

различные группы мышц, изменяется рабочая поза исполнителя (стоя, сидя: боком к транспортеру, лицом, спиной и др.), варьируются условия и требования к оперативному зрительному контролю процесса обработки изделия и т. д.

Указанные меры позволяют снизить нагрузку на исполнителя, который, выполняя чередуемую операцию, снимает функциональную усталость, накопленную на первой (предшествующей) операции, что обеспечивает рост производительности труда рабочих на 20–25 %.

2. Конвейерное производство на предприятиях легкой промышленности позволяет учитывать психофизиологическое состояние исполнителей в течение рабочего дня на основе применения режимов функционирования конвейера с использованием вариатора скоростей транспортера:

– режим – «*вработываемость*» (начало смены). Предполагает «разогревание» исполнителя и его органичное вхождение в режим повседневной работы, для чего рассчитывается скорость транспортера (V), составляющая по нашим исследованиям $(0,7–0,8)V$ в течение 25–45 минут с начала смены;

– режим – «*средняя производительность и интенсивность труда*». Устанавливается скорость на уровне средней и в течение 30–45 минут исполнители включаются в привычный режим работы;

– режим – «*максимальная производительность и интенсивность труда*». Устанавливается спустя 60–80 минут после начала работы при скорости $(1,15–1,25)$ от средней в течение 120–140 минут;

– режим – «*средняя производительность и интенсивность труда*». Устанавливается за 20–30 минут до обеденного перерыва и обусловлен накопленной усталостью и потребностью восполнения затраченной энергии.

После обеденного перерыва названные режимы повторяются с понижением скорости на 5–8 %, поскольку исполнитель в состоянии «двойной работы»: функциональной (выполняемая операция), физиологической (усвоение пищи).

3. Вариация скорости по указанным режимам работы может сочетаться с использованием функциональной музыки, ритмический рисунок которой соответствует скоростным режимам транспортера.

4. Однообразие и монотонность работы на конвейере в какой-то степени сглаживаются различными вариантами широкоассортиментного запуска изделий, так как чередование различных видов продукции разнообразит работу исполнителя, снижает психологическое напряжение.

Таким образом, меры организационного характера могут гуманизировать труд рабочих, раскрыть их потенциал по росту производительности труда.

УДК 331.101

ОСОБЕННОСТИ ЗАРУБЕЖНЫХ ПОДХОДОВ К МОТИВАЦИИ ТРУДА

Сысоев И.П., к.т.н., доц., Карабатыров Б.К., маг.

*Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В материалах статьи показаны методы мотивации труда персонала, применяемые современной мировой практикой в развитых странах с рыночной экономикой. Определены общие характеристики и основные факторы каждой из исследуемых моделей, а также описаны наиболее присущие разным странам отличительные особенности трудовой мотивации.

Ключевые слова: мотивация, социальная среда, стабильность, стимулирование, системы оплаты, виды мотивации, человеческие ресурсы.

Современный период экономического развития характеризуется расширением привлечения передового зарубежного опыта в мотивации труда работающих. Под мотивацией труда многие годы воспринималось более узкое понятие – вознаграждение за труд (материальный и не материальный). В последние годы в странах с развитой рыночной

экономикой мотивацию рассматривают как фактор развития производства, систему воспитания личности, а также фактор социальной стабильности общества. Поэтому многообразие национальных деловых культур предопределяет необходимость исследования и учета особенностей мотивации персонала в разных странах.

Основными факторами формирования и применения системы материальной мотивации персонала в ведущих странах мира являются – использование тарифной системы, применение прогрессивных форм оплаты труда, распространение оригинальных систем премирования и стимулирования нововведений, выше оплата умственного труда, существенная индивидуализация заработной платы.

Большинство стран Западной Европы используют тарифную оплату труда рабочих на основе тарифных сеток с поразрядной тарификацией заработной платы. Так, единые тарифные сетки на государственном уровне применяются в Беларуси, Польше, Венгрии; на отраслевом уровне – во Франции, Италии, Испании; на уровне предприятий – в Российской Федерации, Украине. Особенностью организации тарифной оплаты труда коммерческих и технических служащих и мастеров в Германии является то, что ставки оплаты труда на основе принятой квалификационной классификации (группы по оплате) устанавливаются на каждый год в отраслевых соглашениях с учетом региональных особенностей (в землях).

Из всего разнообразия моделей систем мотивации труда можно выделить как наиболее характерные: японскую, американскую, французскую, английскую, немецкую и шведскую модели (табл. 1).

Особый интерес для Республики Беларусь может представлять американский тип организации заработной платы, учитывающий элементы японского и западноевропейского стимулирования труда. Американская модель мотивации труда построена на всемирном поощрении предпринимательской активности и обогащения наиболее активной части населения. В основе системы мотивации труда в США находится оплата труда. Наибольшее распространение получили различные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные всевозможными формами премирования. Однако большинство фирм как в США, так и в других странах, склонны к применению систем, сочетающих оплату труда с премированием. Рассмотренные сделельные системы оплаты направлены в большей степени на рост объема произведенной продукции. Однако в них заложен слабый стимулирующий эффект в отношении общих производственных показателей.

Обратим внимание на то, что система распределения доходов предусматривает, что премиальные выплаты зависят от таких показателей, как производительность, качество, экономия материалов, удовлетворение потребителей, надежность работы. В результате каждый работник может чувствовать тесную взаимосвязь между результатами своей работы и величиной премии.

В основном системы стимулирования труда основаны на традиционных способах мотивации труда, которые на современных предприятиях имеют отрицательный эффект. Так как, например, многие работники организаций, получая процент от прибыли, через некоторое время относятся к этому как к части заработной платы и начинают терять стимул для повышения эффективной деятельности.

Поэтому в многих компаниях для своих работников вводятся нестандартные мотивационные акции (как одноразовые, так и на постоянной основе). Причем такие акции носят плановый и не плановый характер. В качестве примера одноразовой плановой мотивации служит оплата дорогостоящего лечения, оплата обучения детей сотрудников или помощь с бракосочетанием. Незапланированная мотивационная акция – за увеличение процента реализации продукции, лучший сотрудник месяца награждается сертификатом на романтический ужин в дорогом ресторане. Отсюда можно в будущем ожидать, что процент продаж у остальных работников увеличится, но руководитель наградит в другой раз сотрудника за иной показатель. Из этого следует, что сотрудники не будут знать, за что будет назначено поощрение. Таким образом, применение нестандартной мотивационной акции приводит к качественному выполнению поставленных перед ними задач.

Таблица 1 – Основные факторы формирования систем мотивации труда

Страна	Факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	Профессиональное мастерство; возраст; стаж; результативность труда	Пожизненный найм; единовременное пособие при выходе на пенсию
США	Поощрение предпринимательской активности; качество работы; высокая квалификация	Сочетание элементов сдельной и повременной систем; участие в прибыли; технологические надбавки; премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента, соблюдение технологической дисциплины; система двойных ставок
Франция	Квалификация; качество работы; количество рационализаторских предложений; уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда; балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства; инициативность; дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Великобритания	Доход	Участие в прибылях; долевое участие в капитале; трудовое долевое участие; чисто трудовое участие
Германия	Качество	Стимулирование труда; социальные гарантии
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот; сильная социальная политика

В зарубежной практике широко используются методы мотивации сотрудников на постоянной основе – бесплатные перелеты для сотрудника и его семьи к месту отдыха один раз в год, предоставление места в частном детском саду рядом с офисом, корпоративный доступ к Интернету из дома. При этом использовать не только стандартные методы мотивации, но и разрабатывать свою методику мотивации внутри компании под каждого сотрудника индивидуально (табл. 2).

Таблица 2 – Система нестандартных способов мотивации персонала

Способ мотивации	Краткая характеристика названных способов
1	2
Необычные названия для отделов, должностей	В компании, кроме престижных должностей управленцев, были и технические отделы, в частности прачечные, в которых была большая текучесть кадров. Они получили название «текстильные службы»
Обеспечение персонала комфортной работой	Компания, заботясь о своих сотрудниках, учитывает помимо рабочих помещений спортивный комплекс, небольшую клинику, химчистку и парикмахерскую, начиная с цветовой гаммы, заканчивая шведским столом
Обучение и развитие	Обучение и стажировки в разных уголках мира привлекают специалистов самого разного возраста: не только новичков, но и состоявшихся профи, заботящихся о повышении уровня квалификации
Бонусы	Одним из довольно эффективных методов стимулирования является выдача сотрудникам дисконтных карт на приобретение товара этого магазина
Возможность гибкого графика работы	Это система планирования рабочего времени, согласно которому сотрудники должны отработать в неделю определенное количество часов. При этом они самостоятельно распределяют свое рабочее время, согласовав предварительно с руководителем свой график

Окончание таблицы 2

1	2
Социальные гарантии	Это предоставление служебного транспорта, устройство ребенка в детский сад, своим сотрудникам добровольное медицинское страхование в компаниях и пр.
Самореализация	Предлагается сотрудникам три вида карьерного роста: вертикальный (карьера руководителя), в смежных областях (карьера проектного менеджера) и узкопрофессиональный (карьера суперспециалиста). Каждый сотрудник ежегодно проходит оценочное интервью, на основании которого осуществляется индивидуальное планирование его карьеры
Признание	Включает в себя комплименты сотрудникам за их работу, упоминания и фотографии в средствах массовой информации, в корпоративных изданиях
Отпуск по причине «разбитого сердца»	Это ноу-хау было введено после опроса среди персонала, которые очень страдают из-за разрыва со своими «половинками», и как следствие, не могут сосредоточиться на работе
Бонусы за работу без отпуска и больничных	Предлагается сотрудникам, которые проработали в компании больше 10 лет, полугодовой «творческий отпуск» с оплатой 50 % своей заработной платы. Денежным вознаграждением поощряются сотрудники, которые в течение двух лет ни разу не брали больничный и отпуск за свой счет
Конкурсы по интересам	Многие компании для повышения командного духа своих сотрудников проводят спортивные или творческие конкурсы

Таким образом, отличительной особенностью многих иностранных предприятий является последовательная минимизация доли материальных вознаграждений и увеличение доли нематериальных стимулов, а также возрастание роли и степени участия сотрудника в функционировании деятельности всего предприятия.

Список использованных источников

1. Александров, Г. В. Зарубежный опыт в области усиления мотивации персонала и закрепления кадров на предприятии / Г. В. Александров, Е. В. Цезельская // Постулат. – 2017. – № 6 (20). – С. 56–60.
2. Шкляр, Т. Л. Новый взгляд на мотивацию персонала / Т. Л. Шкляр // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 35. – С. 164–167.

УДК 657.471

АНАЛИЗ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ ОАО «ВИТЕБСКИЕ КОВРЫ»

Суворов А.П., к.т.н., доц., Антонов В.Н., студ.

*Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В материалах проведен анализ затрат на производство продукции ОАО «Витебские ковры» и определена точка безубыточности.

Ключевые слова: себестоимость, экономические элементы затрат, затраты на один рубль продукции, порог рентабельности.

Анализ затрат на производство продукции дает возможность оценить результаты хозяйственной деятельности организации, эффективность использования ее производственных ресурсов и выявить, насколько эффективно были использованы возможности снижения себестоимости продукции.

Себестоимость реализованной продукции имеет практическое значение для определения рентабельности продаж, то есть при росте затрат на реализованную