

## ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЗА РІЗНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ

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

### *Резюме*

### *Терміни і поняття*

### *Питання для перевірки знань*

### *Завдання для індивідуальної роботи*

### *Література для поглибленого вивчення*

---

### Вивчивши цей розділ, ви будете

---

#### **знати**

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

#### **уміти**

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

### 6.1. ТАРИФНЕ НОРМУВАННЯ ТА ЙОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

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

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

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

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

Термін *тариф* використовується в різних сферах економічної діяльності.

Під **тарифом** розуміють певний фіксований чи диференційований розмір ціни (оплати, ставки, внеску тощо) за послуги (роботи), які надаються (реалізуються) населенню та підприємствам (фізичним та юридичним особам). Приміром, тариф на електроенергію, страховий тариф, митний тариф, транспортний тариф, тариф оператора мобільного зв'язку тощо.

В оплаті праці термін *тариф* використовується щодо основної заробітної плати незалежно від того, у якому вигляді вона встановлюється (тарифна ставка, оклад чи посадовий оклад). Іноді основну заробітну плату називають тарифною частиною заробітної плати. Термін *тариф* містить і основний елемент організації заробітної плати на підприємстві — *тарифна система (тарифні умови оплати праці)*.

Термін *тариф* уживається також під час аналізу структури заробітної плати певних категорій і професійних груп працівників чи фонду оплати праці на підприємстві. У такому разі використовують поняття *частка (питома вага) тарифу в заробітній платі (фонді оплати праці)*.

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

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

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

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

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

Ст. 96 КЗпП України законодавчо визначає, що основою формування та диференціації розмірів заробітної плати є тарифна система, яка використовується для поділу робіт залежно від їх складності, а працівників — залежно від їхньої кваліфікації та за розрядами тарифної сітки.

Варто наголосити, що вітчизняне трудове законодавство тарифному нормуванню заробітної плати відводить важливу роль у диференціації заробітної плати, проте згідно із закріпленням у законодавчому порядку визначенням така диференціація здійснюється лише за складністю праці. На практиці тарифне нормування заробітної плати є складним механізмом, який, крім диференціації заробітної плати залежно від складності праці та кваліфікації працівників, забезпечує також обґрунтовані відмінності в оплаті праці залежно від інтенсивності, умов праці (важкості, шкідливості, небезпечності) та значущості певного виду діяльності.

У зв'язку з цим тарифна ставка (посадовий оклад) — це не просто фіксований розмір оплати праці за виконання працівником норм праці та трудових обов'язків певної складності, що вимагає від нього відповідного рівня кваліфікації. Тарифна ставка (посадовий оклад) є також фіксованим розміром оплати праці, яка виконується з певною інтенсивністю, у тих чи інших умовах праці й має відповідну значущість для підприємства.

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

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

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

## 6.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ І ПІДХОДІВ ДО ПОБУДОВИ ТАРИФНИХ УМОВ ОПЛАТИ ПРАЦІ

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

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

*Основні елементи тарифних умов оплати праці:*

- довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- тарифні сітки й ставки;
- схеми посадових окладів.

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

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

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

1. «Завдання та обов'язки». У цьому розділі наведено типові професійні завдання, обов'язки та повноваження для певної посади, посилання на галузь необхідних знань.
2. «Повинен знати». Розділ містить основні вимоги до спеціальних знань, необхідних для виконання відповідних типових завдань та обов'язків, а також знань законодавчих актів, положень, інструкцій та інших нормативних документів, методів і засобів, які працівник повинен уміти застосовувати під час виконання своїх посадових обов'язків.

3. «Кваліфікаційні вимоги». У розділі визначено відповідно до певної посади вимоги до освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти й мінімальні вимоги до стажу роботи.

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

*Кваліфікаційна характеристика професії робітника* містить такі розділи:

1. «Завдання та обов'язки». У цьому розділі наведено опис робіт, властивих для даної професії. Професійні завдання й обов'язки визначені з посиланням на галузь необхідних знань, устаткування, машини, інструменти, сировину, матеріали, деталі, продукцію та послуги.

2. «Повинен знати». Розділ містить основні вимоги до спеціальних знань, необхідних для виконання завдань та обов'язків, а також знань технологічних і конструктивних особливостей знаряддя виробництва, ведення технологічного процесу, інструкцій та інших нормативних документів, методів і засобів, які робітник повинен вміти застосувати під час виконання своїх професійних обов'язків.

3. «Кваліфікаційні вимоги». У розділі визначено рівень професійної підготовки робітника, який необхідно мати для виконання покладених на нього обов'язків, а також вимоги до стажу роботи.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

На відміну від тарифних ставок, оклади встановлюються для робітників, які виконують роботи, що не тарифікуються за розрядами. Зазвичай це стосується робітників, які виконують найпростіші роботи. Приміром, згідно з Випуском 1 Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників до професій робітників, що не тарифікуються за розрядами, належать:

- прибиральник виробничих приміщень, прибиральник службових приміщень (спільний код КП 9132);
- опалювач (код КП 9141);
- кур'єр, носій (спільний код КП 9151);
- гардеробник, сторож, швейцар (спільний код КП 9152);
- робітник з благоустрою (код КП 9161);
- дворник, прибиральник територій (спільний код КП 9162);
- підсобний робітник (код КП 9322);
- вантажник (код КП 9333);
- вагар, комірник (спільний код КП 9411) та ін.

Таким робітникам установлюють не тарифні ставки, а оклади.

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

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

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

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

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

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

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

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

***Процедура розроблення тарифних умов оплати праці містить такі орієнтовні етапи:***

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

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

Практика розроблення тарифних умов оплати праці має в своєму арсеналі велику кількість підходів до їх побудови. *Традиційний підхід до побудови тарифних умов оплати праці* передбачає розроблення тарифних сіток для оплати праці робітників і схем посадових окладів для оплати праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

Організаційно-економічний механізм розроблення тарифних умов оплати праці робітників і проектування схеми посадових окладів за традиційного підходу до їх побудови викладено в підручнику «Економіка праці та соціально-трудова відносини»<sup>1</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

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

У такому разі виникає необхідність у диференціації основної заробітної плати не лише від складності праці, кваліфікації, інтенсивності, умов праці та значущості певного виду діяльності, а й інших чинників, які традиційно не є тарифоутворювальними. Такими чинниками можуть бути:

- індивідуальні та колективні результати праці;
- стаж роботи;
- професійні та окремі особистісні якості працівників тощо.

У такому разі механізм узгодження основної заробітної плати залежно від різних чинників ґрунтується на *гнучких засадах побудови тарифних коефіцієнтів (міжкваліфікаційних співвідношень)*. Основна заробітна плата відповідних професійно-кваліфікаційних груп працівників може диференціюватися за кількома рівнями залежно від виконання норм, індивідуальних результатів праці та інших чинників. Для відповідних професійно-кваліфікаційних груп може встановлюватися діапазон (вилка) оплати праці.

Одним із способів побудови тарифних умов оплати праці є запровадження єдиного уніфікованого підходу до оцінювання складності робіт і диференціації



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

Основна заробітна плата може також залежати (крім традиційних тарифоутворювальних чинників) не лише від індивідуальних результатів і характеристик працівників, а й колективних результатів праці чи результатів діяльності всього підприємства. У такому разі колективний заробіток розподіляється (паюється) між членами трудового колективу за розробленими схемами та методиками. Такий підхід до проектування основної заробітної плати характерний для *безтарифних (пайових) моделей оплати праці*.

Різні посади та професії на підприємстві можуть бути *згруповані в групи з оплати праці* — *кваліфікаційні групи, класи чи грейди*. Об'єднання посад і робіт у грейди здійснюється з використанням процедури *грейдування*. Кожній кваліфікаційній групі (класу, грейду) встановлюється тарифний коефіцієнт (міжкваліфікаційне/міжпосадове співвідношення в оплаті праці) або ж рівні чи, діапазон, оплати праці.

У практиці іноземних і вітчизняних підприємств набули поширення різноманітні підходи до формування кваліфікаційних груп (класів, грейдів). Формування груп з оплати праці може здійснюватися на основі суб'єктивного розуміння керівниками й фахівцями, які розробляють систему оплати праці, прийнятної для підприємства групування професій і посад. Для формування груп з оплати праці (грейдів) можуть використовуватись *аналітичні методи оцінювання робочих місць і посад*.

Існування різних моделей і підходів до проектування основної заробітної плати дає змогу обрати ті з них, які враховували б специфіку діяльності підприємства, професійно-кваліфікаційну структуру персоналу, можливості професійно-кваліфікаційного його зростання, ситуацію, що склалася на ринку праці, і навіть особливості корпоративної культури.

Різні моделі оплати праці можуть застосовувати як відокремлено одна від одної, так і в різних комбінаціях. Наприклад, застосування єдиної гнучкої тарифної сітки, вилкової моделі з використанням принципів паювання колективного заробітку між окремими працівниками, грейдового підходу до оцінювання посад і формування груп з оплати праці з вилковою моделлю тощо.

### **6.3. СУТНІСТЬ І ПЕРЕВАГИ ГНУЧКИХ ТАРИФНИХ МОДЕЛЕЙ ОПЛАТИ ПРАЦІ**

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

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

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

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

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

Окремі тарифні моделі, побудовані на гнучких засадах, дістали назву *диференційованих*.

Однією з перших диференційованих (гнучких) моделей оплати праці була *система Тейлора*. Згідно з нею тарифні ставки, що використовуються для розрахунку розцінок (розрахункові тарифні ставки), диференціюються залежно від рівня виконання норм. Відповідно диференціюються розраховані на їх основі відрядні розцінки. У табл. 6.1 наведено шкалу підвищення та зниження базової розрахункової тарифної ставки за системою Тейлора та умовні розміри годинних тарифних ставок і відповідних їм відрядних розцінок. За базову розрахункову тарифну ставку взято 30 грн і норму виробітку 100 деталей за 8-годинну зміну (норма часу на деталь 0,08 нормо-години).

Таблиця 6.1

ВІДРЯДНА СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ТЕЙЛОРА

Відсоток виконання норм, %	Коефіцієнт зміни базової розрахункової тарифної ставки	Годинна тарифна ставка, грн	Відрядна розцінка, грн
до 100	0,8	24 (30 × 0,8)	1,92 (24 × 0,08)
100	1,0	30	2,4 (30 × 0,08)
101—130	1,3	39 (30 × 1,3)	3,12 (39 × 0,08)

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

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

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

Якщо робітник перевиконає завдання на 5 % і виготовить 105 деталей, то його заріток дорівнюватиме  $105 \times 3,12 = 327,6$  грн, що на 36,5 % більше за базовий рівень.

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

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

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

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

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

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

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

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

Якщо ж робітник не виконує встановленої норми виробітку, він отримує невисоку, але гарантовану зарітну плату. Разом з цим заохочується перевиконання завдань і підвищення кваліфікації для виконання особливо важливих і відповідальних робіт.

**Приклад.** Розрахункова тарифна ставка відрядника становить 25 грн, почасовика — 21,25 грн. Норма часу на виріб — 0,75 нормо-год. Базова відрядна розцінка дорівнює  $25 \times 0,75 = 18,75$  грн. Місячний фонд робочого часу становить 168 год. За умов виконання норми за місяць на 100 % робітник виготовить  $168 : 0,75 = 224$  деталі.

Якщо робітник за місяць відпрацював 168 год і виконав норму на 90 %, він отримає  $168 \times 21,25 = 3570$  грн.

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

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

У разі виконання робітником особливо важливої роботи відрядна розцінка збільшиться на 40 % і становитиме  $18,75 \times 1,4 = 26,25$  грн. Тоді заробітна плата робітника буде  $258 \times 26,25 = 6772,5$  грн.

**Система Аткинсона** схожа на систему Ганта й також уміщує елементи почасової та відрядної систем оплати праці. Почасова оплата праці за тарифними ставками почасовиків, які на 33 % нижчі від тарифних ставок відрядників, застосовується в разі виконання напружених норм виробітку на рівні до 75 %. У разі виконання норм на рівні 76—99,9 % почасова ставка підвищується до тарифної ставки відрядника — у розрахунку 1,32 % за кожен відсоток підвищення виконання норм виробітку понад 75 %. Якщо норма виконується на 100 %, виплачуються відрядний заробіток і надбавка в розмірі 5 % від цього заробітку. У разі перевиконання нормованого завдання розрахункові тарифні ставки підвищуються на 5 % за кожен відсоток перевиконання норми.

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

- у разі виконання норми виробітку (від 95 до 105 %);
- у разі виробітку менше від 95 % норми;
- у разі виробітку понад 105 % норми.

Тарифна ставка встановлюється терміном на 3—6 місяців. Після закінчення визначеного терміну тарифна ставка переглядається з урахуванням продуктивності праці робітника за квартал чи півріччя.

Якщо виробіток близький до норми й становить від 95 до 105 %, робітникові встановлюється тарифна ставка із середини діапазону — «*тарифна ставка за кваліфікацією*». У разі, коли виробіток у минулому кварталі чи півріччі становив у середньому понад 105 % норми, робітникові встановлюється «*верхній*» рівень тарифної ставки відповідного розряду. Якщо рівень виробітку нижчий від 95 % норми, робітникові встановлюється «*нижній*» рівень тарифної ставки.

Застосування подібних до системи контрольованого денного виробітку підходів до оплати праці робітників дає змогу посилити заінтересованість працівників у результатах праці. Водночас такий підхід до проектування основної заробітної плати доцільно використовувати, коли потрібно стимулювати перевиконання норм і підвищення продуктивності праці, а також в умовах незадоволеного попиту на продукцію підприємства на ринку.

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

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

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

Розглянуті гнучкі моделі оплати праці ґрунтуються на встановленні залежності основної заробітної плати від індивідуальних результатів праці робітників. Водночас *гнучкі засади в диференціації основної заробітної плати можуть застосовуватися для розроблення тарифних умов оплати праці не тільки робітників, а й керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 6.2

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

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

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

Таблиця 6.3

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 6.4

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

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



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

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

Таблиця 6.5

**ВІДНОСНЕ ЗРОСТАННЯ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ,  
УСТАНОВЛЕНИХ ДЛЯ ПЕРШОГО РІВНЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ**

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

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

Таблиця 6.6

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

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

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

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

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

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

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

- перемога у внутрішніх корпоративних змаганнях і конкурсах;
- присвоєння почесних звань;
- успішне вирішення термінових і важливих завдань;
- досягнення найвищих у групі результатів діяльності за відповідний період;
- виконання додаткових завдань і функцій, не передбачених робочою чи посадовою інструкцією. Приміром, керівництво бригадою, ланкою, координація роботи групи працівників без призначення на керівну посаду й звільнення від основних обов'язків, керівництво короткостроковим проектом (у разі виконання довгострокового проекту працівник може бути призначений на посаду керівника проекту);
- виконання обов'язків наставника для нових працівників чи стажерів;
- освоєння робітником суміжної професії;
- отримання керівником чи професіоналом другої вищої освіти чи успішне закінчення навчання в бізнес-школі за програмою МБА тощо.

#### 6.4. СУТНІСТЬ І ПЕРЕВАГИ ВИЛКОВОЇ МОДЕЛІ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА ПЛАВАЮЧИХ ОКЛАДІВ

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

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

Таблиця 6.7

ВИЛКОВА МОДЕЛЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ

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

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

Таблиця 6.8

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

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

Закінчення табл. 6.8

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

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

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

**Приклад** показників коригування коефіцієнта для слюсаря-ремонтника (друга кваліфікаційна група, діапазон інтервалу 1,4—2,2, середнє значення коефіцієнта в інтервалі — 1,8):

А. Показники підвищення:

- ✓ виконання графіка заявок на ремонт обладнання — +0,2;
- ✓ дотримання норм (термінів) ремонту обладнання — +0,1;
- ✓ стаж роботи за даною професією:
  - не менше двох років — +0,05;
  - не менше п'яти років — +0,1.

Б. Показники зниження:

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

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

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

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

**Приклад.** Вилка місячних посадових окладів змінних майстрів становить 4000—7000 грн. Базовий посадовий оклад змінних майстрів (середнє значення у вилці) дорівнює  $(4000 + 7000) : 2 = 5500$  грн.

Показники на ділянці, закріпленій за майстром, від яких залежить зміна базових посадових окладів майстрів:

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

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

Таблиця 6.9

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

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

Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти коригування базових посадових окладів змінних майстрів дорівнюють:

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

Посадові оклади змінних майстрів становлять:

- ✓ Воловця А. В. —  $5500 \times 1,16 = 6380$  грн;
- ✓ Зозулі І. К. —  $5500 \times 0,96 = 5280$  грн;
- ✓ Корнієнка В. О. —  $5500 \times 0,96 = 5280$  грн.

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

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

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

Якщо базовий посадовий оклад (тарифна ставка, оклад) встановлено на рівні *нижнього значення* вишки, то зазвичай розробляються лише показники підвищення індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів у межах відповідного діапазону. Хоча можуть зазначатися також умови зниження індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів, але не менше мінімального коефіцієнта в діапазоні. Такими умовами можуть бути:

- невиконання чи неналежне виконання працівником посадових обов'язків і трудових функцій;
- несвоєчасне чи неякісне виконання розпоряджень, наказів, програм розвитку підприємства та інших організаційно-розпорядчих документів;
- порушення технологічного процесу, чинних стандартів, правил техніки безпеки, експлуатації обладнання, створення аварійної ситуації;
- порушення трудової дисципліни (прогул, запізнення на роботу та передчасне її залишення) та ін.

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

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

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

*Основні характеристики діапазонів оплати праці за вишкової моделі:*

- співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчої кваліфікаційної групи й середнім коефіцієнтом найвищої кваліфікаційної групи;
- тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні;
- ширина діапазону — різниця між максимальним і мінімальним коефіцієнтами в діапазоні;
- перекриття в діапазоні.

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

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

Методичні рекомендації щодо встановлення діапазону схеми посадових окладів наведено вище.

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

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

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

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

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

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

Для різних кваліфікаційних груп може бути встановлена однакова або різна ширина діапазону. У процесі побудови діапазонів слід урахувувати необхідність стимулювання індивідуальних результатів і досягнень працівників певних категорій, професій і посад. Якщо в цьому є потреба, то діапазон для відповідної кваліфікаційної групи має бути ширший.

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

Четверта характеристика — *перекриття в діапазоні*. Використання перехресної побудови діапазонів створює додаткові можливості для мотивації працівників нижчих кваліфікаційних груп, заохочення їх до професійного зростання, поліпшення результатів праці. За таких умов компетентний і досвідчений працівник, професія чи посада якого належить до нижчої кваліфікаційної групи, може отримувати вищий розмір основної заробітної плати, ніж працівник, який щойно прийшов працювати на підприємство й виконує роботу чи обіймає посаду, які належать до вищої кваліфікаційної групи.

Під час побудови діапазонів нижнє значення кваліфікаційних коефіцієнтів  $K_{\min}$  у групі може міститися на рівні середнього значення  $K_{\text{ср}}$  до (не на рівні) максимального значення  $K_{\max}$  попередньої кваліфікаційної групи.

Різні варіанти побудови міжкваліфікаційних співвідношень наведено в табл. 6.10—6.13.

Таблиця 6.10

**ВАРІАНТ ПОБУДОВИ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ  
З ПОСТІЙНИМ АБСОЛЮТНИМ І РЕГРЕСИВНИМ ВІДНОСНИМ ЗРОСТАННЯМ  
СЕРЕДНІХ ЗНАЧЕНЬ У ДІАПАЗОНІ**

Кваліфікаційна група	$K_{\min}$	$K_{\max}$	Середнє значення в діапазоні, $K_{\text{сер}}$	Абсолютне зростання $K_{\text{сер}}$	Відносне зростання $K_{\text{сер}}$ , %	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
1	1,0	2,6	1,8	—	—	1,6	—
2	2,2	3,8	3,0	1,2	66,7	1,6	0,4
3	3,4	5,0	4,2	1,2	40,0	1,6	0,4
4	4,6	6,2	5,4	1,2	28,6	1,6	0,4
5	5,8	7,4	6,6	1,2	22,2	1,6	0,4
6	7,0	8,6	7,8	1,2	18,2	1,6	0,4

Таблиця 6.11

**ВАРІАНТ ПОБУДОВИ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ  
З ПРОГРЕСИВНИМ АБСОЛЮТНИМ І ПОСТІЙНИМ ВІДНОСНИМ ЗРОСТАННЯМ  
СЕРЕДНІХ ЗНАЧЕНЬ У ДІАПАЗОНІ**

Кваліфікаційна група	$K_{\min}$	$K_{\max}$	Середнє значення в діапазоні, $K_{\text{сер}}$	Абсолютне зростання $K_{\text{сер}}$	Відносне зростання $K_{\text{сер}}$ , %	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
1	1,0	1,8	1,4	—	—	0,8	—
2	1,6	2,4	2,0	0,6	41	0,8	0,2
3	2,2	3,4	2,8	0,8	41	1,2	0,2
4	3,2	4,6	3,9	1,1	41	1,4	0,2
5	4,4	6,6	5,5	1,6	41	2,2	0,2
6	6,4	9,2	7,8	2,3	41	2,8	0,2

Таблиця 6.12

**ВАРІАНТ ПОБУДОВИ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ  
З ПРОГРЕСИВНИМ АБСОЛЮТНИМ І ВІДНОСНИМ ЗРОСТАННЯМ  
СЕРЕДНІХ ЗНАЧЕНЬ У ДІАПАЗОНІ**

Кваліфікаційна група	$K_{\min}$	$K_{\max}$	Середнє значення в діапазоні, $K_{\text{сер}}$	Абсолютне зростання $K_{\text{сер}}$	Відносне зростання $K_{\text{сер}}$ , %	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
1	1,0	1,8	1,4	—	—	0,8	—
2	1,6	2,2	1,9	0,5	37	0,6	0,2
3	2,0	3,3	2,7	0,7	39	1,3	0,2
4	3,1	4,4	3,8	1,1	41	1,3	0,2
5	4,2	6,6	5,4	1,6	43	2,4	0,2
6	6,4	9,2	7,8	2,4	45	2,8	0,2



Таблиця 6.13

**ВАРІАНТ ПОБУДОВИ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ  
З РЕГРЕСИВНИМ АБСОЛЮТНИМ І ВІДНОСНИМ ЗРОСТАННЯМ СЕРЕДНІХ ЗНАЧЕНЬ У ДІАПАЗОНІ**

Кваліфікаційна група	$K_{\min}$	$K_{\max}$	Середнє значення в діапазоні, $K_{\text{сер}}$	Абсолютне зростання $K_{\text{сер}}$	Відносне зростання $K_{\text{сер}}$ , %	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
1	1,0	2,6	1,8	—	—	1,6	—
2	2,4	4,2	3,3	1,5	82	1,8	0,2
3	3,9	5,5	4,7	1,4	44	1,6	0,3
4	5,2	6,8	6,0	1,3	28	1,6	0,3
5	6,4	7,6	7,0	1,0	16	1,2	0,4
6	7,2	8,4	7,8	0,8	12	1,2	0,4

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

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

Однією з моделей оплати праці, яка ґрунтується на гнучких засадах і застосовується для оплати праці керівників, є модель *плаваючих окладів*. За цією моделлю в наступному місяці або кварталі (або календарному році) для керівників устанавлюються нові посадові оклади з урахуванням підсумків роботи за відповідний період. У разі застосування моделі плаваючих окладів у трудовому договорі (контракті) має фіксуватися мінімальний посадовий оклад, який виплачуватиметься, навіть якщо розрахований новий посадовий оклад з урахуванням результатів роботи виявиться меншим, ніж устанавлений мінімальний його розмір. Трудовий договір (контракт) також має чітко визначати показники коригування базового посадового окладу.

На відміну від вилкової моделі оплати праці, максимальний розмір окладу не встановлюється й визначається динамікою відповідних фінансових чи виробничих показників. Це може бути дієвим мотиваційним чинником поліпшення результатів роботи. Водночас динаміка поліпшення як фінансових, так і виробничих показників певним чином лімітована наявним рівнем розвитку виробництва, прогресивністю технологій і методів роботи, вартістю робочої сили та інших ресурсів, що споживаються в процесі виробництва. Для постійного поліпшення фінансових і виробничих показників, які впливають на розмір заробітної плати, керівники повинні запроваджувати інноваційні технології, методи роботи, оптимізувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність товарів і послуг тощо.

Існують два підходи до формування посадових окладів за моделлю плаваючих окладів.

*Перший підхід* — розмір базового посадового окладу залежить від прибутку (рівня рентабельності), який є інтегрованим результатом діяльності керівників. При цьому треба брати до уваги таке: прибуток не є джерелом коштів для виплати плаваючого окладу, динаміка прибутку дає лише підстави для його підвищення чи

зниження. Переглядати визначені в такий спосіб посадові оклади доцільно раз на квартал, оскільки зміна прибутку за окремих місяць не дає змоги зробити висновок про успішність роботи підприємства чи його підрозділів. Отже, з урахуванням динаміки прибутку за перший квартал керівникам вищої ланки встановлюються плаваючі оклади на другий квартал; з урахуванням динаміки прибутку за другий квартал — устанавлюються посадові оклади на третій квартал тощо.

**Приклад.** У грудні підприємство уклало з генеральним директором контракт, у якому передбачено розмір базового посадового окладу на наступний рік на рівні 14 000 грн. Контрактом передбачено шкалу збільшення (зменшення) посадового окладу залежно від рівня рентабельності (табл. 6.14).

Таблиця 6.14

**ШКАЛА ЗБІЛЬШЕННЯ (ЗМЕНШЕННЯ) ПОСАДОВОГО ОКЛАДУ  
ЗАЛЕЖНО ВІД РІВНЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ**

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

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

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

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

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

Таблиця 6.15

**ШКАЛА ЗБІЛЬШЕННЯ (ЗМЕНШЕННЯ) ПОСАДОВОГО ОКЛАДУ  
ЗА КОЖЕН 1 % ЗРОСТАННЯ (ЗНИЖЕННЯ) ПРИБУТКУ**

Зростання (зниження) прибутку в поточному місяці порівняно з попереднім	Збільшення (зменшення) посадового окладу
За кожен 1 % зростання (зниження) до 10 % включно	2,0 %
За кожен 1 % зростання (зниження) від 10 % до 20 % включно	4,0 %
За кожен 1 % зростання (зниження) більш як на 20 %	8,0 %

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

Шкала збільшення (зменшення) посадового окладу може бути постійною чи прогресивною. У наведених прикладах — прогресивний тип шкали (див. табл. 6.14 і 6.15). Застосування регресивних шкал не стимулюватиме першого керівника до підвищення розміру прибутку чи рівня рентабельності.

Такий підхід до формування посадових окладів (залежно від розміру прибутку чи рівня рентабельності) може використовуватися для оплати праці не тільки першого керівника (генерального директора), а і його заступників: фінансового, комерційного директорів, директора з виробництва та ін.

*Другий підхід* — розмір базового окладу підвищується чи знижується за кожен відсоток збільшення чи зменшення інших показників виробничої діяльності.

**Приклад.** Посадовий оклад майстра дільниці підвищується (знижується) на 0,5 % за кожен відсоток збільшення продуктивності праці на дільниці за умови виконання завдань з обсягу, номенклатури та якості робіт.

У разі, якщо базовий оклад майстра дільниці дорівнює 4000 грн, продуктивність праці на дільниці збільшилася, приміром на 4 %, тоді, виходячи з установленого нормативу — 0,5 % підвищення (зниження) окладу за кожен 1 % збільшення (зменшення) продуктивності праці — майстер дільниці отримає додатково 80 грн ( $4000 \times 0,04 \times 0,5$ ) до базового посадового окладу. Новий посадовий оклад майстра становитиме 4080 грн.

Застосування моделі плаваючих окладів дає змогу індивідуалізувати заробітну плату керівників, посилити матеріальну зацікавленість у поліпшенні результатів роботи підприємства чи очолюваних ними виробничих підрозділів, підвищенні основних фінансових і виробничих показників.

#### **6.5. БЕЗТАРИФНА (ПАЙОВА) МОДЕЛЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ: СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ, ПЕРЕВАГИ**

Характерною ознакою безтарифних моделей є узгодження розміру заробітної плати працівника з кількісними та якісними параметрами його трудового внеску в колективні результати праці без використання традиційного підходу до розроблення тарифних умов оплати праці.

За безтарифної моделі оплати праці визначається загальний фонд оплати праці для структурного підрозділу та (або) підприємства загалом. Для цього на підприємстві розробляються нормативи розрахунку фонду оплати праці. Величина фонду оплати праці (колективного заробітку) обов'язково має узгоджуватися з результатами діяльності підрозділу та (або) підприємства загалом. Одним з варіантів визначення фонду оплати праці для розподілу між працівниками може бути встановлення певного відсотка від доходу підприємства.

Розподіл фонду за відповідний період здійснюється згідно з правилами, визначеними колективним договором і положенням про оплату праці. При цьому використовуються різноманітні коефіцієнти, що враховують складність робіт, кваліфікацію працівника, його трудовий внесок у колективні результати, професійну майстерність та ін.

*Характерні ознаки безтарифних моделей оплати праці:*

— узгодження заробітної плати працівників з фондом оплати праці, нарахованим за результатами роботи всього колективу чи підрозділу;

— розрахунок відносно постійних на певний період часу коефіцієнтів, що характеризують рівень кваліфікації окремого працівника порівняно з кваліфікацією інших працівників, на підставі даних про його трудову діяльність за попередній обліковий період;

— використання коефіцієнтів трудової участі, що характеризують трудовий внесок працівника в колективні результати праці.

Одним з варіантів безтарифних моделей оплати праці є *модель кваліфікаційних рівнів*. Основи цієї моделі були розроблені в МНТК «Мікрохірургія ока». Ця модель була адаптована до специфіки діяльності промислового підприємства на Вешкінському комбінаті торговельного обладнання.

Згідно з моделлю кваліфікаційних рівнів групи з оплати праці формуються на підставі розрахованих *індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів працівників*. Ці коефіцієнти визначаються як співвідношення середньої заробітної плати працівників за відповідний період (квартал чи півріччя) і мінімальної середньої заробітної плати на підприємстві за цей самий період:

$$K_i = \frac{CЗП_i}{CЗП_{\min}}, \quad (6.1)$$

де  $K_i$  — кваліфікаційний коефіцієнт  $i$ -го працівника;

$CЗП_i$  — середня заробітна плата  $i$ -го працівника за відповідний період;

$CЗП_{\min}$  — мінімальна середня заробітна плата на підприємстві за відповідний період.

Такий підхід до визначення кваліфікаційних коефіцієнтів прийнятний за умов, якщо чинний до запровадження безтарифної моделі оплати праці механізм визначення індивідуальної заробітної плати забезпечував об'єктивну її диференціацію залежно від складності, умов, інтенсивності, результатів праці, рівня кваліфікації працівника тощо.

Середню заробітну плату доцільно розраховувати як середньогодинну. У такому разі її можна порівняти між працівниками різних професійних груп.

Під час розрахунку середньої заробітної плати працівника потрібно враховувати виплати, що мають постійний характер. До таких виплат належать:

— оплата за відрядними розцінками (тарифними ставками) — для робітників та за посадовими окладами — для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців;

— премії за поточні (основні) результати діяльності, що мають регулярний характер (виплачуються щомісяця чи щокварталу);

— надбавки за професійну майстерність, високі досягнення в праці, за класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів, вислугу років (стаж роботи);

— доплати за інтенсивність праці, суміщення професій (посад), розширення зони обслуговування або збільшення обсягів робіт;

— доплати за керівництво бригадою (бригадирові, не звільненому від основної роботи);

— доплати за роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці (у разі коли робота у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці не компенсується встановленням підвищених розмірів тарифних ставок чи посадових окладів) та ін.

Інші виплати, що мають одноразовий, тимчасовий чи періодичний характер, як-от: оплата роботи в надурочний час, у вихідні, святкові та неробочі дні, оплата простоїв чи виготовлення бракованої продукції не з вини працівника, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати працівників чи компенсацією працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати тощо, не враховуються під час визначення кваліфікаційних коефіцієнтів.

Для розрахунку індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів можуть використовуватися коефіцієнти, що враховують складність, умови, режим, інтенсивність праці та професійну майстерність працівника. Індивідуальний кваліфікаційний коефіцієнт робітників визначається за формулою

$$K_i = K_{c.p} \times K_{y.p} \times K_{zm} \times K_{i.p} \times K_{p.m}, \quad (6.2)$$

де  $K_{c.p}$  — коефіцієнт складності праці, визначається діленням місячної тарифної ставки робітника на мінімальну тарифну ставку;

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

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

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

$K_{p.m}$  — коефіцієнт професійної майстерності, залежить від розміру надбавок за професійну майстерність.

У разі якщо робітник виконує роботи найменшої складності й одержує мінімальну тарифну ставку і, відповідно, не одержує надбавки за професійну майстерність, працює в нормальних умовах праці, лише в денну зміну, з нормальною інтенсивністю праці, його  $K_i$  дорівнюватиме одиниці.

Можуть використовуватися кілька *підходів до формування кваліфікаційних груп з оплати праці*.

За *першого підходу* працівників ранжують залежно від розрахованих індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів, котрі використовуються для розподілу колективної заробітної плати між працівниками.

За *другого підходу* індивідуальний кваліфікаційний коефіцієнт є основою для віднесення працівника до відповідної групи з оплати праці (кваліфікаційного рівня). Кожній групі встановлюється кваліфікаційний коефіцієнт. Колективна заробітна плата розподіляється між працівниками з урахуванням не індивідуального, а групового кваліфікаційного коефіцієнта (установленого для відповідної групи з оплати праці).

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

Таблиця 6.16

**ШКАЛА СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ МНТК «МІКРОХІРУРГІЯ ОКА»**

Посада	Кваліфікаційний коефіцієнт
1. Генеральний директор	4,5
2. Заступник генерального директора	4,0
3. Керівники відділів	3,5
4. Лікарі	3,0
5. Медичні сестри	2,0
6. Санітарки	1,0

На Вешкінському комбінаті торговельного обладнання всіх працівників об'єднали у десять кваліфікаційних груп (табл. 6.17). Віднесення працівника до тієї чи тієї кваліфікаційної групи здійснюється на підставі індивідуального кваліфікаційного коефіцієнта та за результатами кваліфікаційного оцінювання й атестації.

Таблиця 6.17

**ШКАЛА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ КОЕФІЦІЄНТІВ  
ВЕШКІНСЬКОГО КОМБІНАТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБЛАДНАННЯ**

Кваліфікаційна група	Посада	Кваліфікаційний коефіцієнт
I	Керівник підприємства	4,5
II	Головний інженер	4,0
III	Заступники керівника підприємства	3,6
IV	Керівники провідних підрозділів	3,25
V	Провідні фахівці	2,65
VI	Фахівці I категорії й робітники вищої кваліфікації	2,5
VII	Фахівці II категорії й висококваліфіковані робітники	2,1
VIII	Фахівці III категорії й кваліфіковані робітники	1,7
IX	Фахівці й низькокваліфіковані робітники	1,3
X	Некваліфіковані робітники	1,0

Нарахована колективу заробітна плата розподіляється між працівниками з урахуванням установлених індивідуальних чи групових кваліфікаційних коефіцієнтів, відпрацьованого кожним працівником часу та коефіцієнтів трудової участі. Індивідуальна заробітна плата працівника визначається за формулою

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

де  $ЗП_i$  — заробітна плата  $i$ -го працівника за місяць;

$\Phi ОП$  — заробітна плата, нарахована колективу (фонд оплати праці);

$K_i$  — кваліфікаційний коефіцієнт  $i$ -го працівника;  
 $КТУ_i$  — коефіцієнт трудової участі  $i$ -го працівника;  
 $Ч_i$  — час, відпрацьований  $i$ -м працівником за місяць;  
 $n$  — чисельність працівників.

*Коефіцієнт трудової участі* застосовується для врахування важливих аспектів, які потрібно брати до уваги під час розподілу колективної заробітної плати між працівниками і які не враховано під час визначення кваліфікаційних коефіцієнтів.

Показниками підвищення базового КТУ можуть бути:

- якісне та своєчасне виконання завдань і робіт;
- виконання особливо важливих чи термінових завдань і робіт;
- зменшення кількості (відсутність) претензій (рекламацій) до продукції, робіт, послуг від інших підрозділів підприємства або споживачів;
- економія сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструменту, запасних частин;
- скорочення термінів освоєння нових технологій тощо.

Показниками зниження базового КТУ можуть бути:

- неякісне та несвоєчасне виконання завдань і робіт;
- збільшення кількості претензій (рекламацій) до продукції, робіт, послуг від інших підрозділів підприємства або споживачів;
- несвоєчасне чи неякісне виконання розпоряджень, наказів, програм розвитку підприємства та інших організаційно-розпорядчих документів;
- порушення технологічного процесу, чинних стандартів, правил техніки безпеки, експлуатації обладнання, створення аварійної ситуації;
- порушення трудової дисципліни (прогул, запізнення на роботу та передчасне її залишення) та ін.

Під час розроблення безтарифної моделі оплати праці для кожної кваліфікаційної групи (у разі використання групових кваліфікаційних коефіцієнтів) і працівника (у разі використання індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів) обов'язково потрібно встановити *мінімальний розмір заробітної плати*.

Для цього визначається, як і за традиційного підходу до розроблення тарифних умов оплати праці, мінімальна заробітна плата працівників, котрі виконують найпростіші роботи. При цьому потрібно враховувати законодавчі норми та норми, визначені колективними угодами різних рівнів.

Мінімальний розмір заробітної плати працівників, які належать до певної кваліфікаційної групи (окремого працівника), визначається множенням мінімальної заробітної плати працівників, котрі виконують найпростіші роботи, на відповідний груповий (індивідуальний) кваліфікаційний коефіцієнт.

Отже, мінімальний розмір заробітної плати має бути диференційований за кваліфікаційними групами з оплати праці (кваліфікаційним рівнем працівника). Підприємство має гарантувати працівникові певний мінімальний розмір оплати праці з урахуванням складності робіт і обов'язків, що виконує працівник, рівня його кваліфікації.

Таке гарантування є **обов'язковим** задля забезпечення відповідності основних положень оплати праці за безтарифною моделлю нормам трудового законодавства. До того ж гарантування мінімального рівня заробітної плати згідно з

кваліфікацією працівника створюватиме в нього відчуття стабільності, що позитивно впливатиме на мотивацію, дасть змогу уникнути надмірної плинності персоналу внаслідок невпевненості в одержанні належних трудових доходів.

Застосування безтарифних моделей оплати дає змогу не тільки індивідуалізувати заробітну плату, урахувати трудовий внесок працівника в колективні результати праці, зменшити масштаби й діапазон окремих премій, насамперед за основні результати діяльності, доплат і надбавок, що мають постійний характер, а й узгодити розмір заробітної плати з результатами діяльності підрозділу чи підприємства загалом.

Такий підхід до проектування основної заробітної плати доцільно використовувати на малих підприємствах, де всі працівники є членами однієї команди і працюють над досягненням спільного результату. Використання безтарифної моделі дає змогу прищепити відчуття причетності до роботи підприємства, згуртувати членів колективу за умов справедливого розподілу колективної заробітної плати та розроблення специфічних для даного підприємства коефіцієнтів розподілу.

На середніх і великих підприємствах безтарифний підхід до розроблення тарифних умов оплати праці може застосовуватися для розподілу заробітної плати між співробітниками підрозділу, дільниці чи бригади. Безтарифну модель доцільно застосовувати в разі необхідності стимулювання колективних результатів праці. Обов'язково потрібно враховувати особливості корпоративної культури. Безтарифний підхід варто запроваджувати в колективах, де цінується командна робота й уся політика управління персоналом спрямована на формування команди. У такому разі потрібно добирати працівників — «командних гравців» відповідно до позиціонування їх щодо своїх колег по роботі.

#### **6.6. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ЄДИНОЇ ТАРИФНОЇ СІТКИ ДЛЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ВСІХ КАТЕГОРІЙ ПЕРСОНАЛУ**

*Єдина тарифна сітка (ЄТС)* для оплати праці всіх категорій персоналу, як уже зазначалося, передбачає запровадження єдиного уніфікованого підходу до оцінювання складності робіт і диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу. ЄТС можуть розроблятися на державному, галузевому рівнях і на підприємствах.

З-поміж *принципів побудови ЄТС* треба виокремити:

- охоплення єдиною тарифною шкалою всіх категорій персоналу;
- групування професій робітників і посад керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за ознакою спільності робіт (функцій);
- віднесення керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців і робітників до розрядів єдиної уніфікованої сітки за ознакою складності робіт або функцій;
- відносно однакове зростання порозрядних тарифних коефіцієнтів.

Кожне підприємство може розробляти власні ЄТС з відповідною кількістю розрядів і діапазоном тарифних коефіцієнтів.



Кількість розрядів ЄТС залежить від розміру підприємства, професійно-кваліфікаційної структури персоналу, складності робіт, рівня кваліфікації працівників та інших чинників. Рекомендована кількість розрядів ЄТС залежно від чисельності працівників:

- до 200 осіб — від 12 до 14;
- до 800 осіб — від 14 до 16;
- до 6000 осіб — від 16 до 18;
- понад 6000 осіб — від 18 до 22.

Запровадження ЄТС, однак, не означає, що керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям встановлюються тарифні (кваліфікаційні) розряди, як і робітникам. Під час визначення складності праці та необхідного рівня кваліфікації цих категорій працівників потрібно застосовувати кваліфікаційні групи з оплати праці. Застосування тарифних розрядів стосовно керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців потрібно лише для визначення відповідної групи з оплати праці за єдиною шкалою.

Діапазон тарифних коефіцієнтів ЄТС залежить від кількості розрядів, фінансових можливостей підприємства та інших чинників.

Діапазон тарифних коефіцієнтів ЄТС, що розробляється на підприємстві, можна визначати за розмірами місячної тарифної ставки робітника 1-го розряду і посадового окладу заступника першого керівника (головного інженера).

**Приклад.** Тарифна ставка робітника 1-го розряду дорівнює 1600 грн, посадовий оклад заступника першого керівника (головного інженера) встановлено у розмірі 10 400 грн, тоді діапазон тарифних коефіцієнтів становитиме  $10\,400 : 1600 = 1 : 6,5$ .

Під час розроблення ЄТС, як і за традиційного підходу до проектування основної заробітної плати, треба обов'язково додержуватися порогу відчутності.

Міжрозрядна різниця ЄТС (абсолютне та відносне зростання тарифних коефіцієнтів) може бути постійною, прогресивною, регресивною та змішаною. Найпоширеніший підхід — розроблення ЄТС з прогресивним абсолютним і постійним відносним зростанням тарифних коефіцієнтів.

У табл. 6.18 наведено варіанти ЄТС для диференціації посадових окладів і тарифних ставок працівників за складністю праці.

Таблиця 6.18

**ВАРІАНТИ ЄТС ДЛЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ  
І ТАРИФНИХ СТАВОК ПРАЦІВНИКІВ ЗА СКЛАДНІСТЮ ПРАЦІ**

Розряд ЄТС	Варіанти зростання тарифних коефіцієнтів		
	Перший варіант: 11-відсоткове зростання	Другий варіант: 14-відсоткове зростання	Третій варіант: 17-відсоткове зростання
1	1,0	1,0	1,0
2	1,11	1,14	1,17
3	1,23	1,30	1,37
4	1,37	1,48	1,60
5	1,52	1,69	1,87
6	1,69	1,93	2,19

Закінчення табл. 6.18

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

Запропоновані варіанти можуть бути взяті за основу для розроблення на підприємстві власної ЄТС. Наприклад, у разі запровадження на підприємстві 15-розрядної ЄТС з 11-відсотковим зростанням тарифних коефіцієнтів діапазон тарифних коефіцієнтів становитиме 1,0 : 4,31; 17-розрядної ЄТС з 14-відсотковим зростанням тарифних коефіцієнтів діапазон дорівнюватиме 1,0 : 8,14; 12-розрядної ЄТС з 17-відсотковим зростанням — діапазон буде 1,0 : 5,62.

Віднесення професій робітників і посад керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців до кваліфікаційних груп (розрядів) залежить від складності праці та кваліфікації працівників і здійснюється на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, робочих і посадових інструкцій та інших документів, що регламентують завдання та обов'язки працівників. Для підвищення об'єктивності результатів віднесення професій робітників і посад керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців до кваліфікаційних груп (розрядів) ЄТС на окремих підприємствах доцільно використовувати процедуру грейдування.

**Оплата праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери в Україні** здійснюється на основі ЄТС. Чинна Єдина тарифна сітка затверджена постановою Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 р. № 1298 (далі — Постанова № 1298).

З 1 вересня 2008 р. запроваджено III етап оплати праці на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, затвердженої зазначеною постановою (табл. 6.19).

Таблиця 6.19

**ЄТС ДЛЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ УСТАНОВ, ЗАКЛАДІВ  
ТА ОРГАНІЗАЦІЙ ОКРЕМИХ ГАЛУЗЕЙ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ (III ЕТАП)**

Розряд ЄТС	Тарифний коефіцієнт	Розряд ЄТС	Тарифний коефіцієнт
1	1,0	14	2,42
2	1,09	15	2,58
3	1,18	16	2,79
4	1,27	17	3,0
5	1,36	18	3,21
6	1,45	19	3,42
7	1,54	20	3,64
8	1,64	21	3,85
9	1,73	22	4,06
10	1,82	23	4,27
11	1,97	24	4,36
12	2,12	25	4,51
13	2,27	—	—

ЄТС, що використовується для оплати праці працівників окремих галузей бюджетної сфери, містить 25 розрядів. Діапазон тарифних коефіцієнтів становить 1 : 4,51. Міжрозрядну різницю ЄТС (абсолютне та відносне зростання тарифних коефіцієнтів) наведено в табл. 6.20.

Таблиця 6.20

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

Розряд ЄТС	Тарифний коефіцієнт	Абсолютне зростання тарифного коефіцієнта	Відносне зростання тарифного коефіцієнта, %
1	1,0	—	—
2	1,09	0,09	9,0
3	1,18	0,09	8,3
4	1,27	0,09	7,6
5	1,36	0,09	7,1
6	1,45	0,09	6,6
7	1,54	0,09	6,2
8	1,64	0,1	6,5
9	1,73	0,09	5,5

Закінчення табл. 6.20

Розряд ЄТС	Тарифний коефіцієнт	Абсолютне зростання тарифного коефіцієнта	Відносне зростання тарифного коефіцієнта, %
10	1,82	0,09	5,2
11	1,97	0,15	8,2
12	2,12	0,15	7,6
13	2,27	0,15	7,1
14	2,42	0,15	6,6
15	2,58	0,16	6,6
16	2,79	0,21	8,1
17	3,0	0,21	7,5
18	3,21	0,21	7,0
19	3,42	0,21	6,5
20	3,64	0,22	6,4
21	3,85	0,21	5,8
22	4,06	0,21	5,5
23	4,27	0,21	5,2
24	4,36	0,09	2,1
25	4,51	0,15	3,4

З-поміж недоліків ЄТС, що використовується для оплати праці працівників окремих галузей бюджетної сфери, треба назвати такі:

— надто малий діапазон тарифної сітки; для 25-розрядної тарифної сітки співвідношення 1 : 4,51 є мізерним;

— міжрозрядна різниця всіх розрядів ЄТС менша від 10 % (порогу відчутності), що не об'єктивно враховує різницю в складності, рівні кваліфікації працівників двох суміжних розрядів і, відповідно, не забезпечує необхідної диференціації основної заробітної плати працівників;

— брак логіки в побудові тарифних коефіцієнтів, використання змішаного типу міжрозрядної різниці, яка диференціюється від 2,1 % для 24-го розряду до 9 % для 2-го розряду.

Посадові оклади (тарифні ставки) за розрядами ЄТС визначаються множенням окладу (ставки) працівника 1-го тарифного розряду на відповідний тарифний коефіцієнт. Посадові оклади проректорів, заступників керівників бюджетних установ, закладів та організацій, заступників керівників структурних підрозділів цих установ, закладів та організацій установлюються на 5—15 %, головних бухгалтерів — на 10—30 %, помічників керівників — на 30—40 % нижче, ніж посадовий оклад відповідного керівника, визначений за схемами тарифних розрядів.

Постановою № 1298 передбачено, що для працівників, в яких посадові оклади (тарифні ставки) менші, ніж розмір мінімальної заробітної плати, посадові

оклади (тарифні ставки) у штатних розписах установлюються на рівні мінімальної заробітної плати. Для інших працівників посадові оклади не змінюються.

За такого підходу, якщо немає узгодження окладу (ставки) працівника 1-го тарифного розряду із законодавчо встановленою мінімальною заробітною платою, основна заробітна плата працівників нижчих розрядів буде однаковою, що спричинятиме абсолютну зрівнялівку в оплаті їхньої праці. До того ж постійне підвищення посадових окладів (тарифних ставок) чимраз більшої кількості працівників нижчих розрядів (у зв'язку з постійним підвищенням мінімальної заробітної плати) штучно звужуватиме діапазон тарифної сітки, котрий і так визначений нами як мізерний.

Постановою № 1298 затверджені також схеми:

— тарифних розрядів посад керівних, наукових, науково-педагогічних, педагогічних працівників, професіоналів, фахівців та інших працівників бюджетних установ, закладів і організацій;

— тарифних розрядів посад (професій) професіоналів, фахівців, керівників інших структурних підрозділів і технічних службовців, загальних для всіх бюджетних установ, закладів і організацій;

— тарифних розрядів посад (професій) робітників, загальних для всіх бюджетних установ, закладів і організацій.

Фрагмент схеми тарифних розрядів посад керівних, наукових, науково-педагогічних, педагогічних працівників, професіоналів, фахівців та інших працівників бюджетних установ, закладів і організацій наведено в табл. 6.21.

Таблиця 6.21

**СХЕМА ТАРИФНИХ РОЗРЯДІВ ПОСАД КЕРІВНИХ, НАУКОВИХ, НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ, ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ, ПРОФЕСІОНАЛІВ, ФАХІВЦІВ ТА ІНШИХ ПРАЦІВНИКІВ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ, ЗАКЛАДІВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ (ФРАГМЕНТ)**

Посада	Діапазон розрядів за ЄТС
<b>1. Вищі навчальні заклади III та IV рівнів акредитації</b>	
Керівник закладу	22—24
Директор філіалу	19—20
Учений секретар	16
Керівники планово-фінансових, планово-економічних підрозділів	11—13
Керівники основних підрозділів; головний інженер	10—12
Керівники інших підрозділів	8—12
Директор (завідувач) інституту післядипломної освіти; керівник навчально-наукового або науково-виробничого інституту	15—21
Декан; завідувач кафедри; професор; доцент	18—22
Викладачі	15—18
<b>2. Інші навчальні заклади та установи освіти</b>	
Керівні та педагогічні працівники	
Директори (начальники, завідувачі): загальноосвітніх, професійно-технічних, міжшкільних закладів усіх типів і найменувань, вищих навчальних закладів I та II рівнів акредитації	12—16

Закінчення табл. 6.21

Посада	Діапазон розрядів за ЄТС
Директор (завідувач) навчально-методичного закладу	13—16
Завідувач психолого-медико-педагогічної консультації	13
Завідувач (директор): дошкільного навчального закладу, школи естетичного виховання, позашкільного навчального закладу	10—14
Керівник фізичного виховання	8—11
Завідувач: відділу, лабораторії, кабінету позашкільного навчального закладу	9—11
Завідувач лабораторії вищого навчального закладу I та II рівнів акредитації	9—11
Завідувач (керівник): навчально-виробничої (навчальної) майстерні; навчально-методичного кабінету; лабораторії (кабінету) навчально-методичного (методичного) закладу; відділення виробничої практики вищого навчального закладу I та II рівнів акредитації	9—12
Завідувач: навчально-консультаційного пункту; інтернату при школі; заочного відділення школи; фільмотеки	7—8
Учителі (усіх спеціальностей), викладачі, вихователі, вихователі-методисти, логопеди, завідувач логопедичного пункту, майстер виробничого навчання, педагог із професійного навчання, методист, практичний психолог, педагог-організатор, концертмейстер, соціальний педагог	8—12
Асистент учителя-реабілітолога	8—10
Консультант психолого-медико-педагогічної консультації	12
Помічник директора з режиму, старший черговий з режиму, черговий з режиму загальноосвітнього навчального закладу для дітей, які потребують особливих умов виховання	7—10
Музичний керівник дошкільного навчального закладу, художній керівник, інструктор: з фізкультури, з праці, слухового кабінету	7—10
Керівник: гуртка, секції, студії та інших форм гурткової роботи; культурорганізатор, екскурсовод, інструктор з туризму, акомпаніатор, старший вожатий	7—10
Перекладач-дактилолог	8
Методист вищого навчального закладу III та IV рівнів акредитації, методист зі складання кінопрограм	7—10
<b>3. Інші працівники навчальних закладів та установ освіти</b>	
Помічник вихователя	5—6
Старший лаборант вищого навчального закладу	5—6
Інспектор навчального (навчально-методичного) відділу, перекладач-секретар сліпого викладача (учителя), секретар навчального (навчально-методичного) відділу, лаборант	4—5

*Напрями вдосконалення ЄТС, що використовується для оплати праці працівників окремих галузей бюджетної сфери:*

- узгодження окладу (ставки) працівника 1-го тарифного розряду із законодавчо встановленою мінімальною заробітною платою;
- віднесення професій і посад не до розрядів ЄТС, а формування кваліфікаційних груп для розроблення єдиної шкали з оплати праці;

- зменшення кількості розрядів ЄТС через формування кваліфікаційних груп з оплати праці на підставі складності робіт, об'єднання кількох розрядів у одну кваліфікаційну групу;
- розроблення кваліфікаційних характеристик для тих галузей бюджетної сфери, для яких відповідні випуски Довідника не підготовлені та ще не заплановані до видання, що дасть змогу порівняти складність завдань і обов'язків працівників, які обіймають різні посади, й об'єктивніше сформуванати кваліфікаційні групи з оплати праці;
- для формування кваліфікаційних груп і порівняння складності завдань і обов'язків працівників доцільно розробити методику оцінювання посад і робіт;
- зменшення діапазонів розрядів для окремих посад, оскільки Постанова № 1298 не містить жодних норм чи рекомендацій щодо встановлення посадового окладу працівникам, що обіймають посади, у межах встановленого діапазону розрядів; найоптимальніший варіант — віднесення професій і посад до відповідних кваліфікаційних груп з оплати праці;
- запровадження відносно однакового зростання порозрядних тарифних коефіцієнтів — постійної міжрозрядної різниці;
- забезпечення різниці в тарифних ставках і посадових окладах двох суміжних кваліфікаційних груп не менше від 10 %;
- присвоєння кожній кваліфікаційній групі не стабільних тарифних коефіцієнтів, а діапазону (вилки) співвідношень в оплаті праці, використання перехресної побудови діапазонів, що дасть змогу індивідуалізувати заробітну плату, повніше врахувати результати праці працівників, їхнє ставлення до роботи, рівень професіоналізму тощо;
- розроблення керівниками бюджетних установ, закладів і організацій показників, котрі потрібно враховувати під час визначення конкретного розміру тарифної ставки чи посадового окладу працівника в межах встановлених діапазонів; узгодження основних положень з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником), що представляє інтереси більшості працівників, та ін.



---

## Резюме

---

Фундаментом для розроблення компенсаційної політики на підприємстві є проектування основної заробітної плати. Останнє здійснюється на основі тарифного нормування, що має на меті розроблення сукупності нормативних документів, за допомогою яких встановлюється рівень основної заробітної плати працівників підприємства залежно від їхньої кваліфікації, складності обов'язків і робіт, умов праці та значущості певного виду діяльності.

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

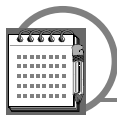
За традиційного підходу кожному розряду (кваліфікаційній групі) присвоюються стабільні тарифні ставки та посадові оклади. Оскільки тарифна частина становить більшу частку заробітної плати працівників, то така «стабільність» або незначна її зміна можуть спричинити зниження мотивації висококваліфікованих і компетентних працівників. У таких випадках виникає необхідність у диференціації основної заробітної плати не тільки від складності праці, кваліфікації, інтенсивності, умов праці та значущості певного виду діяльності, а й інших чинників, які традиційно не є тарифоутворювальними. Такими чинниками можуть бути: індивідуальні та колективні результати праці, стаж роботи, професійні та окремі особистісні якості працівників тощо. У такому разі механізм узгодження основної заробітної плати залежно від різних чинників має ґрунтуватися на *гнучких засадах побудови тарифних коефіцієнтів* (міжкваліфікаційних співвідношень).

Для відповідних професійно-кваліфікаційних груп може встановлюватися вилка оплати праці. Такий підхід до проектування основної заробітної плати дістав назву *вилкової моделі оплати праці*. Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівників встановлюються в межах вилки відповідної кваліфікаційної групи. З цією метою розробляються показники підвищення та зниження мінімального чи середнього коефіцієнта в межах діапазону, що характеризують індивідуальні результати праці, трудову поведінку, професійні та особистісні якості, стаж роботи тощо.

Однією з моделей оплати праці, яка ґрунтується на гнучких засадах, є модель *плаваючих окладів*. За цією моделлю в наступному місяці чи кварталі (або календарному році) для керівників встановлюються нові посадові оклади з урахуванням підсумків роботи за відповідний період. Трудовим договором (контрактом) мають бути чітко визначені показники коригування базового посадового окладу.

Основна заробітна плата може також ув'язуватися з колективними результатами праці чи результатами діяльності підприємства загалом. У такому разі колективний заробіток розподіляється (паюється) між членами трудового колективу за розробленими схемами та методиками. Такий підхід до проектування основної заробітної плати характерний для *безтарифних (пайових) моделей оплати праці*.

Одним з підходів до побудови тарифних умов оплати праці є запровадження *єдиного уніфікованого підходу до оцінювання складності робіт* і диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу, а також розроблення єдиної шкали міжкваліфікаційних співвідношень. Таку шкалу зазвичай називають єдиною тарифною сіткою. Кожне підприємство може розробляти власні ЄТС з відповідною кількістю розрядів і діапазоном тарифних коефіцієнтів. Кількість розрядів ЄТС залежить від розміру підприємства, професійно-кваліфікаційної структури персоналу, складності робіт, рівня кваліфікації працівників та інших чинників. Діапазон тарифних коефіцієнтів залежить від кількості розрядів, фінансових можливостей підприємства та інших чинників.



## Терміни і поняття

*Безтарифна (пайова) модель оплати праці*

*Вилкова модель оплати праці*

*Гнучка модель оплати праці*

*Диференційована модель оплати праці*

*Діапазон тарифних коефіцієнтів*

*Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників*

*Єдина тарифна сітка*



Міжрозрядна різниця  
 Мінімальна тарифна ставка  
 Модель плаваючих окладів  
 Поріг відчутності  
 Система контрольованого денного виробітку  
 Система оплати праці Аткинсона  
 Система оплати праці Барта – Меррика  
 Система оплати праці Ганта  
 Система оплати праці Тейлора  
 Схема посадових окладів  
 Тарифна сітка  
 Тарифна ставка  
 Тарифне нормування заробітної плати  
 Тарифоутворювальні чинники



### Питання для перевірки знань

1. Розкрийте роль тарифних умов оплати праці в механізмі визначення індивідуальної заробітної плати на підприємстві.
2. Розкрийте сутність тарифного нормування заробітної плати.
3. Наведіть основні тарифоутворювальні чинники.
4. Дайте характеристику основним елементам тарифних умов оплати праці.
5. Охарактеризуйте основні підходи до побудови тарифних умов оплати праці.
6. Розкрийте загальні засади традиційного формування тарифних умов оплати праці.
7. Розкрийте основні напрями вдосконалення методології диференціації посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за традиційного підходу до побудови тарифних умов оплати праці.
8. Розкрийте основні положення та переваги моделі гнучкого тарифу.
9. Назвіть принципи побудови та переваги вилкової моделі оплати праці.
10. Розкрийте основні положення моделі плаваючих окладів. Поясніть, для яких категорій персоналу їх доцільно застосовувати.
11. Назвіть характерні ознаки безтарифних моделей оплати праці. Поясніть, на яких підприємствах та за яких умов виправдане їх застосування.
12. Наведіть переваги єдиної тарифної сітки. Розкрийте принципи її побудови.
13. Поясніть, чому в різних видах економічної діяльності використовуються єдині тарифні сітки з різною кількістю розрядів.
14. Назвіть недоліки та напрями вдосконалення єдиної тарифної сітки, яка застосовується в установах, закладах та організаціях окремих галузей бюджетної сфери України.



### Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразити схематично етапи проектування основної заробітної плати.
2. Зробити порівняльний аналіз підходів до проектування основної заробітної плати.

3. Підготувати есе на одну з тем:
  - ✓ «Тенденції у проектуванні основної заробітної плати на вітчизняних підприємствах»;
  - ✓ «Досвід проектування основної заробітної плати у вітчизняних та іноземних компаніях».
4. На підставі вивчення трудового законодавства, зокрема *Кодексу законів про працю України*, *Законів України «Про оплату праці»*, *«Про колективні договори і угоди»* тощо, визначити законодавчі норми, що регламентують питання формування основної заробітної плати на підприємстві.



### Література для поглибленого вивчення

1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII.
2. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-XII.
3. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР.
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 р. № 1298.
5. Методичні рекомендації з розробки внутрішньовиробничих тарифних умов організації оплати праці працівників госпрозрахункових підприємств та організацій виробничої сфери, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 25 грудня 2003 р. № 348.
6. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 р. № 44.
7. *Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.
8. *Волгин Н. А.* Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба / Н. А. Волгин. — М. : Экзамен, 2004.
9. *Горелов Н. А.* Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.
10. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009.
11. *Одегов Ю. Г.* Экономика персонала / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — М. : Альфа-Пресс, 2009.
12. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пос. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
13. Экономика персонала / [Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик и др.]. — М. : ИНФРА-М, 2009.
14. *Яковлев Р. А.* Оплата труда в организации / Р. А. Яковлев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : МЦ ФЭР, 2005.