

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ**

Зарубіжний досвід у системі оплати праці доцільно враховувати в українській практиці для пошуку сингулярних точок досягнення рівноваги у сфері зайнятості, підвищення ефективності виробництва і використання трудового потенціалу, переходу до гнучкої системи заробітної плати.

В останні 20-30 років у промислово розвинутих країнах державна політика регулювання заробітної плати дещо послабилась. Зокрема, йде поступова відмова від жорсткої державної регламентації тарифних ставок за умов росту заробітної плати, одержання премій, надбавок. Якщо раніше при коригуванні заробітної плати виходили з принципу: подорожчання життя повинно бути компенсовано адекватним зростанням заробітної плати, то тепер домінує інший підхід - підвищення продуктивності праці та досягнення відповідних фінансових результатів підприємства є вихідними економічними умовами для зростання заробітків працюючих. Враховується стан попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці, а також специфічні соціально-економічні умови, які складаються в окремих регіонах.

В цілому вихід країн із структурної кризи 70-х - початку 80-х років був окреслений корінними, змінами в сфері оплати праці та соціального партнерства. Досягнення рівноваги у сфері зайнятості, підвищення ефективності було здобуто за рахунок гнучкості системи заробітної плати, яка передбачала зміну заробітної плати в залежності від динаміки економічних показників, продуктивності праці, інфляції тощо.

У процесі реалізації програм виходу із структурної кризи було виділено три групи факторів, які зумовили стратегію переходу до гнучкої системи заробітної плати:

- ті, що зв'язані з НТП;
- ті, які впливають на соціальну ситуацію;

— ті, що обумовлені характером регулювання ринку праці.

У системі факторів, які зв'язані з НТП, розвиток мікроелектроніки, новітніх засобів праці, біотехнологій із використанням нетрадиційних видів сировини і матеріалів, енергії привели до зміни не тільки організації, але й ритму, інтенсивності, методів роботи, розширення і виникнення нових професій, які потребують спеціальних знань.

Важливою умовою досягнення рівноваги у сфері зайнятості є гнучке використання політики встановлення мінімального рівня заробітної плати. В умовах досконалої конкуренції на ринку праці тенденція падіння розмірів заробітної плати до межі будь-якого мінімуму засобів існування не є неминучою. Підприємці можуть віддавати перевагу низькій заробітній платі. Але на конкурентному ринку вони не можуть встановлювати такий рівень зарплати, який задовольняв би лише їх інтереси. Поки кількість підприємств велика і вони не укладуть між собою угод, їх попит на робочу силу будь-якої категорії викликатиме підвищення заробітної плати до того рівноважного рівня рівноваги, при якому вся запропонована в наступний період робоча сила буде поглинатися.

Робітники можуть вимагати ще вищих ставок заробітної плати, але за умов конкуренції вони також не отримають бажаного. Поки робітники не укладуть між собою угод із метою обмеження пропозиції робочої сили, вони не можуть домогтися підвищення ставок заробітної плати відповідно до встановленого у процесі конкуренції рівня рівноваги. Але держава встановлює свої умови функціонування ринку праці з тим, щоб керувати соціальною ситуацією і не допускати конфліктів. Тому в умовах конкурентного ринку праці процедура встановлення і механізм перегляду мінімального рівня заробітної плати у різних країнах відрізняються суттєво.

В одних (США, Франція, Канада, Нідерланди, Іспанія, Португалія, Люксембург) існують офіційно встановлені державою гарантовані загальнонаціональні мінімуми заробітної плати; в інших (Бельгія, Греція) — мінімуми встановлюються в результаті загальнонаціональної угоди уряду, професійних

спілок, підприємств; в Італії, Німеччині, Великобританії, Японії загальнонаціональні мінімуми заробітної плати відсутні взагалі і замість них застосовуються галузеві.

Для молоді у віці до 18 років встановлюються понижені мінімуми заробітної плати в процентному відношенні до дорослих. Так, у Франції для осіб, молодших 18 років, мінімальна заробітна плата знижується на 10%, а молодше 17 років — на 20% мінімуму для дорослих [ 1, с.144].

Гнучка оплата праці на підприємствах передбачає залежність заробітку, по-перше, від індивідуальних якостей і заслуг працівників (індивідуалізація заробітної плати), а, по-друге, від результатів діяльності підприємства.

Індивідуалізація заробітної плати не є чимось новим. Навіть у часи найширшого застосування відрядної системи оплати праці заробітна плата була індивідуалізована і безпосередньо пов'язана з персональним виробником. Тепер, коли 70-80% працівників різних країн Заходу переведені на погодинну оплату, індивідуалізація набула нових рис, оскільки змінилися критерії оцінки працівників і результатів їх праці.

Суттєвій корекції підлягають на підприємствах і галузеві угоди з приводу оцінки якості праці. Якщо на рівні галузей у розрахунок приймаються професійна підготовка і складність виконуваних функцій, то на підприємствах все більшу роль відіграють індивідуальні якості того, кого наймають.

За оцінками західних економістів, індивідуалізація заробітної плати включає наступні елементи:

- визначення розмірів мінімальної заробітної плати для кожної категорії працівників з урахуванням усіх виплат;
- неоднакове підвищення заробітків у рамках заданого загального фонду заробітної плати;
- відмова від індексації заробітної плати в зв'язку з зростанням цін;

— орієнтація при вирішенні питання про персональні надбавки не на стаж, а на заслуги працівників.

Процедура оцінки праці робітника і виконуваних ним функцій є непростю. Спочатку визначаються критерії оцінки: складність і рівень автономності в роботі (критерії відносяться до робочого місця), поведінка і готовність до змін, ініціатива, почуття відповідальності. В залежності від сумарної оцінки визначається рівень підвищення заробітної плати.

Незважаючи на всі труднощі практичного застосування, індивідуалізація заробітної плати широко розповсюджена в багатьох економічно розвинутих країнах. Так, у США 75% компаній застосовують подібні форми оплати праці. У Франції в 1988 році індивідуальну надбавку до зарплати одержали 49% найманих працівників, у тому числі: 47% - робітників, 45% - службовців, 59% — техніків і майстрів, 52% — спеціалістів вищої кваліфікації. Індивідуалізація заробітної плати в цілому позитивно впливає на її ріст. Наприклад, серед французьких працівників повільніше росте заробіток тих, чия зарплата підвищується тільки в загальному порядку, швидше — у тих, кому зарплату підвищують строго індивідуально, і найшвидше — у тих, хто користується і загальним, і індивідуальним підвищенням.

Принцип рівної оплати за рівну працю передбачає єдині для норм часу тарифні умови працівників, що виконують однакову роботу однакової кваліфікації з однаковою інтенсивністю. Він не має нічого спільного з зрівнялівкою. Треба відзначити, що ця система не виключає диференціації заробітної плати в залежності від конкретних трудових результатів. Це принципово відрізняє «шведський варіант» від класичного капіталізму, при якому ті, що працюють у процвітаючій фірмі, заробляють більше своїх колег, зайнятих на менш прибуткових підприємствах.

Політика «солідарної» або егалітарної заробітної плати направлена на вирішення низки цільових завдань. Перш за все вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення

виробництва на основі найпередовіших досягнень науки і техніки. Якщо всі підприємства виплачують рівну заробітну плату за рівну працю, незважаючи на рівень прибутків, то тим підприємствам, у яких ефективність менша, важко конкурувати. Тому застаріла і малопродуктивна діяльність підприємств припиняється навіть швидше, ніж якщо б вони вели конкуренцію при нижчому рівні заробітної плати.

Водночас високоприбуткові підприємства і галузі розвиваються ще швидше, ніж у тому випадку, коли б вони підвищували заробітну плату найманих робітників за рахунок високих прибутків. Це сприяє швидкому розширенню засобів і обсягів виробництва.

Шведська модель заробітної плати не тільки сприяє прискоренню ліквідації низько-рентабельних підприємств у рамках даної галузі, але й стимулює необхідні зміни в економіці. До речі, ці зміни досить суттєві. Так, у країні практично ліквідована одна з матеріаломістких галузей — цивільне суднобудування, приблизно удвічі скоротилися низькорентабельні: гірничодобувна промисловість, виробництво сталі і випуск продукції легкої промисловості. У той же час швидкими темпами розвивається машинобудування і, зокрема, такі високорентабельні галузі, як автомобілебудування, виробництво засобів зв'язку, електроніка й енергетичне машинобудування.

Політика єдиного рівня “солідарної” позитивний вплив на структуру доходів і витрат виробництв, їх розподіл і використання. Ту формальних основ вимагати підвищення опл частини прибутку, що отримана поза нормативі результаті підприємці одержують можли розширення і модернізацію виробництва.

Основною характерною перевагою цієї моделі заробітної плати в Швеції є те, що вона дає можливість органічно поєднувати широкі можливості для підприємницької діяльності, жорсткого відбору найбільш ефективних підприємств, постійного зростання життєвого рівня всіх верств населення в міру зростання ефективності розвитку галузей і підприємств,

створює сприятливі умови для уникнення соціальних конфліктів, зводить до мінімуму плинність кадрів через різницю у рівнях заробітної плати.

Іншою є система заробітної плати в Японії. Питання оплати праці в цій країні є складовими елементами системи так званого найму на все життя, основним предметом колективно-договірної системи регулювання умов праці. В Японії частка заробітної плати, що залежить від індивідуальних результатів роботи і фінансового становища фірми, складає в середньому тільки 25 відсотків.

Необхідно відзначити, що в порівнянні з іншими розвиненими країнами частка заробітної плати в загальній сумі витрат японських компаній на робочу силу дуже велика. За останні 20-25 років вона складала в середньому 85 відсотків. Для порівняння: витрати на заробітну плату в Англії і США станом на 1991 рік не перевищували 73%, в ФРН — 57%, у Франції— 55%, Італії— 50%, маючи при цьому тенденцію до зниження [3, с.18]. Ці обставини свідчать про те, що заробітна плата в Японії виступає як складний і найважливіший об'єкт управління.

Система матеріального стимулювання в Японії відрізняється від відповідних систем на Заході тим, що економічну зацікавленість робітника до праці тут проводять не шляхом зв'язку рівня праці з його результатами, а через задоволення його життєвих потреб. Японська система заробітної плати обґрунтовує рівень винагороди не виробництвом, а вартістю життя працівника. Особливий тип матеріального стимулювання в Японії— “пожиттєва зарплата” (рис. 1), суть якої полягає в тому, що в японській фірмі стимулюється не стільки праця, скільки безпосередньо робітник, не просто його трудова функція, а весь творчий потенціал індивіда [2. с.88].



Рис. 1. Структура “пожиттєвої” зарплати робітників Японії

Місячна заробітна плата — це основний елемент не тільки “пожиттєвої” зарплати, але і сукупність витрат на робочу силу. На її долю припадає близько 70% цих витрат. Структурно місячний заробіток складається з постійної і змінної частини. Постійна частина — це тарифний заробіток (тарифна ставка плюс тарифні надбавки до неї), змінна — оплата понадурочного часу.

У своїй практиці матеріального стимулювання праці більшість компаній сьогодні ідуть шляхом синтезованої системи оплати праці, що включає елемент традиційної (повікової) і нової (трудової) тарифікації працівників.

Згідно з прийнятими умовами розмір основної заробітної плати визначається за чотирма показниками: вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Особиста тарифна ставка, як одна із складових синтезованої системи, будується на складанні двох параметрів: віку і стажу робітника.

При всій різноманітності варіантів типовий вид тарифної сітки зводиться до наступного. По горизонталі значення ставки диференційовані за

віком, а по вертикалі — за стажем роботи. Ставка конкретного робітника знаходиться на перехресті відповідних значень його віку і стажу. Надбавка за стаж на протязі всієї шкали однакова. Вся шкала за віком поділена на рівномірні (за часом і розміром надбавки до заробітку) проміжки, відповідні різні періоди життя. Якщо працівник молоді надбавка мінімальна. Потім із зростання його потреб через одруження, народження дітей надбавка зростає до максимальних розмірів. У міру стабілізації життєвих потреб, а також із збільшенням абсолютних розмірів заробітної плати в цілому надбавки починають зменшувати. Ця хвилеподібна динаміка, що широко використовується японськими компаніями, відображає модель необхідних потреб у ході життєвого циклу японця.

З допомогою синтезованої системи заробітної плати японські компанії намагаються сьогодні уникнути автоматичного зростання заробітку в залежності від перебування людини у складі фірми без врахування кінцевого результату, як бувало раніше. Розмір трудової тарифної ставки пов'язує грошову винагороду працівника з ефективністю його праці. Тому в сітці трудових ставок їх значення по горизонталі диференціюється за професійними розрядами, відображаючи рівень кваліфікації, а по вертикалі — за результативністю праці, в балах, на основі оцінок, отриманих у процесі атестації чи конкурсу.

Японські працівники отримують сьогодні приблизно четвертину своєї річної винагороди у вигляді бонусів (премій). Бонуси видаються всьому персоналу, форми та їх розміри у робітників співставимі з розмірами бонусів службовців. Більше 2/3 підприємств використовують у формулах розрахунку розміру бонуса оцінку заслуг працівника.

Традиційна одноразова вихідна допомога, яка виплачується фірмою тим постійним працівникам, які покидають фірму, сьогодні активно перетворюється в пенсії від підприємства. Крім того, вихідна допомога виплачується працівникам, які ще не досягають пенсійного віку, і тим, що покидають фірму. Диференціація вихідної допомоги покликана забезпечити



потреби в робочій силі необхідної якості, а також служити стимулом тривалого стажу за допомогою оцінки та розмірами тієї ж допомоги.

Оригінальною і вартою уваги як такої, що сприяє високій ефективності використання трудового потенціалу підприємств та зниження витрат виробництва, є система організації заробітної плати і матеріального стимулювання, яка впроваджена на одній із провідних фірм електронної промисловості в Японії— “Омрон“ [2.156].

Головний девіз менеджменту на фірмі — “Більша зарплата — більша ефективність“. Його пріоритети прямо протилежні загальноприйнятій концепції: “Більша ефективність — більша зарплата“. Вирішальним фактором було те, що виробництво товарів на основі всесторонньої стандартизації давало можливість встановлювати низькі ціни. Велика товарна маса швидко поглиналась ринком, чому сприяв високий рівень заробітної плати. У результаті вся компанія отримує все більші доходи і прибуток, що дає можливість проводити нове підвищення заробітної плати (рис.2).



Рис. 2. Взаємозв'язок високої зарплати і доходів.

Найважливіше для визначення заробітної плати — правильна оцінка роботи того чи іншого працівника. Якщо зарплата співвідноситься у відповідності зі здібностями і стараннями, то це без сумніву сприяє приходу

на підприємство талановитих людей.

Достойне місце займає грамотно побудована гнучка система матеріального стимулювання у США. Прикладом такої побудови є підхід, застосований у “Лінкольн електрик компанії”. Його перевага — простота й ефективність. Групова, по суті, система матеріального стимулювання передбачає виплату працівникам індивідуальних премій. Суть системи полягає в наступному. Річний преміальний фонд складає 100% від базового розміру заробітної плати, що нараховується працівникам. За підсумками діяльності року рада директорів компанії залишає певну частину прибутку за вирахуванням капітальних вкладів і різного роду страхових і резервних внесків на преміювання робітників і службовців. Це і є фонд для індивідуального преміювання. Згодом він ділиться на загальну суму затрачену на утримання працівників за цілий рік. Отр “преміальним фактором”.

Розмір індивідуальних премій визначається добутком величини “преміального фактору” на розмір індивідуальної заробітної плати і на “результативний фактор” — коефіцієнт, який коливається в межах від 0,8 до 1,2. Він встановлюється працівникам індивідуально за результатами обстежень, що проводяться протягом року в залежності від таких показників: кількість і якість виконаної роботи; надійність і безпека роботи; кількість розроблених раціоналізаторських пропозицій.

У середньому “результативний фактор” для працівника приймається за одиницю.

У виробничій сфері США та Канади популярна система оплати IMPROCH, яка включає видачу співробітникам 50% економії від зростання продуктивності праці у вигляді премій. Мета системи стимулювання працівників — збільшення виробітку. Ця система отримала розповсюдження не тільки на приватних фірмах, але й у державних.

Стимули, що використовуються у США, можна поділити на дві категорії:

— стимули, які підтримують престиж фірми, забезпечують підбір та закріплення найбільш кваліфікованих кадрів (відрахування до пенсійного фонду, страхових і лікарняних кас, право придбання акцій на пільгових умовах, участь у прибутках незалежно від показників праці, рівень оплати залежно від престижу фірми);

— стимули, що сприяють підвищенню продуктивності праці та якості продукції, забезпечують високий рівень віддачі праці (різні види преміювання як у формі прямих грошових виплат, так і відрахувань, збільшення заробітної плати, просування по службі, моральне стимулювання: відзнаки, спеціальні значки, емблеми, медалі, призи).

Досвід засвідчує, що найбільш ефективними стимулами праці працівників та керівників за сучасних умов є володіння частиною акцій компанії, велика відповідальність підтверджена відповідною посадою, керівництво спеціалізованими програмами, грошові винагороди, переважно короткострокове преміювання, “прив’язане“ безпосередньо до підсумків праці, а також підвищення заробітної плати за результатами праці. Слід зазначити, що найбільш ефективні перші три види стимулів, які не потребують значних грошових витрат від підприємця.

У промисловому секторі, банківській системі, сфері послуг і охороні здоров’я все ширше використовуються “гнучкі“ форми оплати праці, які поряд з “твердою“ заробітною платою передбачають винагороду за результатами праці за принципом пайової участі працівників у прибутках компанії з урахуванням їх індивідуальної кваліфікації, особистого трудового внеску.

У США компанії “Пюкор“, “Уоргінгтон індастріз“, “Черарек етіл“, що мають різного роду системи участі працівників у прибутках, виплачують персоналу чималі кошти, мають високопродуктивну робочу силу і майже не здійснюють ніяких звільнень.

Система участі в прибутках доповнюється залученням працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуків вирішення проблем,

шляхів удосконалення і розвитку виробництва.

Виплати з преміального фонду можуть бути часткою додаткової вартості, а також певною частиною валової заробітної плати, яку підприємці надають працівникам у залежності від розміру прибутків, від успішності діяльності компанії. Такі виплати звільнені від податків, що стимулює впровадження даної системи.

Досить часто у рамках системи участі в прибутках працівникам видають премії або їх частину у формі цінних паперів — акцій підприємства. У США більше 20% працівників крупних фірм охоплені різними варіантами реальної участі в прибутках.

Отже, основні концептуальні положення зарубіжних систем заробітної плати доцільно адаптувати до українських умов, враховуючи рівень розвитку економічної, етно-культурної специфіки, при створенні механізму стимулювання продуктивності праці, підприємницької та ділової активності. Адже в матеріалах Третьої міжнародної наукової конференції «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: регіональні і соціально-економічні аспекти» (Ялта-Форос, 1998 р.) вказується, що “створення чи відродження будь-якої країни передбачає необхідність розбудови соціальної держави, яка повинна увібрати в себе все краще із світового досвіду та врахувати власні історико-національні особливості [4, с.24]”. Така попередня робота повинна передувати розробці та реалізації власне української моделі державотворення.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Емонохова Л.Г. Наемный труд во Франции.-М.: Прогрес, 1991,- 194 с.
2. Кадзума Татеиси. Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена. - К.: Укрзакордонвизасервис, 1992. - 204 с.
3. Колот А. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу // Україна: аспекти праці. - 1998. - № 1. - С. і 6-20.
4. Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: регіональні і соціально- економічні аспекти: Матеріали третьої міжнародної наукової конференції, 14-16 вересня 1998 року, Ялта-Форос.-К., 1998. -390с.