи за рік;

— щорічна винагорода за вислугу років;

— одноразові премії: за виконання важливих і особливо важливих завдань; за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, уведення в дію в строк і достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, своєчасне постачання продукції на експорт; премії, що виплачуються в установленому порядку за спеціальними системами преміювання та ін.;

— одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці, наприклад, до ювілейних і пам'ятних дат;

— матеріальна допомога;

— одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію, та ін.

Не підлягають також індексації виплати, розмір яких визначається виходячи із середньої заробітної плати. До таких виплат належать:

— оплата відпусток, компенсація за невикористану відпустку;

— оплата праці за час перебування у відрядженні;

— суми заробітної плати, що зберігаються за основним місцем роботи працівників, за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки тощо.

Не індексуються також виплати, що не належать до фонду оплати праці, як наприклад:

— оплата перших п'яти днів тимчасової непрацездатності за кошти підприємства;

— допомога з тимчасової непрацездатності;

— допомога у зв'язку з вагітністю та пологами;

— допомога у зв'язку з народженням дитини;

— допомога на поховання;

— суми вихідної допомоги в разі припинення трудового договору;

— суми, нараховані працівникам за час затримки розрахунку під час звільнення.

Заробітна плата індексується в межах *прожиткового мінімуму, установленого для працездатних осіб*.

Якщо заробітна плата працівника перевищує прожитковий мінімум, установлений для працездатної особи, то індексується частина заробітної плати, що дорівнює величині прожиткового мінімуму. Частина заробітної плати, яка перевищує прожитковий мінімум, індексації не підлягає.

Індексації підлягає вся сума заробітної плати працівника, якщо її розмір менший від прожиткового мінімуму, установленого для працездатної особи. Приміром, оплата праці працівника, що працює на умовах неповного робочого часу, провадиться пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку, тому розмір заробітної плати може бути менший від прожиткового мінімуму.

Для визначення суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати працівника, розраховується індекс споживчих цін наростаючим підсумком. Для такого розрахунку потрібно встановити **базовий місяць**, який визначається окремо для кожного працівника. Базовим місяцем установлюється місяць прийняття працівника на роботу. Базовим вважається також місяць, в якому відбулося підвищення розміру:

— мінімальної заробітної плати, яке супроводжувалося фактичним збільшенням розміру заробітної плати працівника;

— заробітної плати працівника, не пов'язаного з підвищенням мінімального її розміру.

Якщо підвищення мінімальної заробітної плати не супроводжувалося фактичним збільшенням розміру заробітної плати працівника, базовий місяць не змінюється й індекс і далі розраховується наростаючим підсумком.

Місяць підвищення заробітної плати працівника вважається базовим, якщо таке підвищення відбувається в результаті збільшення її постійних складових: тарифної ставки, окладу, посадового окладу, відрядних розцінок, постійних премій, надбавок, доплат (наприклад, запровадження або підвищення розміру надбавки за високу професійну майстерність, за високі досягнення в праці, за знання та використання в роботі іноземної мови, доплати за науковий ступінь, вчене звання, почесні та спортивні звання тощо) чи інших постійних виплат. Крім того, розмір такого підвищення має перевищувати суму індексації. Для цього потрібно порівняти величину підвищення заробітної плати із сумою індексації, що була б нарахована, коли б не було такого підвищення.

У разі переведення працівників на іншу посаду рішення про індексацію заробітної плати підприємство може приймати самостійно. Якщо переведення працівника на іншу посаду супроводжувалося підвищенням посадового окладу і сума підвищення посадового окладу більша, ніж сума індексації, то місяць, в якому відбулося підвищення, потрібно брати за базовий.

Для *робітників з відрядною формою оплати праці* базовим вважається місяць підвищення тарифних ставок (окладів) і, відповідно, відрядних розцінок. Якщо підвищення заробітної плати робітника відбулось у результаті збільшення виробітку, то це не є підставою для встановлення нового базового місяця.

Підвищення розміру заробітної плати за окремий місяць через *збільшення преміальних виплат* у зв'язку з виконанням (перевиконанням) показників преміювання окремим працівником (у разі індивідуального преміювання) чи підрозділом або підприємством (у разі колективного преміювання) не може бути підставою вважати місяць базовим для проведення індексації заробітної плати. Підвищення розміру заробітної плати через збільшення преміальних виплат може бути підставою для встановлення нового базового місяця, якщо такі виплати збільшились у зв'язку з підвищенням розміру премій (в абсолютних величинах чи у відсотках до тарифної ставки, окладу або посадового окладу), що передбачено колективним договором і положенням про оплату праці (преміальним положенням).

Не вважається базовим місяць підвищення заробітної плати працівника у зв'язку з *виконанням ним обов'язків тимчасово відсутнього працівника*, оскільки таке підвищення має тимчасовий характер. У такому разі індексація здійснюється на загальних підставах.

Якщо *суміщення професій* (*посад*) *на одному підприємстві* має постійний характер і, відповідно, супроводжується підвищенням заробітної плати за рахунок установлення відповідної доплати, і розмір такого підвищення більший від суми індексації, то місяць, в якому відбулося підвищення заробітної плати, вважається базовим. Якщо суміщення професій (посад) має тимчасовий характер, індексація здійснюється на загальних підставах.

> Індексуються також грошові доходи, одержані найманим працівником не за основним місцем роботи. Такими доходами можуть бути:
>
> — заробітна плата працівників, що працюють за сумісництвом;
>
> — заробітна плата працівників, що працюють на умовах погодинної оплати праці не за основним місцем роботи;
>
> — доходи осіб, що працюють за договорами цивільно-правового характеру;
>
> — пенсії працюючих пенсіонерів.
>
> Для осіб, що одержують доходи не за основним місцем роботи, спочатку індексується заробітна плата, одержана за основним місцем роботи. Після індексації заробітної плати за основним місцем роботи індексуються інші доходи. Загальна сума доходу, що індексується (заробітної плати, одержаної за основним місцем роботи, та інших доходів), не має перевищувати розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб. Отже, доходи, одержані не за основним місцем роботи, індексуються за умов, коли заробітна плата за основним місцем роботи менша від суми прожиткового мінімуму на працездатну особу.

Індексація заробітної плати в базовому місяці не провадиться. Для проведення дальшої індексації індекс споживчих цін наростаючим підсумком розраховується з місяця наступного за базовим.

Обчислення індексу споживчих цін для проведення індексації грошових доходів населення, зокрема заробітної плати, здійснюється наростаючим підсумком починаючи з березня 2003 р. Для проведення дальшої індексації розрахунок індексу споживчих цін починається з наступного місяця за місяцем, в якому індекс споживчих цін перевищив поріг індексації, тобто 101%.

Індексація заробітної плати здійснюється з першого числа місяця, що настає за місяцем, в якому офіційно опубліковано індекс споживчих цін.

Сума виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати, розраховується за формулою

$$В_{і.з.п} = ЗП_{інд} \times І_{цін} : 100\%, \quad (9.1)$$

де $В_{і.з.п}$ — сума виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати;

$ЗП_{інд}$ — розмір заробітної плати, що індексується (не більше від прожиткового мінімуму на працездатну особу);

$І_{цін}$ — величина приросту індексу споживчих цін.

Приклад. Працівника прийнято на роботу в грудні 2009 р. За березень 2010 р. працівникові нараховані такі виплати:

— посадовий оклад — 1570 грн;

— премія — 471 грн;

— доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника — 354 грн.

За період з грудня 2009 р. до березеня 2010 р. заробітна плата працівникові не підвищувалася.

Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника не індексується, оскільки належить до разових виплат.

Тоді сума заробітної плати, що підлягає індексації, становить 1570 грн + 471 грн = 2041 грн.

Розрахована сума індексується в межах прожиткового мінімуму, установленого для працездатних осіб, тобто в межах 869 грн.

Відповідно, із суми заробітної плати, що підлягає індексації, не індексується 1172 грн (2041 – 869).

Базовим місяцем є грудень 2009 року, оскільки відтоді заробітна плата не підвищувалася. У базовому місяці, тобто в грудні 2009 року, індексація заробітної плати не провадилася. Індекс споживчих цін наростаючим підсумком розраховується із січня 2010 року. Індекс інфляції в січні 2010 року становив 101,8 %.

Індексація заробітної плати здійснюється з першого числа місяця, що настає за місяцем, в якому офіційно опубліковано індекс споживчих цін. Тоді заробітна плата індексується з урахуванням індексу споживчих цін за січень 2010 року в березні цього року.

Сума виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати, за березень становить 869 грн × 1,8 % : 100 % = 15,64 грн.

Основним ***недоліком чинної процедури індексації заробітної плати***, на нашу думку, *є індексація її в межах лише прожиткового мінімуму*, установленого для працездатних осіб. Методологія визначення прожиткового мінімуму в Україні недосконала, і цей соціальний індикатор повною мірою не відбиває реально необхідного рівня життєвих засобів для задоволення основних потреб людини, навіть простого відтворення її робочої сили. Тому індексація заробітної плати в межах прожиткового мінімуму не дає змоги цілком відшкодувати подорожчання цін на споживчі товари та послуги. Розмір відшкодування занадто малий, тому чинна процедура індексації не виконує свого головного призначення.

Законодавством України передбачені також **інші механізми захисту заробітної плати працівників**. Зокрема, ст. 127 і 128 КЗпП України *обмежують перелік відрахувань із заробітної плати та їх розмір*. Відрахування із заробітної

плати працівників для покриття їхньої заборгованості підприємству можуть провадитися:

— для повернення виданого в рахунок заробітної плати авансу, надлишково виплачених сум унаслідок лічильних помилок, погашення невитраченого і своєчасно не поверненого авансу, виданого на службове відрядження, тощо;

— під час звільнення працівника до закінчення того робочого року, у рахунок якого він уже одержав відпустку, за невідпрацьовані дні відпустки;

— у разі відшкодування шкоди, завданої з вини працівника підприємству.

Загальний розмір усіх відрахувань не може перевищувати 20%, а в окремих випадках — 50% заробітної плати, яка належить до виплати працівникові.

Законодавство також *обмежує частку заробітної плати, що виплачується в натуральній формі*: не більше ніж 30% нарахованої за місяць заробітної плати (ст. 23 Закону України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. №108/95-ВР). При цьому видана продукція має оцінюватися за цінами не вище від собівартості. Крім того, використання цієї форми оплати праці має бути передбачене колективним договором.

З метою компенсації втрати частини заробітної плати в разі *переведення працівника на іншу постійну нижчеоплачувану роботу* йому гарантується збереження середньої заробітної плати згідно зі ст. 114 КЗпП України. Законодавством передбачені також виплати, які частково чи цілком компенсують працівникові втрату частини заробітної плати в разі *невиконання ним норм виробітку, виготовлення продукції, що виявилася браком, простою не з його вини*.

9.3. Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати

Заробітна плата має виплачуватися працівникам регулярно в робочі дні в терміни, установлені колективним договором, але не рідше від двох разів на місяць. Проміжок часу між виплатами не має перевищувати шістнадцяти календарних днів. Коли день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітна плата виплачується напередодні. Конкретні дні і терміни виплати заробітної плати встановлюються в колективному договорі чи визначаються наказом по підприємству із зазначенням чисел, що зазвичай однакові для всіх місяців. Затримка виплати заробітної плати на один і більше днів від визначених у колективному договорі чи наказі є порушенням термінів виплати.

Окремі підприємства не завжди додержуються встановлених термінів виплати заробітної плати. Як наслідок, на таких підприємствах є заборгованість з виплати заробітної плати. З одного боку, така ситуація негативно позначається на мотивації працівників, бо залишаються незадоволеними базові їхні потреби. Велике емоційне напруження та зниження трудової активності виникає у працівників, пріоритетними в яких є потреби безпеки й захищеності.

З другого боку, роботодавець, який порушує встановлені законодавством терміни виплати заробітної плати, змушений здійснювати додаткові витрати.

Чинне законодавство зобов'язує такого роботодавця компенсувати працівникам втрату частини заробітної плати в разі порушення термінів її виплати.

Компенсація, як і індексація заробітної плати, *здійснюється з метою відшкодування працівникам частини втраченого доходу у зв'язку з інфляційними процесами* (*зростанням індексу споживчих цін*). Разом із цим існують суттєві відмінності в порядку проведення індексації заробітної плати та компенсації втрати частини заробітної плати у разі порушення термінів її виплати (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

ПОРІВНЯННЯ ПОРЯДКУ ПРОВЕДЕННЯ ІНДЕКСАЦІЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ТА КОМПЕНСАЦІЇ ВТРАТИ ЧАСТИНИ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В РАЗІ ПОРУШЕННЯ ТЕРМІНІВ ЇЇ ВИПЛАТИ

Показник	Індексація заробітної плати	Компенсація втрати частини заробітної плати в разі порушення термінів її виплати
Нормативні акти, що регламентують порядок проведення	Закон України «Про індексацію грошових доходів населення» у редакції від 06 лютого 2003 р. № 491-IV Порядок проведення індексації грошових доходів населення, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 17 липня 2003 р. № 1078	Порядок проведення компенсації заробітної плати, нарахованої за період роботи: — з 1 січня 1998 р. до 31 грудня 2000 р. — регламентує Положення про порядок компенсації працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 20 грудня 1997 р. № 1427 — з 1 січня 2001 р. — Закон України «Про компенсацію громадянам втрати частини доходів у зв'язку з порушенням строків їх виплати» від 19 жовтня 2000 р. № 2050-III і Порядок проведення компенсації громадянам втрати частини грошових доходів у зв'язку з порушенням термінів їх виплати, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2001 р. № 159
Підприємства, які повинні здійснювати відповідні виплати	Усі підприємства незалежно від форми власності та господарювання	Підприємства, які несвоєчасно виплачують заробітну плату своїм працівникам
Періодичність проведення	Щомісяця незалежно від регулярності виплати заробітної плати	У разі затримки виплати заробітної плати на один і більше календарних місяців
Розмір доходу, частина якого підлягає відшкодуванню у зв'язку з інфляційними процесами	Розмір заробітної плати в межах прожиткового мінімуму, установленого для працездатних осіб	Розмір заробітної плати після утримання податку з доходів фізичних осіб (прибуткового податку) та внесків до соціальних фондів, яку виплачено несвоєчасно, без обмеження її розміру

Порядок нарахування та виплати компенсації працівникам втрати частини заробітної плати, нарахованої з 1 січня 2001 р., регламентується Законом України «Про компенсацію громадянам втрати частини доходів у зв'язку з порушенням строків їх виплати» від 19 жовтня 2000 р. № 2050-III та Порядком проведення компенсації громадянам втрати частини грошових доходів у зв'язку з порушенням термінів їх виплати, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2001 р. № 159.

Компенсації підлягають грошові доходи з урахуванням суми індексації, які не мають разового характеру:

— заробітна плата (грошове забезпечення);

— стипендії;

— пенсії;
— соціальні виплати.

Щодо заробітної плати, то законодавством не конкретизований перелік виплат, у разі несвоєчасного нарахування та здійснення яких потрібно компенсувати втрату їх частини. У зв'язку з цим потрібно дати деякі пояснення щодо компенсації працівникам втрати частини окремих виплат, які належать до різних складових фонду оплати праці відповідно до Інструкції зі статистики заробітної плати (див. дод. А).

Фонд основної заробітної плати крім усіх інших виплат уміщує оплату праці (включаючи гонорари) працівників, які не перебувають у штаті підприємства (за умови, що розрахунки провадяться підприємством безпосередньо з працівниками), за *виконання робіт згідно з договорами цивільно-правового характеру*, включаючи договір підряду (за винятком фізичних осіб — суб'єктів підприємницької діяльності).

Винагороди за договорами цивільно-правового характеру законодавством не виокремлені в переліку доходів, у разі несвоєчасної виплати яких втрата їх частини підлягатиме компенсації. До того ж ці виплати не є заробітною платою, оскільки згідно зі ст. 1 Закону України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. №108/95-ВР *заробітна плата* — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку **за трудовим договором** власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Разом із цим виплати за цивільно-правовими договорами підлягають оподаткуванню з доходів фізичних осіб, з них здійснюються відрахування й утримання до Пенсійного фонду, час роботи за цивільно-правовим договором включається до стажу роботи. Крім того, такі виплати належать до фонду оплати праці, зокрема фонду основної заробітної плати. Тож, хоч винагороди за цивільно-правовими договорами і не підпадають під категорію «заробітна плата», вони є **винагородою за працю**. У зв'язку з цим, на нашу думку, винагороди за цивільно-правовими договорами мають бути включені до переліку виплат, несвоєчасне нарахування і виплата яких підлягає компенсації.

Треба взяти до уваги, що *виплати соціального характеру* в грошовій і натуральній формі, що належать до інших заохочувальних і компенсаційних виплат, підпадають під пункт «заробітна плата», а не «соціальні виплати» відповідно до виокремлених груп грошових доходів, які підлягають компенсації. Виплати соціального характеру, що належать до інших заохочувальних і компенсаційних виплат фонду оплати праці, здійснюються за кошти підприємства, а соціальні виплати — за кошти соціальних фондів, крім оплати перших п'яти днів тимчасової непрацездатності. Це, своєю чергою, впливатиме на джерела виплати компенсації. Затримка виплати винагород соціального характеру, як і інших складових фонду оплати праці, зобов'язує роботодавця компенсувати втрату їх частини у зв'язку з несвоєчасністю виплати.

Водночас затримка *виплат соціального характеру в натуральній формі* (вартість путівок працівникам та членам їхніх сімей на лікування та відпочинок, екскурсії, вартість проїзних квитків, які персонально розподіляються між пра-

цівниками, тощо) не підлягає компенсації, оскільки компенсується лише втрата частини **грошових** доходів.

Слід також зазначити, що затримка будь-якої іншої складової фонду оплати праці, що виплачується в натуральній формі, не підлягає компенсації. Причому це стосується всіх складових фонду оплати праці:

— вартості продукції, виданої працівникам за натуральної форми оплати праці;

— вартості безоплатно наданих окремим категоріям працівників відповідно до законодавства житла, вугілля, комунальних послуг, послуг зв'язку; витрат, пов'язаних з наданням безкоштовного проїзду працівникам залізничного, авіаційного, морського, річкового, автомобільного транспорту та міського електротранспорту; вартості безкоштовно наданого працівникам форменого одягу, обмундирування;

— вартості безкоштовно наданих працівникам акцій; коштів, спрямованих на викуп майна працівниками з моменту їх персоніфікації, тощо.

Незважаючи на те що затримка виплати заробітної плати на один і більше днів уважається порушенням термінів виплати, компенсація виплачується працівникам у разі *затримки виплати заробітної плати на один і більше календарних місяців*. Відлік періоду затримки виплати заробітної плати починається з першого числа місяця, в якому необхідно здійснити виплату нарахованої заробітної плати.

Приклад. Нарахована за січень відповідного року заробітна плата виплачується в лютому цього року. Відповідно, з 1 лютого починається відлік затримки виплати заробітної плати. Якщо в лютому заробітна плата не виплачена, то виплата її в будь-якому місяці починаючи з березня відповідного року має супроводжуватися компенсацією втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати. Якщо заробітна плата буде виплачена в березні відповідного року, то період затримки її виплати становитиме один календарний місяць (лютий). Якщо підприємство виплатить заробітну плату у квітні відповідного року, то період такої затримки дорівнюватиме двом календарним місяцям (лютий і березень).

Місяць, за який нараховується заробітна плата, і місяць, в якому вона виплачується, не враховуються під час визначення кількості календарних місяців затримки.

Важливе питання — *причина затримки виплати заробітної плати*. Якщо заробітну плату працівник своєчасно не одержав із власної вини, то така компенсація не виплачується. У разі затримки виплати заробітної плати більше ніж на один календарний місяць з будь-якої іншої причини, зокрема з вини адміністрації, підприємство зобов'язане виплатити компенсацію.

Компенсація нараховується один раз безпосередньо перед виплатою заборгованості щодо заробітної плати. Виплата компенсації здійснюється в місяці, в якому виплачується заборгованість заробітної плати за відповідний місяць.

Приклад. Якщо заробітну плату, нараховану за січень відповідного року, підприємство виплачує у квітні цього року, то разом з виплатою цієї заробітної плати необхідно випла-

тити компенсацію втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати за період лютий—березень відповідного року (за два календарні місяці).

Сума компенсації втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати розраховується як добуток суми нарахованої, але не виплаченої працівникові заробітної плати за відповідний місяць (після утримання податків та обов'язкових платежів) і приросту індексу споживчих цін (індексу інфляції) у відсотках для визначення суми компенсації, поділений на 100.

Індекс споживчих цін для обчислення суми компенсації розраховується множенням місячних індексів споживчих цін, що публікуються Державним комітетом статистики України, за період невиплати заробітної плати: з місяця наступного за місяцем нарахованої заробітної плати, до місяця, що передує місяцю виплати заборгованості. Індекс споживчих цін у місяці, за який виплачується дохід, до розрахунку не включається.

Сума компенсації втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати розраховується за формулою

$$К = ЗП \cdot (I_i \times I_{i+1} \times ... \times I_n \times 100 - 100) : 100, \quad (9.2)$$

де К — сума компенсації втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати;

ЗП — розмір заробітної плати після утримання податку з доходів фізичних осіб (прибуткового податку) та внесків до соціальних фондів, не виплаченої в установлений законодавством термін не з вини працівника;

I_i — індекс споживчих цін (індекс інфляції) місяця наступного за місяцем нарахування заробітної плати (ділений на 100);

I_n — індекс споживчих цін (індекс інфляції) місяця перед місяцем виплати заборгованості (ділений на 100).

Якщо індекс споживчих цін, обчислений наростаючим підсумком, не перевищує 100%, то сума компенсації не нараховується.

Приклад. Заробітну плату, нараховану працівникові за листопад 2009 року, підприємство виплачує у квітні 2010 року.

Розмір своєчасно не виплаченої працівникові підприємства заробітної плати після утримання податку з доходів фізичних осіб (прибуткового податку) та внесків до соціальних фондів становить 3250,75 грн.

Індекс споживчих цін за період невиплати заробітної плати визначається множенням місячних індексів споживчих цін за період з грудня 2009 року до березня 2010 року включно:

$1{,}009 \times 1{,}018 \times 1{,}019 \times 1{,}009 \times 100 = 105{,}6\%$.

Величина приросту індексу споживчих цін за грудень 2009 року — березень 2010 року становить

$105{,}6 - 100 = 5{,}6\%$.

Сума компенсації втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати дорівнює

(3250,75 × 5,6) : 100 = 182,04 грн.

Компенсація провадиться за кошти джерел, з яких здійснюються відповідні виплати. Компенсація за затримку виплати заробітної плати здійснюється:

— за власні кошти — підприємствами, які не фінансуються і не дотуються з бюджету, а також об'єднаннями громадян;

— кошти відповідного бюджету — підприємствами, що фінансуються чи дотуються з бюджету.

9.4. Порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час

Трудовим законодавством передбачена низка гарантій, що їх має надавати роботодавець працівникам за невідпрацьований час, тобто в разі відсутності їх на робочому місці, невиконання ними своїх функцій і обов'язків. Причому в окремих передбачених трудовим законодавством та (або) колективним (трудовим) договором випадках роботодавець надає не тільки нематеріальні, як-от збереження робочого місця чи посади, а й матеріальні гарантії — здійснення відповідних виплат.

Оплата за невідпрацьований час працівників підприємства містить:

— суми заробітної плати, що зберігаються за основним місцем роботи працівників, за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу;

— суми, нараховані особам, які проходять навчання (підготовку) для роботи на щойно введених у дію підприємствах за кошти, передбачені в загальних кошторисах будівництва;

— оплату спеціальної перерви в роботі у випадках, передбачених законодавством;

— оплату працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в робочий час;

— оплату працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку, що надаються після кожного дня здавання крові, або днів, приєднаних за бажанням працівника до щорічної відпустки;

— оплату, що зберігається за працівником, який підлягає медичному огляду, за основним місцем роботи за час перебування в медичному закладі на обстеженні;

— оплату простоїв не з вини працівника;

— оплату відпусток та суми грошової компенсації у разі невикористання щорічних відпусток.

Перелічені виплати здійснюються виходячи із середньої заробітної плати. Порядок оплати за час відпустки та нарахування грошової компенсації працівникам підприємства за невикористані щорічні відпустки розглянемо в наступному параграфі.

Зупинімося на кожному з наведених пунктів докладніше.

➢ *Суми заробітної плати, що зберігаються за основним місцем роботи працівників, за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу.* У разі направлення працівників для підвищення кваліфікації з відривом від виробництва за ними зберігається місце роботи (посада) і здійснюються виплати, передбачені законодавством (ст. 122 КЗпП України).

Відповідно до п. 1 Постанови Кабінету Міністрів України «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва» від 28 червня 1997 р. № 695 за працівниками, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки і навчання інших професій з відривом від виробництва, **зберігається середня заробітна плата за основним місцем роботи** за час навчання. За вчителями та іншими працівниками освіти, які направляються на курси та до інститутів удосконалення вчителів, зберігається середня заробітна плата за кожним місцем роботи.

➢ *Суми, нараховані особам, які проходять навчання* (*підготовку*) *для роботи на щойно введених у дію підприємствах за кошти, передбачені у загальних кошторисах будівництва.* Очевидно, що таким працівникам мають гарантуватися виплати аналогічно працівникам, які навчаються з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. Тобто за працівниками, які проходять навчання (підготовку) для роботи на щойно введених у дію підприємствах, має зберігатися середня заробітна плата. Разом з тим зазвичай у такій ситуації працівник до початку підготовки не одержував заробітної плати на цьому (щойно введеному в дію) підприємстві. Тому виплати мають здійснюватися виходячи з тарифної ставки (посадового окладу) працівника, про що йтиметься далі.

➢ *Оплата спеціальної перерви в роботі у випадках, передбачених законодавством.* До таких перерв належать додаткові перерви для годування дитини жінкам, що мають дітей віком до півтора року. Згідно зі ст. 183 КЗпП України жінкам, що мають дітей віком до півтора року, надаються крім загальної перерви для відпочинку і харчування додаткові перерви для годування дитини. Ці перерви надаються не рідше ніж через три години тривалістю не меншою від тридцяти хвилин кожна. За наявності двох і більше немовлят тривалість перерви має бути не меншою від години. Терміни і порядок надання перерв установлюються власником або вповноваженим ним органом за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства та з урахуванням бажання матері. Перерви для годування дитини включаються в робочий час і **оплачуються виходячи із середньої заробітної плати**.

➢ *Оплата працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються у робочий час.* На час виконання державних або громадських обов'язків, якщо за чинним законодавством України ці обов'язки можуть виконуватися в робочий час, працівникам гарантується **збереження місця роботи (посади) і середньої заробітної плати** (ст. 119 КЗпП України).

КЗпП України гарантує працівникам збереження місця роботи (посади) і середньої заробітної плати на час виконання державних і громадських обов'язків. Проте збереження місця роботи (посади) і середньої заробітної плати (або лише місця роботи чи посади) гарантується, лише якщо це встановлено спеціальним законодавством та якщо передбачена можливість виконання державних і громадських обов'язків у робочий час.

Приклади випадків збереження середньої заробітної плати за працівником на час виконання державних або громадських обов'язків:

— здійснення депутатських повноважень депутатами місцевих рад;

— участь у роботі конкурсної комісії, яка створюється органом приватизації державного підприємства;

— участь у роботі Вищої кваліфікаційної комісії адвокатури;

— робота в комісії з референдуму;

— виклик в органи дізнання, досудового слідства, прокуратури і до суду перекладачів, експертів, фахівців і понятих;

— відвідування занять з підготовки до військової служби та інших заходів з підготовки допризовників і призовників;

— виконання обов'язків, пов'язаних зі взяттям на військовий облік, призовом або прийняттям на військову службу, проходженням медичного огляду та лікуванням за направленням районними (міськими) військовими комісаріатами;

— участь у переговорах і підготовці проекту колективного договору, генеральної (галузевої, регіональної) угоди;

— участь у роботі виборних профспілкових органів, у консультаціях і переговорах, виконання інших громадських обов'язків у інтересах трудового колективу членами цих органів, котрі не звільнені від своїх виробничих чи службових обов'язків;

— участь у роботі примирних органів незалежних посередників, членів примирних комісій і трудових арбітражів для розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів);

— виконання обов'язків уповноважених найманими працівниками осіб з питань охорони праці, участь у роботі комісії з питань охорони праці підприємства тощо.

➢ *Оплата працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку, що надаються після кожного дня здавання крові, або днів, приєднаних за бажанням працівника до щорічної відпустки.* Донорство крові та її компонентів — добровільний акт волевиявлення людини, що полягає у здаванні крові або її компонентів для дальшого безпосереднього використання їх для лікування, виготовлення відповідних лікарських препаратів або використання у наукових дослідженнях. Донором може бути будь-який дієздатний громадянин України віком від 18 років, який пройшов відповідне медичне обстеження і в якого немає протипоказань.

Згідно зі ст. 124 КЗпП України за працівниками-донорами **зберігається середня заробітна плата** за дні обстеження в закладах охорони здоров'я і здавання крові. Працівникам-донорам надається день відпочинку після кожного дня здавання крові, зокрема в разі здавання її у вихідні, святкові та неробочі дні. Зазвичай обстеження донора в закладах охорони здоров'я і здавання крові відбуваються в один день. Разом з тим, коли потрібне обстеження більшої тривалості, за працівником зберігається середня заробітна плата за всі дні обстеження.

День відпочинку, який має надаватися безпосередньо після здавання крові, за бажанням працівника може бути приєднаний до відпустки або використаний в інший час протягом року після дня здавання крові. У разі коли за погодженням з керівництвом підприємства донор був залучений до роботи в день здавання крові, йому за бажанням надається інший день відпочинку зі збереженням за ним середньої заробітної плати. У разі здавання крові в період щорічної відпустки тривалість відпустки подовжується на відповідну кількість днів з урахуванням надання працівникові додаткового дня відпочинку за кожен день здавання крові.

Підставою для надання зазначених пільг є відповідні довідки, видані донорові за місцем медичного обстеження чи здавання крові.

➢ *Оплата, що зберігається за працівником, який підлягає медичному огляду, за основним місцем роботи за час перебування в медичному закладі на обстеженні.* Власник або вповноважений ним орган повинен за свої кошти організувати проведення попереднього (під час прийняття на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах зі шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі з використанням медичних обстежень, а також щорічного обов'язкового медичного огляду осіб віком до 21 року. Перелік професій, працівники яких підлягають медичному огляду, терміни і порядок його проведення визначені Порядком проведення медичних оглядів працівників певних категорій, затвердженим Міністерством охорони здоров'я України від 21 травня 2007 р. № 246.

Згідно зі ст. 123 КЗпП України за час перебування в медичному закладі на обстеженні за працівниками, котрі мають проходити таке обстеження, **зберігається середня заробітна плата за місцем роботи**. При цьому право на збереження середньої заробітної плати мають лише працівники, які уклали трудовий договір і проходять періодичний (щорічний) медичний огляд. Працівники, котрі проходять попередній медичний огляд (під час прийняття на роботу), права на одержання гарантійних виплат за цей час не мають. У разі переведення працівника всередині підприємства на роботу, що потребує проходження медичного огляду, середня заробітна плата за таким працівником зберігається.

➢ *Оплата простоїв не з вини працівника.* Простій — це зупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою або іншими обставинами (ст. 34 КЗпП України). Час простою не з вини працівника відповідно до ст. 113 КЗпП України оплачується з розрахунку *не нижче від двох третин тарифної ставки встановленого працівникові розряду* (*окладу*). Треба зазначити, що це мінімальний розмір виплат за час простою не з вини працівника. Підприємство може встановлювати в колективному договорі вищий розмір цієї гарантійної виплати.

Також ст. 113 КЗпП України передбачено **збереження середньої заробітної плати** за працівником за час простою в разі виникнення виробничої ситуації, небезпечної для життя чи здоров'я працівника або для людей, які його оточують, і навколишнього природного середовища не з його вини. Для цього працівник повинен негайно повідомити про виникнення небезпечної ситуації безпосереднього керівника або роботодавця. Факт наявності такої ситуації за

потреби підтверджується фахівцями з охорони праці підприємства за участі представника профспілки, членом якої він є, або вповноваженої працівниками особи з питань охорони праці (якщо професійна спілка на підприємстві не створена), а також страхового експерта з охорони праці. Час простою з вини працівника не оплачується.

Визначення ***розміру виплат за невідпрацьований час*** здійснюється згідно з Постановою Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» від 8 лютого 1995 р. № 100 (далі — Постанова № 100).

Середня заробітна плата для визначення розміру оплати за невідпрацьований час визначається виходячи з виплат за *останні два календарні місяці роботи*, що передують події, з якою пов'язана відповідна виплата. Приміром, 2 серпня відповідного року працівник-донор перебував на обстеженні та здавав кров. 3 серпня йому було надано день відпочинку. Розрахунковий період для обчислення середньої заробітної плати та визначення виплат за невідпрацьовані два дні в серпні: червень—липень відповідного року.

Працівникам, які пропрацювали на підприємстві менше від двох календарних місяців, середня заробітна плата розраховується виходячи з виплат за фактично відпрацьований час. Якщо протягом останніх двох календарних місяців *працівник не працював*, середня заробітна плата визначається виходячи з *виплат за попередні два місяці роботи*. Якщо і протягом попередніх двох місяців (тобто чотирьох місяців, що передують події, з якою пов'язана відповідна виплата) працівник не відпрацював жодного робочого дня, середня заробітна плата визначається *виходячи з установлених йому в трудовому договорі тарифної ставки, посадового окладу*.

Виплати, що включаються та не включаються до середньої заробітної плати, для визначення розміру оплати за невідпрацьований час наведено в дод. Г. Під час обчислення середньої заробітної плати премії включаються до заробітної плати того місяця, на який вони припадають згідно з розрахунковою відомістю. Премії, які виплачуються за квартал і триваліший проміжок часу, включаються до заробітної плати в частині, що відповідає кількості місяців у розрахунковому періоді. Якщо кількість робочих днів у розрахунковому періоді відпрацьована не повністю, премії, винагороди та інші заохочувальні виплати враховуються пропорційно часу, відпрацьованому в розрахунковому періоді. Одноразова винагорода за підсумками роботи за рік і за вислугу років включається до середньої заробітної плати додаванням до заробітної плати щомісяця розрахункового періоду 1/12 винагороди, нарахованої в поточному році за попередній календарний рік.

Усі виплати включаються до розрахунку середньої заробітної плати в тому розмірі, в якому їх нараховано, без виключення сум відрахування на податки, стягнення аліментів тощо, за винятком відрахувань із заробітної плати осіб, засуджених за вироком суду до виправних робіт без позбавлення волі.

Під час обчислення середньої заробітної плати *не враховується* заробітна плата на роботі за сумісництвом, за винятком працівників, для яких включення її до середньої заробітної плати передбачено чинним законодавством. Також не враховуються виплати за час, протягом якого зберігається середня заробітна

плата працівника (виконання державних і громадських обов'язків, навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, простою не з вини працівника, щорічної і додаткової відпусток, відрядження тощо) та допомога у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю.

Приклад 1. У жовтні відповідного року працівник брав участь у переговорах і підготовці проекту колективного договору, у зв'язку з чим був звільнений від виконання основної роботи протягом двох робочих днів. Розрахунковий період для обчислення середньої заробітної плати: серпень—вересень відповідного року.

У серпні працівник відпрацював 13 робочих днів (решту перебував у щорічній відпустці) і його заробітна плата становила: посадовий оклад — 1300 грн, премія — 390 грн.

У вересні працівником відпрацьовані всі (22) робочі дні. Заробітна плата за цей місяць була: посадовий оклад — 2100 грн, премія — 630 грн.

Розмір премії, який потрібно врахувати під час обчислення середньої заробітної плати, оскільки працівник не повністю відпрацював норму робочого часу, установлену на розрахунковий період (кількість робочих днів у серпні—вересні), дорівнює

(390 + 630) : (21 + 22) × (13 + 22) = 830,23 (грн).

Сума виплат (сумарна заробітна плата), які потрібно врахувати під час обчислення середньої заробітної плати, становить

1300 + 2100 + 830,23 = 4230,23 (грн).

Приклад 2. 11 жовтня відповідного року працівник-донор перебував на обстеженні в медичному закладі та здавав кров. 12 жовтня йому було надано день відпочинку. Розрахунковий період для обчислення середньої заробітної плати: серпень—вересень відповідного року. У серпні працівникові нараховано посадовий оклад разом з надбавкою за стаж роботи у розмірі 2700 грн, у вересні — посадовий оклад разом із зазначеною надбавкою в розмірі 2860 грн та квартальну премію у розмірі 1950 грн.

Премії, що виплачуються за квартал, як уже зазначалося, включаються до заробітної плати в частині, що відповідає кількості місяців у розрахунковому періоді. Тому під час обчислення середньої заробітної плати потрібно врахувати 2/3 квартальної премії.

Сума виплат (сумарна заробітна плата), які потрібно врахувати під час обчислення середньої заробітної плати, становить

2700 + 2860 + 1950 : 3 × 2 = 6860 (грн).

Розмір виплат за невідпрацьований час визначається виходячи з величини середньоденної (годинної) заробітної плати. Середньоденна (годинна) заробітна плата визначається діленням заробітної плати за фактично відпрацьовані протягом двох місяців робочі (календарні) дні на кількість відпрацьованих робочих днів (годин), а у випадках, передбачених чинним законодавством, — на кількість календарних днів за цей період. Розмір виплат за невідпрацьований час розраховується множенням середньоденної (годинної) заробітної плати на кількість робочих днів (годин) чи календарних днів, які мають бути оплачені виходячи із середньої заробітної плати.

Розмір виплат за невідпрацьований час розраховується за формулою

$$В_{\text{невідпр. час}} = \frac{ЗП}{Д_{\text{відпр}}} \times Д_{\text{опл}}, \qquad (9.3)$$

де $В_{невідпр.\ час}$ — розмір виплат за невідпрацьований час;

ЗП — сумарна заробітна плата (сума виплат, які враховуються під час обчислення середньої заробітної плати відповідно до Постанови № 100) за фактично відпрацьовані протягом двох місяців робочі (календарні) дні;

$Д_{відпр}$ — кількість відпрацьованих робочих днів (годин)/календарних днів протягом двох місяців;

$Д_{опл}$ — кількість робочих днів/годин чи календарних днів, які мають бути оплачені.

У разі *підвищення тарифних ставок і посадових окладів* на підприємстві на підставі законодавчих актів або колективних договорів (угод) *заробітна плата* (включаючи премії та інші виплати, що враховуються під час обчислення середньої заробітної плати) за проміжок часу до підвищення коригується на коефіцієнт їх [[тарифних ставок і посадових окладів]] підвищення. Таке коригування набуває актуальності в умовах підвищення тарифних ставок і посадових окладів у зв'язку з інфляційними процесами. При цьому на госпрозрахункових підприємствах коригування заробітної плати та інших виплат провадиться з урахуванням їх фінансових можливостей.

У разі зміни тарифної ставки (посадового окладу) працівникові у зв'язку з присвоєнням вищого розряду, переведенням на іншу вищеоплачувану роботу (посаду) тощо коригування середньої заробітної плати не провадиться.

Приклади визначення розміру виплат за невідпрацьований час

Приклад 1. З 20 до 24 вересня відповідного року працівника було направлено на навчання з відривом від виробництва для підвищення кваліфікації.

Розрахунковий період для визначення розміру виплат за невідпрацьований час: липень—серпень відповідного року.

Заробітна плата (сума виплат, які враховуються під час обчислення середньої заробітної плати) за розрахунковий період становить 5580 грн.

Кількість відпрацьованих робочих днів у розрахунковому періоді — 43.

Середньоденна заробітна плата працівника за розрахунковий період становить

5580 : 43 = 129,77 (грн).

Кількість робочих днів, протягом яких працівник не працював (перебував на навчанні), — п'ять.

Розмір виплат за невідпрацьований час дорівнює

129,77 × 5 = 648,85 (грн).

Приклад 2. Протягом вересня відповідного року жінці, яка має дев'ятимісячну дитину, надавалися перерви для годування дитини загальною тривалістю 18 годин.

Розрахунковий період для визначення розміру виплат за невідпрацьований час: липень—серпень відповідного року.

Заробітна плата (сума виплат, які враховуються під час обчислення середньої заробітної плати) за розрахунковий період становить 6350 грн.

Кількість відпрацьованих робочих годин у розрахунковому періоді — 325.

Середньогодинна заробітна плата за розрахунковий період становить

6350 : 325 = 19,54 (грн).

Розмір виплат за невідпрацьований час дорівнює
19,54 × 18 = 351,72 (грн).

Приклад 3. З 11 березня до 14 липня відповідного року жінка перебувала у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, з 15 липня до 31 серпня — у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку. З 1 вересня жінка вийшла на роботу.

20—21 вересня (2 робочих дні) жінка перебувала на медичному огляді.

Розрахунковий період для визначення виплат за невідпрацьований час у зв'язку з перебуванням на обстеженні в медичному закладі: липень—серпень відповідного року. Протягом зазначеного періоду та попередніх двох місяців (травень—червень) жінка не працювала. Як уже зазначалося, коли протягом чотирьох місяців, що передують події, з якою пов'язана відповідна виплата, працівник не відпрацював жодного робочого дня, середня заробітна плата визначається виходячи з установлених йому в трудовому договорі тарифної ставки, посадового окладу.

Місячна тарифна ставка становить 2250 грн. Розмір тарифної ставки за два місяці — 4500 грн.

Кількість робочих днів у розрахунковому періоді (липень—серпень) — 43.

Середньоденна заробітна плата працівника за розрахунковий період становить
4500 : 43 = 104,65 (грн).

Кількість робочих днів, протягом яких працівник не працював, — два.

Розмір виплат за невідпрацьований час дорівнює
104,65 × 2 = 209,3 (грн).

Треба зазначити, що розглянутий порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час застосовується і для обчислення розміру інших виплат, які також розраховуються виходячи із середньої заробітної плати. Згідно з п. 1 Постанови № 100 до таких виплат (крім розглянутих за невідпрацьований час) належать:

— виплати у зв'язку з переведенням працівників на іншу легшу нижчеоплачувану роботу за станом здоров'я, вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років, на іншу легшу роботу;

— виплати у зв'язку з тимчасовим переведенням працівника в разі виробничої потреби на іншу нижчеоплачувану роботу;

— виплата вихідної допомоги;

— оплата праці за час перебування у відрядженні;

— інші виплати у випадках, коли згідно з чинним законодавством вони розраховуються із середньої заробітної плати.

9.5. Гарантії, що надаються працівникам на період відпусток

Згідно зі ст. 45 Конституції України кожен, хто працює, має право на відпочинок. Це право забезпечується наданням днів щотижневого відпочинку, а також оплачуваної щорічної відпустки, установленням скороченого робочого дня щодо окремих професій і виробництв, скороченої тривалості роботи в нічний час.

Право працівників на відпочинок визначено КЗпП України (ст. 2), Законом України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР та іншими законами й нормативно-правовими актами України.

Право на відпустки мають громадяни України, які перебувають у трудових відносинах з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності, а також працюють за трудовим договором у фізичної особи.

Фізичні особи, які працюють за договорами цивільно-правового характеру (договорами підряду), не мають права на відпустку, тому що не перебувають у трудових відносинах із підприємством.

Види відпусток:

1) щорічні відпустки: основна відпустка; додаткова відпустка за роботу зі шкідливими та важкими умовами праці; додаткова відпустка за особливий характер праці; інші додаткові відпустки, передбачені законодавством;

2) додаткові відпустки у зв'язку з навчанням;

3) творча відпустка;

4) соціальні відпустки: відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами; відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку; відпустка у зв'язку з усиновленням дитини; додаткова відпустка працівникам, які мають дітей;

5) відпустки без збереження заробітної плати.

Законодавством, колективним договором, угодою та трудовим договором можуть установлюватись інші види відпусток.

Тривалість щорічної відпустки регламентована ст. 6—8 та 19 Закону України «Про відпустки», а також спеціальними нормативними актами, які визначають право окремих категорій працівників на додаткові відпустки. Тривалість відпусток визначається незалежно від режимів і графіків роботи і розраховується в календарних днях. При цьому тривалість щорічної відпустки не має бути меншою ніж 24 календарні дні. Конкретна тривалість щорічної основної та додаткової відпусток установлюється колективним договором. Право працівника на одержання щорічної основної та додаткової відпусток має бути зафіксовано в трудовому договорі.

Щорічні додаткові відпустки за бажанням працівника можуть надаватись одночасно зі щорічною основною відпусткою або окремо від неї. Загальна тривалість щорічних основної та додаткової відпусток не може перевищувати 59 календарних днів, а для працівників, зайнятих на підземних гірських роботах, — 69 календарних днів.

Дні тимчасової непрацездатності працівника, засвідченої в установленому порядку, а також відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами до щорічних відпусток не включаються. Святкові та неробочі дні не враховуються під час визначення тривалості щорічної основної та додаткової відпусток. Коли на період, в якому надається відпустка, припадають святкові та неробочі дні, тривалість відпустки збільшується на кількість таких днів.

Щорічні (основна та додаткові) відпустки надаються працівникам зі *збереженням на їх період місця роботи* (*посади*) *і заробітної плати*. Роботодавець

повинен *виплатити заробітну плату працівникам за час відпустки не пізніше ніж за три дні до її початку*. У разі несвоєчасної виплати роботодавцем заробітної плати за час щорічної відпустки працівник має право на перенесення відпустки на інший період.

Порядок обчислення заробітної плати працівникам за час щорічної відпустки, додаткових відпусток у зв'язку з навчанням, творчої відпустки, додаткової відпустки працівникам, які мають дітей, та компенсації за невикористані відпустки, визначений Постановою № 100.

Обчислення середньої заробітної плати для оплати часу щорічної відпустки, додаткових відпусток у зв'язку з навчанням, творчої відпустки, додаткової відпустки працівникам, які мають дітей, провадиться виходячи з *виплат за останні 12 календарних місяців роботи, що передують місяцю надання відпустки* або виплати компенсації за невикористані відпустки.

Працівникові, який пропрацював на підприємстві менше від року, середня заробітна плата визначається виходячи *з виплат за фактичний час роботи*, тобто з першого числа місяця після оформлення на роботу до першого числа місяця, в якому надається відпустка або виплачується компенсація за невикористану відпустку.

Час, протягом якого працівники згідно з чинним законодавством або з інших поважних причин *не працювали і за ними не зберігалася заробітна плата* або зберігалася частково, виключається з розрахункового періоду (наприклад, час перебування працівника у відпустці без збереження заробітної плати).

Якщо *працівник не одержував заробітну плату* не зі своєї вини (приміром, жінка перебувала у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку), розрахунки провадяться виходячи з установлених йому в трудовому договорі тарифної ставки, посадового окладу.

Для визначення розміру оплати за час відпустки необхідно брати до уваги *виплати, які включаються і не включаються до середньої заробітної плати* (дод. Г). Для визначення розміру оплати за час відпустки до фактичної заробітної плати включаються виплати за період, протягом якого за працівником зберігається середня заробітна плата (за час попередньої щорічної відпустки, виконання державних і громадських обов'язків, службового відрядження тощо) та допомога у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю.

Розмір виплат за час щорічної відпустки (додаткових відпусток у зв'язку з навчанням, творчої відпустки, додаткової відпустки працівникам, які мають дітей, або компенсації за невикористані відпустки, тривалість яких розраховується в календарних днях) визначається діленням сумарної заробітної плати за останні перед наданням відпустки 12 місяців або за менший фактично відпрацьований період на відповідну кількість календарних днів року чи меншого відпрацьованого періоду (за винятком святкових і неробочих днів, установлених законодавством) і множенням на кількість календарних днів відпустки.

Розмір виплат за час щорічної відпустки розраховується за формулою

$$В_{відп} = \frac{ЗП}{Д_{календ} - Д_{безЗП} - Д_{св}} \times Д_{відп}, \quad (9.4)$$

де $В_{відп}$ — розмір виплат за час щорічної відпустки;

ЗП — сумарна заробітна плата за останні перед наданням відпустки 12 місяців або за менший фактично відпрацьований період;

$Д_{календ}$ — загальна кількість календарних днів у розрахунковому періоді: у році чи меншому відпрацьованому періоді;

$Д_{безЗП}$ — кількість днів, упродовж яких працівник не працював і за ним не зберігалася заробітна плата, у розрахунковому періоді;

$Д_{св}$ — кількість святкових і неробочих днів у розрахунковому періоді;

$Д_{відп}$ — кількість календарних днів відпустки.

Згідно з наведеною формулою для визначення кількості календарних днів у розрахунковому періоді потрібно від кількості всіх календарних днів у розрахунковому періоді відняти кількість днів, протягом яких працівник не працював і за ним не зберігалася заробітна плата, та кількість святкових і неробочих днів. Святкові та неробочі дні визначені ст. 73 КЗпП України.

Коли на період, в якому надається відпустка, припадають святкові та неробочі дні, тривалість відпустки збільшується на кількість таких днів. Незважаючи на це, для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки береться лише кількість календарних днів відпустки без урахування її подовження на кількість святкових і неробочих днів, які припадають на період відпустки. Це означає, що дні відпустки, що припадають на святкові або неробочі дні, не оплачуються.

Під час визначення розміру виплат за період відпустки в разі *підвищення тарифних ставок і посадових окладів* заробітна плата коригується, як і під час визначення розміру інших виплат за невідпрацьований час.

Приклади визначення розміру виплат за час щорічної відпустки

Приклад 1. *Загальний принцип розрахунку виплат за час відпустки*

Працівник працює з 15 червня 2009 року. З 5 липня 2010 року він іде у щорічну відпустку на 24 календарні дні.

Розрахунковий період для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки: липень 2009 року — червень 2010 року.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 68 450 грн.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів дорівнює

365 – 10 = 355,

де 365 — кількість календарних днів за період липень 2009 року — червень 2010 року;

10 — кількість святкових і неробочих днів у цьому періоді.

Середньоденна заробітна плата за період липень 2009 року — червень 2010 року становить

68450 : 355 = 192,82 (грн).

Розмір виплат за час щорічної відпустки дорівнює

192,82 × 24 = 4627,68 (грн).

Приклад 2. *Протягом розрахункового періоду працівник брав відпустку без збереження заробітної плати*

Працівник працює на підприємстві з вересня 2008 року. З 26 липня 2010 року він іде у щорічну відпустку на 24 календарних дні.

Розрахунковий період для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки: липень 2009 року — червень 2010 року.

У листопаді 2009 року працівникові надана відпустка без збереження заробітної плати у зв'язку з одруженням терміном на 7 календарних днів.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 51 380 грн.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів, а також днів, протягом яких працівник не працював і за ним не зберігалася заробітна плата, дорівнює

365 – 10 – 7 = 348.

Середньоденна заробітна плата за розрахунковий період становить

51380 : 348 = 147,64 (грн).

Розмір виплат за час щорічної відпустки дорівнює

147,64 × 24 = 3543,36 (грн).

Приклад 3. *Протягом розрахункового періоду працівник перебував на лікарняному*

Працівник працює на підприємстві із січня 2009 року. З 19 липня 2010 року він іде у щорічну відпустку на 31 календарний день.

Розрахунковий період для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки: липень 2009 року — червень 2010 року.

У березні 2010 року працівник перебував на лікарняному.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 53 760 грн, допомога з тимчасової непрацездатності 950 грн.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів дорівнює 355.

Середньоденна заробітна плата за розрахунковий період становить

(53760 + 950) : 355 = 154,11 (грн).

Розмір виплат за час щорічної відпустки дорівнює

154,11 × 31 = 4777,41 (грн).

Приклад 4. *Працівник пропрацював на підприємстві менше від року й у розрахунковому періоді одержав одноразову винагороду за підсумками роботи за рік*

Працівник працює з 21 вересня 2009 року. З 28 червня 2010 року він іде у щорічну відпустку на 24 календарні дні.

Працівник пропрацював на підприємстві менше від року, тому середня заробітна плата визначається виходячи з виплат за фактичний час роботи: з першого числа місяця після оформлення на роботу до першого числа місяця, в якому надається відпустка. Розрахунковий період для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки: жовтень 2009 року — травень 2010 року.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 36 840 грн. У січні 2010 року працівник одержав одноразову винагороду за підсумками роботи за 2009 рік у розмірі 2050 грн.

За кожен місяць розрахункового періоду включають 1/12 винагороди за підсумками роботи за рік. У зв'язку з цим до заробітної плати за розрахунковий період потрібно включити 8/12 винагороди:

2050 × 8 : 12 = 1366,67 (грн).

Визначення кількості календарних днів у розрахунковому періоді наведено в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

ВИЗНАЧЕННЯ КІЛЬКОСТІ КАЛЕНДАРНИХ ДНІВ У РОЗРАХУНКОВОМУ ПЕРІОДІ БЕЗ УРАХУВАННЯ СВЯТКОВИХ І НЕРОБОЧИХ ДНІВ

Місяць	Кількість календарних днів	Кількість святкових і неробочих днів	Календарні дні для розрахунку
2009 рік			
Жовтень	31	–	31
Листопад	30	–	30
Грудень	31	–	31
2010 рік			
Січень	31	2	29
Лютий	28	–	28
Березень	31	1	30
Квітень	30	1	29
Травень	31	4	27
Разом	243	8	***235***

Середньоденна заробітна плата за розрахунковий період становить
(36840 + 1366,67) : 235 = 162,58 (грн).
Розмір виплат за час щорічної відпустки дорівнює
162,58 × 24 = 3901,92 (грн).

Приклад 5. *Протягом розрахункового періоду жінка перебувала у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами*

Після закінчення відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами жінка звернулась із заявою про надання їй щорічної відпустки з 14 липня 2010 року на 24 календарні дні.

Розрахунковий період для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки: липень 2009 року — червень 2010 року.

Протягом визначеного розрахункового періоду жінка перебувала:

— у щорічній відпустці з 6 липня до 29 липня 2009 року включно;

— відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами з 11 березня до 14 липня 2010 року.

Період перебування у щорічній відпустці та відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами включається до розрахункового періоду для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів дорівнює 355.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 22550 грн, оплата часу щорічної відпустки — 2455 грн, матеріальна допомога на оздоровлення — 1200 грн, допомога з вагітності та пологів — 12750 грн.

Сума матеріальної допомоги на оздоровлення до заробітної плати за розрахунковий період не включається, оплата часу щорічної відпустки та допомога з вагітності та пологів — включаються.

Середньоденна заробітна плата за розрахунковий період становить
(22550 + 2455 + 12750) : 355 = 106,35 (грн).
Розмір виплат за час щорічної відпустки дорівнює
106,35 × 24 = 2552,4 (грн).

Приклад 6. *Протягом розрахункового періоду працівник не одержував заробітної плати*

Жінка перебувала у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку з 15 вересня 2008 року до 26 липня 2010 року.

Після закінчення цієї відпустки жінка йде в щорічну відпустку з 27 липня 2010 року на 24 календарні дні. Посадовий оклад на день оформлення відпустки становить 1850 грн.

Розрахунковий період для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки: липень 2009 року — червень 2010 року.

Час відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку не зараховується до стажу роботи, що дає право на щорічну основну відпустку, і допомога з догляду за дитиною до досягнення нею трьох років не враховується під час обчислення середньої заробітної плати для визначення виплат за час щорічної відпустки.

Як уже зазначалося, коли протягом розрахункового періоду працівник не одержував заробітної плати не зі своєї вини, розмір виплати за час щорічної відпустки визначається на підставі встановленої в трудовому договорі тарифної ставки (посадового окладу) на момент розрахунку.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів дорівнює 355.

Середньоденна заробітна плата за розрахунковий період становить

(1850 × 12) : 355 = 62,54 (грн).

Розмір виплат за час щорічної відпустки дорівнює

62,54 × 24 = 1500,96 (грн).

Приклад 7. *Оплата за час відпустки у разі підвищення посадових окладів*

Працівник, який працює на госпрозрахунковому підприємстві з 2 серпня 2010 року, іде в щорічну відпустку на 24 календарні дні.

Розрахунковий період для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки: серпень 2009 року — липень 2010 року.

У січні відбулося підвищення посадових окладів на 20%. У зв'язку з цим заробітна плата за серпень — грудень 2009 року має бути скоригована на коефіцієнт 1,2. Проте з урахуванням фінансових можливостей керівник підприємства прийняв рішення зменшити коефіцієнт коригування заробітної плати до 1,1. Про це був виданий відповідний наказ.

Заробітна плата працівника дорівнює:

— за серпень—грудень 2009 року — 15050 грн;

— січень—липень 2010 року — 25284 грн.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів — 355.

Середньоденна заробітна плата за розрахунковий період становить

(15050 × 1,1 + 25284) : 355 = 117,86 (грн).

Розмір виплат за час щорічної відпустки дорівнює

117,86 × 24 = 2828,64 (грн).

Загалом забороняється замінювати відпустку грошовою компенсацією. Проте законодавством передбачені випадки ***грошової компенсації за невикористані щорічні відпустки***.

Компенсації підлягають такі види відпусток:

— щорічна основна відпустка;

— додаткова відпустка за роботу зі шкідливими і важкими умовами праці;

— додаткова відпустка за особливий характер праці;

— додаткова відпустка працівникам, які мають дітей;

— інші щорічні додаткові відпустки, передбачені законодавством.

Не підлягають компенсації:

— відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами;

— відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку;
— відпустки у зв'язку з усиновленням дитини;
— додаткові відпустки у зв'язку з навчанням;
— творчі відпустки;
— відпустки працівникам віком до 18 років.

Грошову компенсацію працівник може одержати в разі звільнення та під час роботи на підприємстві без припинення трудових відносин.

Невикористані щорічні відпустки компенсуються в разі:

— звільнення працівника;

— переведення працівника на роботу на інше підприємство; за бажанням працівника сума компенсації за невикористані ним дні щорічних відпусток має бути перерахована на рахунок підприємства, куди перейшов працівник;

— смерті працівника; грошова компенсація за невикористані ним дні щорічних відпусток, а також додаткової відпустки працівникам, які мають дітей, виплачується спадкоємцям.

Компенсація за невикористану щорічну відпустку має надаватися працівникові незалежно від причини звільнення. У разі звільнення працівника за порушення трудової дисципліни (за прогул, появу на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння тощо) він не має права на одержання невикористаної відпустки перед звільненням. Однак таке обмеження не дає підстави для позбавлення права працівника на одержання ним грошової компенсації за невикористані щорічні відпустки.

Забороняється ненадання щорічних відпусток повної тривалості протягом двох років підряд, а також ненадання їх протягом робочого року особам віком до вісімнадцяти років та працівникам, які мають право на щорічні додаткові відпустки за роботу зі шкідливими і важкими умовами чи з особливим характером праці. Утім це не означає, що працівник, який не використав своєї відпустки протягом цього часу, позбавляється права на неї або на одержання грошової компенсації.

Зазначені положення також стосуються додаткової відпустки працівникам, які мають дітей. У зв'язку з цим, якщо працівник, котрий має право на додаткову відпустку, не скористався нею (зокрема до досягнення дітьми відповідного віку), у разі звільнення йому має бути виплачена компенсація за всі невикористані дні такої відпустки.

Усі суми, які належить виплатити працівникові, зокрема грошова компенсація за невикористану відпустку, мають бути видані в день звільнення. Якщо працівник в день звільнення не працював, то зазначені суми мають бути виплачені не пізніше від наступного дня після вимоги звільненого працівника про розрахунок.

За бажанням працівника йому може *компенсуватися частина щорічної основної й додаткових відпусток*. При цьому тривалість наданої працівникові щорічної і додаткових відпусток має бути не меншою за 24 календарні дні.

За кожен робочий рік працівникові має бути надана відпустка тривалістю не менше ніж 24 календарні дні. Якщо працівник не припиняє трудових відносин із роботодавцем, одержати грошову компенсацію він може лише за невикористані дні відпустки понад зазначену тривалість. Якщо тривалість відпустки ста-

новить 24 календарні дні, то грошова компенсація може бути виплачена лише в разі звільнення працівника.

Сума компенсації за невикористану відпустку визначається аналогічно розрахунку розміру виплат за час щорічної відпустки. Під час визначення грошової компенсації за невикористані відпустки розрахунковим періодом є середня заробітна плата за останні 12 місяців, що передують виплаті грошової компенсації, незалежно від того, за який період (робочий рік) виплачується грошова компенсація.

Приклад *визначення розміру компенсації за невикористану відпустку*

Працівника прийнято на роботу з 1 квітня 2009 року. Звільняється працівник 1 вересня 2010 року.

Загальна тривалість щорічної відпустки — 24 календарні дні.

За час роботи на підприємстві працівник використав 14 календарних днів щорічної відпустки.

Кількість календарних днів щорічної відпустки, які не використав працівник за перший робочий рік (з 1 квітня 2009 року по 31 березня 2010 року), дорівнює

24 – 14 = 10.

Кількість календарних днів щорічної відпустки, які заробив працівник за період роботи з 1 квітня 2010 року до 31 серпня 2010 року (5 місяців), становить

24 : 12 × 5 = 10.

Загальна кількість днів невикористаної відпустки, за які працівник має одержати грошову компенсацію, дорівнює

10 + 10 = 20.

Розрахунковий період для визначення суми компенсації за невикористані дні відпустки: вересень 2009 року — серпень 2010 року.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 47950 грн.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів дорівнює 355.

Середньоденна заробітна плата за період вересень 2009 року — серпень 2010 року становить

47950 : 355 = 135,07 (грн).

Сума компенсації за невикористані дні відпустки дорівнює

135,07 × 20 = 2701,4 (грн).

Відкликання працівника зі щорічної відпустки допускається лише за згодою працівника в таких випадках:

— для відвернення стихійного лиха;

— для відвернення виробничої аварії або негайного усунення її наслідків;

— для відвернення нещасних випадків, простою, загибелі або псування майна підприємства;

— в інших випадках, передбачених законодавством.

Відкликання з відпустки допускається, у разі якщо основна безперервна частина відпустки до відкликання або після нього становитиме не менше ніж 14 календарних днів. Невикористана частина щорічної відпустки надається працівникові після усунення причин, з яких його відкликано з відпустки. Невикористана частина відпустки за згодою сторін може бути перенесена на інший період. При цьому відпус-

тку зазвичай надають працівникові до кінця робочого року, але не пізніше від 12 місяців після закінчення робочого року, за який надається відпустка.

У разі відкликання працівника зі щорічної відпустки за його бажанням може бути надана *грошова компенсація*. Умови надання працівникові грошової компенсації в разі відкликання його з відпустки аналогічні умовам надання грошової компенсації частини щорічної відпустки без відкликання.

Резюме

Гарантії та компенсації спрямовані на задоволення потреб стабільності, безпеки та захищеності працівників. Надання працівникам гарантій і компенсацій сприяє формуванню лояльності до підприємства, а отже, посиленню їхньої мотивації та закріпленню на підприємстві.

Гарантії забезпечують реалізацію працівникам прав у сфері соціально-трудових відносин. Гарантії можуть мати нематеріальний і матеріальний характер. Прикладом нематеріальних гарантій є збереження робочого місця, посади, надання іншої роботи; матеріальних — збереження середньої заробітної плати на період щорічної відпустки, навчання, службового відрядження, виконання державних чи громадських обов'язків, перебування в медичному закладі на обстеженні, простою не з вини працівника тощо.

Гарантійні виплати — це грошові виплати, що забезпечують збереження працівникам заробітної плати (повністю або частково) за час, коли вони з поважних причин відповідно до законодавства та (або) умов колективного (трудового) договору звільняються від виконання функцій та обов'язків, але за ними зберігається місце роботи (посада), або припиняють трудову діяльність на підприємстві чи на попередньому робочому місці (посаді).

Компенсаційні виплати спрямовані на відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових функцій та обов'язків чи невиконанням їх з незалежних від працівників причин, або втрат у зв'язку з інфляційними процесами та порушенням роботодавцем законодавства про працю. Прикладом таких компенсацій можуть бути: оплата праці в разі виготовлення продукції, що виявилася браком, чи невиконання норм виробітку не з вини працівника, виконання робіт різної кваліфікації, переведення працівника на іншу постійну нижчеоплачувану роботу, виплати у зв'язку зі службовими відрядженнями тощо.

Працівникам компенсується також втрата частини заробітної плати у зв'язку з інфляційними процесами (подорожчанням споживчих товарів і послуг) за допомогою її індексації, а також у разі порушення роботодавцем термінів її виплати. *Індексація заробітної плати* провадиться, у разі коли індекс споживчих цін перевищив поріг індексації — 101%. Під час проведення цієї процедури треба взяти до уваги складові заробітної плати, які підлягають індексації. Заробітна плата індексується в межах прожиткового мінімуму, установленого для працездатних осіб. Для визначення суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати працівника, розраховується індекс споживчих цін наростаючим підсумком.

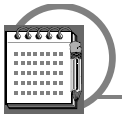
Заробітна плата має виплачуватися працівникам регулярно в робочі дні в терміни, установлені колективним договором, але не рідше від двох разів на місяць. Роботодавець, який порушує встановлені законодавством терміни виплати, має компенсувати працівникам втрату частини заробітної плати. При цьому компенсації підлягають гро-

шові доходи з урахуванням суми індексації, які не мають разового характеру, у разі затримки виплати заробітної плати на один і більше календарних місяців. Відлік періоду затримки виплати заробітної плати починається з першого числа місяця, в якому необхідно здійснити виплату нарахованої заробітної плати.

Трудовим законодавством передбачена низка гарантій, які має надавати роботодавець працівникам за невідпрацьований час, тобто в разі відсутності їх на робочому місці, невиконання ними своїх функцій і обов'язків. В окремих випадках роботодавець надає не тільки нематеріальні, як-от збереження робочого місця чи посади, а й матеріальні гарантії — здійснення відповідних виплат. Оплата за невідпрацьований час передбачає: оплату часу навчання; спеціальної перерви в роботі; часу виконання державних або громадських обов'язків; працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку; часу перебування в медичному закладі на обстеженні; простоїв не з вини працівника; відпусток та суми грошової компенсації в разі невикористання щорічних відпусток.

Виплати за невідпрацьований час здійснюються виходячи із середньої заробітної плати відповідно до Постанови Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» від 8 лютого 1995 р. № 100. Треба враховувати виплати, що включаються та не включаються до середньої заробітної плати, для визначення розміру оплати за невідпрацьований час.

Порядок оплати відпусток та суми грошової компенсації в разі невикористання щорічних відпусток відрізняється від порядку оплати за інший невідпрацьований час. Середня заробітна плата для визначення розміру оплати за невідпрацьований час визначається виходячи з виплат за останні два календарні місяці роботи, що передують події, з якою пов'язана відповідна виплата. Обчислення середньої заробітної плати для оплати часу щорічної відпустки, додаткових відпусток у зв'язку з навчанням, творчої відпустки, додаткової відпустки працівникам, які мають дітей, провадиться виходячи з виплат за останні 12 календарних місяців роботи, що передують місяцю надання відпустки або виплати компенсації за невикористані відпустки.



Терміни і поняття

Виплати за час щорічної відпустки
Відкликання працівника зі щорічної відпустки
Відпустка
Відпустка без збереження заробітної плати
Гарантії
Гарантійні виплати
Додаткова відпустка у зв'язку з навчанням
Індекс споживчих цін
Індексація заробітної плати
Компенсаційні виплати
Компенсація за невикористану щорічну відпустку
Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати
Матеріальні гарантії
Невідпрацьований час
Нематеріальні гарантії
Оплата за невідпрацьований час
Порядок обчислення середньої заробітної плати
Середня заробітна плата

Соціальна відпустка
Творча відпустка
Щорічна відпустка

Питання для перевірки знань

1.Розкрийте роль гарантій і компенсацій, які надає роботодавець найманим працівникам, у мотивації персоналу.
2.Визначте сутність понять «гарантії» та «гарантійні виплати».
3.Наведіть приклади матеріальних і нематеріальних гарантій, які може надавати роботодавець найманим працівникам.
4.Наведіть випадки надання працівникам гарантій.
5.Визначте сутність поняття «компенсаційні виплати». Наведіть приклади компенсацій.
6.Дайте характеристику механізмам захисту заробітної плати працівників.
7.Опишіть цілі та порядок проведення індексації заробітної плати.
8.Опишіть порядок компенсації працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.
9.Дайте порівняльну характеристику порядку проведення індексації заробітної плати та компенсації втрати частини заробітної плати в разі порушення термінів її виплати.
10.Назвіть випадки, коли працівники мають право на оплату невідпрацьованого часу.
11.Розкрийте порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час.
12.Перелічіть гарантії, що надаються працівникам на період відпусток.
13.Опишіть порядок обчислення виплат за час щорічної відпустки.
14.Дайте характеристику основним правилам грошової компенсації працівникам за невикористані щорічні відпустки.
15.Розкрийте порядок відкликання працівника зі щорічної відпустки.

Завдання для індивідуальної роботи

1.Визначити норми, що містяться в КЗпП України і регламентують питання порядку надання працівникам гарантій і компенсацій.
2.Визначити недоліки чинної в Україні процедури індексації заробітної плати.
3.На підставі вивчення *КЗпП України* та *Постанови Кабінету Міністрів України «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва» від 28 червня 1997 р. № 695* визначити перелік гарантій і компенсацій для працівників, які навчаються.
4.Зробити порівняльний аналіз порядку визначення розміру виплат за час відпустки та за інший невідпрацьований час відповідно до Постанови Кабінету Міністр-

рів «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» від 8 лютого 1995 р. № 100.

Література для поглибленого вивчення

1.Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII.
2.Закон України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР.
3.Закон України «Про індексацію грошових доходів населення» від 3 липня 1991 р. № 1282-XII.
4.Закон України «Про компенсацію громадянам втрати частини доходів у зв'язку з порушенням строків їх виплати» від 19 жовтня 2000 р. № 2050-III.
5.Постанова Кабінету Міністрів України «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва» від 28 червня 1997 р. № 695.
6.Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» від 8 лютого 1995 р. № 100.
7.Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку проведення індексації грошових доходів населення» від 17 липня 2003 р. № 1078.
8.Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку проведення компенсації громадянам втрати частини грошових доходів у зв'язку з порушенням термінів їх виплати» від 21 лютого 2001 р. № 159.
9.*Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А.Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.
10.*Горелов Н. А.* Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н.А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.
11.Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. М.Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.

Розділ 10 СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: СТРУКТУРА, ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ

10.1. Соціальний пакет: сутність, значення.
10.2. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві.
10.3. Програми соціального страхування персоналу.
10.4. Матеріальна допомога: види й особливості надання.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

✓ призначення і види соціальних виплат;
✓ механізм забезпечення позитивного бренду роботодавця та соціальної відповідальності підприємства за допомогою різних складових соціального пакета;
✓ підходи щодо формування соціального пакета на підприємстві;
✓ основні положення програм соціального страхування персоналу та корпоративних пенсійних програм;
✓ критерії вибору роботодавцем страхової компанії для укладання договору страхування;
✓ види й особливості надання матеріальної допомоги найманим працівникам;

уміти

✓ визначати оптимальний підхід до установлення соціальних виплат і заохочень, формувати їх набір згідно з вибраним підходом;
✓ розробляти соціальні програми з метою формування позитивного бренду роботодавця та соціальної відповідальності підприємства;
✓ вибирати страхову компанію для укладання договору страхування;
✓ обґрунтовувати доцільність надання відповідного виду матеріальної допомоги та визначати розмір виплат.

10.1. Соціальний пакет: сутність, значення

Відсутність соціальних гарантій для найманих працівників є однією з основних причин слабкої мотивації та високої плинності персоналу. У зв'язку з цим важливою частиною проектування компенсаційного пакета є формування його соціальної складової.

Соціальні виплати та заохочення є винагородами, які не пов'язані з кількістю та якістю праці. Їх одержують працівники лише за те, що вони є співробітниками певного підприємства, членами однієї команди, носіями корпоративної культури.

До таких соціальних виплат належать: медичне, пенсійне страхування, страхування життя, від нещасних випадків, майна, оплата або дотації на харчування, оплата навчання, путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення, компенсація транспортних витрат, мобільного зв'язку, надання пільгових кредитів та позик, додаткової оплачуваної відпустки, вихідна допомога у разі припинення трудового договору, соціальні допомоги та виплати (працівникам, які перебувають у відпустці для догляду за дитиною, на народження дитини, сім'ям з неповнолітніми дітьми) та інші соціальні виплати, передбачені законодавством і встановлені роботодавцем самостійно.

У процесі надання працівникам соціальних виплат і заохочень роботодавець прагне досягти таких цілей:

— сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця;

— залучити і закріпити компетентних працівників;

— поліпшити результати праці завдяки посиленню мотивації працівників і зменшенню кількості захворювань;

— поліпшити якість трудового життя, матеріальний добробут найманих працівників і членів їхніх родин;

— підвищити якісні параметри людського капіталу;

— зміцнити лояльність працівників до підприємства, знизити плинність;

— оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, одержати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати;

— поліпшити соціально-психологічний клімат;

— зменшити кількість конфліктів, судових позовів тощо.

Основна тенденція в розвитку компенсаційної політики провідних компаній полягає у збільшенні частки соціальних виплат у компенсаційних пакетах. Конкурентна соціальна політика свідчить про те, що керівництво не тільки прагне до максимізації прибутку, а й надає важливого значення соціальному забезпеченню найманих працівників, створенню гідних умов праці, збереженню і збагаченню людського капіталу.

Щодо вітчизняних підприємств, то *відсутність соціального пакета* на більшості з них негативно позначається на мотивації працівників.

> За результатами опитування, проведеного міжнародним кадровим порталом hh.ua серед своїх користувачів, *лише 38% українців одержують соціальні пакети на роботі*.
>
> В опитуванні, проведеному в першому півріччі 2010 р., взяло участь 1500 українців з різних регіонів країни, зокрема 57% респондентів з Києва та Київської області, 6% проживають в Донецькому регіоні, 5% — у Дніпропетровському, 4% — у Харківському, 4% — в Одеському і 2% — у Львівському.
>
> 16% респондентів зазначили, що в їхніх компаніях соціальні виплати та заохочення доступні лише для керівників вищої ланки управління.
>
> Найчастіше компанії включають до соціальних пакетів такі виплати та заохочення: оплату мобільного зв'язку (44%), медичне страхування (32%), оплату транспортних послуг (17%), оплату харчування (15%), оплату відпочинку (15%), страхування від нещасного випадку (11%), оплату навчання (10%). Лише 7% респондентів зазначили, що роботодавці готові оплатити програми пільгового кредитування в банках.
>
> Ідеальний соціальний пакет, якому віддає перевагу більшість найманих працівників, що взяли участь в опитуванні, відрізняється від реального. Найбільший відсоток з-поміж респондентів віддає перевагу таким складовим соціального пакета: медичному

страхуванню (85%), страхуванню життя (63%), оплаті навчання (60%), страхуванню від нещасного випадку (58%), оплаті мобільного зв'язку (58%), оплаті відпочинку (48%), оплаті харчування (47%), оплаті транспортних послуг (46%), програмам пільгового кредитування в банках (45%), оплаті спортивних занять (25%). 92% респондентів переконані, що роботодавці повинні піклуватися про здоров'я своїх співробітників[1].

Отже, частина роботодавців починає усвідомлювати значущість соціальних виплат і благ для формування тривалих партнерських взаємовідносин з найманими працівниками. Разом з тим під час розроблення соціальних пакетів потреби та інтереси найманих працівників не враховуються. У структурі компенсаційних пакетів більшості найманих працівників взагалі немає соціальної складової, що, безумовно, негативно впливає на мотивацію та лояльність працівників, бренд роботодавця на ринку праці.

Треба зазначити, що розв'язання соціальних проблем потребує чималих матеріальних, фінансових ресурсів, одержання яких можливе за наявності позитивних економічних результатів. Разом з тим досягнення високих економічних результатів неможливе без соціального розвитку. Як переконує досвід, соціально відповідальні підприємства досягають успіху та високого рівня конкурентоспроможності на ринку. У зв'язку з цим керівники та власники підприємств мають прагнути компромісу між законним правом на одержання прибутку та необхідністю задоволення соціальних потреб працівників.

Перелік виплат соціального характеру, які надаються всім чи окремим категоріям працівників, та зобов'язання роботодавця щодо їх надання мають бути закріплені в локальних нормативних актах підприємства: колективному договорі та положенні про оплату праці. Перелік виплат і благ, що належать до соціального пакета конкретного працівника, та особливості їх надання мають відображатися в його трудовому договорі чи контракті.

10.2. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві

Під час проектування соціального пакета варто враховувати пріоритетні потреби та інтереси працівників. Формувати набір соціальних виплат і благ слід *за результатами анкетування чи опитування працівників*. Включати до соціального пакета треба ті виплати та блага, в одержанні яких заінтересована більшість працівників. Лише в такому разі роботодавець може очікувати на посилення лояльності, а отже, і мотивації працівників.

Розробляти соціальний пакет потрібно також з урахуванням соціальної складової компенсаційного пакета, яку пропонують інші роботодавці працівникам відповідних професійних груп. Інформацію про поширені соціальні виплати та блага, що їх пропонують роботодавці найманим працівникам у різних сферах бізнесу, можна здобути з оглядів заробітних плат, публікацій у професійних виданнях та Інтернеті, рекламних оголошень про вакансії, що розміщуються в різних ЗМІ та на сайтах із працевлаштування, тощо.

[1] http://planetahr.hh.ua/research/rabotodatel-obyazan-zabotitsya.html

Існують такі основні ***підходи до формування соціального пакета на підприємстві***.

І підхід. Установлення *однакового набору соціальних виплат і заохочень* усім працівникам підприємства. Цей підхід прийнятний для малих підприємств сфери послуг. На таких підприємствах усі функції з управління персоналом виконують перші керівники. Основні зусилля зосереджено на виживанні в умовах високої конкурентної боротьби, одержанні максимального результату в короткостроковому періоді. В управлінні персоналом акцентується увага на роботі в команді, створенні атмосфери довіри та взаємодопомоги. На таких підприємствах варто підкреслювати рівноправність усіх членів команди, тому недоцільно виділяти статус окремих посадових осіб. У зв'язку з цим усім працівникам підприємства потрібно надавати однакові соціальні заохочення (наприклад, оплата транспортних витрат, медичне страхування тощо).

Подібна практика, однак, неефективна для середніх і особливо великих підприємств. Більше того, зрівнялівка в соціальних виплатах може загрожувати конкурентоспроможності підприємства. З одного боку, збільшення набору соціальних виплат для всіх працівників вимагатиме значних фінансових ресурсів, що негативно позначатиметься на фінансовій стійкості підприємства. З другого боку, економія на соціальному пакеті негативно впливатиме на імідж роботодавця на ринку, не сприятиме залученню та утриманню компетентних працівників і насамперед керівників вищого рівня управління, знижуватиме лояльність і мотивацію окремих категорій працівників.

ІІ підхід. Установлення соціальних виплат і заохочень *відповідно до ієрархічної структури підприємства*. Цей підхід варто використовувати на великих підприємствах. Така диференціація соціальних виплат підкреслюватиме статус, заслуги та досягнення вищих посадових осіб, сприятиме підвищенню їхньої мотивації та лояльності, а значить, закріпленню на підприємстві. Це також сприятиме посиленню мотивації керівників середнього і нижчого рівнів управління, професіоналів і фахівців. Для цього на підприємстві має бути розроблена ефективна система посадового просування, забезпечені рівні можливості для підвищення у посаді всіх працівників залежно від їхніх компетенцій, результатів праці та стажу роботи на підприємстві.

Приклад установлення соціальних виплат відповідно до ієрархічної структури організації наведено в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ ВІДПОВІДНО ДО ІЄРАРХІЧНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Категорія персоналу	Виплати
Керівники вищого рівня	— Медичне страхування — Надання автомобіля у користування — Страхування особистого автомобіля — Оплата мобільного зв'язку — Додаткова оплачувана відпустка — Оплата навчання — Оплата путівки раз на рік (у межах 12 000 грн) — Позики та кредити на придбання житла та автомобіля

Закінчення табл. 10.1

Категорія персоналу	Виплати
Керівники середнього рівня	— Оплата харчування (безкоштовні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо) — Медичне страхування — Оплата навчання — Часткова оплата путівки раз на рік (у межах 6000 грн) — Після 5 років роботи в організації позики і кредити на придбання житла та автомобіля
Керівники нижчого рівня, професіонали і фахівці	— Оплата харчування (безкоштовні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо) — Оплата навчання — Часткова оплата путівки раз на рік (у межах 4000 грн)

III підхід. Установлення соціальних виплат і заохочень *відповідно до грейдів* (кваліфікаційних груп з оплати праці). За такого підходу що вищий грейд, до якого належить посада чи робоче місце, то більший набір виплат і заохочень пропонується працівникам, які обіймають цю посаду чи виконують роботу. Цей підхід актуальний для середніх підприємств, особливо якщо на підприємстві обмежені можливості для кар'єрного зростання. Даний підхід дає змогу надавати працівникам, які досягли високих результатів, набір виплат і заохочень, установлений для вищих грейдів. Наприклад, працівникам 1—4-го грейдів пропонують пакет № 3; 5—8-го грейдів — пакет № 2 і 9—12-го — пакет № 1.

Приклад установлення соціальних виплат відповідно до грейдів наведено в табл. 10.2.

Таблиця 10.2

УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ ВІДПОВІДНО ДО ГРЕЙДІВ

Грейди	Виплати
13—14-й	Пакет № 1 — Надання опціонів — Надання автомобіля в користування — Медичне страхування — Оплата мобільного зв'язку — Оплата путівки раз на рік (у межах 12 000 грн)
9—12-й	Пакет № 2 — Медичне страхування — Оплата мобільного зв'язку — Часткова оплата путівки раз на рік (у межах 6000 грн)
5—8-й	Пакет № 3 — Медичне страхування — Компенсація транспортних витрат — Часткова оплата путівки раз на рік (у межах 4000 грн)
1—4-й	Пакет № 4 — Медичне страхування — Компенсація транспортних витрат

IV підхід. Формування соціальних виплат і заохочень *за принципом «кафетерію»*. За цим підходом складаються 2-3 пакети (набори) соціальних виплат на однакову суму, але з різним наповненням. Працівникам надається можливість вибрати той соціальний пакет, який максимально задовольняв би їхні потреби та інтереси і відповідно мотивував їх. Такий підхід до формування соціального пакета може використовуватись у поєднанні з другим або третім підходами. Для відповідних категорій чи грейдів може бути запропоновано кілька соціальних пакетів.

Приклад установлення соціальних виплат за принципом «кафетерію» наведено в табл. 10.3.

Таблиця 10.3

УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ ЗА ПРИНЦИПОМ «КАФЕТЕРІЮ»

Набір № 1	Набір № 2	Набір № 3
Компенсація транспортних витрат	Оплата бензину на суму____грн	Медичне страхування
Оплата мобільного зв'язку	Страхування особистого автомобіля	Оплата занять у спортивному клубі
Оплата харчування (безкоштовні обіди)	Часткова оплата путівки раз на рік	Часткова оплата путівки раз на рік

V підхід. Формування соціальних виплат і заохочень *за принципом «шведського столу»*. За цим підходом працівникам надається право на певну суму грошей або балів вибрати виплати та заохочення із запропонованого переліку. Кожне заохочення має грошовий еквівалент або оцінене в балах. Для працівників різних категорій чи грейдів може встановлюватися різна сума.

В українській компанії «Київстар», наприклад, запроваджено стандартні та індивідуальні соціальні пакети. Усі штатні працівники компанії одержують стандартний соціальний пакет. Він уміщує медичне страхування, пенсійне накопичувальне страхування, страхування від нещасного випадку, оплату мобільного зв'язку для працівників і членів їхніх родин. Фахівці певного рівня одержують крім стандартного також індивідуальний соціальний пакет. На відміну від стандартного, працівник має право самостійно вибрати виплати та заохочення в межах виділеної компанією суми[1].

На кожного працівника підприємство може відкривати *спеціальний рахунок* і резервувати відповідну суму грошей для оплати соціальних благ. Можуть також використовуватися *компенсаційні рахунки*, на які працівники перераховують кошти зі своєї заробітної плати до утримання податку з доходів фізичних осіб (прибуткового податку) та внесків до соціальних фондів. У такому разі сума на рахунку працівників збільшується і вони мають змогу розширити перелік соціальних благ, одержати додаткові види соціальної допомоги та заохочень, компенсувати в такий спосіб роботодавцеві додаткові витрати.

[1] *Іваненко С.* Нестандартні способи мотивації персоналу: досвід успішних компаній / С. Іваненко // Консалтинг в Україні. — 2008. — № 1—2 (42—43). — С. 63.

На окремих підприємствах використовуються програми «*банк відпусткових днів*». У такому «банку» нагромаджуються всі оплачувані дні відпустки та відгули. Працівник може взяти один чи кілька днів із «запасу вільних днів» у зв'язку з родинними обставинами, для особистих потреб. У разі коли в «банку» не залишилося вільних днів, працівник може використати дні за рахунок майбутньої відпустки або ж в обмін на інші соціальні блага. Якщо працівник не використовує належні йому соціальні блага, він може розраховувати на грошову компенсацію. Разом з тим не допускається грошова компенсація всіх видів соціальної допомоги та благ.

VI підхід. *Монетаризація* (*грошова компенсація*). За цим підходом окремі витрати соціального характеру компенсуються працівникам грошима, приміром, витрати на харчування чи мобільний зв'язок. За такого підходу працівники можуть їх використовувати на власний розсуд. Багато працівників можуть віддати перевагу такому підходу. Проте фахівці з управління персоналом не рекомендують поширювати монетаризацію на всі соціальні блага й заохочення. Це пов'язано з тим, що грошові виплати не мотивуватимуть так, як соціальні блага й заохочення. Працівники не відчуватимуть, що роботодавець насправді піклується про їхнє здоров'я, гідні умови праці та життя. Крім того, витрати на корпоративні програми, наприклад на медичне страхування, страхування від нещасних випадків, набагато менші, ніж витрати за індивідуальними програмами.

10.3. Програми соціального страхування персоналу

Важливе місце в соціальному пакеті посідають програми соціального страхування персоналу. Доцільність застосування програм соціального страхування обумовлена не тільки необхідністю формування лояльності та підвищення мотивованості працівників, а й стилем і режимом праці керівників, особливо керівників вищого рівня управління, професіоналів і фахівців. Ненормований режим праці, надмірні розумові, психічні навантаження, стреси, високий рівень відповідальності під час прийняття рішень, постійні відрядження погіршують стан здоров'я. У зв'язку з цим працівники дедалі частіше віддають перевагу програмам соціального страхування в структурі компенсаційного пакета.

На практиці набули поширення такі програми страхування:

— медичне страхування;

— страхування життя, від нещасних випадків;

— страхування майна;

— недержавне пенсійне страхування.

Правовою основою програм соціального страхування є **договір страхування**. Такий договір є угодою, за якою одна сторона (*страховик — страхова компанія*) зобов'язується за визначену договором винагороду (страхову премію), що сплачується іншою стороною (*страхувальником — роботодавцем*), виплатити одноразово чи виплачувати періодично визначену договором суму (страхову

суму) у разі заподіяння шкоди життю чи здоров'ю названій в договорі особі (*працівникові*) до досягнення нею певного віку чи настання в її житті іншої передбаченої договором події (страхового випадку). Договором страхування життя та здоров'я може бути передбачено, що якщо страховий випадок не настав, то після закінчення строку чинності договору страхова компанія виплачує застрахованим особам суму страхових внесків з відсотками.

Добровільне медичне страхування є привабливим для більшості працівників. Програми добровільного медичного страхування також економічно вигідні для роботодавця, оскільки дають змогу зменшити втрати, пов'язані із загальними і професійними захворюваннями працівників.

Програми медичного страхування можуть поширюватися не тільки на працівників, а й на їхніх дітей та інших членів родини.

За договором медичного страхування страхова компанія зобов'язується фінансувати та надавати застрахованій особі медичні чи інші послуги певного обсягу та якості.

Програмами страхування можуть бути передбачені такі основні *види послуг*:

— надання швидкої медичної допомоги;

— госпіталізація в лікувальну установу для хірургічного, консервативного чи симптоматичного лікування;

— амбулаторно-поліклінічна й консультаційно-діагностична допомога;

— надання стоматологічних послуг тощо.

Програми медичного страхування можуть передбачати надання медичної допомоги в закладах різного класу («люкс», «комфорт», «стандарт») та різний рівень компенсації витрат на лікування. Застраховані працівники одночасно можуть прикріплюватися до кількох лікувальних установ. Ліміт відповідальності страхової компанії може бути необмеженим.

Розмір страхових платежів залежить від переліку медичних послуг, передбачених програмою страхування, класу лікувальної установи, в якій обслуговуватимуться працівники, та кількості застрахованих осіб. У зв'язку з цим витрати на корпоративне медичне страхування менші, ніж витрати на індивідуальне: за умов охоплення програмами страхування більшої кількості працівників страхові компанії надають знижки.

Основні *критерії вибору роботодавцем страхової компанії*:

— перелік послуг, які надаються в межах корпоративних програм;

— якість страхових послуг;

— вартість страхових внесків.

— відгуки працівників підприємств, котрі мали досвід співпраці з відповідними страховими компаніями.

З'ясувати репутацію страхової компанії можна за допомогою ознайомлення з матеріалами, розміщеними в ЗМІ, Інтернеті, звернення до партнерів, керівників підприємств, які мали досвід співпраці зі страховими компаніями. Перелік підприємств—клієнтів страхової компанії можна знайти на її корпоративному сайті.

Привабливою пропозицією для працівників є включення до компенсаційного пакета ***страхування життя*** чи ***страхування від нещасного випадку***. За цими програмами працівники або члени їхніх родин одержують гарантовані грошові компенсації в разі:

— смерті працівника;

— настання інвалідності;

— зазнання працівником травм або тілесних ушкоджень;

— тимчасової або повної втрати працездатності;

— критичних захворювань (онкологія, інфаркт, інсульт, ниркова недостатність, потреба у трансплантації органів тощо);

— необхідності госпіталізації та хірургічних втручань.

Помилкова позиція роботодавців, які вважають страхування від нещасних випадків завеликою статтею витрат і віддають перевагу разовому наданню матеріальної допомоги постраждалим. Адже вартість полісів невисока, тому для уникнення значних витрат в екстрених ситуаціях роботодавцям вигідніше заручитися гарантованою компенсацією страхової компанії.

Програми страхування розробляють з урахуванням специфіки бізнесу підприємства. Один з варіантів — використання *класичної програми страхування від нещасного випадку*. За такою програмою кошти виплачуються в разі настання смерті, інвалідності чи зазнання травм унаслідок дії зовнішніх факторів. Такими зовнішніми факторами можуть бути: стихійні явища природи, опіки, обмороження, дія електричного струму, падіння будь-якого предмета чи застрахованої особи, випадкове отруєння промисловими чи побутовими хімічними речовинами, травми, заподіяні під час аварій транспортних засобів, використання машин, механізмів, зброї, інструментів тощо.

Класичні програми страхування від нещасного випадку вигідні для молодих колективів з невисоким ступенем ризику виникнення нещасних випадків.

За такими програмами страхові виплати крім інших чинників залежать від страхового випадку та зазвичай становлять:

— у разі смерті застрахованої особи виплачується 100% страхової суми;

— у разі настання інвалідності 100% страхової суми виплачується, якщо особа дістала I групу; 80% — якщо особа дістала II групу і 60% — III групу;

— у разі тимчасової втрати працездатності страхові виплати можуть здійснюватися за кожен день непрацездатності або за таблицею виплат залежно від важкості травми чи ушкодження.

Інший варіант — *страхування в разі виникнення критичних захворювань* (онкологія, інфаркт, інсульт, ниркова недостатність, потреба у трансплантації органів тощо). Ця програма може доповнювати добровільне медичне страхування, за якою страхове покриття не включає подібних захворювань. Відповідно до умов страхових договорів роботодавець теж може одержати виплати в разі втрати цінного працівника.

Розмір страхових платежів залежить від набору страхових ризиків, страхової суми, терміну страхування, характеру професійної діяльності застрахованих осіб. Для великих підприємств може встановлюватись єдина тарифна ставка для всіх застрахованих співробітників залежно від специфіки діяльності підприємства.

Приклад основних положень програми страхування життя міжнародної корпорації «3М»:

— за загальною програмою страхування в разі нещасного випадку працівник одержує виплату в розмірі річного доходу, але не більше ніж 100 тис. дол.;

— якщо в результаті нещасного випадку працівник загинув, то протягом доби родичі одержують виплати в розмірі від 20 до 250 тис. дол., але не більше від десятикратного річного доходу працівника;

— у разі втрати годувальника його дитині до досягнення нею 19-річного віку виплачується 25% річного доходу працівника, що загинув;

— якщо в результаті нещасного випадку постраждали кілька осіб і одна з них загинула, то працівники, котрі вижили, одержують додаткові виплати;

— за бажанням працівника в разі збільшення суми відрахувань у страхові фонди розмір страхових виплат збільшується вдвічі;

— працівник може застрахувати життя дружини (чоловіка) на суму 5 тис. дол. та дитину віком до 21 року на суму 1,5 тис. дол.; при цьому вартість страхових платежів становить 1 дол. у місяць.

Участь у ***недержавному пенсійному забезпеченні*** дає змогу створити додаткове до обов'язкового державного пенсійного забезпечення джерело пенсійних виплат, гарантувати працівникам вищий рівень життя після досягнення пенсійного віку.

Інституціональною основою добровільного недержавного пенсійного забезпечення є недержавні пенсійні фонди. Такі фонди є юридичними особами, створюються відповідно до Закону України «Про недержавне пенсійне забезпечення» від 9 липня 2003 р. №1057-IV. Недержавні пенсійні фонди мають статус неприбуткових організацій. Вони функціонують з метою нагромадження пенсійних внесків на користь учасників пенсійного фонду з дальшим управлінням пенсійними активами. Такі фонди також здійснюють пенсійні виплати своїм учасникам. Види недержавних пенсійних фондів наведено в табл. 10.4.

Таблиця 10.4

ВИДИ НЕДЕРЖАВНИХ ПЕНСІЙНИХ ФОНДІВ

Відкритий фонд	Корпоративний фонд	Професійний фонд
Засновником можуть виступати будь-які юридичні особи, крім бюджетних	*Засновником* можуть виступати: юридична особа—роботодавець або кілька юридичних осіб—роботодавців (бюджетні організації в особливому порядку)	*Засновником* можуть виступати: об'єднання юридичних осіб—роботодавців, об'єднання фізичних осіб (включаючи профспілки, а також фізичних осіб, котрі пов'язані родом своєї діяльності)
Учасниками можуть бути: громадяни України, особи без громадянства, іноземці незалежно від місця і характеру роботи	*Учасниками* можуть бути: виключно громадяни України, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцями—вкладниками фонду	*Учасниками* можуть бути: громадяни України, іноземці, особи без громадянства, які пов'язані родом своєї діяльності, визначеної статутом фонду

Недержавне пенсійне забезпечення дає змогу залучати кошти роботодавців для формування пенсійних нагромаджень на користь своїх працівників. На внески до недержавних пенсійних фондів і одержаний на них інвестиційний дохід поширюються податкові пільги. Розмір пенсій залежить від розміру пенсійних

внесків, строку їх нагромадження та одержаного і розподіленого на них інвестиційного доходу.

З-поміж *переваг запровадження на підприємстві недержавного пенсійного забезпечення* треба звернути увагу на такі:

— формування іміджу роботодавця, який піклується про своїх працівників у довгостроковій перспективі;

— закріплення персоналу на підприємстві;

— проведення гнучкої мотиваційної політики завдяки встановленню різного рівня відрахувань на користь працівників, наприклад залежно від розміру заробітної плати і стажу роботи на підприємстві;

— можливість одержання додаткових інвестиційних ресурсів через інвестування активів фонду у свої цінні папери, інші фінансові інструменти;

— оптимізація податкових платежів тощо.

Переваги для працівників:

— додаткові гарантії матеріального забезпечення після виходу на пенсію;

— пільгове оподаткування доходів;

— набуття права власності на пенсійні активи (нагромаджені пенсійні кошти та одержаний від їх інвестування прибуток) із правом передачі у спадок тощо.

Для особливо цінних працівників, які є «золотим фондом» підприємства, роботодавці запроваджують ***довгострокові нагромаджувальні програми страхування***. Такі програми ефективні для утримання компетентних і рідкісних на ринку праці працівників, тому їх часто називають *золотими наручниками*.

За довгостроковими нагромаджувальними програмами страхування між роботодавцем, працівником і страховою компанією укладається тристороння угода. Роботодавець із визначеною періодичністю робить страхові внески. Працівник одержує виплати, якщо виконає умови роботодавця, наприклад, відпрацює на підприємстві визначений період часу. Якщо він не виконає умов роботодавця, тобто не допрацює до кінця встановленого терміну, то не одержить грошової винагороди. У такому разі всі нагромаджені кошти повертаються роботодавцеві.

Приклад програми «золоті наручники».

Страхові виплати в разі страхування на суму 100 тис. грн:

— якщо працівник допрацював до кінця чинності страхового договору, то йому виплачується 100 тис. грн та додатковий інвестиційний дохід;

— якщо працівник звільнився до кінця чинності страхового договору, то він позбавляється права на одержання страхової суми;

— у разі настання смерті застрахованої особи грошова сума розподіляється між роботодавцем і її спадкоємцями у співвідношенні 50% : 50%. При цьому, якщо смерть настала в результаті захворювання, розмір грошової суми становить 200 тис. грн; якщо застрахована особа загинула в результаті нещасного випадку — 300 тис. грн;

— у разі настання інвалідності внаслідок аварії 100% страхової суми (100 тис. грн) виплачується, якщо особа дістала I групу; 80% (80 тис. грн) — II групу; 60% (60 тис. грн) — III групу. Розмір виплати не залежить від кількості внесених платежів на момент підтвердження інвалідності.

Виплати можуть диференціюватися залежно від строку роботи на підприємстві. Скажімо, якщо працівник відпрацює на підприємстві більше від десяти років, то він одержить всю нагромаджену за ці роки страхову суму. У разі якщо він пропрацює від п'яти до десяти років, то одержить виплати в розмірі 75% нагромадженої страхової суми. 25% залишається в роботодавця як компенсація витрат на пошук, навчання та адаптацію нового працівника. Якщо працівник відпрацює п'ять років, то нагромаджена за цей період сума розподіляється порівну між працівником і роботодавцем. Якщо працівник звільняється, не відпрацювавши на підприємстві п'яти років, то нагромаджену за цей період суму одержує роботодавець.

У компенсаційних пакетах керівників вищого рівня управління в іноземних компаніях популярні програми *золотих парашутів*. Такі програми запроваджують для того, щоб захистити матеріальні інтереси вищих посадовців, коли їх звільнять чи понизять у посаді в результаті поглинання підприємств. Запровадження подібних програм робить процедуру поглинання дорогою та непривабливою.

«Золоті парашути» можуть установлюватися для різної кількості посадових осіб (від двох до двадцяти), що залежить від специфіки та розміру підприємства. З посадовими особами укладаються спеціальні контракти. Умови контрактів можуть різнитися. Разом з цим можна навести типові гарантії, що надаються керівникам:

— базовий оклад виплачується протягом 1—5 років після звільнення;

— зберігаються всі види заохочення, які виплачувалися до звільнення чи пониження в посаді;

— захист опціонів на акції тощо.

10.4. Матеріальна допомога: види й особливості надання

Працівникам може надаватися матеріальна грошова допомога для розв'язання різних особистих питань: соціально-побутових, на лікування, оздоровлення тощо. У чинному законодавстві України визначено кілька видів матеріальної допомоги, яку роботодавці можуть надавати своїм працівникам (табл. 10.5).

Таблиця 10.5

ВИДИ МАТЕРІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Вид матеріальної допомоги	Цілі надання	Особи, які можуть одержати допомогу
Систематична матеріальна допомога	На оздоровлення, у зв'язку з екологічним станом	Усі або більшість працівників підприємства
Разова матеріальна допомога	У зв'язку із сімейними обставинами, на оплату лікування, оздоровлення дітей, поховання	Окремі працівники підприємства Родичі померлого працівника
Матеріальна допомога на лікування	На оплату лікування і медичне обслуговування	Тільки працівники підприємства

Систематична матеріальна допомога. Така допомога має систематичний характер, тобто може надаватися щомісяця або щокварталу. Підставою для надання матеріальної допомоги є заява працівника, яку він подає на ім'я керівника. Розглянувши заяву, керівник підприємства видає відповідний наказ або розпорядження. Роботодавець повинен надавати систематичну матеріальну допомогу, якщо така допомога передбачена колективним договором, положенням про оплату праці та трудовим договором (контрактом) працівника.

Систематична матеріальна допомога належить до інших заохочувальних та компенсаційних виплат відповідно до Інструкції зі статистики заробітної плати (див. дод. А). Сума такої допомоги включається до фонду оплати праці й оподатковується аналогічно іншим виплатам, що належать до заробітної плати.

Разова матеріальна допомога. Відповідно до Інструкції зі статистики заробітної плати разова матеріальна допомога видається один раз на рік (на лікування, оздоровлення дітей) і не включається до фонду оплати праці. Тобто внески до соціальних фондів не нараховуються, отже, і не утримуються із суми разової допомоги.

Матеріальна допомога на поховання надається підприємством родичам померлого працівника. Підставою для надання матеріальної допомоги на поховання є заява родичів померлого працівника, за якою видається наказ або розпорядження за підписом директора підприємства.

Матеріальна допомога на лікування. Підприємство може видати працівникові допомогу на лікування як матеріальну допомогу разового характеру. Однак разовий характер істотно звужує застосування такого виду допомоги в разі тривалого лікування або великих витрат на медичне обслуговування. Допомога на лікування та медичне обслуговування має надаватися лише працівникові підприємства.

Матеріальна допомога надається за наявності заяви працівника, наказу (розпорядження) за підписом директора підприємства та документів, поданих працівником, які підтверджують витрати. Це можуть бути документи медичних установ щодо необхідності проведення конкретного лікування (медичного обслуговування): договори на медичне обстеження, виписки з амбулаторних карт, довідки, рецепти, рахунки-фактури медичних установ тощо.

Резюме

Важливою частиною проектування компенсаційного пакета є формування його соціальної складової. Соціальні виплати одержують працівники лише за те, що вони є працівниками певного підприємства, членами однієї команди, носіями корпоративної культури. До таких соціальних виплат і заохочень належать: соціальне страхування, оплата або дотації на харчування, оплата навчання, надання путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення, пільгових кредитів і позик, компенсація транспо-

ртних витрат, мобільного зв'язку та інші соціальні виплати, передбачені законодавством і встановлені роботодавцем самостійно.

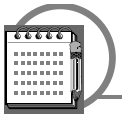
У процесі надання працівникам соціальних виплат і заохочень роботодавець прагне сформувати свій позитивний бренд, залучити і закріпити компетентних працівників, поліпшити результати праці завдяки посиленню мотивації працівників і зменшенню кількості захворювань, поліпшити матеріальний добробут працівників, зміцнити їхню лояльність до підприємства, знизити плинність, оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, одержати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати тощо.

Під час проектування соціального пакета потрібно обов'язково враховувати пріоритетні потреби та інтереси працівників, а також соціальні виплати і блага, які пропонують інші роботодавці працівникам відповідних професійних груп. Вирізняють такі основні підходи до формування соціального пакета: установлення соціальних виплат і заохочень усім працівникам в однаковому розмірі; відповідно до ієрархічної структури підприємства чи грейдів; формування за принципом «кафетерію» чи «шведського столу». Роботодавець також може компенсувати грошима окремі винагороди та блага.

Важливе місце в соціальному пакеті належить програмам соціального страхування персоналу. Доцільність застосування таких програм обумовлена не тільки необхідністю формування лояльності та підвищення мотивованості працівників, а й стилем і режимом праці керівників, особливо керівників вищого рівня управління, професіоналів і фахівців. На практиці набули поширення програми медичного страхування, страхування життя, майна та недержавного пенсійного страхування.

Для особливо цінних працівників роботодавці запроваджують довгострокові нагромаджувальні програми страхування — «золоті наручники». У компенсаційних пакетах керівників вищого рівня управління в іноземних компаніях популярні програми «золотих парашутів», які запроваджуються для захисту матеріальних інтересів вищих посадовців, якщо їх звільнять чи понизять у посаді внаслідок поглинання підприємств.

Працівникам може надаватися матеріальна грошова допомога для розв'язання різних особистих питань: соціально-побутових, на лікування, оздоровлення тощо. У чинному законодавстві України визначено кілька видів матеріальної допомоги, яку роботодавці можуть надавати своїм працівникам: систематична, разова матеріальна допомога та допомога на лікування.



Терміни і поняття

«Банк відпусткових днів»
Добровільне медичне страхування
Довгострокові нагромаджувальні програми страхування
Договір страхування
«Золоті наручники»
«Золоті парашути»
Матеріальна допомога на поховання
Матеріальна допомога на лікування
Монетаризація соціальних заохочень і винагород
Недержавні пенсійні фонди
Підходи до формування соціального пакета на підприємстві
Принцип «кафетерію»
Принцип «шведського столу»
Програми пенсійного страхування

Програми соціального страхування
Разова матеріальна допомога
Систематична матеріальна допомога
Соціальний пакет
Соціальні виплати та заохочення
Страхування від нещасного випадку
Страхування життя

Питання для перевірки знань

1.Поясніть причини надання роботодавцями соціальних виплат і заохочень працівникам.
2.Поясніть, чому набір соціальних виплат і благ слід формувати за результатами анкетування чи опитування працівників підприємства.
3.Дайте порівняльну характеристику основним підходам до формування соціального пакета.
4.Визначте, на яких підприємствах доцільно використовувати відповідні підходи до формування соціального пакета.
5.Розкрийте особливості та причини запровадження програм «банк відпусткових днів».
6.Охарактеризуйте програми соціального страхування персоналу.
7.Наведіть критерії вибору роботодавцем страхової компанії для укладання страхових договорів.
8.Наведіть переваги запровадження на підприємстві недержавного пенсійного забезпечення.
9.Розкрийте причини запровадження та сутність програм «золоті наручники» та «золоті парашути».
10.Розкрийте особливості надання роботодавцем різних видів матеріальної допомоги найманим працівникам.

Завдання для індивідуальної роботи

1.Зобразити схематично процедуру формування соціального пакета на підприємстві.
2.Скласти анкету для з'ясування потреб та інтересів працівників у соціальних виплатах і благах з метою їх урахування під час формування соціального пакета на підприємстві.
3.Спроектувати соціальний пакет для різних категорій персоналу банку (великого промислового підприємства, торговельного підприємства, страхової компанії, ресторану швидкого харчування тощо) за принципом «кафетерію».
4.Підготувати есе на одну з тем:
- ✓ «Досвід застосування програм страхування персоналу у вітчизняних та іноземних компаніях»;

✓ «Досвід застосування корпоративних пенсійних програм у вітчизняних та іноземних компаніях»;
✓ «Досвід застосування програм *золоті наручники* та *золоті парашути* у вітчизняних та іноземних компаніях».

5.Провести моніторинг ринку страхових послуг у галузі корпоративних програм страхування. Охарактеризувати види послуг, які пропонують компанії, порівняти вартість різних страхових полісів.

Література для поглибленого вивчення

1.*Аллин О. Н.* Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. — М. : Генезис, 2005.
2.*Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
3.*Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А.Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.
4.*Бодрова О.* Социальный пакет: мотиватор или «деньги на ветер» / О. Бодрова // Справочник по управлению персоналом. — 2007. — № 9. — С. 19—23.
5.*Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
6.*Горелов Н. А.* Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н.А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.
7.*Колот А. М.* Корпоративна соціальна відповідальність, соціальна звітність та аудит як сучасні інститути і технології соціального розвитку / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2010. — № 3. — С. 3—9.
8.*Мансуров Р.* Формируем гибкий социальный пакет / Р. Мансуров // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 60—63.
9.*Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
10.*Новак І.* Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 2. — С. 6—12.
11.Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
12.*Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.

Розділ 11

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПРИБУТКУ ТА АКЦІОНЕРНОМУ КАПІТАЛІ

11.1. Програми участі персоналу в прибутку підприємства: призначення та особливості використання.
11.2. Характеристика окремих схем участі персоналу в прибутку.
11.3. Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал.
11.4. Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

✓ призначення та обмеження щодо мотивації працівників за допомогою програм участі в прибутку підприємства;
✓ схеми визначення розміру виплат працівникам із прибутку підприємства;
✓ сутність, особливості використання та характеристики програм участі працівників у акціонерному капіталі;
✓ порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства;

уміти

✓ обґрунтовувати економічну доцільність використання програм участі персоналу в прибутку й акціонерному капіталі;
✓ розробляти схеми участі персоналу в прибутку підприємства, умови і порядок виплати відповідних заохочень;
✓ розробляти програми участі персоналу в акціонерному капіталі підприємства, правила і критерії розподілу акцій між працівниками;
✓ формувати основні положення дивідендної політики підприємства;
✓ розробляти порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

11.1. ПРОГРАМИ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ

Важливою складовою сукупних доходів працівників є виплати, пов’язані з участю персоналу в прибутку підприємства. Значущість заохочень працівників із прибутку збільшується в умовах стабілізації економічної діяльності та підвищення фінансової стійкості підприємства. Така форма заохочення широко використовується на підприємствах країн з розвинутою ринковою економікою. Нагромаджений світовою практикою досвід застосування програм участі

персоналу в прибутку може успішно використовуватися на вітчизняних підприємствах.

Програми участі персоналу в прибутку підприємства спрямовані на заохочення працівників до поліпшення результатів діяльності, зокрема найважливіших економічних показників. У разі досягнення (поліпшення) відповідних показників працівники одержують додаткові винагороди, які виплачуються з прибутку. Тому програми участі працівників у прибутках можна розглядати як елемент оперативного управління підприємством, що спрямований на забезпечення одержання прибутку.

За своїм економічним змістом частина трудового доходу працівника, яка виплачується з прибутку, є підприємницьким доходом. Працівник разом із власником поділяє ризик короткострокового зменшення доходу, щоб у майбутньому досягнути ліпших результатів і компенсувати втрати сьогоднішнього дня.

Застосування програм участі в прибутку дає змогу сформувати у працівників відчуття причетності до справ підприємства, посилити заінтересованість у колективних результатах роботи, розвивати командний дух, підвищити лояльність до підприємства, а тому і знизити плинність персоналу. Це, своєю чергою, піде на користь корпоративній культурі, базовими цінностями якої є причетність кожного працівника до справ підприємства, визнання цінності кожного працівника, командна робота, лояльність тощо.

Разом із цим треба брати до уваги *обмеження щодо мотивації працівників за допомогою програм участі в прибутку*. Так, загальна сума виплат, що підлягає розподілу між працівниками, розраховується зазвичай як відсоток від загального прибутку. Тому немає прямого зв’язку між індивідуальними результатами праці та розміром винагороди конкретного працівника.

Відповідно до більшості програм винагорода виплачується з чистого прибутку за результатами фінансового року. При цьому немає мотиваційного ефекту від негайної винагороди за досягнення високих результатів, які є наслідком стараннішого виконання функцій і обов’язків, докладання більших трудових зусиль, підвищення компетентності працівників.

Крім того, на розмір прибутку можуть впливати зовнішні чинники, які не залежать від мотивації, компетенцій і зусиль працівників. До таких зовнішніх чинників належать:

— економічна ситуація в країні;

— рівень конкуренції, цінова політика підприємств-конкурентів;

— частка ринку збуту;

— ціни на сировину та матеріали;

— вартість робочої сили на ринку праці;

— зміни в податковій, грошово-кредитній, зовнішньоекономічній політиці держави, трудовому законодавстві та ін.

Так, у періоди економічної кризи задля збереження підприємства працівники можуть докладати більших трудових зусиль, а розмір прибутку зменшуватиметься. За таких умов розмір виплат із прибутку теж

зменшуватиметься або такі винагороди не виплачуватимуться зовсім, що не може не позначитися на мотивації працівників.

Під час розроблення основних складових програм участі в прибутку керівники мають ураховувати перелічені обмеження щодо мотивації працівників за допомогою таких програм. Виплати з прибутку мають доповнювати, а не замінювати традиційні види заохочення: доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів, премії за поточні результати роботи, виконання важливих і особливо важливих завдань, сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології та ін.

> Заохочення за програмами участі персоналу в прибутку можуть застосовуватись як альтернатива премій за підсумками роботи за рік. Хоч, скоріше, можна говорити про такі заохочення не як про альтернативу, а як про форму преміювання за результатами роботи за рік. Це пов'язано з тим, що такі заохочення виплачуються за результатами фінансового року та спрямовані на стимулювання збільшення розміру прибутку.
>
> Запровадження програм участі персоналу в прибутку актуальне для підприємств, на яких немає механізму узгодження заробітної плати працівників з результатами діяльності підприємства, винагорода за результатами роботи за рік за своїм змістом не є премією й виплачується, приміром, у формі тринадцятої заробітної плати у розмірі тарифної ставки чи посадового окладу. Тому така винагорода не виконує свого основного призначення — стимулювання індивідуальних і колективних результатів роботи.

У більшості програм право на участь у прибутку мають усі працівники, крім перших керівників. Для участі в прибутку працівникові необхідно відпрацювати на підприємстві повний календарний рік. Частка прибутку, яка розподіляється між працівниками, може становити від 5 до 50 % від усієї суми прибутку. Зазвичай більшість підприємств установлює її на рівні 20—25%. Виплати можуть здійснюватися готівкою, може застосовуватися форма «відтермінованих» виплат або ж поєднуватися ці дві форми.

Підприємства, які практикують програми участі персоналу в прибутку, часто не виплачуть нараховану працівникам винагороду одразу, а передають гроші в довірче управління. Працівник має право одержати їх лише за наявності визначених умов або ж у разі звільнення з підприємства. Окремі підприємства застосовують програми участі в прибутку як складову пенсійних програм.

На практиці використовується велика кількість програм участі персоналу в прибутку. Кожна програма розробляється з урахуванням специфіки діяльності підприємства, галузевої належності, чисельності персоналу, компетентності працівників і навіть корпоративної культури. Програми, що застосовуються на різних підприємствах, у цілому не схожі одна на одну. Проте можна назвати загальні умови ефективного їх запровадження:

— схема участі персоналу в прибутку має доповнюватися залученням працівників до управління, процесів прийняття рішень, пошуку та розв'язання виробничих проблем, способів удосконалення діяльності підприємства;

— незважаючи на відсутність прямого зв'язку між індивідуальними результатами праці та величиною винагороди конкретного працівника, розмір виплат із прибутку має залежати від показників, на які можуть вплинути працівники підприємства;

— програми участі персоналу в прибутку мають бути прості та зрозумілі для працівників;

— працівники повинні брати участь у розробленні програм.

11.2. Характеристика окремих схем участі персоналу в прибутку

На практиці відомі *три основні схеми визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства*: Скенлона, Ракера та Імпрошеар.

Програма Скенлона ґрунтується на залученні працівників до діяльності підприємства і розподілі між працівниками і власниками економії витрат на оплату праці, одержаної в результаті підвищення продуктивності праці.

Основні характеристики програми Скенлона:

— *філософія співробітництва*: створення атмосфери співробітництва, взаєморозуміння, відкритості та чесності стосовно до своїх колег;

— *ідентифікація* (розуміння): усвідомлення працівниками цілей підприємства, знання середовища, в якому воно працює, розуміння структури і технології виробництва, фінансової, маркетингової, збутової політики;

— *компетентність*: постійне вдосконалення роботи потребує високого рівня професійної компетентності всіх працівників і управлінської компетентності керівників.

Запровадження програми Скенлона вимагає активної участі працівників в управлінні, особливо у визначенні способів підвищення продуктивності праці. Програма передбачає створення комітетів двох рівнів: на рівні підрозділу та вищого керівництва. Пропозиції працівників щодо підвищення продуктивності праці вносяться на розгляд комітету підрозділу. Схвалені комітетом підрозділу пропозиції передаються до комітету вищого керівництва, який приймає остаточне рішення щодо запровадження пропозицій.

Процедура визначення частини прибутку, одержаного в результаті підвищення продуктивності праці, для розподілу між працівниками підприємства:

1. Розраховується частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в базовому періоді за формулою

$$k_{\text{ЗП}_{\text{баз}}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{баз}}}{\text{ОРП}_{\text{баз}}}, \qquad (11.1)$$

де $k_{\text{ЗП}_{\text{баз}}}$ — частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в базовому періоді;

$\text{ФОП}_{\text{баз}}$ — фонд оплати праці в базовому періоді;

$\text{ОРП}_{\text{баз}}$ — обсяг реалізованої продукції в базовому періоді.

За базовий період зазвичай береться попередній фінансовий рік.

2. Визначається частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді за формулою

$$k_{\text{ЗПфакт}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{факт}}}{\text{ОРП}_{\text{факт}}}, \tag{11.2}$$

де $k_{\text{ЗПфакт}}$ — частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді;

$\text{ФОП}_{\text{факт}}$ — фонд оплати праці в поточному періоді;

$\text{ОРП}_{\text{факт}}$ — обсяг реалізованої продукції в поточному періоді.

3. Якщо частка заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді менша від запланованої частки: $k_{\text{ЗПфакт}} < k_{\text{ЗПбаз}}$, то розраховується економія коштів на оплату праці в поточному періоді порівняно з базовим за формулою

$$\text{Е}_{\text{ФОП}} = \text{ОРП}_{\text{факт}} \times k_{\text{ЗПбаз}} - \text{ФОП}_{\text{факт}}, \tag{11.3}$$

де $\text{Е}_{\text{ФОП}}$ — економія коштів на оплату праці у поточному періоді порівняно з базовим.

4. Одержана економія розподіляється у співвідношенні 1:3 між власниками та працівниками: 25 % залишається у власників підприємства, 75 % призначається для розподілу між працівниками.

5. Із суми, що підлягає розподілу між працівниками, 20 % спрямовується до резервного фонду, решта — розподіляється між працівниками.

Програма Скенлона ефективна для зниження витрат, формування відчуття причетності до справ підприємства, розвитку співробітництва та взаємодопомоги. Дослідження показують, що після впровадження програми Скенлона на підприємствах зменшуються затрати праці на 10 %, а кількість скарг — удвічі[1].

Умови ефективного запровадження програми Скенлона:

— чисельність працівників не має перевищувати одну тисячу осіб;

— співвідношення витрат і обсягів продажу має бути стабільним, тому допускаються лише незначні зміни в номенклатурі й собівартості продукції, що виготовляється;

— велика частка затрат праці в собівартості продукції;

— належна система контролю за роботою працівників;

— сприятливий соціально-психологічний клімат і здорові робочі взаємовідносини між працівниками.

Програма Ракера ґрунтується на заохоченні працівників за збільшення умовно чистої продукції в розрахунку на одиницю виміру заробітної плати.

[1] *Десслер Г.* Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. — М. : БИНОМ, 1997. — С. 292.

Відповідно до цієї програми визначається стандарт Ракера — частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції за формулою

$$d_{\text{ЗПбаз}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{баз}}}{\text{УЧП}_{\text{баз}}} \qquad (11.4)$$

де $d_{\text{ЗПбаз}}$ — базова частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції;

$\text{УЧП}_{\text{баз}}$ — базовий обсяг умовно чистої продукції.

Умовно чиста продукція визначається як залишок від фінансових надходжень від обсягів продажу після віднімання витрат на сировину, відсотків за кредити, інших виплат зовнішнім організаціям.

Стандарт Ракера є середнім показником за кілька років. У компанії «Едді — Ракер — Нікелд», де вперше запроваджена схема Ракера, зазначений стандарт становив 50 %. У багатьох компаніях обробної промисловості США стандарт Ракера дорівнює 45—55 %. Цей стандарт не змінюється протягом тривалого часу.

За результатами фінансового року розраховується фактична частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції ($d_{\text{ЗПфакт}}$). У разі якщо фактична частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції менша від стандарту Ракера: $d_{\text{ЗПфакт}} < d_{\text{ЗПбаз}}$, то визначається економія коштів на оплату праці в поточному періоді порівняно зі стандартом Ракера за формулою

$$\text{Е}_{\text{ФОП}} = \text{УЧП}_{\text{факт}} \times d_{\text{ЗПбаз}} - \text{ФОП}_{\text{факт}}. \qquad (11.5)$$

Треба зважати на те, що економію можна одержати або в результаті зменшення фонду оплати праці, або завдяки збільшенню умовно чистої продукції. Збільшення умовно чистої продукції багато в чому обумовлене економією матеріально-технічних ресурсів, запасів, різних видів затрат минулої праці тощо.

Програму Ракера рекомендується застосовувати на підприємствах, де виготовляється матеріало- та капіталомістка продукція, у собівартості якої велика частка матеріальних витрат.

Програма Імпрошеар ґрунтується на заохоченні працівників за економію робочого часу (у людино-годинах), який затрачається на випуск заданого обсягу продукції. Дана схема відрізняється від інших тим, що результати підвищення продуктивності вимірюються не в грошових одиницях, а в одиницях затрат робочого часу (у людино-годинах). Згідно з цією програмою визначається базовий норматив — кількість людино-годин робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції. Для цього загальна кількість відпрацьованих людино-годин робочого часу ділиться на кількість одиниць виробленої продукції. Потім фактично затрачена на випуск одиниці продукції кількість людино-годин зіставляється з базовим нормативом. Якщо фактична кількість людино-годин менша від базового нормативу, то працівникам виплачується премія.

Під час використання цієї програми треба пам'ятати, що базові нормативи визначаються за досягнутого технічного рівня виробництва. У разі будь-яких значних технічних інновацій базові нормативи потрібно переглядати.

Розглянуті програми (Скенлона, Ракера, Імпрошеар) ґрунтуються на заохоченні збільшення прибутку за рахунок зменшення зарплатомісткості продукції. Своєю чергою, зниження зарплатомісткості продукції можливе завдяки підвищенню продуктивності праці, економії чисельності персоналу (виконання запланованих показників чи нормованих завдань меншою чисельністю працівників), запровадженню інноваційних технологій, а також поліпшенню інших фінансово-економічних показників, які прямо чи опосередковано впливають на збільшення розміру прибутку.

Крім розглянутих програм на практиці також використовуються *інші підходи до визначення частини прибутку* для розподілу між працівниками підприємства. Один з таких підходів — визначення частини прибутку власниками на власний розсуд з урахуванням фінансових можливостей підприємства. Такий підхід дає змогу контролювати розмір виплат, проте, нівелює мотиваційний ефект від залучення працівників до участі в управлінні підприємством. Інший підхід — установлення порогового (мінімального) значення прибутку. У разі одержання прибутку нижче від порогового значення працівникам не виплачуються премії з прибутку.

Після визначення частини прибутку вибирається спосіб для розподілу між працівниками підприємства:

— пропорційно розміру заробітної плати (середньомісячної за рік);

— пропорційно розміру заробітної плати та стажу роботи на підприємстві;

— пропорційно розміру заробітної плати з урахуванням індивідуальних результатів праці (чи трудового внеску в колективні результати праці);

— фіксована виплата в однаковому розмірі всім працівникам незалежно від розміру заробітної плати, стажу роботи на підприємстві та індивідуальних результатів праці.

11.3. Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал

Програми участі персоналу в акціонерному капіталі розробляються з метою посилення заінтересованості працівників у збільшенні вартості акціонерного капіталу та закріплення їх на підприємстві. Треба зазначити, що на вітчизняних підприємствах дана практика не набула поширення. Що стосується західних компаній, то довгострокові виплати (Long Term Incentive Plan — LTIP) — плани довгострокової мотивації — становлять суттєву частину всіх виплат керівникам вищого рівня управління.

Що вищий рівень керівництва, то менша частка основної заробітної плати в компенсаційному пакеті та, відповідно, більша частка премій, бонусів і виплат від участі в акціонерному капіталі підприємства.

Традиційно учасниками таких програм є вищі керівники підприємства. Останнім часом подібні програми почали використовувати для мотивації інших категорій працівників. Для різних категорій застосовують різні схеми залежно від розміру доходу та наявності власних коштів у працівників для участі в програмах придбання ними акцій підприємства. На окремих підприємствах власники пропонують всім працівникам, які мають бажання, брати участь у пайових програмах. На інших підприємствах такі програми застосовуються лише для окремих посадових осіб.

Відповідно до більшості програм участі в акціонерному капіталі встановлюється залежність між майбутнім доходом працівника і курсом акцій підприємства. Участь у програмах придбання акцій посилює заінтересованість працівників у підвищенні курсу акцій, а значить, і в збільшенні ринкової вартості підприємства. Завдяки участі в таких програмах працівники пов'язують рівень свого добробуту в майбутньому не тільки з результатами поточної діяльності підприємства, а й з його фінансовими успіхами в довгостроковій перспективі.

Якщо працівники підприємства одержують акції, вони стають співвласниками підприємства. У зв'язку з цим програми участі в акціонерному капіталі не тільки підвищують заінтересованість у збільшенні вартості підприємства, а й посилюють лояльність працівників, закріплюють їх на підприємстві, формують відчуття причетності до його справ, що позитивно впливає на їхню мотивацію.

Програми участі в акціонерному капіталі, як і програми участі в прибутку, мають певні *обмеження щодо мотивації працівників*. Перше обмеження пов'язане з терміном виплати винагороди. Програми участі в акціонерному капіталі є довгостроковими програмами мотивації. Цілком природно для людей: що більший часовий період між результатами праці та винагородою, то менший мотиваційний ефект від такої винагороди. У зв'язку з цим для посилення мотивації працівників, закріплення їх на підприємстві винагорода за програмою участі в акціонерному капіталі має бути суттєвою.

Окремі фахівці в галузі оплати праці зазначають, що винагорода в розмірі 10—20 % річної заробітної плати працівника стимулюватиме його до відповідних результатів праці. На наш погляд, такий розмір винагороди є оптимальним для премій за результатами роботи за рік. Щодо довгострокових програм мотивації (три—п'ять, іноді до семи років) такий розмір винагороди не мотивуватиме працівників і не закріплюватиме їх на підприємстві. Тому розмір винагороди залежно від строку дії програми, річного доходу працівника, фінансових можливостей підприємства має бути від 50 до 100 % річної заробітної плати працівника.

Друге обмеження — на ціну акцій суттєво впливають зовнішні чинники, які не залежать від результатів роботи не тільки працівників, а й підприємства загалом. До таких зовнішніх чинників належать:

— розвиток фондового ринку, співвідношення попиту і пропозиції на цінні папери;

— інвестиційний клімат, який залежить від економічної та політичної ситуації в країні;

— попит на продукцію та послуги підприємства, рівень конкуренції на ринку;

— зміни в податковій, грошово-кредитній, зовнішньоекономічній політиці держави;

— курси валют, рівень інфляції та ін.

Ціна акцій і, відповідно, вартість акціонерного капіталу залежать і від внутрішніх чинників. З-поміж внутрішніх чинників, на які не тільки можуть, а й повинні впливати працівники і насамперед керівники, треба назвати такі:

— склад продукції (послуг), що виготовляється (надаються);

— якість продукції (послуг);

— технологія виробництва, ступінь спрацювання обладнання;

— цінова політика підприємства;

— оборотність капіталу;

— взаємовідносини зі споживачами та постачальниками;

— компетентність працівників та ін.

На практиці поширені такі *програми довгострокової мотивації працівників*:

— фантомні акції та фантомний опціон (Stock Appreciation Rights) — програма, за якою працівник наприкінці наперед визначеного терміну одержує не акції, а грошову суму, еквівалентну різниці між майбутньою і теперішньою вартістю акцій. Вона використовується, у разі коли власники підприємства не готові виділити частину акцій для працівників;

— опціон на викуплення акцій (Stock Option) — програма, за якою керівник здобуває право викупити за фіксованою ціною акції підприємства через кілька років. З огляду на те, що ціна фіксована, керівник заінтересований у тому, щоб максимально збільшити ринкову ціну акцій протягом відповідного періоду;

— обмежений опціон (Restricted Stock) — програма, за якою керівник здобуває право безкоштовно одержати певний пакет акцій за умов роботи на підприємстві протягом визначеного часового періоду;

— дисконтна програма купівлі акцій за ціною нижчою від ринкової (Employee Stock Purchase Plan). За цими програмами працівникам зазвичай надається право продати акції лише через певний період часу — від трьох до семи років;

— грант на безкоштовне одержання акцій (Stock Grant) за умов досягнення встановлених фінансових показників після закінчення відповідного періоду. Керівник одержує визначену кількість акцій у разі досягнення певних цілей. Бажання підвищити вартість пакета акцій мотивує керівника до підвищення вартості бізнесу.

Кожна програма участі в акціонерному капіталі має свої особливості. Програми розробляються з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його корпоративної культури, стратегічних цілей, кон'юнктури ринку товарів і послуг.

Більшість програм участі персоналу потребує укладання відповідних договорів між власником підприємства та найманим працівником. Прикладом такого договору є опціонний контракт. **Опціон** — стандартний документ, який засвідчує право придбати (продати) цінні папери на визначених умовах у

майбутньому, з фіксацією ціни на час укладення такого опціону або на час такого придбання за рішенням сторін контракту.

Власник підприємства несе безумовне та безвідкличне зобов'язання щодо продажу цінних паперів на умовах укладеного опціонного контракту. Покупець опціону має право відмовитись у будь-який момент від придбання таких цінних паперів. Претензії стосовно неналежного виконання або невиконання зобов'язань опціонного контракту можуть пред'являтися виключно емітентові опціону. Опціон може бути проданий без обмежень іншим особам протягом строку його дії.

11.4. Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства

Доходи від участі працівників у акціонерному капіталі не обмежуються лише виплатами за розглянутими програмами. У разі якщо працівники підприємства одержують акції, вони стають акціонерами підприємства. Акція товариства засвідчує корпоративні права акціонера щодо цього акціонерного товариства. Усі акції товариства іменні.

Акціонерне товариство може розміщувати акції *двох типів* — прості та привілейовані. Може бути *один* чи *кілька класів привілейованих акцій*, що надають їх власникам різні права. Прості акції не підлягають конвертації у привілейовані акції або інші цінні папери акціонерного товариства.

Власник простої акції має право:

— на участь в управлінні акціонерним товариством;

— одержання дивідендів;

— одержання частини його майна або вартості у разі ліквідації товариства;

— одержання інформації про господарську діяльність акціонерного товариства.

У статуті акціонерного товариства визначається *обсяг прав*, *які надаються акціонеру—власникові кожного класу привілейованих акцій*, зокрема визначаються:

— розмір і черговість виплати дивідендів;

— ліквідаційна вартість і черговість виплат у разі ліквідації товариства;

— випадки та умови конвертації привілейованих акцій цього класу в привілейовані акції іншого класу, прості акції або інші цінні папери;

— порядок одержання інформації.

Акціонери—власники привілейованих акцій певного класу мають *право голосу під час розв'язання загальними зборами акціонерного товариства таких питань*:

— припинення товариством конвертації привілейованих акцій цього класу в привілейовані акції іншого класу, прості акції або інші цінні папери;

— унесення змін до статуту товариства, що передбачають обмеження прав акціонерів—власників цього класу привілейованих акцій;

— унесення змін до статуту товариства, що передбачають розміщення нового класу привілейованих акцій, власники яких матимуть переваги щодо черговості одержання дивідендів чи виплат у разі ліквідації товариства;

— унесення змін до статуту товариства щодо збільшення обсягу прав акціонерів—власників розміщених класів привілейованих акцій, які мають перевагу щодо черговості одержання дивідендів чи виплат у разі ліквідації товариства.

Акціонеру—власникові привілейованих акцій може бути надано право голосу також з інших питань.

Власникам акцій сплачують дивіденди. Відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 р. № 514-IV **дивіденд** — частина чистого прибутку акціонерного товариства, що виплачується акціонерові з розрахунку на одну акцію певного типу та (або) класу, якою він володіє.

Законодавство України розглядає дивіденд лише як частину чистого прибутку. Разом із цим економічний зміст цієї категорії набагато ширший. *Поняття «дивіденди» можна розглядати також з таких позицій*:

— дивіденди є частиною сукупного доходу найманих працівників, одним із засобів матеріальної мотивації;

— дивіденд є одним з індикаторів, що характеризує розвиток акціонерного товариства, його інвестиційну привабливість;

— дивідендна політика є одним з інструментів управління, засобом оптимізації діяльності акціонерного товариства;

— дивіденди можуть бути джерелом інвестування коштів та збільшення акціонерного капіталу.

Підприємство, що успішно розвивається та своєчасно сплачує високі дивіденди, має такі переваги:

— посилюється лояльність і мотивація працівників, які володіють акціями, що сприяє закріпленню їх на підприємстві;

— контрольний пакет акцій залишається у працівників підприємства;

— формується позитивний імідж підприємства в очах акціонерів, потенційних інвесторів, кредиторів, фахівців фондового ринку, громадськості загалом та ін.

За акціями одного типу та класу нараховується однаковий розмір дивідендів. Товариство сплачує дивіденди виключно грошовими коштами. Дивіденди сплачуються на акції, звіт про результати розміщення яких зареєстровано в установленому законодавством порядку.

Виплата дивідендів здійснюється з чистого прибутку звітного року та (або) нерозподіленого прибутку в обсязі, установленому рішенням загальних зборів акціонерного товариства. Дивіденди виплачуються у строк не пізніше від шести місяців після закінчення звітного року. Коли немає або недостатньо чистого прибутку звітного року та нерозподіленого прибутку минулих років, виплата дивідендів за привілейованими акціями здійснюється за кошти резервного капіталу товариства.

Рішення про сплату дивідендів та їх розмір *за простими акціями* приймається загальними зборами акціонерного товариства. Розмір дивідендів *за привілейованими акціями* всіх класів визначається статутом акціонерного товариства.

Для кожної виплати дивідендів наглядова рада акціонерного товариства встановлює перелік осіб, які мають право на одержання дивідендів, порядок і термін їх виплати. Товариство повідомляє осіб, які мають право на одержання дивідендів, про дату, розмір, порядок і термін їх виплати. Протягом 10 днів після прийняття рішення про виплату дивідендів товариство повідомляє про дату, розмір, порядок та термін виплати дивідендів фондову біржу (біржі), у біржовому реєстрі якої (яких) перебуває товариство.

> Акціонерне товариство *не має права сплачувати дивіденди за простими акціями*, якщо:
> — звіт про результати розміщення акцій не зареєстровано в установленому законодавством порядку;
> — власний капітал товариства менший, ніж сума його статутного капіталу, резервного капіталу та розміру перевищення ліквідаційної вартості привілейованих акцій над їх номінальною вартістю;
> — товариство має зобов'язання про викуплення акцій відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства»;
> — поточні дивіденди за привілейованими акціями не виплачені повністю.
> Акціонерне товариство *не має права сплачувати дивіденди за привілейованими акціями*, якщо:
> — звіт про результати розміщення акцій не зареєстровано в установленому законодавством порядку;
> — власний капітал товариства менший, ніж сума його статутного капіталу, резервного капіталу та розміру перевищення ліквідаційної вартості привілейованих акцій над їх номінальною вартістю, власники яких мають переваги щодо черговості одержання виплат у разі ліквідації.

Під час ***формування дивідендної політики*** необхідно враховувати законодавчі норми, ситуацію, що склалася на фондовому ринку, стратегію розвитку та фінансово-економічний стан підприємства. Треба також зважувати й узгоджувати інтереси різних акціонерів. Інтереси дрібних і великих акціонерів можуть різнитися. Дрібні акціонери зазвичай заінтересовані в максимізації дивідендних виплат і не завжди прагнуть вкладати кошти в розвиток товариства. Великі акціонери прагнуть якнайбільше інвестувати коштів у розвиток акціонерного товариства. У разі коли більшість дрібних акціонерів є співробітниками товариства, суттєвих розбіжностей в інтересах різних акціонерів не виникає, оскільки співробітники, особливо лояльні до підприємства, теж заінтересовані в успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Практикою напрацьовані різні методи виплати дивідендів. *Метод постійних дивідендних виплат*: у визначений період часу акціонерам виплачується фіксованих дохід. Це підвищує передбачуваність політики акціонерного товариства. Утім цей метод неефективний у разі значних інфляційних процесів, і чим далі, тим привабливість дивідендної політики для акціонерів і потенційних інвесторів знижується, що негативно позначається на діяльності підприємства. Крім того, така політика негативно впливає на мотивацію працівників, котрі володіють акціями, не сприяє закріпленню їх на підприємстві. У зв'язку з цим варто принаймні запроваджувати процедуру індексації виплат задля збереження купівельної спроможності доходів, одержаних від участі в акціонерному капіталі.

Метод збільшення дивідендних виплат: дохід від участі в акціонерному капіталі постійно зростає, причому темпи зростання мають бути більші, ніж темпи підвищення цін на споживчі товари та послуги (індекс інфляції). Такий метод робить дивідендну політику привабливою, позитивно впливає на лояльність і мотивацію працівників-акціонерів. Цей метод ефективний на етапі зростання та стабілізації ділової активності підприємства та

сприятливої економічної ситуації в країні. Однак у період кризи та зниження ділової активності товариство не в змозі виконувати свої зобов'язання перед акціонерами, що негативно впливає на інвестиційну привабливість та імідж підприємства.

Метод виплати постійних дивідендів та екстрадивідендів: за сприятливої фінансово-економічної ситуації акціонери крім фіксованого доходу одержують додаткові виплати. Використання цього методу усуває недоліки, притаманні попереднім двом підходам. Акціонери гарантовано одержують мінімальні виплати, що дає змогу задовольнити їхні потреби в безпеці та захищеності. Така дивідендна політики позитивно впливає на продуктивність праці та мотивацію працівників-акціонерів, оскільки розмір їхніх доходів від участі в акціонерному капіталі залежить від результатів діяльності товариства. Це також формує відчуття причетності до справ підприємства, посилює лояльність працівників.

Керівництво має також відстежувати рейтинг товариства у провідних аналітичних агенціях, реакцію ринку цінних паперів на проведені кампанії з виплати дивідендів, відгуки про дивідендну політику товариства в засобах масової інформації. Для підвищення ефективності дивідендної політики вона може розроблятись із залученням компетентних фахівців фондового ринку, фінансистів і консалтингових компаній.

Резюме

Програми участі персоналу в прибутку підприємства спрямовані на заохочення працівників до поліпшення результатів діяльності, зокрема найважливіших економічних показників. У разі досягнення (поліпшення) відповідних показників працівники одержують додаткові винагороди, які виплачуються з прибутку. Застосування програм участі у прибутку дає змогу сформувати у працівників відчуття причетності до справ підприємства, посилити заінтересованість у колективних результатах роботи, розвивати командний дух, підвищити лояльність, а отже, знизити плинність персоналу.

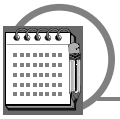
Під час розроблення основних складових програм участі в прибутку потрібно враховувати обмеження щодо мотивації працівників за допомогою таких програм та умови ефективного їх запровадження.

На практиці використовуються три основні схеми визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства: Скенлона, Ракера та Імпрошеар. *Програма Скенлона* ґрунтується на залученні працівників до діяльності підприємства і розподілі між працівниками і власниками економії витрат на оплату праці, одержаної в результаті підвищення продуктивності праці. *Програма Ракера* передбачає заохочення працівників за збільшення умовно чистої продукції в розрахунку на одиницю виміру заробітної плати. *Програма Імпрошеар* спрямована на заохочення працівників за економію робочого часу, який затрачається на випуск заданого обсягу продукції. На практиці також використовуються інші підходи до визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства.

Програми участі в акціонерному капіталі розробляються з метою посилення заінтересованості працівників у збільшенні вартості акціонерного капіталу та закріплення їх на підприємстві. Традиційно учасниками таких програм є вищі керівники підприємства. Участь у програмах придбання акцій посилює заінтересованість працівників у підвищенні курсу акцій, а значить, і в збільшенні ринкової вартості підприємства.

На практиці поширені такі програми участі персоналу в акціонерному капіталі: фантомні акції та фантомний опціон, опціон на викуп акцій, обмежений опціон, дисконтна програма купівлі акцій за ціною нижчою від ринкової, грант на безкоштовне одержання акцій. Програми розробляються з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його корпоративної культури, стратегічних цілей, кон'юнктури ринку товарів і послуг.

У разі якщо працівники підприємства одержують акції, вони стають акціонерами підприємства. Акція товариства засвідчує корпоративні права акціонера щодо цього акціонерного товариства. Власникам акцій сплачують *дивіденди*. Під час формування дивідендної політики необхідно враховувати законодавчі норми, ситуацію, що склалася на фондовому ринку, стратегію розвитку та фінансово-економічний стан підприємства. Треба також зважувати й узгоджувати інтереси різних акціонерів.



Терміни і поняття

Відтерміновані виплати
Грант на безкоштовне одержання акцій
Дивіденд
Дисконтна програма купівлі акцій
Метод виплати постійних дивідендів та екстрадивідендів
Метод збільшення дивідендних виплат
Метод постійних дивідендних виплат
Обмежений опціон
Опціон
Опціон на викуплення акцій
Привілейовані акції
Програма Імпрошеар
Програма Ракера
Програма Скенлона
Програми участі в акціонерному капіталі
Програми участі персоналу в прибутку
Прості акції
Фантомні акції

Питання для перевірки знань

1.Розкрийте причини застосування на підприємстві програм участі персоналу в прибутку.
2.Охарактеризуйте зміни, що відбуваються у структурі компенсаційних пакетів працівників іноземних і вітчизняних компаній.

3.Визначте обмеження щодо мотивації працівників за допомогою програм участі в прибутку.
4.Дайте характеристику умовам ефективного запровадження програм участі персоналу в прибутку підприємства.
5.Розкрийте зміст окремих схем участі персоналу в прибутку.
6.Дайте порівняльну характеристику способів розподілу між працівниками підприємства частини прибутку.
7.Розкрийте причини застосування на підприємстві програм участі персоналу в акціонерному капіталі.
8.Визначте обмеження щодо мотивації працівників за допомогою програм участі в акціонерному капіталі.
9.Опишіть програми участі персоналу в акціонерному капіталі.
10.Розкрийте порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.
11.Розкрийте економічний зміст поняття «дивіденди».
12.Дайте порівняльну характеристику методів виплати дивідендів.
13.Наведіть правила, яких потрібно додержуватися під час розроблення дивідендної політики підприємства.

Завдання для індивідуальної роботи

1.Зобразити схематично процедуру визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства за схемою Скенлона.
2.Визначити за схемою Скенлона суму, яка підлягає розподілу між працівниками компанії, якщо запланований і фактичний обсяги реалізованої продукції у звітному році відповідно дорівнюють 2812 тис. умов. од. і 3565 тис. умов. од.; запланований і фактичний фонди оплати праці — відповідно 731 тис. умов. од. і 715 тис. умов. од.
3.Підготувати есе на одну з тем:
- ✓ «Досвід застосування програм участі персоналу в прибутку у вітчизняних та іноземних компаніях»;
- ✓ «Досвід застосування програм участі персоналу в акціонерному капіталі у вітчизняних та іноземних компаніях».

4.На підставі Закону України «Про акціонерні товариства» дати порівняльну характеристику простих і привілейованих акцій.

Література для поглибленого вивчення

1.Закон України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 р. № 514-VI.
2.*Алиев И. М.* Политика доходов и заработной платы : учебник / И.М. Алиев, Н.А. Горелов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008.
3.*Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.

4.*Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
5.*Десслер Г.* Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. — М. : БИНОМ : Лаборатория знаний, 2004.
6.*Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж.М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
7.Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
8.*Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.

Розділ 12

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОКРЕМИХ ПРОФЕСІЙНИХ ГРУП ТА ЗА РІЗНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ

12.1. Мотивація персоналу в умовах змін: загальна характеристика.
12.2. Мотивація проектних груп.
12.3. Мотивація працівників до інноваційної діяльності.
12.4. Особливості мотивації керівників вищого рівня управління.
12.5. Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

✓ особливості мотивації персоналу в умовах змін;
✓ особливості мотивації персоналу під час розроблення та реалізації проекту;
✓ методи мотивації працівників до інноваційної діяльності;
✓ особливості мотивації керівників вищого рівня управління;
✓ особливості оплати праці працівників, що здійснюють продаж продукції (послуг);

уміти

✓ розробляти основні положення мотивації персоналу в умовах змін;
✓ обґрунтовувати доцільність використання різних методів мотивації персоналу під час розроблення та реалізації проекту;
✓ розробляти положення про преміювання працівників за створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, нових видів продукції;
✓ обґрунтовувати доцільність використання різних методів мотивації керівників вищого рівня управління;
✓ розробляти комісійні системи для оплати праці працівників, що здійснюють продаж продукції (послуг).

12.1. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЗМІН: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА

Важливою характеристикою ефективної системи мотивації персоналу є її *гнучкість, адаптованість до економічних, соціальних, організаційних умов*. Розглянемо окремі специфічні аспекти мотивації працівників у різних економічних умовах.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується постійними змінами та нововведеннями, які пронизують усі сфери життєдіяльності людини. Ефективність діяльності та успіх підприємства на ринку залежать від уміння швидко адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Проте

зміни і нововведення можуть викликати значний опір з боку працівників підприємства.

Сила опору працівників змінам і нововведенням залежить від таких чинників:
— ступінь впливу на життєві настанови, звичаї, традиції, принципи та норми. У разі коли зміни суттєво впливають на життєві настанови, звичаї й традиції, то останні можуть викликати не тільки невдоволення у працівників, але і явний протест, обурення та численні конфлікти;
— частота та швидкість процесу нововведень. Що частіше та швидше відбуваються зміни, то більший опір вони викликають з боку працівників;
— особистісні характеристики та домінантні потреби працівника. Якщо домінантними потребами працівника є стабільність, використання перевірених методів і процедур, то робота в умовах постійних змін може викликати невдоволення і стати демотиваційним чинником, що негативно позначатиметься на результатах праці. Ситуація може ускладнюватися, коли така людина є неформальним лідером у колективі;
— авторитет керівника в колективі, ступінь довіри до нього та його пропозицій з боку працівників тощо.
Опір посилюється, якщо зміни належним чином не обґрунтовані, не доведені до працівників, якщо підприємство чи окремі працівники мали негативний досвід запровадження тих чи інших змін.

Мотивація працівників за умов змін має передбачати такі заходи:

1.Обгрунтування потреби підприємства у змінах, вивчення ймовірних наслідків, інформування працівників про заплановані зміни. Ефективними будуть проведення зборів, консультацій, використання внутрішніх корпоративних засобів інформування: видання спеціальних брошур, публікації в корпоративній газеті, розміщення інформації на внутрішньому сайті тощо.

2. Проведення тренінгів з керівниками з метою формування навиків управління персоналом в умовах змін.

3.Залучення авторитетних професіоналів і фахівців, неформальних лідерів до участі в прийнятті рішень: до спільного обговорення проблем, розроблення плану дій, виявлення ймовірних ризиків, визначення способів запобігання негативним наслідкам запровадження інновацій тощо.

4.Надання можливості всім працівникам висловити свою думку. Для того щоб з'ясувати думку членів колективу, доцільно провести анкетування. Апелювання до думки членів колективу свідчитиме про небайдужість керівництва до потреб та інтересів працівників, що мотивуватиме їх до роботи в нових умовах.

5.Організація навчання персоналу: виявлення компетенцій, яких бракує працівникам для роботи в нових організаційно-економічних умовах, розроблення відповідних навчальних програм, вибір форм і методів навчання.

6.Унесення змін до системи оплати праці:

— забезпечення чіткого зв'язку між розміром премій і результатами праці (колективними та індивідуальними);

— визначення як умови преміювання виконання підприємством чи окремими структурними підрозділами плану з упровадження відповідних змін;

— розроблення показників преміювання з урахуванням запланованих нововведень: освоєння нових методів роботи, перехід до роботи в нових умовах тощо.

7.Унесення змін до системи оцінювання персоналу:

— виділення як однієї з ключових компетенцій характеристики «готовність до змін»;

— розроблення чітких стандартів ефективної поведінки за компетенцією «готовність до змін». Приклад таких стандартів наведено на рис. 12.1;

— проведення об'єктивного оцінювання персоналу, за результатами якого приймають рішення щодо зміни грейду (кваліфікаційної групи з оплати праці), підвищення кваліфікаційної категорії, зарахування до резерву на заміщення вакантних посад керівників тощо.

8.Прищеплення позитивного ставлення персоналу до змін і нововведень за допомогою внесення необхідних положень до корпоративного кодексу та створення умов для формування відповідної корпоративної культури та ін.

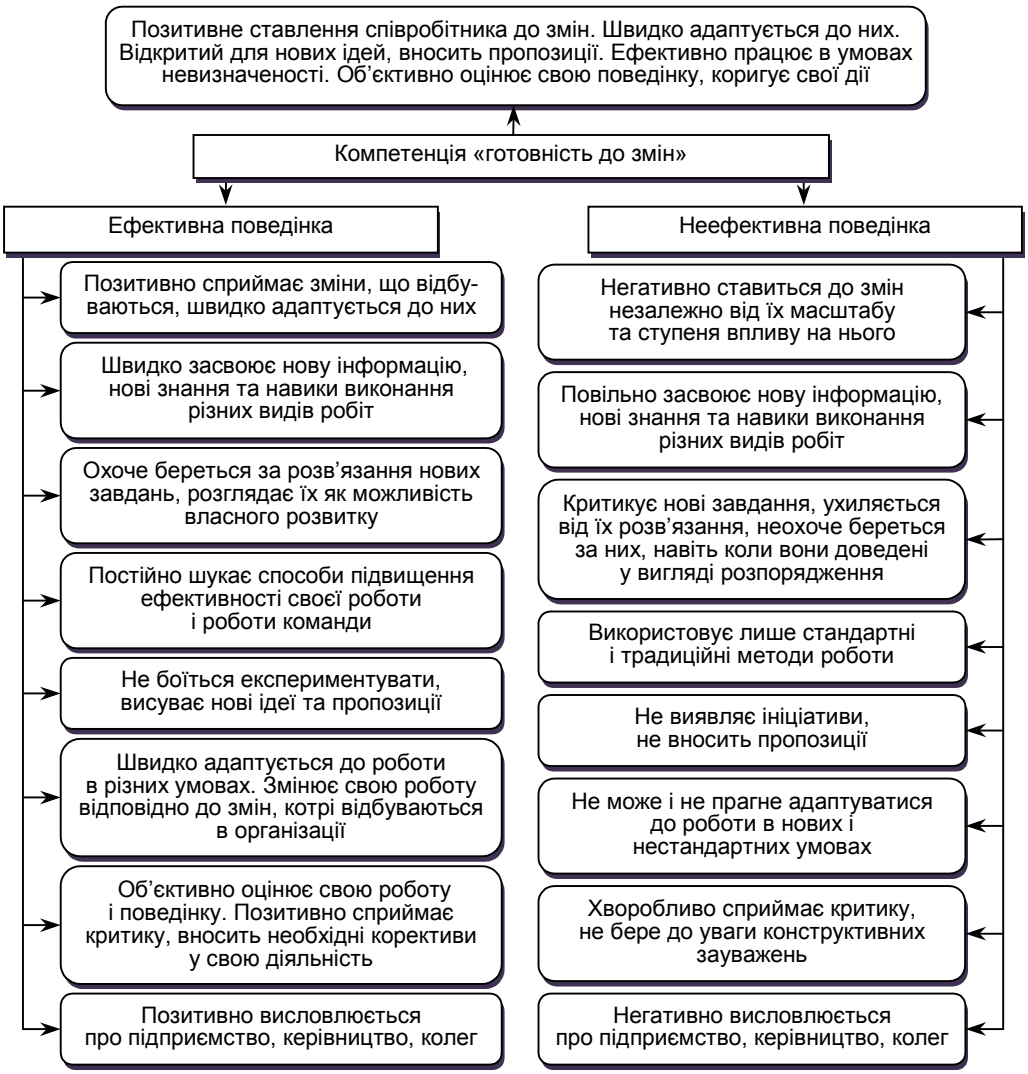


Рис. 12.1. Характеристики ефективної та неефективної поведінки за компетенцією «готовність до змін»

12.2. Мотивація проектних груп

Мотивація працівників, що реалізують різні бізнес-процеси та здійснюють проектну діяльність, має свої особливості. Насамперед треба з'ясувати: чим проектна діяльність відрізняється від процесної?

Бізнес-процес — послідовність виконання періодично повторюваних, цілеспрямованих та регламентованих видів робіт, під час яких вхідні ресурси

перетворюються в результат діяльності (процесу). Бізнес-процеси, в яких бере участь працівник, визначаються посадовими обов'язками. Скажімо, менеджери з персоналу можуть брати участь у таких бізнес-процесах: добір кандидатів на вакантні посади, адаптація новоприйнятих працівників, організація навчання персоналу, формування та робота з резервом на заповнення вакантних посад керівників та ін.

Проект — це унікальна (на відміну від бізнес-процесів) діяльність, що має початок і кінець у часі, спрямована на досягнення визначених результатів (цілей), створення унікального продукту чи послуги у визначені терміни з використанням обмежених ресурсів. Прикладом проекту, в якому можуть брати участь менеджери з персоналу, може бути розроблення компенсаційного пакета на підприємстві або окремих його складових, зокрема системи грейдів, програм участі працівників у прибутку, соціального пакета тощо.

Ефективність проекту залежить крім низки важливих чинників (наявності необхідних ресурсів, зокрема фінансових, людських, матеріально-технічних, якості проектної документації тощо) від мотивації працівників, задіяних у розробленні та реалізації проекту.

Якщо проект можна розбити на окремі етапи, *працівників доцільно винагороджувати за результатами кожного етапу*. З цією метою наприкінці кожного етапу одержаний результат оцінюють за трьома аспектами: якість виконання, додержання термінів та витрати ресурсів. Так, результатом етапу «аналіз і опис робіт» проекту «розроблення компенсаційного пакета на підприємстві» мають бути розроблені описи робіт для посад, що є на підприємстві. Працівників відповідно винагороджують у разі якісного та вчасного виконання цього етапу.

Утім не всі проекти можна розбити на окремі етапи. *Мотивація працівників за кінцевим результатом після завершення проекту* може зумовити їхнє невдоволення, зниження заінтересованості, особливо якщо проект триває понад рік. У такому разі керівникові важливо провадити роз'яснювальну роботу з підлеглими. Задля недопущення зниження мотивації працівників можна виплачувати премії авансом.

Підходи до оплати праці працівників, залучених до роботи в проекті:

— використання почасової форми оплати праці: визначення проектної годинної ставки. Оплата за участь у проекті визначається множенням проектної годинної ставки на час, протягом якого працівник був задіяний у проекті. Розрахована оплата може коригуватися залежно від особистого ставлення до роботи працівника, ефективності взаємодії з іншими учасниками проекту, внеску в загальний результат. Такий підхід варто використовувати для оплати праці працівників, які беруть участь у ризикованих інноваційних проектах;

— використання відрядної форми оплати праці: установлення «вартості» робіт (проектної розцінки), що їх виконує працівник у межах проекту. Оплата за участь у проекті визначається множенням кількості виконаних робіт на відповідні проектні розцінки. Розрахована в такий спосіб оплата теж може коригуватися залежно від індивідуальних результатів праці. Такий підхід прийнятний для підприємства, де постійно виконуються однотипні проекти, причому нескладно визначити «вартість» кожного виду робіт. Цей підхід до оплати праці варто використовувати

в консалтингових компаніях, де постійно виконуються подібні проекти й чітко розподілені обов'язки між працівниками, які беруть участь у виконанні проекту;

— виплата фіксованої надбавки за участь у проекті (у відсотках до тарифної ставки, посадового окладу). Надбавки можуть диференціюватися залежно від масштабності, важливості та складності проекту;

— нарахування проектній групі фіксованих бонусів (премій) в абсолютному розмірі або розрахованих як відсоток від вартості (кошторису) проекту після його завершення (чи відповідного етапу). Розмір нарахованих бонусів (премій) коригується залежно від виконання групою ключових показників ефективності (показників преміювання). Нарахований проектній групі бонус (премія) розподіляється між працівниками залежно від їхнього трудового внеску.

Показниками ефективності роботи проектної групи можуть бути:

— додержання запланованих термінів виконання проекту (етапів);

— додержання (економія) бюджету (кошторису);

— якість виконання проекту: оцінка рівня задоволення замовника/керівника (наприклад, відсутність претензій з боку замовника проекту).

Критерії оцінювання роботи проектної групи та кожного учасника проекту, основні умови оплати праці мають бути прописані в статуті (паспорті) проекту або (та) в наказі керівника. Працівники мають бути ознайомлені з цими положеннями до початку проекту задля забезпечення прозорості оплати праці та посилення мотивації працівників—учасників проекту.

Крім розроблення матеріальної мотивації важливі нематеріальні її аспекти. Участь у проекті дає змогу набути додаткового досвіду, підвищити компетентність працівників, збагатити їхній людський капітал. Це сприяє не тільки професійному, а й кар'єрному зростанню працівників.

12.3. Мотивація працівників до інноваційної діяльності

Для одержання значних конкурентних переваг на ринку підприємство має не просто реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, а випереджати своїх конкурентів у розробленні та впровадженні інновацій, виготовленні унікальних товарів і наданні послуг, які за своїми властивостями максимально задовольняють потреби споживачів.

> Значущість посилення мотивації працівників до інноваційної діяльності підвищується з огляду на стан використання творчого потенціалу працівників, зайнятих в економіці України. За даними західних джерел творчий потенціал, наприклад статистичного японця, використовується майже на 60—75 %, американського та європейського працівників — на 45—50%. За продуктивністю праці Україна поступається США не менше ніж у три рази. Якщо це врахувати, то нескладно визначити (хоч і не точно), що творчі можливості працівників, зайнятих на вітчизняних підприємствах, використовуються в ліпшому разі на 15—20%. З огляду на те, що наслідки останньої фінансово-економічної кризи для України виявилися значно гіршими, ніж для США та інших розвинених країн, то відсоток використання творчих можливостей українських працівників ще менший.

Інновація (нововведення) — результат творчої діяльності, утілений у новій чи вдосконаленій продукції або технології, які мають практичне застосування і здатні задовольняти певні потреби. Інакше кажучи, інновація є результатом успішної реалізації нових ідей і знань з метою їх практичного застосування для задоволення певних потреб. Якщо ж відображена на схемах чи детально описана ідея не застосовується в жодній галузі й не має свого споживача, вона не є інновацією.

Деякі науковці виокремлюють ще одну важливу характеристику інновацій — комплексний ефект (економічний, соціальний, екологічний, науково-технічний), який можна одержати під час їх застосування[1].

Чимраз більше керівників підприємств усвідомлюють значущість інновацій для одержання конкурентних переваг. Одна з інноваційних організацій у світі — японська компанія «Sony» — розробила й випустила чимало інноваційних продуктів, зокрема відеомагнітофони для домашнього використання, кольорові телевізійні системи *Trinitron*, ручні відеокамери, компакт-диски та ін. Один з керівників компанії «Sony» А. Моріта писав: «Ми перші почали випускати багато продуктів… Зазвичай ми розробляємо новий продукт і виходимо з ним на ринок, поки інші очікують, щоб побачити, чи буде він успішний. Лише потім у разі успіху вони переповнюють ринок цим продуктом. Саме так відбувалося протягом багатьох років. Ми завжди маємо бути попереду»[2]. Щоб випередити конкурентів хоча б на невеликий проміжок часу, компанія «Sony» постійно впроваджує інновації.

Основні види інноваційної діяльності:

— науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР);

— технологічні роботи, підготовка виробництва і проведення промислових випробувань;

— придбання патентів, ліцензій і ноу-хау;

— інвестиційна діяльність, необхідна для реалізації інноваційних проектів;

— сертифікація та стандартизація інноваційних продуктів і виробів, необхідних для їх виготовлення;

— маркетинг і організація ринків збуту інноваційної продукції;

— підготовка працівників для інноваційної діяльності;

— розроблення нового програмного забезпечення;

— створення продуктів мистецтва та ін.

Активізації інноваційної діяльності сприяє крім наявності необхідних умов використання відповідних методів заохочення працівників. Одним з основних методів стимулювання працівників до інноваційної діяльності є ***використання матеріальних стимулів***. Проекти, пов'язані з розробленням нової технології, проектуванням виготовлення нової продукції, розвитком нових напрямів бізнесу, ризиковані. Працівники, які беруть участь у таких проектах, ризикують своєю кар'єрою. Керівництво підприємства має розуміти це й застосовувати спеціальні системи преміювання задля стимулювання працівників до участі в інноваційних проектах.

---

[1] *Петрова І. Л.* Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н.П. Сисоліна ; за наук. ред. проф. І. Л. Петрової. — К. : Дорадо, 2010. — С. 27.

[2] *Morita A.* Made in Japan / A. Morita. — N.Y., 1986.

Керівники мають заохочувати ініціативу й відповідно винагороджувати новаторів, особливо якщо працівники самостійно ініціюють нововведення. Такі пропозиції можуть відкрити нові прибуткові напрями діяльності.

Зазвичай в інноваційних проектах бере участь група працівників, і це обумовлює використання колективного преміювання. Запроваджуючи колективне преміювання, треба обов'язково враховувати внесок кожного працівника в колективний результат.

Задля стимулювання творчої активності всіх працівників підприємства потрібно преміювати не тільки членів проектної групи, а й інших працівників, які не беруть участі в проекті, але ініціюють нові ідеї, що їх реалізовує на практиці проектна група.

Положення про преміювання працівників за створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, нових видів продукції має містити такі розділи:

— перелік видів робіт (розробок), за виконання яких преміюють за цією системою;

— показники оцінювання результатів роботи, порядок і методи розрахунку економічного та соціального ефекту, який буде одержано від упровадження результатів робіт (тем, розробок);

— порядок преміювання працівників за виконання короткострокових, довгострокових та окремих етапів робіт (тем, розробок);

— остаточний розрахунок розміру та виплати премії за виконання роботи (теми, розробки);

— джерела виплати премій;

— перелік документів, якими засвідчується виконання робіт (тем, розробок), а також посадова особа (установа), яка оформляє, підписує та затверджує цей документ.

Джерелами преміювання можуть бути:

— кошти, що включаються до кошторисної вартості науково-дослідних, проектно-конструкторських і технологічних робіт, а також організаційно-технічних заходів щодо поліпшення техніко-економічних показників устаткування, технологічних процесів, продукції, умов та організації праці тощо;

— додатковий прибуток, одержаний у результаті зниження собівартості завдяки економії від упровадження нової техніки, технології;

— інші кошти: державні замовлення, інвестиційні кошти інших організацій, продаж розробок іншим споживачам тощо.

Під час розроблення системи преміювання треба враховувати:

— кількість запропонованих і реалізованих наукових і технічних пропозицій;

— ступінь новизни результатів інноваційної діяльності;

— додержання бюджету витрат і економічний ефект, що має місце у результаті створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, нових видів продукції;

— якість і терміни проведення робіт тощо.

Розміри премій можуть диференціюватися залежно від ступеня новизни результатів інноваційної діяльності, економічного ефекту, одержаного в результаті створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, нових видів продукції чи інших важливих чинників.

Приклад. Шкалу диференціації розмірів премій залежно від економічного ефекту, одержаного в результаті створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, наведено в табл. 12.1.

Таблиця 12.1

ШКАЛА ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛЕЖНО ВІД ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ, ОДЕРЖАНОГО В РЕЗУЛЬТАТІ СТВОРЕННЯ, ОСВОЄННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ ТЕХНІКИ І ТЕХНОЛОГІЇ

Річний економічний ефект, тис. грн	Розмір премії	
	% від одержаного річного ефекту	максимальний розмір, тис. грн
до 10	10—25	2,5
від 10 до 20	7—20	4,0
від 20 до 50	5—15	7,5
від 50 до 100	3—12	12,0
від 100 до 500	2—10	50,0
від 500 до 2000	1—5	100,0
понад 2000	0,5—4	250,0

Розрахована премія може розподілятися за видами робіт у такому відсотковому співвідношенні:

— дослідні та проектно-конструкторські роботи — 40 %;

— технологічні роботи та роботи з підготовки виробництва — 25 %;

— роботи з освоєння та організації виробництва — 30 %;

— керівництво роботами — 5 %

Залежно від складності, обсягів і якості виконаних робіт відсоткове співвідношення розподілу премії між різними видами робіт може бути іншим.

У цехах підприємства, які беруть участь у виконанні робіт з виготовлення експериментальних зразків, підготовки та освоєння виробництва, нових технологій тощо, рекомендується 60—70 % преміального фонду використовувати на преміювання робітників і 30—40 % — професіоналів, фахівців і технічних службовців, що сприяли виконанню цих робіт.

У структурних підрозділах, які виконували науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи (відділи, бюро, лабораторії тощо), премії рекомендується розподіляти в такому співвідношенні (у відсотках до загальної суми винагороди):

— науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи — 45—60 %;

— технологічні роботи — 35—45 %;

— інші види робіт — 5—10 %[1].

Виплата премій має оформлятися наказом керівника і погоджуватися з профспілковим органом підприємства.

Часто інноваційні організації винагороджують не тільки результат, одержаний від упровадження нововведень, а й *зусилля, докладені для його одержання*. Винагорода лише за результатами може відсторонити працівників від участі в надто ризикованих інноваційних проектах. У разі якщо працівники витрачають багато зусиль на розвиток інноваційних проектів і професійно виконують свою роботу, то їх варто винагороджувати. При цьому розмір винагороди має диференціюватися залежно від успішності нововведень.

Активізації інноваційної діяльності в організації сприяє *стабільність персоналу* і, відповідно, низька його плинність. У зв'язку з цим більшість інноваційних організації розробляють *програми закріплення персоналу*. Такі програми передбачають матеріальні методи заохочення:

— підвищення основної заробітної плати залежно від стажу роботи;

— установлення надбавок чи щорічних винагород за вислугу років (стаж роботи);

— диференціація щорічних премій, соціальних виплат і винагород, виплат із прибутку залежно від стажу роботи на підприємстві;

— запровадження програм участі в акціонерному капіталі тощо.

Поряд із матеріальними стимулами, важливе значення мають ***нематеріальні методи мотивації працівників до інноваційної діяльності***. Як цілком слушно зазначають окремі вчені, для творчих працівників грошова мотивація відіграє, безперечно, важливу роль, але домінантними є мотиви самовираження, престиж інноваційної діяльності, задоволеність роботою та професійне зростання. Тому неабияке значення має підвищення привабливості інноваційної діяльності, зокрема на основі державної підтримки статусу інженера, ученого, винахідника. Активна позиція працівника в інноваційному процесі залежить від того, наскільки він відчуває особисту значущість. Цьому сприяють насамперед його професійна компетентність, творчі здібності та здатність до інноваційної діяльності[2].

Значну роль у мотивації працівників до інноваційної діяльності відіграє сприятливе зовнішнє середовище:

— належна організація праці;

— використання передових технологій і методів роботи;

— наявність технічних засобів, необхідних для проведення дослідів, виготовлення експериментальних зразків розробок;

— комфортні умови праці, зокрема дизайн і зручність робочого місця;

— сприятливий соціально-психологічний клімат, атмосфера поваги та взаємної допомоги;

— використання керівником демократичного стилю керівництва;

— робота в команді компетентних фахівців тощо.

---

[1] Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. № 23.

[2] *Петрова І. Л.* Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / І.Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна ; за наук. ред. проф. І. Л. Петрової. — К. : Дорадо, 2010. — С. 216, 217.

Ефективними методами стимулювання для творчих працівників можуть бути гнучкі режими праці, творчі відпустки, закордонні відрядження та стажування, участь у нарадах, семінарах, конференціях для задоволення потреб у спілкуванні та обміну досвідом. Не менш важливе значення має інформування працівників про політику підприємства щодо організації та стимулювання інноваційної діяльності.

Активізації інноваційної діяльності сприяє *ротація працівників* між різними функціональними підрозділами, бізнес-одиницями, територіальними відділами. Чимало інноваційних компаній практикують переміщення працівників кожні три-чотири роки. Це зумовлено тим, що, прийшовши на нове місце роботи, працівник привносить нові ідеї, погляди на методи роботи, яких з часом стає дедалі менше.

> Доцільність ротації обумовлена циклічністю інноваційної активності працівників, яка має такий вигляд. Протягом першого року (чи іншого проміжку часу, що залежить від індивідуальних характеристик, мотивації працівника та наявності необхідних умов) працівник вивчає нове місце роботи, особливості трудової діяльності. За другий рік продуктивність праці збільшується. Найрезультативніший третій рік роботи. До цього часу працівник уже добре обізнаний зі своєю роботою, у нього виникають нові ідеї, які він намагається апробувати й утілити в життя. Протягом четвертого року кількість нових ідей зазвичай зменшується. Працівник звикає до методів, порядку, засобів роботи, втрачає відчуття нового, йому складно змінити звичні правила.
>
> Під час переходу з одного місця роботи на інше працівник постійно стикається з новими методами та ситуаціями. У нього формується свій погляд на проблеми бізнесу. Це розвиває творчість, схильність до змін та інновацій.

Ротація позитивно впливає на інноваційний потенціал не тільки окремого працівника, а й групи. Більшість інноваційних видів діяльності здійснюється в групах. Інноваційна активність команди теж через певний проміжок часу знижується. Стабільні за складом групи з часом не сприймають ідеї, що надходять іззовні й відрізняються від звичних групових правил і норм. Такі негативні тенденції можна подолати способом постійних ротацій працівників. Приміром, щороку в кожну групу приходить принаймні один працівник, який привносить нові погляди та ідеї.

Для активізації інноваційного потенціалу важливе значення має *формування груп з різних за фахом працівників*, з різним досвідом роботи і навіть з різних країн, що характерно для транснаціональних компаній. Сформована у такий спосіб група розглядатиме проблему з різних боків, з урахуванням багатьох аспектів.

Активізації інноваційної діяльності на підприємстві сприяє продумана система *посадового просування*. Чимало підприємств практикують посадове просування працівників протягом усього трудового життя в межах одного функціонального напряму. Керівну посаду вищого рівня управління працівник може обійняти лише наприкінці своєї трудової кар'єри. На інших підприємствах першим керівником та його заступниками стають лише представники кількох функціональних напрямів. Наприклад, на промислових підприємствах більшість керівників вищого рівня управління мають технічну освіту. Однак такий підхід до планування кар'єри не сприяє активізації інноваційної діяльності на підприємстві. Досить часто в таких організаціях проекти не мають комерційного успіху через те, що основна увага акцентується

на технічних питаннях, а економічні та ринкові проблеми залишаються без належної уваги.

У разі коли вищі посади на підприємстві обіймають різні за фахом працівники (з технічною, економічною освітою в галузі фінансів, маркетингу, управління персоналом тощо), це стимулює інноваційну діяльність, дає змогу комплексно розв'язувати поточні проблеми і стратегічні завдання з урахуванням різних позицій і думок.

Для багатьох підприємств для активізації інноваційної діяльності важливо, щоб на початку кар'єри працівники здобули досвід роботи в певній галузі. Скажімо, для ліпшого розуміння запитів споживачів працівники з технічною освітою мають кілька років пропрацювати в галузі технічного обслуговування продукції, яку випускає підприємство, фахівці в галузі маркетингу мають пропрацювати півроку-рік продавцями.

Творчих працівників варто *залучати до прийняття управлінських рішень* та розроблення програм інноваційного розвитку підприємства. Ефективним методом стимулювання творчої активності є *надання можливості самостійно планувати свою роботу*, вибирати способи досягнення поставлених цілей. Із цією метою працівникам необхідно делегувати відповідні права і повноваження. Працівники можуть розробляти свої персональні проекти, які потім мають бути узгоджені з керівником. Інколи працівникам, що виконують науково-дослідну роботу, може бути надана можливість використання частини виділених на НДДКР коштів на проекти з високою мірою ризику.

На мотивацію працівників суттєво може впливати *визнання їхніх заслуг* керівництвом підприємства.

> Наприклад, у компанії «3М» працівник, який успішно розробив новий продукт, стає визнаним професіоналом у своїй бізнес-одиниці. У разі коли працівник і далі працює над проблемою, навіть якщо виникають труднощі та перепони, і зрештою досягає успіху, то він одержує навіть більшу винагороду, аніж працівник, який швидко й легко реалізував нововведення. Якщо працівник наполегливо й далі розвиває свою ідею, незважаючи на повторні поразки та негативну позицію керівників, то в разі успіху він стає справжнім героєм. Такий працівник може стати обличчям компанії, репрезентувати її інтереси перед громадськістю. Таке особисте визнання заслуг працівника є вагомим мотивом, воно дає відчуття самореалізації[1].

У процесі прийняття рішення щодо використання тих чи тих методів мотивації треба *враховувати особисті потреби та інтереси працівників*. Часто творчих працівників, працівників-новаторів мотивує змістовність праці, їм цікаво робити свою справу, вони хочуть і далі працювати в цій галузі. Це дає їм змогу самореалізуватись і вони не заінтересовані в зміні роботи й не потребують будь-яких додаткових методів заохочення. Оскільки такі працівники не прагнуть до кар'єрного зростання, то варто підвищувати категорії, ранги в межах посад, які вони обіймають, присвоювати почесні

[1] *Сурин А. В.* Инновационный менеджмент : учебник / А.В. Сурин, О.П. Молчанова. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 322.

звання та інші нематеріальні винагороди, які б підкреслювали їхні заслуги й досягнення на підприємстві.

12.4. Особливості мотивації керівників вищого рівня управління

Специфічною є мотивація працівників окремих професійних груп і насамперед керівників, особливо вищого рівня управління. Стосовно керівного складу проблеми мотивації найбільш актуальні. Маємо враховувати, що управлінська діяльність важко піддається нормуванню і регламентації взагалі. Тому управляти керівним складом можна переважно через мотиваційні важелі впливу на його поведінку.

Особливе значення для залучення та утримання компетентних керівників вищого рівня управління має *бренд роботодавця, імідж підприємства, стабільність його на ринку і перспективи розвитку*. Під час інтерв'ю керівники звертають увагу на цінності й настанови першого керівника (власника), і за всіх інших рівних умов віддадуть перевагу тому роботодавцеві, з яким комфортніше спілкуватися, а тому й співпрацювати в майбутньому.

Для керівників вищого рівня управління важливе значення має справедлива винагорода, наявність чіткого узгодження розміру заробітної плати з досягнутими результатами праці, визнання, наявність необхідних повноважень для прийняття рішень. Тому в трудовому договорі чи контракті мають бути чітко визначені не тільки всі складові компенсаційного пакета, а й повноваження та відповідальність.

Стандартними складовими компенсаційного пакета топ-менеджерів є посадовий оклад, доплати і надбавки, премії, соціальні виплати та заохочення, опціони чи пакет акцій. У західних компаніях суттєву частину винагороди топ-менеджерів становлять довгострокові виплати, розмір яких залежить від збільшення вартості капіталу компанії (ціни акцій) і досягнення довгострокових цілей. Що вищий рівень керівництва, то менша частка основної заробітної плати у структурі компенсаційного пакета і, відповідно, більша частка премій (бонусів) і акцій компаній (опціонів на акції).

Близько 25 % усіх виплат топ-менеджерам становить основна заробітна плата, 25 % — премії та бонуси, 50 % — виплати від участі в акціонерному капіталі підприємства. У США компенсаційний пакет генерального директора має таку структуру: 18 % — основна заробітна плата, 22 % — винагороди за результатами роботи за рік, 60 % — виплати від участі в акціонерному капіталі підприємства та бонуси за досягнення довгострокових цілей[1].

Значне місце в компенсаційних пакетах керівників посідають *соціальні виплати, заохочення та блага*.

Перелік найпоширеніших складових соціального пакета, які пропонують керівникам власники компаній у США, наведено в табл. 12.2.

[1] *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 114—115.

Таблиця 12.2

НАЙПОШИРЕНІШІ СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА, ЯКІ ПРОПОНУЮТЬ КЕРІВНИКАМ ВЛАСНИКИ КОМПАНІЙ У США[1]

Соціальні виплати та заохочення	% компаній, що пропонує їх
Медичний огляд	91
Надання автомобіля в користування	68
Консультування з фінансових питань	64
Надання літака в користування	63
Оформлення прибуткового податку	63
Квитки на літак першим класом	62
Членство в заміських клубах	55

Закінчення табл. 12.2

Соціальні виплати та заохочення	% компаній, що пропонує їх
Планування земельної ділянки	52
Страхування особистої відповідальності	50
Оплата транспортних витрат дружини (чоловіка)	47
Послуги водія	40
Надання місця для паркування автомобіля	32
Харчування в їдальні для керівного складу	30
Домашня система безпеки	25
Участь у семінарах з фінансових питань	11
Позики з низькою відсотковою ставкою або безвідсоткові	9
Надання консультацій з юридичних питань	6

Особливого значення керівники вищого рівня управління надають *нематеріальним чинникам*. Керівників цікавить змістовність, творчий характер праці, можливість розв'язувати стратегічні завдання, реалізувати власний потенціал. Це підтверджують результати опитування, проведеного на підприємствах Східної Німеччини (табл. 12.3). Топ-менеджери цінують надання достатньої свободи дій щодо вибору способів досягнення поставлених цілей. Значні обмеження повноважень і постійний контроль з боку власника можуть суттєво демотивувати керівників, аж до пошуку нового місця роботи.

Таблиця 12.3

ІЄРАРХІЯ МОТИВІВ КЕРІВНИКІВ ВИЩОГО РІВНЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАННЯ, ПРОВЕДЕНОГО НА ПІДПРИЄМСТВАХ СХІДНОЇ НІМЕЧЧИНИ[2]

Найменування мотиву	Місце в рейтингу
Цікава та різноманітна діяльність	1
Можливість реалізувати власний потенціал	2

[1] *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж.М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005. — С. 546.

[2] *Мохорт Н.* Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Мохорт // Управление персоналом. — 2002. — № 7. — С. 35.

Можливість розв'язувати стратегічні завдання	3
Творчий характер праці	4
Самостійність у роботі	5
Можливість самовираження	6
Соціальні контакти, робота з людьми	7
Значні повноваження	8
Можливість керувати людьми	9
Можливість впливати на діяльність колег	10
Кар'єрне зростання	11
Високі доходи	12
Можливість спілкуватися	13

12.5. Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції

За умов високої конкуренції виживають лише ті підприємства, продукція та послуги яких успішно реалізуються на ринку. У зв'язку з цим на підприємствах значна увага приділяється стимулюванню персоналу, що здійснює продаж продукції та послуг. Оплата праці працівників, що здійснюють продаж, ґрунтується на встановленні прямої залежності між розміром заробітної плати й показниками, що характеризують обсяги реалізованої продукції. У теорії та на практиці використовується поняття ***комісійних виплат***. Методичні підходи до застосування комісійних виплат різноманітні й залежать від цілей підприємства, специфіки ринку, особливостей товару, що реалізується, тощо.

Комісійні виплати поширені в торговельних підприємствах. Вони можуть застосовуватися на підприємствах побутового обслуговування населення, у консалтингових компаніях, для оплати праці страхових агентів, рекламних агентів, які укладають договори з рекламодавцями на розміщення реклами у засобах масової інформації, тощо.

Процедура розроблення комісійних виплат:

1. Установлення *базової одиниці*, що береться за основу для нарахування комісійних. Такою базовою одиницею може бути:

— кількість проданих одиниць продукції;

— обсяги продажу в грошових одиницях;

— маржа;

— валовий прибуток тощо.

У разі необхідності стимулювання максимальної кількості продукції (обсягу продажу) за базову одиницю для нарахування комісійних виплат береться кількість проданих одиниць продукції чи обсяги продажу в грошових одиницях.

За обмеженої кількості одиниць продукції та необхідності стимулювання її продаж за максимально високою ціною варто встановлювати фіксований відсоток комісійних виплат від маржі за договором (контрактом). Такий підхід до

нарахування комісійних виплат також доцільно застосовувати для оплати праці рекламних агентів, які укладають договори з рекламодавцями на розміщення реклами у засобах масової інформації, з огляду на обмежену кількість рекламної площі.

2. Розроблення *шкали комісійних виплат*. Шкала може бути:

— прогресивна, в якій відсотки збільшуються зі збільшенням обсягів продажу;

— фіксована, в якій відсотки встановлюються на визначеному рівні;

— регресивна, в якій відсотки знижуються зі збільшенням обсягів продажу (табл. 12.4).

Таблиця 12.4

ВИДИ ШКАЛ КОМІСІЙНИХ ВИПЛАТ

% від загальної суми продажу

Кількість проданих одиниць	Шкала комісійних виплат		
	прогресивна	фіксована	регресивна
До 1000 одиниць	2,0	3,5	5,0
1000—2000 одиниць	4,0	3,5	4,0
Понад 2000 одиниць	5,5	3,5	3,5

Регресивні відсотки можуть використовуватися тоді, коли обсяги продажу збільшуються не завдяки зусиллям фахівців, а через зовнішні обставини, приміром, у зв'язку із сезонними коливаннями попиту і пропозиції.

3. Установлення *часу виплати комісійних*:

— відразу після одержання замовлення;

— після відвантаження товару;

—після одержання платежів.

Рекомендується виплачувати комісійні лише після відвантаження замовленого товару. У такому разі після одержання замовлень від клієнтів працівники відстежуватимуть відвантаження товарів, щоб гарантовано одержати свої комісійні виплати. Частина комісійних може виплачуватись у вигляді авансу. У разі коли підприємство має високу дебіторську заборгованість, комісійні варто виплачувати після одержання платежів готівкою чи після надходження грошей на рахунок підприємства.

Загалом система стимулювання працівників, що здійснюють продаж продукції та послуг, має бути проста та зрозуміла для працівників, орієнтувати їх на досягнення цілей підприємства, гнучка, тобто відкрита для змін.

Комісійні виплати можуть диференціюватися за видами товарів залежно від того, у просуванні яких з них більше заінтересоване підприємство. Оплата праці може різнитися залежно від регіону, в якому працюють торговельні агенти. Можуть також установлюватися *умови зменшення комісійних виплат*, наприклад, у разі наявності претензій чи скарг клієнтів. Підприємство може гарантувати мінімальний розмір виплат працівникам, особливо в разі значних кон'юнктурних коливань. Крім мінімального рівня може встановлюватись і максимальний розмір заробітної плати, особливо на етапі активного зростання підприємства.

У разі застосування комісійних виплат керівник має організувати облік кількості продукції, проданої кожним працівником, та доходів, одержаних від її реалізації. Працівники мають бути ознайомлені з цими обліковими даними.

Якщо розмір заробітної плати визначається як відсоток від обсягу продажу продукції в грошових одиницях, автоматично відбувається збільшення комісійних виплат у разі зростання цін на продукцію, яка виробляється чи реалізується. Зростання цін може відбуватись у зв'язку з інфляцією, підвищенням попиту на продукцію, змінами в зовнішньоекономічній політиці держави або вдосконаленням маркетингової та рекламної політики підприємства. У такому разі розмір заробітної плати працівників підвищуватиметься не завдяки поліпшенню індивідуальних результатів праці, докладанню більших трудових зусиль, а внаслідок інших чинників, не пов'язаних із трудовою діяльністю працівника. Тому таке підвищення не можна вважати обґрунтованим.

І навпаки, зменшення обсягів продажу також може бути зумовлене зовнішніми чинниками: зміною ринкової кон'юнктури, сезонними коливаннями попиту на продукцію, погіршанням економічної ситуації в країні тощо. Якщо працівники докладатимуть значних зусиль, а обсяги продажу зменшуватимуться і, відповідно, суттєво знижуватиметься заробітна плата, вони будуть невдоволені компенсаційною політикою. Мотивація таких працівників знижуватиметься, що може спонукати їх до пошуку нового місця роботи.

Тому за базову одиницю для нарахування комісійних виплат в окремих випадках варто брати кількість проданих одиниць продукції. Разом із цим такий підхід можливий у разі роздрібного продажу товарів тривалого користування та невеликого асортименту, наприклад автомобілів. Для більшості ж випадків такий підхід неприйнятний: у разі продажу товарів широкого асортименту, товарів, що значно різняться за цінами, гуртового продажу тощо. До того ж цей підхід не розв'язує проблеми зниження мотивації працівників у разі зменшення обсягів продажу, зумовлених зовнішніми чинниками.

У зв'язку з цим для окремих фахівців, що здійснюють продаж продукції чи послуг, варто застосовувати почасово-преміальну систему оплати праці: виплата фіксованого посадового окладу (тарифної ставки) та премії залежно від виконання показників преміювання.

Найпростіший підхід до преміювання — виплата фіксованого відсотка премії від посадового окладу за умови виконання плану з реалізації продукції.

> **Приклад**. Працівникові, що продає туристичні путівки до скандинавських країн, установлений план на грудень — 22 путівки. Посадовий оклад працівника — 2500 грн. У разі виконання плану працівникові виплачується премія в розмірі 40 % посадового окладу. У грудні працівник продав 23 туристичні путівки. Розмір заробітної плати працівника становить
> 2500 + 2500 × 0,4 = 3500 (грн).

Розмір премій (бонусів) може диференціюватися залежно від відсотка виконання планових показників.

Приклад. Шкалу диференціації розміру премій наведено в табл. 12.5.

Таблиця 12.5

ШКАЛА ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ ЗАЛЕЖНО ВІД ВІДСОТКА ВИКОНАННЯ ПЛАНОВИХ ПОКАЗНИКІВ

Виконання планових показників, %	Коефіцієнт коригування розміру премії
Менше ніж 90	0
90—99	0,5
100—110	1,0
111—120	1,5
Понад 120	2,0

Преміювати працівників, що здійснюють продаж, можна на основі системи управління ефективністю.

Приклад. Цілі та показники для начальника відділу збуту наведено в табл. 12.6. Посадовий оклад начальника відділу збуту дорівнює 3000 грн.

Таблиця 12.6

ЦІЛІ, ПОКАЗНИКИ І РОЗМІР ПРЕМІЇ НАЧАЛЬНИКА ВІДДІЛУ ЗБУТУ

Основні цілі	Ключові показники ефективності	Значущість, %	Відсоток премії залежно від рівнів досягнення				Фактичне значення КПЕ	Розмір премії, грн
			0	10	20	40		
			неприпустимий рівень	низький рівень	плановий рівень	рівень лідерства		
Збільшення частки ринку	Обсяг продажу новим клієнтам, тис. грн	30	< 17	17—22	23—26	> 26	25	180 (3000× ×0,3×0,2)
Збільшення обсягів продажу	Виручка від реалізації, тис. грн	30	< 552	552—589	590—620	> 620	622	360 (3000× ×0,3× ×0,4)
Збільшення валової маржі	Валова маржа, тис. грн	20	< 91	91—95	96—98	> 98	97	120 (3000× ×0,2×0,2)
Підвищення рівня задоволення зовнішніх клієнтів	Індекс задоволення зовнішніх клієнтів, балів	20	> 7,1	7,1—8,0	8,1—9,0	< 9,0	8,0	60 (3000× ×0,2×0,1)
Усього		100	—	—	—	—	—	720

Для розрахунку індексу задоволення зовнішніх клієнтів можуть використовуватися такі показники:

— кількість утрачених клієнтів;

— кількість скарг і повернень продукції;

— визначення міри задоволення клієнтів за допомогою опитування чи анкетування.

Приклад. Порядок розрахунку індексу задоволення зовнішніх клієнтів наведено в табл. 12.7.

Таблиця 12.7

ПРИКЛАД РОЗРАХУНКУ ІНДЕКСУ ЗАДОВОЛЕННЯ ЗОВНІШНІХ КЛІЄНТІВ

Показники задоволення клієнтів	Вагомість, %	Максимальна оцінка, балів	Оцінка працівника, балів	Зважена оцінка
1. Кількість втрачених клієнтів	40	10	8	3,2 (8×0,4)
2. Скарги / повернення	30	10	7	2,1 (7×0,3)
3. Опитування задоволення клієнтів	30	10	9	2,7 (9×0,3)
Усього	100	—	—	8,0

В окремих випадках є сенс розробляти різні системи оплати праці для *працівників, які обслуговують постійних клієнтів* і *шукають нових*. Посадові оклади першої групи працівників можуть бути вищими, ніж другої, проте змінна частина — менша. Імовірність одержання вищого доходу в працівників, перед якими стоїть завдання розширення клієнтської бази, більша, проте такі працівники ризикують одержати менший дохід, ніж працівники, котрі працюють з постійними клієнтами.

Резюме

Важливою характеристикою ефективної системи мотивації персоналу є її гнучкість, адаптованість до економічних, соціальних, організаційних умов. Сучасний етап розвитку економіки характеризується постійними змінами та нововведеннями. Ефективність діяльності підприємства залежать від уміння швидко адаптуватися до змін. *Мотивація за умов змін* має передбачати такі заходи: проведення зборів, консультацій, анкетування для з'ясування думки членів колективу, використання внутрішніх корпоративних засобів інформування, залучення авторитетних професіоналів і фахівців до участі в прийнятті рішень, внесення відповідних змін до системи оцінювання персоналу та оплати праці та ін.

Мотивація працівників, що реалізують різні бізнес-процеси та здійснюють *проектну діяльність*, має свої особливості. У разі коли проект можна розбити на окремі етапи, працівників доцільно винагороджувати за результатами кожного етапу. Результати оцінюють за трьома аспектами: якість виконання, додержання термінів та витрати ресурсів. Для працівників, залучених до роботи в проекті, може застосовуватися почасова або відрядна оплата праці. У першому випадку застосовують проектну годинну ставку, у другому — проектну розцінку. Працівникам може виплачуватися фіксована надбавка за участь у проекті або нараховуватися бонуси (премії). Участь у

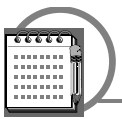
проекті дає змогу одержати додатковий досвід, підвищити компетентність працівників, що сприяє їхньому професійному та кар'єрному зростанню.

Для одержання значних конкурентних переваг на ринку підприємство має не просто реагувати на зміни, а випереджати своїх конкурентів у розробленні та впровадженні інновацій. *Активізації інноваційної діяльності* сприяє використання відповідних методів заохочення працівників. Матеріальна винагорода (премії) може диференціюватися залежно від ступеня новизни результатів інноваційної діяльності чи економічного ефекту, одержаного в результаті створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, нових видів продукції. Положення про преміювання має містити: перелік видів робіт (розробок); показники оцінювання результатів роботи; порядок преміювання працівників за виконання короткострокових, довгострокових та окремих етапів робіт; остаточний розрахунок розміру та виплати премії за виконання роботи; джерела виплати премій; перелік документів, якими засвідчується виконання робіт.

З-поміж методів нематеріального стимулювання працівників до інноваційної діяльності треба виокремити ротацію персоналу між різними функціональними підрозділами, бізнес-одиницями, територіальними відділами, посадове просування, надання можливості самостійно планувати свою роботу, вибирати способи досягнення поставлених цілей, визнання заслуг працівників тощо.

Специфічною є мотивація працівників окремих професійних груп і насамперед *керівників вищого рівня управління*. Важливе значення для керівників має бренд роботодавця, імідж підприємства, стабільність його на ринку, перспективи розвитку, справедливість винагороди, узгодження її розміру з досягнутими результатами праці, визнання, наявність необхідних повноважень для прийняття рішень. Стандартними складовими компенсаційного пакета топ-менеджерів є посадовий оклад, доплати і надбавки, премії, соціальні виплати та заохочення, опціони чи пакет акцій. Велике значення керівники надають нематеріальним чинникам, зокрема змістовності, творчому характеру праці, можливості розв'язувати стратегічні завдання, реалізувати власний потенціал.

Оплата праці *працівників*, *що здійснюють продаж*, ґрунтується на системі комісійних виплат. Процедура розроблення комісійних виплат: установлення базової одиниці, що береться за основу для нарахування комісійних, розроблення шкали та визначення часу виплати комісійних. Система оплати праці залежить від цілей підприємства, специфіки ринку, особливостей товару, що реалізується. Вона має бути проста і зрозуміла для працівників, орієнтувати їх на досягнення цілей підприємства, відкрита для змін. Преміювання працівників може здійснюватися на основі системи управління ефективністю.



Терміни і поняття

Види інноваційної діяльності
Індекс задоволення зовнішніх клієнтів
Інновація (*нововведення*)
Комісійні виплати
Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції
Мотивація за умов змін
Мотивація працівників до інноваційної діяльності
Мотивація проектних груп
Оплата праці працівників проектних груп

Особливості мотивації керівників вищого рівня управління
Преміювання за створення, освоєння та впровадження нової техніки, технології та продукції
Проект

Питання для перевірки знань

1.Розкрийте особливості мотивації персоналу в умовах змін.
2.Назвіть відмінності проектної діяльності від процесної.
3.Назвіть відмінності в мотивації працівників, що реалізують бізнес-процеси та здійснюють проектну діяльність.
4.Дайте характеристику підходам до оплати праці працівників, залучених до роботи в проекті.
5.Наведіть розділи положення про преміювання працівників за створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, нових видів продукції.
6.Наведіть приклади шкали диференціації розмірів премій за створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, нових видів продукції.
7.Дайте характеристику нематеріальним методам стимулювання працівників до інноваційної діяльності.
8.Розкрийте особливості мотивації керівників вищого рівня управління.
9.Опишіть процедуру розроблення комісійних виплат.
10.Наведіть приклади шкали диференціації розмірів комісійних виплат.
11.Обгрунтуйте доцільність використання різних систем оплати праці для працівників, які обслуговують постійних клієнтів і шукають нових.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Розробити показники оцінювання результатів праці працівників за участь у проектах «Запровадження грейдової системи оплати праці в банку», «Розроблення системи участі персоналу в прибутку на промисловому підприємстві», «Розроблення соціального пакета в авіакомпанії».
2. Розробити різні види шкали диференціації розмірів премій за створення, освоєння та впровадження нових видів продукції (нової техніки і технології) залежно від складності, обсягів та якості виконаних робіт.
3. Спроектувати цілі та сформувати ключові показники ефективності для директора підприємства, менеджера зі збуту, торговельного представника на різних етапах життєвого циклу підприємства.
4. Підготувати есе на одну з тем:
   - ✓ «Досвід мотивації персоналу за умов змін у вітчизняних та іноземних компаніях»;
   - ✓ «Досвід застосування програм заохочення нововведень у вітчизняних та іноземних компаніях»;
   - ✓ «Досвід мотивації персоналу під час розроблення та реалізації проектів у вітчизняних та іноземних компаніях».

Література для поглибленого вивчення

1.Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 40-IV.
2.Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. № 23.
3.*Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
4.*Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
5.*Горелов Н. А.* Вознаграждение работников. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н.А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.
6.*Клочков А. К.* KPI и мотивация персонала : полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. — М. : Эксмо, 2010.
7.*Колот А. М.* Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління / А.М. Колот, А.Є. Никифоров // Економіка та держава. — 2008. — №5. — С. 17—23.
8.*Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала // Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
9.*Петрова І.Л.* Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / І.Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна ; за наук. ред. проф. І.Л. Петрової. — К. : Дорадо, 2010.
10.*Сурин А. В.* Инновационный менеджмент : учебник / А.В. Сурин, О.П. Молчанова. — М. : ИНФРА-М, 2009.
11.*Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.

Розділ 13 ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

13.1. Положення про оплату праці персоналу як основний правовий документ підприємства.
13.2. Питання оплати праці в колективному договорі підприємства.
13.3. Індивідуалізація умов оплати праці у трудовому договорі.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати
- ✓ структуру і технологію розроблення положення про оплату праці персоналу;
- ✓ вимоги до розроблення положень щодо оплати праці в колективному договорі підприємства;
- ✓ структуру індивідуального трудового договору та основні положення щодо оплати праці;
- ✓ підстави для запровадження індивідуальних умов оплати праці працівників;

уміти
- ✓ розробляти положення про оплату праці персоналу;
- ✓ формувати основні положення щодо оплати праці в колективному договорі;
- ✓ відображати основні умови оплати праці в індивідуальному трудовому договорі;
- ✓ обґрунтовувати доцільність запровадження індивідуальних умов оплати праці працівників.

13.1. Положення про оплату праці персоналу як основний правовий документ підприємства

З-поміж локальних нормативних актів підприємства, на підставі котрих визначаються основні положення щодо оплати праці персоналу, значне місце відведено *положенню про оплату праці персоналу* та *колективному договору*. Основні норми щодо оплати праці конкретного працівника мають відображатись у *трудовому договорі* чи *контракті*.

Під час визначення основних положень щодо організації заробітної плати на підприємстві роботодавець має діяти в межах своєї компетенції. Локальні нормативні акти підприємства не можуть суперечити Конституції України, КЗпП України, законам, указам Президента України, постановам уряду, іншим нормативно-правовим актам. Локальні нормативні акти також мають ураховувати основні положення генеральної, регіональної і галузевої угод.

Під час розроблення локальних нормативних актів компетенції роботодавця обмежені, з одного боку, вимогами законодавчих актів, а з другого — укладеними угодами різних (державного, галузевого і регіонального) рівнів. Проте компетенції роботодавця у сфері регулювання заробітної плати не є абсолютно обмеженими, оскільки законодавчі акти містять лише мінімальні гарантії. Нормативно-правові акти, ухвалені органами державного управління, мають характер прямої дії лише для підприємств бюджетної сфери.

Положення про оплату праці персоналу (далі — Положення) повинно мати логічну структуру. Основні структурні складники доцільно об'єднувати в розділи, хоч можна використовувати й інші найменування: параграфи, пункти, частини тощо.

Наведемо основні розділи Положення та методичні рекомендації щодо їх розроблення.

РозділI. Загальні положення

[У розділі зазначаються цілі, котрі висуваються до системи оплати праці на термін дії Положення і досягненню яких має сприяти організація заробітної плати.

> Можна формулювати загальні цілі, як-от: «*Це Положення запроваджується для підвищення матеріальної заінтересованості працівників у поліпшенні індивідуальних результатів, результатів діяльності структурних підрозділів та підприємства загалом. Положення спрямоване на посилення взаємозв'язку заробітної плати працівника з його особистим трудовим внеском та кінцевими результатами роботи підприємства*».
> Цілі можуть бути сформульовані конкретніше, наприклад:
> — формування прозорої політики оплати праці;
> — забезпечення гнучкості системи оплати праці;
> — усунення диспропорцій в оплаті праці різних категорій і професійних груп персоналу;
> — підвищення ефективності контролю та обліку планування робіт і виконання завдань;
> — підвищення ефективності та якості роботи працівників;
> — стимулювання ініціативи і творчості персоналу;
> — розкриття потенціалу працівників;
> — раціональне використання фонду оплати праці тощо.

У цьому розділі можна зазначати нормативні документи, на підставі яких розроблено Положення:

— законодавчі акти;

— рішення ради директорів;

— угоди різного рівня (державного, галузевого, регіонального), колективний договір тощо.

У загальних положеннях можуть бути викладені системи оплати праці, які застосовуються для працівників різних професійних груп: *почасова*, *почасово-преміальна*, *пряма відрядна*, *відрядно-прогресивна*, *відрядно-преміальна*, *комісійна* тощо.

Цей розділ може також містити інформацію щодо структури заробітної плати: *основна*, *додаткова*, *інші заохочувальні та компенсаційні виплати*.]

Розділ ІІ. Тарифні умови оплати праці (формування основної заробітної плати)

[Розділ може починатись із формулювання цілей проектування основної заробітної плати (тарифних умов оплати праці), наприклад: *«Головним призначенням тарифного нормування є диференціація заробітної плати залежно від складності обов'язків і робіт, кваліфікації, умов праці та значущості певного виду діяльності»*.

У цьому розділі наводяться чинні на підприємстві тарифні умови оплати праці. Якщо підприємство належить *до бюджетного сектору економіки*, наводять Єдину тарифну сітку розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, якій було надано чинності Постановою Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. №1298.

Для *підприємств небюджетного сектору економіки* зміст цього розділу залежить від підходу до проектування основної заробітної плати.

За традиційного підходу розробляють тарифні сітки для робітників і схеми посадових окладів для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

Можна розробляти єдину шкалу міжкваліфікаційних співвідношень для оплати праці всіх категорій персоналу.

У разі застосування традиційного підходу цей розділ може містити два підрозділи: тарифні умови оплати праці робітників і схема посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

Перший підрозділ другого розділу міститиме *тарифні сітки* для оплати праці робітників з певною кількістю розрядів, відповідних їм тарифних коефіцієнтів і тарифних ставок.

Якщо на підприємстві застосовується *диференційований підхід* до оплати праці робітників різних професійних груп, робітників з почасовою та відрядною формами оплати праці, робітників, що працюють у різних умовах праці, обов'язково зазначають розміри диференціації тарифних ставок робітників 1-го розряду за професійними групами (видами діяльності), формами оплати праці, умовами праці тощо в разі використання єдиних тарифних коефіцієнтів для різних професійних груп.

Якщо ж на підприємстві застосовують не тільки різні тарифні ставки робітників 1-го розряду, а й різні тарифні коефіцієнти, то наводять усі види тарифних сіток.

У цьому підрозділі зазначаються *нормативні документи*, на підставі яких провадиться тарифне нормування праці робітників, зокрема випуски Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників чи інші документи з тарифного нормування праці.

Крім того, наводяться *тарифні ставки* (*оклади*) *робітників, котрі виконують найпростіші роботи* і не тарифікуються за розрядами (кур'єр, прибиральник виробничих приміщень, гардеробник тощо). Тарифні ставки (оклади) зазначених професійних груп заведено встановлювати на рівні 90—92% тарифної ставки робітника 1-го розряду за умов, що розраховані тарифні

ставки (оклади) будуть не нижчі за мінімальні гарантії, передбачені законодавством, генеральною, галузевою і регіональною угодами.

Другий підрозділ другого розділу має містити *схему посадових окладів* керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Тут в ієрархічному порядку наводять чинну на підприємстві номенклатуру посад і встановлені для кожної посади міжкваліфікаційні (міжпосадові) співвідношення (коефіцієнти) в оплаті праці та (або) посадові оклади чи вилки співвідношень (окладів).

Усі посади можуть бути *згруповані в кваліфікаційні групи (грейди)*. За такого підходу наводяться довідкові дані щодо віднесення різних посад до тієї чи іншої кваліфікаційної групи (грейду). Задля формування прозорої політики оплати праці варто подати в розділі методологію формування кваліфікаційних груп (грейдів): принципи, методичні засади, процедуру тощо.

За умов використання *вилкового підходу* обов'язково треба зазначити правила підвищення й зниження посадових окладів (кваліфікаційних коефіцієнтів) у межах вилок, установлених для певних посад чи кваліфікаційних груп (грейдів). При цьому для кожної професійної групи працівників розробляють показники підвищення і зниження коефіцієнта у межах вилки, а також зазначають терміни перегляду індивідуальних коефіцієнтів (місяць, квартал чи півріччя) та відповідальних посадових осіб.]

Розділ ІІІ. Преміювання за основні результати діяльності

[У розділі наводяться положення про преміювання персоналу за основні результати діяльності. Розділ має містити такі основні частини:

1) *вступну*, в якій зазначаються цілі преміювання;

2) *показники й умови преміювання та найменування підрозділів, професій і посад*, котрі підлягають преміюванню за виконання (перевиконання) зазначених показників і умов;

3) *розміри премій* (у відсотках до тарифних ставок, окладів, посадових окладів) за виконання (перевиконання) кожного показника. Можна навести шкалу розмірів премій за кожен відсоток перевиконання відповідних показників преміювання.

У разі використання колективного преміювання — нарахування премій за виконання (перевиконання) показників преміювання структурним підрозділом чи підприємством загалом — обов'язково треба навести методику розподілу нарахованої колективу премії між його членами. Розподіл колективної премії між працівниками може здійснюватися з урахуванням їхніх тарифних ставок, посадових окладів, відпрацьованого кожним працівником часу, індивідуальних результатів праці чи трудового внеску в колективні результати;

4) *порядок обліку показників і умов преміювання*;

5) *періодичність преміювання*, *терміни нарахування та виплати винагороди;*

6) *підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій.* Ця частина може формулюватись як «Умови депреміювання». У ній наводиться перелік недоліків у роботі та відповідні розміри зниження премій чи позбавлення їх;

7) *найменування підрозділу чи посадова особа*, відповідальна за достовірність обліку фактично досягнутих результатів і нарахованих розмірів премій відповідно до розроблених положень;

8) *джерела виплати премій*.]

Розділ IV. Доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів

[Цей розділ має містити перелік і розміри доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів та порядок установлення і виплати їх.]

Розділ V. Одноразові премії та винагороди

[У розділі наводять положення щодо одноразових заохочень за види робіт, не передбачених посадовими чи функціональними обов'язками. Ці роботи можуть виконуватися працівниками за спеціальними розпорядженнями чи з власної ініціативи. Такі заохочення, зокрема, надаються:

— за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки та технології;

— виконання важливих і особливо важливих завдань;

— уведення в дію в строк і достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, своєчасне постачання продукції на експорт.

До таких заохочень також належать щорічні винагороди за вислугу років (стаж роботи) тощо.

На підприємстві можуть бути передбачені премії за перемогу в різних змаганнях, конкурсах, оглядах тощо. Конкурси і змагання можуть організовуватися за підрозділами, професіями, розв'язанням окремих завдань.

У цьому розділі також наводиться перелік виплат до ювілейних дат, державних і професійних свят та інших подій.]

Розділ VI. Винагороди працівникам за підсумками роботи за рік

[Умови заохочення працівників за підсумками роботи за рік можна навести в окремому розділі або в *розділі «Одноразові премії та винагороди»*. Основні положення щодо заохочення працівників за підсумками роботи за рік мають містити:

— перелік категорій працівників, на яких поширюється цей вид заохочення;

— показники й правила визначення розмірів виплати;

— критерії розподілу винагороди між працівниками.]

Розділ VII. Гарантії та компенсаційні виплати працівникам

[У розділі наводять перелік, розміри, порядок надання гарантій і виплати компенсацій. Зазначені виплати мають відповідати передбаченим КЗпП України мінімальним нормам. Положення може містити інші випадки надання працівникові гарантій і компенсаційних виплат порівняно з регламентованими законодавством, як-от оплата часу приймання зміни. Можуть бути установлені вищі розміри таких виплат.]

Розділ VIII. Особливі умови оплати праці окремих категорій працівників

[У розділі фіксують винятки із загальних правил оплати праці для окремих категорій працівників виходячи з особливих обставин, скажімо, таких:

— особливості тарифікації праці працівників чи її відсутність;

— дефіцит представників певних професійних груп на ринку праці;

— особливості нормування праці;

— особливості оплати за умов вахтового методу організації робіт тощо.

У розділі можна зазначити, що оплата праці окремих категорій працівників регламентується спеціальними положеннями, які є додатком до чинного Положення.]

Розділ IX. Соціальні виплати

[У цьому розділі наводять перелік виплат соціального характеру, передбачених законодавством та установлених за ініціативою роботодавця. У розділі слід зазначити категорії та професійні групи працівників, для яких передбачені ті чи інші соціальні виплати та заохочення, умови їх надання та (або) виплати.

Розмір окремих виплат може *диференціюватися залежно від категорії, посади*, яку обіймає працівник, кваліфікаційної групи (грейду), до якої належить посада, стажу роботи на підприємстві та інших чинників.

За умов *формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію»* потрібно дати різні пакети (набори) таких виплат і правила вибору їх працівниками. У разі *формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу»* необхідно зазначити грошовий чи баловий еквівалент кожної виплати, а також суми, передбачені для працівників різних категорій і професійних груп.]

Розділ X. Інші умови оплати праці

[У цьому розділі зазначають умови оплати праці, що не ввійшли до жодного з наведених розділів, зокрема:

— терміни, періодичність і порядок виплати заробітної плати;

— перегляд та індексація розміру заробітної плати;

— порядок нарахування заробітної плати працівникові за час щорічної відпустки;

— строки розрахунку під час звільнення;

— розв’язання трудових спорів з питань оплати праці тощо.]

Положення про оплату праці персоналу розробляють підрозділи (служба персоналу, відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, економічний відділ тощо) чи окремі посадові особи, які відповідають за організацію праці та заробітної плати на підприємстві. Дане Положення затверджує директор підприємства.

Зміни та доповнення до положення про оплату праці персоналу треба вносити відповідно до норм, які містяться в законодавчих актах, угодах і колективному договорі. Якщо колективний договір на підприємстві не укладено, власник або вповноважений ним орган зобов'язаний узгодити питання оплати праці з виборним органом профспілкової організації (профспілковим представником), що представляє інтереси більшості працівників, а якщо його немає — з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом (ст. 97 КЗпП України).

13.2. Питання оплати праці в колективному договорі підприємства

Одним з основних елементів організації заробітної плати є багаторівневий механізм соціального партнерства, репрезентований на підприємстві колективно-договірним регулюванням трудових відносин. Загальні правові засади щодо змісту угод і колективних договорів містяться в КЗпП України та Законі України «Про колективні договори і угоди» від 4 липня 1993 р. № 3356-XII.

Угодою на державному рівні (генеральною угодою) стосовно оплати праці регулюються такі норми:
— умови зростання фондів оплати праці;
— міжгалузеві співвідношення в оплаті праці;
— мінімальні соціальні гарантії у сфері оплати праці;
— розмір прожиткового мінімуму тощо.
Повний перелік питань, котрі потребують урегулювання, виноситься на переговори та становить зміст генеральної угоди, що визначається сторонами угоди в межах їхньої компетенції.
Змістом галузевої угоди є такі галузеві норми:
— умови зростання фондів оплати праці;
— мінімальні гарантії заробітної плати відповідно до кваліфікації на основі єдиної тарифної сітки;
— мінімальні розміри доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників галузі.
Що стосується регіональних угод, то треба зазначити недостатню правову визначеність їх змісту. Ст. 8 Закону України «Про колективні договори і угоди» містить таку загальну норму: «Угоди на регіональному рівні регулюють норми соціального захисту найманих працівників підприємств, включають вищі порівняно з генеральною угодою соціальні гарантії, компенсації, пільги».

Відповідно до чинного законодавства (ст. 97 КЗпП України та ст. 15 Закону України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВД) колективний договір є основним нормативним актом на підприємстві, в якому закріплюються умови та розміри оплати праці.

Відповідно до ст. 97 КЗпП України системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород, інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат установлюються підприємствами, установами, організаціями самостійно в колективному договорі з додержанням

норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною, галузевими та регіональними угодами.

У разі коли колективний договір на підприємстві не укладено, власник або вповноважений ним орган повинен узгодити ці питання з профспілковим органом, що представляє інтереси більшості працівників, а якщо останнього немає, то з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом.

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їхньої компетенції. Відповідно до ст. 13 КЗпП України і ст. 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» у колективному договорі мають визначатися взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин.

Щодо оплати праці та матеріального заохочення колективний договір містить такі положення:

— системи, розміри заробітної плати;

— інші види трудових виплат: доплати, надбавки, премії тощо;

— гарантії, компенсації, пільги;

— участь трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку, якщо це передбачено статутом;

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

— умови регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці тощо.

Конкретні розміри тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок робітникам, посадових окладів керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям, а також надбавок, доплат, премій і винагород установлюються власником або вповноваженим ним органом з урахуванням наведених раніше вимог.

Зазначені напрями регулювання відносин між соціальними партнерами на рівні підприємства є лише основними. За потреби сторони на власний розсуд можуть розширити коло питань, що виносяться на переговори.

Колективні договори реєструються місцевими органами державної виконавчої влади.

Варто наголосити, що умови колективного договору, що погіршують порівняно з чинним законодавством і угодами становище працівників, є недійсними (ст. 16 КЗпП України). Разом із цим ст. 14 Закону України «Про оплату праці» допускає стосовно оплати праці *встановлення в колективному договорі норм, нижчих за норми, визначені генеральною, галузевою або регіональною угодами*, але не нижчих за державні норми і гарантії в оплаті праці. У разі запровадження роботодавцем таких норм треба зважати на таке.

По-перше, *норми не можуть бути нижчі за державні норми і гарантії в оплаті праці*. Відповідно до ст. 5 Закону України «Про колективні договори і угоди» умови колективних договорів або угод, що погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними. Отже, забороняється включати такі норми до договорів і угод.

По-друге, такі норми можуть застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів підприємства *терміном не більш як шість місяців* (ст. 14 Закону України «Про оплату праці»).

По-третє, власник або вповноважений ним орган чи фізична особа *не має права в односторонньому порядку приймати рішення* з питань оплати праці, що погіршують умови, установлені законодавством, угодами, колективними договорами (ст. 97 КЗпП України).

По-четверте, про нові або зміну чинних умов оплати праці в бік погіршання власник або вповноважений ним орган повинен *повідомити працівника не пізніше ніж за два місяці* до їх запровадження або зміни (ст. 103 КЗпП України).

13.3. Індивідуалізація умов оплати праці у трудовому договорі

Питання оплати праці обов'язково мають бути викладені в індивідуальному трудовому договорі.

Можна виокремити два варіанти визначення умов оплати праці у трудовому договорі незалежно від терміну, на який його укладено:

1) оплата праці працівника на загальних для всього трудового колективу умовах;

2) оплата праці працівника на індивідуальних умовах, під якими треба розуміти будь-які відхилення від загальних умов оплати праці.

На підприємстві можуть бути як загальні, так і індивідуальні умови оплати праці. Їх масштаби можуть бути неоднакові на різних підприємствах. Питання про умови оплати, на яких працівник надає свою робочу силу (компетенції, людський капітал), розв'язується за спільною згодою працівника і роботодавця. Жоден з них не має права змусити іншу сторону прийняти умови оплати, котрі не відповідають її інтересам.

Загальні умови оплати праці встановлюються в колективному договорі. Наявність загальних умов оплати праці на підприємстві вигідна і роботодавцеві, і працівникові. Останньому вони гарантують визначений рівень заробітної плати, забезпечують справедливість, усувають будь-які форми дискримінації в оплаті праці з боку роботодавця.

Наявність загальних умов не виключає права під час укладення трудового договору роботодавцеві чи працівникові запропонувати іншій стороні індивідуальні умови оплати праці.

Принциповим питанням індивідуалізації умов оплати праці є *недопущення ухвалення норм, котрі погіршують матеріальне становище працівника* порівняно з чинним законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами та колективним договором. У разі відхилення від загальноприйнятих на підприємстві умов оплати праці всі положення щодо визначення заробітної плати певного працівника мають бути встановлені в трудовому договорі.

Сфера застосування індивідуальних умов оплати праці не має поширюватися на всіх без винятку працівників. Належним чином розроблений на підприємстві механізм узгодження розміру заробітної плати зі складністю робіт і кваліфікацією працівників, цінністю посад і робочих місць, індивідуальними та колективними результатами праці, особистісними характеристиками працівників забезпечує гнучкість системи оплати праці, об'єктивну диференціацію заробітної плати, виконання нею мотиваційної функції. У зв'язку із цим дальша конкретизація умов оплати праці необхідна лише у виняткових випадках для окремих працівників.

Доцільність індивідуалізації умов оплати праці можна визначити за такими критеріями:

— дефіцит представників окремих професійних груп на ринку праці;

— суттєвий вплив індивідуальних результатів праці працівника на результати діяльності підприємства загалом;

— необхідність досягнення певних результатів у чітко визначені терміни;

— творчий характер праці;

— неможливість регламентації праці;

— наявність часового інтервалу між затратами праці та її результатами тощо.

Наведеним критеріям на підприємстві відповідає характер праці: перших керівників, котрих наймають власники підприємств і делегують їм свої повноваження; заступників керівників підприємств; окремих керівників основних і функціональних підрозділів; висококваліфікованих професіоналів.

Треба пам'ятати, що індивідуалізація має стосуватися принаймні трьох аспектів: норм праці, результатів праці й умов оплати праці. Необхідно враховувати також професійно-кваліфікаційний рівень працівника, його індивідуальні характеристики, значущість і цінність функцій, що їх виконує працівник. Потрібно передбачати не тільки підвищення заробітної плати залежно від поліпшення результатів праці, але і її зниження в разі невиконання взятих працівником зобов'язань.

Важливе питання — установлення кількісного *співвідношення постійної* (*основної*) *і змінної* (*додаткової*) *заробітної плати*. Під час укладання договорів з професіоналами, котрі здійснюють розроблення новітніх технологій, технічну реконструкцію і переозброєння виробництва, доцільно передбачити високу (до 90%) частку гарантованої заробітної плати. Для підвищення заінтересованості в досягненні високих результатів у чітко встановлені терміни треба передбачити спеціальні премії за успішне завершення етапів роботи.

Під час укладання договору з працівниками, робота яких безпосередньо впливає на збільшення обсягів виробництва чи реалізації продукції, виконання договірних зобов'язань, якість робіт чи послуг тощо, доцільно забезпечити тісну залежність розміру заробітної плати від результатів праці й, відповідно, високу частку додаткової заробітної плати в загальній її сумі.

Під час визначення індивідуальних умов оплати праці можуть застосовуватися різні підходи не тільки щодо структури заробітної плати, але й *порядку виплати заробітної плати*. Зокрема, може щомісяця виплачуватися

посадовий оклад, передбачений договором, а додаткова оплата здійснюватися за результатами роботи відповідних періодів: місяця, кварталу чи півріччя.

Заробітна плата може встановлюватися в абсолютному фіксованому розмірі й виплачуватися щомісяця, додаткова винагорода — лише за результатами роботи за рік залежно від індивідуальних результатів та ефективності роботи підприємства загалом.

Інший варіант — установлення основної заробітної плати в абсолютному, зазвичай високому, розмірі. З метою узгодження заробітної плати з конкретними результатами праці й посилення заінтересованості працівника в їх досягненні може виплачуватися змінна частина (премія) в кінці року чи іншого періоду з урахуванням індексації й банківського відсотка за вкладом. Наприклад, щомісяця виплачується 80% передбаченої договором заробітної плати, а 20% резервується. У разі виконання умов договору працівникові виплачується нагромаджена сума, яка збільшується відповідно до визначених умов індексації і банківського відсотка. У разі невиконання окремих умов виплачується лише частина зарезервованої суми.

Резюме

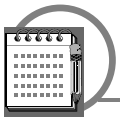
З-поміж локальних нормативних актів підприємства, на підставі котрих визначаються основні положення щодо оплати праці персоналу, значне місце відведено положенню про оплату праці та колективному договору. Під час визначення основних положень щодо організації заробітної плати на підприємстві роботодавець має діяти в межах своєї компетенції. Локальні нормативні акти підприємства не можуть суперечити Конституції України, КЗпП України, законам, указам Президента України, постановам уряду, іншим нормативно-правовим актам. Локальні нормативні акти також мають ураховувати основні положення генеральної, регіональної і галузевої угод.

Положення про оплату праці персоналу має бути логічно структуроване й містити такі розділи: «Загальні положення»; «Тарифні умови оплати праці (формування основної заробітної плати)»; «Преміювання за основні результати діяльності»; «Доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів»; «Одноразові премії та винагороди»; «Винагороди за підсумками роботи за рік»; «Гарантії та компенсаційні виплати»; «Особливі умови оплати праці окремих категорій працівників»; «Соціальні виплати»; «Інші умови оплати праці».

На підприємстві основним нормативним актом, в якому закріплюються умови та розміри оплати праці, є *колективний договір*. Стосовно оплати праці та матеріального заохочення колективний договір містить такі положення: системи, розміри заробітної плати; інші види трудових виплат (доплати, надбавки, премії тощо); гарантії та компенсації; участь трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників; умови регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці тощо. Зазначені напрями регулювання відносин між соціальними партнерами на рівні підприємства є лише ключовими. За потреби сторони на власний розсуд можуть розширити коло питань, що виносяться на переговори.

Норми щодо оплати праці конкретного працівника мають відображатись у *трудовому договорі* чи *контракті*. Можна виокремити два варіанти визначення умов оплати праці у трудовому договорі: оплата праці на загальних для всього трудового колективу умовах та на індивідуальних умовах, під якими треба розуміти будь-які відхилення від загальних умов оплати праці. На підприємстві можуть бути як загальні, так і індивідуальні умови оплати праці. Їх масштаби можуть різнитися на підприємствах.

Доцільність індивідуалізації умов оплати праці може визначатися за такими критеріями: дефіцит представників окремих професійних груп на ринку праці; суттєвий вплив індивідуальних результатів праці працівника на результати діяльності підприємства загалом; необхідність досягнення певних результатів у чітко визначені терміни; творчий характер праці; неможливість регламентації праці; наявність часового інтервалу між затратами праці та її результатами тощо. Зазначеним критеріям на підприємстві відповідає характер праці перших керівників, їхніх заступників, окремих керівників основних і функціональних підрозділів та висококваліфікованих професіоналів.



Терміни і поняття

Галузева угода
Генеральна угода
Індивідуалізовані умови оплати праці
Колективний договір
Положення про оплату праці
Регіональна угода
Трудовий договір

Питання для перевірки знань

1.Розкрийте компетенції роботодавця у визначенні основних положень щодо організації заробітної плати на підприємстві.
2.Визначте основні розділи та інформацію, яку має містити положення про оплату праці персоналу.
3.Опишіть процедуру розроблення та внесення змін до положення про оплату праці персоналу.
4.Назвіть норми стосовно оплати праці, які містять колективні угоди різних рівнів.
5.Назвіть норми стосовно оплати праці, які має містити колективний договір.
6.Поясніть, чи допускає чинне законодавство встановлення в колективному договорі норм нижчих за норми, визначені трудовим законодавством, генеральною, галузевою або регіональною угодами.
7.Дайте порівняльну характеристику встановлення умов оплати праці у трудовому договорі на загальних та індивідуалізованих умовах.
8.Наведіть критерії доцільності встановлення індивідуалізованих умов оплати праці в трудовому договорі.

Завдання для індивідуальної роботи

1.На підставі вивчення трудового законодавства, зокрема *Кодексу законів про працю України*, *Законів України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди»*, визначити законодавчі норми, що регламентують процедуру розроблення та внесення змін до колективного договору.
2.На підставі вивчення трудового законодавства, зокрема *Кодексу законів про працю України* та *Постанови Кабінету Міністрів України «Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору» від 19 березня 1994 р. №170*, з'ясувати особливості контрактної форми наймання та оплати праці.
3.Підготувати есе на тему «Можливості необмеженого (розширеного) використання контрактної форми трудового договору».

Література для поглибленого вивчення

1.Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII.
2.Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-XII.
3.Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. №108/95-ВР.
4.Постанова Кабінету Міністрів України «Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору» від 19 березня 1994 р. № 170.
5.Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010—2012 роки, укладена між Стороною власників в особі Кабінету Міністрів України і Спільного представницького органу сторони роботодавців та Стороною профспілок в особі Спільного представницького органу всеукраїнських профспілок та профспілкових об'єднань.
6.*Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.
7.*Цимбалюк С. О.* Положення про оплату праці: структура і методичні рекомендації щодо розроблення / С.О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2009. — №11. — С. 66—72.
8.*Яковлев Р. А.* Оплата труда в организации. — 2-е изд., перераб. и доп. / Р.А. Яковлев. — М. : МЦ ФЭР, 2005.

Розділ 14 НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: СУТНІСТЬ, ФОРМИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

14.1. Чинники трансформації мотивів та підвищення ролі нематеріальної мотивації.
14.2. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації.
14.3. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу.
14.4. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації персоналу.
14.5. Стимулювання працівників вільним часом та гнучким режимом праці.
14.6. Мотивування персоналу з використанням примусових заходів.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати
- ✓ фактори трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації;
- ✓ мотиваційний потенціал корпоративної культури організації;
- ✓ призначення та особливості використання програм професійного розвитку та корпоративних заходів;
- ✓ особливості використання внутрішніх комунікацій і програм інформування для посилення мотивації персоналу;
- ✓ особливості стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці;
- ✓ форми та обмеження мотивування персоналу з використанням примусових заходів;

уміти
- ✓ аналізувати ефективність нематеріальної мотивації трудової діяльності в організації та проектувати заходи щодо її посилення;
- ✓ розробляти заходи посилення мотивації персоналу з використанням особливостей корпоративної культури;
- ✓ розробляти програми службово-професійного зростання працівників з метою посилення їхньої мотивації;
- ✓ організовувати конкурси та процедуру нагородження переможців;
- ✓ розробляти програми інформування персоналу;
- ✓ розробляти гнучкі режими праці задля посилення мотивації працівників;
- ✓ запобігати виникненню потенційних негативних наслідків у разі застосування системи об'єктивно необхідних покарань.

14.1. Чинники трансформації мотивів та підвищення ролі нематеріальної мотивації

Першочерговою потребою людини завжди було задоволення матеріальних потреб. Згодом людина навчилася працювати, щоб задовольняти

різноманітні потреби не тільки матеріального характеру. Нині матеріальна винагорода також відіграє важливу роль у підвищенні трудової активності персоналу та закріпленні компетентних працівників на підприємстві. Проте матеріальні чинники не єдині й не завжди основні для забезпечення високої трудової віддачі та досягнення потрібних результатів.

Людина працює не тільки для задоволення матеріальних інтересів, а й для комплексного забезпечення різноманітних соціальних, культурних і духовних потреб. Разом з тим нематеріальна мотивація має доповнювати матеріальну, але не замінювати її повністю. Роботодавець має забезпечити працівникам прийнятний трудовий дохід, що узгоджується з вартістю (ціною) робочої сили. Цілком очевидно, що працівник, який не може задовольнити свої потреби на гідному рівні, не буде в захваті від зниження рівня матеріальних винагород у обмін на додаткові нематеріальні блага.

За результатами різноманітних досліджень, проведених останніми роками на підприємствах України, для 65 % працівників головним стимулом залишається одержання необхідних коштів для існування. І лише у близько 20 % працівників на першому місці — задоволення від роботи, її соціальна значущість незалежно від розмірів трудових доходів.

І світовий, і вітчизняний досвід переконують, що після підвищення рівня і якості життя та соціального статусу найманих працівників значення матеріальних чинників (стосовно до інших) має тенденцію до зниження. Однак це не означає, що матеріальні стимули втрачають свою актуальність і працівник байдуже ставиться до свого матеріального добробуту. Скоріше, ідеться про відносну зміну пріоритетів у трудовій діяльності персоналу під впливом різноманітних чинників.

> Відповідно до *дослідження, проведеного консультантом агенції «Шведські економічні й фінансові консультанти з міжнародного розвитку» К. Ферлінгом*, для шведських працівників першорядне значення мають командний дух, дружба, партнерство та колектив. На другому місці — цікава робота, на третьому — самостійний характер праці та відповідальність за результат. Розмір заробітної плати посідає сьоме місце. Основними мотивами керівників вищого рівня управління є можливість особистого розвитку, команда, якою вони керують, наявність умов для досягнення поставлених цілей. Важливе значення має також схвалення радою директорів результатів їхньої праці[1].

Постійні зміни у структурі та ієрархії мотивів працівників є об'єктивною закономірністю, властивою сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації працівників, належать зміни:

— характеру та змісту праці, що відбуваються під впливом інноваційного розвитку, розвитку комп'ютерних технологій, збільшення частки інтелектуальної праці;

— професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємств, якості людського капіталу;

---

[1] *Іваненко С.* Нестандартні способи мотивації персоналу: досвід успішних компаній / С. Іваненко // Консалтинг в Україні. — 2008. — № 1—2 (42—43). — С. 61—62.

— матеріального стану найманих працівників і якості трудового життя;

— соціального статусу найманих працівників та ін.

У зв'язку з цим важливу роль в управлінні персоналом і забезпеченні позитивного бренду роботодавця відіграють нематеріальні методи мотивації. Однак є ще немало керівників, які цього не розуміють. Нематеріальні методи мотивації є важливими як для розвинених країн, так і для країн з низьким рівнем конкурентоспроможності та низькими показниками людського розвитку.

У *країнах з високим рівнем доходів найманих працівників* матеріальні стимули дедалі менше мотивують їх (відповідно до теорії Мак-Клелланда). Натомість зростає значення таких чинників, як досягнення успіху, визнання, повага, відповідальність, творчий характер праці, схвалення результатів, можливість самореалізуватися. Такі чинники є визначальними для вибору місця роботи, активної трудової поведінки та задоволення пріоритетних потреб вищого рівня.

В *умовах соціально-економічної нестабільності*, обмежених можливостей підвищення заробітної плати та розширення соціальної складової компенсаційного пакета грамотне використання керівником нематеріальних методів мотивування може бути ефективним засобом управління персоналом, підвищення трудової активності, формування стабільного кадрового складу та закріплення компетентних працівників на підприємстві.

Нематеріальні методи мотивації актуальні для *сфери малого бізнесу*, де командна робота, згуртованість колективу, довіра один до одного, визнання цінності кожного члена команди є важливими чинниками для досягнення поставлених цілей і виживання підприємства в конкурентній боротьбі.

Для працівників *великих підприємств* крім конкурентного компенсаційного пакета багато важать корпоративна культура, відчуття причетності до підприємства, справедливе оцінювання, забезпечення рівних можливостей для професійного зростання та посадового просування, поінформованість працівників про діяльність підприємства тощо.

Потенційними методами нематеріальної мотивації є всі наявні в розпорядженні суб'єктів управління організаційні, моральні, психологічні, соціальні цінності та блага, які узгоджуються з потребами й інтересами працівників.

До ***методів нематеріальної мотивації***, які набули поширення на практиці, належать:

1. *Офіційне визнання заслуг*:

— нагородження почесними грамотами, медалями, відзнаками, вимпелами, кубками;

— розміщення фотографії на дошці пошани;

— оголошення подяки;

— вручення подарунків з написом-подякою;

— присвоєння звань: ветерана підприємства, почесного працівника, ліпшого працівника у певній сфері професійної діяльності — або за типом поведінки (найактивніший, найвідданіший, найкреативніший тощо);

— інформування колективу та громадськості про досягнення працівника та ін.

2. *Зміна статусу працівника*:

— зарахування до резерву на заміщення вакантних посад керівників;

— підвищення у посаді;

— підвищення розряду чи кваліфікаційної категорії;

— переведення в інший підрозділ;

— надання додаткових повноважень та ін.

3. *Залучення працівників до управління*:

— надання можливості працівникам вносити пропозиції щодо поліпшення діяльності первинних структурних підрозділів та підприємства загалом;

— ініціювання участі працівників у обговоренні питань щодо стратегії розвитку підприємства, підвищення ефективності його роботи;

— залучення працівників до прийняття управлінських рішень;

— створення з числа працівників робочих комітетів, дорадчих груп, комісій, діяльність яких спрямована на вироблення пропозицій щодо розвитку підприємства, підвищення якості трудового життя, зростання соціальної згуртованості колективу підприємства та ін.

4. *Збагачення змістовності праці та створення умов для творчості*:

— звільнення від функцій та обов'язків, що унеможливлюють інноваційний розвиток і творче зростання;

— доручення роботи, що відкриває простір для творчої активності, новаторства;

— надання необхідних ресурсів для розв'язання завдань інноваційного характеру;

— створення творчих груп;

— призначення керівником проекту з розроблення та впровадження нововведень та ін.

5. *Поліпшення умов праці*:

— поліпшення психофізіологічних і ергономічних умов праці;

— упровадження нових технологій, прогресивних форм організації праці та управління виробництвом, які забезпечують гідну пацю, та ін.

6. *Реалізація програм професійного розвитку персоналу*.

7. *Удосконалення стилю керівництва та методів управління*.

8. *Упровадження цілісної системи корпоративної культури*, яка узгоджується із сучасною концепцією її формування та розвитку.

9. *Розроблення програм інформування про діяльність підприємства*.

10. *Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом роботи* та ін.

Цінність винагород нематеріального характеру для персоналу не визначається або не вичерпується грошовим чи матеріальним негрошовим еквівалентом. Разом з тим проектування та впровадження нематеріальних методів мотивації вимагає від роботодавця певних витрат, хоч в основному незначних.

Вибір методів нематеріальної мотивації залежить від потреб та інтересів працівників, організаційних цілей, імовірності зміни поведінки працівників за допомогою відповідних методів.

14.2. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації

За радикальних змін, які відбулись у «світі праці» за останні два десятиліття, лінійні моделі управління персоналом себе майже вичерпали. Ефективність праці можна підвищити, якщо менеджмент на всіх рівнях відмовиться від лінійних моделей прийняття рішень на користь більш складних та гнучких моделей. Перехід до нелінійних моделей управління персоналом передбачає використання сукупності різноманітних способів і методів впливу на поведінку працівників, які вписуються в сучасні технології матеріальної й нематеріальної мотивації. Складовою останньої є феномен корпоративної культури.

Термін «корпоративна культура» вперше був використаний у XIX ст. німецьким фельдмаршалом Г. Мольтке для характеристики відносин у офіцерському середовищі. У другій половині XX ст. з'являються перші чіткі визначення споріднених термінів — «організаційна культура», «культура організації», змістом яких є явища духовного й матеріального життя колективу та моральні норми і цінності, традиції, кодекс поведінки, які домінують у ньому.

Першоджерелами корпоративної культури, її провідними складовими є корпоративний дух і організаційні цінності. Один із класиків теорії управління персоналом А. Файоль стверджував, що зміцнення та підтримка корпоративного духу є одним з базових принципів управління організацією. В енциклопедичному словнику з управління персоналом корпоративний дух трактується як початок, що визначає поведінку, дії; впливає на поведінку людей, які поділяють цілі фірми і відчувають належність до неї[1].

Ядром корпоративної культури є система формальних і неформальних цінностей, що притаманні конкретній організації та віддзеркалюють її індивідуальність чи унікальність і місію. Для утвердження корпоративної культури принципово важливо, щоб цінності поділяли всі або більшість працівників організації. Важливо також сформувати норми поведінки, які об'єднували б і скеровували спільну діяльність на досягнення цілей організації. Тому цілком слушними є визначення, в яких наголошується, що корпоративна культура — це:

— сукупність правил і усталеної практики в галузі корпоративного управління, що не дістали нормативного закріплення, але ґрунтуються на нормах моралі, діловій практиці, суспільних цінностях;

— сукупність формальних і неформальних, особистих і колективних цінностей, обумовлених місією і стратегією розвитку організації, які проголошені нею, сприймаються та поділяються більшістю працівників;

— сукупність способів, заходів розв'язання проблем адаптації персоналу до постійно змінюваних умов діяльності та інтеграції працівників у колектив задля

[1] Управление персоналом : энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 1998. — С. 144.

підтримки і розвитку корпоративного духу та формування конкурентних переваг організації;

— організаційні цінності, які задають персоналу орієнтири поведінки, а також критерій визначення відповідності працівника й організації загалом один одному;

— одна з міжфункціональних підсистем організації, яка має підтримувати соціальну згуртованість колективу, стимулювати самовдосконалення членів організації, сприяти розвитку організації за допомогою впливу на поведінку людей через свідоме, цілеспрямоване регулювання норм, цінностей, правил, традицій, ритуалів, символів;

— специфічний продукт життєдіяльності та розвитку організації, в основі якого система цінностей, що їх поділяють або мають поділяти члени організації завдяки діям суб'єктів управління, спрямованим на прищеплення працівникам єдиних соціокультурних стереотипів і норм поведінки.

У теорії управління персоналом заведено виокремлювати три рівні корпоративної культури: поверхневий (зовнішні вияви), змістовний (цінності) та глибинний (базові концепції і відносини).

До поверхневого рівня належать наочні та відчутні елементи культури: фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, фірмові й товарні знаки, манера поведінки персоналу, мовна культура. Змістовний рівень культури формують цінності організації, що узгоджуються з її місією. На глибинному рівні цінності сприймаються автоматично на підсвідомості, вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують узаконення[1].

Корпоративна культура і мотивація персоналу як суспільні явища та складові суспільних відносин тісно взаємозв'язані та мають обопільний вплив. При цьому цінності є базою, на якій вибудовується корпоративна культура, сполучною ланкою між нею і мотивацією.

Прикладні аспекти мотивації трудової діяльності з використанням потенціалу корпоративної культури нині як ніколи набувають особливої актуальності і значущості з огляду на таке. Численні дослідження, проведені на підприємствах України наприкінці XX — початку XXI ст., показали, що в системі мотивації трудової діяльності відбулися структурні зміни в бік посилення ролі матеріальних стимулів. Зміщення мотивації трудової діяльності на рівень прагнення задовольнити первинні, базові потреби є значною проблемою для розвитку як окремої особистості, так і організацій та суспільства загалом. Життєдіяльність особистості та суспільства може здійснюватись як на рівні задоволення первинних, базових, потреб, тобто виживання, так і на рівні, коли досягається розкриття та прирощення закладеного в людину і суспільство потенціалу. Цілком очевидно, що розвиток особистості та суспільства досягається лише на другому рівні. Ось чому так важливо формувати таку систему мотивів, за якої досягається збалансоване задоволення і базових матеріальних потреб, і потреб вищого (соціального)

[1] *Задихайло Д. В.* Корпоративне управління : навч. посіб. / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. — Х. : Еспада, 2003. — С. 334.

порядку. Маємо зважати й на те, що система цінностей персоналу вітчизняних підприємств за останні два десятиліття суттєво змінилася. При цьому колишня система цінностей значною мірою зруйнована, а нові цінності, що корелюють з підприємницькою діяльністю, ще не закріпились у масовій свідомості. У процесі формування нової корпоративної культури важливо зберегти традиційні цінності, притаманні українській культурі, та привнести нові, які узгоджуються з розвитком економіки на ринкових засадах і курсом на демократизацію суспільного життя.

Взаємозв'язок мотивації трудової діяльності та корпоративної культури об'єктивно обумовлений спільною їх цільовою спрямованістю на побудову та впровадження моделей активізації трудової поведінки, що сприяють особистісному й організаційному розвитку. З огляду на зазначене необхідно інтегрувати положення основних теорій мотивації і корпоративної культури у логічно взаємозв'язану, цілісну систему наукових поглядів і практичних рішень, що забезпечують максимальне використання потенціалу працівників.

Вплив корпоративної культури на розвиток організації на основі задіяння мотиваційного потенціалу виявляється у тому, що ця культура:

— є засобом узгодження цілей організації і цілей її персоналу, надання їм одновекторного напрямку;

— дає можливість трансформувати норми, цінності, ідеї, переконання, яких додержується організація і які мають інституціональне закріплення, у власні переконання працівників, а отже, елементи корпоративної культури стають чинниками-мотиваторами.

Для активізації трудової поведінки та максимального використання трудового потенціалу вкрай важливо, щоб працівники сприйняли не тільки норми, цінності, ідеї, переконання, вірування і моделі поведінки, що притаманні організації, але й цілі її діяльності. Інтеграція індивідуальних цілей працівників і цілей організації — одна з основних проблем і одночасно одне з провідних завдань управління персоналом. Коли людина стає членом організації, вона погоджується на певний компроміс, а саме надає організації право і можливість управляти нею, контролювати її поведінку в обмін на допомогу в досягненні особистих цілей. «Люди організовуються, позаяк вірять у те, що це найефективніший спосіб досягнення своїх цілей. Усі інші цілі є організаційною або суспільною трансформацією цілей індивіда. Це перетворення цілей індивіда в цілі організації і цілі суспільства можливе, тому що в ланцюгу «індивід — організація — суспільство» відбувається процес інтеграції індивідуальних цілей у мотиваційну силу».[1]

Ключове значення для одновекторного розвитку мотивації й корпоративної культури та забезпечення їх синергетики має усвідомлення такого: особистісний і організаційний розвиток пов'язаний не з обґрунтуванням пріоритетності інтересів і цінностей особистості та організації загалом, а з пошуком рішень, спрямованих на їх гармонізацію. З огляду на це корпоративна культура постає як важлива підсистема життєдіяльності організації, один з

[1] *Виханский О. С.* Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М. : Высш. шк., 1994. — С. 96.

чинників формування здорових соціально-трудових відносин, позитивних мотиваційних настанов працівників і активізації трудової поведінки. Від культури, що формується методом спроб і помилок, стихійно, сучасна корпоративна культура відрізняється тим, що інтереси працівників і їхні дії максимально усвідомлено орієнтовані на цілі організації, що узгоджуються із цілями членів колективу. Це досягається через задіяння цілого арсеналу форм, методів, заходів, спрямованих на посилення мотиваційних настанов працівників, оптимізацію відносин щодо стратегії розвитку організації, формування командного духу, відчуття причетності до організації та відданості загальній справі.

У формуванні ефективної корпоративної культури мають бути заінтересовані всі сторони та суб'єкти відносин між працею і капіталом на рівні організації з огляду на таке. Ефективна корпоративна культура створює цілу низку передумов для розвитку конкурентних переваг організації, оскільки:

— забезпечує працівникам бачення майбутнього, мобілізує їх на досягнення цілей організації;

— формує позитивний зовнішній імідж організації;

— забезпечує ідентифікацію персоналу з організацією;

— посилює інноваційну компоненту в трудовій діяльності;

— стимулює нововведення, а управління змінами стає справою, до якої причетні всі члени організації;

— сприяє самоорганізації працівників;

— поліпшує показники економічної ефективності діяльності організації загалом;

— формує здорові, справедливі, соціалізовані відносини на рівнях: «працівник — працівник», «працівник — роботодавець», «працівник — адміністрація», «підлеглий — керівник» тощо.

Отже, корпоративна культура — одночасно і складова (інструмент) зовнішнього впливу на працівників з боку організації (власне складова мотивування), і внутрішній вияв мотиваційних настанов працівників у разі, коли елементи корпоративної культури сприйняті та поділяються персоналом організації. Не випадково найуспішніші компанії світу[1] мають усталену, науково обґрунтовану, відкриту до інноваційних змін корпоративну культуру.

Сучасну ефективну корпоративну культуру від інших організаційних культур відрізняє: командний дух; висока інноваційність; високий рівень задоволеності роботою; гордість за свою компанію; чітке бачення перспектив розвитку; відданість компанії; готовність до змін; високі вимоги до якості праці; високий рівень і стабільне прирощення інтелектуального капіталу; намагання персоналу постійно підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень і набувати нових компетенцій; прагнення персоналу відповідати високим стандартам діяльності компанії; повна ідентифікація працівника з компанією. Кожна з перелічених характеристик має принципове значення для

[1] До таких компаній належать «Sony»,«Toyota», «Coca-Cola», «General Electric», «Intel», «Microsoft», «Disney», «Merck».

збагачення відносин між працею і капіталом, їх оптимізації, формування позитивних мотиваційних настанов працівників, а отже, для підвищення конкурентоспроможності компаній, забезпечення їх стійкого розвитку. Це особливо важливо в умовах поглиблення глобалізаційних процесів і перманентних світових фінансово-економічних криз.

Повна ідентифікація працівника з компанією — одна з основних рис сучасної корпоративної культури. На практиці це означає, що працівник не тільки знає і сприймає ідеали компанії, поділяє її цінності, чітко додержується сформованих правил і норм поведінки, але і внутрішньо усвідомлює корпоративні цінності, які трансформуються в індивідуальні цінності працівника, домінують у мотиваційних настановах і практиці трудової діяльності. Такий працівник згодом сам стає джерелом нових цінностей та ідеалів.

Світова і вітчизняна практика доводять, що за високого рівня розвитку корпоративної культури працівники більш терпимі до негараздів і труднощів, з якими перманентно стикаються підприємства, особливо в кризові періоди.

Корпоративна культура не формується сама по собі або під впливом гасел. Формування ефективної корпоративної культури стає можливим за наявності певних наукових, ідеологічних засад. Ідеологія компанії має активно пропагуватися, закріплюватися в певних регламентах і згодом ставати внутрішнім переконанням працівників, правилом їхньої поведінки.

Приклади корпоративних кодексів відомих компаній

Кодекс правил спілкування та поведінки компанії «IBM» розробив Дж. Уотсон-старший під час заснування компанії, втіливши в ньому власні особисті цінності й ідеали. Пізніше ці правила відкоригував його син Т. Уотсон-молодший. Нині корпоративні правила сформульовані просто і лаконічно:

— кожна людина заслуговує на увагу;
— кожен покупець має право на найліпше обслуговування, яке тільки можливе;
— добиватися досконалості в усьому.

Правила, розроблені для менеджерів компанії «General Motors», містять такі положення:

— твоє завдання — реалізовувати загальну технічну політику та розв'язувати щоденні проблеми;
— бути уважним до критики і пропозицій, навіть якщо вони тобі нічого не дають;
— бути уважним до чужої думки, навіть якщо вона неправильна;
— мати терпіння;
— бути справедливим, особливо щодо своїх підлеглих;
— бути ввічливим;
— не робити зауваження підлеглому в присутності третьої особи;
— завжди дякувати підлеглому за хорошу роботу;
— не робити самому те, що можуть зробити підлеглі, за винятком випадків, коли це небезпечно для життя;
— делегувати завдання здібним підлеглим, оскільки це завжди дає високі результати;
— якщо те, що роблять підлеглі, не суперечить твоїй думці, давати їм свободу дій;
— не боятися, що підлеглі компетентніші за тебе, а пишатися ними;
— ніколи не використовувати свою владу доти, доки всі інші засоби не використані;
— якщо твої розпорядження виявились хибними, визнати свою помилку;

— з метою уникнення непорозумінь завжди намагатися давати розпорядження в письмовому вигляді.

Основні принципи корпоративної культури компанії «Coca-Cola»:
Місія. Ми, співробітники компанії «Coca-Cola», будемо:
— вгамовувати спрагу наших споживачів;
— налагоджувати партнерські стосунки з нашими клієнтами;
— гідно нагороджувати наших акціонерів;
— сприяти поліпшенню життя у країнах, де ми працюємо.
Цінності. Ми, співробітники компанії «Coca-Cola», керуємось у своїй роботі такими цінностями:
Якість. Головне завдання нашого бізнесу — досягати високої якості завжди й у всьому: продукції, що виготовляється, обслуговуванні клієнтів, діяльності всіх підрозділів, роботі на ринку і з людьми.
Відданість. Докладати максимум зусиль для виконання своєї роботи на найвищому професійному рівні.
Робота у команді. Використовуючи ресурси і досвід нашої компанії, запроваджувати ліпші методи роботи, підтримувати своїх колег у досягненні цілей, поставлених як у межах країни, так і перед усією компанією.
Чесність. Додержуючись високих етичних стандартів, вести наш бізнес відкрито і чесно.
Відповідальність. Бути особисто відповідальним перед своїми колегами за виконання поставлених цілей і завдань.
Люди. Зосередитися на створенні в компанії такої атмосфери, за якої висококваліфікованим і мотивованим працівникам гарантуються: навчання, професійне зростання, цікава робота щодо досягнення поставлених цілей і завдань, взаємоповага, гідна винагорода за працю та задоволення від досягнутих результатів[1].

14.3. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу

Важливим нематеріальним методом мотивації є ***проведення корпоративних заходів***, насамперед ***корпоративних свят***. Корпоративні свята організовуються для працівників, партнерів, клієнтів, співвласників і приурочуються до важливих подій у життєдіяльності підприємства чи суспільства. Корпоративне свято як складова управлінських, зокрема мотиваційних, технологій виконує такі функції:

— посилення групової мотивації (формування і розвиток відносин у колективі відбувається за неформальних, позитивно емоційних обставин);

— опанування працівниками організаційних цінностей;

— прискорення адаптації новоприйнятих працівників (допомагає новачкам пристосуватися до колективу);

— рекреація (переключення на дозвілля, відпочинок, відновлення фізичного та емоційного стану);

[1] *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008. — С. 212—214.

— посилення мотиваційного ефекту від інформування працівників про результати роботи колективу (підприємства);

— згуртування колективу на основі емоційного зближення, демонстрації корпоративного духу тощо.

Організація корпоративних свят залежить від корпоративної культури підприємства, фінансових ресурсів і цілей проведення. Для посилення мотиваційного впливу на поведінку працівників на корпоративних святах мають бути створені рівні умови для всіх співробітників незалежно від посад, які вони обіймають. Необхідно інформувати працівників про умови проведення корпоративних заходів (правила поведінки, стиль одягу тощо).

Під час організації корпоративних заходів, зокрема конференцій, зборів, нарад з виїздом за місто, коли керівництво планує поєднати роботу з відпочинком, необхідно додержуватися такого співвідношення робочого часу і часу, відведеного на відпочинок: 50 : 50 або 60 : 40. Зміщення часу на користь роботи викликатиме невдоволення у працівників[1].

Ефективним мотиваційним заходом є ***організація нагород***. Під час розроблення програми нагород треба враховувати особливості корпоративної культури, цінності та характеристики, які хоче прищепити та розвивати керівництво підприємства.

Треба *виокремити ті результати та (або) моделі поведінки, котрі є значущими для підприємства*. Якщо керівництво підприємства заінтересоване в збільшенні обсягів продажу, то нагороджувати треба працівників, які досягли вищих результатів у цій справі. Якщо першочерговим завданням є розширення клієнтської бази, то слід нагороджувати працівників, які залучили найбільшу кількість клієнтів. Якщо керівництво хоче прищепити командний дух, готовність прийти на допомогу колегам, нагороджувати потрібно працівників, котрі одержали найвищий рейтинг за результатами опитування.

Важливо, щоб *усі категорії персоналу мали можливість одержати нагороду*. Організація конкурсів і нагород лише для працівників однієї категорії негативно позначатиметься на соціально-психологічному кліматі та мотивації працівників тих професійних груп, які не мали можливості брати участь у конкурсі.

Важливим питанням є *визначення оптимальної кількості нагород*. Якщо їх забагато, вони знецінюються і не справляють потрібного мотиваційного впливу на роботу працівників. Якщо нагород замало, то працівники, котрі докладають значних зусиль для досягнення результатів, не одержують нагороду через брак досвіду. Це негативно позначатиметься на їхній мотивації. Фахівці з управління персоналом вважають, що оптимальний варіант, коли за результатами конкурсу 10—15 % членів команди одержують нагороди[2].

Потрібно пам’ятати, що *чим урочистіше вручення нагород, тим вони цінніші* й тим більший мотиваційний вплив вони мають. Вручення нагород варто

---

[1] *Иванова С. В.* Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 244—245.

[2] Там само. — С. 248.

пов'язувати з корпоративними заходами — Новим роком, Днем заснування компанії, щорічними зборами за підсумками роботи за рік тощо.

Нагорода має передбачати пам'ятний подарунок. Це може бути диплом, кубок тощо, але обов'язково з іменним написом. Питання про нагородження цінними подарунками та грошовими преміями вирішується з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

Програми нагород сприятимуть досягненню двох основних цілей:

1) підвищення мотивації працівників за допомогою позитивного підкріплення;

2) прищеплення цінностей, формування моделей поведінки, котрі розвивають корпоративну культуру організації.

З-поміж методів нематеріальної мотивації слід виокремити ***програми професійного розвитку персоналу***. Головною метою навчання працівників є формування і розвиток професійно важливих компетенцій. Воно є істотним мотиваційним чинником, особливо для орієнтованих на професійне зростання працівників.

Програми професійного розвитку можуть передбачати навчання у вишах, аспірантурі та докторантурі, направлення на стажування до провідних вітчизняних і зарубіжних фірм і університетів, організацію семінарів, тренінгів, інші форми довгострокового та короткострокового підвищення кваліфікації. Керівництво підприємств, орієнтованих на розвиток персоналу, запроваджує системи управління, які ґрунтуються на компетентнісному підході, створює у своїй структурі спеціальні підрозділи — департаменти чи служби розвитку персоналу, корпоративні університети тощо. Головною метою таких підрозділів є розроблення програм безперервного навчання.

У вітчизняній практиці широко використовуються різноманітні ***тренінги***. Вони можуть мотивувати працівників, якщо:

— сприяють поліпшенню результатів роботи;

— працівники заінтересовані в одержанні корисної інформації;

— працівники усвідомлюють, що керівництво серйозно ставиться до їхнього навчання, тому витрачає на це час і кошти;

— тренінг сприймається не як примусовий захід, а як заохочення;

— під час тренінгу провадяться конкурси, учасники одержують призи та нагороди;

— працівникам пояснюють, в який спосіб вони можуть поліпшити свою діяльність і досягти вищих результатів.

Тренінги також сприяють поліпшенню взаємодії між працівниками, підвищенню згуртованості колективу. На практиці поширені *тренінги з командоутворення*, участь у яких дає працівникам можливість по-новому поглянути на своїх колег, здобути емоційну розрядку, виявити свої приховані можливості, одержати досвід позитивної командної взаємодії.

Приклади тренінгів з командоутворення наведено в табл. 14.1. Проведення їх дає змогу організаторам відстежити особливості взаємодії учасників у різних ситуаціях та відкоригувати їх.

Таблиця 14.1

ПРИКЛАДИ ТРЕНІНГІВ З КОМАНДОУТВОРЕННЯ[1]

Найменування тренінгу	Змістові характеристики тренінгу
Тренінг «Налаштування команди»	У ході проведення тренінгу у формі гри моделюються і відпрацьовуються ситуації, що трапляються в діяльності підприємства. Програма тренінгу складається з набору завдань і містить кілька етапів. Успішність виконання попереднього етапу впливає на результати наступного та тренінгу загалом. Очікувані результати тренінгу: — посилення командної взаємодії під час спільного розв'язання проблем — підвищення рівня згуртованості та довіри — підвищення рівня особистої відповідальності кожного за досягнення спільної мети — поліпшення соціально-психологічного клімату
Тренінг креативності	Розвиток здатності працівників знаходити нові, нестандартні (креативні) рішення організаційних завдань Налагодження комунікативних зв'язків усередині робочих груп Відпрацювання професійних навиків

Закінчення табл. 14.1

Найменування тренінгу	Змістові характеристики тренінгу
Тренінг «Місто майстрів»	Згуртування працівників підприємства у процесі розв'язання нестандартних креативних завдань Підбиття підсумків роботи за рік Формування позитивного емоційного налаштування на майбутній рік, формування позитивного ставлення до запланованих змін Одержання яскравих вражень від спільної діяльності
Тренінг «Енергія»	Програма тренінгу містить вправи з формування навиків ефективної командної взаємодії, а також вправи для з'ясування окремих її аспектів, наприклад «падіння довіри» Очікувані результати тренінгу: — посилення командної взаємодії — підвищення ефективності командної роботи — подолання страху перед нововведеннями — підвищення рівня згуртованості учасників задля досягнення спільної мети — створення атмосфери довіри, взаємної підтримки та поваги в команді

14.4. ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ІНФОРМУВАННЯ ЯК ЧИННИКИ ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Зростання конкуренції в різноманітних формах, необхідність постійних змін, зумовлених перманентними кризовими явищами та потребою набуття конкурентних переваг, — середовище, в якому перебуває більшість підприємств. За цих умов своєчасна, об'єктивна, повна, професійно подана співробітникам інформація набуває особливого значення.

Один з відомих афоризмів звучить так: людина, яка відчула вітер змін, повинна будувати не щит від вітру, а вітряний млин. Підприємство, яке переживає глибокі структурні зрушення або навіть поточні зміни, має насамперед узятися за

[1] *Кибанов И. А.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / И.А. Кибанов, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 294—295.

налагодження і розвиток внутрішніх комунікацій. Без цього реформи або навіть незначні зміни гальмуватимуться, а підприємство зазнаватиме збитків.

Налагодження внутрішніх комунікацій та інформування заінтересованих організацій і осіб — самостійна управлінська функція, яка дістала назву «зв'язки з громадськістю»[1]. Традиційно заведено виокремлювати два напрями взаємодії з громадськістю — зовнішній і внутрішній. Перший спрямований на органи влади, партнерів, конкурентів, покупців, інвесторів, інших суб'єктів; другий — на працівників підприємства. Внутрішні комунікації, або комунікації з персоналом підприємства, мають розв'язувати низку завдань — від глобальних (донесення до кожного працівника стратегії підприємства, його довгострокових цілей) до локальних (підтримка в первинних колективах здорового психологічного клімату, трансляція норм корпоративної поведінки тощо).

У найбільш загальному трактуванні внутрішні комунікації — це життєво необхідний для організації механізм, що дає змогу обговорювати з персоналом завдання і проблеми підприємства, розвивати її корпоративну культуру, мобілізовувати зусилля персоналу на досягнення цілей підприємства. Внутрішні комунікації включають всі види спілкування і взаємодії з персоналом підприємства. Вони можуть бути письмовими й усними, особистими й віртуальними, персональними (здійснюватися один на один) та колективними.

> Перші внутрішні системні комунікації з'явилися майже століття тому, коли почали створюватися великі компанії, що мали складні управлінські структури з чисельністю персоналу понад тисячу осіб. До того ж відокремлені підрозділи таких компаній розміщувались у різних містах, інколи в різних країнах. З'явилася потреба організовувати і мотивувати велику кількість працівників на виконання виробничих завдань. Керівники вищого рівня особисто не могли підтримувати постійні контакти з працівниками, у зв'язку з чим стали створювати внутрішні комунікаційні системи.

На підставі наукових досліджень і узагальнень практиктичної діяльності успішних компаній сформульовано головний принцип сучасних комунікацій з персоналом: максимальне залучення працівників у всі процеси — від формулювання своїх завдань, функцій, методів виконання конкретних робіт до розроблення таких атрибутів корпоративної культури, як логотип компанії, її гімн, прапор тощо.

Внутрішні комунікаційні системи найуспішніших компаній є незамінним інструментом налаштування персоналу на досягнення організаційних цілей. Таке налаштування сприяє підвищенню лояльності працівників, формуванню почуття належності до організації, оптимізації бізнес-процесів, підвищенню рівня керованості підприємством. Систему внутрішніх комунікацій можна розглядати і як одну з конкурентних переваг організації, яку неможливо скопіювати.

---

[1] У фаховій літературі широко вживається абревіатура PR — від англ. public relations, що перекладається як зв'язки з громадськістю, суспільні відносини.

Фахівці, які розробляють систему внутрішніх комунікацій, мають розв'язати низку завдань, основними з яких є такі[1]:

— сприяння розумінню всіма працівниками організації її місії, стратегії, довгострокових і поточних завдань, власної ролі кожного працівника в ній, очікуваної від нього результативності;

— формування корпоративної культури, почуття належності та лояльності до підприємства;

— мотивування працівників на досягнення організаційних цілей;

— інформування персоналу про останні значні події на підприємстві, у галузі, на ринках: новини, успіхи і досягнення, можливості та способи розв'язання наявних проблем і завдань;

— залучення персоналу до пошуку оптимальних рішень і технологій виконання бізнес-процесів;

— надання спеціальної інформації, необхідної працівникам для виконання професійних обов'язків;

— формування єдиної ділової мови серед усіх працівників підприємства;

— формування і розвиток цінностей і норм ділової етики та норм щоденної професійної поведінки;

— супровід запровадження змін;

— створення належного настрою, з яким людина приходить в організацію і виконує свої обов'язки;

— підтримка працівників і надання їм рекомендацій щодо дій у кризові періоди життя підприємства.

Приклад регламенту організації внутрішніх комунікацій на підприємстві наведено в дод. Ґ.

Можна назвати ***чотири групи інструментів внутрішнього PR***:

1) *інформаційні* (засоби масової інформації, стенди, сайт, листівки, повідомлення), що використовуються насамперед для формування на підприємстві єдиного інформаційного поля;

2) *аналітичні* (анкетування, анонімні поштові скриньки, моніторинги, бесіди з працівниками), необхідні для одержання зворотної інформації від персоналу, заохочення ініціативи, висловлення думок, створення комунікативного простору;

3) *організаційні* (збори трудового колективу, наради, виступи керівників перед колективом, розроблення і запровадження корпоративних стандартів тощо), які застосовуються для донесення до персоналу місії і стратегії розвитку підприємства, інформації про його успіхи і проблеми розвитку, прийняті рішення;

4) *комунікативні* (корпоративні свята, корпоративне навчання, адаптаційні тренінги, професійні змагання, конкурси тощо), котрі використовуються для формування внутрішнього позивного іміджу підприємства, створення у працівників відчуття причетності до його діяльності, спільних перемог і поразок.

[1] Построение системы внутренних коммуникаций в организации // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». — 2009. — № 8.

Вибір інформаційних носіїв залежить від розмірів підприємства, його можливостей, доступності цих носіїв для працівників, сприйняття останніми тих чи інших комунікаційних засобів. Великі підприємства можуть використовувати корпоративні ЗМІ, а також інтранет-портали, e-mail-розсилки, якщо більшість працівників мають доступ до Інтернету. Дошки оголошень можуть використовуватись у разі, якщо більшість робочих місць не комп'ютеризовані або у працівників немає навиків роботи з ПК.

Корпоративні заходи — окрема група інструментів внутрішніх PR. Свята, які відзначаються в організації навіть за невеликих бюджетів, але вмілої організації, можуть стати потужним засобом підтримки корпоративних цінностей, формування корпоративного духу, зміцнення єдності. Головне — звертати особливу увагу на ідеї, які закладено в сценарій, на методи підготовки і проведення корпоративних свят. Конференції, круглі столи, семінари, тренінги дають змогу не тільки підвищити професіоналізм працівників і налагодити зв'язки між співробітниками різних підрозділів, а й усвідомити корпоративні пріоритети, їхній зв'язок з поточними завданнями.

Користуватися сучасним інструментарієм внутрішніх комунікацій треба розумно, обачливо, дозувати різні види інформації. З одного боку, не варто перевантажувати працівників надмірною виробничою інформацією, а з другого — не потрібно розглядати останню як другорядну. Необхідно враховувати безліч психологічних, емоційних, індивідуальних особливостей працівників, наприклад, як сприйме працівник привітання з днем народження електронною поштою. Чи не ліпше, коли таке поздоровлення буде у формі яскравої картинки з особистим підписом керівника, а не з факсиміле?

Варто наголосити, що інформування необхідне, але воно не є достатньою умовою для високої мотивованості персоналу. Визначити роль внутрішніх комунікацій в конкретній організації та з'ясувати, наскільки вони ефективні, має допомогти ***комунікаційний аудит***. Американські фахівці Робертс і О'Рейлі пропонують оцінювати ефективність комунікацій в організації за допомогою таких критеріїв: довіра до безпосереднього керівника, міра впливу на його рішення, готовність до взаємодії, задоволеність процесом комунікацій, достовірність наданої інформації, рівень інформаційного навантаження, спрямованість комунікацій. Для проведення такого аудиту розроблено спеціальний інструментарій[1].

За допомогою комунікаційного аудиту можна розв'язати такі *завдання*:

— вивчити особливості сприйняття персоналом інформації, що надходить з різних каналів;

— описати образ підприємства, який створюється за допомогою засобів внутрішніх комунікацій;

— одержати зворотний зв'язок від співробітників, що свідчить про розуміння інформації та ефективність каналів їх поширення;

— оцінити якість інформації, що надходить до співробітників;

[1] *Roberts K. H.* Measuring organizational communication / K.H. Roberts, C.A. O'Reilly // Journal of Applied Psychology. — 1974. — № 59. — P. 321—326.

— описати атмосферу в колективі.

Методи проведення внутрішнього комунікаційного аудиту:

— спеціальні опитування керівників вищого і середнього рівнів управління;

— опитування й анкетування працівників різних професійних груп (див. дод. Д);

— обговорення питань у групах;

— аналіз змісту корпоративних видань;

— спостереження за поведінкою персоналу на офіційних і неофіційних заходах.

14.5. Стимулювання працівників вільним часом та гнучким режимом праці

Однією з основних проблем у працівників є тотальний брак вільного часу, обумовлений, зокрема, несприятливим режимом праці. Інтенсивність трудових процесів, посилення конкуренції на ринку праці, мобільність бізнесу, динаміка інформаційних потоків, з одного боку, та потреба саморозвитку працівників, повноцінного виконання сімейних обов'язків, з другого боку — це далеко не повний перелік об'єктивних чинників, які підвищують цінність такого стимулу, як «вільний від роботи час».

Стимулювання часом — це вплив на мотиваційні настанови працівників, регулювання їхньої поведінки на основі зміни часу зайнятості.

Стимулювання вільним часом дозволяє задіяти мотиви, що ґрунтуються на прагненні людини реалізувати свої пізнавальні потреби, зокрема потреби оволодіння новими знаннями, потреби повноцінного відпочинку (відновлення фізичних і психічних сил, переключення з одного виду діяльності на інший, позбавлення втоми, професійного вигорання, психологічних деформацій, зумовлених підвищеною інтенсивністю праці, тощо), потреби виконання своїх родинних обов'язків.

Заохочення працівників вільним часом сприяє зниженню втрат робочого часу, підвищенню лояльності, мотивованості, закріпленню персоналу на підприємстві, створенню додаткових стимулів до підвищення ефективності і якості виконуваних робіт, творчої та інноваційної діяльності.

Правовою базою для встановлення різних режимів робочого часу та можливості заохочення вільним часом є ст. 13 КЗпП України та ст. 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. №3356-XII. Відповідно до даних статей питання режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку встановлюються роботодавцем у колективному договорі.

На практиці набули поширення такі форми стимулювання вільним часом:

— надання працівникам додаткового часу відпочинку (неробочий час);

— установлення гнучких режимів робочого часу;

— застосування гнучких форм зайнятості.

Додатковий час відпочинку може надаватися працівникам періодично протягом робочого року. Наприклад, один неробочий день раз у два тижні, місяць, квартал тощо. Працівникам може надаватися додаткова відпустка певної тривалості і з певною періодичністю понад норми, передбачені чинним

законодавством[1]. Наприклад, додаткова відпустка раз на рік тривалістю 10 календарних днів. До умов, за яких працівники зазвичай здобувають право на додаткову відпустку, належать відповідальний і напружений характер роботи, робота в умовах підвищеного ризику, незручний режим праці, тривалий стаж роботи на підприємстві тощо.

Особливим різновидом додаткової відпустки є *творча відпустка*. Традиційно творчі відпустки і в іноземній, і у вітчизняній практиці надавалися лише науковим працівникам. Тривалий час поняття «творча відпустка» за кордоном трактувалось як вільний від роботи період часу тривалістю півроку або рік, який надавався один раз на сім років викладачеві коледжу або університету для навчання або відпочинку [*англ.* sabbatical leave — творча (академічна) відпустка].

Нині компанії чимраз частіше надають творчу відпустку цінним працівникам, які обіймають ключові посади, задля запобігання їхньому професійному вигоранню. Чимало фахівців з управління персоналом вважають, що творчі відпустки працівників є ефективним методом переоцінки життєвих цінностей, реабілітації та відновлення працездатності провідних фахівців.

Гнучкий режим робочого часу є такою формою організації праці, коли для окремих категорій працівників установлюється режим праці із саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу протягом робочого дня[2].

Гнучкий режим робочого часу може використовуватись у різних варіантах щодо початку та закінчення робочого дня, його тривалості, перерви на харчування та відпочинок (вільний від роботи час). При цьому робочий день (зміна) поділяється на такі складові:

1) фіксований час, коли працівник неодмінно повинен бути на робочому місці і виконувати свої функції та обов'язки;

2) змінний час, коли працівник на свій розсуд може починати та закінчувати свій робочий день (зміну). Це зазвичай одна-дві години перед початком (закінченням) зміни та час перерви на відпочинок і харчування;

3) час перерви на відпочинок і харчування, який може становити від 30 хвилин до двох годин на зміну. Цей час працівник використовує на свій розсуд і може бути відсутнім на робочому місці.

При цьому може застосовуватися поденний чи підсумований облік робочого часу. У разі запровадження *поденного обліку робочого часу* працівник повинен додержуватись установленої правилами внутрішнього трудового розпорядку тривалості робочого дня незалежно від його початку, закінчення та тривалості перерви на обід.

У разі використання *підсумованого обліку робочого часу* працівник повинен відпрацювати встановлену відповідно до законодавства кількість робочих годин в обліковому періоді (тижні, місяці, квартали, році тощо). Протягом установленого облікового періоду працівник повинен недопрацьовані за тиждень (місяць) години роботи відпрацювати в інший час.

---

[1] Види відпусток, передбачені законодавством (КЗпП України, Законом України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. №504/96-ВР) наведені в розд. 9 «Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників».

[2] Методичні рекомендації щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 4 жовтня 2006 р. № 359.

У разі коли працівником за тиждень (місяць) відпрацьовано понад нормальну тривалість робочого часу, йому має бути надано відповідний час відпочинку. При цьому тривалість роботи в окремі дні може бути як менша, так і більша порівняно з тривалістю робочого дня, установленою правилами внутрішнього трудового розпорядку. Разом із цим тривалість робочого часу (зміни) не може перевищувати 12 годин на добу[1].

Гнучкий режим робочого часу доцільно запроваджувати насамперед у разі нерівномірного завантаження працівників роботою, коли основний обсяг робіт припадає на початок чи кінець робочого дня, а також значної віддаленості місця проживання від місця роботи. Якщо рівень завантаження працівників роботою протягом робочого дня дає змогу надати їм вільний від роботи час для відпочинку і забезпечити передбачену законодавством тривалість робочого дня, гнучкий графік може застосовуватись як альтернатива встановленню ненормованого робочого дня.

Гнучкий режим варто також запроваджувати, коли застосування звичайних графіків роботи малоефективне або коли перехід на такий режим сприятиме ефективнішому використанню робочого часу, поліпшенню результатів праці, соціально-психологічного клімату в колективі і підвищенню мотивації працівників. Особливо ефективна практика застосування гнучких режимів для працівників, зайнятих інноваційними та інтелектуальними видами діяльності.

> Не рекомендується застосовувати гнучкий режим робочого часу:
> — на безперервних виробництвах;
> — за багатозмінної організації роботи, коли немає вільних робочих місць до початку чи після закінчення зміни;
> — в інших випадках, зумовлених специфікою виробництва, коли виконання обов'язків працівником вимагає його присутності в чітко визначені правилами внутрішнього трудового розпорядку години роботи (у галузі торгівлі, побутового обслуговування населення, транспорту, на вантажно-розвантажувальних роботах тощо);
> — коли його застосування несумісне з вимогами щодо безпечних умов праці працівників[2].

Гнучкий режим робочого часу може встановлюватися за угодою між працівником і роботодавцем під час прийняття на роботу. Запровадження такого режиму може бути ініційоване також за колективною заявою працівників підприємства чи окремого структурного підрозділу, виборним органом первинної профспілкової організації.

Запровадження гнучкого режиму потребує проведення роз'яснювальної роботи, розв'язання організаційно-технічних та економічних питань, підготовки працівників до сприйняття такого режиму роботи, розроблення системи контролю та обліку робочого часу, використання відповідних технічних засобів.

---

[1] Методичні рекомендації щодо застосування підсумованого обліку робочого часу, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 19 квітня 2006 р. № 138.

[2] Методичні рекомендації щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 4 жовтня 2006 р. № 359.

Обов'язковою умовою застосування гнучкого режиму є забезпечення обліку відпрацьованого робочого часу та контролю за трудовою дисципліною працівників. Відсутність працівника на його робочому місці у фіксований час без поважних причин уважається порушенням трудової дисципліни. Такі працівники можуть бути позбавлені права користуватися цим режимом із застосуванням до них заходів дисциплінарного стягнення.

Одним з поширених методів стимулювання персоналу є застосування ***нестандартних форм зайнятості***. При цьому треба зазначити, що такі форми зайнятості не завжди відповідають інтересам найманих працівників і є мотиваційним фактором. З огляду на це треба взяти до уваги причини поширення нестандартних форм зайнятості та мотивацію роботодавців і найманих працівників щодо їх застосування.

Гнучкі форми зайнятості містять тимчасову, дистанційну (виконання робіт удома) зайнятість, укладання строкових трудових договорів та ін.

Причини скорочення стандартної (традиційної, типової) зайнятості, що передбачає укладання безстрокового трудового договору на повний робочий день з чітко встановленим посадовим окладом (тарифною ставкою), та поширення нетипових форм багатоманітні. За умов перманентних циклів економічного піднесення і спаду, високої мобільності бізнесу, прискорення темпів інноваційного розвитку, змін у факторах виробництва роботодавці заінтересовані в такій системі відносин у сфері праці, яка була б більш децентралізованою, вільною від жорсткого регулювання законодавством і гнучкою щодо меж робочого часу та його розподілу протягом зміни та інших часових параметрів.

Використання роботодавцем нетипових форм зайнятості пояснюється насамперед намаганням знизити витрати в розрахунку на одиницю продукції (наданих послуг) в умовах посилення конкуренції. Важливою складовою мотиваційних настанов роботодавця є намагання зосередитися на діяльності, що є основою його бізнесу. Неосновні, другорядні види робіт мають виконуватися на підставі субдоговорів, тимчасовими працівниками тощо.

Поширення нестандартної зайнятості — це наслідок нової стратегії управління персоналом. У разі наймання працівників на період сприятливої ділової активності й установлення працівникові індивідуальних режимів робочого часу та обсягів навантаження роботодавці мають змогу підвищити продуктивність, якість продукції (послуг) і фінансову стійкість підприємства. Використання тимчасової зайнятості, строкових трудових договорів також дає змогу роботодавцям подовжити строк випробування, аби переконатись у компетентності та мотивованості працівників, і запропонувати таким працівникам роботу на умовах постійної зайнятості. Запровадження таких форм зайнятості дозволяє роботодавцеві уникнути труднощів, пов'язаних з необхідністю скорочення чисельності персоналу в разі погіршання економічної кон'юнктури чи організаційно-управлінських змін.

Зміни у формах зайнятості спричинюються і попитом на нетипові трудові відносини з боку працівників, особливо тих, які нагромадили потужний людський капітал, вирізняються високою мобільністю, креативністю,

мотивованістю, а значить, конкурентоспроможністю. Такі працівники прагнуть до індивідуалізації відносин, незалежності, поліпшення результатів праці та очікують на відповідні винагороди. Вони здатні самостійно обстоювати свої інтереси, відкрито й успішно вести переговори із роботодавцем щодо сприятливих і вигідних умов зайнятості та винагород. Крім того, деякі категорії працівників (жінки, працівники старших вікових груп) свідомо вибирають нестандартні форми зайнятості з прийнятним для себе переліком обов'язків і тривалістю робочого дня, тижня тощо.

Можна назвати й інші причини поширення нестандартних форм зайнятості: особливості самої роботи, що передбачає нетипову зайнятість; наявність певного рівня розумового або фізичного навантаження працівників, що обумовлює обмеження у тривалості робочого часу; низький попит на ринку праці на представників окремих професійних груп, що змушує їх виявляти більшу гнучкість на ринку праці. Така гнучкість дає змогу підвищити шанс працевлаштуватись і є компромісом між повною зайнятістю і безробіттям. До того ж працівники, які зайняті неповний робочий час або працюють за строковими трудовими договорами, мають змогу одержати постійне місце роботи (стабільну зайнятість).

14.6. Мотивування персоналу з використанням примусових заходів

Особлива форма мотивування персоналу — ***примус***, характерними рисами якого є:

1) використання як стимулів санкцій і покарань;
2) апелювання до таких мотивів, як страх, самозбереження, хоч і не виключається задіяння таких мотивів, як повага, почуття обов'язку;
3) обмежена свобода вибору суб'єктом способів поведінки у трудовій сфері.

Форми примусу, що можуть використовуватися на ***інституціональному рівні***, передбачають *прямий* і *непрямий примус*. Останній, своєю чергою, поділяється на адміністративний, економічний, соціально-нормативний, технологічний.

Прямий примус ґрунтується на відносинах панування і підпорядкування, які закріплюються нормативними актами. Суб'єкти поведінки (наприклад, позбавлені волі люди) мають обмежене коло громадянських прав і свобод, і внаслідок цього в них немає або обмежена свобода вибору лінії поведінки. Дана форма примусу апелює до таких потреб і мотивів, як виживання, страх, самозбереження. Безперечно, ця форма примусу до трудової діяльності найменш ефективна з погляду продуктивності і якості праці.

Адміністративний примус, як один з різновидів непрямого примусу, реалізується через систему негативних стимулів щодо суб'єктів, права яких обмежені адміністративними рамками, а ті громадянські права і свободи, які вони мають, не можуть бути ними цілком реалізовані.

Економічний примус ґрунтується на відчуженні праці від власності, а тому головною ознакою цієї форми є брак у працівника іншого джерела засобів існування, крім роботи за наймом, а отже, обмеження свободи вибору.

Особливістю *соціально-нормативного примусу* є характер впливу на свідомість працівника. Останній здійснюється через систему релігійних, етичних, ідеологічних норм, які тією чи іншою мірою стосуються сфери праці. За цієї форми примусу свобода вибору поведінки обмежується не стільки адміністративними нормами чи економічними умовами, скільки панівними в суспільстві соціально-етичними нормами, що регламентують поведінку у сфері докладання праці.

Технологічний примус пов'язаний з жорстким закріпленням працівників за конкретним робочим місцем, яке, своєю чергою, є складником технологічних систем (потокових, конвеєрних ліній, апаратурних процесів тощо), а також за сферами докладання праці. Наслідком такого закріплення стає вузька спеціалізація працівників, обмеження щодо зміни місця роботи (в умовах монопромислового чи іншого моноспрямування міст, районів). При цьому обмежується свобода вибору суб'єктом місця докладання праці.

На ***рівні підприємства*** формами примусового мотивування є покарання та власне примус. *Примус* як форма непрямої примусової мотивації реалізується через апелювання до нормативних актів — статутів, положень, наказів, стандартів, розпоряджень, інструкцій.

Покарання як форма примусу передбачає застосування різноманітних санкцій у разі невиконання чинних вимог і апелює до почуття страху, потреб у безпеці та стабільності. Застосування цієї форми мотивування має бути обмеженим, оскільки супроводжується небажаними побічними наслідками, зокрема втратою інтересу до роботи, агресією, прихованим саботажем тощо.

Для того щоб уникнути потенційних негативних наслідків застосування системи об'єктивно необхідних покарань, варто додержуватися таких правил:

— покарання мають використовуватись у разі стійкої динаміки порушень, яку в інший спосіб подолати неможливо;

— покарання потрібно використовувати як разовий захід, оскільки вони мають короткостроковий ефект;

— покарання має відбуватися відразу після випадку небажаної поведінки;

— після застосування покарання важливо, щоб працівник чітко усвідомлював причини покарання та майбутні наслідки в разі повторення небажаної поведінки;

— під час покарання слід апелювати не до особистості, а до поведінки, пов'язаної з фактом невиконання вимог і його наслідків;

— покарання має бути справедливим (співрозмірним з наслідками небажаної для організації поведінки) та застосовуватися з однаковим підходом до всіх працівників, які на нього заслуговують.

Резюме

Матеріальна винагорода відіграє важливу роль у підвищенні трудової активності персоналу та закріпленні компетентних працівників. Разом з цим людина працює не тільки для задоволення матеріальних інтересів, а й для комплексного забезпечення різноманітних соціальних, культурних і духовних потреб. Постійні зміни у структурі та ієрархії мотивів працівників є об'єктивною закономірністю, властивою сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації працівників, належать зміни в характері та змісті праці, професійно-кваліфікаційній структурі персоналу підприємств, якості людського капіталу, матеріальному стані найманих працівників та якості трудового життя, соціальному статусі найманих працівників та ін.

Важливе місце в мотиваційному механізмі працівників посідає корпоративна культура. Формування і розвиток корпоративної культури має сприяти ефективній роботі працівників, підвищенню їхньої відданості, мотивації та лояльності. В успішних компаніях корпоративна культура втілюється в корпоративному кодексі (діловому кредо), який вважається обличчям підприємства. Він має виділяти підприємство з-поміж інших, позитивно впливати на його імідж і репутацію, бути привабливим для клієнтів, партнерів, сприяти залученню компетентних кандидатів на вакантні посади та їх закріпленню в організації.

Важливим методом нематеріальної мотивації є проведення корпоративних заходів. Організація їх залежить від корпоративної культури підприємства, фінансових ресурсів і цілей проведення. Для посилення мотиваційного впливу на поведінку працівників на корпоративних заходах мають бути створені рівні умови для всіх працівників незалежно від посад, які вони обіймають. Необхідно інформувати працівників про умови проведення таких заходів (правила поведінки, стиль одягу тощо).

Ефективним мотиваційним заходом є організація нагород. Під час розроблення програми нагород треба враховувати особливості корпоративної культури, цінності та характеристики, які хоче прищепити та розвивати керівництво підприємства. Важливо, щоб усі категорії персоналу мали можливість одержати нагороду. Оптимальний варіант, коли за результатами конкурсу 10—15% членів команди одержують нагороди. Що урочистіше вручення нагород, то вони цінніші й то більший мотиваційний вплив мають.

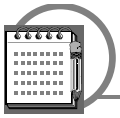
Серед методів нематеріальної мотивації слід виокремити програми професійного розвитку персоналу. Програми професійного розвитку можуть передбачати навчання у вишах, аспірантурі та докторантурі, направлення на стажування до провідних вітчизняних та іноземних фірм і університетів, організацію семінарів, тренінгів, інші форми довгострокового та короткострокового підвищення кваліфікації.

Своєчасне надання достовірної інформації щодо професійних, організаційних, трудових, соціальних аспектів роботи працівників на підприємстві не тільки позитивно впливає на їхню адаптацію, результативність праці, соціально-психологічний клімат, а і є ефективним мотиваційним засобом. Крім інформації, яка безпосередньо стосується трудової діяльності, комунікацій в організації, взаємовідносин у трудовому колективі, важливо інформувати працівників про загальний стан справ, фінансово-економічну ситуацію, що склалася на підприємстві, стратегію розвитку, поточні та перспективні цілі. Така інформація важлива для формування відчуття причетності до справ підприємства та лояльності працівників. Інформування працівників забезпечує прозорість фінансової, маркетингової, збутової, кадрової політики підприємства, дає змогу зрозуміти рішення, які приймає керівництво. Особливо це актуально для

підприємств, в яких цінується командна робота, заохочується ініціативність, активність працівників, практикується участь працівників в управлінні підприємством.

Ефективним методом мотивації є заохочення працівників вільним часом. На практиці набули поширення такі його форми, як надання працівникам додаткового часу відпочинку, установлення гнучких режимів робочого часу, застосування гнучких форм зайнятості. Додатковий час відпочинку може надаватися працівникам періодично протягом робочого року або у формі додаткової відпустки. Гнучкий режим робочого часу є формою організації праці, за якою для окремих категорій працівників установлюється режим праці із саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу протягом робочого дня. Гнучкі форми зайнятості містять тимчасову, дистанційну (виконання робіт удома) зайнятість, укладання строкових трудових договорів та ін. Заохочення працівників вільним часом сприяє зниженню втрат робочого часу, підвищенню мотивованості, створенню додаткових стимулів до підвищення ефективності і якості виконуваних робіт, творчої та інноваційної діяльності.

Особливою формою мотивування персоналу є примус. Форми примусу, що можуть використовуватися на інституціональному рівні, передбачають прямий і непрямий примус. Останній, своєю чергою, поділяється на адміністративний, економічний, соціально-нормативний, технологічний. На рівні підприємства формами примусового мотивування є покарання та примус. Примус реалізується через апелювання до нормативних актів. Покарання передбачає застосування різноманітних санкцій у разі невиконання чинних вимог і апелює до почуття страху, потреб у безпеці та стабільності. Застосування цієї форми мотивації має бути обмеженим, оскільки супроводжується небажаними побічними наслідками. Для того щоб уникнути потенційних негативних наслідків застосування системи покарань, варто додержувати низки правил.



Терміни і поняття

Внутрішні комунікації
Гнучкі режими робочого часу
Гнучкі форми зайнятості
Засоби інформування персоналу
Комунікаційний аудит
Конкурси
Корпоративна культура
Корпоративний кодекс
Корпоративні заходи
Нагороди
Нематеріальна мотивація
Покарання
Примус
Програми професійного розвитку персоналу
Регламент організації внутрішніх комунікацій
Чинники трансформації мотивів

Питання для перевірки знань

1.Обґрунтуйте значення нематеріальних методів мотивації для закріплення працівників на підприємстві.
2.Дайте характеристику чинникам трансформації мотивів та підвищення ролі нематеріальної мотивації.
3.Перелічіть методи нематеріальної мотивації, які набули поширення на практиці.
4.Розкрийте взаємозв'язок корпоративної культури та мотивації персоналу.
5.Поясніть вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації.
6.Дайте характеристику ефективної корпоративної культури.
7.Наведіть приклади корпоративних кодексів відомих компаній.
8.Розкрийте мотиваційний вплив на працівників програм професійного розвитку.
9.Визначте правила, яких потрібно додержуватися під час розроблення корпоративних заходів і конкурсів.
10.Розкрийте особливості мотивації працівників за допомогою внутрішніх комунікацій та інформування персоналу.
11.Наведіть приклади інструментів внутрішнього PR організації.
12.Охарактеризуйте методи проведення внутрішнього комунікаційного аудиту.
13.Дайте характеристику форм стимулювання працівників вільним часом.
14.Розкрийте механізм мотивування трудової діяльності примусовими заходами.

Завдання для індивідуальної роботи

1.Підготувати есе на тему «Досвід нематеріальної мотивації у вітчизняних та іноземних компаніях».
2.На підставі вивчення фахової літератури та періодичних видань знайти приклади корпоративних кодексів відомих компаній. З'ясувати специфічні їх особливості.
3.Розробити положення про організацію та проведення конкурсу для працівників певних професійних груп: робітників промислового підприємства, агентів торговельної компанії, фахівців зі зв'язків із громадськістю та пресою підприємства видавничої галузі, фахівців з добору персоналу рекрутингової агенції та ін.
4.Провести моніторинг ринку тренінгових послуг у галузі мотивації персоналу та оплати праці в певному регіоні. Визначити тематику семінарів і тренінгів, форми та методи навчання, очікувані результати та вартість навчання.

Література для поглибленого вивчення

1.Методичні рекомендації щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 4 жовтня 2006 р. № 359.

2.Методичні рекомендації щодо застосування підсумованого обліку робочого часу, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 19 квітня 2006 р. № 138.
3.*Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
4.*Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов. — 2-е изд., перераб., доп. / А.П. Егоршин. — М. : ИНФРА-М, 2006.
5.*Иванова С. В.* Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
6.*Задихайло Д. В.* Корпоративне управління : навч. посіб. / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. — Х. : Еспада, 2003.
7.*Кибанов И. А.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / И. А. Кибанов, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2009.
8.*Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.
9.*Магура М.* Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Журнал «Управление персоналом», 2007.
10.*Одегов Ю. Г.* Мотивация персонала : учеб. пособие. Практ. задания (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. — М. : Альфа-Пресс, 2010.
11.Построение системы внутренних коммуникаций в организации // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». — 2009. — № 8.
12.*Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.
13.*Соломанидина Т. О.* Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / Т.О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
14.*Уткин Э. А.* Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин. — М. : ТАНДЕМ : ЭКМОС, 2000.
15.*Шапиро С. А.* Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. — М. : Гросс Медиа, 2006.

Розділ 15 ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ

15.1. Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу.
15.2. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації.
15.3. Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників.
15.4. Використання результатів мотиваційного моніторингу.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати
- ✓ цілі, завдання, етапи і методи проведення мотиваційного моніторингу;
- ✓ методи визначення конкурентоспроможності системи мотивації персоналу;
- ✓ технології оцінювання мотиваційного профілю працівників;
- ✓ напрями використання результатів мотиваційного моніторингу;

уміти
- ✓ організовувати проведення мотиваційного моніторингу та аналізувати його результати;
- ✓ визначати конкурентоспроможність системи мотивації персоналу;
- ✓ оцінювати мотиваційний профіль працівників;
- ✓ розробляти рекомендації щодо зміни стратегії, методів і процедур мотивації персоналу за результатами моніторингу.

15.1. Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу

Необхідність безперервного відстежування ефективності чинної на підприємстві системи мотивації обумовлена низкою причин. Насамперед маємо врахувати, що потреби та інтереси працівників постійно змінюються. При цьому розширюється їх коло, змінюється ієрархія. Маємо зважати й на те, що працівники швидко звикають до тих чи тих винагород (заохочень, благ) і починають сприймати їх як належне. Тож для підвищення ефективності програм мотивації персоналу потрібно з'ясовувати ставлення до них тих категорій працівників, на кого спрямовані відповідні заходи, методи та засоби.

Крім того, відбуваються постійні зміни у трудовому, податковому законодавстві. У разі якщо підприємство не зважатиме на такі зміни й не реагуватиме на них, то його керівник може бути притягнутий до адміністративної чи кримінальної відповідальності.

До того ж зазнає змін мотиваційна політика підприємств-конкурентів. Такі зміни можуть спричинити зниження конкурентоспроможності компенсаційних пакетів,

насамперед заробітної плати, які пропонує підприємство працівникам різних категорій і професійних груп. Це, своєю чергою, не сприятиме залученню та утриманню компетентних працівників, формуванню їхньої лояльності та посиленню мотивації.

З огляду на це потрібно здійснювати моніторинг мотиваційних програм (заходів, методів і засобів) та своєчасно приймати рішення щодо їх коригування. Це необхідно, для того щоб своєчасно, адекватно реаліям, що склалися, змінювати ці програми або замінювати.

Головною ***метою проведення мотиваційного моніторингу*** є оцінювання ефективності чинної системи мотивації та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики на підприємстві.

Мотиваційний моніторинг провадиться для розв'язання таких завдань:

— установлення відповідності системи мотивації стратегії і цілям підприємства;

— перевірка відповідності системи мотивації нормам вітчизняного законодавства;

— визначення конкурентоспроможності мотиваційних заходів;

— оцінювання мотиваційного потенціалу працівників, домінантних потреб і мотивів;

— установлення відповідності мотиваційних заходів домінантним потребам і мотивам працівників;

— аналіз і оптимізація витрат на мотивацію персоналу;

— аналіз навиків керівників з мотивації персоналу та розроблення програм навчання тощо.

Етапи організації і проведення мотиваційного моніторингу наведено на рис. 15.1.

Рис. 15.1. Етапи мотиваційного моніторингу

Підприємство може самотужки розробляти необхідну методичну базу, організовувати проведення мотиваційного моніторингу, збирати й аналізувати одержану інформацію. До організації та проведення мотиваційного моніторингу підприємство може залучити незалежних фахівців (експертів) або співробітників консалтингових компаній. Така практика стає дедалі поширенішою, оскільки дає змогу:

— провадити масштабні та репрезентативні дослідження мотиваційних настанов працівників;

— залучати додаткові технологічні рішення, наприклад, веб-інтерфейс, спеціальні програми для обробки даних;

— підвищувати якість методичних матеріалів, що використовуються для забезпечення зворотного зв'язку, завдяки акумулюванню досвіду проведення мотиваційних моніторингів на інших підприємствах;

— забезпечувати анонімність та конфіденційність тощо.

15.2. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації

Для дослідження конкурентоспроможності системи мотивації важливо мати необхідну інформацію. Її можна одержувати з внутрішніх і зовнішніх джерел.

Основними *внутрішніми джерелами інформації* є розпорядчі, нормативні й організаційні документи підприємства:

— корпоративний кодекс;

— положення про оплату праці;

— колективний договір;

— правила внутрішнього трудового розпорядку;

— розпорядження і накази;

— інші положення та інструкції.

Джерелом інформації можуть бути корпоративні засоби інформації: матеріали, що публікуються в корпоративній пресі (газетах, брошурах, журналах, листівках) і розміщуються на сайті. Необхідну інформацію можна одержати від працівників підприємства.

З-поміж форм забезпечення зворотного зв'язку, які застосовуються на практиці, треба взяти до уваги такі:

— інтерв'ю з працівниками;

— відкриті зустрічі керівників підприємства з персоналом;

— неформальні бесіди, зокрема обіди менеджерів з підлеглими;

— інтерв'ю з працівниками, які звільняються;

— блоги в Інтранеті, поштові скриньки для відгуків і пропозицій працівників;

— комплексні чи локальні опитування працівників, зокрема у формі анкетування, та ін.

У процесі інтерв'ю та опитування можна уточнити методи та заходи, котрі використовуються для мотивації працівників певних категорій, професійних груп, структурних підрозділів, з'ясувати ставлення працівників до тих чи тих

мотиваційних програм (заходів, методів і засобів), зібрати пропозиції щодо внесення змін до чинної мотиваційної політики.

> Наприклад, у всіх представництвах компанії «Pricewaterhouse Coopers» щороку провадиться глобальне опитування працівників. Це дає змогу зіставити показники рівня задоволення працівників роботою компанії не тільки в окремому офісі, а й у межах певного регіону та компанії загалом. На електронну адресу кожного співробітника приходить посилання на анкету й пароль. Під час заповнення анкети працівник може зберегти частину своїх відповідей на запитання й поновити цю процедуру через певний проміжок часу.
> Анкета, що використовується в компанії «Pricewaterhouse Coopers», складається з кількох частин. Відповіді на запитання дають змогу оцінити загальний рівень задоволення працівників роботою в компанії та рівень задоволення окремими складовими:
> — станом корпоративної культури;
> — керівництвом;
> — внутрішніми комунікаціями;
> — умовами та організацією праці;
> — оплатою праці;
> — соціальними виплатами та заохоченнями;
> — мотиваційними заходами;
> — системою управління ефективністю роботи;
> — перспективами кар'єрного та професійного зростання в компанії.
> Анкета може бути модифікована залежно від ситуації, що склалась у конкретній організації, з урахуванням наявних у ній проблем[1].

До *зовнішніх джерел інформації* належать:

— нормативно-правові документи: закони України, положення, правила, інструкції, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління;

— аналітичні та інформаційні матеріали, які публікують державні органи з праці та зайнятості;

— наукові та фахові видання з питань праці й управління персоналом (журнали «Україна: аспекти праці», «Довідник кадровика», «Менеджер з персоналу» та ін.);

— спеціалізовані виставки, конференції, семінари, круглі столи;

— ринкові огляди заробітних плат і компенсаційних пакетів;

— інформаційні й рекламні матеріали, які публікують у ЗМІ та в Інтернеті рекрутингові агенції й консалтингові компанії;

— рекламні оголошення про вакансії у спеціалізованих виданнях («Пропоную роботу», «Робота і навчання», «Робота для жінок», «Робота в Києві» тощо) та в Інтернеті, зокрема на сайтах з працевлаштування (http://job.ukr.net; http://rabota.ua; http://www.superjob.ua; http://work.com.ua; http://www.101.com.ua; http://hh.ua; http://www.ukrjob.net тощо) та ін.

Додаткову інформацію можна одержати від власних працівників, кандидатів на вакантні посади, інших осіб, які не цікавляться відкритими вакансіями в

[1] *Шестакова О.* Когда почет дороже денег / О. Шестакова, С. Круглова // Справочник по управлению персоналом. — 2010. — № 1. — С. 64.

організації, але формують пропозицію на ринку праці представників окремих професійних груп у певному регіоні.

Перш ніж узятися за збирання інформації, потрібно визначити потрібний її обсяг, носії та методи збирання. Для збирання інформації розробляють документи: бланки, форми, таблиці, анкети тощо. Документальне оформлення інформації полегшує її обробку й використання.

Вирізняють основну й допоміжну інформацію. *Основною* називають інформацію, зібрану для конкретних цілей. *Допоміжною* вважається інформація, зібрана й систематизована раніше для інших цілей. Допоміжна інформація може бути зібрана самою організацією та іншими суб'єктами ринку праці. До такої інформації належать статистичні дані, результати досліджень, проведених державними органами з праці та зайнятості, комерційними організаціями, ученими, журналістами та організацією самостійно.

Інформація може мати директивний, рекомендаційний, оглядовий, аналітичний характер.

Директивний, тобто обов'язковий, характер мають нормативно-правові документи, затверджені як державними органами влади, так і керівництвом організації, угоди, що укладаються на різних рівнях (генеральна, галузеві, регіональні угоди, колективний договір) тощо.

Рекомендації з питань оплати і мотивації персоналу готують державні органи з праці й зайнятості, рекрутингові агенції, консалтингові компанії тощо. Рекомендаційний характер мають публікації фахівців і вчених у наукових і фахових виданнях, на професійних форумах і порталах в Інтернеті та ін.

Оглядовий характер має статистична інформація, зібрана, систематизована й опублікована державними органами влади, науково-дослідними організаціями, міжнародними організаціями. До цієї групи належать ринкові огляди заробітних плат і компенсаційних пакетів, які провадять комерційні організації (рекрутингові агенції, консалтингові компанії) тощо.

До *аналітичної* інформації належать плани, прогнози розвитку ринку праці. Аналітичний характер мають результати соціологічних досліджень, наприклад, інтерв'ювання чи анкетування працівників організації, кандидатів, котрі звертаються до організації та рекрутингових агенцій під час пошуку роботи, безробітних, які перебувають на обліку в центрах зайнятості, тощо.

Після збору інформації її *систематизують, обробляють і аналізують*. Результати дослідження можуть подаватися в описовій (текстовій), табличній чи графічній формах. Одержані дані можуть оброблятися з використанням статистичних методів і моделей. Результати дослідження використовуються для прийняття різних управлінських рішень і насамперед для розроблення політики оплати праці та мотиваційних заходів.

15.3. ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКІВ

Під час проведення мотиваційного моніторингу важливо визначити мотиваційний профіль працівників підприємства. З'ясувати ***домінантні***

потреби і мотиваційний профіль працівників можна за допомогою різних методів. Опишемо деякі з них.

Аналіз біографічних даних

Під час добору персоналу на етапі вивчення резюме кандидатів можна прогнозувати домінування певних потреб і мотивів у них.

Вплив віку на пріоритетність потреб і мотивів. У процесі аналізу впливу віку на пріоритетність потреб і мотивів працівників фахівці з управління персоналом виокремлюють три вікові групи:

1) працівники віком від 16—17 до 22—23 років; до цієї групи належать студенти, практиканти, стажисти;

2) працівники віком від 23—24 до 35 років — молоді працівники на початку професійної кар'єри;

3) працівники від 36 до 60 років — досвідчені працівники.

Можна прогнозувати, що *молодий працівник віком від 16—17 до 22—23 років* буде заінтересований у засвоєнні нової інформації, набутті початкового професійного досвіду. Він із задоволенням працюватиме над розв'язанням різних завдань і в різних структурних підрозділах для професійного самовизначення. Суттєвим мотиваційним чинником буде робота в організації, де є умови для розвитку, зокрема навчання. До молодих працівників варто прикріплювати наставників.

Працівника віком від 23—24 до 35 років мотивують умови, які сприяють його професійному самоствердженню та зростанню. Якщо в організації створені умови для розвитку кар'єри, то працівник буде лояльний і стабільний. Працівник заінтересований у дальшому професійному навчанні. Одним з мотиваційних чинників може бути участь в інноваційних проектах. Заробітна плата є серйозним мотиваційним чинником для працівників усіх вікових груп. При цьому працівника саме даної вікової групи особливо мотивуватимуть матеріальні чинники, оскільки в цей період життя він зазвичай бере шлюб і прагне до фінансової незалежності від своїх батьків.

Працівник третьої вікової групи (*36—60 років*) заінтересований у набутті (і чим старший вік, тим більшою мірою в збереженні) певного посадового статусу, який відповідає його кваліфікаційному рівню та компетентності. Працівник цієї вікової групи очікує на позитивне ставлення з боку керівництва і колег. Значний мотиваційний чинник для такого працівника — виплати і заохочення соціального характеру, насамперед медичне страхування, безкоштовне харчування, оплата спортивних занять тощо. Працівника мотивують стабільність і позитивний соціально-психологічний клімат. Окремі працівники можуть сприймати як визнання свого професіоналізму прикріплення до них молодих працівників для навчання і передавання досвіду.

Вплив статі на пріоритетність потреб і мотивів. Окремі фахівці у галузі управління персоналом як чинник мотивації виокремлюють також стать. Незважаючи на те що у професійній сфері стать не відіграє провідної ролі, проте можна спостерігати окремі відмінності у мотивації чоловіків і жінок. Наприклад, жінки середньої і старшої вікових груп зазвичай заінтересовані в

стабільності, позитивному соціально-психологічному кліматі та нормальному чи навіть гнучкому графіку роботи. Більшість чоловіків віддають перевагу кар'єрному зростанню та значному компенсаційному пакету.

Вплив рівня освіти на пріоритетність потреб і мотивів. Фахівці з вищою освітою будуть заінтересовані в післядипломній освіті. У разі якщо працівник регулярно підвищував кваліфікацію, то його й надалі мотивуватиме наявність умов для професійного зростання.

Тестування

Тест — стандартизований, обмежений у часі метод дослідження, призначений для з'ясування певних кількісних і якісних характеристик особистості за допомогою запитань, завдань, ситуацій тощо.

Тест складається з набору окремих завдань, за результатами виконання яких набирається визначена кількість балів. Для інтерпретації результатів розробляється шкала, котра поділяється на певні відрізки.

З-поміж тестів дослідження мотиваційної сфери слід назвати такі:

— методика визначення ієрархії потреб А. Маслоу;

— методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокіча;

— опитувальник професійних нахилів Йовайші;

— опитувальник професійних переваг Голланда тощо.

Під час використання тестів, призначених для з'ясування мотиваційної сфери працівників, треба пам'ятати, що такі тести належать до психологічних методів дослідження особистості. У зв'язку з цим фахівцям, котрі не мають спеціальної підготовки та освіти, не рекомендують використовувати їх на практиці.

Анкетування

Анкетування є поширеним методом визначення мотиваційних настанов працівників. Анкетування може бути:

— суцільне (беруть участь усі працівники) і вибіркове (беруть участь працівники одного підрозділу чи однієї категорії);

— іменне, відкрите (фіксують прізвище, ім'я, по батькові, посаду працівника тощо) та анонімне (не зазначають прізвища, імені, по батькові працівника, хоч окремі характеристики можуть наводити, наприклад, категорію, професію, стать, вік, освіту тощо).

У процесі підготовки до анкетування найголовніше — розроблення анкети.

Анкета — структурно організований набір запитань, кожне з яких логічно узгоджене з головним завданням опитування.

Важливі питання, які потрібно розв'язати під час розроблення анкети:

— визначення обсягу анкети;

— розроблення структури анкети;

— формування набору запитань.

Щодо *обсягу анкети*, то коли в ній мало запитань, опитування буде фрагментарне. Якщо анкета містить забагато запитань, то під час відповіді на

них працівники поспішатимуть, що знизить достовірність результатів опитування. Оптимальний обсяг анкети — до 10—12 запитань.

Під час *розроблення анкети* необхідно чітко і ясно формулювати запитання. Вони мають тлумачитись однозначно всіма працівниками, які беруть участь в анкетуванні.

Для *встановлення послідовності запитань* треба скористатися такими рекомендаціями:

— перші запитання мають викликати інтерес у респондентів;

— складні запитання потрібно ставити наприкінці;

— запитання мають ставитись у логічній послідовності.

На початку анкети потрібно розмісти *звернення до респондентів*, дати пояснення, як використовуватимуться результати анкетування, описати технологію заповнення анкети.

Приклад

Анкета

Шановний(а) колего! Керівництво підприємства провадить анкетування з метою розроблення ефективної системи мотивації.
Просимо Вас відповісти на запитання, що стосуються Вашої роботи. Зіставлення Ваших відповідей з думкою інших працівників дасть змогу зробити правильні висновки про рівень мотивації персоналу. Достовірність інформації залежить від щирості, точності і повноти Ваших відповідей.
Більшість варіантів відповідей наведено в анкеті. Потрібно виділити ті пункти, які збігаються з Вашою думкою. Якщо жодна із запропонованих відповідей Вас не влаштовує, напишіть свою відповідь. Перш ніж відповідати на запитання, уважно прочитайте всі наведені варіанти.

Наприкінці анкети необхідно подякувати за відповіді:
Дякуємо (*щиро вдячні за відповіді*) *за участь в анкетуванні!*

Перш ніж використати анкету, її слід дати заповнити кільком працівникам, які мають висловити побажання, зазначити недоліки та неточності.

Для розроблення анкети рекомендується використовувати такі типи запитань:

1. *Закриті запитання*, в яких наведено кілька варіантів альтернативних відповідей. Респондент має вибрати той варіант чи кілька варіантів, які віддзеркалюють його думку.

Приклад

Виберіть із запропонованих найбільш значущі для Вас мотиваційні чинники:
— Стабільна заробітна плата.
— Можливості для посадового просування.
— Справедливе оцінювання результатів праці.
— Можливості підвищувати свій професіоналізм.
— Самостійність у роботі.
— Висока міра відповідальності.
— Визнання та схвалення результатів з боку керівництва.
— Творча робота.
— Спілкування з колегами, клієнтами, партнерами.

Закриті запитання можуть містити не тільки варіанти відповідей, але й шкалу оцінювання значущості певного мотиваційного чинника чи гостроти проблеми. При цьому рекомендується використовувати шкалу з непарною кількістю оцінок.

Приклад

Чи згодні Ви з тим, що в нашій компанії чинна система оплати праці є справедливою? Підкресліть правильний варіант відповіді.
— Так.
— Швидше так, ніж ні.
— Не знаю.
— Швидше ні, ніж так.
— Ні.

2. *Відкриті запитання* — котрі не містять заздалегідь розроблених варіантів відповідей чи шкали оцінювання. На них респондент може відповідати у довільній формі. Після запитання залишається кілька вільних рядків для того, щоб респондент міг записати свою відповідь.

Приклад

Зазначте найбільш значущі для Вас мотиваційні чинники: _____
_____
_____
_____
_____

3. *Напівзакриті* (*комбіновані*) *запитання*. Використовують у ситуаціях, коли складно чи неможливо передбачити всі варіанти відповідей. Після надання альтернативних варіантів залишають кілька вільних рядків і зазначають, що коли жоден варіант відповіді не збігається з думкою респондента, йому слід написати свій варіант відповіді або доповнити вибрані варіанти.

4. *Прямі запитання*. На такі запитання респондент має відповісти «так» чи «ні».

Приклад

✓ Чи задоволені Ви своєю роботою у відділі організації праці та заробітної плати?
□ так □ ні
✓ Чи вважаєте Ви, що чинну на підприємстві систему мотивації потрібно змінювати?
□ так □ ні

5. *Непрямі запитання*. Під час відповіді на такі запитання респондентові потрібно погодитися чи не погодитися з думкою, висловлюваннями інших

людей, членів колективу. Використовуються у випадках, коли потрібно з'ясувати думку стосовно певних проблемних питань.

Приклад

✓ Окремі працівники вважають, що чинна система оплати праці неефективна і її потрібно змінювати. Чи згодні Ви з цим?
✓ Іноді працівники висловлюють своє невдоволення умовами праці. Що думаєте Ви з цього приводу?

Зразок анкети для визначення мотиваційного профілю працівників наведено в дод. Е.

До процедури організації, проведення та опрацювання результатів анкетування можна залучати незалежних фахівців (консультантів, експертів). Це сприятиме підвищенню об'єктивності та достовірності результатів анкетування завдяки гарантуванню анонімності відповідей працівників і неупередженості таких фахівців щодо мотиваційної політики, процесів, що відбуваються, та ситуації, що склалась в організації загалом.

Інтерв'ю та управлінське спілкування

Визначити мотиви і потреби під час структурованого інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та працівниками можна за допомогою таких методів і технологій:

1. Використання *проективних запитань*, сформульованих таким способом, щоб запропонувати людині оцінити не власні характеристики, якості, поведінку, мотиви, а людей загалом чи будь-якого персонажа.

Проективна методика ґрунтується на тому, що людина схильна проектувати, переносити свої характеристики, досвід, пріоритети, цінності, настанови на інших людей.

Приклад

— Що стимулює людей до ефективної роботи?
— Що цінують люди в роботі?
— Чому людина вибирає ту чи іншу професію?
— Чому люди прагнуть зробити кар'єру?
— Що може змусити людину звільнитися?
— Який колектив для працівників є комфортним?

2. Використання *ситуаційного інтерв'ю* — надання працівникові (кандидату) можливості вибрати між різними чинниками або цінностями.

Приклад

— Ви одночасно одержали дві пропозиції від роботодавців. Якими будуть критерії Вашого вибору?
— Вам потрібно вибрати між двома посадами:
а) на першій — високий рівень заробітної плати без можливості посадового просування; на другій — менший рівень заробітної плати, але з перспективою підвищення на посаді;

б) на першій — високий рівень заробітної плати, проте, нестабільна робота; на другій — менший рівень заробітної плати, але стабільна робота;
в) на першій — високий посадовий оклад без соціального пакета; на другій — менший посадовий оклад зі значним соціальним пакетом тощо.

3. Використання *методів психолінгвістичного аналізу* — визначення психологічних особливостей людини, котрі формують мотиваційну структуру її особистості:

— типу референції (внутрішня, зовнішня, змішана);
— мотиваційних тенденцій (прагнення до досягнень, уникнення невдач);
— орієнтації на процес чи результат.

Тип референції. Тип референції вказує на співвідношення власної і зовнішньої думки під час прийняття рішень. Внутрішня референція означає орієнтацію на власну думку, зовнішня — на думку оточення, об'єктивні результати, усталені норми.
Визначити тип референції можна за допомогою відкритих запитань:
— Чому Ви так вважаєте?
— На підставі чого Ви прийняли таке рішення?
Відповіді: «я відчуваю», «мені здається», «мені подобається» та інші, які містять посилання на внутрішні відчуття, свідчать про домінування у людини внутрішнього типу референції.
Посилання на думку інших, усталені норми, об'єктивні результати свідчать про домінування в людини зовнішнього типу референції.
Мотиваційні тенденції. Психологічна характеристика «уникнення невдач» виявляється в нейтральній позиції («нормально», «прийнятно») або запереченні (використання у відповідях слів з префіксом «не»). Позитивне формулювання вказує на прагнення до досягнень.
Визначити домінування тієї чи іншої характеристики можна за допомогою запитань описового характеру:
— Який керівник (підлеглий, колега, клієнт тощо) для Вас оптимальний?
— Які умови праці для Вас оптимальні?
— Опишіть ідеальні взаємовідносини в колективі.
Орієнтація людини на процес чи на результат. Приклади запитань, які дають змогу визначити орієнтацію людини на процес чи результат:
— Коротко опишіть свій досвід роботи на тій чи тій посаді.
— Що Вам подобається в цій трудовій діяльності?
— Розкажіть про свій найуспішніший проект.
Якщо у відповіді частіше зустрічається опис результатів — людина орієнтована на результат, і навпаки, якщо частіше зустрічається опис процесів — людина орієнтована на процес.

15.4. Використання результатів мотиваційного моніторингу

Результати мотиваційного моніторингу можуть стати підґрунтям для початку різних проектів щодо оптимізації багатьох систем управління персоналом: системи мотивації, навчання, оцінювання, розвитку корпоративної культури та ін. У такому разі мотиваційний моніторинг поєднується з інформуванням персоналу про початок роботи в організації. Відбувається залучення працівників до такої роботи із самого початку, що знижує

ймовірність виникнення опору змінам або його силу в разі неможливості повністю його нейтралізувати.

Результати мотиваційного моніторингу насамперед використовуються для *вдосконалення чинної та проектування нової системи мотивації персоналу*:

— адаптація чинної системи мотивації до змін, що відбуваються на ринку праці, з метою підвищення її конкурентоспроможності;

— узгодження системи мотивації зі стратегічними цілями підприємства;

— розроблення програм навчання керівників навиків ефективного мотивування працівників, позитивного підкріплення та забезпечення зворотного зв'язку тощо;

— застосування індивідуального підходу під час розроблення мотиваційних заходів відповідно до домінантних потреб працівників.

Результати мотиваційного моніторингу можуть застосовуватися для вдосконалення мотиваційної політики загалом або ж окремих складових компенсаційного пакета: основної заробітної плати, премій, надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів, гарантійних і компенсаційних виплат, соціальних виплат і заохочень, нематеріальних винагород тощо. За результатами мотиваційного моніторингу керівництво може приймати рішення щодо запровадження окремих виплат і заохочень, наприклад, за програмами участі працівників у прибутку чи акціонерному капіталі.

Для забезпечення потрібної трудової поведінки і досягнення цілей методи мотивації мають ґрунтуватися на індивідуальному підході відповідно до домінантних потреб працівників. Рекомендації щодо мотивування працівників відповідно до домінантних потреб наведено в табл. 15.1.

Таблиця 15.1

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ВІДПОВІДНО ДО ДОМІНАНТНИХ ПОТРЕБ

Потреби	Методи мотивації
Потреба у визнанні	— публічне (на нарадах, зборах) визнання успіхів працівників — запровадження почесних звань для успішних працівників — підкріплення звань символічними відзнаками: значками, грамотами, іменними картками, сертифікатами — надання успішним працівникам права самостійно оформляти свій кабінет чи робоче місце тощо
Потреба у спілкуванні	— запровадження корпоративних традицій — організація корпоративних заходів — запровадження перерв на відпочинок протягом робочого дня для неформального спілкування тощо
Потреба в надійності та безпеці	— забезпечення рівних можливостей для професійного та кар'єрного зростання — своєчасність виплати заробітної плати — створення безпечних умов праці та зручних робочих місць тощо
Потреба в стабільності	— укладення безстрокового трудового договору — планування роботи — наявність корпоративних традицій, які створюють відчуття впевненості в завтрашньому дні — мінімізація авралів і стресових ситуацій на роботі — додержання трудового законодавства тощо
Потреба в соціальному статусі та владі	— планування кар'єри — зарахування працівника до кадрового резерву керівників — делегування повноважень для виконання складних завдань — залучення до прийняття рішень та участі в нових проектах тощо
Потреба в	— розширення самостійності в роботі

незалежності та свободі	— залучення до проведення внутрішнього аудиту на підприємстві — послаблення контролю за працівниками — створення умов для прийняття самостійних рішень тощо
Потреба в конкуренції, змаганні	— об'єктивне оцінювання працівників — проведення конкурсів, змагань — підвищення кваліфікації працівників — надання можливості представляти підприємство на конференціях, форумах, брати участь у презентаціях — залучення до прийняття рішень тощо

Закінчення табл. 15.1

Потреби	Методи мотивації
Потреба в досягненнях	— заохочення активності та ініціативи працівників — заохочення працівників, які беруть на себе відповідальність під час виконання завдань — формування у працівників впевненості у власній компетентності тощо
Потреба у творчості	— формулювання творчих, нестандартних завдань — запровадження гнучкого графіка роботи — організація «мозкових штурмів» для розв'язання креативних завдань тощо
Потреба в інноваціях	— формулювання складних завдань — залучення працівників до висунення нових ідей щодо розв'язання складних завдань — підвищення кваліфікації працівників тощо

Рекомендації щодо використання психологічних особливостей людини (типу референції, мотиваційних тенденцій, орієнтації на процес чи результат) під час розроблення системи мотивації подано в табл. 15.2.

Таблиця 15.2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛЮДИНИ ПІД ЧАС РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

Люди із зовнішньою референцією	**Люди із внутрішньою референцією**
Висока міра значущості зовнішнього визнання, оцінки, схвалення Важливо встановити референтну групу й під час оцінювання діяльності працівника апелювати до його референтної групи	Найбільш значущі чинники: самооцінка, індивідуальний результат, можливість висловити власну думку, самому приймати рішення, робити вибір, впливати на ситуацію Потрібно залучати до процесів прийняття рішень, ураховувати думку, чітко виділяти зону відповідальності
Люди, що прагнуть до досягнень	**Люди, що уникають невдач**
Необхідно мотивувати різними формами заохочення, постановкою завищених цілей Прийнятне формулювання — «для того щоб...»	Найбільш дієва можливість уникнення неприємних ситуацій, недопустима постановка завищених цілей Прийнятне формулювання — «для того щоб не...»
Люди, орієнтовані на процес	**Люди, орієнтовані на результат**
Значущі чинники: — стабільність, відпрацьованість процесів — чітке уявлення про те, що саме потрібно робити в даний момент часу — оптимальний періодичний, вибірковий контроль, контроль додержання процедур, правил, інструкцій, а не контроль досягнень	Значущі чинники: — завищені планові показники — кількісна оцінка рівня досягнення поставлених цілей і одержаних результатів — самостійність — контроль за результатами — змагання, порівняння свого результату з результатами інших людей чи з власними, раніше досягнутими

Результати мотиваційного моніторингу використовуються для *вдосконалення окремих функцій управління персоналом*:

— підвищення ефективності добору, розстановки, переміщень працівників, формування робочих команд;

— розроблення програм навчання, індивідуальних планів професійного розвитку персоналу;

— планування кар'єри та посадового просування працівників;

— підвищення ефективності комунікацій усередині підприємства тощо.

Результати мотиваційного моніторингу сприятимуть прийняттю ефективних рішень щодо добору, розстановки працівників, кар'єрного та професійного зростання, удосконалення комунікацій і командної роботи. Ефективність управлінських рішень поліпшить індивідуальні та колективні результати роботи, соціально-психологічний клімат у колективі. Це також допоможе закріпити працівників, сформувати їхню лояльність та посилити мотивацію.

Резюме

Мотиваційний моніторинг провадиться для встановлення відповідності системи мотивації стратегії і цілям підприємства, перевірки відповідності системи мотивації нормам вітчизняного законодавства, визначення конкурентоспроможності мотиваційних заходів, оцінювання мотиваційного потенціалу працівників, домінантних потреб і мотивів, оптимізації витрат на мотивацію персоналу тощо.

Мотиваційний моніторинг охоплює такі етапи: постановка проблеми; створення робочої групи, призначення відповідальних осіб; розроблення плану заходів; збирання інформації; аналіз зібраної інформації; розроблення рекомендацій щодо вдосконалення чинної системи мотивації; реалізація запланованих заходів, коригування чинної системи мотивації; оцінювання ефективності мотиваційних заходів.

Для *дослідження конкурентоспроможності* системи мотивації важливо мати необхідну інформацію. Її можна одержати з внутрішніх і зовнішніх джерел. Основними внутрішніми джерелами інформації є розпорядчі, нормативні й організаційні документи підприємства, корпоративні засоби інформації, результати опитування та анкетування працівників підприємства. У процесі опитування чи анкетування уточнюють методи та заходи, котрі використовуються для мотивації працівників певних структурних підрозділів і підприємства загалом.

До зовнішніх джерел інформації належать: нормативно-правові документи, аналітичні та інформаційні матеріали, які публікують державні органи з праці та зайнятості, наукові та фахові видання, спеціалізовані виставки, конференції, семінари, ринкові огляди заробітних плат, рекламні оголошення про вакансії у спеціалізованих виданнях. Інформація може бути директивного, рекомендаційного, оглядового, аналітичного характеру. Для збирання інформації розробляють бланки, форми, таблиці, анкети тощо.

Під час проведення мотиваційного моніторингу важливо визначити *мотиваційний профіль працівників*. З'ясувати домінантні потреби і мотиви персоналу можна за результатами аналізу біографічних даних працівників, тестування, за допомогою анкетування, а також інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та управлінського спілкування.

Після збирання інформації її систематизують, опрацьовують і аналізують. Результати дослідження подаються в описовій (текстовій), табличній чи графічній формах та використовуються для прийняття різних управлінських рішень. Результати моніторингу використовуються для адаптації чинної системи мотивації до змін, що відбуваються на ринку праці, забезпечення відповідності системи мотивації стратегічним цілям підприємства, розроблення програм навчання керівників навиків ефективного мотивування працівників, застосування індивідуального підходу під час розроблення мотиваційних заходів відповідно до домінантних потреб працівників. Результати мотиваційного моніторингу сприятимуть прийняттю ефективних рішень щодо добору, розстановки працівників, кар'єрного та професійного зростання, удосконалення комунікацій і командної роботи.

Терміни і поняття

Анкетування
Методи психолінгвістичного аналізу
Мотиваційний моніторинг
Мотиваційний профіль працівників
Мотиваційні тенденції
Орієнтація на процес чи результат
Тип референції

Питання для перевірки знань

1.Визначте завдання проведення мотиваційного моніторингу.
2.Охарактеризуйте етапи проведення мотиваційного моніторингу на підприємстві.
3.Опишіть процедуру дослідження конкурентоспроможності системи мотивації персоналу на підприємстві.
4.Наведіть внутрішні та зовнішні джерела інформації, необхідні для дослідження конкурентоспроможності системи мотивації на підприємстві.
5.Дайте порівняльну характеристику різних видів інформації, яка використовується під час проведення мотиваційного моніторингу.
6.Назвіть методи визначення домінантних потреб і мотиваційного профілю працівників.
7.Розкрийте вплив віку працівника на пріоритетність потреб і мотивів.
8.Наведіть структуру анкети для дослідження мотиваційного профілю працівників.
9.Наведіть приклади різних типів запитань, які можуть використовуватися для з'ясування пріоритетних потреб і мотивів працівників під час анкетування.
10.Розкрийте методи та технології визначення пріоритетних потреб і мотивів під час інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та управлінського спілкування.

Завдання для індивідуальної роботи

1.Провести моніторинг законодавчих актів і визначити основні закони України, положення, правила, інструкції, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління, основні положення та норми яких потрібно враховувати під час проведення мотиваційного моніторингу.
2.Підготувати есе на тему «Досвід проведення мотиваційного моніторингу (аудиту) у вітчизняних та іноземних компаніях».
3.Розробити анкету для проведення мотиваційного моніторингу працівників підприємства.
4.Розробити проективні запитання та ситуаційні завдання для з'ясування пріоритетних потреб і мотивів під час інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та управлінського спілкування.

Література для поглибленого вивчення

1.*Гаудж П.* Исследование мотивации персонала / П. Гаудж. — М. : Баланс Бизнес Букс, 2008.
2.*Иванова С. В.* Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
3.*Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.
4.*Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.

Предметний покажчик

Адміністративний підхід до мотивації персоналу 41
Аналіз роботи 136
Анкетування 137, 348

«Банк відпусткових днів» 259
Безтарифна (пайова) модель оплати праці 116
Бонус 184

Види інноваційної діяльності 289
Вилкова модель оплати праці 107
Винагорода 26
Виплати з прибутку 67
Виплати за час щорічної відпустки 342
Виплати й винагороди за цивільно-правовими договорами 78
Відкликання працівника зі щорічної відпустки 248
Відпустка 240
Відпустка без збереження заробітної плати 241
Відсоткові та комісійні винагороди 65
Відтерміновані виплати 271
Внутрішні комунікації 329

Галузева диференціація трудових доходів 88
Галузева угода 310
Гарантії 222
Гарантійні виплати 222
Гарантійні та компенсаційні виплати 65
Гарантовані доплати та надбавки 197
Генеральна угода 310
Гнучка тарифна модель оплати праці 104
Гнучкі режими робочого часу 333
Гнучкі форми зайнятості 335
Грант на безкоштовне одержання акцій 277
Грейд 133
Грейдування 134

Дауншифтинг 85
Декомпозиція цілей 177
Джерела виплати премій 162
Дивіденд 278
Дисконтна програма купівлі акцій 277
Диференціація трудових доходів 86
Диференційована модель оплати праці 104
Діапазон грейду 148

Діапазон тарифних коефіцієнтів 101
Добровільне медичне страхування 260
Довгострокові нагромаджувальні програми страхування 263
Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників 100
Договір страхування 259
Додаткова відпустка у зв'язку з навчанням 241
Додаткова заробітна плата 65
Доплати до тарифної ставки та посадового окладу 65, 197
Доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника 212
Доплати за керівництво бригадою 215
Доплати за науковий ступінь та вчене звання 217
Доплати за роботу в надурочний час 207
Доплати за роботу в нічний час 209
Доплати за роботу на територіях радіоактивного забруднення 214
Доплати за роботу у важких і шкідливих умовах праці 213
Доплати за роботу у вихідні дні 210
Доплати за роботу у святкові та неробочі дні 209
Доплати за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт 211
Доплати за суміщення професій (посад) 211
Доплати, пов'язані з особливим характером виконуваних робіт 198
Доплати, що застосовуються лише в певних сферах докладання праці 198
Доплати, які заохочують до розширення професійного (посадового) профілю, інтенсифікації праці 198
Доплати, які не залежать від сфери трудової діяльності 198
Доходи від здійснення підприємницької та незалежної професійної діяльності 78
Доходи від участі працівників у акціонерному капіталі та власності підприємства 67
Доходи, не пов'язані з трудовою діяльністю 76
Доходи, пов'язані з трудовою діяльністю 77

Економічний підхід до мотивації персоналу 40

Єдина тарифна сітка 121

Закон Вебера—Фехнера 148
Заробітна плата 64
Засоби інформування персоналу 331
Змінна частина компенсаційного пакета 65
«Золоті наручники» 263
«Золоті парашути» 264

Індекс задоволення зовнішніх клієнтів 300
Індекс споживчих цін 223
Індексації заробітної плати 223
Індивідуалізовані умови оплати праці 312
Індивідуальне преміювання 163
Інновація (нововведення) 289
Інтерес 14
Інші заохочувальні і компенсаційні виплати 66
Ключові показники ефективності (діяльності) 177

Коефіцієнт концентрації доходів (Джині) 94
Коефіцієнт Лоренца 94
Коефіцієнт трудової участі 174
Коефіцієнти диференціації доходів 92
Колективне преміювання 163
Колективний договір 310
Комісійні виплати 297
Компенсаційний пакет 60
Компенсаційні виплати 222
Компенсаційні доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних 198
Компенсація за невикористану щорічну відпустку 246
Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати 228
Комплексна модель мотивації Портера—Лоулера 52
Комунікаційний аудит 332
Конкурси 327
Концепція партисипативного (спільного) управління 54
Корпоративна культура 321
Корпоративний кодекс 325
Корпоративні заходи 326
Крива Лоренца 93

Лінія тренду 145, 147

Матеріальна допомога на поховання 265
Матеріальна допомога на лікування 265
Матеріальні гарантії 222
Матриця грейдів 149
Метод балового оцінювання 141
Метод виплати постійних дивідендів та екстрадивідендів 280
Метод експертного оцінювання 143
Метод збільшення дивідендних виплат 280
Метод класифікації 140
Метод парних порівнянь 140
Метод постійних дивідендних виплат 280
Метод ранжування 139
Методи психолінгвістичного аналізу 352
Міжрозрядна різниця 101
Мінімальна тарифна ставка 102
Модель плаваючих окладів 114
Монетаризація соціальних заохочень і винагород 259
Мотив 15
Мотиватори 24
Мотивації працівників, що здійснюють продаж продукції 297
Мотиваційна політика 33
Мотиваційне вигорання 27
Мотиваційний моніторинг 342
Мотиваційний профіль (структура) особистості 16, 346
Мотиваційні тенденції 352
Мотивація персоналу 22
Мотивація працівників за умов змін 284

Мотивація працівників до інноваційної діяльності 288
Мотивація проектних груп 287
Мотивування 22

Нагороди 327
Надбавки до тарифної ставки та посадового окладу 65, 197
Надбавки за виконання особливо важливої роботи на певний термін 202
Надбавки за вислугу років 205
Надбавки за високі досягнення в праці 201
Надбавки за високу професійну майстерність 200
Надбавки за допуск до державної таємниці 204
Надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови 203
Надбавки за почесні та спортивні звання 207
Невідпрацьований час 233
Недержавні пенсійні фонди 262
Нематеріальна мотивація 318
Нематеріальні винагороди (блага) 68
Нематеріальні гарантії 222
Номінальні доходи 77

Обмежений опціон 277
Огляди заробітних плат 154
Одноразові премії та винагороди 66, 185
Описові рівні оцінювання посад 142
Оплата за невідпрацьований час 233
Оплата праці працівників проектних груп 287
Опціон 277
Опціон на викуплення акцій 277
Орієнтація на процес чи результат 352
Основна заробітна плата 64
Особливості мотивації керівників вищого рівня управління 294

Періодичність преміювання 169
Підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій 168
Підходи до формування соціального пакета на підприємстві 255
Показники преміювання 162
Покарання 337
Політика трудових доходів 83
Положення про оплату праці 305
Поріг відчутності 102
Порядок обчислення середньої заробітної плати 236
Посадовий оклад 65
Постійна частина компенсаційного пакета 65
Потреба 12
Преміальне положення 161
Премії за підсумками роботи за рік 185
Преміювання за створення, освоєння та впровадження нової техніки, технології та продукції 290
Премія 65, 160
Привілейовані акції 278
Примус 336

Принцип «кафетерію» 258
Принцип «шведського столу» 258
Програма Імпрошеар 274
Програма Ракера 273
Програма Скенлона 272
Програми пенсійного страхування 262
Програми професійного розвитку персоналу 327
Програми соціального страхування 259
Програми участі в акціонерному капіталі 275
Програми участі персоналу в прибутку 269
Проект 287
Прості акції 278
Професійна диференціація трудових доходів 88
Психологічний підхід до мотивації персоналу 43

Разова матеріальна допомога 265
Реальні доходи 77
Регіональна диференціація трудових доходів 88
Регіональна угода 310
Регламент організації внутрішніх комунікацій 331
Розміри премій 165

Середня заробітна плата 236
Сила мотивації 24
Система збалансованих показників 182
Система контрольованого денного виробітку 106
Система оплати праці Аткінсона 106
Система оплати праці Барта—Мерріка 105
Система оплати праці Ганта 106
Система оплати праці Тейлора 104
Система управління ефективністю 176
Систематична матеріальна допомога 265
Соціальна відпустка 241
Соціальний пакет 67, 253
Соціальний підхід до мотивації персоналу 42
Соціальні виплати та заохочення 253
Спеціальні системи преміювання 191
Спрямованість мотивації 24
Стимул 19
Стимулювання 20
Стратегічна карта 182
Стратегія трудових доходів 81
Страхування від нещасного випадку 261
Страхування життя 261
Сукупні доходи 75
Схема посадових окладів 102

Тарифна сітка 101
Тарифна ставка 65, 102
Тарифне нормування заробітної плати 99
Тарифоутворювальні чинники 99

Творча відпустка 241
Теорія двох факторів Ф. Герцберга 48
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу 44
Теорія К. Альдерфера 46
Теорія когнітивного дисонансу Л. Фестінгера 54
Теорія Д. Мак-Клелланда 47
Теорія очікувань В. Врума 49
Теорія постановки цілей Е. Лока 53
Теорія самоефективності А. Бандури 55
Теорія справедливості (рівності) С. Адамса 50
Тип референції 352
Трудова поведінка 23
Трудовий договір 311
Трудовий дохід найманого працівника 80

Умови преміювання 162

Факторний метод 141
Факторно-балове оцінювання посад 141
Факультативні (добровільні) доплати та надбавки 197
Фантомні акції 276

Цінності 14

Чинники диференціації трудових доходів 86
Чинники трансформації мотивів 318

Шкала преміювання 165

Щорічна відпустка 241

Додатки

Додаток А

ІНСТРУКЦІЯ
зі статистики заробітної плати

Затверджено наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 № 5.
Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 27.01.2004 за № 114/8713.

Ця Інструкція розроблена відповідно до Законів України «Про державну статистику» (2614-12) та «Про оплату праці» (108/95-ВР) з урахуванням міжнародних рекомендацій у системі статистики оплати праці й стандартів Системи національних рахунків (СНР 93).

1. Загальні положення

1.1. Інструкція містить основні методологічні положення щодо визначення показників оплати праці у формах державних статистичних спостережень з метою одержання об'єктивної статистичної інформації про розміри та структуру заробітної плати найманих працівників.

Інструкція не застосовується для визначення складових фонду оплати праці як бази (об'єкта) для нарахування внесків до фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Дія Інструкції поширюється на всіх юридичних осіб, їхні філії, відділення, представництва та інші відособлені структурні підрозділи (далі — підприємства).

1.2. Відповідно до положень Закону України «Про оплату праці» (108/95-ВР) (далі — Закон) заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

1.3. Для оцінки розміру заробітної плати найманих працівників застосовується показник фонду оплати праці.

До фонду оплати праці включаються нарахування найманим працівникам у грошовій та натуральній формі (оцінені в грошовому виразі) за відпрацьований та невідпрацьований час, який підлягає оплаті, або за виконану роботу незалежно від джерела фінансування цих виплат.

Фонд оплати праці складається з:

— фонду основної заробітної плати;
— фонду додаткової заробітної плати;
— інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

1.4. У формах державних статистичних спостережень відображаються нарахування працівникам підприємства відповідно до розрахунково-платіжних документів незалежно від терміну їх фактичних виплат. Зазначені суми наводяться до утримання прибуткового податку та внесків працівників на обов'язкове державне соціальне страхування.

1.5. Програми державних статистичних спостережень передбачають облік фонду оплати праці, нарахованого всім працівникам, а також виділення фонду штатних працівників, які перебувають в обліковому складі підприємства, та поділ його на складові.

Фонд оплати праці інших категорій працівників (сумісників або тих осіб, які зайняті за договорами цивільно-правового характеру) розподіляється на складові на загальних підставах згідно з Інструкцією.

При цьому суми оплати праці вищезгаданих категорій у формах державних статистичних спостережень відображаються у фонді оплати працівників позаоблікового складу та не враховуються при обчисленні середньої заробітної плати штатних працівників облікового складу підприємства.

При визначенні фонду оплати праці штатних працівників із загальної суми фонду оплати праці також виключаються суми, нараховані працівникам, які перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами та для догляду за дитиною, вибраним до органів первинної профспілкової організації, звільненим з роботи на момент здійснення нарахувань.

Фонд оплати праці працівників, прийнятих на постійну роботу за направленням державної служби зайнятості згідно з договором з роботодавцем про надання дотації на створення додаткових робочих місць для працевлаштування безробітних, ураховується на загальних підставах згідно з Інструкцією.

1.6. Під час заповнення форм державних статистичних спостережень слід мати на увазі такі особливості обліку та відображення суми фонду оплати праці:

1.6.1. Нарахування відображаються за календарний місяць (з першого до останнього числа місяця). Наприклад, суми нарахувань за час відпусток, на відміну від порядку їх фактичної виплати, розподіляються пропорційно часу, що припадає на дні відпустки у відповідному місяці.

1.6.2. Якщо нарахування фонду оплати праці здійснюються за попередній період, зокрема у зв'язку з уточненням кількості відпрацьованого часу, виявленням помилок, вони відображаються у фонді оплати праці того місяця, у якому були здійснені нарахування.

1.6.3. Усі види нарахувань в іноземній валюті перераховуються в національній валюті за курсом Національного банку України на дату їх нарахування.

2. Фонд оплати праці

2.1. Фонд основної заробітної плати

Фонд основної заробітної плати включає нарахування винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків). До його складу належать:

2.1.1. Винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці за тарифними ставками (окладами), відрядними розцінками робітників та посадовими окладами керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, включаючи в повному обсязі внутрішнє сумісництво.

2.1.2. Суми відсоткових або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (виручки), отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг), у разі якщо вони є основною заробітною платою.

2.1.3. Гонорар штатним працівникам редакцій газет, журналів, інших засобів масової інформації, видавництв, установ мистецтва й (або) оплата їх праці, що нараховується за ставками (розцінками) авторської (постановочної) винагороди, нарахованої на даному підприємстві.

2.1.4. Оплата при переведенні працівника на нижчеоплачувану роботу у випадках і розмірах, передбачених чинним законодавством, а також при невиконанні норм виробітку та виготовленні продукції, що виявилася браком, не з вини працівника.

2.1.5. Оплата роботи висококваліфікованих працівників, залучених для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

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

2.1.7. Вартість продукції, виданої працівникам при натуральній формі оплати праці. У разі виплати заробітної плати натурою відповідно до статті 23 Закону (108/95-ВР) для відображення у звітах видана продукція оцінюється за цінами не вище собівартості в розмірі, що не перевищує 50 % нарахованої заробітної плати за місяць.

У формах державних статистичних спостережень, крім показника оплати праці, у натуральній формі міститься показник проданої продукції в рахунок заробітної плати. Він заповнюється у разі, якщо в рахунок грошової оплати працівникам підприємства застосовують продаж продукції як власного виробництва, так і отриманої за бартером або безготівкові розрахунки за послуги, надані працівникам (комунальні та інші). При цьому заповнення показника фонду оплати праці здійснюється згідно з нарахуваннями.

2.1.8. Оплата праці (включаючи гонорари) працівників, які не перебувають у штаті підприємства (за умови, що розрахунки проводяться підприємством безпосередньо з працівниками), за виконання робіт:

— згідно з договорами цивільно-правового характеру, включаючи договір підряду (за винятком фізичних осіб — суб'єктів підприємницької діяльності);

— згідно з обов'язками особам, які є членами спостережної ради або ревізійної комісії акціонерного товариства;

— згідно з договорами між підприємствами про надання робочої сили (безробітним за виконання громадських робіт, учням та студентам, які проходять виробничу практику на підприємстві чи залучені на тимчасову роботу на період канікул).

2.2. Фонд додаткової заробітної плати

Фонд додаткової заробітної плати включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. До складу фонду додаткової заробітної плати входять:

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

— суміщення професій (посад);

— розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт;

— виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;

— роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці;

— інтенсивність праці;

— роботу в нічний час;

— керівництво бригадою;

— високу професійну майстерність;

— класність водіям (машиністам) транспортних засобів;

— високі досягнення в праці, зокрема державним службовцям;

— виконання особливо важливої роботи на певний термін;

— знання та використання в роботі іноземної мови;

— допуск до державної таємниці;

— дипломатичні ранги, персональні звання службових осіб, ранги державних службовців, кваліфікаційні класи суддів;

— науковий ступінь;

— нормативний час пересування у шахті (руднику) від ствола до місця роботи і назад працівникам, постійно зайнятим на підземних роботах;

— роботу на територіях радіоактивного забруднення;

— інші надбавки та доплати, передбачені чинним законодавством.

2.2.2. Премії та винагороди, зокрема за вислугу років, що мають систематичний характер, незалежно від джерел фінансування (крім сум, указаних у підп. 2.3.2).

2.2.3. Відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до тарифної ставки (окладу, посадового окладу).

2.2.4. Оплата роботи в надурочний час і у святкові та неробочі дні у розмірах та за розцінками, установленими чинним законодавством.

2.2.5. Оплата працівникам днів відпочинку, що надаються їм у зв'язку з роботою понад нормальну тривалість робочого часу при вахтовому методі організації праці, при підсумованому обліку робочого часу і в інших випадках, передбачених законодавством.

2.2.6. Суми, виплачені (при виконанні робіт вахтовим методом) у розмірі тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за дні перебування в дорозі до місцезнаходження підприємства (пункту збору) — місця роботи і назад, передбачені графіком роботи на вахті, а також за дні затримки працівників у дорозі через метеорологічні умови та з вини транспортних підприємств.

2.2.7. Суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати працівників.

2.2.8. Суми компенсації працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

2.2.9. Вартість безоплатно наданих окремим категоріям працівників відповідно до законодавства житла, вугілля, комунальних послуг, послуг зв'язку та суми коштів на відшкодування їх оплати.

2.2.10. Витрати, пов'язані з наданням безкоштовного проїзду працівникам залізничного, авіаційного, морського, річкового, автомобільного транспорту та міського електротранспорту.

2.2.11. Вартість безкоштовно наданого працівникам форменого одягу, обмундирування, що може використовуватися поза робочим місцем та залишається в особистому постійному користуванні, або сума знижки у разі продажу форменого одягу за зниженими цінами.

2.2.12. Оплата за невідпрацьований час:

— оплата, а також суми грошових компенсацій у разі невикористання щорічних (основної та додаткових) відпусток та додаткових відпусток працівникам, які мають дітей, у розмірах, передбачених законодавством;

— оплата додаткових відпусток (понад тривалість, передбачену законодавством), наданих відповідно до колективного договору;

— оплата додаткових відпусток у зв'язку з навчанням та творчих відпусток;

— оплата додаткових відпусток, що надаються відповідно до Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» (796-12);

— суми заробітної плати, що зберігаються за основним місцем роботи працівників, за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;

— суми, нараховані особам, які проходять навчання (підготовку) для роботи на щойно введених у дію підприємствах за рахунок коштів, передбачених у загальних кошторисах будівництва;

— оплата спеціальної перерви в роботі у випадках, передбачених законодавством, оплата пільгового часу неповнолітнім;

— оплата працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в робочий час;

— оплата працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку, що надаються після кожного дня здавання крові, або днів, приєднаних за бажанням працівника до щорічної відпустки;

— оплата, що зберігається за працівником, який підлягає медичному огляду, за основним місцем роботи за час перебування в медичному закладі на обстеженні;

— оплата простоїв не з вини працівника.

2.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати включають винагороди та премії, які мають одноразовий характер, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми. До них належать:

2.3.1. Нарахування за невідпрацьований час, не передбачені чинним законодавством, зокрема працівникам, які вимушено працювали скорочений робочий час та перебували у відпустках з ініціативи адміністрації (крім допомоги по частковому безробіттю), брали участь у страйках.

2.3.2. Винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер. Зокрема:

— винагороди за підсумками роботи за рік, щорічні винагороди за вислугу років (стаж роботи);

— премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання, виплачені відповідно до рішень уряду;

— премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, уведення в дію в строк і достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, своєчасну поставку продукції на експорт та ін.;

— премії за виконання важливих та особливо важливих завдань;

— одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці (наприклад, до ювілейних та пам'ятних дат як у грошовій, так і натуральній формі);

— грошова винагорода державним службовцям за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків;

— вартість безкоштовно наданих працівникам акцій;

— кошти, спрямовані на викуп майна працівниками з моменту їх персоніфікації, а також суми вартості майна, яке розподіляється між членами колективу в разі ліквідації (реорганізації, перепрофілювання) підприємства (крім випадків розподілу майна між засновниками підприємства).

2.3.3. Матеріальна допомога, що має систематичний характер, надана всім або більшості працівників (на оздоровлення, у зв'язку з екологічним станом, крім сум, указаних у п. 3.31).

2.3.4. Виплати соціального характеру у грошовій і натуральній формі:

— витрати в розмірі страхових внесків підприємств (крім випадків, зазначених у п. 3.5) на користь працівників, пов'язаних з добровільним страхуванням (особистим, страхуванням майна). Указані суми включаються до фонду оплати праці в тому місяці, коли провадяться перерахунки страховій компанії;

— оплата або дотації на харчування працівників, у тому числі в їдальнях, буфетах, профілакторіях;

— оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах;

— вартість путівок працівникам та членам їхніх сімей на лікування та відпочинок, екскурсії або суми компенсацій, видані замість путівок за рахунок коштів підприємства (крім випадків, указаних у п. 3.2);

— вартість проїзних квитків, які персонально розподіляються між працівниками, та відшкодування працівникам вартості проїзду транспортом загального користування;

— інші виплати, що мають індивідуальний характер (оплата квартири та найманого житла, гуртожитків, товарів, продуктових замовлень, абонементів у групи здоров'я, передплати на газети та журнали, протезування, суми компенсації вартості виданого працівникам палива у випадках, не передбачених чинним законодавством).

3. Інші виплати, що не належать до фонду оплати праці

3.1. Внески підприємств на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

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

— допомога з тимчасової непрацездатності;
— допомога по вагітності та пологах;
— допомога при народженні дитини;
— допомога по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку;
— допомога на поховання;
— оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення;
— допомога по частковому безробіттю.

3.3. Оплата перших п'яти днів тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства, установи, організації.

3.4. Соціальні допомоги та виплати за рахунок коштів підприємства, установлені колективним договором (працівникам, які перебувають у відпустці для догляду за дитиною, на народження дитини, сім'ям з неповнолітніми дітьми).

3.5. Внески підприємств згідно з договорами добровільного медичного та пенсійного страхування працівників і членів їхніх сімей.

3.6. Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію згідно з чинним законодавством та колективними договорами (включаючи грошову допомогу державним службовцям та науковим (науково-педагогічним) працівникам).

3.7. Надбавки та доплати до державних пенсій працюючим пенсіонерам.

3.8. Суми вихідної допомоги при припиненні трудового договору.

3.9. Суми, нараховані працівникам за час затримки розрахунку при звільненні.

3.10. Витрати на платне навчання працівників і членів їхніх сімей, не пов'язане з виробничою необхідністю, згідно з договором між підприємством та навчальним закладом.

3.11. Видатки підприємств на покриття витрат Пенсійного фонду України на виплату та доставку пільгових пенсій.

3.12. Виплати в установленому розмірі особам, які потерпіли від Чорнобильської катастрофи (крім зазначених у підп. 2.2.1, 2.2.12).

3.13. Компенсація моральної шкоди працівникам за рахунок коштів підприємства, що виплачується за рішенням суду.

3.14. Винагорода, що сплачується за авторським договором на створення та використання творів науки, літератури та мистецтва, крім зазначеної у підп. 2.1.3. Винагороди за відкриття, винаходи та раціоналізаторські пропозиції та їх використання.

3.15. Витрати на відрядження: добові (у повному обсязі), вартість проїзду, витрати на наймання житлового приміщення.

Компенсаційні виплати та добові, які виплачуються при переїзді на роботу в іншу місцевість згідно з чинним законодавством.

3.16. Надбавки (польове забезпечення) до тарифних ставок і посадових окладів працівників, направлених для виконання монтажних, налагоджувальних, ремонтних і будівельних робіт, і працівників, робота яких виконується вахтовим методом, постійно проводиться в дорозі або має роз'їзний (пересувний) характер, у розмірах, визначених чинним законодавством.

3.17. Витрати на колективне харчування плавскладу річкового, морського та рибопромислового флотів, а також харчування льотного складу цивільної авіації при виконанні завдань польоту, які можуть бути прирівняні до добових витрат, що виплачуються в період відрядження.

3.18. Витрати на харчування учасників спортивних заходів, зокрема суддів, на час перебування на спортивних змаганнях та навчально-тренувальних зборах у межах установлених норм.

3.19. Вартість виданого згідно з чинними нормами спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мийних та знешкоджувальних засобів, молока та лікувально-профілактичного харчування або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу та інших засобів індивідуального захисту в разі невидачі їх адміністрацією.

3.20. Вартість придбаних підприємством проїзних квитків, які персонально не розподіляються між працівниками, а видаються їм у міру потреби для виконання виробничих завдань (у зв'язку зі специфікою роботи).

3.21. Витрати на перевезення працівників до місця роботи як власним, так і орендованим транспортом (крім оплати праці водіїв).

3.22. Компенсації працівникам за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту.

3.23. Вартість подарунків до свят і квитків на видовищні заходи для дітей працівників.

3.24. Витрати на підготовку та перепідготовку кадрів (крім витрат на заробітну плату, зазначених у підп. 2.2.12):

— витрати на оплату навчання працівників у вищих навчальних закладах та установах підвищення кваліфікації, професійної підготовки та перепідготовки кадрів;

— стипендії слухачам підготовчих відділень, студентам, аспірантам, направленим підприємствами на навчання з відривом від виробництва у вищі навчальні заклади;

— оплата проїзду до місцезнаходження навчального закладу та назад;

— витрати, пов'язані з організацією навчального процесу (придбання навчального матеріалу, оренда приміщень).

3.25. Стипендії, що призначаються згідно з чинним законодавством видатним діячам науки, освіти та культури, фізичної культури та спорту, інформаційної галузі, олімпійським і параолімпійським чемпіонам, видатним спортсменам і тренерам з олімпійських видів спорту, талановитим і перспективним спортсменам, молодим ученим, та інші державні стипендії.

3.26. Довічна плата за звання дійсного члена і члена-кореспондента академії наук.

3.27. Витрати на проведення культурно-освітніх і оздоровчих заходів та утримання громадських служб (крім оплати праці працівників, які їх обслуговують).

Витрати на благоустрій садівничих товариств (будівництво шляхів, енерго- та водопостачання, осушення та інші витрати загального характеру), будівництво гаражів для працівників.

3.28. Позики, видані працівникам підприємств для поліпшення житлових умов, на індивідуальне будівництво, заведення домашнього господарства.

3.29. Вартість житла, переданого у власність працівникам.

3.30. Витрати підприємств на оплату послуг з лікування працівників, які були надані установами охорони здоров'я (крім виплат, зазначених у підп. 2.3.3).

3.31. Матеріальна допомога разового характеру, що надається підприємством окремим працівникам у зв'язку із сімейними обставинами, на оплату лікування, оздоровлення дітей, поховання.

3.32. Суми матеріальної та благодійної допомоги, виплачені особам, які не перебувають у трудових відносинах з підприємством.

3.33. Суми матеріальної допомоги як у грошовій, так і натуральній формі незалежно від її розміру, що надається на підставі рішень Уряду України у зв'язку зі стихійним та екологічним лихом, аваріями та катастрофами місцевими органами державної виконавчої влади, профспілками, благодійними фондами та іноземними державами.

3.34. Грошове забезпечення військовослужбовців Збройних Сил України, Державної прикордонної служби України, Служби безпеки України, Управління державної охорони України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, осіб начальницького і рядового складу органів внутрішніх справ, кримінально-

виконавчої системи, податкової міліції України, державної пожежної охорони Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи.

3.35. Доходи за акціями та інші доходи від участі працівників у власності підприємства (дивіденди, відсотки, виплати за паями), а також доходи від здавання в оренду землі. Зазначені виплати відображаються у формах державних статистичних спостережень окремо.

4. Середня заробітна плата

4.1. Середніми показниками номінальної заробітної плати є:

4.1.1. Середня заробітна плата одного штатного працівника облікового складу, що визначається діленням суми нарахованого фонду оплати праці штатних працівників на середньооблікову кількість цих працівників за відповідний період (місяць, квартал, півріччя, рік).

4.1.2. Середня заробітна плата на одного працівника в еквіваленті повної зайнятості, що визначається діленням суми нарахованого фонду оплати праці найманих працівників (штатних та позаштатних) на їхню середню кількість в еквіваленті повної зайнятості за відповідний період.

4.1.3. Середня заробітна плата на одну оплачену або відпрацьовану годину, що визначається діленням суми нарахованого фонду оплати праці штатних працівників на кількість оплачених або відпрацьованих цими працівниками людино-годин за відповідний період. У разі визначення заробітної плати за відпрацьовану годину з фонду оплати праці виключаються нарахування за невідпрацьований час.

4.2. Для визначення середньомісячної величини заробітної плати за квартал (рік) або будь-який інший період отриману величину заробітної плати за квартал (рік) необхідно розділити на кількість місяців у періоді.

4.3. Обчислення середньої заробітної плати для розрахунку виплат за загальнообов’язковим державним соціальним страхуванням та інших нарахувань виходячи з розмірів середньої заробітної плати здійснюється згідно з чинним законодавством.

Додаток Б

АНКЕТА

Шановні колеги!

У компанії провадиться робота з реформування та оптимізації системи оплати праці. Для того щоб нова система враховувала інтереси працівників та особливості їхньої діяльності, ми здійснюємо опис та аналіз посадових обов'язків працівників. Просимо Вас заповнити анкету. Детальна та об'єктивна інформація допоможе у створенні справедливої та ефективної системи оплати праці.

Прізвище, ім'я, по батькові_____

Відділ_____

Посада_____

Чи є у Вас підлеглі? Зазначте їхні посади_____

_____

Ваша основна мета роботи_____

_____

1. Основні обов'язки

Види робіт	Важливість робіт (оцінка за 5-баловою шкалою)	Частка часу, який затрачається

Що є основним результатом Вашої роботи?_____

Як оцінюються результати Вашої роботи?_____

_____

Що є показником результативності?_____

_____

2. Планування і контроль виконання роботи

Чи існують плани виконання робіт? Хто планує Вашу роботу?_____

_____

Чи контролюється виконання планів робіт?_____
_____

Які форми звітності Ви ведете?_____
_____

Яку Ви несете відповідальність за виконувану роботу?_____
_____

Що відбувається в разі невиконання робіт у встановлені терміни чи у разі допущення помилок і порушень?_____
_____

3. Комунікації та взаємодія

Яку інформацію (документи, звіти) Ви одержуєте від інших працівників (відділів)?

Відділ	Інформація

Яку інформацію (документи, звіти) Ви надаєте іншим працівникам (відділам)?

Відділ	Інформація

4. Вимоги до працівника на даній посаді

Освіта_____

Необхідний досвід роботи із зазначенням галузі_____
_____

Що повинен знати й уміти_____
_____
_____
_____
_____
_____

Необхідні особистісні якості_____
_____
_____
_____
_____

Дякуємо за співпрацю!

Додаток В

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД

Фактори оцінювання	Рівні факторів оцінювання					
	1	2	3	4	5	6
1. Управління працівниками	Немає підлеглих	Немає прямих підлеглих, періодично координує роботу інших працівників у межах поставленого завдання	Координує дії робочої групи (2-3 особи)	Керує групою підлеглих для регулярного виконання завдань	Керує підрозділом: постановка завдань, контроль, стимулювання. Необхідні як вертикальні, так і горизонтальні взаємодії	Керує групою підрозділів. Переважно вертикальні владні взаємодії
2. Відповідальність	Відповідає лише за свою роботу, не відповідає за фінансовий результат своєї діяльності	Відповідає за фінансовий результат окремих своїх дій під контролем безпосереднього керівника	Відповідає за фінансові результати регулярних дій у межах функціональних обов'язків	Приймає рішення, яке впливає на фінансові результати робочої групи чи підрозділу, узгоджує рішення з безпосереднім керівником	Повністю відповідає за фінансові результати роботи підрозділу, за матеріальні цінності, організаційні витрати у межах бюджету групи підрозділів	Повністю відповідає за фінансові чи інші результати цілого напрямку робіт у межах компанії
3. Самостійність у роботі	Немає потреби у прийнятті самостійних рішень, додержується певних інструкцій, повноваження обмежені, діяльність постійно під контролем	Приймає стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішує керівник	Самостійно планує та організовує роботу на основі цілей, визначених керівництвом. Готує рішення, які приймаються керівництвом	Самостійно (з урахуванням загальної політики організації) розробляє методи та засоби досягнення цілей, визначених керівництвом	Самостійно встановлює цілі та завдання відповідно до стратегії організації. Повний самоконтроль	Розробляє загальну політику діяльності групи підрозділів, бере участь у розробленні стратегії компанії
4. Рівень контактів	Спілкування на рівні структурного підрозділу, немає контактів із клієнтами і зовнішніми організаціями	Регулярні внутрішні контакти з посадовими особами інших структурних підрозділів, немає контактів із клієнтами і зовнішніми організаціями	Регулярні внутрішні контакти з посадовими особами інших структурних підрозділів. Періодичні контакти з клієнтами та організаціями під контролем безпосереднього керівника	Постійні контакти з керівниками середнього рівня зовнішніх організацій	Зовнішні контакти на високому посадовому рівні, які вимагають проведення складних переговорів, бачення стратегії та політики організації. Потрібні високі професійні навики ділового спілкування	Контакти на рівні вищих посадових осіб зовнішніх організацій, найважливіших клієнтів чи партнерів
5. Складність роботи	Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій	Проста, часто повторювана робота в межах вузькоспеціалізованої сфери діяльності	Робота з використанням елементів аналізу, логічних міркувань. Необхідність вибору способів розв'язання поставлених завдань	Робота вимагає детального аналізу, вибору способів розв'язання різних проблем, координування із суміжними підрозділами	Різноманітна робота, пов'язана з творчим підходом до пошуку та системного аналізу інформації, виявленням проблем, розробленням способів розв'язання проблем	Робота, пов'язана зі стратегічним баченням розвитку напрямів роботи, інтеграція підходів до розв'язання проблем різних підрозділів
6. Ціна помилки	Помилки впливають на власну роботу і на роботу працівників у межах робочої групи	Помилки призводять до порушень у роботі працівників у межах усього підрозділу	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах підрозділу	Помилки можуть призвести до великих фінансових втрат у масштабах підрозділу	Помилки можуть не тільки призвести до великих фінансових втрат, але і порушити роботу низки підрозділів	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у межах усієї компанії

Додаток Г

ВИПЛАТИ, ЩО ВКЛЮЧАЮТЬСЯ ТА НЕ ВКЛЮЧАЮТЬСЯ ДО СЕРЕДНЬОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ, ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РОЗМІРУ ОПЛАТИ ЗА ЧАС ВІДПУСТКИ ТА ЗА НЕВІДПРАЦЬОВАНИЙ ЧАС

Пункти згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати[1]	Найменування виплат	Включаються/не включаються (+/–) під час визначення розміру виплат	
		за час відпустки	за невідпрацьований час (крім відпустки)
1. Фонд основної заробітної плати			
2.1.1	Винагороди за виконану роботу за встановленими нормами праці за тарифними ставками (окладами), відрядними розцінками робітників та посадовими окладами керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців	+	+
2.1.2	Відсоткові або комісійні нарахування залежно від обсягу доходів, одержаних від реалізації продукції (робіт, послуг)	+	+
2.1.3	Гонорар штатним працівникам редакцій газет, журналів, інших ЗМІ, видавництв, установ мистецтва та/або оплата їх праці, що нараховується за ставками (розцінками) авторської (постановочної) винагороди, нарахованої на даному підприємстві	+ (крім гонорарів, що сплачуються за авторським договором)	+ (крім гонорарів, що сплачуються за авторським договором)
2.1.4	Оплата при переведенні на нижчеоплачувану роботу, а також при невиконанні норм виробітку та виготовленні продукції, що виявилася браком, не з вини працівника	+	+
2.1.5	Оплата роботи висококваліфікованих працівників, залучених для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників	+	+
2.1.6	Оплата праці за час перебування у відрядженні (крім відшкодування витрат у зв'язку з відрядженням)	+	–
2.1.7	Вартість продукції, виданої працівникам при натуральній формі оплати праці	+	+
2.1.8	Оплата праці позаштатних працівників (при безпосередніх розрахунках):		
	— згідно з договорами цивільно-правового характеру	–	–
	— згідно з обов'язками особам, які є членами спостережної ради або ревізійної комісії АТ	– (крім випадків, якщо укладено трудовий договір)	– (крім випадків, якщо укладено трудовий договір)
	— згідно з договорами між підприємствами про надання робочої сили	+	+
2. Фонд основної заробітної плати			
2.2.1	Надбавки та доплати до тарифних ставок (окладів, посадових окладів) за:		
	— суміщення професій (посад)	+	+
	— розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	+	+
	— виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	+	+

Продовження дод. Г

[1] Інструкція зі статистики заробітної плати, затв. наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 № 5.

Пункти згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати	Найменування виплат	Включаються/не включаються (+/–) під час визначення розміру виплат	
		за час відпустки	за невідпрацьований час (крім відпустки)
2.2.1	— роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці	+	+
	— інтенсивність праці	+	+
	— роботу в нічний час	+	+
	— керівництво бригадою	+	+
	— високу професійну майстерність	+	+
	— класність водіям (машиністам)	+	+
	— високі досягнення в праці, зокрема державним службовцям	+	+
	— виконання особливо важливої роботи на певний термін	+ (крім випадків, коли така робота є одноразовою)	+
	— знання та використання в роботі іноземної мови	+	+
	— допуск до державної таємниці	+	+
	— дипломатичні ранги, персональні звання службових осіб, ранги державних службовців, кваліфікаційні класи суддів	+	+
	— науковий ступінь	+	+
	— нормативний час пересування у шахті (руднику) від ствола до місця роботи і назад працівникам, постійно зайнятим на підземних роботах	+	+
	— роботу на територіях радіоактивного забруднення	+	+
	— інші надбавки та доплати	+	+
2.2.2	Премії та винагороди, зокрема за вислугу років, що мають систематичний характер, незалежно від джерел фінансування (крім сум, указаних у п. 2.3.2)	+	+
2.2.3	Відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до тарифної ставки (окладу, посадового окладу)	+	+
2.2.4	Оплата роботи в надурочний час і у святкові та неробочі дні	+	+
2.2.5	Оплата днів відпочинку, що надаються у зв'язку з роботою понад нормальну тривалість робочого часу при вахтовому методі організації праці, при підсумованому обліку робочого часу і в інших випадках, передбачених законодавством	+	–
2.2.6	Оплата (при виконанні робіт вахтовим методом) у розмірі тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за дні перебування в дорозі до місцезнаходження підприємства і назад, а також за дні затримки працівників у дорозі через метеорологічні умови та з вини транспортних підприємств	+	+

Продовження дод. Г

Пункти згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати	Найменування виплат	Включаються/не включаються (+/–) під час визначення розміру виплат	
		за час відпустки	за невідпрацьований час (крім відпустки)
2.2.7	Суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати	+	+
2.2.8	Суми компенсації втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати	–	–
2.2.9	Вартість безоплатно наданих окремим категоріям працівників вугілля та вугільних брикетів та суми коштів на відшкодування їхньої оплати; житла, комунальних послуг, послуг зв'язку та суми коштів на відшкодування їхньої оплати	–	–
2.2.10	Витрати, пов'язані з наданням безкоштовного проїзду працівникам залізничного, авіаційного, морського, річкового, автомобільного транспорту та міського електротранспорту	–	–
2.2.11	Вартість безкоштовно наданого працівникам форменого одягу, обмундирування, що може використовуватися поза робочим місцем та залишається в особистому користуванні, або сума знижки у разі продажу форменого одягу за зниженими цінами	–	–
2.2.12	Оплата за невідпрацьований час:		
	— щорічних (основної та додаткових) відпусток та додаткових відпусток працівникам, які мають дітей, зокрема суми грошових компенсацій у разі їх невикористання	+ (крім компенсації за невикористану відпустку)	–
	— додаткових відпусток (понад тривалість, передбачену законодавством), наданих відповідно до колективного договору	+ (крім компенсації за невикористану відпустку)	–
	— додаткових відпусток у зв'язку з навчанням та творчих відпусток	+ (крім компенсації за невикористану відпустку)	–
	— додаткових відпусток, що надаються відповідно до Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи»	+ (крім компенсації за невикористану відпустку)	–
	— суми заробітної плати, що зберігаються за основним місцем роботи, за час навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів	+	–
	— під час навчання для роботи на щойно введених у дію підприємствах	+	–
	— спеціальної перерви в роботі та пільгового часу неповнолітнім	+	–
	— під час залучення до виконання державних або громадських обов'язків у робочий час	–	–

Продовження дод. Г

Пункти згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати	Найменування виплат	Включаються/не включаються (+/–) під час визначення розміру виплат	
		за час відпустки	за невідпрацьований час (крім відпустки)
2.2.12	— працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку	+	–
	— оплата, що зберігається за працівником, який підлягає медичному огляду, за основним місцем роботи за час перебування в медичному закладі на обстеженні	+	–
	— оплата простоїв не з вини працівника	+ (крім випадків, коли середня заробітна плата зберігається не повністю)	–
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати			
2.3.1	Нарахування за невідпрацьований час, не передбачені чинним законодавством (працівникам, які вимушено працювали скорочений робочий час, перебували у відпустках з ініціативи адміністрації, брали участь у страйках)	+ (крім випадків, коли середня заробітна плата зберігається не повністю)	–
2.3.2	Винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер:		
	— за підсумками роботи за рік, за вислугу років	+	+
	— за спеціальними системами преміювання, виплачені відповідно до рішень уряду	–	–
	— за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, уведення в дію в строк і достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, своєчасну поставку продукції на експорт та ін.	–	–
	— за виконання важливих та особливо важливих завдань	–	–
	— до ювілейних та пам'ятних дат	–	–
	— за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків	–	–
	— вартість безкоштовно наданих працівникам акцій	–	–
	— кошти, спрямовані на викуп майна працівниками з моменту їх персоніфікації, а також суми вартості майна, яке розподіляється між членами колективу в разі ліквідації (реорганізації, перепрофілювання) підприємства (крім випадків розподілу майна між засновниками підприємства)	–	–
2.3.3	Матеріальна допомога, що має систематичний характер, надана всім або більшості працівників (на оздоровлення, у зв'язку з екологічним станом)	–	–
2.3.4	Виплати соціального характеру у грошовій і натуральній формі	–	–

Продовження дод. Г

Пункти згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати	Найменування виплат	Включаються/не включаються (+/–) під час визначення розміру виплат	
		за час відпустки	за невідпрацьований час (крім відпустки)
Інші виплати, що не належать до фонду оплати праці			
3.1	Внески підприємств на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	–	–
3.2	Допомоги та виплати, що здійснюються за рахунок коштів фондів соцстраху:		–
	— допомога з тимчасової непрацездатності	+	–
	— допомога по вагітності та пологах	+	–
	— допомога при народженні дитини	–	–
	— допомога по догляду за дитиною до досягнення нею 3 років	–	–
	— допомога на поховання	–	–
	— оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення	–	–
	— допомога по частковому безробіттю	–	–
3.3	Оплата перших п'яти днів тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства	+	–
3.4	Соціальні допомоги та виплати за рахунок коштів підприємства, установлені колективним договором (працівникам, які перебувають у відпустці для догляду за дитиною, на народження дитини, сім'ям з неповнолітніми дітьми)	–	–
3.5	Внески підприємств згідно з договорами добровільного страхування працівників і членів їхніх сімей	–	–
3.6	Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію (зокрема державним службовцям та науковим працівникам)	–	–
3.7	Надбавки та доплати до державних пенсій працюючим пенсіонерам	–	–
3.8	Суми вихідної допомоги при припиненні трудового договору	–	–
3.9	Суми, нараховані працівникам за час затримки розрахунку при звільненні	–	–
3.10	Витрати на платне навчання працівників і членів їхніх сімей, не пов'язане з виробничою необхідністю, за договором між підприємством та навчальним закладом	–	–
3.11	Видатки підприємств на покриття витрат ПФУ на виплату та доставку пільгових пенсій	–	–
3.12	Виплати в установленому розмірі особам, які потерпіли від Чорнобильської катастрофи	–	–
3.13	Компенсація моральної шкоди працівникам за рахунок коштів підприємства, що виплачується за рішенням суду	–	–

Продовження дод. Г

Пункти згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати	Найменування виплат	Включаються/не включаються (+/–) під час визначення розміру виплат	
		за час відпустки	за невідпрацьований час (крім відпустки)
3.14	Винагорода, що сплачується за авторським договором на створення та використання творів науки, літератури та мистецтва, крім зазначеної у п. 2.1.3, за відкриття, винаходи та раціоналізаторські пропозиції та їхнє використання	–	–
3.15	Витрати на відрядження: добові, вартість проїзду, витрати на наймання житлового приміщення, а також компенсаційні виплати та добові при переїзді на роботу в іншу місцевість	–	–
3.16	Надбавки (польове забезпечення) до тарифних ставок і посадових окладів працівників, направлених для виконання монтажних, налагоджувальних, ремонтних і будівельних робіт; робота яких виконується вахтовим методом, постійно проводиться в дорозі або має роз'їзний (пересувний) характер	–	–
3.17	Витрати на колективне харчування плавскладу річкового, морського та рибопромислового флотів, а також харчування льотного складу цивільної авіації при виконанні завдань польоту, які можуть бути прирівняні до добових витрат, що виплачуються в період відрядження	–	–
3.18	Витрати на харчування учасників спортивних заходів, зокрема суддів, на час перебування на спортивних змаганнях та навчально-тренувальних зборах у межах установлених норм	–	–
3.19	Вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мийних та знешкоджувальних засобів, молока та лікувально-профілактичного харчування або відшкодування витрат за придбання в разі невидачі їх адміністрацією	–	–
3.20	Вартість придбаних підприємством проїзних квитків, які персонально не розподіляються між працівниками, а видаються їм у міру потреби для виконання виробничих завдань	–	–
3.21	Витрати на перевезення працівників до місця роботи власним та орендованим транспортом (крім оплати праці водіїв)	–	–
3.22	Компенсації працівникам за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту	–	–
3.23	Вартість подарунків до свят і квитків на видовищні заходи для дітей працівників	–	–
3.24	Витрати на підготовку та перепідготовку кадрів	–	–

Закінчення дод. Г

Пункти згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати	Найменування виплат	Включаються/не включаються (+/–) під час визначення розміру виплат	
		за час відпустки	за невідпрацьований час (крім відпустки)
3.25	Стипендії, що призначаються згідно з чинним законодавством, видатним діячам науки, освіти та культури, фізичної культури та спорту, інформаційної галузі, олімпійським і параолімпійським чемпіонам, видатним спортсменам і тренерам з олімпійських видів спорту, талановитим і перспективним спортсменам, молодим ученим та ін.	–	–
3.26	Довічна плата за звання дійсного члена та члена-кореспондента академії наук	–	–
3.27	Витрати на проведення культурно-освітніх і оздоровчих заходів, утримання громадських служб (крім оплати праці їх працівників), витрати на благоустрій садівничих товариств, будівництво гаражів для працівників	–	–
3.28	Позики, видані працівникам для поліпшення житлових умов, на індивідуальне будівництво, заведення домашнього господарства	–	–
3.29	Вартість житла, переданого у власність працівникам	–	–
3.30	Витрати підприємств на оплату послуг з лікування працівників, які були надані установами охорони здоров'я (крім виплат, зазначених у пп. 2.3.3)	–	–
3.31	Матеріальна допомога разового характеру працівникам у зв'язку із сімейними обставинами, на оплату лікування, оздоровлення дітей, поховання	–	–
3.32	Суми матеріальної та благодійної допомоги особам, які не перебувають у трудових відносинах з підприємством	–	–
3.33	Суми матеріальної допомоги незалежно від її розміру, що надається на підставі рішень КМУ у зв'язку зі стихійним та екологічним лихом, аваріями та катастрофами місцевими органами державної виконавчої влади, профспілками, благодійними фондами та іноземними державами	–	–
3.34	Грошове забезпечення військовослужбовців Збройних Сил України, Державної прикордонної служби України, Служби безпеки України, Управління державної охорони України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, осіб начальницького і рядового складу органів внутрішніх справ, кримінально-виконавчої системи, податкової міліції України, державної пожежної охорони Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи	–	–
3.35	Доходи за акціями та інші доходи від участі працівників у власності підприємства (дивіденди, відсотки, виплати за паями), від здавання в оренду землі	–	–

Додаток Ґ

Регламент організації внутрішніх комунікацій у компанії «ЛюдиPeople»

ЗМІСТ

1. Вступ

1.1. ПРИЗНАЧЕННЯ ДОКУМЕНТА
1.2. СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ
1.3. ТЕРМІНИ І СКОРОЧЕННЯ

2. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

2.1. МЕТА СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ
2.2. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
2.3. СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ
2.3.1. Корпоративні ЗМІ
2.3.2. Інтранет
2.3.3. Інформаційні стенди
2.3.4. Зворотний зв’язок на підприємствах
2.3.5. Дні інформування
2.3.6. Приймання з особистих питань
2.3.7. Інтранет-конференції
2.3.8. Сторінка генерального директора
2.4. ВИБІР ОПТИМАЛЬНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ

3. ДЕТАЛЬНИЙ ОПИС ПРОЦЕСУ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ

1. Вступ

1.1. Призначення документа

Цей регламент визначає цілі й основні принципи функціонування системи внутрішніх комунікацій компанії «ЛюдиPeople».

1.2. Сфера застосування

Вимоги цього регламенту поширюються на всі підрозділи компанії і відділ внутрішніх комунікацій департаменту персоналу.

1.3. Терміни і скорочення

Основні терміни і скорочення, що використовуються в документі, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ І СКОРОЧЕННЯ

№	Термін	Визначення терміна
1	Компанія	Компанія «ЛюдиPeople»
2	ВВК	Відділ внутрішніх комунікацій департаменту персоналу
3	Підприємство	Організація або виробнича структура, що входить до складу компанії
4	Скринька для зворотного зв'язку	Скринька, що зачиняється на замок, оформлена відповідно до корпоративного стилю, розміщена в місцях, де часто бувають співробітники
5	Гаряча лінія	Спеціально виділений телефонний номер, зателефонувавши на який, співробітник може або записати своє запитання на автовідповідач, або поставити його співробітникові ВВК
6	Корпоративні ЗМІ	ЗМІ, відповідальність за наповнення і виготовлення яких несе ВВК
7	Коректне звернення	Звернення, що містить чітко сформульоване запитання або пропозицію, що не містить образливих для адресата висловів. Наявність підпису не обов'язкова
8	Загальний день інформування	День інформування, що провадиться для менеджерів підприємства і відповідальних за інформування в підрозділах
9	Доповідачі	Співробітники, запрошені для виступу на загальному дні інформування
10	День інформування в підрозділах підприємств	Серія днів інформування, що провадяться в усіх підрозділах підприємства
11	Відповідальні за інформування в підрозділах	Співробітники, що володіють хорошими комунікативними навиками, розуміють корпоративну політику, відповідальні за організацію і проведення днів інформування в підрозділах. Призначаються наказом генерального директора

2. Загальні відомості

2.1. Мета системи внутрішніх комунікацій

Метою системи внутрішніх комунікацій є підвищення ефективності роботи співробітників компанії «ЛюдиPeople» за допомогою своєчасного їх інформування щодо стану галузі, клієнтів, діяльності компанії, підприємств і підрозділів та одержання зворотного зв'язку.

2.2. Відповідальність

Керівники підприємств компанії несуть відповідальність за організацію внутрішніх комунікацій на підприємстві й ефективне використання всіх наявних в їх розпорядженні механізмів інформування і зворотного зв'язку.

ВВК несе відповідальність за координацію використання інструментів внутрішніх комунікацій, розвиток і вдосконалення наявних інструментів і запровадження нових, методичне забезпечення і поширення передового досвіду в організації внутрішніх комунікацій, підготовку фахівців підприємств у галузі внутрішніх комунікацій, підвищення якості роботи системи внутрішніх комунікацій. Директори з персоналу підприємств несуть відповідальність за координацію дій у галузі внутрішніх комунікацій на підприємстві, визначення тем, що вимагають додаткового опрацьовування стосовно розвитку внутрішніх комунікацій, контроль правильності вибору і використання інструментів внутрішніх комунікацій.

ВВК підприємств несуть відповідальність за ефективне використання інструментів внутрішніх комунікацій, їх удосконалення згідно з цим регламентом.

2.3. Складові системи внутрішніх комунікацій

2.3.1. Корпоративні ЗМІ

— Корпоративна газета «Люди». Завдання газети — підтримка єдиного корпоративного інформаційного каналу, що дає змогу співробітникам одержувати достовірну й оперативну інформацію щодо корпоративної політики і процедур, які підтримують єдину корпоративну культуру. Газета є найефективнішим інструментом формування єдиного інформаційного простору.

— Корпоративний журнал для менеджерів «Кращі Люди». Завдання журналу — забезпечення менеджерів управлінською інформацією, необхідною для розуміння стратегії компанії і своєї ролі в її реалізації, а також професійного зростання і самовдосконалення. Видається шість разів на рік. Наповнення — матеріали про стратегію компанії, кар'єру менеджерів, аналітика й огляд ринків, інтерв'ю з топ-менеджерами компанії, дитячий розділ.

— Інформаційний бюлетень для англомовних співробітників «People Newsletter». Завдання бюлетня — забезпечення англомовних співробітників інформацією щодо життя компанії, корпоративної політики і процедур її реалізації. Видається чотири рази на рік в електронному вигляді. Наповнення — корпоративні новини.

— Інформаційні бюлетені. Видаються на підприємствах не рідше від двох разів на місяць, а також під час підготовки до дня інформування в підрозділах (для розміщення на інформаційних стендах і вручення відповідальним за інформування в підрозділах). Наповнення — інформація про життя підприємства, роз'яснення нових політик і процедур.

— Корпоративне радіо працює на всіх підприємствах компанії. Робота радіо регламентується окремим документом. Завдання радіо — інформування співробітників про корпоративні і локальні події, програми.

2.3.2. Інтранет

Корпоративний Інтранет включає внутрішній інформаційний портал та інформаційні ресурси підприємств. Мета Інтранету — надання співробітникам, що мають доступ до корпоративної мережі, швидкого доступу до документів і матеріалів, що відображають корпоративні політики і процедури, а також до новин компанії і її підрозділів. До системи внутрішніх комунікацій компанії входять розділи «Актуально» і «Новини підприємств» інформаційного порталу, а також інформаційні папки Інтранету на підприємствах.

2.3.3. Інформаційні стенди

Інформаційними стендами, оформленими в корпоративному стилі, мають бути обладнані всі підприємства. Стенди розміщуються в місцях, де часто перебувають співробітники. Мета розміщення інформації на стендах — візуалізація найважливішої корпоративної і локальної інформації. ВВК несе відповідальність за інформаційне наповнення стендів.

2.3.4. Зворотний зв'язок на підприємствах

Інструменти зворотного зв'язку на підприємствах (скриньки для зворотного зв'язку, телефонна гаряча лінія) слугують для проведення роз'яснювальної роботи в колективах, зняття напруженості, вивчення настрою співробітників. За підсумками вивчення звернень співробітників коригується робота з персоналом на підприємствах, реалізуються заходи щодо додаткового інформування співробітників.

2.3.5. Дні інформування

Метою проведення днів інформування є підвищення довіри співробітників підприємства до адміністрації, зняття напруженості, боротьба з плітками, ліквідація «прірви» між адміністрацією і співробітниками, підвищення мотивованості співробітників, стимулювання їх до активної участі в житті підприємства. Дні інформування проходять у два етапи: загальний день інформування і дні інформування в підрозділах.

Доповідачами на загальному дні інформування можуть виступати керівники і фахівці підприємства, професіонали галузі, незалежні експерти, керівники регіонів. Теми їх виступів охоплюють найважливіші події життя компанії і підприємства, упровадження нових політик, практик і процедур, різні аспекти діяльності підприємства. Аудиторія загального дня інформування: менеджмент підприємства і відповідальні за інформування в підрозділах. За підсумками загального дня інформування створюється інформаційний бюлетень.

Дні інформування в підрозділах провадять відповідальні за інформування один раз на місяць за підтримки ВВК. На день інформування в підрозділах запрошуються представники адміністрації підприємства. Основою для інформаційного наповнення є матеріал інформаційних бюлетенів. Дні інформування провадяться за графіком, затвердженим генеральним директором. Методичні рекомендації щодо проведення днів інформування розробляє ВВК.

2.3.6. Приймання з особистих питань

Форма особистого спілкування співробітників підприємств із керівниками підприємств. Кожен представник адміністрації підприємства або директор напряму зобов'язаний виділити не менше від двох годин у тиждень для приймання співробітників з особистих питань.

2.3.7. Інтранет-конференції

Форма одержання керівниками компанії зворотного зв'язку й інформування співробітників у онлайн-режимі з дальшою публікацією звіту в корпоративній газеті «Люди».

2.3.8. Сторінка генерального директора

Електронний ресурс, на якому співробітники мають змогу поставити запитання генеральному директорові компанії, а також ознайомитися з відповідями на запитання інших співробітників.

2.4. Вибір оптимальних інструментів внутрішніх комунікацій

Для інформування й одержання зворотного зв'язку мають використовуватись усі наявні інструменти внутрішніх комунікацій. У разі коли потрібно встановити обмеження на характер або спосіб надання інформації, інструменти можуть використовуватися вибірково. Критерії вибору інструменту: швидкість його дії, охоплення аудиторії, наочність, обсяг інформації, яку можна передати, складність її підготовки.

3. Детальний опис процесу використання інструментів внутрішніх комунікацій подано в табл. 2.

Таблиця 2

ІНСТРУМЕНТИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ПОРЯДОК ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

№ з/п	Найменування роботи	Відповідальний за виконання	Результат	Одержувач	Термін
1. Корпоративні друковані ЗМІ					
1.1	Підготовка матеріалів у газету «Люди»	ВВК підприємств	Готові до публікації матеріали	ВВК департаменту персоналу	Щотижня
1.1.1	Розповсюдження корпоративної газети	ВВК	Виставлення в найбільш доступних місцях	Працівники компанії	Протягом одного робочого дня після одержання друкованого номера
1.1.2	Підготовка матеріалів у корпоративний журнал «Кращі люди»	ВВК	Готові до публікації матеріали	ВВК	Щотижня
1.1.3	Випуск і розповсюдження журналу «Кращі люди»	ВВК	Виданий і розповсюджений номер	Російськомовні менеджери компанії	Березень, липень, жовтень, грудень
1.1.4	Підготовка матеріалів у інформаційний бюлетень	ВВК підприємств	Готові для публікації матеріали	ВВК підприємств	Не рідше від двох разів на місяць. У разі потреби дати оперативні пояснення щодо управлінських рішень, змін корпоративної політики та інших подій, що потребують додаткової роз'яснювальної роботи; періодичність визначається виходячи з потреби
1.1.5	Випуск і розповсюдження інформаційного бюлетеня	ВВК підприємств	Виданий і розповсюджений номер	Працівники підприємств	Не рідше від двох разів на місяць. У разі потреби дати оперативні пояснення щодо управлінських рішень, змін корпоративної політики та інших подій, що потребують додаткової роз'яснювальної роботи; періодичність визначається виходячи з потреби
2. Корпоративне радіо					
2.1	Підготовка і випуск передач корпоративного радіо	ВВК підприємств	Підготовлені і трансльовані передачі	Працівники підприємств	У робочі дні згідно із сіткою, затвердженою генеральним директором підприємства
3. Інтранет					
3.1	Підготовка і розміщення інформаційних матеріалів на корпоративному порталі	ВВК	Розміщені матеріали	Працівники компанії	У міру появи інформаційних матеріалів

3.2	Підготовка і розміщення внутрішніх інформаційних матеріалів і корпоративних матеріалів у електронній папці «Інформація»	ВВК підприємств	Розміщені матеріали	Працівники підприємств	У міру появи інформаційних матеріалів
4. Інформаційні стенди					
4.1	Виготовлення листівок і їх розміщення на інформаційних стендах	ВВК (листівки з корпоративними новинами), ВВК підприємств (листівки з локальними повідомленнями)	Виготовлені та розміщені листівки	Працівники компанії	У міру появи інформаційних матеріалів
5. Зворотний зв'язок і дні інформування					
5.1. Зворотний зв'язок					
5.1.1	Вилучення звернень зі скриньок для зворотного зв'язку. Направлення одержаних від працівників коректних звернень фахівцям, у компетенції яких є відповідь на такі звернення	ВВК підприємств	Направлені для підготовки відповіді звернення	Фахівці, у компетенції яких є відповідь на звернення	Щотижня
5.1.2	Оформлення звернень, що надійшли на гарячу телефонну лінію. Направлення одержаних від працівників коректних звернень фахівцям, у компетенції яких є відповідь на такі звернення	ВВК підприємств	Направлені для підготовки відповіді звернення	Фахівці, у компетенції яких є відповідь на звернення	Щодня, у робочі дні
5.1.3	Підготовка відповідей на звернення	Фахівець, у компетенції якого є відповідь на звернення	Підготовлена відповідь	ВВК підприємств	Протягом трьох робочих днів після направлення запиту для одержання відповіді. У разі якщо для підготовки необхідний більший термін, відповідальний за виконання повідомляє письмово ВВК підприємства. Загальний термін підготовки відповіді не може перевищувати п'яти робочих днів
5.1.4	Доведення відповіді до автора звернення	ВВК підприємств	Відповідь передається у письмовій формі особисто авторові звернення. Відповіді на звернення, які інтересують увесь колектив, а також на анонімні звернення розміщуються в ЗМІ підприємств. Не розміщуються ті звернення, автори яких не згодні з оприлюдненням відповіді, а також некоректні звернення	Колектив підприємств	Особисто — протягом двох робочих днів після надходження відповіді. У ЗМІ підприємства протягом 20 робочих днів після надходження відповіді

Продовження табл. 2

№ з/п	Найменування роботи	Відповідальний за виконання	Результат	Одержувач	Термін
5.1.5	Ведення реєстру звернень, що надійшли протягом місяця	ВВК підприємств	Реєстр звернень	Генеральний директор, директор з персоналу, ВВК (на вимогу)	Не пізніше від п'ятого числа наступного за звітним місяця
5.2. Загальний день інформування					
5.2.1	Складання порядку денного загального дня інформування	ВВК підприємств	Порядок денний загального дня інформування	Директор департаменту персоналу	Не пізніше ніж за п'ять робочих днів до дати проведення загального дня інформування
5.2.2	Затвердження порядку денного загального дня інформування	Директор департаменту персоналу	Затверджений порядок денний загального дня інформування	ВВК підприємств	Не пізніше ніж за чотири робочих дня до дати проведення загального дня інформування
5.2.3	Надання методологічної допомоги доповідачам на загальному дні інформування з підготовки виступів	ВВК підприємств	Готові виступи	Доповідачі на загальному дні інформування	Не пізніше ніж за один робочий день до дати проведення загального дня інформування
5.2.4	Проведення організаційних заходів щодо підготовки загального дня інформування	ВВК підприємств	Готовність до проведення загального дня інформування	Доповідачі і слухачі загального дня інформування	У день проведення загального дня інформування
5.2.5	Фіксація виступів доповідачів на загальному дні інформування і запитань слухачів	ВВК підприємств	Стенограма дня інформування	ВВК підприємств	Протягом одного робочого дня після проведення загального дня інформування
5.2.6	Направлення зафіксованих під час загального дня інформування запитань компетентним фахівцям	ВВК підприємств	Направлені запитання для підготовки відповіді	Фахівці, у компетенції яких є відповіді на запитання	Протягом одного робочого дня після проведення загального дня інформування
5.2.7	Виготовлення інформаційного бюлетеня за матеріалами виступів доповідачів і відповідями на запитання працівників	ВВК підприємств	Готовий бюлетень	Працівники підприємств	Протягом п'яти робочих днів після проведення загального дня інформування
5.2.8	Розповсюдження бюлетеня серед працівників підприємства	ВВК підприємств	Розповсюдження бюлетеня серед працівників	Працівники підприємств	Протягом двох робочих днів після виготовлення бюлетеня
5.2.9	Доведення відповідей, що надійшли, до відома авторів запитань особисто	ВВК підприємств	Одержання відповіді автором запитання	Автори запитань	Протягом семи робочих днів після проведення загального дня інформування

5.3. День інформування в підрозділах підприємств					
5.3.1	Підготовка графіка проведення дня інформування в підрозділах	ВВК підприємств	Графік проведення дня інформування в підрозділах	Директор департаменту персоналу	Не пізніше ніж за десять робочих днів до дати проведення дня інформування в підрозділах
5.3.2	Затвердження графіка проведення дня інформування в підрозділах	Директор департаменту персоналу	Затверджений графік проведення дня інформування в підрозділах	ВВК підприємств	Не пізніше ніж за дев'ять робочих днів до дати проведення дня інформування в підрозділах
5.3.3	Підготовка і розміщення повідомлень про дату, час і місце проведення дня інформування в підрозділах	ВВК підприємств	Доведена до відома працівників інформація	Працівники підприємств	Не пізніше ніж за п'ять днів до проведення дня інформування
5.3.4	Надання методологічної допомоги доповідачам, забезпечення їх інформаційними бюлетенями	ВВК підприємств	Підготовлені виступи доповідачів	Доповідачі	Не пізніше ніж за один робочий день до проведення дня інформування
5.3.5	Проведення дня інформування в підрозділах	Відповідальні за інформування в підрозділах	Проведений день інформування	Працівники підприємств	Згідно із затвердженим графіком
5.3.6	Складання звіту про проведення дня інформування в підрозділах	Відповідальні за інформування в підрозділах	Складений звіт	ВВК підприємств	Протягом одного робочого дня після проведення дня інформування
5.3.7	Передавання запитань для підготовки відповідей	ВВК підприємств	Передані запитання і пропозиції	Фахівці, у компетенції яких є відповіді на запитання	Протягом одного дня після надходження звіту
5.3.8	Підготовка відповідей на запитання	Фахівці, у компетенції яких є відповіді на запитання	Підготовлені відповіді	ВВК підприємств	Протягом трьох робочих днів після надходження запитань
5.3.9	Доведення одержаних відповідей до авторів особисто та засобами внутрішніх комунікацій	ВВК підприємств	Доведені до працівників відповіді	Працівники підприємств	Особисто — протягом двох робочих днів після надходження відповіді. У ЗМІ підприємства протягом п'яти робочих днів після надходження відповіді
5.3.10	Складання звіту про проведення дня інформування	ВВК підприємств	Складений звіт	Генеральний директор, директор департаменту персоналу, ВВК	Не пізніше від п'яти робочих днів після проведення дня інформування
5.4. Приймання керівниками підприємств з особистих питань					
5.4.1	Складання графіка приймання керівниками з особистих питань	ВВК підприємств	Графік приймання з особистих питань	Генеральний директор	Не пізніше від 15 грудня попереднього року

Закінчення табл. 2

№ з/п	Найменування роботи	Відповідальний за виконання	Результат	Одержувач	Термін
5.4.2	Узгодження графіка	Генеральний директор підприємства	Узгоджений графік	ВВК підприємств	Не пізніше від 17 грудня попереднього року
5.4.3	Доведення графіка приймання з особистих питань до відома всіх працівників підприємства за допомогою ЗМІ підприємства та інформаційних стендів	ВВК підприємств	Розміщена інформація	Працівники підприємств	Не пізніше від 23 грудня попереднього року
5.5. Електронні засоби зворотного зв'язку для комунікації з керівниками компанії: Інтранет-конференції і сторінка генерального директора					
5.5.1	Узгодження проведення Інтранет-конференції з директором департаменту персоналу і розміщення інформації про час і теми конференції в корпоративних ЗМІ	ВВК	Працівники поінформовані про проведення конференції	Працівники компанії «ЛюдиPeople»	Не пізніше ніж за десять робочих днів до проведення конференції
5.5.2	Фіксація запитань, що надійшли, і підготовка відповідей за участі компетентних фахівців	ВВК	Підготовлені відповіді	Топ-менеджер, відповідальний за проведення конференції	Не пізніше ніж за один робочий день до проведення конференції
5.5.3	Організація і проведення конференції, розміщення одержаних відповідей в Інтранеті і корпоративних ЗМІ	ВВК	Відповіді розміщені в корпоративних ЗМІ	Працівники компанії	Не пізніше від трьох робочих днів після проведення конференції
5.5.4	Направлення запитань, розміщених на сторінці генерального директора, профільним фахівцям	ВВК	Направлені для підготовки відповіді запитання	Фахівці, які готують відповіді	Протягом одного робочого дня після надходження запитання
5.5.5	Погодження відповідей з генеральним директором і розміщення на сторінці генерального директора	ВВК	Розміщені відповіді	Працівники компанії	Протягом десяти робочих днів після надходження запитання

Додаток Д

Анкета для проведення внутрішнього комунікаційного аудиту[1]

Під час відповідей на запитання оцініть свою задоволеність кількістю і якістю інформації, яку одержуєте, за 5-баловою шкалою:

1 — повністю не задоволений/дуже мало;
2 — швидше незадоволений, ніж задоволений/мало;
3 — важко відповісти;
4 — швидше задоволений, ніж незадоволений/багато;
5 — повністю задоволений/дуже багато.

A	Чи задоволені Ви комунікаціями в компанії і рівнем доступу до інформації?	
B	Чи достатньо інформації для своєї роботи Ви одержуєте:	
	— від безпосередніх керівників і менеджерів	
	— від керівників підрозділів	
	— від колег	
	— з інформаційних стендів	
	— з інформаційних листів	
	— на зборах і нарадах	
	— з меморандумів і звітів	
	— з комп'ютерних інформаційних систем	
	— інше[2]?	
C	Скільки інформації Вам потрібно або Ви хотіли б одержати:	
	— від безпосередніх керівників і менеджерів	
	— від керівників підрозділів	
	— від колег	
	— з інформаційних стендів	
	— з інформаційних листів	
	— на зборах і нарадах	
	— з меморандумів і звітів	
	— з комп'ютерних інформаційних систем	
	— інше?	
D	Скільки Ви одержуєте інформації стосовно таких аспектів роботи в організації:	
	— економічної ситуації в організації	
	— вакансій в організації	
	— Вашої власної роботи	
	— змін у продукції і послугах	
	— тренінгів та інших форм навчання	
	— соціальних програм для працівників	
	— результатів продажу продукції або обслуговування клієнтів	
	— організаційних змін?	

Продовження дод. Д

[1] *Howard H. G., Clampit P., Willihnganz S.* Organizational: An Examination of Four Instruments // Management Communication Quarterly. — 1988. — № 2. — P. 245—282.

[2] Можна доповнити анкету специфічними для організації пунктами.

E	Скільки Ви хотіли б одержувати інформації стосовно таких аспектів роботи в організації:	
	— економічної ситуації в організації	
	— вакансій в організації	
	— Вашої власної роботи	
	— змін у продукції і послугах	
	— тренінгів та інших форм навчання	
	— соціальних програм для працівників	
	— результатів продажу продукції або обслуговування клієнтів	
	— організаційних змін?	
F	Чи хотіли б Ви, щоб поліпшилася ситуація з надання інформації:	
	— від виконавців до безпосередніх керівників і менеджерів	
	— від безпосередніх керівників і менеджерів до співробітників	
	— від свого керівника	
	— від своїх колег	
	— між підрозділами	
	— інше[1]	
	— з інших джерел (напишіть, яких)?	
G	Чи задоволені Ви такими аспектами своєї роботи:	
	— безпосереднім керівництвом	
	— можливостями кар'єрного зростання	
	— розміром заробітної плати	
	— соціальним пакетом	
	— роботою в організації загалом	
	— можливостями розв'язувати питання стосовно своєї роботи?	
H	Чи використовуєте Ви комп'ютерну інформаційну систему у своїй роботі[2]?	
	— ця система недоступна для мене	
	— у мене є така система, але я нею не користуюся	
	— використовую рідко	
	— використовую часто	
	— використовую постійно	
I	Скільки часу (у відсотках) зазвичай протягом робочого дня Ви затрачаєте на такі види робіт (у сумі має бути не більше 100 %):	100 %
	— прямі переговори з іншими працівниками під час зустрічі або за телефоном	
	— робота з інформаційною системою	
	— читання і письмові комунікації	
	— наради, семінари, робота в групі і т. ін.	
	— інше (вказати, що саме)?	

Закінчення дод. Д

[1] Можна доповнити анкету специфічними для організації пунктами.
[2] У запитанні використовується окрема оцінювальна шкала.

<table>
<tr><td rowspan="4">J</td><td>Оцініть свою комунікаційну поведінку загалом (удома, на роботі, з друзями). Використовуйте шкалу від 1 до 5, де 1 — повністю не згоден, 5 — повністю згоден</td><td></td></tr>
<tr><td>— мені подобається бути разом з іншими людьми</td><td></td></tr>
<tr><td>— я почуваю себе комфортно наодинці</td><td></td></tr>
<tr><td>— здебільшого я можу висловити свої думки</td><td></td></tr>
<tr><td>K</td><td>Питання специфічні для організації[1]</td><td></td></tr>
<tr><td>L</td><td colspan="2">Яким джерелам інформації Ви віддаєте перевагу для роботи з таких питань? (Позначте тільки один інформаційний канал у кожному рядку таблиці)
<table>
<tr><th>Аспекти роботи в організації</th><th>Безпосередній керівник</th><th>Керівник підрозділу</th><th>Колега</th><th>Інформаційний стенд</th><th>Збори/нарада</th><th>Плітки</th><th>Службові записки</th><th>Додатково до 15 пунктів</th></tr>
<tr><td>— економічна ситуація в організації</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>— вакансії в організації</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>— Ваша робота</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>— нові продукти і послуги</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>— тренінги та інші форми навчання</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>— соціальні програми для працівників</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>— результати продажу продукції або обслуговування клієнтів</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>— інше[1]</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td rowspan="7">M</td><td>Дайте, будь ласка, відповіді на запитання стосовно загальної інформації. Це не вплине на анонімність анкети. Зазначати свого імені не потрібно</td><td></td></tr>
<tr><td>Ваша стать?
1. Чоловіча 2. Жіноча</td><td></td></tr>
<tr><td>Ваш вік?
1. До 35. 2. Від 35 до 49. 3. Понад 50</td><td></td></tr>
<tr><td>Ваш стаж роботи в цій організації?
1. Менше від 1 року. 2. Від 1 року до 5 років. 3. Понад 5 років</td><td></td></tr>
<tr><td>До якої категорії персоналу належить Ваша посада?
1. Вищий менеджмент. 2. Середній менеджмент. 3. Інше</td><td></td></tr>
<tr><td>Ваш рівень освіти?
1. Середня. 2. Професійно-технічна. 3. Вища</td><td></td></tr>
<tr><td>Чи є Ви членом профспілки?
1. Так. 2. Ні</td><td></td></tr>
<tr><td>В якому підрозділі Ви працюєте? Позначте свій підрозділ в наведеному переліку[2]</td><td></td></tr>
</table>

Додаток Е

[1] Можна доповнити анкету специфічними для організації пунктами.
[2] Дати укрупнений список підрозділів.

АНКЕТА

Шановні колеги! Керівництво компанії провадить анкетування з метою розроблення ефективної системи мотивації.

Просимо Вас відповісти на питання, які стосуються Вашої роботи. Зіставлення Ваших відповідей з думкою інших працівників дасть змогу зробити правильні висновки про рівень організації і мотивації праці. Достовірність інформації залежить від щирості, точності і повноти Ваших відповідей.

Більшість варіантів відповідей наведено в анкеті. Потрібно позначити ті пункти, які відбивають Вашу думку. Якщо жодна із запропонованих відповідей Вас не влаштовує, напишіть свою відповідь. Перш ніж відповідати на питання, уважно прочитайте всі запропоновані варіанти.

1. Визначте, будь ласка, якою мірою Вас задовольняють різні аспекти Вашої роботи. Необхідно зробити позначку у відповідній клітинці.

Показник	Міра задоволення				
	Задоволений	Скоріше задоволений, ніж незадоволений	Важко відповісти	Скоріше незадоволений, ніж задоволений	Незадоволений
1. Розмір заробітної плати					
2. Соціальний пакет					
3. Режим праці					
4. Змістовність роботи					
5. Розв'язання проблем, що виникають під час роботи					
6. Самостійність у роботі					
7. Відповідність роботи особистим здібностям					
8. Перспективи професійно-посадового просування					
9.Санітарно-гігієнічні умови праці					
10. Рівень організації праці					
11. Клімат у колективі					
12. Взаємини з безпосереднім керівником					
13. Можливості для професійного зростання					
14. Рівень технічного обладнання					

2. Позначте, будь ласка, на шкалі, якою мірою Ви задоволені своєю роботою (у відсотках). Для цього треба обвести відповідну цифру.

Роботою повністю не задоволений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Роботою повністю задоволений
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

3. Які у Вас плани на найближчі 1-2 роки? Відповідь підкреслити:
— І далі працювати на своїй посаді;
— Перейти працювати на іншу посаду;
— Перейти працювати в інший структурний підрозділ;
— Перейти працювати в іншу організацію без зміни спеціальності;
— Перейти працювати в іншу організацію, змінивши спеціальність;
— Інше (написати).

_____

_____

_____.

4. Якою мірою і в який спосіб впливають на Вашу трудову активність зазначені фактори? Зробіть позначку у відповідній клітинці.

Показник	Зовсім не впливають	Впливають несуттєво		Впливають суттєво		Впливають дуже суттєво	
		знижують	підвищують	знижують	підвищують	знижують	підвищують
1. Матеріальне стимулювання							
2. Моральне стимулювання							
3. Заходи адміністративного впливу							
4. Економічні нововведення у компанії							
5. Соціально-психологічний клімат у колективі							
6. Елементи суперництва							
7. Страх втратити роботу							

5. Чи вважаєте Ви, що економічні нововведення сприяють підвищенню ефективності роботи підрозділу? Відповідь підкреслити.
— Так.
— Ні.
— Важко дати відповідь.

6. Виберіть, будь ласка, з перелічених далі факторів п’ять найважливіших для Вас. Проранжуйте вибрані фактори: напроти найважливішого поставте цифру 1, менш важливого — 2, потім — 3, 4 і 5.

Фактор	Ранг (від 1 до 5)
1. Рівень заробітної плати	
2. Можливість професійного зростання	
3. Можливість посадового просування	
4. Різноманітність роботи	
5. Складність роботи	
6. Цікава робота	
7. Самостійність у виконанні обов’язків	
8. Високий рівень відповідальності, більше повноважень	
9. Високий соціальний статус, який дає робота	
10. Можливість самореалізації	
11. Визнання, відчуття значущості у компанії	
12. Можливість керувати людьми	
13. Сприятливі умови праці	
14. Незначна інтенсивність праці	
15. Сприятливий соціально-психологічний клімат	
16. Взаємини з безпосереднім керівником	
17. Можливість спілкуватись у процесі роботи	
18. Можливість одержати кредити (на купівлю житла, автомобіля тощо)	
19. Навчання за кошти компанії	
20. Робота за спеціальністю відповідно до здобутої освіти	
21. Нормований робочий день	
22. Участь в управлінні компанією	
23. Гнучкий графік роботи	
24. Близькість офісу до дому	

7. Будь ласка, пригадайте кілька прикладів заохочень Вас компанією, які, на Вашу думку, були найбільш позитивними й ефективними:

_____

_____

_____

_____.

_____

8. Оцініть, будь ласка, за допомогою лінійної шкали рівень Вашої трудової активності (у відсотках). Для цього треба обвести відповідну цифру.

Низький рівень трудової активності і самовіддачі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Високий рівень трудової активності і самовіддачі
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

9. Напишіть, будь ласка, що могло б сприяти підвищенню Вашої трудової активності:

_____

_____

10. Що (які б зміни), на Вашу думку, могли б сприяти підвищенню ефективності:

а) Вашої роботи

_____

_____

б) роботи Вашого підрозділу

_____

_____

в) роботи компанії

_____

_____.

11. Чи переживаєте Ви з приводу перспективи втратити роботу? (Відповідь підкреслити)
— Так.
— Ні.
— Важко дати відповідь.

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Посада _____

Рівень освіти _____

Загальний стаж роботи _____

Стаж роботи в компанії _____

Підрозділ, в якому працюєте _____

Щиро вдячні за відповіді!