

О. Д. Балан,

к. е. н., доц. кафедри аграрної соціології та розвитку села, НУБіП України

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ, ОПЛАТИ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ

Розглянуто питання зарубіжного досвіду мотивації, оплати та нормування праці в розвинених країнах як основних взаємопов'язаних чинників посилення зацікавленості працівників у кінцевих результатах виробничо-господарської діяльності.

The issue of developed countries' experience of labor motivation, remuneration and rationing, as major interrelated factors for increasing the workers interest in final results of business activity, is studied.

Ключові слова: соціально-трудова відносина, мотивація, оплата, нормування.

Key words: socially labour relations, motivation, payment, setting of norms.

АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ

За умов розвитку ринкових відносин та демократизації суспільства розуміння процесу виробничої діяльності та відношення до праці дещо трансформується. Насамперед, це зумовлено не тільки посиленням зацікавленості в кінцевих результатах за умов жорсткої конкуренції та підвищення цін на засоби виробництва, але й розвитком соціально-трудова відносин як системи взаємовідносин між найманими працівниками та роботодавцями за участю держави на основі свободи вибору діяльності, найму при збереженні особистої незалежності та соціального партнерства. Саме соціальне партнерство у формах двопартизму (відносин між найманими працівниками та підприємцями) і трипартизму (тристороння форма взаємодії профспілок, об'єднань роботодавців і держави) є нині пануючим типом соціально-трудова відносин у цивілізованих країнах із соціально орієнтованою ринковою економікою і передбачає вирішення соціальних конфліктів не рево-

люційним шляхом, а шляхом мирних переговорів, взаємних поступок та пошуку компромісів. І саме об'єктом вирішення таких конфліктів є взаємопов'язані та взаємозалежні категорії, такі як мотивація, оплата та нормування праці. Тому вивчення досвіду розвинених країн та його адаптація до національних умов є досить важливим елементом з огляду на перспективу інтеграції України до Світової організації торгівлі та Євросоюзу.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Трудові відносина завжди були в центрі уваги вчених різних галузей науки: економістів, психологів, соціологів. Теоретико-методологічні питання мотивації та нормування праці були викладені у роботах таких зарубіжних класиків-економістів минулого, К. Альдерфер, Ф. Гілбрет, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу, Ф. Тейлор та інші. Сучасні вчені розширили і вдосконалили основні підходи та практичні

засади з цих питань, серед них О.А. Аврамчук, О.А. Бугуцький, В.В. Вітвіцький, В.С. Дієсперов, І.І. Лукінов, В.К. Терещенко, В.В. Юрчишин та інші. В той же час, комплексний та системний підхід до вирішення проблеми ефективного функціонування соціально-трудова відносин, особливо в аграрній сфері економіки, не вирішено і дотепер, зокрема ще недостатня увага приділена вивченню і адаптації зарубіжного досвіду країн з соціально орієнтованою ринковою економікою. Тому метою роботи є узагальнення зарубіжного досвіду та пошук шляхів адаптації його до національних умов.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Мотивація праці. Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких в світовій практиці завжди приділялася велика увага з боку теоретиків та практиків. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах, особливо великих, необхідне використання вже накопиченого світовою практикою досвіду. Системи мотивації праці в розвинених країнах базуються, власне, на моделях соціально-трудова відносин, з яких на основі узагальнень літературних джерел можна виділити чотири найбільш характерні: американська, європейська, шведська та японська моделі.

Американська модель мотивації праці побудована на всебічному заохоченні підприємницької активності і збагачення найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації — масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. В основу системи мотивації праці в США покладена оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації почасової системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різними формами преміювання. При невиконанні працівником денної норми в натуральному виразі, роботу продовжують до виконання норми. Дана система оплати праці не передбачає виплату премії, оскільки, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладені у високій тарифній ставці робочого і окладі службовця. Відмінною рисою даної системи є простота нарахування заробітку і планування витрат на заробітну плату. Проте більшість фірм як в США, так і в інших країнах схильні до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням. У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Гнучкість такій системі мотивації додають періодичні атестації співробіт-

ників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на подальший період. Заробітна плата переглядається, як правило, в перший рік роботи — через кожні три місяці, після року роботи — раз на півроку або рік. На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати праці залежить не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації і кількості освоєних професій, що призводить до підвищення мобільності робочої сили усередині підприємства, зростання задоволеності працею, усунення проміжних рівнів управління, скорочення загальної чисельності персоналу. При цьому помітно поліпшуються внутрішньовиробничі стосунки, підвищується якість роботи.

Європейська модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особа, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством, ця система характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі виробництво-споживання. Ринкове господарство в такій системі називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, присікає прояв несправедливості і захищає тих, хто цього потребує: безробітних, хворих, людей похилого віку і дітей. Соціальна справедливість і солідарність — неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація із стимулювання праці і соціальних гарантій є однією з найоптимальніших моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії. У політиці оплати праці спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя і індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці здійснюється шляхом обліку рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці:

1) для кожного робочого місця, що оцінюється на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата і "вилка" окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці працівників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у суспільному житті підприємства;

2) заробітна плата ділиться на дві частини: постійну, залежну від посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці працівників. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, добросовісне відношення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій;

3) на підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь в прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій. Європейська модель мотивації праці надає сильну стимулюючу дію на ефективність і якість праці, служить чинником саморегулювання розміру фонду оплати праці. Модель забезпечує широку обізнаність працівників про економічний стан компанії.

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, направленою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років минулого століття, шведські профспілки на переговорах про переукладення колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, яка в шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і що виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо підприємства працюють з різним рівнем рентабельності, то на будь-якому з цих підприємств отримують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме — на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді. Шведські профспілки не дозволяють господарям низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах по переукладенню колективних трудових угод загального

рівня. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закривати підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє зростанню рентабельності підприємств. Ще однією характерною особливістю солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати, що дало можливість досягти найнижчого розриву між мінімальним і максимальним рівнем у світі — 1:3. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню, крім того, в ході переговорів про переукладення колективних договорів профспілки, як правило, добиваються включення в них спеціальних пунктів про випереджаючі темпи зростання заробітної плати у низькооплачуваних категоріях персоналу. Все це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як в матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

Японська модель характеризується випередженням зростання продуктивності праці по відношенню до зростання рівня життя населення, зокрема рівня заробітної плати. Традиційно вона будується з урахуванням трьох чинників: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робочого, інженера, керівника нижчої і середньої ланок залежно від цих чинників здійснюється по тарифній сітці, за допомогою якої визначається оклад як сума виплат за трьома показниками: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, що характеризуються категорією і розрядом. Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, в яких розмір заробітної плати включається і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки. Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати поза зв'язком з підвищенням кваліфікації і трудовим внеском працівника, підсилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в даному випадку прямо залежить від результатів роботи. Існування такої моделі можливе тільки при високому розвитку у всіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Зрозуміло, що в чистому вигляді сьогодні перераховані системи мотивації зустрічаються вкрай рідко, а використовуються в певному симбіозі, на що впливають глобалізаційні процеси, які зараз проходять в світовій економіці.

Оплата праці. За нових економічних умов набуває реального значення практичне використання зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу, який ще донедавна мав для нас суто інформаційний, пізнавальний характер і з відомих причин запровадженню майже не підлягав. Утім треба визнати, що й нині далеко не всі підприємства можуть скористатися передовим зарубіжним досвідом щодо найраціональніших підходів до побудови тарифної системи, вибору форм і систем заробітної плати, застосування прогресивних норм трудових затрат. На заваді стає ціла низка причин об'єктивного й суб'єктивного характеру.

Треба зазначити, що зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу не є сталим, він постійно збагачується новими елементами. Значні новації в організації матеріального стимулювання в зарубіжних фірмах спостерігаються в останні два десятиліття, що спричинено низкою конкретних обставин, а саме, глобалізацією економіки, посилення конкуренції на ринках збуту зумовлює необхідність децентралізації управління і перехід до раціональніших організаційних структур управління підприємствами та відповідно до гнучкішого й ефективнішого використання персоналу. Розглянемо найсуттєвіші складові зарубіжного досвіду матеріального стимулювання в країнах з розвинутою ринковою економікою, які здебільшого мають загальноінтернаціональний характер.

1. Повсюдне використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях, при цьому на тарифну систему одночасно покладається як функція диференціації оплати праці залежно від загальноновизнаних зарплатоутворювальних чинників, так і функції відтворення здатності до праці (мінімальний рівень заробітної плати) та підвищення її результативності.

2. Характерна особливість сучасних систем стимулювання в європейських країнах — постійне заохочення нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формує преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, застосування нових технологій, тощо, пов'язуючи їхній розмір з приростом обсягу продажу нової продукції,

її питомою вагою в загальному обсязі виробництва.

3. Політика індивідуалізації трудових доходів найманих працівників — це намагання повніше врахувати як індивідуальні результати праці, так і особисті ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість і точність, досконалість рішень і неодмінно — якість роботи. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, у тому числі широке використання контракту, так і регулярну оцінку персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. На думку спеціалістів, справедлива організація такого оцінювання вже сама собою стимулює підвищення ефективності праці.

4. Пріоритетне стимулювання досягнення якісних показників підтверджується також значною перевагою оплати розумової праці проти фізичної. Так, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробіток робітників: у ФРН — на 20 %; Італії і Данії — на 22 %; Люксембурзі — на 44 %; Франції і Бельгії — на 61 %. Майстри порівняно з кваліфікованими робітниками одержують більше: у ФРН — на 15 %, Нідерландах — на 23 %, Франції — на 30 %, Бельгії — на 40 %. У США керівники нижчих ланок (майстри, керівники груп, секторів) у середньому мають річний дохід у 1,5 рази вищий, ніж робітники. Дохід менеджерів середньої ланки в 2,5 рази вищий, ніж у робітників. І цей розрив останнім часом зростає. Фірми влаштовують справжнє полювання на компетентних і перспективних керівників, приваблюючи їх високими ставками.

5. Переважне застосування почасової форми заробітної плати в різних її модифікаціях. Заробітна плата на основі простої почасової або почасово-преміальної системи оплати праці передбачає спокійний, розмірений ритм роботи зберігає фізичні сили, не виснажує нервової системи, як це має місце за погано організованої відрядної форми оплати.

6. Почасова форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другою, мають багато найрізноманітніших способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи. Західний ринок уже перенасичено різноманітними товарами й послугами. Натомість ринки країн, що розвиваються, обмежені низькою купівельною спроможністю населення. У такій ситуації гонитва за кількістю продукції втратила будь-який сенс. Тому уп-

равлінська та інженерна думка спрямовані передусім на можливе поліпшення якісних параметрів виробництва.

7. Заслугує на увагу зарубіжний досвід застосування систем оплати праці, що спрямовані на стимулювання продажу. Загальновідомо, що в ринковій економіці успішно функціонують лише підприємства, продукція яких має збут. В основу стимулювання працівників, які зайняті продажем, покладено такий засадничий принцип — установлення прямої залежності між розміром заробітної плати і показниками, що характеризують реалізацію продукції.

8. У створенні сприятливої перспективи об'єктивно зацікавлені всі: власник підприємства, менеджер, найманий працівник. Кожний побоюється втратити своє джерело доходу, тому учасники виробничих відносин прагнуть більше вкласти відповідних ресурсів у розширене відтворення виробництва. Це одна з причин ефективного функціонування механізму соціального партнерства.

9. Свобода діяльності економістів і менеджерів, відмовлення від шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом.

Звертаючись до практики преміювання, то фірмах США вже тривалий час досить поширеними є дві системи, названі прізвищами їхніх авторів — Скенлона і Ракера. Перша з них ґрунтується на розподілі між працівниками і компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення ефективності праці. Ця економія розподіляється в пропорції від 1 до 3 між компанією і працівниками. Із суми, що призначена для преміювання працівників, одна п'ята спрямовується в резервний фонд, а решта розподіляється між персоналом залежно від трудового внеску кожного в загальні результати діяльності компанії.

Система Ракера базується на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати. Застосування цієї системи передбачає встановлення так званого стандарту Ракера — частки фонду оплати праці в обсязі умовно-чистої продукції, яка визначається як середня величина за кілька останніх років. Розмір преміального фонду визначається так: фактичний обсяг умовно чистої продукції множать на "стандарт Ракера". З розрахованої величини виключається фактично виплачена працівникам заробітна плата. Сума, що

залишилась, розглядається як результат підвищення ефективності виробництва, і значна її частка спрямовується на преміювання персоналу.

Загалом у питаннях оплати праці в розвинених країнах досить великої самостійності надано самим підприємствам, законодавчими ж органами встановлюється лише мінімальний рівень оплати праці, режими праці та відпочинку з досить відчутним впливом профспілок на ці показники.

Нормування праці. Закордонний досвід підтверджує дуже серйозне ставлення до нормування праці як важливого засобу її організації та взаємозв'язку зі всіма сферами діяльності підприємства — виробничо-технічної, фінансово-економічної та соціально-політичної. Різноманітні варіанти почасової оплати праці так чи інакше передбачають обов'язкове виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці. З огляду на сталу тенденцію збільшення витрат на робочу силу західні менеджери прагнуть якомога точніше встановлювати норми, підтримувати достатньо високий темп роботи. Для цього широко застосовуються методи мікроелементного аналізу та нормування трудових процесів. Великі корпорації не шкодують коштів для створення й розвитку власної нормативної бази із застосуванням автоматизованих систем проектування технології та норм затрат праці. Невеликі фірми користуються послугами численних науково-впроваджувальних і консультативних організацій.

У країнах колишнього Радянського Союзу загальні підходи до нормування праці ідентичні тим, що використовуються і в нашій країні. Та й досвід підприємств різних галузей народного господарства США, а також країн Західної Європи свідчить про широке застосування хронометражу в нормативно-дослідницькій роботі по праці. Техніка проведення хронометражних спостережень мало чим відрізняється від вітчизняної практики. Корінна особливість полягає в тому, що метою хронометражу є не стільки вивчення витрат робочого часу, скільки проектування їх мінімальних величин з урахуванням оцінки темпу роботи. Хронометражист, оцінюючи темп роботи, має можливість вносити зміни в результати спостережень. Згідно з наявними даними, за допомогою хронометражу встановлена більшість норм і нормативів, що діють на підприємствах країн з ринковою економікою.

Для нормування робіт по обслуговуванню

виробництва, а також трудових процесів, що не піддаються хронометражним вимірам, застосовується метод моментних спостережень, заснований на застосуванні статистичних принципів і законів теорії ймовірності. Метод є економічним і простим в застосуванні. Фотографії робочого дня, як правило, не знаходять широкого використання в практиці нормативно-дослідницької роботи по праці за кордоном.

Базовим методом нормування праці в зарубіжній практиці є метод встановлення норм трудових витрат, заснований на використанні нормативів часу на елементарні трудові рухи, так звані, мікроелементи. Зараз в США, Англії, Канаді, Швеції, Німеччині інших країнах застосовується велика кількість різних систем мікроелементних нормативів часу і їх модифікацій, які розрізняються складом мікроелементів, порядком обліку чинників, що впливають на їх тривалість, рівнем укрупнення і рядом інших показників.

Все більшого широкого поширення в зарубіжній практиці нормування набувають методи лінійного програмування, багатофакторний регресивний аналіз, різновиди статистичних методів вивчення витрат часу.

За кордоном розроблені спеціальні методи і системи, що враховують ті або інші чинники, що впливають на величину темпу праці. Проте наукового обґрунтування критеріїв нормального темпу або рівня інтенсивності праці зарубіжна теорія і практика не дають.

Слід зазначити, що за кордоном велика увага приділяється чіткому визначенню самої норми часу і її складових, у зв'язку з чим на національному і галузевому рівнях розроблені спеціальні довідники, термінологічні тлумачення всіх понять, методичні уніфікації і тому подібне. Наприклад, у Великобританії розроблений єдиний термінологічний довідник по нормуванню праці.

Зарубіжна практика свідчать, що у міру збільшення розмірів підприємств кількість нормувальників з розрахунку на кожних 100 робочих зменшується, у зв'язку з чим збільшується число робочих на одного нормувальника, через широке використання обчислювальної техніки і спеціальних комп'ютерних програм. У цілому, за кордоном ЕОМ використовуються практично при проведенні всіх видів нормативно-дослідницьких робіт.

У сільському господарстві досить широко використовується технологія GPS, яка передбачає встановлення та контроль над виробничим процесом з аналізом та оптимізацією всіх

процедур передбачених технологією вирощування сільськогосподарських культур та оптимізацією витрат виробництва, а також сприяє спрощенню встановлення норм виробітку.

ВИСНОВОК

Таким чином, законодавчо-правова база в Україні з питань трудових відносин дає можливість використовувати світові надбання у регулюванні соціально-трудових відносин через механізми мотивації, оплати та нормування праці. Серед мотиваційних механізмів кожне підприємство може розробляти економічні важелі регулювання, прогнозування, оцінки та моделювання процесу мотивації результатів діяльності в залежності від обраної стратегії та поставлених цілей підприємства, при виборі форм і систем оплати праці акцентувати увагу на стимулювання кінцевих результатів діяльності, якості продукції та залучення висококваліфікованого персоналу.

Зниження інтересу до теорії нормування праці в останні роки в нашій країні стало причиною необґрунтованості планування, управління і вибору систем оплати праці. Та зарубіжний досвід засвідчує, що ринкові механізми регулювання не виключають потреби в нормах праці та нормативах витрат, а, навпаки, потребують постійного вдосконалення. Тому можна констатувати, що нормування праці з огляду на невисокий рівень розвитку науки в сучасних умовах є однією з найперспективніших галузей знань.

Література:

1. Основи економічної теорії / За редакцією Предборського В.А. — Київ: Кондор, 2002. — 621 с.
 2. Формування ринкового механізму в аграрному секторі АПК / За ред. В.К. Терещенка. — К.: ЗАТ "НІЧЛАВА", 2002. — 384 с.
 3. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.
 4. Економіка праці й соціально-трудові відносини: підручник / Шкільов О.В., Барабан С.С., Ярославський В.А., Гаврилук І.П., Балан О.Д., Ткачук В.А., Ланченко Є.О., Ібатуллин М.І., Гапоненко Н.В., Мельянова Л.В. За ред. д-ра. екон. наук, проф. Шкільова О.В. — К.: Четверта хвиля, 2008. — 472 с.
 5. Громов М.Н. Научная организация, нормирование и оплата труда на сельскохозяйственных предприятиях: учебник. — 2-е изд. — М.: Агропромиздат, 1991. — 384 с.
- Стаття надійшла до редакції 19.08.2011 р.*