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

А. М. Колот, С. О. Цимбалюк

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПІДРУЧНИК

Затверджено
Міністерством освіти і науки України

1906 КНЕУ
КИЇВ 2014

УДК 005.951.96(075.8)
ББК 65.291.6-21я73
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, професор, д.е.н.
Відповідальний секретар редакційної колегії А. В. Федорченко, доцент, д.е.н.
Члени редакційної колегії: А. М. Колот, професор, д.е.н., В. В. Кривещенко, доцент, к.е.н., О. В. Ольшанська, доцент, к.е.н., О. І. Макаренко, професор, к.ф-м.н., В. А. Савченко, професор, д.е.н., В. Ф. Смолянюк, професор, д.політ.н.

Гриф надано Міністерством освіти і науки України
Лист від 20.05.14 № 1/11-7525

Колот, А. М.
К 61 Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 479, [1] с.
ISBN 978-966-483-818-1

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 та підвищення кваліфікації управлінських працівників.

УДК 005.951.96(075.8)
ББК 65.291.6-21я73

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено

ISBN 978-966-483-818-1

© А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, 2014
© КНЕУ, 2014

Зміст

Передмова 7

Розділ 1. Мотиваційний менеджмент: теоретичні засади, місце в системі управління персоналом і формуванні конкурентних переваг 9
1.1. Потреби як базова категорія мотиваційного менеджменту 9
1.2. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання» 12
1.3. Мотивація та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення 19
1.4. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників 26
1.5. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг 27

Розділ 2. Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту 36
2.1. Цілі та функції мотиваційного менеджменту 36
2.2. Посадові особи, які реалізують функцію мотивації на підприємстві 39
2.3. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту 42

Розділ 3. Прикладні аспекти використання теорій мотивації 50
3.1. Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації . . . 50
3.2. Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління 55
3.3. Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні 60

Розділ 4. Компенсаційний пакет та трудові доходи персоналу 70
4.1. Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці 70
4.2. Структура компенсаційного пакета 74
4.3. Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів 86
4.4. Диференціація трудових доходів 94

Розділ 5. Формування компенсаційної політики на підприємстві 107
5.1. Компенсаційна політика та компенсаційна стратегія 107
5.2. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики 117
5.3. Технологія проектування компенсаційного пакета на підприємстві 124

Розділ 6. Проектування основної заробітної плати за різних підходів до формування тарифної системи 134
6.1. Тарифне нормування та його призначення 135
6.2. Характеристика основних елементів і підходів до побудови тарифних умов оплати праці 137
6.3. Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці 142
6.4. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів. . 152
6.5. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги . . 160
6.6. Методологія та прикладні аспекти побудови єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу 165

Розділ 7. Технологія оцінювання посад і формування грейдів. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів 176
7.1. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування 177
7.2. Процедура та методи аналізу робіт 182
7.3. Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика 186
7.4. Факторно-балове оцінювання посад і робіт 188
7.5. Технологія формування грейдів 195
7.6. Диференціація посадових окладів з використанням грейдів. 197
7.7. Цілі та технологія проведення оглядів заробітних плат 201

Розділ 8. Організаційно-економічний механізм узгодження заробітної плати з результативністю праці 207
8.1. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови 208
8.2. Технологія розроблення показників преміювання 210
8.3. Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання 213
8.4. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності . . . 217
8.5. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за основні результати діяльності 220
8.6. Колективне преміювання працівників 222
8.7. Преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників 224
8.8. Бонусні програми: особливості застосування 234
8.9. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура й мотиваційна роль 235

Розділ 9. Установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів 247
9.1. Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат 247
9.2. Характеристика та порядок нарахування надбавок. 252
9.3. Доплати за особливий режим праці, порядок їх нарахування. 263
9.4. Доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, порядок їх нарахування 266
9.5. Характеристика й особливості нарахування доплат заохочувального характеру 271

Розділ 10. ГАРАНТІЇ ТА КОМПЕНСАЦІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ 277
10.1. Гарантійні та компенсаційні виплати: загальна характеристика, мотиваційна роль 278
10.2. Порядок індексації та інші механізми захисту заробітної плати працівників 279
10.3. Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати 284
10.4. Порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час 289
10.5. Гарантії, що надаються працівникам на період відпусток 296

Розділ 11. СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: СТРУКТУРА, ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ 309
11.1. Соціальний пакет: сутність, значення 309
11.2. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві 317
11.3. Програми соціального страхування персоналу 325
11.4. Матеріальна допомога: види й особливості надання 330

Розділ 12. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПРИБУТКУ ТА АКЦІОНЕРНОМУ КАПІТАЛІ 335
12.1. Програми участі персоналу в прибутку підприємства: призначення та особливості використання 335
12.2. Характеристика окремих схем участі персоналу в прибутку 338
12.3. Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал 341
12.4. Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства 345

Розділ 13. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОКРЕМИХ ПРОФЕСІЙНИХ ГРУП ТА ЗА РІЗНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ 351
13.1. Мотиваційний менеджмент в умовах змін: загальна характеристика 351
13.2. Мотивація проектних груп 354
13.3. Мотивація працівників до інноваційної діяльності 355
13.4. Особливості мотивації керівників вищого рівня управління 362
13.5. Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції 365

Розділ 14. ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 374
14.1. Положення про оплату праці як основний правовий документ підприємства 374
14.2. Питання оплати праці в колективному договорі підприємства 380
14.3. Індивідуалізація умов оплати праці у трудовому договорі 382

Розділ 15. НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ: СУТНІСТЬ, ФОРМИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ 388
15.1. Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації 389
15.2. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації 392

15.3. Мотиваційний потенціал бренда роботодавця 397
15.4. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу 402
15.5. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників 405
15.6. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці . . . 409
15.7. Практика формування та розвитку відносин з колишніми працівниками в системі мотиваційного менеджменту 413
15.8. Мотиваційний менеджмент з використанням примусових заходів. 417

Розділ 16. ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ 424
16.1. Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу 424
16.2. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації 426
16.3. Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників 429
16.4. Використання результатів мотиваційного моніторингу 436

Предметний покажчик 442

Додатки 446

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 й розширювати свою нішу на ринку товарів і послуг, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У свою чергу, 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, знань, навичок, досвіду ще не гарантує високої ефективності праці. Локомотивом активної трудової діяльності є мотивація.

Уперше термін «мотивація» з'являється на початку XIX ст., 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 працівників стає як ніколи актуальною, що зумовлено 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 працівників та необхідністю запровадження нових підходів до управління трудовою поведінкою.

Мотивація — 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, трудового права 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 іншого типу поведінки згідно з поставленою метою, яка спонукає її до певних дій або бездіяльності.

Водночас мотивація 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 інноваційних форм і методів впливу на трудову поведінку, напрацьованих світовою наукою та практикою, залишається обмеженим. Низький рівень мотивації працівників за умов підвищення конкуренції, нестійкого фінансового стану, перманентних кризових явищ є реальною загрозою для багатьох підприємств. З огляду на це теоретичні й прикладні аспекти мотивації набувають важливого значення.

За сучасних умов спостерігається тенденція до підвищення попиту з боку роботодавців на фахівців, які вміють розробляти конкурентні системи винагородження персоналу, володіють технологіями грейдового оцінювання посад і робіт та формування кваліфікаційних груп з оплати праці, сучасними підходами до посилення нематеріальної мотивації, зокрема й за рахунок розвитку корпоративної культури та потенціалу бренду роботодавця, уміють провадити мотиваційний моніторинг і розробляти мотиваційні заходи з метою підвищення трудової активності персоналу, посилення 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 «Мотиваційний менеджмент» 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 мотиваційного менеджменту, 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 «Мотиваційний менеджмент» покликана формувати в студентів компетенції, потрібні для виконання фахових завдань за відповідними первинними посадами.

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

Підручник підготовлено за технічної та інформаційної підтримки Асоціації професіоналів з управління персоналом HRFORUM.

Розділ 1

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, МІСЦЕ В СИСТЕМІ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ І ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Потреби як базова категорія мотиваційного менеджменту.
1.2. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання».
1.3. Мотивація та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення.
1.4. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників.
1.5. Мотиваційний менеджмент як 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 » 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 працівників;
✓ розробляти рекомендації щодо прийняття управлінських рішень залежно від співвідношення рівня мотивованості та компетентності у працівника.

1.1. Потреби як базова категорія мотиваційного менеджменту

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 зумов-

лена 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 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 й розвитку суспільства
Кількісна визначеність і можливості задоволення	*Абсолютні* — мають абстрактний характер, їх не можна задовольнити наявними благами та послугами *Дійсні* — мають конкретний характер, спрямовані на конкретні блага й 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 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 й 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), зумовлений 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 й 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 й 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 та в який спосіб потрібно зробити. Модель мотивації праці через потреби унаочнює рис. 1.1.

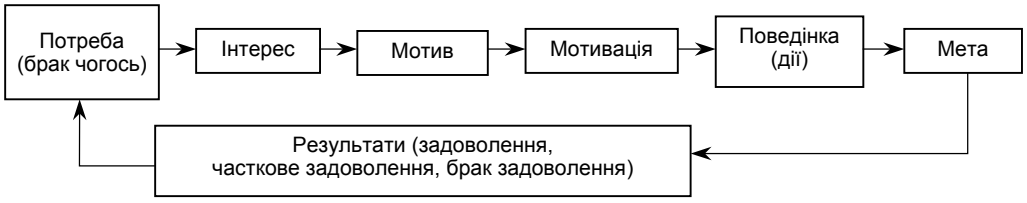


Рис. 1.1. Модель мотивації через потреби

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 й 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 прагне 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 моти-

ваційний 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 та 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 й 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 є частиною механізму реалізації мотиваційної політики організації. Потреба в зовнішньому впливі зумовлена необхідністю узгодження особистих цілей працівників із цілями організації задля підвищення її конкуренто-

спроможності 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 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].

У літературі з 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 мотиваційного менеджменту є формування комплексу умов, які спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

---

[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.

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 й характеризує міру її трудової активності. Цей стан є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) та зовнішнього впливу (стимулів).

Водночас *мотивацію* 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 й спрямувати її на організаційний розвиток. У зв'язку з цим *мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини й 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 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 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 винагороди. Сприятливі умови праці можуть позитивно впливати на мотивацію працівника лише певний період часу. Згодом брак належної матеріальної винагороди спричинятиме послаблення трудової активності працівника.

---

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

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 працівників, 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 та 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 й 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 інших категорій працівників.

Дослідження природи мотивації потребує з'ясування категорії «*трудова поведінка*». Під час вивчення будь-яких управлінських аспектів 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 й 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 і 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.

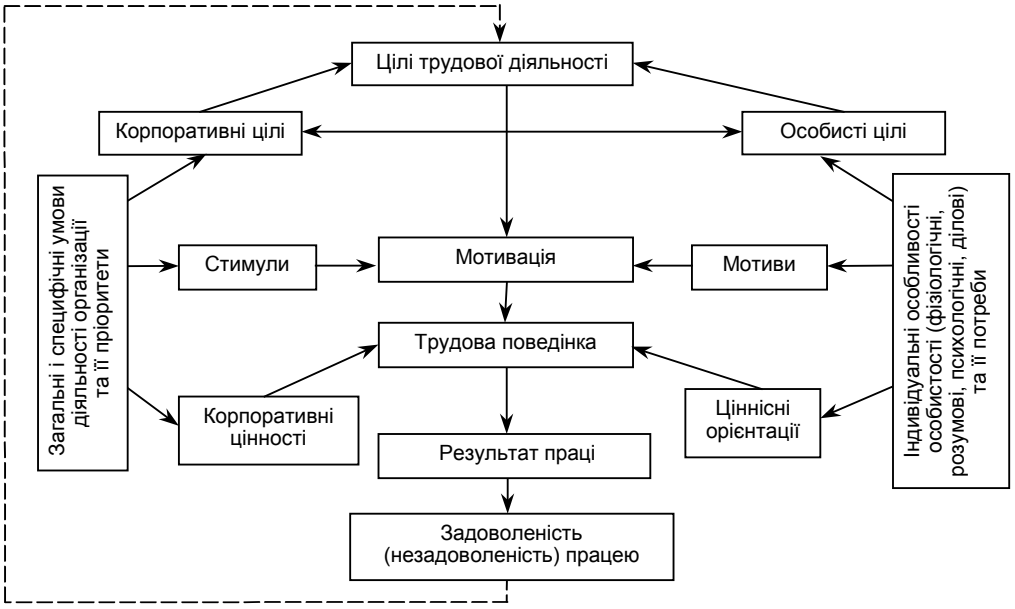


Рис. 1.2. Модель трудової поведінки

Поряд з розглянутими термінами, теорія та 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.

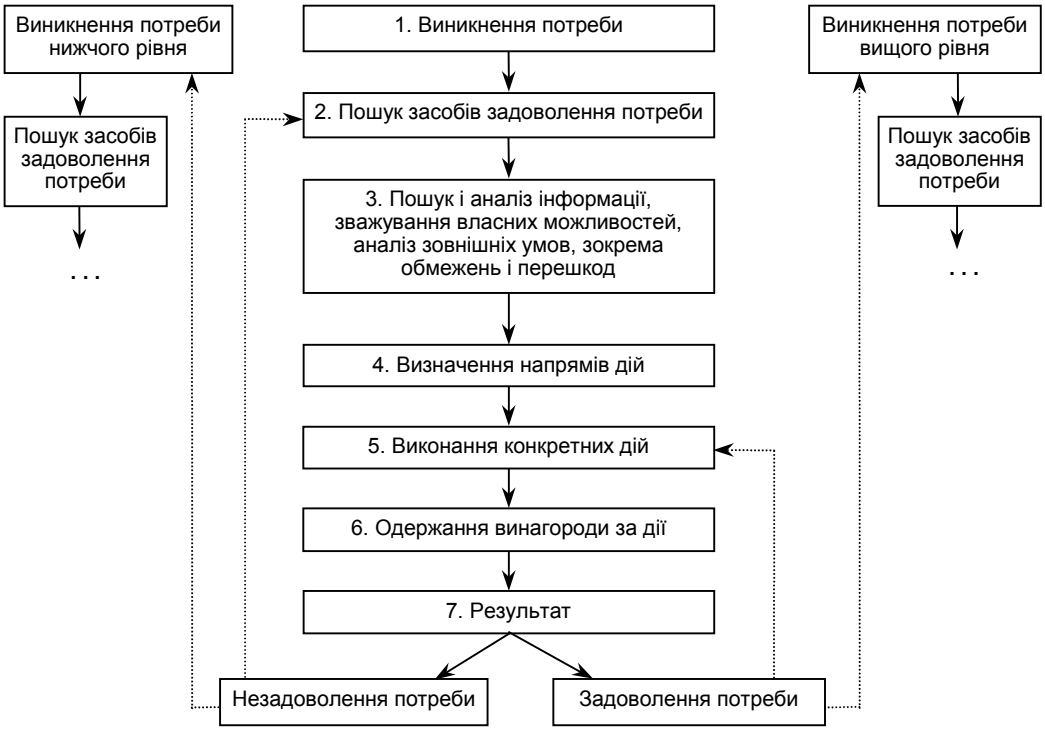


Рис. 1.3. Модель мотиваційного процесу

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, дасть змогу 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, заохочення 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, відчуттям 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 й 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 організації 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 й 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, — *співвідношення мотивованості та компетентності працівників*. Залежно від стану такого співвідношення можна виокремити чотири категорії працівників (рис. 1.4).

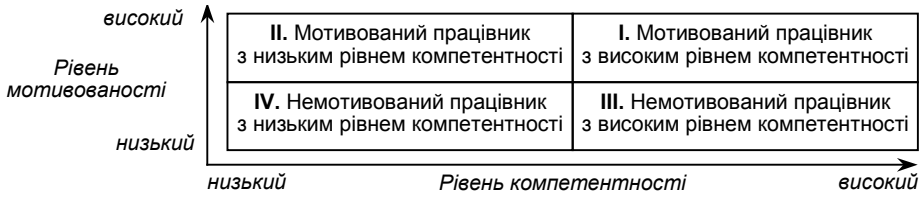


Рис. 1.4. Категорії працівників залежно від співвідношення рівнів мотивованості та компетентності

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	Діагностика Недостатній рівень знань і навиків → *Навчання* Невідповідність індивідуальних характеристик і здібностей вимогам посади Значна невідповідність → *Переміщення або звільнення* Незначна невідповідність → *Тренінги, особистісний розвиток*
3. Низький рівень мотивованості — високий рівень компетентності	Аналіз потреб і мотивів Є можливості для задоволення → *Побудова індивідуальної системи мотивації та запровадження ситуаційного керівництва* Немає умов для задоволення → *Звільнення*
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. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг

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

Автори сучасних концепцій менеджменту мають спільні погляди стосовно того, що основна увага в процесі управління організацією має приділятися формуванню, розвитку та 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 людськими ресурсами 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 людськими ресурсами.

Усвідомлення сучасної ***ролі управління людськими ресурсами та його специфіки*** потребує розуміння:

— специфіки людських ресурсів організації, їх відмінностей від інших ресурсів;

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

Принципова *відмінність людських ресурсів 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 людських ресурсів* є здатність до постійного самовдосконалення та розвитку, унікальність кожної людини, що створює неповторну організаційну культуру, можливість тривалих партнерських відносин організації та працівника на ґрунті спільних інтересів.

У контексті предмета цього підручника принципово важливим є усвідомлення вирішальної ролі людини 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 й 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 працівників, 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 людини та підвищення її 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 та передумови для гідного життя;

— максимально використовувати переваги глобалізації;

— мінімізувати ризики та 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 людськими ресурсами 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 людських ресурсів, їх ролі в забезпеченні стійкого розвитку. Зміцніло усвідомлення, що працівники 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 та поширення цієї філософії збережеться й у майбутньому.

Отже, маємо позитивну динаміку щодо усвідомлення бізнесом, менеджментом організацій нової ролі та цінності людських ресурсів. 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 людьми?

Політика управління людськими ресурсами у кожній конкретній організації має свої особливості й 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, які поєднують методи, засоби, заходи, що застосовуються задля ефективного використання потенціалу працівників та його розвитку.

Світовою практикою напрацьовані загальні підходи до вирішення проблем управління людськими ресурсами. 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 людьми;

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

— основою високопродуктивної праці є високий рівень мотивованості працівників, що потребує цілеспрямованого впливу на поведінку, 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 працівників. 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].

Містком, що поєднує готовність людини до діяльності з безпосереднім виявом цієї готовності — творчою, інноваційною, успішною працею, є ***мотиваційний механізм***. 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[2].

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»[3].

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, інно-

---

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

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

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

ваційні. 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.

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

Треба також наголосити на тому, що ***високий рівень мотивованості працівників 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 у 1990 р. статті К. Прахалади та 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 та 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 мотиваційного менеджменту, здатного реагувати на змінювані умови ведення бізнесу, є одним з ресурсів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. Взаємозв’язок ефективного мотиваційного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства унаочнює рис. 1.5.

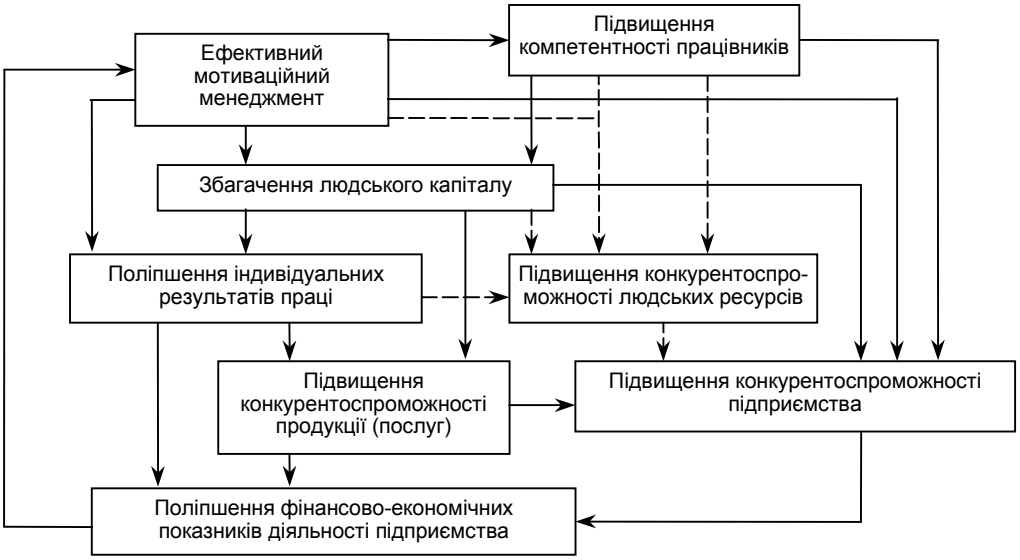


Рис. 1.5. Взаємозв'язок ефективного мотиваційного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства

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 рівня винагороди, створенню належних умов праці, атмосфери поваги та довіри з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника можна очікувати на високу трудову віддачу й 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.

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. Водночас сам по собі інтерес не може спонукати людину до діяльності, 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 щодо людини чинників. Склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, формують *мотиваційний профіль* (*структуру*) *особистості*. Кожна людина має власний мотиваційний профіль, який залежить від різних чинників.

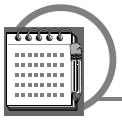
Поряд з категоріями «потреба», «інтерес» і «мотив», у теорії та практиці мотивації працівників використовується термін «*стимул*». В управлінській діяльності стимул — це зовнішній щодо працівника чинник, який має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію та спонукає до певних дій. Завдання суб'єктів 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 та характеризує міру її трудової активності. Водночас мотивацію правомірно розглядати як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності. При цьому мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів індивіда та 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 слід ураховувати співвідношення рівнів мотивованості та компетентності працівників.

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

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. З цією метою в організації розробляється система мотивації, 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 і конкурентне багатство організації. З-поміж інших характеристик працівників високий рівень їхньої мотивованості є чинником формування конкурентних переваг організації.



Терміни і поняття

Винагорода
Інтерес
Мотив
Мотиватори
Мотиваційне вигорання
Мотиваційний менеджмент

Мотиваційний профіль (структура) особистості
Мотивація
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 їх 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 в працівника.
13. Розкрийте сутність мотивації як складової менеджменту.
14. Обґрунтуйте значення ефективного мотиваційного менеджменту для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Підготувати есе на тему «Можливість повного задоволення потреб».
2. Зобразити схематично взаємозв'язок між категоріями «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», «цінності» та «трудова поведінка».
3. Визначити основні цілі мотиваційної політики підприємства на різних етапах життєвого циклу організації.
4. Спроектувати заходи з підвищення лояльності працівників підприємства з нестійким фінансово-економічним станом.

Література для поглибленого вивчення

1. *Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин. — 2-е изд., перераб. и 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 ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Цілі та функції мотиваційного менеджменту.
2.2. Посадові особи, які реалізують функцію мотивації на підприємстві.
2.3. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту.

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

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

✓ цілі та функції мотиваційного менеджменту;
✓ завдання працівників служби персоналу та керівників структурних підрозділів у мотиваційному менеджменті;
✓ структуру та чисельний склад працівників структурного підрозділу, який займається вирішенням завдань з мотиваційного менеджменту;
✓ правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту;

уміти

✓ формулювати цілі та визначати перелік функцій мотиваційного менеджменту;
✓ розподіляти завдання з мотиваційного менеджменту між працівниками служби персоналу та керівниками структурних підрозділів;
✓ формувати структуру та визначати чисельність працівників структурного підрозділу, який займається вирішенням завдань з мотиваційного менеджменту;
✓ визначати перелік законодавчих актів і методичних документів, норми та положення яких необхідно враховувати під час розв'язання завдань з мотиваційного менеджменту.

2.1. Цілі та функції мотиваційного менеджменту

Мотивацію, як ми вже зазначали, можна розглядати як сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації з метою досягнення особистих та організаційних цілей.

Мотиваційний менеджмент як складова корпоративного менеджменту має сприяти досягненню фінансових, економічних, виробничих і комерційних цілей підприємства, таких як:

— збільшення прибутку від продажу продукції або надання послуг;

— підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг);

— виробництво та реалізація продукції чи послуг у потрібному обсязі та відповідної якості;

— підвищення продуктивності праці, зокрема за рахунок запровадження нових технологій, раціоналізації трудових процесів тощо.

Система мотиваційного менеджменту сприяє досягненню цілей підприємства за рахунок посилення трудової активності працівників, узгодження їхніх кар'єрних планів зі стратегією розвитку підприємства, підвищення якості виконання робіт і обов'язків, поліпшення кількісних результатів праці, зростання компетентності працівників тощо.

Управління мотивацією працівників має свою специфіку на кожному підприємстві, що зумовлено низкою чинників:

— чисельністю й структурою персоналу;

— формою власності та організаційно-правовою формою підприємства;

— видом економічної діяльності, специфікою діяльності підприємства;

— етапом розвитку бізнесу;

— особливостями корпоративної культури;

— настановами та пріоритетами власників і керівництва тощо.

Наведемо орієнтовний перелік ***функцій мотиваційного менеджменту***:

1) розроблення компенсаційної політики та стратегії підприємства;

2) формування компенсаційного пакета на підприємстві;

3) визначення оптимальних співвідношень у розмірах різних складових компенсаційного пакета різних категорій і професійних груп працівників для забезпечення об'єктивної диференціації винагороди;

4) оцінювання посад і формування грейдів (аналіз робіт і складання описів посад, визначення факторів оцінювання посад і робіт та установлення їх вагомості, оцінювання посад і робіт за ключовими факторами, формування грейдів);

5) розроблення (удосконалення) тарифних умов оплати праці (розроблення тарифної сітки, схеми посадових окладів залежно від обраного підходу до проектування основної заробітної плати, визначення тарифної ставки робітника першого розряду);

6) проведення ринкових оглядів заробітних плат, використання інформації про ринкові ставки заробітної плати під час формування параметрів оплати праці;

7) розроблення основних положень щодо преміювання працівників за основні результати праці (визначення цілей преміювання персоналу, розроблення умов і показників преміювання працівників різних категорій і професійних груп, розроблення шкали розмірів премій залежно від рівня виконання показників преміювання, установлення періодичності преміювання різних категорій персоналу, визначення підстав для зниження розмірів чи позбавлення премій, розроблення преміального положення);

8) розроблення основних положень щодо організації преміювання працівників за результатами роботи за рік (визначення розміру щорічних премій, розроблення шкали диференціації розмірів щорічних премій, правил розподілу преміального фонду між структурними підрозділами залежно від результатів їх

роботи у звітному році та між працівниками, розроблення підстав для підвищення, зниження розмірів чи позбавлення премій за підсумками роботи за рік);

9) розроблення порядку встановлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів (формування переліку та встановлення порядку нарахування й розмірів доплат і надбавок відповідно до трудового законодавства, угод різних рівнів і компенсаційної політики підприємств-конкурентів, розроблення шкали диференціації розмірів окремих надбавок і доплат);

10) розроблення порядку встановлення та розмірів гарантійних і компенсаційних виплат (формування переліку гарантійних і компенсаційних виплат відповідно до трудового законодавства, угод різних рівнів і компенсаційної політики підприємств-конкурентів, проведення індексації заробітної плати працівників, визначення суми компенсації втрати частини заробітної плати в зв'язку з порушенням термінів її виплати, розроблення умов і порядку надання гарантій за невідпрацьований час і визначення розміру виплат, установлення гарантій працівникам та обчислення заробітної плати за час щорічної відпустки);

11) формування соціального пакета на підприємстві (визначення оптимальної структури соціального пакета відповідно до потреб та інтересів працівників, фінансових можливостей підприємства та компенсаційної політики підприємств-конкурентів, визначення оптимального підходу до встановлення соціальних виплат і заохочень, формування набору соціальних виплат і заохочень згідно з обраним підходом);

12) розроблення програм участі персоналу в прибутку (обґрунтування доцільності використання програм участі персоналу в прибутку підприємства, визначення умов і порядку виплати заохочень з прибутку, визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства, розроблення правил розподілу частини прибутку між працівниками);

13) розроблення програм участі персоналу в акціонерному капіталі (обґрунтування доцільності використання програм участі персоналу в акціонерному капіталі, визначення правил і критеріїв розподілу акцій між працівниками, формування основних положень дивідендної політики підприємства, розроблення порядку виплати доходів від участі працівників у власності підприємства);

14) розроблення положення про оплату праці персоналу;

15) формулювання основних положень щодо оплати праці в колективному договорі;

16) формулювання основних умов оплати праці в індивідуальному трудовому договорі;

17) обґрунтування доцільності запровадження персоніфікованих умов оплати праці працівників;

18) розроблення засобів нематеріальної мотивації на підприємстві (заходів посилення мотивації з використанням особливостей корпоративної культури, програм службово-професійного зростання працівників з метою посилення їхньої мотивації, організація конкурсів, розроблення процедури нагородження переможців, програм інформування персоналу, методів заохочення працівників вільним часом і гнучким режимом праці);

19) організація проведення мотиваційного моніторингу (визначення конкурентоспроможності системи мотивації, оцінювання мотиваційного профілю працівників, розроблення рекомендацій щодо зміни стратегії, методів і процедур мотиваційного менеджменту за результатами моніторингу).

2.2. Посадові особи, які реалізують функцію мотивації на підприємстві

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 займаються проектуванням компенсаційних пакетів, розробленням систем оплати праці та нематеріальних методів мотивації працівників. 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.

Структура відділу (служби, департаменту) компенсацій чи мотивації персоналу та чисельність її працівників визначаються штатним розписом підприємства. На чисельний склад і структуру відділу впливають такі чинники:

— загальна чисельність і структура персоналу підприємства;
— сфера діяльності підприємства;
— розміри підприємства, форма власності, організаційно-правова форма;
— фінансові можливості підприємства;
— складність і масштабність завдань з мотиваційного менеджменту;
— використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом;
— інформаційне й технічне забезпечення роботи працівників служби, зокрема автоматизація окремих функцій тощо.

Чисельність працівників, зайнятих вирішенням завдань з мотиваційного менеджменту, можна визначити на підставі нормативних документів. Серед них слід назвати такі:

— Методику розрахунку чисельності окремих категорій працівників на основі норм з праці, затверджену наказом Міністерства праці України від 4 вересня 2000 р. № 222;
— Міжгалузеві норми часу на роботи, що виконуються економістами з праці, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18 вересня 2006 р. № 342.

На *середніх підприємствах* питання проектування компенсаційного пакета, розроблення систем оплати праці та нематеріальних методів мотивації працівників зазвичай вирішують окремі фахівці.

Відповідно до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» (*далі* — КП) у сфері мотиваційного менеджменту можуть використовуватися такі ***професійні назви робіт*** (***посади***):

— *законодавці, вищі державні службовці, менеджери* (*управителі*): головний психолог, головний соціолог, директор з кадрових питань і побуту, начальник бюро організації праці та заробітної плати, начальник відділу кадрів, начальник відділу соціального розвитку, начальник відділу організації праці та заробітної плати (спільний код КП *1232*), менеджер (управитель) з персоналу (код КП *1477.1*);

— *професіонали*: економіст з праці, експерт з регулювання соціально-трудових відносин, фахівець з аналізу ринку праці (код КП *2412.2*), соціолог, соціолог промисловий (спільний код КП *2442.2*), практичний психолог, психолог (спільний код КП *2445.2*);

— *фахівці*: технік з праці (код КП *3119*), адміністративний помічник, інспектор з кадрів, інспектор з кадрів закордонного плавання, організатор з персоналу (спільний код КП *3423*), інструктор з організаційно-масової роботи, фахівець з інтерв'ювання (спільний код КП *3439*).

> Перелік професійних назв робіт згідно з Класифікатором професій постійно переглядається, доповнюється новими посадами відповідно до вимог ринку праці, розвитку управлінських технологій, інноваційних тенденцій, а також у зв'язку з виникненням нових і розвитком наявних напрямів роботи фахівців з управління персоналом. Незважаючи на постійні доповнення Класифікатора професій, перелік професійних назв робіт потребує подальшого доопрацювання. Зокрема бракує професійних назв робіт (посад) щодо розроблення компенсаційної (мотиваційної) політики, розвитку корпоративної культури тощо.

Завдання працівників служби персоналу з мотиваційного менеджменту полягають у:

— розробленні загальних методів, правил, процедур щодо формування компенсаційного пакета, розвитку корпоративної культури тощо;

— створенні документаційного забезпечення, підготовці текстів корпоративного кодексу, колективного договору, правил внутрішнього трудового розпорядку, положення щодо надання компенсаційного пакета, положення про оплату праці, преміювання, положення про надання одноразових заохочень, положення про формування соціального пакета, штатного розпису, розпоряджень і наказів, інших положень та інструкцій;

— організації мотиваційного моніторингу, дослідженні конкурентоспроможності системи мотивації, оцінюванні мотиваційного профілю працівників;

— навчанні та консультуванні керівників з питань ефективності різних методів мотивування;

— організації корпоративних заходів, конкурсів;

— інформуванні працівників підприємства про умови оплати праці, посадового просування тощо.

Незважаючи на те, що проектування компенсаційного пакета, розроблення систем оплати праці та нематеріальних методів мотивації працівників покладається на працівників служби персоналу чи окремих фахівців з управління персоналом, до цього процесу долучаються або його контролюють *власники* та *перші керівники*.

Керівники можуть делегувати повноваження з управління процесом розроблення ефективної системи мотивації (чи лише здійснення контролю за цим процесом) своїм заступникам або іншим посадовим особам.

На *малих підприємствах* основні питання з управління персоналом, зокрема й мотивування працівників, керівник вирішує самостійно або делегує повноваження щодо вирішення цих питань іншим посадовим особам, приміром головному бухгалтеру, іншим керівникам.

Крім того, *керівники структурних підрозділів* великих і середніх підприємств відіграють головну роль у мотиваційному менеджменті, оскільки:

— безпосередньо мотивують підлеглих працівників;

— вносять пропозиції щодо підвищення посадових окладів (тарифних ставок), виплати премій (бонусів), установлення надбавок за професійну майстерність (високі результати праці), підвищення в посаді, зарахування до резерву на заповнення вакантних посад керівників, присвоєння почесних звань;

— створюють належні умови праці, сприятливу творчу атмосферу та соціально-психологічний клімат;

— організовують навчання підлеглих працівників безпосередньо на робочому місці, зокрема шляхом ускладнення робіт, доручення творчих, нестандартних завдань, залучення до розроблення та реалізації проектів, надання допомоги в освоєнні інноваційних технологій і методів роботи;

— делегують підлеглим працівникам необхідні повноваження для вирішення різноманітних завдань, залучають їх до прийняття рішень, що належать до компетенції структурного підрозділу, заохочують ініціативність і креативність у роботі тощо.

Завдання з мотиваційного менеджменту мають бути закріплені в документах, що регламентують діяльність відповідних посадових осіб: посадових інструкціях, паспортах чи описах посад.

Під час організації роботи з персоналом керівники можуть звертатися до першого керівника підприємства, працівників служби персоналу, відділу організації праці та заробітної плати, зокрема його керівника, інших посадових осіб за фінансовою, юридичною, організаційною та методичною допомогою.

> Слід пам'ятати, що згідно зі ст. 97 КЗпП України форми й системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат установлюються підприємствами самостійно в *колективному договорі* з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (територіальними/регіональними) угодами.
>
> Колективний договір укладається з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів найманих працівників, власників та вповноважених ними органів (ст. 10 КЗпП України).

Відповідно до ст. 12 КЗпП України колективний договір укладається між власником або вповноваженим ним органом (особою), з одного боку, і первинною профспілковою організацією, а в разі її відсутності — з представниками, обраними на загальних зборах найманих працівників або вповноважених ними органів, з другого боку.

У зв'язку з цим *власник або вповноважений ним орган* (*особа*) *в односторонньому порядку не має права приймати рішення з питань оплати праці*. Ці питання мають бути узгоджені з первинною профспілковою організацією, а в разі її відсутності — з представниками, обраними на загальних зборах найманих працівників або вповноважених ними органів.

Підприємство також може вдатися до послуг незалежних консультантів чи консалтингових компаній. Найчастіше підприємства користуються консалтинговими послугами в разі формування компенсаційного пакета, зокрема соціальної його складової, проектування основної заробітної плати із застосуванням процедури грейдування, організації преміювання на основі системи управління ефективністю. Питання оплати праці підприємство може передати аутсорсинговим компаніям на повний чи частковий аутсорсинг.

2.3. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту

Робота з людьми вимагає чіткої регламентації прав та обов'язків сторін соціально-трудових відносин і дотримання ними встановлених правил, норм і процедур. Для цього органи державного управління ухвалюють відповідні законодавчі акти, міністерства й відомства спільно з науково-дослідними організаціями розробляють нормативно-правові та науково-методичні документи (правила, положення, норми, інструкції, рекомендації тощо).

Головним завданням нормативно-правової бази є регулювання соціально-трудових відносин, регламентація завдань та обов'язків, трудової поведінки, захист прав та інтересів працівників і роботодавців.

Правове забезпечення мотиваційного менеджменту передбачає такі процедури:

— розроблення та затвердження внутрішньокорпоративних нормативних актів;

— внесення змін і доповнень до нормативних актів відповідно до змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі;

— контроль дотримання норм чинного трудового законодавства.

Правове забезпечення мотиваційного менеджменту на підприємстві здійснюють:

— керівник підприємства;

— керівник служби персоналу (відділу організації праці та заробітної плати, компенсацій, мотивації персоналу тощо);

— працівники служби персоналу (іншого відділу, який займається проектуванням компенсаційних пакетів, розробленням систем оплати праці та нематеріальних методів мотивації працівників) під час вирішення питань, які належать до їхньої компетенції;

— працівники юридичного відділу;

— інші посадові особи в межах наданих їм повноважень під час прийняття рішень, пов'язаних з мотивуванням працівників.

Правове забезпечення містить закони, положення, правила, інструкції, довідники, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління.

Правове забезпечення стосується у першу чергу матеріальних аспектів винагородження працівників.

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст. 23).

До *основних законодавчих актів, що регламентують питання матеріальної мотивації, зокрема оплати праці*, належать:

— КЗпП України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII;

— Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР;

— Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-XII;

— Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» від 5 жовтня 2000 р. № 2017-III;

— Закон України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР;

— Закон України «Про індексацію грошових доходів населення» у редакції від 6 лютого 2003 р. № 491-IV;

— Закон України «Про компенсацію громадянам втрати частини доходів у зв'язку з порушенням строків їх виплати» від 19 жовтня 2000 р. № 2050-III;

— Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 р. № 2694-XII;

— Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI;

— Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 8 липня 2010 р. № 2464-VI та ін.

Питання матеріальної мотивації, зокрема оплати праці, регламентують також акти Кабінету Міністрів України, зокрема:

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про визначення та застосування мінімальної заробітної плати в погодинному розмірі» від 5 травня 2010 р. № 330;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення індексації грошових доходів населення» від 17 липня 2003 р. № 1078;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення проведення компенсації громадянам втрати частини грошових доходів у зв'язку з порушенням термінів їх виплати» від 21 лютого 2001 р. № 159;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» від 8 лютого 1995 р. № 100;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку оплати перших п'яти днів тимчасової непрацездатності внаслідок захворювання або травми, не пов'язаної з нещасним випадком на виробництві, за рахунок коштів підприємства, установи, організації» від 6 травня 2001 р. № 439;

— 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 та ін.

Серед актів інших органів державної влади, що регламентують питання матеріальної мотивації, слід виокремити:

— Інструкцію зі статистики заробітної плати, затверджену наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 р. № 5;

— Інструкцію про службові відрядження в межах України та за кордон, затверджену наказом Міністерства фінансів України від 13 березня 1998 р. № 59.

Матеріальна мотивація працівників підприємств, що фінансуються з бюджету, здійснюється на підставі актів Кабінету Міністрів України. Наведемо окремі з них:

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці працівників президії Національної академії наук та її апарату» від 8 травня 2001 р. № 488;

— 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;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці членів виборчих комісій» від 28 липня 2004 р. № 966;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці керівних працівників державних органів» від 30 червня 2005 р. № 510;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці Голови та членів Рахункової палати» від 30 червня 2005 р. № 519;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці Голови та заступників Голови Вищої ради юстиції» від 30 червня 2005 р. № 520;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці Голови, заступників Голови, секретаря та членів Центральної виборчої комісії» від 30 червня 2005 р. № 522;

— 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;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці посадових осіб та працівників митної служби» від 31 травня 2006 р. № 767;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці працівників Українського національного інформаційного агентства «Укрінформ» від 3 липня 2006 р. № 904;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці працівників державних нотаріальних контор та державних нотаріальних архівів» від 11 вересня 2007 р. № 1123 та ін.

Україною ратифіковано Європейську соціальну хартію та низку конвенцій МОП, які є частиною національного законодавства: Конвенцію МОП № 95 «Про захист заробітної плати», Конвенцію МОП № 100 «Про рівне винагородження чоловіків і жінок за рівноцінну працю», Конвенцію МОП № 131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються», Конвенцію МОП № 132 «Про оплачувані відпустки», Конвенцію МОП № 140 «Про оплачувані учбові відпустки».

До нормативно-правової бази належать також документи, які затверджує керівництво організації для внутрішнього використання: колективний договір, положення щодо надання компенсаційного пакета, положення про оплату праці, преміювання, положення про надання одноразових заохочень, положення щодо формування соціального пакета, правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис.

До нормативно-правової бази належать угоди, що укладаються на різних (державному, галузевому, територіальному/регіональному) рівнях для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів найманих працівників, власників і вповноважених ними органів.

Метою *науково-методичного забезпечення* є теоретичне осмислення найбільш складних проблем і питань з мотиваційного менеджменту, розроблення для підприємств практичних рекомендацій, методик, інструктивних матеріалів, довідників і консультування працівників щодо застосування таких розробок.

До науково-методичного забезпечення належить Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, який застосовується як базовий засіб організації заробітної плати.

Щодо *науково-методичного забезпечення проектування різних складових компенсаційного пакета*, то серед рекомендацій, затверджених Міністерством соціальної політики України (Міністерством праці та соціальної політики України), виокремимо такі:

— Методичні рекомендації щодо проектування основної заробітної плати з використанням грейдів, затверджені наказом Міністерства соціальної політики України від 24 лютого 2014 р. № 93;

— Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 13 серпня 2004 р. № 186;

— Рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. № 23;

— Методичні рекомендації з розробки внутрішньовиробничих тарифних умов організації оплати праці працівників госпрозрахункових підприємств та організацій виробничої сфери, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 25 грудня 2003 р. № 348;

— Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, за-

тверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 р. № 44;

— Методичні рекомендації щодо запровадження погодинної оплати праці та дотримання мінімальних годинних гарантій в оплаті праці, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 16 квітня 1999 р. № 69.

Науковцями й працівниками Науково-дослідного інституту соціально-трудових відносин також розроблено такі методичні рекомендації:

— Типові методичні рекомендації щодо регулювання розмірів оплати праці керівників, їх заступників та керівників структурних підрозділів підприємств виробничої сфери на основі оцінки складності їх праці;

— Методичні рекомендації щодо розробки на підприємствах виробничої сфери положень щодо виплати винагороди за підсумками роботи за рік та за вислугу років;

— Методичні рекомендації щодо реалізації шляхів та напрямів збільшення фонду оплати праці та підвищення заробітної плати працівників підприємств виробничої сфери;

— Рекомендації щодо впровадження на підприємствах виробничої сфери бригадної організації та оплати праці в умовах колективного підряду;

— Проект концепції розробки та запровадження системи надання роботодавцями соціальних пакетів як складової соціального захисту працівників.

Розроблення подібних продуктів є позитивним кроком у вирішенні проблем формування ефективної системи мотиваційного менеджменту.

Низку документів для науково-методичного супроводу мотивування працівників затверджують керівники організацій: політику управління персоналом, корпоративний кодекс, положення про проведення конкурсу на звання кращого за професією та ін.

Резюме

Мотиваційний менеджмент як складова корпоративного менеджменту має сприяти досягненню фінансових, економічних, виробничих і комерційних цілей підприємства.

Функції мотиваційного менеджменту: розроблення компенсаційної політики та стратегії підприємства, формування компенсаційного пакета на підприємстві, розроблення тарифних умов оплати праці, проведення ринкових оглядів заробітних плат, розроблення основних положень з преміювання працівників, порядку встановлення доплат і надбавок, порядку встановлення та розмірів гарантійних і компенсаційних виплат, формування соціального пакета, розроблення програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі, засобів нематеріальної мотивації працівників на підприємстві, організація проведення мотиваційного моніторингу та ін.

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. Структура відділу (служби, департаменту) компенсацій чи мотивації персоналу та чисельність її працівників визначаються штатним розписом.

На середніх підприємствах питання проектування компенсаційного пакета, розроблення систем оплати праці та нематеріальних методів мотивації працівників вирішують окремі фахівці.

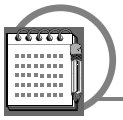
Завдання працівників служби персоналу з мотиваційного менеджменту полягають у розробленні загальних методів, правил, процедур, створенні документаційного забезпечення, організації мотиваційного моніторингу, навчанні та консультуванні керівників щодо ефективності різних методів мотивування, організації корпоративних заходів, конкурсів, інформуванні працівників підприємства про умови оплати праці, посадового просування тощо.

До процесу розроблення ефективної системи мотивації працівників долучаються або його контролюють власники та перші керівники. На малих підприємствах основні питання щодо мотивування працівників керівник вирішує самостійно або делегує повноваження з вирішення цих питань іншим посадовим особам.

Керівники структурних підрозділів відіграють головну роль у мотиваційному менеджменті, оскільки безпосередньо мотивують підлеглих працівників, вносять пропозиції щодо підвищення посадових окладів (тарифних ставок), виплати премій, підвищення в посаді, зарахування до кадрового резерву, створюють належні умови праці, сприятливу творчу атмосферу, делегують підлеглим працівникам необхідні повноваження для вирішення різних завдань, залучають їх до прийняття рішень, заохочують ініціативність у роботі тощо.

Робота з людьми вимагає чіткої регламентації прав та обов'язків сторін соціально-трудових відносин і дотримання ними встановлених правил, норм і процедур. Правове забезпечення містить закони, положення, правила, інструкції, довідники, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління. До нормативно-правової бази належать також документи, які затверджує керівництво організації для внутрішнього використання.

До науково-методичного забезпечення належить Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, а також рекомендації, затверджені Міністерством соціальної політики України. Низку документів для науково-методичного супроводу мотивування працівників затверджують керівники організацій: політику управління персоналом, корпоративний кодекс, положення про проведення конкурсу на звання кращого за професією та ін.



Терміни і поняття

Відділ компенсацій (мотивації персоналу)
Методичні рекомендації
Науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту
Правове забезпечення мотиваційного менеджменту
Функції мотиваційного менеджменту
Цілі мотиваційного менеджменту

Питання для перевірки знань

1. Назвіть корпоративні цілі, досягненню яких має сприяти система мотивування персоналу.
2. Охарактеризуйте функції мотиваційного менеджменту.
3. Назвіть посадових осіб, які реалізують функцію мотиваційного менеджменту на підприємстві.
4. Охарактеризуйте чинники, що впливають на чисельний склад і структуру відділу (служби, департаменту) компенсацій чи мотивації персоналу.
5. Назвіть професійні назви робіт (посади) у сфері мотиваційного менеджменту.
6. Розмежуйте завдання з мотиваційного менеджменту між працівниками служби персоналу та керівниками структурних підрозділів.
7. Обґрунтуйте необхідність узгодження питань оплати праці з первинною профспілковою організацією.
8. Назвіть посадових осіб, які здійснюють правове забезпечення мотиваційного менеджменту на підприємстві.
9. Назвіть законодавчі акти, норми яких необхідно враховувати під час розв'язання завдань з мотивування працівників.
10. Наведіть законодавчі акти, на підставі яких здійснюється матеріальна мотивація працівників підприємств, що фінансуються з бюджету.
11. Охарактеризуйте документи, що належать до нормативно-правової бази мотиваційного менеджменту та які затверджує керівництво організації для внутрішнього використання.
12. Сформуйте перелік методичних документів, які можна враховувати під час розв'язання завдань з мотивування працівників.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Спроектувати структуру відділу мотивації персоналу для великого промислового підприємства, банку, страхової компанії, торговельного підприємства.
2. Розробити типове положення про відділ мотивації персоналу та посадову інструкцію керівника відділу.
3. Сформувати перелік нормативних і методичних документів з мотиваційного менеджменту, що розробляються й затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання.

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. Методика розрахунку чисельності окремих категорій працівників на основі норм з праці, затверджена наказом Міністерства праці України від 4 вересня 2000 р. № 222.
5. Міжгалузеві норми часу на роботи, що виконуються економістами з праці, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18 вересня 2006 р. № 342.
6. *Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2006.
7. *Магура М.* Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Журн. «Управление персоналом», 2007.
8. *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.
9. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.
10. *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.
11. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013.

Розділ 3 ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ

3.1. Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації.
3.2. Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління.
3.3. Процесуальні теорії мотивації: 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 та розвитку теорії і практики мотиваційного менеджменту;
✓ сутність основних змістових теорій мотивації 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.

3.1. Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації

Праця завжди була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачала актуальності. Спроби пояснити поведінку людини й 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 та 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 та прагнення. При цьому важливі не самі по собі бажання, а місце, яке вони посідають у житті людини. Людина не може подолати свою природу й 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 другого 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 виокремив 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

та 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 мотиваційного менеджменту, 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. 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; 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 М. 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 у менеджменті, зокрема в мотиваційному менеджменті, 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 й пряника). Для теорії *X* характерний адміністративний підхід до мотивації.

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.

У 1981 р. американський професор *У. Оучі* доповнив теорії, 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 мотиваційного менеджменту має дослідження психологічних аспектів. ***Психологічний підхід*** до мотивації 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 та 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 й 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.

3.2. Сутність основних змістових теорій мотивації 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 виокремив 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 й самоствердження.

Працівники, для яких пріоритетні *фізіологічні потреби*, не заінтересовані в 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 та навчанні дітей тощо) й 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 та самоствердження*, хочуть бути компетентними, сильними, впевненими в собі. Працівники хочуть, щоб люди визнавали їх такими й поважали за це. Люди з яскраво вираженими потребами визнання та 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 одержують 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 та самоствердження, які пов'язані з прагненням до розвитку, удосконалення, підвищення компетентності тощо.

Разом із цим існує відмінність 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. 3.1. Процес руху вгору К. Альдерфер назвав процесом задоволення потреб, процес руху вниз — фрустрацією, поразкою у задоволенні потреб.

Рис. 3.1. 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, компенсація транспортних витрат, витрат на харчування, оплата 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 в 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. 3.1.

Таблиця 3.1

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, у 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 з мотиваційного менеджменту 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 жит-

тєвих 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.

3.3. Процесуальні теорії мотивації: 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. 3.2.

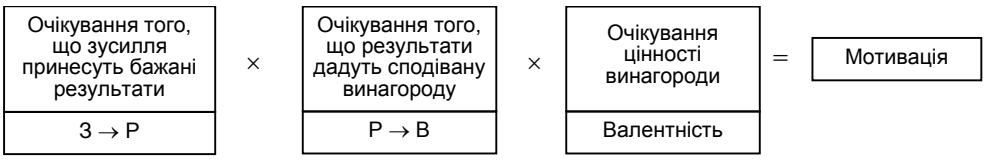


Рис. 3.2. Модель теорії очікувань

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 й 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 узгоджувати 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 та 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 у такому вигляді:

$$\text{Якщо} \begin{Bmatrix} \dfrac{В_{пр}}{З_{пр}} = \dfrac{В_{об.\ порів}}{З_{об.\ порів}} \\ \dfrac{В_{пр}}{З_{пр}} < \dfrac{В_{об.\ порів}}{З_{об.\ порів}} \\ \dfrac{В_{пр}}{З_{пр}} > \dfrac{В_{об.\ порів}}{З_{об.\ порів}} \end{Bmatrix}, \text{ працівник відчуває } \begin{Bmatrix} \textit{рівність / справедливість} \\ \textit{нерівність / несправедливість} \\ \textit{нерівність / несправедливість} \end{Bmatrix}, \quad (3.1)$$

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 винагородою. 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 й зрозумілу для всіх систему мотивації, 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 цілком неприйнятна політика підприємств щодо збереження повної конфіденційності щодо структури заробітної плати, порядку її виплати й чинників, які впливають

на її розмір. Адже подібна практика негативно позначається на мотивації працівників.

Крім того, має бути прозорою політика кар'єрного зростання й 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. 3.3). Ця теорія оперує п'ятьма ключовими категоріями (зусилля, сприйняття, результати, винагорода, задоволення).

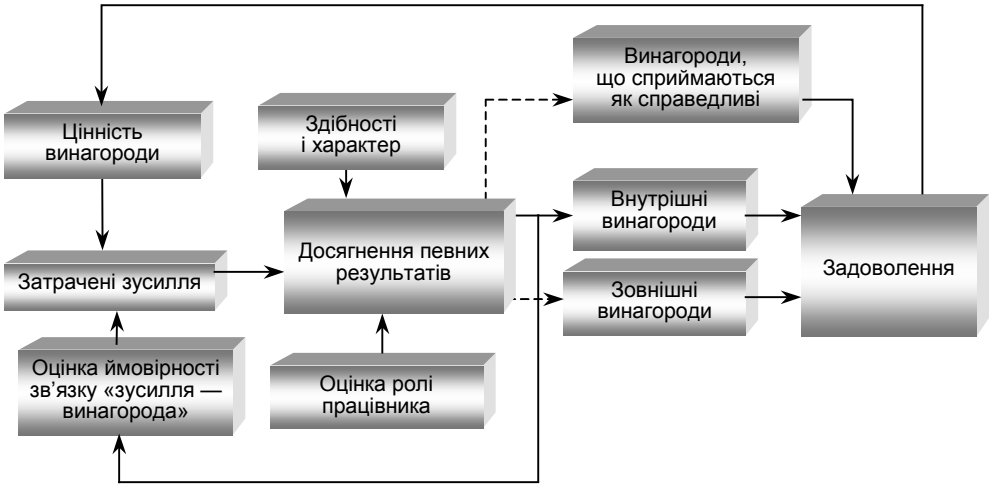


Рис. 3.3. Модель Портера-Лоулера

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 й 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 й 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 й 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. 3.4.

Рис. 3.4. 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 й 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 постановки 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 системи 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 ін.

Отже, з усього викладеного можна зробити висновок, що мотивація працівників до ефективної трудової діяльності 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

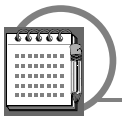
Проблема спонукання людей до праці завжди була актуальною. Спроби пояснити поведінку людини й посилити мотивацію трудової діяльності робилися вже на перших етапах суспільного виробництва. Підвалини для наукового вивчення спонукальних механізмів діяльності людини заклали великі стародавні мислителі та 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 мотиваційного менеджменту 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 враховує індивідуальні характеристики людини, її потреби, цінності, очікування тощо.

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

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 ґрунтуються 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 системи контролю Р. Дж. Лорда та ін.

Мотивація працівників до ефективної трудової діяльності — складний і багатогранний процес. У зв'язку з цим під час розроблення мотиваційних заходів слід 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
Економічний підхід до мотивації
Комплексна модель мотивації Портера—Лоулера
Концепція партисипативного (спільного) управління
Психологічний підхід до мотивації
Соціальний підхід до мотивації
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 й розвитку теорії та практики мотиваційного менеджменту.
3. Розкрийте сутність економічного, адміністративного, соціального та психологічного підходів у мотиваційному менеджменті. Назвіть їх переваги та недоліки.
4. Дайте характеристику основним положенням теорії А. Маслоу. Назвіть її сильні та слабкі сторони.
5. Обґрунтуйте доцільність (недоцільність) використання основних положень теорії А. Маслоу в практиці управління персоналом.
6. Розкрийте сутність і значення в мотиваційному менеджменті теорії К. Альдерфера. Назвіть її сильні та слабкі сторони.
7. Назвіть 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 істотні положення та особливості моделі Портера—Лоулера. Назвіть її сильні та слабкі сторони.
12. Дайте характеристику основним положенням теорії постановки цілей Е. Лока. Обґрунтуйте доцільність (недоцільність) їх використання в мотиваційному менеджменті.
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 трудової діяльності».
2. Дати порівняльний аналіз змістових і процесуальних теорій мотивації.
3. Зобразити схематично кореляцію в класифікації потреб різних змістових теорій мотивації.
4. Визначити, які з перелічених чинників є гігієнічними, а які — мотиваційними згідно з теорією двох факторів Ф. Герцберга: заробітна плата; змістовність роботи; професійне зростання; рівень відповідальності; корпоративна політика; умови праці; кар'єрне зростання; досягнення в роботі; міжособистісні відносини з керів-

никами, колегами, підлеглими; ступінь безпосереднього контролю; творчий характер роботи; досягнення поставлених цілей; визнання результатів роботи; статус; гарантія робочого місця.

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

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

6. Визначити, на положеннях яких теорій мотивації ґрунтується практика діяльності компаній:

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

— участь у тренінгах беруть компетентні працівники, оскільки керівництво компанії вважає, що в інших випадках вкладення коштів у навчання буде неефективним;

— плани роботи відділів складаються з урахуванням пропозицій усіх працівників компанії.

Література для поглибленого вивчення

1. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — 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. *Одегов Ю. Г.* Мотивация персонала: учеб пособ. ; практ. задан. (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. — М. : Альфа-Пресс, 2010.

7. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.

8. *Уткин Э. А.* Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. — М. : ТАНДЕМ : ЭКМОС, 2000.

Розділ 4 КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ТА ТРУДОВІ ДОХОДИ ПЕРСОНАЛУ

4.1. Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці.
4.2. Структура компенсаційного пакета.
4.3. Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів.
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

✓ поняття «компенсаційний пакет»;
✓ структуру компенсаційного пакета;
✓ сутність трудових доходів як економічної категорії;
✓ структуру сукупних доходів працівників;
✓ особливості мотивації різних категорій осіб: підприємців, найманих працівників, зокрема працівників-сумісників, осіб, які виконують роботу за цивільно-правовими договорами;
✓ чинники, що впливають на диференціацію трудових доходів;
✓ методичні аспекти оцінювання диференціації трудових доходів у організації;

уміти

✓ визначати оптимальну структуру компенсаційного пакета;
✓ давати характеристику чинникам, які впливають на рівень задоволення працівників матеріальною винагородою;
✓ аналізувати структуру сукупних доходів працівників і визначати її вплив на мотивацію працівників;
✓ оцінювати та аналізувати ступінь диференціації трудових доходів на підприємстві;
✓ розробляти рекомендації щодо посилення матеріальної мотивації трудової діяльності різних категорій осіб, зокрема найманих працівників.

4.1. Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці

Неодмінним атрибутом розвитку суспільства є постійна зміна суспільних формацій. Науковці по-різному називають сучасний етап розвитку суспільства та економіки: постіндустріальне суспільство, інформаційне суспільство, постекономічне суспільство, суспільство постмодерну, інноваційна економіка, економіка знань

та ін. В основі всіх концепцій сучасного етапу розвитку суспільства та економіки лежить домінування ролі людського капіталу в створенні конкурентних переваг, національного багатства, економічного зростання та суспільного розвитку. Інноваційні продукти, наукові розробки, сучасні інформаційні технології, креативні методи та підходи є виключно результатом розвитку, накопичення та використання людського капіталу й насамперед інтелектуальної його складової.

Під впливом структурних зрушень у суспільстві та економіці докорінно змінюються характер і зміст праці.

До сучасних трендів, притаманних інституту праці та соціально-трудових відносин на сучасному етапі розвитку суспільства, належать такі:

— зростання інноваційної компоненти трудової діяльності внаслідок домінування ролі інноваційних технологій та наукоємності виробництва в створенні конкурентних переваг та економічному зростанні;

— інтелектуалізація праці, збільшення частки працівників, зайнятих розумовою та творчою працею, що впливає на професійно-кваліфікаційну структуру персоналу, підвищує вимоги до рівня підготовки працівника;

— автоматизація та комп'ютеризація праці, зростання віртуальної компоненти праці в результаті швидкого розвитку інформаційних технологій та віртуалізації ринків, зокрема ринку праці;

— збільшення частки працівників, зайнятих у сфері інформаційних систем і технологій;

— підвищення попиту на «універсальних» працівників — працівників, які володіють знаннями, уміннями, навичками для вирішення комплексних завдань, проблем, що стосуються різних функціональних напрямів і сфер діяльності;

— неможливість жорсткої регламентації не лише процесу праці, а й робочого часу;

— розширення простору для ініціативної й творчої праці;

— складність здійснення контролю за процесом праці, а відтак підвищення самостійності праці, посилення особистої відповідальності працівника за результати праці;

— часто результати праці не підлягають кількісному виміру й у більшості випадків відпадає потреба в стимулюванні кількісних показників;

— зміщення акцентів в управлінні з управління людськими ресурсами (персоналом) на управління талантами;

— побудова взаємовідносин між керівниками та підлеглими на рівноправних, партнерських засадах тощо.

За цих умов відбувається становлення працівника нового (інноваційного, постіндустріального) типу. Працівникові цього типу притаманні такі характеристики: висока мобільність, гнучкість та адаптованість; висока здатність до саморозвитку та навчання; значний рівень володіння інформаційними технологіями, а відтак і високий рівень поінформованості; підвищення вимог щодо винагороди за працю тощо. Очевидно, що класичні (традиційні) системи оплати праці (посадовий оклад/тарифна ставка та премії за поточні результати) не мотивуватимуть працівника інноваційного типу, а отже, не приваблюватимуть під час пошуку роботи та переговорів з роботодавцем.

В умовах підвищення на ринку праці конкурентної боротьби за компетентних, талановитих працівників, працівників, які є носіями інтелектуального капіталу, роботодавці змушені підвищувати якість їхнього трудового життя, створювати гідні умови праці, розробляти комплексні компенсаційні системи.

Останні не обмежуються лише грошовими виплатами, а включають широкий спектр винагород, заохочень і благ відповідно до домінантних потреб і мотивів працівників, кон'юнктури ринку праці.

Крім того, сучасні взаємовідносини між основними сторонами соціально-трудових відносин (роботодавцем і найманим працівником) виходять за межі традиційних розподільних відносин. Частина найманих працівників стає співвласниками, володіючи певним пакетом акцій на підприємствах з акціонерною формою власності. Значного поширення набувають виплати з прибутку у формі премій, бонусів, виплати за системами участі в прибутку, які формують відчуття причетності працівників до справ підприємства, а відтак і лояльності до роботодавця. З розвитком соціально-трудових відносин частка таких виплат і винагород у структурі сукупних доходів найманих працівників постійно зростає.

Слід також зазначити, що з розвитком соціально-трудових відносин, підвищенням якості робочої сили, компетентності працівників, їхньої мобільності важливого значення набувають нематеріальні вигоди: можливість самореалізуватися, виконувати творчі завдання та роботи; умови для особистісного, професійного та кар'єрного зростання, відповідність життєвих цінностей і настанов корпоративній культурі підприємства; сприятливий соціально-психологічний клімат; причетність до справ підприємства (залучення до вироблення стратегії розвитку підприємства та процесів прийняття рішень; отримання достовірної інформації про фінансово-економічні показники діяльності підприємства) тощо. Саме ці чинники почали відігравати якщо не основну, то далеко не останню роль у посиленні конкурентних позицій підприємства на ринку праці, формуванні позитивного іміджу та бренда роботодавця, а відтак і винагорода найманого працівника не може обмежуватися матеріальними виплатами та заохоченнями.

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

> Термін *компенсація* походить від латинського *compensation*. Поширення терміну *compensation* набуло в працях теоретиків західного компенсаційного менеджменту. Термін *compensation* перекладається українською мовою з англійської як 1) компенсація, відшкодування; 2) винагорода; 3) *тех.* зрівноважування, збалансування, вирівнювання; 4) *мед.* відновлення, урівноваження; 5) *рад.* корекція[1].
>
> Згідно з тлумачним словником української мови компенсація — відшкодування, зрівноважування, винагорода за що-небудь, а також сума, яку сплачують як відшкодування, винагороду; покриття витрат, утрат[2].
>
> Виходячи з визначень, наведених у словниках, можна зробити висновок, що поняття *компенсація* вживається в значенні не лише *відшкодування*, а й *винагорода*. Незважаючи на це, у наукових і професійних виданнях, насамперед вітчизняних науковців і практиків, продовжує домінувати погляд на термін *компенсація* у значенні лише *відшкодування*. Такий підхід є традиційним і дещо звужує сферу використання цієї дефі-

[1] Англо-український словник : У 2 т. [уклад. М. І. Балла]. — К. : Освіта, 1996. — Т. 1. — С. 220.

[2] Великий тлумачний словник української мови / Упоряд. Т. В. Ковальова. — Харків : Фоліо, 2005. — С. 290; Тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://uktdic.appspot.com (дата звернення: 01.12.2013).

ніції. Поширеність саме такого підходу серед вітчизняних науковців і дослідників насамперед зумовлена використанням терміну *компенсація* в значенні *відшкодування* в трудовому законодавстві, зокрема й в КЗпП України.

До *компенсацій* (*у традиційному, вузькому розумінні*) належать 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 ж втрат у зв'язку з інфляційними процесами та порушенням роботодавцем законодавства про працю.

У чинному КЗпП України термін *компенсація* застосовується щодо різних складників заробітної плати:

1) основної заробітної плати:

— оплата праці в разі переведення працівника на іншу постійну нижчеоплачувану роботу (ст. 114);

— оплата праці в разі невиконання норм виробітку не з вини працівника (ст. 111);

— оплата праці в разі вироблення продукції, що виявилася браком не з вини працівника (ст. 112);

— оплата праці в разі виконання робіт різної кваліфікації (ст. 104) тощо.

2) додаткової заробітної плати:

— оплата роботи в надурочний час (ст. 106);

— оплата роботи у вихідний день (ст. 72 і 107);

— оплата роботи в святкові та неробочі дні (ст. 73 і 107);

— грошова компенсація за невикористані щорічні відпустки (ст. 83);

— оплата часу простою не з вини працівника (ст. 113) тощо.

Працівникам компенсується також втрата частини заробітної плати в зв'язку з інфляційними процесами (подорожчанням споживчих товарів і послуг) проведенням її індексації, а також у разі порушення роботодавцем термінів її виплати.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати, затвердженою наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 р. № 5, містять, крім інших винагород, компенсаційні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або провадяться понад установлені вказаними актами норми.

Зазначимо, що частина компенсацій, передбачених чинним КЗпП України, не належить до фонду оплати праці:

— виплати під час переїзду на роботу до іншої місцевості (ст. 120);

— виплати в зв'язку зі службовими відрядженнями (ст. 121);

— виплати за зношення інструментів, які належать працівникові, під час використання їх у трудовій діяльності (ст. 125) тощо.

Наведений перелік компенсацій, передбачених чинним КЗпП України, підтверджує зроблені нами зауваження. Навіть за такого підходу до розгляду компенсацій (як виплат, установлених для відшкодування працівникові витрат, пов'язаних з виконанням ним трудових чи інших обов'язків), їх (компенсації) не можна розглядати у вузькому значенні, оскільки до витрат, пов'язаних з виконанням обов'язків, належать витрати часу, фізичні, розумові, психічні зусилля тощо. Отже, винагороди, що компенсують витрачені зусилля, виходять за межі традиційного розуміння компенсацій.

Термін «компенсація» в сфері соціально-трудових відносин необхідно розглядати:

— *по-перше*, як певну виплату, винагороду, заохочення, благо тощо, яку надає роботодавець (керівник) найманому працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження його результатами (продуктами) праці;

— *по-друге*, як процес надання роботодавцем (керівником) певних виплат, винагород, благ, заохочень тощо найманому працівникові відповідно до норм чинного законодавства, зокрема й державних гарантій, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

Щодо першого значення поняття *компенсація* (як певна виплата, винагорода, заохочення, благо тощо), то воно відрізняється від поняття *заробітна плата*. Перелік складників заробітної плати чітко визначений законодавством (дод. А). *Компенсацією в широкому розумінні* цього слова можуть бути не лише складники, що входять до заробітної плати, а й виплати, винагороди, блага, заохочення (зокрема нематеріального характеру), які не належать до заробітної плати. Крім того, за своїм економічним змістом їх не можна визначити як винагороду, яку за трудовим договором власник (або вповноважений ним орган) сплачує працівникові за виконану ним роботу або за надані послуги. А саме так згідно з трудовим законодавством та одним з підходів багатьох учених трактується поняття *заробітна плата*. Прикладом таких компенсацій можуть бути: виплати з прибутку за відповідними програмами, медичне й пенсійне страхування, оплата навчання, оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення тощо. Перелічені компенсації аж ніяк не можна назвати заробітною платою.

Компенсацію можна також розглядати (*у другому значенні*) як *процес* надання роботодавцем (керівником) певних виплат, винагород, благ, заохочень тощо найманому працівникові відповідно до норм чинного законодавства, зокрема й державних гарантій, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів задля залучення й утримання його на підприємстві, посилення лояльності та мотивації, заохочення до поліпшення результатів праці, а також досягнення корпоративних цілей.

У цьому значенні термін *компенсація* подібний до понять *оплата праці* та *організація заробітної плати*. Остання є організаційно-економічним механізмом визначення розміру та порядку надання найманим працівникам різних складових заробітної плати. Основними елементами цього механізму є державне та договірне регулювання, порядок визначення заробітної плати на підприємстві, а також ринкові важелі. Ураховуючи те, що компенсацією (у першому значенні й у широкому розумінні) можуть бути виплати, які не є заробітною платою, тобто безпосередньо винагородою за виконану роботу (функції, обов'язки), тому й компенсація (у другому значенні) виходить за межі власне оплати праці, хоча остання є невід'ємною складовою компенсаційної політики.

4.2. Структура компенсаційного пакета

Запровадження компенсаційної моделі винагороди за працю передбачає визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам.

Аналіз наукових підходів до формування набору компенсацій показав відсутність єдності у поглядах учених щодо переліку компенсацій, які отримує найманий працівник на конкретному підприємстві.

Окремі науковці до пакета компенсацій включають лише грошові винагороди. Прибічниками цього підходу є С. Рогерс і С. Макотті, які розглядають компенсації як грошові виплати, що здійснює роботодавець працівникові за надані послуги, зокрема, витрачені час, зусилля[1].

Згідно з поглядами деяких науковців до компенсацій належать усі матеріальні виплати та винагороди, які надає роботодавець найманим працівникам. Так, американські вчені Дж. Мілкович та Дж. Ньюман зазначають, що до компенсаційних виплат належать усі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, які працівники отримують у процесі трудових відносин[2].

Деякі російські автори поділяють ці погляди й розглядають компенсаційний пакет як сукупність матеріальних винагород разом з благами та привілеями[3].

Інші науковці до компенсаційного пакета, крім матеріальних, відносять нематеріальні винагороди. Прибічником такого підходу є Дж. Тропмен. У структурі сукупної компенсації вчений виокремлює десять елементів:

$$TC = (BP + AP + IP) + (WP + PP) + (OA + OG) + (PI + QL) + X,$$

де TC – сукупна компенсація;

BP — основна заробітна плата;

AP — збільшення оплати, тобто будь-які разові виплати, навіть якщо вони здійснюються через регулярні проміжки часу (приміром, оплата роботи в надурочний час);

IP — непряма оплата (бенефіти);

WP — організаційно-технічне забезпечення (обладнання, робочий одяг тощо);

PP — додаткові специфічні блага — будь-що — від аксесуарів до знижок на продукцію компанії для працівників;

OA — можливості для посадового просування та підвищення відповідальності;

OG — можливості для професійного зростання, як за рахунок навчання на робочому місці, так і поза робочим місцем, і підвищення рангу;

PI — моральна винагорода, емоційне задоволення від самої роботи та оточення (людей);

QL — якість життя, можливість отримати інші важливі переваги (розташування роботи поблизу дому, гнучкий графік, робота вдома для догляду за дитиною тощо);

X — будь-яка інша унікальна перевага, яку працівник хоче мати на робочому місці[4].

Російські вчені І. Алієв і Н. Горєлов у системі компенсацій виокремлюють компенсаційні винагороди, до яких належать усі матеріальні виплати, і 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

---

[1] *Rogers S.* Communicating Total Rewards. How-To Series for the HR Professional / S. Rogers, S. Marcotte. — WorldatWork Press, 2010. — P. 6.

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

[3] *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.

[4] *Tropman J. E.* The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System / J. E. Tropman. — San Francisco : Jossey-Bass, 2001. — P. 30.

> по роботі, надання необхідних ресурсів для виконання робіт, поліпшення здоров'я, підвищення інтелектуального рівня та ін.[1]
>
> Окремі вчені компенсаційний пакет розглядають у вузькому значенні, здебільшого в традиційному, розуміючи під цим пакетом набір компенсацій, передбачених трудовим законодавством[2].

Саме комплексний підхід до формування системи компенсацій, збалансування матеріальних і нематеріальних чинників у структурі компенсаційного пакета відповідає сучасним трендам, що спостерігаються в практиці економічної діяльності та системі соціально-трудових відносин.

Отже, **компенсаційний пакет** — це сукупність (набір) усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження його результатами (продуктами) праці відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

Під час конструювання компенсаційного пакета потрібно виходити з наведених нижче методологічних положень.

По-перше, компенсаційний пакет (поряд із сукупною винагородою) є найповнішою конструкцією в системі розподільних відносин.

По-друге, компенсаційний пакет *уміщує всі* [матеріальні (грошові та негрошові) та нематеріальні] компенсації, які роботодавець надає найманим працівникам.

По-третє, заробітну плату, зокрема всі виплати, винагороди та заохочення, що входять до неї (дод. А), потрібно розглядати як одну зі складових компенсаційного пакета, що дає змогу імплементувати здобутки західного компенсаційного менеджменту у вітчизняну практику розподільних відносин.

По-четверте, компенсаційні пакети, що надають роботодавці найманим працівникам, за структурою та змістом можуть суттєво відрізнятися. До чинників, які впливають на структуру, наповнення компенсаційного пакета та розмір окремих виплат і винагород, що його формують, належать:

— стратегія розвитку та фінансові можливості підприємства;
— специфіка професії/посади (цінність, складність функцій та обов'язків, наявність інноваційної компоненти, вплив на результативність роботи підприємства тощо);
— кон'юнктура ринку праці;
— норми трудового законодавства;
— розвиток інститутів соціального партнерства;
— рівень компетентності найманих працівників;
— потреби та інтереси найманих працівників;
— особливості корпоративної культури підприємства;

---

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

[2] *Генкин Б. М.* Экономика и социология труда : учеб. для вузов / Б. М. Генкин. — 7-е изд., доп. — М. : Норма, 2007. — С. 297; Экономика персонала / [Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик и др.] — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 696.

— компенсаційна політика підприємств-конкурентів і підприємств інших видів економічної діяльності тощо.

По-п'яте, до компенсаційного пакета належать виплати та винагороди, які здійснюють роботодавці з доходів підприємства (незалежно від їх джерел і належності виплат і винагород до фонду оплати праці). Виплати та винагороди, що формують компенсаційний пакет, є витратами для роботодавця. У зв'язку з цим до компенсаційного пакета не належать допомоги та інші виплати, що здійснюються за рахунок коштів фондів державного соціального страхування: з тимчасової непрацездатності, вагітності та пологів, при народженні дитини, по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, на поховання та ін.

По-шосте, поняття *компенсаційний пакет* використовується в сфері соціально-трудових відносин і характеризує виплати, заохочення та блага, що надають роботодавці найманим працівникам. Інші доходи, які можуть одержувати наймані працівники, не входять до структури компенсаційного пакета.

***Характеристики, що визначають конструкцію компенсаційного пакета**:*

1) наповнення компенсаційного пакета — сукупність (набір) виплат, винагород, заохочень і благ, що його формують;

2) розмір виплат і винагород, що входять до компенсаційного пакета;

3) структура компенсаційного пакета — співвідношення різних виплат і винагород.

За своїм наповненням компенсаційний пакет може бути базовим і розширеним.

Базовий компенсаційний пакет містить виплати та винагороди обов'язкового характеру — ті, які роботодавець зобов'язаний включити до компенсаційного пакета. Невключення роботодавцем таких виплат і винагород до компенсаційного пакета розцінюється як порушення трудового законодавства, за що роботодавець може нести відповідальність.

Базовий пакет містить такі виплати та винагороди:

— основна заробітна плата: посадовий оклад, тарифна ставка, оклад тощо;

— доплати до основної заробітної плати обов'язкового характеру: за суміщення професій (посад), виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці, роботу в нічний час, надурочний час, у святкові та неробочі дні тощо;

— виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;

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

— оплата щорічних відпусток, а також суми грошових компенсацій у разі невикористання відпусток;

— оплата простоїв не з вини працівника та інші виплати за невідпрацьований час тощо.

Розширений компенсаційний пакет, крім виплат і винагород обов'язкового характеру, включає виплати й винагороди добровільного (необов'язкового, факультативного) характеру.

Конструкцію розширеного компенсаційного пакета наведено на рис. 4.1.

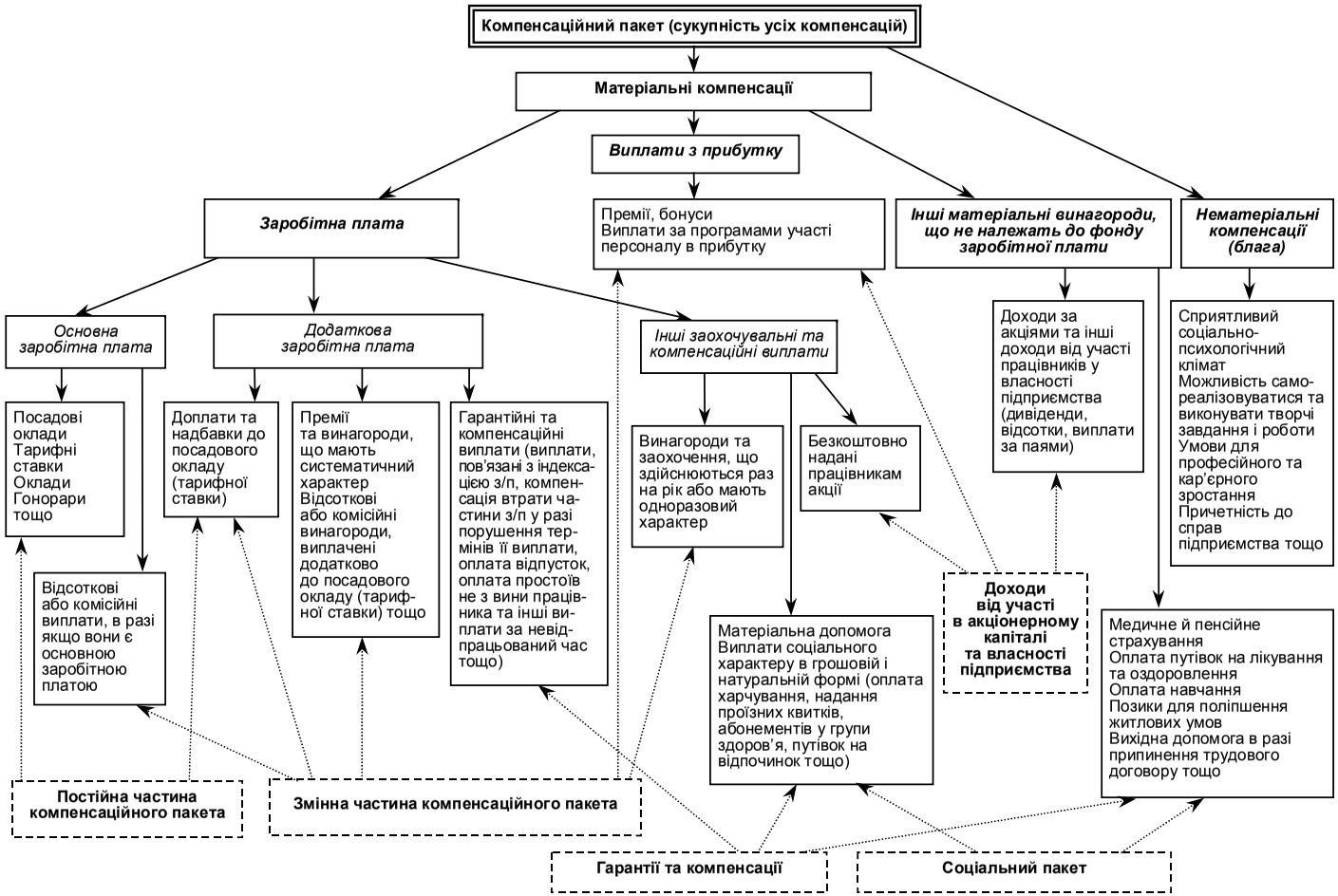


Рис. 4.1. Конструкція розширеного компенсаційного пакета

Залежно від ***наявності очевидної матеріальної вигоди для найманого працівника компенсації*** можна поділити на дві групи:

— матеріальні компенсації;

— нематеріальні компенсації (винагороди, блага).

Залежно від ***джерел виплати та призначення складових матеріальні компенсації*** формують:

— заробітна плата;

— виплати з прибутку;

— інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати.

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

Для з'ясування сутності заробітної плати необхідно взяти до уваги таке:

— по-перше, заробітна плата формується на межі відносин сфери виробництва та 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 отримати 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 в сфері виробництва, і формуються вони здебільшого в межах конкретного підприємства.

Сутність заробітної плати слід 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 зазвичай у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник (або вповноважений ним орган) сплачує працівникові за виконану ним роботу;

3) у сучасному товарному виробництві, яке 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 отримує в результаті реалізації здатності до праці й 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 оплати праці, 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).

[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.

Основна заробітна плата — винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування) і 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 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 впродовж тривалого проміжку часу й 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), отриманих 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 та 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 й доплати мають відносно постійний характер (виплачуються впродовж тривалого періоду часу) і належать до постійної частини компенсаційного пакета. Інші надбавки й 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 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 систематичність їх виплати, 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 заробіт-

ної плати, залежать від обсягу доходів (виручки), отриманих 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. Якщо роботодавець їх не здійснює найманим працівникам, він порушує чинне законодавство. За порушення трудового законодавства передбачено адміністративну та кримінальну відповідальність. Серед гарантійних і компенсаційних виплат слід назвати такі:

— виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;

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

— витрати, пов'язані з наданням безоплатного 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 і 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 та 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 та 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 й технології;
— премії за виконання важливих та особливо важливих завдань;
— премії за введення в дію в чітко встановлені терміни чи достроково виробничих потужностей та 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 оплати праці: 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 також належать до гарантій і компенсацій, проте мають добровільний характер. Такі гарантії та компенсації роботодавець надає своїм працівникам з власної ініціативи.

Крім названих виплат, соціальний пакет містить інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду оплати праці. Такими винагородами є:
— медичне й пенсійне 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 в разі припинення трудового договору тощо.

Інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду оплати праці, 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 оплати праці, 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 і компенсацій;
— соціального пакета;
— доходів від участі в акціонерному капіталі та власності підприємства.

Матеріальні компенсації (винагороди) мають вирішальне значення в мотивації персоналу, причому вони сприймаються працівником не тільки як відшкодування затрат часу, енергії, інтелектуальних здібностей на досягнення корпоративних цілей, а й як свідчення його цінності для підприємства, що впливає на самооцінку працівника, указує на його соціальний статус. Матеріальні компенсації, які отримує працівник, є також мірилом його особистісної та професійної самореалізації.

Для розуміння внутрішніх механізмів мотивації працівників засобами матеріальної винагороди слід визначити чинники, які впливають на її рівень. Один з основних чинників, що впливає на мотивацію працівників, — *розмір винагороди*. Низький рівень винагороди, 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 в працівників до трудової діяльності як способу отримання доходів, спонукає до пошуку та одержання нелегальних, зокрема кримінальних, доходів. Це також 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 їх конкурентоспроможності.

Вагомим чинником мотивації працівників є також *відповідність винагороди результатам праці та трудовому внеску працівника*. З одного боку, неузгодженість розміру винагороди 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 винагороди 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 позначається на ефективності діяльності підприємства.

Поряд з матеріальними, компенсації можуть надаватись у ***нематеріальній формі***. Потенційними нематеріальними компенсаціями є всі наявні в розпоря-

дженні суб'єктів управління організаційні, моральні, психологічні, соціальні цінності та блага, про що йтиметься далі. Для найманого працівника нематеріальні компенсації не дають очевидної матеріальної вигоди. Цінність таких компенсацій для персоналу не визначається або не вичерпується грошовим чи матеріальним негрошовим еквівалентом.

Разом з тим частина таких компенсацій створює додаткові блага чи опосередковано впливає на збільшення матеріальних виплат і винагород. Прикладом нематеріальних компенсацій, що створюють додаткові блага, можуть бути: поліпшення умов праці за всіма напрямами та соціально-психологічного клімату, надання додаткового часу відпочинку тощо.

Зміна статусу працівника зазвичай супроводжується підвищенням основної заробітної плати, а відтак і розміру всіх виплат, що обчислюються у відсотках до основної заробітної плати, збільшенням виплат і винагород соціального характеру тощо.

Реалізація програм професійного розвитку персоналу, збагачення змістовності праці та створення середовища для творчості створюють передумови для підвищення кваліфікації та компетентності працівників, а відтак і поліпшення результатів праці, що, своєю чергою, впливає на виплату винагород, розмір яких залежить від результатів праці. Такими винагородами є:

— основна заробітна плата в разі, якщо її розмір згідно з чинними на підприємстві системами оплати праці залежить від результатів праці (використання відрядної форми оплати праці, гнучких моделей, вилкової моделі оплати праці тощо);

— премії, бонуси, відсоткові та комісійні виплати, виплати за програмами участі в прибутку;

— надбавки за професійну майстерність, високі досягнення в праці, виконання особливо важливої роботи та ін.

Одна з характеристик конструкції компенсаційного пакета — це його ***структура***. Під час конструювання пакета компенсацій, насамперед матеріальної його складової, доцільно визначити:

— співвідношення між основною заробітною платою (тарифною), з одного боку, і додатковою заробітною платою разом з іншими заохочувальними та компенсаційними виплатами, з другого боку;

— частку, яку мають посідати соціальні виплати, винагороди, заохочення та блага в структурі компенсаційного пакета;

— частку, яку мають займати доходи від участі в акціонерному капіталі в структурі компенсаційного пакета (насамперед керівників) тощо.

Особливо дискусійним є питання про співвідношення основної та додаткової заробітної плати — частки тарифу в заробітній платі. При цьому відсутня єдність у поглядах учених і практиків на ці питання.

На частку тарифу в заробітній платі та в пакеті компенсацій загалом може впливати низка чинників. Перший чинник — *сфера та специфіка діяльності підприємства*. На підприємствах, зайнятих виробництвом та/або продажем продукції, наданням платних послуг юридичним і фізичним особам (страхування, банківські послуги, послуги в сфері логістики, реклами тощо), частка основ-

ної заробітної плати в заробітній платі працівників, цілком очевидно, є меншою, ніж у сфері державного управління, освіти, у медичних закладах з державною формою власності, на підприємствах житлово-комунального господарства та ін.

На структуру заробітної плати й компенсаційного пакета загалом впливають *фінансові можливості підприємства*. Що успішніше підприємство, то більший розмір винагород, які залежать від результатів праці, зокрема й результатів діяльності підприємства, отримують працівники (премії, бонуси, виплати за системами участі в прибутку), то більше чи на більшу суму роботодавець пропонує працівникам виплат і винагород добровільного характеру, насамперед тих, що формують соціальний пакет. У такому разі частка тарифу в заробітній платі, особливо в структурі матеріальних компенсацій, зменшується.

І навпаки, підприємства з нестійким фінансово-економічним станом зобов'язані насамперед виплачувати основну (гарантовану) частину заробітної плати (посадові оклади, тарифні ставки) й здійснювати виплати обов'язкового характеру, які формують базовий пакет компенсацій: доплати за суміщення професій (посад), виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, роботу у важких і шкідливих умовах праці, роботу в нічний, надурочний час, у святкові та неробочі дні тощо; виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, компенсацію втрати частини заробітної плати у разі порушення термінів її виплати, оплату щорічних відпусток, оплату простоїв не з вини працівника та інші виплати за невідпрацьований час тощо. Виплати, які мають необов'язковий характер (премії, бонуси, різні соціальні виплати), зменшуватимуться або зовсім не виплачуватимуться. У такому разі частка основної заробітної плати зростатиме.

На структуру компенсаційного пакета й заробітної плати зокрема впливає також *етап розвитку бізнесу*. На етапі стабілізації, коли бізнес добре структурований та організований, структура компенсаційного пакета (звернімо увагу, що не розмір окремих виплат і винагород) може залишатися незмінною впродовж певного періоду часу. На етапі активного розвитку бізнесу підприємство потребує постійних інвестицій, нових нестандартних підходів, пошуку нових ринків збуту та клієнтів. Очевидно, що на цьому етапі керівництво має посилити матеріальну заінтересованість працівників у кінцевих результатах. Своєю чергою, це позначиться й на структурі компенсаційного пакета: частка змінної частини зростатиме за рахунок збільшення розміру премій, бонусів, виплат за програмами участі в прибутках.

Другий чинник, який впливає на структуру заробітної плати та компенсаційного пакета — *професія, посада, специфіка роботи працівника*. Частка основної заробітної плати працівників, які займаються збутом, продажем продукції (послуг), може становити незначний відсоток. Більше того, основна заробітна плата таких працівників може повністю виплачуватись у формі відсоткових чи комісійних і належати до змінної частини компенсаційного пакета. Щодо керівників, то що вищий рівень управління, то меншою є частка основної заробітної плати в компенсаційному пакеті. Частка основної заробітної плати таких професійних груп працівників, як адміністратор систем, менеджер з персоналу, бухгалтер, юрист, референт тощо, може бути високою.

4.3. Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів

Поряд з компенсаційним пакетом у теорії та практиці мотиваційного менеджменту використовується поняття *трудові доходи*. Мотивація працівника залежить від розміру трудового доходу, який він одержує на підприємстві, та частки його в сукупному доході.

Відповідно до ст. 14.1.56 Податкового кодексу України **доходи** — загальна сума доходу платника податку від усіх видів діяльності, отриманого (нарахованого) протягом звітного періоду в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах як на території України, її континентальному шельфі у виключній (морській) економічній зоні, так і за їх межами[1].

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.

> Доходи за джерелом їх походження з України — будь-який дохід, отриманий резидентами або нерезидентами, у тому числі від будь-яких видів їх діяльності на території України (включаючи виплату (нарахування) винагороди іноземними роботодавцями), її континентальному шельфі, у виключній (морській) економічній зоні, у тому числі, але не виключно, доходи у вигляді:
>
> — процентів, дивідендів, роялті та будь-яких інших пасивних (інвестиційних) доходів, сплачених резидентами України;
>
> — доходів від надання резидентам або нерезидентам в оренду (користування) майна, розташованого в Україні;
>
> — доходів від продажу рухомого та нерухомого майна, доходів від відчуження корпоративних прав, цінних паперів, у тому числі акцій українських емітентів;
>
> — доходів, отриманих у вигляді внесків та премій на страхування і перестрахування ризиків на території України;
>
> — доходів страховиків — резидентів від страхування ризиків страхувальників — резидентів за межами України;
>
> — спадщини, подарунків, виграшів, призів;
>
> — заробітної плати, інших виплат та винагород, виплачених відповідно до умов трудового та цивільно-правового договору;
>
> — доходів від зайняття підприємницькою та незалежною професійною діяльністю тощо (див. ст. 14.1.54 Податкового кодексу України[2]).

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що дохід людина може одержувати не лише у формі грошових коштів, а й у формі матеріального та нематеріального майна, інших активів. Разом з цим матеріальне та нематеріальне майно, інші активи повинні мати вартість — оцінені в грошовому вираженні.

Структуру сукупного доходу працівника унаочнює рис. 4.2.

---

[1] Податковий кодекс України від 2.12.2010 р. № 2755-VI

[2] *Там само.*

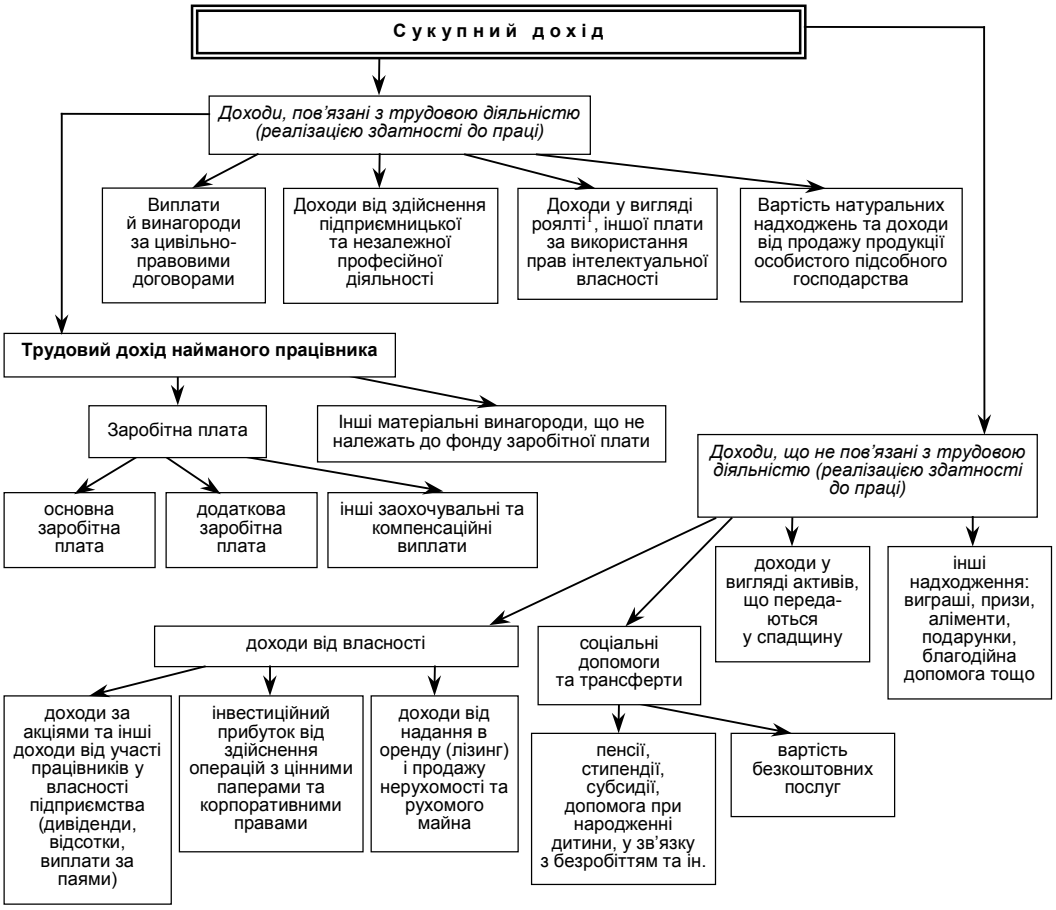


Рис. 4.2. Структура сукупного доходу працівника

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;

[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).

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;

— 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 (під-

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

приємцями) 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 другого 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 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.

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.

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 та 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

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).

> У сфері соціально-трудових відносин поняття *трудовий дохід* і *компенсаційний пакет* є близькими. Трудовий дохід найманого працівника, так само як і компенсаційний пакет включає заробітну плату та інші виплати, що не належать до заробітної плати.
>
> Разом з цим суттєва відмінність трудових доходів і компенсаційного пакета полягає в тому, що до трудових доходів фактично належать лише винагороди, які можуть бути оцінені в грошовому вираженні (так само як і до заробітної плати). До трудових доходів не належать такі нематеріальні винагороди (вигоди), як: сприятливий соціально-психологічний клімат; можливість самореалізуватися та виконувати творчі завдання і роботи; умови для особистісного, професійного та кар'єрного зростання; причетність до справ підприємства тощо. Останні варто розглядати як важливу складову компенсаційного пакета.
>
> Крім того, слово *трудові* у понятті *трудові доходи* вказує на тісний зв'язок доходів, які одержує найманий працівник, з трудовою діяльністю. У цьому контексті термін *трудові доходи* подібний до поняття *заробітна плата*. У структурі компенсаційного пакета не всі винагороди, які надає роботодавець найманому працівникові, особливо соціального характеру, тісно пов'язані з виконуваною роботою (трудовою діяльністю) певного працівника.
>
> Ще одна суттєва відмінність понять *трудові доходи* та *компенсаційний пакет* полягає в тому, що трудові доходи в системі соціально-трудових відносин — це категорія найманого працівника, оскільки характеризує винагороди, які одержує найманий працівник у результаті виконання певної трудової функції.
>
> Компенсаційний пакет — це категорія не лише найманого працівника (найманий працівник одержує пакет компенсацій), а й роботодавця (власника, керівника), який надає найманому працівникові пакет компенсацій за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) та розпорядження результатами (продуктами) його праці.
>
> У зв'язку з цим поняття *компенсаційний пакет*, так само, як і поняття *заробітна плата*, можна розглядати з позицій найманого працівника та роботодавця.

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 та 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.

Важливим чинником, що діє на мотивацію працівників, є ***структура сукупного доходу працівника***. 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 другого 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 полі-

тична 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 системи мотивації персоналу є забезпечення об'єктивної диференціації трудових доходів.

Під **диференціацією трудових доходів** слід розуміти відмінності в 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 в рівнях трудових доходів працівників зумовлені низкою чинників. Серед головних чинників диференціації трудових доходів виокремимо 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);

— колективні та індивідуальні результати праці;

— результати діяльності підприємства.

Крім того, на рівень трудових доходів найманих працівників можуть впливати *макроекономічні чинники*: економічна та 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.

---

[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.

Чинники диференціації впливають на розмір різних складових трудових доходів і зумовлюють існування різних видів диференціації (рис. 4.3).

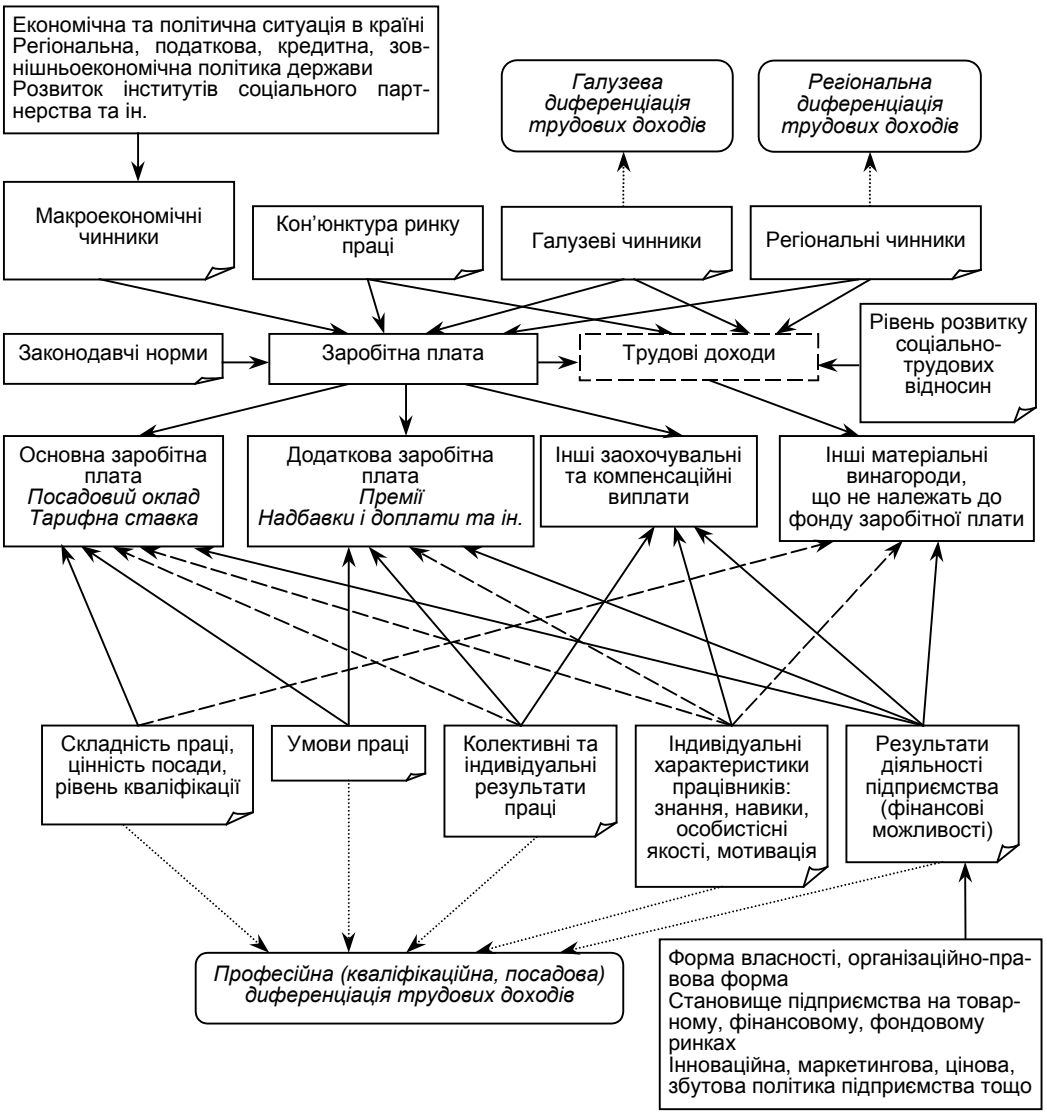


Рис. 4.3. Вплив основних чинників диференціації на різні складники трудових доходів

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

Галузева диференціація характеризує відмінності в рівнях трудових доходів працівників різних видів економічної діяльності та галузей промисловості. Га-

лузева 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 в 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 в 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 в результатах діяльності підприємства в 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 зумовлено тим, що оплата праці частини населення здійснювалася за традиційними підходами без ураху-

вання 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 зумовлює 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 й 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 й тарифної ставки, передбачені для цієї кваліфікаційної групи, розряду.

Зазначені чинники також опосередковано впливають на розмір соціальних виплат і винагород у разі формування їх відповідно до розроблених кваліфіка-

ційних 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 й виплачується за умов одержання підприємством доходу чи прибутку в певному розмірі. Премії керівників вищого рівня управління мають виплачуватися за результатами діяльності підприємства. У такому разі останні безпосередньо впливають на розмір премій. За умови запровадження на підприємстві програми участі в прибутках сума 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 в галузі інвестування коштів у людський капітал впливають на кількість і розмір виплат соціального характеру й насамперед добровільно характеру. Передбачені законодавством соціальні виплати (оплачувані щорічні основні та 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 компенсаційної політики керівники мають ураховувати розглянуті чинники задля забезпечення об'єктивної диференціації винагороди та формування справедливої та 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 оплати праці. 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 законодавст-

вом 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 та мінімального розмірів заробітної плати. Під час аналізу варіативних значень установлюються різниця між максимальним і мінімальним розмірами заробітної плати, відхилення максимального та 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. 4.4).

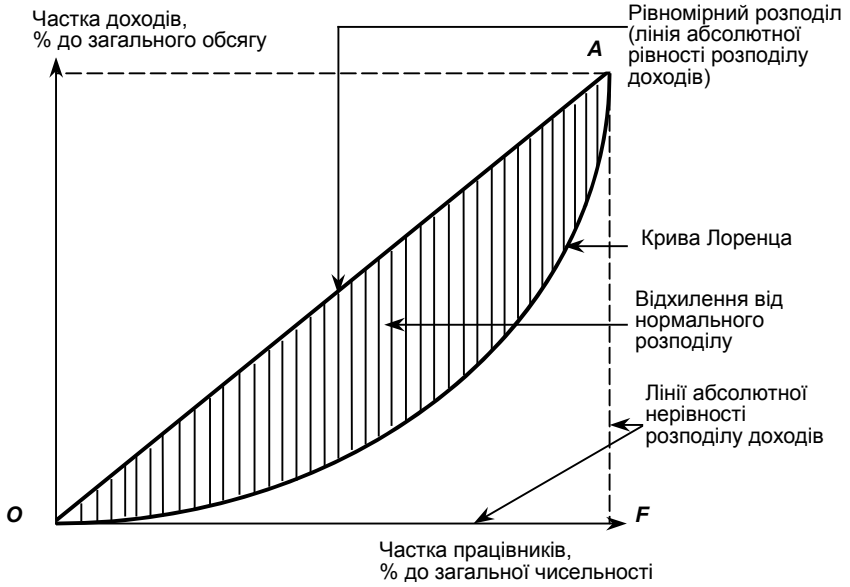


Рис. 4.4. Крива Лоренца

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 й кривою Лоренца свідчить про міру нерівності розподілу до-

ходів. 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

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

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. 4.4).

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 й 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

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, не пов'язані з виконанням трудових функцій і обов'язків. У зв'язку з цим на практиці з'явилося поняття «компенсаційний пакет».

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

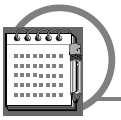
Компенсаційний пакет поряд із сукупною винагородою є найповнішою конструкцією в системі розподільних відносин. *Компенсаційний пакет* є сукупністю усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) та розпорядження його результатами (продуктами) праці відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

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

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

Важливим питанням розроблення ефективної політики трудових доходів і формування справедливої та конкурентоспроможної оплати праці є забезпечення об'єктивної диференціації трудових доходів залежно від низки чинників. Під час розроблення компенсаційної політики керівники мають ураховувати зазначені чинники задля забезпечення об'єктивної диференціації винагороди.



Терміни і поняття

Виплати з прибутку
Виплати й винагороди за цивільно-правовими договорами
Відсоткові та комісійні винагороди
Галузева диференціація трудових доходів
Гарантійні та компенсаційні виплати
Дауншифтинг
Диференціація трудових доходів
Додаткова заробітна плата
Доплати до тарифної ставки та посадового окладу
Доходи від здійснення підприємницької та незалежної професійної діяльності
Доходи від участі працівників у акціонерному капіталі
Заробітна плата
Змінна частина компенсаційного пакета

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати
Коефіцієнт концентрації доходів (Джині)
Коефіцієнт Лоренца
Коефіцієнти диференціації доходів
Компенсаційний пакет
Крива Лоренца
Надбавки до тарифної ставки та посадового окладу
Нематеріальні винагороди (блага)
Номінальні доходи
Одноразові премії та винагороди
Основна заробітна плата
Посадовий оклад
Постійна частина компенсаційного пакета
Премія
Професійна диференціація трудових доходів
Реальні доходи
Регіональна диференціація трудових доходів
Соціальний пакет
Сукупні доходи
Тарифна ставка
Трудовий дохід найманого працівника
Чинники диференціації трудових доходів

Питання для перевірки знань

1. Розкрийте причини поширення на практиці компенсаційної моделі винагороди за працю.
2. Розкрийте сутність категорії «компенсаційний пакет».
3. Розкрийте співвідношення категорій «компенсаційний пакет» і «заробітна плата».
4. Охарактеризуйте основні складові компенсаційного пакета.
5. Поясніть відмінності між поняттями «компенсаційний пакет» і «соціальний пакет».
6. Розкрийте значення матеріальної винагороди для забезпечення ефективної мотивації.
7. Охарактеризуйте чинники, які впливають на мотивацію працівників засобами матеріальної винагороди.
8. Назвіть складові компенсаційного пакета, до яких можуть бути віднесені виплати та винагороди залежно від їх регулярності, характеру та призначення.
9. Наведіть структуру сукупного доходу й дайте характеристику його основних складових.
10. Поясніть відмінності між номінальними та реальними доходами.
11. Наведіть приклади доходів, що пов'язані й не пов'язані з трудовою діяльністю (реалізацією здатності до праці).
12. Дайте порівняльну характеристику умов та оплати праці за різними видами договорів.
13. Наведіть особливості мотивації людей, що працюють за цивільно-правовими договорами.
14. Розкрийте сутність трудових доходів як економічної категорії.
15. Наведіть приклади додаткових джерел доходів найманих працівників.

16. Розкрийте відмінності мотивації працівників, для яких робота на підприємстві є основною, та працівників-сумісників.
17. Розкрийте сутність і причини виникнення дауншифтингу.
18. Охарактеризуйте чинники диференціації трудових доходів працівників.
19. Наведіть показники оцінювання диференціації трудових доходів працівників.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Провести критичний аналіз літературних джерел щодо з'ясування сутності категорій «компенсаційний пакет», «трудові доходи», «заробітна плата» і «соціальний пакет».
2. На підставі вивчення літературних джерел з'ясувати різні підходи до класифікації трудових доходів. Обґрунтувати доцільність (недоцільність) урахування різних класифікаційних ознак під час розроблення політики трудових доходів на підприємстві.
3. На підставі вивчення трудового законодавства визначити відмінності між сумісництвом і суміщенням. З'ясувати особливості роботи та оплати праці на умовах сумісництва та в разі суміщення професій (посад).
4. Провести аналіз рекламних оголошень про вакантні посади працівників конкретної професійної групи в різних ЗМІ у визначеному регіоні, з'ясувати структуру конкурентного компенсаційного пакета.
5. Підготувати есе на одну з тем:
✓ «Оцінка міри виконання заробітною платою основних функцій на вітчизняних підприємствах»;
✓ «Еволюція політики доходів і її вплив на мотивацію працівників»;
✓ «Сучасний стан диференціації трудових доходів найманих працівників в Україні».

Література для поглибленого вивчення

1. Інструкція зі статистики заробітної плати, затв. наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 р. № 5.
2. *Алиев И. М.* Политика доходов и заработной платы : учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008.
3. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — 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. 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.
6. Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения. Учебно-метод. пособ. : практикум / Под ред. Р. П. Колосовой, Г. Г. Меликьяна. — М. : ТЕИС, 2008.

7. *Колот А. М.* До проблеми розвитку теорії розподільчих відносин / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 8. — С. 3—11.
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. пос. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
11. *Поварич И. П.* Разработка и реализация компенсационной политики организации: монография / И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина. — М. : Академия Естествознания, 2011.
12. *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.
13. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.
14. *Цимбалюк С.* Теорія компенсацій: сутність, передумови виникнення та поширення на практиці / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. — 2013. — № 2. — С. 25—32.
15. *Цимбалюк С. О.* Компенсаційна модель винагороди за працю : монографія / С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014.
16. Hamel M. C. Compensation guid / M. C. Hamel. // A Manual on Compensation Practice and Theory. — 2008. — March.
17. *Milkovich G. T.* Compensation / G. T. Milkovich, J. M. Newman ; 10th edition. — McGraw-Hill/Irwin , 2010.
18. *Rogers S.* Communicating Total Rewards. How-To Series for the HR Professional / S. Rogers, S. Marcotte. — WorldatWork Press, 2010.

Розділ 5 ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

5.1. Компенсаційна політика та компенсаційна стратегія.
5.2. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики.
5.3. Технологія проектування компенсаційного пакета на підприємстві.

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

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

✓ сутність компенсаційної політики та компенсаційної стратегії;
✓ складові механізму формування компенсаційної політики;
✓ технологію проектування компенсаційного пакета;

уміти

✓ формувати основні контури компенсаційної політики та стратегії;
✓ визначати суб'єктів формування та реалізації компенсаційної політики;
✓ визначати чинники, які слід враховувати під час формування компенсаційного пакета;
✓ проектувати основні етапи формування компенсаційного пакета на підприємстві.

5.1. КОМПЕНСАЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА КОМПЕНСАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ

Важливе значення в ефективному мотиваційному механізмі на підприємстві має розроблення ***компенсаційної політики***.

Слово *політика* походить від грецького *politike* — мистецтво управління державою. Поняття *політика* має різні виміри та сфери наукового й практичного застосування. Існують різні дефініції цього поняття:

— *діяльність*, що розкриває ставлення до чогось чи когось; *наука*, що містить теоретичні напрацювання, різні політичні документи та методологічні основи політики; *мистецтво* (мистецтво управління, здійснення влади)[1];

— *діяльність* органів державної влади та державного управління, яка відображає суспільний лад та економічну структуру країни, діяльність партій та інших організацій, суспільних угруповань, що визначається їх інтересами й цілями. Це *спосіб дій*, спрямованих на досягнення чого-небудь, що визначає стосунки з людьми[2];

[1] *Гусарова М. С.* Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом / М. С. Гусарова // Креативная экономика. — 2008. — № 6 (18). — С. 65—79.
[2] Управление персоналом : Энциклопедический словарь / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др.] ; под. ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 1998. — С. 260.

— *образ, спосіб дій*, спрямованих на досягнення чого-небудь, що визначає стосунки з людьми[1];

— загальне *керівництво* для дій і прийняття рішень, які забезпечують досягнення цілей[2];

— *галузь взаємовідносин* і різних *видів діяльності* між соціальними спільнотами людей щодо здійснення спільних інтересів за допомогою різних засобів, основним з яких є політична влада[3].

Поняття *система компенсацій*, *компенсаційний пакет* використовується в сфері соціально-трудових відносин і характеризує виплати, винагороди, заохочення та блага, які надають роботодавці найманим працівникам, тому цілком логічно, що компенсаційна політика є, швидше, *мікроекономічною* категорією. Водночас формування системи компенсацій є багаторівневим механізмом і визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам, хоча й здійснюється роботодавцем або вповноваженим органом, проте існують певні рамкові умови цього процесу, і роботодавець не має права їх порушувати. У зв'язку з цим компенсаційна політика не лише розробляється на рівні підприємства. Її концептуальні основи закладаються на державному, а також галузевому та регіональному (територіальному) рівнях, тому компенсаційна політика є не лише мікроекономічною категорією, а й *макро-* та *мезоекономічною*. Більше того, держава розробляє концептуальні основи компенсаційної політики найманих працівників, зайнятих у бюджетному секторі економіки.

Крім державного, галузевого, регіонального (територіального) та організаційного рівнів, компенсаційна політика реалізується й на *особистісному рівні* (*щодо окремих найманих працівників*) у разі запровадження індивідуалізованих умов надання пакета компенсацій.

Компенсаційна політика є складовою політики управління персоналом і корпоративної політики підприємства. У зв'язку з цим компенсаційна політика має бути спрямована не лише на забезпечення виплати найманим працівникам справедливої, гідної винагороди (відповідно до складності функцій та обов'язків, цінності посад і робіт, змісту та умов праці, рівня кваліфікації працівника, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, індивідуальних результатів і внеску в колективні результати тощо), а й сприяти досягненню корпоративних цілей підприємства та розв'язанню конкретних бізнес-завдань.

Як макроекономічна та мезоекономічна категорія компенсаційна політика є складовою соціально-економічної політики держави, галузі, регіону й має сприяти поліпшенню матеріального добробуту та соціального забезпечення найманих працівників загалом по країні, у відповідному виді економічної діяльності/галузі, регіоні, а також визначати концептуальні засади для розроблення

[1] Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. — М. : Институт новой экономики, 2002. — С. 708.

[2] *Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. — М. : Дело, 1997. — С. 288.

[3] Политический словарь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://mirslovarei.com/content_pol/politika-1259.html

справедливої, прозорої, ефективної компенсаційної політики на підприємствах, в організаціях та установах (на мікрорівні), зокрема й у бюджетному секторі економіки.

Слід зазначити, що компенсаційна політика є підґрунтям для розроблення системи компенсацій та ухвалення рішень щодо формування їх набору, визначення розміру та порядку надання найманим працівникам. У зв'язку з цим компенсаційну політику можна розглядати як базис для формування системи компенсацій, зокрема й розроблення умов винагородження персоналу та надання певних виплат, заохочень, благ соціального характеру, нематеріальних винагород.

Компенсаційна політика є багатоаспектним поняттям, яке потрібно розглядати як:

1) *діяльність* різних суб'єктів управління (на різних рівнях: державному, галузевому, територіальному/регіональному, підприємства та організації, особистісному) стосовно розроблення та (або) реалізації положень щодо надання найманим працівникам компенсацій з метою досягнення певних цілей і вирішення відповідних завдань;

2) сукупність певних *правил, норм* (зокрема й законодавчих), *положень, інструкцій* стосовно діяльності різних суб'єктів управління (на різних рівнях), зокрема ухвалення рішень щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам;

3) сукупність *засобів, інструментів, методів і процедур* для розроблення та реалізації основних положень щодо надання найманим працівникам компенсацій з метою досягнення відповідних цілей і вирішення завдань. Цілі та завдання визначаються одноосібно суб'єктами управління на різних рівнях або ж узгоджуються сторонами соціально-трудових відносин.

Зазначені аспекти, які становлять сутність і природу компенсаційної політики, концептуально стосуються таких питань: що мають робити (або роблять) суб'єкти управління? як мають діяти (або діють) суб'єкти управління? за допомогою чого та в який спосіб мають діяти (або діють) суб'єкти управління?

З позицій інституціоналізму компенсаційна політика є *системою правил* (формальних і неформальних), які визначають *поведінку* різних суб'єктів управління щодо реалізації певних принципів, засад, норм і положень і *взаємовідносини* найманого працівника й роботодавця з приводу визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманому працівникові за виконання ним функцій та обов'язків відповідної складності у певних умовах праці, що потребує відповідного рівня кваліфікації та компетенцій, досягнуті індивідуальні результати праці й внесок у колективні, лояльність до підприємства (мірилами якої є стаж роботи на підприємстві, результати праці, мотивованість) тощо.

Формальні правила унормовані законодавчими актами, колективними угодами, що укладаються на різних рівнях, нормативними актами, методичними та інструкційними матеріалами, що розробляються на підприємстві, тощо.

Неформальні правила визначені звичаями, традиціями певного народу, особливостями корпоративної культури певної організації, цінностями, нормами, що не знайшли закріплення в законах, угодах, нормативних актах підприємства чи методичних та інструкційних матеріалах, тощо.

Компенсаційна політика є *полісистемою*, в ній можна виокремити системоутворювальні та системозабезпечувальні (функціональні) складові.

До *системоутворювальних складових компенсаційної політики* належать такі:

— політика формування основної заробітної плати;

— політика преміювання;

— політика встановлення надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів;

— політика надання гарантій, соціальних виплат, винагород, заохочень і благ;

— політика формування нематеріальної складової системи компенсацій та ін.

У кожній складовій компенсаційної політики можна виокремити підскладові. Приміром, у політиці формування основної заробітної плати:

— політику визначення мінімальної заробітної плати та тарифної ставки першого розряду/мінімального окладу;

— політику формування тарифної сітки;

— політику формування схеми посадових окладів та ін.

Своєю чергою, у політиці формування схеми посадових окладів можна виокремити:

— політику ранжування посад, формування кваліфікаційних груп чи грейдів;

— політику встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень/посадових окладів;

— політику диференціації основної заробітної плати керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців та ін.

Системозабезпечувальні складові компенсаційної політики:

— політика забезпечення справедливості в наданні компенсацій найманим працівникам;

— політика узгодження різних складових системи компенсацій з ринковою ціною робочої сили представників відповідних категорій і професійних груп;

— політика забезпечення прозорості формування та надання компенсацій найманим працівникам;

— політика реалізації принципів соціального партнерства в формуванні системи компенсацій;

— політика стимулювання працівників до досягнення певних цілей, поліпшення результатів та ін.

Важливим питанням в розробленні ефективного мотиваційного механізму на підприємстві є вироблення ***компенсаційної стратегії*** та її узгодження із загальною стратегією підприємства та стратегією управління персоналом. Місце компенсаційної стратегії в мотиваційному менеджменті показано на рис. 5.1.

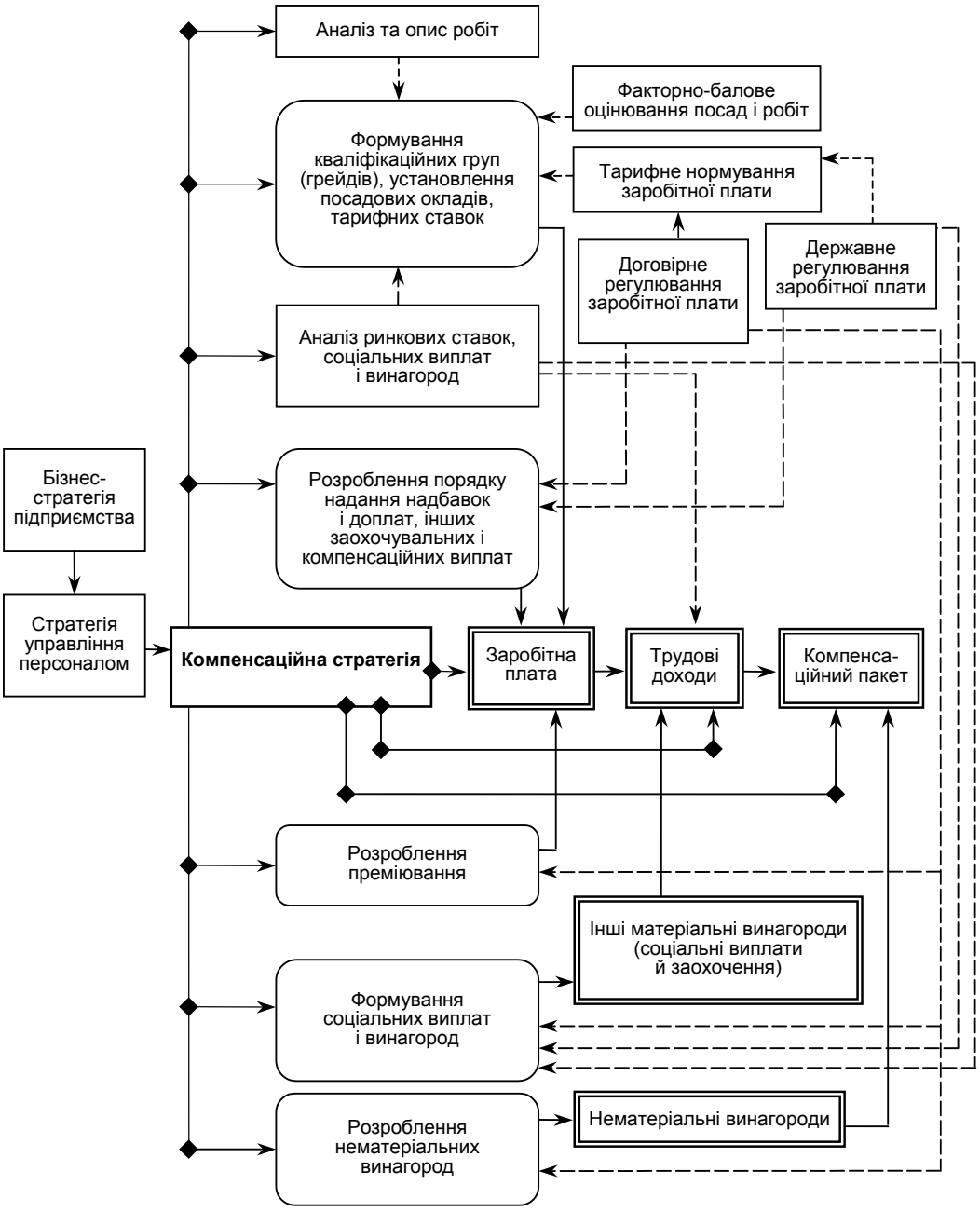


Рис. 5.1. Місце компенсаційної стратегії в мотиваційному менеджменті

Поняття *стратегія*, як і більшість наукових термінів, має різні тлумачення. Причому, сутність і зміст поняття *стратегія* еволюціонували разом з розвитком управлінської науки та змінами в умовах ведення бізнесу. Наукові дослідження стратегії

підприємства беруть свій початок з 60-х рр. XX ст. Основоположниками стратегічного управління вважають А. Чандлера, представників Гарвардської школи бізнесу та І. Ансоффа.

А. Чандлер розглядає стратегію як визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, вироблення програми дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей[1].

Згідно з позицією К. Ендрюса, корпоративна стратегія є сукупністю рішень, що визначають і розкривають завдання та цілі компанії, задають її основну політику та плани реалізації поставлених цілей, окреслюють коло напрямів діяльності, економічні та організаційні особливості тієї моделі компанії, якою вона прагне стати[2].

Наукові положення І. Ансоффа ґрунтувалися на розумінні стратегії як процесу планування. Учений запропонував ідеологію стратегічного планування: іти від аналізу майбутнього до теперішнього. Стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності[3].

Як альтернативу теорії стратегічного планування Г. Мінцберг розробив теорію спонтанної стратегії. Г. Мінцберг стверджував, що спонтанні стратегії можуть бути не менш успішні, ніж спланованні[4]. Згідно з позицією автора, планування є формалізованою системою кодифікації, уточнення та операціоналізації тих стратегій, які компанія вже має, а стратегія — або спонтанно вироблена модель поведінки компанії, або її продумана перспектива.

Деякі науковці основне завдання стратегії вбачають у досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг. Таку позицію поділяє відомий дослідник конкурентної стратегії М. Портер. Учений визначає стратегію як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони[5].

Компенсаційна стратегія є *мікроекономічною категорією*, її розробляють підприємства з метою досягнення певних цілей. Стратегія в сфері трудових доходів населення (забезпечення якості трудового життя, реалізація концепції гідної праці тощо) може розроблятися також на державному, регіональному/територіальному й галузевому рівнях. Проте зв'язок між стратегією держави (галузі, регіону) та стратегією конкретного підприємства практично відсутній.

Стратегія держави, приміром у сфері трудових доходів, як чинник зовнішнього середовища в частині можливостей або загроз може певною мірою вплинути на компенсаційну стратегію підприємства. Разом з тим на компенсаційну стратегію певного підприємства більшою мірою впливають інші чинники зовнішнього середовища: компенсаційна стратегія підприємств-конкурентів і кон'юнктура ринку праці.

Компенсаційна стратегія підприємства є:

— основним *вектором руху організації* до забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг);

---

[1] *Chandler A. D.* Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A. D. Chandler. — Cambridge : MIT Press, MA, 1962.

[2] *Andrews K. R.* The Concept of Corporate Strategy / K. R. Andrews. — Homewood, IL : Richard D Irwin, 1971.

[3] *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — С. 27.

[4] *Mintzberg H.* Patterns in Strategy Formation / H. Mintzberg // Management Science. — 1978 — Vol. 24. — № 9 (May) — P. 934—948.

[5] *Porter M.E.* Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M.E. Porter. — New York : Free Press, 1998.

— *програмою*, що містить пріоритетні цілі, завдання системи компенсацій, дії, процедури та способи конструювання й наповнення пакета компенсацій відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема особистих та організаційних цілей і потреб, способи розподілу отриманого доходу між власниками та найманими працівниками, між членами трудового колективу з метою збалансування особистих цілей працівників і цілей підприємства для створення та реалізація стійких конкурентних переваг підприємства на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг);

— *процесом* розроблення програми [визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства у сфері компенсацій, вироблення дій, процедур та способів конструювання й наповнення пакета компенсацій відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема особистих та організаційних цілей і потреб, способів розподілу отриманого доходу між власниками та найманими працівниками, між членами трудового колективу] та її реалізації з метою створення та досягнення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг).

Основною метою компенсаційної стратегії підприємства є створення та реалізація стійких конкурентних переваг підприємства як на товарному ринку, так і на ринку праці. Крім того, компенсаційна стратегія має сприяти досягненню та збалансуванню особистих цілей працівників та організаційних цілей, зокрема й цілей власників.

Ураховуючи основну мету компенсаційної стратегії, остання орієнтована більшою мірою на зовнішнє середовище діяльності підприємства, ніж на внутрішнє. Водночас під час розроблення стратегії суб'єкти (власники, уповноважені ними органи, керівники вищого рівня управління) ураховують сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища.

Компенсаційну стратегію на підприємстві зазвичай не регламентують, хоча певні пріоритети підприємства у сфері конструювання й наповнення пакета компенсацій та надання найманим працівникам компенсацій відображаються в нормативних документа підприємства.

Однією з основних характеристик компенсаційної стратегії є її гнучкість, тобто компенсаційна стратегія як програма може змінюватися залежно від ситуації, детермінованої насамперед змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зокрема в домінантних потребах та інтересах працівників, цілях і фінансових можливостях підприємства, компенсаційній стратегії підприємств-конкурентів, кон'юнктурі ринку праці.

Незважаючи на важливість такої характеристики, як «гнучкість» щодо компенсаційної стратегії, тут варто пам'ятати про певні законодавчі та мотиваційні обмеження[1].

[1] Згідно зі ст. 97 КЗпП України власник не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, установлені законодавством, угодами, колективними договорами. У зв'язку з цим будь-які зміни в компенсаційній стратегії не мають погіршувати матеріального стану працівників. Водночас такі нововведення (у бік погіршення) знижуватимуть лояльність і мотивацію працівників.

Приклад формування компенсаційної стратегії компанії *B&Q* наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

КОМПЕНСАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ 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 отримувати 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 та 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 компенсаційної стратегії компанії *British Airways* унаочнює рис. 5.2.

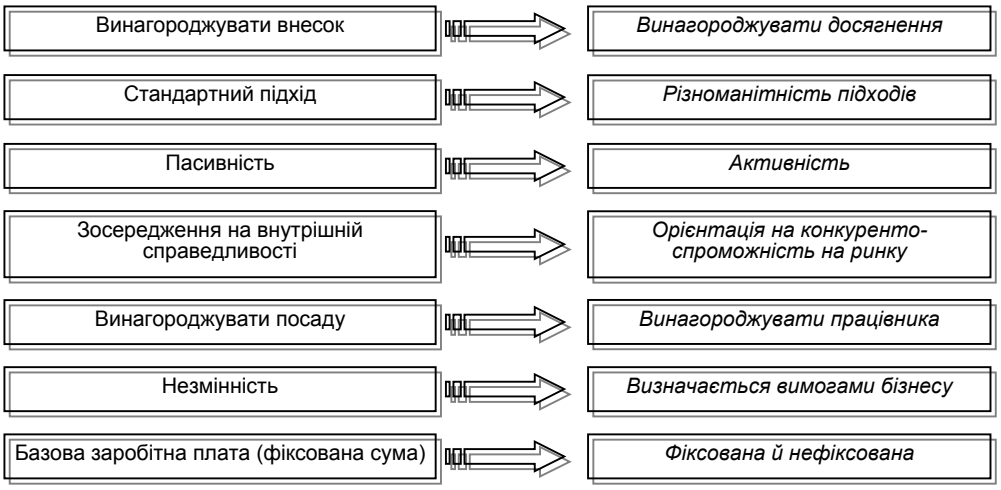


Рис. 5.2. Напрями розвитку компенсаційної стратегії в компанії British Airways[2]

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

[2] Там само. — С. 41.

Слід зазначити, що поняття *компенсаційна стратегія* та *компенсаційна політика* є близькими. Вони взаємопов'язані та взаємозалежні між собою. Компенсаційна стратегія впливає на компенсаційну політику. Так само компенсаційна політика впливає на стратегію. Однак є певні відмінності між ними. Порівняльний аналіз компенсаційної політики та компенсаційної стратегії наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА КОМПЕНСАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Характеристика	Компенсаційна політика	Компенсаційна стратегія
Рівень формування/ розроблення й реалізації	макрорівень, мезорівень, мікрорівень, особистісний	переважно мікрорівень
Позиції, що розкривають зміст	— *діяльність* різних суб'єктів управління стосовно розроблення та (або) реалізації положень щодо надання найманим працівникам компенсацій з метою досягнення певних цілей і вирішення відповідних завдань — сукупність певних *правил, норм* (зокрема й законодавчих), *положень, інструкцій* стосовно діяльності різних суб'єктів управління (на різних рівнях), зокрема ухвалення рішень щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам — сукупність *засобів, інструментів, методів і процедур* для розроблення та реалізації основних положень щодо надання найманим працівникам компенсацій задля досягнення визначених цілей і вирішення відповідних завдань	— основний *вектор руху організації* до забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг); — *програма*, що містить пріоритетні цілі, завдання системи компенсацій, дії, процедури та способи конструювання й наповнення пакета компенсацій відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема особистих та організаційних цілей і потреб, способи розподілу отриманого доходу між власниками та найманими працівниками, між членами трудового колективу задля збалансування особистих цілей працівників і цілей підприємства з метою створення та реалізація стійких конкурентних переваг підприємства на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг) — *процес* розроблення програми та її реалізації з метою створення та реалізація стійких конкурентних переваг підприємства на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг)
Основна мета	забезпечення виплати найманим працівникам справедливої, гідної винагороди (відповідно до складності функцій і обов'язків, змісту та умов праці, рівня кваліфікації працівника, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, індивідуальних результатів і внеску в колективні тощо), а також сприяння досягненню корпоративних цілей підприємства та розв'язанню конкретних бізнес-завдань	створення та реалізація стійких конкурентних переваг підприємства як на ринку праці, так і на товарному ринку (ринку послуг), а також досягнення та збалансування особистих цілей працівників і організаційних цілей
Співвідношення корпоративних інтересів (організаційних цілей) і особистісних цілей, інтересів і потреб працівників	пріоритетність особистісних цілей, інтересів і потреб працівників, хоча корпоративні інтереси (організаційні цілі) теж дуже важливі й ураховуються під час формування компенсаційної політики	пріоритетність корпоративних інтересів (організаційних цілей), хоча особистісні цілі, інтереси та потреби теж важливі й ураховуються під час вироблення компенсаційної стратегії

Закінчення табл. 5.2

Характеристика	Компенсаційна політика	Компенсаційна стратегія
Суб'єкти формування	державні інститути; наукові інститути; власники, уповноважені ними органи, керівники різних структурних підрозділів, працівники підрозділів, яким делеговані повноваження щодо розроблення та реалізації компенсаційної політики; консалтингові компанії чи незалежні консультанти; аутсорсингові компанії	власники, уповноважені ними органи, керівники вищого рівня управління
Ступінь впливу державних інститутів на формування та реалізацію	залежить від політики держави, виду економічної діяльності, до якого належить підприємство, установа, організація. Вплив державних інститутів на формування та реалізацію компенсаційної політики організацій та установ бюджетної сфери — високий. Щодо підприємств небюджетного сектору економіки ступінь впливу може бути як високим, так і низьким	низький, хоча як чинник зовнішнього середовища в частині загроз чи можливостей норми та положення можуть ураховуватися
Ступінь залучення інститутів соціального партнерства до формування та реалізації	теоретично високий, на практиці залежить від рівня розвитку інститутів соціального партнерства, а відтак може бути як високим, так і низьким	низький, хоча теоретично можливий
Домінування середовища підприємства, на яке орієнтована	внутрішнє	зовнішнє
Часовий інтервал, на який орієнтована	переважно на теперішній час, меншою мірою на перспективу	на майбутнє (перспективу)
Складові компенсаційного пакета, яких більшою мірою стосується	усі складові розширеного компенсаційного пакета, зокрема й базовий	складові розширеного компенсаційного пакета, не включаючи базовий, оскільки конкурентні переваги на ринку праці підприємство може отримати більшою мірою за рахунок виплат і винагород добровільного (необов'язкового) характеру
Ступінь регламентації	регламентована, основні положення відображаються в нормативних документах, зокрема й у внутрішніх, хоча певною мірою може бути детермінована неформальними правилами та нормами	переважно відсутня регламентація, хоча можлива
Ступінь гнучкості	невисокий	високий

Отже, компенсаційну політику можна трактувати, з одного боку, як діяльність різних суб'єктів управління, з другого боку — як сукупність певних правил, норм, положень, інструкцій стосовно діяльності різних суб'єктів управ-

ління, а також сукупність засобів, інструментів, методів і процедур для розроблення та реалізації основних положень щодо надання найманим працівникам компенсацій.

Компенсаційна стратегія є основним вектором руху організації до забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг), програмою, що містить пріоритетні цілі, завдання системи компенсацій, дії, процедури та способи конструювання й наповнення пакета компенсацій відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища, а також процесом розроблення цієї програми та її реалізації з метою створення та досягнення стійких конкурентних переваг підприємства.

Оскільки компенсаційна стратегія реалізується в процесі діяльності різних суб'єктів управління через певні засоби, інструменти, методи й процедури (які, до речі, можуть відображатись у певних правилах, нормах, положеннях, інструкціях тощо), то з цього можна зробити висновок, що компенсаційна стратегія може реалізуватися через компенсаційну політику.

Разом з тим компенсаційну політику не можна розглядати виключно як спосіб (напрям, метод тощо) реалізації стратегії, оскільки компенсаційна політика є багатоаспектною та має різні виміри, і реалізація компенсаційної стратегії є лише одним з таких вимірів.

5.2. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики

З метою залучення та утримання талановитих, компетентних, інноваційно-орієнтованих працівників взаємовідносини між роботодавцем і найманим працівником мають ґрунтуватися на рівноправних, партнерських засадах. Як ми вже з'ясували, підприємства мають розробляти комплексні компенсаційні системи, що не обмежуються лише грошовими виплатами, а включають широкий спектр винагород, заохочень і благ й за необхідності використовують індивідуалізовані умови оплати праці. Зазначене зумовлює потребу в розробленні ефективної компенсаційної політики.

На процес формування компенсаційної політики на локальному рівні (на підприємстві, в організації) можуть впливати різні чинники:

— норми трудового законодавства;
— розвиток інститутів соціального партнерства;
— специфіка підприємства, форма власності;
— кон'юнктура ринку праці (попит на робочу силу та пропозиція робочої сили на ринку праці), компенсаційна політика підприємств-конкурентів і підприємств з інших видів економічної діяльності;
— особливості корпоративної культури, фінансові можливості та стратегія розвитку підприємства;
— потреби та інтереси найманих працівників та ін.

Формування компенсаційної політики залежить від форми власності (державна, приватна), оскільки більшість питань щодо надання компенсацій найманим працівникам підприємств бюджетного сектору економіки регламентовано законодавчими нормами.

Суб'єктами формування компенсаційної політики є:

— державні інститути (усі органи державної влади, зокрема Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, профільні міністерства й відомства);

— міжнародні інститути (організації);

— інститути соціального партнерства (суб'єкти та сторони соціально-трудових відносин, зокрема профспілкові організації, організації роботодавців);

— наукові інститути (науково-дослідні заклади та установи, які досліджують ситуацію, що склалась у сфері компенсаційної політики, і формулюють на цій основі пропозиції щодо її вдосконалення, розробляють науково-методичні, рекомендаційні та інструкційні матеріали щодо визначення розміру та порядку надання найманим працівникам різних виплат, винагород, заохочень і благ);

— власники підприємств, установ та організацій, уповноважені ними органи, керівники різних структурних підрозділів, працівники підрозділів, яким делеговані повноваження щодо розроблення компенсаційної політики (приміром, служби персоналу чи іншого структурного підрозділу (департаменту, управління, відділу), у компетенції яких входить вирішення питань, пов'язаних з управлінням персоналом, відділу організації праці та заробітної плати, фінансового відділу тощо);

— консалтингові компанії чи незалежні консультанти, яких залучають роботодавці та керівники підприємств, установ та організацій для моніторингу (аудиту) та (або) розроблення компенсаційної політики чи окремих лише її складових (приміром, проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдування), а також проведення ринкових оглядів компенсаційних пакетів.

Суб'єктами реалізації компенсаційної політики є:

— державні інститути;

— інститути соціального партнерства;

— власники підприємств, установ та організацій, уповноважені ними органи, керівники різних структурних підрозділів, працівники підрозділів, яким делеговані повноваження щодо реалізації компенсаційної політики (служби персоналу, відділу організації праці та заробітної плати, відділу соціального розвитку, фінансового відділу, бухгалтерії та ін.);

— аутсорсингові компанії, яким роботодавці та керівники передають на аутсорсинг функції щодо реалізації компенсаційної політики (приміром, нарахування та виплати заробітної плати).

Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики зображено на рис. 5.3.

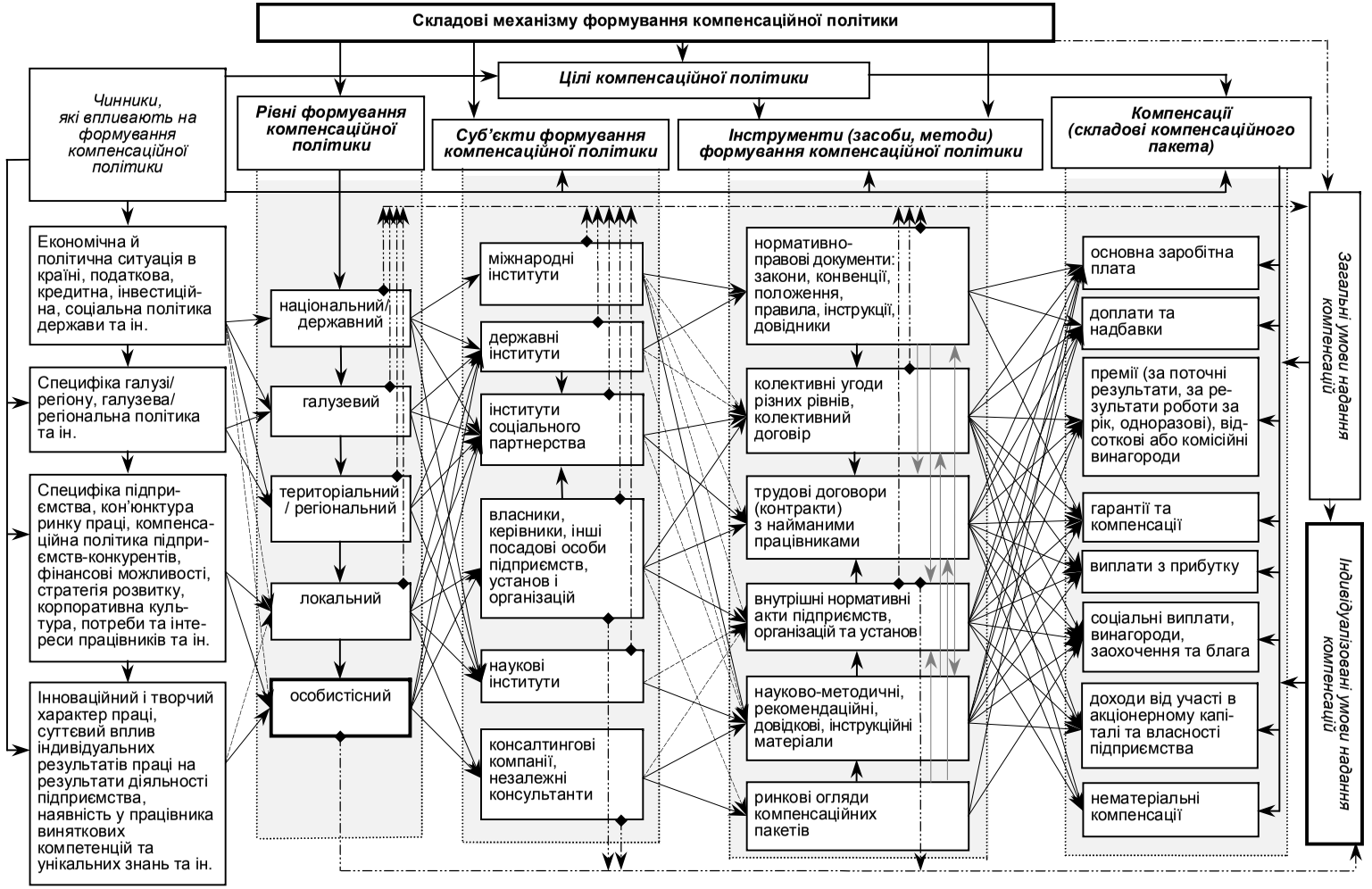


Рис. 5.3. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики

Як процес вироблення правил, норм, положень, інструкцій, рекомендацій і процедур щодо регламентування діяльності різних суб'єктів управління стосовно визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам ***механізм формування компенсаційної політики містить такі процедури***:

1) розроблення та ухвалення нормативно-правових документів державними інститутами: міжнародних нормативних актів, законів України, положень, правил, інструкцій, довідників, затверджених постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління;

2) укладання колективних угод і договорів інститутами соціального партнерства на різних рівнях: генеральної угоди на національному рівні, галузевих угод — на галузевому, територіальних/регіональних — на регіональному (територіальному), колективних договорів — на рівні підприємства, організації, установи, трудових договорів (контрактів) з найманими працівниками;

3) прийняття (ухвалення, затвердження) внутрішніх нормативних актів на підприємствах, в організаціях та установах (положення про надання компенсаційного пакета, положення про оплату праці, преміювання, положення про надання одноразових заохочень, положення про формування соціального пакета, штатний розпис тощо);

4) розроблення науковими інститутами (науково-дослідними закладами, установами, науковцями, зокрема науковцями міжнародних організацій) науково-методичних, рекомендаційних, довідкових та інструкційних матеріалів щодо визначення розміру та порядку надання найманим працівникам різних виплат, винагород, заохочень і благ;

5) розроблення консалтинговими компаніями чи незалежними консультантами, яких залучають роботодавці та керівники підприємств, установ і організацій, рекомендацій щодо визначення розміру та порядку надання найманим працівникам різних виплат, винагород, заохочень і благ, що формують компенсаційний пакет;

6) проведення консалтинговими компаніями ринкових оглядів компенсаційних пакетів і підготовка відповідних звітів та ін.

Визначення структури та змісту пакета компенсацій, розміру та порядку виплати різних заохочень, винагород і благ не може здійснюватися без ***участі державних інститутів***. При цьому важливим є досягнення балансу між дією ринкових важелів і ступенем впливу держави на обсяг, структуру пакета компенсацій, розмір окремих виплат.

Формування ринкової ставки під впливом кон'юнктури ринку праці (співвідношення попиту й пропозиції робочої сили) відіграє важливу роль у визначенні розміру винагороди за працю. Водночас досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить, що формування компенсаційної політики не може бути стихійним процесом і потребує участі різних суб'єктів, зокрема й державних інститутів. Крім того, модель попиту та пропозиції спрацьовує лише за умов вільної конкуренції, якої в реальності існувати не може.

Як свідчать дані рис. 5.3, міжнародні та державні інститути більшою мірою впливають на формування компенсаційної політики щодо базового пакета компенсацій: основної заробітної плати шляхом установлення мінімальної заробітної плати, окремих доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів, гарантій і компенсацій шляхом установлення державних, зазвичай мінімальних, норм і гарантій щодо відповідних виплат і винагород, що дає змогу роботодавцям (одноосібно чи через систему соціального партнерства) установлювати вищі розміри відповідних доплат і надбавок, гарантій і компенсацій чи доповнювати їх перелік новими.

Ступінь державного впливу на формування компенсаційної політики посилюється на підприємствах, в установах та організаціях, що фінансуються чи дотуються з бюджету. На таких підприємствах держава розробляє тарифні умови оплати праці, установлює перелік і розміри доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів, гарантій і компенсацій.

Державні інститути також беруть участь у формуванні компенсаційної політики через систему соціального партнерства.

За умов постійних змін, що відбуваються в системі соціально-трудових відносин, у характері та змісті праці, одним з найважливіших і найефективніших інструментів механізму формування компенсаційної політики є ***система соціального партнерства***, складовою якого є колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин, зокрема й питань щодо надання найманим працівникам пакета компенсацій. Система соціального партнерства забезпечує узгодження інтересів основних сторін соціально-трудових відносин (держави, роботодавців і найманих працівників) і досягнення соціальної злагоди в суспільстві.

Соціальне партнерство є дієвим засобом формування компенсаційної політики, зниження імовірності виникнення та гостроти соціальних конфліктів. Системою соціального партнерства можуть бути вирішені практично всі питання щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам, що має знаходити своє відображення в колективних угодах різних рівнів (генеральній, галузевій, регіональній/територіальній), колективних договорах і трудових договорах на рівні підприємства.

І чим значніший вплив держави на механізм формування компенсаційної політики на підприємстві, в організації, установі, тим зазвичай слабший вплив інститутів соціального партнерства.

Власники, керівники підприємств, установ та організацій можуть одноосібно розробляти компенсаційну політику (з урахуванням норм, інструментів, засобів, вироблених іншими суб'єктами формування компенсаційної політики, як-от: державними, науковими інститутами, консалтинговими компаніями та ін.) або через інститути соціального партнерства.

Що більший рівень розвитку інститутів соціального партнерства, то менша вірогідність одноосібного формування компенсаційної політики роботодавцями та керівниками. Таким чином, основні положення щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам підприємств, установ та організацій мають бути регламентовані колективними угодами й договорами та нормативними актами підприємства, установи, організації.

При цьому, якщо власники, керівники підприємств беруть участь у формуванні компенсаційної політики через інститути соціального партнерства, то всі питання щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам, що викладені у внутрішніх нормативних актах, мають бути узгоджені з відповідними положеннями колективних угод і договорів.

Внутрішніми нормативними актами підприємства, установи, організації мають бути регламентовані практично всі питання щодо визначення набору компенсацій (матеріальних і нематеріальних), їх розміру та порядку надання найманим працівникам. Лише в такому разі можна говорити про прозорість компенсаційної політики [за умов належного інформування найманих працівників] та її справедливість [у разі дотримання суб'єктами основних положень компенсаційної політики під час її реалізації].

Питання щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання конкретним працівникам мають бути відображені в *трудових договорах (контрактах)*, які укладаються між найманим працівником і власником підприємства, установи, організації або вповноваженим ним органом. Під час укладання трудових договорів (контрактів) мають бути враховані законодавчі норми, положення, визначені колективними угодами й договорами вищих рівнів, внутрішніми нормативними актами підприємства, а також ситуація, що склалася на ринку праці.

Слід зазначити, що в організації, на підприємстві можуть діяти як *загальні умови щодо надання компенсацій найманим працівникам*, так і *індивідуалізовані*[1].

Актуальність індивідуалізації надання компенсацій найманим працівникам особливо підвищується за умов переорієнтації в менеджменті з управління персоналом (людськими ресурсами) на управління талантами.

Зауважимо, що трансформаційні процеси, які відбуваються в системі соціально-трудових відносин, у характері та змісті праці, ведуть до поширення практики запровадження індивідуалізованих умов оплати праці на основі застосування повноцінних, збалансованих за структурою та розміром виплат і винагород компенсаційних пакетів з урахуванням потреб та інтересів найманих працівників. Компенсаційна політика за таких умов має бути, з одного боку — прозорою та справедливою, а з іншого — індивідуалізованою та гнучкою.

Власники та керівники можуть делегувати повноваження щодо формування та реалізації компенсаційної політики *іншим посадовим особам підприємства*. Найчастіше це можуть бути працівники служби персоналу чи іншого структурного підрозділу (департаменту, управління, відділу), у компетенції якого входить вирішення питань, пов'язаних з управлінням персоналом, відділу організації праці та заробітної плати, відділу соціального розвитку, фінансового відділу, бухгалтерії та ін.

Винятково важливу роль у формуванні ефективної компенсаційної політики за сучасних умов відіграє розвиток ***науки та консалтингових послуг***. Науковці та фахівці наукових інститутів і консалтингових компаній, незалежні консультанти мають розробляти науково-методичні, рекомендаційні, довідкові та ін-

[1] Ці питання будуть висвітлені в розділі «Юридичні аспекти організації заробітної плати на підприємстві».

струкційні матеріали щодо проектування різних складових компенсаційного пакета. Зазначені матеріали можуть стосуватися практично всіх складових системи компенсацій.

Щодо участі наукових інститутів і консалтингових компаній у механізмі формування компенсаційної політики, то тут слід зробити деякі зауваження. Якщо розглядати механізм формування компенсаційної політики як процес вироблення правил, норм, положень, інструкцій, рекомендацій і процедур щодо регламентування діяльності різних суб'єктів управління стосовно визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам, то *наукові інститути та консалтингові компанії безпосередньо не визначають* правила, норми, положення, інструкції, рекомендації та процедури, що *регламентують* діяльність тих чи тих суб'єктів.

Практично їх вплив на формування компенсаційної політики опосередкований, оскільки *інші суб'єкти* [державні інститути, інститути соціального партнерства, власники, керівники, інші посадові особи підприємств, установ та організацій] *використовують науково-методичні, рекомендаційні, довідкові та інструкційні матеріали* [розроблені науковими інститутами та консалтинговими компаніями] *у процесі вироблення правил, норм, положень, інструкцій* тощо щодо регламентування діяльності різних суб'єктів управління.

Разом з тим безпосереднє чи опосередковане (через використання відповідних науково-методичних, рекомендаційних, довідкових, інструкційних матеріалів) залучення наукових інститутів і консалтингових компаній до процесу розроблення нормативно-правових документів, колективних угод і договорів, внутрішніх нормативних актів на підприємствах, в організаціях і установах суттєво може сприяти підвищенню ефективності компенсаційної політики на різних рівнях.

Залучення наукових інститутів і консалтингових компаній до формування компенсаційної політики стає особливо актуальним на сучасному етапі розвитку інституту праці та соціально-трудових відносин. Інтелектуалізація, інформатизація праці, підвищення інноваційної компоненти в процесі праці, висока мобільність, адаптованість та особиста незалежність кваліфікованих і компетентних працівників, розвиток гнучких і нестандартних форм зайнятості тощо вимагають запровадження науково обґрунтованих підходів до системи винагородження персоналу, інноваційних моделей оплати праці, нових нестандартних інструментів для посилення лояльності, прихильності та відданості працівників підприємству (і навіть державі) і підвищення мотивації з урахуванням різноманітних чинників, насамперед потреб підприємства та індивідуальних потреб та інтересів самих працівників.

Досліджуючи питання формування компенсаційної політики, варто визначити вплив кон'юнктури ринку праці (ринкової компоненти) на ці процеси. У переліку виокремлених суб'єктів формування компенсаційної політики ринкова компонента відсутня.

Як економічна категорія ринок є сукупністю відносин, що виникають у сфері обігу в зв'язку з продажем-купівлею товарів. Виходячи з визначення поняття «ринок», можемо зазначити, що «сукупність відносин» не може бути суб'єктом формування компенсаційної політики.

Не може бути суб'єктом формування й кон'юнктура ринку праці як співвідношення попиту й пропозиції праці (робочої сили) на певний період, яке визначає ставки заробітної плати (насамперед розмір основної заробітної плати) на конкретні види праці (роботи, професії, посади).

Інформацію щодо ситуації, що склалася на ринку праці, містять *ринкові огляди компенсаційних пакетів*, які використовують суб'єкти під час формування компенсаційної політики.

Співвідношення попиту на робочу силу та її пропозиції на ринку праці формує ринкову ставку заробітної плати, що є діапазоном з нижнім і верхнім значеннями. У разі, якщо на ринку праці існує дефіцит певних категорій і професійних груп працівників (попит на таких працівників перевищує пропозицію), то така ситуація може спричинити підвищення ставок заробітної плати (насамперед це стосується основної її частини), які пропонують роботодавці представникам цих категорій і професійних груп. І навпаки: у разі, якщо на ринку праці існує надлишок певних категорій і професійних груп працівників (пропозиція таких працівників перевищує попит на них), то така ситуація може призвести до зниження ставок заробітної плати, які пропонують роботодавці.

Водночас слід пам'ятати, що ставки заробітної плати в будь-якому разі не можуть бути меншими, ніж державні та галузеві (регіональні/територіальні) гарантії оплати праці. У зв'язку з цим кон'юнктура ринку праці може переважно позитивно впливати на пакет компенсацій працівників, особливо висококваліфікованих, а також працівників, які володіють винятковими компетенціями, рідкісними знаннями, унікальними технологіями, представників дефіцитних професій. Кон'юнктура ринку праці, швидше за все, впливає не на загальний рівень компенсацій, а на їх диференціацію за професійними та кваліфікаційними групами.

Отже, кон'юнктура ринку праці є чинником, що впливає на ціну робочої сили, а відтак і на механізм формування компенсаційної політики. Разом з тим кон'юнктура ринку праці не єдиний і не завжди основний чинник, що впливає на формування компенсаційної політики. Представники однакових категорій і професійних груп можуть отримувати різні за набором виплат, винагород, заохочень і благ та їх розміром пакети компенсацій, що залежить від рівня розвитку професійно значущих компетенцій у працівників, їхнього досвіду, мотивації, і як наслідок — результативності праці, цінності посад для конкретного підприємства, установи, організації. Не останню роль відіграють фінансові можливості підприємства, його стратегія та політика у сфері управління персоналом тощо.

5.3. Технологія проектування компенсаційного пакета на підприємстві

Проектування компенсаційного пакета є одним з найважливіших завдань не лише в системі соціально-трудових відносин, а й в управлінні підприємством. Слід пам'ятати про *вимоги, яких має дотримуватися 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 отримання необхідних результатів*, стимулювати трудову поведінку на 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.

Неприпустиме позбавлення лише деяких категорій чи професійних груп працівників окремих виплат чи зниження їх 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, які володіють виняткових компетенціями, украй 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*. Слід 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.

Компенсаційні пакети мають бути *конкурентними*, сприяти залученню та утриманню компетентних працівників. У процесі формування компенсаційного пакета слід орієнтуватися не тільки на внутрішні потреби підприємства, а й на зовнішні чинники й 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.

Якщо підприємство не може виплачувати працівникам заробітну плату, яку пропонують конкуренти, керівництво має використовувати інші винагороди, передусім 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, а 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 з представниками державних органів влади тощо. Безкоштовним мобільним зв'язком потрібно забезпечувати передусім тих працівників, які постійно контактують з працівниками інших структурних підрозділів, філій, представниками зовнішніх організацій.

Компенсаційна політика має *сприяти розвитку корпоративної культури* підприємства. Якщо 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 й насамперед преміювання за результатами роботи підприємства та підрозділу, виплати за програмами участі персоналу в прибутку, участь у тренінгах тощо.

Під час розроблення компенсаційної політики слід *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, веде до звільнення працівників та унеможливлює залучення компетентних кандидатів на вакантні посади.

Будь-які *нововведення* в компенсаційній політиці *не мають погіршувати матеріального стану працівників*. Власник не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами, колективними договорами (ст. 97 КЗпП України).

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 й винагороди (не передбачені законодавством).

> Слід узяти до уваги деякі 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 як 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 отримати підприємство й на що будуть витрачені зекономлені кошти. У разі погодження цих питань з трудовим колективом мають бути внесені відповідні зміни до колективного договору та інших корпоративних документів.

Компенсаційна політика *не повинна підривати економічної здатності 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.

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 й контролю діяльності підлеглих та ін. Перш ніж розробляти чи вносити зміни до компенсаційного пакета, слід провести попередню роботу з діагностики (моніторингу) доцільності запровадження тих чи інших виплат, особливо добровільного, необов'язкового характеру.

Питання, на які необхідно 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 організації праці та заробітної плати, зовнішні консультанти та ін.?

— Яка ситуація склалася 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 й

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 та додатковою заробітною платою?

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

— Компенсаційна політика є конфіденційною чи відкритою?

— Який бюджет витрат на компенсаційні пакети?

Процедуру проектування компенсаційного пакета наведено на рис. 5.4.

Процедура формування компенсаційного пакета *залежить від категорії персоналу*. Компенсаційний пакет робітників відрізняється від компенсаційного пакета керівників. Має відмінності й 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, які 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 та формують грейди. У зв'язку з цим аналіз і опис робіт мають важливе значення в 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 дотриманням вимог чинного законодавства щодо процедури їх запровадження. Зміни мають бути 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) і положень колективних (генеральної, галузевої чи регіональної/територіальної) угод.

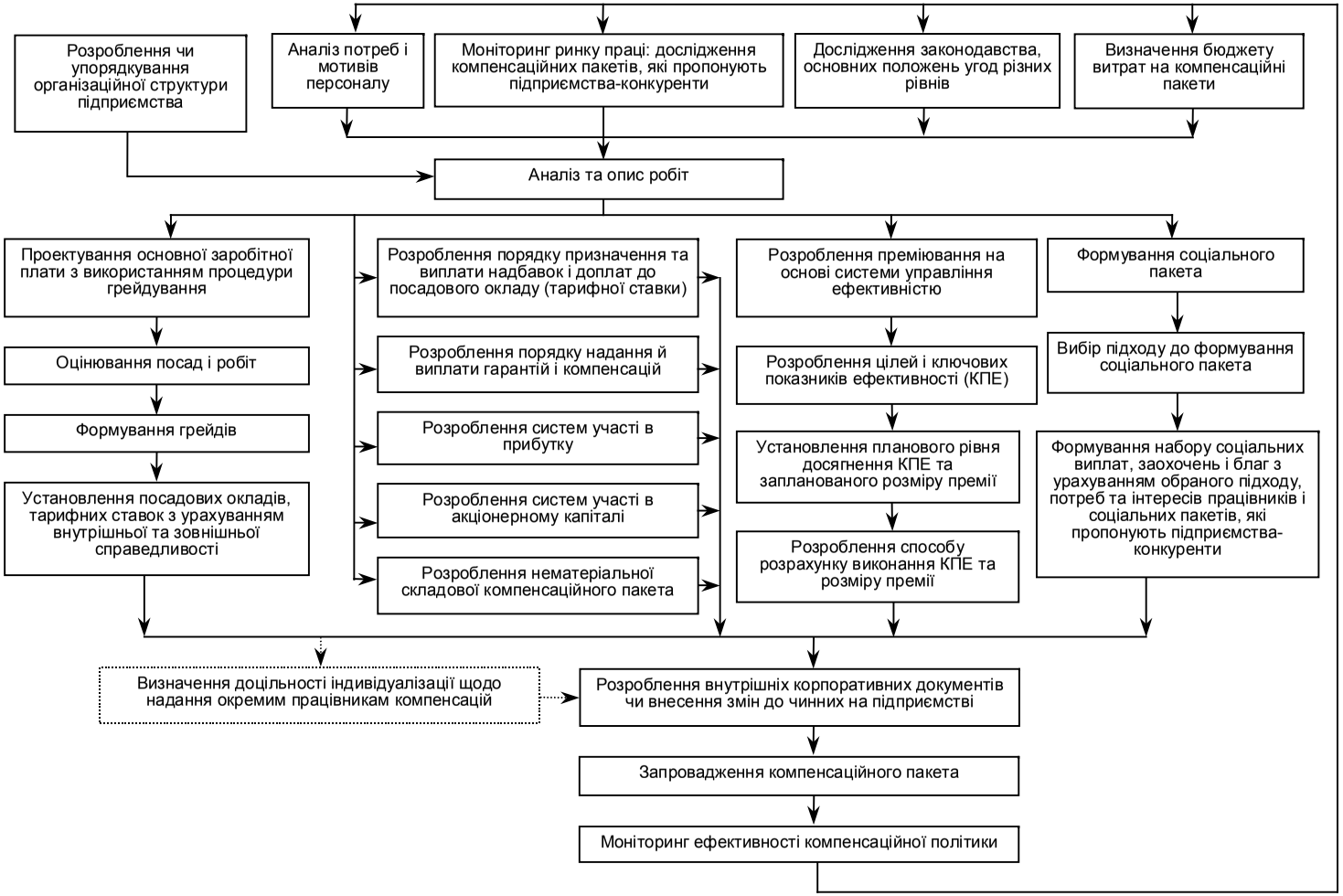


Рис. 5.4. Процедура проектування компенсаційного пакета

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, який пропонує підприємство таким фахівцям.

Коригування компенсаційної політики має відбуватись у разі переходу підприємства на новий етап життєвого циклу, зміни стратегії розвитку, реорганізації та реструктуризації підприємства, зміни структури та чисельності персоналу, необхідності оптимізації витрат на оплату праці, зміни потреб, інтересів та очікувань працівників, зниження їхньої мотивації, зростання невдоволеності працівників компенсаційним пакетом, політикою мотивації 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, слід періодично вивчати рівень задоволення працівників компенсаційним пакетом. З цією метою можна провадити анкетування й опитування. За результатами моніторингу необхідно змінювати структуру компенсаційного пакета, умови й порядок виплати окремих видів винагороди тощо.

Резюме

Ефективність мотиваційного механізму на підприємстві залежить від розроблення зваженої компенсаційної політики та вироблення компенсаційної стратегії. *Компенсаційна політика* є багатоаспектним поняттям, яке слід розглядати як діяльність різних суб'єктів управління; сукупність певних правил, норм, положень, інструкцій стосовно діяльності різних суб'єктів управління; сукупність засобів, інструментів, методів і процедур для розроблення та реалізації основних положень щодо надання найманим працівникам компенсацій з метою досягнення визначених цілей і вирішення відповідних завдань.

Компенсаційна стратегія підприємства є основним вектором руху організації до забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та товарному ринку; програмою,

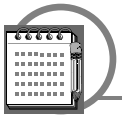
що містить пріоритетні цілі, завдання системи компенсацій, дії, процедури та способи конструювання й наповнення пакета компенсацій відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища; процесом розроблення програми та її реалізації з метою створення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку праці та товарному ринку.

Механізм формування компенсаційної політики містить такі складові: розроблення та ухвалення нормативно-правових документів державними інститутами; укладання колективних угод і договорів інститутами соціального партнерства на різних рівнях; прийняття внутрішніх нормативних актів на підприємствах; розроблення науковими інститутами методичних, рекомендаційних, довідкових та інструкційних матеріалів; розроблення консалтинговими компаніями чи незалежними консультантами рекомендацій щодо визначення розміру та порядку надання найманим працівникам різних виплат, винагород, заохочень і благ; проведення консалтинговими компаніями ринкових оглядів компенсаційних пакетів та ін.

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 в компенсаційній політиці не мають погіршувати матеріального становища працівників. Проектування компенсаційного пакета має бути пов'язане зі стратегічним плануванням, оцінюванням і розвитком персоналу, корпоративною культурою підприємства та ін.

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

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



Терміни і поняття

Державні інститути
Загальні умови надання компенсацій
Індивідуалізовані умови надання компенсацій
Компенсаційна політика
Компенсаційна стратегія
Механізм формування компенсаційної політики
Неформальні правила
Політика
Процедура проектування компенсаційного пакета
Соціальне партнерство
Стратегія
Суб'єкти реалізації компенсаційної політики
Суб'єкти формування компенсаційної політики
Формальні правила

Питання для перевірки знань

1. Охарактеризуйте компенсаційну політику та стратегію.
2. Дайте порівняльний аналіз компенсаційної політики та компенсаційної стратегії.
3. Назвіть суб'єктів формування та реалізації компенсаційної політики.
4. Розкрийте механізм формування компенсаційної політики.
5. Назвіть вимоги, яких має дотримуватися керівництво під час формування компенсаційного пакета.
6. Поясніть роль наукових інститутів і консалтингових компаній у формуванні компенсаційної політики.
7. Розкрийте сутність поняття «конкурентоспроможність компенсаційного пакета».
8. Поясніть, як компенсаційна політика може сприяти розвитку корпоративної культури підприємства.
9. Наведіть основні правила запровадження нововведень у компенсаційній політиці підприємства.
10. Наведіть питання, на які слід відповісти під час розроблення компенсаційної політики на підприємстві.
11. Охарактеризуйте етапи проектування компенсаційного пакета.
12. Поясніть відмінності в процедурі формування компенсаційного пакета різних категорій персоналу.
13. Обгрунтуйте періодичність внесення змін до компенсаційного пакета.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразити схематично взаємозв'язок компенсаційної політики та конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначити особливості компенсаційної політики та стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства.
3. Провести моніторинг ринку консалтингових послуг у галузі мотивації (оплати праці) в певному регіоні. Охарактеризувати види послуг, які пропонують компанії, проаналізувати терміни виконання та вартість робіт.
4. 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».

Література для поглибленого вивчення

1. *Алиев И. М.* Политика доходов и заработной платы : учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008.
2. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — 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. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
5. *Поварич И. П.* Разработка и реализация компенсационной политики организации: монография / И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина. — М. : Академия Естествознания, 2011.
6. *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.
7. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.
8. *Цимбалюк С. О.* Компенсаційна стратегія та політика: взаємозалежність та відмінності категорій / С. О. Цимбалюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2013. — № 7. — Ч. 2. — С. 225—231.
9. *Fuehrer V.* Total Reward Strategy: A prescription for organizational survival / V. Fuehrer // Compensation & Benefits Review. — 1994. — № 26 (1), February. — P. 44—53.
10. *Gomez-Mejia L. R.* Compensation, organizational strategy, and firm performance / L. R. Gomez-Mejia, D. B. Balkin. — Cincinnati, Ohio : South-Western Pub. Co., College Division, 1992.
11. *Heneman R.* Implementing Total Rewards Strategies. A guide to successfully planning and implementing a total rewards system: SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series / R. Heneman. — SHRM Foundation, 2007.

Розділ 6

ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЗА РІЗНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ

6.1. Тарифне нормування та його призначення.
6.2. Характеристика основних елементів і підходів до побудови тарифних умов оплати праці.
6.3. Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці.
6.4. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів.
6.5. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги.
6.6. 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 та 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 й переваги єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх 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.

6.1. 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 компенсаційної політики на підприємстві.

Недооцінка роботодавцями, керівниками й навіть окремими фахівцями з управління персоналом ролі основної заробітної плати в мотиваційному механізмі працівників є поширеною помилкою, що може мати негативні наслідки для підприємства. Це передусім невдоволення працівників наявною системою оплати праці, зокрема розміром основної заробітної плати, низька лояльність і мотивація, що, своєю чергою, може спричинити неналежне виконання обов'язків, погіршання результатів праці й трудової дисципліни та звільнення працівників.

Основна заробітна плата, як уже зазначалось, 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 розглядаються в системі оплати праці як основна складова заробітної плати.

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

> Термін *тариф* використовується в різних сферах економічної діяльності.
>
> Під **тарифом** розуміють певний фіксований чи диференційований розмір ціни (оплати, ставки, внеску тощо) за послуги (роботи), які надаються (реалізуються) населенню та підприємствам (фізичним та юридичним особам). Приміром, тариф на електроенергію, страховий тариф, митний тариф, транспортний тариф, тариф оператора мобільного зв'язку тощо.
>
> В оплаті праці термін *тариф* використовується щодо основної заробітної плати незалежно від того, у якому вигляді вона встановлюється (тарифна ставка, оклад чи посадовий оклад). Іноді основну заробітну плату називають тарифною частиною заробітної плати. Термін *тариф* містить і основний елемент організації заробітної плати на підприємстві — *тарифна система* (*тарифні умови оплати праці*).
>
> Термін *тариф* уживається також під час аналізу структури заробітної плати певних категорій і професійних груп працівників чи фонду оплати праці на підприємстві. У такому разі використовують поняття *частка (питома вага) тарифу в заробітній платі (фонді оплати праці)*.

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) і норм оплати (тарифні ставки, посадові оклади, розцінки, доплати, надбавки тощо).

Головне призначення тарифного нормування — диференціація заробітної плати згідно з низкою об'єктивних чинників. Основними тарифоутворюваль-

ними 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, які 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 й тим самим задовольняти потреби роботодавця в 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, шкідливими та небезпечними умовами праці, мають установлюватися підвищені розміри основної заробітної плати. Розміри заробітної плати потрібно підвищувати з метою компенсації затрачених працівниками фізичних і психічних зусиль і залучення їх на робочі місця й 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 відповідного рівня кваліфікації. Тарифна ставка (посадовий оклад) є також фіксованим розміром оплати праці, яка виконується з певною інтенсивністю, у 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 працівників до праці. Основна (тарифна) частина заробітної плати має постійний, стабільний характер. Під час визначення розміру тарифу треба орієнтуватися на певний стандарт життя, враховувати державні соціальні гарантії та норми колективних угод різних рівнів.

6.2. Характеристика основних елементів і підходів до побудови тарифних умов оплати праці

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

Тарифні умови оплати праці — це сукупність нормативних документів, за допомогою яких установлюється рівень основної заробітної плати працівників підприємства (тарифних ставок, окладів, посадових окладів) залежно від кваліфікації, складності обов'язків і робіт, умов праці та значущості певного виду діяльності.

Основні елементи тарифних умов оплати праці:

— довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників;

— тарифні сітки й ставки;

— схеми посадових окладів.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (ДКХП) — систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведено в Національному класифікаторі України ДК 003:2010 «Класифікатор професій». ДКХП є нормативним документом, обов'язковим щодо питань управління персоналом на підприємствах, в установах та 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 та обов'язків, а також знань законодавчих актів, положень, інструкцій та інших нормативних документів, методів і засобів, які працівник повинен уміти 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», у якому наводяться дані про похідні назви посад, характеристики робіт, галузеву віднесеність тощо, що 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, інструменти, сировину, матеріали, деталі, продукцію та послуги.

2. «Повинен знати». Розділ містить основні вимоги до спеціальних знань, необхідних для виконання завдань та 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, і рівня його кваліфікації. Тарифні коефіцієнти показують, у скільки разів тарифні ставки другого й 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.

Тарифні ставки встановлюються для оплати праці робітників, які виконують роботи різної складності, що тарифікуються за розрядами й вимагають від робітників різного рівня кваліфікації (рівня освіти, професійної підготовки та стажу роботи).

Оклад — це також виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці робітника за одиницю робочого часу, зазвичай за місяць.

На відміну від тарифних ставок, оклади встановлюються для робітників, які виконують роботи, що не тарифікуються за розрядами. Зазвичай це стосується робітників, які виконують найпростіші роботи. Приміром, згідно з Випуском 1 Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників до професій робітників, що не тарифікуються за розрядами, належать:
— прибиральник виробничих приміщень, прибиральник службових приміщень (спільний код КП *9132*);
— опалювач (код КП *9141*);
— кур'єр, носій (спільний код КП *9151*);
— гардеробник, сторож, швейцар (спільний код КП *9152*);
— робітник з благоустрою (код КП *9161*);
— двірник, прибиральник територій (спільний код КП *9162*);
— підсобний робітник (код КП *9322*);
— вантажник (код КП *9333*);
— вагар, комірник (спільний код КП *9411*) та ін.
Таким робітникам установлюють не тарифні ставки, а оклади.

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).

Посадовий оклад — розмір основної заробітної плати працівника залежно від посади, яку він обіймає. Посадовий оклад установлюється зазвичай на місяць для посадових осіб: керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

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

Процес розроблення тарифних умов оплати праці має свою специфіку на різних підприємствах, що залежить від різних чинників. До таких чинників належать:

— специфіка, вид економічної діяльності, організаційно-правова форма підприємства;

— розмір підприємства, наявність філій, регіональних представництв;
— структура та чисельність персоналу;
— фінансові можливості підприємства;
— рівень розвитку договірного регулювання, участь у підготовці та підписанні галузевої угоди, ступінь регламентації тарифних умов оплати праці галузевою угодою;
— можливості професійно-кваліфікаційного зростання персоналу;
— ситуація, що склалася на ринку праці, тощо.

Процедура розроблення тарифних умов оплати праці містить такі орієнтовні етапи:

— вибір підходу до формування тарифних умов оплати праці (проектування основної заробітної плати);
— проведення тарифікаційних процедур;
— розроблення тарифної сітки (тарифних сіток);
— проектування схеми посадових окладів;
— визначення мінімальних розмірів оплати праці: мінімального рівня оплати праці за просту, некваліфіковану працю (мінімального окладу), тарифної ставки робітника першого розряду;
— визначення тарифних ставок, посадових окладів, окладів у грошових одиницях;
— узгодження (у разі потреби) розмірів основної заробітної плати з ринковими значеннями основної заробітної плати; за необхідності внесення змін до тарифних умов оплати праці.

Підкреслимо, що зазначені етапи є лише орієнтовними. Розроблення тарифних умов оплати праці може здійснюватися в іншій (відмінній від наведеної) послідовності.

Практика розроблення тарифних умов оплати праці має в 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 і 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) і 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/територіальною угодами;

[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.

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

— зміни тарифних коефіцієнтів (міжкваліфікаційних співвідношень), установлених 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 слід 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 уповноважений 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 в посаді. Якщо на підприємстві обмежені можливості кар'єрного зростання, основна заробітна плата залишатиметься незмінною впродовж тривалого періоду часу.

Оскільки тарифна частина становить більшу частку заробітної плати працівників, то така «стабільність» тарифних ставок і посадових окладів або їхні незначні зміни (насамперед пов'язані з підвищенням мінімальних гарантій в оплаті праці), можуть спричинити зниження мотивації у висококваліфікованих, досвідчених і компетентних працівників, їхньої заінтересованості в докладанні більших трудових зусиль і поліпшенні результатів праці.

У такому разі виникає необхідність у диференціації основної заробітної плати не лише 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 ґрунтується 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 із способів побудови тарифних умов оплати праці є запровадження єдиного уніфікованого підходу до оцінювання складності робіт і диференціації

тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу (керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців і робітників) і розроблення єдиної шкали міжкваліфікаційних співвідношень (тарифних коефіцієнтів). Таку шкалу зазвичай називають *єдиною тарифною сіткою*.

Основна заробітна плата може також залежати (крім традиційних тарифоутворювальних чинників) не лише від індивідуальних результатів і характеристик працівників, а й колективних результатів праці чи результатів 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 *згруповані в групи з оплати праці — кваліфікаційні групи, класи чи грейди*. Об'єднання посад і робіт у грейди здійснюється з використанням процедури *грейдування*. Кожній кваліфікаційній групі (класу, грейду) установлюється тарифний коефіцієнт (міжкваліфікаційне/міжпосадове співвідношення в оплаті праці) або ж рівні чи, діапазон, оплати праці.

У практиці іноземних і вітчизняних підприємств набули поширення різноманітні підходи до формування кваліфікаційних груп (класів, грейдів). Формування груп з оплати праці може здійснюватися на основі суб'єктивного розуміння керівниками й 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 обрати ті з них, які враховували б специфіку діяльності підприємства, професійно-кваліфікаційну структуру персоналу, можливості професійно-кваліфікаційного його зростання, ситуацію, що склалася на ринку праці, і навіть особливості корпоративної культури.

Різні моделі оплати праці можуть застосовувати як відокремлено одна від одної, так і в різних 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 груп з оплати праці з вилковою моделлю тощо.

6.3. 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, продуктивності праці тощо), стажу роботи, професійних та окремих особистісних якостей працівників тощо.

Слід узяти до уваги такий чинник диференціації основної заробітної плати, як *кваліфікація працівника*. Кваліфікація працівника є класичним (традиційним) тарифоутворювальним чинником. Щоб виконувати роботи чи обов'язки певного рівня складності, працівник повинен мати відповідний рівень освіти (що не завжди є обов'язковим) і досвід роботи й пройти навчання в системі післядипломної освіти.

Вимоги до працівників відповідних професій і посад визначено Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вимоги до рівня кваліфікації, визначені цим Довідником, є мінімальними й ураховуються під час розроблення тарифних умов оплати праці (диференціації тарифних ставок, окладів, посадових окладів) незалежно від обраного підходу до проектування основної заробітної плати, зокрема й у разі використання класичного (традиційного) тарифного нормування.

Разом з тим системою оплати праці, що використовується на підприємстві, в установі, організації, може бути передбачено диференціацію основної заробітної плати працівників відповідних професійно-кваліфікаційних груп залежно від наявності додаткових знань, умінь і навичок (що перевищують мінімальні вимоги до професії чи посади, визначені Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників) і здобуті робітниками та технічними службовцями під час підвищення кваліфікації чи перепідготовки, керівниками, професіоналами та фахівцями — під час навчання в системі післядипломної освіти. Приміром, освоєння робітниками суміжних професій, здобуття керівниками та професіоналами другої вищої освіти тощо.

Урахування додаткових знань, умінь і навичок під час розроблення тарифних умов оплати праці виходить за межі класичного (традиційного) підходу і є різновидом гнучкої тарифної моделі. В іноземних компаніях такий підхід до проектування основної заробітної плати отримав назву *оплата за кваліфікацію*.

Окремі тарифні моделі, 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. 6.1 наведено шкалу 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 30 грн і норму виробітку 100 деталей за 8-годинну зміну (норма часу на деталь 0,08 нормо-години).

Таблиця 6.1

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	24 (30 × 0,8)	1,92 (24 × 0,08)
100	1,0	30	2,4 (30 × 0,08)
101—130	1,3	39 (30 × 1,3)	3,12 (39 × 0,08)

Приклад. Якщо робітник виконає завдання на 100 %, тобто виготовить за зміну 100 деталей, його заробіток становитиме 100 × 2,4 = 240 грн.

Якщо робітник виконає завдання на 95 % і виготовить 95 деталей, то він отримає:

95 × 1,92 = 182,4 грн. Заробіток робітника зменшиться на 24 % від його базового рівня.

Якщо робітник перевиконає завдання на 5 % і виготовить 105 деталей, то його заробіток дорівнюватиме 105 × 3,12 = 327,6 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, які 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 від робітників дуже високого рівня кваліфікації й неабиякого 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 й розцінку підвищують на 20 % проти базового рівня в разі перевиконання норми — виконання більш як 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 такі:

— 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 %.

Якщо ж робітник не виконує встановленої норми виробітку, він отримує 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 25 грн, почасовика — 21,25 грн. Норма часу на виріб — 0,75 нормо-год. Базова відрядна розцінка дорівнює 25 × 0,75 = 18,75 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 отримає 168 × 21,25 = 3570 грн.

Якщо ж робітник виконає норму на 100 %, то його заробітна плата дорівнюватиме 224 × 18,75 = 4200 грн.

Якщо робітник виконає норму на 115 %, то він виготовить 224 × 1,15 = 258 деталей. Відповідно, його заробітна плата становитиме 258 × 18,75 = 4837,5 грн.

У разі виконання робітником особливо важливої роботи відрядна розцінка збільшиться на 40 % і становитиме 18,75 × 1,4 = 26,25 грн. Тоді заробітна плата робітника буде 258 × 26,25 = 6772,5 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 %, виплачуються 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 модель спрямована на стимулювання підвищення продуктивності праці робітників з почасовою оплатою праці. Відповідно до основних положень цієї системи для кожного кваліфікаційного розряду встановлюються три рівні тарифних ставок залежно від виробітку робітника:

— у разі виконання норми виробітку (від 95 до 105 %);

— у разі виробітку менше від 95 % норми;

— у разі виробітку понад 105 % норми.

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 й 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 тарифної ставки відповідного розряду. Якщо рівень виробітку нижчий від 95 % норми, робітникові встановлюється «*нижній*» рівень тарифної ставки.

Застосування подібних до системи контрольованого денного виробітку підходів до оплати праці робітників дає змогу посилити заінтересованість працівників у результатах праці. Водночас такий підхід 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.

Крім того, такий підхід до розроблення тарифних умов оплати праці може посилити мотивацію робітників, якщо виконання та перевиконання нормованих завдань залежить від їхніх особистих зусиль.

Якщо перевиконання нормованих завдань і підвищення продуктивності праці може призвести до порушення виробничих процесів, збільшення незавершеного виробництва, складських запасів, дебіторської заборгованості, використовувати таку модель оплати праці недоцільно.

Важливий чинник під час ухвалення рішення щодо доцільності використання гнучких моделей для оплати праці робітників — наявність умов для підвищення ними індивідуальних результатів праці.

Розглянуті гнучкі моделі оплати праці ґрунтуються на встановленні залежності основної заробітної плати від індивідуальних результатів праці робітників. Водночас *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*.

У разі запровадження гнучких тарифних моделей для всіх категорій персоналу *основна заробітна плата відповідних професійно-кваліфікаційних груп працівників* [професій, посад, кваліфікаційних категорій, рангів, кваліфікаційних груп з оплати праці, грейдів тощо] *диференціюється за кількома рівнями* залежно від різних чинників, що не є традиційно тарифоутворювальними.

Кількість рівнів оплати [*тарифних коефіцієнтів, міжпосадових* (*міжкваліфікаційних*) *співвідношень, тарифних ставок, окладів, посадових окладів*], установлених для відповідних професійно-кваліфікаційних груп працівників, може бути різною: мінімальною (2—3 рівні) і великою (10 і навіть більше).

Кількість рівнів оплати залежить від потреби підприємства в заохоченні працівників до:

— поліпшення індивідуальних результатів праці;
— професійного зростання;
— розвитку професійно значущих компетенцій;
— удосконалення особистісних характеристик (якостей);
— тривалої роботи працівників на підприємстві тощо.

Потреба підприємства в додатковій мотивації працівників визначає доцільність диференціації основної заробітної плати.

> Як свідчить досвід іноземних компаній, можливе запровадження моделей, за яких кількість рівнів оплати праці може перевищувати кількість кваліфікаційних груп з оплати праці (грейдів, рангів тощо). Такий підхід може використовуватися на підприємствах з невеликою кількістю рівнів ієрархії, в організаціях, які займаються проектною чи консалтинговою діяльністю, тощо. Це дає змогу максимально індивідуалізувати основну заробітну плату, посилити мотивацію працівників і закріпити їх на підприємстві.

Кількість рівнів оплати може бути однаковою чи різною для різних професійно-кваліфікаційних груп працівників, що залежить від необхідності індивідуалізувати основну заробітну плату відповідних працівників. Потрібно посилювати індивідуалізацію основної заробітної плати (відтак і мотивацію) представників найбільших за чисельністю на підприємстві професійних груп, особливо за умов обмежених можливостей кар'єрного зростання.

Щодо працівників, які виконують найпростіші роботи, то зазвичай не має потреби в значній індивідуалізації оплати праці, а відтак і диференціації основ-

ної заробітної плати. Для таких працівників може бути передбачена мінімальна кількість рівнів оплати праці.

Дискусійним є питання щодо ступеня індивідуалізації оплати праці керівників. Однозначних рекомендацій тут бути не може, і кількість рівнів оплати праці визначається індивідуальними потребами підприємства в заохоченні тих чи тих аспектів діяльності керівників і диференціації посадових окладів.

Важливо взяти до уваги *рекомендації щодо встановлення оптимального діапазону співвідношень в оплаті праці* (*діапазону посадових окладів/окладів*). Діапазон співвідношень в оплаті праці залежить від таких чинників:

— фінансових можливостей підприємства;
— специфіки діяльності підприємства;
— чисельності персоналу;
— кількості грейдів тощо.

Залежно від зазначених чинників діапазон схеми посадових окладів може становити від 1,0 : 4,0 до 1,0 : 8,0. На великих підприємствах може сягати 1,0 : 10,0 (12,0).

Якщо діапазон малий (наприклад 1,0 : 2,0 чи 1,0 : 3,0), то це спричинить «зрівнялівку» в оплаті праці. Така система оплати праці не враховуватиме різницю в цінності посад і робіт, складності, умовах праці тощо різних категорій персоналу, рівнів управління, професійних і кваліфікаційних груп.

Водночас завелике співвідношення (понад 1,0 : 12,0) призводитиме до соціальної несправедливості, зменшення мотивації, збільшення плинності працівників нижчих кваліфікаційних груп, зниження заінтересованості керівників вищого рівня управління в результатах діяльності підприємства й отриманні премій і бонусів, оскільки вони матимуть високі гарантовані посадові оклади.

Приклад диференціації міжкваліфікаційних співвідношень в оплаті праці працівників невиробничого підприємства за умов однакової кількості рівнів оплати для всіх кваліфікаційних груп наведено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

ПРИКЛАД ГНУЧКОЇ ТАРИФНОЇ МОДЕЛІ ЗА УМОВ ОДНАКОВОЇ КІЛЬКОСТІ РІВНІВ ОПЛАТИ ДЛЯ ВСІХ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ГРУП І ДЕСЯТИВІДСОТКОВОГО ЗРОСТАННЯ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ

Кваліфікаційна група з оплати праці	Рівні оплати праці				
	1	2	3	4	5
	Міжкваліфікаційні співвідношення				
1	1,0	1,1	1,21	1,33	1,46
2	1,33	1,46	1,61	1,77	1,95
3	1,77	1,95	2,15	2,37	2,61
4	2,37	2,61	3,13	3,76	4,14
5	3,76	4,14	4,55	5,0	5,5
6	5,0	5,5	6,05	6,66	7,33
7	6,66	7,33	8,06	8,87	9,76

За умов установлення мінімального окладу на підприємстві на рівні 1500 грн посадові оклади (оклади) працівників диференціюватимуться як наведено в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

ПРИКЛАД ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ ЗА ГНУЧКОЇ ТАРИФНОЇ МОДЕЛІ ЗА УМОВ ОДНАКОВОЇ КІЛЬКОСТІ РІВНІВ ОПЛАТИ ДЛЯ ВСІХ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ГРУП І ДЕСЯТИВІДСОТКОВОГО ЗРОСТАННЯ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ

Кваліфікаційна група з оплати праці	Рівні оплати праці				
	1	2	3	4	5
	Посадові оклади, грн				
1	1500	1650	1815	1995	2190
2	1995	2190	2415	2655	2925
3	2655	2925	3225	3555	3915
4	3555	3915	4695	5640	6210
5	5640	6210	6825	7500	8250
6	7500	8250	9075	9990	10 995
7	9990	10 995	12 090	13 305	14 640

У вказаному варіанті гнучкої тарифної моделі всі професії та посади об'єднано в сім кваліфікаційних груп. Для кожної групи передбачено п'ять рівнів оплати праці. Загальний діапазон схеми оплати праці становить 1,0 : 9,76, діапазон за мінімальними значеннями, установленими для відповідної кваліфікаційної групи з оплати праці — 1,0 : 6,66.

Зростання міжкваліфікаційних співвідношень за рівнями оплати становить 10 %, тобто використано постійне відносне зростання, що відповідає порогу відчутності. Дотримання порогу відчутності в зростанні міжкваліфікаційних співвідношень в оплаті праці (відповідно й в посадових окладах і окладах) не лише за кваліфікаційними групами з оплати праці, а й за рівнями оплати праці в межах кожної групи, робить різницю в посадових окладах відчутною. Це дає змогу підвищувати посадовий оклад (оклад) працівникам не лише в разі зміни посади, що належить до вищої кваліфікаційної групи, а й у межах однієї й тієї ж посади в разі відповідності умовам підвищення посадових окладів (окладів).

Міжкваліфікаційне співвідношення в оплаті праці за першим рівнем оплати праці (мінімальне значення) вищої групи з оплати праці встановлено не на рівні (чи вищому рівні) міжкваліфікаційного співвідношення п'ятого рівня (максимального значення) попередньої групи. Мінімальне значення наступної групи встановлено на рівні значення, що відповідає четвертому рівню. Можливе встановлення й на рівні значення, що відповідає третьому рівню, але не нижче.

Такий підхід дає змогу посилити мотивацію працівників, які виконують роботи чи обіймають посади, що належать до нижчих кваліфікаційних груп. Такі працівники в разі тривалої роботи на підприємстві, високої компетентності та досягнення високих результатів праці можуть отримувати вищий посадовий оклад (тарифну ставку, оклад), ніж працівники, які виконують роботи чи обіймають посади, що належать до вищої кваліфікаційної групи, але які щойно прийшли працювати на підприємство чи не досягають відповідних результатів, необхідних для підвищення групи з оплати праці.

Різниця між п'ятим і першим рівнем оплати праці за умов установлення мінімального окладу на підприємстві на рівні 1500 грн становить для:

— першої кваліфікаційної групи — 690 грн;
— другої групи — 930 грн;
— третьої групи — 1260 грн;
— четвертої групи — 2655 грн;
— п'ятої групи — 2610 грн;
— шостої групи — 3495 грн;
— сьомої групи — 4650 грн.

Такий підхід дає змогу посилити матеріальну заінтересованість працівників, які обіймають посади вищих кваліфікаційних груп, у поліпшенні результатів діяльності підприємства, професійному зростанні, підвищенні компетентності тощо.

За умов об'єднання всіх професій і посад на підприємстві в п'ять кваліфікаційних груп і встановлення для кожної групи сім рівнів оплати праці, використання десятивідсоткового зростання міжкваліфікаційних співвідношень різниця між максимальним і мінімальним посадовим окладом/ окладом [у цьому випадку сьомого та першого рівнів оплати праці], установленими для відповідної кваліфікаційної групи, буде ще більшою.

Приклад диференціації міжкваліфікаційних співвідношень в оплаті праці працівників підприємства за умов різної кількості рівнів оплати для різних кваліфікаційних груп і п'ятивідсоткового зростання співвідношень наведено в табл. 6.4.

Таблиця 6.4

ПРИКЛАД ГНУЧКОЇ ТАРИФНОЇ МОДЕЛІ ЗА УМОВ РІЗНОЇ КІЛЬКОСТІ РІВНІВ ОПЛАТИ ДЛЯ РІЗНИХ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ГРУП І П'ЯТИВІДСОТКОВОГО ЗРОСТАННЯ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ

Кваліфікаційна група з оплати праці	Рівні оплати праці					
	1	2	3	4	5	6
	Міжкваліфікаційні співвідношення					
1	1,0	1,05	1,1	1,16	–	–
2	1,1	1,16	1,22	1,28	–	–
3	1,22	1,28	1,34	1,41	1,48	–
4	1,41	1,48	1,55	1,63	1,71	–
5	1,63	1,71	1,8	1,9	2,0	–
6	1,9	2,0	2,1	2,21	2,32	–
7	2,21	2,32	2,44	2,56	2,69	2,82
8	2,69	2,82	2,96	3,11	3,27	3,43
9	3,27	3,43	3,6	3,78	3,97	4,17
10	3,97	4,17	4,38	4,6	4,83	5,07
11	4,83	5,07	5,32	5,59	5,87	6,16
12	5,87	6,16	6,47	6,79	7,13	–
13	6,79	7,13	7,49	7,86	–	–
14	7,49	7,86	8,25	8,66	–	–

Різниця в найнижчих міжкваліфікаційних співвідношеннях (перший рівень оплати праці) і відповідно, посадових окладах (тарифних ставках, окладах) двох суміжних кваліфікаційних груп (другої та першої, третьої та другої, четвертої та третьої тощо) має бути не менше порогу відчутності (10 %).

Розраховане за даними табл. 6.5 відносне зростання міжкваліфікаційних співвідношень, встановлених для першого рівня оплати праці, наведено в табл. 6.5.

Таблиця 6.5

ВІДНОСНЕ ЗРОСТАННЯ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ, УСТАНОВЛЕНИХ ДЛЯ ПЕРШОГО РІВНЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Показник	Кваліфікаційна група з оплати праці													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Міжкваліфікаційне співвідношення, встановлене для першого рівня оплати праці	1,0	1,1	1,22	1,41	1,63	1,9	2,21	2,69	3,27	3,97	4,83	5,87	6,79	7,49
Відносне зростання міжкваліфікаційних співвідношень, %	–	10,0	10,9	15,6	15,6	16,6	16,3	21,7	21,6	21,4	21,7	21,5	15,7	10,3

За умов установлення мінімального окладу на підприємстві на рівні 1800 грн посадові оклади (оклади) працівників диференціюватимуться, як наведено в табл. 6.6.

Таблиця 6.6

ПРИКЛАД ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ ЗА УМОВ РІЗНОЇ КІЛЬКОСТІ РІВНІВ ОПЛАТИ ДЛЯ РІЗНИХ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ГРУП І П'ЯТИВІДСОТКОВОГО ЗРОСТАННЯ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ

Кваліфікаційна група з оплати праці	Рівні оплати праці					
	1	2	3	4	5	6
	Посадові оклади, грн					
1	1800	1890	1980	2088	–	–
2	1980	2088	2196	2304	–	–
3	2196	2304	2412	2538	2664	–
4	2538	2664	2790	2934	3078	–
5	2934	3078	3240	3420	3600	–
6	3420	3600	3780	3978	4176	–
7	3978	4176	4392	4608	4842	5076
8	4842	5076	5328	5598	5886	6174
9	5886	6174	6480	6804	7146	7506
10	7146	7506	7884	8280	8694	9126
11	8694	9126	9576	10 062	10 566	11 088
12	10 566	11 088	11 646	12 222	12 834	–
13	12 222	12 834	13 482	14 148	–	–
14	13 482	14 148	14 850	15 588	–	–

Різниця між шостим і першим рівнем оплати праці за умов установлення мінімального окладу на підприємстві на рівні 1800 грн становить для першої кваліфікаційної групи — 288 грн; для другої — 324 грн; для третьої — 468 грн; для четвертої — 540 грн; для п'ятої — 666 грн; для шостої — 756 грн; для сьомої — 1098 грн; для восьмої — 1332 грн; для дев'ятої — 1620 грн; для десятої — 1980 грн; для одинадцятої — 2394 грн; для дванадцятої — 2268 грн; для тринадцятої — 1926 грн; для чотирнадцятої групи — 2106 грн.

Запровадження цього підходу посилює мотивацію фахівців і професіоналів, меншою мірою — керівників.

У разі запровадження гнучких тарифних моделей обов'язково потрібно визначити *підстави підвищення рівня оплати праці* для кожної професійно-кваліфікаційної групи працівників. Відсутність на підприємстві правил підвищення рівня оплати праці призводить до суб'єктивізму власників і керівників під час установлення посадових окладів (тарифних ставок, окладів) конкретним працівникам, робить систему оплати праці непрозорою, спричиняє невдоволення працівників чинною системою оплати праці (навіть більше, ніж у разі застосування традиційного підходу до розроблення тарифних умов оплати праці), знижує мотивацію працівників, зводить нанівець усі наміри керівництва розробити ефективну систему оплати праці.

На випробувальний термін зазвичай працівникові встановлюють посадовий оклад (тарифну ставку, оклад), що відповідає мінімальному значенню (першому рівню оплати праці), передбаченому для відповідної посади (професії). Після успішного проходження випробувального терміну (або через певний період роботи, приміром, півроку чи рік) працівникові підвищують рівень оплати праці, а відтак і посадовий оклад, тарифну ставку, оклад, передбачений для відповідного рівня. Наступне підвищення рівня оплати праці може бути через рік або ж після проходження кваліфікаційного оцінювання чи атестації.

Системою оплати праці можуть бути передбачені *додаткові підстави для підвищення рівня оплати праці* (*розміру основної заробітної плати*), такі як:

— перемога у внутрішніх корпоративних змаганнях і конкурсах;

— присвоєння почесних звань;

— успішне вирішення термінових і важливих завдань;

— досягнення найвищих у групі результатів діяльності за відповідний період;

— виконання додаткових завдань і функцій, не передбачених робочою чи посадовою інструкцією. Приміром, керівництво бригадою, ланкою, координація роботи групи працівників без призначення на керівну посаду й 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 нових працівників чи стажерів;

— освоєння робітником суміжної професії;

— отримання керівником чи професіоналом другої вищої освіти чи успішне закінчення навчання в бізнес-школі за програмою МБА тощо.

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

Застосування вилкової моделі оплати праці, так само, як і гнучкої тарифної моделі, дає змогу посилити індивідуалізацію заробітної плати працівників. Згідно з вилковою моделлю оплати праці професії робітників і посади керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців об'єднують у кваліфікаційні групи залежно від складності праці та кваліфікації, інших тарифоутворювальних чинників.

Кожній кваліфікаційній групі працівників присвоюється ***діапазон*** (***вилка***) ***кваліфікаційних співвідношень в оплаті праці***. Приклад вилкової моделі оплати праці наведено в табл. 6.7.

Таблиця 6.7

ВИЛКОВА МОДЕЛЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Показник	Кваліфікаційні групи з оплати праці												
	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 діапазоні	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												×	×

Діапазони оплати праці за умов установлення мінімального окладу на підприємстві на рівні 1500 грн наведено в табл. 6.8.

Таблиця 6.8

ПРИКЛАД ДІАПАЗОНУ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ (ТАРИФНИХ СТАВОК, ОКЛАДІВ) ЗА ВИЛКОВОЇ МОДЕЛІ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Кваліфікаційна група з оплати праці	Діапазон (вилка) посадових окладів (тарифних ставок, окладів), грн	Середнє значення посадового окладу (тарифної ставки, окладу) в діапазоні, грн
1	1500—2700	2100
2	2100—3300	2700
3	2700—3900	3300
4	3300—4500	3900
5	3900—5400	4650

Закінчення табл. 6.8

Кваліфікаційна група з оплати праці	Діапазон (вилка) посадових окладів (тарифних ставок, окладів), грн	Середнє значення посадового окладу (тарифної ставки, окладу) в діапазоні, грн
6	4650—6450	5550
7	5550—7350	6450
8	6450—8550	7500
9	7500—9600	8550
10	8550—10 350	9450
11	9450—11 550	10 500
12	10 500—12 900	11 700
13	11 700—14 100	12 900

Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти (тарифні ставки й посадові оклади) працівників установлюються *в межах діапазону* (*вилки*) відповідної кваліфікаційної групи, до якої належать робота, професія чи посада працівника. Не допускається встановлення працівникам тарифних ставок і посадових окладів нижче від мінімальних і вище від максимальних значень, передбачених для відповідних кваліфікаційних груп[1].

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;
- ✓ дотримання норм (термінів) ремонту обладнання — +0,1;
- ✓ стаж роботи за даною професією:

— не менше двох років — +0,05;

— не менше 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.

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.

[1] Можуть установлюватися індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти (тарифні ставки й посадові оклади) вище максимальних значень, передбачених для відповідних кваліфікаційних груп, лише в разі запровадження індивідуалізованих умов оплати праці.

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 4000—7000 грн. Базовий посадовий оклад змінних майстрів (середнє значення у вилці) дорівнює (4000 + 7000) : 2 = 5500 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 в суміжні підрозділи.

Рівень виконання показників на закріплених за майстрами дільницях і коефіцієнти підвищення та зниження базових посадових окладів змінних майстрів наведено в табл. 6.9.

Таблиця 6.9

РІВЕНЬ ВИКОНАННЯ ПОКАЗНИКІВ НА ЗАКРІПЛЕНИХ ЗА МАЙСТРАМИ ДІЛЬНИЦЯХ І КОЕФІЦІЄНТИ ПІДВИЩЕННЯ ТА ЗНИЖЕННЯ БАЗОВИХ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ ЗМІННИХ МАЙСТРІВ

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 в 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. — 5500 × 1,16 = 6380 грн;
- ✓ Зозулі І. К. — 5500 × 0,96 = 5280 грн;
- ✓ Корнієнка В. О. — 5500 × 0,96 = 5280 грн.

Такий підхід може бути доцільним 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 одного разу на квартал.

Слід зазначити, що встановлення щомісячної періодичності вимагатиме додаткових затрат часу як керівників, так і працівників відділу організації праці та заробітної плати (компенсацій чи служби персоналу) на облік показників, розрахунок індивідуальних коефіцієнтів і 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 і буде суттєвим демотиваційним чинником.

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

Якщо базовий посадовий оклад (тарифна ставка, оклад) установлено на рівні *нижнього значення* вилки, то зазвичай розробляються лише показники підвищення індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів у межах відповідного діапазону. Хоча можуть зазначатися також умови зниження індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів, але не менше 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.

У разі використання вилкової моделі оплати праці можуть також розроблятися *підстави для підвищення індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів* (посадових окладів, тарифних ставок, окладів).

Порядок установлення підстав для підвищення індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів аналогічний розглянутому нами порядку визначення підстав підвищення рівня оплати праці в разі запровадження гнучкої тарифної моделі.

У процесі використання вилкової моделі оплати праці можуть також визначатися додаткові підстави для підвищення розміру основної заробітної плати: перемога в змаганнях, успішне вирішення термінових і важливих завдань, досягнення найвищих у групі результатів діяльності за відповідний період, виконання додаткових завдань і функцій, освоєння робітником суміжної професії, отримання керівником чи професіоналом другої вищої освіти тощо.

Основні характеристики діапазонів оплати праці за вилкової моделі:

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

— тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні;

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

— перекриття в діапазоні.

Розглянемо докладніше зазначені характеристики й основні аспекти, які слід ураховувати під час розроблення діапазонів оплати праці.

Перша характеристика — *співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчої та середнім коефіцієнтом найвищої кваліфікаційної групи*. Загальний діапазон оплати праці у наведеній у табл. 6.7 вилковій моделі оплати праці становить 1,0 : 9,4. Співвідношення мінімальних коефіцієнтів у діапазонах найнижчої та найвищої кваліфікаційних груп дорівнює 1,0 : 7,8, співвідношення середніх коефіцієнтів становить 1,4 : 8,6.

Методичні рекомендації щодо встановлення діапазону схеми посадових окладів наведено вище.

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

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

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

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

— четвертий варіант — регресивне абсолютне та 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 та найвищої 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 отримувати вищий розмір основної заробітної плати, ніж працівник, який щойно прийшов працювати на підприємство й виконує роботу 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. 6.10—6.13.

Таблиця 6.10

ВАРІАНТ ПОБУДОВИ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ З ПОСТІЙНИМ АБСОЛЮТНИМ І РЕГРЕСИВНИМ 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
1	1,0	2,6	1,8	—	—	1,6	—
2	2,2	3,8	3,0	1,2	66,7	1,6	0,4
3	3,4	5,0	4,2	1,2	40,0	1,6	0,4
4	4,6	6,2	5,4	1,2	28,6	1,6	0,4
5	5,8	7,4	6,6	1,2	22,2	1,6	0,4
6	7,0	8,6	7,8	1,2	18,2	1,6	0,4

Таблиця 6.11

ВАРІАНТ ПОБУДОВИ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ З ПРОГРЕСИВНИМ АБСОЛЮТНИМ І ПОСТІЙНИМ 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
1	1,0	1,8	1,4	—	—	0,8	—
2	1,6	2,4	2,0	0,6	41	0,8	0,2
3	2,2	3,4	2,8	0,8	41	1,2	0,2
4	3,2	4,6	3,9	1,1	41	1,4	0,2
5	4,4	6,6	5,5	1,6	41	2,2	0,2
6	6,4	9,2	7,8	2,3	41	2,8	0,2

Таблиця 6.12

ВАРІАНТ ПОБУДОВИ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ З 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
1	1,0	1,8	1,4	—	—	0,8	—
2	1,6	2,2	1,9	0,5	37	0,6	0,2
3	2,0	3,3	2,7	0,7	39	1,3	0,2
4	3,1	4,4	3,8	1,1	41	1,3	0,2
5	4,2	6,6	5,4	1,6	43	2,4	0,2
6	6,4	9,2	7,8	2,4	45	2,8	0,2

Таблиця 6.13

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
1	1,0	2,6	1,8	—	—	1,6	—
2	2,4	4,2	3,3	1,5	82	1,8	0,2
3	3,9	5,5	4,7	1,4	44	1,6	0,3
4	5,2	6,8	6,0	1,3	28	1,6	0,3
5	6,4	7,6	7,0	1,0	16	1,2	0,4
6	7,2	8,4	7,8	0,8	12	1,2	0,4

Розроблені варіанти побудови міжкваліфікаційних співвідношень (коефіцієнтів) можна взяти за основу й адаптувати до конкретних потреб підприємства.

Під час розроблення вилкової моделі оплати праці необхідно визначити *періодичність перегляду індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів* (*посадових окладів, тарифних ставок*) *працівників*. Відповідні рекомендації встановлення періодичності перегляду індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів працівників наведено в попередньому параграфі.

Однією з моделей оплати праці, яка ґрунтується на гнучких засадах і застосовується для оплати праці керівників, є модель ***плаваючих окладів***. За цією 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. Водночас 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 в 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 в такий спосіб посадові оклади доцільно раз на 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 встановлюються 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 14 000 грн. Контрактом передбачено шкалу збільшення (зменшення) посадового окладу залежно від рівня рентабельності (табл. 6.14).

Таблиця 6.14

ШКАЛА ЗБІЛЬШЕННЯ (ЗМЕНШЕННЯ) ПОСАДОВОГО ОКЛАДУ ЗАЛЕЖНО ВІД РІВНЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ

Розмір збільшення (зменшення) рівня рентабельності в поточному кварталі порівняно з попереднім	Розмір збільшення (зменшення) посадового окладу
від 1 до 3 %	2 %
від 3 до 9 %	5 %
під 9 до 15 %	10 %
понад 15 %	20 %

У разі, якщо за перший квартал рівень рентабельності збільшиться, приміром на 4,5 %, порівняно з четвертим кварталом минулого року, то посадовий оклад генерального директора на другий квартал поточного року становитиме: 14 000 × 1,05 = 14 700 грн. Цей посадовий оклад буде базовим для розрахунку посадового окладу на третій квартал.

Якщо, приміром, за другий квартал рівень рентабельності не зміниться або збільшиться чи навіть зменшиться менш як на 1 % порівняно з першим кварталом, то посадовий оклад генерального директора на третій квартал залишиться без змін — 14 700 грн.

У разі, якщо у третьому кварталі рівень рентабельності зменшиться, приміром на 2,4 %, то посадовий оклад генерального директора на четвертий квартал дорівнюватиме: 14 700 × 0,98 = 14 406 грн.

Може застосовуватися норматив збільшення (зменшення) посадового окладу за кожен 1 % зростання (зниження) розміру прибутку або рівня рентабельності (табл. 6.15).

Таблиця 6.15

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) більш як на 20 %	8,0 %

У разі, якщо за перший квартал рівень рентабельності збільшиться на 4,5 % порівняно з четвертим кварталом минулого року й базовий посадовий оклад установлено на рівні 14 000 грн, то посадовий оклад генерального директора на другий квартал поточного року відповідно до наведеної в табл. 6.15 шкали становитиме: 14 000 × 1,09 = 15 260 грн.

Шкала збільшення (зменшення) посадового окладу може бути постійною чи прогресивною. У наведених прикладах — прогресивний тип шкали (див. табл. 6.14 і 6.15). 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 з обсягу, номенклатури та якості робіт.

У разі, якщо базовий оклад майстра дільниці дорівнює 4000 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 отримає додатково 80 грн (4000 × 0,04 × 0,5) до базового посадового окладу. Новий посадовий оклад майстра становитиме 4080 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.

6.5. 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:

$$K_i = \frac{СЗП_i}{СЗП_{\min}}, \qquad (6.1)$$

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, якот: 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

$$K_i = K_{\text{с.п}} \times K_{\text{у.п}} \times K_{\text{зм}} \times K_{\text{і.п}} \times K_{\text{п.м}}\,, \qquad (6.2)$$

де $K_{\text{с.п}}$ — коефіцієнт складності праці, визначається діленням місячної тарифної ставки робітника на мінімальну тарифну ставку;

$K_{\text{у.п}}$ — коефіцієнт умов праці, залежить від розміру доплати за роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці; $K_{\text{у.п}} = \{1{,}04;\ 1{,}08;\ 1{,}12;\ 1{,}16;\ 1{,}2;\ 1{,}24\}$;

$K_{\text{зм}}$ — коефіцієнт змінності роботи, залежить від розміру доплат за роботу у вечірню та нічну зміну;

$K_{\text{і.п}}$ — коефіцієнт інтенсивності праці, залежить від розміру доплат за інтенсивність праці, суміщення професій, розширення зони обслуговування або збільшення обсягів робіт;

$K_{\text{п.м}}$ — коефіцієнт професійної майстерності, залежить від розміру надбавок 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).

Приклад. У МНТК «Мікрохірургія ока» шкалу кваліфікаційних коефіцієнтів назвали «шкалою соціальної справедливості», і складається вона з шести рівнів (табл. 6.16).

Таблиця 6.16

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. 6.17). Віднесення працівника до тієї чи тієї кваліфікаційної групи здійснюється на підставі індивідуального кваліфікаційного коефіцієнта та за результатами кваліфікаційного оцінювання й атестації.

Таблиця 6.17

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	Фахівці III категорії й 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

$$ЗП_i = \frac{ФОП}{\sum_{i=1}^{n} К_i \times КТУ_i \times Ч_i} \times (К_i \times КТУ_i \times Ч_i), \quad (6.3)$$

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 та 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 та 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.

6.6. 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 робітника 1-го розряду і посадового окладу заступника першого керівника (головного інженера).

Приклад. Тарифна ставка робітника 1-го розряду дорівнює 1600 грн, посадовий оклад заступника першого керівника (головного інженера) встановлено у розмірі 10 400 грн, тоді діапазон тарифних коефіцієнтів становитиме 10 400 : 1600 = 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 та 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. 6.18 наведено варіанти ЄТС для диференціації посадових окладів і тарифних ставок працівників за складністю праці.

Таблиця 6.18

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

Закінчення табл. 6.18

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

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 в 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 р. № 1298 (*далі* — Постанова № 1298).

З 1 вересня 2008 р. запроваджено III 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. 6.19).

Таблиця 6.19

ЄТС ДЛЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ УСТАНОВ, ЗАКЛАДІВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ ОКРЕМИХ ГАЛУЗЕЙ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ (III 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 та відносне зростання тарифних коефіцієнтів) наведено в табл. 6.20.

Таблиця 6.20

МІЖРОЗРЯДНА РІЗНИЦЯ ЄТС ДЛЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ УСТАНОВ, ЗАКЛАДІВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ ОКРЕМИХ ГАЛУЗЕЙ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

Розряд ЄТС	Тарифний коефіцієнт	Абсолютне зростання тарифного коефіцієнта	Відносне зростання тарифного коефіцієнта, %
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

Закінчення табл. 6.20

Розряд ЄТС	Тарифний коефіцієнт	Абсолютне зростання тарифного коефіцієнта	Відносне зростання тарифного коефіцієнта, %
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
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. 6.21.

Таблиця 6.21

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

Закінчення табл. 6.21

Посада	Діапазон розрядів за ЄТС
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
Завідувач (керівник): навчально-виробничої (навчальної) майстерні; навчально-методичного кабінету; лабораторії (кабінету) навчально-методичного (методичного) закладу; відділення виробничої практики вищого навчального закладу I та II рівнів акредитації	9—12
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 компенсаційної політики 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.

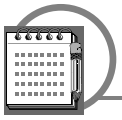
За традиційного підходу кожному розряду (кваліфікаційній групі) присвоюються стабільні тарифні ставки та посадові оклади. Оскільки тарифна частина становить більшу частку заробітної плати працівників, то така «стабільність» або незначна її зміна можуть спричинити зниження мотивації висококваліфікованих 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 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. *Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.
8. *Волгин Н. А.* Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба / Н. А. Волгин. — М. : Экзамен, 2004.
9. *Горелов Н. А.* Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.
10. 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.
11. *Одегов Ю. Г.* Экономика персонала / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — М. : Альфа-Пресс, 2009.
12. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пос. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
13. Экономика персонала / [Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик и др.]. — М. : ИНФРА-М, 2009.
14. *Яковлев Р. А.* Оплата труда в организации / Р. А. Яковлев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : МЦ ФЭР, 2005.

Розділ 7

ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД І ФОРМУВАННЯ ГРЕЙДІВ. ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З ВИКОРИСТАННЯМ ГРЕЙДІВ

7.1. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування.
7.2. Процедура та методи аналізу робіт.
7.3. Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика.
7.4. Факторно-балове оцінювання посад і робіт.
7.5. Технологія формування грейдів.
7.6. Диференціація посадових окладів з використанням грейдів.
7.7. 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 та 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 встановлення 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 отримання інформації, необхідної для визначення цінності посад і робіт і формування грейдів;
✓ визначати фактори, розробляти їх описові рівні та встановлювати вагомість вибраних факторів оцінювання посад і робіт;
✓ оцінювати посади й роботи за ключовими факторами;
✓ установлювати відповідність посадових окладів і тарифних ставок цінності посад і 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, і використовувати її під час формування параметрів основної заробітної плати.

7.1. 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, які містять відповідні випуски Довідника. Така практика існує на більшості підприємств, хоча в багатьох випадках вона не відповідає потребам бізнесу, стратегічним цілям підприємства, не враховує його специфіки.

Слід 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. Кваліфікаційні характеристики для багатьох професій і посад 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 та обов'язків, кваліфікаційні вимоги та вимоги до рівня знань.

Чинні кваліфікаційні характеристики є типовими, не враховують специфіки підприємства, його розмірів, кількість рівнів управління й насамперед цінність посад.

Класифікатором професій передбачено також створення похідних назв професій від базових, що позначатиметься на переліку завдань та 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, які на практиці виникають раніше, ніж уносяться зміни та доповнення до Класифікатора професій і випусків Довідника.

На підставі інформації, що міститься в 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 та розроблення міжкваліфікаційних співвідношень можуть здійснюватися за результатами оцінювання посад і робочих місць. Практичним інструментом, який дає змогу оцінити посади й робочі місця та на їх основі сформувати групи з оплати праці, є процедура грейдування.

Грейд (від англ. *grade*) — ступінь, ранг, звання, рівень; класифікувати, сортувати, розташовувати за рангом (рівнем) тощо.

У наукових і публіцистичних працях автори дають різні визначення термінів *грейд* і *грейдування*:

— грейд — зарплатний рівень; група близьких посад з однаковим рівнем заробітної плати[1].

— грейд — група робіт/посад, які мають однакову цінність для роботодавця. Система грейдів — управлінський механізм, який є ієрархічною системою груп робіт/посад, структурованою з метою управління монетарною винагородою, системою соціальних виплат, ефективністю роботи та нематеріальною мотивацією персоналу[2].

— система грейдів — це різновид матеріальної мотивації персоналу, яка ґрунтується на оцінці відносної цінності посад у компанії, створенні ієрархії посад з відповідними окладами[3].

— грейдинг (*авт.* — грейдування) — групування посад згідно з певною методикою (визначення «ваги» (*авт.* — оцінювання посад), класифікація тощо) з метою стандартизації оплати праці в організації[4].

— грейдування — створення ієрархії рангів, універсальної для всього персоналу[5].

З усіх визначень можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, до грейду належить група посад і робіт, які мають однакову значущість (цінність) для підприємства.

По-друге, головний критерій віднесення посади/роботи до відповідного грейду — її цінність для підприємства.

По-третє, грейди формують за результатами оцінювання посад і робіт за низкою специфічних для підприємства факторів.

По-четверте, для посад/робіт, які належать до одного грейду, установлюється однаковий діапазон посадових окладів/окладів.

Отже, **грейд** — це група посад/робіт, сформованих за результатами їх оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, які мають однакову цінність для підприємства й відповідно однаковий діапазон посадових окладів/окладів.

Грейдування — процедура формування грейдів (об'єднання посад/робіт у групи) згідно з їх цінністю для підприємства, визначеною за результатами оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, і встановлення діапазонів посадових окладів/окладів.

Цінність посади (роботи) — узагальнений показник, що визначає внесок конкретної посади (роботи) у результати діяльності підприємства (установи, організації), і визначається за низкою специфічних для підприємства факторів.

---

[1] Словарь менеджера по персоналу [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.promanov.ru/Dictionary.html (дата обращения: 30.09.2013).

[2] *Бодрова О. А.* Оптимизация оплаты труда на основе системы грейдов : автореф. дис. кан. экон. наук : спец. 08.00.05 / Бодрова О. А. — М. : Рос. гос. ун-т туризма и сервиса, 2008. — С. 9.

[3] *Попова О.* 7 шагов к успешному проекту. Система грейдов для вашей компании [Электронный ресурс] / О. Попова. — Режим доступа: http://www.crn.ru/numbers/reg-numbers/detail.php?ID=45860 (дата обращения: 30.09.2013).

[4] *Чермеков В. П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чермеков. — М. : Вершина, 2007. — С. 16.

[5] *Рутицкая В.* Модель оплаты труда: грейды [Электронный ресурс] / В. Рутицкая. — Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/article/model-oplaty-truda-greidy (дата обращения: 30.09.2013).

Близьким до поняття *грейд* є термін *кваліфікаційна група з оплати праці*. До кваліфікаційної групи (розряду) і грейду належить група посад, для яких установлюється однаковий діапазон посадових окладів/окладів. Разом з тим можна виокремити *відмінності у формуванні та використанні в практиці управління персоналом кваліфікаційних груп і грейдів* (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

ВІДМІННОСТІ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ГРУП І ГРЕЙДІВ

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

Розглядаючи принципи формування грейдів і кваліфікаційних груп, доцільно згадати про *методику оцінки складності праці і якості роботи спеціалістів, розроблену в 80-х роках минулого століття Науково-дослідним інститутом праці* (*м. Москва*)[1]. Методику оцінювання було призначено для встановлення за результатами оцінювання кваліфікаційних категорій і диференціації посадових окладів керівників, спеціалістів і технічних службовців.

Фактично в основі зазначеної методики лежать принципи грейдування. Водночас рекомендації щодо використання методики не містили жодних норм щодо її адаптації до конкретних потреб підприємства. Методикою передбачено оцінювання посад за єдиним переліком ознак. До таких ознак належать: характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт; самостійність у роботі; масштаб і складність керівництва; відповідальність.

Грейди формуються, як уже зазначалося, за результатами оцінювання посад і робіт за низкою *специфічних* для певного підприємства факторів. Хоча перелік ознак оцінювання складності праці згідно з методикою, розробленою Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва), є класичним, проте він не враховує фактори, які визначають не лише складність, а й цінність посад і робіт для під-

[1] Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов. — М. : Экономика, 1989. — 54 с.

приємств за сучасних умов. Наприклад, рівень контактів (навики комунікації), ціну помилки, новизну завдань тощо.

Зауважимо, що проектування основної заробітної плати на основі класичного тарифного нормування й процедури грейдування — це різні, але не протилежні підходи. *Відмінності в проектуванні основної заробітної плати за класичним тарифним нормуванням і процедурою грейдування* наведено в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

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

Показник (ознака)	Класичне тарифне нормування	Процедура грейдування
Основа для проведення тарифікаційних процедур	Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників	Результати оцінювання посад і робіт (компетенцій) за низкою специфічних для певного підприємства факторів з урахуванням кваліфікаційних характеристик професій працівників
Головні критерії диференціації основної заробітної плати	Складність праці, необхідний рівень кваліфікації	Цінність посад/робіт (компетенції працівника), які визначаються за низкою факторів, зокрема й складністю праці (рівнем кваліфікації)
Кількість розрядів/ кваліфікаційних груп/ грейдів	Кількість розрядів тарифної сітки залежить від складності робіт і визначається на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Кількість позицій у схемі посадових окладів визначається кількістю посад або кваліфікаційних груп	Кількість грейдів залежить від розмірів підприємства, його організаційно-правової форми, фінансових можливостей тощо[1]

Незважаючи на відмінності в проектуванні основної заробітної плати за класичним тарифним нормуванням і процедурою грейдування, ці підходи не виключають один одного. Тарифне нормування є підґрунтям для проектування основної заробітної плати. Стандартна процедура тарифікації має застосовуватися для професій робітників, а також посад керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців у частині врахування кваліфікаційних вимог. Грейдування насамперед доповнює, а в окремих випадках заміняє стандартну, класичну процедуру тарифікації.

Грейдування є нічим іншим, як процедурою тарифікації робіт. На відміну від стандартних тарифікаційних процедур, грейдування є досконалішою процедурою, яка дає змогу повніше врахувати індивідуальні потреби підприємства в диференціації основної заробітної плати. Тому *проектування основної заробітної плати на основі процедури грейдування не суперечить чинному*

[1] Під час формування грейдів підприємства зазвичай дотримуються принципу об'єднання посад в якомога меншу (однак оптимальну, але не мінімальну) кількість грейдів, що дає змогу збільшувати діапазони (вилки) посадових окладів/окладів, установлених для кожного грейду, і водночас стимулювати поліпшення результатів праці, підвищення компетентності тощо.

законодавству, згідно з яким тарифна система є основою організації заробітної плати.

Перш ніж прийняти рішення про запровадження грейдового підходу до формування основної заробітної плати, слід обґрунтувати його доцільність з огляду на специфіку діяльності підприємства, вид економічної діяльності, його організаційно-правову форму, розміри, структуру й чисельність персоналу, наявність філій, регіональних представництв тощо. Скажімо, установлення заробітної плати (зокрема проектування основної її частини) працівників підприємств, що фінансуються з бюджету, належить до сфери державного регулювання й 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, фахівців і технічних службовців. 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 філій і регіональних представництв. Запровадження цього підходу насамперед актуальне для підприємств у галузі фінансової діяльності, страхування, торгівлі, зв'язку, на окремих промислових підприємствах.

Проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдування на підприємствах, в установах та організаціях дає змогу отримати такі вигоди (зиски, переваги):

— узгодити основну заробітну плату з визначеною цінністю посад і робіт, кон'юнктурою ринку праці та фінансовими можливостями підприємства (запланованим фондом основної заробітної плати);

— забезпечити об'єктивну диференціацію основної заробітної плати залежно не лише від складності праці, а й цінності посад і робіт, внеску посади та роботи в результати діяльності підприємства, рівня розвитку професійно значущих компетенцій у працівника, його індивідуальних результатів праці, стажу роботи на підприємстві;

— створити додаткові можливості для кар'єрного зростання працівників і посилити матеріальну заінтересованість працівників у професійному зростанні та поліпшенні результатів праці;

— забезпечити справедливість, прозорість і конкурентоспроможність оплати праці;

— оптимізувати витрати на оплату праці.

Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів дасть змогу швидко реагувати на зміни в законодавстві (підвищення мінімальної заробітної плати), колективних (генеральній, галузевій) угодах, економічній ситуації підприємства, вносити відповідні зміни в схему посадових окладів і штатний розпис зі збереженням оптимальних співвідношень в оплаті праці.

Етапи грейдового підходу до формування параметрів основної заробітної плати наведено на рис. 7.1.

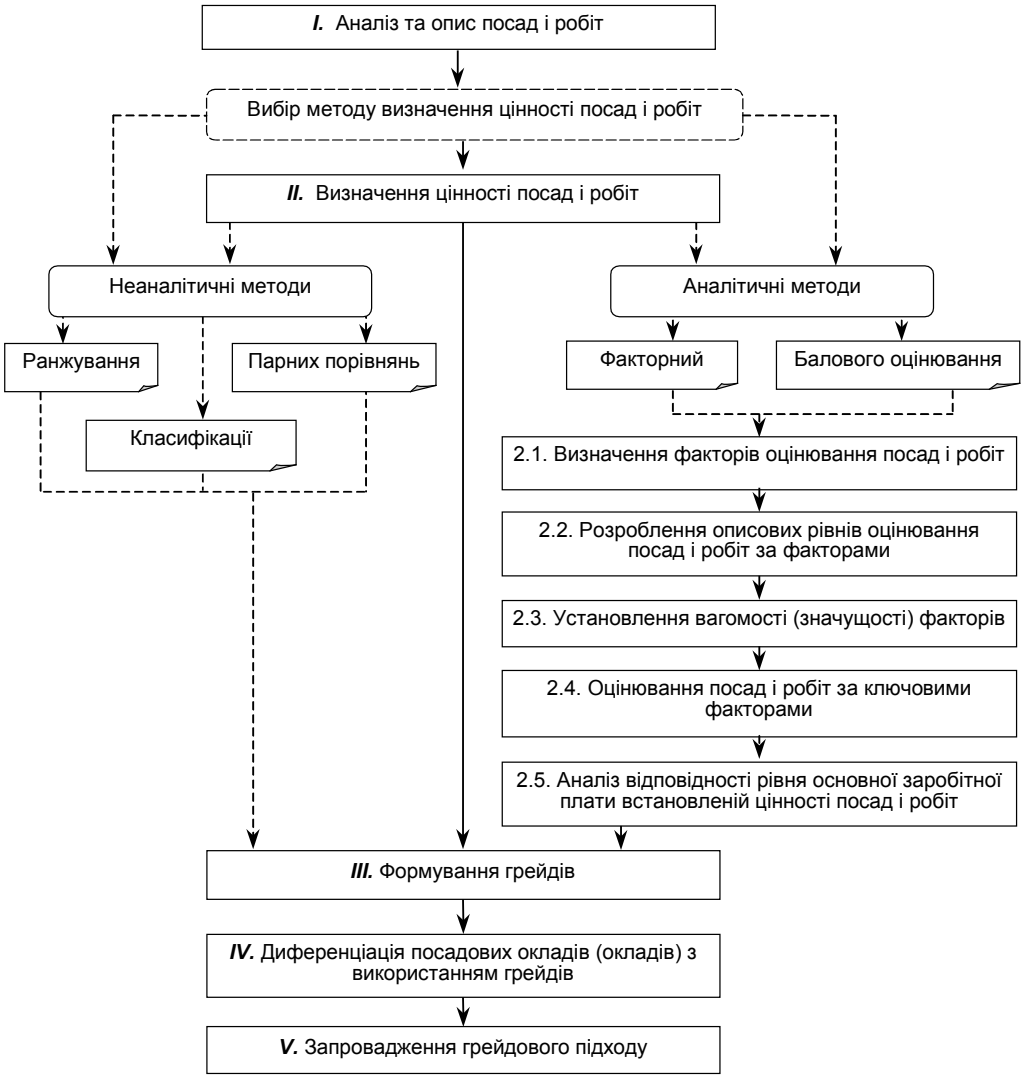


Рис. 7.1. Етапи грейдового підходу до формування параметрів основної заробітної плати

7.2. Процедура та 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 зміст роботи, процедури й методи виконання, функції, обов'яз-

ки та характеристики працівника (знання, уміння, навики, здібності, якості тощо), особливості його поведінки, необхідні для ефективного виконання завдань. Етапи аналізу роботи наведено на рис. 7.2.

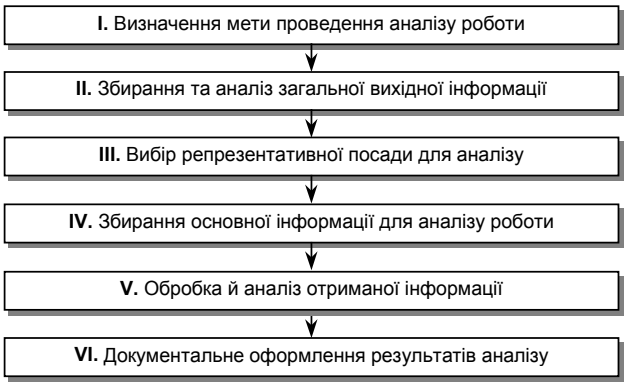


Рис. 7.2. Етапи аналізу роботи

Використовують різні методи аналізу робіт (інтерв'ювання, анкетування, спостереження тощо).

В *інтерв'ю* можуть бути передбачені такі запитання:

— 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 з працівниками структурних підрозділів, представниками інших організацій, приватними особами?

— Які інструкції та 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 отримати 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, працівникові самому потрібно описати обов'язки, які він виконує. Структуру анкети, яка застосовується для аналізу робіт у компанії «ЗМ», наведено в табл. 7.3. Приклад анкети для аналізу робіт наведено в додатку Б.

Таблиця 7.3

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 та 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
Перелічити п’ять найважливіших обов’язків, які постійно потрібно виконувати, і зазначте відсоток часу, який витрачаєте на кожен вид робіт</td></tr>
<tr><td>Обов’язки</td><td>Відсоток часу
(загальна сума не повинна перевищувати 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, які виконують роботу?
Приклади:
• середня освіта, дворічна підготовка у Vo-Tech-школі
• бакалавр хімічних наук
Для окремих робіт вимоги до рівня освіти та 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>
<tr><th colspan="3">III. Різноманітність і складність обов’язків</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Характер і різноманітність діяльності</td><td colspan="2">Опишіть процес трудової діяльності. Наскільки важливі результати Вашої роботи для компанії? На чому зосереджуєте основну увагу у Вашій роботі? На які види робіт витрачаєте найбільше часу?</td></tr>
<tr><td colspan="2">1. Від кого/звідки (посадова особа) Ви отримуєте роботу?</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Які процеси чи завдання Ви виконуєте?</td></tr>
<tr><td colspan="2">3.</td></tr>
<tr><td>Складність робіт</td><td colspan="2">Наведіть приклад особливо складної проблеми, з якою Ви зіштовхнулися на роботі. Чому так сталося? Як часто це відбувається? Які вміння чи засоби необхідні для розв’язання цієї проблеми?</td></tr>
<tr><td>IV. Загальний коментар</td><td colspan="2">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?</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.

У зарубіжних країнах поширені *універсальні методики*, які дають змогу комп'ютеризувати процедуру аналізу роботи й отримати 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 та 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 в 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 в межах парадигми «Люди — Дані — Предмети». Предмети та вимоги роботи в основних галузях праці наведено в табл. 7.4.

Таблиця 7.4

ПРЕДМЕТИ І ВИМОГИ РОБОТИ В ОСНОВНИХ ГАЛУЗЯХ ПРАЦІ

Галузь	Предмети праці	Вимоги роботи
Дані	Інформація, знання та поняття, які отримують 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 та продукти. Усе, що можна відчути (побачити), має форму та інші фізичні характеристики	Установлювати Оперувати Управляти Контролювати Маніпулювати Змащувати Обробляти

Головна теза методики FJA: кожна робота має мету, вимоги й 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 Ін-

[1] Компіляція — процес написання твору, наукової праці на підставі чужих матеріалів без самостійного дослідження та опрацювання джерел.

тернеті 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 нього та його досвіду. Друга група містить професійні характеристики, характеристики ринку праці та специфічні вимоги посади.

Спостереження за робочим процесом використовують переважно тоді, 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 та ін.

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.

7.3. Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика

На практиці використовують різні методи визначення цінності (значущості) посад і робіт в організації, які можна об'єднати в 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 рівнів управління та досвідчених професіоналів і фахівців, розподіляє посади та роботи за значущістю для підприємства. Метод ґрунтується виключно на суб'єктивному оцінюванні, тому рейтинги, отримані від різних експертів, можуть суттєво відрізнятися, що ускладнює процедуру їх зіставлення.

Метод класифікації передбачає групування посад і робіт 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 і робіт у межах кожної групи до того чи іншого грейду здійснюється на основі суб'єктивних оцінок експертів. Метод класифікації може використовуватись як допоміжний разом з ранжуванням.

Відповідно до *методу парних порівнянь* посади (роботи) порівнюються попарно одна з одною. Для цього необхідно скласти таблицю можливих пар посад (робіт). Важливішу (ціннішу) посаду (роботу) у парі треба вказати з використанням знака «+». Якщо посади (роботи) рівноцінні, то у відповідних клітинках ставиться знак «=». Після цього треба визначити суму «+» для кожної посади/роботи (табл. 7.5). Експертові легше виокремити важливішу (ціннішу) посаду/роботу серед двох (у парі), ніж з-поміж усього набору посад/робіт. Кількість порівнянь, які потрібно зробити в разі використання цього методу, розраховується за формулою

$$t = \frac{P^2 - P}{2}, \tag{7.1}$$

де t — кількість порівнянь;

P — кількість посад (робіт).

Отже, у разі оцінювання п'яти посад (робіт) кількість порівнянь становить 10, десяти — 45, двадцяти — 190. Тому використання методу парних порівнянь ускладнюється зі збільшенням кількості посад (робіт).

Таблиця 7.5

МАТРИЦЯ ПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ ПОСАД (РОБІТ)

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

Зауважимо, що неаналітичним методам притаманний високий ступінь суб'єктивізму.

До ***аналітичних методів*** належать факторний метод і метод балового оцінювання.

У межах *факторного методу* можна виокремити кілька підходів до визначення значущості посад і робіт. 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 й 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 в 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 і робіт*.

Використання аналітичних методів підвищує об'єктивність результатів оцінювання. До того ж метод факторно-балового оцінювання простий у використанні, легко адаптується до конкретних потреб і специфіки підприємства. Цей метод можна використовувати для оцінювання та порівняння не тільки всіх посад і робіт одного підприємства, а й посад і робіт різних філій, представництв, розташованих навіть у різних країнах, посад різних підприємств.

7.4. Факторно-балове оцінювання посад і робіт

Методика факторно-балового оцінювання складається з таких етапів (див. рис. 7.1):

— визначення факторів оцінювання посад і робіт;

— розроблення описових рівнів оцінювання посад і робіт за факторами;

— установлення вагомості (значущості) факторів;

— оцінювання посад і робіт за ключовими факторами;

— аналіз відповідності рівня основної заробітної плати встановленій цінності посад і робіт.

Визначення факторів оцінювання посад і робіт

Фактори оцінювання посад і робіт мають бути простими для розуміння, єдиними для всіх посад і робіт, ураховувати специфіку діяльності підприємства.

Методикою консалтингової компанії «Хей Груп» («Hay Group») передбачено 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 та 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 та 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:

А. 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 слід пам'ятати, що невелика їх кількість (3—4) зменшує достовірність результатів оцінювання. Надто велика кількість факторів (понад 10) збільшує достовірність результатів оцінювання, але ускладнює процедуру оцінювання та оброблення даних. Залежно від специфіки підприємства кількість факторів оцінювання може варіювати від шести до десяти.

Розроблення описових рівнів оцінювання посад і робіт за факторами

Щоб мати чітко визначені критерії оцінювання, треба розробити описові рівні оцінювання посад і робіт 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. Оптимальна кількість рівнів оцінювання — від 5 до 7.

Кожен фактор може мати різну кількість рівнів, що часто спостерігається на практиці. Проте для забезпечення єдиного уніфікованого підходу до оцінювання доцільно використовувати однакову кількість описових рівнів для всіх факторів.

Розроблені описові рівні для окремих факторів оцінювання посад і робіт наведено в додатку 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. Найпростішим у практичному використанні є метод балового оцінювання. Експерти мають оцінити важливість факторів за запропонованою шкалою.

Експертне оцінювання може здійснюватися з використанням анкети, зразок якої наведено в табл. 7.6.

Таблиця 7.6

Анкета №_____

Шановний респонденте! Просимо Вас установити важливість (значущість) факторів оцінювання посад і робіт 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 і робіт	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 й більше пунктів відрізняються від оцінок інших експертів.

Вагомість кожного фактора визначається підсумовуванням балів, які набрав кожен фактор. Сумарні бали можна «зважити» й визначити коефіцієнти вагомості за формулою

$$\alpha_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^{n} a_i}, \qquad (7.2)$$

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 їх значущості (табл. 7.7).

Таблиця 7.7

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 і робіт виставлені бали за факторами не слід перемножувати на коефіцієнти вагомості.

Розподіл балів за рівнями оцінювання з урахуванням вагомості факторів наведено в табл. 7.8.

Таблиця 7.8

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 застосовувати різноманітні підходи. У запропонованому варіанті (див. табл. 7.8) використаний найпростіший підхід — різниця (крок) між балами однакова. За такого підходу крок (h) визначається за формулою

$$h = \frac{\max - \min}{m - 1}, \tag{7.3}$$

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 і робіт за ключовими факторами

Після вибору факторів і встановлення їх вагомості потрібно апробувати розроблену методику. Для апробації слід сформувати репрезентативну вибірку: близько 10 % посад, які потрібно буде оцінити. Причому посади й роботи мають належати до різних категорій і професійних груп. Апробація проводиться задля перевірки ступеня врахування найсуттєвіших характеристик і вимог роботи, чіткості формулювання факторів та їх описових рівнів.

Після цього необхідно оцінити посади й роботи за ключовими факторами. Результати оцінювання окремих посад і робіт для торговельного підприємства наведено в табл. 7.9.

Таблиця 7.9

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД І РОБІТ

Посада (робота)	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. 7.9

Посада (робота)	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

Аналіз відповідності рівня основної заробітної плати встановленій цінності посад і робіт

Залежно від кількості набраних балів (за факторно-баловим методом) чи встановлених рангів (за неаналітичними методами) посади та роботи можна розташувати ієрархічно.

За результатами оцінювання посад і робіт можна зробити аналіз відповідності рівня основної заробітної плати визначеній цінності посад і робіт. Для цього на основі даних про виставлені для кожної посади (роботи) бали та розміри посадових окладів/окладів (табл. 7.10) слід побудувати лінію тренду (рис. 7.3).

Таблиця 7.10

ІЄРАРХІЯ ПОСАД ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНЮВАННЯ

Посада (робота)	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

Закінчення табл. 7.10

Посада (робота)	Бали	Посадові оклади (оклади), грн
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

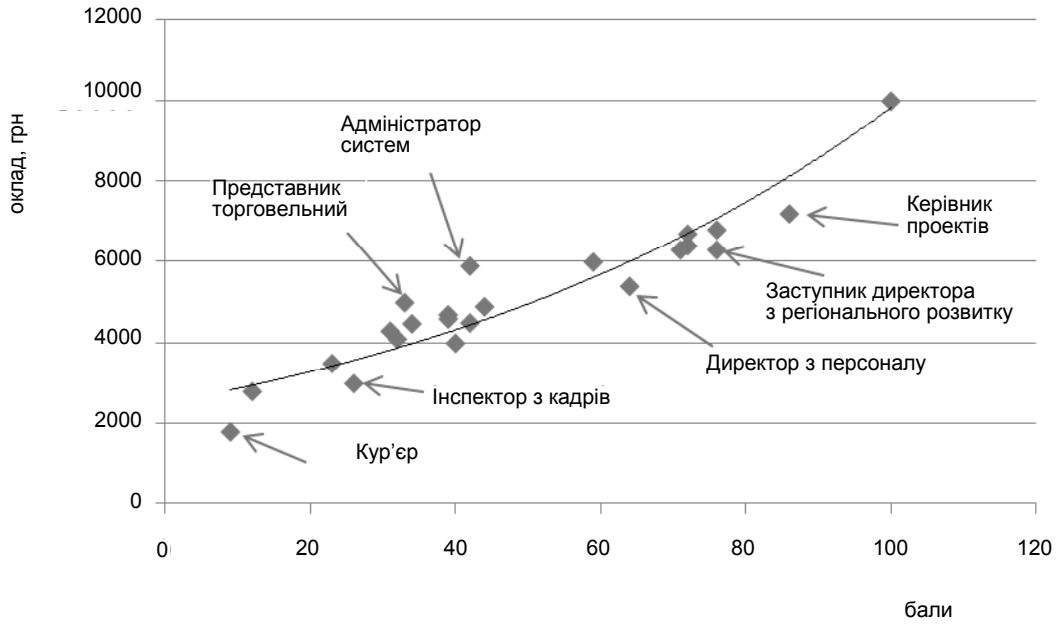


Рис. 7.3. Залежність основної заробітної плати від цінності посади (роботи)

Якби посадові оклади (оклади) відповідали б значущості посад і робіт, то всі точки лежали б на лінії тренду. На рис. 7.3 можна побачити невідповідність основної заробітної плати окремих посад і робіт їхній цінності, причому частина точок містяться нижче від лінії тренду, частина — вище. Оклади посад і робіт, точки яких містяться нижче від лінії тренду, є заниженими, і навпаки, завищено оклади для посад і робіт, точки яких знаходяться вище від лінії. Суттєво заниженими виявились оклади для директора з персоналу, заступника директора з питань регіонального розвитку, керівника проектів, інспектора з кадрів і кур'єра. Завищені посадові оклади для адміністратора систем і торговельного представника.

За суттєвих невідповідностей окладу визначеній значущості посади (роботи) потрібно з'ясувати причини. Ними можуть бути:

— помилки, допущені під час розроблення методики оцінювання (неправильно вибрані фактори оцінювання, неправильно встановлені коефіцієнти їх вагомості, помилки в розробленні описових рівнів оцінювання тощо);

— помилки, допущені під час оцінювання посад і робіт;

— дефіцит чи надмірна кількість представників окремих професійних груп на ринку праці та ін.

7.5. Технологія формування грейдів

Після оцінювання посад та робіт потрібно сформувати грейди — об'єднати посади та роботи в групи.

Грейди можна формувати різними способами. За умов використання неаналітичних методів грейди формують на підставі рангів, установлених для посад і робіт. Ранги розбивають на діапазони на основі суб'єктивного розуміння керівниками й фахівцями, які розробляють систему оплати праці, прийнятного для цього підприємства групування посад і робіт. Приклад формування грейдів за встановленими рангами наведено в табл. 7.11.

Таблиця 7.11

ФОРМУВАННЯ ГРЕЙДІВ ЗА ВСТАНОВЛЕНИМИ РАНГАМИ

Категорія	Найменування посади (роботи)	Ранг посади (роботи)	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 і робіт у грейди, полягає у визначенні діапазонів (інтервалів) оцінок (балів) у кожному грейді.

Можна рекомендувати кілька *підходів до встановлення діапазонів грейдів*. Наведемо їх.

1. Визначення діапазонів грейдів способом *розбиття всієї множини балів на рівні інтервали*.

У розглянутому раніше прикладі (див. табл. 7.10) мінімальний бал дорівнює 9, максимальний — 100. Якщо ми хочемо об'єднати всі посади та роботи в п'ять грейдів, то до першого грейду ввійдуть посади та роботи, 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 (роботи), які належать до однієї категорії (професійної групи), можуть увійти до різних грейдів, хоч отримані ними оцінки доволі близькі. Так, за встановленими нами діапазонами посади рекламіста й фахівця із зв'язків із громадськістю та пресою, оцінені в 39 балів (див. табл. 7.10), увійдуть до другого грейду, фахівця із розширення ринку збуту (44 бали) — до третього. До того ж відповідно до виділених діапазонів посади рекламіста, фахівця із зв'язків із громадськістю та пресою й бухгалтера потраплять до одного грейду разом з посадами (роботами) референта, інспектора з кадрів і навіть охоронця, хоча різниця і в складності робіт, і в рівні кваліфікації зазначених посад (робіт) суттєва.

2. Визначення діапазонів грейдів на основі *групування посад і робіт, 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. Під «незначними розбіжностями в балах» варто прийняти 15-відсоткову відмінність в оцінках (балах), яка вважається майже непомітною відповідно до закону Вебера-Фехнера[1]. Якщо різниця оцінок посад (робіт) і оцінки еталонної[2] для цієї групи посад (робіт) становить не більше 15 %, то посади можна вважати рівнозначними (рівноцінними) і відносити їх до одного грейду.

Приклад сформованих за результатами оцінювання посад і робіт (одержаними ними балами) грейдів:

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)

---

[1] *Чермеков В. П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / *В. П. Чермеков*. — М. : Вершина, 2007. — С. 50.

[2] Найтиповішої, найпоширенішої, наймасовішої.

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 і робіт доцільно побудувати матрицю грейдів, яку слід використовувати під час планування кар'єри та ротації працівників між різними підрозділами.

Приклад матриці грейдів, побудованої для окремих підрозділів, наведено в табл. 7.12.

Таблиця 7.12

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 із підбору персоналу	—
3	Агент торговельний	Представник торговельний	—	Бухгалтер
2	—	—	Інспектор з кадрів	—
1	—	—	—	Обліковець із реєстрації бухгалтерських даних

7.6. ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ГРЕЙДІВ

Після формування грейдів потрібно встановити діапазони для визначення основної заробітної плати для посад і робіт, які ввійшли до кожного грейду. Під час розроблення діапазонів посадових окладів (окладів) слід ураховувати зовнішні (ринкові значення заробітних плат працівників відповідних категорій і

професійних груп) і внутрішні фактори (цінність відповідних посад і робіт, фінансові можливості тощо).

Для *встановлення діапазонів рекомендовано визначати міжкваліфікаційні* (*міжпосадові*) *співвідношення* (*коефіцієнти*). Ці коефіцієнти показують, у скільки разів посадові оклади (оклади) відповідного грейду більші, ніж установлена на підприємстві мінімальна заробітна плата (мінімальний оклад, мінімальна тарифна ставка). Установлені інтервали коефіцієнтів переводяться в діапазони посадових окладів (окладів) шляхом множення коефіцієнтів на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату (мінімальний оклад). З методичного погляду цей підхід дає змогу точніше врахувати потреби підприємства в диференціації заробітної плати, швидше реагувати на зміни, що відбуваються в трудовому законодавстві (підвищення рівня мінімальної заробітної плати), фінансових можливостях підприємства зі збереженням оптимальних співвідношень в оплаті праці працівників різних категорій і професійних груп.

Для диференціації основної заробітної плати можна використати два підходи:

1) гнучку модель — диференціація основної заробітної плати за рівнями;
2) вилкову модель — установлення діапазону у формі вилки.

Розроблені діапазони міжкваліфікаційних співвідношень у формі вилки для торговельного підприємства наведено в табл. 7.13.

Таблиця 7.13

РОЗРОБЛЕНІ ДІАПАЗОНИ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ У ФОРМІ ВИЛКИ 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
1-й	1,0	1,8	1,4	—	—	0,8	—
2-й	1,5	2,3	1,9	0,5	36	0,8	0,3
3-й	2,0	3,9	3,0	1,1	58	1,9	0,3
4-й	3,6	6,0	4,8	1,8	60	2,4	0,3
5-й	5,7	7,3	6,5	1,7	35	1,6	0,3
6-й	7,0	8,6	7,8	1,3	20	1,6	0,3

У цьому варіанті — співвідношення між середніми коефіцієнтами найнижчого та 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.

У наведеному прикладі формування грейдів для торговельного підприємства найбільша кількість працівників належить до 3 і 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 для 3 і 4-го грейдів збільшено ширину діапазону. Розширення діапазонів оплати для окремих грейдів

особливо актуальне для підприємств з обмеженими можливостями для кар'єрного зростання працівників.

Розроблені інтервали коефіцієнтів потрібно перевести у вилку посадових окладів (окладів) шляхом множення мінімального та максимального коефіцієнтів у вилці на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату (оклад, тарифну ставку). За умов установлення мінімального окладу на підприємстві на рівні 2000 грн посадові оклади (оклади) працівників диференціюватимуться як наведено в табл. 7.14.

Таблиця 7.14

ДІАПАЗОНИ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ, ЇХ ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

(грн)

Грейд	Мінімальний посадовий оклад/оклад	Максимальний посадовий оклад/оклад	Середній розмір посадового окладу/окладу	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
1-й	2000	3600	2800	1600	–
2-й	3000	4600	3800	1600	600
3-й	4000	7800	6000	3800	600
4-й	7200	12 000	9600	4800	600
5-й	11 400	14 600	13 000	3200	600
6-й	14 000	17 200	15 600	3200	600

На рис. 7.4 схематично зображено діапазони посадових окладів (окладів), установлених для кожного грейду.

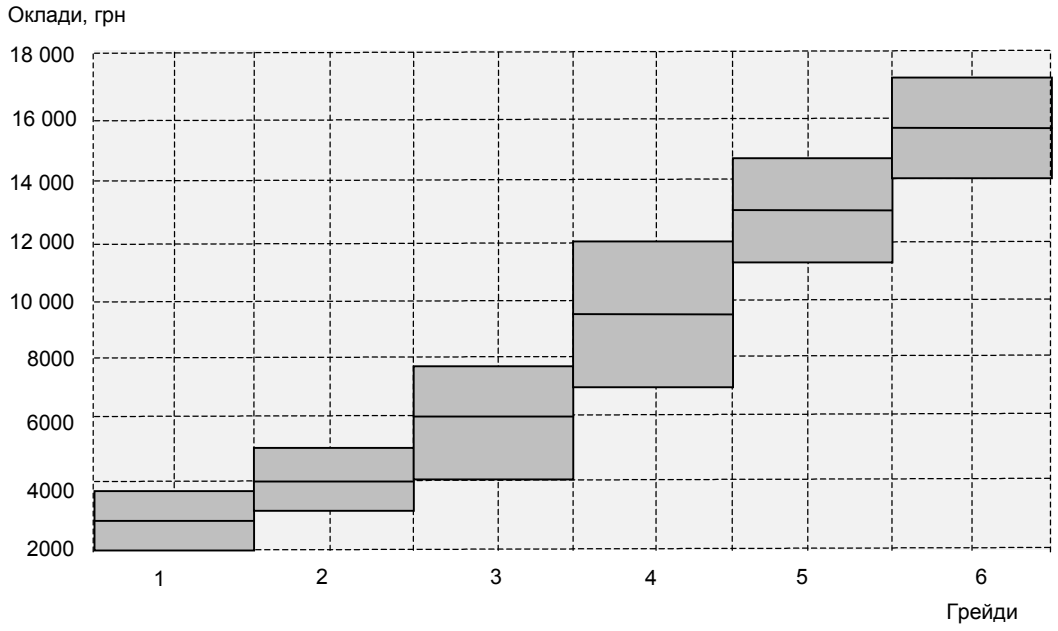


Рис. 7.4. Діапазони посадових окладів

Після призначення працівника на посаду (роботу) йому встановлюється мінімальний чи середній посадовий оклад (оклад) грейду, до якого належить відповідна посада/робота. Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівників слід переглядати. Методичні рекомендації щодо розроблення та перегляду кваліфікаційних коефіцієнтів наведено в розділі 6. З установленими на підприємстві правилами перегляду кваліфікаційних коефіцієнтів мають бути ознайомлені всі працівники.

Коригування діапазонів оплати праці з урахуванням кон'юнктури ринку праці

Установлені діапазони (рівні, вилки) посадових окладів (окладів) потрібно скоригувати відповідно до кон'юнктури ринку праці. З цією метою підприємство має провести огляди заробітних плат для представників відповідних професійних груп (для всіх посад, робіт або лише окремих, приміром еталонних у кожному грейді). Підприємство може взяти участь в оглядах заробітних плат, які проводять консалтингові компанії.

Політикою оплати праці підприємства має бути визначено, на якому рівні підприємство планує встановлювати основну заробітну плату:

— середнє значення в діапазоні відповідного грейду має відповідати середньоринковому, приміром медіанному, значенню основної заробітної плати представників відповідної професійної групи;

— верхнє значення (максимальне) відповідного грейду має відповідати верхньому децилю (чи квартилю) або його перевищувати на відповідний відсоток тощо.

Якщо в результаті порівняння посадові оклади (оклади) для окремих посад (робіт) не відповідатимуть ринковим значенням, то для забезпечення такої відповідності можна скористатися наведеними нижче рекомендаціями.

По-перше, переоцінити посаду (роботу). Якщо посада (робота) була недооцінена, її необхідно віднести до вищого грейду.

По-друге, переглянути міжкваліфікаційні співвідношення:

— змінити діапазон схеми посадових окладів: співвідношення між коефіцієнтами найнижчого та найвищого грейдів. При цьому треба пам'ятати, що зміна співвідношень може призвести до суттєвого збільшення фонду оплати праці за посадовими окладами та окладами;

— посилити прогресію коефіцієнтів відповідних грейдів, що викличе зміну ширини діапазонів (кількості рівнів оплати праці, ширини вилок);

— збільшити перекриття в діапазонах.

По-третє, збільшити кількість рівнів оплати праці або розширити інтервал вилок для відповідних грейдів, що приведе до підвищення посадового окладу (окладу).

По-четверте, підвищити мінімальний оклад. Це може призвести до збільшення фонду оплати праці за посадовими окладами та окладами.

По-п'яте, запровадити для окремих професійних груп (посад) персональні надбавки для збереження встановлених міжкваліфікаційних співвідношень.

Зазначені заходи необхідні для зменшення вірогідності плинності персоналу серед певних категорій і професійних груп у зв'язку з низькою конкурентоспроможністю заробітної плати.

Порівняння фактичних посадових окладів (*окладів*) *працівників підприємства з установленими діапазонами*

Важливою процедурою диференціації основної заробітної плати з використанням грейдів є порівняння фактичних посадових окладів (окладів) працівників підприємства з установленими діапазонами посадових окладів (окладів) для відповідних грейдів. На основі порівняння необхідно скоригувати посадові оклади (оклади): підвищити для тих посад (робіт), оклади яких нижчі від передбачених встановленими діапазонами. Щодо посад (робіт), оклади яких більші за верхню межу встановлених діапазонів, у жодному разі не слід приймати рішення про зменшення посадових окладів (окладів). Ці посади необхідно також переоцінити або запровадити тимчасові надбавки. Поступово оклади мають вирівнятись у міру підвищення мінімальної заробітної плати (окладу) на підприємстві.

Організація роботи щодо проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдування має здійснюватися відповідно до наказу директора підприємства. Для розроблення системи оплати праці має бути створена проектна (робоча) група, до складу якої можуть входити працівники служби персоналу, відділу організації праці та заробітної плати, відділу (служби, департаменту) компенсацій (мотивації персоналу), фінансово-економічного управління. До складу такої групи керівництво може залучити зовнішніх консультантів.

На етапі запровадження грейдового підходу до проектування основної заробітної плати важливо поінформувати працівників підприємства про нові умови оплати праці. Доцільно провести роз'яснювальну роботу щодо:

— переваг запровадження нової системи оплати праці;

— факторів, від яких залежить віднесення посади (роботи) до відповідного грейду;

— показників (критеріїв), які впливатимуть на розмір основної заробітної плати в межах установлених діапазонів посадових окладів (окладів) для відповідних грейдів;

— періодичності перегляду розміру основної заробітної плати;

— можливостей кар'єрного зростання згідно з матрицею грейдів.

Для цього основні положення мають знайти відображення у відповідних внутрішніх документах (колективному договорі, положенні про оплату праці тощо), інформація може бути розміщена на внутрішньому корпоративному сайті підприємства.

7.7. 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, і проектування інших складових компенсаційного пакета необхідно враховувати кон'юнктуру ринку праці. Щоб мати ці дані, організація може взяти участь в огляді або придбати готовий огляд заробітних плат.

У зарубіжних країнах огляди заробітних плат проводять державні органи, зазвичай міністерство праці або приватні компанії, що спеціалізуються в цій галузі. В Україні огляди заробітних плат здійснюють з початку 1990-х. 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 проводять один раз на рік, що, своєю чергою, змушує підприємства купувати готові огляди. Проте вартість придбання результатів огляду для підприємств, які 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. Слід звернути увагу на галузеву належність підприємств, оскільки кожен вид економічної діяльності має свою специфіку та практику оплати праці. Інформацію стосовно посад, які є спільними для всіх видів економічної діяльності, можна знайти в більшості оглядів, що пропонуються на ринку. Щодо специфічних для певного виду економічної діяльності посад, то необхідну інформацію можна отримати зі спеціальних галузевих оглядів.

Ситуація на ринку праці може також суттєво відрізнятись у різних регіонах, тому важливо мати інформацію про розміри заробітних плат, що склались у певному регіоні. Таку інформацію можна отримати 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 слід зіставити інформацію, що міститься в типових описах посад, з інформацією, регламентованою внут-

рішніми організаційними документами: посадовими інструкціями, паспортами чи описами посад тощо. До такої інформації належать місце посади в організаційній структурі, перелік посадових обов'язків, відповідальність, необхідні для виконання обов'язків знання й навики. Незважаючи на однакові найменування посад, на різних підприємствах ці характеристики можуть суттєво відрізнятися.

Поряд з участю в оглядах, що провадять спеціалізовані компанії чи агенції, і придбанням уже готових, служба персоналу підприємства може самостійно провести огляд. Для цього потрібно скласти перелік ключових посад, для яких необхідно зібрати дані про розміри заробітних плат і перелік (вибірку) підприємств. Під час формування вибірки підприємств слід чітко визначити, який ринок фахівці служби персоналу хочуть дослідити: національний, місцевий (регіональний), галузевий, підприємств певної організаційно-правової форми тощо.

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 отримати надійні дані.

Резюме

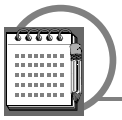
У проектуванні основної заробітної плати важливе місце посідає процедура формування груп з оплати праці, яка традиційно здійснюється на основі кваліфікаційних характеристик професій працівників, що містять відповідні випуски Довідника. Така практика часто не відповідає потребам бізнесу, стратегічним цілям підприємства, не враховує його специфіки. Формування груп з оплати праці може здійснюватися за результатами оцінювання посад і робочих місць з використанням грейдового підходу. Такий підхід до формування параметрів основної заробітної плати містить основні етапи: аналіз та опис посад і робіт; визначення цінності посад і робіт; побудова грейдів; диференціація посадових окладів (окладів) з використанням грейдів і запровадження грейдового підходу.

Для визначення цінності (значущості) посад і робіт використовують неаналітичні методи (ранжування, класифікації, парних порівнянь) та аналітичні (факторний, балового оцінювання). Факторний метод використовується в 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 і робіт складається з таких етапів: визначення факторів оцінювання посад і робіт; розроблення описових рівнів оцінювання посад і робіт за факторами; установлення вагомості (значущості) факторів; оцінювання посад і робіт за ключовими факторами та аналіз відповідності рівня основної заробітної плати встановленій цінності посад і робіт.

Фактори оцінювання посад і робіт 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. Щоб мати чітко визначені критерії оцінювання, треба розробити описові рівні оцінювання посад і робіт за факторами. Обов'язковою процедурою є встановлення вагомості факторів.

Після вибору факторів і встановлення їх вагомості потрібно оцінити посади та роботи. 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. Розроблені інтервали співвідношень переводять у вилку посадових окладів (окладів) множенням мінімального й максимального значення у вилці на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату. Установлені діапазони (рівні, вилки) посадових окладів (окладів) потрібно скоригувати відповідно до кон'юнктури ринку праці. Важливою процедурою є також порівняння фактичних посадових окладів (окладів) працівників підприємства з вилками посадових окладів, установлених для відповідного грейду.

Під час визначення розміру заробітної плати, насамперед посадового окладу, і проектування інших складових компенсаційного пакета необхідно враховувати кон'юнктуру ринку праці. Щоб мати ці дані, організація може взяти участь в огляді або придбати готовий огляд. В Україні огляди заробітних плат здійснюють 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
Опис посад (робіт)
Описові рівні оцінювання посад і робіт
Факторний метод
Факторно-балове оцінювання посад і робіт
Цінність посади (роботи)

Питання для перевірки знань

1. Назвіть спільні ознаки та відмінності класичного тарифного нормування й процедури грейдування.
2. Наведіть етапи грейдового підходу до оцінювання посад і робіт та 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 і робіт.
6. Назвіть етапи факторно-балового оцінювання посад і робіт.
7. Розкрийте правила вибору факторів оцінювання посад і робіт. Наведіть приклади.
8. Поясніть значення та розкрийте процедуру розроблення описових рівнів оцінювання посад і робіт за факторами. Наведіть приклади.
9. Охарактеризуйте процедуру встановлення вагомості факторів оцінювання посад і робіт.
10. Розкрийте процедуру аналізу залежності основної заробітної плати працівників від цінності посади (роботи). Наведіть поширені причини невідповідностей установлених посадових окладів (окладів) цінності посади, яку обіймають працівники (роботи, яку виконують).
11. Розкрийте технологію формування грейдів.
12. Дайте порівняльну характеристику підходам до установлення діапазонів грейдів.
13. Розкрийте технологію диференціації посадових окладів (окладів) з використанням грейдів.
14. Розкрийте процедуру коригування встановлених діапазонів посадових окладів (окладів) відповідно до кон'юнктури ринку праці.
15. Розкрийте процедуру порівняння фактичних посадових окладів (окладів) працівників підприємства з діапазонами посадових окладів (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 використання грейдування в проектуванні основної заробітної плати у вітчизняних та іноземних компаніях».
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 здійснюють 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. Методичні рекомендації щодо проектування основної заробітної плати з використанням грейдів, затв. наказом Міністерства соціальної політики України від 24 лютого 2014 р. № 93.

2. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
3. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. *Клочков А. К.* KPI и мотивация персонала : полный сб. практических инструментов / А. К. Клочков. — М. : Эксмо, 2010.
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. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. – М. : Вузовский учебник, 2009.
8. *Сосновый А.* Справедливая зарплата / А. Сосновый, А. Гун // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 38—48.
9. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.
10. *Цимбалюк С. О.* Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика і практика / С. О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2009. — № 2. — С. 86—98.
11. *Чемеков В. П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемеков. — М. : Вершина, 2007.

Розділ 8

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УЗГОДЖЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПРАЦІ

8.1. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови.
8.2. Технологія розроблення показників преміювання.
8.3. Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання.
8.4. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності.
8.5. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за основні результати діяльності.
8.6. Колективне преміювання працівників.
8.7. Преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників.
8.8. Бонусні програми: особливості застосування.
8.9. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура й 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 та 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.

8.1. 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 в 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 в 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 й 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 щоквартал.

Джерелами виплати премій можуть бути фонд оплати праці, прибуток підприємства, кошти, одержані в результаті економії оборотних засобів, сировини, матеріалів, палива, енергії тощо.

8.2. 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 премію*вання 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 і 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 виробни-

чих завдань з випуску продукції, збільшення обсягів реалізованої продукції (робіт, 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 вирізняють 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 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 й 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.

8.3. 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. 8.1.

Таблиця 8.1

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. 8.2.

Таблиця 8.2

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. 8.3.

Таблиця 8.3

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 неприпустимому 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.

8.4. 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. 8.4.

Таблиця 8.4

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. 8.5).

Таблиця 8.5

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, хоча 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 та якості продукції (роботи) наведено в табл. 8.6.

Таблиця 8.6

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.

8.5. 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 пра-

цівниками функціональних підрозділів покладених на них завдань і обов'язків залежать результати діяльності всього підприємства. У зв'язку з цим під час преміювання 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. 8.7 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 8.7

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
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 та 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.

8.6. 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

$$\text{КТУ} = K_{\text{б}} + \sum_{i=1}^{n} K_{\text{п}} + \sum_{i=1}^{m} K_{\text{з}}, \qquad (8.1)$$

де $K_{\text{б}}$ — базовий рівень КТУ;
$K_{\text{п}}$ — значення показників, що підвищують коефіцієнт;
$K_{\text{з}}$ — 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 та 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;
— дотримання 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;
— недотримання нормативів щодо якості продукції;
— витрати сировини, матеріалів, інструменту тощо понад установлені норми;
— недотримання 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 та обов'язків;
— якість і своєчасність виконання завдань та 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 — 33 200 грн; загальна сума нарахованої колективу премії — 33 200 грн × 0,3 = 9960 грн.

Розподіл колективної премії наведено в табл. 8.8.

Таблиця 8.8

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 (9960× ст.7)	у відсотках до посадового окладу (ст. 8×100/ ст. 2)
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
Момотенко М. М.	7400	22	1,3	7400	9620	0,26	2589,6	35
Коваленко С. І.	6600	22	1,4	6600	9240	0,25	2490	38
Козир Н. В.	5600	17	0,9	4327,27	3894,54	0,11	1095,6	20
Мороз З. К.	4800	22	1,1	4800	5280	0,14	1394,4	29
Хоменко Н. І.	4800	20	1,0	4363,64	4363,64	0,12	1195,2	25
Борисенко В. І.	4000	22	1,1	4000	4400	0,12	1195,2	30
Усього	33200	—	—	—	36798,18	1	9960	—

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.

8.7. 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

[1] Performance Management — управління ефективністю — система, що орієнтована на підвищення результативності діяльності компанії. Нерідко перекладається та використовується під назвою — управління результативністю.

ефективністю). Розробниками цієї системи є відомі фахівці в галузі мотивації персоналу: М. Армстронг, П. Чінгос, С. Гроссман та інші.

Основними компонентами системи управління ефективністю є:

— планування діяльності підприємства та його структурних підрозділів;

— декомпозиція цілей: визначення цілей підрозділів і конкретних працівників на основі цілей підприємства;

— узгодження винагород (премій) з досягненням поставлених цілей;

— допомога керівників підлеглим працівникам у досягненні цілей;

— аналіз результатів діяльності працівників, коригування поставлених цілей[1].

Преміювання на основі системи управління результативністю дає змогу підприємству:

— орієнтувати працівника на досягнення чітко визначених результатів праці;

— підвищити справедливість оплати праці за рахунок оцінювання внеску працівників у результативність діяльності підприємства та забезпечення високого ступеня залежності оцінки цього внеску та винагороди, що отримують працівники;

— забезпечити прозорість системи оплати праці, оскільки працівники розуміють, яку винагороду вони можуть отримати за досягнення тих чи тих результатів;

— збалансувати колективні та індивідуальні інтереси за рахунок розроблення показників, що характеризують індивідуальні та колективні результати (відділу, цеху або підприємства загалом);

— узгодити потреби та інтереси працівника в матеріальній винагороді згідно з досягнутими результатами й підприємства в досягненні працівником відповідних цілей.

Характерною особливістю системи управління ефективністю є декомпозиція, або «каскадування», цілей з верхнього до нижнього рівня. Цілі розробляються за ланцюгом: цілі підприємства — цілі підрозділу — цілі відділу — цілі працівника. Конкретні показники, що характеризують досягнення зазначених цілей у системі управління результативністю, отримали назву KPI (Key Performance Indicators). Український варіант цього терміну — ключові показники ефективності (КПЕ) або діяльності (КПД).

Наведемо етапи розроблення основних складових системи преміювання на основі системи управління ефективністю.

1. *Визначення посадових осіб* (*працівників*)*, які будуть охоплені цією системою преміювання*.

Системою преміювання можуть бути охоплені всі категорії та професійні групи працівників (окрім працівників, які виконують найпростіші роботи) або ж лише посадові особи, які прямо (безпосередньо) впливають на досягнення підприємством поставлених цілей.

[1] Технологія застосування системи управління ефективністю докладно виписана в 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).

2. *Формулювання цілей*.

Під час визначення цілей слід пам'ятати, що вони мають бути:

— специфічними для підприємства/підрозділу/працівника;

— мати вимірник;

— досяжними, реальними;

— орієнтованими на результат;

— з чіткими термінами досягнення.

У процесі розроблення цілей потрібно забезпечити їх декомпозицію від рівня підприємства загалом до рівня відокремлених підрозділів, відділів, працівників.

Усі цілі можна поділити на такі групи:

— загальнокорпоративні (поставлені перед підприємством, організацією);

— колективні (поставлені перед департаментом, підрозділом, службою, відділом тощо);

— індивідуальні (поставлені перед конкретним працівником).

Варто зазначити, що *кількість цілей має бути обмеженою*. Оптимальна кількість цілей (ключових показників ефективності) так само, як і показників преміювання — 3—4.

Під час формулювання цілей потрібно також пам'ятати, що цілі мають бути *збалансованими*: орієнтувати працівника не лише на досягнення фінансових показників, а й на ефективне виконання процесів і процедур, забезпечення хороших взаємовідносин з клієнтами, професійне зростання.

Необхідно також взяти до уваги *період, на який здійснюється постановка цілей*. Періодичність постановки цілей насамперед залежить від категорії працівників підприємства (табл. 8.9).

Таблиця 8.9

ПЕРІОДИЧНІСТЬ ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ ЗАЛЕЖНО ВІД КАТЕГОРІЇ ПРАЦІВНИКІВ[1]

Категорії працівників	Період постановки цілей
Керівники вищого рівня управління, керівники ключових підрозділів, від яких залежить бізнес-результат	Півроку, рік
Працівники основних підрозділів, які створюють основний бізнес-результат	Місяць, квартал
Працівники функціональних підрозділів	Квартал, півроку
Працівники, які не впливають на бізнес-процеси підприємства й не охоплені системою управління ефективністю	Відсутній

3. *Визначення впливу загальнокорпоративних, колективних та індивідуальних цілей на винагороду працівника*.

Залежно від специфіки підприємства, корпоративної культури, необхідності стимулювання колективних результатів, формування відчуття причетності до справ підприємства винагорода працівників може залежати від рівня досягнення:

[1] *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 87.

— лише індивідуальних цілей;
— індивідуальних і колективних цілей;
— індивідуальних, колективних і загальнокорпоративних цілей;
— індивідуальних і загальнокорпоративних цілей.

Розмір премії першого керівника може залежати лише від рівня досягнення загальнокорпоративних цілей.

Якщо винагорода певних посадових осіб залежить не лише від рівня досягнення індивідуальних цілей, потрібно встановити співвідношення впливу рівня досягнення відповідних цілей на розмір винагороди (премії) працівників. Приміром, 40 % винагороди залежить від рівня досягнення колективних цілей і 60 % — від рівня досягнення індивідуальних цілей або 30 % винагороди залежить від рівня досягнення загальнокорпоративних цілей, 30 % — колективних цілей і 40 % — індивідуальних цілей.

4. *Розроблення ключових показників ефективності* (*КПЕ*).

Рекомендуємо для однієї цілі визначати один показник, який характеризуватиме міру досягнення працівником (колективом) поставленої цілі. Дана рекомендація випливає з попередньо зроблених рекомендацій щодо оптимальної кількості цілей. У разі, якщо для кожної цілі сформулюємо, приміром, по два ключові показники ефективності, загальна кількість показників дорівнюватиме 6—8.

Ключові показники ефективності мають бути специфічними для кожної категорії та професійної групи працівників. Під час розроблення КПЕ треба також пам’ятати, що співробітник повинен мати можливість впливати своїми діями на рівень досягнення відповідних показників.

Приклад загальнокорпоративних цілей та КПЕ наведено в табл. 8.10.

Таблиця 8.10

ПРИКЛАД ЗАГАЛЬНОКОРПОРАТИВНИХ ЦІЛЕЙ ТА КПЕ [1]

Загальнокорпоративні цілі	Загальнокорпоративні КПЕ
Збільшити вартість бізнесу	EBITDA — Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (дохід до сплати податку на прибуток, відсотків та амортизації)
	ROACE — Return on average capital employed (рентабельність капіталу); характеризує співвідношення прибутку та капіталу (акціонерного та позикового), що використовується для отримання прибутку
Максимізувати вартість наявних активів	FCF (вільний грошовий потік, рух грошових коштів компанії щодо основної та інвестиційної діяльності за період)

[1] *Актянов Д. В.* Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : практ. пособ. / Д. В. Актянов. — М. : КНОРУС, 2010. — С. 64.

Приклади ключових показників ефективності (КПЕ) для окремих посад керівників вищого рівня управління наведено в табл. 8.11.

Таблиця 8.11

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОКРЕМИХ КЕРІВНИХ ПОСАД

Найменування посади	Ключові показники ефективності (діяльності)
Фінансовий директор	EBITDA, економія бюджету витрат компанії, розмір запозичених коштів, співвідношення боргу і EBITDA, сума штрафів з боку контролюючих органів
Директор з маркетингу	Дохід від основної діяльності, обсяги продажу постійним клієнтам, індекс задоволення клієнтів, частка ринку, темпи росту частки ринку, індекс бренду компанії
Директор з виробництва	Рівень бракованої продукції, кількість поверненої продукції, час простою обладнання, використання потужностей, виконання плану з виробництва
Директор з персоналу	Плинність персоналу, індекс задоволеності працівників, відсутність зауважень за результатами кадрового аудиту, дотримання термінів заповнення вакантних посад, ефективність навчання персоналу
Заступник директора з логістики	Вартість перевезень, дотримання планової величини запасів, тривалість простоїв через відсутність поставок, індекс задоволеності клієнтів, вартість втрат у процесі зберігання/перевезень
Заступник директора з інформаційних технологій	Термін реалізації ІТ-проектів, ефективність вкладень в ІТ-проекти, індекс задоволеності клієнтів, економія бюджету ІТ-витрат

5. *Визначення значущості* (*вагомості*) *кожної цілі*.

Чим важливіша та складніша ціль, тим вона вагоміша. Під час визначення значущості (вагомості) кожної цілі варто звернути увагу на таке: у разі, якщо коефіцієнт вагомості цілі встановлено в розмірі меншому, ніж 10 %, то це означає, що вона визнається незначущою. До того ж розмір премії за досягнення цілі й виконання відповідного показника буде надзвичайно малим.

Приклад цілей і показників для посади комерційного директора наведено в табл. 8.12.

Таблиця 8.12

ОСНОВНІ ЦІЛІ, КПЕ ТА ЇХ ВАГОМІСТЬ ДЛЯ ПОСАДИ КОМЕРЦІЙНОГО ДИРЕКТОРА

Основні цілі	Ключові показники ефективності	Питома вага (значущість), %
1 Підвищити імідж компанії	Рейтинг компанії, балів	30
2 Розширити ринок збуту	Обсяги продажу новим клієнтам, тис. грн	30
3 Знизити рівень дебіторської заборгованості	Дебіторська заборгованість, тис. грн	25
4 Скоротити час виконання замовлень	Час виконання одного замовлення, хв.	15

6. *Установлення планового рівня досягнення показників за кожним КПЕ*.

Числові значення КПЕ повинні характеризувати ступінь досягнення тим чи іншим працівником поставлених цілей. При цьому необхідно враховувати динаміку показників за попередні періоди часу, щоб, з одного боку, визначені планові рівні показників були досяжними, а з другого — їх досягнення вимагало докладання працівником певних зусиль.

7. *Визначення планового розміру премії.*

Розмір премії встановлюється у відсотках до основної заробітної плати й може диференціюватися залежно від категорії персоналу, посади та професії працівника, а також рівня ієрархії для керівників.

Приміром, у міжнародній практиці прийнято, що вищою є посада й ширшим коло повноважень керівника, то більшу частку від основної заробітної плати має становити премія. Для генерального директора розмір премії може сягати 100 % основної заробітної плати. Розмір премії керівників нижчого рівня зазвичай дорівнює 50—75 %, але може бути й меншим[1].

8. *Розроблення способу розрахунку виконання встановлених КПЕ та розміру премії*.

9. *Моніторинг і коригування системи преміювання на основі системи управління ефективністю*.

Можна виокремити кілька *підходів до визначення результативності працівника та розрахунку розміру премії*.

Перший підхід. Результативність розраховується за кожною ціллю.

Приклад розрахунку результативності для директора з персоналу наведено в табл. 8.13.

Таблиця 8.13

ОСНОВНІ ЦІЛІ, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДИРЕКТОРА З ПЕРСОНАЛУ

Основні цілі	Ключові показники ефективності	Значущість, %	План	Факт	Результативність, %
1 Знизити плинність персоналу	Коефіцієнт плинності, %	50	8	7	57,1
2 Підвищити якість підбору персоналу	Відсоток працівників, які пройшли випробувальний термін, %	30	100	90	27
3 Підвищити ефективність роботи з кадровим резервом	Відсоток керівних посад, заповнених працівниками, які перебували в кадровому резерві, %	20	80	90	22,5
				Усього	106,6

[1] *Актянов Д. В.* Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : практ. пособ. / Д. В. Актянов. — М. : КНОРУС, 2010. — С. 56—57.

Результативність за цілями «Підвищити якість підбору персоналу» і «Підвищити ефективність роботи з кадровим резервом» визначається за формулою

$$P_i = З_i \times \frac{Ф_i}{П_i}, \tag{8.2}$$

де P_i — результативність, що характеризує досягнення i-тої цілі;

$З_i$ — значущість i-тої цілі;

$Ф_i$, $П_i$ — відповідно фактичні й планові значення показників за i-тою ціллю.

Результативність за ціллю «Знизити плинність персоналу» розраховується за формулою

$$P_i = З_i \times \frac{П_i}{Ф_i}. \tag{8.3}$$

За даними табл. 8.13 результативність директора з персоналу становить 106,6 %.

Важливою складовою процедури визначення розміру премії є встановлення залежності розміру премії від загального показника результативності.

Приклад залежності розміру премії від загального показника результативності наведено в табл. 8.14.

Таблиця 8.14

ЗАЛЕЖНІСТЬ РОЗМІРУ ПРЕМІЇ ВІД ЗАГАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

	Значення показника результативності, %			
	менше 95 %	95—99 %	100—105 %	понад 105 %
Розмір премії, % до посадового окладу	0	10	30	40

У нашому прикладі при результативності 106,6 % розмір премії директора з персоналу становитиме 40 % посадового окладу.

Слід узяти до уваги те, що в табл. 8.14 нижнє значення результативності, за якого виплачуються премії, становить 95 %. Саме такий відсоток результативності має бути мінімально допустимим для виплати премії для того, щоб стимулювати працівників виконувати ключові показники та досягати поставлених цілей.

Другий підхід. За цього підходу для кожного показника ефективності встановлюються планові їх значення для різних рівнів досягнень: неприпустимого, низького, планового та рівня лідерства. Для кожного рівня встановлюються розміри премій у відсотках до посадового окладу. Наприклад, у разі неприпустимого рівня премія не виплачується; низького — розмір премії становить 10 %; планового — 30 % і рівня лідерства — 40 %.

Після отримання фактичних значень ключових показників ефективності розраховуються розміри премій з урахуванням фактичного й планового значення КПЕ, вагомості (значущості) показника та запланованого розміру премії.

Фактичний розмір премії за кожним показником ефективності залежно від рівня досягнень ($П_i$) розраховується за формулою

$$П_i = П_o \times \frac{П_{пл}}{100} \times З_i, \quad (8.4)$$

де $П_o$ — розмір посадового окладу, грн;

$П_{пл}$ — запланований розмір премії залежно від рівня досягнення показника, %;

$З_i$ – значущість i-го показника, частка.

Приклад. Дані для розрахунку розміру премії директора з персоналу за досягнення поставлених цілей наведено в табл. 8.15. Посадовий оклад директора з персоналу складає 8000 грн.

Таблиця 8.15

ОСНОВНІ ЦІЛІ, КПЕ І РОЗМІРИ ПРЕМІЇ ДИРЕКТОРА З ПЕРСОНАЛУ

Основні цілі	КПЕ	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 Знизити плинність персоналу	Коефіцієнт плинності, %	50	0,5	понад 10	від 8,1 до 10	від 6 до 8	менше 6	7	1200
2 Підвищити якість підбору персоналу	Відсоток працівників, які пройшли випробувальний термін, %	30	0,3	менше 90	від 90 до 94	від 95 до 99	100	90	240
3 Підвищити ефективність роботи з кадровим резервом	Відсоток керівних посад, заповнених працівниками, які перебували в кадровому резерві, %	20	0,2	менше 75	від 75 до 79	від 80 до 85	понад 85	90	640
Усього									2080

Наприклад, коефіцієнт плинності фактично становив 7 %, що відповідає плановому рівню досягнень, тому розмір премії дорівнює: $8000 \times \frac{30}{100} \times 0{,}5 = 1200$ грн.

Запровадження преміювання на основі системи управління ефективністю дасть змогу орієнтувати працівника на досягнення чітко визначених результатів праці, підвищити справедливість оплати праці за рахунок оцінювання внеску працівників у результати діяльності підприємства та забезпечення залежності оцінки цього внеску та винагороди, яку отримують працівники, забезпечити

прозорість системи оплати праці, збалансувати колективні та індивідуальні інтереси. Це, своєю чергою, сприятиме посиленню мотивації та лояльності працівників до підприємства.

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. 8.1.

Рис. 8.1. Причинно-наслідкові зв'язки складових системи збалансованих показників

Преміювання за результатами діяльності на основі СЗП дає змогу зосередити увагу персоналу на головних показниках і є засобом досягнення стратегічних цілей підприємства. Приклад стратегічної карти торговельної компанії наведено на рис. 8.2.

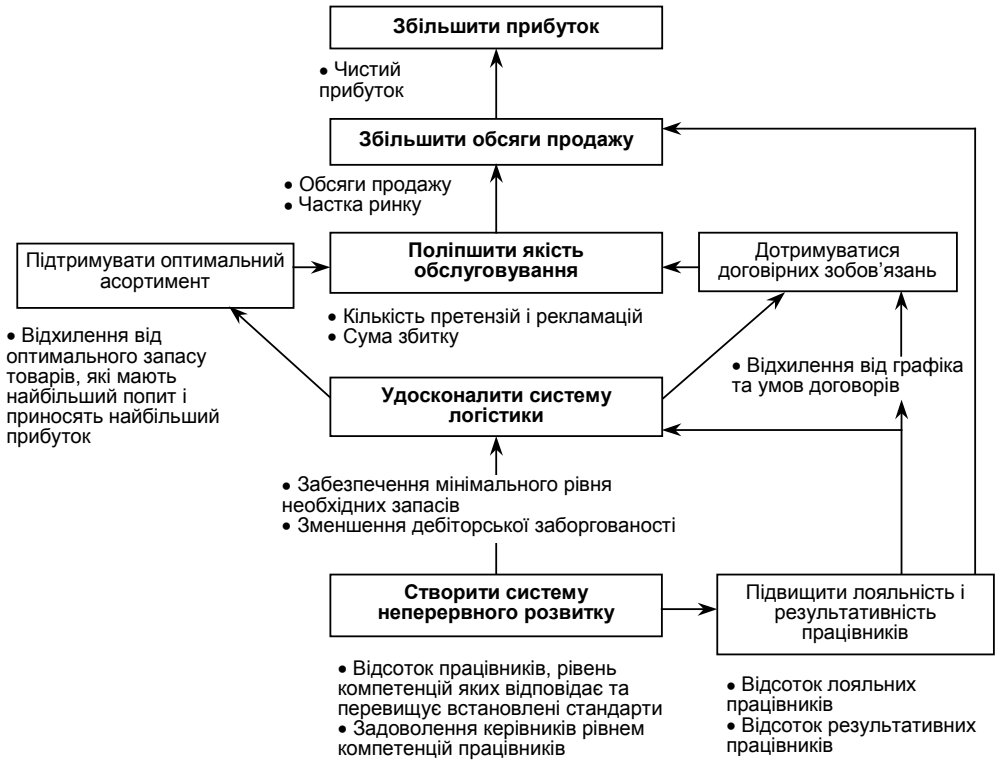


Рис. 8.2. Приклад стратегічної карти торговельної компанії[1]

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 та зростання — виконання індивідуального плану навчання й підвищення кваліфікації.

Показники преміювання завідувача складом відповідно:

— фінансовий показник — зменшення відсотка втрат (списання продукції зі складу з вини працівників складу);

— клієнтський показник — зменшення кількості рекламацій з боку клієнтів (недовантаження продукції, невідповідність асортименту);

— показник внутрішніх процесів — зменшення кількості зауважень щодо супроводжувальних документів;

— показник навчання та зростання — виконання індивідуального плану навчання й підвищення кваліфікації.

[1] *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 68.

Під час розроблення та 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 фінансових показників, за умови невиконання яких премія не виплачуватиметься) варто встановлювати на початку розроблення СЗП та інформувати про це працівників.

Треба зазначити, що процес удосконалення та коригування СЗП неперервний, тому відповідні зміни необхідно робити згідно зі змінами у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

8.8. 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 й виплати премій за поточні результати праці:

— бонуси зазвичай нараховуються та виплачуються за результатами роботи за рік, періодичність поточного преміювання — щоквартал 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).

8.9. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура й 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 та 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, які мають право на її отримання.

У повному розмірі річна премія виплачується працівникам, які *відпрацювали на підприємстві повний календарний рік*. Стаж роботи, який дає право працівникові на отримання річної премії, визначається станом на 31 число грудня місяця 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 отримання 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 впродовж робочого року, за який виплачується премія, визначається пропорційно відпрацьованому часу. Коефіцієнт коригування премії може встановлю-

ватися 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 також має диференціюватися залежно від посади, яку обіймає (функцій, що виконує) працівник.

За своєю економічною природою та 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 розцінюватись 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. 8.16.

Таблиця 8.16

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 з високою плинністю персоналу. Водночас 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 року, — виходячи із заробітної плати, фактично отриманої 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

$$ЗП_{сер} = \frac{ЗП}{12}, \qquad (8.5)$$

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 також 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, передбачені Інструкцією зі статистики заробітної плати (див. дод. А) і 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.

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 полягає 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 отримання премії. У разі невиконання зазначених показників рішення про виплату премії не приймається.

Найчастіше за такі основні показники беруть 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 слід ураховувати:

— 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, подано в табл. 8.17. У наведеному прикладі щорічна премія не виплачується, якщо плановий показник виконано менш як на 95 %.

Таблиця 8.17

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
105—109	1,3
110—114	1,7
115—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 ними більших зусиль задля поліпшення результатів праці, сприяє їхньому закріпленню на підприємстві. З другого боку, у разі встановлення показників та 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, отриманих 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 в 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. 8.18.

Таблиця 8.18

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—109	1,0
110—120	1,5
Понад 120	2,0

Розмір нарахованої структурному підрозділу річної премії визначається за формулою

$$П_i = \frac{ПФ}{\sum_{i=1}^{n} K_i} \times K_i, \qquad (8.6)$$

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.

Приклад визначення розміру премії за результатами роботи за рік комерційного директора промислового підприємства на основі системи управління ефективністю.

Річний дохід комерційного директора становить 280 тис. грн. Запланований розмір премії — 30 % річного доходу працівника. У разі, якщо показники досягають низького рівня, розмір премії буде 10 %, у разі, якщо досягають високого рівня — 40 %.

Розмір премії за результатами роботи за рік залежить від виконання корпоративних (60 %) та індивідуальних (40 %) показників. Досягнутий рівень корпоративних показників діяльності підприємства та індивідуальних показників діяльності комерційного директора наведено в табл. 8.19 і 8.20.

Таблиця 8.19

ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ КОРПОРАТИВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Показник	Вагомість %	Досягнутий рівень
EBITDA (дохід до сплати податку на прибуток, відсотків та амортизації), млн грн	40	плановий
Виручка від реалізації, млн грн	30	високий
Якість продукції (кількість скарг і претензій до якості продукції)	30	плановий

Таблиця 8.20

ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО ДИРЕКТОРА

Показник	Вагомість %	Досягнутий рівень
Обсяг продажу новим клієнтам, млн грн	50	низький
Рівень задоволення клієнтів (кількість втрачених клієнтів)	30	плановий
Індекс бренда компанії	20	плановий

Розмір премії за виконання корпоративних показників дорівнює: 30 × 0,4 + 40 × 0,3 + + 30 × 0,3 = 33 %, за виконання індивідуальних показників: 10 × 0,5 + 30 × 0,3 + 30 × × 0,2 = 20 %, загальний розмір премії: 33 × 0,6 + 20 × 0,4 = 27,8 %. Розмір премії комерційного директора у грошових одиницях становитиме: 280 000 × 0,278 = 77 840 грн.

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, які впродовж 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***.

Слід пам'ятати, що незалежно від вибраного підходу до преміювання працівників за підсумками роботи за рік розроблений порядок нарахування та умо-

ви виплати премій мають бути прозорі та 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 й технології, нових видів продукції;

— участь у проектах;

— виконання важливих і особливо важливих завдань;

— уведення в дію в чітко визначені терміни чи достроково виробничих потужностей та 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 з 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 в 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 та умов; періодичність преміювання, терміни нарахування та виплати винагороди; підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій і джерела їх виплати.

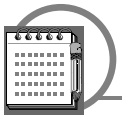
Підставою для нарахування та виплати премії є виконання працівниками показників і умов преміювання. Показники та умови преміювання можуть бути орієнтовані на підтримання вже досягнутого рівня та спрямовані на поліпшення результатів діяльності. Показники та умови преміювання робітників мають відбивати 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 дотримуватися 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. Назвіть 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 та 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. Розробити умови та показники преміювання для служби персоналу, відділу маркетингу, відділу реклами та зв'язків з громадськістю, відділу збуту промислового підприємства, передбачивши в якості показників преміювання результати

роботи відповідного відділу, а умовою преміювання — один з основних показників діяльності підприємства загалом.
3. Визначити умови та показники преміювання для директора акціонерного товариства, яке випускає конкурентоспроможну продукцію й перед яким поставлене завдання виходу на світовий ринок. Підприємство недовикористовує виробничі потужності. Намітилося зниження ефективності використання акціонерного капіталу.
4. Розробити показники підвищення та зниження коефіцієнтів трудової участі працівників певних професійних груп для розподілу нарахованих колективам премій між окремими працівниками з урахуванням галузевої належності підприємства.
5. Спроектувати цілі та сформувати ключові показники ефективності для кількох посад з урахуванням галузевої належності підприємства.
6. Розробити показники преміювання для кількох посадових осіб згідно із системою збалансованих показників за чотирма складовими: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів, навчання та зростання.
7. 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».

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, Т. Стивенс ; пер. с англ. — 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. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; 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 9

УСТАНОВЛЕННЯ ДОПЛАТ І НАДБАВОК ДО ТАРИФНИХ СТАВОК І ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ

9.1. Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат.
9.2. Характеристика та порядок нарахування надбавок.
9.3. Доплати за особливий режим праці, порядок їх нарахування.
9.4. Доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, порядок їх нарахування.
9.5. 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 їх 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.

9.1. 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 й 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 та виплати цих елементів заробітної плати. Якщо цього немає, працівники втрачають право на отримання 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, підвищенню якісних показників і продуктивності праці. Більшість надбавок має 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 не враховані під час розроблення тарифних умов оплати праці.

Доплати компенсують затрачені фізичні та психічні зусилля працівникам, які працюють на роботах з високим рівнем інтенсивності, фізичної чи психічної важкості, шкідливими й 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 і 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 разовий*, *періодичний характер* або *встановлюватися на визначений період часу*.

Перелік доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів наведено на рис. 9.1.

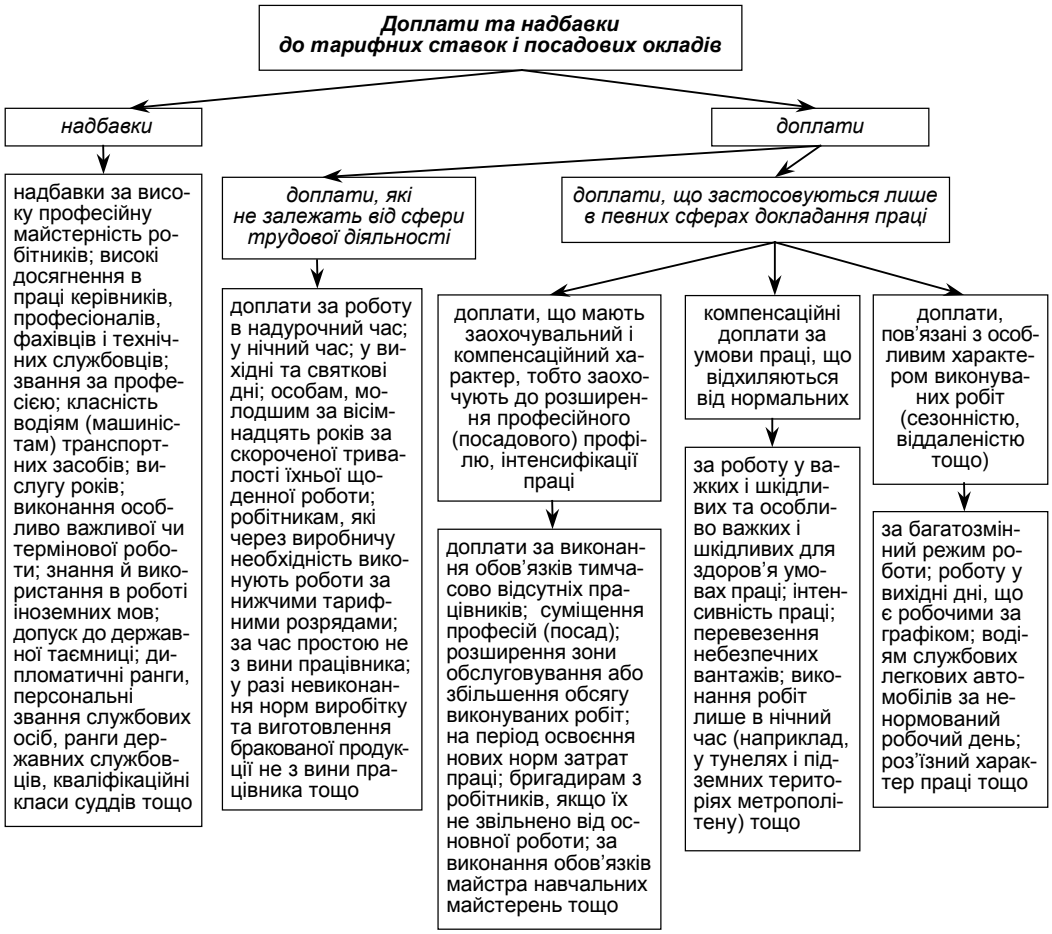


Рис. 9.1. Доплати та надбавки до тарифних ставок і посадових окладів

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 в 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 й 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 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 дотриманням 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» норми та 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. Водночас розширення переліку доплат і надбавок і встановлення вищих розмірів виплат мають бути економічно обґрунтованими та доцільними.

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, які мають міжгалузевий характер, для встановлення у галузевих, регіональних угодах і колективних договорах, наведено в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

ПЕРЕЛІК І РОЗМІРИ ДОПЛАТ І НАДБАВОК ДО ТАРИФНИХ СТАВОК, ОКЛАДІВ І ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ, ЩО МАЮТЬ МІЖГАЛУЗЕВИЙ ХАРАКТЕР (КРІМ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ), ДЛЯ ВСТАНОВЛЕННЯ В 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, яка суміщується
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягів робіт	Розмір доплати одному працівникові максимальним розміром не обмежується й визначається наявністю отриманої 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 й особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці — 4, 8 і 12 % тарифної ставки (окладу) За роботу в особливо важких та 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 п'яти осіб, ланковим установлюється доплата в розмірі до 50 % відповідної доплати бригадира
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

[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.

Закінчення табл. 9.1

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
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 в праці	До 50 % посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи на певний термін	До 50 % посадового окладу

9.2. 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. Водночас 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 професією, 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. 9.2.

Таблиця 9.2

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 та 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 і 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, і 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 їх розмір може бути зменшений.

Надбавки за високі досягнення в праці, зокрема державним службовцям

Надбавка за високі досягнення в 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. Це є граничним розміром зазначеної надбавки, і таке обмеження не поширюється на працівників національних закладів і установ[1].

[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.

Надбавки за високі досягнення в праці працівникам апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів диференціюються залежно від категорії державного службовця[1]:

— керівникам структурних підрозділів, їхнім заступникам, спеціалістам установлюється в 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, проводять експертизу проектів таких актів (якщо положеннями про підрозділи передбачено виконання такої роботи), а також керівним працівникам і спеціалістам, які забезпечують адміністрування податків, зборів, митних платежів, єдиного внеску, протидію контрабанді та порушенню митних правил, особам начальницького складу податкової міліції, які здійснюють оперативно-розшукову діяльність та досудове розслідування кримінальних правопорушень, структурних підрозділів Міністерства доходів і зборів; керівним працівникам і слідчим органів внутрішніх справ, посади яких віднесені до відповідних категорій посад державних службовців і які здійснюють досудове розслідування кримінальних правопорушень, — 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 в праці встановлюється в 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 свої 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

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.

[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.

Працівникам бюджетної сфери можуть установлюватися зазначені надбавки на термін виконання особливо важливої роботи в розмірі до 50 % посадового окладу (тарифної ставки). Це 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 і 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) і 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 отримання документа минуло більш як п'ять років, надбавки встановлюють за результатами складання іспитів. Такі іспити можуть проводитися 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) складання іспитів може бути перенесене на наступний рік.

На підприємстві можуть бути встановлені вікові обмеження щодо необхідності складати іспити для підтвердження належного рівня знань. Наприклад, працівники, які досягли 40-річного віку (або мають досвід роботи не менше 20 років), які показали високий рівень знань під час останнього іспиту й активно застосовують іноземні мови в щоденній роботі, можуть бути звільнені від подальшого 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, 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, якими володіє та які використовує в роботі працівник, і стажу роботи на підприємстві наведено в табл. 9.3. Мінімальний розмір надбавки в запропонованому варіанті — 10 %, максимальний — 25 % посадового окладу працівника.

Таблиця 9.3

РОЗМІРИ НАДБАВОК ЗА ЗНАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ В РОБОТІ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ ЗАЛЕЖНО ВІД КІЛЬКОСТІ МОВ І СТАЖУ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ, % ДО ПОСАДОВОГО ОКЛАДУ

Кількість мов, якими 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 та більше мов	16	19	22	25

Надбавки за допуск до державної таємниці

Якщо за умовами своєї професійної діяльності громадянин постійно працює з відомостями, що становлять державну таємницю, йому має надаватися 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 (табл. 9.4).

Таблиця 9.4

РОЗМІРИ НАДБАВОК ЗА ДОПУСК ДО ДЕРЖАВНОЇ ТАЄМНИЦІ

Категорія персоналу	Ступінь секретності інформації	Розмір надбавки, % до посадового окладу (тарифної ставки)
Особи, які за умовами своєї професійної діяльності постійно працюють з відомостями, що становлять державну таємницю, тобто працюють в умовах режимних обмежень	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
Особи, які працюють в умовах режимних обмежень і безпосередньо виконують науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, що містять державну таємницю та передбачені державним замовленням (контрактом)	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, і розмір надбавки визначаються державним органом, підприємством, на якому 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 бути критерієм диференціації заробітної плати в різних її частинах. Стаж можна враховувати під час визначення розміру тарифної ставки (окладу, посадового окладу) в 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 й використання в роботі іноземної мови та ін.;

— виплат до ювілейних дат, професійних і державних свят;

— допомоги працівникам, які виходять на пенсію.

Відповідно до ст. 46 Закону України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI надбавка за вислугу років на державній службі встановлюється в *співвідношенні до мінімальної заробітної плати* залежно від стажу державної служби в таких розмірах:

— понад 1 року — 0,2;
— понад 5 років — 0,4;
— понад 10 років — 0,6;
— понад 15 років — 0,8;
— понад 20 років — 1,0.

В окремих видах економічної діяльності розміри надбавок за вислугу років диференціюються залежно від типу закладу (установи, організації, підрозділу тощо) і категорії (професійної групи, посади тощо) працівників.

Приклад. Передбачені Наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства охорони здоров'я України «Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення» від 5 жовтня 2005 р. № 308/519 *надбавки за тривалість безперервної роботи, диференційовані залежно від типу закладів охорони здоров'я та посади працівника*, наведено в табл. 9.5.

Таблиця 9.5

НАДБАВКИ ЗА ТРИВАЛІСТЬ БЕЗПЕРЕРВНОЇ РОБОТИ, ДИФЕРЕНЦІЙОВАНІ ЗАЛЕЖНО ВІД ТИПУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ПОСАДИ ПРАЦІВНИКА

Заклади (підрозділи)	Посади	Максимальний розмір надбавок	Порядок виплати надбавок
1 Дільничні лікарні, амбулаторії, зокрема лінійні на залізничному транспорті, та ті, що увійшли до складу центрів первинної медико-санітарної допомоги або до центральних районних, районних та міських лікарень, що розташовані в сільській місцевості, амбулаторії сімейної медицини	Лікарі — незалежно від найменування посади, дільничні медичні сестри, зубні лікарі, медичні сестри загальної практики — сімейної медицини	40 %	Від 3 до 5 років безперервної роботи — 10 %, від 5 до 7 років — 20 %, від 7 до 9 років — 30 %, понад 9 років — 40 % посадового окладу
2 Міські поліклініки (підрозділи), зокрема поліклініки центральних районних, районних лікарень сільських районів, центральних районних поліклінік, на які в разі відсутності ЦРЛ покладені їх функції, територіальні медичні об'єднання, центри первинної медико-санітарної допомоги	Завідувачі терапевтичних, педіатричних відділень і відділень (амбулаторій) сімейної медицини, лікарі загальної практики, лікарі — дільничні терапевти та педіатри територіальних дільниць і дільничні медичні сестри, медичні сестри загальної практики — сімейної медицини	30 %	З першого року до 3 років (включно) — 10 %, від 3 до 5 років — 20 %, понад 5 років — 30 % посадового окладу
3 Медико-санітарні частини, цехові лікарські дільниці міських (районних) поліклінік (підрозділів)	Завідувачі терапевтичних, педіатричних відділень, лікарі загальної практики, лікарі-терапевти та дільничні медичні сестри цехових лікарських дільниць, медичні сестри загальної практики — сімейної медицини	20 %	Від 3 до 5 років безперервної роботи — 10 %, понад 5 років — 20 % посадового окладу

Продовження табл. 9.5

Заклади (підрозділи)	Посади	Максимальний розмір надбавок	Порядок виплати надбавок
4 Пункти (відділення) невідкладної медичної допомоги вдома	Лікар-терапевт, лікар-педіатр, фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою, водії санітарних машин	30 %	Від 3 до 5 років — 10 %, від 5 до 7 років — 20 %, понад 7 років — 30 % посадового окладу
5 Територіальні поліклініки, поліклініки на залізничному, водному та повітряному транспорті	Лікарі загальної практики, лікарі-терапевти цехових лікарських дільниць, дільничні медичні сестри цехових лікарських дільниць і загальної практики — сімейної медицини	20 %	Від 3 до 5 років — 10 %, понад 5 років — 20 % посадового окладу
6 Центри екстреної медичної допомоги та медицини катастроф, станції екстреної (швидкої) медичної допомоги, відділення екстреної (невідкладної) медичної допомоги	Старші лікарі, лікарі та фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою виїзних бригад, водії та молодші медичні сестри бригад екстреної (швидкої) медичної допомоги та виїзних консультативних бригад	60 %	Від 3 до 5 років — 20 %, від 5 до 7 років — 40 %, понад 7 років — 60 % посадового окладу
7 Державний заклад «Українська станція виїзної екстреної консультативної медичної допомоги МОЗ України»	Водії виїзної екстреної консультативної медичної допомоги	60 %	Від 3 до 5 років — 20 %, від 5 до 7 років — 40 %, понад 7 років — 60 % посадового окладу
8 Поліклінічні заклади (підрозділи) на залізничному та водному транспорті, заклади охорони здоров'я інших органів державної влади (при виконанні функцій з надання меддопомоги населенню прикріпленої території)	Завідувачі терапевтичних, педіатричних відділень, дільничні терапевти, педіатри та дільничні медичні сестри територіальних дільниць, лікарі загальної практики та медичні сестри загальної практики — сімейної медицини	30 %	Від 3 до 5 років — 10 %, від 5 до 7 років — 20 %, понад 7 років — 30 % посадового окладу
9 Протичумні заклади та структурні підрозділи з боротьби з особливо небезпечними інфекціями інших закладів	Усі працівники незалежно від найменування посади (професії)	40—80 %	10 % посадового окладу за кожен відпрацьований рік
10 Протилепрозні заклади (підрозділи)	Усі працівники незалежно від найменування посади (професії)	50 %	Від 3 до 5 років — 15 %, від 5 до 10 років — 25 %, понад 10 років — 50 % посадового окладу
11 Медико-соціальні експертні комісії Центри (бюро) медико-соціальної експертизи, крім фтизіопульмонологічних	Лікарі (включаючи голів і головних експертів)	20 %	Від 3 до 5 років — 10 %, понад 5 років — 20 % посадового окладу

Закінчення табл. 9.5

Заклади (підрозділи)	Посади	Максимальний розмір надбавок	Порядок виплати надбавок
12 Спеціалізовані заклади охорони здоров'я та структурні підрозділи закладів охорони здоров'я, які здійснюють діагностику туберкульозу та надають лікувально-профілактичну допомогу хворим на заразну форму туберкульозу	Лікарі незалежно від найменування посад, фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою незалежно від найменування посад, професіонали з вищою немедичною освітою, які допущені до медичної діяльності, молодші медичні сестри в структурних підрозділах протитуберкульозних закладів з високим ступенем ризику інфікування на захворювання на туберкульоз	60 %	До 2 років (включно) безперервної роботи — 10 %, від 2 до 4 років — 20 %, від 4 до 6 років — 30 %, від 6 до 8 років — 40 %, від 8 до 10 років — 50 %, понад 10 років — 60 % посадового окладу
13 Спеціалізовані заклади охорони здоров'я та структурні підрозділи закладів охорони здоров'я, які здійснюють діагностику туберкульозу та надають лікувально-профілактичну допомогу хворим на активну форму туберкульозу	Лікарі незалежно від найменування посад, фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою незалежно від найменування посад, професіонали з вищою немедичною освітою, які допущені до медичної діяльності, молодші медичні сестри	40 %	До 3 років (включно) безперервної роботи — 10 %, від 3 до 6 років — 20 %, від 6 до 9 років — 30 %, понад 9 років — 40 % посадового окладу
14 Українська психіатрична лікарня із суворим наглядом МОЗ України	Усі працівники незалежно від найменування посади (професії)	25 %	Від 2 до 5 років — 5 %, від 5 до 10 років — 10 %, від 10 до 15 років — 15 %, від 15 до 20 років — 20 %, понад 20 років — 25 % посадового окладу

Генеральною угодою надбавку за вислугу років не передбачено. 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. Надбавка за вислугу років може виплачуватись у відсотках до посадового окладу (тарифної ставки) залежно від стажу роботи на підприємстві (в організації, галузі) у 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 %.

Може встановлюватися *надбавка за кожен рік роботи* на підприємстві чи в галузі. Наприклад, за кожен рік роботи на підприємстві — 2 % надбавки за вислугу років, але не більше 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 і працівників з невеликим стажем роботи на підприємстві потрібно розробляти заходи та механізми, спрямовані на закріплення персоналу. З-поміж останніх слід виокремити *збільшення розмірів надбавок за вислугу років працівникам з невеликим стажем роботи*.

Приклад. Щомісячну надбавку за вислугу років (стаж роботи) можна розраховувати за формулою

$$\text{Надб}_{\text{стаж}} = (n + 2) \times 2, \quad (9.1)$$

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 або 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 як 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).

За наявності двох або більше звань надбавки встановлюються за одним (вищим) званням. 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.

Приклад. Передбачені Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання оплати праці працівників Міністерства доходів і зборів та його територіальних органів» від 7 серпня 2013 р. № 597 *надбавки* до посадових окладів за спеціальні звання керівним працівникам і спеціалістам Міністерства доходів і зборів та його територіальних органів і окладів осіб рядового та начальницького складу податкової міліції *за спеціальні звання* наведено в табл. 9.6.

Таблиця 9.6

РОЗМІРИ НАДБАВОК ДО ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНІ ЗВАННЯ КЕРІВНИМ ПРАЦІВНИКАМ І СПЕЦІАЛІСТАМ МІНІСТЕРСТВА ДОХОДІВ І ЗБОРІВ ТА ЙОГО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІВ Й ОКЛАДІВ ОСІБ РЯДОВОГО ТА НАЧАЛЬНИЦЬКОГО СКЛАДУ ПОДАТКОВОЇ МІЛІЦІЇ ЗА СПЕЦІАЛЬНІ ЗВАННЯ

Спеціальні звання	Розмір надбавки, грн
Головний державний радник податкової та митної справи	160
Державний радник податкової та митної справи I рангу	150
Державний радник податкової та митної справи II рангу	145
Державний радник податкової та митної справи III рангу	140
Радник податкової та митної справи I рангу	135
Радник податкової та митної справи II рангу	130
Радник податкової та митної справи III рангу	125
Інспектор податкової та митної справи I рангу	120
Інспектор податкової та митної справи II рангу	115
Інспектор податкової та митної справи III рангу	110
Інспектор податкової та митної справи IV рангу	105
Молодший інспектор податкової та митної справи	65
Генерал-полковник податкової міліції	150
Генерал-лейтенант податкової міліції	145
Генерал-майор податкової міліції	140
Полковник податкової міліції	135
Підполковник податкової міліції	130
Майор податкової міліції	125
Капітан податкової міліції	120
Старший лейтенант податкової міліції	115
Лейтенант податкової міліції	110
Старший прапорщик податкової міліції	65
Прапорщик податкової міліції	60
Рядовий податкової міліції	30

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.

9.3. 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 уважається 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, упродовж 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 проводитися лише з дозволу виборного органу первинної профспілкової організації підприємства (ст. 64 КЗпП України). Надурочні роботи не мають перевищувати для кожного працівника чотирьох годин упродовж 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 упродовж місяця не має перевищувати половини місячної норми робочого часу.
>
> Не є надурочною й робота понад нормальну тривалість робочого часу працівників, які 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 цій 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 і трудовим договором.

Порядок і розміри оплати праці в надурочний час установлюються підприємствами самостійно в колективному договорі з дотриманням 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

$$О_{н.п} = ТС_{год} \times К_{н.г} \times К_{п.о}, \quad (9.2)$$

де $О_{н.п}$ — оплата праці в надурочний час;
$ТС_{год}$ — годинна тарифна ставка, грн;
$К_{н.г}$ — кількість відпрацьованих надурочних годин;
$К_{п.о}$ — коефіцієнт підвищення оплати праці.
Відповідно до законодавства $К_{п.о} = 2$.

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. Вона 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, установленому генеральною, галузевою (регіональною) угодами та колективним договором, але не нижче 20 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в нічний час. Нічним уважається 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 в 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, які надають екстрену, швидку та невідкладну медичну допомогу (зокрема водіям санітарних автомобілів швидкої, невідкладної медичної допомоги), які працюють у відділеннях (палатах) анестезіології та інтенсивної терапії, для новонароджених дітей, у пологових (акушерських) відділеннях] доплата за роботу в нічний час здійснюється в розмірі 50 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в нічний час[2].

[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 України «Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення» від 5 жовтня 2005 р. № 308/519.

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 і 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 в святкові та неробочі дні

> 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 проводиться в дні релігійних свят: 7 січня — Різдво Христове; один день (неділя) — Пасха (Великдень); один день (неділя) — Трійця.
>
> Якщо святковий або неробочий день збігається з вихідним днем, останній переноситься на наступний день після святкового або неробочого (ст. 67 КЗпП України).
>
> Робота в святкові та неробочі дні законодавством не допускається, крім випадків, передбачених ст. 73 КЗпП України.

Робота в 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 в святковий і неробочий день оплачується в розмірі подвійної годинної або денної ставки.

Праця *працівників*, *які отримують місячний оклад*, винагороджується доплатою в розмірі одинарної годинної або денної ставки понад оклад, якщо робота в святковий і неробочий день здійснювалась у межах місячної норми робочого часу, і в розмірі подвійної годинної або денної ставки понад оклад, якщо робота проводилася 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 в святковий чи неробочий день.

Подвійний розмір оплати за роботу в 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 в 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 — неділя. Другий вихідний день у разі п'ятиденного робочого тижня, якщо він не визначений законодавством, установлюється графіком роботи підприємства й 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 (розпорядженням) 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 в 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 в святкові чи неробочі дні.

Порядок оплати праці в святкові, неробочі та вихідні дні поширюється на *працівників*, *які працюють у режимі ненормованого робочого дня*.

Тимчасовим працівникам, які уклали трудовий договір на термін не більше шести днів, за роботу в святкові (неробочі) і вихідні дні не надаються інші дні відпочинку, а оплата праці за ці дні здійснюється в одинарному розмірі.

9.4. 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) упродовж 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) і за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт можуть установлюватись у розмірі не більше 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), яка суміщується.

Конкретні розміри встановлюються за угодою сторін — працівника та роботодавця, проте з дотриманням вимог чинного законодавства, колективних угод і договорів.

За *почасової* (*погодинної*) *системи оплати праці* доплата може встановлюватись у:

— 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, і відрядних розцінок на неї.

Розмір доплати за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт визначається наявністю отриманої 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 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 й посадовим окладом працівника, який виконує обов'язки тимчасово відсутнього керівника. Така доплата не поширюється на працівника, який 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.

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 встановлюватись у:

— 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, і 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 й шкідливими та особливо важкими й особливо шкідливими умовами праці.

Робітникам, які працюють у важких і шкідливих та особливо важких й особливо шкідливих умовах праці, можуть підвищуватися тарифні ставки або встановлюватися доплати.

[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.

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 50 % робочого часу) зайнятості на дільницях, у цехах і виробництвах, де робітники отримують 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 та 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 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 отже, 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, здійснюється доплата в порядку та розмірах, установлених Кабінетом Міністрів України. Доплати також передбачені для військовослужбовців, військовозобов'язаних, вільнонайманих, які несуть службу на територіях радіоактивного забруднення, і працівників, які тимчасово переведені або відряджені для роботи на територіях радіоактивного забруднення (ст. 40 і 41).

Такі доплати здійснюються відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про компенсаційні виплати особам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» від 26 липня 1996 р. № 836.

> Оплата праці громадян, які працюють на територіях радіоактивного забруднення, здійснюється за підвищеними тарифними ставками (відрядними розцінками) і посадовими окладами залежно від рівня радіоактивного забруднення ізотопами цезію в таких розмірах:
>
> — від 1 до 5 Кі/км^2 — на 20—30 %, але не більше 1,0 мінімальної заробітної плати;
>
> — від 5 до 10 Кі/км^2 — на 30—40 %, але не більше 1,5 мінімальної заробітної плати;
>
> — від 10 до 15 Кі/км^2 — на 40—60 %, але не більше 2,0 мінімальних заробітних плат;
>
> — від 15 до 30 Кі/км^2 — на 60—80 %, але не більше 2,5 мінімальної заробітної плати;
>
> — понад 30 Кі/км^2 — на 80—100 %, але не більше 3,0 мінімальних заробітних плат.
>
> Оплата праці працівників, зайнятих спеціальною переробкою, утилізацією, дослідженням сировини та матеріалів з підвищеною внаслідок Чорнобильської катастрофи радіоактивністю, проводиться за підвищеними на 25 % тарифними ставками (відрядними розцінками) і посадовими окладами за умови розташування підприємства поза зонами радіоактивного забруднення й постійної потужності дози зовнішнього опромінення на робочому місці понад 50 мікрорентген на годину.
>
> Оплата праці працівників, зайнятих ремонтом і обслуговуванням технічних засобів та обладнання, їх спеціальною обробкою, проведенням дозиметричного контролю, здійснюється за підвищеними на 25 % тарифними ставками (відрядними розцінками), посадовими окладами за умови, що поверхневе забруднення внаслідок Чорнобильської катастрофи цих технічних засобів та обладнання перевищує встановлені норми.

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 і відділень судово-психіатричної експертизи та судово-психіатричних експертних комісій, які обслуговують спецконтингент, — у розмірі 50 % посадового окладу[1];

— надбавка за особливий характер роботи працівникам Українського центру оцінювання якості освіти та регіональних центрів оцінювання якості освіти — у розмірі до 50 % посадового (місячного) окладу[2].

[1] Наказ Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства охорони здоров'я України «Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення» від 5 жовтня 2005 р. № 308/519.

[2] Наказ Міністерства праці та соціальної політики «Про умови оплати праці працівників Українського центру оцінювання якості освіти та регіональних центрів оцінювання якості освіти» від 6 квітня 2006 р. № 109.

9.5. 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 з:

— чисельністю робітників у бригаді до 10 осіб — 10 % тарифної ставки відповідного розряду, присвоєного бригадирові;

— чисельністю робітників від 11 до 25 осіб — 15 %;

— 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 більша ніж 5 осіб, то за кожного робітника бригадир отримує додатково 1 % доплати до тарифної ставки, але не більш як 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, можуть бути також 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 і 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, якщо ланка складається з більш як 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) установлених 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 в 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[1].

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 %[2].

[1] Наказ Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства охорони здоров'я України «Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення» від 5 жовтня 2005 р. № 308/519.

[2] Постанова Кабінету Міністрів України «Про встановлення розміру доплати за окремі види педагогічної діяльності» від 25 серпня 2004 р. № 1096.

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 в працівників двох наукових ступенів чи вчених звань доплата має встановлюватися за одним (вищим) науковим ступенем чи вченим званням.

Генеральною угодою доплати за науковий ступінь і 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 заінтересованості працівників у докладанні більших трудових зусиль і компенсації роботодавцем таких зусиль.

Надбавки мають заохочувальний характер, використовуються для врахування індивідуальних особливостей працівників, стимулювання їх до поліпшення професійно важливих якостей і 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 в праці; звання за професією; класність водіям (машиністам) транспортних засобів; вислугу років; виконання особливо важливої чи термінової роботи; знання й використання в роботі іноземних мов; допуск до державної таємниці; дипломатичні ранги, персональні звання службових осіб, ранги державних службовців, кваліфікаційні класи суддів тощо.

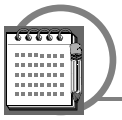
Доплати застосовуються для компенсації працівникові додаткових фізичних і розумових зусиль, пов'язаних з особливим характером роботи чи умовами праці, що відхи-

ляються від нормальних і 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 та 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, які 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), і *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 дотриманням 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 та 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 і 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) і виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника.
11. Опишіть порядок нарахування доплат за роботу у важких і шкідливих та особливо важких й 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 і *«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 і порядку встановлення окремих надбавок і доплат.

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

Література для поглибленого вивчення

1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII.
2. Закон України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI.
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. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
12. *Цимбалюк С. О.* Заробітна плата: організаційний механізм формування, структура, характеристика та порядок нарахування окремих виплат / С. О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2010. — № 3. — С. 38—42.
13. *Цимбалюк С. О.* Заробітна плата: організаційний механізм формування, структура, характеристика та порядок нарахування окремих виплат / С. О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2010. — № 4. — С. 70—79.
14. *Яковлев Р. А.* Оплата труда в организации / Р. А. Яковлев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : МЦ ФЭР, 2005.

Розділ 10 ГАРАНТІЇ ТА КОМПЕНСАЦІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

10.1. Гарантійні та компенсаційні виплати: загальна характеристика, мотиваційна роль.
10.2. Порядок індексації та інші механізми захисту заробітної плати працівників.
10.3. Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.
10.4. Порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час.
10.5. 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 в 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;
✓ здійснювати індексацію заробітної плати працівників;
✓ визначати суму компенсації втрати частини заробітної плати в зв'язку з порушенням термінів її виплати;
✓ розробляти умови й порядок надання гарантій за невідпрацьований час і визначати розмір виплат за цей час;
✓ установлювати гарантії працівникам та обчислювати заробітну плату за час щорічної відпустки.

10.1. Гарантійні та компенсаційні виплати: загальна характеристика, мотиваційна роль

Важливою складовою компенсаційного пакета є гарантії та компенсації, що 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.

Дотримання роботодавцем законодавства в 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, добре впливає на соціально-психологічний клімат у колективі та сприяє формуванню позитивного іміджу та бренда 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 в 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 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 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 в 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 отримання 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.

10.2. Порядок індексації та інші механізми захисту заробітної плати працівників

З метою 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 здійснюється, 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, які купує населення для невиробничого споживання. Індекс споживчих цін обчислюється Державною службою статистики України та публікується в офіційних періодичних виданнях, зокрема в газеті «Урядовий кур'єр», не пізніше 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 та начальницького складу, посадових осіб митної служби;

— виплати, що здійснюються відповідно до законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне страхування;

— суми відшкодування шкоди, завданої 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. Якщо особа працює й одночасно навчається за денною формою навчання або з відривом від виробництва в клінічній ординатурі, аспірантурі й докторантурі, передусім індексується стипендія.

Індексації підлягають такі складові заробітної плати:

— оплата праці за виконану роботу згідно з тарифними ставками (окладами, посадовими окладами) й 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, такі як:

— 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 й технології, уведення в дію в строк і достроково виробничих потужностей та 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 в зв'язку з вагітністю та пологами;
— допомога в 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. Та частина заробітної плати, яка перевищує прожитковий мінімум, індексації не підлягає.

Індексації підлягає вся сума заробітної плати працівника, якщо її розмір менший за прожитковий мінімум, установлений для працездатної особи. Приміром, оплата праці працівника, який працює на умовах неповного робочого часу, здійснюється пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку, тому розмір заробітної плати може бути меншим за прожитковий мінімум.

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 уважається також місяць, у 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, учене 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, якби 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 й сума підвищення посадового окладу більша, ніж сума індексації, то місяць, у якому відбулося підвищення, потрібно брати за базовий.

Для *робітників з відрядною формою оплати праці* базовим уважається 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 в 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, у якому відбулося підвищення заробітної плати, вважається базовим. Якщо суміщення професій (посад) має тимчасовий характер, індексація здійснюється на загальних підставах.

> Індексуються також грошові доходи, отримані найманим працівником не за основним місцем роботи. Такими доходами можуть бути:
>
> — заробітна плата працівників, які працюють за сумісництвом;
>
> — заробітна плата працівників, які працюють на умовах погодинної оплати праці не за основним місцем роботи;
>
> — доходи осіб, які працюють за договорами цивільно-правового характеру;
>
> — пенсії працюючих пенсіонерів.
>
> Для осіб, які отримують 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, отриманої 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 умови, коли заробітна плата за основним місцем роботи менша від суми прожиткового мінімуму на працездатну особу.

Індексація заробітної плати в базовому місяці не проводиться. Для здійснення подальшої 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 подальшої індексації розра-

хунок індексу споживчих цін починається з наступного місяця за місяцем, у якому індекс споживчих цін перевищив поріг індексації, тобто 101 %.

Індексація заробітної плати здійснюється з першого числа місяця, що настає за місяцем, у якому офіційно оприлюднено індекс споживчих цін.

Сума виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати, розраховується за формулою

$$B_{і.з.п} = ЗП_{інд} \times I_{цін} : 100\ \%, \qquad (10.1)$$

де $B_{і.з.п}$ — сума виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати;

$ЗП_{інд}$ — розмір заробітної плати, що індексується (не більше прожиткового мінімуму на працездатну особу);

$I_{цін}$ — величина приросту індексу споживчих цін.

Приклад. Працівника прийнято на роботу в грудні 2010 р. За березень 2011 р. йому нараховано такі виплати:

— посадовий оклад — 3500 грн;

— премія — 700 грн;

— доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника — 1050 грн.

За період з грудня 2010 р. до березня 2011 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 3500 грн + 700 грн = 4200 грн.

Розрахована сума індексується в межах прожиткового мінімуму, установленого для працездатних осіб, тобто в межах 941 грн.

Відповідно, із суми заробітної плати, що підлягає індексації, не індексується 3259 грн (4200 – 941).

Базовим місяцем є грудень 2010 р., оскільки відтоді заробітна плата не підвищувалась. У базовому місяці, тобто в грудні 2010 р., індексація заробітної плати не проводилася. Індекс споживчих цін наростаючим підсумком розраховується із січня 2011 р. Індекс інфляції в січні 2011 р. становив 101,0 %.

Індексація заробітної плати здійснюється з першого числа місяця, що настає за місяцем, у якому офіційно оприлюднено індекс споживчих цін. Тоді заробітна плата індексується з урахуванням індексу споживчих цін за січень 2011 р. в березні цього року.

Сума виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати, за березень становить 941 грн × 1 % : 100 % = 9,41 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 здійснюватися:

— для повернення виданого в рахунок заробітної плати авансу, надлишково виплачених сум унаслідок лічильних помилок, погашення невитраченого й своєчасно не поверненого авансу, виданого на службове відрядження, тощо;

— під час звільнення працівника до закінчення того робочого року, у рахунок якого він уже отримав відпустку, за невідпрацьовані дні відпустки;

— у разі відшкодування шкоди підприємству, завданої з вини працівника.

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 більш як 30 % нарахованої за місяць заробітної плати (ст. 23 Закону України «Про оплату праці»). 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*.

10.3. 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, ніж двічі 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 й 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 дотримуються 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 їхні базові потреби. Велике емоційне напруження та зниження трудової активності виникає в 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 в 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 в разі порушення термінів її виплати (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

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 6 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 в 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) і 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 (зокрема й гонорари) працівників, які не перебувають у штаті підприємства (за умови, що розрахунки здійснюються 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» *заробітна плата* — це винагорода, обчислена зазвичай у грошовому виразі, яку *за трудовим договором* власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Водночас виплати за цивільно-правовими договорами підлягають оподаткуванню з доходів фізичних осіб, з них здійснюються відрахування й утримання до соціальних фондів, 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, хоча винагороди за цивільно-правовими договорами й 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 й виплата яких підлягає компенсації.

Слід узяти до уваги те, 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 в зв'язку з несвоєчасністю виплати.

Водночас затримка *виплат соціального характеру в натуральній формі* (вартість путівок працівникам і членам їхніх сімей на лікування та відпочинок, екскурсії, вартість проїзних квитків, які персонально розподіляються між працівниками, тощо) не підлягає компенсації, оскільки компенсується лише втрата частини *грошових* доходів.

Зазначимо, 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 безоплатного проїзду працівникам залізничного, авіаційного, морського, річкового, автомобільного транспорту та міського електротранспорту; вартості безоплатно 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, у 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 в 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 в квітні відповідного року, то період такої затримки дорівнюватиме двом календарним місяцям (лютий і березень).

Місяць, за який нараховується заробітна плата, і місяць, у 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 отримав з власної вини, то така компенсація не виплачується. У разі затримки виплати заробітної плати більш як 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, у якому виплачується заборгованість заробітної плати за відповідний місяць.

Приклад. Якщо заробітну плату, нараховану за січень відповідного року, підприємство виплачує в квітні цього року, то разом з виплатою цієї заробітної плати необхідно виплатити компенсацію втрати частини заробітної плати в зв'язку з порушенням термінів її виплати за період лютий — березень відповідного року (за два календарні місяці).

Сума компенсації втрати частини заробітної плати в 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 Державною службою 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 в зв'язку з порушенням термінів її виплати розраховується за формулою

$$K = ЗП \cdot (I_i \times I_{i+1} \times ... \times I_n \times 100 - 100) : 100, \qquad (10.2)$$

де K — сума компенсації втрати частини заробітної плати в зв'язку з порушенням термінів її виплати;

$ЗП$ — розмір заробітної плати після утримання податку з доходів фізичних осіб (прибуткового податку) і 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 (поділений на 100);

I_n — індекс споживчих цін (індекс інфляції) місяця перед місяцем виплати заборгованості (поділений на 100).

Якщо індекс споживчих цін, обчислений наростаючим підсумком, не перевищує 100 %, то сума компенсації не нараховується.

Приклад. Заробітну плату, нараховану працівникові за листопад 2012 р., підприємство виплачує в квітні 2013 р.

Розмір своєчасно не виплаченої працівникові підприємства заробітної плати після утримання податку з доходів фізичних осіб та єдиного соціального внеску становить 7350,75 грн.

Індекс споживчих цін за період невиплати заробітної плати визначається множенням місячних індексів споживчих цін за період з грудня 2012 р. до березня 2013 р. включно:

$1{,}002 \times 1{,}002 \times 0{,}999 \times 1{,}000 \times 100 = 100{,}3$ %.

Величина приросту індексу споживчих цін за грудень 2012 р. — березень 2013 р. становить

$100{,}3 - 100 = 0{,}3$ %.

Сума компенсації втрати частини заробітної плати в зв'язку з порушенням термінів її виплати дорівнює

$(7350{,}75 \times 0{,}3) : 100 = 22{,}05$ 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 й не дотуються з бюджету, а також об'єднаннями громадян;

— кошти відповідного бюджету — підприємствами, що фінансуються чи дотуються з бюджету.

10.4. Порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час

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. 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 і суми грошової компенсації в 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 під-*

вищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. У разі направлення працівників для підвищення кваліфікації з відривом від виробництва за ними зберігається місце роботи (посада) й 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 та 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 в 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. Однак зазвичай у такій ситуації працівник до початку підготовки не отримував 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, які мають дітей віком до півтора року. Згідно зі ст. 183 КЗпП України жінкам, які мають дітей віком до півтора року, надаються, крім загальної перерви для відпочинку й харчування, додаткові перерви для годування дитини. Ці перерви надаються не рідше як через три години тривалістю не менше тридцяти хвилин кожна. За наявності двох і більше немовлят тривалість перерви має бути не менше години. Терміни й 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 та **оплачуються**, **виходячи із середньої заробітної плати**.

➢ *Оплата працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в 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 і передбачено 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 й 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/територіальної) угоди;

— участь у роботі виборних профспілкових органів, у консультаціях і переговорах, виконання інших громадських обов'язків в інтересах трудового колективу членами цих органів, які не звільнені від своїх виробничих чи службових обов'язків;

— участь у роботі примирних органів незалежних посередників, членів примирних комісій і трудових арбітражів для вирішення 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 в здаванні крові або її компонентів для подальшого безпосереднього використання їх для лікування, виготовлення відповідних лікарських препаратів або використання в наукових дослідженнях. Донором може бути будь-який дієздатний громадянин України віком від 18 років, який пройшов відповідне медичне обстеження та не має протипоказань.

Згідно зі ст. 124 КЗпП України за працівниками-донорами **зберігається середня заробітна плата** за дні обстеження в закладах охорони здоров'я та 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 та здавання крові відбуваються в один день. Водночас, 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 упродовж року після дня здавання крові. Якщо 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 (упродовж трудової діяльності) медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах зі шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба в 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 й 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, які 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, які проходять попередній медичний огляд (під час прийняття на роботу), права на отримання 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*). Зазначимо, що це мінімальний розмір виплат за час простою не з вини працівника. Підприємство може встановлювати в колективному договорі вищий розмір цієї гарантійної виплати.

Ст. 113 КЗпП України передбачено також **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 двох календарних місяців, середня заробітна плата розраховується, виходячи з виплат за фактично відпрацьований час. Якщо впродовж останніх двох календарних місяців *працівник не працював*, середня заробітна плата визначається, виходячи з *виплат за попередні два місяці роботи*. Якщо і впродовж 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 додатку 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 1/12 винагороди, нарахованої в поточному році за попередній календарний рік.

Усі виплати включаються до розрахунку середньої заробітної плати в тому розмірі, у 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. Не враховуються також виплати за час, упродовж 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 й додаткової відпусток, відрядження тощо) й 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 впродовж 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 — 1700 грн, премія — 350 грн.

У вересні працівником відпрацьовані всі (22) робочі дні. Заробітна плата за цей місяць була: посадовий оклад — 3500 грн, премія — 800 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

(350 + 800) : (21 + 22) × (13 + 22) = 936,05 (грн).

Сума виплат (сумарна заробітна плата), які потрібно врахувати під час обчислення середньої заробітної плати, становить

1700 + 3500 + 936,05 = 6136,05 (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 в розмірі 4700 грн, у вересні — посадовий оклад разом із зазначеною надбавкою в розмірі 4700 грн і квартальну премію в розмірі 2100 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 необхідно врахувати 2/3 квартальної премії.

Сума виплат (сумарна заробітна плата), які потрібно врахувати під час обчислення середньої заробітної плати, становить

4700 + 4700 + 2100 : 3 × 2 = 10 800 (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 впродовж 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

$$В_{невідпр.\ час} = \frac{ЗП}{Д_{відпр}} \times Д_{опл}, \qquad (10.3)$$

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 впродовж двох місяців робочі (календарні) дні;

$Д_{відпр}$ — кількість відпрацьованих робочих днів (годин)/календарних днів упродовж 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* (зокрема 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 проводиться з урахуванням їх фінансових можливостей.

У разі зміни тарифної ставки (посадового окладу) працівникові в зв'язку з присвоєнням вищого розряду, переведенням на іншу вищеоплачувану роботу (посаду) тощо коригування середньої заробітної плати не проводиться.

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 11 600 грн.

Кількість відпрацьованих робочих днів у розрахунковому періоді — 43.

Середньоденна заробітна плата працівника за розрахунковий період становить

11 600 : 43 = 269,77 (грн).

Кількість робочих днів, упродовж яких працівник не працював (перебував на навчанні), — п'ять.

Розмір виплат за невідпрацьований час дорівнює

269,77 × 5 = 1348,85 (грн).

Приклад 2. Упродовж 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 8750 грн.

Кількість відпрацьованих робочих годин у розрахунковому періоді — 325.

Середньогодинна заробітна плата за розрахунковий період становить

8750 : 325 = 26,92 (грн).

Розмір виплат за невідпрацьований час дорівнює

26,92 × 18 = 484,56 (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. Упродовж зазначеного періоду та попередніх двох місяців (травень—червень) жінка не працювала. Як уже зазначалося, коли впродовж 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 3250 грн. Розмір тарифної ставки за два місяці — 6500 грн.

Кількість робочих днів у розрахунковому періоді (липень—серпень) — 43.

Середньоденна заробітна плата працівника за розрахунковий період становить

6500 : 43 = 151,16 (грн).

Кількість робочих днів, упродовж яких працівник не працював, — два.

Розмір виплат за невідпрацьований час дорівнює

151,16 × 2 = 302,32 (грн).

Зазначимо, що розглянутий порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час застосовується й 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 в 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.

10.5. 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 їх 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 з 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, відпустка для підготовки та участі в змаганнях;

4) соціальні відпустки: відпустка в 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 й 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 отримання 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 (ст. 10 Закону України «Про відпустки»).

Дні тимчасової непрацездатності працівника, засвідченої в установленому порядку, а також відпустки в 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, у 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 як 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, додат-

кової відпустки працівникам, які мають дітей, і компенсації за невикористані відпустки визначений Постановою № 100.

Обчислення середньої заробітної плати для оплати щорічної відпустки, додаткових відпусток у зв'язку з навчанням, творчої відпустки, додаткової відпустки працівникам, які мають дітей, здійснюється, 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 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, у якому надається відпустка або виплачується компенсація за невикористану відпустку.

Час, упродовж якого працівники згідно з чинним законодавством або з інших поважних причин *не працювали й 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 отримував заробітну плату* не зі своєї вини (приміром, жінка перебувала у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку), розрахунки проводяться, 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 та не включаються до середньої заробітної плати* (дод. Г). Для визначення розміру оплати за час відпустки до фактичної заробітної плати включаються виплати за період, упродовж 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

$$В_{відп} = \frac{ЗП}{Д_{календ} - Д_{безЗП} - Д_{св}} \times Д_{відп}, \qquad (10.4)$$

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, упродовж яких працівник не працював і за ним не зберігалася заробітна плата, і кількість святкових і неробочих днів. Святкові та неробочі дні визначені ст. 73 КЗпП України.

Коли на період, у 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 2012 р. З 5 липня 2013 р. він іде у щорічну відпустку на 24 календарні дні.

Розрахунковий період для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки: липень 2012 р. — червень 2013 р.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 88 450 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 2012 р. — червень 2013 р.;

10 — кількість святкових і неробочих днів у цьому періоді.

Середньоденна заробітна плата за період липень 2012 р. — червень 2013 р. становить

88 450 : 355 = 249,16 (грн).

Розмір виплат за час щорічної відпустки дорівнює

249,16 × 24 = 5979,84 (грн).

Приклад 2. *Упродовж розрахункового періоду працівник брав відпустку без збереження заробітної плати*

Працівник працює на підприємстві з вересня 2011 р. З 26 липня 2013 р. він іде у щорічну відпустку на 24 календарних дні.

Розрахунковий період для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки: липень 2012 р. — червень 2013 р.

У листопаді 2012 р. працівникові надано відпустку без збереження заробітної плати у зв'язку з одруженням терміном на 7 календарних днів.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 86 550 грн.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів, а також днів, упродовж яких працівник не працював і за ним не зберігалася заробітна плата, дорівнює

365 – 10 – 7 = 348.

Середньоденна заробітна плата за розрахунковий період становить

86 550 : 348 = 248,71 (грн).

Розмір виплат за час щорічної відпустки дорівнює

248,71 × 24 = 5969,04 (грн).

Приклад 3. *Упродовж розрахункового періоду працівник перебував на лікарняному.*

Працівник працює на підприємстві із січня 2012 р. З 19 липня 2013 р. він іде у щорічну відпустку на 31 календарний день.

Розрахунковий період для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки: липень 2012 р. — червень 2013 р.

У березні 2013 р. працівник перебував на лікарняному.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 78 680 грн, допомога з тимчасової непрацездатності — 1150 грн.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів дорівнює 355.

Середньоденна заробітна плата за розрахунковий період становить

(78 680 + 1150) : 355 = 224,87 (грн).

Розмір виплат за час щорічної відпустки дорівнює

224,87 × 31 = 6970,97 (грн).

Приклад 4. *Працівник пропрацював на підприємстві менше року й у розрахунковому періоді отримав одноразову винагороду за підсумками роботи за рік.*

Працівник працює з 21 вересня 2012 р. З 28 червня 2013 р. він іде у щорічну відпустку на 24 календарні дні.

Працівник пропрацював на підприємстві менше 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, у якому надається відпустка. Розрахунковий період для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки: жовтень 2012 р. — травень 2013 р.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 63 200 грн. У січні 2013 р. працівник отримав одноразову винагороду за підсумками роботи за 2012 р. у розмірі 4050 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:

4050 × 8 : 12 = 2700 (грн).

Визначення кількості календарних днів у розрахунковому періоді наведено в табл. 10.2.

Таблиця 10.2

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
2012 р.			
Жовтень	31	–	31
Листопад	30	–	30
Грудень	31	–	31
2013 р.			
Січень	31	2	29
Лютий	28	–	28
Березень	31	1	30
Квітень	30	–	30
Травень	31	4	27
Разом	243	7	***236***

Середньоденна заробітна плата за розрахунковий період становить
(63 200 + 2700) : 236 = 279,24 (грн).
Розмір виплат за час щорічної відпустки дорівнює
279,24 × 24 = 6701,76 (грн).

Приклад 5. *Упродовж 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 2013 р. на 24 календарні дні.

Розрахунковий період для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки: липень 2012 р. — червень 2013 р.

Упродовж визначеного розрахункового періоду жінка перебувала:

— у щорічній відпустці з 6 липня до 29 липня 2012 р. включно;

— у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами з 11 березня до 14 липня 2013 року.

Період перебування в 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 45 100 грн, оплата часу щорічної відпустки — 4910 грн, матеріальна допомога на оздоровлення — 2400 грн, допомога з вагітності та пологів — 25 500 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
(45 100 + 4910 + 25 500) : 355 = 212,7 (грн).
Розмір виплат за час щорічної відпустки дорівнює
212,7 × 24 = 5104,8 (грн).

Приклад 6. *Упродовж розрахункового періоду працівник не отримував заробітної плати.*

Жінка перебувала у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку з 15 вересня 2011 р. до 26 липня 2013 р.

Після закінчення цієї відпустки жінка йде в щорічну відпустку з 27 липня 2013 р. на 24 календарні дні. Посадовий оклад на день оформлення відпустки становить 3500 грн.

Розрахунковий період для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки: липень 2012 р. — червень 2013 р.

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, якщо впродовж 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

(3500 × 12) : 355 = 118,31 (грн).

Розмір виплат за час щорічної відпустки дорівнює

118,31 × 24 = 2839,44 (грн).

Приклад 7. *Оплата за час відпустки в разі підвищення посадових окладів*

Працівник, який працює на госпрозрахунковому підприємстві, з 2 серпня 2013 р. іде в щорічну відпустку на 24 календарні дні.

Розрахунковий період для визначення розміру виплат за час щорічної відпустки: серпень 2012 р. — липень 2013 р.

У січні відбулося підвищення посадових окладів на 20 %. У зв'язку з цим заробітна плата за серпень — грудень 2012 р. 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 2012 р. — 30 100 грн;

— січень—липень 2013 р. — 50 568 грн.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів — 355.

Середньоденна заробітна плата за розрахунковий період становить

(30 100 × 1,1 + 50 568) : 355 = 235,71 (грн).

Розмір виплат за час щорічної відпустки дорівнює

235,71 × 24 = 5657,04 (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 та 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 отримати 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 отримання 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 впродовж двох років підряд, а також ненадання їх упродовж робочого року особам віком до вісімнадцяти років і працівникам, які мають право на щорічні додаткові відпустки за роботу зі шкідливими та важкими умовами чи з особливим характером праці. Утім, це не означає, що працівник, який не використав своєї відпустки впродовж цього часу, позбавляється права на неї або на отримання грошової компенсації.

Зазначені положення також стосуються додаткової відпустки працівникам, які мають дітей. Так, якщо працівник, який 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 у день звільнення не працював, то зазначені суми мають бути виплачені не пізніше 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 та додаткових відпусток має бути не меншою за 24 календарні дні.

За кожен робочий рік працівникові має бути надана відпустка тривалістю не менш як 24 календарні дні. Якщо працівник не припиняє трудових відносин з роботодавцем, отримати грошову компенсацію він може лише за невикористані дні відпустки понад зазначену тривалість. Якщо тривалість відпустки становить 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 2012 р. Звільняється працівник 1 вересня 2013 р.

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 2012 р. по 31 березня 2013 р.), дорівнює

24 – 14 = 10.

Кількість календарних днів щорічної відпустки, які заробив працівник за період роботи з 1 квітня 2013 р. до 31 серпня 2013 р. (5 місяців), становить

24 : 12 × 5 = 10.

Загальна кількість днів невикористаної відпустки, за які працівник має отримати грошову компенсацію, дорівнює

10 + 10 = 20.

Розрахунковий період для визначення суми компенсації за невикористані дні відпустки: вересень 2012 р. — серпень 2013 р.

Заробітна плата за розрахунковий період становить 87 950 грн.

Кількість календарних днів у розрахунковому періоді без урахування святкових і неробочих днів дорівнює 355.

Середньоденна заробітна плата за період вересень 2012 р. — серпень 2013 р. становить

87 950 : 355 = 247,75 (грн).

Сума компенсації за невикористані дні відпустки дорівнює

247,75 × 20 = 4955,0 (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, 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 відпустку зазвичай надають працівникові до кінця робочого року, але не пізніше 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 в зв'язку зі службовими відрядженнями тощо.

Працівникам компенсується також втрата частини заробітної плати в 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* проводиться тоді, коли індекс споживчих цін перевищив поріг індексації — 101 %. Під час проведення цієї процедури слід узяти до уваги складові заробітної плати, які підлягають індексації. Заробітна плата індексується в межах прожиткового міні-

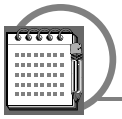
муму, установленого для працездатних осіб. Для визначення суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати працівника, розраховується індекс споживчих цін наростаючим підсумком.

Заробітна плата має виплачуватися працівникам регулярно в робочі дні в терміни, установлені колективним договором, але не рідше, ніж двічі на місяць. Роботодавець, який порушує встановлені законодавством терміни виплати, має компенсувати працівникам втрату частини заробітної плати. При цьому компенсації підлягають грошові 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, у якому необхідно здійснити виплату нарахованої заробітної плати.

Трудовим законодавством передбачено низку гарантій, які має надавати роботодавець працівникам за невідпрацьований час, тобто в разі відсутності їх на робочому місці, невиконання ними своїх функцій та 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 і 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. Необхідно враховувати виплати, що включаються та не включаються до середньої заробітної плати, для визначення розміру оплати за невідпрацьований час.

Порядок оплати відпусток і 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, проводиться, 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 в зв'язку з навчанням
Індекс споживчих цін
Індексація заробітної плати

Компенсаційні виплати
Компенсація за невикористану щорічну відпустку
Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати в 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 мотиваційному менеджменті.
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 в 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 й 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 Міністрів «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. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.

Розділ 11 СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: СТРУКТУРА, ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ

11.1. Соціальний пакет: сутність, значення.
11.2. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві.
11.3. Програми соціального страхування персоналу.
11.4. 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 та види соціальних виплат;
✓ механізм забезпечення позитивного бренда 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 бренда роботодавця та соціальної відповідальності підприємства;
✓ вибирати страхову компанію для укладання договору страхування;
✓ обґрунтовувати доцільність надання відповідного виду матеріальної допомоги та визначати розмір виплат.

11.1. 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.

Надання найманим працівникам соціального пакета створює передумови для забезпечення високої якості трудового життя, а відтак і суспільного розвитку. Соціальні виплати, заохочення, винагороди та блага, насамперед ті, що надаються понад установлені законодавством зобов'язання, є своєрідним добровільним внеском власників і керівників у підвищення якості життя працівників та їхніх родин.

У практиці іноземних компаній для позначення винагород соціального характеру використовуються терміни *benefits*, *fringe benefits*, *perquisites*, *perqs* (або *perks*)[1].

Згідно з підходом Бюро статистики праці США до бенефітів (*англ.* — *benefits*) належать незарплатні компенсації, що надаються працівникам[2]. Деякі науковці та дослідники також розглядають соціальний пакет як виплати та блага, які надає роботодавець понад заробітну плату[3].

Такий підхід до трактування соціального пакета не зовсім правильний, оскільки перелік винагород, які надає роботодавець найманим працівникам, крім заробітної плати, доволі широкий, і частина з них не має соціального характеру, як-от: премії, бонуси, які виплачуються з прибутку, доходи за акціями та інші доходи від участі працівників у власності підприємства.

Крім того, згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати до заробітної плати, зокрема інших заохочувальних і компенсаційних виплат, належить частина виплат і винагород соціального характеру: матеріальна допомога, оплата або дотації на харчування, утримання дітей працівників у дошкільних закладах, надання проїзних квитків, абонементів у групи здоров'я, путівок на лікування та відпочинок та ін.

Співвідношення понять *заробітна плата* та *соціальний пакет* наведено на рис. 11.1.

Поширеним серед науковців і фахівців є визначення соціального пакета як блага у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад розмір основної заробітної плати. З погляду трудового законодавства, матеріальні блага, що входять до складу соціального пакета, можуть розглядатись як елементи заробітної плати, що належать до додаткової заробітної плати й інших заохочувальних і компенсаційних виплат[4].

У такому формулюванні до соціального пакета належать винагороди, які надає роботодавець понад основну заробітну плату. Але, крім основної заробітної плати, роботодавець може виплачувати працівникам низку винагород, природа яких має переважно економічний, аніж соціальний характер: премії, доплати й надбавки до тарифних ставок і посадових окладів, відсоткові або комісійні винагороди та ін.

---

[1] Employee benefit [Electronic resource] : Wikipedia: the free encyclopedia. — Retrieved from: http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_benefit (date of visit: 26.10.2013).

[2] Glossary of United States Bureau of Labor Statistics [Electronic resource]. — Retrieved from: http://www.bls.gov/bls/glossary.htm (date of visit: 26.12.2013).

[3] *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. — С. 339; *Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009. — С. 140—149; *Тяжельникова Е.* Социальный пакет [Электронный ресурс] / Е. Тяжельникова. — Режим доступа: http://amt-training.ru (дата обращения: 03.03.2013).

[4] *Новак. І.* Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 2. — С. 6.

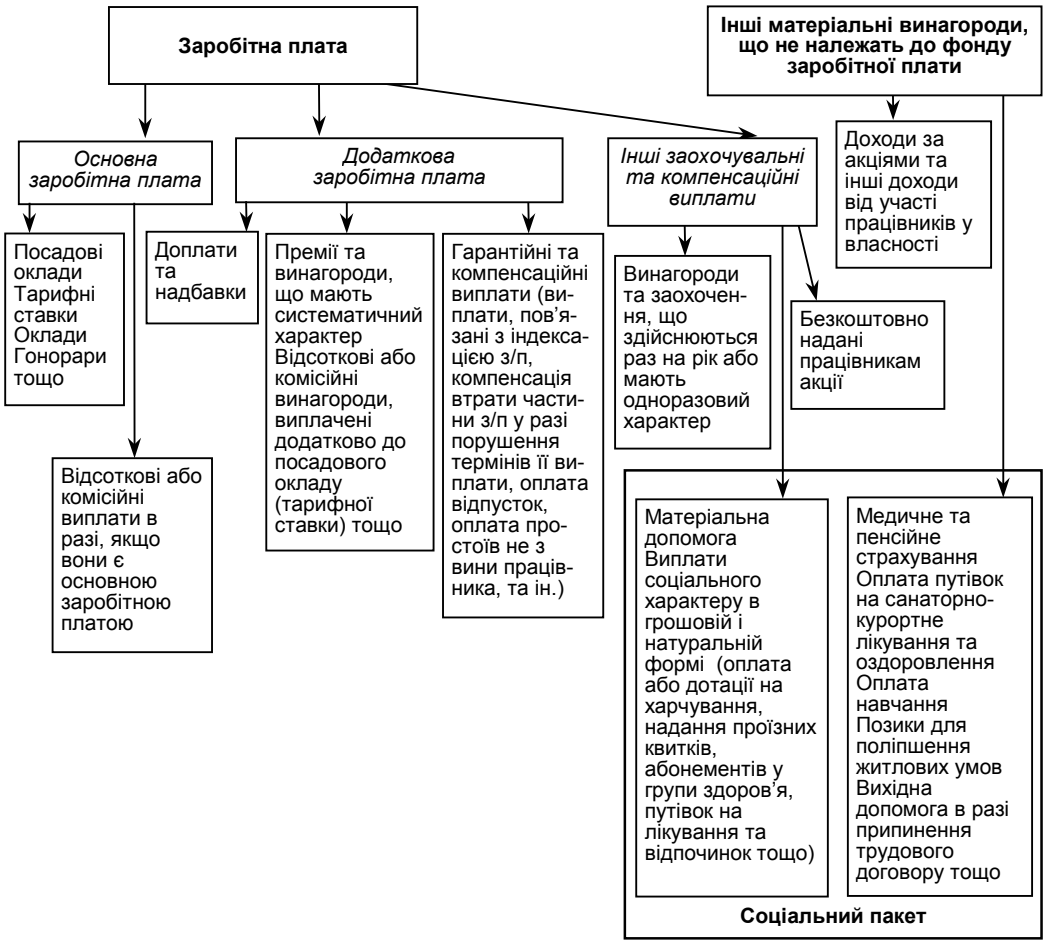


Рис. 11.1. Співвідношення переліку виплат,
що належать до заробітної плати та формують соціальний пакет

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 і позик, додаткової оплачуваної відпустки, вихідна допомога в 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.

Досліджуючи природу соціального пакета, слід узяти до уваги деякі положення.

По-перше, соціальний пакет є однією з основних характеристик привабливості підприємства на ринку праці та корпоративної соціальної відповідальності.

Виплати та винагороди, що формують соціальний пакет, мають створювати конкурентні переваги підприємства на ринку праці.

По-друге, соціальний пакет є складовою системи компенсацій (компенсаційного пакета).

По-третє, соціальний пакет формують винагороди (виплати, заохочення, блага, гарантії, компенсації тощо), що мають переважно соціальний характер, що вирізняє їх від інших складових компенсаційного пакета.

По-четверте, за своїм функціональним призначенням складові соціального пакета можуть відрізнятися:

— компенсувати додаткові витрати, пов'язані з виконанням посадових обов'язків і функцій: оплата транспортних витрат, мобільного зв'язку тощо;

— сприяти підтриманню та поліпшенню здоров'я та працездатності працівників: медичне страхування, матеріальна допомога на оздоровлення, оплата харчування, путівок на лікування, абонементів у групи здоров'я тощо;

— заохочувати до професійного зростання: оплата навчання, передплата на газети та журнали та ін.

По-п'яте, відсутній тісний (однозначний) зв'язок між винагородами та заохоченнями, що формують соціальний пакет, і кількістю та якістю праці[1]. Фактично соціальний пакет отримують наймані працівники лише за те, що вони є працівниками певного підприємства, членами однієї команди, носіями корпоративної культури.

Отже, **соціальний пакет** — це сукупність усіх винагород (виплат, заохочень, благ, гарантій тощо) соціального характеру, що є складовими компенсаційного пакета й не пов'язані з кількістю та якістю праці, які надаються роботодавцем найманим працівникам за те, що вони є працівниками певного підприємства, членами однієї команди, носіями корпоративної культури.

У процесі надання працівникам соціальних виплат і заохочень роботодавець намагається досягти таких цілей:

— сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця;

— залучити й 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, отримати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати;

— поліпшити соціально-психологічний клімат;

— зменшити кількість конфліктів, судових позовів тощо.

[1] Набір соціальних виплат і благ може диференціюватися залежно від категорії персоналу, рівня ієрархії посади, яку обіймає працівник, у структурі управління, грейду (кваліфікаційної групи), до якого належить посада (робоче місце), компетентності працівника та його результатів праці тощо.

Незважаючи на соціальний характер винагород, що формують соціальний пакет, не можна заперечувати також економічну природу таких виплат, заохочень і благ. Економічна природа виплат, винагород і благ, які формують соціальний пакет, насамперед полягає в тому, що такі виплати, винагороди та блага потребують від роботодавця певних фінансових витрат. Причому ці витрати не можна повністю ототожнювати з благодійністю чи добровільним внеском, оскільки роботодавці, надаючи найманим працівникам соціальний пакет і витрачаючи на це фінансові ресурси (до того ж немалі), очікують отримати певну вигоду (зиск, віддачу, користь) від таких витрат. Зиск від надання найманим працівникам соціальних виплат, винагород, заохочень і благ роботодавець очікує одержати у формі:

— поліпшення результатів праці, зокрема підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення вірогідності залучити компетентних, кваліфікованих і талановитих працівників, посилення лояльності та мотивації найманих працівників, підвищення їхньої працездатності та поліпшення здоров'я;

— зменшення плинності персоналу, а відтак і додаткових витрат на пошук і відбір персоналу, адаптацію та навчання нових працівників і зменшення втрат унаслідок неукомплектованості персоналу;

— зменшення витрат, насамперед часу, на залучення працівників (у разі виникнення вакансій унаслідок об'єктивних обставин, як-от: збільшення штату, звільнення працівників у зв'язку з виходом на пенсію тощо) за рахунок поліпшення іміджу компаній на ринку праці (бренда роботодавця);

— зменшення витрат у зв'язку зі зменшенням єдиного соціального внеску, який сплачує роботодавець до соціальних фондів як відсоток від фонду оплати праці, оскільки більшість виплат, винагород, заохочень і благ, що формують соціальний пакет, не належать до фонду оплати праці;

— зменшення непередбачуваних фінансових витрат у разі виникнення нещасних випадків на виробництві (у випадку запровадження страхування від нещасних випадків) тощо.

Надаючи найманим працівникам соціальний пакет, роботодавці очікують, що вигода (економічна), яку вони отримують від цього, перевищить витрати, які вони несуть від надання такого пакета. Отже, можна говорити про діалектику соціальної та економічної природи виплат, заохочень і благ, що формують соціальний пакет, незважаючи на домінування, на перший погляд, соціальної природи таких винагород.

Більшість вітчизняних науковців і практиків для позначення благ, що формують соціальний пакет, вживає термін *пільги*. У чинному КЗпП України термін *пільги* стосовно найманих працівників використовується, зокрема ст. 9-1 визначено, що підприємства, установи, організації в межах своїх повноважень і за рахунок власних коштів можуть установлювати додаткові порівняно із законодавством трудові та соціально-побутові *пільги* для працівників. Разом з тим ні в Законі України «Про оплату праці», ні в Інструкції зі статистики заробітної плати термін *пільги* стосовно жодної складової заробітної плати найманих працівників не використовується.

З цього можна зробити два висновки. Перший — цей термін може застосовуватися щодо винагород (виплат), які не належать до фонду оплати праці (структури заробітної плати). Незважаючи на те, що більшість винагород, які формують соціальний па-

кет, не належить до заробітної плати, частина винагород згідно з чинним законодавством є заробітною платою. Другий висновок — термін *пільги* не може застосовуватися щодо найманих працівників.

З огляду на суперечливість першого висновку вважаємо, що термін *пільги* доречно застосовувати щодо соціально вразливих категорій населення (пенсіонерів, інвалідів, постраждалих унаслідок Чорнобильської катастрофи та ін.), а не найманих працівників. Хоча для окремих з них, насамперед тих, які потребують додаткового соціального захисту, цей термін також може застосовуватися (приміром, неповнолітніх, вагітних жінок, жінок, які мають дітей віком до трьох років, людей з обмеженими фізичними можливостями та ін.).

Серед основних складових соціального пакета окремі вчені та чимало практиків виокремлюють такі пункти:

— виплата в повному розмірі належної працівникові заробітної плати;
— офіційна заробітна плата (відсутність виплат у конвертах);
— надання соціальних гарантій, передбачених колективним договором, угодою;
— оплата лікарняних;
— надання відпустки, передбаченої законодавством, тощо.

Очевидно, що такі складові соціального пакета й зосередження уваги саме на них могли з'явитися лише в умовах низького рівня розвитку соціально-трудових відносин, низької соціальної відповідальності бізнесу, у країні, в якій порушення трудового законодавства вважається нормою, а дотримання його основних положень — конкурентною перевагою.

Роботодавці, які роблять акцент на подібних складових соціального пакета, взагалі ризикують своєю репутацією роботодавця, а про соціальну відповідальність не може бути й мови.

Основна тенденція в розвитку компенсаційної політики провідних компаній полягає в 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 й збагаченню людського капіталу.

Щодо вітчизняних підприємств, то *відсутність соціального пакета* на більшості з них негативно позначається на мотивації та лояльності працівників до підприємства.

За результатами дослідження практики надання соціальних пакетів на вітчизняних підприємствах[1] 63 % респондентів зазначили, що в компаніях, у яких вони працюють, працівникам надається соціальний пакет. Серед тих осіб, які вказали, що в компаніях, у яких вони працюють, надається соціальний пакет, 11 % від усієї кількості респондентів зазначили, що такий пакет отримують лише окремі категорії працівників, зазвичай керівники. З цього можна зробити висновок, що *близько половини компетентних і кваліфікованих працівників не одержують соціального пакета*.

[1] Дослідження практики надання соціальних пакетів проводилося з використанням методу опитування впродовж 2011—2013 рр. Генеральна сукупність — наймані працівники, які обіймають посади, що належать до категорій керівників і професіоналів, мають повну вищу освіту й навчаються в системі післядипломної освіти, зокрема здобувають другу вищу освіту у вищих навчальних закладах III і IV рівнів акредитації м. Києва. Кількість респондентів, залучених до опитування — 191 особа.

У процесі дослідження визначено поширеність *підходів до формування соціального пакета*:

— установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури компанії (51 %);

— установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам (33 %);

— грошова компенсація витрат соціального характеру (7 %);

— установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів (6 %);

— інші підходи (3 %).

За результатами проведеного нами опитування, *найчастіше компанії включають у соціальні пакети такі опції*:

— оплату мобільного зв'язку (73 % респондентів серед тих, які зазначили, що в компаніях, у яких вони працюють, найманим працівникам надаються соціальні пакети);

— медичне страхування (72 %);

— компенсацію транспортних витрат або надання проїзних квитків (40 %);

— надання додаткової оплачуваної відпустки (36 %);

— надання безоплатних обідів, оплату харчування (35 %);

— оплату навчання (31 %)[1];

— надання вихідної допомоги в разі припинення трудового договору (29 %).

Меншого поширення у вітчизняній практиці набули такі заохочення й блага, як надання пільгових кредитів і позик (23 %), оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення (22 %), оплата спортивних занять, зокрема басейну (22 %), страхування життя (21 %), страхування від нещасних випадків (18 %) і пенсійне страхування (12 %).

Більшість респондентів (155 осіб, що становить 81 % усієї кількості) *зазначили, що керівництво має вносити зміни в практику формування соціальних пакетів на підприємстві*: запроваджувати на тих підприємствах, де він не застосовується, й коригувати набір чи змінювати підхід до формування на тих підприємства, де такий пакет надається. Лише 20 респондентів (10 %) зазначили, що практика формування соціальних пакетів на підприємстві не потребує змін.

Серед тих, хто вказав, що потрібно вносити зміни до практики формування соціальних пакетів на підприємстві, переважна *більшість* (*96 %*) *уважає, що соціальні пакети потрібно надавати всім категоріям персоналу*.

Найприйнятніші підходи до формування соціальних пакетів, які мають застосовуватися на підприємстві, згідно з результатами опитування:

— установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури компанії (37 % загальної кількості респондентів, які зазначили, що потрібно вносити зміни до практики формування соціальних пакетів);

— установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам (19 %);

— формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу» (19 %);

— установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів (18 %);

— грошова компенсація витрат соціального характеру (8 %);

— формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію» (4 %)[2].

За результатами опитування, наймані працівники найбільше заінтересовані в таких опціях соціального пакета:

— медичному страхуванні (84 %);

---

[1] Доволі високий відсоток респондентів зазначили оплату навчання, що не є характерним для вітчизняних підприємств. Це зумовлено тим, що в опитуванні брали участь слухачі, які навчаються у вищих навчальних закладах III і IV рівнів акредитації для отримання другої вищої освіти за відповідним напрямом підготовки.

[2] Сумарний відсоток респондентів, які обрали той чи той підхід, перевищує 100 %, оскільки окремі респонденти одночасно обрали кілька підходів.

— оплаті навчання (68 %);
— оплаті спортивних занять, зокрема басейну (60 %);
— оплаті мобільного зв'язку (59 %);
— наданні пільгових кредитів і позик (50 %);
— наданні безоплатних обідів, оплаті харчування (43 %);
— наданні вихідної допомоги в разі припинення трудового договору (38 %).

Меншу заінтересованість респонденти виявили до таких соціальних виплат, заохочень і благ, як оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення (37 %), компенсація транспортних витрат або надання проїзних квитків (35 %), пенсійне страхування (34 %), надання додаткової оплачуваної відпустки (33 %), страхування життя (31 %) і страхування від нещасних випадків (27 %).

Порівняння поширеності надання та заінтересованості респондентів в отриманні соціальних виплат, винагород і благ свідчить, що ідеальний соціальний пакет, якому віддає перевагу більшість найманих працівників, які взяли участь в опитуванні, відрізняється від реальних пакетів, які пропонують роботодавці найманим працівникам. Щодо більшості соціальних виплат, заохочень і благ, то бажання їх отримувати здебільшого перевищує поширеність їх надання найманим працівникам на практиці. Найбільші розбіжності в заінтересованості респондентів в отриманні певних опцій і поширеності їх надання виявлено щодо таких соціальних виплат, винагород і благ: оплата спортивних занять; оплата навчання; надання пільгових кредитів і позик і пенсійне страхування.

У процесі дослідження виявлено окремі опції, поширеність включення яких до соціальних пакетів перевищує заінтересованість у них найманих працівників. Насамперед це стосується оплати мобільного зв'язку, компенсації транспортних витрат або надання проїзних квитків і надання додаткової оплачуваної відпустки.

Відсоток опцій, в отриманні яких заінтересовані респонденти, від усієї кількості опцій соціального пакета, що надають роботодавці, становить 58 %.

Отже, частина роботодавців починає усвідомлювати значущість соціальних виплат і благ для формування тривалих партнерських взаємовідносин з найманими працівниками. Водночас під час розроблення соціальних пакетів потреби та інтереси найманих працівників не враховуються. У структурі компенсаційних пакетів більшості найманих працівників узагалі немає соціальної складової, що, безумовно, негативно впливає на мотивацію та лояльність працівників, бренд роботодавця на ринку праці.

Слід зазначити, що вирішення соціальних проблем потребує чималих матеріальних, фінансових ресурсів, отримання яких можливе за наявності позитивних економічних результатів. Водночас досягнення високих економічних результатів неможливе без соціального розвитку. Як свідчить 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 отримання прибутку та необхідністю задоволення соціальних потреб працівників.

Перелік виплат соціального характеру, які надаються всім чи окремим категоріям працівників, і 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.

11.2. 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 необхідно ті виплати та блага, в отриманні яких заінтересована більшість працівників. Лише в такому разі роботодавець може очікувати на посилення лояльності, а отже, і мотивації працівників.

АНКЕТА

Шановні колеги! Керівництво компанії проводить анкетування з метою розроблення ефективного соціального пакета. Просимо Вас відповісти на запитання анкети. Зіставлення Ваших відповідей з думкою інших працівників дасть змогу розробити соціальний пакет. Варіанти відповідей наведено в анкеті. Перш ніж відповідати на запитання, уважно прочитайте всі запропоновані варіанти.

1. Відзначте, будь ласка, на шкалі, якою мірою Ви задоволені соціальним пакетом у компанії (у відсотках). Для цього необхідно обвести відповідну цифру.

Соціальним пакетом повністю не задоволений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Соціальним пакетом повністю задоволений
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

2. Чи вважаєте Ви, що соціальний пакет, який використовується в компанії, потрібно змінювати? (Відповідь підкреслити)
— Так.
— Ні.
— Важко відповісти.

3. Визначте, будь ласка, якою мірою Вас задовольняють різні опції соціального пакета. Необхідно зробити позначку у відповідній клітинці.

Опції соціального пакета	Міра задоволення				
	Незадоволений	Скоріше незадоволений, ніж задоволений	Важко відповісти	Скоріше задоволений, ніж незадоволений	Задоволений
1 Медичне страхування					
2 Надання безоплатних обідів					
3 Компенсація транспортних витрат					
4 Оплата мобільного зв'язку					
5 Оплата відвідування басейну					

4. Виберіть, будь ласка, з перелічених опцій соціального пакета п'ять найважливіших для Вас. Проранжуйте вибрані опції: напроти найважливішої поставте цифру 1, менш важливої — 2, потім — 3, 4 і 5.

Опції соціального пакета	Ранг (від 1 до 5)
1 Медичне страхування	
2 Пенсійне страхування	
3 Страхування життя	
4 Страхування від нещасних випадків	
5 Надання безоплатних обідів, оплата харчування	
6 Оплата навчання	
7 Оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення	
8 Компенсація транспортних витрат	
9 Оплата мобільного зв'язку	
10 Оплата спортивних занять	
11 Надання пільгових кредитів і позик	
12 Надання додаткової оплачуваної відпустки	
13 Надання вихідної допомоги в разі припинення трудового договору	
14 Інші_____ _____ _____ _____ _____	

*Прізвище, ім'я, по батькові*_____
*Посада*_____
*Вік*_____
*Стаж роботи в компанії*_____
*Підрозділ, у якому працюєте*_____

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, які пропонують роботодавці найманим працівникам у різних сферах бізнесу, можна знайти в оглядах заробітних плат, публікаціях у професійних виданнях та Інтернеті, рекламних оголошеннях про вакансії, що розміщуються в різних ЗМІ та на сайтах з працевлаштування та ін.

Крім зазначених факторів (потреби та інтереси працівників, соціальні виплати, заохочення та блага, які пропонують роботодавці, насамперед конкуренти, найманим працівникам відповідних професійних груп), на структуру та перелік опцій соціального пакета можуть впливати й інші фактори: стратегія підприємства, корпоративна культура, фінансові можливості тощо.

На структуру соціального пакета й розмір окремих виплат і винагород, які отримують наймані працівники, можуть впливати індивідуально-особистісні характеристики працівників: категорія, до якої належить посада працівника (робота, яку виконує), рівень розвитку професійно значущих компетенцій, особисті досягнення та індивідуальні результати праці працівника (внесок у колективні результати), стаж роботи на підприємстві тощо.

Можна запропонувати наведені нижче ***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, отриманні 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 вирізняти статус окремих посадових осіб. У зв'язку з цим усім працівникам підприємства потрібно надавати однакові соціальні заохочення (наприклад, оплата транспортних витрат, медичне страхування тощо).

Однак подібна практика неефективна для середніх та 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 отже, закріпленню на підприємстві. Це також сприятиме посиленню мотивації керівників середнього й нижчого рівнів управління, професіоналів і фахівців. Для цього на підприємстві має бути розроблена ефективна система посадового просування, забезпечені рівні можливості для підвищення в 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. 11.1.

Таблиця 11.1

УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ ВІДПОВІДНО ДО ІЄРАРХІЧНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Категорія персоналу	Опції соціального пакета
Керівники нижчого рівня, професіонали та фахівці	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата навчання — Оплата мобільного зв'язку — Компенсація транспортних витрат — Часткова оплата путівки один раз на рік (у межах 7000 грн)

Закінчення табл. 11.1

Категорія персоналу	Опції соціального пакета
Керівники середнього рівня	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата навчання — Оплата мобільного зв'язку — Компенсація транспортних витрат — Часткова оплата путівки один раз на рік (у межах 12 000 грн) — Після 5 років роботи на підприємстві надання пільгових кредитів і позик на придбання житла та автомобіля
Керівники вищого рівня	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата навчання — Оплата мобільного зв'язку — Надання автомобіля в користування — Страхування особистого автомобіля — Додаткова оплачувана відпустка тривалістю 7 календарних днів — Оплата путівки один раз на рік (у межах 24 000 грн) — Надання пільгових кредитів і позик на придбання житла та автомобіля

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. Такий підхід дає змогу надавати працівникам, які досягли високих результатів, набір виплат і заохочень, установлений для вищих грейдів. Наприклад, працівникам 2—3-го грейдів запропонувати пакет № 3; 4—5-го грейдів — пакет № 4.

Приклад установлення соціальних виплат відповідно до грейдів наведено в табл. 11.2.

Таблиця 11.2

УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ ВІДПОВІДНО ДО ГРЕЙДІВ

Грейди	Опції соціального пакета
1-й	*Пакет № 1* — Медичне страхування — Компенсація транспортних витрат
2 – 3-й	*Пакет № 2* — Медичне страхування — Оплата мобільного зв'язку — Компенсація транспортних витрат — Часткова оплата путівки один раз на рік (у межах 7 000 грн)
4 – 5-й	*Пакет № 3* — Медичне страхування — Страхування життя — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв'язку — Часткова оплата путівки один раз на рік (у межах 12 000 грн)
6-й	*Пакет № 4* — Медичне страхування — Страхування життя — Надання автомобіля в користування — Оплата мобільного зв'язку — Оплата путівки один раз на рік (у межах 24 000 грн)

IV підхід. Установлення соціальних виплат, винагород і благ *відповідно до грейдів і груп з оплати праці*. За такого підходу соціальні пакети диференціюються не лише залежно від грейду, до якого належить відповідна посада (робота), а й від рівня оплати праці в межах відповідного грейду (у разі запровадження гнучкої моделі оплати праці).

Приклад диференціації соціальних пакетів відповідно до грейдів і груп з оплати праці наведено в табл. 11.3.

Таблиця 11.3

ПРИКЛАД УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ, ВИНАГОРОД І БЛАГ ВІДПОВІДНО ДО ГРЕЙДІВ І ГРУП З ОПЛАТИ ПРАЦІ

Грейд	Рівні оплати праці				
	1	2	3	4	5
	Пакети				
1-й	Пакет № 1	Пакет № 1	Пакет № 2	Пакет № 2	Пакет № 3
2-й	Пакет № 3	Пакет № 3	Пакет № 4	Пакет № 4	Пакет № 5
3-й	Пакет № 5	Пакет № 5	Пакет № 6	Пакет № 6	Пакет № 7
4-й	Пакет № 7	Пакет № 7	Пакет № 8	Пакет № 8	Пакет № 9
5-й	Пакет № 9	Пакет № 9	Пакет № 9	Пакет № 10	Пакет № 10
6-й	Пакет № 10	Пакет № 11	Пакет № 11	Пакет № 11	Пакет № 11

Таблиця 11.4

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ ПАКЕТІВ

Пакет	Опції соціального пакета
Пакет № 1	— Оплата харчування (безоплатні обіди)
Пакет № 2	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат
Пакет № 3	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв’язку
Пакет № 4	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв’язку — Медичне страхування
Пакет № 5	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв’язку — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну)
Пакет № 6	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв’язку — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата путівки один раз на рік

Закінчення табл. 11.4

Пакет	Опції соціального пакета
Пакет № 7	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв'язку — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата путівки один раз на рік — Оплата навчання
Пакет № 8	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв'язку — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата путівки один раз на рік — Оплата навчання — Страхування життя
Пакет № 9	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв'язку — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата путівки один раз на рік — Оплата навчання — Страхування життя — Надання пільгових кредитів і позик
Пакет № 10	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв'язку — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата путівки один раз на рік — Оплата навчання — Страхування життя — Надання пільгових кредитів і позик — Страхування особистого автомобіля
Пакет № 11	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Оплата мобільного зв'язку — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата путівки один раз на рік — Оплата навчання — Страхування життя — Надання пільгових кредитів і позик — Надання автомобіля у користування

Як свідчать дані табл. 11.3, для першого рівня наступного грейду встановлено пакет, який відповідає п'ятому рівню попереднього грейду. Це дає змогу підкреслювати цінність не лише посади та роботи для підприємства, а й цінність конкретного працівника, його особистого внеску в результати діяльності підприємства.

Зазначений підхід дає змогу враховувати індивідуально-особистісні характеристики та особисті досягнення працівників не лише в процесі визначення основної заробітної плати, а й під час формування соціального пакета.

V підхід. Формування соціальних виплат, винагород і благ *відповідно до заслуг працівника*. За цим підходом соціальні пакети працівників (різних категорій, професійних груп, грейдів тощо) диференціюються залежно від індивідуально-особистісних характеристик і результатів праці працівників:

— рівня розвитку професійно значущих компетенцій;

— індивідуальних результатів праці працівника (внеску в колективні результати);

— стажу роботи на підприємстві тощо.

За цим підходом потрібно скласти кілька наборів пакетів, що відповідають певному рівню досягнень працівника. Приміром:

— рівню майстерності;

— високому рівню;

— базовому рівню.

Працівники отримують право на одержання відповідного пакета за результатами підсумкового оцінювання. Найоптимальніша періодичність оцінювання та перегляду соціальних пакетів — щорічно.

Як різновид цього підходу можна запровадити ще один варіант. Працівникам різних категорій, професійних груп, грейдів тощо підприємство пропонує стандартний набір соціальних виплат, винагород, заохочень і благ (установлений для відповідної категорії, професійної групи, грейду тощо). Залежно від рівня досягнень працівників (приміром, для високого рівня та рівня майстерності) стандартний набір доповнюється додатковими опціями.

Такий підхід до формування соціального пакета дає змогу мотивувати працівників до професійного зростання та розвитку професійно значущих компетенцій, поліпшення результатів праці, посилювати лояльність та закріплювати на підприємстві, особливо в разі врахування стажу роботи на підприємстві.

VI 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 обрати той соціальний пакет, який максимально задовольняв би їхні потреби та інтереси й 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. 11.5.

Таблиця 11.5

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 спортивних занять
Оплата харчування (безоплатні обіди)	Часткова оплата путівки один раз на рік	Часткова оплата путівки один раз на рік

VII 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.

> Наприклад, в українській компанії «Київстар» запроваджено стандартні та індивідуальні соціальні пакети. Усі штатні працівники компанії отримують 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 отримують, 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) і внесків до соціальних фондів. У такому разі сума на рахунку працівників збільшується й вони мають змогу розширити перелік соціальних благ, отримати додаткові види соціальної допомоги та заохочень, компенсувати в такий спосіб роботодавцеві додаткові витрати.

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. Якщо 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. Водночас не допускається грошова компенсація всіх видів соціальної допомоги та благ.

VI і VII підходи до формування соціального пакета дадуть змогу посилити індивідуалізацію в наданні певних соціальних винагород, заохочень і благ, максимально врахувати потреби та інтереси найманих працівників, а відтак підвищити лояльність працівників до підприємства та посилити мотивацію. Однак використання цих підходів вимагатиме більших витрат (фінансових, трудових) на надання та адміністрування виплат і винагород соціального характеру.

VIII 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. Чимало 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 піклу-

[1] *Іваненко С.* Нестандартні способи мотивації персоналу: досвід успішних компаній / С. Іваненко // Консалтинг в Україні. — 2008. — № 1—2 (42—43). — С. 63.

ється 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.

Перелік виплат, винагород і благ соціального характеру, які надаються всім чи окремим категоріям працівників, і зобов'язання роботодавця щодо їх надання мають бути закріплені в локальних нормативних актах підприємства: колективному договорі, положенні про надання компенсаційного пакета, положенні про оплату праці, положенні про формування соціального пакета тощо. Перелік виплат і благ, що належать до соціального пакета конкретного працівника, та особливості їх надання мають відображатися в його трудовому договорі чи контракті.

11.3. Програми соціального страхування персоналу

Важливе місце в соціальному пакеті посідають програми соціального страхування персоналу. Доцільність застосування програм соціального страхування зумовлена 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 й 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 в 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.

Недержавний пенсійний фонд — юридична особа, створена відповідно до Закону України «Про недержавне пенсійне забезпечення», яка має статус неприбуткової організації (непідприємницького товариства), функціонує та провадить діяльність виключно з метою накопичення пенсійних внесків на користь учасників пенсійного фонду з подальшим управлінням пенсійними активами, а також здійснює пенсійні виплати учасникам зазначеного фонду у визначеному законодавством порядку.

Види недержавних пенсійних фондів наведено в табл. 11.6.

Таблиця 11.6

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

Відповідно до українського законодавства юридична особа може бути одночасно засновником не більш як одного корпоративного чи одного професійного пенсійного фонду. Така юридична особа може бути засновником одного або більше відкритих пенсійних фондів.

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 стажу роботи на підприємстві. Скажімо, якщо працівник відпрацює на підприємстві більше 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 у 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 запрова-

джують 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.

11.4. 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. 11.7).

Таблиця 11.7

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 та 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. *Соціальний пакет* — це сукупність усіх винагород (виплат, заохочень, благ, гарантій тощо) соціального характеру, що є складовими компенсаційного пакета й не пов’язані з кількістю та якістю праці, які надаються роботодавцем найманим працівникам за те, що вони є співробітниками певного підприємства, членами однієї команди, носіями корпоративної культури. Соціальний пакет може містити такі опції: соціальне страхування, оплату або дотації на харчування, оплату навчання, надання путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення, пільгових кредитів і позик, компенсацію транспортних витрат, мобільного зв’язку та інші соціальні виплати, передбачені законодавством і встановлені роботодавцем самостійно.

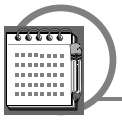
У процесі надання працівникам соціальних виплат і заохочень роботодавець прагне сформувати свій позитивний бренд, залучити та закріпити компетентних працівників, поліпшити результати праці завдяки посиленню мотивації працівників і зменшенню кількості захворювань, поліпшити матеріальний добробут працівників, 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 та блага, які пропонують інші роботодавці працівникам відповідних професійних груп. Можна рекомендувати такі підходи до формування соціального пакета на підприємстві: установлення соціальних виплат і заохочень усім працівникам в однаковому розмірі, відповідно до ієрархічної структури підприємства, відповідно до грейдів, а також груп з оплати праці, відповідно до заслуг працівника, 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 зумовлена 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 відпускових 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. Провести моніторинг ринку страхових послуг у галузі корпоративних програм страхування. Охарактеризувати види послуг, які пропонують компанії, порівняти вартість різних страхових полісів.
5. 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».

Література для поглибленого вивчення

1. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
2. *Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.
3. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. *Горелов Н. А.* Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.
5. *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.
6. *Мансуров Р.* Формируем гибкий социальный пакет / Р. Мансуров // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 60—63.
7. *Мельник С.* Удосконалення системи надання роботодавцями соціальних пакетів як складової соціального захисту працівників / С. Мельник, В. Матросов, Д Чумаков. // Довідник кадровика. — 2011. — № 4. — С. 76—82.
8. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
9. *Назарова Г. В.* Управління соціально-трудовою сферою підприємства : монографія / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Н. В. Водницька ; за заг. ред. Г. В. Назарової. — Харків : Вид. ХНЕУ, 2010.
10. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
11. *Поварич И. П.* Разработка и реализация компенсационной политики организации : монография / И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина. — М. : Академия Естествознания, 2011.
12. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.
13. *Цимбалюк С. О.* Соціальний пакет: сутність і місце в системі розподільних відносин / С. О. Цимбалюк // Економічний часопис — XXI. — 2013. — № 9—10. — С. 87—90.

Розділ 12

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПРИБУТКУ ТА АКЦІОНЕРНОМУ КАПІТАЛІ

12.1. Програми участі персоналу в прибутку підприємства: призначення та особливості використання.
12.2. Характеристика окремих схем участі персоналу в прибутку.
12.3. Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал.
12.4. 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 й порядок виплати відповідних заохочень;
✓ розробляти програми участі персоналу в акціонерному капіталі підприємства, правила й критерії розподілу акцій між працівниками;
✓ формувати основні положення дивідендної політики підприємства;
✓ розробляти порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

12.1. 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. Нагрома-

джений 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 й знизити плинність персоналу. Це, у свою чергу, 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 та 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 й технології та ін.

> Заохочення за програмами участі персоналу в прибутку можуть застосовуватись як альтернатива премій за підсумками роботи за рік. Хоча, 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.

12.2. 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 та розподілі між працівниками й 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 та 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

$$k_{\text{ЗПбаз}} = \frac{ФОП_{\text{баз}}}{ОРП_{\text{баз}}}, \qquad (12.1)$$

де $k_{\text{ЗПбаз}}$ — частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в базовому періоді;

$ФОП_{\text{баз}}$ — фонд оплати праці в базовому періоді;

$ОРП_{\text{баз}}$ — 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

$$k_{\text{ЗПфакт}} = \frac{ФОП_{\text{факт}}}{ОРП_{\text{факт}}}, \qquad (12.2)$$

де $k_{\text{ЗПфакт}}$ — частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді;

$ФОП_{\text{факт}}$ — фонд оплати праці в поточному періоді;

$ОРП_{\text{факт}}$ — обсяг реалізованої продукції в поточному періоді.

3. Якщо частка заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді менша від запланованої частки: $k_{ЗПфакт} < k_{ЗПбаз}$, то розраховується економія коштів на оплату праці в поточному періоді порівняно з базовим за формулою

$$E_{ФОП} = ОРП_{факт} \times k_{ЗПбаз} - ФОП_{факт}, \quad (12.3)$$

де $E_{ФОП}$ — економія коштів на оплату праці у поточному періоді порівняно з базовим.

4. Одержана економія розподіляється у співвідношенні 1 : 3 між власниками та працівниками: 25 % залишається у власників підприємства, 75 % призначається для розподілу між працівниками.

5. Із суми, що підлягає розподілу між працівниками, 20 % спрямовується до резервного фонду, 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. Відповідно до цієї програми визначається стандарт Ракера — частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції за формулою

$$d_{ЗПбаз} = \frac{ФОП_{баз}}{УЧП_{баз}} \quad (12.4)$$

де $d_{ЗПбаз}$ — базова частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції;

$УЧП_{баз}$ — базовий обсяг умовно чистої продукції.

Умовно чиста продукція визначається як залишок від фінансових надходжень від обсягів продажу після віднімання витрат на сировину, відсотків за кредити, інших виплат зовнішнім організаціям.

Стандарт Ракера є середнім показником за кілька років. 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.

[1] *Десслер Г.* Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. — М. : БИНОМ, 1997. — С. 292.

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

$$E_{\text{ФОП}} = УЧП_{\text{факт}} \times d_{\text{ЗПбаз}} - ФОП_{\text{факт}} . \quad (12.5)$$

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 зумовлене 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 витрачається 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.

12.3. 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. Слід зазначити, що на вітчизняних підприємствах ця 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 й курсом акцій підприємства. Участь у програмах придбання акцій посилює заінтересованість працівників у підвищенні курсу акцій, а отже, 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 отримують 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. Використання програм участі працівників у акціонерному капіталі може також суттєво підвищити інвестиційну привабливість компанії.

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, 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. Що стосується довгострокових програм мотивації, то такий розмір винагороди не мотивуватиме працівників і не закріплюватиме їх на підприємстві. Тому розмір винагороди залежно від терміну дії програми, річного доходу працівника, фінансових можливостей підприємства має бути значно більший[1].

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 й 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. Серед внутрішніх чинників, на які не тільки можуть, а й повинні впливати працівники й насамперед керівники, слід 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.

Фахівці виокремлюють такі ***принципи успішності програм участі в акціонерному капіталі*** [2]:

— вільний оборот акцій на фондовому ринку;

— отримання топ-менеджерами акцій у власність;

---

[1] Рекомендації щодо визначення розміру винагороди за програмами участі в акціонерному капіталі наведено далі.

[2] Не в усіх з наведених далі програм участі в акціонерному капіталі дотримано зазначені принципи.

— перехід права власності на акції на початку програми;

— придбання вищими керівниками акцій за поточною ринковою ціною. Акції мають продаватися за ринковою ціною на дату підписання договору. Це більше мотивуватиме вищих керівників до підвищення капіталізації компанії, ніж придбання зі знижкою, за номінальною ціною чи безоплатна передача. Згідно з програмою учасник має отримати винагороду не за поточні заслуги, а лише за досягнуті в майбутньому;

— використання вже розміщених акцій без додаткового їх випуску;

— обмеження права розпоряджатися акціями. Має бути передбачений механізм застави або зворотного продажу акцій у разі настання відкладених умов. Наприклад, звільнення до закінчення терміну дії програми;

— захист інтересів вищих керівників у разі настання неординарних подій, приміром, втрата працездатності, смерть тощо[1].

На практиці поширені такі ***програми довгострокової мотивації працівників***:

— фантомні акції та фантомний опціон (Stock Appreciation Rights) — програма, за якою працівник наприкінці наперед визначеного терміну отримує не акції, а грошову суму, еквівалентну різниці між майбутньою й теперішньою вартістю акцій. Вона використовується, якщо 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 упродовж відповідного періоду;

— обмежений опціон (Restricted Stock) — програма, за якою керівник здобуває право безкоштовно отримати певний пакет акцій за умов роботи на підприємстві впродовж визначеного часового періоду;

— дисконтна програма купівлі акцій за ціною нижчою за ринкову (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 отримання акцій (Stock Grant) за умов досягнення встановлених фінансових показників після закінчення відповідного періоду. Керівник отримує визначену кількість акцій у разі досягнення певних цілей. Бажання збільшити 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.

Основні складові програми участі в акціонерному капіталі:

— учасники;

— кількість акцій для використання в програмі;

— оператор програми;

— часовий цикл програми;

— порядок придбання акцій вищими керівниками;

---

[1] *Актянов Д. В.* Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : практ. пособие / Д. В. Актянов. — М. : КНОРУС, 2010. — С. 89—91.

— відкладені умови програми;

— захист інтересів топ-менеджерів у разі настання неординарних подій.

Фактори, від яких залежить кількість акцій, що резервуються для придбання учасниками програми:

— рівень капіталізації;

— співвідношення вартості придбаних акцій і розміру заробітної плати керівників.

Ринкова капіталізація акціонерної компанії — це поточна вартість усіх її акцій. Обчислюється множенням ціни однієї акції на кількість випущених акцій.

Пакет акцій, який спрямовується на опціонні програми, не повинен перевищувати 5 % їх загальної кількості. Загальна сума акцій повинна становити від 100 до 200 % річних базових заробітних плат (посадових окладів) керівника.

> **Приклад**. У програмі участі в акціонерному капіталі компанії беруть участь генеральний директор, фінансовий директор і комерційний директор.
>
> Згідно з рішенням ради директорів, генеральний директор отримав право викупити акції, вартість яких становить 200 % його річної основної заробітної плати, фінансовий директор — 150 % і комерційний директор — 100 %.
>
> Розмір річної основної заробітної плати генерального директора — 360 000 грн, фінансового директора — 300 000 грн, комерційного директора — 240 000 грн.
>
> Радою директорів прийнято рішення, що ціною продажу акцій є їх початкова ціна на біржі на час запровадження програми. Ринковий курс акцій компанії на біржі на час запровадження програми становив 400 грн.
>
> Кількість акцій, яку отримує право викупити генеральний директор, дорівнює 360 000 × 200 : 100 : 400 = 1800,
>
> фінансовий директор — 300 000 × 150 : 100 : 400 = 1125,
>
> комерційний директор — 240 000 × 100 : 100 : 400 = 600.

Оператор — це юридична особа, на балансі якої акумулюються акції компанії. Це може бути дочірня структура компанії. На практиці оператор може створюватися в різних організаційно-правових формах. Оператор є «власником» акцій і виконує функції адміністрування програми, зокрема укладання цивільно-правових договорів з учасниками програми, продаж і викуплення акцій у керівників.

> Більшість програм участі персоналу потребує укладання відповідних договорів — опціонних контрактів. **Опціон** — стандартний документ, який засвідчує право придбати (продати) цінні папери на визначених умовах у майбутньому, з фіксацією ціни на час укладання такого опціону або на час такого придбання за рішенням сторін контракту.
>
> Власник 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 упродовж терміну його дії.

Часові рамки програм участі в акціонерному капіталі. Рекомендується розробляти програми з кількома циклами. Під час кожного циклу керівник купує певну частину акцій. Приміром, три цикли по 3 роки. Тривалість програми — 9 років.

Відкладеними умовами можуть бути:

— припинення трудових відносин у зв'язку з грубим порушенням керівником своїх обов'язків;

— прийняття керівником рішення, що спричинило втрату компанією майна та інших матеріальних і нематеріальних активів;

— відсутність збільшення курсової вартості акцій — вартість акцій наприкінці програми буде нижчою або дорівнюватиме їх початковій ціні.

Усі основні складові програми мають бути викладені в Положенні про програму участі в акціонерному капіталі керівників. З цим положенням мають бути ознайомлені учасники програми.

12.4. Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства

Доходи від участі працівників у акціонерному капіталі не обмежуються лише виплатами за розглянутими програмами. Якщо працівники підприємства отримують 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;

— отримання дивідендів;

— одержання частини його майна або вартості в разі ліквідації товариства;

— отримання 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 отримання інформації.

Акціонери — власники привілейованих акцій певного класу мають *право голосу під час вирішення 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 отримання 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 отримання 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 ще й з таких позицій:

— дивіденди є частиною сукупного доходу найманих працівників, одним із засобів мотиваційного менеджменту;

— 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 і 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 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 отримання дивідендів, порядок і термін їх виплати. Товариство повідомляє цих осіб про дату, розмір, порядок і термін виплати дивідендів. Упродовж 10 днів після прийняття рішення про виплату дивідендів товариство повідомляє про дату, розмір, порядок і 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 отримання 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. Слід також зважувати й узгоджувати інтереси різних акціонерів. Інтереси дрібних і великих акціонерів можуть відрізнятися. Дрібні акціонери зазвичай заінтересовані в максимізації дивідендних виплат і не завжди прагнуть вкладати кошти в розвиток товариства. Великі акціонери намагаються щонайбільше інвестувати коштів у розвиток акціонерного товариства. Якщо більшість дрібних акціонерів є працівниками товариства, суттєвих розбіжностей в інтересах різних акціонерів не виникає, оскільки співробітники, особливо лояльні до підприємства, також заінтересовані в успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Практикою напрацьовано 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, які володіють акціями, не сприяє закріпленню їх на підприємстві. У зв'язку з цим варто принаймні запроваджувати процедуру індексації виплат з метою збереження купівельної здатності доходів, отриманих 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, отримують 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 політика 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 в 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 отримують додаткові винагороди, які виплачуються з прибутку. Застосування програм участі в прибутку дає змогу сформувати в 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.

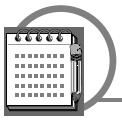
На практиці використовуються три основні схеми визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства: Скенлона, Ракера та Імпрошеар. *Програма Скенлона* ґрунтується на залученні працівників до діяльності підприємства й розподілі між працівниками та власниками економії витрат на оплату праці, отриманої в результаті підвищення продуктивності праці. *Програма Ракера* передбачає заохочення працівників за збільшення умовно чистої продукції з розрахунку на одиницю виміру заробітної плати. *Програма Імпрошеар* спрямована на заохочення працівників за економію робочого часу, який витрачається на випуск заданого обсягу продукції. На практиці використовуються також 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 отже, і в збільшенні ринкової вартості підприємства.

На практиці поширені такі програми участі персоналу в акціонерному капіталі: фантомні акції та фантомний опціон, опціон на викуплення акцій, обмежений опціон, дисконтна програма купівлі акцій за ціною нижчою від ринкової, грант на безкоштовне

отримання акцій. Програми розробляються з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його корпоративної культури, стратегічних цілей, кон'юнктури ринку товарів і послуг.

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. Слід також зважувати й узгоджувати інтереси різних акціонерів.



Терміни і поняття

Відтерміновані виплати
Грант на безкоштовне отримання акцій
Дивіденд
Дисконтна програма купівлі акцій
Метод виплати постійних дивідендів та екстрадивідендів
Метод збільшення дивідендних виплат
Метод постійних дивідендних виплат
Обмежений опціон
Опціон
Опціон на 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 в 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 методам виплати дивідендів.
13. Наведіть правила, яких потрібно дотримуватися 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 в звітному році відповідно дорівнюють 2812 тис. ум. од. і 3565 тис. ум. од.; запланований і фактичний фонди оплати праці — відповідно 731 тис. ум. од. і 715 тис. умов. од.
3. На підставі Закону України «Про акціонерні товариства» дати порівняльну характеристику простих і привілейованих акцій.
4. 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».

Література для поглибленого вивчення

1. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 р. № 514-VI.
2. *Актянов Д. В.* Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : практ. пособие / Д. В. Актянов. — М. : КНОРУС, 2010.
3. *Алиев И. М.* Политика доходов и заработной платы : учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008.
4. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
5. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
6. *Десслер Г.* Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. — М. : БИНОМ : Лаборатория знаний, 2004.
7. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
8. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
9. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.

Розділ 13

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОКРЕМИХ ПРОФЕСІЙНИХ ГРУП ТА ЗА РІЗНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ

13.1. Мотиваційний менеджмент в умовах змін: загальна характеристика.
13.2. Мотивація проектних груп.
13.3. Мотивація працівників до інноваційної діяльності.
13.4. Особливості мотивації керівників вищого рівня управління.
13.5. 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 мотиваційного менеджменту в умовах змін;
✓ особливості мотивації працівників 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 мотиваційного менеджменту в умовах змін;
✓ обґрунтовувати доцільність використання різних методів мотивації працівників 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).

13.1. Мотиваційний менеджмент в умовах змін: загальна характеристика

Важливою характеристикою ефективної системи мотивації 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. Ефектив-

ність діяльності та успіх підприємства на ринку залежать від уміння швидко адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Проте зміни та 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 й 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. Обґрунтування 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:

— виокремлення 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.

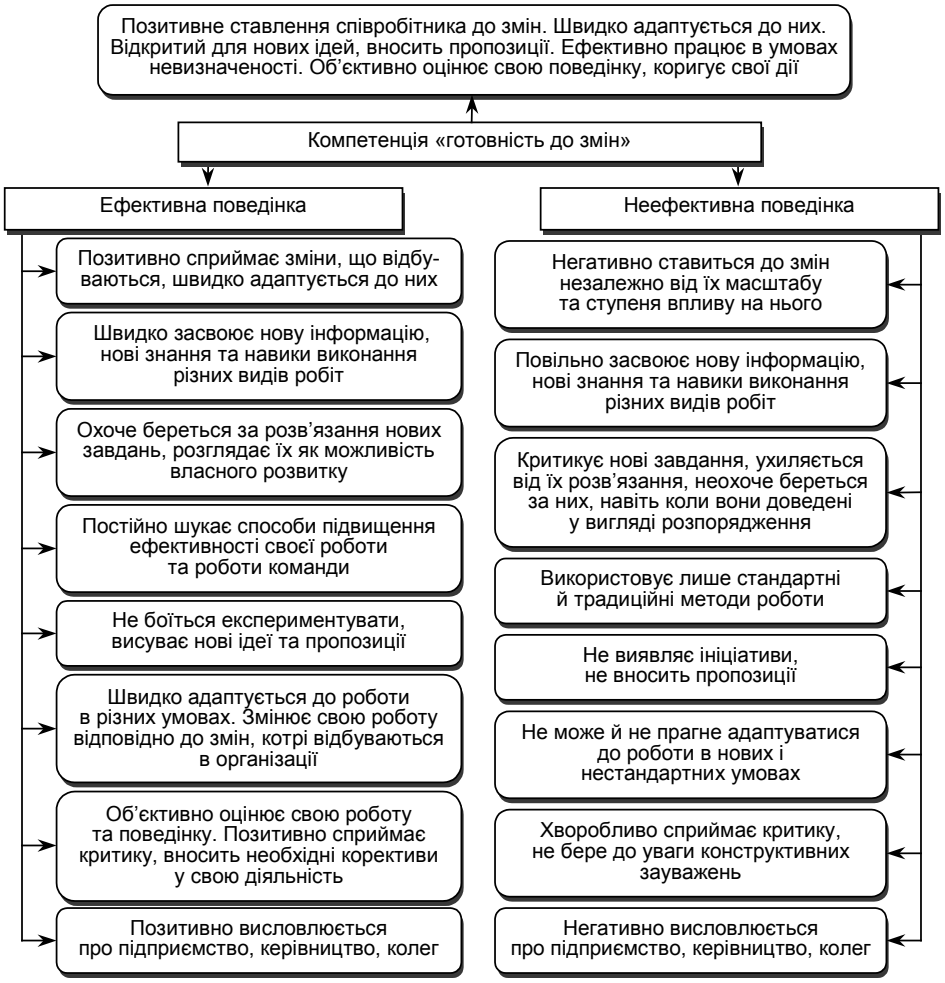


Рис. 13.1. Характеристики ефективної та неефективної поведінки за компетенцією «готовність до змін»

13.2. 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: встановлення «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.

13.3. 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 мен-

ше 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 %. .

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 40-IV **інновації** — новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Інновація є результатом творчої діяльності, що утілений у новій чи вдосконаленій продукції або технології, які мають практичне застосування й 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.

Інноваційна діяльність — діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг (ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність»)

Основні види інноваційної діяльності:

— науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР);

— технологічні роботи, підготовка виробництва та 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;

---

[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.

— 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 для її здійснення використання відповідних методів заохочення працівників. Одним із 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.

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 та 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 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 та 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 та 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 та технології, наведено в табл. 13.1.

Таблиця 13.1

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 техно-

логій 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 й 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* й, 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].

---

[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.

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.

Ефективними методами стимулювання для творчих працівників можуть бути гнучкі режими праці, творчі відпустки, закордонні відрядження та стажування, участь у нарадах, семінарах, конференціях для професійного зростання, 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 зумовлена 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 із зовні 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 й 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 й 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 та повноваження. Працівники можуть розробляти свої персональні проекти, які потім мають бути узгоджені з керівником. Інколи працівникам, які виконують науково-дослідну роботу, може бути надана можливість використання частини виділених на НДДКР коштів на проекти з високим ступенем 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].

[1] *Сурин А. В.* Инновационный менеджмент : учебник / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 322.

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 звання та інші нематеріальні винагороди, які б підкреслювали їхні заслуги й досягнення на підприємстві.

13.4. 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 підлягає нормуванню та регламентації. 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 й 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 спілкуватись, а отже, і співпрацювати в майбутньому.

Для керівників вищого рівня управління вагомими є визнання та 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 вищих керівників є посадовий оклад, доплати й надбавки, премії, соціальні виплати та заохочення, опціони чи пакет акцій. У західних компаніях суттєву частину винагороди топменеджерів 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 в структурі компенсаційного пакета і, відповідно, більша частка премій (бонусів) та акцій компаній (опціонів на акції).

Близько 25 % усіх виплат вищих керівників 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] (рис. 13.2).

[1] *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 114—115.

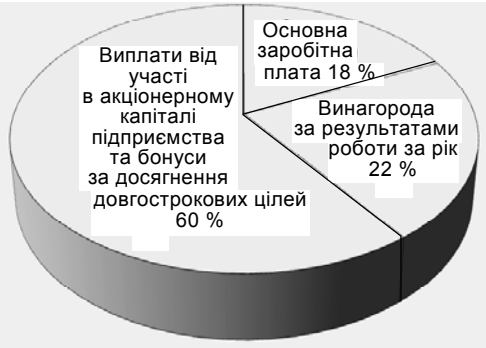


Рис. 13.2. Типова структура
компенсаційного пакета генерального директора у США

Для керівників вищого рівня управління важливе значення мають справедлива винагорода та наявність чіткого узгодження розміру заробітної плати з досягнутими результатами праці. При цьому розмір винагороди (премії, бонусу) топ-менеджерів має узгоджуватися з результатами роботи підприємства.

Приклад. Ключові показники діяльності та результати роботи генерального директора автомобільної компанії наведено в табл. 13.2.

Таблиця 13.2

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА АВТОМОБІЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

Показник	Вагомість %	Досягнутий рівень
EBITDA (дохід до сплати податку на прибуток, відсотків та амортизації), млн грн	40	плановий
Виручка від реалізації, млн грн	30	максимальний
Якість продукції (кількість повернутих авто за рік)	20	плановий
Розвиток дилерської мережі (кількість нових дилерів за рік)	10	плановий

Якщо фактичні показники досягають планового значення, розмір річного бонусу генерального директора становить 30 % його річного доходу, за мінімального значення показників — 10 % і максимального — 40 %.

Річний дохід директора дорівнював 375 тис. грн.

Розмір річного бонусу генерального директора становитиме

375 000 × (30 × 0,4 + 40 × 0,3 + 30 × 0,2 + 30 × 0,1) : 100 = 123 750 (грн).

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. 13.3.

Таблиця 13.3

НАЙПОШИРЕНІШІ СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА, ЯКІ ПРОПОНУЮТЬ КЕРІВНИКАМ ВЛАСНИКИ КОМПАНІЙ У США[1]

Соціальні виплати та заохочення	% компаній, що пропонує
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
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. 13.4). 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.

[1] *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005. — С. 546.

Таблиця 13.4

ІЄРАРХІЯ МОТИВІВ КЕРІВНИКІВ ВИЩОГО РІВНЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАННЯ, ПРОВЕДЕНОГО НА ПІДПРИЄМСТВАХ СХІДНОЇ НІМЕЧЧИНИ[1]

Найменування мотиву	Місце в рейтингу
Цікава та різноманітна діяльність	1
Можливість реалізувати власний потенціал	2
Можливість розв'язувати стратегічні завдання	3
Творчий характер праці	4
Самостійність у роботі	5
Можливість самовираження	6
Соціальні контакти, робота з людьми	7
Значні повноваження	8
Можливість керувати людьми	9
Можливість впливати на діяльність колег	10
Кар'єрне зростання	11
Високі доходи	12
Можливість спілкуватися	13

13.5. 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, який 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 в засобах масової інформації, тощо.

[1] *Мохорт Н.* Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Мохорт // Управление персоналом. — 2002. — № 7. — С. 35.

Наведемо процедуру 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 продажів 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 в засобах масової інформації, з огляду на обмежену кількість рекламної площі.

2. Розроблення *шкали комісійних виплат*. Шкала може бути:

— прогресивна, у якій відсотки збільшуються зі збільшенням обсягів продажу;

— фіксована, у якій відсотки встановлюються на визначеному рівні;

— регресивна, у якій відсотки знижуються зі збільшенням обсягів продажу (табл. 13.5).

Таблиця 13.5

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 й пропозиції.

3. Установлення *часу виплати комісійних*:

— відразу після отримання замовлення;

— після відвантаження товару;

— після одержання платежів.

Рекомендується виплачувати комісійні лише після відвантаження замовленого товару. У такому разі після отримання замовлень від клієнтів працівники відстежуватимуть відвантаження товарів, щоб гарантовано одержати свої комі-

сійні виплати. Частина комісійних може виплачуватись у вигляді авансу. Якщо підприємство має високу дебіторську заборгованість, комісійні варто виплачувати після отримання платежів готівкою чи після надходження грошей на рахунок підприємства.

Загалом система стимулювання працівників, що здійснюють продаж продукції та послуг, має бути проста, зрозуміла, гнучка, тобто відкрита для змін й орієнтувати працівників на досягнення цілей підприємства.

Комісійні виплати можуть диференціюватися за видами товарів залежно від того, у просуванні яких з них більше заінтересоване підприємство. Оплата праці може вирізнятися залежно від регіону, у якому працюють торговельні агенти. Можуть також установлюватися *умови зменшення комісійних виплат*, наприклад, за 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, і доходів, отриманих 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. За таких умов розмір заробітної плати працівників підвищуватиметься не завдяки поліпшенню індивідуальних результатів праці, докладанню більших трудових зусиль, а внаслідок інших чинників, не пов'язаних з 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, погіршенням 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. Водночас 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 відрізняються за цінами, гуртового продажу тощо. До того ж цей підхід не вирішує проблеми зниження мотивації працівників у разі зменшення обсягів продажу, зумовлених зовнішніми чинниками.

У зв'язку з цим для окремих фахівців, які здійснюють продаж продукції чи послуг, варто застосовувати почасово-преміальну систему оплати праці: виплата фіксованого посадового окладу (тарифної ставки) і 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, який продає туристичні путівки до скандинавських країн, установлений план на грудень — 22 путівки. Посадовий оклад працівника — 4500 грн. У разі виконання плану працівникові виплачується премія в розмірі 40 % посадового окладу. У грудні працівник продав 23 туристичні путівки. Розмір його заробітної плати становить

4500 + 4500 × 0,4 = 6300 (грн).

Розмір премій (бонусів) може диференціюватися залежно від відсотка виконання планових показників.

Приклад. У разі виконання плану працівникові виплачується премія в розмірі 50 % посадового окладу. Шкалу диференціації розміру премій наведено в табл. 13.6.

Таблиця 13.6

ШКАЛА ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ ЗАЛЕЖНО ВІД ВІДСОТКА ВИКОНАННЯ ПЛАНОВИХ ПОКАЗНИКІВ

Виконання планових показників, %	Коефіцієнт коригування розміру премії
Менш як 90	0
90—99	0,5
100—110	1,0
111—120	1,5
Понад 120	2,0

Працівникові, зайнятому продажем побутових товарів, установлено план на червень — продати товар на суму 150 000 грн. У червні він продав товар на суму 170 000 грн. Посадовий оклад працівника становить 4000 грн.

Відсоток виконання плану працівником становив

170 000 : 150 000 × 100 = 113,33 (%).

Розмір премії дорівнюватиме

4000 × 50 × 1,5 : 100 = 3000 (грн).

Преміювати працівників, що здійснюють продаж, можна на основі системи управління ефективністю.

Приклад. Цілі та показники для начальника відділу збуту наведено в табл. 13.7. Посадовий оклад начальника відділу збуту — 4000 грн.

Таблиця 13.7

ЦІЛІ, ПОКАЗНИКИ ТА 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	240 (4000× ×0,3×0,2)
Збільшення обсягів продажу	Виручка від реалізації, тис. грн	30	< 552	552—589	590—620	> 620	622	480 (4000× ×0,3×0,4)
Збільшення валової маржі	Валова маржа, тис. грн	20	< 91	91—95	96—98	> 98	97	160 (4000× ×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	80 (4000× ×0,2×0,1)
Усього		100	—	—	—	—	—	960

Для розрахунку індексу задоволення зовнішніх клієнтів можуть використовуватися такі показники:

— кількість утрачених клієнтів;

— кількість скарг і повернень продукції;

— визначення ступеня задоволення клієнтів за допомогою опитування чи анкетування.

Приклад. Порядок розрахунку індексу задоволення зовнішніх клієнтів наведено в табл. 13.8.

Таблиця 13.8

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 отримання вищого доходу в працівників, перед якими стоїть завдання розширення клієнтської бази, більша, проте такі працівники ризикують одержати менший дохід, ніж ті, які 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, які реалізують різні бізнес-процеси та здійснюють *проектну діяльність*, має свої особливості. Якщо проект можна розбити на окремі етапи, працівників доцільно винагороджувати за результатами кожного етапу. Результати оцінюють за трьома аспектами: якість виконання, дотримання термінів і 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 отримати додатковий досвід, підвищити компетентність працівників, що сприяє їхньому професійному та кар'єрному зростанню.

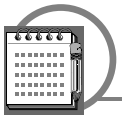
Для одержання значних конкурентних переваг на ринку підприємство має не просто реагувати на зміни, а випереджати своїх конкурентів у розробленні та впровадженні інновацій. *Активізації інноваційної діяльності* сприяє використання відповідних методів заохочення працівників. Матеріальна винагорода (премії) може диференціюватися залежно від ступеня новизни результатів інноваційної діяльності чи економічного ефекту, отриманого в результаті створення, освоєння та впровадження нової техніки й 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.

Серед методів нематеріального стимулювання працівників до інноваційної діяльності слід 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 роботодав-

ця, 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 й 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 й зрозуміла, відкрита для змін, орієнтувати працівників на досягнення цілей підприємства. 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 в умовах 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. Наведіть відмінності проектної діяльності від процесної.
3. Назвіть відмінності в мотивації працівників, які 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 та технології, нових видів продукції.
6. Наведіть приклади шкали диференціації розмірів премій за створення, освоєння та впровадження нової техніки та 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. Обґрунтуйте 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 й 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. *Актянов Д. В.* Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : практ. пособие / Д. В. Актянов. — М. : КНОРУС, 2010.
4. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
5. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
6. *Горелов Н. А.* Вознаграждение работников. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.

7. *Клочков А. К.* KPI и мотивация персонала : полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. — М. : Эксмо, 2010.
8. *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.
9. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
10. *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.
11. *Сурин А. В.* Инновационный менеджмент : учебник / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. — М. : ИНФРА-М, 2009.
12. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.

Розділ 14 ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

14.1. Положення про оплату праці як основний правовий документ підприємства.
14.2. Питання оплати праці в колективному договорі підприємства.
14.3. 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 й технологію розроблення положення про оплату праці;
✓ вимоги до розроблення положень щодо оплати праці в колективному договорі підприємства;
✓ структуру індивідуального трудового договору та основні положення щодо оплати праці;
✓ підстави для запровадження індивідуалізованих умов оплати праці працівників;

уміти

✓ розробляти положення про оплату праці;
✓ формувати основні положення щодо оплати праці в колективному договорі;
✓ відображати основні умови оплати праці в індивідуальному трудовому договорі;
✓ обґрунтовувати доцільність запровадження індивідуалізованих умов оплати праці працівників.

14.1. Положення про оплату праці як основний правовий документ підприємства

Серед локальних нормативних актів підприємства, на підставі яких визначаються основні положення щодо оплати праці персоналу, значне місце відведено *положенню про оплату праці* 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, територіальної (регіональної) та галузевої угод.

Під час розроблення локальних нормативних актів компетенції роботодавця обмежені, з одного боку, вимогами законодавчих актів, а з другого — укладеними угодами різних (національного, галузевого та територіального/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 (далі — Положення) повинно мати логічну структуру. Основні структурні складники доцільно об'єднувати в розділи, хоча можна використовувати й інші найменування: параграфи, пункти, частини тощо.

Наведемо основні розділи Положення та методичні рекомендації щодо їх розроблення.

Розділ І. Загальні положення

[У розділі зазначаються цілі, що висуваються до системи оплати праці на термін дії Положення й досягненню яких має сприяти організація заробітної плати.

> Можна формулювати загальні цілі, такі як: «*Це Положення запроваджується для підвищення матеріальної заінтересованості працівників у поліпшенні індивідуальних результатів, результатів діяльності структурних підрозділів і підприємства загалом. Положення спрямоване на посилення взаємозв'язку заробітної плати працівника з його особистим трудовим внеском і кінцевими результатами роботи підприємства*».
>
> Цілі можуть бути сформульовані конкретніше, наприклад:
>
> — формування справедливої та 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 й 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 (національного, галузевого, територіального/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* та ін.

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 починатися з 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* (*цінності посад 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, які 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 здійснюється тарифне нормування оплати праці робітників, зокрема випуски Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників чи інші документи з тарифного нормування оплати праці.

Крім того, наводяться *тарифні ставки* (*оклади*) *робітників, які виконують найпростіші роботи* й 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) бу-

дуть не нижчі за мінімальні гарантії, передбачені законодавством, генеральною, галузевою та територіальною (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). З метою формування прозорої політики оплати праці варто подати в розділі методологію формування кваліфікаційних груп (грейдів): принципи, методичні засади, процедуру тощо.

За умов використання *гнучкого* та *вилкового підходів* обов'язково необхідно зазначити правила підвищення й зниження посадових окладів (кваліфікаційних коефіцієнтів) за групами з оплати праці чи у межах вилок, установлених для певних посад чи кваліфікаційних груп (грейдів). При цьому для кожної професійної групи працівників розробляють показники зміни групи з оплати праці чи підвищення та зниження коефіцієнта в межах вилки, а також указують терміни перегляду групи з оплати праці чи індивідуальних коефіцієнтів (місяць, квартал, півріччя, рік чи інший період) і 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*, у якій зазначаються цілі преміювання;

2) *показники й умови преміювання та найменування підрозділів, професій і посад*, що підлягають преміюванню за досягнення, виконання (перевиконання) зазначених показників і умов;

3) *розміри премій* (у відсотках до тарифних ставок, окладів, посадових окладів чи в абсолютному розмірі) за виконання (перевиконання) кожного показника. Можна навести шкалу розмірів премій за кожен відсоток досягнення, виконання чи перевиконання відповідних показників преміювання.

У разі використання колективного преміювання — нарахування премій за виконання (перевиконання) показників преміювання структурним підрозділом чи підприємством загалом — обов'язково слід навести методику розподілу нарахованої колективу премії між його членами. Розподіл колективної премії між працівниками може здійснюватися з урахуванням їхніх тарифних ставок, окладів, посадових окладів, відпрацьованого кожним працівником часу, індивідуальних результатів праці чи трудового внеску в колективні результати;

4) *порядок обліку показників та 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 згідно з розробленими положеннями;

8) *джерела виплати премій*.]

Розділ IV. Доплати й надбавки до тарифних ставок і посадових окладів

[Цей розділ має містити перелік і розміри доплат та надбавок до тарифних ставок і посадових окладів і порядок установлення та 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 та особливо важливих завдань;

— уведення в дію в строк і достроково виробничих потужностей та 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 й змагання можуть організовуватися за підрозділами, професіями, вирішенням 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 премій;

— критерії розподілу винагороди між працівниками;

— підстави для зниження розміру чи позбавлення окремих працівників чи структурних підрозділів премій за підсумками роботи за рік.]

Розділ VII. Гарантії та компенсаційні виплати

[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 встановлені 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 категорій чи професійних груп на ринку праці;

— відмінності в нормуванні праці;

— специфіка 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, заохочення та блага

[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, і групи з оплати праці, стажу роботи на підприємстві та інших чинників.

За умов *формування соціальних виплат, заохочень і благ за принципом «кафетерію»* потрібно дати різні пакети (набори) таких виплат і правила вибору їх працівниками. У разі *формування соціальних виплат, заохочень і благ 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, фінансове управління тощо) чи окремі посадові особи, які відповідають за організацію заробітної плати на підприємстві. Це Положення затверджує перший керівник (директор, генеральний директор та ін.) підприємства.

Зміни та доповнення до Положення про оплату праці персоналу слід 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), який представляє інтереси більшості працівників, а якщо його немає — з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом (ст. 97 КЗпП України).

14.2. 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, Законі України «Про колективні договори і угоди» від 4 липня 1993 р. № 3356-XII, Законі України «Про соціальний діалог в Україні» від 23 грудня 2010 р. № 2862-VI.

Угодою на національному 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, що 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 територіальних (регіональних) угод, то слід 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-ВР) колективний договір є основним нормативним актом на підприємстві, у якому закріплюються умови та розміри оплати праці. У зв'язку з цим *власник або вповноважений ним орган* (*особа*) *в односторонньому порядку не має права приймати рішення з питань оплати праці*. Ці питання мають бути узгоджені з первинною профспілковою організацією, а в разі її відсутності — з представниками, обраними на загальних зборах найманих працівників або вповноважених ними органів.

Колективний договір може укладатися на всіх підприємствах, на яких використовується наймана праця та які мають статус юридичної особи, незалежно від форми власності, розміру та виду економічної діяльності. Це створює умови для поширення практики застосування колективного договору з метою встановлення умов оплати праці, надання найманим працівникам різних компенсацій, зокрема й соціальних виплат, заохочень і благ, а також умов участі трудового колективу в формуванні, розподілі та використанні прибутку.

Підвищенню ефективності договірного регулювання сприяє проведення *Всеукраїнського конкурсу на кращий колективний договір*, організатором якого є Федерація профспілок України. Процедура визначення переможців конкурсу заохочує соціальних партнерів до ефективної співпраці щодо укладання й виконання колективних договорів. У Положенні про конкурс сформульовано критерії визначення переможців і встановлено низку обмежень щодо участі підприємств у конкурсі. Основними критеріями визначення переможців є забезпечення позитивної динаміки щодо рівня оплати праці, економічної діяльності, підвищення професійної конкурентоспроможності працівників, розвитку виробничої демократії та ін. Проведення такого конкурсу також сприяє поширенню позитивного досвіду та посиленню контролю виконання колективних договорів.

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 дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною, галузевими та регіональними (територіальними) угодами.

Якщо 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 та ст. 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» в 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 та 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 та 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 й гарантії в оплаті праці. У разі запровадження роботодавцем таких норм треба зважати на таке.

По-перше, *норми не можуть бути нижчі за державні норми та 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 та угод.

По-друге, такі норми можуть застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів підприємства *терміном не більш як на 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 пізніш як за два місяці* до їх запровадження або зміни (ст. 103 КЗпП України).

14.3. 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 в 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 індивідуалізованих умовах, під якими слід розуміти будь-які відхилення від загальних умов оплати праці.

На підприємстві можуть бути як загальні, так і індивідуалізовані 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 й роботодавця. Жоден з них не має права змусити іншу сторону прийняти умови оплати, що не відповідають її інтересам.

Загальні умови оплати праці визначаються внутрішніми нормативними актами: колективним договором, положенням щодо надання компенсаційного пакета, положенням про оплату праці, преміювання, положенням щодо надання одноразових заохочень, положенням щодо формування соціального пакета тощо. 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 укладання трудового договору роботодавцеві чи працівникові запропонувати іншій стороні індивідуалізовані умови оплати праці.

Принциповим питанням індивідуалізації умов оплати праці є *недопущення ухвалення норм, що погіршують матеріальне становище працівника* порівняно з чинним законодавством, генеральною та галузевими (територіальними/регіональними) угодами, колективним договором (іншими нормативними актами підприємства). У разі відхилення від загальноприйнятих на підприємстві умов оплати праці всі положення щодо визначення заробітної плати певного працівника мають бути встановлені в трудовому договорі (контракті).

Сфера застосування індивідуалізованих 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, рівнем розвитку професійно значущих компетенцій у працівників забезпечує гнучкість системи оплати праці, об'єктивну диференціацію заробітної плати, виконання нею мотиваційної функції. У зв'язку з цим подальша конкретизація умов оплати праці необхідна лише у виняткових випадках для окремих працівників.

Доцільність індивідуалізації умов оплати праці можна визначити за такими критеріями:

— інноваційний і творчий характер праці;

— дефіцит представників окремих професійних груп на ринку праці;

— суттєвий вплив індивідуальних результатів праці працівника на результати діяльності підприємства загалом;

— наявність у працівника виняткових компетенцій, унікальних знань та інтелектуальних здібностей, які забезпечують йому високий рівень конкурентоспроможності на ринку праці, а підприємству, на якому він працює — значні конкурентні переваги на ринку товарів або послуг;

— необхідність досягнення певних результатів у чітко визначені терміни;

— неможливість регламентації праці;

— наявність часового інтервалу між затратами праці та її результатами тощо.

Наведеним критеріям на підприємстві відповідає характер праці: перших керівників, яких наймають власники підприємств і делегують їм свої повноваження; заступників керівників підприємств; окремих керівників основних і функціональних підрозділів; висококваліфікованих професіоналів.

Необхідно пам'ятати, що індивідуалізація має стосуватися принаймні трьох аспектів: норм праці, результатів праці й умов оплати праці. Слід ураховувати також професійно-кваліфікаційний рівень працівника, його індивідуальні характеристики, значущість і цінність функцій, які він виконує. Потрібно передбачати не тільки підвищення заробітної плати залежно від поліпшення результатів праці, а й 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, які розробляють новітні технології, здійснюють технічну реконструкцію й переозброєння виробництва, доцільно передбачити високу (до 90 %) частку гарантованої заробітної плати. Для підвищення заінтересованості в досягненні високих результатів у чітко встановлені терміни необхідно 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 індивідуалізованих умов оплати праці можуть застосовуватися різні підходи не тільки до структури заробітної плати, а й *порядку виплати заробітної плати*. Зокрема, щомісяця може 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) наприкінці 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 та банківського відсотка. У разі невиконання окремих умов виплачується лише частина зарезервованої суми.

Резюме

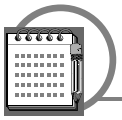
Серед локальних нормативних актів підприємства, на підставі яких визначаються основні положення щодо оплати праці персоналу, значне місце відведено положенню про оплату праці та колективному договору. Під час визначення основних положень щодо організації заробітної плати на підприємстві роботодавець 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, територіальної (регіональної) та 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 й 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, заохочення та блага»; «Інші умови оплати праці».

На підприємстві основним нормативним актом, у 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 та 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 в трудовому договорі: оплата праці на загальних для всього трудового колективу умовах та на індивідуалізованих умовах, під якими розуміють будь-які відхилення від загальних умов оплати праці. На підприємстві можуть бути як загальні, так і індивідуалізовані умови оплати праці. Їх масштаби можуть відрізнятися 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 і висококваліфікованих професіоналів.



Терміни і поняття

Галузева угода
Генеральна угода
Індивідуалізовані умови оплати праці
Колективний договір
Положення про оплату праці
Територіальна (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.
3. Опишіть процедуру розроблення та внесення змін до положення про оплату праці.
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 в 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»*, «*Про соціальний діалог в Україні*» визначити законодавчі норми, що регламентують процедуру розроблення та внесення змін до колективного договору.
2. Визначити, у яких внутрішніх нормативних документах підприємства можуть бути викладені основні положення щодо порядку та умов виплати й розміру різних складових компенсаційного пакета.

3. Розподілити обов'язки щодо розроблення положення про оплату праці між різними посадовими особами підприємства. Прописати всі вірогідні варіанти з урахуванням розміру та організаційної структури підприємства, організаційно-правової форми, виду економічної діяльності тощо.
4. Розробити положення про оплату праці працівників тренінгової компанії (рекрутингової агенції).
5. 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.
6. 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. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23 грудня 2010 р. № 2862-VI.
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору» від 19 березня 1994 р. № 170.
6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок укладання контракту з керівником підприємства, що є у державній власності, при найманні на роботу» від 19 березня 1993 р. № 203.
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. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.
9. *Цимбалюк С. О.* Положення про оплату праці: структура і методичні рекомендації щодо розроблення / С. О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2009. — № 11. — С. 66—72.
10. *Яковлев Р. А.* Оплата труда в организации. — 2-е изд., перераб. и доп. / Р. А. Яковлев. — М. : МЦ ФЭР, 2005.

Розділ 15 НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ: СУТНІСТЬ, ФОРМИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

15.1. Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації.
15.2. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації.
15.3. Мотиваційний потенціал бренда роботодавця.
15.4. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу.
15.5. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників.
15.6. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці.
15.7. Практика формування та розвитку відносин з колишніми працівниками в системі мотиваційного менеджменту.
15.8. Мотиваційний менеджмент 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 та бренда роботодавця;
✓ призначення та особливості використання програм професійного розвитку та корпоративних заходів;
✓ особливості використання внутрішніх комунікацій і програм інформування для посилення мотивації;
✓ особливості стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці;
✓ мотиваційний потенціал і способи підтримання контактів з колишніми працівниками;
✓ форми та обмеження мотиваційного менеджменту з використанням примусових заходів;

уміти

✓ аналізувати ефективність нематеріальної мотивації трудової діяльності в організації та проектувати заходи з її посилення;
✓ розробляти заходи посилення мотивації з використанням особливостей корпоративної культури;
✓ формувати ціннісну пропозицію з урахуванням потреб різних цільових груп;
✓ 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;
✓ розробляти програми підтримання контактів з колишніми працівниками;
✓ запобігати виникненню потенційних негативних наслідків у разі застосування системи об'єктивно необхідних покарань.

15.1. Чинники трансформації мотивів і 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, посиленні лояльності 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. Водночас 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 в обмін на додаткові нематеріальні блага.

За результатами різноманітних досліджень, проведених останніми роками на підприємствах України, для 65 % працівників головним стимулом залишається отримання необхідних коштів для існування. І приблизно для 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. Швидше, йдеться 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 в структурі та ієрархії мотивів працівників є об'єктивною закономірністю, властивою сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації працівників, належать зміни:

[1] *Іваненко С.* Нестандартні способи мотивації персоналу: досвід успішних компаній / С. Іваненко // Консалтинг в Україні. — 2008. — № 1—2 (42—43). — С. 61—62.

— характеру та змісту праці, що відбуваються під впливом інноваційного розвитку, розвитку комп'ютерних технологій, інтелектуалізації праці, збільшення частки працівників, зайнятих розумовою та творчою працею, збільшення частки працівників, зайнятих у сфері інформаційних систем і технологій;

— професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємств, якості людського капіталу;

— матеріального стану найманих працівників та якості трудового життя;

— соціального статусу найманих працівників та ін.

У зв'язку з цим важливу роль в управлінні персоналом відіграють нематеріальні методи мотивації. Однак є ще чимало керівників, які цього не розуміють. Нематеріальні методи мотивації є важливими як для розвинутих 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 за процес праці та результати, 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 мотиваційного менеджменту 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, кращого працівника в 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 в 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 і 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. *Створення умов для прояву індивідуальності та самостійності в роботі.*

6. *Поліпшення умов праці*:

— поліпшення психофізіологічних та ергономічних умов праці;

— упровадження нових технологій, прогресивних форм організації праці та управління виробництвом, які забезпечують гідну працю, та ін.

7. *Реалізація програм професійного розвитку персоналу*.

8. *Удосконалення стилю керівництва та методів управління*.

9. *Упровадження цілісної системи корпоративної культури*, яка узгоджується із сучасною концепцією її формування та розвитку.

10. *Розроблення програм інформування про діяльність підприємства*.

11. *Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом роботи*

12. *Підтримка та увага з боку керівництва*, *визнання цінності кожного працівника*, його результатів праці та особистих досягнень, внеску в результати діяльності підприємства та досягнення корпоративних цілей, підтримка та допомога в разі невдач і помилок тощо.

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.

Вибір методів нематеріальної мотивації залежить від потреб та інтересів працівників, організаційних цілей, імовірності зміни поведінки працівників за допомогою відповідних методів.

15.2. 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 і 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 й 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 й 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;

---

[1] Управление персоналом : энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 1998. — С. 144.

— сукупність формальних і неформальних, особистих і колективних цінностей, зумовлених місією та 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 підтримки й 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), змістовий (цінності) та глибинний (базові концепції й відносини).

До поверхневого рівня належать наочні та відчутні елементи культури: фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, фірмові й товарні знаки, манера поведінки персоналу, мовна культура. Змістовий 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 та мотивація 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 та мотивацією.

Прикладні аспекти мотивації трудової діяльності з використанням потенціалу корпоративної культури нині як ніколи набувають особливої актуальності та 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 розкрит-

[1] *Задихайло Д. В.* Корпоративне управління : навч. посіб. / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. — Х. : Еспада, 2003. — С. 334.

тя 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) 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 зумовлений 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 та корпоративної культури в 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 та 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 та 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 менеджменту. Коли людина стає членом організації, вона погоджується на певний компроміс, а саме надає організації право та 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 та 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: особистіс-

[1] *Виханский О. С.* Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Высш. шк., 1994. — С. 96.

ний 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 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 та 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 мотиваційного менеджменту), і внутрішній вияв мотиваційних настанов працівників у разі, коли елементи корпоративної культури сприйняті та поділяються працівниками 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

[1] До таких компаній належать *Sony*, *Toyota*, *Coca-Cola*, *General Electric*, *Intel*, *Microsoft*, *Disney*, *Merck*.

компанії; повна ідентифікація працівника з компанією. Кожна з перелічених характеристик має принципове значення для збагачення відносин між працею та 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 та 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 й 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 та 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 та 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 виявилися 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 та з людьми.

Відданість. Докладати максимум зусиль для виконання своєї роботи на найвищому професійному рівні.

Робота у команді. Використовуючи ресурси та 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 й 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].

15.3. МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

Особливе значення в системі мотивації має *бренд роботодавця, імідж підприємства, стабільність його на ринку та перспективи розвитку*.

В основі концепції бренда роботодавця лежать дві першопричини: 1) персонал є найголовнішим і найціннішим ресурсом; 2) працівники з високим рівнем розвитку компетенцій і мотивації є рідкісним ресурсом. Навіть за умов перевищення пропозиції представників певних категорій і професійних груп на ринку праці над попитом з боку роботодавців на них залишається дефіцит працівників, які володіють винятковими компетенціями, рідкісними знаннями та інноваційними технологіями.

Деякі експерти ринку праці зазначають, що кількість вакансій для середнього та вищого менеджменту постійно збільшується. У кандидатів з'являється більше можливостей для вибору компанії. При цьому всі компанії пропонують

[1] *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008. — С. 212—214.

приблизно однакову компенсацію: посадовий оклад, доплати, надбавки, премії та соціальний пакет. Усе більше фахівців звертають увагу на ***репутацію компанії як роботодавця*** поряд з такими чинниками, як умови праці, корпоративна культура, можливості професійного та кар'єрного зростання, можливості зробити внесок у розвиток організації.

Сприйняття бренда роботодавця потенційними та наявними працівниками є індикатором загального рівня розвитку й зрілості компанії. Якщо талановиті висококваліфіковані фахівці прагнуть працювати в компанії, то це є найвищим ступенем визнання високої якості менеджменту.

Бренд роботодавця — стійкий, емоційно забарвлений образ компанії, який характеризує її привабливість і конкурентоспроможність на ринку праці й визначається набором характеристик.

> Термін *бренд роботодавця* (*employer brand*) уперше використав у 1990 р. *С. Берроу*, президент People in Business. Згодом він разом з *Т. Емблером*, старшим науковим співробітником Лондонської школи бізнесу, дав визначення поняття *бренд роботодавця* в статті, опублікованій в *Journal of Brand Management* в грудні 1996 р. Ця стаття була першою спробою виявити можливість застосування методів брендменеджменту щодо управління людськими ресурсами. У цій статті автори визначають бренд роботодавця як сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, які надає роботодавець і які ототожнюються з ним[1].
>
> На думку фахівців британського дипломованого інституту персоналу й кадрового розвитку (*Charted Institute of Personnel and Development — CIPD*), бренд роботодавця — це просування на ринку праці тих благ, які компанія може запропонувати майбутнім і наявним працівникам; набір характеристик та якостей, часто неявних, які вигідно відрізняють компанію від інших та обіцяють особливі умови для інших працівників. Сильний бренд компанії-роботодавця повинен об'єднати цінності компанії та стратегію управління персоналом.
>
> *Б. Мінчінгтон* визначає бренд роботодавця як імідж організації як «відмінного місця роботи» в свідомості працівників та основних заінтересованих сторін на зовнішньому ринку (реальних і потенційних кандидатів, клієнтів, покупців та ін.)[2].
>
> З-поміж ключових компаній, які працюють на світовому ринку employer branding, варто виокремити *Universum Global*, *Employer Branding Online*, *Employer Brand International*, *Collective Learning Australia*, *OneAgent*, *ThirtyTree* та ін. Окрім роботи з роботодавцями та розвитку їхніх брендів, ці компанії займаються складанням різних рейтингів. Приміром, рейтинг кращих роботодавців під назвою *Ideal Employer*, який складає компанія *Universum Global.*
>
> Серед іноземних компаній, які активно займаються формуванням позитивного бренда роботодавця, слід назвати *Microsoft*, *Google*, *IBM*, *Philips*, *Deloitte* та ін.

Кожна організація має свій імідж і бренд роботодавця незалежно від того, чи переймається керівництво питаннями позитивного його формування чи ні. Якщо організація не приділяє належної уваги питанням дослідження та формування позитивного іміджу, останній може негативно позначитися на її конкурентоспроможності на ринку, на мотивації працівників підприємства. Слабкий бренд

---

[1] *Ambler T.* The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // The Journal of Brand Management — 1996. — № 4. — С. 185—206.

[2] *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 22.

роботодавця не лише обмежує можливості залучення до організації висококваліфікованих і компетентних працівників, а й негативно позначається на лояльності та мотивації працівників, не закріплює їх на підприємстві. І навпаки: сильний бренд роботодавця сприяє залученню висококваліфікованих і компетентних фахівців, формуванню прихильності та лояльності працівників, причетності до справ підприємства, посиленню мотивації.

Процедура розроблення концепції бренда роботодавця складається з декількох етапів:

1. Визначення цілей і завдань формування позитивного бренда роботодавця.
2. Формування команди фахівців, які займатимуться розробленням концепції бренда роботодавця на підприємстві.
3. Формування цільової аудиторії HR-брендування.
4. Визначення потреб цільової аудиторії.
5. Дослідження конкурентних позицій підприємств на ринку праці.
6. Дослідження бренда роботодавця компанії.
7. Формування концепції бренда роботодавця: ціннісної пропозиції.
8. Розроблення та реалізація заходів з формування позитивного бренда роботодавця.
9. Моніторинг (оцінювання ефективності) заходів щодо формування позитивного бренда роботодавця.
10. Внесення змін до концепції бренда роботодавця.

Головною метою HR-брендування є формування позитивного іміджу компанії на зовнішньому ринку праці та всередині компанії, а також лояльного ставлення цільових груп (наявних і потенційних кандидатів, співробітників тощо) до компанії як роботодавця.

До *завдань HR-брендування* належать такі:

— інформування цільової аудиторії про переваги роботи на підприємстві;
— залучення й утримання кваліфікованих, рідкісних на ринку праці фахівців, фахівців, які володіють винятковими компетенціями та унікальними бізнес-технологіями;
— трансляція цілей і цінностей підприємства до працівників;
— підвищення лояльності та закріплення працівників на підприємстві;
— підвищення компетентності працівників компанії;
— посилення мотивації працівників;
— супровід організаційних змін на підприємстві тощо.

Можна виокремити внутрішню та зовнішню цільову аудиторію. До *внутрішньої цільової аудиторії* належать власні працівники підприємства. Під час розроблення програм формування позитивного бренда роботодавця потрібно здійснити сегментацію внутрішньої цільової аудиторії за такими характеристиками: категорія, професія/посада, перебування в резерві на заповнення ключових посад керівників, вік, стаж роботи на підприємстві, стать тощо.

До *зовнішньої цільової аудиторії HR-брендування* належать:

— студенти, аспіранти, інші особи, які навчаються;
— особи, які шукають роботу, зокрема безробітні;

— особи, які працюють у компаніях-конкурентах, інших компаніях-«донорах»;

— працівники рекрутингових, тренінгових компаній, ЗМІ, члени кадрових співтовариств і асоціацій, які прямо чи опосередковано впливають на бренд роботодавця та ін.

Особливе місце в HR-брендуванні посідають *працівники, які звільняються з підприємства, і колишні його працівники*. Практично вони вже не належать до внутрішньої цільової аудиторії. Водночас головна відмінність представників цієї цільової групи від інших представників зовнішньої цільової аудиторії полягає в тому, що вони дуже добре обізнані зі специфікою роботи підприємства, основними бізнес-процесами, зокрема й у сфері управління персоналом, з корпоративною культурою, компенсаційною політикою, соціально-психологічним кліматом тощо.

До окремої цільової аудиторії, яка потребує особливої уваги як з боку керівників підприємства, так і з боку фахівців з управління персоналом, належать *особи, які мають негативне враження про компанію*, поширюють часом неправдиву інформацію як на підприємстві, так і поза ним. Серед таких осіб можуть бути представники внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії. Серед них найбільшу частку становлять працівники, які звільняються з підприємства, й колишні його працівники.

Для формування концепції бренда роботодавця компанія має визначити свої відмінні характеристики (ціннісні пропозиції). *Ціннісна пропозиція* має бути:

— узгодженою із загальними цінностями компанії;
— ураховувати потреби цільових груп;
— вирізняти компанію з-поміж інших;
— правдивою, відповідати дійсності;
— змістовною;
— емоційно забарвленою.

Ціннісна пропозиція має віддзеркалювати місію організації, головну ідею її існування на ринку, що саме організація може привнести в суспільство. При цьому головною ідеєю не можна вважати збільшення частки ринку чи вартості акціонерного капіталу. Головна ідея — це те, що створює особливий та відчутних дух у компанії, те, то об'єднуватиме та згуртовуватиме людей.

Компанія *Microsoft* є хорошим прикладом перенесення головної ідеї на бренд роботодавця. Ідея цієї компанії — «Реалізовуючи можливості», а місія — «Працювати, щоб допомагати людям і компаніям у всьому світі реалізовувати свій потенціал». На основі цього *Microsoft* сформулювала пропозицію бренда роботодавця, яка зосереджується на створенні «атмосфери, у якій великі люди можуть найкраще працювати та реалізовувати свої можливості[1].

Ціннісна пропозиція роботодавця має дати відповіді на такі запитання (*з погляду кандидатів і працівників підприємства*):

— Чому я маю працювати в компанії?
— Чому я повинен там залишитися працювати?
— Чому я маю докладати значних зусиль у роботі?
— Чому я маю рекомендувати цього роботодавця іншим кандидатам?
— Чому я маю повернутися працювати в цю компанію?[2]

[1] *Бэрроу С.* Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; [перев. с англ. А.М. Орешкиной]. — М. : ООО «Группа ИДТ», 2007. — С. 116.

[2] *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 95.

Під час формулювання пропозиції потрібно також дати відповіді на такі запитання:

— Чи узгоджена ціннісна пропозиція з корпоративною та/чи споживчою пропозицією?

— Чи достовірна вона?

— Чи відчують працівники, що зміст пропозиції відповідає дійсності?

— Чи можна надати вагомі докази для обґрунтування своєї пропозиції?

— Наскільки ціннісна пропозиція значуща та приваблива?

— Чи викликає вона певні емоції у внутрішньої та зовнішньої аудиторії?

— Чи виокремлює вона компанію з-поміж конкурентів?[1]

Пропозиції можуть ґрунтуватися на таких цінностях (характеристиках, перевагах роботи в компанії):

— *матеріальні блага* — отримання працівниками значних матеріальних благ для задоволення своїх різноманітних потреб, зокрема й потреб у професійному, культурному, духовному розвитку;

— *компетентність і професіоналізм* — наявність професійних навиків та якостей, необхідних для успішного виконання роботи; уміння вирішувати нестандартні завдання, використовуючи унікальні знання, досвід тощо;

— *лідерство* — прагнення компанії посісти лідерські позиції на ринку товарів (послуг);

— *надійність* — стабільність компанії загалом і кожного працівника зокрема;

— *порядність* — здатність компанії виконувати свої зобов'язання за будь-яких обставин;

— *цікава, творча робота* та ін.

> Компанія *People in Business* проаналізувала заяви про свої цінності ста компаній, які присутні на британському фондовому ринку. Перелік п'яти найпопулярніших цінностей: із п'ятдесяти компаній 38 % зазначили основною своєю цінністю *чесність*; 26 % — *взаємодію*; 24 % — *інновації*; 22 % — *повагу*; 18 % — *ефективність*.
>
> Більшість великих компаній формують позитивний імідж, не ризикуючи своїми головними цінностями. Водночас поряд з іншими вони називають одну чи дві цінності, які насправді виокремлюють компанію. Серед *нестандартних цінностей*, задекларованих іноземними компаніями, можна виокремити:
>
> — *креативність* (*Cairn Energy*);
>
> — *терміновість* (*GSK*);
>
> — *відвертість* (*BT*);
>
> — *рішучість* (*Cable & Wireless*)[2].

Чимало фахівців наголошує також на тому, що ціннісна пропозиція бренда роботодавця може бути сформульована на основі пропозиції споживчого бренда.

---

[1] *Бэрроу С.* Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; [перев. с англ. А.М. Орешкиной]. — М. : ООО «Группа ИДТ», 2007. — С. 117—118.

[2] *Там само.* — С. 119—120.

Приклади слоганів, розроблених компаніями, спираючись на сильні свої сторони (слогани взяті з оголошень про пошук персоналу й опубліковані в рейтингу «*100 кращих роботодавців для випускників*» за версією газети *The Times*):
— *кар'єрні можливості*: «Крокуючи великими кроками» (*Morgan Stanly*);
— *особистісне зростання*: «Простір для зростання» (*AstraZeneca*);
— *свобода*: «Ви самі обираєте, куди йти» (*Orange*);
— *міжнародні зв'язки*: «Розширте свої горизонти» (*Baker&McKenzie*);
— *виклик*: «Будь кращим» (*Армія*), «Нові завдання щодня» (*Procter & Gamble*);
— *креативність*: «Платформа для інновацій» (*BAE systems*);
— *новітні технології*: «Встановлюючи стандарти» (*Airbus*);
— *внутрішня цінність*: «Разом ми можемо зробити життя кращим» (*GSK*);
— *упевненість*: «Дивись уперед з упевненістю» (*Slaughter and May*);
— *інтелект*: «Потрібен мозок, що працює на обидві півкулі» (*WPP*);
— *інтрига*: «Життя, що виходить за межі буденності» (*MI5*);
— *привабливість сфери діяльності*: «А ви створені для моди?» (*Arcadia*);
— *повний спектр переваг*: «Кар'єра на всі 100» (*JP Morgan*)[1].

15.4. 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 та розвиток відносин у колективі відбувається за неформальних, позитивних 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);

— 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 працівників незалежно від статусу та посад, які вони обіймають. Необхідно інформувати працівників про умови проведення корпоративних заходів (програма, 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,

[1] *Бэрроу С.* Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; [перев. с англ. А.М. Орешкиной]. — М. : ООО «Группа ИДТ», 2007. — С. 117.

необхідно дотримуватися такого співвідношення робочого часу й часу, відведеного на відпочинок: 50 : 50 або 60 : 40. Зміщення часу на користь роботи викликатиме в працівників невдоволення[1].

Ефективним мотиваційним заходом є ***організація нагород***. Нагородження є методом суспільного (корпоративного) визнання досягнень працівника, його результатів праці.

Під час розроблення програми нагород слід враховувати особливості корпоративної культури, цінності та характеристики, які хоче прищепити та розвивати керівництво підприємства.

Доцільно *виокремити ті результати та* (*або*) *моделі поведінки, які є значущими для підприємства*. Якщо керівництво підприємства заінтересоване в збільшенні обсягів продажу, то нагороджувати необхідно 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, які мають найвищий рейтинг за результатами опитування.

Бажано, щоб *усі категорії персоналу мали можливість отримати 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 й не справляють потрібного мотиваційного впливу на роботу працівників. Якщо нагород замало, то працівники, які докладають значних зусиль для досягнення результатів, не отримують нагороду через брак досвіду. Це негативно позначатиметься на їхній мотивації. Фахівці з управління персоналом уважають, що оптимальний варіант, коли за результатами конкурсу 10—15 % членів команди отримують нагороди[2].

Потрібно пам'ятати, що *чим урочистіше вручення нагород, тим вони цінніші* й тим більший мотиваційний вплив вони справляють. Вручення нагород варто 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, які розвивають корпоративну культуру організації.

Серед методів нематеріальної мотивації слід виокремити ***програми професійного розвитку персоналу***. Головною метою навчання працівників є формування та

[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.

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 й докторантурі, направлення на стажування до провідних вітчизняних та іноземних 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 в 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 отриманні 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 проводяться конкурси, учасники отримують призи та нагороди;

— працівникам пояснюють, у який спосіб вони можуть поліпшити свою діяльність і досягти вищих результатів.

Тренінги сприяють також поліпшенню взаємодії між працівниками, підвищенню згуртованості колективу. На практиці поширені *тренінги з командоутворення*, участь в яких дає працівникам можливість по-новому поглянути на своїх колег, отримати емоційну розрядку, виявити свої приховані можливості, набути досвід з позитивної командної взаємодії.

Приклади тренінгів з командоутворення наведено в табл. 15.1. Проведення їх дає змогу організаторам відстежити особливості взаємодії учасників у різних ситуаціях і відкоригувати їх.

Таблиця 15.1

ПРИКЛАДИ ТРЕНІНГІВ З КОМАНДОУТВОРЕННЯ[1]

Найменування тренінгу	Змістові характеристики тренінгу
Тренінг «Налаштування команди»	У ході проведення тренінгу у формі гри моделюються та 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 вирішення проблем — зростання згуртованості та довіри — підвищення рівня особистої відповідальності кожного за досягнення спільної мети — поліпшення соціально-психологічного клімату

[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.

Закінчення табл. 15.1

Найменування тренінгу	Змістові характеристики тренінгу
Тренінг креативності	Розвиток здатності працівників знаходити нові, нестандартні (креативні) рішення організаційних завдань Налагодження комунікативних зв'язків усередині робочих груп Відпрацювання професійних навиків
Тренінг «Місто майстрів»	Згуртування працівників підприємства в 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 для досягнення спільної мети — створення атмосфери довіри, взаємної підтримки та поваги в команді

Важливою складовою мотиваційного менеджменту є ***розроблення та реалізація програм кар'єрного зростання працівників***. Складовими таких програм є:

— розроблення ефективної системи посадового просування працівників підприємства;

— розроблення та створення умов для реалізації індивідуальних програм професійного та кар'єрного зростання, особливо талановитих і перспективних працівників;

— формування та підготовка резерву на заповнення вакантних посад керівників;

— підвищення в посаді працівників залежно від їхньої кваліфікації, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, стажу роботи на підприємстві, особистих досягнень, результатів праці тощо.

Розроблення та реалізація програм кар'єрного зростання працівників тісно пов'язана із задоволенням статусних потреб працівників, а також потреб у підтримці, визнанні та схваленні результатів і досягнень компетентних і мотивованих працівників, самоствердженні та самовираженні.

15.5. ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ІНФОРМУВАННЯ ЯК ЧИННИКИ ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

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 ***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 вирішувати 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 та проблеми підприємства, розвивати її корпоративну культуру, мобілізовувати зусилля персоналу на досягнення цілей підприємства. Внутрішні комунікації включають усі види спілкування та взаємодії з персоналом підприємства. Вони можуть бути письмовими й усними, особистими й віртуальними, персональними (здійснюватися один на один) і 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 та 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 практичної 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.

Фахівці, які розробляють систему внутрішніх комунікацій, мають розв'язати низку завдань, основними з яких є такі[2]:

---

[1] У фаховій літературі широко вживається абревіатура PR — від англ. *public relations*, що перекладається як зв'язки з громадськістю, суспільні відносини.

[2] Построение системы внутренних коммуникаций в организации // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». — 2009. — № 8.

— 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 та 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 й розвиток цінностей і норм ділової етики та норм щоденної професійної поведінки;

— супровід запровадження змін;

— створення належного настрою, з яким людина приходить в організацію й 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 та запровадження корпоративних стандартів тощо), які застосовуються для донесення до персоналу місії та стратегії розвитку підприємства, інформації про його успіхи й 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.

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 та 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 у 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 її поширення;

— оцінити якість інформації, що надходить до співробітників;

— описати атмосферу в колективі.

Методи проведення внутрішнього комунікаційного аудиту:

— спеціальні опитування керівників вищого й 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.

[1] *Roberts K. H.* Measuring organizational communication / K. H. Roberts, C. A. O'Reilly // Journal of Applied Psychology. — 1974. — № 59. — P. 321—326.

15.6. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці

Однією з основних проблем у працівників є тотальний брак вільного часу, зумовлений, 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 та 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 та 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 й 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 на-

[1] Види відпусток, передбачені законодавством (КЗпП України, Законом України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР) наведені в розд. 10 «Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників».

уковим 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[1].

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 й 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. 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[2].

Гнучкий режим робочого часу доцільно запроваджувати насамперед у разі нерівномірного завантаження працівників роботою, коли основний обсяг робіт

[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.

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 та 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 й 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[1].

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.

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 не-

[1] Методичні рекомендації щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 4 жовтня 2006 р. № 359.

стандартних 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 та 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 основною для його бізнесу. Неосновні, другорядні види робіт мають виконуватися на підставі субдоговорів, тимчасовими працівниками тощо.

Поширення нестандартної зайнятості — це наслідок нової стратегії менеджменту. 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 й 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 зумовлює об-

меження 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 та безробіттям. До того ж працівники, які зайняті неповний робочий час або працюють за строковими трудовими договорами, мають змогу одержати постійне місце роботи (стабільну зайнятість).

15.7. Практика формування та розвитку відносин з колишніми працівниками в системі мотиваційного менеджменту

Важливу роль у формуванні партнерських відносин між керівництвом (роботодавцем) компанії та найманими працівниками, лояльності працівників, а відтак і посиленні їхньої мотивації відіграють політика керівництва щодо звільнення працівників незалежно від того, за чиєю ініціативою мало місце звільнення, а також відносини з колишніми працівниками. Фахівці з управління персоналом зазначають, що зберегти хороші відносини з колишніми працівниками іноді складніше, ніж залучити та утримати компетентних працівників.

Можна виокремити кілька ***моделей відносин підприємства зі звільненими працівниками***.

1. «*Ворожість*». За цієї моделі всіх працівників, які звільняються, вважають зрадниками, і будь-які контакти з ними припиняються. Звільнення зазвичай супроводжується конфліктами. Про таких працівників ніколи добре не відгукуються, їхні досягнення анулюються, хороших рекомендацій колишнім працівникам, навіть висококваліфікованим і компетентним, не дають. У результаті всі, хто звільнився з підприємства, також не дуже добре відгукуються про підприємство, що погано впливає на його репутацію.

Така модель негативно позначається на взаєминах між керівництвом (роботодавцем) і найманими працівниками, не формує лояльності останніх до підприємства, оскільки працівники розуміють, що вони самі можуть опинитися в подібній ситуації. За таких умов працівники не можуть задовольнити навіть базові потреби в безпеці та захищеності. Безумовно, подібна модель ставлення підприємства до звільнених працівників негативно впливає на мотивацію працівників незалежно від їхніх намірів щодо роботи на підприємстві.

2. «*Нейтралітет*» («*байдужість*»). Звільнення працівників відбувається без значних конфліктів. Проте й зберегти хороші відносини з такими працівниками підприємство не намагається. Власники та керівники підприємства підкреслюють, що їм байдуже, хто працює на ньому. Рекомендації таким працівникам зазвичай дають нейтральні або взагалі відмовляються їх давати. Колишні працівники не поширюють негативної інформації про підприємство, але й хороших слів від них чекати дарма. Якщо хтось і звертається до колишніх працівників за рекомендаціями щодо підприємства, на якому вони працювали, то за змістом їхній відгук є приблизно таким: пересічна компанія, нічого особливого.

Така модель також негативно позначається на відносинах між керівництвом (роботодавцем) і найманими працівниками, хоча і не настільки очевидно, як

модель «ворожості». Працівники підприємства, керівництво якого використовує модель «байдужості», позбавлені можливості задовольнити потреби у визнанні своєї значущості для підприємства, відчутті цінності особистого внеску в результати діяльності підприємства, підтримці та схваленні результатів праці. Відповідно така модель також несприятлива для формування лояльності та посилення мотивації працівників.

3. «*Товариськість*». Підприємство демонструє, що цінує внесок кожного працівника в загальні результати. Працівники, яких звільняють, підтримують контакти з колишнім роботодавцем. Керівництво позитивно відгукується в колективі про тих, хто звільнився. Таким працівникам зазвичай дають хороші рекомендації. Своєю чергою, колишні працівники також добре відгукуються про компанію, у якій вони працювали.

Така модель відносин підприємства зі звільненими працівниками сприяє задоволенню потреб у безпеці та захищеності, повазі, визнанні особистої цінності та значущості власних результатів для підприємства. Модель «товариськості» сприяє формуванню здорових, партнерських взаємовідносин між керівництвом (роботодавцем) і найманими працівниками, а також здорового соціально-психологічного клімату в колективі.

Лише підприємство, яке дотримується третьої моделі відносин зі звільненими працівниками, може розраховувати на формування лояльності до керівництва, роботодавця, підприємства та посилення мотивації персоналу.

Розірвання трудових відносин між найманим працівником і роботодавцем має здійснюватися відповідно до чинного трудового законодавства. Має бути належним чином оформлена кадрова документація. Працівникові, який звільняється, керівник може пообіцяти надати хорошу характеристику (звісно, якщо на таку характеристику працівник заслуговує) у разі, якщо до нього звернеться майбутній роботодавець.

Коли необхідно *вивільняти працівників* унаслідок скорочення чисельності, то у разі неможливості перепідготовки працівників чи відсутності такої потреби, процедура вивільнення працівників має бути ретельно спланована: від повідомлення про майбутнє вивільнення та обґрунтування такого рішення до надання консультацій щодо подальшого працевлаштування.

Припинення трудового договору є правомірним лише за наявності передбачених законодавством підстав і за умови дотримання порядку звільнення працівника щодо кожної конкретної підстави.

Якщо ініціатива припинення трудового договору належить працівникові, то він подає заяву на ім’я власника або вповноваженого ним органу про своє бажання звільнитися з роботи. Про своє звільнення працівник має попередити власника за два тижні. В окремих випадках, передбачених трудовим законодавством, власник повинен розірвати трудовий договір у строк, про який просить працівник.

Якщо ж ініціатором звільнення працівника є власник, то законодавством передбачено певні процедурні гарантії від неправомірного звільнення працівника. Розірвання трудового договору за ініціативою власника може бути проведене лише *за попередньою згодою профспілкового органу підприємства* у випадках, передбачених законодавством.

Під час звільнення працівника з роботи видається наказ, у якому зазначаються підстави розірвання трудового договору з посиланням на відповідний пункт і статтю закону. На підставі цього наказу в трудовій книжці робиться запис про причини звільнення.

Трудова книжка видається працівникові в день звільнення. У цей же день підприємство має виплатити нараховану й невиплачену заробітну плату, компенсацію за невикористану відпустку тощо. Затримка розрахунку з працівником зобов'язує власника виплатити на користь працівника середню заробітну плату за весь час затримки розрахунку.

У деяких випадках припинення трудового договору працівникові виплачується *вихідна допомога*. Її виплата здійснюється в разі припинення трудового договору в зв'язку з призовом чи вступом працівника на військову службу, у разі відмови працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, продовження роботи в зв'язку зі зміною істотних умов праці, дострокового розірвання строкового трудового договору на вимогу працівника в разі порушення власником законодавства про працю, колективного або трудового договору, у випадках зміни в організації виробництва та праці, зокрема ліквідації, реорганізації або перепрофілювання підприємства, скорочення чисельності або штату працівників та в інших випадках. Залежно від підстави звільнення працівника розмір вихідної допомоги може диференціюватися від однієї до трьох середньомісячних заробітних плат.

Для збереження хороших відносин з колишніми працівниками важливо *дотримуватися певних етичних принципів під час їхнього звільнення*. Працівники служби персоналу мають провести *завершальне* (*вихідне*) *інтерв'ю* зі співробітниками, які звільняються. Таку бесіду може провести безпосередній керівник чи вищий керівник.

У процесі завершального інтерв'ю працівники служби персоналу мають з'ясувати мотиви звільнення співробітників. Такими мотивами можуть бути:

— незадовільний компенсаційний пакет;
— брак можливостей для професійного та кар'єрного зростання;
— погані умови праці;
— незадовільний соціально-психологічний клімат;
— погіршання здоров'я;
— зміна місця проживання та ін.

Керівники й працівники служби персоналу особливо ретельно мають дослідити причини звільнень:

— компетентних працівників;
— працівників, які перебували в резерві на заповнення вакантних посад керівників;
— новоприйнятих працівників на етапі випробувального терміну, а також тих, які звільняються впродовж першого робочого року;
— працівників, у навчання яких підприємство вклало значні кошти.

Під час завершального інтерв'ю можна отримати інформацію про наявні проблеми в діяльності підприємства, складності в системі комунікацій, взаємовідносини в трудовому колективі, з'ясувати проблеми, пов'язані з трудовою дисципліною, тощо. Більшість працівників позитивно ставиться до такої розмови й відверто ділиться своїми міркуваннями не лише про наявні проблеми, а й способи їх вирішення.

Щоб підприємство не зазнало суттєвих збитків від звільнення працівників, насамперед особливо цінних і компетентних, потрібно налагодити *систему підготовки наступників*. До такої підготовки доцільно залучити працівника, який звільняється. Керівництво може звернутися до таких працівників з проханням рекомендувати кандидата на посаду, з якої він звільняється.

Підприємство має дбати про те, щоб майбутній роботодавець чи працівники рекрутингової агенції вважали досвід роботи на цьому підприємстві запорукою високої компетентності кандидата. На прохання працівника безпосередній керівник може підготувати *рекомендаційний лист* або пообіцяти надати характеристику в разі, якщо до нього звернеться майбутній роботодавець.

Підприємство може сприяти в працевлаштуванні працівників, яких потрібно вивільнити. За кордоном поширене звернення роботодавців і керівників до рекрутингових агенцій для працевлаштування працівників, яких змушені вивільнити з підприємства. Такі послуги рекрутингових агенцій отримали назву *аутплейсмент*. Рекрутингові агенції, які працюють на вітчизняному ринку праці, готові надавати такі послуги, про що свідчить інформація, розміщена на Інтернет-сайтах агенцій. Разом з цим такі послуги не користуються попитом з боку організацій-замовників.

Для розвитку відносин із колишніми працівниками підприємство має *підтримувати постійні контакти з ними*. В англійській мові використовують поняття *alumni*, що означає: випускники одного навчального закладу або колишні працівники однієї компанії. Для підтримки контактів з колишніми працівниками чимало компаній створюють групи в соціальних мережах — *клуби теперішніх і колишніх працівників* (*alumni group*). Для спілкування працівників (наявних і колишніх) підприємства можуть створювати розділи на власній Інтернет-сторінці або навіть спеціальні сайти. На таких сайтах колишні та наявні працівники спілкуються, обмінюються професійною інформацією, звертаються за допомогою щодо вирішення різноманітних питань, навіть особистого характеру. Підприємства можуть також використовувати інформаційні розсилки зі своїми новинами.

Ефективним засобом підтримання контактів з колишніми працівниками може бути привітання їх зі святами. Працівників, які пропрацювали на підприємстві тривалий час, керівництво може запрошувати на корпоративні заходи, спортивні змагання та благодійні акції. У такий спосіб керівництво демонструє повагу до роботи колишніх працівників, їхнього внеску в результати роботи на підприємства, що, своєю чергою, позитивно впливає на лояльність і мотивацію (наявних) співробітників.

Важливо також підтримувати *контакти з працівниками, які вийшли на пенсію*. Колишні працівники, які вийшли на пенсію, зазвичай, комунікабельні та авторитетні люди з багатим життєвим досвідом. Вони можуть певною мірою впливати на суспільну думку та її формувати. В іноземних компаніях таких працівників цінують і поважають. Ветеранів часто запрошують на корпоративні заходи. За такими працівниками може зберігатися право користування соціальними виплатами та благами. Їх часто призначають на посади почесних радників або наділяють правом дорадчого голосу в різних органах корпоративного управління.

15.8. Мотиваційний менеджмент з використанням примусових заходів

Особлива форма мотивування працівників — ***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 та 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 та 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 й 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 та 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.

Особливе значення в мотиваційному менеджменті має бренд роботодавця, стабільність підприємства на ринку та перспективи розвитку. Сильний бренд роботодавця

сприяє залученню висококваліфікованих і компетентних фахівців, формуванню прихильності та лояльності співробітників, причетності до справ підприємства, посиленню мотивації. Можна виокремити внутрішню та зовнішню цільову аудиторію HR-брендування. До внутрішньої цільової аудиторії належать власні співробітники підприємства, до зовнішньої — студенти, аспіранти, особи, що шукають роботу, особи, котрі працюють у компаніях – конкурентах; співробітники рекрутингових, тренінгових компаній та ін. Компанія має сформувати основні ціннісні пропозиції, які потрібно донести до цільових груп. Під час формування ціннісної пропозиції слід додержуватися певних правил. Крім того, ціннісна пропозиція має бути узгодженою із загальними цінностями компанії.

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 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.

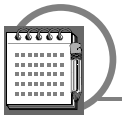
Своєчасне надання достовірної інформації щодо професійних, організаційних, трудових, соціальних аспектів роботи працівників на підприємстві не тільки позитивно впливає на їхню адаптацію, результативність праці, соціально-психологічний клімат, а і є ефективним мотиваційним засобом. Крім інформації, яка 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, у 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, підвищен-

ню мотивованості, створенню додаткових стимулів до підвищення ефективності і якості виконуваних робіт, творчої та інноваційної діяльності.

Важливу роль у формуванні партнерських дружніх стосунків між керівництвом і працівниками, лояльності працівників, а відтак і посиленні їхньої мотивації відіграють політика керівництва щодо звільнення працівників. Можна виокремити кілька моделей стосунків підприємства зі звільненими співробітниками: «ворожість», «нейтралітет» та «товариськість». Лише підприємство, що додержується третьої моделі, може розраховувати на лояльність працівників до підприємства та посилення їхньої мотивації. Для збереження хороших стосунків із колишніми співробітниками важливо додержуватися певних етичних принципів під час звільнення. Потрібно провести завершальне інтерв'ю із працівниками, що звільняються. Для формування хороших стосунків потрібно підтримувати постійні контакти із колишніми співробітниками.

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 додержуватися низки правил.



Терміни і поняття

Бренд роботодавця
Внутрішні комунікації
Гнучкі режими робочого часу
Гнучкі форми зайнятості
Завершальне інтерв'ю
Засоби інформування персоналу
Звільнення працівників з роботи
Клуб нинішніх і колишніх співробітників
Комунікаційний аудит
Конкурси
Корпоративна культура
Корпоративний кодекс
Корпоративні заходи
Нагороди
Нематеріальна мотивація
Підтримання контактів з колишніми працівниками
Покарання
Примус
Програми професійного розвитку персоналу
Регламент організації внутрішніх комунікацій
Ціннісна пропозиція
Цільова аудиторія
Чинники трансформації мотивів

Питання для перевірки знань

1. Обґрунтуйте значення нематеріальних методів мотивації для закріплення працівників на підприємстві.
2. Дайте характеристику чинникам трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації.
3. Перелічіть методи нематеріальної мотивації, які набули поширення на практиці.
4. Розкрийте взаємозв'язок корпоративної культури та мотивації працівників.
5. Поясніть вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації.
6. Дайте характеристику ефективної корпоративної культури.
7. Наведіть приклади корпоративних кодексів відомих компаній.
8. Розкрийте мотиваційний потенціал бренда роботодавця.
9. Розкрийте взаємозв'язок між брендом роботодавця й товарним брендом.
10. Дайте характеристику правилам, яких потрібно додержуватися під час формування ціннісної пропозиції.
11. Розкрийте мотиваційний вплив на працівників програм професійного розвитку.
12. Визначте правила, яких потрібно додержуватися під час розроблення корпоративних заходів і конкурсів.
13. Розкрийте особливості мотивації працівників за допомогою внутрішніх комунікацій та інформування персоналу.
14. Наведіть приклади інструментів внутрішнього PR організації.
15. Охарактеризуйте методи проведення внутрішнього комунікаційного аудиту.
16. Дайте характеристику формам стимулювання працівників вільним часом.
17. Наведіть переваги для підприємства формування хороших стосунків і підтримання контактів з колишніми співробітниками.
18. Дайте порівняльну характеристику моделям формування стосунків підприємства зі звільненими співробітниками.
19. Дайте характеристику способам підтримання контактів з колишніми працівниками.
20. Розкрийте механізм мотивування трудової діяльності примусовими заходами.

Завдання для індивідуальної роботи

1. На підставі вивчення фахової літератури та періодичних видань знайти приклади корпоративних кодексів відомих компаній. З'ясувати специфічні їх особливості.
2. Скласти опитувальний лист для дослідження лояльності співробітників до бренда роботодавця.
3. Розробити план заходів щодо реалізації на підприємстві концепції бренда роботодавця.
4. Сформувати ціннісні пропозиції HR-бренда для підприємств різних видів економічної діяльності.

5. 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 та ін.
6. Провести моніторинг ринку тренінгових послуг у галузі мотивації та оплати праці в певному регіоні. Визначити тематику семінарів і тренінгів, форми та методи навчання, очікувані результати та вартість навчання.
7. Розробити опитувальний лист для проведення вихідного інтерв'ю з працівниками, що звільняються з підприємства.
8. Вивчити досвід іноземних і вітчизняних компаній зі створення клубів теперішніх і колишніх співробітників (alumni group).
9. Підготувати есе на тему «Досвід нематеріальної мотивації у вітчизняних та іноземних компаніях».

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. *Бэрроу С.* Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; [перев. с англ. А. М. Орешкиной]. — М. : ООО «Группа ИДТ», 2007.
4. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. *Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов. — 2-е изд., перераб., доп. / А. П. Егоршин. — М. : ИНФРА-М, 2006.
6. *Иванова С. В.* Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
7. *Задихайло Д. В.* Корпоративне управління : навч. посіб. / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. — Х. : Еспада, 2003.
8. *Кибанов 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.
9. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.
10. *Магура М.* Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Журнал «Управление персоналом», 2007.
11. *Мансуров Р.* HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011.
12. *Мартин Г.* Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик ; пер. с. англ. — М. : Группа ИДТ, 2008.
13. *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011.

14. *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.
15. Построение системы внутренних коммуникаций в организации // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». — 2009. — № 8.
16. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.
17. *Сартейн Л.* Люди — «начинка» бренда. Восемь принципов объединения ваших сотрудников и вашего бизнеса / Л. Сартейн, М. Шуманн. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007.
18. *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.
19. *Шапиро С. А.* Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. — М. : Гросс Медиа, 2006.

Розділ 16 ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ

16.1. Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу.
16.2. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації.
16.3. Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників.
16.4. 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 та методи проведення мотиваційного моніторингу;
- ✓ методи визначення конкурентоспроможності системи мотивації;
- ✓ технології оцінювання мотиваційного профілю працівників;
- ✓ напрями використання результатів мотиваційного моніторингу;

уміти

- ✓ організовувати проведення мотиваційного моніторингу та аналізувати його результати;
- ✓ визначати конкурентоспроможність системи мотивації;
- ✓ оцінювати мотиваційний профіль працівників;
- ✓ розробляти рекомендації щодо зміни стратегії, методів і процедур мотиваційного менеджменту за результатами моніторингу.

16.1. Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу

Необхідність безперервного відстежування ефективності чинної на підприємстві системи мотивації зумовлена 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 мотиваційних програм 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 їх 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 та 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 мотиваційні заходи;

— аналіз навиків керівників з мотиваційного менеджменту та розроблення програм навчання тощо.

Етапи організації та проведення мотиваційного моніторингу наведено на рис. 16.1.

Рис. 16.1. 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 і конфіденційність тощо.

16.2. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації

Для дослідження конкурентоспроможності системи мотивації важливо мати необхідну інформацію. Її можна отримати з внутрішніх і зовнішніх джерел.

Основними ***внутрішніми джерелами інформації*** є розпорядчі, нормативні й організаційні документи підприємства:

— корпоративний кодекс;

— колективний договір;

— положення про надання компенсаційного пакета, положення про оплату праці, преміювання, положення про надання одноразових заохочень, положення про формування соціального пакета тощо;

— правила внутрішнього трудового розпорядку;

— розпорядження та 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 отримати від працівників підприємства.

Серед *форм забезпечення зворотного зв'язку*, які застосовуються на практиці, слід узяти до уваги такі:

— опитування працівників;

— відкриті зустрічі керівників підприємства з персоналом;

— неформальні бесіди, зокрема обіди керівників 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, які 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.

Опитування може використовуватися для з'ясування потреб та інтересів працівників різних категорій, професійних, вікових груп. За допомогою опитування можна дослідити лояльність працівників до організації, рівень їхнього задоволення умовами, організацією праці, взаємовідносинами в колективі, компенсаційним пакетом тощо. Можна дізнатись про очікування працівників стосовно оплати праці, професійного та посадового зростання.

Наприклад, у всіх представництвах компанії «Pricewaterhouse Coopers» щороку проводиться 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].

Одним з перспективних методів збирання інформації у процесі мотиваційного моніторингу є *фокусоване групове інтерв'ю.*

Фокусоване групове інтерв'ю — групове інтерв'ю, організоване у вигляді розмови кількох респондентів, зазвичай 6—12 осіб на задану інтерв'юером тему. На відміну від класичних інтерв'ю, комунікація відбувається переважно між самими респондентами, а інтерв'юер лише спрямовує розмову в потрібне русло. Фокус-групи широко використовуються в соціологічних і маркетингових дослідженнях. Метод дає змогу дослідити мотивацію людей, визначити варіанти сприйняття чи ставлення до проблеми тощо.

[1] *Шестакова О.* Когда почет дороже денег / О. Шестакова, С. Круглова // Справочник по управлению персоналом. — 2010. — № 1. — С. 64.

Особливості фокус-групових інтерв'ю:

— однією з важливих умов для плідного використання фокусованого групового інтерв'ю є комфортність ситуації перебігу процесу. Важливо, щоб кожен учасник фокус-групи не був обмежений часом для спілкування, відчував увагу до себе, зумів налаштуватися на тему;

— дискусія має сфокусований характер. Це означає, що тема дискусії, логіка та форма запитань (кількість яких не має перевищувати десяти) визначаються заздалегідь і фіксуються в інструкції інтерв'юера;

— учасники під час обміну інформацією можуть не тільки змінювати власну думку, а й коригувати думки один одного;

— групова взаємодія, яка виникає під час дискусії, дає змогу дослідникові отримати інформацію не просто про те, що думають з приводу тієї чи іншої проблеми, а й про те, чому вони так думають. У процесі дискусії інтерв'юер пропонує підкріпити висловлювання фактами, виходячи з особистого досвіду;

— опитування здійснюється не серед експертів, а серед пересічних респондентів. Зазвичай з однієї теми проводять три-чотири фокус-групи. Практика свідчить, що учасники кожної групи виявляють різне бачення проблеми. Під час порівняння результатів у всіх фокус-групах з'являється можливість говорити про більш або менш типові підходи й зробити висновки щодо їх поширення в інших ситуаціях тощо.

Додаткову інформацію можна отримати від кандидатів на вакантні посади, інших осіб, які не цікавляться відкритими вакансіями в організації, але формують пропозицію на ринку праці представників окремих професійних груп у певному регіоні.

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 оприлюднюють у ЗМІ та в Інтернеті рекрутингові агенції й консалтингові компанії;

— рекламні оголошення про вакансії в спеціалізованих виданнях («Пропоную роботу», «Робота і навчання», «Робота для жінок», «Робота в Києві» тощо) і 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.

Перш ніж узятися за збирання інформації, слід визначити потрібний її обсяг, носіїв 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, територіальні/регіональні угоди, колективний договір) тощо.

Рекомендації з питань оплати праці й мотивації 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 та міжнародними організаціями. До цієї групи належать ринкові огляди заробітних плат і компенсаційних пакетів, які проводять 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, які звертаються до організації та рекрутингових агенцій під час пошуку роботи, безробітних, які перебувають на обліку в центрах зайнятості, тощо.

Після збирання інформації її *систематизують, обробляють та аналізують*. Результати дослідження можуть подаватися в описовій (текстовій), табличній чи графічній формах. Отримані дані можуть оброблятися з використанням статистичних методів і моделей. Результати дослідження можуть стати основою для прийняття різних управлінських рішень і насамперед для розроблення політики оплати праці та мотиваційних заходів.

16.3. ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКІВ

Під час проведення мотиваційного моніторингу важливо визначити мотиваційний профіль працівників підприємства. З'ясувати ***домінантні потреби та 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 в них певних потреб і мотивів.

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 подальшому 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 цієї 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 та колег. Значний мотиваційний чинник для такого працівника — виплати й заохочення соціального характеру, насамперед медичне страхування, 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 й передавання досвіду.

Вплив статі на пріоритетність потреб і мотивів. Окремі фахівці в галузі управління персоналом як чинник мотивації виокремлюють також стать. Незважаючи на те, що в професійній сфері стать не відіграє провідної ролі, усе ж можна спостерігати окремі відмінності в мотивації чоловіків і жінок. Наприклад, жінки середньої та 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. 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 та 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, що поділяється на певні відрізки.

Серед 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, слід пам'ятати, що такі тести належать до психологічних методів дослідження особистості. У зв'язку з цим фахівцям, які не мають спеціальної підготовки та освіти, не варто використовувати їх на практиці.

Щодо *технології проведення тестування*, то потрібно пояснити працівникам його цілі та напрями використання результатів. У процесі підготовки до тестування необхідно створити сприятливі умови та усунути відволікальні чинники. На результати тестування можуть вплинути емоційний стан людини, її самопочуття та настрій. Перед початком тестування доцільно визначити готовність працівника до тестування.

Процедура тестування містить такі етапи:

1) виконання працівником тестових завдань;
2) оброблення результатів тестування;
3) інтерпретація результатів;
4) побудова прогнозів, розроблення рекомендацій;
5) підготовка висновків за результатами діагностики.

При ***виборі тестових методик*** слід пам'ятати, що професійним є тест, який пройшов випробовування на широкому контингенті, статистичне оброблення результатів і попереднє калібрування шкал.

Важливою характеристикою тесту є його надійність. Види надійності тестових процедур наведено в табл. 16.1.

Таблиця 16.1

НАДІЙНІСТЬ ТЕСТОВИХ ПРОЦЕДУР[1]

Види надійності	Характеристика	Джерела помилок	Статистичний показник
Внутрішня надійність (єдність конструкції тесту)	Чи всі питання тесту оцінюють одну й ту ж саму характеристику?	Непослідовність, не всі питання тесту оцінюють один і той же конструкт	Інтеркореляція відповідей на питання тесту

[1] *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура ; 3-е изд. — М. : ООО «Журнал „Управление персоналом"», 2003. — С. 103—104.

Закінчення табл. 16.1

Види надійності	Характеристика	Джерела помилок	Статистичний показник
Стабільність (ретестова надійність)	Чи є стабільними отримані результати, якщо повторне тестування проводиться через певний проміжок часу?	Ігнорування ситуаційних змінних: — змін у психологічному стані індивіда (зміни настрою, уваги, здоров'я) — зміни в умовах проведення тестування (освітлення, шум тощо) — зміни в організації проведення (інструкції, час, відведений на виконання тесту)	Кореляція тестових оцінок, отриманих однією і тією ж людиною в різний час (через день, тиждень, місяць, рік)
Надійність за альтернативними варіантами представлення (формами) тесту	Чи оцінюють різні форми тесту одну й ту ж саму характеристику?	Різне розуміння одного й того ж самого питання у різних варіантах тесту (форма А і форма Б)	Кореляція результатів, отриманих за допомогою різних варіантів тесту
Надійність результатів, отриманих від різних фахівців, які проводять тестування	Чи отримують фахівці, які проводять тестування, один і той же результат?	Психологічні відмінності тих, хто оцінює (в увазі, рівні інтелекту тощо)	Кореляція оцінок, виставлених різними фахівцями одному й тому ж працівникові

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 вирішити 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 — 10—12 запитань.

Під час *розроблення анкети* необхідно чітко та ясно формулювати запитання. Вони мають тлумачитись однозначно всіма працівниками, які беруть участь в анкетуванні.

Для *встановлення послідовності запитань* слід скористатися такими рекомендаціями:

— перші запитання мають викликати інтерес у респондентів;
— складні запитання потрібно ставити наприкінці;
— запитання мають ставитись у логічній послідовності.

На початку анкети доцільно розмісти *звернення до респондентів*, дати пояснення, як використовуватимуться результати анкетування, описати технологію заповнення анкети.

Приклад

Анкета

Шановний(а) колего! Керівництво підприємства проводить 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 працівників. Достовірність інформації залежить від щирості, точності й повноти Ваших відповідей.

Більшість варіантів відповідей наведено в анкеті. Потрібно виокремити 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 за участь в анкетуванні (*щиро вдячні за відповіді*)*!*

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*, у 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;
— високий ступінь 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* — запитання, які 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 тоді, 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 тоді, коли потрібно з'ясувати думку щодо 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 склалася в організації загалом.

Інтерв'ю та управлінське спілкування

Визначити мотиви й потреби під час структурованого інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та працівниками можна за допомогою наведених нижче методів і технологій.

1. Використання *проективних запитань*, сформульованих таким чином, 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 (кандидатові) можливості вибрати між різними чинниками або цінностями.

Приклад

— Ви одночасно отримали 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 в 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, що 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 урахування власної та 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 в 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.

16.4. 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*:

— 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 навикам ефективного мотиваційного менеджменту, 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 й 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. 16.2.

Таблиця 16.2

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 незалежності та свободі	— розширення самостійності в роботі — залучення до проведення внутрішнього аудиту на підприємстві — послаблення контролю за працівниками — створення умов для прийняття самостійних рішень тощо
Потреба в конкуренції, змаганні	— 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. 16.2

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. 16.3.

Таблиця 16.3

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 працівників;

— 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 і посилити мотивацію.

Резюме

Мотиваційний моніторинг провадиться для встановлення відповідності системи мотивації стратегії та цілям підприємства, перевірки відповідності системи мотивації нормам вітчизняного законодавства, визначення конкурентоспроможності мотиваційних заходів, оцінювання мотиваційного потенціалу працівників, домінантних потреб і мотивів, оптимізації витрат на мотиваційні заходи тощо.

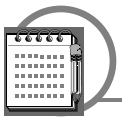
Мотиваційний моніторинг охоплює такі етапи: постановка проблеми; створення робочої групи, призначення відповідальних осіб; розроблення плану заходів; збирання інформації; аналіз зібраної інформації; розроблення рекомендацій щодо вдосконалення чинної системи мотивації; реалізація запланованих заходів, 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 та 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 і 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 навикам ефективного мотиваційного менеджменту, 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
Тестування
Тип референції
Фокусоване групове інтерв'ю

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 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.
11. Розкрийте напрями використання результатів мотиваційного моніторингу.

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 *52*
Аналіз роботи *182*
Анкетування *183*, *408*, *432*

«Банк відпусткових днів» *324*
Безтарифна (пайова) модель оплати праці *142*, *160*
Бонус *234*
Бренд роботодавця *398*

Види інноваційної діяльності *356*
Вилкова модель оплати праці *152*
Винагорода *24*, *72*
Виплати з прибутку *82*, *335*
Виплати за час щорічної відпустки *81*, *298*
Виплати й винагороди за цивільно-правовими договорами *87*, *89*
Відділ компенсацій (мотивації персоналу) *39*
Відкликання працівника зі щорічної відпустки *304*
Відпустка *296*, *409*
Відпустка без збереження заробітної плати *297*
Відсоткові та комісійні винагороди *80*, *365*
Відтерміновані виплати *337*
Внутрішні комунікації *406*

Галузева диференціація трудових доходів *95*
Галузева угода *121*, *380*
Гарантії *81*, *278*
Гарантійні виплати *81*, *278*
Гарантійні та компенсаційні виплати *81*
Гарантовані доплати та надбавки *248*
Генеральна угода *121*, *380*
Гнучка тарифна модель оплати праці *141*, *142*
Гнучкі режими робочого часу *410*
Гнучкі форми зайнятості *411*
Грант на безкоштовне отримання акцій *343*
Грейд *142*, *178*
Грейдування *142*, *178*

Дауншифтинг *93*
Декомпозиція цілей *225*
Державні інститути *118*, *120*
Джерела виплати премій *209*, *210*
Дивіденд *346*
Дисконтна програма купівлі акцій *343*
Диференціація трудових доходів *94*
Диференційована модель оплати праці *143*
Діапазон грейду *195*
Діапазон схеми посадових окладів *147*
Діапазон тарифних коефіцієнтів *138*
Добровільне медичне страхування *325*
Довгострокові нагромаджувальні програми страхування *329*
Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників *137*, *177*
Договір страхування *325*
Додаткова відпустка в зв'язку з навчанням *297*
Додаткова заробітна плата *80*
Доплати до тарифної ставки та посадового окладу *80*, *248*
Доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника *267*
Доплати за керівництво бригадою *271*
Доплати за науковий ступінь та вчене звання *273*
Доплати за роботу в надурочний час *263*
Доплати за роботу в нічний час *264*
Доплати за роботу на територіях радіоактивного забруднення *270*
Доплати за роботу у важких і шкідливих умовах праці *268*
Доплати за роботу у вихідні дні *266*
Доплати за роботу у святкові та неробочі дні *265*
Доплати за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт *266*
Доплати за суміщення професій (посад) *266*
Доплати, пов'язані з особливим характером виконуваних робіт *250*, *270*
Доплати, що застосовуються лише в певних сферах докладання праці *250*
Доплати, які заохочують до розширення професійного (посадового) профілю, інтенсифікації праці *250*
Доплати, які не залежать від сфери трудової діяльності *250*

Доходи від здійснення підприємницької та незалежної професійної діяльності *87*, *88*
Доходи від участі працівників у акціонерному капіталі та власності підприємства *82*, *87*, *341*
Доходи, не пов'язані з трудовою діяльністю *87*
Доходи, пов'язані з трудовою діяльністю *87*, *88*

Економічний підхід до мотивації *51*

Єдина тарифна сітка *142*, *165*

Завершальне інтерв'ю *415*
Загальні умови надання компенсацій *119*, *122*, *382*
Закон Вебера-Фехнера *196*
Заробітна плата *24*, *73*, *79*
Засоби інформування персоналу *407*
Звільнення працівників з роботи *414*
Змінна частина компенсаційного пакета *78*, *80*, *83*
«Золоті наручники» *329*
«Золоті парашути» *329*

Індекс задоволення зовнішніх клієнтів *369*
Індекс споживчих цін *88*, *279*
Індексація заробітної плати *279*
Індивідуальні умови надання компенсацій *119*, *122*, *382*
Індивідуальне преміювання *211*
Інновація (нововведення) *356*
Інтерес *12*
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати *81*
Клуб нинішніх і колишніх працівників *416*
Ключові показники ефективності (діяльності) *225*, *227*
Коефіцієнт концентрації доходів (Джині) *102*
Коефіцієнт Лоренца *102*
Коефіцієнт трудової участі *225*
Коефіцієнти диференціації доходів *100*
Колективне преміювання *211*, *222*
Колективний договір *45*, *121*, *380*
Комісійні виплати *80*, *365*
Компенсаційна політика *109*
Компенсаційна стратегія *112*
Компенсаційний пакет *24*, *72*, *76*
Компенсаційні виплати *81*, *279*
Компенсаційні доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних *250*
Компенсація за невикористану щорічну відпустку *302*
Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати в зв'язку з порушенням термінів її виплати *284*
Комплексна модель мотивації Портера-Лоулера *63*
Комунікаційний аудит *408*
Конкурси *403*
Концепція партисипативного (спільного) управління *65*
Корпоративна культура *392*
Корпоративний кодекс *396*
Корпоративні заходи *402*
Крива Лоренца *101*

Лінія тренду *194*

Матеріальна допомога на поховання *331*
Матеріальна допомога на лікування *331*
Матеріальні гарантії *278*
Матриця грейдів *197*
Метод балового оцінювання *188*
Метод виплати постійних дивідендів та екстрадивідендів *348*
Метод експертного оцінювання *190*
Метод збільшення дивідендних виплат *347*
Метод класифікації *186*
Метод парних порівнянь *187*
Метод постійних дивідендних виплат *347*
Метод ранжування *186*
Методи психолінгвістичного аналізу *435*
Методичні рекомендації *45*, *123*
Механізм формування компенсаційної політики *119*, *120*
Міжрозрядна різниця *138*
Мінімальна тарифна ставка *139*
Модель плаваючих окладів *158*
Монетаризація соціальних заохочень і винагород *324*
Мотив *13*
Мотиватори *22*
Мотивації працівників, що здійснюють продаж продукції *365*
Мотиваційне вигорання *25*
Мотиваційний моніторинг *425*
Мотиваційний профіль (структура) особистості *14*
Мотиваційні тенденції *436*
Мотивація *19*
Мотивація працівників в умовах змін *352*

Мотивація працівників до інноваційної діяльності *357*
Мотивація проектних груп *354*
Мотивування *20*

Нагороди *403*
Надбавки до тарифної ставки та посадового окладу *248*
Надбавки за виконання особливо важливої роботи на певний термін *254*
Надбавки за вислугу років *257*
Надбавки за високі досягнення в праці *253*
Надбавки за високу професійну майстерність *252*
Надбавки за допуск до державної таємниці *256*
Надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови *255*
Надбавки за почесні та спортивні звання *261*
Науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту *45*
Невідпрацьований час *289*
Недержавні пенсійні фонди *328*
Нематеріальна мотивація *389*
Неформальні правила *110*
Нематеріальні винагороди (блага) *83*, *390*
Нематеріальні гарантії *278*
Номінальні доходи *88*

Обмежений опціон *343*
Огляди заробітних плат *201*
Одноразові премії та винагороди *82*, *235*
Описові рівні оцінювання посад *189*
Оплата за невідпрацьований час *81*, *289*
Оплата праці працівників проектних груп *354*
Опціон *344*
Опціон на викуплення акцій *343*
Орієнтація на процес чи результат *436*
Основна заробітна плата *80*, *135*
Особливості мотивації керівників вищого рівня управління *362*

Періодичність преміювання *209*, *217*
Підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій *209*, *216*
Підтримання контактів з колишніми працівниками *416*
Підходи до формування соціального пакета на підприємстві *319*
Показники преміювання *209*, *210*
Покарання *418*
Політика *107*
Положення про оплату праці *45*, *374*
Поріг відчутності *139*
Порядок обчислення середньої заробітної плати *293*
Посадовий оклад *80*, *139*
Постійна частина компенсаційного пакета *78*, *80*, *83*
Потреба *10*
Правове забезпечення мотиваційного менеджменту *42*
Преміальне положення *45*
Премії за підсумками роботи за рік *82*, *235*
Преміювання за створення, освоєння та впровадження нової техніки, технології та продукції *357*
Премія *80*
Привілейовані акції *345*
Примус *417*
Принцип «кафетерію» *323*
Принцип «шведського столу» *324*
Програма Імпрошеар *340*
Програма Ракера *339*
Програма Скенлона *338*
Програми пенсійного страхування *328*
Програми професійного розвитку персоналу *403*
Програми соціального страхування *325*
Програми участі в акціонерному капіталі *341*
Програми участі персоналу в прибутку *335*
Проект *354*
Прості акції *345*
Професійна диференціація трудових доходів *96*
Процедура проектування компенсаційного пакета *128*
Психологічний підхід до мотивації *54*

Разова матеріальна допомога *331*
Реальні доходи *88*
Регіональна диференціація трудових доходів *96*
Регіональна угода *121*, *380*
Регламент організації внутрішніх комунікацій *407*
Розміри премій *209*, *213*

Самомотивація *21*
Середня заробітна плата *278*, *293*

Сила мотивації *22*
Система збалансованих показників *232*
Система контрольованого денного виробітку *145*
Система оплати праці Аткінсона *145*
Система оплати праці Барта—Мерріка *144*
Система оплати праці Ганта *144*
Система оплати праці Тейлора *143*
Система управління ефективністю *224*
Систематична матеріальна допомога *330*
Соціальна відпустка *297*
Соціальний пакет *82*, *83*, *312*
Соціальне партнерство *121*
Соціальний підхід до мотивації *53*
Соціальні виплати та заохочення *82*, *310*
Спеціальні системи преміювання *242*
Спрямованість мотивації *22*
Стимул *17*
Стимулювання *18*
Стратегічна карта *233*
Стратегія *111*
Страхування від нещасного випадку *326*
Страхування життя *326*
Суб'єкти реалізації компенсаційної політики *118*
Суб'єкти формування компенсаційної політики *118*
Сукупні доходи *86*
Сумісництво *92*
Схема посадових окладів *139*

Тарифна сітка *138*
Тарифна ставка *80*, *138*
Тарифне нормування заробітної плати *135*
Тарифоутворювальні чинники *135*
Творча відпустка *297*, *409*
Теорія двох факторів Ф. Герцберга *59*
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу *55*
Теорія К. Альдерфера *57*
Теорія когнітивного дисонансу Л. Фестінгера *65*
Теорія Д. Мак-Клелланда *58*
Теорія очікувань В. Врума *60*
Теорія постановки цілей Е. Лока *64*
Теорія самоефективності А. Бандури *66*
Теорія справедливості (рівності) С. Адамса *61*
Тестування *431*
Тип референції *436*
Трудова поведінка *21*
Трудовий договір *121*, *382*
Трудовий дохід найманого працівника *24*

Умови преміювання *209*, *210*

Факторний метод *187*
Факторно-балове оцінювання посад і робіт *188*
Факультативні (добровільні) доплати та надбавки *248*
Фантомні акції *343*
Фокусоване групове інтерв'ю *427*
Формальні правила *109*
Функції мотиваційного менеджменту *37*

Цілі мотиваційного менеджменту *36*
Цільова аудиторія *399*
Ціннісна пропозиція *400*
Цінність посади (роботи) *178*
Цінності *12*, *401*

Чинники диференціації трудових доходів *94*
Чинники трансформації мотивів *389*

Шкала преміювання *209*, *213*

Щорічна відпустка *297*

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» (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 та 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 в розмірах і 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»;

— 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 та 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 і 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 в грошовій і натуральній формі:

— витрати в розмірі страхових внесків підприємств (крім випадків, зазначених у п. 3.5) на користь працівників, пов'язаних з добровільним страхуванням (особистим, страхуванням майна). Указані суми включаються до фонду оплати праці в тому місяці, коли провадяться перерахунки страховій компанії;

— оплата або дотації на харчування працівників, зокрема в їдальнях, буфетах, профілакторіях;

— оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах;

— вартість путівок працівникам 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 і 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 і 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 і 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 і 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 й 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 і 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 й рядового складу органів внутрішніх справ, кримінально-вико-

навчої системи, податкової міліції України, державної пожежної охорони Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи.

3.35. Доходи за акціями та інші доходи від участі працівників у власності підприємства (дивіденди, відсотки, виплати за паями), а також доходи від здавання в оренду землі. Зазначені виплати відображаються у формах державних статистичних спостережень окремо.

4. Середня заробітна плата

4.1. Середніми показниками номінальної заробітної плати є:

4.1.1. Середня заробітна плата одного штатного працівника облікового складу, що визначається діленням суми нарахованого фонду оплати праці штатних працівників на середньооблікову кількість цих працівників за відповідний період (місяць, квартал, півріччя, рік).

4.1.2. Середня заробітна плата на одного працівника в еквіваленті повної зайнятості, що визначається діленням суми нарахованого фонду оплати праці найманих працівників (штатних і позаштатних) на їхню середню кількість в еквіваленті повної зайнятості за відповідний період.

4.1.3. Середня заробітна плата на одну оплачену або відпрацьовану годину, що визначається діленням суми нарахованого фонду оплати праці штатних працівників на кількість оплачених або відпрацьованих цими працівниками людино-годин за відповідний період. У разі визначення заробітної плати за відпрацьовану годину з фонду оплати праці виключаються нарахування за невідпрацьований час.

4.2. Для визначення середньомісячної величини заробітної плати за квартал (рік) або будь-який інший період отриману величину заробітної плати за квартал (рік) необхідно розділити на кількість місяців у періоді.

4.3. Обчислення середньої заробітної плати для розрахунку виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням та інших нарахувань виходячи з розмірів середньої заробітної плати здійснюється згідно з чинним законодавством.

Додаток Б

АНКЕТА

Шановні колеги!

У компанії проводиться робота з реформування та оптимізації системи оплати праці. Для того щоб нова система враховувала інтереси працівників та особливості їхньої діяльності, ми здійснюємо опис і 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 й 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 результати діяльності цілого напряму робіт у межах компанії
3. Самостійність у роботі	Немає потреби у прийнятті самостійних рішень, дотримується певних інструкцій, повноваження обмежені, діяльність постійно під контролем	Приймає стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішує керівник	Самостійно планує та організовує роботу на основі цілей, визначених керівництвом. Готує рішення, які приймаються керівництвом	Самостійно (з урахуванням загальної політики організації) розробляє методи та засоби досягнення цілей, визначених керівництвом	Самостійно встановлює цілі та завдання відповідно до стратегії організації. Повний самоконтроль	Розробляє загальну політику діяльності групи підрозділів, бере участь у розробленні стратегії компанії
4. Рівень контактів	Спілкування на рівні структурного підрозділу, немає контактів із клієнтами та зовнішніми організаціями	Регулярні внутрішні контакти з посадовими особами інших структурних підрозділів, немає контактів із клієнтами та зовнішніми організаціями	Регулярні внутрішні контакти з посадовими особами інших структурних підрозділів. Періодичні контакти з клієнтами та організаціями під контролем безпосереднього керівника	Постійні контакти з керівниками середнього рівня зовнішніх організацій	Зовнішні контакти на високому посадовому рівні, які вимагають проведення складних переговорів, бачення стратегії та політики організації. Потрібні високі професійні 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 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 й 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	+	+

[1] Інструкція зі статистики заробітної плати, затв. наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 № 5.

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)
2.2.1	— 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 та 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 й 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 і 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 та 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 і 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 для 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 у разі припинення трудового договору	–	–
3.9	Суми, нараховані працівникам за час затримки розрахунку під час звільнення	–	–
3.10	Витрати на платне навчання працівників і членів їхніх сімей, не пов'язане з виробничою необхідністю, за договором між підприємством і 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 у разі переїзду 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 під час виконання 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 і навчально-тренувальних зборах у межах установлених норм	–	–
3.19	Вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мийних і 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 ТА 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 та відділ внутрішніх комунікацій департаменту персоналу.

1.3. Терміни та скорочення

Основні терміни й 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 й 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 та 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 та зворотного зв'язку.

ВВК несе відповідальність за координацію використання інструментів внутрішніх комунікацій, розвиток і вдосконалення наявних інструментів і запровадження нових, методичне забезпечення та 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 та 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 й 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 та своєї ролі в її реалізації, а також професійного зростання й 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 та 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 та 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 та процедури, а також до новин компанії та її підрозділів. До системи внутрішніх комунікацій компанії входять розділи «Актуально» й «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 та 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 та співробітниками, підвищення мотивованості співробітників, стимулювання їх до активної участі в житті підприємства. Дні інформування проходять у два етапи: загальний день інформування й дні інформування в підрозділах.

Доповідачами на загальному дні інформування можуть виступати керівники й фахівці підприємства, професіонали галузі, незалежні експерти, керівники регіонів. Теми їх виступів охоплюють найважливіші події життя компанії та підприємства, упровадження нових політик, практик і процедур, різні аспекти діяльності підприємства. Аудиторія загального дня інформування: менеджмент підприємства й 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 проводяться 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 на 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 подальшою 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	Розміщення 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 та випуск передач корпоративного радіо	ВВК підприємств	Підготовлені й трансльовані передачі	Працівники підприємств	У робочі дні згідно із сіткою, затвердженою генеральним директором підприємства
3. Інтранет					
3.1	Підготовка та 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 департаменту 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 дні 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 й слухачі загального дня інформування	У день проведення загального дня інформування
5.2.5	Фіксація виступів доповідачів на загальному дні інформування й 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 й 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 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 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 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 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 й розміщення інформації про час і теми конференції в корпоративних ЗМІ	ВВК	Працівники поінформовані про проведення конференції	Працівники компанії «ЛюдиРеорІе»	Не пізніше ніж за десять робочих днів до проведення конференції
5.5.2	Фіксація запитань, що надійшли, й 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 та проведення конференції, розміщення одержаних відповідей в Інтранеті й 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 та 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 й 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 та послугах	
	— тренінгів та інших форм навчання	
	— соціальних програм для працівників	
	— результатів продажу продукції або обслуговування клієнтів	
	— організаційних змін?	

[1] *Howard H. G.* Organizational: An Examination of Four Instruments / H. G. Howard, P. Clampit, S. Willihnganz // Management Communication Quarterly. — 1988. — № 2. — P. 245—282.

[2] Можна доповнити анкету специфічними для організації пунктами.

Продовження дод. Д

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 та 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 телефоном	
	— робота з інформаційною системою	
	— читання й письмові комунікації	
	— наради, семінари, робота в групі і т. ін.	
	— інше (вказати, що саме)?	

[1] Можна доповнити анкету специфічними для організації пунктами.
[2] У запитанні використовується окрема оцінювальна шкала.

Закінчення дод. Д

<table>
<tr><td rowspan="4">J</td><td colspan="2">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 colspan="2">— мені подобається бути разом з іншими людьми</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">— я почуваю себе комфортно наодинці</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">— здебільшого я можу висловити свої думки</td><td></td></tr>
<tr><td>K</td><td colspan="2">Питання специфічні для організації[1]</td><td></td></tr>
<tr><td>L</td><td colspan="3">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/наради</th><th>Плітки</th><th>Службові записки</th><th>Додатково</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 та 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><td></td></tr>
<tr><td rowspan="8">M</td><td colspan="2">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 colspan="2">Ваша стать?
1. Чоловіча 2. Жіноча</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Ваш вік?
1. До 35. 2. Від 35 до 49. 3. Понад 50</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">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 colspan="2">До якої категорії персоналу належить Ваша посада?
1. Вищий менеджмент. 2. Середній менеджмент. 3. Інше</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Ваш рівень освіти?
1. Середня. 2. Професійно-технічна. 3. Вища</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Чи є Ви членом профспілки?
1. Так. 2. Ні</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">В якому підрозділі Ви працюєте? Позначте свій підрозділ в наведеному переліку[2]</td><td></td></tr>
</table>

[1] Можна доповнити анкету специфічними для організації пунктами.
[2] Дати укрупнений список підрозділів.

Додаток Е

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 та мотивації праці. Достовірність інформації залежить від щирості, точності й 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 кар’єрного зростання					
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 в 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 кар’єрного зростання	
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 в 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 та 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 й самовіддачі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Високий рівень трудової активності й 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!

Навчальне видання

КОЛОТ Анатолій Михайлович
ЦИМБАЛЮК Світлана Олексіївна

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПІДРУЧНИК

Редактор *Н. Підлужна*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Коректор *Л. Гримальська*
Верстка *О. Ковальчук*

Підписано до друку 22.04.14. Формат 70×100/16. Папір офсет № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 38,7
Обл.-вид. арк. 43,42. Наклад 300 пр. Зам. № 14-4824

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