

# ТЕМА 6. МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ГОТЕЛЯХ ТА РЕСТОРАНАХ.



Лектор:  
д.е.н., доцент,  
професор кафедри туризму та  
готельно-ресторанної  
справи Климчук А.О.

# План

1. Форми та системи заробітної плати.
2. Організація преміювання працівників.



# 1. Форми та системи заробітної плати

## Функції та елементи тарифної системи

*Тарифна система* – це сукупність різних заводських нормативних матеріалів, за допомогою яких встановлюється рівень основної заробітної плати працівників залежно від їх професії, кваліфікації, умов праці тощо.

*До елементів заводської тарифної системи відносяться:* довідники кваліфікаційних характеристик професій працівників, тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів або єдина тарифна сітка, доплати та надбавки до тарифних ставок (посадових окладів), районні коефіцієнти.



Тарифні сітки служать для визначення кількісних співвідношень в оплаті праці робітників різної кваліфікації. *Тарифна сітка* – це сукупність кваліфікаційних розрядів та відповідних їм тарифних коефіцієнтів. *Кваліфікаційний розряд* характеризує ступінь складності виконуємої роботи та рівень кваліфікації робітника. Кожному розряду присвоєно відповідний тарифний коефіцієнт, який показує в скільки разів тарифна ставка кожного розряду більше, ніж тарифна ставка першого розряду.

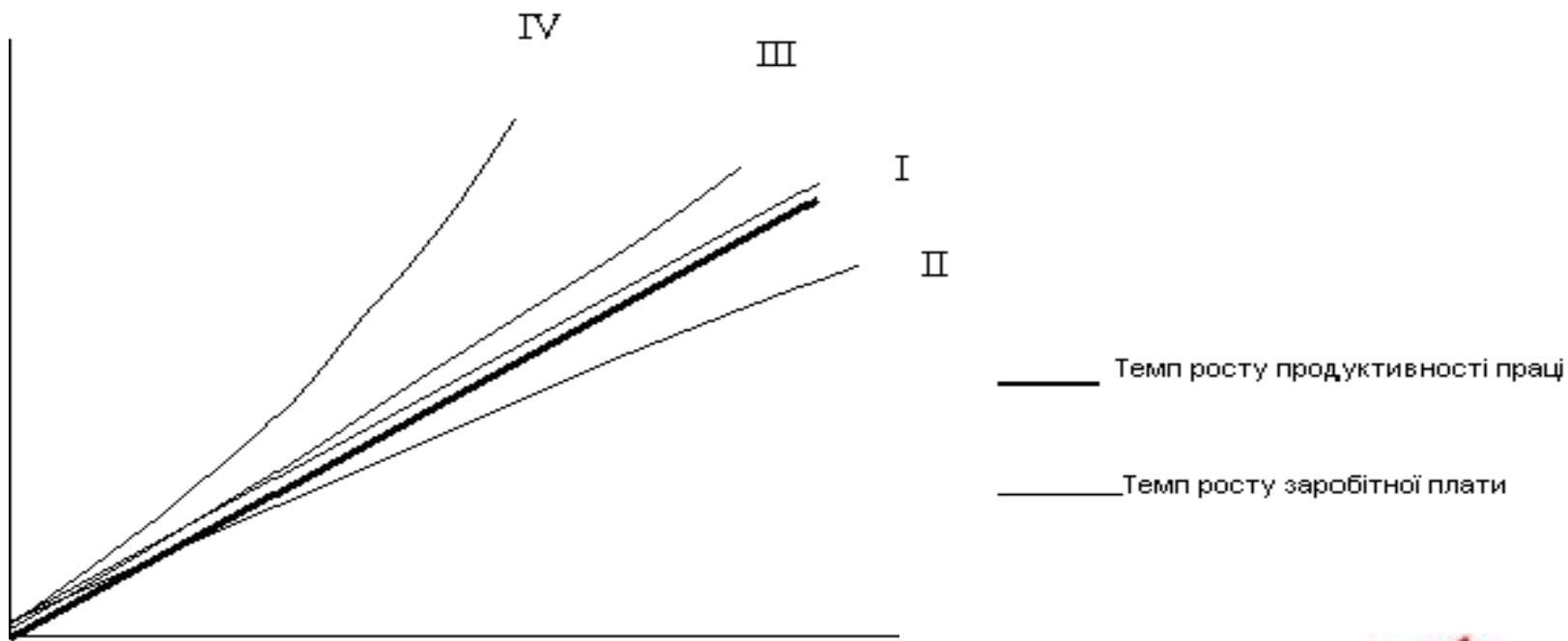
**Тарифні ставки (ТС)** фіксують розмір оплати праці в одиницю часу. Розрізняють погодинні, поденні, помісячні тарифні ставки.



*Надбавки* – це виплати, які пов'язані, як правило, із особистістю конкретного працівника, та мають переважно стимулюючий характер.

*Доплати* – це виплати, які обумовлені роботою, що виконується, й мають переважно компенсаційний характер. На практиці виділяють такі види надбавок: за високу професійну майстерність робітника; за особливі досягнення в праці службовців; за виконання особливо важливої роботи на певний термін та ін.





**Рис. 1. Співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці**





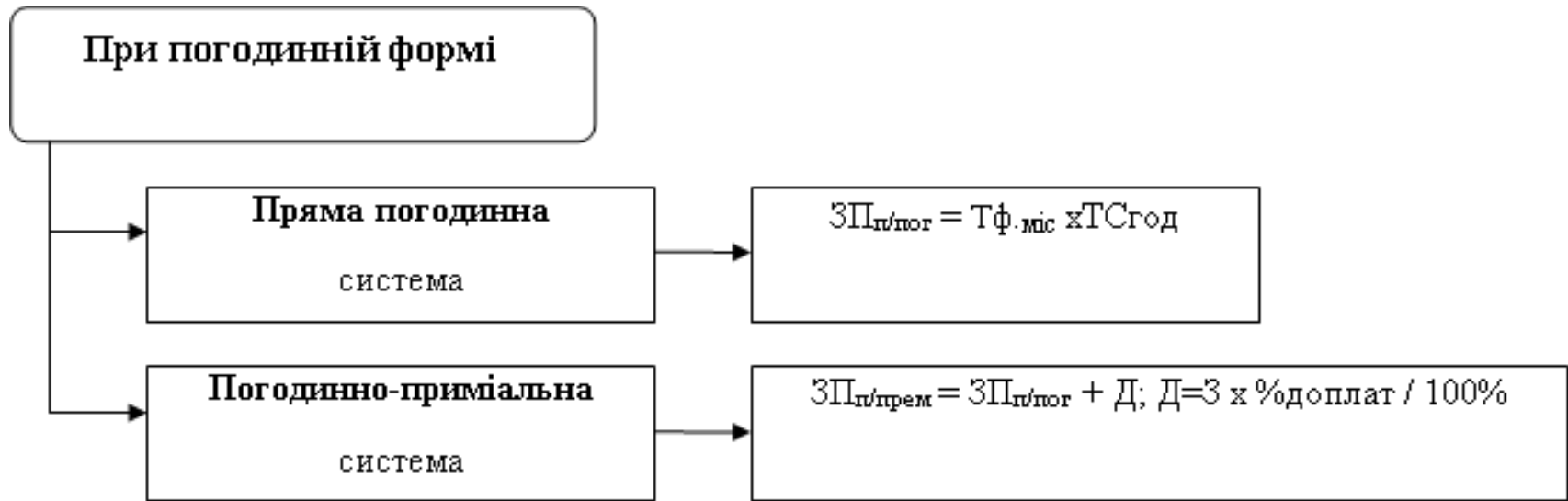
## Почасова форма оплати праці та її системи

### **Проста почасова система заробітної плати**

стимулює працівника в підвищенні кваліфікації та раціональному використанні робочого часу, трудової дисципліні які, регламентуються функціональним розподілом праці, технологічними картами, посадовими інструкціями, планами – завданнями.



**Почасово – преміальна система заробітної плати**  
є більш ефективною, бо стимулює працівника не тільки до раціонального використання робочого часу, але й до досягнення певних кількісних та якісних показників.



де  $ТС_{год}$  - годинна тарифна ставка за присвоєним робітнику розрядом (посадовий оклад службовця), грн.;

$Тф_{міс}$  - фактично відпрацьований за місяць час.



## Відрядна форма заробітної плати та її системи

Основою **відрядної оплати праці** є норма часу або виробітку й тарифна ставка за розрядом робіт, які виконуються. Відрядна форма заробітної плати стимулює працівника на збільшення обсягів продукції встановленої якості, підвищенні кваліфікації, застосуванні передових прийомів та методів роботи.



## При відрядній формі використовуються:

Індивідуальна система

$$R = TC / \text{Норма виробітку, або } R = TC \times \text{Норма часу}$$

Пряма відрядна система

$$ЗП_{n / \text{від}} = \sum_{s=1}^n P_i \times N\phi_i ; P_i = t \times TC_{год}$$

Відрядно-преміальна система

$$ЗП_{\text{від/прем}} = З_{тар} + Д_{\text{преміальні}}$$

Відрядно-прогресивна система

$$ЗП_{\text{від/прог}} = N_{\text{вих}} \times P_{\partial} + (N_{\text{факт}} - N_{\text{вих}}) \times P_{\text{підвищ}} ; \\ P_{\text{підвищ}} = P_{\partial} \times (1 + [\% \text{зростання розцінки} / 100])$$

Непряма-відрядна система

$$ЗП_{\text{непрямаід/від}} = (N_{\phi i} \times P_{ci}) / n ; P_{ci} = TC_{зм} / (Ч_{\text{обсл}} \times N_{\text{пл.і}}) ; \\ З_{\text{доп.прац}} = T_{\phi, \text{оп}} \times TC_{год} \times K_{\text{вик}}$$

Акордна система

Передбачає встановлення розцінки не на одиницю виконаної роботи, а відразу на весь обсяг робіт із встановленням терміну його виконання

Колективна (бригадна) система

Позначення:

$ТС$  - тарифна система;

$P_i$  - відрядна розцінка за виготовлення 1 виробу  $i$ -го виду;

$N_{\text{ф}i}$  - фактична кількість виробів  $i$ -го виду;

$t$  – час виготовлення одного виробу  $i$ -го виду;

$Z_{\text{тар}}$  – тарифний заробіток працівника при прямій відрядній системі оплати праці;

$D_{\text{преміальні}}$  – сума преміальних доплат;

$P_{\partial}$  – дійсна розцінка за один виріб;

$P_{\text{підвищ}}$  – підвищена розцінка за один виріб;

$P_{\text{с}i}$  – непряма відрядна розцінка під час обслуговування  $i$ -го працівника;

$Ч_{\text{обсл}}$  – кількість основних працівників, що обслуговуються одним працівником;

$ТС_{\text{зм}}$  – змінна тарифна ставка підсобника;

$N_{\text{пл.}i}$  – плановий випуск продукції  $i$ -м працівником;

$T_{\text{ф.дп}}$  - фактично відпрацьований час допоміжного працівника;

$K_{\text{вик}}$  – середній коефіцієнт виконання норм на ділянці, що обслуговує допоміжний працівник.

## Безтарифна оплата праці

Відмінною рисою **безтарифної оплати праці** є те, що її застосування передбачає не відокремлене нарахування тарифної частини заробітної плати, надбавок, премій і компенсаційних виплат, а комплексне.

**Основна мета** - мотивація ефективної праці кожного індивіда і колективу як єдиною цілого.

**Заробіток окремого працівника залежить від чотирьох чинників:**

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



**Індивідуальна заробітна плата кожного визначається за формулою:**

$$ЗП_i = \frac{\PhiОП_k \times K_i \times КТУ_i \times T_i}{\sum_{s=1}^n K_i \times КТУ_i \times T_i}$$

*де  $\PhiОП_k$  – колективний фонд оплати праці, який підлягає розподілу, грн;*

*$K_i$  – коефіцієнт кваліфікаційного рівня,, який присвоєно  $i$ -му працівнику на момент введення безтарифної системи;*

*$КТУ_i$  – коефіцієнт трудової участі  $i$ -го працівника в поточних результатах діяльності;*

*$T_i$  – кількість робочого часу, відпрацьованого  $i$ -тим працівником за період, за який здійснюється оплата праці (год., днів);*

*$i = 1, 2, \dots, n$  – кількість працівників, які беруть участь у розподілу фонду оплати праці, осіб.*



## 2. Організація преміювання працівників

**Матеріальні системи** можуть бути в свою чергу розрізнятися на три великі групи систем:

- системи з реакцією на заробітну плату;
- системи, засновані на соціальних виплатах, пільгах і послуг;
- системи, засновані на доходах від власності.



**Нематеріальні системи** стимулювання можуть бути підрозділені на шість великих груп:

- умови ( відносини) найму і звільнення працівників;
- заходи щодо гуманізації праці (роботи);
- заходи з розвитку персоналу;
- участь працівників в управлінні підприємством;
- скорочення статусних відмінностей між працівниками;
- розвиток корпоративної культури, формування трудових колективів, об'єднаних спільними цілями.









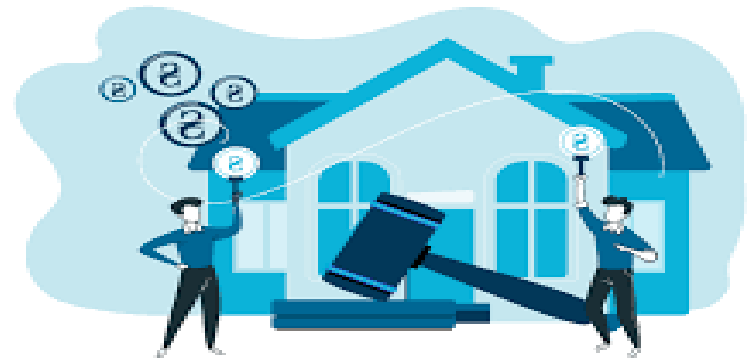
Розмір премії (Пп) у відсотках до прямої (тарифної або відрядної) заробітної плати визначають за формулою:

$$Пп = \frac{Ес \times Ке}{\PhiЗПпр} \times 100$$

де Ес – економія, яка була одержана в результаті дії системи преміювання, грн;

Ке – частка економії, яка спрямовується на преміювання ;

ФЗПпр – прямий фонд заробітної плати робітників, які підлягають преміюванню, грн.



## Умови забезпечення ефективності систем преміювання

*Граничний розмір премії за перевиконання показників преміювання за зростання обсягів виробництва встановлюється на підставі:*

а) зниження собівартості (економія на умовно-постійних витратах на одиницю продукції) й росту понадпланового прибутку за рахунок збільшення кількості виробленої продукції;

б) відносної економії по фонду заробітної плати, розрахованої до заводського нормативу заробітної плати.

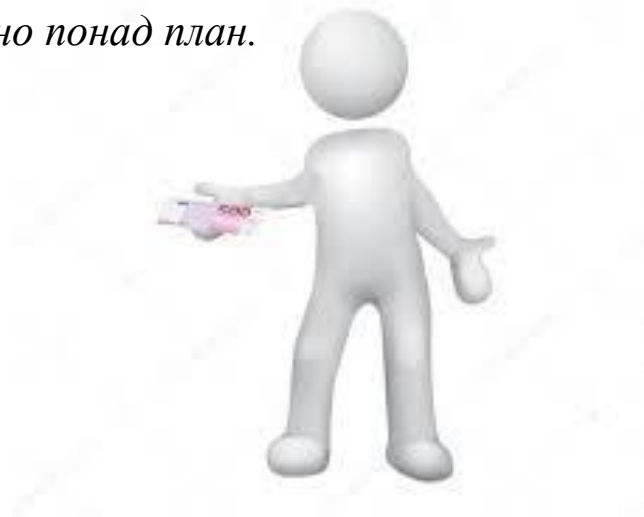


Для визначення економічно обґрунтованого розміру премії приймається найменша з двох отриманих величин, це автоматично забезпечує економію за другим обмеженням. Розрахунки проводяться за формулами:

$$Ппр = \frac{(Cдв \times Дувп + Vдд \times Пчс : 100)Ке}{\PhiЗПпр}$$

$$Ппр = Vдв \times Nзп \times Ке \times 100 : \PhiЗПпр,$$

де  $Ппр$  – граничний розмір премії, %;  $Cдв$  – планова собівартість додаткового випуску продукції, грн;  $Дувп$  – планова частка умовно постійних витрат;  $Vдв$  – обсяг додаткового випуску товарної продукції, грн.;  $Пчс$  плановий відсоток прибутку в собівартості продукції;  $\PhiЗПпр$  – пряий фонд заробітної плати працівників, що підлягають преміюванню, грн.;  $Ке$  – частка економії, що спрямовується на преміювання;  $Nзп$  – заводський норматив фонду заробітної плати на гривню товарної продукції, яку випущено понад план.



**Сума премії (Пе) за економію матеріальних ресурсів визначається за формулою:**

$$P_e = (P_f - P_n) \times C \times V_{\text{факт}} \times K_e,$$

*де  $P_f$  та  $P_n$  – фактичні та нормативні витрати даного виду матеріальних ресурсів на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг) в натуральному виміру (т, кг, м);  $C$  – ціна за одиницю ресурсу, грн;  $V_{\text{факт}}$  – обсяг виробленої фактично продукції (робіт, послуг) в прийнятих одиницях виміру;  $K_e$  – коефіцієнт, який показує частку економії, що спрямована на преміювання.*

Стимулювання за економію матеріальних ресурсів можливо лише за умов перевищення фактичних витрат ресурсів на виробництво одиниці продукції над нормативними з об'єктивних причин (через недосконалість техніки, не якісної сировини, в процесі засвоєння нової технології тощо).



*Розрахунок розміру премії за кожен відсоток скорочення браку (здавання продукції не з першого пред'явлення, невиправного браку) до прямої заробітної плати працівників, які підлягають преміюванню, здійснюється за формулою:*

$$P_{пр} = \frac{C_{дв} \times Частка_{упр} + (P_{мб} + P_{зпб}) \times 100}{\%_{сер.баз} \times \Phi ЗП_{пр}}$$

*де  $\%_{сер.баз}$  – середній відсоток втрат продукції або випадків здавання з повторного пред'явлення за базовий період, %.*



## Оцінка ефективності систем преміювання

Величина зміни показника преміювання ( $Eп$ ) розраховується як різниця між досягнутим фактично й вихідним його рівнем ( $Eп = Pф - Pв$ ). Вона характеризує отриманий економічний ефект в одиницях показника преміювання. Грошова оцінка отриманого ефекту ( $Eг$ ) визначається множенням величини  $Eп$  на коефіцієнт  $K$ , який розраховується за формулою:

$$Eг = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{P_б}$$

*де  $C_i$  – сума ефектів;*

*$n$  – кількість ефектів;*

*$P_б$  – вихідний рівень виконання показника ефекту.*



**Кількість сум ефекту залежить від специфіки показника преміювання ( $E_p$ ) та виробничих умов. Для кожної системи вона встановлюється шляхом аналізом впливу показника преміювання на ті чи інші статті виробничих витрат або на чистий дохід, який отримує підприємство.**

Кількісний аспект оцінки ефективності системи преміювання припускає визначення співвідношення між ефектом, який отримано від дії системи преміювання, й розміром виплаченої премії; оцінки його впливу на пропорції в зростанні продуктивності праці та середньої заробітної плати й зниження собівартості продукції.



**З метою кількісної оцінки ефективності виконують наступні розрахунки:**

- ✓ визначають рівень виконання показника преміювання, досягнутий в період оцінки ефективності ( $P_d$ );
- ✓  $P_d$  порівнюють із базовим рівнем виконання показника, який приймається за вихідний – ( $P_b$ ). Якщо преміювання спрямовано на підвищення рівня показника, то за вихідний приймається середній рівень виконання показника, фактично досягнутий в базовому періоді. За умов стимулювання виконання показника на раніше досягнутому рівні, за вихідний приймається середньо регресивний рівень виконання показника в базовому періоді;



- ✓ ефект преміальної системи в грошах розраховують за формулою :

$$Er = P_o - P_o \times \frac{\sum_{s=1}^n C_i}{P_o} = \left(\frac{P_o}{P_o} - 1\right) \times \sum_{s=1}^n C_s$$

- ✓ величина грошового ефекту преміальної системи ( $Er$ ) порівнюється з виплаченим розміром премії з урахуванням нарахувань за усіма видами соціального страхування. За умов організаційних витрат ( $B$ ) на впровадження преміальної системи вони вираховуються з суми економічного ефекту ( $Er$ ). Потім розраховуються абсолютна ( $Er_a$ ) та відносна ( $Er_e$ ) ефективність системи преміювання.

$$Er_a = Er - B - \Pi; \quad Er_e = (E - B) / \Pi$$

Система преміювання буде вигідною для підприємства , якщо  $Er_a > 0$ , а  $Er_e > 1$ .



# Підсумкова частина лекції

Що корисного Ви здобули під час лекції?

Які нові ідеї отримали?

Які поради/рекомендації отримали для себе на майбутнє?



# Відповіді на запитання



**Дякуємо за  
увагу!**