

М. Б. Махсма, канд. екон. наук, доцент,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Стаття присвячена висвітленню досвіду вдосконалення матеріального стимулювання працівників у компаніях розвинутих країнах. Основна увага приділена особливостям застосування ними погодинної форми оплати праці, колективного та індивідуального преміювання.

The article is devoted to covering of experience of improving material stimulation of the company's personnel in developed country. The main attention is devoted to the speciality of applying the time-rate wage system, the collective and individual premiums in it.

Важлива роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, а саме вона забезпечує успішність його функціонування в умовах ринкової економіки, відводиться мотиваційній системі. Дієвість останньої у великій мірі залежить від ефективності застосовуваної системи матеріального стимулювання персоналу, оскільки саме матеріальні стимули залишаються найбільш впливовими в умовах товарно-грошових відносин.

Питання ефективної організації оплати праці на підприємствах постають особливо гостро на сучасному етапі розвитку економіки України, зростання їх актуальності зумовлене невідповідністю, у більшості випадків, системи матеріального стимулювання працівників, застосовуваної вітчизняними підприємствами, сучасним вимогам ринку. Серед основних недоліків існуючої системи організації оплати праці можна назвати безпрецедентно низьку ціну робочої сили, що проявляється у мізерності заробітної плати переважної більшості працівників підприємств; відсутність достатньої диференціації в оплаті праці різних категорій працівників, що не дає можливості адекватно оцінити найбільш талановитих працівників (продовжують панувати принципи «зрівнялівки» на злидній основі у розподілі — спадок минулої системи); слабкий зв'язок рівня оплати з результатами та якістю праці (у багатьох випадках відсутня реальна мотивація персоналу, оскільки запланований фонд оплати праці здебільшого використовується рівномірно протягом року не залежно від результатів господарської діяльності); недотримання закону випереджаючого зростання продуктивності праці (заробітна плата часто піднімається у зв'язку з інфляційними процесами); відсутність швидкої реакції мотиваційної системи на зміни ринкових умов тощо.

Усі ці та багато інших недоліків застосовуваних методів мотивації усугубляються такими негативними явищами перехідної економіки як: криза неплатежів, існування заборгованостей із виплат заробітної плати, диспропорції у міжгалузевих співвідношеннях оплати праці та іншими. В цих умовах вітчизняним підприємствам доцільно звернути увагу на досвід ефективного матеріального стимулювання економічно розвинутих країн.

Огляд сучасних літературних джерел з цього напрямку дозволяє виділити такі основні тенденції у організації оплати праці у зарубіжних підприємствах і організаціях:

Перш за все — це повна самостійність і свобода господарюючого суб'єкта у виборі форм, систем, методів матеріального стимулювання свого персоналу, обмеженнями тут виступають лише чинне законодавство та економічна доцільність. Обирається така система організації праці, яка сприяє найбільш раціональному використанню виробничих ресурсів і задовольняє інтереси усіх учасників виробництва. Показовим є широкий вибір систем матеріального стимулювання. Так, наприклад, планів участі працівників у прибутках компанії в США налічується кілька тисяч [1].

Спостерігається дедалі більша орієнтація фірм у встановленні окладів і ставок на кон'юнктуру ринку праці. Компанії намагаються платити своєму персоналу на рівні конкурентів. Наприклад, американська компанія «Міннесота Майнінг Мен'юфекчурінг», що виробляє 60 тис. видів товарів систематично обстежує рівні оплати праці по 65 основним професійним групам у 16 основних конкурентів, і встановлює виходячи з цього заробітну плату для кожної професійної групи свого персоналу у межах 3 % середньої величини заробітної плати у конкурентів.

Організація оплати праці здійснюється переважно на основі тарифної системи. Найбільш поширеними є єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, пайова тарифна система та інші. Єдина тарифна сітка застосовується для всіх категорій персоналу підприємства: працівників, керівників, спеціалістів, службовців. Середня кількість розрядів у середній американській компанії коливається від 15 до 30. Єдина тарифна система отримала розповсюдження і в Україні, що правда переважно у бюджетній сфері. В промисловості, наприклад, застосовується 17-ти розрядна тарифна сітка. Так працівники промислових підприємств тарифікуватися в межах 1—7 розрядів, спеціалісти — 3—11, керівники — 6—17 в межах 17 розрядної тарифної сітки [2]. Використання єдиної тарифної сітки забезпечує перехід від галузевого до міжгалузевого професійно-кваліфікаційного принципу регулювання оплати праці, створення у працівників стимулів до постійного підвищення кваліфікаційного рівня. Диференціація заробітної плати залежно від зарплатоутворюючих чинників сприяє виконанню нею відтворювальної та стимулюючої функцій.

Характерним є застосування широких «вилок» окладів і ставок, для більшої диференціації оплати праці, більшої індивідуалізації трудових доходів тарифний розряд розбивається на 2—3 тарифні ставки [3].

В межах тарифної системи оплати праці найбільш поширеною є годинна форма оплати праці, застосовуються різні її системи. Перехід до

погодинної форми зумовлений як техніко-технологічними змінами у виробництві, підвищенням рівня його механізації та автоматизації, так і необхідністю підвищення якості продукції. Слід відмітити, що особливістю застосування погодинної форми оплати праці у розвинутих країнах є її поєднання з нормованим завданням, що передбачає те, що обов'язковою умовою отримання погодинної ставки є виконання певного обсягу і якості робіт розрахованих на основі науково обґрунтованих норм праці.

Що стосується структури заробітної плати, то тут характерним є збільшення масштабів застосування систем змінної заробітної плати і зростання змінної частини у загальному доході працівника. Системами змінної заробітної плати є системи стимулювання продажів (комісійні), різновидами яких є фіксована грошова сума за кожну продану одиницю, фіксований відсоток маржі за контрактом тощо.

Спостерігається стійка тенденція індивідуалізації заробітної плати, що дозволяє більш повно оцінювати індивідуальні заслуги працівника (його результати праці, ділові якості тощо) у досягненні загального результату підприємства. Все більшого поширення у західних фірмах набувають багатofакторні методи оцінки заслуг працівників. Найчастіше в якості факторів, що визначають заслуги працівника виступають результативність та якість праці, своєчасність її виконання, методи роботи та інші.

Все більше розповсюджуються системи оплати за знання та компетенцію, як правило вона охоплює висококваліфікованих працівників та керівників. Причому тут спостерігається принаймні дві тенденції. Перша передбачає встановлення посадових окладів за системою так званих грейдів (ступеней, класів). Цікава дана система тим, що при формуванні фонду оплати праці оцінюється вага і цінність самої посади, а не працівника, що її обіймає. Оцінка посади здійснюється за трьома напрямками: знання і вміння необхідні для її обіймання, міра відповідальності та результативність. На основі посадових інструкцій та спеціально розробленого списку питань кожну посаду відносять до того чи іншого грейду, якому відповідає певний рівень посадового окладу. На Заході система заробітної плати за грейдом притаманна багатьом великим компаніям (Kodak, Pepsi, IBM, BMW). В Україні вона також набуває поширення, її уже впровадили такі компанії як Інтертайп, Перший український міжнародний банк, УМС, Азовсталь [4].

Друга тенденція, що спостерігається в системі оплати за знання та компетенцію є майже протилежною до першої. Вона проявляється в тому що у багатьох фірмах доплати за компетенцію переносяться з роботи на самого працівника, тобто оцінка робіт перетворюється на оцінювання здібностей працівника. Його заробітна плата ставиться у залежність від набору професій, спеціальностей, які він опанував. Отже з набуттям кожної нової професії працівник отримує надбавку, в тому разі якщо отримані знання використовуються ним у роботі.

Важлива роль у матеріальному стимулюванні працівників західними компаніями відводиться преміюванню, причому застосовуються як групові премії, що нараховуються за результатами роботи організації так і індивідуальні, тобто за результати роботи самого працівника. Слід відміти-

ти, що преміювання у багатьох фірмах все більше відображає колективні результати праці. Система колективного преміювання узгоджує індивідуальну винагороду з результатами досягнутими всією компанією. Перевагами преміювання заснованого на груповій винагороді є те, що воно сприяє вихованню у персоналу фірми духу колективізму, сприяє розвитку навичок роботи у команді, зростанню відповідальності працівників і більш добросовісному їх ставленню до виконання своїх обов'язків, створює більш здоровий мікроклімат у колективі, оскільки позбавляє суперництва, властивого багатьом видам індивідуального преміювання.

Система колективного преміювання представлена преміями за результатами роботи організації, участю працівників у прибутках, участю працівників у акціонерному капіталі. Остання відбувається у формі створення робітничої власності шляхом безоплатної передачі частини акцій працівникам, продажу їм акцій зі знижкою, заснування товариства з пайовою участю співробітників тощо. Відсоток акціонерної власності працівників у великих американських компаніях коливається від 2 до 10 %, у середніх та дрібних від 20 до 35 % [1]. Крім того для стимулювання керівників можуть застосовуватися так звані опціони, які передбачають надання можливості керівникам придбання акцій корпорації за фіксованою ціною у певний момент часу у майбутньому, що дає можливість реалізувавши опціон отримати дохід від росту ринкової ціни акцій компанії у тому разі, якщо компанія є прибутковою і конкурентоспроможною.

Участь працівників у прибутках, передбачає розподіл певного відсотку прибутку компанії між її працівниками. Характерним для багатьох фірм є відстрочений характер вказаних платежів. Відрахований відсоток прибутку, що належить до видачі працівникам акумулюється на спеціальних рахунках і може бути отриманий працівником за певних умов: вихід на пенсію, хвороба, навчання тощо.

Зростає важливість і індивідуального преміювання працівників. Широко застосовуються преміювання від часової тарифної ставки, посадового окладу, індивідуальне преміювання керівників. В деяких фірмах річна премія керівника може сягати 30 % від його річної заробітної плати. Продовжують використовуватися і системи преміювання на основі бонусів, як «підсилюючі програми». В ідеї програми бонусів лежить принцип стимулювання у працівника певної моделі поведінки, що відображає цінності компанії і визнається нею. Прикладами бонусних програм є програми бонусів для керівників, преміювання кращих працівників, преміювання працівників за раціоналізаторські пропозиції тощо. Як правило, суми бонусних винагород не великі (сувеніри з логотипом компанії, оплата обідів у дорогих ресторанах, виплата премії до 100 доларів тощо), але вони викликають у працівника почуття лояльності, належності до компанії.

Крім преміювання сучасні організації для підвищення мотивації праці своїх працівників широко застосовують систему пільг: колективне страхування працівників, медичне страхування працівників, що часто здійснюється і роботодавцем і працівником у співвідношенні 70 до 30, страхування життя, пенсійні плани, що передбачають періодичні відрахування із заробітної плати, які здійснюються компанією та співробітниками до

спеціальних переважно інвестиційних фондів. Дохід цього фонду і слугуватиме джерелом виплати пенсій співробітникам фірми. За деякими оцінками пільги можуть сягати 50 % сукупного доходу працівників [5].

Такими є особливості матеріального стимулювання працівників у передових компаніях розвинутих країн. Характерним для них є постійні зміни у застосовуваній системі мотивації відповідно до вимог ринку і їх стратегічних задач. Слід зауважити також, що зміни фірми впроваджують поступово, при цьому залишають найбільш раціональні елементи традиційних систем стимулювання.

Зрозуміло, що сліпе копіювання західних систем мотивації персоналу вітчизняними організаціями навряд чи буде успішним, разом з тим, продумане адаптування ними раціональних моментів зарубіжного досвіду у цій сфері до специфічних умов господарювання, властивих вітчизняному ринковому середовищу, могло б сприяти суттєвому підвищенню ефективності використання їх робочої сили, зростанню їх прибутковості, конкурентоспроможності та економічному зростанню в Україні.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Соболевская А. А.* Новые тенденции в оплате труда в США. — Труд за рубежом. — 2004. — № 3. — С. 24—43.
2. Организация и оплата труда на предприятиях в условиях перехода к рыночной экономике / С. И. Радомский и др. — Луганск: ВНУ им. В. Даля, 2004. — 264 с.
3. *Костишина Т. А.* Ринкова трансформація оплати праці на підприємствах споживчої кооперації України. — Полтава: РВВ ПУСКУ, 2004. — 191 с.
4. *Гончаренко А.* Грейдуированная шкала заработной платы. — Бизнес. — 2005. — 5 декабря.
5. *Горелов Н. А.* Политика доходов и качество жизни населения: Учеб. пособие. — СПб., 2003.

О. В. Міненко, асистент,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Розглянуто передумови та чинники, що визначають схильність підприємств до впровадження інновацій. Розкриті також питання, що стосуються реалізації інноваційної стратегії.

Сучасний світовий досвід доводить, що конкурентні переваги, що базуються на постійному розробленні та впровадженні інновацій, причому не лише щодо технологічної функції підприємства, але й інших функціональних сфер таких як маркетинг, фінанси, управління