

# НАЧНИТЕ МОТИВАЦИЮ С РЕФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

В конце 1999 года на базе основных цехов трех предприятий концерна «Белгоспищепром» (ОАО «Коммунарка», ОАО «Минский маргариновый завод» и ГП «Минская кондитерская фабрика «Слодыч») было проведено исследование по проблемам мотивации труда. Его результаты свидетельствуют о доминирующей роли оплаты труда в мотивационном процессе. Мотиваци-

онное ядро в системе трудовых ценностей персонала формируется за счет мотивов материального обеспечения и межличностного общения. Центр тяжести интересов личности перемещается в сферу потребления, а значимость социальных ценностей труда снижается. Статусные ценности и ценности самореализации образуют лишь так называемый мотивационный фон.

Сегодня проблема оплаты труда является ключевой в мотивационном процессе. Она включает в себя три основных момента. Во-первых, заработная плата должна обеспечивать работнику социально нормальный уровень жизни. Во-вторых, дифференцировать доходы людей в зависимости от размера их вклада, учитывая как количественные, так и качественные параметры трудовой деятельности. В-третьих, выступать предпосылкой повышения эффективности труда. Таким образом, оплата труда призвана выполнять три основные функции:

воспроизводственную (или компенсационную), распределительную и стимулирующую.

Анализ динамики соотношений среднемесячной заработной платы работника на анализируемых предприятиях и минимального потребительского бюджета свидетельствует, что в период 1995—1999 гг. степень реализации воспроизводственной функции оплаты труда оставалась мизерной. Если в 1995 году среднемесячная заработная плата превышала минимальный потребительский бюджет в среднем на 196,7%, то в 1999 — на 187,64% (табл. 1).

Как известно, с учетом семейной нагрузки минимально допустимый уровень оплаты труда должен составлять 250—300% минимального потребительского бюджета. Оплата труда, не обеспечивающая работнику и членам его семьи необходимый уровень жизни (а именно таким является минимальный потребительский бюджет, отражающий уровень рационально обоснованных норм потребления), порождает уничижительное отношение к значимости своей работы и безразличие к ней.

В 1998—1999 годах превышение среднемесячной заработной

Таблица 1

## Динамика соотношений среднемесячной заработной платы и минимального потребительского бюджета за 1995—1999 годы

Год	Минимальный потребительский бюджет, тыс.руб.	ОАО «Коммунарка»		ОАО «Минский маргариновый завод»		ГП «Минская кондитерская фабрика «Слодыч»		В среднем по предприятиям	
		тыс.руб.	% (гр.3/гр.2*100)	тыс.руб.	% (гр.5/гр.2*100)	тыс.руб.	% (гр.7/гр.2*100)	тыс.руб.	% ((гр.4+гр.6+гр.8)/3)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1995	707	1255	177,51	1501	212,31	1416	200,28	1391	196,70
1996	1099	2350	213,83	2324	211,46	2327	211,74	2334	212,34
1997	1835	4269	232,64	3057	166,59	4419	240,82	3915	213,35
1998	3599	8523	236,82	4721	131,18	9527	264,71	7590	210,90
1999	16814	38986	202,13	23940	142,38	36725	218,42	31550	187,64

платы работающего над минимальным потребительским бюджетом сократилось в среднем по анализируемым предприятиям на 23,26 процентных пункта, в т.ч. на 34,69 процентных пункта на ОАО «Коммунарка» (с 236,82% в 1998 году до 202,13% в 1999 году) и на 46,29 процентных пункта на ГП «Минская кондитерская фабрика «Слодыч» (с 264,71% в 1998 году до 218,42% в 1999 году). Можно выделить две основные причины данного падения.

С одной стороны, предприятия были поставлены в условия объективной заданности в формировании себестоимости продукции. Большая часть расходов по оплате труда, переносимая на себестоимость, контролируется государством: тарифные ставки и оклады — через механизм взаимоувязки роста тарифной ставки первого разряда и объемов производства, а такие элементы заработной платы, как премия за производственные результаты, надбавки за стаж, высокие достижения в труде — через ограничение предельными размерами отнесения на себестоимость продукции. Это способствует закреплению на определенном уровне доли ФЗП в себестоимости. Этот показатель в прошлом году составил в среднем 5,6%.

С другой стороны, при снижении уровня рентабельности производства предприятия вынуждены увеличивать долю прибыли, направляемой на оплату труда. Ценность же этих средств для работников снижается, так как падает их удельный вес в структуре ФЗП. Прибыль все чаще выступает в роли источника повышения текущего материального благосостояния персонала. Атрофированный механизм ценообразования сводит до минимума уровень воспроизводства рабочей силы. Однако и этот минимум обеспечивается дорогой ценой —

воспроизводством остальных факторов производства.

Ресурсы, направляемые на компенсацию трудовых затрат и стимулирование эффективного труда, мизерны. Судите сами: удельный вес фонда заработной платы в товарной продукции за последние пять лет ни на одном из предприятий не превышал уровня 8%. В мировой практике трудовые затраты в стоимости выпускаемой продукции составляют 40—50%.

Распределительная функция зарплаты заключается в дифференциации доходов работников в зависимости от их трудового вклада. На предприятиях развитых стран увеличение доли тарифа в структуре заработка есть свидетельство усиления процессов дифференциации. Наивысший ее уровень достигнут в американской модели оплаты труда, где удельный вес тарифа составляет 75—80%. В западноевропейской модели этот показатель не превышает 50—70%, в Японии, где уровень дифференциации один из самых низких в мире (ниже только в Швеции — 1:3), — 40—50%. Данные различия порождаются различиями в механизме оценки труда персонала. В Западной Европе ее основанием выступает шкала тарифных ставок, в Японии — оценка руководства. Специфической чертой белорусской модели оплаты труда является сохранение на низком уровне дифференциации оплаты труда внутри предприятий при необоснованно высоком уровне дифференциации между отраслями, реальным сектором экономики и бюджетной сферой, новыми и существовавшими ранее секторами экономики.

В контексте проблемы мотивации можно говорить о слабой роли личного вклада сотрудника как определяющего фактора в формировании заработной платы. Результаты исследования показывают, что ее доля за выполнен-

ную работу и отработанное время в общей структуре ФЗП составила в среднем лишь 46,01%. Очевидна разбалансированность оплаты труда, проявляющаяся в превышении надтарифной части заработка тарифной. Это углубляет поляризацию трудовых ценностей, способствует деформированию мотивов эффективной работы. Опрос показал, что лишь 34,8% респондентов в качестве базовой детерминанты оплаты труда воспринимают свой вклад. Качество и количество труда 22,8% и 27,6% персонала размывается и оценивается соответственно по результативности деятельности подразделения и предприятия в целом. Более 12% опрошенных рассматривают свою заработную плату как функцию занимаемой должности, а 2,4% — как функцию отношений с руководством.

Основным инструментом реализации стимулирующей функции выступают регулярные поощрительные выплаты. В структуре ФЗП анализируемых предприятий за прошлый год их доля составила в среднем 28,35%. Но сюда вошли и выплаты, не связанные с трудовым вкладом: надбавки к зарплате, за продолжительность непрерывной работы и денежная помощь, выплачиваемая всем или большинству работников на питание и проезд.

Следует заметить, что попытка увязать уровень оплаты труда со стажем работы нам не удалась. В Беларуси применяется упрощенно-искаженный механизм данной формы поощрения, в котором сам факт продолжительности работы при отсутствии нарушений трудовой дисциплины в отчетном периоде является условием выплаты вознаграждения. Для сравнения, в Японии уровень оплаты труда не зависит от стажа работы. Стаж ассоциируется с ростом квалификации и профес-

сиональных знаний и оценивается через изменение степени приложенности способностей работника.

Включение компенсации на проезд и питание в состав поощрительных выплат лишено экономической целесообразности. Она не обладает атрибутивными характеристиками материального поощрения — наличие результата, за который данный вид вознаграждения выплачивается, и как следствие, возможность роста вознаграждения по мере увеличения результата.

Основным компонентом регулярных поощрительных выплат (50—80%) выступает премиальная оплата. В структуре ФЗП анализируемых предприятий она является вторым по значимости элементом после оплаты за выполненную работу и отработанное время. Ее доля в прошлом году составила в среднем 19,12% (22,37% на ОАО «Коммунарка», 20,21% на ГП «Минская кондитерская фабрика «Слодыч», 14,79% на ОАО «Минский маргаринный завод»).

**На наш взгляд, практикуемый подход к премированию полностью искажает сущность данной формы материального стимулирования.** Наиболее распространенное толкование премирования как формы «... оплаты по труду, при которой за выполнение (перевыполнение) определенных показателей выплачивается дополнительное вознаграждение (премия) сверх установленной заработной платы» абсорбирует ряд принципиально неверных моментов. Во-первых, премия не рассматривается как заработанная плата, а отождествляется с доплатой к зарплате (ибо выплачивается сверх нее). Данная установка закреплена и в юридических нормах. Так, в статье 57 Трудового кодекса Республики Беларусь записано, что заработная плата есть «совокупность вознаграждений, исчисляемых в денеж-

ных единицах или (и) натуральной форме, которые наниматель **обязан** выплатить работнику за фактически выполненную работу, а также за периоды, включаемые в рабочее время». Но в статье 12 указано, что поощрение работников является **правом** нанимателя. С юридической точки зрения понятие «право» шире понятия «обязанность»: любая обязанность предполагает наличие права, но не всякое право есть обязанность. Иными словами, премия как необязательная выплата не является частью заработка.

Во-вторых, премия как доплата к заработной плате приобретает регулярный и всеобщий характер. Она выплачивается как за выполнение, так и перевыполнение показателя. Так, например, в Положениях о премировании рабочих указано, что условием получения премиального вознаграждения кладовщика-диспетчера ГП «Минская кондитерская фабрика «Слодыч» является «правильное оформление документов», рабочих рецептурного отделения того же предприятия — «соблюдение технологических режимов и рецептур», рабочих ОАО «Коммунарка», занятых сортировкой конфет, взвешиванием, приемом, сшивкой тары, маркировкой готовой продукции и т.д., — «соблюдение установленных правил и технологических режимов», транспортировщика ОАО «Минский маргаринный завод» — «своевременная доставка грузов, сырья, обеспечение надлежащей чистоты цеха, отсутствие замечаний на качество работы». Возникает парадокс: если качественное выполнение функциональных обязанностей (а именно о них идет речь в Положениях о премировании) выступает условием получения премиальной оплаты, остаются неопределенными условия получения тарифа и сдельной расценки.

В-третьих, отсутствие четких критериев премирования трансформирует «определенность» показателей премирования в неопределенность способа их оценки. Так, в Положении о премировании рабочих «Слодыча» указано, что условием получения премиального вознаграждения наладчиков, слесарей КИПиА, токарей, столляров, грузчиков и т.д. является «своевременное и качественное выполнение профессиональной работы», однако критерий качества и своевременности отсутствует.

В нынешних условиях зарплат можно рассматривать как совокупность постоянной, переменнорегулярной и переменноразовой частей. Основной компонент постоянной (по времени и объему) части заработной платы — тариф, сдельная расценка, компенсационные выплаты. Постоянная часть заработной платы является стабильной, незыблемой и фактически выплачивается вне зависимости от качества выполнения работы. Премиальная оплата есть выражение переменноразовой (по времени) части заработка. Она в большей степени призвана выступать связующим звеном между качеством выполнения трудовых обязанностей и заработком. Слабая связь между этими показателями на практике трансформирует премию в завуалированную форму приращения заработка. Переменноразовая часть формируется за счет единовременных поощрительных выплат и выплат социального характера. По объему она увязана с результативностью деятельности предприятия (т.к. выплачивается из прибыли, остающейся в распоряжении предприятия), а по времени — со стечением определенных обстоятельств.

В современных условиях премиальная оплата приобретает «гигиенический» оттенок (пользуясь

формулировкой Герцберга). Основная масса респондентов в своей трудовой деятельности ориентирована на получение материального вознаграждения (для 83,8% респондентов ГП «Минская кондитерская фабрика «Слодыч», 84,5% — «Коммунарки» и 90,7% респондентов маргаринового завода — это основной мотив трудовой деятельности), но существующая система премирования не является стимулом к работе в среднем для 78% респондентов на каждом предприятии. **Иными словами, механизм премирования не способен трансформировать активность сотрудника. Он позволяет лишь удерживать и закреплять активность на достигнутом уровне. Премия все больше начинает выполнять функцию поддерживающей доплаты. Ее наличие обязательно, хотя субъективная ценность невысока.**

В ходе исследований было выявлено парадоксальное явление. Премирование носит всеобщий характер, им охвачено 100% работников, но в среднем 65% из них не имеют представления о том, как и за что они поощряются. В ситуации информационного вакуума желание преумножить вознаграждение ограничивается желанием не потерять существующее.

В своем сущностном предназначении премия как форма поощрения работников призвана носить исключительный, переменный (по времени и объему) характер. Она должна опираться не на результаты труда, а на достижение особых результатов в труде и учитывать добросовестность, оперативность, творчество, инициативу. Эти факторы не являются постоянным и неотъемлемым атрибутом деятельности персонала, а потому и премирование не может носить всеобщий характер. Только при соблюдении данных условий премирования возможна реализация его основной функ-

**ции — трансформации активности персонала.**

Субъективная оценка работниками справедливости зарплаты является одним из важнейших аспектов влияния оплаты на отношение к труду. Это своеобразный «бумеранг», возвращаемый предприятию в ответ на недостатки в организации системы оплаты, недостаточную информированность и зыбкость критериев оценки труда. Особенность влияния этого фактора на отношение заключается в том, что удовлетворенность справедливостью распределительных отношений не обязательно способствует повышению эффективности труда, но предупреждает ее «сдерживание». В процессе исследования рассматривались три критерия справедливости: справедливость отношений «зарботная плата — значимость трудового вклада», «зарботная плата — усилия по выполнению работы» и «зарботная плата — зарботная плата работников аналогичной квалификации на других предприятиях».

Как свидетельствуют результаты исследований, 88,6% опрошенных указывают, что их зарплата не соответствует их трудовым усилиям, 87,3% — зарботная плата не отражает ценность их трудового вклада и 80,3% — их зарботная плата ниже, чем на других предприятиях. В отношении последнего следует заметить, что сопоставление среднемесячной зарботной платы работника в среднем по анализируемым предприятиям и аналогичной по промышленности и народному хозяйству республики свидетельствует об обратном. Так, в 1999 году это соотношение составило соответственно 128,43% и 160,07%. Данное противоречие объективного и субъективного позволяет сделать вывод, что в субъективном сравнении в качестве базы чаще всего выступает наиболее привлекательный показатель.

Для принятия управленческих решений по совершенствованию оплаты труда одного только мнения людей недостаточно. Необходимо оценить количественный разрыв между фактическим зарботком и тем, который работник воспринимает как справедливый. Как показали результаты исследования, притязания опрошенных составили в среднем по предприятиям 280,19%. Сопоставление этого показателя с соотношением среднемесячной зарботной платы работников предприятий и минимального потребительского бюджета позволяет определить справедливый уровень для реализации воспроизводственной функции зарботной платы. Он составляет от 450% до 600% минимального потребительского бюджета.

Интересен тот факт, что в абсолютном выражении справедливый уровень оплаты труда и размер прироста к зарботной плате варьируются в прямой зависимости от фактической величины зарботка: уровень притязаний тем ниже, чем меньше сотрудник зарабатывает. Определяющими факторами в соотношении между желаемым и реально существующим уровнями выступают половая принадлежность и форма оплаты труда. Так, мужчины оценивают свои трудовые усилия и трудовой вклад в среднем в 4,38 раза выше фактического уровня оплаты труда, в то время как женщины — в 2,6 раза. Уровень притязаний у сельских жителей в среднем почти на 20 процентных пунктов превышает уровень притязаний повременщиков. Это можно рассматривать как реакцию на существующий механизм распределительных отношений, при котором выработка и отработанное время являются критериями оценки трудового вклада, а последний, в свою очередь, «размывается» в конечных результатах деятельности производственного подразделения.