

- 14.1. Положення про оплату праці як основний правовий документ підприємства.
- 14.2. Питання оплати праці в колективному договорі підприємства.
- 14.3. Індивідуалізація умов оплати праці у трудовому договорі.

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

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

- ✓ структуру й технологію розроблення положення про оплату праці;
- ✓ вимоги до розроблення положень щодо оплати праці в колективному договорі підприємства;
- ✓ структуру індивідуального трудового договору та основні положення щодо оплати праці;
- ✓ підстави для запровадження індивідуалізованих умов оплати праці працівників;

уміти

- ✓ розробляти положення про оплату праці;
- ✓ формувати основні положення щодо оплати праці в колективному договорі;
- ✓ відображати основні умови оплати праці в індивідуальному трудовому договорі;
- ✓ обґрунтовувати доцільність запровадження індивідуалізованих умов оплати праці працівників.

14.1. ПОЛОЖЕННЯ ПРО ОПЛАТУ ПРАЦІ ЯК ОСНОВНИЙ ПРАВОВИЙ ДОКУМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА

Серед локальних нормативних актів підприємства, на підставі яких визначаються основні положення щодо оплати праці персоналу, значне місце відведено *положенню про оплату праці та колективному договору*. Основні норми щодо оплати праці конкретного працівника мають відображатись у *трудоному договорі* чи *контракті*.

Під час визначення основних положень щодо організації заробітної плати на підприємстві роботодавець має діяти в межах своєї компетенції. Локальні нормативні акти підприємства не можуть суперечити Конституції України, КЗпП

України, законам, указам Президента України, постановам уряду, іншим нормативно-правовим актам. Локальні нормативні акти також мають ураховувати основні положення генеральної, територіальної (регіональної) та галузевої угод.

Під час розроблення локальних нормативних актів компетенції роботодавця обмежені, з одного боку, вимогами законодавчих актів, а з другого — укладеними угодами різних (національного, галузевого та територіального/регіонального) рівнів. Проте компетенції роботодавця у сфері регулювання заробітної плати не є абсолютно обмеженими, оскільки законодавчі акти містять лише мінімальні гарантії. Нормативно-правові акти, ухвалені органами державного управління, мають характер прямої дії лише для підприємств бюджетної сфери.

Положення про оплату праці (далі — Положення) повинно мати логічну структуру. Основні структурні складники доцільно об'єднувати в розділи, хоча можна використовувати й інші найменування: параграфи, пункти, частини тощо.

Наведемо основні розділи Положення та методичні рекомендації щодо їх розроблення.

Розділ I. Загальні положення

[У розділі зазначаються цілі, що висувуються до системи оплати праці на термін дії Положення й досягненню яких має сприяти організація заробітної плати.

Можна формулювати загальні цілі, такі як: *«Це Положення запроваджується для підвищення матеріальної заінтересованості працівників у поліпшенні індивідуальних результатів, результатів діяльності структурних підрозділів і підприємства загалом. Положення спрямоване на посилення взаємозв'язку заробітної плати працівника з його особистим трудовим внеском і кінцевими результатами роботи підприємства».*

Цілі можуть бути сформульовані конкретніше, наприклад:

- формування справедливої та прозорої політики оплати праці;
- забезпечення гнучкості системи оплати праці;
- усунення диспропорцій в оплаті праці різних категорій і професійних груп персоналу;
- підвищення ефективності контролю та обліку планування робіт і виконання завдань;
- підвищення ефективності та якості роботи працівників;
- стимулювання ініціативи й творчості персоналу;
- розкриття потенціалу працівників;
- раціональне використання фонду оплати праці тощо.

У цьому розділі можна зазначати нормативні документи, на підставі яких розроблено Положення:

- законодавчі акти;
- рішення ради директорів;
- угоди різного рівня (національного, галузевого, територіального/регіонального), колективний договір тощо.

У загальних положеннях можуть бути викладені системи оплати праці, які застосовуються для працівників різних професійних груп: *почасова, почасово-преміальна, пряма відрядна, відрядно-прогресивна, відрядно-преміальна, комісійна* та ін.

Цей розділ може також містити інформацію щодо структури заробітної плати: *основна, додаткова, інші заохочувальні та компенсаційні виплати.*]

Розділ II. Тарифні умови оплати праці (формування основної заробітної плати)

[Розділ може починатися з формулювання цілей проектування основної заробітної плати (тарифних умов оплати праці), наприклад: *«Головним призначенням тарифного нормування є диференціація заробітної плати залежно від складності обов'язків і робіт (цінності посад і робіт), кваліфікації, умов праці та значущості певного виду діяльності».*

У цьому розділі наводяться чинні на підприємстві тарифні умови оплати праці. Якщо підприємство належить до *бюджетного сектору економіки*, наводять Єдину тарифну сітку розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, якій було надано чинності Постановою Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. № 1298.

Для *підприємств небюджетного сектору економіки* зміст цього розділу залежить від підходу до проектування основної заробітної плати.

За *традиційного підходу* розробляють тарифні сітки для робітників і схеми посадових окладів для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

Можна розробляти єдину шкалу міжкваліфікаційних співвідношень для оплати праці всіх категорій персоналу.

У разі застосування традиційного підходу цей розділ може містити два підрозділи: тарифні умови оплати праці робітників і схема посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

Перший підрозділ другого розділу міститиме *тарифні сітки* для оплати праці робітників з певною кількістю розрядів, відповідних їм тарифних коефіцієнтів і тарифних ставок.

Якщо на підприємстві застосовується *диференційований підхід* до оплати праці робітників різних професійних груп, робітників з почасовою та відрядною формами оплати праці, робітників, які працюють у різних умовах праці, обов'язково зазначають розміри диференціації тарифних ставок робітників 1-го розряду за професійними групами (видами діяльності), формами оплати праці, умовами праці тощо в разі використання єдиних тарифних коефіцієнтів для різних професійних груп.

Якщо ж на підприємстві застосовують не тільки різні тарифні ставки робітників 1-го розряду, а й різні тарифні коефіцієнти, то наводять усі види тарифних сіток.

У цьому підрозділі зазначаються *нормативні документи*, на підставі яких здійснюється тарифне нормування оплати праці робітників, зокрема випуски Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників чи інші документи з тарифного нормування оплати праці.

Крім того, наводяться *тарифні ставки (оклади) робітників, які виконують найпростіші роботи* й не тарифікуються за розрядами (кур'єр, прибиральник виробничих приміщень, гардеробник тощо). Тарифні ставки (оклади) зазначених професійних груп заведено встановлювати на рівні 90—92 % тарифної ставки робітника 1-го розряду за умов, що розраховані тарифні ставки (оклади) бу-

дуть не нижчі за мінімальні гарантії, передбачені законодавством, генеральною, галузевою та територіальною (регіональною) угодами.

Другий підрозділ другого розділу має містити *схему посадових окладів* керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Тут в ієрархічному порядку наводять чинну на підприємстві номенклатуру посад і встановлені для кожної посади міжкваліфікаційні (міжпосадові) співвідношення (коефіцієнти) в оплаті праці та (або) посадові оклади чи вилки співвідношень (окладів).

Усі посади можуть бути *згруповані в кваліфікаційні групи (грейди)*. За такого підходу наводяться довідкові дані щодо віднесення різних посад до тієї чи іншої кваліфікаційної групи (грейду). З метою формування прозорої політики оплати праці варто подати в розділі методологію формування кваліфікаційних груп (грейдів): принципи, методичні засади, процедуру тощо.

За умов використання *гнучкого та вилкового підходів* обов'язково необхідно зазначити правила підвищення й зниження посадових окладів (кваліфікаційних коефіцієнтів) за групами з оплати праці чи у межах вилок, установлених для певних посад чи кваліфікаційних груп (грейдів). При цьому для кожної професійної групи працівників розробляють показники зміни групи з оплати праці чи підвищення та зниження коефіцієнта в межах вилок, а також указують терміни перегляду групи з оплати праці чи індивідуальних коефіцієнтів (місяць, квартал, півріччя, рік чи інший період) і відповідальних посадових осіб.]

Розділ III. Преміювання за основні результати діяльності

[У розділі наводяться положення про преміювання персоналу за основні результати діяльності. Розділ має містити такі основні частини:

- 1) *вступну*, у якій зазначаються цілі преміювання;
 - 2) *показники й умови преміювання та найменування підрозділів, професій і посад*, що підлягають преміюванню за досягнення, виконання (перевиконання) зазначених показників і умов;
 - 3) *розміри премій* (у відсотках до тарифних ставок, окладів, посадових окладів чи в абсолютному розмірі) за виконання (перевиконання) кожного показника. Можна навести шкалу розмірів премій за кожен відсоток досягнення, виконання чи перевиконання відповідних показників преміювання.
- У разі використання колективного преміювання — нарахування премій за виконання (перевиконання) показників преміювання структурним підрозділом чи підприємством загалом — обов'язково слід навести методику розподілу нарахованої колективу премії між його членами. Розподіл колективної премії між працівниками може здійснюватися з урахуванням їхніх тарифних ставок, окладів, посадових окладів, відпрацьованого кожним працівником часу, індивідуальних результатів праці чи трудового внеску в колективні результати;
- 4) *порядок обліку показників та умов преміювання*;
 - 5) *періодичність преміювання, терміни нарахування та виплати винагороди*;
 - 6) *підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій*. Ця частина може формулюватись як «Умови депреміювання». У ній наводиться перелік недоліків у роботі та відповідні розміри зниження премій чи позбавлення їх;

7) найменування підрозділу чи посадова особа, відповідальна за достовірність обліку фактично досягнутих результатів і нарахованих розмірів премій згідно з розробленими положеннями;

8) джерела виплати премій.]

Розділ IV. Доплати й надбавки до тарифних ставок і посадових окладів

[Цей розділ має містити перелік і розміри доплат та надбавок до тарифних ставок і посадових окладів і порядок установаження та виплати їх.]

Розділ V. Одноразові премії та винагороди

[У розділі наводять положення щодо одноразових заохочень за види робіт, не передбачених посадовими чи функціональними обов'язками. Ці роботи можуть виконуватися працівниками за спеціальними розпорядженнями чи з власної ініціативи. Такі заохочення зокрема надаються:

— за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки та технології;

— виконання важливих та особливо важливих завдань;

— уведення в дію в строк і достроково виробничих потужностей та об'єктів будівництва, своєчасне постачання продукції на експорт.

До таких заохочень також належать щорічні винагороди за вислугу років (стаж роботи) тощо.

На підприємстві можуть бути передбачені премії за перемогу в різних змаганнях, конкурсах, оглядах тощо. Конкурси й змагання можуть організовуватися за підрозділами, професіями, вирішенням окремих завдань.

У цьому розділі також наводиться перелік виплат до ювілейних дат, державних і професійних свят та інших подій.]

Розділ VI. Винагороди працівникам за підсумками роботи за рік

[Умови заохочення працівників за підсумками роботи за рік можна навести в окремому розділі або в розділі «Одноразові премії та винагороди». Основні положення щодо заохочення працівників за підсумками роботи за рік мають містити:

— перелік категорій працівників, на яких поширюється цей вид заохочення;

— показники й правила визначення розмірів премій;

— критерії розподілу винагороди між працівниками;

— підстави для зниження розміру чи позбавлення окремих працівників чи структурних підрозділів премій за підсумками роботи за рік.]

Розділ VII. Гарантії та компенсаційні виплати

[У розділі наводять перелік, розміри, порядок надання гарантій і виплати компенсацій. Зазначені виплати мають відповідати передбаченим КЗпП України мінімальним нормам. Положення може містити інші випадки надання працівникові гарантій і компенсаційних виплат порівняно з регламентованими законодавством, як-от оплата часу приймання зміни. Можуть бути встановлені вищі розміри таких виплат.]

Розділ VIII. Особливі умови оплати праці окремих категорій працівників

[У розділі фіксують винятки із загальних правил оплати праці для окремих категорій працівників, виходячи з особливих обставин, скажімо, таких:

- особливості тарифікації праці працівників чи її відсутність;
- дефіцит представників певних категорій чи професійних груп на ринку праці;
- відмінності в нормуванні праці;
- специфіка оплати за умов вахтового методу організації робіт тощо.

У розділі можна зазначити, що оплата праці окремих категорій працівників регламентується спеціальними положеннями, які є додатком до чинного Положення.]

Розділ IX. Соціальні виплати, заохочення та блага

[У цьому розділі наводять перелік виплат соціального характеру, передбачених законодавством та установлених за ініціативою роботодавця. У розділі слід зазначити категорії та професійні групи працівників, для яких передбачені ті чи інші соціальні виплати та заохочення, умови їх надання та (або) виплати.

Розмір окремих виплат може диференціюватися залежно від категорії, посади, яку обіймає працівник, кваліфікаційної групи (грейду), до якої належить посада, і групи з оплати праці, стажу роботи на підприємстві та інших чинників.

За умов формування соціальних виплат, заохочень і благ за принципом «кафетерію» потрібно дати різні пакети (набори) таких виплат і правила вибору їх працівниками. У разі формування соціальних виплат, заохочень і благ за принципом «шведського столу» необхідно зазначити грошовий чи баловий еквівалент кожної виплати, а також суми, передбачені для працівників різних категорій і професійних груп.]

Розділ X. Інші умови оплати праці

[У цьому розділі зазначають умови оплати праці, що не ввійшли до жодного з наведених розділів, зокрема:

- терміни, періодичність і порядок виплати заробітної плати;
- перегляд та індексація розміру заробітної плати;
- порядок нарахування заробітної плати працівникові за час щорічної відпустки;
- строки розрахунку під час звільнення;
- розв'язання трудових спорів з питань оплати праці тощо.]

Положення про оплату праці персоналу розробляють підрозділи (служба персоналу, відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, економічний відділ, фінансове управління тощо) чи окремі посадові особи, які відповідають за організацію заробітної плати на підприємстві. Це Положення затверджує перший керівник (директор, генеральний директор та ін.) підприємства.

Зміни та доповнення до Положення про оплату праці персоналу слід вносити відповідно до норм, які містяться в законодавчих актах, угодах і колективному договорі. Якщо колективний договір на підприємстві не укладено, власник або

вповноважений ним орган зобов'язаний узгодити питання оплати праці з виборним органом профспілкової організації (профспілковим представником), який представляє інтереси більшості працівників, а якщо його немає — з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом (ст. 97 КЗпП України).

14.2. ПИТАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В КОЛЕКТИВНОМУ ДОГОВОРІ ПІДПРИЄМСТВА

Одним з основних елементів організації заробітної плати є багаторівневий механізм соціального партнерства, репрезентований на підприємстві колективно-договірним регулюванням трудових відносин. Загальні правові засади щодо змісту угод і колективних договорів містяться в КЗпП України, Законі України «Про колективні договори і угоди» від 4 липня 1993 р. № 3356-ХІІ, Законі України «Про соціальний діалог в Україні» від 23 грудня 2010 р. № 2862-VІ.

Угодою на національному рівні (генеральною угодою) стосовно оплати праці регулюються такі норми:

- умови зростання фондів оплати праці;
- міжгалузеві співвідношення в оплаті праці;
- мінімальні соціальні гарантії у сфері оплати праці;
- розмір прожиткового мінімуму тощо.

Повний перелік питань, що потребують урегулювання, вноситься на переговори та становить зміст генеральної угоди, що визначається сторонами угоди в межах їхньої компетенції.

Змістом галузевої угоди є такі галузеві норми:

- умови зростання фондів оплати праці;
- мінімальні гарантії заробітної плати відповідно до кваліфікації на основі єдиної тарифної сітки;
- мінімальні розміри доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників галузі.

Що стосується територіальних (регіональних) угод, то слід зазначити недостатню правову визначеність їх змісту. Ст. 8 Закону України «Про колективні договори і угоди» містить таку загальну норму: «Угоди на регіональному рівні регулюють норми соціального захисту найманих працівників підприємств, включають вищі порівняно з генеральною угодою соціальні гарантії, компенсації, пільги».

Відповідно до чинного законодавства (ст. 97 КЗпП України та ст. 15 Закону України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР) колективний договір є основним нормативним актом на підприємстві, у якому закріплюються умови та розміри оплати праці. У зв'язку з цим *власник або вповноважений ним орган (особа) в односторонньому порядку не має права приймати рішення з питань оплати праці*. Ці питання мають бути узгоджені з первинною профспілковою організацією, а в разі її відсутності — з представниками, обраними на загальних зборах найманих працівників або вповноважених ними органів.

Колективний договір може укладатися на всіх підприємствах, на яких використовується наймана праця та які мають статус юридичної особи, незалежно від форми власності, розміру та виду економічної діяльності. Це створює умови для поширення практики застосування колективного договору з метою встановлення умов оплати праці, надання найманим працівникам різних компенсацій, зокрема й соціальних виплат, заохочень і благ, а також умов участі трудового колективу в формуванні, розподілі та використанні прибутку.

Підвищенню ефективності договірної регуляції сприяє проведення *Всеукраїнського конкурсу на кращий колективний договір*, організатором якого є Федерація профспілок України. Процедура визначення переможців конкурсу заохочує соціальних партнерів до ефективної співпраці щодо укладання й виконання колективних договорів. У Положенні про конкурс сформульовано критерії визначення переможців і встановлено низку обмежень щодо участі підприємств у конкурсі. Основними критеріями визначення переможців є забезпечення позитивної динаміки щодо рівня оплати праці, економічної діяльності, підвищення професійної конкурентоспроможності працівників, розвитку виробничої демократії та ін. Проведення такого конкурсу також сприяє поширенню позитивного досвіду та посиленню контролю виконання колективних договорів.

Відповідно до ст. 97 КЗпП України системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умов запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород, інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат установлюються підприємствами, установами, організаціями самостійно в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною, галузевими та регіональними (територіальними) угодами.

Якщо колективний договір на підприємстві не укладено, власник або вповноважений ним орган повинен узгодити ці питання з профспілковим органом, що представляє інтереси більшості працівників, а якщо останнього немає, то з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом.

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їхньої компетенції. Відповідно до ст. 13 КЗпП України та ст. 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» в колективному договорі мають визначатися взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин.

Щодо оплати праці та матеріального заохочення колективний договір містить такі положення:

- системи, розміри заробітної плати;
- інші види трудових виплат: доплати, надбавки, премії тощо;
- гарантії, компенсації, пільги;
- участь трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку, якщо це передбачено статутом;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників;
- умови регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці тощо.

Конкретні розміри тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок робітникам, посадових окладів керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям, а також надбавок, доплат, премій і винагород установлюються власником або вповноваженим ним органом з урахуванням наведених раніше вимог.

Зазначені напрями регулювання відносин між соціальними партнерами на рівні підприємства є лише основними. За потреби сторони на власний розсуд можуть розширити коло питань, що виносяться на переговори.

Колективні договори реєструються місцевими органами державної виконавчої влади.

Варто наголосити, що умови колективного договору, що погіршують порівняно з чинним законодавством та угодами становище працівників, є недійсними (ст. 16 КЗпП України). Разом із цим ст. 14 Закону України «Про оплату праці» допускає стосовно оплати праці *встановлення в колективному договорі норм, нижчих за норми, визначені генеральною, галузевою або регіональною угодами*, але не нижчих за державні норми й гарантії в оплаті праці. У разі запровадження роботодавцем таких норм треба зважати на таке.

По-перше, *норми не можуть бути нижчі за державні норми та гарантії в оплаті праці*. Відповідно до ст. 5 Закону України «Про колективні договори і угоди» умови колективних договорів або угод, що погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними. Отже, забороняється включати такі норми до договорів та угод.

По-друге, такі норми можуть застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів підприємства *терміном не більш як на шість місяців* (ст. 14 Закону України «Про оплату праці»).

По-третє, власник або вповноважений ним орган чи фізична особа *не має права в односторонньому порядку приймати рішення* з питань оплати праці, що погіршують умови, установлені законодавством, угодами, колективними договорами (ст. 97 КЗпП України).

По-четверте, про нові або зміну чинних умов оплати праці в бік погіршення власник або вповноважений ним орган повинен *повідомити працівника не пізніше як за два місяці* до їх запровадження або зміни (ст. 103 КЗпП України).

14.3. ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЯ УМОВ ОПЛАТИ ПРАЦІ У ТРУДОВОМУ ДОГОВОРІ

Питання оплати праці обов'язково мають бути викладені в індивідуальному трудовому договорі.

Можна виокремити два варіанти визначення умов оплати праці в трудовому договорі незалежно від терміну, на який його укладено:

1) оплата праці працівника на загальних для всього трудового колективу умовах;

2) оплата праці працівника на індивідуалізованих умовах, під якими слід розуміти будь-які відхилення від загальних умов оплати праці.

На підприємстві можуть бути як загальні, так і індивідуалізовані умови оплати праці. Їх масштаби можуть бути неоднакові на різних підприємствах. Питання про умови оплати, на яких працівник надає свою робочу силу (компетенції, людський капітал), розв'язується за спільною згодою працівника й роботодавця. Жоден з них не має права змусити іншу сторону прийняти умови оплати, що не відповідають її інтересам.

Загальні умови оплати праці визначаються внутрішніми нормативними актами: колективним договором, положенням щодо надання компенсаційного пакета, положенням про оплату праці, преміювання, положенням щодо надання одноразових заохочень, положенням щодо формування соціального пакета тощо. Наявність загальних умов оплати праці на підприємстві вигідна і роботодавцеві, і працівникові. Останньому вони гарантують визначений рівень заробітної плати, забезпечують справедливість, усувають будь-які форми дискримінації в оплаті праці з боку роботодавця.

Наявність загальних умов не виключає права під час укладання трудового договору роботодавцеві чи працівникові запропонувати іншій стороні індивідуалізовані умови оплати праці.

Принциповим питанням індивідуалізації умов оплати праці є *недопущення ухвалення норм, що погіршують матеріальне становище працівника порівняно з чинним законодавством, генеральною та галузевими (територіальними/регіональними) угодами, колективним договором (іншими нормативними актами підприємства)*. У разі відхилення від загальноприйнятих на підприємстві умов оплати праці всі положення щодо визначення заробітної плати певного працівника мають бути встановлені в трудовому договорі (контракті).

Сфера застосування індивідуалізованих умов оплати праці не має поширюватися на всіх без винятку працівників. Належним чином розроблений на підприємстві механізм узгодження розміру заробітної плати зі складністю робіт і кваліфікацією працівників, цінністю посад і робочих місць, індивідуальними та колективними результатами праці, рівнем розвитку професійно значущих компетенцій у працівників забезпечує гнучкість системи оплати праці, об'єктивну диференціацію заробітної плати, виконання нею мотиваційної функції. У зв'язку з цим подальша конкретизація умов оплати праці необхідна лише у виняткових випадках для окремих працівників.

Доцільність індивідуалізації умов оплати праці можна визначити за такими критеріями:

- інноваційний і творчий характер праці;
- дефіцит представників окремих професійних груп на ринку праці;
- суттєвий вплив індивідуальних результатів праці працівника на результати діяльності підприємства загалом;
- наявність у працівника виняткових компетенцій, унікальних знань та інтелектуальних здібностей, які забезпечують йому високий рівень конкурентоспроможності на ринку праці, а підприємству, на якому він працює — значні конкурентні переваги на ринку товарів або послуг;
- необхідність досягнення певних результатів у чітко визначені терміни;

- неможливість регламентації праці;
- наявність часового інтервалу між затратами праці та її результатами тощо.

Наведеним критеріям на підприємстві відповідає характер праці: перших керівників, яких наймають власники підприємств і делегують їм свої повноваження; заступників керівників підприємств; окремих керівників основних і функціональних підрозділів; висококваліфікованих професіоналів.

Необхідно пам'ятати, що індивідуалізація має стосуватися принаймні трьох аспектів: норм праці, результатів праці й умов оплати праці. Слід урахувати також професійно-кваліфікаційний рівень працівника, його індивідуальні характеристики, значущість і цінність функцій, які він виконує. Потрібно передбачати не тільки підвищення заробітної плати залежно від поліпшення результатів праці, а й її зниження в разі невиконання взятих працівником зобов'язань.

Важливе питання — установлення кількісного *співвідношення постійної (основної) і змінної (додаткової) заробітної плати*. Під час укладання договорів з професіоналами, які розробляють новітні технології, здійснюють технічну реконструкцію й переозброєння виробництва, доцільно передбачити високу (до 90 %) частку гарантованої заробітної плати. Для підвищення заінтересованості в досягненні високих результатів у чітко встановлені терміни необхідно передбачити спеціальні премії за успішне завершення етапів роботи.

Під час укладання договору з працівниками, робота яких безпосередньо впливає на збільшення обсягів виробництва чи реалізації продукції, виконання договірних зобов'язань, якість робіт чи послуг тощо, доцільно забезпечити тісну залежність розміру заробітної плати від результатів праці й, відповідно, високу частку додаткової заробітної плати в загальній її сумі.

Під час визначення індивідуалізованих умов оплати праці можуть застосовуватися різні підходи не тільки до структури заробітної плати, а й *порядку виплати заробітної плати*. Зокрема, щомісяця може виплачуватися посадовий оклад, передбачений договором, а додаткова оплата здійснюватися за результатами роботи відповідних періодів: місяця, кварталу чи півріччя.

Заробітна плата може встановлюватися в абсолютному фіксованому розмірі й виплачуватися щомісяця, додаткова винагорода — лише за результатами роботи за рік залежно від індивідуальних результатів та ефективності роботи підприємства загалом.

Інший варіант — установлення основної заробітної плати в абсолютному, зазвичай високому розмірі. З метою узгодження заробітної плати з конкретними результатами праці й посилення заінтересованості працівника в їх досягненні може виплачуватися змінна частина (премія) наприкінці року чи іншого періоду з урахуванням індексації й банківського відсотка за вкладом. Наприклад, щомісяця виплачується 80 % передбаченої договором заробітної плати, а 20 % резервується. У разі виконання умов договору працівникові виплачується нагромаджена сума, яка збільшується відповідно до визначених умов індексації та банківського відсотка. У разі невиконання окремих умов виплачується лише частина зарезервованої суми.



Резюме

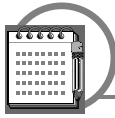
Серед локальних нормативних актів підприємства, на підставі яких визначаються основні положення щодо оплати праці персоналу, значне місце відведено положенню про оплату праці та колективному договору. Під час визначення основних положень щодо організації заробітної плати на підприємстві роботодавець має діяти в межах своєї компетенції. Локальні нормативні акти підприємства не можуть суперечити Конституції України, КЗпП України, законам, указам Президента України, постановам уряду, іншим нормативно-правовим актам. Локальні нормативні акти також мають урахувувати основні положення генеральної, територіальної (регіональної) та галузевої угод.

Положення про оплату праці персоналу має бути логічно структуроване й містити такі розділи: «Загальні положення»; «Тарифні умови оплати праці (формування основної заробітної плати)»; «Преміювання за основні результати діяльності»; «Доплати й надбавки до тарифних ставок і посадових окладів»; «Одноразові премії та винагороди»; «Винагороди за підсумками роботи за рік»; «Гарантії та компенсаційні виплати»; «Особливі умови оплати праці окремих категорій працівників»; «Соціальні виплати, заохочення та блага»; «Інші умови оплати праці».

На підприємстві основним нормативним актом, у якому закріплюються умови та розміри оплати праці, є *колективний договір*. Стосовно оплати праці та матеріального заохочення колективний договір містить такі положення: системи, розміри заробітної плати; інші види трудових виплат (доплати, надбавки, премії тощо); гарантії та компенсації; участь трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників; умови регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці тощо. Зазначені напрями регулювання відносин між соціальними партнерами на рівні підприємства є лише ключовими. За потреби сторони на власний розсуд можуть розширити коло питань, що виносяться на переговори.

Норми щодо оплати праці конкретного працівника мають відображатись у *трудоному договорі* чи *контракті*. Можна виокремити два варіанти визначення умов оплати праці в трудовому договорі: оплата праці на загальних для всього трудового колективу умовах та на індивідуалізованих умовах, під якими розуміють будь-які відхилення від загальних умов оплати праці. На підприємстві можуть бути як загальні, так і індивідуалізовані умови оплати праці. Їх масштаби можуть відрізнятись на підприємствах.

Доцільність індивідуалізації умов оплати праці може визначатись за такими критеріями: дефіцит представників окремих професійних груп на ринку праці; суттєвий вплив індивідуальних результатів праці працівника на результати діяльності підприємства загалом; необхідність досягнення певних результатів у чітко визначені терміни; творчий характер праці; неможливість регламентації праці; наявність часового інтервалу між затратами праці та її результатами тощо. Зазначеним критеріям на підприємстві відповідає характер праці перших керівників, їхніх заступників, окремих керівників основних і функціональних підрозділів і висококваліфікованих професіоналів.



Терміни і поняття

Галузева угода
 Генеральна угода
 Індивідуалізовані умови оплати праці
 Колективний договір
 Положення про оплату праці
 Територіальна (регіональна) угода
 Трудовий договір



Питання для перевірки знань

1. Розкрийте компетенції роботодавця у визначенні основних положень щодо організації заробітної плати на підприємстві.
2. Визначте основні розділи та інформацію, яку має містити положення про оплату праці.
3. Опишіть процедуру розроблення та внесення змін до положення про оплату праці.
4. Назвіть норми стосовно оплати праці, які містять колективні угоди різних рівнів.
5. Назвіть норми стосовно оплати праці, які має містити колективний договір.
6. Поясніть, чи допускає чинне законодавство встановлення в колективному договорі норм нижчих за норми, визначені трудовим законодавством, генеральною, галузевою або регіональною угодами.
7. Дайте порівняльну характеристику встановлення умов оплати праці в трудовому договорі на загальних та індивідуалізованих умовах.
8. Наведіть критерії доцільності встановлення індивідуалізованих умов оплати праці в трудовому договорі.



Завдання для індивідуальної роботи

1. На підставі вивчення трудового законодавства, зокрема *Кодексу законів про працю України*, *Законів України «Про оплату праці»*, *«Про колективні договори і угоди»*, *«Про соціальний діалог в Україні»* визначити законодавчі норми, що регламентують процедуру розроблення та внесення змін до колективного договору.
2. Визначити, у яких внутрішніх нормативних документах підприємства можуть бути викладені основні положення щодо порядку та умов виплати й розміру різних складових компенсаційного пакета.

3. Розподілити обов'язки щодо розроблення положення про оплату праці між різними посадовими особами підприємства. Прописати всі вірогідні варіанти з урахуванням розміру та організаційної структури підприємства, організаційно-правової форми, виду економічної діяльності тощо.
4. Розробити положення про оплату праці працівників тренінгової компанії (рекрутингової агенції).
5. На підставі вивчення трудового законодавства, зокрема *Кодексу законів про працю України* та *Постанови Кабінету Міністрів України «Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору» від 19 березня 1994 р. № 170*, з'ясувати особливості контрактної форми наймання та оплати праці.
6. Підготувати есе на тему «Можливості необмеженого (розширеного) використання контрактної форми трудового договору».



Література для поглибленого вивчення

1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII.
2. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-XII.
3. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР.
4. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23 грудня 2010 р. № 2862-VI.
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору» від 19 березня 1994 р. № 170.
6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок укладання контракту з керівником підприємства, що є у державній власності, при найманні на роботу» від 19 березня 1993 р. № 203.
7. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010—2012 роки, укладена між Стороною власників в особі Кабінету Міністрів України і Спільного представницького органу сторони роботодавців та Стороною профспілок в особі Спільного представницького органу всеукраїнських профспілок та профспілкових об'єднань.
8. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.
9. *Цимбалюк С. О.* Положення про оплату праці: структура і методичні рекомендації щодо розроблення / С. О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2009. — № 11. — С. 66—72.
10. *Яковлев Р. А.* Оплата труда в организации. — 2-е изд., перераб. и доп. / Р. А. Яковлев. — М. : МЦ ФЭР, 2005.