

УДК 331.2

**Н. М. Шмиголь**

доктор економічних наук, професор

**Д. С. Монастирська**

Запорізький національний університет

**А. А. Антонюк**

кандидат економічних наук, доцент  
Класичний приватний університет

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ У РОЗРІЗІ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ**

*У статті розглянуто особливості сучасних систем оплати праці та різноманітні методи стимулювання персоналу, визначено роль держави в організації оплати праці в різних країнах. Розкрито основні аспекти організації оплати праці в зарубіжних країнах. Для стрімкого розвитку економіки нового типу та забезпечення високого рівня життя населення необхідною умовою стає механізм реформування оплати праці, саме тому вкрай важливим є вивчення зарубіжного досвіду організації оплати праці розвинених країн та застосування такого досвіду в сучасних реаліях розвитку української економіки.*

**Ключові слова:** заробітна плата, стимулювання персоналу, продуктивність праці, системи оплати праці, форми оплати праці.

### **I. Вступ**

Формування в Україні ринкової системи, створення економіки нового типу та забезпечення на цій основі підвищення рівня життя населення вимагають здійснення низки заходів щодо системного реформування оплати праці на всіх рівнях економіки. Система оплати праці в Україні не відповідає вимогам соціально орієнтованої ринкової економіки й свідчить про відсутність чітко налагодженого механізму взаємодії своїх основних елементів та належного державного регулювання процесу оплати праці. Саме за таких умов великого значення набуває використання зарубіжного досвіду організації праці, визначення заходів матеріального стимулювання задля підвищення продуктивності праці персоналу. Регулювання та організація оплати праці в різних країнах різняться своєю специфікою, спостерігається загальна спрямованість систем заробітної плати на підвищення ефективності виробництва.

### **II. Постановка завдання**

На цьому етапі розвитку економіки України в умовах її глобалізації йдеться про характерну низку негативних явищ, основним з яких є спад виробництва і, як результат, поглиблення кризи, проблеми єдності і функціонування фінансової системи, зниження рівня добробуту населення, збільшення безробіття. Основним завданням підприємств, організацій та установ як складових системи економічних відносин на макrorівні є пошук шляхів забезпечення високого рівня життя населення за рахунок раціоналізації

організації обліку праці та її оплати, враховуючи дуальність заробітної плати.

З розвитком ринкових відносин і підвищення рівня конкуренції кожне підприємство намагається знайти дієвий механізм регулювання витрат на оплату праці, що й зумовило актуальність дослідження. Тому за нових економічних умов набуває реального значення застосування зарубіжного й передового українського досвіду матеріального стимулювання персоналу.

Метою статті є дослідження особливостей сучасних систем оплати праці та різноманітних методів стимулювання персоналу, визначена роль держави в організації оплати праці в різних країнах, розкрито основні аспекти організації праці в зарубіжних країнах, визначено системи оплати праці, які можуть мати місце на підприємствах України залежно від необхідності досягнення поставлених цілей стимулювання високопродуктивної праці.

### **III. Результати**

Заробітну плату як найважливішу економічну категорію розглянуто з позицій різних теоретичних і світоглядних підходів класиками економічної теорії В. К. Дмитрієва, Дж. Кейнс, Д. Кларком, Н. Д. Кондратьєва, К. Марксом, Л. Маршаллом, Д. Рікардо, А. Смітом, Е. Е. Слуцкім, М. І. Туган-Барановським та ін. Вагомий внесок у розробку теоретико-методичних і прикладних аспектів заробітної плати та соціального захисту працюючих зробили українські вчені: В. Ф. Андрієнко, А. В. Базиліук, Д. П. Богиня, І. К. Бондар, М. Д. Ведерніков, В. Ф. Волик, В. М. Данюк, Г. А. Дмитренко, Г. Т. Завіновська та ін.

Питання зарубіжного досвіду відображено в роботах таких учених, як С. Лазарев [3, с. 48], Д. Петраченко [5, с. 23], С. Русаков [7, с. 95], де яскраво проаналізовано системи управління персоналом розвинутих країн, а саме Японії, ФРН, США, Франції, Англії. І тільки в дослідженні Ю. Лободи та Є. Стаценко здійснено спробу адаптації міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні. Аналіз досліджень свідчить про потребу більш детального вивчення зарубіжного досвіду та можливостей застосування різних систем мотивації, а також адаптації їх і практичного впровадження в умови підприємств України.

Попри негаразди кожне підприємство має скористатися результатами наукових досліджень, передовим досвідом для опрацювання власної, найприйнятнішої системи матеріального стимулювання для вирішення двоєдиного завдання:

- забезпечити оплату праці кожного працівника відповідно до кількості, якості й результатів його праці та вартості послуг робочої сили на ринку праці;
- забезпечити роботодавцю досягнення в процесі виробництва такого результату, який дасть йому змогу (після реалізації продукції на ринку товарів) відшкодувати ви-

трати, отримати прибуток, закріпити свої позиції на ринку та розширити свою “нішу”.

Зарубіжна практика організації заробітної плати працівників налічує чимало різноманітних систем оплати праці, де спостерігається загальна спрямованість систем заробітної плати на підвищення ефективності виробництва. У країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається перехід від традиційних форм оплати праці залежно від індивідуальної виробленості на почасові форми оплати праці. Це пов'язано з тим, що, по-перше, в умовах НТП все важче виміряти особистий внесок окремого робітника в загальний продуктивний процес, по-друге, пріоритетними є завдання стимулювання співпраці всередині трудового колективу, здібностей їх членів до розвитку і сприйняття нововведень, формування у працівників почуття причетності до спільної справи, зацікавленості в результатах праці як особистого, так і колективного [4, с. 30].

Охарактеризуємо організацію оплати праці в тих країнах, які мають найвищі показники рівня мінімального розміру заробітної плати і, відповідно, є найбільш соціально спрямованими для забезпечення безбідного рівня життя населення (табл. 1) [1, с. 30–31; 2, с. 90–94; 4, с. 155–160; 6, с. 104–106].

Таблиця 1

## Аналіз систем оплати праці деяких зарубіжних країн за окремими характеристиками

1	Японія	Швеція	Франція
Системи та форми опл. праці	Синтезована тарифна форма, що базується на використанні двох ставок – особистої і трудової	Модель солідарної заробітної плати	Французька модель індивідуалізації
Принципи	1) Довічний найм – гарантує винагороди за вислугу років, премії, підвищення професійної підготовки, соціальні пільги, неформальну турботу про співробітника; 2) ротація – полягає в переміщенні працівників по горизонталі й вертикалі кожні 2–3 роки; 3) система репутації забезпечує якісну, творчу й перспективну діяльність усіх співробітників; 4) важлива роль в ефективності роботи підприємств відведено професійному навчанню всередині фірми	1) Рівна оплата за рівну працю на основі середньогалузевих показників і галузевих угод; 2) скорочення розриву між мінімальною і максимальною заробітною платою	1) Оплата за індивідуальний виробіток; 2) фіксована частина зарплати забезпечується кваліфікацією працівника, а змінна – результатами роботи команди і власними успіхами; 3) рівень оплати інженерно-технічного персоналу і фахівців залежить від стану ринку праці, досягнутих результатів та оптимального використання виділених коштів
Додаткові виплати та методи стимулювання працівників	Велике значення надано додатковим виплатам (допомоги – сімейна, транспортна, регіональна, за особливі умови праці). Два-три рази на рік працівники отримують кілька посадових окладів у вигляді бонусів за результатами праці, використовується система “плаваючих окладів”	Два способи преміювання: щорічно виплачуються кошти, і перекладні кошти – перераховуються на банківський рахунок не раніше, ніж через 5 років, які утворюють кредитний фонд	Працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховано щорічну премію, яка виплачується лише через 5 років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, нараховані на неї відсотки не оподатковуються
Диференціація заробітної плати	Потрібно відзначити низьку диференціацію в оплаті праці: працівник найнижчої кваліфікації в середньому отримує всього в 4–5 разів менше, ніж працівник найвищої кваліфікації	Податки відраховуються так, що після їх сплати співвідношення зарплати між будь-якими категоріями населення Швеції не перевищує 1:3. Ще не одна країна світу не відзначилася такою незначною диференціацією заробітної плати	

Необхідно виділити США. У політиці заробітної плати США використовують систему "оцінювання заслуг". Вона призначена для встановлення заробітної плати працівникам однакової кваліфікації, але з різними показниками якості роботи. Показники, за якими оцінюються працівники, можуть бути виробничими (виконання норм, рівень браку, використання робочого часу) і особистісними (ініціативність, трудова і творча активність, прийняття на себе відповідальності за рішення на виробництві, уміння працювати в колективі). Методи оцінювання заслуг працівників різні – бальна оцінка, анкетування, експертна оцінка, угруповання працівників за результатами оцінювання їх роботи. Система оплати праці в США побудована таким чином, що фіксована зарплата, як правило, може тільки збільшуватися і практично ніколи не зменшується.

До основних видів додаткової оплати праці в США відносять: премії залежно від прибутку, компенсаційні виплати при виході на пенсію, доплати за підвищення кваліфікації та стаж роботи, продаж працівникам акцій компаній, преміювання до свят, 13-а зарплата.

Стимулювання перспективних фахівців здійснюється за допомогою не тільки грошової винагороди, але й пільг і безкоштовних послуг з фондів соціального споживання. Великі компанії виплачують працівникам премію до свята в розмірі 25-50% місячної зарплати; здійснюють виплати до чергової відпустки; надають в особисте користування автотранспортом з оплатою бензину; повністю або частково компенсують вартість житла; покривають витрати на відпочинок з сім'єю; встановлюють гнучкий робочий графік. Для стимулювання талановитих фахівців застосовують систему "двох напрямів у кар'єрі" або адміністративно-посадовий ріст, або робота на цій же посаді з поступовим підвищенням окладу до рівня оплати праці керівників [2, с.93].

Найсуттєвіші складові зарубіжного досвіду:

1. Повсюдне використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо).

При цьому на тарифну систему одночасно покладається як функція диференціації оплати праці залежно від загально прийнятих зарплатоутворювальних чинників, так і функції відтворення здатності до праці та підвищення її результативності. Кожна галузь, як правило,

розробляє свої тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм.

2. Переважне застосування почасової форми заробітної плати в різних її модифікаціях. Почасова 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.
3. Характерна особливість сучасних систем стимулювання на Заході – повсюдне поширення заохочення нововведень. Так, на більшості західноєвропейських фірм формуються преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, їх розмір пов'язується з приростом обсягу продажу нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва тощо.
4. Стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати, виходячи з оцінювання конкретних заслуг працівника. Політика індивідуалізації трудових доходів найманих працівників – це намагання найповніше врахувати як індивідуальні результати праці, так і особисті ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість і точність, досконалість рішень і неодмінно – якість роботи.
5. Стратегія залучення та партнерства. Йдеться про участь найманих працівників у прибутках підприємства, про безоплатну передачу акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, про продаж привілейованих акцій без права голосу, заснування товариства з пайовою участю працівників, накопичення коштів на спеціальних рахунках.

За оцінкою фахівців західних фірм, запровадження таких форм матеріального стимулювання сприяє формуванню в персоналі підприємницького мислення, заінтересованості в розвитку фірми, залученню до процесу прийняття рішень.

6. Стимулювання наданням різних пільг, що відповідають потребам працівників і стилю їх життя. Це сприяє залученню кваліфікованих кадрів та їх закріпленню на підприємстві. Наприклад, стимулювання вільним часом, надання оплачуваної відпустки для підвищення кваліфікації, безоплатне підвищення кваліфікації, довгострокова відпустка для заняття іншим видом діяльності (бізнесом).

На сьогодні у розвинутих країнах застосовують різноманітні системи оплати, з яких доцільно запозичити відповідні риси для застосування їх на підприємствах нашої країни (табл. 2).

Характеристика сучасних систем оплати праці

Система	Основні риси
Система контролю денного виробітку	В її межах годинна тарифну ставку переглядають один раз на квартал або раз у півроку, підвищуючи чи знижуючи її, залежно від виконання норм, рівня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, сумісництва. Кожен із цих факторів оцінюється окремо, а потім інтегрується в загальну оцінку, яка впливає на тарифну ставку
Система оплати з урахуванням підвищення кваліфікації	Основа становить кількість набраних умовних "одиниць кваліфікації", яких може бути до 90. За освоєння нової спеціальності працівник одержує надбавки
Система оплати праці з врахуванням заслуг	Оплата залежить не тільки від кількості та якості праці, але й від професійних і особистих якостей працівника
Система Хелсі	Заробіток складається із двох частин: першу визначає фіксована погодинна ставка і фактично визначений час, другу – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні. Її величина визначається тарифною ставкою, з економічним часом і є коефіцієнтом, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7)
Система Бедо	Кожна робоча хвилина називається "точкою". Працівник крім основної зар. плати одержує винагороду, яка визначається як добуток 0,75 кількості точок, виконаних працівником за годину, на 1/60 погодинної ставки
Система Роурена	На виконання роботи встановлюється певна норма часу й гарантується погодинна ставка, якщо працівник не виконує норми. Винагорода становить частку погодинної ставки, рівну частці часу, яку й було зекономлено. Її розмір залежить від приросту продуктивності праці
Система Варта із вібрующим розподілом	Вона не гарантує збереження тарифної ставки при перевиконанні норми. Величина заробітної плати визначається шляхом множення тарифної ставки на квадратний корінь з добутку нормативного й фактичного часу
Система Сканлона	Основним показником преміювання є зниження зарплатомісткості продукції за рахунок економії заробітної плати порівняно з нормативною величиною. Якщо витрати на заробітну плату були нижче нормативної величини, то формується преміальний фонд у розмірі 75% економії, з яких 20% спрямовуються в розмірі виплат у скрутні часи
Емпіричні системи заробітної плати (Емерсона, Бігелоу, Кнаппеля та ін.)	Відрізняються коефіцієнтами корегування ставки при підвищенні рівня виконання норм. При зміні виконання від 67–75% до 100% оплата здійснюється за підвищеними до 20–25% тарифними ставками, коефіцієнти визначаються емпірично, але, як правило, за кожен відсоток росту ефективність підвищується на 1–1,25%
Система Раккера	Передбачає виплату колективних премій за зниження частки витрат на оплату праці в структурі додаткової вартості, яка розраховується як середня величина за останні 3–7 років
Система "Умпротейр"	Передбачає виплату премій за зниження трудомісткості. Нормативна трудомісткість визначається для кожного виду продукції, одночасно встановлюється базовий рівень продуктивності праці

#### IV. Висновки

Отже, основою організації оплати праці є тарифна система, яка являє собою сукупність нормативних матеріалів, за допомогою яких встановлюється рівень заробітної плати працівників підприємства залежно від їхньої кваліфікації, складності робіт, умов праці.

Тарифна система оплати праці включає: тарифні сітки, тарифні ставки, надбавки й доплати до тарифних ставок, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

Розрізняють дві основні форми заробітної плати: почасову й відрядну.

Обираючи чи розробляючи конкретну систему заробітної плати, потрібно ретельно враховувати конкретні внутрішньовиробничі умови.

Останнім часом набувають поширення так звані безтарифні моделі організації оплати праці. За допомогою їх грамотного впровадження можна досягти значного підвищення трудової мотивації працюючих, що сприятиме суттєвому зростанню продуктивності праці та ефективності роботи загалом.

#### Список використаної літератури

- Брезицька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах /

К. Ф. Брезицька // Управління розвитком. – 2011. – № 8 (105). – С. 30–31.

- Волгин М. А. Економіку Японії вивела вперед не техніка, а людина / М. А. Волгин // Людина й праця. – 2010. – № 5. – С. 90–94.
- Лазарев С. В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С. В. Лазарев, Н. С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 1. – С. 48–53.
- Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації оплати праці / С. А. Матюх // Вісник Хмельницького національного університету. – 2003. – Ч. 2. – № 6. – С. 155–160.
- Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д. Петраченко // Схід. – 2009. – № 9. – С. 23–27.
- Петров У. Як регулюють зарплатню в Швеції / У. Петров // Соціалістична праця. – 2010. – № 7. – С. 104–106.
- Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С. В. Рукасов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 93–96.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2015.

**Шмыголь Н. Н., Монастырская Д. С., Антонюк А. А. Современные тенденции в организации оплаты труда в зарубежных странах в разрезе систем оплаты труда**

*Целью статьи является исследование особенностей современных систем оплаты труда и разнообразных методов стимулирования персонала, определенная роль государства в организации оплаты труда в разных странах. В статье раскрыты основные аспекты организации оплаты труда в зарубежных странах. Для условий стремительного развития экономики нового типа и, соответственно, обеспечение высокого уровня жизни населения необходимым условием становится механизм реформирования оплаты труда, поэтому крайне важно изучение зарубежного опыта организации оплаты труда развитых стран и применения такого опыта в современных реалиях развития украинской экономики.*

**Ключевые слова:** заработная плата, стимулирование персонала, производительность труда, системы оплаты труда, формы оплаты труда.

**Shmyhol N., Monastyrskaya D., Antoniuk A. Current Trends in the Payment in Foreign Countries by Payment Systems**

*The aim of this paper is to study the characteristics of modern systems of remuneration and different methods of encouraging staff determined the state's role in the organization of wages in different countries.*

*It is indicated that the formation of the Ukraine market system, creating a new type of economy and on that basis, improving living standards require a series of measures to reform the wage system at all levels of the economy.*

*The existing Ukrainian remuneration system does not meet the social market economy and indicates a lack of well-established mechanism of interaction between its main elements and proper state regulation of wages.*

*In pursuance of these conditions the use of foreign experience labour organization gained great importance, identification a number of financial stimulation measures for increasing productivity of staff. Regulation and organization of wages in different countries differ in their specifics; there is a general trend of wages to increase production efficiency.*

*The article deals with the basic aspects of remuneration in foreign countries. For the rapid economic development of a new type, and accordingly to ensure a high standard of living is a prerequisite gear wage reform, which is why it is extremely important study foreign experience of wage developed countries and use this experience in modern realities of the Ukrainian economy.*

*In the article it is emphasized that there are two basic forms of wages, hourly and piece.*

*When choosing or developing a specific system of wages should carefully consider the specific inner condition.*

*We can see that recently becoming more common so-called tariff-free model of remuneration. With their competent implementation can achieve a significant increase of motivation of employees, which will lead to increase in productivity and efficiency as a whole.*

**Key words:** wages, personnel incentives, productivity, wage system, forms of remuneration.