

ния к документации, соответствующей МС ИСО, а по вертикали – СТП, которые были на предприятии, а также службы, которые должны принять участие в разработке. Таким образом, получится, что к созданию новой системы качества будут привлечены по возможности большая часть специалистов.

Другим важным аспектом, имеющим прямое отношение к внедрению МС ИСО, является постоянное взаимодействие с потребителями. Целесообразно ввести в практику:

- участие представителей службы качества в совещаниях по проблемам качества у конечных потребителей продукции;
- анкетирование потребителей относительно их оценки качества поставленной продукции и будущих потребностей в аналогичной продукции;
- приглашение представителей служб качества потребителей для участия в совещаниях по проблемам качества на своём предприятии.

Для повышения качества выпускаемой продукции необходимо ввести в практику также участие представителей своей службы качества в совещаниях по проблемам качества у поставщиков, оказывающих существенное влияние на качество конечной продукции. Для каждого вида закупок можно установить свой перечень позиций, влияющих на качество продукции, поставщики которых подлежат обязательной оценке и отбору, а также критерии этого отбора.

В целях повышения ответственности персонала за качество изготавливаемой продукции вполне оправданно ежегодно проводить аттестацию всех сотрудников, либо работников, занятых на специальных процессах. Для обеспечения необходимой результативности и эффективности работы по практическому применению методов менеджмента качества на заводе особое значение имеет подготовка работников в этом вопросе.

В целом нужно отметить, что работа в области качества и дальнейшее продвижение отечественных предприятий в этом направлении должны стать приоритетными в целях, которые субъекты хозяйствования ставят перед собой, поскольку в новых экономических условиях – это практически единственный путь подтверждения высокой конкурентоспособности продукции, а значит – и первооснова благополучия в будущем.

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ОПЛАТЫ ТРУДА**

**Н.Г. Родцевич, Л.В. Невар**

*Бобруйский филиал БГЭУ*

Современная структура заработной платы стран с развитой рыночной экономикой представляет собой результат длительного и противоречивого преобразования. Стимулирующая роль заработной платы достаточно широко исследовалась западными учеными. Выводы, сделанные ими, сводятся к следующему: должна быть четкая связь между тем, что и как вы де-

лаете (производительность труда), и тем, сколько за это получаете (заработной платой); заработная плата выполняет свою стимулирующую функцию повышения производительности труда.

Успехи Финляндии, Швеции и других скандинавских стран являются убедительным доказательством умелого стимулирования и управления трудом. Одной из концепций управления, успешно применяемой на многих предприятиях и организациях, является концепция «управления по результатам». В рамках этой концепции осуществляется и стимулирование труда. Управление по результатам является процессом, состоящим из следующих этапов:

1. Определение желаемых результатов для различных уровней трудовой деятельности.

2. Ситуационное управление ради достижения результатов. А для этого одним из главных условий является правильное стимулирование труда и творческий подход к нему.

3. Контроль (наблюдение) за результатами. В процессе контроля, который является необходимым элементом в данной системе, выясняется, какие результаты в области стимулирования труда и всей коммерческой деятельности достигнуты по плану и какие случайно.

Установление уровня оплаты труда во Франции осуществляется в соответствии с ситуацией на рынке труда и ему предшествует оценка рабочего места. Структура заработной платы разрабатывается исходя из квалификационных требований к работникам и установленного уровня оплаты труда. Ее составляющими элементами, выделяемыми в коллективных договорах, являются: заработная плата, обеспечивающая достаточный прожиточный минимум (с учетом оплаты квартиры, домашних расходов, а также затрат на содержание автомобиля, отдых и другое); социальные выплаты (в страховые кассы); надбавки к базовой зарплате (за стаж, условия труда, сложность, командировки); доплаты (по условиям договора с работником об участии в прибылях).

Возможными дополнительными формами вознаграждения являются: премии за рациональные предложения, производительность труда; выплаты за участие в сбыте продукции, снижение себестоимости, выполнение работ в намеченные сроки; надбавки за личные достижения в труде, дисциплину и инициативу.

Наиболее распространенной формой премий на французских и американских предприятиях являются бонусы за конечные результаты. Их используют до 57% американских фирм с капиталом от 35 до 300 млн. долларов. Размеры бонусов указываются с выполнением наиболее ответственных задач, намеченных руководством. Для управляющих высшего звена предельная сумма бонуса может достигать 47% должностного оклада, управляющих среднего звена – 17%. Средний размер бонуса для высокооплачиваемых управляющих составляет 34% основной заработной платы,

для управляющих с более низкими окладами – 10%. По поводу целесообразности и условий начисления бонусов лишения американских экономистов разделилась. Одним из них считают, что бонусы должны выполнять стимулирующую роль и выплачиваться за работу, выполняемую на самом высоком уровне, другие полагают, что бонус необходимо сохранять как премию за удовлетворительные показатели.

В последние годы во Франции быстрыми темпами начал распространяться процесс индивидуализации оплаты труда. Удельный вес предприятий, использующих индивидуальный подход к оплате труда, достигает 10%. Выделяются следующие формы индивидуальной организации заработной платы: определение заработка в соответствии с индивидуальным вкладом работником, их опытом и квалификацией; премирование по результатам работы предприятия за год.

Во Франции действует также система Бедо, ее сущность состоит в том, что в ней применяется особая методика нормирования труда, при которой все многообразные виды работ выражаются в специальных единицах трудозатрат, называемых бедо-единицами. Под бедо-единицей понимается работа, которую должен и может выполнить освоившей ее квалифицированный рабочий в течение одной минуты. В основе системы Бедо лежит сдельная оплата труда по технически и физиологически обоснованным нормам с элементами индивидуализации оплаты (учет личных качеств работников при установлении тарифных разрядов).

Самым важным моментом в механизме увязывания личных профессиональных интересов каждого сотрудника с результатами производственного участка, на котором последний трудится, является система оценки прилагаемых усилий. В японских фирмах стремятся к тому, чтобы эта система была создана на основании всем понятных и ясных критериев. Считается, что система оценок должна отражать задачи, стоящие перед отдельным производственным участком, но отвечать нуждам и потребностям всей организации. Как правило, разрабатывается широкий набор критериев, которые достаточно эластичны и позволяют приспособить их к различным видам деятельности. В японской системе свои особенности формирования заработной платы. Например, на фирме Hitachi она состоит из следующих элементов:

1. Кихонкю (основная заработная плата) формируется на базе образовательного и квалификационного уровня и количества лет, проработанных в фирме.

2. Какю (дополнительная заработная плата) определяется в зависимости от оценки достижений работника по формуле, которая различает три отдельных направления – производственное, административное, исследовательское (творческое).



3. Шокумкю (заработная плата за выполнение определенных функций) формируется на основе выполняемой работы, так как существует классификация различных видов работы.

4. Фуйо чиики теате (дополнительная выплата для поддержки семьи и в зависимости от района работы). В Японии выделяются три типа районов, в зависимости от того, в каком районе работает человек, определяется размер дополнительных выплат.

5. Токубецу чинрицу (специальный тариф) – дополнительные выплаты за работу во вредных для здоровья, пожароопасных условиях, а также за выполнение других тяжелых и опасных для жизни действий.

Как видим, опыт, накопленный ведущими странами по стимулированию труда, представляет для нас большой интерес, вместе с тем, решая вопрос о применении той или иной модели стимулирования труда, необходимо учитывать конкретные условия существования того или другого предприятия, фирмы, трудовой организации, экономическую целесообразность нововведения и внедрять только то, что необходимо и что подходит для белорусского менталитета. В противном случае любое нововведение будет бесполезным, неработоспособным и принесет только вред.

## **МАТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ОПЛАТЫ ТРУДА**

**Т.Г. Сачук, к.э.н.**

*Белорусский государственный экономический университет*

В условиях перехода к рыночной экономике предприятия ищут новые модели оплаты труда, ломающие уравниловку и дающие простор развитию личной материальной заинтересованности.

Переход к рыночной экономике избавляет от коренного порока административно – командной системы распределения, состоящего в разрыве функцией производства и распределения (предприятия создают национальное богатство, государство его распределяет). Функции распределения передаются непосредственным производителям или частному владельцу предприятия. Только собственник отныне вправе самостоятельно распоряжаться средствами производства и результатами труда.

Все вопросы оплаты труда в настоящее время решаются на уровне предприятий. Государство устанавливает лишь минимальный уровень почасовой оплаты. Таким образом, из системы государственного регулирования в трансформационный период осталась лишь одна составляющая – регулирования минимальной заработной платы. Но она определилась ниже прожиточного минимума из-за инфляции и падения объемов производства. Из этого следует, что рабочая сила как специфический товар все более отделяется от своей естественной оценки – стоимости, поэтому главной является мотивационная функция трудовых доходов работников. Именно это часть механизма заработной платы и социальных стимулов играет главную