

УДК 658.32

*Л. Г. СИДОРОВА,*

*О. В. ЧАМКИНА*

*Белорусский государственный университет транспорта*

## **ОЦЕНКА МОТИВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ К ОПЛАТЕ ТРУДА: ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА**

Рассмотрены основные зарубежные подходы к мотивации работников, тенденции в системе оплаты труда наемных работников, определены наиболее часто применяемые за рубежом стимулирующие системы, обоснована универсальность применения гибких систем оплаты труда.

В рыночных условиях функционирования для предприятий любой формы решающее значение приобретает проблема эффективного использования ресурсов. В этом контексте трудовые ресурсы представляют собой главную ценность, и рациональное управление ими создает объективные предпосылки успешного организационного развития.

Повышенный спрос на эффективный труд заставляет руководителей искать новые подходы к формированию систем оплаты труда. На современном этапе развития общества система оплаты труда работников должна таким образом сочетать интересы работодателя, работника и государства, чтобы обеспечить как выполнение социальных целей, так и поддержание финансово-экономической безопасности работы организаций.

В настоящее время методы материального стимулирования следует признать лучшим механизмом управления трудовыми ресурсами. В условиях становления рыночной экономики 80–90 % стимулов к высокопроизводительному труду составляет заработная плата. В Беларуси, как и в других постсоветских государствах, превалирует тарифная система оплаты труда, разрабатываются на общегосударственном уровне межотраслевые тарифные сетки, часовые, дневные и месячные тарифные ставки, должностные оклады без учета индивидуальных особенностей, целей и запросов конкретных предприятий. В результате работники недовольны не только величиной заработной платы, но и ее неадекватностью, отсутствием связи с результатами их труда, существенной разницей в зарплате персонала соответствующего уровня квалификации на предприятиях одного региона.

В современных условиях ряд экономистов, занимающихся проблемами совершенствования существующих и разработки новых систем оплаты труда, при всём разнообразии подходов практически сходятся во мнении, что

тарифная система в нынешнем виде уже не соответствует цели эффективно-го материального стимулирования персонала, стратегии и тактике управления предприятием; регулируется скорее административными, а не объективными экономическими методами; утратила изначальную логическую концепцию построения, взаимосвязи как с индивидуальными, так и с коллективными результатами труда. Так называемая «основная» часть заработной платы перестала быть базовой. Она не удовлетворяет основные потребности персонала, связанные как с воспроизводством рабочей силы самого наемного работника, так и с обеспечением нужд членов его семьи с учетом средней иждивенческой нагрузки. Кроме того, рост производительности труда, являющийся одной из ключевых задач при планировании производства, должен быть четко увязан с соответствующим повышением заработной платы. Прочими значимыми факторами при формировании уровня оплаты труда должны быть рост объемов и эффективности продаж, активизация продвижения производимой отечественными предприятиями продукции на традиционные и вновь осваиваемые рынки.

По оценке специалистов, две трети прироста производительности труда должны обеспечиваться за счет технического прогресса. Внедрение научно-технического прогресса по мере повышения эффективности производства и производительности труда неизбежно приводят к сокращению численности работников. Однако мотивация труда – это фактор повышения производительности труда, не требующий больших затрат, но существенно влияющий на ее рост.

Для изучения и понимания степени влияния мотивационных факторов на рост производительности и качества труда, исследуем зарубежные подходы к решению данной проблемы.

Европейские страны, отличающиеся развитой экономикой, ушли далеко вперед по применению различных методик и систем в области оплаты труда. На сегодняшний день общей чертой организации оплаты труда в странах Европы является дифференциация оплаты труда. Наименьшей отраслевой дифференциацией заработной платы среди стран Европейского союза (далее – ЕС) отличаются Швеция, Великобритания, Франция и Италия. Для этих стран характерна сравнительно высокая оплата медицинских работников (91,3–104,8 %) по отношению к занятым в промышленности, а также занятых в образовании к занятым в промышленности (86,9 % в Швеции, 119,6 % в Великобритании).

Несмотря на то, что дискриминация в оплате труда по половому признаку не допускается, уровень оплаты женского труда во всех странах ЕС ниже, чем мужского. Наименьшее различие наблюдается в Португалии и Италии (5–9 %), наибольшее – в Великобритании, Австрии и Нидерландах (20–22 %).

Основные тенденции в системе оплаты труда наемных работников, характерные для крупнейших корпораций мира, представлены на рисунке 1.

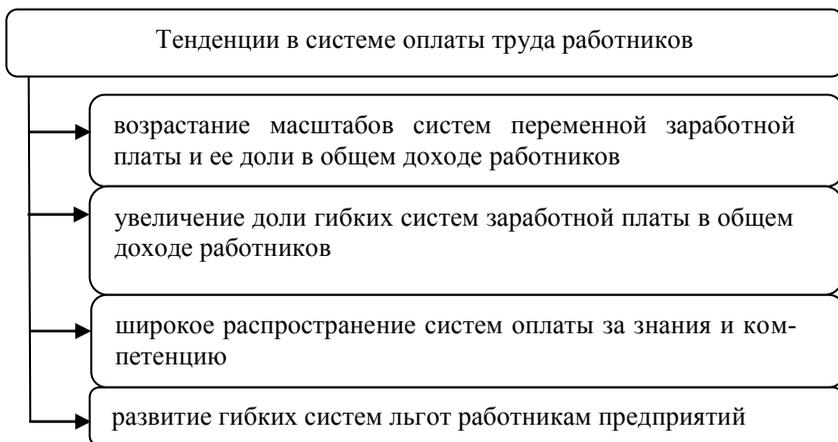


Рисунок 1 – Тенденции в системе оплаты труда работников

Исходя из представленной на рисунке 1 информации делаем вывод, что в европейских странах большое внимание уделяется внедрению и использованию гибких систем оплаты труда и льгот, что позволяет лучше учесть индивидуальные особенности и потребности работника путем перевода части «гибких выплат» в те программы, в которых он наиболее заинтересован.

Всё большее развитие получают нетрадиционные для стран с рыночной экономикой методы оплаты труда. Важно отметить, что они не замещают традиционные системы, а дополняют их. Так, 73 % зарубежных компаний используют систему должностных окладов для определения базовой заработной платы; причем эти методы охватывают не всех работников, а только отдельные их категории или подразделения (гибкие льготы распространяются в среднем на 50 % работников, участие в прибылях – на 40 %, системы платы за знания – на 1–20 %).

Анализируя применяемые в мировой практике модели оплаты труда, следует отметить, что они ориентированы на наличие у работников качественных профессиональных знаний, связаны с ростом производительности труда, усилением социальной поддержки работников для создания комфортных условий работы и отдыха, установлением обязательной зависимости заработной платы от результатов труда.

Наряду с заработной платой применяются следующие стимулирующие системы в организациях: бонусы, участие в прибылях, участие в акционерном капитале (опционные системы), планы дополнительных выплат, гибкие социальные выплаты.

Бонусы – разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия). К ним относятся: годовой, полугодовой, рождественский бонусы, связанные со стажем работы и размером получаемой заработной платы, а

также за отсутствие прогулов – экспертный, за выслугу лет – целевой.

Особую актуальность в настоящее время приобретает участие работников в уставном капитале, которое дает возможность реальной заинтересованности в результатах не только своего труда, но и деятельности предприятия в целом.

Участие в акционерном капитале – покупка акций предприятия и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам (опционы), безвозмездное получение акций.

Социальные выплаты и льготы, предоставляемые помимо прямого материального поощрения, играют важную роль в стимулировании трудовой активности персонала в зарубежной практике управления. Примером социальной активности предприятий могут служить: оплаченное, но не отработанное рабочее время (ежегодные отпуска, праздничные дни, время болезни, некоторые виды отпусков по личным вопросам); страховка за счет компании; пенсии по возрасту, инвалидности, в случае потери кормильца; оплата компанией всевозможных услуг персоналу; питание в кафетериях и др. По мнению зарубежных специалистов, такие льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер и превратились в жизненно важную потребность не только самих работников, но и членов их семей. По данным социологических исследований в США, доля выплат так называемого социального плана в общих издержках на рабочую силу достигает в некоторых фирмах 27 %. Суть гибких систем социальных выплат и льгот заключается в том, чтобы работник мог из набора дотаций, предлагаемых ему на предприятии, выбрать наиболее подходящее. В обиходе такие системы образно называют «меню кафетерия», откуда работники по своему «вкусу» могут подобрать набор соответствующих выплат и льгот.

Помимо вышеуказанных социальных систем оплаты труда на зарубежных предприятиях используются и разнообразные программы: стипендиальные, обучения персонала, медицинского обслуживания, жилищного строительства, по воспитанию и обучению детей, выплат по временной нетрудоспособности, получения кредитов. Интегрирование различных программ в общую систему управления человеческими ресурсами направлено на достижение стратегических целей организации путем глубокого изучения потребностей работников и предоставления возможности решить их проблемы с помощью самой организации. На реализацию социальных программ в рамках рынка труда во многих западных странах государством ежегодно выделяются дополнительные средства.

Ведущее место по этому показателю занимает Швеция, где за счет государства и частного капитала финансируются:

- дошкольное, школьное, среднее специальное, высшее и научное образование – на 80–90 %;
- пожизненная подготовка и переподготовка кадров – на 90 %;

- пособия по безработице и различные виды социального вспомоществования – на 75–80 %;
- пенсионное обеспечение – на 90–100 %;
- расходы на восстановление, укрепление здоровья и культурное развитие – на 70–80%.

Политика активной социальной защиты населения на рынке труда, включающая переподготовку безработных, иммигрантов, молодежи, женщин-домохозяек, оплату рабочих мест инвалидов, поощрение мелкого и семейного предпринимательства, предоставление полной информации о вакансиях и т. п., позволяет Швеции удерживать самый высокий уровень занятости населения: даже для возрастной группы 60–65 лет он у мужчин превышает 60 %, у женщин – 50 %.

Помимо вышеуказанных систем стимулирования работников к труду, на многих западноевропейских фирмах на долговременной основе (5 лет) создаются премиальные фонды за освоение и выпуск новой продукции. Их размер непосредственно зависит от прибыли, полученной от продажи такой продукции. В отдельных компаниях устанавливается норматив на долю новой продукции в общем объеме продаж (например, не менее 25 % объема продаж должно приходиться на новую продукцию, которая не производилась 5 лет назад). С ним связывается и формирование премиальных фондов.

Следует отметить, что такой вид поощрения был бы актуален и для нашей республики. Данный фонд увеличил бы заинтересованность работников как в инновационных разработках и науке, так и в эффективности деятельности предприятия.

Многие страны используют при формировании систем оплаты труда различные надбавки к основной заработной плате. Так, в Италии, Люксембурге, Португалии и Испании выплачиваются сверхурочные пособия и дополнительные выплаты за инициативу в работе. Такие пособия были бы актуальны для стимулирования эффективности труда работников и нашей страны, так как на данном этапе большинство работодателей не уделяют инициативе работников должного внимания, а некоторые, наоборот, относятся к ней отрицательно.

Комбинирование базовой и переменной частей заработной платы в зарубежных фирмах напрямую зависит от политики в области материального стимулирования. Если компания ориентируется на эффективность, то она устанавливает базовый оклад на уровне 50 % в расчете на высокие премии за рост производительности труда. Если основой политики оплаты труда является равенство на рынок, то базовый оклад составляет 70 %, льготы – 20 % и совсем небольшие премии за результативность труда. Это нацелено на привлечение и закрепление кадров. Структура, предусматривающая только обязательства со стороны работодателя, исходит из величины базового оклада (80 %) и пакета льгот (20 %).

Еще одно понятие, используемое западными специалистами, и почти не используемое в Беларуси – «полосы заработной платы», или группы должностей примерно одинакового профессионально-квалификационного уровня. Оно применяется в кадровой политике для горизонтального передвижения работников на другие, но аналогичные по уровню требований рабочие места. Это не означает, что введение групп должностей отменяет прежнее деление на разряды, уровни и т. д. Оно остается внутри групп.

Оплата труда для каждой профессионально-квалификационной группы устанавливается в соответствии с рыночными ставками на максимальном и минимальном уровнях. Ставки пересматриваются каждый год в соответствии с рыночными изменениями. В каждой группе выделяются три уровня, представленные на рисунке 2.

*Первичный уровень* предназначен для сотрудников с незначительным стажем работы в корпорации, осваивающих новые для них работы. *«Рыночный»* – для достаточно эффективных сотрудников, оплачиваемых по рыночным ставкам, т. е. по средним ставкам для этой категории работников. *Уровень высокой эффективности* – для работников, которые постоянно вносят значительный вклад в работу предприятия. Они оплачиваются по ставкам выше рыночных.

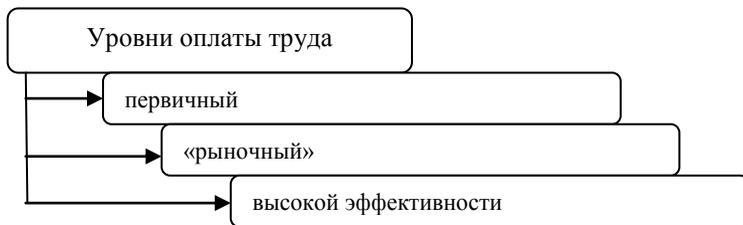


Рисунок 2 – Уровни оплаты труда

Использование в системах заработной платы кодификационных групп для горизонтального перемещения работников не является чем-то обязательным. Компании разрабатывают собственные системы в соответствии со своими потребностями. Включение групп и подгрупп в системы оплаты труда дает лишь пример разнообразия форм и методов материального стимулирования, характерного для рыночной экономики.

Однако главным средством роста производительности труда в современной экономике является стимулирование повышения квалификационного уровня работников. Это вызвано быстро меняющейся экономической средой, развитием производства, внедрением принципиально новой техники и технологии и т. п.

В западных странах в тарифных системах используется такое понятие, как грейд (разряд). Грейды применяются для распределения либо работ по сложности, либо работников по уровню квалификации.

Другой термин, широко применяемый в европейских странах и получающим некоторое распространение среди экономистов в нашей стране, – «компетенции», характеризующий уровень самостоятельности и возможности работника.

Кривые компетентности – это фактор увеличения заработной платы, учитывающий период последнего повышения квалификации (получения ученой степени) специалиста. Компании могут принимать во внимание также периодичность и регулярность повышения профессиональных знаний работника. При этом чем короче промежуток времени между двумя периодами повышения знаний, тем ценнее сотрудник и тем более весомы его шансы получения высокой зарплаты.

Большое значение на рынке труда имеет индивидуальная конкурентоспособность работника. Она зависит от ряда факторов: возрастные характеристики, состояние здоровья, деловые качества и др. Особенно ценятся такие качества, как адаптивность, креативность, коммуникабельность работника. Они выявляются при анкетировании, собеседованиях, проводимых работниками управления персоналом.

В современных условиях особую актуальность приобрела задача обеспечения ускоренной адаптации работников к новым требованиям. В зарубежных компаниях разрабатывается комплекс мер по стимулированию роста профессионально-квалификационного уровня персонала.

Меры, принимаемые для этого, разнообразны. Например, система оплаты за знания предусматривает получение работниками дополнительных знаний (как по той же специальности, так и по смежной). Дополнительные знания могут не использоваться в работе и быть предназначенными для ускоренной адаптации работников к новым средствам и методам труда. За эти знания работники получают надбавку к заработной плате в размере 10–15 %.

На макроуровне зарубежный опыт дает возможность определить перспективы динамики заработной платы в целях содействия достижению сбалансированной структуры отраслей экономики, например, сохранения и увеличения численности кадров для транспортной сферы экономики как стратегической задачи, пересмотреть соотношение «занятость – зарплата», чтобы не решать проблемы занятости путем снижения уровня материальной обеспеченности работников компаний.

На микроуровне практика оплаты труда зарубежных компаний может быть учтена при совершенствовании тарифной системы, включении нескольких ставок оплаты в один разряд с целью поощрения качества работы, повышении тарифной части заработной платы для сохранения доходов работников и стимулировании их удовлетворенности трудом там, где производство (деятель-

ность) характеризуется стабильностью. Зарубежный опыт дает ориентиры для отечественных компаний на принятие таких структур заработной платы, которые реально стимулировали бы рост производительности труда, а не решали вопросы только финансовой деятельности. Иностранные компании показывают пример диверсификации структур заработной платы, что также важно иметь в виду при определении политики заработной платы в конкретных организациях.

В международном плане зарубежный опыт позволяет определить перспективы и ориентиры развития отдельных профессионально-квалификационных групп работников, усилить мотивацию молодежи к выбору наиболее значимых секторов экономики, сохранить на развивающихся предприятиях кадровых работников.

Очевидно, что в настоящее время для стимулирования повышения эффективности и производительности необходимо изменять подходы к формированию системы оплаты труда персонала, включающие в себя необходимость разделения ответственности за достижение конечных результатов, совершенствование мотивации, направленной на повышение эффективности индивидуальной деятельности и работы организации в целом. Гибкие системы оплаты труда характеризуются универсальной особенностью: в них существенная часть заработка формируется за счет переменной части, и поэтому суммарная оплата гораздо больше зависит от конечных результатов.

Исходя из вышеизложенного следует отметить, что именно данные системы обеспечивают уровень организации труда, способствующий увеличению интенсивности и производительности, что формирует достижение баланса воспроизводственной и стимулирующей функций заработной платы. Анализ мирового опыта и отечественной практики совершенствования систем оплаты труда показывает, что необходимо активнее внедрять гибкие системы оплаты труда. Их внедрение является очевидным для отечественных предприятий, так как:

- гибкие системы оплаты труда стимулируют конкуренцию;
- применение гибких систем оплаты труда часто связано с формированием экспортоориентированной экономики как на уровне предприятия, так и государства в целом;
- как показал опыт ряда стран, компании, применяющие гибкие системы оплаты труда, успешнее справляются с кризисом.

В зарубежных развитых странах накоплен большой опыт применения самых разнообразных систем заработной платы. Системы отдельных стран характеризуются следующими чертами: в Швеции – солидарной заработной платой, в Японии – оплатой за стаж и рационализаторство, в Германии – стимулированием роста производительности, в США – оплатой за квалификацию, в Великобритании – оплатой по индивидуальным контрактам, во Франции – индивидуализацией заработной платы, в Италии – выплатой коллективных и индивидуальных надбавок к отраслевой тарифной ставке и надбавками в связи

с ростом стоимости жизни. Одновременно во всех системах оплаты труда наблюдается общая нацеленность на повышение эффективности производства.

Окончательный выбор наиболее подходящей для конкретной организации гибкой системы оплаты труда зависит от особенностей и задач самой организации. Гибкость оплаты труда и ее мотивационная составляющая могут стать эффективной кадровой технологией как для успешного предприятия, так и для предприятий, решающих задачи антикризисного управления.

В связи с вышесказанным для более эффективной работы организаций Республики Беларусь необходимо внедрять новации, применяемые зарубежными странами, однако с обязательной адаптацией к существующей экономической ситуации.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда : утв. директивой Президента Респ. Беларусь 31.12.10 г. № 4 // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2016.

2 О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь : утв. указом Президента Респ. Беларусь 10.15.11 г. № 181 // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2016.

3 Рекомендации по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях : утв. постановлением Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь 21.10.11 г. № 104 // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2016.

4 **Попова, И. Г.** Зарубежные системы оплаты труда. Факторы, влияющие на заработную плату / И. Г. Попова // Труд и заработная плата. – 2011. – № 2. – С. 30–39.

*L. SIDOROV,*

*O. CHAMKINA*

*Belarusian State University of Transport*

#### **ESTIMATION MOTIVATIONAL APPROACHES TO SYSTEM OF WAGES: FOREIGN PRACTICE**

Considered the main foreign approaches to motivation of workers and trends of the pay systems. Determined most frequently used incentive system, found universality flexible system of wages.

Получено 26.10.2016