

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

РЕКОМЕНДАЦІЇ
щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску
працівника в кінцеві результати роботи підприємства

Загальні положення

1. Основним завданням рекомендацій є забезпечення:

- зацікавленості кожного працюючого у виявленні та реалізації резервів і можливостей підвищення результатів індивідуальної та колективної праці;
- обґрунтованості співвідношень в оплаті праці різних груп і категорій працюючих виходячи з їх ролі у виробничому процесі, кваліфікаційно-професійного досвіду, складності виконуваних ними робіт та функцій, рівня відповідальності та творчої активності;
- відповідності між розміром оплати та трудовими зусиллями працівника, виходячи з результатів індивідуальної праці, та оцінки особистого внеску у кінцеві результати роботи підприємства;
- умов підвищення заробітної плати працюючих за рахунок особистих трудових зусиль;
- активного залучення працівників малих трудових колективів (бригад, дільниць, цехів, інших структурних підрозділів) до участі в оцінці результатів праці кожного та розподілі колективного заробітку.

2. При вирішенні питань оплати праці слід дотримуватися певних засад:

- утримуватися від надмірного застосування індивідуальних форм оплати та стимулювання праці. Це розвиває, особливо у великих колективах, надмірно егоїстичні форми взаємовідносин, що негативно впливає на результати праці;
- застосовувати, звичайно у розумних межах, там, де дозволяє або вимагає організація виробництва і праці, колективні форми оплати та стимулювання праці;
- більш широко застосовувати доплати та надбавки в стимулюванні праці. Ці форми стимулювання переважають над прямим підвищенням оплати праці тому, що вони мають зворотний характер і здатні постійно зберігати свою стимулюючу роль;
- урахувати, що значною мірою сфера оплати та стимулювання праці у виробничій сфері, починаючи з державного до виробничого рівня, регулюється угодами та договорами і тому роботодавець повинен, крім законодавчих норм, дотримуватися норм галузевих (регіональних) угод та колективного договору;
- забезпечувати широку та всебічну інформованість працівників про засади організації оплати та стимулювання праці, оцінку результатів їх праці. Вони повинні бути доведені до працівників у простій та зрозумілій для них формі.

3. В ринковій економіці регулювання оплати праці здійснюється за двома формами: державне регулювання на основі встановлення законодавчих норм і договірне регулювання на основі укладення угод і колективних договорів.

3.1. Держава здійснює регулювання оплати праці працюючих підприємств усіх форм власності та господарювання шляхом встановлення розміру мінімальної заробітної плати, інших державних гарантій, умов і розмірів оплати праці працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету, керівників державних підприємств, а також шляхом оподаткування доходів працівників.

3.2. Договірне регулювання оплати праці працівників підприємств здійснюється на основі систем угод, які укладаються на державному (генеральна угода), галузевому (галузева угода) або регіональному (регіональна угода) та виробничому (колективний договір) рівнях відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди».

Норми колективного договору, що дозволяють оплату нижчу від норм, визначених генеральною, галузевою або регіональною угодами, але не нижче державних норм і гарантій з оплати праці, можуть застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів на термін не більш як шість місяців.

1. Форми і системи оплати праці

Запровадження та використання форм і систем оплати праці на підприємствах регулюється статтею 15 Закону України «Про оплату праці» та статтею 97 Кодексу законів про працю України. Відповідно до норм цих законодавчих актів:

1.1. Оплата праці працівників на підприємствах, в установах і організаціях здійснюється за почасовою або відрядною формами оплати праці, а також за системами оплати праці, до яких належать: проста-почасова, почасово-преміювальна, пряма (індивідуальна) відрядна, відрядно-преміювальна, відрядно-прогресивна, непряма-відрядна, акордна.

1.2. Форма та системи оплати праці встановлюються підприємствами у колективному договорі з додержанням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевою (регіональною) угодами.

1.3. Якщо колективний договір на підприємстві не укладено, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний погодити це питання з профспілковим органом, а у разі його відсутності, — з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом.

2. Тарифна система оплати праці

Порядок та умови застосування тарифної системи оплати праці на підприємствах регулюються статтею 6 Закону України «Про оплату праці», статтями 96–98 Кодексу законів про працю України, генеральною, галузевими (регіональними) угодами та колективним договором підприємства, установи, організації.

Відповідно до норм цих актів законодавства тарифна система є основою організації оплати праці, яка включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників — залежно від їх кваліфікації за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Формування тарифної системи оплати праці провадиться на основі тарифної ставки робітника першого розряду, що встановлюється в розмірі, який перевищує законодавчо

встановлений розмір мінімальної заробітної плати, та міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів) за розрядами тарифної сітки (посадами, групами посад, схемами посадових окладів).

Віднесення виконуваних робіт до певних тарифних розрядів і присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам провадиться власником або уповноваженим ним органом згідно з тарифно-кваліфікаційним довідником за погодженням з профспілковим або іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом.

Тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів устанавлюються підприємствами, установами, організаціями у колективному договорі з дотриманням норм, передбачених законодавством, генеральною, галузевими (регіональними) угодами.

Галузева (регіональна) угода передбачає обов'язкові для застосування на підприємствах, що підпадають під дію цієї угоди, тарифні сітки для оплати праці робітників та схеми посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців.

Посадові оклади керівникам, професіоналам, фахівцям та технічним службовцям встановлює власник або уповноважений ним орган відповідно до посади та кваліфікації працівника.

2.1. Методи встановлення ставок тарифної оплати праці для визначення заробітної плати та стимулювання індивідуальних результатів праці робітників

Функції тарифної системи оплати праці:

- визначати мінімальні гарантовані рівні оплати праці робітників;
- забезпечувати обгрунтовану диференціацію в межах встановлених мінімальних гарантій розмірів оплати праці в залежності від кваліфікації та складності виконуваних робіт;
- стимулювати підвищення кваліфікації робітників та індивідуальних результатів їх праці.

Основними елементами тарифної сітки є тарифні розряди та відповідні їм тарифні коефіцієнти ставок заробітної плати. Діапазон тарифної сітки (співвідношення ставок оплати праці її крайніх тарифних розрядів) визначається наявністю робіт різної складності та коливається від 1:1,6 до 1:2,5.

В залежності від діапазону тарифної сітки може встановлюватися кількість розрядів. Від 5 до 10 розрядів, як свідчить практика, є цілком достатнім для обгрунтованої диференціації ставок заробітної плати.

При визначенні міжрозрядних тарифних коефіцієнтів слід додержуватися деяких вимог:

- міжрозрядна різниця повинна становити не менш як 10 відсотків;
- шкала тарифних коефіцієнтів будується рівномірною або прогресивною, коли тарифний коефіцієнт кожного наступного розряду підвищується більш як на 10 відсотків;
- шкала тарифних коефіцієнтів будується прогресивно-регресивною (де вихідні діапазони — більше ніж 1:2,0), коли до 4–5 розрядів йде прогресивне зростання тарифних коефіцієнтів, а далі зростання зменшується.

Виходячи з цих вимог, пропонується декілька варіантів тарифних сіток з оплати праці робітників (*Додаток 1*).

Ці тарифні сітки розроблено виходячи з того, що:

— у першому випадку (варіант 1) вихідні кваліфікаційні вимоги до робітників різняться незначно, оскільки незначною є різниця у складності виконуваних ними робіт і обслуговуванні устаткування. Просування робітників за розрядами тарифної сітки здійснюється в залежності від результатів їх праці внаслідок зростання професійно-кваліфікаційного досвіду. Така тарифна сітка стимулює підвищення ефективності праці за рахунок особистих здібностей робітника;

— у другому випадку (варіант 2) передбачається, що вихідні кваліфікаційні вимоги враховують складність виконуваних робіт та обслуговуваного устаткування. Просування

робітників за розрядами тарифної сітки, починаючи з 3–4 розряду, вимагає вже не тільки виробничого досвіду, а й певного підвищення теоретичних знань, тобто рівня спеціальної кваліфікації;

— у третьому випадку тарифна сітка (на певному її відрізку — 6–8 розряди) вимагає вже спеціальної освіти для обслуговування високотехнологічних процесів та особливо складного устаткування, виконання особливо складних та особливо точних робіт.

Тобто у другому та третьому випадках стимулюється не тільки набуття виробничого досвіду, але й підвищення кваліфікації робітників. Тому й тарифні ставки за розрядами дещо підвищуються. Якщо взяти п'ятий розряд, то тарифні коефіцієнти за кожним варіантом зростають і становлять відповідно: 1 варіант — 1,60; 2 варіант — 1,68; 3 варіант — 1,72.

Сьогодні у практиці оплати праці на деяких підприємствах України та країн СНД застосовуються єдині тарифні сітки для всіх категорій робітників, а також окремі тарифні сітки для керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців середнього та вищого управлінського персоналу.

В єдиних тарифних сітках на деяких підприємствах визначаються групи та категорії робітників (*Додаток 2*), а за кожною групою до тарифної сітки додається перелік конкретних професій. В наведеній у Додатку 2 тарифній сітці групи та категорії робітників розподілено за діапазонами розрядів. У такій сітці застосовується єдина тарифна ставка першого розряду, виходячи з якої розраховуються тарифні ставки за усіма розрядами тарифної сітки.

Застосовуються також інші єдині тарифні сітки для всіх груп, категорій та професій робітників. В кожній групі та категорії робітників встановлюється свій розмір тарифної ставки першого розряду, виходячи з якої розраховуються групові тарифні ставки за розрядами єдиної тарифної сітки (*Додаток 3*). В Додатку 3 наведено приклад єдиної тарифної сітки конкретного підприємства. В ній передбачено дві групи тарифних коефіцієнтів для відрядної та почасової оплати праці та 5 груп (Г-1, 2, 3, 4, 5) тарифних ставок, виходячи з диференціації тарифної ставки (місячного окладу) робітників у діапазоні 1,0–1,32.

Ця тарифна сітка дозволяє зберегти встановлені співвідношення в оплаті праці всіх робітників в умовах зміни мінімальної тарифної ставки першого розряду. Форми та системи оплати праці, що спрямовуються на стимулювання індивідуальних та колективних результатів праці (продуктивності, якості, раціонального використання устаткування та ресурсів) доповнюються іншими показниками, за виконання яких підвищуються розміри індивідуальної заробітної плати. В ринкових умовах широко застосовується стимулювання робітників за кінцеві результати роботи підприємства на основі оцінки їх особистого внеску у ці результати.

2.2. Оплата та стимулювання праці робітників, зайнятих у виробництвах з обмеженими можливостями підвищення їх індивідуальної продуктивності

Можливість підвищення індивідуальної продуктивності праці обмежена у:

- конвейерно-складальних виробництвах;
- хімічних та металургійних виробництвах з жорстко встановленою технологією та устаткуванням із заданим обсягом виходу готового продукту;
- автоматизованих та напіваавтоматизованих верстатних, складальних виробництвах;
- інших виробництвах, в яких встановлюються високі вимоги до точності виконання робіт (операцій);
- виробництвах, яким притаманні колективні форми організації праці з постійними видами робіт.

В цих виробництвах, як правило, застосовують для оплати праці робітників звичайні шести- або восьмирозрядні тарифні сітки, встановлюється або почасова оплата праці робітників, або

комплексна відрядна розцінка за постійний обсяг робіт або на одиницю (тонна, метр тощо) готового продукту.

Початковий тарифний розряд і розмір оплати праці при прийнятті робітника визначається складністю робіт та складністю обслуговування діючого устаткування і відповідною кваліфікацією робітника.

Можливості просування робітника за розрядами тарифної сітки та підвищення його заробітної плати обмежуються наявністю робочих місць з відповідною складністю робіт.

З метою посилення трудової мотивації робітників до праці пропонується застосовувати додаткові показники підвищення їх заробітної плати.

Такими показниками можуть бути:

— стаж роботи, який дозволяє робітнику за певний час підвищувати свій професійний досвід;

— освоєння робітником додаткових виробничих операцій, які виконуються на конвейері, на дільниці або у бригаді;

набуття додаткових професій, що дозволяє йому збільшувати обсяги робіт (зайнятості) та розширення зони обслуговування.

При колективній організації праці та її оплаті ці показники можуть бути використані для підвищення коефіцієнта трудової участі (внеску) (КТУ, КТВ), при розподілі колективного заробітку.

При індивідуальній почасовій оплаті для стимулювання праці робітників, виходячи з цих показників, може передбачатися:

— підвищення тарифної ставки у відсотках;

— доплата до тарифної ставки у відсотках або в певному розмірі у гривнях;

— підвищення робітнику його тарифного розряду при виконанні більш складної роботи.

Приклади систем оплати праці та підвищення індивідуальної заробітної плати із застосуванням цих показників наведено у *Додатку 4*.

3. Застосування в оцінці результатів та стимулюванні праці нормування праці

Нормування праці є невід'ємним елементом оцінки її результатів та нарахування заробітної плати більшості категорій працівників.

Одним із важливих чинників ефективного застосування норм праці є підтримання певного рівня їх напруженості. Тому при здійсненні організаційно-технічних заходів, які забезпечують зростання продуктивності виробництва, а також продуктивності праці робітників, норми праці переглядаються.

Оцінка напруженості норм праці може здійснюватися:

— на основі аналізу їх виконання за видами робіт та професіями робітників;

— шляхом оцінки та урахування при розробці норм праці рівня її інтенсивності;

— шляхом співвідношення діючих на підприємстві норм та норм, що прийняті за еталон, який визначається різними методами на основі досліджень і нормування конкретних видів робіт в умовах найбільш продуктивного їх виконання.

На підприємствах країн з ринковою економікою рівень напруженості норм вважається нормальним, якщо загальна чисельність робітників за рівнем їх виконання розподіляється приблизно за співвідношеннями, наведеними у *табл. 3.1*.

**РОЗПОДІЛ
робітників за рівнем виконання норм праці, виробничих та нормованих завдань**

Рівень виконання норм праці, виробничих та нормованих завдань, %	нижче 100	від 100 до 105	більше 105 до 110	більше 110 до 120	більше 120
Частка робітників за рівнем виконання норм праці, виробничих та нормованих завдань, %	5,0	20,0	45,0	20,0	10,0

Якщо частка робітників, що виконують норми більш як на 110 і 120 відсотків, зростає, це свідчить про зниження напруженості норм праці і треба з'ясувати причини цього зростання та передбачати заходи щодо підвищення їх напруженості. Якщо ж спостерігається зворотний процес, то це свідчить про якісь чинники порушень в організації виробництва та праці, які знижують можливості виконання норм праці на досягнутому раніше рівні.

3.1. Нарахування заробітної плати за виконання і перевиконання норм виробітку та виробничих завдань

Норми виробітку та виробничі завдання, розраховані на основі норм часу, як правило, застосовуються для робітників з відрядною формою оплати праці, у яких розмір їх заробітної плати залежить від індивідуальних або колективних результатів праці, — рівня виконання та перевиконання норм виробітку і виробничих змінних завдань.

З метою стимулювання виконання та перевиконання норм виробітку та виробничих завдань слід застосовувати різні тарифні ставки при оплаті результатів праці. При рівні виконання норм виробітку і виробничих завдань нижче 100 відсотків оплата праці здійснюється за почасовими тарифними ставками (розцінками), а при виконанні на 100 і вище відсотків — за відрядними (розцінками).

Там, де за умовами виробництва необхідне перевиконання норм виробітку і виробничих завдань, застосовується відрядно-прогресивна система оплати праці (табл. 3.2).

**СХЕМА
коригування тарифної ставки (розцінки) в залежності від рівня виконання норм виробітку і виробничих завдань**

Рівень виконання норм виробітку і виробничих завдань, %	Розмір підвищення тарифної ставки (розцінки)
нижче 100	Оплата здійснюється за почасовою тарифною ставкою
від 100 до 105	Оплата здійснюється за відрядною розцінкою
	Відрядна розцінка підвищується:
від 106 до 110	на 5 відсотків
від 111 до 120	на 10 відсотків
від 121 до 130	на 15 відсотків
більше 130	на 20 відсотків

3.2. Система організації оплати та стимулювання праці за виконання і перевиконання напружених нормованих завдань

Таку систему оплати праці застосовують в умовах, де необхідно забезпечити зростання індивідуальної або колективної продуктивності праці робітників та якості продукції.

В цих умовах застосовується почасова оплата праці, при якій розмір заробітної плати залежить від індивідуальної продуктивності праці.

Напруженість нормованого завдання розраховується і встановлюється виходячи із середнього рівня виконання норм праці за три-шість місяців на ті види робіт (операцій), які включаються в нормоване завдання. Наприклад, для наведеної у *табл. 3.3* системи встановлення розміру додаткової оплати в залежності від рівня виконання виробничих нормованих завдань середній рівень виконання норм за роботами (операціями), що включені у виробниче нормоване завдання, складає 125 відсотків, що приймається за 100 відсотків. Відповідно при виконанні норм праці на 100 відсотків рівень виконання завдання складе 80 відсотків, тому стимулювання за перевиконання такого завдання починається з 80 відсотків його виконання.

Таблиця 3.3

СХЕМА коригування розмірів оплати та стимулювання праці в залежності від рівня виконання виробничих нормованих завдань з урахуванням їх напруженості

Рівень виконання виробничих нормованих завдань, %	Розміри додаткової оплати до почасової заробітної плати, %
Робітники усіх професій, крім верстатників, налагоджувальників та ремонтного персоналу	
до 80 включно	не нараховується
від 81 до 90	до 10 (1 відсоток за кожний відсоток виконання понад 80)
від 91 до 95	від 11,5 до 17,5 (1,5 відсотка за кожний відсоток виконання понад 90)
від 96 до 100	від 20 до 30 (2,5 відсотка за кожний відсоток виконання понад 95)
Робітники-верстатники, налагоджувальники та ремонтний персонал, що зайнятий усуненням раптових зупинок устаткування та поломок оснащення	
від 81 до 90	до 10 (1 відсоток за кожний відсоток виконання понад 80)
від 91 до 95	від 12 до 20 (2 відсотки за кожний відсоток виконання понад 90)
від 96 до 100	від 24 до 40 (4 відсотки за кожний відсоток виконання понад 95)

3.3. Деякі особливості стимулювання індивідуальних результатів праці при колективній формі її організації

Підходи та методи нарахування заробітної плати робітникам в умовах колективної організації праці мало чим відрізняються від умов оплати при індивідуальній її організації.

Особливості полягають у системі розподілу загального колективного заробітку на основі коефіцієнта трудової участі (КТУ):

— розподіляється весь колективний заробіток;

- розподіляється частина заробітку понад основну тарифну оплату;
- розподіляється тільки загальний розмір колективної премії.

При цьому процедура розподілу цих частин заробітку однакова і має такий вигляд: *табл.*

3.4.

Таблиця 3.4

ПРИКЛАД
розподілу колективної премії між робітниками бригади на основі КТУ у серпні 1998 р.

Вихідні дані:

Тарифна заробітна плата бригади — 603,31 грн.

Розмір премії у відсотках до заробітку (тарифу) — 35.

Сума премії колективу бригади — 211,16 грн.

Прізвище, ім'я та по батькові	Вироблено годин за місяць	Годинна тарифна ставка (коп.)	Тарифна заробітна плата за місяць (грн.)	КТУ	Приведена до КТУ заробітна плата		Розмір премії	
					грн. (гр. 4 × гр. 5)	частка у загальній сумі (%)	грн. (211,16 × гр. 7) : 100	в% до тарифу (гр. 8 : гр. 4)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ігумнов П. В.	160	53,0	84–60	0,8	67–68	11,2	23–67	28,0
Сердюк О. Д.	150	58,0	87–00	1,1	95–70	15,6	32–96	37,8
Заяць К. А.	144	58,0	83–52	0,9	75–17	12,2	25–65	30,7
Сологуб Е. Ф.	157	62,0	97–34	1,2	116–81	19,0	40–15	41,2
Шокун Г. В.	136	62,0	84–32	1,0	84–32	13,7	28–95	34,3
Швець М. С.	121	53,0	64–13	0,8	51–30	8,3	17–55	27,4
Сапій О. В.	160	64,0	102–40	1,2	122–88	20,0	42–23	41,2
Разом			603–31		613–86	100,0	211–16	35,0

Основне завдання при розподілі колективного заробітку або премії — це обгрунтоване визначення КТУ, який би врахував не тільки результати праці, а й особисті здібності робітника.

КТУ повинен визначати особистий внесок робітника у колективні результати роботи бригади. На підприємствах для розрахунку КТУ розроблюються спеціальні таблиці показників та шкали їх оцінки (*табл. 3.5*). Значення оцінок додаються до базової величини КТУ, яка може бути прийнятою за 1,0 або визначеною на основі:

- годинної тарифної ставки виходячи із середнього розряду виконуваних робітником робіт до тарифної ставки робітника основної професії даної бригади;

- місячної тарифної ставки робітника до мінімальної місячної тарифної ставки робітника бригади;

- тарифної (місячної або годинної) ставки робітника до середньої тарифної (місячної або годинної) ставки у бригаді.

Поряд з наведеними у *табл. 3.5* можуть застосовуватися інші показники в залежності від специфіки діяльності колективу. При цьому максимальне зниження розміру заробітної плати не може бути більш ніж на 1/3 місячної ставки (окладу) робітника.

ПОКАЗНИКИ
та шкала оцінки для визначення фактичного КТУ робітника

Показники оцінки	Одиниця виміру	Кількісна оцінка показників, коефіцієнт	
		позитивна оцінка (+ до базового КТУ)	негативна оцінка (– від базового КТУ)
Своєчасність та якість виконання (невиконання) виробничих (нормованих) завдань	За кожен відсоток	0,05–0,07	0,08–0,10
Додержання або підвищення якості продукції	За кожен випадок браку	Зменшення випадків у порівнянні з минулим періодом 0,02–0,04	Збільшення випадків у порівнянні з минулим періодом 0,08–0,10
Скорочення (збільшення) простою устаткування	За кожен випадок простою	0,02–0,04	0,06–0,08
Використання передових методів праці	За кожен випадок	0,05–0,10	–
Робота на нових робочих місцях (операціях)	– " –	0,03–0,05	–
Допомога іншим робітникам	– " –	0,01–0,02	–
Запізнення на роботу, передчасне залишення робочого місця	– " –	–	0,05–0,09
Невиконання розпоряджень бригадира, майстра	– " –	–	0,08–0,10
Порушення правил техніки безпеки	– " –	–	0,08–0,10
Створення аварійної ситуації на робочому місці	– " –	–	0,15–0,20

4. Преміювання робітників на підприємстві

Положення про преміювання робітників підприємства розробляються роботодавцем або уповноваженим ним органом, узгоджуються з профспілками та включаються до колективного договору. Роботодавець може надати право (на великих підприємствах) розробляти та затверджувати положення про преміювання робітників керівникам великих внутрішньовиробничих підрозділів (цехів, відділів, служб тощо).

Для забезпечення стимулюючого впливу систем преміювання на ефективність праці робітників треба додержуватися деяких вимог:

— визначитися з метою преміювання, яка може полягати у: підвищенні технічного рівня та якості продукції, продуктивності праці та обсягів реалізації (при великому попиті на продукцію); зниженні собівартості продукції через економію усіх видів витрат;

- встановлювати показники преміювання, які залежать від результатів праці тих або інших груп і категорій робітників;
- кількість показників не повинна перевищувати двох-трьох;
- умови та показники преміювання не повинні суперечити одне одному, щоб поліпшення одних показників (умов) не викликало погіршення інших.

4.1. Організація преміювання робітників

Показниками преміювання робітників основного виробництва, що характеризують якісні результати їх праці, можуть бути:

- при стимулюванні поліпшення якості продукції, робіт, послуг: підвищення сортності (марочності) продукції, зростання рівня здавання продукції з першого пред'явлення; скорочення випадків повернення неякісної продукції після перевірки працівниками відділу технічного контролю (ВТК); відсутність претензій (рекламацій до продукції, робіт, послуг) від інших підрозділів підприємства або споживачів; зниження рівня браку у порівнянні з попереднім періодом тощо;

- при стимулюванні зниження собівартості: економія сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструменту, запасних частин;

- при стимулюванні освоєння нової техніки та прогресивної технології: підвищення коефіцієнта завантаження устаткування; коефіцієнта змінності роботи нових типів машин та обладнання; скорочення термінів освоєння нових технологій тощо.

Для робітників, що зайняті обслуговуванням виробництва, доцільно встановлювати показники преміювання, які безпосередньо характеризують поліпшення якості праці: забезпечення безперебійної та ритмічної роботи устаткування основних цехів; своєчасний ремонт та збільшення міжремонтних періодів експлуатації устаткування; скорочення витрат на ремонт та обслуговування устаткування; безперебійне та ритмічне забезпечення робочих місць матеріалами, сировиною, інструментом, транспортними засобами, усіма видами енергоносіїв тощо.

Робітників-контролерів служби ВТК доцільно преміювати за: 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.

Наведені вище показники можуть використовуватися як самостійні показники преміювання. Наприклад, для контролерів ВТК дільниці верстатної обробки деталей масового виробництва може передбачатися їх преміювання за скорочення випадків повернення бракованих деталей із складального цеху у порівнянні з нормативом; контролерів складу готової продукції — за відсутність рекламацій від споживачів; чергових електромонтерів та чергових слюсарів-ремонтників, налагоджувальників — за відсутність простоїв устаткування з їх вини незалежно від показників праці інших робітників. На апаратних процесах та автоматизованих виробництвах, де простої устаткування створюють загрозу невиконання плану виробництва, до цих показників обов'язково встановлюються умови преміювання — виконання плану виробництва дільницею, цехом, бригадою, якщо ці робітники їх обслуговують.

При преміюванні робітників основного виробництва якісні показники їх праці встановлюються як додаткові. За рівнем їх виконання коригується премія за виконання або перевиконання норм виробітку, виробничих завдань, нормованих завдань тощо. Наочне уявлення про конструкцію такої системи дає приклад, наведений у *табл. 4.1.*

ПРИКЛАД
системи преміювання робітників (колективів бригад)
за виконання нормованого завдання (табл. 3.3) в залежності від якості продукції
та підвищення коефіцієнта використання устаткування

Відсоток здавання продукції з першого пред'явлення (норматив = 90%)	Коефіцієнт використання устаткування (норматив = 0,75)			
	0,85–0,90	0,80–0,84	0,75–0,79	0,70–0,74
	Коефіцієнт коригування премії за виконання нормованого завдання			
нижче 80	0,8	0,7	0,6	0,3
80–84	0,9	0,8	0,7	0,6
85–90	1,0	1,0	0,9	0,7
91–93	1,0	1,0	1,0	0,9
94–97	1,0	1,0	1,0	0,9
більш як 97	1,0	1,0	1,0	1,0

Застосовуються також системи, в яких замість коригуючих коефіцієнтів передбачається підвищення премії у відсотках за кожний відсоток перевиконання основного показника.

4.2. Преміювання робітників за особистий внесок у кінцеві результати роботи цеху (підприємства)

Показниками преміювання є зростання продуктивності праці, а також прибутку, виробництва продукції на експорт, зниження собівартості продукції. Премія за індивідуальні результати праці робітника за спеціальною шкалою підвищується за кожний відсоток виконання цих показників (табл. 4.2).

ПРИКЛАД
шкали підвищення премії за індивідуальні результати праці робітника
в залежності від зростання продуктивності праці у цеху з урахуванням коефіцієнта використання устаткування

Коефіцієнт використання устаткування (норматив = 0,70)	Зростання продуктивності праці у цеху				
	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%	більше 2,0%
	Коефіцієнт підвищення премії				
0,70–0,80	1,03	1,05	1,07	1,09	1,10
0,81–0,90	1,04	1,08	1,12	1,16	1,20
вище 0,90	1,05	1,10	1,15	1,20	1,25

Для підвищення премій, а відповідно і заробітної плати, показники зростання продуктивності праці, обсягів експортної продукції, прибутку (доходу), зниження собівартості продукції використовуються за умов зростання фонду оплати праці з урахуванням рівня їх виконання у цеху або на підприємстві в цілому.

4.3. Показники преміювання робітників в деяких галузях економіки

4.3.1. У вугільній промисловості, крім преміювання за виконання змінних виробничих завдань, робітники можуть преміюватися за підвищення якості вугілля, показниками якої є його сортність (марочність) та зольність. При погіршенні цих показників премії не виплачуються. Крім того, знижується і основна заробітна плата, тому що перераховується обсяг самого завдання. Робітники також можуть преміюватися за економію матеріалів, енергоресурсів тощо.

4.3.2. На автотранспорті робітникам можуть встановлюватися премії за економію паливно-мастильних матеріалів, за наднормативний пробіг шин, використання нормативної вантажопідйомності автомобілів, виплачуються разові премії за наднормативний міжремонтний пробіг автомобілів (без капітального ремонту). На пасажирському автотранспорті можуть встановлюватися премії за надпланову грошову виручку тощо.

4.3.3. У гірничорудній та гірничохімічній промисловості, крім преміювання за виконання виробничих завдань, премії робітникам можуть встановлюватися за підвищений вміст основної сировини у руді, а також за економію бурового інструменту (коронки, долота з твердими наплавками), енергоресурсів тощо.

4.3.4. У сільському господарстві показниками преміювання можуть бути підвищені проти норм надії молока, приросту тварин, збереження молодняка різних тварин, забезпечення товарного виходу овочевої та іншої продукції тощо.

4.3.5. На залізничному транспорті в преміюванні пропонується застосовувати показники виконання в установлені терміни завдань з ремонту рухомого складу та інших робіт, передбачених планом і технологічними процесами за умови високої якості; виконання завдань з вивантаження, загального навантаження вагонів (вантажів); додержання бальності шляху; неперевищення кілометрів з незадовільною оцінкою до попереднього місяця; поліпшення графіка руху пасажирських потягів за прямунням; дотримання лімітів експлуатаційних витрат та фонду заробітної плати тощо.

Таким чином, у кожній галузі можуть застосовуватися свої специфічні для неї показники преміювання, які повинні забезпечувати зростання продуктивності виробництва.

5. Система надбавок і доплат до заробітної плати робітників

Надбавки та доплати міжгалузевого характеру визначаються у генеральній угоді, галузевого характеру — у галузевій угоді. Розміри доплат і надбавок, що наведені в цих угодах, є мінімальними гарантіями. В колективних договорах підприємства мають право розширювати перелік надбавок і доплат і встановлювати свої розміри цих надбавок і доплат за рахунок прибутку, але не нижче розміру, що передбачений угодами.

Перелік доплат і надбавок, які передбачені генеральною угодою, наведені у *табл. 5.1.*

ПЕРЕЛІК
доплат і надбавок до тарифних ставок робітників

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
Доплати	
1. За суміщення професій (посад)	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами суміщуваних працівників
2. За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами, які могли б виплачуватися за умови нормативної чисельності працівників
3. За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100 відсотків тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника
4. За роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці — до 12 відсотків, за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці — до 24 відсотків тарифної ставки (посадового окладу)
5. За інтенсивність праці робітників	До 12 відсотків тарифної ставки.
6. За роботу в нічний час	До 40 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час.
7. На період освоєння нових норм трудових затрат	Підвищення відрядних розцінок до 20 відсотків, підвищення тарифних ставок до 10 відсотків
8. За керівництво бригадою (бригадиру, не звільненому від основної роботи)	Доплата диференціюється залежно від кількості робітників у бригаді (до 10, понад 10, понад 25 чоловік). Конкретний розмір доплат визначається галузевими (регіональними) угодами залежно від розміру ставки розряду, присвоєного бригадиру. Ланковим, якщо чисельність ланки перевищує 5 чоловік, встановлюється доплата в розмірі до 50 відсотків відповідної доплати бригадиру
Надбавки	
1. За високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок робітників: III розряду — до 12 відсотків, IV розряду — до 16 відсотків, V розряду — до 20 відсотків, VI і вище розрядів — до 24 відсотків
2. За класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів	Водіям 2-го класу — 10 відсотків, 1-го класу — 25 відсотків встановленої тарифної ставки за відпрацьований час водієм

6. Стимулювання особистого внеску робітників на основі оцінки результатів їх індивідуальної праці

В ринковій економіці стимулювання пов'язано з участю у прибутках, розподілі самого прибутку між працівниками або нарахуванні дивідендів на акції працівників акціонерних товариств.

Основою нарахування конкретних сум коштів є система «оцінки заслуг», тобто система оцінки ефективності індивідуальних результатів праці робітників з урахуванням їх особистих якостей, ставлення до праці.

Така система базується на бальній оцінці, яка потім переводиться в інтегральний коефіцієнт оцінки результатів праці робітника, що дозволяє коригувати розмір стимулюючих виплат (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

СИСТЕМА бальної оцінки результатів праці робітників

Чинники	Коефіцієнт	Бальна оцінка результатів праці робітника з урахуванням коеф.				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
I. Майстерність						
1. Освіта	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Досвід	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
II. Зусилля						
3. Фізичні	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
4. Розумові та візуальні	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
III. Відповідальність						
5. Виконання норм праці та виробничих (нормованих) завдань	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
6. Використання устаткування	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
7. Додержання техпроцесів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
8. Раціональне використання сировини та матеріалів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
9. Якість робіт та продукції	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
10. Забезпечення безпеки оточуючих робітників	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
IV. Умови праці						
11. Загальний характер	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
12. Неминучі ризики	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
V. Особиста оцінка						
13. Ініціативність	0,10	0,10	0,30	0,30	0,40	0,50
14. Старанність	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25

Використання такої оцінки передбачає розробку рівнів кожного показника (освіта, досвід та інші) за п'ятибальною системою.

ПРИКЛАД
шкали бальної оцінки показника (досвід), який залежить від стажу роботи:

Стаж роботи за професією, років	до 1	від 1 до 3	від 3 до 7	від 8 до 12	більше 12
Бальна оцінка, балів	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0

Така оцінка здійснюється один раз на рік. За поданням майстра (бригадира) на кожного робітника заповнюється спеціальна картка за даними показниками. Приклад такої картки наведено у *Додатку 5*. Ці картки аналізуються комісією під керівництвом начальника цеху і зведені результати подаються до спеціальної служби управління кадрами. На основі цих оцінок приймаються відповідні рішення щодо заохочення робітників та диференціюються розміри заохочення при розподілі прибутку, дивідендів за акціями, винагороди за підсумками роботи за рік, заохочення за вислугу років та інших заохочувальних виплат.

**7. Оплата та стимулювання праці керівників,
професіоналів, фахівців та технічних службовців**

Оплата та стимулювання праці перших керівників підприємств, заснованих на державній власності, казенних підприємств та інших підприємств, в яких держава має більш 50 відсотків акцій (холдингові), а також підприємств, заснованих на комунальній власності, регулюється центральними і місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування на контрактній основі.

Оплата праці керівників структурних підрозділів, професіоналів, фахівців та технічних службовців підприємств регулюється частинами другою та шостою статті 96 і частинами другою та третьою статті 97 Кодексу законів про працю України.

Для оплати праці цих категорій працівників застосовуються схеми посадових окладів, що будуються на різних засадах:

— єдина схема посадових окладів, що передбачає максимальні та мінімальні ставки посадових окладів (*Додаток 6*);

— єдина схема посадових окладів, що передбачає коефіцієнти їх диференціації за посадами (*Додаток 7*), в якій конкретні розміри посадових окладів визначаються множенням коефіцієнта за кожною посадою на визначену у галузевій угоді або в колективному договорі мінімальну ставку для розрахунку посадових окладів;

— єдині тарифні сітки з розрядами для робітників, керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців промислово-виробничого та окремо для працівників непромислового персоналу підприємства (*Додаток 8*);

— єдина тарифна сітка з оплати праці всіх категорій персоналу підприємства (*Додаток 9*).

Таким чином, схема посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців будується різними методами, з урахуванням:

— мінімальних гарантій, що передбачені галузевою угодою;

— диференціації посадових окладів з різницями в рівнях не менш, ніж на 10 відсотків.

**7.1. Методи стимулювання підвищення ефективності
праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців**

Серед методів матеріального стимулювання керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців слід застосовувати:

- преміювання як за індивідуальні, так і за колективні результати їх праці;
- підвищення посадових окладів;
- встановлення надбавок і доплат до посадових окладів.

7.1.1. Преміювання керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців.

Системи преміювання керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців структурних підрозділів підприємства рекомендується будувати за єдиною схемою, структура якої наведена у *табл. 7.1*.

Таблиця 7.1

СТРУКТУРА системи преміювання керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців

Показники та розміри преміювання			Найменування структурного підрозділу
Основні умови преміювання, при невиконанні яких премія не виплачується	Основні показники преміювання	Розміри премії	Додаткові умови преміювання, при невиконанні яких премія знижується до 50 відсотків
1	2	3	4

Показники преміювання (*зр. 2 табл. 7.1*) керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців основних та допоміжних цехів, які відповідають за результати роботи безпосередньо на своїх ділянках виробництва, повинні відображати результати роботи цих структурних підрозділів.

У системах преміювання колективів відділів апарату управління, загальнозаводських служб, центральних лабораторій та інших функціональних підрозділів також використовуються показники їх конкретної діяльності, якщо вони піддаються урахуванню.

Основні в ринкових умовах показники діяльності підприємства: збільшення обсягів реалізованої продукції та прибутку, підвищення продуктивності праці та якості продукції (робіт, послуг), зниження її собівартості, як правило, застосовуються як основні умови преміювання структурних підрозділів підприємства (*зр. 1 табл. 7.1*).

Додатковими умовами преміювання структурних і функціональних підрозділів підприємства є функціональні обов'язки.

Приклади основних умов, показників та розмірів преміювання окремих категорій працівників, функціональних і структурних підрозділів наведено у *Додатку 10*.

При преміюванні цих категорій працівників, крім наведених прикладів, можуть застосовуватися:

- показники стимулювання доходу (виконання, перевиконання плану, зростання або приріст і т. ін.);
- зниження трудомісткості продукції, запровадження проектної трудомісткості виробів, прогресивних норм праці тощо;
- зниження матеріаломісткості або енергомісткості продукції;
- показники якості (відсутність зростання або зниження втрат від браку, відсутність рекламаций від споживачів тощо).

При організації преміювання премія може нараховуватися на індивідуальну заробітну плату працівника або на колективну заробітну плату працівників цеху, відділу, лабораторії, іншої служби. При колективному нарахуванні премії можливо застосування КТУ при розподілі премії

між працівниками (виключаючи керівників цих служб, яким премія визначається першим керівником підприємства).

7.1.2. Встановлення доплат і надбавок та підвищення посадових окладів.

Доплати і надбавки встановлюються на підставі системи «оцінки заслуг працівника», виходячи з рівня його підготовки, професійного досвіду, відповідальності та рівня керівництва (приклад наведений у *табл. 7.2*).

Таблиця 7.2

**СИСТЕМА
оцінки ефективності роботи керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців**

Чинники та показники оцінки	Коефіцієнт	Бальна оцінка показників, коефіцієнт				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
I. Підготовка						
1. Освіта	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Досвід і компетентність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
II. Відповідальність						
3. Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
4. Своєчасність та якість прийнятих рішень	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
5. Складність функціональних обов'язків	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
III. Керівництво						
6. Ступінь керівництва	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
7. Характер керівництва	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
8. Масштаби керівництва	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
IV. Особисті якості						
9. Активність та ініціатива у роботі	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
10. Прагнення до підвищення кваліфікації та впровадження передового досвіду, самоудосконалення	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00

При запровадженні цієї системи для кожного показника розроблюється система рівнів показників та бальна оцінка цих рівнів за схемою, наведеною у *табл. 7.3*.

СХЕМА

бальної оцінки показника «Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків»

Значення рівнів показника	Свої обов'язки виконує за вказівкою, а якість потребує постійної перевірки	Свої обов'язки прагне виконувати самостійно, але якість потребує контролю	Свої обов'язки виконує самостійно, але якість не завжди відповідає вимогам	Має місце несвоєчасне виконання обов'язків, але якість відповідає вимогам	Своєчасне та якісне виконання функціональних обов'язків самостійно
Бальна оцінка показника, балів	1	2	3	4	5

Дещо інша система оцінки застосовується для таких категорій працівників, як конструктори, технологи (табл. 7.4).

СИСТЕМА

бальної оцінки результатів праці технічних працівників, що зайняті розробкою та впровадженням різних проектів

Чинники оцінки	Ступінь відмінності	Рівень бальної оцінки результатів праці в інтервалі
Термін виконання проекту, робіт	А	12–35
Якість виконання проекту, робіт	Б	98–108
Якість та своєчасність рішень, що прийняті під час розробки та впровадження проекту	С	84–97
Активність та ініціативність під час розробки та впровадження проекту	Д	36–59
Нові рішення під час розробки та впровадження проекту	Е	60–83

Технологія такої оцінки будується на тому, що кожен керівник шокварталу дає за спеціальною анкетною оцінку ефективності та якості праці кожного працівника, а спеціальна комісія дає щорічну «оцінку заслуг» кожного працівника.

Така оцінка дає можливість керівництву підприємства вжити заходів щодо стимулювання тих, хто добре працює, та покарання тих, хто працює незадовільно, аж до звільнення.

Засобами стимулювання у таких випадках є підвищення посадового окладу, встановлення доплат і надбавок, підвищення за посадою, а заходами покарання: зниження посадового окладу до мінімального розміру за даною посадою, переведення на нижчу посаду, звільнення з роботи тощо.

8. Деякі системи організації оплати та стимулювання індивідуальних результатів праці працівників з урахуванням кінцевих результатів роботи підприємства

На ряді підприємств оплата праці здійснюється на колективній основі, яка будується на засадах:

- розподілу фонду оплати праці між структурними підрозділами підприємства;
- коригування розмірів фондів оплати праці за рівень виконання планів виробництва (реалізації продукції);
- встановлення для працівників розрахункового коефіцієнта вартості праці (РКВП);
- розрахунку коефіцієнто-днів (Кд) на основі РКВП та відробленого часу (днів);
- застосування коефіцієнта трудової участі (КТУ) при розрахунках розміру заробітної плати.

Приклад розрахунків оплати праці за такою системою наведено у *Додатку 11*.

Працівникам, для яких неможливо визначити результати індивідуальної праці та внесок у кінцеві результати роботи, пропонується встановлювати систему підвищення оплати в залежності від стажу роботи з урахуванням своєчасного виконання своїх функціональних обов'язків. Ця система оплати праці будується за схемою:

Найменування посад (професій)	Мінімальний посадовий (місячний) оклад	Стаж роботи років			
		до 3-х	від 3 до 6	від 6 до 10	більше 10
		Розміри посадових окладів			

Шкала стажу може бути і іншою за рішенням підприємства.

З метою утримання кваліфікованих кадрів підприємства, виходячи із своїх фінансових можливостей, можуть запроваджувати виплату винагороди за результатами роботи підприємства за рік та за вислугу років.

Винагорода за результатами роботи підприємства за рік прямо пов'язана з кінцевими результатами роботи підприємства. Її розмір пов'язується з особистими результатами праці кожного працівника, зі стажем його роботи на підприємстві, виходячи з таких параметрів визначення розміру винагороди:

- стаж роботи приймається в межах 1–20 років;
- величина заробітку може бути прийнята виходячи із середньомісячної заробітної плати працівника за минулий рік у розмірі від десятиденного до двадцятиденного заробітку, який помножується на встановлений коефіцієнт у діапазоні — 1,0–2,5.

Таблиця 8.1

ПРИКЛАД шкали розрахунку винагороди за річні результати роботи підприємства

Стаж роботи (років)	Коефіцієнт коригування заробітку, прийнятого за базу, дні	Умови коригування винагороди конкретним працівникам
від 1 до 3	1,00	На основі оцінки ефективності праці за річні результати роботи (табл. 6.1, 7.2 і 7.4)
від 3 до 5	1,25	
від 5 до 8	1,50	
від 8 до 12	1,75	
від 12 до 16	2,00	
від 16 до 20	2,25	
понад 20	2,50	

9. Спеціальні системи преміювання працівників підприємств

Підвищенню ефективності виробництва сприяє застосування спеціальних систем преміювання за:

- створення, освоєння та впровадження нової техніки, прогресивних технологій, нових видів продукції;
- реалізацію продукції на експорт;
- збирання, зберігання, переробку та здавання брухту та відходів: чорних та кольорових металів, дорогоцінних металів, твердих сплавів, інструментальної та швидкоріжучої сталі, абразивних інструментів;
- збирання, зберігання та здавання на регенерацію мастил та інших нафтопродуктів;
- економію палива, електроенергії, тепла та інших енергоносіїв;
- збирання, зберігання, сортування та здавання вторинної сировини.

Виходячи із сучасних умов функціонування виробництва, входження у ринкову економіку можуть виникнути і інші системи організації оплати та стимулювання ефективності праці робітників, керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців.

10. Мобілізація працівників на досягнення високої ефективності їх праці

Кожне підприємство в сучасних умовах прагне вийти з економічної кризи і ставить завдання досягти у виробництві кращих результатів.

До цього часу у більшості керівників існувала думка, що досягнення визначеної підприємством мети залежить в основному від стратегії підприємства, яка розробляється тільки керівництвом вищої ланки, наявності найновіших засобів виробництва, використання ефективних методів управління.

Однак практика підприємств країн з ринковою економікою свідчить про те, що в останні роки високу продуктивність виробництва значною мірою забезпечує множина рішень, які щоденно приймають та здійснюють керівники нижчої ланки управління за участю працівників.

Тому проблема залучення працівників до управління виробництвом стає такою ж важливою, як і сама організація їх праці.

Для розвитку ініціативи працівників щодо участі їх у вирішенні проблем колективу необхідна відповідна робота з персоналом на рівні цеху (дільниці, відділу).

Ця робота полягає:

- в інформуванні працівників про основну мету роботи підприємства, взаємозв'язок її з основними завданнями, які вирішуються в цеху, бригаді;
- у визначенні шляхів підвищення продуктивності, досягнення високої якості продукції, дотримання термінів поставок продукції споживачам;
- у виявленні вузьких місць у виробництві та пошуках шляхів їх розв'язування;
- в ознайомленні працівників з окремими завданнями, вирішення яких буде сприяти досягненню визначеної мети;
- у наданні кожному працівнику можливостей для забезпечення спільних результатів;
- у наданні можливостей майстрам та бригадирам особисто приймати рішення на підвідомчих дільницях роботи;
- у матеріальному заохоченні працівників, які беруть активну участь у вирішенні основних завдань виробництва.

Наприклад, на підприємствах Франції практикується на рівні цехів так зване управлінське табло (оперативна графічна інформація в розрізі результатів роботи дільниць та бригад).

Основні показники таблиці відображають: продуктивність, якість продукції та виробів, дисципліну праці, використання робочого часу та устаткування, оволодіння суміжними професіями, підвищення кваліфікації. Це таблиця може містити інші показники.

Тобто це те, що існувало за часів соціалістичного змагання. Керівники ряду підприємств вважають, що доступ значної кількості працівників до інформації про результати їх колективної діяльності позитивно впливає на зміну мислення та поведінки працівників на виробництві.

Додаток 1

ПРИКЛАДИ тарифних сіток з оплати праці робітників

Варіант I — для підприємств, де відсутні складні та високотехнологічні роботи і застосовується просте устаткування та пристрої

Тарифні розряди	I	II	III	IV	V
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,12	1,25	1,41	1,60

Варіант II — для підприємств, де відсутні особливо складні та високотехнологічні і високоточні роботи та особливо складне устаткування

Тарифні розряди	I	II	III	IV	V	VI
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,14	1,30	1,48	1,68	1,90

Варіант III — для підприємств, де є особливо складні, високотехнологічні та високоточні роботи і особливо складне устаткування

Тарифні розряди	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,15	1,32	1,51	1,72	1,95	2,20	2,45

ЄДИНА ТАРИФНА СІТКА
з оплати усіх категорій робітників підприємства з почасовою формою оплати праці

Тарифна сітка Групи та категорії робітників*	Тарифні розряди									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Тарифні коефіцієнти									
	1,0	1,11	1,26	1,43	1,61	1,80	2,0	2,20	2,40	2,60
П-І Некваліфіковані робітники	■									
М-1 Малокваліфіковані робітники, зайняті виконанням простих робіт, обслуговуванням виробництва та переробкою вантажу на складах		■								
К-1 Кваліфіковані робітники, зайняті виконанням нескладних робіт, ремонтом, налагоджуванням та ремонтом нескладного устаткування, а також на механізованих вантажно-розвантажувальних роботах				■						
К-2 Кваліфіковані робітники, зайняті виконанням складних робіт, ремонтом, налагоджуванням та обслуговуванням складного устаткування та приладів					■					
В-1 Висококваліфіковані робітники, зайняті виконанням особливо складних та точних робіт, ремонтом, налагоджуванням та обслуговуванням високотехнологічного, особливо складного устаткування, пристроїв та приладів							■			

* За кожною групою встановлюється перелік професій робітників.

ПРИКЛАД
єдиної тарифної сітки з оплати праці усіх робітників підприємства

Група з оплати праці	Категорії, групи та професії робітників	Форми оплати праці та види тарифних ставок	Тарифні розряди					
			1	2	3	4	5	6
			Тарифні коефіцієнти					
			відрядна	1,0	1,16	1,32	1,48	1,64
почасова	1,0	1,08	1,23	1,38	1,52	1,70		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1. Робітники, що тарифікуються за розрядами тарифної сітки		Годинні та місячні тарифні ставки					
Г-0	Оцинкувач гарячим способом, волочильник труб	відрядна						
		годинна, коп.	67,9	78,8	89,6	100,5	111,4	122,2
		місячна, грн.	112	130	148	166	184	202
Г-1	Основні робітники технологічних потоків, а також ремонтно-черговий персонал (крім верстатників) в цехах № 1, 2, 4, ТНС; робітники ВТК, крім дільниць: зовнішнього приймання, мехцеху та з обліку продукції: робітники засобів неруйнівного контролю, ізолювальник на гідроізоляції, кислотозахисник-гумувальник, гумівник металовиробів	відрядна						
		годинна, коп.	64,2	74,5	84,7	95,0	105,3	115,6
		місячна, грн.	106	123	140	157	174	191
		почасова						
		годинна, коп.	64,2	69,3	79,0	88,5	97,6	109,1
		місячна, грн.	106	115	130	146	161	180
Г-2	Робітники корпусу очистки, верстатники-відрядники, ремонтно-черговий персонал допоміжних цехів (перелік цехів та професій додається), машиністи залізничних кранів та екскаваторів, лаборанти-полярографісти, складальники, оператори верстатів з ПУ	відрядна						
		годинна, коп.	60,6	70,3	80,0	89,7	99,4	109,1
		місячна, грн.	100	116	132	148	164	180
		почасова						
		годинна, коп.	60,6	65,4	74,5	83,6	92,1	103,0
		місячна, грн.	100	108	123	138	152	170

Г-3	Верстатники з почасовою оплатою праці, робітники будівельних професій з відрядною оплатою праці, електромонтери з ремонту та обслуговування електроустаткування, на виготовленні нагрівачів та зовнішніх ремонтах, обслуговуючий персонал ВЗ, електромонтери лінійних споруд телефонного зв'язку та радіофікації, різальники на пилах, ножівках та верстатах, слюсарі-інструментальники, слюсарі механоскладальних робіт МЦ; слюсарі з ремонту та обслуговування КВПіА, зайняті обслуговуванням автоматів газводи та вагів, ремонтом, перевіркою та ревізією витратомірних вузлів вимірювального інструменту, робітники групи електронних засобів контролю, трактористи	відрядна						
		годинна, коп.	57,6	66,8	76,0	85,2	94,5	103,7
		місячна, грн.	95	110	125	141	156	171
		почасова						
		годинна, коп.	57,6	62,2	70,8	79,5	87,6	97,9
		місячна, грн.	95	103	117	131	144	162
Г-4	Ковалі на молотах і пресах, термісти (на печах), лаборанти хімічного аналізу, монтери колій, електромеханіки з ремонту та обслуговування лічильно-обчислювальних машин, робітники групи КВПіА лабораторії метрології, зайняті ремонтом та перевіркою електровимірювальних та теплотехнічних приладів (крім витратомірників) та метрологічного забезпечення виробництва	відрядна						
		годинна, коп.	54,5	63,2	72,9	80,7	89,4	98,1
		місячна, грн.	90	104	119	133	148	162
		почасова						
		годинна, коп.,	54,5	58,9	67,0	75,2	82,8	92,7
		місячна, грн.	90	97	111	124	137	153
Г-5	Робітники всіх підрозділів та професій, що не перелічені вище	відрядна						
		годинна, коп.	51,5	59,7	68,0	76,2	84,5	92,7
		місячна, грн.	85	99	112	126	139	153

		почасова						
		годинна, коп.	51,5	55,6	63,3	71,1	78,3	87,6
		місячна, грн.	85	92	105	117	129	145
	2. Робітники, що тарифікуються за годинними тарифними ставками		Годинні та місячні тарифні ставки					
Г-5	Вантажники з почасовою оплатою праці (ВМТП, профілакторій, їдальня, ВВ)	почасова						
		годинна, коп.					78,3	
		місячна, грн.					129	
Г-4	Водії автобусів (автомобілів): УАЗ, ЖУК, ТОЙОТА, РАФ, ІЖ-Москвич, ГАЗ-24 (Волга), вантажники з почасовою оплатою праці (ЗЦ) на навантаженні інших вантажів на внутрішньозаводській переробці вантажів	почасова						
		годинна, коп.					82,8	
		місячна, грн.					137	
Г-3	Водії автобусів (автомобілів): ПАЗ, КАВЗ, Кубань, ГАЗ-52, 53, ІФА-САЗ	почасова						
		годинна, коп.					87,6	
		місячна, грн.					144	
Г-2	Вантажники з почасовою оплатою праці (ЗЦ) на металобрухті, машиністи тепловозів, водії автомобілів (автобусів): ЗІЛ-130, 131, ММЗ, КАМАЗ-8тн.	почасова						
		годинна, коп.					92,1	
		місячна, грн.					152	
Г-2	Вантажники з відрядною оплатою праці (ЗЦ), водії автомобілів (автобусів): КРАЗ, КАМАЗ-14тн., КС-3675, (3577)	відрядна						
		годинна, коп.					99,4	
		місячна, грн.					164	
Г-2	Водії автобусів ЛАЗ-52523	почасова						
		годинна, коп.						103,0

		місячна, грн.						170
	3. Робітники, що тарифікуються за місячними ставками		Годинні та місячні ставки					
Г-5	Швейцари, сторожі, двірники, прибиральники службових приміщень, прибиральники територій	почасова						
		годинна, коп.	51,5					
		місячна, грн.	85					
Г-5	Прибиральники санвузлів, виробничих приміщень, приміщень профілакторію, підсобні робітники, кастелянки, водії електровізків, комірники основних цехів, МЦ, ГВ, профілакторію	почасова						
		годинна, коп.		55,6				
		місячна, грн.		92				
Г-4	Прибиральники санвузлів виробничих приміщень, виробничих лазень, старший комірник (крім ВМТП, ВВ, основних цехів та їдальні), приймальник-здавальник СГП, машиністи із прання та ремонту спецодягу, комірники ЦСРіР та ВЕЕЦ	почасова						
		годинна, коп.		58,9				
		місячна, грн.		97				
Г-5	Телеграфісти, комірники: ЦО, інструментального складу МЦ та ВП, їдальні, гаража та ЦТНС, санітарки дитсадка, приймальники-здавальники ЗЦ, взуттьовики з ремонту спецвзуття, старші комірники основних цехів	відрядна						
		годинна, коп.		59,7				
		місячна, грн.		99				
Г-5	Комірники ВМТП, старший комірник їдальні та ВВ, старший приймальник-здавальник ЗЦ, помічники вихователя, підбирач ДІМ	почасова						
		годинна, коп.			63,3			
		місячна, грн.			105			
Г-5	Старший комірник ВМТП	відрядна						
		годинна, коп.			68,0			
		місячна, грн.			112			

Г-5	Продавець продовольчих (непродовольчих) товарів 3 категорії, телеграфіст на прийманні (передаванні) міжнародних та завірених телеграм, контролер-касир 3 категорії продовольчих товарів, старший комірник складу ПММ	почасова						
		годинна, коп.				71,1		
		місячна, грн.				117		
Г-5	Інструктори виробничого навчання робітників масових професій	відрядна						
		годинна, коп.				76,2		
		місячна, грн.				126		
Г-5	Оператори копіювальних та розмножувальних машин (при отриманні копій на папері), продавець продовольчих (непродовольчих) товарів 2 категорії	почасова						
		годинна, коп.					78,3	
		місячна, грн.					129	
Г-5	Оператори електронно-обчислювальних машин	відрядна						
		годинна, коп.						92,7
		місячна, грн.						153
Г-5	Старший оператор електронно-обчислювальних машин	почасова						
		годинна, коп.						87,6
		місячна, грн.						145

4. Перелік професій робітників (ремонтний персонал), які оплачуються за групою тарифних ставок Г-2 відповідно до присвоєних їм кваліфікаційних розрядів.

1. МЦ — слюсарі із збирання металоконструкцій, електрогазозварники, верстатники на обробленні валків після наплавлення, налагоджувальники верстатів та маніпуляторів з програмним керуванням — програмісти (електроніки), монтажники санітарно-технічних систем і устаткування, електромеханіки з ліфтів, слюсарі-ремонтники, електромонтери з ремонту та обслуговування електроустаткування.

2. ЕЕЦ — електрогазозварники, слюсарі з ремонту устаткування котельної, обмотувальники елементів електричних машин, слюсарі-ремонтники, монтажники санітарно-технічних систем, електромонтери з ремонту та обслуговування електроустаткування котельної, акумуляторники, електромонтери з ремонту та обслуговування електроустаткування.

3. ЗЦ — електрогазозварники, слюсарі з огляду та ремонту локомотивів, слюсарі з ремонту рухомого складу, слюсарі-ремонтники, слюсарі з такелажу та вантажозахватних пристроїв, слюсарі-ремонтники з ремонту автомобілів.

4. Лабораторія зварювання та механічних випробувань — робітники, зайняті виготовленням індукторів, феритотримачів, наплавленням стаканів та валів.

5. Оператори акустичних випробувань, слюсарі з ремонту КВПіА котельної, компресорної та інших цехів.

6. ЕТЛ — електромонтери з ремонту та обслуговування електроустаткування.

7. Робітники дільниці реконструкції, електрогазозварники, слюсар будівельний, слюсар-сантехнік, слюсар-ремонтник будівельного устаткування, електромонтер-ремонтник.

Прийняті скорочення:

1. ВМТП — відділ матеріально-технічного постачання

2. ВВ — виробничий відділ

3. ЗЦ — залізничний цех

4. МЦ — механічний цех

5. ЕЕЦ — електроенергетичний цех

6. ЕТЛ — електротехнічна лабораторія

7. ПУ — програмне управління

8. ТНС — товари народного споживання

9. ВТК — відділ технічного контролю

10. ВЗ — вузол зв'язку

11. КВПіА — контрольно-вимірювальні прилади і автоматика

Додаток 4

СИСТЕМИ

підвищення заробітної плати робітників з урахуванням їм стажу роботи, освоєння додаткових виробничих операцій (робочих місць), набуття додаткових професій

Тарифна сітка			Стаж роботи (роки)					
тарифні розряди	тарифні коефіцієнти	годинні тарифні ставки (коп.)	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
			Розміри підвищення тарифних ставок (%)					
I	1,0	50	—	—	—	5,0	10,0	15,0
II	1,12	56	—	—	5,0	10,0	15,0	20,0
III	1,25	62,5	—	5	10,0	15,0	20,0	25,0
IV	1,41	70,5	5,0	10	15,0	20,0	25,0	30,0
V	1,60	80	5,0	10	15,0	20,0	25,0	30,0
VI	1,80	90	5,0	10	15,0	20,0	25,0	30,0
Тарифна сітка			Освоєно суміжних операцій (кількість)					
тарифні розряди	тарифні коефіцієнти	годинні тарифні ставки (коп.)	2	4	6	більше 6		
			Розміри підвищення тарифної ставки (%)					
I	1,0	50	5,0	10	15	20		
II	1,12	56	5,0	10	15	20		
III	1,25	62,5	5,0	10	15	20		
IV	1,41	70,5	5,0	10	15	20		
V	1,60	80	5,0	10	15	20		
VI	1,80	90	5,0	10	15	20		
Тарифна сітка			Набуття додаткової професії (кількість)					
тарифні	тарифні	годинні	одна		дві		три і більше	

розряди	коефіцієнти	тарифні ставки (коп.)	Розміри підвищення тарифної ставки (%) за всіма розрядами тарифної сітки		
I	1,0	50	якщо професія не використовується або використовується дуже рідко		
II	1,12	56			
III	1,25	62,5	5,0	10	15
IV	1,41	70,5	якщо використовується постійно або дуже часто		
V	1,60	80	10	15	25
VI	1,80	90			

Примітки:

1. Якщо використовуються доплати до тарифних ставок без їх прямого підвищення, то ці доплати розраховуються за наведеними відсотками до тарифних ставок.

2. Наведені у прикладах числові значення є умовними, тому при застосуванні на практиці підприємства можуть встановлювати свої значення.

Додаток 5

ПРИКЛАД
картки бальної оцінки результатів праці робітника

Цех (відділ) *виробництва сірчаної кислоти*
Прізвище, ім'я та по батькові *Соколов Петро Володимирович*
Професія *оператор* Табельний № 526

Чинники та показники оцінки	Коефіцієнт	Бальна оцінка з урахуванням питомої ваги кожного показника				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
I. Майстерність						
1. Освіта	0,05		0,10			
2. Досвід	0,10				0,40	
II. Зусилля						
3. Фізичні	0,10	0,10				
4. Розумові та візуальні	0,05				0,20	
III. Відповідальність						
5. Виконання норм праці, виробничих завдань	0,15				0,60	
6. Використання устаткування	0,05				0,20	
7. Додержання техпроцесів	0,05			0,15		
8. Раціональне використання сировини	0,05				0,20	
9. Якість робіт і продукції	0,05			0,15		
10. Забезпечення безпеки оточуючих робітників	0,05					0,25
IV. Умови праці						
11. Загальний характер	0,05				0,20	
12. Неминучі ризики	0,10					0,50
V. Особиста оцінка						

13. Ініціативність	0,10			0,30		
14. Старанність	0,05				0,20	
Разом		0,10	0,10	0,60	2,00	0,75

Загальна сумарна оцінка = 3,55 бала

Майстер (бригадир) _____ Петренко О. В.
(підпис)

Начальник цеху (відділу) _____ Хромов Є. М.
(підпис)

Додаток 6

ЄДИНА СХЕМА
посадових окладів з оплати праці керівників, професіоналів, фахівців
та технічних службовців (скорочений зразок)

Найменування посад	Диференціація розміру окладу за посадою	Групи з оплати праці					
		1	2	3	4	5	6
		Розміри місячних посадових окладів					
Заводоуправління							
Директор	максимальний				374		
	мінімальний				286		
Заступник директора, головний бухгалтер	максимальний				320		
	мінімальний				240		
і так далі за всіма посадами до							
Начальник господарського відділу	максимальний				177		
	мінімальний				126		
Основні цехи							
Начальник цеху	максимальний	374	343	312	291		
	мінімальний	286	260	235	218		
і так далі за всіма посадами цеху до							
Помічник майстра	максимальний				202		
	мінімальний				131		
Допоміжні цехи							
Начальник цеху	максимальний	280	265	250			
	мінімальний	210	200	185			
і так далі за всіма посадами цеху до							
Помічник майстра	максимальний						150
	мінімальний						95
Залізничний цех							
Начальник цеху	максимальний	320	305	285	260	245	
	мінімальний	235	225	210	195	185	

і так далі за всіма посадами цеху до							
Майстер, механік, електромеханік	максимальний	200	180	160			
	мінімальний	150	135	120			

Далі диференціюються таким же чином за шостою групою посадові оклади:

- категорій персоналу, загальних для всіх підрозділів (провідні інженери, інженери I категорії, інженери II категорії, інженери III категорії, інженери, техніки всіх кваліфікацій тощо);
- працівників дитячого садка-ясел; житлово-комунального господарства, їдальні, магазину, профілакторію.

Додаток 7

ЄДИНА СХЕМА
коефіцієнтів диференціації посадових окладів керівників, професіоналів
та фахівців підприємства (скорочений зразок)

Найменування посад	Коефіцієнти диференціації посадових окладів
Генеральний директор (ВАТ)	Трикратний розмір середньої заробітної плати по підприємству на кінець року
Директори	4,5–5
Заступники директора, головні фахівці	4,0–4,5
Начальники відділів	3,5–4,0
Інженери та економісти	2,0–3,5
Техніки	1,4–1,6

Посадовий оклад техника дорівнює тарифній ставці робітника 3-го розряду, розрахований з мінімальної місячної тарифної ставки робітника першого розряду, яка встановлюється у розмірі, що перевищує законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати.

ЄДИНА ТАРИФНА СІТКА
з оплати праці робітників, керівників, професіоналів, фахівців
та технічних службовців (скорочений зразок)
Промислово-виробничий персонал

Тарифні розряди	Тарифні коефіцієнти	Годинні тарифні ставки, коп.			Місячні тарифні ставки, грн.		
		мінімальна	середня	максимальна	мінімальна	середня	максимальна
1	1,0	48	54	60	80	90	100
2	1,15	55	62	69	92	104	115
3	1,32	63	71	79	106	119	132
і так далі							
16	4,75	228	257	285	380	428	475
17	5,13	246	277	308	410	462	513

Міжрозрядна різниця складає до 6 розряду 15 відсотків, а потім знижується; 7–11 розряди — 10 відсотків; 12–17 розряди — 8 відсотків.

Всі працівники промислово-виробничого персоналу розподіляються по розрядах сітки:

- робітники основних цехів — 1–8 розряди;
- робітники допоміжних цехів — 1–6 розряди;
- керівники, професіонали, фахівці та технічні службовці управління, а також наскрізні професії працівників — 1–17 розряди;
- керівники, професіонали, фахівці та технічні службовці цехів — 2–11 розряди;
- бригадири, які не включені до Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника (ЄТКД) — 3–5 розряди;

і так далі за категоріями персоналу.

Для оплати праці працівників непромислового персоналу застосовується Єдина тарифна сітка, яка побудована на тих же засадах, що і для промислово-виробничого персоналу, з деякими відмінностями, а саме:

- кількість розрядів скорочена з 17 до 15;
- годинні тарифні ставки першого розряду становлять: мінімальна — 48 коп.; середня — 52 коп. (замість 54 коп.), а максимальна — 56 коп. (замість 60 коп.).

ПРИКЛАД
єдиної тарифної сітки з оплати праці усіх працівників підприємства (укрупнена)

Тарифні розряди та тарифні коефіцієнти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Категорії та групи працівників	1,0	1,15	1,32	1,52	1,75	2,01	2,21	2,43	2,67	2,94	3,23	3,55	3,91	4,3	4,73	5,2	5,72
Робітники																	
Технічні службовці загальних (наскрізних) професій																	
Техніки																	
Інженери та економісти всіх спеціальностей																	
Провідні фахівці всіх посад																	
Майстри (в т. ч. старші) дільниць																	
Начальники дільниць (лабораторій)																	
Начальники допоміжних цехів																	
Начальники основних цехів																	
Начальники відділів (крім провідних)																	
Начальники основних (провідних) відділів																	
Головні фахівці																	
Заступники першого керівника																	
Заступники головного інженера																	
Головний інженер																	
Директор																	

Примітка: За кожною групою фахівців до тарифної сітки додається розпис професій і посад з конкретними розрядами.

ПРИКЛАДИ
умов, показників та розмірів преміювання керівників, професіоналів,
фахівців та технічних службовців підприємства

Основні умови преміювання, при невиконанні яких премія не виплачується	Основні показники преміювання	Розмір премії у відсотках до посадового окладу	Додаткові умови преміювання, за невиконання яких керівникам служб (відділів) премія може бути знижена до 50 відсотків
1. Показники, умови та розміри преміювання керівних працівників підприємства: заступники директора, головний інженер та його заступники, головні фахівці, начальники управлінь та основних відділів			
1. Виконання плану поставок продукції в номенклатурі відповідно до договірних зобов'язань 2. Виконання плану прибутку від основної діяльності	1. Виконання плану реалізації продукції 2. Зниження витрат на 1 грн. товарної продукції 3. Виконання плану з продуктивності праці	10,0 6,0 6,0	1. Виконання плану освоєння нової техніки, нових видів продукції та прогресивної технології 2. Виконання плану організаційно-технічних заходів щодо: — розвитку виробництва;— підвищення якості продукції; — економії енергоресурсів; — поліпшення умов праці;— введення нового обладнання та його монтажу; — економії фонду оплати праці і так далі
2. Показники, умови та розміри преміювання керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців основних механообробних та механоскладальних цехів підприємства			
1. Виконання плану договірних поставок продукції по підприємству в цілому 2. Виконання плану з прибутків від основної діяльності по підприємству	1. Виконання плану виробництва у номенклатурі 2. Додержання планових лімітів матеріальних витрат собівартості продукції цеху 3. Виконання плану продуктивності праці у цеху	15,0 8,0 7,0	1. Ритмічність поставок продукції з міжцехової кооперації 2. Додержання випереджаючого зростання продуктивності праці у порівнянні із зростанням середньої заробітної плати 3. Зниження трудомісткості продукції та невиробничих витрат 4. Коефіцієнт використання технологічного устаткування
3. Показники, умови та розміри преміювання керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців виробничого відділу підприємства			
Показники по підприємству 1. Виконання договірних	1. Забезпечення ритмічності виробництва та здавання продукції за графіком 2. Виконання	10 10	1. Графік своєчасної подачі сировини, матеріалів, комплектуючих виробів до робочих місць 2. Додержання нормативу обігових засобів з незавершеного виробництва

поставок продукції 2. Зростання продуктивності праці 3. Загальна сума прибутку	номенклатурного плану кооперованих поставок 3. Додержання нормативів технологічного запасу за основною номенклатурою	5	3. План освоєння виробництва нової продукції і так далі
--	---	---	---

Додаток 11

ПРИКЛАД

розрахунку розмірів оплати праці працівників у залежності від індивідуальних результатів їх праці, кінцевих результатів роботи підприємства та його структурних підрозділів

1. Розрахунок фонду оплати праці.

1.1. Плановий фонд оплати ($\Phi_{пл}$) праці розраховується:

- для робітників-відрядників — через норми часу та розцінки на вироби;
- для робітників з погодинною оплатою — через середній розряд та середньочасову ставку, бюджет робочого часу та чисельність цих працівників за нормативом;
- для керівників, фахівців та службовців — через середній посадовий оклад та чисельність цієї категорії працівників або за штатним розписом.

1.2. Визначається норматив (H_{ϕ}) фонду оплати праці на 1 грн. планового обсягу товарної продукції ($O_{пл}$)

$$H_{\phi} = \frac{\Phi_{пл}}{O_{пл}}$$

1.3. Додаткова оплата (за працю у нічний час, за керівництво бригадою, за суміщення професій тощо), інші заохочувальні і компенсаційні виплати оформлюються та виплачуються безпосередньо працівникам.

1.4. Визначення фактичного фонду оплати праці та його розподіл за структурними підрозділами здійснюється в такому порядку:

- загальний фонд оплати праці

$$\Phi_{\phi} = H_{\phi} \times O_{\phi},$$

де Φ_{ϕ} — фактичний фонд оплати праці, грн.; O_{ϕ} — фактичний обсяг товарної продукції, грн.;
— розподіл фонду за структурними підрозділами

$$\Phi_{сф} = \frac{\Phi_{\phi}}{\Phi_{пл}} \times \Phi_{сп},$$

де $\Phi_{\text{ф}}$ — фактичний фонд оплати структурного підрозділу, грн.; $\Phi_{\text{пл}}$ — плановий фонд структурного підрозділу, грн.

2. Розрахунок заробітної плати працівників.

2.1. Розподіл доведеного до структурного підрозділу фонду оплати праці між працівниками здійснюється на основі розрахункового коефіцієнта вартості праці (РКВП), який визначається для кожного працівника і діє протягом року:

— для відрядників РКВП на наступний рік розраховується виходячи із суми відрядної заробітної плати за останні до кінця поточного року шість місяців і загальної кількості відроблених за цей період робочих днів;

— для працівників з погодинною оплатою РКВП на наступний рік розраховується виходячи із суми погодинної заробітної плати за останні до кінця поточного року 3 місяці та відроблених за цей період робочих днів.

$$\text{РКВП} = \frac{\text{ЗП (за 6 або 3 місяці)}}{\text{фонд робочого часу (днів за цей період)}}.$$

Наприклад, робітник — відрядник за останні 6 місяців заробив 1200 грн. і відробив за цей час 120 робочих днів. Його РКВП складе 10,0 (1200 : 120);

майстер цеху заробив за останні 3 місяці 750 грн. і відробив за цей період 65 днів. Його РКВП складе 11,08 (750 : 65). Приймається 11,0.

2.2. Розрахунок заробітної плати працівників структурного підрозділу.

Наприклад, місячний фонд основної оплати праці цеху, де працює 450 чол., складає 117 600 грн.

Визначається трудовий внесок кожного працюючого виходячи з його РКВП та відроблених за цей місяць днів на основі коефіцієнто-днів (Кд).

Ці коефіцієнто-дні підсумовуються в цілому по цеху. Визначається заробітна плата на один коефіцієнто-день.

При цьому РКВП може зменшуватися або збільшуватися в залежності від особистих результатів праці працівника та його ставлення до праці.

Так, наприклад, робітник має РКВП = 10, а за відповідний внесок в результати роботи цеху колектив підвищив йому РКВП на 0,5, тобто РКВП став 10,5, а майстер цеху, у якого РКВП = 11,0, допустив якесь порушення, за що РКВП йому знижено до 10,7. У нашому прикладі загальна сума РКВП усіх працівників склала 135 400 коефіцієнто-днів.

Заробітна плата на 1 коефіцієнто-день складає 0,869 (117 600 : 135 400).

Робітник, у якого РКВП = 10,5, відробив за місяць 20 днів, тобто він заробив 210 коефіцієнто-днів (20 × 10,5) і його заробітна плата за цей місяць складає 182 грн. 49 коп. (210 × 0,869).

Таким же чином визначається основна заробітна плата усіх працівників цеху.
