

## Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві

Досліджено закордонний досвід систем оплати праці, моделі оплати праці персоналу і їхнього зв'язку з результатами роботи окремого працівника, господарського підрозділу або підприємства в цілому. Проаналізовано критерії ефективності системи мотивації праці, її дії на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Опрацьовано специфіку підприємств, їх конкурентні переваги, сильні і слабкі сторони, особливостей корпоративної культури при розробці систем мотивації та оплати праці.

**організація оплати праці, системи стимулювання і оплати праці, сучасні системи оцінки персоналу, індивідуалізація заробітної плати, участь у прибутках, система “відкладених” премій**

Удосконалення організації оплати праці на вітчизняних підприємствах, обґрунтування її встановленого розміру є постійно актуальним за умов розвитку ринку праці в Україні. Низький рівень заробітної плати, наявність заборгованості з її виплати, відсутність системного підходу до принципового вирішення проблем стимулювання ефективної праці гальмує економічне зростання, стабілізацію і підвищення рівня життя населення. Заробітна плата є основним джерелом доходів працівників і найсильнішим стимулом розвитку трудового потенціалу підприємств. Вона має зацікавлювати працівників у підвищенні ефективності праці, сприяти розвитку творчої активності. Потрібен новий, ринковий підхід до визначення сутності соціально-економічного значення заробітної плати, її організації, відсутність яких в перехідний період призвела до появи негативних тенденцій в оплаті праці. Ігнорування важливості оптимального відтворення робочої сили та відсутність ефективного стимулюючого механізму зумовили погіршення соціально-економічного стану основної частки населення. Заробітна плата стала своєрідним різновидом соціальної допомоги, не пов'язаною з результатами праці. Для надання заробітній платі сучасного значення, відповідно до світових стандартів, стандартів ЄС, потрібно вивчити досвід високорозвинутих країн для відповідних змін у сфері організації оплати праці на вітчизняних підприємствах. Підприємства країн ЄС, США, Японії

---

© В.В. Баранов, 2011

мають великий досвід вибору інноваційних форм і систем оплати праці, використання інтелектуального, творчого та професійного потенціалу.

На відміну від цього, одним із негативних чинників соціально-економічного розвитку в Україні є низький рівень оплати праці. Він руйнує процеси економічного зростання в країні, яке спостерігаються в останні роки, знижує якість робочої сили, зменшує трудовий потенціал, сприяє розвитку тіньових процесів та відтоку талановитих працівників за кордон. Низька заробітна плата не сприяє зростанню продуктивності та ефективності праці, обмежує розвиток творчої інтелектуальної праці, веде до деградації економіки, падіння інвестиційної активності. Формування в Україні ринкової системи, створення економіки нового типу та забезпечення на цій основі підвищення ефективності роботи підприємств вимагають здійснення ряду заходів щодо системного реформування оплати праці в цій сфері.

Дослідження проблем організації заробітної плати, визначення її сутності в умовах формування ринкових відносин здійснюють такі вітчизняні вчені-економісти: Д.П. Богиня, В.М. Данюк, А.В. Калина, М.І. Карлін, А.М. Колот, Е.М. Лібанова, Н.Д. Лук'янченко, Ю.В. Малаховський, В.М. Нижник, Н.О. Павловська, Ю.О. Палкін, М.В. Семикіна, О.А. Турецький, Л.М. Фільштейн, А.А. Чухно та інші. Наукові роботи цих економістів містять пропозиції щодо реформування системи оплати праці. Вчені інших країн також приділяють велику увагу дослідженню зазначених питань. Вирішенням даних проблем займаються російські вчені: В.В. Антропов, Н.А. Волгін, А.Л. Жуков, Е.І. Капустін, Ю.І. Кокін, А.С. Овсянников, А.А. Татарников, Р.А. Яковлев та інші. Серед вчених високорозвинутих країн вагомий внесок у розробку проблем регулювання заробітної плати здійснили А.Маршалл, Дж.М. Кейнс, П.Самуельсон, В.Майер, А. Маслоу, К.Р.Макконелл, Е. Мейо та інші. Через те, особливого значення набуває вивчення зарубіжного досвіду, проведення аналізу стану оплати праці на вітчизняних підприємствах і пошук шляхів її удосконалення в контексті загальних проблем розвитку економіки з використанням зарубіжного досвіду в цій царині.

Метою даної статті є вивчення та узагальнення існуючих форм і систем організації оплати праці в країнах ЄС та в інших розвинутих країнах, які складаються у процесі трудової діяльності та формування пропозицій щодо удосконалення і реформування системи оплати праці в Україні з використанням досвіду країн ЄС та еволюції соціально-трудова відносин в сучасній економіці.

У країнах із розвинутою ринковою економікою широко застосовуються найрізноманітніші системи матеріального заохочення працівників і стимулювання їх щодо підвищення результативності праці. Розглянемо системи оплати праці які використовуються на зарубіжних підприємствах та можливість їх адаптації до умов вітчизняної економіки.

Вдосконалення системи стимулювання і оплати праці на вітчизняних підприємствах і в організаціях повинне спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Йдеться перш за все, про узагальнення і запозичення керівниками підприємств і організацій зарубіжного прогресивного досвіду у сфері використання сучасних систем оцінки персоналу, формування і застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом (справами фірми).

Певної уваги заслуговує зарубіжний досвід формування і застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу. Його ключовими елементами є: використання тарифної системи; застосування прогресивних форм оплати праці; розповсюдження оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень; більш висока оплата розумової праці; істотна індивідуалізація заробітної плати.

На зарубіжних підприємствах (в організаціях) в більшості випадків впроваджена почасова оплата праці робітників. Це викликано тим, що зараз пріоритетне значення має не кількість, а якість товарів. Починаючи з 90-х років ХХ сторіччя простою почасовою і почасовою з колективним і індивідуальним преміюванням системами охоплено більшість працівників, в Бельгії – 92,6 %; Німеччини – 86,7 %; Італії – 88,4 %; Нідерландах – 94,8 %; Франції – 93,5 %.

Відоме використання тарифної системи в різноманітних її модифікаціях як інструменту диференціації оплати праці залежно від її складності, умов і важливості роботи. В країнах з розвинутою ринковою економікою переважно застосовуються; єдині тарифні сітки для робітників, фахівців і службовців. Кожна галузь економіки, як правило, формує власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм. Наприклад, на італійській фірмі “Оліветті” використовується 20-розрядна тарифна

сітка, а в американській автомобільній корпорації “Форд мотор” – 23-розрядна. В японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку і стажу, а так звана трудова ставка – залежно від кваліфікації і результативності праці.[3]

В зарубіжних країнах, як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізичний. За даними досліджень, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробітну плату робітників: в Німеччині – на 20 %; Італії і Данії – на 22 %; в Люксембурзі – на 44 %; Франції і Бельгії на 61 %. Середня заробітна плата американських інженерів майже в два рази більше, ніж середня заробітна плата робітників.

Цікавою для економіки України є система оплати праці, розроблена металургійною компанією "Ньюкор", що включає спеціальні програми стимулювання персоналу, участь у прибутках й активне залучення працівників у вирішенні питань щодо організації матеріального стимулювання. Робітники на заводі "Ньюкор" одержують бонуси, що розраховуються в залежності від виробленої ними кількості тонн сталі, з дотриманням стандартів якості. Базова заробітна плата при цьому становить половину стандартної оплати праці, що встановлюється за допомогою угоди між роботодавцем і профспілками. При цьому робітники, що спізнюються на роботу, втрачають свій денний бонус, які спізнилися більше ніж на 30 хв, втрачають тижневий бонус. Менеджери середньої ланки одержують бонуси, що розраховуються відповідно до підсумків року з обліком прибутку на основний капітал, менеджери вищої ланки — прибутку на акції компанії. У період спаду прибутковості підприємства робітники можуть одержувати ті самі суми залежно від обсягу випуску продукції, а от менеджери, як правило, одержують набагато менше. Наприкінці року компанія розподіляє 10 % доходу, до виплати податків, між усіма працівниками, за винятком керівників вищої ланки, які одержують грошові виплати, що не входять у ці 10 %, і акції компанії. Таким чином, відповідно до такої системи матеріального стимулювання персоналу, працівники зацікавлені як у підвищенні кінцевих результатах власної діяльності, так і у діяльності компанії в цілому. Однак, незважаючи на те, що досвід компанії "Ньюкор" найбільше підходить до умов України, в яких починають використовуватися системи матеріального стимулювання, тим, хто визначає результативність праці і розмір винагороди за допомогою бонусів при впровадженні цієї системи у зв'язку з низьким рівнем організації виробничого процесу на вітчизняних підприємствах, необхідно внести деякі поправки, пов'язані з переглядом низки норм преміювання. Так, наприклад, через велику частку внутрішньо змінних витрат — увести систему преміювання за їх зниження. Деякі американські компанії з метою скорочення витрат на виробництво використовують "пакет" пільг на суму, визначену адміністрацією. Вибір пільг здійснюється один раз на рік і не може бути переглянутий до закінчення терміну, за винятком випадків, передбачених контрактом. Працівникам розсилаються контрольні листи, в яких перераховано пільги, зазначено розміри відрахувань і наводиться підсумкова сума. Кожен працівник підприємства вибирає найбільш вигідні для себе, підписує контрольний лист і пересилає його адміністрації. Таким чином, американські компанії використовують систему матеріального стимулювання, основу якої становить стимулювання персоналу з прибутку, розмір якого становить більш 50 % від основної частини заробітної плати і варіює залежно від фінансово-господарської діяльності підприємства. Це дає змогу зацікавити працівників у результатах діяльності підприємства і значно підвищити їх трудові показники. Така особливість американської системи матеріального стимулювання може бути застосована на українських підприємствах, на яких розмір премій з прибутку не відображає результати фінансово-господарської діяльності підприємства.[1]

У концерні "Маннесман" близько 76 % працівників охоплені тарифними угодами з чорної металургії, решта — за іншими галузями, відпустка триває 6 тижнів, тривалість робочого тижня — 36,5 год. При роботі в нічний час тариф підвищується на 20 %, у вихідні дні — на 70 %. Оплата праці ґрунтується на трьох схемах:

— місячна оплата, що залежить від тарифного договору, погодженого з профспілкою;

— внутрішньо тарифні оклади, що обговорюються в угоді між службовцем і компанією;

— виплати за виконання функцій вищого керівництва.

Характерна особливість систем стимулювання на Заході – повсюдне поширення заохочення нововведень. Так на більшості західноєвропейських фірм формуються преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва тощо.

Заохочення промислово-виробничого персоналу за створення, освоєння нової продукції, оснащення та нових технологій не є новим для вітчизняних підприємств, але що дійсно заслуговує на увагу це той акцент який робиться на цьому виді стимулювання. На нашу думку відповідне положення про преміювання повинно бути розроблено на будь-якому підприємстві, до кола преміювання повинні бути включені абсолютно всі особи які приймали участь в розробці, впровадженні нововведень, ресурсозберігаючих технологій, заходів раціоналізаторства та заходів підвищення ефективності виробництва. Розміри премій за даним видом стимулювання не повинні бути обмежені абсолютними розмірами, їх розрахунок доцільно здійснювати не в залежності від заробітної плати відповідних працівників, а визначати як відсоток від економічного ефекту отриманого в результаті впровадження нововведень.

У відомій компанії "Fiat" є досвід застосування системи так званих "відкладених" премій. Суть її полягає у тому, що за створення нової продукції встановлюються премії для персоналу, залученого до процесу нововведень, але виплата їх відкладається на фіксований термін, наприклад на один чи два роки. Після закінчення цього терміну попередньо встановлений розмір премії корегується на коефіцієнт від 0 до 1,4 залежно від "поведінки" нової продукції на ринку, оцінки її споживачем та комерційних результатів від продажу цієї продукції.

Система "відкладених" премій є надбанням не тільки компанії "Fiat", вона знайшла застосування в різноманітних варіантах на ряді фірм Німеччини, Франції, Англії та інших країн. У Франції, наприклад, працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п'ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, проценти на неї не підлягають оподаткуванню, що створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві.

Механізм системи "відкладених" премій можна використати на вітчизняних підприємствах але коло преміювання буде охоплювати працівників відділу маркетингу, конструкторського бюро, керівного складу підприємства та інших підрозділів, які безпосередньо пов'язані з розробкою та реалізацією нової продукції. Вважаємо неефективним включення до кола преміювання весь персонал підприємства. Основні та допоміжні робітники можуть отримувати премії у зв'язку з впровадженням нової продукції але лише під час освоєння виробництва цих видів продукції.

Використовуючи за основу механізм "відкладених" премій ми пропонуємо застосування в практиці українських підприємств "систему перенесених премій". Її суть полягає в перенесенні сплати премії якщо за звітний місяць за всіма показниками преміювання вона менше 10 % основної заробітної плати. Ця частина премії, не виплачується, а переноситься на наступний місяць. У наступному місяці преміювання

здійснюється за таким же принципом з врахуванням перенесеної частини премії, тобто спочатку нараховується залишок, а потім здійснюється преміювання за поточний місяць із врахуванням нижньої межі. У випадку перевищення 50% основної заробітної плати премія виплачується у повному обсязі. Таке перевищення при умові правильної побудови системи преміювання буде мати разовий характер.

Організація преміювання з використанням системи перенесених премій повинна здійснюватись на основі організації внутрішнього обліку результатів трудової діяльності працівників на яких вона розповсюджується. В положенні про преміювання фіксується умова виплати премії яка більша 10 % відсотків основної заробітної плати.

Переваги даної системи:

- 1) враховується навіть незначне поліпшення показників роботи працівників;
- 2) за рахунок чіткого обмеження можна прогнозувати преміальні виплати на майбутні періоди;
- 3) можна розширити коло додаткових показників преміювання без погіршення ефективності за основними напрямками.

Структура заробітної плати на італійських підприємствах відрізняється значною роздрібненістю, яка полягає у тому, що крім галузевої тарифної ставки, на підприємствах діють більше п'ятдесяти компонентів надбавок і премій: персональні і колективні надбавки до ставки, надбавки у зв'язку зі зростанням вартості життя і за стаж, регулярні і нерегулярні премії, відрядні при роботки. Виплати, що входять у систему оплати праці, поділяються на: договірні, які включають усі види оплати праці, зафіксовані в трудовому договорі, і недоговірні, на основі яких устанавлюється диференціації заробітної плати, що забезпечує низку переваг для визначеної категорії робочої сили. Є кілька методів диференціації заробітної плати: між різними категоріями робочої сили, підприємствами, галузями, районами. На італійських підприємствах діють, як правило, єдині галузеві тарифні системи для робітників та службовців, розбиті на дві частини: одна частина розрядів служить для тарифікації тільки праці робітників, інша частина — тільки службовців, однак також є загальні розряди для робітників та службовців з однаковим рівнем кваліфікації. Кількість об'єднаних розрядів коливається від 1-го у паперовій промисловості, в якій діє 10-ти розрядна сітка, до 9-го розряду, який привласнюється службовцям або робітникам, до 4-го — у металургії і машинобудуванні у діючій 8-ми розрядній сітці і нафтопереробці 7-ми розрядної сітки. Основою диференціації заробітної плати є встановлення співвідношень тарифних ставок робітників та службовців. При цьому, для забезпечення більшого розриву в оплаті праці цих категорій робочої сили розробляється динаміка тарифних співвідношень між так званими провідними спеціалістами, що не виконують управлінські функції і кваліфікованих робітників. Значна роздрібненість системи матеріального стимулювання на італійських підприємствах, що відрізняє її від інших систем, має спільні риси з системою матеріального стимулювання підприємств України, яка теж характеризується наявністю галузевих угод, 8-ми розрядних тарифних сіток, і тому не містить нового підходу до управління матеріальним стимулюванням персоналу. Крім того, наявність більше 50 видів надбавок та доплат призведе не до покращання результатів праці, а до плутанини при їх встановленні і виявиться незрозумілим для багатьох працівників українських промислових підприємств.[6]

Заслуговує на увагу досвід Японії щодо економічного стимулювання праці. Одним з факторів успішного розвитку японської економіки є ефективна система стимулювання праці. Вона інтегрує добре продумані і неухильно використовувані (особливо на великих підприємствах) форми і методи підвищення трудової активності персоналу, що за своїм характером підрозділяються на дві тісно пов'язані між собою

групи економічних і психологічних стимулів. У рамках даної роботи розглянемо більш докладно групу економічних стимулів.

Головним економічним стимулом підвищення трудової активності працівників є заробітна плата. Крім основної заробітної плати працівники двічі в рік (влітку й узимку) одержують грошові премії, розмір яких залежить від результатів діяльності компанії.

Ефективним стимулом є надання працівникам матеріальної допомоги у виді різних одноразових виплат - на житло, деякі види комунальних послуг, харчування, одяг, транспорт, культурні і медичні витрати. Ці виплати носять разовий характер і виплачуються лише у виняткових випадках, будучи, своєрідною благодійною допомогою.

Поряд із внутріфірмовою системою вихідної допомоги діє і ряд інших загальнодержавних видів соціального страхування, якими в обов'язковому порядку охоплені всі підприємства з числом зайнятих 5 і більше осіб. Таким чином, існує всеохоплююча загальнонаціональна система соціального страхування, що включає як власне соціальне страхування, так і пенсійне забезпечення.

Мова йде про страхування і пенсійне забезпечення по старості, інвалідності і у випадку втрати годувальника; страхування у випадку хвороби, вагітності і родів; страхування по безробіттю і від нещасного випадку на виробництві. На відміну від внутріфірмових систем вихідних виплат всі ці види страхування носять платний характер. Страхові фонди формуються за рахунок обов'язкових щомісячних внесків безпосередньо застрахованих, підприємства і держави.

Аналіз систем матеріального стимулювання персоналу розвинутих країн показав, що деякі з них мають спільні риси з українськими системами, але більшості властиві індивідуальні риси, які доцільно застосувати в Україні.

Так, доцільними є встановлення розміру додаткового стимулювання з прибутку пропорційно його розміру, як рекомендують провідні американські вчені-економісти, індексація заробітної плати, яка відображає вартість життя (Франція), створення кредитного фонду на підприємстві (Швеція). Крім того, зарубіжні системи матеріального стимулювання постійно переглядаються та вдосконалюються, що не характерно для українських систем.

Тому необхідно вдосконалити складові існуючих систем матеріального стимулювання персоналу, використовуючи комплексний підхід, що дасть змогу визначити найбільш прийнятні для України системи оплати і преміювання праці персоналу, перероблені з урахуванням особливостей економічних процесів, що протікають в Україні і продовжувати вивчати зарубіжний досвід з метою його творчого застосування в умовах вітчизняної економіки.

## Список літератури

1. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 350с.
2. Экономика США / Под ред. В.Б. Супян. – М.: Питер – 2003. – С. 62.
3. Калина А., Осокина В. Регулирование зарплаты за рубежом // Персонал. – 1995. – №1. – С. 103 – 119.
4. Колот А.М. Мотивация персонала. Підручник. – К.: КНЕУ, – 2002. 337 с.
5. Хлынов В.Н. Японские “секреты” управления персоналом. – М.: Изд. фирма “Восточная литература” РАН, 1995. – 110 с.
6. Савон Р.Л. Оборотно́сть сукупних активів як фактор ефективності управління промисловим підприємством (зарубіжний і вітчизняний досвід) / Р.Л. Савон // Актуальні проблеми економіки. - 2002. - №12. - С.53-58.

## **Мировой опыт строения эффективной системы оплаты труда на предприятии**

Изучен зарубежный опыт систем оплаты труда, модели оплаты персонала и их связь с результатами работы конкретного работника, хозяйственного подразделения или предприятия в целом. Проанализированы критерии эффективности систем мотивации труда, ее действие для достижения стратегических целей предприятия.

Проработана специфика предприятий, их конкурентные преимущества, сильные и слабые стороны, особенности корпоративной культуры при разработке систем мотивации и оплаты труда.

*V. Baranov*

The explored foreign experience of the systems of the payment of the labour, models of the payment of the labour of the personnel and their relationship with result of the function(working) the separate workman, economic subsection or enterprises as a whole. The analysed criteria to efficiency of the system to motivations of the work, its actions on achievement strategic integer enterprises. Processed specifics enterprise, their competitive advantage, strong and weak sides, particularities of the corporative culture at system development to motivations and payment of the labour.

Одержано 27.09.11