

Досвід зарубіжних країн щодо стимулювання персоналу

Розглядаються методи стимулювання праці які знайшли застосування в практиці діяльності підприємств країн з високо розвинутою економікою, виділені окремі елементи, які можна застосувати в економіці нашої країни, зокрема стосовно машинобудівної галузі. До них віднесені: орієнтація в системі стимулювання на підвищення вимог до якості продукції; посилення залежності заробітку працівників від їх індивідуального трудового внеску та колективних результатів діяльності; ширше використання елементів тарифної оплати на основі гнучких тарифів, переважне застосування погодинної системи оплати праці, підвищення матеріальної і моральної зацікавленості працівників у результатах роботи фірми через відповідні системи колективного преміювання, зокрема систем “участі у прибутках”, посилення законодавчого захисту заробітної плати.

системи Скенлона і Ракера, заохочення нововведень, система “відкладених” премій, оцінка заслуг працівника, індивідуальний трудовий внесок, гнучкі тарифи, системи колективного стимулювання, системи участі у прибутках, посилення законодавчого захисту заробітної плати

Проблема побудови ефективної системи стимулювання трудової діяльності одна з найбільш важливих та гострих в умовах становлення ринкового господарства в нашій країні. Тому великого значення набуває створення ринкового механізму організації преміювання, який являється основним елементом стимулювання праці.

Дослідженням зарубіжного досвіду в сфері оплати та стимулювання праці займалися такі науковці: Андрієнко В.Ф., Ведерніков М.Д., Волгін Н.А., Каліна А.В., Колот А.М., Мандибура В.О., Фільштейн Л.М. та інші.

Матеріальне стимулювання на більшості підприємств України, не відповідає вимогам ринкової економіки. Відсутні гнучкість і достатній мотиваційний ефект, слабо стимулюється підвищення продуктивності праці. Системи стимулювання як правило застарілі, вони формувалися в період швидкого росту обсягів виробництва за рахунок екстенсивних факторів при відсутності конкуренції. Тому вони слабо стимулюють поліпшення якості продукції, ощадливе використання ресурсів, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу і допускають збільшення заробітної плати темпами, що значно перевищують темпи росту продуктивності праці й ефективності виробництва в цілому.

Завданням статті є аналіз, узагальнення та можливість застосування досвіду зарубіжних країн щодо оплати та стимулювання праці зокрема стосовно робітників машинобудівної галузі.

Принципово нова економічна ситуація потребує створити нову систему матеріального стимулювання. Але її можливо створити з врахуванням попередньої практики стимулювання, а також, використання всього накопиченого позитивного досвіду і досягнень науки, як вітчизняної, так і світової.

Погодинна форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи. Тому організація оплати праці спрямована на можливе поліпшення якісних параметрів виробництва: оновлення продукції, розширення її асортименту, поліпшення

екологічних характеристик, ефективніше використання обладнання, робочої сили, підвищення кваліфікації персоналу.

За умов, коли необхідний темп роботи та інтенсивність праці забезпечуються самою організацією, робітника не преміюють за виконання планових показників. Виконання забезпечується системою управління та організації, а перевиконання не потрібне. Тому в стимулюванні праці наголошують на заохоченні професійної майстерності, розкритті та максимальному використанні інтелектуального потенціалу працівників, їхньої ініціативи і творчості.

Слід відмітити що вище перелічені явища притаманні для країн з високорозвинутою економікою, на відміну в Україні спостерігаються дещо інші тенденції. Мова йде про досить вагомий вплив матеріальних стимулів в стимулюванні та мотивації праці робітників, але слід мати на увазі що через певний проміжок часу, 10-15 років, відбудеться послаблення ролі матеріальних стимулів і доцільним буде скористатися досвідом інших країн в галузі оплати праці.

Далі розглянемо системи стимулювання які використовуються на зарубіжних підприємствах та можливість їх адаптації до умов вітчизняної економіки.

У США вже тривалий час досить поширеними є дві відомі системи, названі прізвищами їх авторів – системи 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 у пропорції 1 до 3 між компанією і працівниками. З 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. За своєю суттю ця система спрямована на зниження частини витрат на заробітну плату в розрахунку на одиницю продукції, забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивної праці стосовно зростання заробітної плати, вона найбільш прийнятна для підприємств, де частка “ живої “ праці висока.

Дана система на нашу думку може бути застосована на підприємствах машинобудівної галузі при умові що вона буде впроваджуватись окремо для кожного підрозділу враховуючи специфіку його роботи, з робітниками будуть проведені відповідні заняття щодо пояснення даної системи стимулювання.

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 визначаються так: фактичний обсяг умовно-чистої продукції помножують на “стандарт Ракера“. З розрахованої величини виключається фактично виплачена працівникам заробітна плата. Сума, що залишилась, розподіляється як результат підвищення ефективності виробництва і значна її частка спрямовується на преміювання персоналу. При визначенні розміру премії конкретних працівників до уваги беруться переважно якісні показники їх діяльності.

Вважаємо застосування системи Ракера не доцільним для преміювання робітників машинобудівних підприємств: система відносно складна; вона не враховує індивідуальних результатів діяльності; для великих підприємств машинобудування з багато номенклатурним виробництвом її впровадження є досить проблематичним.

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.

Преміювання 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 повинно бути розроблено на будь-якому підприємстві не лише машинобудівної галузі, 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” застосовувалась система 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.

Спостерігається також стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати, виходячи з оцінювання конкретних заслуг працівника. Головна ідея політики індивідуалізації заробітної плати полягає в тому що працівники фірми, які мають однакову кваліфікацію та посідають ту саму посаду або виконують однакову роботу завдяки своїм природним здібностям, мотивам, стажу, настановам можуть досягати різних результатів у роботі. Ця різниця має відображатись і в рівні заробітної плати окремих працівників.

Політика індивідуалізації трудових доходів найманих працівників – це

Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, у тому числі широке використання контракту як особливої форми трудового договору між роботодавцем і найманим працівником, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. На думку спеціалістів, справедлива організація такого оцінювання вже сама собою стимулює підвищення ефективності праці.

Індивідуалізація трудових доходів працівників на підставі результатів оцінювання на практиці забезпечується як за допомогою диференціації тарифних ставок, посадових окладів, так і за допомогою інших складових винагороди за працю (премій, надбавок, доплат, тощо). Нині значно знизилася доля тарифної частини заробітку і зросла його перемінна частина, яка залежить від особистого внеску працівника у фінансовий стан фірми. Статистичні дані свідчать, що в останні роки зростання заробітної плати відбувається в основному за рахунок індивідуалізованої частини заробітку.

Певна індивідуалізація торкається вже й тарифної частини. Все більше підприємств традиційну тарифну ставку того чи іншого розряду розподіляють на 2 або 3 тарифні ставки для більшої диференціації тарифу залежно від індивідуальних характеристик працівника і його діяльності.

Все перелічене в деякій мірі використовується в вітчизняній практиці організації оплати та стимулювання праці, доцільним є лише удосконалення відповідних механізмів стимулювання використовуючи зарубіжний досвід.

Поширене застосування систем стимулювання які передбачають участь у прибутках підприємства. Це пояснюється тим, що позиції будь-якої фірми на ринку значною мірою залежать від того, як використовується творчий потенціал кожного працівника. Щоб зацікавити робітників у кінцевих результатах діяльності фірми, власник змушений ділитися з ними частиною прибутку та застосовувати різні форми матеріального заохочення. Йдеться про участь найманих працівників у прибутках підприємства, в "успіху фірми", про безоплатну передачу акцій або їх продаж за ціною, нижчою від ринкової, про продаж привілейованих акцій без права голосу, заснування товариства з пайовою участю працівників, накопичення коштів на спеціальних рахунках і т.ін..

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 ("бонуси"), 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, по суті, своєрідною благодійною допомогою.

Поряд із внутріфірмовою системою вихідних допомог 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.

Японський досвід економічного стимулювання трудової активності найманого персоналу може бути корисним українським підприємствам у ході проведення реформ.

В ході аналізу зарубіжного досвіду оплати праці виділені окремі елементи, які можна застосувати в економіці нашої країни, що сприяло б більш швидкому переходу до ринку. До них віднесені: орієнтація в системі стимулювання на підвищення вимог до якості продукції; посилення залежності заробітку працівників від їх індивідуального трудового внеску та колективних результатів діяльності; ширше використання елементів тарифної оплати на основі гнучких тарифів, переважне застосування погодинної системи оплати праці, підвищення матеріальної і моральної заінтересованості працівників у результатах роботи фірми через відповідні системи колективного преміювання, зокрема систем "участі у прибутках, капіталі", посилення законодавчого захисту заробітної плати.

Зрозуміло що сучасні вимоги задовольняє така система оплати праці, за якої розмір заробітної плати залежить від віку, стажу роботи за фахом, наданого розряду та результативності праці. Нині найбільш прийнятним є поєднання вітчизняного та зарубіжного досвіду в сфері стимулювання праці.

Список літератури

1. Анишина Н.В., Киселева О.Н. Обобщение зарубежного опыта регулирования минимального уровня заработной платы // Организация и регулирование экономики. – Киев, – 1992. – Вып. 108. – С. 120-127.
2. Ведерников М.Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників (проблеми теорії і практики), монографія: Хмельницький, НВП "Еврика", ТОВ, 2001. – 288 с.
3. Калина А., Осокина В. Регулирование зарплаты за рубежом // Персонал. – 1995. – №1. – С. 103 –119.
4. Колот А. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу // Україна: аспекти праці. – 1998. – №1.
5. Рочко А.В. Основные принципы оценки и материального стимулирования труда работников на предприятиях Франции //Труд за рубежом. - 1995. -№ 4. -С.59-65.
6. Хлынов В.Н. Японские "секреты" управления персоналом. – М.: Изд. фирма "Восточная литература" РАН, 1995. – 110 с.
7. Фільштейн Л., Дудіна Н. Використання зарубіжного досвіду з оплати праці в економіці України // Україна: аспекти праці. – 1999. – №4.

Рассматриваются методы стимулирования труда нашедшие применение в практике работы предприятий стран с высоко развитой экономикой, выделены отдельные элементы которые можно применить в экономике нашей страны, в частности применительно к машиностроительной отрасли. К ним отнесены: ориентация в системе стимулирования на повышение требований к качеству продукции; усиление зависимости заработка работников от индивидуального трудового участия и коллективных результатов деятельности; более широкое использование элементов тарифной оплаты на основе гибких тарифов, преимущественное использование почасовой системы оплаты труда, повышение материальной и моральной заинтересованности работников в результатах работы фирмы с помощью применения соответственных систем коллективного премирования, в частности систем "участия в прибыли", усиление законодательной защиты заработной платы.

Methods of stimulation of work found application in practice of work of the enterprises of the countries with highly advanced economy are considered, separate elements which are allocated is possible to apply in economy of our country, in particular with reference to machine-building branch. To them are attributed: orientation in system of stimulation on increase of requirements to quality of production; amplification of dependence of payment of workers from individual labour participation and collective results of activity; wider use of elements of tariff payment on the basis of flexible tariffs, primary use of hourly system of a payment, amplification of material and moral stimulus of workers with reference to results of work of firm with the help of application of respective systems of collective awarding, in particular systems " participations in the profit ", amplification of legislative protection of a payment.