

Станислава Борковска*

СТИМУЛИРУЮЩАЯ ФУНКЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ
(НАПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ)

Вступление

Несмотря на очередные реформы системы функционирования, однако заработная плата не является достаточно действенным инструментом стимулирования. Существуют тому различные и сложные причины, как (и в основном) в системе функционирования народного хозяйства как целого (в инвестиционной политике, цен и т. д.), так и в системе заработной платы. На первый план причин, заключенных в системе заработной платы выдвигаются три факта:

Во-первых, методы совершенствования системы заработной платы не имели комплексного характера. При этом речь идет о отсутствии интеграции с другими составными руководства людьми в процессе труда (политикой продвижения, обучением, занятостью, с организацией труда и т. д.), а также с различными инструментами стимулирования. На усовершенствование политики заработной платы, также как и целой системы управления, наиболее повлияло экономический подход и вера в эффективность автоматического действия механизма заработной платы без насыщения его социальным содержанием. Отсюда наверное взялось убеждение, что параметричные расчеты создания фондов поощрения на уровне организаций и предприятий приведет в последствии к усовершенствованию политики заработной платы и улучшению общественно-экономической эффективности. Положение это оказалось ошибочным. Без глубокого анализа социальных механизмов

* Доктор экон. наук, Институт экономики производства ЛУ.

и тесной связи с политикой заработной платы невозможен быстрый рост ее эффективности. Это привело к своеобразной автономии заработной платы как инструмента стимулирования. К тому же решения на основе автономной системы заработной платы также не имели комплексного характера. Совершенствовались либо принципы создания фондов, либо тарифные ставки, либо иные элементы системы заработной платы.

Во-вторых - не удалось достичь точного измерения затрат и результатов труда.

В-третьих - основная часть недостатков политики заработной платы вытекает из слабости механизма роста заработной платы. Среди трех главных причин слабой политики заработной платы, третья имеет первостепенное значение. Неэластичный и малоэффективный механизм роста заработной платы перестает заинтересовывать в совершенствовании системы заработной платы. Поиск более точных инструментов измерения и оценки эффектов труда теряет смысл из-за жестких ставок, а вознаграждение на основе распределения по труду подвергается частичной либо полной замене на вознаграждение соответственно потребностям определяемым уровнем прожиточного минимума и степенью доступности рабочей силы.

Обзор причин слабой системы заработной платы как инструмента стимулирования дает возможность сформулировать главные предпосылки ее усовершенствования. Методы совершенствования системы заработной платы должны быть подчинены социально-экономическим задачам и требованиям процесса стимулирования. Так как узловой задачей народного хозяйства является постоянное повышение общественно-экономической эффективности, проблема использования заработной платы в стимулировании эффектов труда набирает исключительное значение. Заработная плата одновременно должна способствовать:

- а) восстановлению рыночного равновесия,
- б) ускорению технического и организационного прогресса,
- в) рационализации занятости. Это пути к улучшению экономической эффективности.

Хозяйственная практика 35-летия дала достаточно большое количество доказательств о необходимости системного подхода к процессам совершенствования заработной платы. Частичные изменения, то есть, совершенствование заработной платы без учета ее составных и связей с другими сферами воздействия на людей в процессе труда,

не только не приносят ожидаемых эффектов, а приводит к ощущению избыточного количества изменений, а даже к неверию в их смысл, могут также создавать дисгармонию, которая облегчает нежелательные общественные тенденции и т. д. Поэтому необходимым является сохранение взаимосвязки различных форм и инструментов воздействия на людей на каждом уровне управления и между уровнями. Изменения в заработной плате должны укреплять активную кадровую политику, а особенно политику продвижения. Моделирование заработной платы не может проводиться без связи с организацией труда, позволяющей на полное развитие человека (говорится здесь об обогащении содержания труда, создания коллективов, которые увеличивают область воздействия и т. д.).

Заработная плата является существенным элементом стратегии и развития и как таковые должны быть перспективны и содействовать реализации задач за короткий и продолжительный период. Условием эффективности системы заработной платы является маневрирование, то есть, возможность поддержания нужной структуры и соотношений заработной платы в динамике.

Заработная плата является одним из инструментов стимулирования. Условием эффективности стимулирования является удачный подбор средств удовлетворяющих потребностям и заинтересованиям конкретных работников. Отсюда следует необходимость обогащения применяемых инструментов стимулирования как материального, так и нематериального и создания работникам возможности выбора равнозначных форм возмещения за труд. Например, работник за свою определенную работу может выбрать либо денежное вознаграждение, либо несколько дней свободных от работы в квартале (или в другом периоде времени) равнозначных денежному вознаграждению. Стоит обратить внимание, что внесение разнообразия в формы стимулирования рядом с его лучшим приспособлением к потребностям и ожиданиям трудящихся может благоприятствовать сохранению рыночного равновесия. Например, упомянутые формы, не входящие в заработную плату, хотя имеющие материальный характер, ограничивают прилив денежных средств на рынок.

Рядом с разнообразием форм стимулирования, нужна также дифференцированная частота вознаграждений (в смысле психологическом), а следовательно, повышение заработной платы, премий и т. д. Ибо это увеличивает силу воздействия вознаграждений.

Увеличение дифференциации форм и частоты стимулирования под-

черкивает значение координации и взаимодействия различных инструментов, так чтобы, по крайней мере, не были они противоречивы.

Характерным является недостаточное развитие научных исследований в области стимулирования. Это вероятно следствие упомянутых экономических отклонений во многих процессах совершенствования функционирования народного хозяйства, в том числе и заработной платы. Интенсификация исследований в области стимулирования позволит эффективней связать заработную плату с другими инструментами стимулирования и лучше ее использовать в функции стимулирования улучшения результатов труда.

Направления совершенствования стимулирующей функции заработной платы

Из отмеченных замечаний следует, что две проблемы должны иметь приоритет в процессе усовершенствования стимулирующей функции заработной платы, а именно:

- совершенствование механизма роста заработной платы,
- совершенствование измерителей затрат и результатов труда.

Этим вопросам также необходимо посвящать больше внимания как в исследованиях, так и в практике. Знаменательно то, что в богатой литературе о заработной плате очень мало места посвящено проблемам роста заработной платы. Зато большое количество работ посвящено пропорциям заработной платы и то только по-вертикали в разрезе отраслей народного хозяйства, отраслей промышленности и профессий.

Кроме этих направлений совершенствования заработной платы и наиболее важным причислила бы:

- дальнейшее совершенствование принципов создания фондов поощрения на различных уровнях управления,
- совершенствование принципов распределения фондов, в том числе создание тарифных сеток заработной платы, форм заработной платы и премирования.

Измерение труда и его результатов

Если заработная плата должна способствовать росту общественно-экономической эффективности, то необходимо уметь соизмерять затраты и результаты труда. Это вступительное условие правильной

реализации закона распределения по труду, а все-таки не легкое для выполнения.

По отношению к отдельному работающему оценка трудоемкости, то есть стоимости труда отражает потенциальные возможности (затраты труда), а следовательно, первая часть закона распределения "от каждого по способностям". Это положение является правильным только тогда, когда правильна классификация работников и соблюден принцип квалификационных способностей работников с требованиями занимаемой должности. Использование этих способностей выражается в достижениях в работе (результатах, эффектах). Среди различных методов не только измерения, сколько оценки труда к наиболее точным в всестороннем отношении стоимостная оценка при использовании аналитических методов¹.

Ее введение необходимо не только для того, чтобы заменить упрощенную и в большей мере устаревшую систему тарификации работ, но составляет основу рациональной политики занятости, формирования организации труда и кадровой политики.

Подобное широкое значение имеет добросовестная, всесторонняя оценка трудовых достижений, тесно связанная со стоимостной оценкой труда (иначе - требований, связанных с должностью).

Результаты периодических оценок достижений должны составлять основу решений в области:

- частоты и уровня индивидуального повышения зарплаты и премий,
- политики продвижения,
- обучения и подбора кадров.

Узловой проблемой становится создание эффективного механизма повышения заработной платы, который усилил бы роль основной заработной платы и снижал бы реальную заработную плату к номинальной.

Опыт хозяйственной практики показывает однозначно положительное влияние высокой заработной платы на рост эффективности труда. Оказывается также, что удерживание через большой период времени неизменных ставок заработной платы составляет главную причину низкой эффективности системы заработной платы, источник глав-

¹ Отсутствие объективных инструментов количественного измерения затрат труда навязывает необходимость использования оценки трудности труда. Говорим о оценке труда, потому что по своей сути она имеет относительный характер, производится через сравнение с образцами или другими работами.

ных недостатков, а следовательно, сближение верхней и нижней границ зарплаты, чрезмерное количество форм премирования и различных прибавок, увеличивающих вознаграждения, ослабление аккордовых форм заработной платы и т. д. Слабость механизма роста заработной платы приводит к отсутствию заинтересованности в совершенствовании стимулирующей функции заработной платы. Механизм роста заработной платы охватывает создание и распределение фондов между различными организациями, предприятиями и их внутренними подразделениями, а также принципы роста и повышения индивидуальной заработной платы. Вопросы создания и распределения фондов вознаграждения рассматриваются в следующем пункте, зато здесь концентрирую внимание на принципах роста индивидуальной заработной платы. Условно различаю рост от повышения заработной платы, считая рост, когда происходит изменение тарифных ставок, зато повышение — прирост заработной платы в пределах оплат предусмотренных для каждой категории и разряда.

Рост тарифных ставок и повышения заработной платы в границах распределения должны быть финансированы из средств сэкономленных отдельными организациями. Отклонения от этого принципа могут быть исключительно в случае, если выступили бы серьезные изменения в прожиточном минимуме либо иные общественные предпосылки обосновывали бы финансирование повышения заработной платы из других источников.

Как рост, так и повышение заработной платы должны быть тесно связаны с оценкой как коллективных, так и индивидуальных трудовых достижений.

Централизованное регулирование заработной платы и всяческий генеральный рост и повышение заработной платы, охватывающие большие социально-профессиональные группы не имеют такого характера. Поэтому они мало эффективны как стимулятор роста эффективности труда. Стоило бы в очень строгий способ ограничить их применение, выбирая как основной путь роста заработной платы индивидуальное повышение заработной платы и роста тарифных ставок.

В сфере материального производства генеральный, директивный и автоматический рост заработной платы должен быть только по отношению к минимальной заработной плате — а по более смягченному варианту — по отношению к нижней заработной плате от средней по стране.

Второй вариант служит скорое выравниванию диспропорций. В

этой роли более эффективными однако являются другие инструменты, а особенно правильные нормы, определяющие размеры фонда заработной платы в зависимости не только от результатов, но и от потребностей.

Генеральный рост минимальной заработной платы имел бы характер приспособляющий к изменениям в уровне прожиточного минимума. Норма роста, определенная централизованно, должна учитывать, прежде всего,

а) действительный и предвиденный рост годового прожиточного минимума и

б) централизованно определенная норма удельного веса минимальной заработной платы в средней.

Приспособляющие процессы должны наступать быстро, чтобы предотвратить отрицательные последствия изменения прожиточного минимума для политики заработной платы. Коррективы минимальной заработной платы могут иметь непрерывный характер (это значит, происходят сразу по превышению сверху определенного показателя прожиточного минимума и показателя удельного веса минимальной заработной платы в средней) или периодический, то есть происходят в установленных периодах, например раз в два года. Непрерывные коррективы достаточно трудоемки. Поэтому перевешивают коррективы периодические. Тогда норма приспособляющего роста должна отражать предусмотренный рост прожиточного минимума. Как уровень нормы, так и частота коррективов зависит от глубины изменений в прожиточном минимуме. При сохранении правильных пропорций рост минимальной заработной платы должен привести к росту тарифных ставок в остальных категориях работающих. Не был бы это, однако, автоматический рост. Номинально повысились бы средние (или максимальные) ставки заработной платы в каждой категории. Зато решение возрастет ли и насколько действительно заработная плата конкретного работника зависело бы от оценки индивидуальных достижений. Неудовлетворительные результаты работы вызывают приостановление как роста, так и повышения заработной платы.

От приспособляющих ростов нужно различать экономический рост, основанный на улучшении экономических результатов хозяйственной организации, предприятия или его отдельных внутренних подразделений.

При небольших изменениях в прожиточном минимуме экономический рост достаточен для его покрытия, а следовательно, поглащает

приспосабливающие росты. При более глубоких изменениях прожиточного минимума и в высших категориях заработной платы, а не только по отношению к минимальной заработной плате, необходимы приспособляющие росты. Тогда общая норма роста заработной платы равняется экономическому росту увеличенному на приспособляющие.

Нужно подчеркнуть, что с точки зрения стимулирования, индивидуальный рост и повышение заработной платы либо при улучшении экономических результатов, либо при росте прожиточного минимума должен быть основан на норме результатов труда, или личных черт. Относятся это как к размерам повышения заработной платы, так и к их частоте.

Для сохранения правильного диапазона заработной платы между производственной и непроизводственной сферой нужно также сделать эластичным механизм роста заработной платы в непроизводственной сфере. Мог бы он опереться на норму роста в процентном отношении к приросту заработной платы в производственной сфере. Только такой способ повышения заработной платы учитывает не только приспособления, но и повышение эффективной деятельности в производственной сфере. Это находит свое обоснование в несомненном влиянии непроизводственного труда на результаты в производственной сфере.

Создание механизма роста заработной платы стимулирующего рост общественно-экономической эффективности требует выполнения нескольких необходимых условий относительно самой системы заработной платы. Прежде всего необходимо улучшение, а точнее, сделать реальным планирование фонда заработной платы и роста заработной платы на центральном уровне. Это требует интенсификацию исследований над расчетом прожиточного минимума и над расчетом затрат и результатов труда.

Кроме того, необходимо дать относительную самостоятельность хозяйственным организациям и предприятиям в распределении параметрически рассчитанным фондом заработной платы. Особенно важным является соблюдение принципов предоставления предприятиям (внутренним подразделениям) целой или частичной полученной экономии фонда заработной платы в свое распоряжение.

Условием эффективности указанного механизма роста заработной платы является также:

- точная оценка труда,

- систематическое проведение оценки эффектов (достижений) труда,

- переработка тарифных сеток заработной платы.

Последний вопрос будет шире рассмотрен в следующей части статьи.

Создание фондов вознаграждения

1. Собранный опыт в области создания фонда заработной платы в промышленности подтверждает правильность создания параметричным способом фонда вознаграждения, а одновременно показывает на необходимость усовершенствования этих принципов на всех уровнях принятия решения. Прежде всего необходимо совершенствовать измерители трудовой деятельности, так чтобы они наиболее точно отражали результаты, зависящие от организации, предприятия или его внутренних подразделений. Требуется, как нам кажется, увеличить дифференциацию критериев и принципов создания фондов из-за обоснованной области самостоятельности и самоуправления. На самоуправляющихся предприятиях рекомендуется применять показатель прибыли в пересчете на единицу фонда зарплаты или на одного работающего.

2. На предприятиях с ограниченным самоуправлением нужно бы разграничить часть фонда зарплаты зависимую и независимую от их (предприятий) финансовых результатов. Элементы фондов вознаграждения между собой сильно различаются в зависимости от результатов хозяйственной деятельности организации (внутренних подразделений). Это правильно, нельзя связывать с эффектами деятельности тех элементов фондов вознаграждения, которые имеют характер относительно постоянный и выплачиваются трудящимся независимо от результатов труда.

Следовательно требование разграничения фонда заработной платы на две части. Одна часть равняется сумме минимальных тарифных ставок всех категорий трудящихся и может быть увеличена на различные постоянные элементы вознаграждения, независимые от результатов труда. Вторая часть - разница между фондом заработной платы и постоянным фондом - является переменным и зависимым фондом заработной платы. Первая часть фонда имеет относительно постоянный и независимый от эффектов деятельности предприятия характер и может быть создана непараметрически на базе предыдущего периода, вторая - должна создаваться параметрически. В отличие от существ-

вующих концепций зависящего роста заработной платы, в этой части учитывается среди различных переменных элементов также повышение заработной платы в границах тарифных ставок. Это решение правильно, как с точки зрения стимулирования, так и с точки зрения образования основной заработной платы параметрическими методами. Отсутствие этой величины лишило бы заработную плату стимулирующей функции и связи ее с политикой занятости. Переменный фонд заработной платы должен увеличиваться на определенную часть сэкономленного фонда заработной платы.

3. Необходимым является поддержание связи между принципами образования фонда вознаграждения на центральном уровне и на предприятиях, как с точки зрения принятых измерителей, так и продолжительности их существования в планировании (горизонт времени), а также в разных разрезах планирования фонда заработной платы. Это имеет большое значение для создания рыночного равновесия и управления соотношениями в заработной плате, а также для укрепления стимулирующей функции заработной платы.

4. Важной основой образования величины фонда заработной платы должна быть желательная система отношений по-вертикали (между отраслями народного хозяйства, межотраслевых и межпрофессиональных) и по-горизонтали (в территориальном разрезе между предприятиями находящимися в одном районе). Правильность этой системы зависит от динамического характера и от учета условий развития отдельных областей, профессий и т. д. Это означает необходимость систематического анализа и корректирования соотношений в заработной плате, а одновременно необходимость создания механизма корректирования. Надо обратить особое внимание на горизонтальные соотношения заработной платы, которые до сих пор не особенно учитывались в социально-экономической политике. Однако имеют они большое влияние на возможности рационализации занятости. Более высокая заработная плата в некоторых предприятиях приводит к текучести кадров, тем более, если они расположены на этой же самой территории и можно сменить место работы без перемены места жительства или разлучения с семьей.

Жилищный фактор тормозит текучесть между предприятиями этой же самой отрасли, если находятся они в различных городах.

Конечно это не означает, что вертикальные соотношения правильные. Наоборот, независимо от предпринятых усилий их корректирования не удалось ликвидировать всех выступающих неправиль-

ностей до конца. Некоторые из них углубились, например, в здравоохранения.

5. Зарисовывается требование нового и важного взгляда на элементы фонда заработной платы, которые должны быть под контролем. Большое количество премий и наград охваченных запланированным фондом заработной платы, тринадцатая зарплата и т. п. составляют денежную сумму, которая находится вне контроля динамики фонда заработной платы и имеет влияние на рыночное равновесие. С другой стороны. На предприятиях к фонду зарплаты включают некоторые элементы не входящие в состав оплаты труда и независимые от результатов работы предприятия.

6. Необходимым условием правильного воздействия параметрических принципов создания фондов вознаграждения является трансформация вниз, к более узким коллективам трудящихся, в которых влияние каждого на результаты коллектива хорошо видны. Эта видимость увязки заработной платы с результатами составляет стимулирующую роль заработной платы. Воздействует это на сплочение коллективов и на рост заинтересованности результатами труда. Следовательно, шире надо использовать внутренний хозяйственный расчет в модернизированном виде как основу улучшения хозяйственности отдельных звеньев предприятия путем увязки принципов роста средств на повышение заработной платы с повышением эффективности хозяйственной деятельности, рассчитываемой с помощью показателя снижения расходов по отношению к стандартам или с помощью других измерителей наиболее правильных в конкретной обстановке. Правильным является деагрегирование синтетического измерителя и дифференциация измерителей внутри предприятия при сохранении их иерархического подчинения измерителю, по которому оценивается деятельность предприятия. Из-за выразительно ограниченного самоуправления внутренних субъектов, целесообразным является выделить постоянный и движимый фонд зарплаты и только вторая часть зависит от эффектов работы.

Принципы определения средств на повышение заработной платы, продвижение и на премии для работающих в выделенных звеньях могут быть различны - в виде обязательного лимитирования либо параметрические. С точки зрения стимулирования наиболее обещающие это параметрические. Внутренние подразделения будут иметь тогда переменный зависимый фонд заработной платы на основе нормы установленной вышестоящей организацией.

Норма эта определяет допустимый прирост заработной платы в зависимости от: 1) достигнутых результатов организации и 2) с учетом потребности в повышении заработной платы. Потребность эта вытекает из величины индекса заработной платы, который равняется отношению действительной заработной платы основной к сумме средней заработной платы в отдельных категориях трудящихся. Если этот индекс меньше или равняется 100, тогда нормы определяющие величину переменного фонда заработной платы организации должны быть выше. Учитывая необходимость управления соотношениями в заработной плате рост переменного фонда заработной платы организаций с высоким индексом должен быть более медленный.

При отсутствии отчетливого улучшения результатов или улучшение недостаточное для покрытия глубоких изменений в прожиточном минимуме, норма роста заработной платы может быть определена через необходимый предел приспособлявающихся ростов.

Директивный и автоматический рост минимальной заработной платы на каждом уровне касался бы относительно постоянной заработной платы, следовательно, не должен быть включен в норму роста переменной части заработной платы.

7. Эффект труда как основа повышения заработной платы и премий должен быть дифференцирован и подобран так, чтобы влияние работника на его образование был отчетливый. А следовательно, для дирекции предприятия основой изменения заработной платы может быть общий результат предприятия и индивидуальные эффекты труда отдельных руководителей. Повышение заработной платы и премий руководству организации может образовываться в зависимости от результатов организации и индивидуальных эффектов работы руководителя, либо частично от общих результатов организации. Основой изменений заработной платы остальных работников может быть прежде всего индивидуальный результат труда и непосредственные результаты коллектива, в котором работник выполняет свои задания. Зато коллективные результаты могут обуславливать величину премии. Сам расчет результатов и способ их увязки с заработной платой согласно с внутренним хозрасчетом составляет особую проблему, которой раньше я посвятила большое внимание².

² S. B o r k o w s k a, *Place a rozrachunek wewnętrzny w wielkich organizacjach gospodarczych*, Warszawa 1978.

Распределение фондов вознаграждения

Способ распределения сэкономленных фондов вознаграждения имеет большое значение с точки зрения стимулирования. При распределении наступает прямое сопоставление ожиданий работника с действительностью, с высотой вознаграждения за свой труд. Здесь выступает оценка правильности вознаграждения по отношению к затратам и результатам труда, а также по отношению к заработной плате других работников. Отсюда следует, что равное распределение может быть только при условии, что затраты и результаты труда каждого члена коллектива одинаковы, то есть все выполняют подобную работу и имеют одинаковые результаты. Такая ситуация встречается редко, хотя и возможна, особенно при организации так называемых автономных групп, в которых работники владеют несколькими профессиями и есть многократное повторение операций. В других случаях затраты и результаты дифференцированы, что приводит к необходимости дифференциации распределения. Основным инструментом распределения являются тарифные ставки. Правильная разработка тарифных ставок имеет исключительное значение прежде всего потому, что тарифные ставки составляют основную часть вознаграждения. Правильность определения их уровня и дифференцирования, связь заработной платы с результатами труда, связь с политикой повышения квалификации влияет на стимулирование и систему соотношений заработной платы. Сочетание роста и повышения индивидуальных тарифных ставок с результатами приводит к стремлению улучшения результатов на каждом рабочем месте, придавая более конкретный характер эффективности на уровне организаций, предприятий и их внутренних подразделений, ограничивает влияние цен на улучшение результатов и т. д. Такая взаимозависимость имеет большое воспитательное значение, прививая уважение к труду.

При разработке тарифных ставок и окладов должны выполняться несколько элементарных требований. Во-первых, самые низкие тарифные ставки и оклады для каждой категории трудящихся нужно определять на основе результатов аналитических точных оценок труда. Другими словами, они должны быть пропорциональны необходимым затратам труда потенциально предложенным трудящимся. Во-вторых, так как этот потенциал может быть использован лучше или хуже, то различия могут быть и результаты труда. Приросты этих наиболее низких ставок должны быть дифференцированы пропорцио-

начально трудовым достижениям (степени выполнения заданий, количественных результатов и т. п.).

В-третьих — отсюда вытекает требование разработки многоуровневых тарифных ставок в каждой категории так, чтобы они позволяли на повышения в пределах ставок в зависимости от трудовых достижений либо иных критериев, например, индивидуальных способностей. В-четвертых — с тех же/самых причин необходимым является значительный размах границ ставок (окладов) на рабочее место (должность). Должны они в принципе составлять около 25-40%. Дифференцированная и растущая трудоемкость обосновывает разработку тарифных сеток, в которых:

а) средние тарифные ставки в каждой категории увеличиваются на равный процент, размах тарифных ставок и окладов растет вместе с переходом к более высоким категориям; этот принцип должен быть сохранен, по крайней мере, по отношению к руководящему персоналу;

б) средняя ставка в каждой категории выше от средней ставки категории предшествующей.

В-пятых — для обеспечения эластичности тарифных сеток не стоило бы заранее определять величину повышений и количество уровней в рамках границ ставок. Практически это предопределяло бы число допустимых повышений. Было бы правильнее определить размеры повышений в процентных пределах в зависимости от оценки достижений как отношение к самым низким ставкам в каждой категории. Например, уровни повышений можно было бы представить следующим образом: 6-11%, 12-14% и 16-20%.

В-шестых — как уже подчеркивалось — средние тарифные ставки, а тем самым и остальные в каждой категории изменяются в зависимости от процентного минимума и/либо улучшения экономических результатов деятельности. Это предотвращает существование жестких тарифных ставок и окладов и лишение их актуальности, хотя только частично. Одновременно необходимо постоянное сохранение актуальных результатов оценки труда, определяющие самые низкие ставки и оклады в каждой категории.

Тесная связь размеров повышений с оценкой достижений позволяет дифференцировать процент, суммы и частоту повышений. Итак, может быть не только двукратное повышение, а более частое повышение, если границы связанные с отдельными уровнями не были максимально использованы.

Правила, по которым производится повышение в пределах должностных окладов можно представить так:

1. Каждый прирост тарифных окладов зависит от а) результатов периодической оценки работника, б) достижений подразделения или целой организации, так как влияют они на величину предназначенных средств на повышение заработной платы. Повышения могут быть более частыми, чем число уровней и их размер должен быть дифференцирован в зависимости от достигнутых результатов. Дифференциация размера и частоты проведения повышений заработной платы вытекает:

- из потребности ликвидации необоснованных диспропорций,
- из необходимости более высоких и быстрых повышений по отношению к новым работникам; они скорректированы с более частыми оценками работников в начальном периоде работы,
- более высокое и быстрое повышение обосновано по отношению к работникам представленным к повышению в должности.

2. Каждый вид повышения заработной платы, а также приспособляющийся, исчисляемый минимальной заработной платы, должен быть обусловлен удовлетворительными результатами труда работника. Это означает, что задерживание работнику повышения, если он не достиг удовлетворительных результатов приводит к относительному снижению заработной платы по отношению к росту заработной платы по сетке. Если работник достиг едва удовлетворительных результатов, то может получить заработную плату превышающую середину предела. Только хорошие и отличные результаты могут привести к более быстрому приросту заработной платы. Размеры повышений прогрессивно растут вниз от средней точки предела ставки. При максимальной ставке заработной платы нет повышений, при минимальной они прогрессивны, при условии связи их с оценкой трудовых результатов.

3. При принятии за основу индивидуальных повышений заработной платы не только результатов труда, но также личных успехов, повышения до средней точки предела должностной ставки операются на индивидуальных способностях и имеют характер в принципе автоматический. Зато повышения превышающие средний уровень зависят уже исключительно от результатов как в пункте 1 и 2.

Переход в более высокую категорию должен быть связан с оценкой степени приспособления работника к изменениям, более высоким требованиям. Как правило, это должно происходить путем периодических оценок. Характер работы на данном месте, требование реа-

лизации более открытой политики продвижения может свидетельствовать в пользу большей дифференциации форм выбора кандидатов на более высокие должности. Прежде всего это могут быть заявления самих работников и представления к повышению в связи с успешной сдачей экзаменов. Могут быть открытые конкурсы, которые более широко допускают призыв работников извне, а при руководящих кадрах — отбор кандидатов на основе результатов специальной подготовки резервных кадров и т. д. Во всяком случае критерии как повышения заработной платы, так и продвижений по службе, связанных с заработной платой должны быть определены, соблюдены и известны работникам.

Рекомендуемый способ и правила проведения повышений заработной платы является лишь одним из возможных вариантов, но характеризующийся важными достоинствами, а именно:

1. Создает он достаточно точные основы для полной реализации закона распределения по труду.

2. Гарантирует эластичность и динамичность заработной платы в тесной связи с затратами и результатами труда.

3. Вызывает инициативу коллективов и стимулирует улучшение результатов, способствуя одновременно сплочению коллектива. Предлагаемый механизм составляет дополнение к параметрическим принципам создания фонда заработной платы и их связь с образованием тарифных ставок и окладов. А также создает более устойчивые и точные основы для образования фонда заработной платы.

4. Укрепляет стимулирующую роль основной заработной платы, облегчает управление соотношениями заработной платы. Благодаря этому создается реальная почва для постепенного отказа от сдельной системы и замещение ее часовой и часовой-премиальной³.

5. Предлагаемый механизм роста заработной платы тесно входит в совокупность инструментов управления людьми. Эта сплоченность делает из заработной платы инструмент сильно связанный с кадровой политикой, а главным образом, с политикой продвижения. При этом создает условия для долгосрочного планирования развития трудящихся что в виду слабой кадровой политики является важным.

³ Представленные причины повышения и роста заработной платы позволяют также на отказ от премирования некоторых групп работников, так как заменяется повышениями, зависящими от результатов труда в рамках динамики основной заработной платы.

Совершенствование форм заработной платы в тесной связи с организацией труда благоприятствует сплочению коллективов и более полному их развитию. На предприятиях с хорошей организацией в условиях перспективной кадровой политики возможно и необходимо постепенное ограничение области использования индивидуального аккорда — о чем говорилось выше — к условиям, в которых влияние человека на регулирование темпов труда является существенным.

В остальных случаях будет достаточным такие формы заработной платы как почасовая и часо-премиальная, особенно в коллективной форме. Улучшение системы заработной платы должно быть одинаково процессом параллельным с совершенствованием организации труда и системы учета, расчет затрат и результатов. Выполнение выше сформулированных требований к механизму роста заработной платы и совершенствования кадровой политики создают реальную почву для благоприятного роста стимулирующей функции часовой оплаты труда и постепенного отхода от аккорда.

Существенным источником усиления стимулирующей функции поощрений могут быть премии. Повышение ее в этой роли требует строгой тесной связи с точно измеримыми результатами труда, что означает что могут быть автоматически воспроизведены с одного периода на другой.

Стимулирующую силу премий можно значительно повысить, придавая ему селекционный характер.

В практике обычно устанавливаются так называемые регламентированные премии, допуская только возможность отчислений с премии в случае беспорядных недостатков (в крайних случаях — по отношению к руководящему персоналу — возможно приостановление выплаты премии). Это значит, что премируется даже неудовлетворительная работа, только размер премии самый низкий. В этот способ использование премий является отрицательным инструментом стимулирования. Это уменьшает эффективность их деятельности в функции стимулирования, прежде всего потому, что существует нежелание со стороны руководства перед применением дисциплинарных отчислений, а в последствии — приводит это к выплате премий без учета результатов работы, в одинаковом проценте к заработной плате в данной группе занятых. Премии повсеместно относительно низкие и неощутимые или малоощутимые в материальном смысле.

Селекционное премирование основано на том, что не все, например, руководители получают премии, а только та их часть, кото-

рая получила отличные результаты, лучшие от средних. Потом не достаточно здесь только достижение удовлетворительных результатов⁴. Благодаря этому, имея относительно невысокую сумму фонда премирования можно выплачивать высокие, ощутимые премии, которые являются уже сильным инструментом стимулирования, поддерживая при этом решающую роль основной заработной платы, премии становятся инструментом положительного воздействия. Проведение принципа селекционного премирования не является — мимо видимости — трудным, особенно по отношению к руководящим кадрам, у которых заработная плата высокая и сопротивление против "лишения" некоторой части заработной платы не имеет большого веса.

Неблагоприятный с точки зрения рыночного равновесия, как и принципов рациональной политики заработной платы, процесс увеличения разных видов премий вызван в некоторой мере слабым механизмом роста основных ставок заработной платы. Его улучшение даст возможность ликвидировать большинство премий и наград путем включения их в основную заработную плату. Премии работников в большей степени должны иметь коллективный характер. Это не только благо приносило бы эффективности труда, но и увеличило бы ответственность коллективов за результаты работы предприятия, увеличило бы интеграцию рабочих коллективов и действительное участие в управлении.

Коллективные премии лучше благоприятствуют нововведениям, чем премии индивидуальные.

Малое заинтересование развитием рационализации и изобретательства, а особенно внедрением рационализаторских предложений становится слабым звеном системы управления. Система заработной платы, а в том числе и премии не приводят к живому заинтересованию внедрением этого, так называемого "малого прогресса". Руководство не получает вознаграждение за рационализаторские предложения, зато подвергается трудностям, связанным с возможным их внедрением. В свою очередь рабочие, предлагая идеи улучшения труда могут привести к пересмотру норм и уменьшению заработной платы сотрудников. Желая устранить эти источники нежелания, а в каждом разе недостаточного заинтересования нововведениями следовало бы:

⁴ Например, в фирме Дюпон только около 30% руководящего персонала на различных уровнях в среднем получают премии в данном периоде.

1. Премиями (наградами) охватить целый коллектив (не только рационализатора, который внес замысел), в сфере которого находится применение данного предложения, включая в это руководство коллектива. Только тогда сгладится сопротивление перед внедрением рационализаторских предложений.

2. Размер суммы премий, предвиденных для коллектива за рационализаторскую заявку должен быть равен уже определенному постоянному проценту (например, 50%) полученной экономии.

3. Размер индивидуальной премии (награды) за внедрение предложения должен учитывать плановый срок окупаемости усовершенствования и потенциальные "потери" в заработной плате, какие понес бы работник в следствие пересмотра трудовых норм.

4. Кроме премии за внесение и внедрение рационализаторского предложения стоит рассмотреть целесообразность одновременных договорных премий за внесение рационализаторского предложения, не смотря на то, что будет ли оно принято, а только было бы оно полезным.

Такие премии способствуют интеграции работников и росту экономической эффективности. Стоит здесь вспомнить, что в США приходится около 40 рационализаторских предложений на 100 занятых, из них 1/3 предложений внедрена⁵.

Система коллективного премирования за рационализацию и изобретательство широко применяется как во Франции, так и в США. В США наблюдается отчетливая зависимость между величиной фирмы, измеряемой количеством работающих и премированием за рационализаторские предложения. Так например, среди небольших фирм (250 человек) применение таких премий составляет 43,5% в фирмах с численностью работающих 2500-4999 - 64,3% и соответственно 5000-9999 - 75%, свыше 10000 - 83,7%.

Такое премирование выступает повсеместно не только в промышленности, но и широко применяется в администрации.

⁵ V. G. R e u t e r, Suggestion Systems: Utilization Evaluation, and Implementation, "California Management Review" 1977.

Основные внешние обоснования процессов совершенствования
стимулирующей функции заработной платы

Внешние обоснования относительно заработной платы касаются системы функционирования народного хозяйства в целом:

Я считаю, что наиболее важным в этой области является:

1. Укрепление стоимости денег и восстановление рыночного равновесия.

2. Восстановление авторитета плана, а особенно придание реальности годовым народно-хозяйственным планам. Нереальные, слишком оптимистические положения плана составляют одну из существенных причин нежелательных изменений заданий и средств в течение отчетного периода. Важным условием роста точности планирования а в последствии - эффективности системы заработной платы являются глубокие научные разработки по определению основных пропорций развития и распределения в макромасштабе с учетом ситуации на мировых рынках.

3. Совершенствование параметрической системы управления вместе с восстановлением необходимой автономии хозяйственным организациям. Возникает потребность усиления внутренней связи экономико-финансовой системы в разрезе различных уровней управления, роста стабильности заданий, положений совершенствования экономических измерителей и инструментов.

Представленные направления совершенствования системы заработной платы не исчерпывают проблемы. Невозможно в рамках одной статьи широко их обсудить. Выбор направлений, методов и средств зависит также от оценки ситуации в конкретных условиях, как и от общих возможностей определенной системой функционирования народного хозяйства.

Тем не менее в ходе работ по усовершенствованию параметрической системы управления необходимым является также внимательное изучение возможностей улучшения заработной платы в функции стимулирования, потому что составляет она интегральный и по-прежнему существенный элемент этой системы. Начальным условием усовершенствования системы заработной платы является составление своеобразной карты мероприятий. Необходима, следовательно, широкая дискуссия над ее разработкой. Настоящая статья составляет дополнение к ней.

Stanisława Borkowska

STYMULUJĄCA FUNKCJA PŁAC W PRZEMYSŁE (KIERUNKI ZMIAN)

Płace stanowią kluczowy instrument motywowania pracowników do wzrostu efektywności pracy. W okresie minionego 35-lecia pełniły one jednak funkcję motywacyjną w sposób niezadawalający, niezależnie od założeń kolejnych reform. Podstawowe tego przyczyny, tkwiące na gruncie systemu wynagrodzeń, są następujące: a) słabość i nieelastyczność mechanizmu wzrostu płac, b) brak precyzyjnych narzędzi oceny trudności (złożoności) pracy i jej efektów warunkujących poprawną realizację prawa podziału według pracy, c) brak powiązania różnych narzędzi motywowania, a zwłaszcza polityki płac i polityki osobowej.

Dążąc do umocnienia motywacyjnej funkcji płac należy w pierwszym rzędzie usunąć podstawowe przyczyny jej słabości. Celem opracowania jest zatem określenie kierunków i możliwości zmian polityki płac z tego punktu widzenia. Sprowadzają się one do:

- konstrukcji elastycznego mechanizmu wzrostu płac włączając w to system rekompensat (dostosowawcze wzrosty płac);
- przebudowy systemu taryfikacji i wprowadzenia analityczno-punktowych, bardziej precyzyjnych narzędzi oceny trudności pracy jako podstawy budowy tabel płac;
- przebudowy reguł tworzenia funduszy wynagrodzeń, tak aby ściślej powiązać wielkość funduszy z efektami działalności gospodarczej przedsiębiorstwa;
- przebudowy tabel płac w kierunku oparcia podwyżek płac na zajmowanym stanowisku od efektów pracy i tym samym umacniania motywacyjnego znaczenia płac zasadniczych;
- wprowadzenia na szerszą skalę zespołowych form płac opartych na kompleksowych ocenach efektów pracy, co powinno stworzyć warunki do ograniczenia zasięgu stosowania akordu;
- wprowadzenia pozytywnego i selektywnego premiowania ściśle zależnego od oceny efektów pracy, jednocześnie formy premiowania należałoby wydatnie wzbogacić stwarzając pracownikom możliwości wyboru najważniejszych z nich wynagrodzeń a na szerszą skalę silniejszego pobudzania innowacyjności.

Stanisława Borkowska

STIMULATING FUNCTION OF WAGES IN INDUSTRY (DIRECTIONS OF CHANGES)

Wages constitute a key instrument motivating workers to increase effectiveness of their work. Unfortunately over the past 35-year period they were performing their motivating function in an unsatisfactory way no matter what assumptions were made by consecutive reforms. The most important factors accounting for this situation and lying in the wage system are as follows:

- 1) weak and inelastic mechanism of wage and salary growth;
- 2) absence of precise instruments allowing to evaluate difficulties of job and its effecting a correct realization of the law of remuneration according to work;
- 3) absence of relationships between different motivational instruments, and especially pay and personnel policies.

In order to consolidate the motivational function of wages and salaries there must be eliminated, first of all, basic causes of its weakness. Accordingly, the aim of this paper is to determine directions and possibilities of changes in the pay policies from this point of view. They can be roughly presented as below:

- construction of elastic mechanism of pay growth including a system of compensations (adaptative pay increases);
- remodelling of the tariff classification system and introduction of analytical-point, more precise instruments of job evaluation difficulties as a basis for construction of pay schedules;
- remodelling of rules of creating the pay fund so that its size is more closely correlated to the economic performance of a company;
- remodelling of pay schedules allowing to base wage increases on a given post on work effects thus consolidating the motivational significance of basic wages;
- wider introduction of team wages and salaries based on comprehensive evaluation of work effects, which should pave the way for reduced application of piece work systems;
- introduction of positive and selective system of granting premiums being closely dependent upon evaluation of job effects while simultaneously all premiums should be substantially enriched, which would allow workers to choose the most appropriate form of pay, and, on a wider scale, stimulate innovations more strongly.