

ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

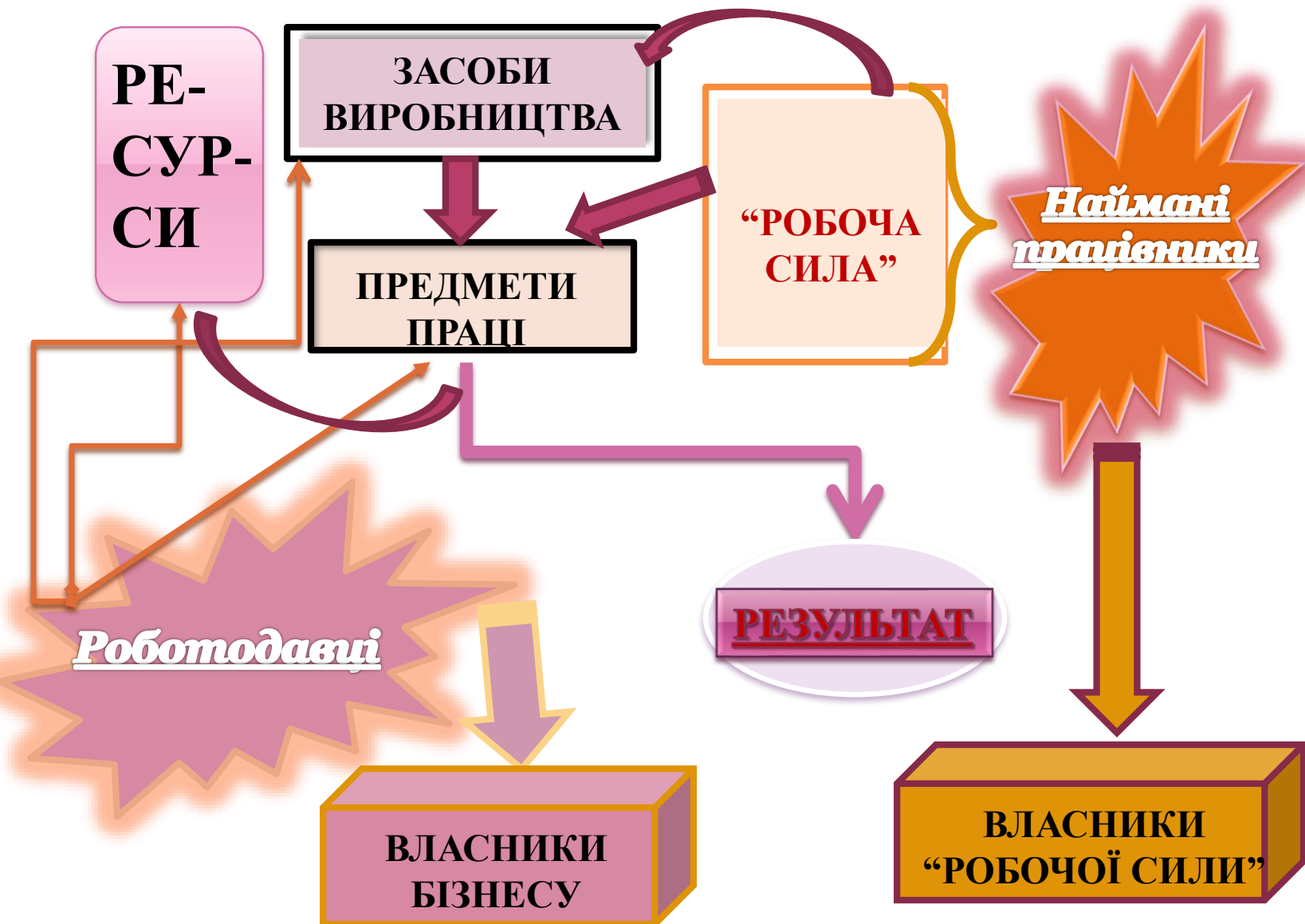
Мороз Олег Семенович

професор кафедри “ Менеджмент організацій
та управління проектами ”
Інженерного інституту ЗНУ

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ

- Формування взаємовідносин між роботодавцем та найманими працівниками
- Законодавче регулювання трудових відносин в Україні
- Договірне регулювання трудових відносин в Україні
- Собівартість продукції та витрати на оплату праці в її структурі
- Організація оплати найманих працівників
- Нормування робочого часу, як основа організації оплати праці найманих працівників
- Структура витрати на оплату праці найманих працівників (фонду оплати) та їх заробітної плати
- Форми та системи оплати праці
- Оцінка, як інструмент формування системи оплати праці найманих працівників
- Грейдинг

ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН МІЖ РОБОТОДАВЦЕМ ТА НАЙМАНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ

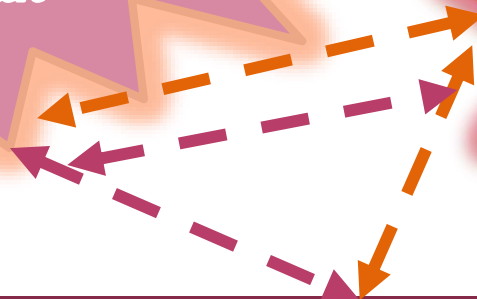


Власники бізнесу
{ Роботодавці }

або
уповноважений ними
орган

Наймані
працівники
{ носії певної
“робочої сили” }

або
уповноважений
ними орган



Виробничо-соціальні відносини

ВПЛИВАЮТЬ

Державна влада
та
місьцеве самоврядування

Громадські
організації та
об'єднання громадян

Політичні інституції
та інші чинники

“РОБОЧА СИЛА”

якісна характеристика, що відображає ступінь здатності індивіда до виконання певних трудових функцій

ЗНАННЯ

ВМІННЯ

НАВИЧКИ

ТРУДОВИЙ
ДОСВІД

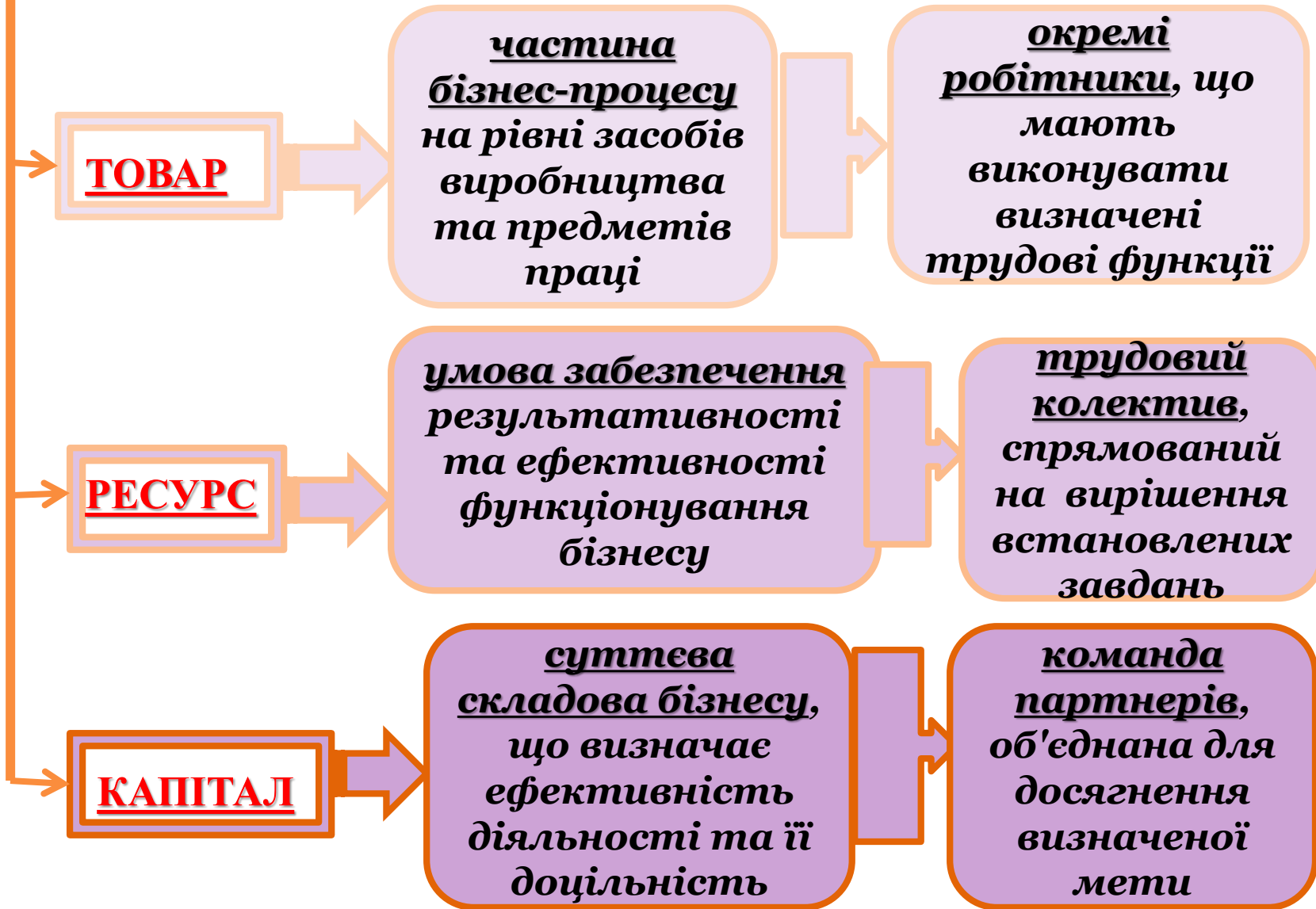
має здатність створювати вартість
більшу ніж “вартує” сама

ОСОБЛИВОСТІ РОЗБУДОВИ ВИРОБНИЧИХ ВІДНОСИН
З НОСІЯМИ “РОБОЧОЇ СИЛИ”

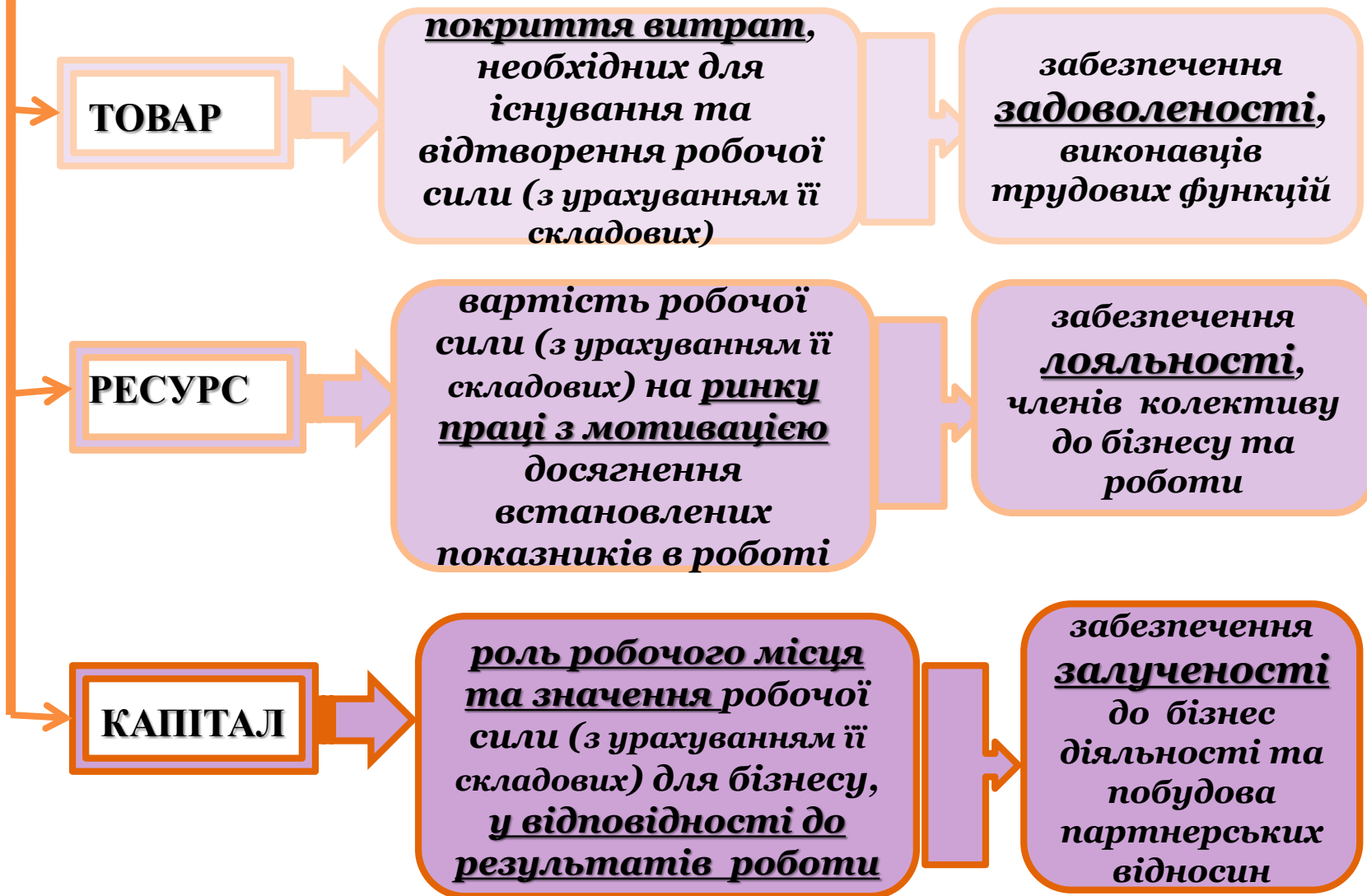
мають різну (за індивідами, місцем та часом події)
реакцію на однаковий вплив, при чому наявна
реакція не завжди відображає їх реальне ставлення
до події (впливу)

мають свою власну (індивідуальну) точку зору на
події, що відбуваються та ситуації, що склались

СПРИЙНЯТТЯ РОБОТОДАВЦЕМ “РОБОЧОЇ СИЛИ”



ВІДНОШЕННЯ РОБОТОДАВЦЯ ДО КОМПЕНСАЦІЇ ВИТРАТ “РОБОЧОЇ СИЛИ”



**Місія
організації**

чітко виражена **причина та мета існування організації та її призначення**

**Стратегія
організації**

загальний **план діяльності організації** на тривалий проміжок часу, що **забезпечує реалізацію її місії**

- Маркетингово - логістична стратегія
- Техніко – технологічна стратегія
- Структурно – організаційна стратегія
- **Екологічно – безпекова стратегія**
- **Кадрово – соціальна стратегія**
- Фінансово – економічна стратегія
- Окремі спеціальні стратегії

**Політика
організації**

Сукупність заходів, що мають **забезпечити реалізацію стратегічних** планів та завдань

Екологічно – безпекова стратегія організації

*(частина загальної стратегії
існування та розвитку бізнесу)*

Реалізується через втілення політики

*Політика захисту зовнішнього навколишнього
середовища*

*Політика забезпечення стандартів промислової
санітарії та охорони праці*

*Політика профілактика травматизму та
професійних захворювань*

*Політика поліпшення умов здійснення
трудового процесу на робочих місцях*

Кадрово – соціальна стратегія організації

(частина загальної стратегії існування та розвитку бізнесу)

Забезпечення реалізації місії організації робочою силою необхідної якості в оптимальній кількості, а також такої поведінка носіїв “ робочої сили ”, яка дозволить досягти визначеної мети та вирішити поставленні перед нею завдання

Трансформація виробничо – соціальних відносин між роботодавцем та найманими працівниками (уповноваженими нами органами) від забезпечення задоволення працюючих роботою та їх лояльності до організації в цілому й бізнес процесам, що ними виконуються, зокрема, до залученості найманих працівників до бізнес діяльності організації в цілому

Кадрово – соціальна стратегія організації

**Реалізується через втілення кадрової політики,
яка складається з наступних політик**

*Політика формування трудового колективу
та розвитку персоналу організації*

Політика оцінювання персоналу та його діяльності

Компенсаційна політика організації

Мотиваційна політика організації

Корпоративна культура організації

*Політика з розбудови соціальних взаємовідносин
та взаємної соціальної відповідальності*

Стратегія органу,
уповноваженого найманими
працівниками організації,
представляти їх інтереси

Вдосконалення виробничо – соціальних відносин
між роботодавцем та найманими працівниками
(уповноваженими органами) шляхом **перетворення** їх
на партнерсько – соціальні відносини

ПОЛІТИКА

Перехід від політики класового протистояння
між роботодавцем та найманими працівниками
до політики партнерства та компромісу

Умови переходу до *політики партнерства та компромісу*

Орган, уповноважений найманими працівниками організації, представляти їх інтереси, має бути

→ Єдиним, легітимним та репрезентативним представником найманих працівників всієї організації, що їх об'єднує їх в трудовий колектив

→ Органом, рішення якого є обов'язковим до виконання усіма найманими працівниками організації, чий інтереси він представляє

→ Компетентним, обізнаним та фінансово незалежним від роботодавця органом, що здатний до діалогу та пошуку прийняттого компромісу

Роботодавці
та
Наймані працівники

ФОРМУЮТЬ
{ як виборці }

ПІДТРИМУЮТЬ
{ як платники податків }

Державна влада та
місьцеве самоврядування

Законодавча
“Гілка” влади

Держава
як
роботодавець

Виконавча
“Гілка” влади

Законодавче
регулювання
трудових
відносин

Особливості
регулювання
трудових
відносин

Договірне
регулювання
трудових
відносин

ЗАКОНОДАВЧЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

ТРУДОВИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ

(проект, прийнятий в першому читанні 24. 07. 2017 року)

Загальні положення

-- Основні положення. -- Нормативно-правові та інші акти, що регулюють трудові відносини. -- Суб'єкти трудових відносин.

Виникнення та припинення трудових відносин. Трудовий договір

-- Трудові відносини і трудовий договір. -- Трудові відносини на визначений строк. -- Зміна умов трудового договору. -- Призупинення трудових відносин. Відсторонення від роботи. -- Припинення трудових відносин. -- Порядок звільнення працівників

Умови праці

-- Характеристики умов праці. -- Робочий час. -- Час відпочинку. -- Відпустки. -- Нормування праці. -- Оплата праці. -- Гарантійні та компенсаційні виплати. -- Забезпечення інтересів працівників при здійсненні роботодавцем виплат. -- Внутрішній трудовий розпорядок. -- Охорона праці. -- Загальнообов'язкове державне соціальне страхування

**Особливості регулювання
трудових відносин за участю
окремих категорій
працівників і роботодавців**

-- Особливості праці працівників із сімейними обов'язками. -- Особливості праці неповнолітніх осіб. -- Особливості праці працівників за трудовим договором з роботодавцем - фізичною особою.

**Професійна
(службова)
кар'єра**

-- Професійна (службова) кар'єра та засоби її здійснення.
-- Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації. -- Атестація працівників. -- Стажування працівників. -- Кадровий резерв.

Колективні трудові відносини

**Нагляд та контроль за дотриманням
трудового законодавства**

-- Загальні положення. -- Державний нагляд за дотриманням трудового законодавства.

**Відповідальність сторін трудових
відносин**

-- Відповідальність працівників.
-- Відповідальність роботодавця

**Індивідуальні трудові
спори**

-- Загальні положення. -- Примирні процедури з розгляду індивідуальних трудових спорів

Законодавче врегулювання питань оплати праці

Кодекс законів про працю України

Закон України від 10.12.1971р. №322 – УІІ (зі змінами та доповненнями)

Глава УІІ “ Оплата праці ” ст. 94-117

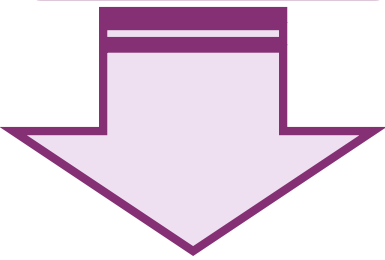
- Сутність поняття “ заробітна плата “, її мінімальний розмір та її індексація.
- Форми і системи оплати праці, що використовуються на підприємствах, в установах і організаціях та погодження при їх впровадженні з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником).
- Порядок оплати праці при: - невиконанні норм виробітку; - виготовленні продукції, що виявилася браком; - часу простою, а також при освоєнні нового виробництва (продукції).
- Повідомлення працівників про: - запровадження нових або зміну діючих умов оплати праці; - про розміри оплати праці.
- Строки виплати заробітної плати за виконану роботу, строки розрахунку з працівником при його звільненні, а також відповідальність роботодавця за затримку розрахунку при звільненні.

➤ Особливості оплаті праці працівників: - установ і організацій, що фінансуються з бюджету; - що працюють на важких роботах, на роботах із шкідливими і небезпечними умовами праці, на роботах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я; - при роботі за сумісництвом; - при виконанні робіт різної кваліфікації; - при суміщенні професій (посад) і виконанні обов'язків тимчасово відсутнього працівника; - за роботу в надурочний час, у святкові і неробочі дні; - за роботу у нічний час; - за роботу за незакінченим відрядним нарядом; - при переведенні працівника на іншу постійну нижче оплачувану роботу і його переміщенні.

Закон України “ Про оплату праці “

Закон України від 24.03.1995р. № 108/95-ВР(зі змінами та доповненнями)

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ



Сутність заробітної платі, її структура, мінімальні розміри заробітної плати та гарантії її забезпечення і джерела коштів на оплату праці; підстави щодо організації оплати (поєднання законодавчого та договірного регулювання) та системи оплати праці (тарифна система оплати праці як базова).

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Сфера державного регулювання оплати праці, умови визначення та порядок встановлення і перегляду розміру мінімальної заробітної плати, інші норми і гарантії в оплаті праці, оплата праці працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету. Основні повноваження центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах трудових відносин, соціального захисту населення

ДОГОВІРНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Система договірної регулювання оплати праці, порядок організації оплати праці на підприємствах, в тому числі на підприємствах і в організаціях, яким з бюджету виділяються дотації. Особливості оплати праці працівників, які виконують роботи (надають послуги), не властиві основній діяльності галузі (підгалузі), працівників загальних (наскрізних) професій і посад, працюючим за сумісництвом, а також за контрактом.

ПРАВА ПРАЦІВНИКА НА ОПЛАТУ ПРАЦІ ТА ЇХ ЗАХИСТ

Права працівника на оплату праці та гарантії їх дотримання, форми виплати заробітної плати, строки, періодичність і місце виплати заробітної плати, повідомлення працівників про умови оплати праці та її розміри, обмеження щодо розміру відрахувань із заробітної плати та заборона обмежень працівника вільно розпоряджатися своєю заробітною платою. Порядок обчислення рівня середньої заробітної плати, індексація заробітної плати, надання відомості про розмір оплати праці працівника, вирішення трудових спорів з оплати.

- мінімальна заробітна плата - державна соціальна гарантія, обов'язкова на всій території України для організацій усіх форм власності й ведення господарства, а також фізичних осіб, які використовують працю найманих робітників;
- норми оплати праці в частині порядку і розмірів оплати праці, зокрема за роботу в понаднормовий час та за роботу у святкові неробочі й вихідні дні; за роботу у вечірній і нічний час та за час простою; при виготовленні бракованої продукції та працівникам молодше вісімнадцяти років і таке інше;
- гарантії для працівників в частині порядку оплати, зокрема, щорічних відпусток та пільг донорів; за час виконання державних обов'язків та працівникам, які направляються для підвищення кваліфікації, на обстеження в медичний заклад; працівникам, переведеним по стану здоров'я на більш легку ніжче оплачувану роботу та працівникам, переведених тимчасово на іншу роботу у зв'язку з виробничою необхідністю; вагітним і жінкам, переведених у зв'язку із цим на більш легку роботу, а також особам, які мають дітей у віці до трьох років; при різних формах виробничого навчання, перекваліфікації або навчання інших спеціальностей і таке інше;
- гарантії й компенсації працівникам у випадку переїзду на роботу до іншої місцевості, службових відряджень, роботи в польових умовах і таке інше.

Закон України “Про колективні договори і угоди”

Закон України від 01.07.1993р. № № 3356-XII (зі змінами та доповненнями)

➤ *Визначення колективних договорів та угод, сфер їх дії та сторін ведення переговорів і укладення колективних договорів та угод, співвідношення норм, передбачених колективними договорами, угодами та трудовими договорами і чинного законодавства.*

➤ *Зміст колективного договору та угод різних рівнів та їх дія, проведення колективних переговорів та вирішення розбіжностей в поглядах сторін, гарантії та компенсації сторін на період переговорів, контроль за виконанням колективних договорів та угод, відповідальність сторін за ухилення від участі в переговорах, за порушення і невиконання колективних договорів і угод, а також за ненадання інформації, необхідної для проведення колективних переговорів і здійснення контролю.*

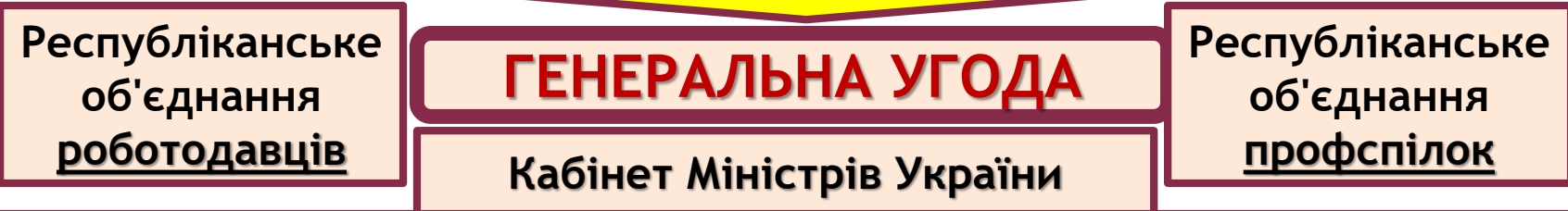
Закон України “Про соціальний діалог в Україні”

Закон України від 23.12.2010р. № 2862-VI (зі змінами та доповненнями)

**Законодавче підґрунтя договірного
регулювання трудових відносин в Україні**

ДОГОВІРНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

ТРУДОВЕ ЗАКОНОДАВСТВО УКРАЇНИ



КОЛЕКТИВНІ ДОГОВОРИ

договори, що передбачають **норми прямої дії**

ГЕНЕРАЛЬНА УГОДА

- гарантії праці й забезпечення продуктивної зайнятості;
- мінімальні соціальні гарантії оплати праці й доходів усіх груп і верств населення, які забезпечували б достатній рівень життя;
- розмір прожиткового мінімуму, мінімальних нормативів, включаючи норми соціального страхування;
- трудові відносини, режим роботи й відпочинку, а також умови охорони праці й навколишнього природного середовища;
- умови росту фондів оплати праці й установаження міжгалузевих співвідношень в оплаті праці;
- забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, заборона всіх видів дискримінації.

ТЕРИТОРІАЛЬНІ УГОДИ

регулюються норми соціального захисту найманих робітників, що працюють в організаціях (установах), розташованих на даній території й включають більш високі в порівнянні з генеральною угодою соціальні гарантії, компенсації, пільги.

ГАЛУЗЕВІ та МІЖГАЛУЗЕВІ УГОДИ

- нормування й оплата праці, у частині встановлення мінімальних гарантій заробітної плати відповідно до кваліфікації по мінімальній границі й мінімальних розмірів доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників галузі (підгалузі);
- встановлення мінімальних соціальних гарантій, компенсацій і пільг у сфері праці й зайнятості, трудових відносин, умов і охорони праці;
- встановлення кваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці, а також умов росту фондів оплати праці;
- питання житлово-побутового, медичного, культурного обслуговування, організації оздоровлення й відпочинку.

КОЛЕКТИВНІ ДОГОВОРИ

відображення ПОЛІТИКИ організації
по реалізації її
кадрово-соціальної стратегії

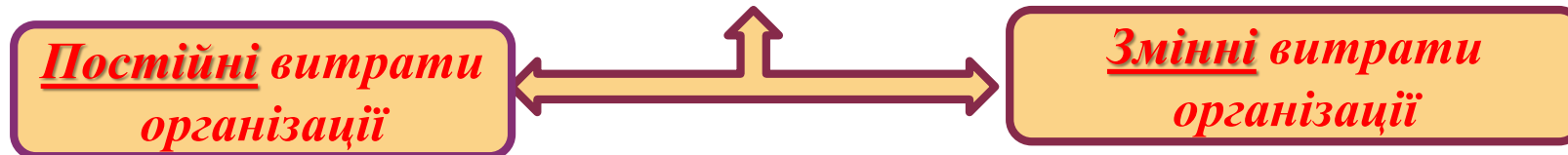
КОЛЕКТИВНІ ДОГОВОРИ

- зміни в організації виробництва й праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування й оплати праці, встановлення форм і систем оплати праці, розмірів заробітної плати й інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій і ін.) трудящим;
- встановлення гарантій, пільг і компенсацій для працівників;
- умови регулювання фондів оплати праці й встановлення між кваліфікаційних (між посадових) співвідношень в оплаті праці;
- участь трудового колективу у формуванні, розподілі й використанні прибутку організації (якщо це передбачене статутом);
- режими роботи, тривалість робочого часу й часу відпочинку;
- умови праці й забезпечення його безпеки;
- забезпечення житло-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення й відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової або інших представницьких організацій працівників;

СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ТА ВИТРАТИ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ В ЇЇ СТРУКТУРІ

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Ціна} \\ \hline \text{1 продукції} \\ \text{(послуг,} \\ \text{робіт)} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Обсяг} \\ \hline \text{реалізованої} \\ \text{продукції} \\ \text{(послуг, робіт)} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Дохід} \\ \hline \text{організації} \\ \hline \end{array}$$

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Дохід} \\ \hline \text{організації} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{ФАКТИЧНІ} \\ \hline \text{Витрати} \\ \hline \text{організації} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Прибуток} \\ \hline \text{організації} \\ \hline \end{array}$$



по калькуляційних
статтях витрат

по місцях
виникнення витрат

по однорідності
витрат

за економічними
елементами витрат

по носіях витрат

по центрам
відповідальності

по калькуляційних статтях витрат

Виробнича собівартість

- Матеріальні витрати - сировина, матеріали, сировину, матеріали, паливо, енергетичні витрати, покупні вироби і напівфабрикати, послуги виробничого характеру;
- Витрати на оплату праці - **основна та додаткова заробітна плата;**
- Нарахування на оплату праці – відрахування на соціальні потреби;
- Витрати на утримання і експлуатацію засобів виробництва;
- Витрати на підготовку і освоєння бізнес процесів;
- Загальновиробничі витрати;
- Загальноуправлінські та загальногосподарські витрати;
- Інші виробничі (операційні) витрати – **в тому числі інші заохочувальні та компенсаційні виплати трудящим;**
- Втрати від браку



Комерційні (поза виробничі) витрати

- Втрати, пов'язані зі збутом, упаковкою, рекламою, тощо

ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ

28

Витрати роботодавців на “ робочу силу ”

- оплата за виконану роботу (відпрацьований час)
- оплата за невідпрацьований час
- одноразові виплати і заохочення
- витрати на натуральні видачі
- витрати, що передбачені "соціальним пакетом ", а також які спрямовуються на соціальний захист
- витрати на професійну підготовку і розвинути персоналу
- витрати на забезпечення соціально-побутових умов і транспорт
- витрати по забезпеченню безпечних і нормальних умов здійснення трудового процесу
- інші витрати, пов'язані з використанням "робочої сили"
- податки і нарахування, пов'язані з витратами на "робочу силу"

Організація
оплати
праці

- ❖ Визначення використовуваних форм та систем оплати праці
- ❖ Обґрунтування розмірів та співвідношень у базовій частині систем оплати праці та умов їх впровадження
- ❖ Визначення показників та розмірів бонусів, стимулюючих і заохочувальних преміальних систем та компенсаційних виплат
- ❖ Розробка критеріїв та визначення розмірів доплат, надбавок

функції організації оплати праці

→ відтворювальна функція організації оплати праці – забезпечення можливості відтворення робочої сили на соціально нормальному рівні споживання, тобто у визначенні такого абсолютного розміру заробітної плати, який дозволяє здійснити не тільки простої, але й розширене відтворення робочої сили

→ регулююча функція організації оплати праці – забезпечення балансу інтересів найманих працівників, і роботодавців шляхом диференціації оплати праці по групах працівників, по пріоритетності діяльності або іншим підставам (ознакам)

→ стимулююча функція організації оплати праці – забезпечення спонукання працівників до максимальної віддачі в процесі трудової діяльності й підвищенню ефективності праці

→ статусна функція організації оплати праці – забезпечення відповідності трудового статусу (*положення людини в тієї або іншій системі соціальних відносин і зв'язків*) працівника розміру винагороди за його працю, що дозволяє судити про справедливість оплати праці

ПРИНЦИПИ організації оплати праці

- ❖ **Справедливість** в оплаті праці, тобто рівну оплату за рівну працю, недопущення дискримінації в сфері оплати праці
- ❖ **Відповідність** розмірів оплати праці витратам робочої сили та умовам здійснення трудового процесу
- ❖ **Диференціація оплати праці** залежно від складності трудових функцій, якості їх виконання, величини й ефективності трудового внеску працівника в результати діяльності організації, виробничих і природно-кліматичних умов здійснення трудового процесу та інших особливостей виробництва й трудової діяльності
- ❖ **Заохочення** (мотивації та стимулювання) оплати праці в покращенні якості виконання трудових функцій та збільшенні їх обсягів, до сумлінного відношення до праці
- ❖ **Відповідальність за невиконання** покладених трудових функцій та встановлених виробничих завдань, допущений брак, халатне відношення до своїх трудових обов'язків, що призвело (могло привести) до негативних наслідків
- ❖ **Забезпечення співвідношення** між темпами зміни продуктивності праці в порівнянні з темпами зміни заробітної плати
- ❖ **Простота, логічність і доступність розумінню** працівників механізму оплати праці, діючих форм і систем оплати праці та їх складових
- ❖ **Індексація оплати праці** з урахуванням коливань купівельної спроможності грошової винагороди за працю (рівня інфляції)
- ❖ **Врахування** впливу державного й договірної регулювання оплати праці, а також стану ринку праці та його кон'юнктури

НОРМУВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ, ЯК ОСНОВА ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ

нормування робочого часу є процесом визначення оптимально необхідних кількісних та якісних пропорцій у витратах живої праці (робочої сили) при виконанні трудових функцій

підстава для

- раціональної побудови технологічних процесів та найбільш повного й ефективного використання встаткування, обладнання та виробничих площ;
- правильної організації трудового процесу з врахуванням особливостей та специфічних чинників конкретного виробництва;
- визначення оптимально необхідної чисельності робочої сили в цілому і її професійно-кваліфікаційний склад та інші якісні характеристики;
- визначення оптимальних виробничих завдань за результатами виконання трудових функцій найманими працівниками для окремих робочих місць (індивідуальних і колективних), використання ними свого робочого часу й виробничого обладнання

Основа для визначення форм та систем оплати праці, а також показників та критеріїв, що впливають на її розмір

Робочий час — час, протягом якого працівник відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку організації й умовами трудового договору повинен виконувати трудові обов'язки, а також інші періоди часу, які відповідно до законів і іншими нормативними правовими актами ставляться до робочого часу.

Час роботи

Час виконання заданої роботи

підготовчо-заключний час

оперативний час

- ❖ **технологічний час**
(час основної роботи)
- ❖ **допоміжний час**

час обслуговування робочого місця

- ❖ **час технічного обслуговування;**
- ❖ **час організаційного обслуговування**

Час виконання роботи не передбаченої виробничим завданням

Час перерви

час регламентованої перерви

- ❖ **час на відпочинок і особисті потреби;**
- ❖ **час організаційного обслуговування**

час Нерегламентованої перерви

- ❖ **несправність обладнання**
- ❖ **організаційні недоліки**
- ❖ **порушення трудової дисципліни**

СТРУКТУРА ВИТРАТИ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ (ФОНДУ ОПЛАТИ) ТА ЇХНЬОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

фонд оплати праці

- оплата праці за відпрацьований час, як у грошовій, так і натуральній формах;
- оплата праці за невідпрацьований час — оплата:
 - пільгових годин підлітків; навчальних відпусток;
 - виконання державних і суспільних обов'язків;
 - простоїв не з вини працівника;
 - за час змушеного прогулу;
 - за період навчання працівників, спрямованих на підвищення кваліфікації або навчання другим професіям;
 - донорам за дні обстеження й дачі крові;
- доплати й надбавки, як передбачені законодавством, так і такі що носять стимулюючий характер;
- компенсаційні виплати, що пов'язані з режимом роботи й умовами виробництва та праці;

➤ премії за виконання виробничих завдань і поліпшення техніко – економічних показників роботи;

➤ одноразові заохочувальні виплати:

- разові премії незалежно від джерел їх виплати;
- компенсації за невикористану відпустку;
- винагорода за підсумками роботи за рік, річну винагороду за вислугу років;
- матеріальна допомога, надана всім або більшості працівників, що носить систематичний характер;
- інші одноразові виплати, включаючи вартість подарунків;

➤ виплати соціального характеру, що носять регулярний характер — надбавки до пенсій, що працюють в організації, одноразові допомоги, що йдуть на пенсію; оплата путівок працівникам і членам їх родин за рахунок коштів організації; компенсації жінкам, що перебували в частково оплачуваному відпустці по догляду за дитиною; вихідна допомога при припиненні трудового договору; матеріальна допомога, надана окремим працівникам з родинних обставин, на поховання і т.д.; оплата вартості проїзду працівників і членів їх родини до місця відпочинку й назад; оплата проїзду до місця роботи транспортом загального користування, спеціальними маршрутами, відомчим транспортом; стипендії, виплачувані за рахунок коштів організації.

структура заробітної плати

→ основна заробітна плата - винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці та визначених регламентів, яке встановлюється у вигляді почасової або відрядної оплати

→ додаткова заробітна плата - винагорода за роботу, виконану понад встановлені норми, роботу в особливих умовах праці, премії пов'язані з виконанням виробничих завдань і трудових функцій, включаючи винагороди за трудові успіхи й винахідливість, доплати й надбавки, пов'язані з виробничою діяльністю, а також гарантійні й компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством

→ інші заохочувальні й компенсаційні виплати - премії по спеціальних системах і положеннях, виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, одноразові премії й винагороди, що не пов'язані з виробничою діяльністю; компенсаційні винагороди й інші виплати (як у грошовій, так і у матеріальній формі), які не передбачені актами чинного законодавства або які здійснюються понад установлені цими актами норм.

ФОРМИ ТА СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

форми оплати праці

погодинна

облік відпрацьованого
працівником часу

відрядна

облік кількості продукції
належної якості

системи погодинної форми оплати праці

- проста погодинна оплата праці — оплата проводиться за певну кількість відпрацьованого часу незалежно від кількості виконаних робіт (виготовленої продукції, наданих послуг) з урахуванням розмірів та співвідношень у базовій частині систем оплати праці (тарифної її частини). Може бути почасова, поденна, потижнева, помісячна оплата;
- погодинно-преміальна оплата праці — оплата, що передбачає нарахування, додатково до погодинної оплати праці за відпрацьований час, заохочувальних виплат за певні досягнення;
- контрактно - договірна оплата праці — оплата праці базується на певних домовленостях між роботодавцем та найманим працівником, які оговорюються в контракті / угоді;

системи відрядної форми оплати праці

- **пряма відрядна оплата праці** — оплата праці працівників ставиться в пряму залежність від кількості вироблених ними виробів (виконаних робіт, наданих послуг) з урахуванням їх складності, необхідної кваліфікації та інших чинників;
- **відрядно-преміальна оплата праці** — передбачає оплату не тільки у вигляді відрядного заробітку за виконаний обсяг робіт (товарів, послуг), але й преміювання за виконання конкретних показників трудової діяльності;
- **відрядно-прогресивна оплата праці** — передбачає оплату за зроблений обсяг продукції (робіт/послуг) у межах встановлених норм за визначеними розцінками, а понад норм — за підвищеними розцінками згідно із встановленою шкалою;
- **непрямо-відрядна оплата праці** — застосовується для стимулювання підвищення продуктивності праці працівників, що безпосередньо не виробляють продукцію (роботи/послуги), але значною мірою впливають на роботу “ основних працівників ” та результати їх роботи;
- **колективно-відрядна оплата праці** — система при якій заробітна плата залежить від ефективної діяльності не окремих виконавців, а всього колективу й визначається на весь колектив з подальшим розподілом за рішенням колективу;
- **акордна оплата праці** — система, при якій оцінюється весь комплекс різних робіт (обсягу зробленої продукції/наданих послуг) із вказівкою загальної вартості та граничного строку їх виконання. Остаточний розмір оплати залежить не тільки від виконаного обсягу робіт, а також від терміну їх виконання;
- **безтарифна система оплати праці** встановлює залежність (в певній пропорції або декількох варіантах пропорцій) між заробітком працівника й кінцевими результатами роботи як організації в цілому, так і окремих її структурних підрозділів зокрема

змішані системи оплати праці

- **система плаваючих окладів** — будується на тому, що за умови виконання завдання по випусковій продукції залежно від результатів праці працівників відбувається періодичне коректування базової (тарифної) частини зарплати;
- **почасово – преміальна система, із преміюванням за виконання встановлених нормованих завдань** — містить у собі елементи відрядної форми оплати праці при встановленні залежності розмірів преміювання від ступеня виконання, розрахованих на основі норм (нормативів), завдань;
- **комісійна система оплати праці** — застосовується для працівників комерційних служб, рекламних агентств тощо. — нарахована за певний період базова частина оплати праці (тарифна ставка (оклад)) корегується на суму “ комісійного доходу ”, розрахованого як установлений % прибутку від реалізації продукції (товарів, послуг), що входять у зону відповідальності даного працівника;
- **дилерська система оплати праці** — укладається в тому, що працівник за свій рахунок закуповує частина продукції організації, яку потім сам же й реалізує, а в якості оплати праці за його послуги виступає різниця між фактичною ціною реалізації й ціною, по якій працівник розраховується з організацією

тарифна система оплати праці

- ***основа для визначення базової (тарифної) частини оплати праці складається із:***
- **розміру тарифної ставки (окладу)** працівника першого кваліфікаційного розряду;
 - **тарифно-кваліфікаційної характеристики та вимог щодо віднесення працівників та / або окремих видів робіт до певного кваліфікаційного розряду;**
 - **тарифних сіток**, що відображають співвідношення розмірів тарифних ставок (окладів) між кваліфікаційними розрядами або їх співвідношення до 1- го розряду

порядок розробки систем оплати праці

Діагностика існуючих систем оплати праці з точки зору задоволеності персоналу організації, відповідності вимогам законодавства та визначеної стратегічної мети й забезпечення вирішення поставлених завдань

Розробка основних принципів та **механізмів реалізації** компенсаційної політики організації в цілому та на конкретному робочому місці, зокрема

Визначення змісту й структури компенсаційного пакета (розбудова базової та змінної частин оплати, системи доплат та компенсацій). **Розробка внутрішніх нормативних документів**, що обґрунтовують їх впровадження та регулюють систему їх застосування

Проведення навчання співробітників та **роз'яснення** сутності й механізму функціонування системи оплати праці, її можливостей, переваг та застережень

Здійснення постійного моніторингу і контролю, а також **систематичного аудиту** застосування й реалізації систем оплати праці

тарифна система оплати праці

— **ОСНОВА** державного впливу на організацію оплати праці найманих

працівників, що побудована на **ОЦІНЦІ** наступних чинників :

- **рівня прожиткового мінімуму для працездатної людини та мінімального розміру оплати праці** під час визначення **розміру тарифної ставки (окладу) працівника першого кваліфікаційного розряду;**
- **вимог до рівня знань, вмінь, навичок та трудового досвіду** (повинен знати та вміти, має виконувати) під час визначення **тарифно-кваліфікаційних характеристик професій і робіт** та формування **вимог щодо віднесення працівників та видів робіт до того чи іншого кваліфікаційного розряду;**
- **ступеня співвідношення рівня кваліфікації та відповідальності між різними кваліфікаційними розрядами** під час визначення **тарифних сіток та міжпосадових співвідношень**
- **особливостей здійснення трудового процесу та умов його протікання** під час визначення **системи доплат та надбавок, що встановлюється чинним законодавством та угодами і договорами**

формування збалансованих систем оплати праці найманих працівників має базуватися на результатах ОБ'ЄКТИВНОЇ ОЦІНКИ:

- ❖ **компетенцій (рівня знань, вмінь, навичок та трудового досвіду) та компетентності, що вимагаються для здійснення трудового процесу;**
- ❖ **умов здійснення процесу праці на робочих місцях і вимог, що висувуються до працівників з боку трудового процесу та виробництва в цілому;**
- ❖ **показників трудової діяльності працюючих на певних визначених робочих місцях;**
- ❖ **впливу результатів трудової діяльності як окремих працівників, так і певних трудових колективів на показники діяльності організації в цілому та її підрозділів зокрема**
- ❖ **ступеня внутрішньої (серед співробітників організації) і зовнішньої (серед аналогічних працівників на ринку праці й трудових ресурсів) справедливості в оплаті праці окремих працівників та певних трудових колективів працівників та обґрунтованості рівня їх оплати праці**

окрім того

вплив на трудова поведінку працюючих
через системи оплати праці шляхом :

примусу

*Система стримування,
заборони та покарання*

спонукання

*Система стимулів та
відповідальності*

переконавання

*Система мотивації
(вплив на внутрішній мир
людини, на його бажання,
систему норм і цінностей)*

потреба

в результатах ОБ'ЄКТИВНОЇ ОЦІНКИ впливу на
працівника заборони та покарання,
СТИМУЛЮВАННЯ та МОТИВАЦІЇ

ГРЕЙДИНГ

Грейдинг (від англ. *Grading* — класифікація, атестація, сортування, упорядкування) — в системі організації оплати праці "пост - радянських" підприємств використовується як інструмент побудови базової ("тарифної") частини оплати праці на основі угруповання професій і посад по робочих місцях і оцінювання кожного робочого місця по його ролі та значення для бізнесу, використовуючи бально-факторні методи оцінки.

опис усіх професій і посад по кожному робочому місцю, що існує в організації

проведення аналізу і оцінки професій і посад по кожному робочому місцю з використанням бально-факторних методів

побудова на основі аналізу і оцінки цілісної системи що відображає взаємозв'язки та взаємовідношення, між посадами й професіями по усіх існуючих робочих місцях в організації, які мають бути упорядковані, відсортовані та згруповані в “грейди” та “сім'ї грейдів”

**ОПИС усіх професій і посад по кожному робочому місцю,
що існує в організації з точки зору**

- ❖ рівня знань, вмінь, навичок та трудового досвіду, необхідних для здійснення трудового процесу на конкретному робочому місці;
- ❖ умов здійснення процесу праці на конкретному робочому місці і особливих вимог, здійснення виробничого процесу на цьому робочому місці;
- ❖ ступеня впливу результатів діяльності на конкретному робочому місці на показники діяльності організації в цілому та її підрозділів зокрема
- ❖ рівень впливу та відповідальності, працюючих на конкретному робочому місці
- ❖ обсягу та якості рішень, що мають прийматися та реалізовуватися на конкретному робочому місці , що впливають на досягнення мети та вирішення завдань організації в цілому та її підрозділів зокрема

Ціна робочого місця

проведення аналізу і оцінки професій і посад по кожному робочому місцю з використанням бально-факторних методів передбачає

- ❖ визначення факторів (характеристик по професіям та посадам на робочому місці, що впливають на досягнення визначеної мети) та субфакторів (уточнюючих елементів), їх опис;
- ❖ визначення “ ваги ” впливу кожного з факторів (кількість балів) та складання рейтингу факторів;
- ❖ розподілення субфакторів по ступеню їх впливу та внесення шкали субфакторів в рейтинг факторів;
- ❖ розрахунок відносної вартості по кожній позиції оцінювання з урахуванням балів по кожному фактору, скоригованих на вагу субфакторів (“ поінтами ”);
- ❖ ранжирування усіх робочих місць у відповідності до набраних балів (з можливим їх групування) з метою визначення грейдів (рангів) по кожній професії та посаді на кожному робочому місці;
- ❖ в разі значної розпорошеності значень грейдів формуються окремі сім’ї (групи) грейдів

побудова на основі аналізу і оцінки цілісної системи що відображає взаємозв'язки та взаємовідношення, між посадами й професіями по усіх існуючих робочих місцях в організації, які мають бути упорядковані, відсортовані та згруповані в “ грейди ” та “ сім'ї грейдів “ передбачає

❖ зіставлення отриманих результатів з оцінкою середньо-ринкової вартості “ позиції “ з наступним (можливим) уточненням грейду;

❖ визначення вимог по професіям та посадам у відповідності до встановленого грейду та критеріїв й механізмів оцінювання на відповідність цим вимогам;

❖ розподіл вартості робочих місць, визначену на основі грейдингу на складові системи оплати праці:

- базова (фіксована) частина оплати праці;
- надбавки, доплати та компенсації, передбачені чинним законодавством та угодами і договорами;
- стимулююча (змінна) частина оплати праці (поширення використання системи індивідуальної оцінки працівника на основі KPIs, управління колективною ефективністю, базових винагород та бонусів);
- “ соціальний пакет “ та інші можливі виплати

**ДЯКУЮ
ЗА
УВАГУ**

Мороз Олег Семенович

професор кафедри “ Менеджмент організацій
та управління проектами ”
Інженерного інституту ЗНУ