PRACE ZAKŁADU NAUKOWO-BADAWCZEGO
MINISTERSTWA FINANSÓW

Seria B — Streszczenia i Przekłady

BIBLIOTEKA

Bodźce materialnego zainteresowania w przemyśle Związku Radzieckiego

06

WARSZAWA

24506

WYDAWNICTWA ZAKŁADU NAUKOWO-BADAWCZEGO:
Seria A – Studia i Opracowania
Seria B – Streszczenia i Przekłady
Seria C – Przegląd Dokumentacji Finansowej

24506 KPiP
1124506

P R A C E Z A K Ł A D U N A U K O W O - B A D A W C Z E G O
M I N I S T E R S T W A F I N A N S Ó W

Seria B

STRESZCZENIA I PRZEKŁADY

Nr 7-8/25-26/1962

Bodźce materialnego zainteresowania w przemyśle Związku Radzieckiego

Spis treści

1. Uwagi wstępne ..... str. 1
2. Potężny czynnik naszego wzrostu. O zasadzie materialnego zainteresowania w okresie rozwiniętego budownictwa komunizmu ..... str. 2
3. O systemie premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych ..... str. 14
4. Premiowanie a umocnienie rozrachunku gospodarczego ..... str. 24
5. O jednolitym okresie premiowania pracowników wydziałów i zarządów przedsiębiorstw ..... str. 32
6. Premiowanie personelu inżynieryjno-technicznego wydziałów str. 35
7. Premiowanie pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych w przemyśle elektrotechnicznym ..... str. 38
8. Doświadczenia w zakresie premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych w przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego podległych leningradzkiemu sownarchozowi ..... str. 45
9. Premiowanie pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych a niedociągnięcia w planowaniu funduszu płac ..... str. 53
10. Nowe w ocenie jakości produkcji a formy materialnego zainteresowania ..... str. 58
11. Praktyka stosowania systemów premiowania robotników przemysłu maszynowego ..... str. 71
12. Premiowanie robotników w przemyśle maszynowym ..... str. 80
13. Premiowanie robotników przedsiębiorstw przemysłu lekkiego za podnoszenie jakości produkcji ..... str. 88

Warszawa lipiec, sierpień 1962 r.

Uwagi wstępne

W ubiegłym roku jeden z numerów Przekładów i Streszczeń /6/17/1961 z grudnia 1961 r./ był poswięcony zagadnieniom nowego systemu premiowania robotników oraz pracowników kierowniczych, inżynieryjno-technicznych i administracyjnych w przemyśle ZSRR. Obecnie wracamy do tego tematu. W bieżącym roku na łamach ekonomicznych czasopism radzieckich wiele miejsca poświęca się zagadnieniom bodźców materialnego zainteresowania. Dłuższy okres doświadczeń w zakresie działania nowych zasad premiowania powoduje, że publikacje na omawiany temat zawierają pewne nowe elementy w spojrzeniu na działanie tego systemu oraz szereg propozycji zmierzających do jego udoskonalenia.

Niniejszy numer składa się z szeregu przekładów artykułów, które ukazały się w fachowej prasie radzieckiej na przestrzeni ostatnich kilku miesięcy. Artykuły te są bądź podsumowaniem wyników prowadzonych badań, bądź uogólnieniem doświadczeń wynikających ze stosowania nowych zasad premiowania w określonych przedsiębiorstwach czy ich grupach.

Wybór i opracowanie: I. Wiatr

Potężny czynnik naszego wzrostu

O zasadzie materialnego zainteresowania w okresie rozwiniętego budownictwa komunizmu. x/

Lenina pisał, że gospodarkę ZSRR należy budować nie w oparciu o entuzjazm, a przy pomocy entuzjazmu zrodzonego przez rewolucję, w oparciu o osobisty interes, o osobiste zainteresowanie, o rozrachunek gospodarczy. Inaczej nie można doprowadzić do komunizmu dziesiątków milionów ludzi.

W walce z drobnomieszczańską "urawniłowką" komunistyczna partia obroniła i wcieła w życie leninowską zasadę materialnego zainteresowania, która stała się jedną z najważniejszych zasad polityki gospodarczej ZSRR.

W referacie na Plenum KC KPZR w dniu 5 marca 1962 r. tow. N.S.Chruszczow powiedział, że "Chciałoby się także jeszcze raz podkreślić zasadnicze znaczenie dla sprawy budownictwa komunistycznego leninowskiej zasady zainteresowania materialnego. Byłoby zupełnie nieprawidłowo dopatrywać się w tej zasadzie ustępstwa na rzecz burżuazyjnej ideologii. Jest to zasada socjalistyczna i nie ma ona nic wspólnego z kapitalistyczną pogonią za zyskiem. Między socjalistycznym podziałem w/g pracy a burżuazyjnym kultem "złotego cielca" między kapitalistyczną pogonią za zyskiem a socjalistyczną zasadą wyższej płacy za efektywniejszą pracę leży przepaść".

Prawidłowe stosowanie zasady zainteresowania materialnego sprzyja szerokiemu rozwojowi twórczej inicjatywy i aktywności mas, pobudza każdego uczestnika socjalistycznej produkcji do bardziej racjonalnego wykorzystania swojego czasu pracy, podwyższenia wydajności pracy, oszczędności i polepszenia jakości produkcji.

---

x/ Przekład artykułu E.Kapustina p.t. "Moguczij faktor naszewo rosta. O principie materialnoj zainteresowannosti w pieriod razwiernutowo stroitielstwa komunizma". Ekonomiczeskaja Gazieta, 1962, nr 15, s.7-8.

Istota zasady zainteresowania materialnego, jej znaczenie dla wszechstronnego doskonalenia produkcji, najpełniej przejawia się w wynagrodzeniu za pracę zgodnie z jej wynikami. Płaca w przedsiębiorstwach przemysłowych i w sowchozach oraz podział w/g pracy w kołchozach jest podstawowym źródłem zaspokojenia osobistych potrzeb pracujących i członków ich rodzin, jest potężna dźwignią ekonomiczną podniesienia gospodarki oraz wzrostu wydajności pracy.

Lenin niejednokrotnie zwracał uwagę organizacji partyjnych, gospodarczych i związkowych na konieczność gromadzenia doświadczeń w zakresie organizacji płac.

Sformułowania Lenina prosto i ściśle określają istotę zasady materialnego zaniteresowania w wynagradzaniu za pracę w socjalizmie.

Organizacja płac nie może być niezmienna. W procesie budownictwa socjalistycznego, szczególnie pod wpływem szybkiego postępu technicznego, zmienia się organizacja i warunki pracy, pojawiają się nowe zawody, wyższy staje się poziom kulturalno-techniczny robotników i pracowników. Powstają nowe formy współzawodnictwa socjalistycznego, które obejmują milionowe masy. Zmienia się ekonomika okręgów i rejonów oraz gałęziowa struktura gospodarki. Wszystko to warunkuje określone poprawki również w zakresie płac.

Chociaż wszystko to są prawdy bezsporne, to jednak przez dłuższy czas poważnych zmian w systemie płac nie było.
W pierwszych latach po wojnie podstawową drogą podnoszenia realnych dochodów pracujących było obniżanie cen, co nie tylko nie sprzyjało zmniejszeniu nieuzasadnionych różnic w poziomie materialnego zabezpieczenia pracowników nisko i wysoko - uposażonych, ale i nie dawało możliwości uporządkowania płac.

Na XX Zjeździe KPZR z inicjatywy Tow.N.S.Chruszczowa na te zagadnienia była zwrócona uwaga całej partii.

Dla wzmocnienia osobistego materialnego zainteresowania pracowników zjazd uznał za konieczne uporządkowanie płac

robotników oraz pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych w całej gospodarce narodowej. Było także postawione zadania podniesienia w pierwszym rzędzie płac niskozarabiającym grupom pracowników w celu zmniejszenia różnicy między wynagrodzeniem minimalnym a maksymalnym.

Ta praca mająca ogromne znaczenie socjalno-ekonomiczne była rozpoczęta w 1956 r. w przemyśle ciężkim i zakończona we wszystkich gałęziach sfery produkcji materialnej w 1961 r. W tym okresie na nowe wyrunki płac przeszło więcej niż 40 mln ludzi.

Zlikwidowano dużą ilość stawek taryfowych, siatek, opłat. Podniesienie poziomu stawek stworzyło warunki dla zwiększenia udziału taryf w płacach, co zwiększyło regulującą rolę systemu taryfowego i pomogło polepszyć normowanie pracy.

Wzrósł udział norm technicznie uzasadnionych.
Ważną rolę odegrało uporządkowanie stosowania akordowego i czasowego systemu wynagrodzeń, uproszczenie systemów premiowania i podniesienia ich efektywności, przejście do premiowania pracowników kierowniczych i inżynieryjno-technicznych głównie za wykonanie i przekroczenie planu obniżki kosztów własnych produkcji itp.

Zupełnie niedawno wprowadzono nowe zasady opłaty pracy robotników sowchozów i innych państwowych gospodarstw rolnych. Dla podniesienia materialnego zainteresowania robotników w podniesieniu urodzajności kultur rolnych i produktywności hodowli ich praca jest obecnie wynagradzana wg systemu akordowo-premiowego i czasowo-premiowego, dla których punktem wyjścia są zatwierdzone normy i szacunki.

Marcowe Plenum KC KPZR /1962/ znowu wskazało na szczególne znaczenie realizacji zasady materialnego zainteresowania kołchoźników, robotników sowchozów i specjalistów w powiększeniu produkcji artykułów rolnych. We wszystkich kołchozach powinien być surowo przestrzegany ustalony tryb wypłaty miesięcznych zaliczek. Konieczne jest, aby w miarę wzrostu

produkcji i podnoszenia wydajności pracy stale zwiększało się wynagrodzenie kołchoźników, robotników sowchozów i specjalistów. Plenum zaleciło, aby szerzej stosować uzupełniającą opłatę w kołchozach i system akordowo-premiowy w sowchozach.

XXII Zjazd KPZR nakreślił drogi dalszego doskonalenia organizacji płac robotników i pracowników oraz podziału wg pracy w kołchizach. Przyjęty przez zjazd program mówi: "Konieczne jest stałe doskonalenie normowania technicznego, systemu płac i premiowania, kontroli przy pomocy rubla ilości i jakości pracy, niedopuszczanie do "urawniłowki"; wzmocnienie kolektywnych form materialnego zainteresowania, podnoszących zainteresowanie każdego pracownika w wysokim poziomie pracy przedsiębiorstwa jako całości".

W całym okresie generalnej perspektywy, dopóki nie osiągnie się obfitości dóbr materialnych i duchowych a praca nie stanie się pierwszą życiową potrzebą, materialne zainteresowanie wynikami pracy będzie grało ważną rolę w rozwoju produkcji i w wychowaniu członka społeczeństwa komunistycznego. Bez zabezpieczenia realizacji zasady zainteresowania materialnego nie można osiągnąć warunków, w których zniknie ich obiektywna konieczność.

Dlatego zadanie polega nie na przeciwstawianiu bodźców materialnych i moralnych, płacy, ulg i dopłat z funduszów społecznych, a na jaknajbardziej pełnym i umiejętnym ich współdziałaniu.

Komunistyczna partia przestrzega przed przeskakiwaniem obiektywnie koniecznych etapów podziału dóbr materialnych i duchownych w okresie budowy komunizmu. Z żalem należy jednak stwierdzić, że występują usiłowania rozszerzenia funduszów społecznych bez istnienia odpowiednich warunków. W Programie KPZR zaplanowano, że w okresie drugiego dziesięciolecia /1971 - 1980/ korzystanie z mieszkań stopniowo stanie się bezpłatne. Tymczasem w Karagandzie w sowchozie "Amu-Daria" już teraz zniesiono czynsze, wydatkując na to część zysku. Taki pośpiech jest niedopuszczalny i może doprowadzić tylko

do złych następstw, osłabić znaczenie wynagrodzenia w/g pracy.

W warunkach szybkiego postępu technicznego, szerokiej automatyzacji procesów produkcyjnych przestarzałe stają się poglądy na akordową formę płac jako najbardziej odpowiadającą zasadzie podziału w/g pracy.

Nie znaczy to oczywiście, że płaca akordowa powinna być wszędzie zastąpiona czasową. Każda forma jest dobra tylko w określonych warunkach.

W niektórych przedsiębiorstwach przejście na czasowy system wynagrodzeń realizuje się bez koniecznej analizy i obrachunku, w wyniku czego doprowadza się do obniżenia wydajności pracy. Np. w Nowosybirskiej fabryce instrumentów, niektóre wydziały po dwóch miesiącach pracy wynagradzanej za czas, powróciły na wynagrodzenie akordowe.

Równocześnie szerokie rozpowszechnienie czasowej formy wynagradzania pracy stawia, z jednej strony zagadnienie polepszenia systemu premiowania, a z drugiej zadanie zwiększenia uwagi poświęconej problemom normowania prac wynagradzanych za pomocą opłaty za czas pracy. Tylko połączenie czasowego wynagrodzenia za pracę z premiowaniem za wskaźniki jakościowe, a w niektórych przypadkach i za ilościowe wyniki pracy, z naukowo uzasadnionymi normami, a także z normowanymi zadaniami pozwoli na wzmocnienie bodźców materialnych przy rozpowszechnieniu systemu płac opartego na czasie pracy.

W toku udoskonalenia systemu premiowania realizuje się charakterystyczny proces przejścia od zainteresowania indywidualnymi wynikami pracy do premiowania za rezultaty zespołowe, co odpowiada tendencjom występującym w rozwoju techniki i organizacji pracy, zadaniom wychowania w duchu kolektywizmu. Poza tym coraz większe znaczenie ma premiowanie za jakościowe wyniki pracy. To również jest związane z postępem technicznym: wzrastają wymagania w zakresie niezawodności, terminów pracy, zewnętrznego wyglądu produkowanych wyrobów, zwiększa się udział pracy uprzedmiotowionej w kosztach własnych i w związku z tym ostrzej staje zadanie oszczędności

surowców i materiałów.

W programie partii podkreśla się konieczność dalszego rozwoju kolektywnych form materialnego zainteresowania co wynika nie tylko z doskonalenia techniki i organizacji pracy /brygady kompleksowe/, ale i z podniesienia poczucia odpowiedzialności każdego robotnika za sprawy kolektywu. W tych gałęziach, w których przejście do kompleksowej organizacji pracy realizuje się szerokim frontem /przemysł węglowy, wydobycia rud, leśny, hutniczy, żelazobetonowy/, szerokie zastosowanie znajduje akord zespołowy.

Szerokie zastosowanie mają zespołowe formy opłaty pracy również w produkcji rolnej. Np. braki akordowo-premiowego systemu płac robotników sowchozów usuwa się w poważnym stopniu przy akordowo-premiowym systemie, przy którym zespół brygady /ogniwa/ otrzymuje samodzielne zadanie w zakresie uprawy określonych kultur, z uwzględnieniem konkretnych warunków. Doświadczenie pokazuje, że ten system, jeżeli jest on zgrany z przodującymi formami organizacji pracy i produkcji, daje dobre bodźce materialne w walce o podniesienie urodzajów kultur rolnych i obniżenie kosztów własnych produkcji.

Równocześnie należy podkreślić, że zespołowe formy płac /akord zespołowy, premie zespołowe itp/ nie mają nic wspólnego z "urawniłowką". Związane z tym zagadnienia traktuje się często w sposób uproszczony i nieprawidłowy. Stwierdzenie to odnosi się w szczególności do artykułu A.Mandrygina pt. "Porozmawiajmy o systemach płac" /"Pogoworim o sistiemach opłaty truda"/, opublikowanego 4 września 1961 r. na łamach "Ikonomiczeskoj Gaziety".

Próby wprowadzenia "urawniłowki" pod firmą zespołowych form płac nie mają uzasadnienia, wstrzymują wzrost wydajności pracy i powinny być potępione. Samo życie każe odciąć się od tendencji do "urawniłowki" w podziale zarobków, wszędzie tam gdzie były tego rodzaju próby. Np. na jednym z oddziałów Moskiewskiej fabryki im.Włodzimierza Illicza, kilka młodych robotnic, które przyszły do fabryki po zakończeniu dziesięcio-

latki, stworzyło brygadę i postanowiło pracować na wspólny rachunek i zarobki dzielić między siebie równo, chociaż ich praca miała charakter indywidualny i jej wyniki zależały od doświadczenia i wydajności pracy każdej z robotnic. Po pewnym czasie wyjaśniło się, że równy podział zarobku nie stymuluje zainteresowania członków brygady w wynikach pracy i przeszła ona na akord indywidualny.

Aktualnym problemem, który jest szeroko dyskutowany w praktyce i literaturze ekonomicznej, jest premiowanie pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych przedsiębiorstw.

Niektórzy ekonomiści proponują zróżnicowanie wysokości premii za wykonanie planowych wskaźników w zależności od stopnia ich napięcia. Jest to niewątpliwie wymóg sprawiedliwy. Trudność jednak polega na tym, że nie znaleziono jeszcze takiej metody, przy pomocy której można byłoby zmierzyć stopień napięcia planu. A jeśli metoda taka byłaby znaleziona, to z pewnością organa planowania doprowadziłyby zadania planowe wszystkich przedsiębiorstw do równego stopnia napięcia.

Istnieją także propozycje różnicowania premii w zależności od rzeczywistego, przewidzianego przez plan przyrostu produkcji. Jednakże przyrost wielkości produkcji, a szczególnie obniżenie kosztów własnych produkcji, często nie zależy od samego przedsiębiorstwa. Żeby nie popełnić pomyłki, należy głęboko przeanalizować ekonomikę każdego przedsiębiorstwa, co nie jest możliwe do wykonania w trybie scentralizowanym. Przy takim trybie należałoby pozostawić sowchozom prawo ustalania konkretnej wysokości premii dla przedsiębiorstw. Jednakże w tym przypadku narusza się proporcje płacowe, które są ustalane w trybie scentralizowanym. Dlatego w omawianej dziedzinie należy jeszcze przeprowadzić poważne prace badawcze.

Wydaje się, że można wprowadzić granice wysokości premii wg grup przedsiębiorstw każdej gałęzi w zależności od rezerw w zakresie rozmiaru i obniżki kosztów własnych, którymi dane przedsiębiorstwa dysponują.

W tych ramach samorządy mogłyby, po głębokim przeanalizowaniu ekonomiki każdego przedsiębiorstwa ustalać konkretną wysokość premii dla poszczególnych zakładów. Pobudzałoby to załogi przedsiębiorstw do przyjmowania wysokich zadań planowych.

Zdaniem autora, dopóki braki w planowaniu i ustalaniu cen nie pozwalają na wprowadzenie premiowania w zależności od poziomu rentowności, od wysokości zysku itp. podstawą premiowania powinno być wykonanie wszystkich wskaźników planowych. Podkreślenie słowa wszystkich pochodzi stąd, że premiowanie za obniżenie kosztów własnych pod warunkiem wykonania planu produkcji, w istocie niczym się nie różni od premiowania za wykonanie planu produkcji pod warunkiem wykonania planu obniżki kosztów własnych. Fundusz premiowy powinien być włączony do planowego funduszu płac. Pracownicy inżynieryjno-techniczni tego ogniwa, które wykonało plan, powinni być premiowani niezależnie od wskaźników całego przedsiębiorstwa.

Inaczej wygląda sprawa premiowania za wyniki pracy wychodzące poza granice planu, to znaczy za przekroczenie wskaźników planowych. W tym wypadku nie można premiować poszczególnych ogniw przedsiębiorstwa, jeżeli przedsiębiorstwo jako całość nie wykonało swoich zadań.

Budzi także wątpliwości uzasadnienie premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych przedsiębiorstw za przekroczenie planu obniżki kosztów własnych, w granicach planowego funduszu płac, który jest korygowany bez dostatecznego uwzględnienia tego zjawiska. Należałoby pomyśleć o stworzeniu w przedsiębiorstwach specjalnego funduszu premiowego służącego do premiowania za przekroczenie planu. Fundusz ten byłby dzielony między przekraczające plan ogniwa przedsiębiorstwa z uwzględnieniem stopnia przekroczenia planu i funduszu płac pracowników inżynieryjno-technicznych danego ogniwa. Wewnątrz ogniwa fundusz premiowy powinien być dzielony między pracowników proporcjonalnie do wysokości ich zarobków podstawowych.

W większości gałęzi premiowanie za przekroczenie planu powinno, tak jak to się dzieje obecnie, realizować się wg wskaźnika obniżki kosztów własnych, co jest zupełnie wystarczające również i dla stymulowania przekroczenia planu produkcji, ponieważ ważnym środkiem obniżenia kosztów własnych produkcji jest zwiększenie jej rozmiarów. W gałęziach, w których nie są limitowane surowce i w których w związku z tym produkcji nie należy ograniczać, można premiować za przekroczenie zadań na podstawie wskaźników ilościowych.

Te systemy premiowania można, zdaniem autora, stosować w gałęziach przemysłu zajmujących się przetwórstwem. W gałęziach dostarczających surowce, takich jak przemysł wydobywczy, leśny, rybny i niektóre inne, w których wzrost produkcji ma szczególne znaczenie i nie jest zależny od dostaw surowca od innych gałęzi, premiowanie powinno zależeć bezpośrednio od faktycznego przyrostu produkcji przy równoczesnym wywiązaniu się z innych zadań planowych.

Rzeczywisty przyrost produkcji należy porównywać z najwyższymi wskaźnikami wielkości produkcji osiągniętymi w podobnych warunkach, a nie z ubiegłym okresem bądź z analogicznym okresem ubiegłego roku. To nie dotyczy przedsiębiorstw, w których planuje się zmniejszenie wydobycia lub produkcji.

Pierwszorzędne znaczenie dla doskonalenia socjalistycznej produkcji ma stymulowanie postępu technicznego. W 1960 r. postanowienie KC KPZR i Rady Ministrów ZSRR wprowadziło premiowanie pracowników przedsiębiorstw oraz organizacji naukowo-badawczych, projektowych i konstrukcyjnych za tworzenie i wprowadzenie nowej techniki, nowych rodzajów surowców i materiałów, za opracowanie wysokoprodukcyjnych procesów technologicznych, modernizację istniejących urządzeń, wykonanie z powodzeniem prac badawczych itd. Wysokość premii zależy od efektywności ekonomicznej uzyskanej w gospodarce narodowej w wyniku realizacji tych prac.

Zadania instytutów gospodarczych i naukowo-badawczych oraz organów planowania polegają na tym, aby zabezpieczyć prawidłowe stosowanie wskazanych zasad, badać i uogólniać nagromadzone

w tym zakresie doświadczenie, polepszyć praktykę materialnego zainteresowania we wprowadzeniu nowej techniki.

Organizacja płac zgodna z ilością i jakością włożonej pracy powinna się opierać na naukowo uzasadnionym normowaniu. Żeby uniknąć różnorodności w płacach należy koniecznie ustalić wszystkie normy na takim samym poziomie napięcia. W toku porządkowania płac wiele już zrobiono w tym kierunku i znacznie wzrósł udział norm technicznie uzasadnionych. Jednakże różnice w stopniu napięcia norm jeszcze istnieją, co jest jedną z przyczyn płynności kadr. Zadanie polega nie tylko na przyjęciu jednolitej metody, ale i na szerokim wprowadzeniu jednolitych i typowych norm. Na konieczność istnienia takich jednolitych norm, obowiązujących w całej gałęzi /przy uwzględnieniu odpowiednich warunków organizacyjno-technicznych/, wskazywało się już w 1957 r. przy okazji organizowania Centralnego Biura Normatywów Przemysłowych Pracy przy Instytucie Pracy. Normy typowe, zdaniem autora, należy uważać za obowiązkowe /jeżeli istnieją odpowiednie warunki/.

Trzeba doprowadzić do jednolitości przy opracowywaniu norm w przedsiębiorstwach i w sownarchozach. Obecnie materiały z zakresu normowania są opracowywane zarówno bezpośrednio przez Centralne Biuro Normatywów jak i przez sownarchozy. Dlatego przedsiębiorstwa, którym pozwala na to fundusz płac, mogą wybierać i często wybierają daleko nie optymalne warianty. Materiały w zakresie normowania opracowane w trybie scentralizowanym przez Centralne Biuro normatywów, lub pod jego kierownictwem, powinny mieć charakter obowiązkowy, a nie być tylko zalecane.

Jednolitość w dziedzinie normowania pracy stworzy podstawę do uwieńczonego sukcesem scentralizowanego regulowania płac zgodnie z ilością i jakością pracy.

Poważne braki w normowaniu pracy istnieją w sowchozach i w kołchozach. Jak wskazywano na marcowym Plenum KC KPZR, zmniejsza to bodźcową rolę nowych form płacy.

Jednakże należy powiedzieć, że nawet najidealniejszy system płac, nie zabezpieczy właściwego materialnego zainteresowania

pracowników w wynikach ich pracy, jeżeli będą występowały niedociągnięcia w innych formach i metodach bodźców: w planowaniu, organizacji rozrachunku gospodarczego, tworzeniu i wykorzystaniu funduszu przedsiębiorstwa, ustalenia cen, handlu itd.

Pracownicy inżynieryjno-techniczni i administracyjni przedsiębiorstw są obecnie premiowani za wykonanie i przekroczenie planu obniżki kosztów własnych produkcji. Powinno to być umocnione przez dobrą organizację rozrachunku gospodarczego i planowania. W istocie tak nie jest. W praktyce w wielu przedsiębiorstwach nie istnieje rozrachunek gospodarczy nie tylko na odcinkach, ale i w wydziałach. Dlatego premiowanie pracowników odcinków i wydziałów często jest zawieszone w powietrzu. Pracownicy inżynieryjno-techniczni wydziałów, a tymbardziej odcinków, są premiowani nie za obniżenie kosztów własnych swojego odcinka lub wydziału, a wg wskaźników całego przedsiębiorstwa, co niweczy ich osobistą odpowiedzialność za osiągnięcia, lub wg jakiegokolwiek wskaźnika kosztów własnych, najczęściej za oszczędność pracy żywej, to znaczy za oszczędność funduszu płac.

Poza tym premia jest wypłacana za przekroczenie planu kosztów własnych produkcji, a fundusz płac nie jest korygowany wg tego wskaźnika. Dlatego im większa ponadplanowa obniżka kosztów własnych, tym więcej trudności spowodowanych brakiem środków na wypłatę premii.

Do chwili obecnej fundusz płac dla przedsiębiorstw i sownarchozów planuje się na podstawie rzeczywistego poziomu. Dlatego niedociągnięcia w organizacji płac w poszczególnych przedsiębiorstwach nie zmniejszają się a, na odwrót, pogłębiają się. Takie planowanie funduszu płac nie sprzyja uporządkowaniu płac i normowaniu pracy, prowadzi do nieprawidłowych proporcji między tempem wzrostu płac i wzrostu wydajności pracy.

Należy przejść na bardziej prawidłowy, chociaż znacznie bardziej pracochłonny tryb planowania funduszu płac, na podstawie średniej kategorii płac, podziału robotników wg warunków pracy, form płac, ustalenia jednolitego procentu wykonania

norm w poszczególnych przedsiębiorstwach oraz uwzględnienia czynników zabezpieczających wzrost wydajności pracy.

Mówiąc o materialnym zainteresowaniu pracowników rolnictwa należy podkreślić szczególne znaczenie prawidłowego podziału dochodów w kołchozach, Na marcowym Plenum KC KPZR była mowa o tym, że w tej dziedzinie występują jeszcze poważne niedociągnięcia.

Takie fakty zdarzały się np. w obwodzie kostowskim. Tutaj w latach 1953 - 1957 społeczne funduszu i fundusz opłaty pracy zwiększały się w bardziej lub mniej normalnym tempie. Jednakże w ostatnim okresie, przy znacznym wzroście odpisów na fundusze społeczne, wynagrodzenie nie tylko nie rosło, ale nawet istotnie się zmniejszyło. Jesli w 1960 r. iwestycje, których głównym źródłem są ośrodki funduszu niepodzielonego, zwiększyły się w porównaniu z 1957 r. 1,5 raza, to środki wypłacane za 1 dniówkę obrachunkową zmniejszyły się o 15 %.

W związku z tym w wielu kołchozach obwodu rostowskiego w ostatnich latach obniżyło się materialne zainteresowanie kołchoźników, osłabła ich aktywność w pracy. Taka sama sytuacja istniała w niektórych kołchozach obwodu Tambowskiego, w republikach: Estońskiej i Litewskiej oraz w szeregu innych rejonów kraju.

Przy podziale dochodu brutto w kołchozach trzeba prawidłowo uwzględniać zarówno interesy społeczne jak i osobiste. Program partii przewiduje, że w kołchozach równocześnie ze wzrostem funduszu społecznego, w miarę wzrostu wydajności pracy powinny się systematycznie podnosić realne dochody kołchoźników. Taka sytuacja jest podstawą rozwoju ustroju kołchozowego na drodze do komunizmu.

Tylko pod warunkiem wykorzystania wszystkich dźwigni ekonomicznych można w pełni uruchomić potężną siłę wynikającą z materialnego zainteresowania połączonego z bodźcami natury moralnej dla przyśpieszenia budownictwa społeczeństwa komunistycznego.

O systemie premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych[x/]

Dalszy rozwój i doskonalenie systemów premiowania ma duże znaczenie dla umocnienia zainteresowania materialnego pracowników w wynikach ich pracy. Jak wiadomo, do końca 1959 r. w przemyśle istniał system premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych za wykonanie i przekroczenie planu produkcji. System ten nie tworzył dostatecznego zainteresowania jakościowymi wskaźnikami produkcji a przede wszystkim obniżką nakładów pracy i materiałów na jednostkę produkcji, a w poszczególnych przypadkach prowadził do nieuzasadnionego wydatkowania środków. Te niedociągnięcia zostały na ogół usunięte przez nowy, prowadzony w IV kwartale 1959 r., system premiowania.

Żeby polepszyć wykorzystanie istniejących rezerw oraz zabezpieczyć dalszy szybki rozwój produkcji i jej potanienie, nie wystarcza jednak sama zmiana systemu premiowania. Dla osiągnięcia tego celu powinna być podniesiona na wyższy poziom cała praca ekonomiczna.

W/g istniejącego systemu w większości gałęzi przemysłu wysokość premii określa się w zależności od stopnia wykonania i przekroczenia planu obniżki kosztów własnych. Jednakże zadania w zakresie obniżki kosztów własnych są często ustalane dla przedsiębiorstw bez dostatecznego uzasadnienia; przyjmuje się przy tym za punkt wyjścia dynamikę obniżenia nakładów na 1 rubel produkcji towarowej. Równocześnie nie bierze się pod uwagę przewidzianych w planie zmian nomenklatury produkcji.

Jeżeli w końcu pierwszego kwartału, lub nawet później, stanie się jasne, że zadania w zakresie obniżki kosztów własnych nie będą wykonane przez poszczególne przedsiębiorstwa, wtedy wnosi się liczne poprawki do planu i koniec końców położenie ulega poprawie. Elementy takiego podejścia mają miejsce również

---

x/ Przekład artykułu W.Butinowa p.t.: "O sistemie premirowanija inżynierno-techniczeskich rabotnikow", Socjalisticzeskij Trud, 1962, nr 6, s.49 - 54.

przy planowaniu rozmiarów produkcji, wydajności pracy i innych wskaźników. W fabryce "Frezer" w 1961 r. plan kosztów własnych zmieniał się 5 razy na przestrzeni roku. Pewna ilość poprawek była wprowadzona również do planu pracy. Analogiczna sytuacja istnieje także w szeregu innych zakładów podległych Zarządowi Przemysłu Maszynowego Moskiewskiego Miejskiego Sownarchoza.

Przy każdym systemie premiowania plan będzie czynnikiem określającym kierunek pracy załóg przedsiębiorstw, plan będzie koncentrować ich uwagę na wykonywaniu określonych zadań. Bez podniesienia poziomu pracy w zakresie planowania zmiana systemu premiowania nie da niezbędnego efektu.

Istniejący obecnie tryb ustalania cen na nowe maszyny nie tworzy materialnego zainteresowania pracowników przedsiębiorstw w przyswojeniu i produkcji nowej techniki. Linie automatyczne i specjalne obrabiarki są wprowadzane do planu produkcji wg t.zw. warunkowych cen, określonych drogą doświadczeń analogicznie do cen poprzednio produkowanych urządzeń.

Faktyczna cena, która jest uwidaczniana w sprawozdaniu przedsiębiorstwa, składa się z kosztu własnego i stałego, wcześniej ustalonego procentu akumulacji. Dlatego zakład - wytwórca, obniżając koszt własny linii automatycznych, nie polepsza, a na odwrót, pogarsza swoje wskaźniki. W wyniku zmniejszenia ceny pogarszają się wskaźniki wykonania planu produkcji, obniża się akumulacja. W odniesieniu do wykonania planu kosztów własnych w każdym wypadku poziom rentowności produkcji nowych wyrobów pozostaje na poprzednim poziomie /do 5 %/. Równocześnie przy produkcji wyrobów seryjnych, mających zatwierdzone ceny, poziom rentowności jest znacznie wyższy.

Udoskonalenia wymagają liczne wskaźniki, wg których planuje się pracę przedsiębiorstwa. Nie mało w tej dziedzinie powinny zrobić i same przedsiębiorstwa, szczególnie w zakresie polepszenia operatywno-kalendarzowego planowania i rozrachunku wewnątrzzakładowego. Narówni z tym, ważną rolę powinno odegrać doskonalenie systemów materialnego zainteresowania.

Stary system premiowania orientował pracowników inżynieryjno-technicznych na możliwe wysokie przekroczenie planu produkcji,

nowy - na przekroczenie zadań w zakresie obniżki kosztów własnych. Tak więc oba systemy nakierowane są jednostronnie. Zadania pracowników przedsiębiorstw polegają na maksymalnym wykorzystaniu wszystkich rezerw zarówno w zakresie zwiększenia rozmiarów produkcji jak i jej potanienia. Dlatego byłoby celowe znalezienie takiego wskaźnika premiowania, który zainteresowałby pracowników w wykonaniu i przekroczeniu zarówno wskaźników jakościowych jak i ilościowych. Najlepiej do tego celu nadaje się wysokość akumulacji, ponieważ jej rozmiary zależą i od wzrostu rentownej produkcji i od obniżki kosztów własnych.

Zainteresowanie w szybkim tempie wzrostu produkcji pozostaje jak i poprzednio ważnym zadaniem. Każdy kto zna codzienną pracę przedsiębiorstw wie że wysiłki pracowników przedsiębiorstw skierowane są głównie na zabezpieczenie rozmiarów produkcji. Tymczasem, jeżeli spojrzeć na praktyczne stosowanie zasad premiowania można zobaczyć, że w szeregu przypadków systemy zainteresowania materialnego nie są związane z zadaniami przedsiębiorstw w zakresie rozwoju produkcji. Tak więc jedna z fabryk specjalistycznych obrabiarek, mająca skrajnie deficytową produkcję, w 1960 r. zwiększyła rozmiary produkcji o 25 % w stosunku do roku poprzedniego, w 1961 r. jeszcze o dalsze 10 %. W tym czasie pracownicy zarządu zakładu ani razu nie otrzymali premii, chociaż włożyli oni niemały wysiłek w osiągnięciu takiego wzrostu produkcji.

Majstrowie i starsi majstrowie odcinków powinni podejmować różnorodne zadania w zakresie organizacji pracy i produkcji zmierzające do lepszego wykorzystania środków produkcji, zabezpieczenia wysokiej jakości produkcji itp. Ale wszystkie te zadania w ostatecznym rachunku sprowadzają się do zadania głównego - wykonania i przekroczenia planu. Przejście do premiowania majstrów za obniżkę kosztów własnych nie jest, jak się wydaje, uzasadnione.

Na ogół produkcja na odcinku jest przygotowywana z odlewów lub ze specjalnych detali. We wszystkich tych przypadkach majster nie może zabezpieczyć żadnej oszczędności materiałów podstawowych. W lepszym wypadku może on zaproponować zmianę wielkości lub ciężaru detali, ale w wyniku tego może być osiąg-

nięta tylko jednorazowa oszczędność. Od majstra zależy wprawdzie uniknięcie braków. Ale tak jak nie planuje się wystąpienia braków w pracy odcinka obróbki mechanicznej tak i w związku ze zmniejszeniem ilości braków majster nie może osiągnąć ponadplanowego obniżenia kosztów własnych. Natomiast przy występowaniu braków, nawet niezawinionych przez pracowników, koszt własny wzrasta. Takie elementy kosztów własnych jak: rozchód energii elektrycznej, zgęszczonego powietrza, czy materiałów pomocniczych w większości przypadków nie są planowane i rozliczane wg poszczególnych odcinków. Ważną część nakładów stanowią nakłady na instrumenty. W wielkoseryjnej i masowej produkcji może być zorganizowane planowanie tych nakładów wg odcinków. W pozostałych przypadkach planowanie tych nakładów wg normatywów prowadziłoby jedynie do tego, że wskaźniki wykonania zadań w zakresie kosztów własnych odcinka zależałyby od wielu przypadkowych czynników.

W ten sposób, jedynym elementem kosztów własnych, który może być planowany i uwzględniony dla odcinka, są w wielu przypadkach płace, ale one stanowią wszystkiego 11 - 12 % w całokształcie kosztów własnych produkcji. Oprócz tego w przypadkach produkcji małoseryjnej, przy której wyroby nie powtarzają się lub powtarzają się bardzo rzadko, majster nie może systematycznie organizować oszczędności funduszu płac. Jeśli na odcinku będzie przeprowadzone przedsięwzięcie w zakresie podniesienia wydajności pracy, będzie ono uwzględnione przy opracowywaniu technologii i zestawieniu norm na następne wyroby, a także znajdzie odzwierciedlenie w planie. Czym zajmuje się majster na odcinku? Planuje on obciążenie wszystkich robotników, instruuje ich, zabezpiecza we wszystko co jest potrzebne do wykonania planu, kontroluje wykonywanie harmonogramów produkcji, kontroluje prawidłowość wykonywania operacji; równocześnie zaś jest on premiowany za obniżkę kosztów własnych, najczęściej wydziału jako całości /czasem także całego zakładu/, na które ma on mały wpływ. Wydaje się, że nawet przy utrzymaniu istniejącego systemu premiowania za wykonanie i przekroczenie planu kosztów własnych dla pracowników inżynieryjno-technicznych zarządu przedsiębiorstw, zasady

premiowania majstrów powinny być zmienione.

Współczesne przedsiębiorstwo stanowi złożony organizm. Poszczególne grupy pracowników mają wąską specjalizację i krąg konkretnych zagadnień. Jedne zadania wykonują majstrowie inne - pracownicy fabrycznego laboratorium. Obowiązki każdego pracownika także nie są niezmienne. Np. w okresie przyswajania nowych wyrobów majstrowie powinni zabezpieczyć skrócenie terminów przyswojenia. Po zakończeniu okresu przyswajania głównym ich zadaniem może być podwyższenie jakości wyrobów lub zmniejszenie pracochłonności. Dla efektywniejszego wykonania wszystkich tych ważnych zadań celowe byłoby, w każdym poszczególnym przypadku, stosownie specjalnego premiowania wg osobnych konkretnych wskaźników.

Z drugiej jednak strony wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa wspólnymi siłami wykonują jedno ogólne zadanie - zwiększenie wielkości produkcji przy równoczesnym jej postawieniu. Dla gospodarki narodowej sukcesy każdego poszczególnego pracownika mają znaczenie jedynie w takim stopniu w jakim wyrażają się one w wynikach pracy przedsiębiorstwa. Z tego wynika, że powinno być zabezpieczone kolektywne zainteresowanie pracowników w pomyślnej pracy przedsiębiorstwa jako całości.

W ten sposób istnieje jawna sprzeczność: system premiowania powinien zabezpieczyć kolektywne zainteresowanie w ogólnych wynikach, a równocześnie powinien konkretnie uwzględniać szczególne zadania poszczególnych grup pracowników. Wyjście z tej sytuacji może być następujące: zasady powinny jedynie określać tryb tworzenia w przedsiębiorstwach funduszu premiowego, w którego granicach mogą być wypłacane premie. Równocześnie wskaźniki premiowania powinny być określone za pomocą konkretnych zasad premiowania poszczególnych grup pracowników. Zasady te powinny być opracowane z uwzględnieniem specyfiki pracy każdej grupy. Opracowanie i zatwierdzenie takich zasad powinno być powierzone samym przedsiębiorstwom lub sownarchozom.

Obecny system premiowania posiada jeszcze jedną wadę. Oprócz wskaźnika premiowania /ponadplanowe obniżenie kosztów własnych/

posiada liczne warunki premiowania. Premia jest wypłacana pod warunkiem wykonania planu produkcji w zaplanowanej nomenklaturze, planu wydajności pracy, zadań w zakresie dostaw produkcji do innych rejonów ekonomicznych, dostaw w ramach kooperacji i dostaw na zaspokojenie potrzeb ogólnopaństwowych. Premia jest wypłacana w wysokości oszczędności funduszu płac w przedsiębiorstwie jako całości. Pracownikom kierowniczym i pracownikom związanym z wprowadzeniem nowej techniki premia jest wypłacana pod warunkiem wykonania planu w zakresie nowej techniki.

Wystarczy nie wykonać chociażby jednego warunku, żeby duży kolektyw pracowników był zupełnie pozbawiony premii. Przy tym czym bardziej odpowiedzialne zadania wykonuje to lub inne przedsiębiorstwo, tym trudniej mu otrzymać premię. Tak więc organizacje handlu zagranicznego zwykle powierzają przygotowanie produkcji dla dostaw zagranicznych tym przedsiębiorstwom, które zabezpieczają dostatecznie wysoką jakość wyrobów.

Np. z roku na rok coraz więcej obrabiarek z fabryki "Krasnyj Proletarij" eksportuje się z ZSRR. W wielu wypadkach obrabiarki te będą eksploatowane w trudnych warunkach klimatycznych, dla niektórych detali jest opracowywana specjalna technologia, przyjmuje się specjalne detale. Wszystko to tworzy dodatkowe trudności. Wydawałoby się, że umiejętności załogi fabryki do przygotowywania produkcji, znajdującej duży popyt na rynku światowym, powinny być traktowane jako zasługa tego kolektywu.

W praktyce, pomimo zwiększonych trudności produkcyjnych, zakład "Krasnyj Proletarij" niejednokrotnie był pozbawiony premii z powodu niewykonania takich czy innych wymagań organów handlu zagranicznego. Równocześnie inne przedsiębiorstwa, nie mające takich trudnych zadań, przy innych warunkach podobnych, premię otrzymały. Wielość warunków premiowania doprowadziła do tego, że na przestrzeni lat 1960-61 pracownicy zarządu zakładu "Krasnyj Proletarij" otrzymali premię tylko 1 raz. Pracownicy wydziałów i majstrowie także prawie nie byli premiowani; jeżeli zaś premia nie jest wypłacana w dłuższym okresie czasu to praktycznie przepada i materialne zainteresowanie, na

którego stworzenie nastawiony jest system premiowania.

Niewątpliwie zadania przedsiębiorstwa nie sprowadzają się do wykonania zadań w zakresie obniżki kosztów własnych. Dlatego równocześnie z tym czynnikiem konieczne jest uwzględnienie również i innych, ale ilość warunków premiowania powinna być ograniczona. Jeżeli powstaje konieczność stworzenia zainteresowania jakąś specjalną stroną pracy, celowe jest sprowadzenie specjalnych zasad premiowania, np. premiowanie za podniesienie niezawodności i trwałości produkcji.

W 1961 r. przedsiębiorstwa Moskwy rozwinęły ruch skierowany na podniesienie niezawodności i trwałości wyrobów. Obliczenia pokazują, że ruch ten daje znaczne wyniki ekonomiczne.

Prowadzenie całej tej pracy może być znacznie przyśpieszone przy pomocy odpowiedniego systemu bodźców materialnych skierowanych na podniesienie jakości i przedłużenie terminów gwarancji pracy przyrządów i maszyn. Przy tym poziom płac w przedsiębiorstwach powinien nieznacznie wzrosnąć; podwyższenie to jednak będzie celowe ekonomicznie.

Nietrudno spostrzec, że obecne warunki premiowania nie obejmują wszystkich wymagań stawianych przedsiębiorstwom. W praktyce nie istnieje zainteresowanie podniesieniem jakości produkcji. Przy premiowaniu nie uwzględnia się takich ważnych wskaźników, jak produkcja na 1 rubel inwestycji, produkcja na 1 rubel funduszów trwałych, produkcja na 1 m^2 powierzchni produkcyjnej; nie ma bodźców zainteresowania dla przyśpieszenia obiegu środków obrotowych, skrócenia cyklu produkcyjnego, zwiększenia rytmiczności produkcji, a wszystko to są przecież ważne zadania przedsiębiorstw. Niektóre z wymienionych dziedzin pracy w jakimś stopniu wpływają na obowiązujące wskaźniki premiowania, inne w ogóle pozostają z boku. Powstaje pytanie jak rozwiązać te wszystkie problemy? Jeżeli pójść po linii zwiększenia liczby wskaźników lub warunków premiowania to praktyczny wynik może być wyłącznie negatywny.

W tej sprawie wyjście może być tylko jedno - należy pozostawić przedsiębiorstwu możliwość opracowania specjalnych zasad premiowania dla poszczególnych grup pracowników.

Np. pracownicy oddziału produkcyjnego mogą być premiowani za zabezpieczenie równomiernego przebiegu produkcji, pracownicy oddziału urządzeń technicznych - za zwiększenie produkcji na 1 rubel funduszów trwałych itd. Szczegółowe określenie zakresu odpowiedzialności każdej grupy pracowników za określony odcinek pracy pozwoli na systematyczne polepszenie całej pracy przedsiębiorstw.

Dużym brakiem i poprzedniego i obowiązującego systemu jest to, że premiowanie dokonuje się w zależności od stopnia przekroczenia wskaźników planowych. Jeśliby plany przedsiębiorstw były jednakowo napięte i realne, możnaby z powodzeniem stosować premiowanie za przekroczenie planu. Rzecz jednak polega na tym, że sam system premiowania za przekroczenie planu przeszkadza w podniesieniu jakości planowania. Prowadzi on do tego, że pracownicy przedsiębiorstw nie chcą otrzymać wysokich zadań planowych.

Dlatego przedsiębiorstwa często przedstawiają zaniżone projekty planów produkcji, pracy i kosztów własnych, a pracowników oddziałów planowania organizacji nadrzędnych kosztuje dużo wysiłku wykazanie, że projekty te są zaniżone. W takich warunkach utrudnione jest ujawnianie rezerw, a plan zestawia się nie na podstawie przedstawionych przez przedsiębiorstwa obliczeń, a wg danych o oczekiwanym wykonaniu planu za ubiegły okres planowy. Oznacza to, że zadania planowe w znacznej mierze mają charakter dowolny.

Problem dróg polepszenia systemu materialnego zainteresowania jest szeroko dyskutowany przez pracowników przemysłu. W grudniu 1961 r. odbyło się zebranie majstrów przedsiębiorstw podległych Zarządowi Przemysłu Maszynowego Moskiewskiego Miejskiego Sownarchozu, na którym sformułowano wiele propozycji zmierzających do polepszenia systemu premiowania.

Niektórzy dyskutanci uważali, że należy powrócić do starego systemu premiowania. Miał on w odniesieniu do majstrów szereg zalet /prostota, jasność, zgodność wskaźnika premiowania z podstawową, codzienną pracą majstrów/. Jednakże powrót do

premiowania pracowników przemysłu maszynowego za wykonanie i przekroczenie zadań planu produkcji byłby krokiem wstecz.

Proponowano wprowadzenie premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych za zwiększenie wielkości produkcji, to znaczy uzależnienie wysokości premii od tempa wzrostu produkcji w stosunku do roku poprzedniego. Takie premiowanie miałoby szereg zalet: zabezpieczyłoby ono osobiste zainteresowanie pracowników w maksymalnym wykorzystaniu rezerw wzrostu produkcji. Jak wiadomo, dla zapewnienia wykonania planu zabezpiecza się przedsiębiorstwom konieczne materiały, siłę roboczą, urządzenia itd. Dla przygotowania ponadplanowej produkcji przedsiębiorstwo powinno symodzielnie wyzyskać wszystkie rezerwy, co często okazuje się trudne. Inaczej mówiąc przedsiębiorstwu łatwiej jest zabezpieczyć wzrost produkcji kiedy jest on przewidziany w planie. Dlatego przy premiowaniu za zwiększenie /tempo wzrostu/ wielkości produkcji pracownicy przedsiębiorstw byliby zainteresowani w ustaleniu wyższych zadań planowych. Jednakże takie premiowanie miałoby również poważne braki. Przede wszystkim nie tworzyłoby bodźców dla polepszenia wskaźników jakościowych pracy, szczególnie dla obniżenia kosztów własnych. Przedsiębiorstwa przyswajające sobie nową technikę znalazłyby się w niewygodnym położeniu.

W 1961 r. tempo wzrostu produkcji w poszczególnych przedsiębiorstwach podległych Zarządowi Przemysłu Maszynowego /w Moskwie/ wynosiło: w zakładzie "Krasnyj Proletarij" - 9,6 %, w zakładzie obrabiarek szlifujących - 6,9 %, obrabiarek agregatowych i linii automatycznych - 51,7 %. W zakładach specjalnych obrabiarek i linii automatycznych przewidywało się obniżenie wielkości produkcji o 24,3 %. Te różnice w tempie w wielu przypadkach były związane ze zmianami struktury produkcji. W szczególności w fabryce obrabiarek specjalnych i linii automatycznych zakończyło się przejście na produkcję linii automatycznych. Przy tym pracochłonność poprzedniej produkcji wynosiła 110 normogodzin, a obecnej - 400 normogodzin. Podobne warunki istnieją i w innych przedsiębiorstwach. Dlatego premiowanie za tempo wzrostu produkcji nie sprzyjałoby postępowi technicznemu.

Bardziej celowe jest wprowadzenie premiowania z funduszu tworzonego z odpisów z zysku przedsiębiorstwa. Różne gałęzie produkcji mają niejednakową renowność i różny stosunek między wielkością zysku a funduszem płac, ale poziom odpisów może być ustalone osobno dla poszczególnych gałęzi. Wysokość zysku powiększa się zarówno w wyniku wzrostu produkcji jak i w rezultacie obniżenia kosztów własnych produkcji. Dlatego też takie premiowanie będzie stymulować poprawę zarówno wskaźników ilościowych jak i jakościowych, przy tym w większym stopniu tych ostatnich.

Wysokość zysku przedsiębiorstw jest wskaźnikiem dokładnie obliczanym, o ile ma się dane sprawozdawcze o kosztach własnych i cenach sprzedaży poszczególnych wyrobów, może być również ściśle określone pochodzenie każdego rubla zysku, a to daje możliwość zbudowania elastycznego systemu materialnego zainteresowania. W szczególności odpisy z zysku, pochodzącego z produkcji wyrobów nieprzewidzianych w nomenklaturze planowej, mogą być znacznie niższe niż z zysku pochodzącego z produkcji wyrobów planowanych. Po to, aby zabezpieczyć zainteresowanie przedsiębiorstw produkcją nowej techniki można ustalić podniesienie wysokości odpisów z zysku otrzymanego w wyniku wytwarzania produktów z zakresu nowej techniki. W przemyśle maszynowym średni poziom rentowności osiąga 15 - 18 % /nakłady na 1 rubel produkcji towarowej wynoszą 82 - 85 kopiejek/. Jednakże ceny produktów z zakresu nowej techniki są ustalane z założeniem rentowności w wysokości 5 %. W tych warunkach odpisy z zysku na fundusz premiowania w zakresie nowej techniki powinny być przykładowo czterokrotnie wyższe, niż w zakresie produkcji przyswojonej. Wysokość odpisów od zysku planowego i ponadplanowego powinna być ustalona na tym samym poziomie, z tym, że należy stworzyć warunki, w których przedsiębiorstwa będą zainteresowane w ustalaniu wysokich zadań planowych.

Do warunków premiowania należy zaliczyć ograniczoną liczbę wskaźników. Zdaniem autora do takich wskaźników można zaliczyć wykonanie planu wielkości produkcji, jej podstawowej nomenklatury, wydajności pracy i kwoty zysku. Przy niewykonaniu jednego z tych warunków wysokość premii zmniejsza się o 30 - 40 %.

Równocześnie należy zachować materialne zainteresowanie w wykonaniu pozostałych wskaźników.

Doskonalenie form i metod materialnego zainteresowania może okazać niemały wpływ na dalszy rozwój produkcji. Nowe, bardziej efektywne systemy premiowania należałoby szczegółowo opracować i dla zbadania doświadczeń zastosować w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Premiowanie a umocnienie rozrachunku gospodarczego x/

W organizacji płac pracowników inżynieryjno-technicznych wielką rolę odgrywa premiowanie. Samym jedynie wynagrodzeniem podstawowym nie można zapewnić niezbędnego powiązania płac z wynikami produkcyjnymi. Efektywność pracy pracowników inżynieryjno-technicznych przejawia się w ogólnych wynikach danego wydziału lub całego przedsiębiorstwa. Premia będąc zmienną częścią wynagrodzenia, stymiluje materialnie wykonanie i przekroczenie planowanych zadań, gdyż zależy ona od wyników produkcyjnych. Na tym polega jej znaczenie dla organizacji materialnego stymulowania i umocnienia rozrachunku gospodarczego przedsiębiorstw.

Podstawowym wskaźnikiem premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych jest obniżka kosztów własnych produkcji przy zachowaniu warunku wykonania planu produkcji w asortymencie oraz osiągnięcia określonego stopnia wykonania dostaw kooperacyjnych. Dodatkowym warunkiem premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych jest wprowadzanie postępu technicznego. Regulamin przewiduje, że w razie niewykonania planu przyswojenia i wdrożenia nowej techniki premia za obniżkę kosztów własnych nie przysługuje pracownikom kierowniczym i inżynieryjno-technicznych.

W okresie stosowania tego systemu uwypukliły się - jak to wynika z doświadczeń pięciu zakładów przemysłu maszynowego gorkowskiego rejonu ekonomicznego - jego pozytywne strony, jak również niedociągnięcia.

Przede wszystkim należy nadmienić, że uległy poprawie wskaźniki wykonania planu obniżki kosztów własnych oraz zwiększyły się ponadplanowe oszczędności. Wydatki, licząc na 1 rubel produkcji towarowej, obniżyły się w Zakładach Frezarek /G.Z.F.S./ z 91,1

x/ Przekład artykułu M.Mazimy p.t. "Premirowanije i ulerieplenije chozrasczeta", Socjalisticzeskij Trud, 1962, nr 5, s.58 - 62.

kop. w 1959 r. do 91,6 w 1960 r.; w Zakładach "Motor Rewolucji" odpowiednio z 88,1 kop. do 81,4 kop., w Gorkowskich Zakładach Samochodowych z 89,4 do 86,7 kop., w Zakładach im.Worobiewa z 80,5 do 75,7 kop. Łącznie w czterech zakładach /GZFS, "Motor Rewolucji", im.Worobiewa i "Trud"/ w okresie pierwszego roku stosowania nowego systemu premiowania ponadplanowe oszczędności z tytułu obniżki kosztów własnych wyniosły 784,3 tys.rub. tj. o 131,2 tys.rub.więcej, niż w 1959 r. Faktyczna obniżka kosztów własnych porównywalnej produkcji towarowej w r.1960 w porównaniu z rokiem 1959 wynosiła w GZFS 9,3 %, a w Zakładach "Motor Rewolucji" - 7%.

Premiowanie za obniżkę kosztów własnych stymulowało wzrost wydajności pracy. Wzrosło zainteresowanie perspektywicznymi zagadnieniami postępu technicznego. Podczas gdy w latach 1958 i 1959 plan nowej techniki zarówno w skali zarządu przemysłu maszynowego sownarchozu, jak i w poszczególnych zakładach, nie był wykonany - to w 1960 r. został on w pełni wykonany. Premiowanie to stwarza zainteresowanie w oszczędnym rozchodowaniu surowców i materiałów, zmniejszaniu braków oraz zmniejszeniu nakładów pracy. W skali zarządu /zjednoczenia/ straty z tytułu braków zmniejszyły się w r.1960 w porównaniu do r.1959 o 12 %. Poprawiły się również inne jakościowe wskaźników pracy przy równoczesnym wzroście ilości produkcji.

Warunki premiowania stymulują w przedsiębiorstwach zmniejszenie ponadplanowej liczby robotników i pracowników umysłowych. W latach 1958 i 1959 było robotników w Zakładach im.Worobiewa i "Motor Rewolucji" więcej, niż to przewidywał plan.Ale już w 1960 r. we wszystkich badanych zakładach liczba ich nie przekraczała normy. Naruszeń planowych i umownych zobowiązań między przedsiębiorstwami a rejonami ekonomicznymi, które występowały w latach ubiegłych, w ogóle w r. 1960 nie było.

Jednym z niedociągnięć, osłabiających działanie premiowania, jest niejasność określenia wskaźnika obniżki kosztów własnych. Wydatki na 1 rubel produkcji towarowej nie w pełni wyrażają zmianę kosztów własnych i realne wydatki na produkcję. Jak wiadomo, podlegają one wpływowi takich zmiennych czynników,

jak ceny gotowej produkcji i jej asortyment, które nie są związane z produkcyjną działalnością danego przedsiębiorstwa.

Stąd częste są przypadki rozbieżności między zmianami zachodzącymi w wysokości kosztów własnych, a wysokością wydatków na 1 rubel produkcji towarowej. To, że premiowanie uzależnione jest od obniżki kosztów własnych, podczas gdy wskaźnika rzeczywistej obniżki kosztów nie ma, odbija się ujemnie na stosowaniu systemu premiowania.

Ze względu na niedociągnięcia wskaźnika wydatków na 1 rubel produkcji towarowej ustalone w regulaminie skale premiowania są mało efektywne. Skale premiowania są zróżnicowane w zależności od zadań z zakresu obniżki kosztów własnych, co stanowi próbę materialnego stymulowania jak najwyższego wykonania planów, lecz próba ta nie daje wyniku, gdyż na podstawie zadania z zakresu wydatków na 1 rubel nie można ocenić rzeczywistej obniżki kosztów własnych. Życie uporczywie domaga się, by w charakterze podstawowego wskaźnika obniżki kosztów własnych przyjmować plan obniżki kosztów własnych całej produkcji towarowej oraz zadania z zakresu obniżki kosztów własnych produkcji porównywalnej.

Jak wiadomo, zgodnie z obowiązującym regulaminem, premiowanie dokonywane jest tylko z funduszu płac /i w jego ramach/ danego oddziału, pod warunkiem nie przekroczenia funduszu płac w skali całego przedsiębiorstwa. Przy takim założeniu brak jest powiązania wskaźnika premiowania z jego źródłem. Poprzednio, gdy wynagradzano za wskaźniki ilościowe, a źródłem premiowania był fundusz płac, korygowany o procent przekroczenia planu produkcji, powiązanie takie istniało. Obecnie premiowanie stosuje się za wskaźnik jakościowy, a źródłem - jak poprzednio jest fundusz płac, korygowany w zależności od ilościowych wyników działalności. Często przedsiębiorstwa oraz wydziały i oddziały produkcyjne nie mają możności przekroczenia planu produkcji podstawowej i w związku z tym nie mają dostatecznych oszczędności funduszu płac na wypłatę całej kwoty należnej premii.

Premiowanie za przekroczenie wskaźników planowych nie jest więc związane z faktyczną kwotą ponadplanowych oszczędności.

W literaturze ekonomicznej proponowano wypłacanie premii z zysku lub z oszczędności z tytułu obniżki kosztów własnych. Naszym zdaniem w celu prawidłowego rozwiązania problemu źródła premiowania - niezbędne jest odróżnianie odmiennego charakteru premii za wykonanie wskaźników planowych oraz za ich przekroczenie.

Premia za wykonanie planu jest nierozłączną częścią wynagrodzenia za pracę, wiąże ona je z wynikami wykonania zadań planowych.

Zadaniem jej jest nie tyle zainteresować materialnie robotnika, ile zwiększyć jego odpowiedzialność za wykonanie planu. Zródłem jej jest produkt niezbędny. Natomiast premia za przekroczenie planu, zgodnie z jej przeznaczeniem, wynagradza dodatkowy wysiłek w kierunku uruchomienia wewnętrznych rezerw, a jej źródłem powinny być oszczędności, otrzymane w wyniku przekroczenia planu. Jest ona zatem w ścisłym tego słowa znaczeniu premią, stymulującą materialnie przekroczenie zadań planowych. Stanowi ona część produktu dodatkowego.

W związku z powyższym wskazane byłoby zróżnicowanie nie tylko źródeł tych premii, lecz również i terminów premiowania.

Premie za wykonanie planowych wskaźników należy-naszym zdaniem - wziązac z funduszem płac i wypłacać miesięcznie, natomiast premie za wskaźniki ponadplanowe należy wypłacać co kwartał ze środków osiągniętych w wyniku ponadplanowej obniżki kosztów własnych. Wybór kwartału w charakterze okresu premiowania za ponadplanową obniżkę kosztów własnych wiąże się z kwartalnym planowaniem kosztów własnych oraz z trudnościami miesięcznego określania wielkości ponadplanowych oszczędności.

Usuwałoby to rozbieżności w okresach premiowania, wprowadziłoby związek wskaźników ze źródłami wypłaty premii oraz uzależniłoby premię za osiągnięcia przekroczenia planowych wskaźników i od wielkości faktycznie osiągniętych ponadplanowych oszczędności, przy czym powstałaby możliwość utworzenia z określonej

części ponadplanowych oszczędności zbiorowego funduszu premiowania, który byłby dzielony między pracowników w zależności od ich rzeczywistego udziału w przekraczaniu zadań planowych.

Naszym zdaniem - przy realizacji dalszego etapu doskonalenia systemu płac niezbędne jest zrewidowanie niektórych warunków wypłaty premii. Wątpliwą wydaje się celowość oceny wykonania zadań w zakresie obniżki kosztów własnych jedynie w odniesieniu do najważniejszych asortymentów produkcji. Dla przedsiębiorstw o szczególnie złożonej produkcji oraz bogatym asortymencie należałoby przy ocenie wykonania planu produkcji wg asortymentu brać pod uwagę nie tylko ważniejsze lecz i pozostałe wyroby. Na odcinku wykonania planu obniżki kosztów własnych pozostałych asortymentów możliwe jest pewne rozluźnienie. Np. warunkiem premiowania jest wykonanie planu obniżki kosztów własnych najważniejszych asortymentów w 100 %, a pozostałych - przypuśćmy - w 95 %.

Dodatni wpływ na umocnienie rozrachunku gospodarczego oraz zwiększenie materialnego zainteresowania pracowników wywarłaby zmiana obecnego trybu premiowania, przy którym pracownicy oddziałów produkcyjnych nie otrzymują premii - mimo osiągnięcia dobrych wyników, a to z powodu braku oszczędności funduszu płac w skali całego przedsiębiorstwa.

Bardzo ważnym jest, aby system premiowania zawierał bodźce materialnego zainteresowania dla opracowywania mobilizujących planów. Mimo to wielkość premii zależy - jak dawniej - od tego, jak przedsiębiorstwo wykonało plan obniżki kosztów własnych, a to stymuluje opracowanie planu zaniżonego. Stąd też wynikły wnioski w kierunku premiowania za faktyczne jakościowe wskaźniki produkcji. Nie jest to argument przekonywujący. Wykonanie planu wynika z prawa i pozostanie bezwzględnie w każdym przypadku warunkiem premiowania.

Natomiast premiowanie za faktyczne wskaźniki jakościowe nie przeczy prawom socjalistycznej ekonomiki i jego pogłębienia jedynie umocni rozrachunek gospodarczy. Jednakże realizacja jego w obecnych warunkach jest utrudniona, ponieważ przedsiębiorstwa znajdują się na różnym poziomie technicznym, brak

jest szybkiej i operatywnej średniobranżowej sprawozdawczości z zakresu obniżki kosztów własnych, nie zostały jeszcze usunięte niedociągnięcia na odcinku ustalania cen, zaopatrzenia materiałowo-technicznego itp.

Niedociągnięcia w pracy samych przedsiębiorstw również ujemnie odbijają się na systemie premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych. Obecny system premiowania zakłada wzmocnienie rozrachunku gospodarczego oraz doprowadzenie wskaźnika obniżki kosztów własnych do każdego wydziału i oddziału produkcyjnego.

W latach 1953 - 1954 stosowane było w Gorkowskich Zakładach Samochodowych premiowanie robotników i pracowników inżynieryjno-technicznych za ponadplanowe oszczędności, uzyskane z obniżki kosztów własnych. W okresie tym objęto rozrachunkiem gospodarczym 525 /na ogólną liczbę 599/ oddziałów produkcji podstawowej i pomocniczej. Po zmianie tego systemu w r.1955 wprowadzenie rozrachunku gospodarczego stało się wolniejsze, co odbiło się ujemnie na ekonomicznych wskaźnikach działalności.

W latach 1953 - 1954 ponadplanowe oszczędności stanowiły ponad 4 mln rubli, natomiast w I półroczu 1955 obniżyły się one do 1,2 mln rubli /w nowej relacji cen/.

Wprowadzeniu nowych zasad premiowania towarzyszyło również umocnienie rozrachunku gospodarczego. Poprzednio ustalone były dla wydziałów produkcyjnych wydatki na robociznę bezpośrednią dla danej wielkości produkcji, plany wydatków wydziałowych, straty z tytułu braków w procencie do robocizny bezpośredniej oraz procent zaostrzenia normatywów zużycia materiałów bezpośrednich.

Wydziałowe wskaźniki obniżki kosztów własnych w niedostatecznym stopniu wiązały się ze wskaźnikami przedsiębiorstwa.

Przy nowym systemie premiowania doprowadza się zadania w zakresie obniżki kosztów własnych i łączną sumę oszczędności wynikających z obniżki kosztów własnych do każdej pozycji kalkulacyjnej produkcji towarowej /za podstawę kalkulacji bierze się nie poszczególne zespoły maszyn, jak to ma miejsce w niektórych zakładach samochodowych, lecz łączną produkcję towarową/.

Rozliczenie wstępnych kosztów własnych o charakterze bezpośrednich wydatków na wytwarzanie produkcji towarowej /materiały bezpośrednie, zakupione półfabrykaty oraz robocizna bezpośrednia/ dokonywane jest na podstawie normatywów obowiązujących na początku roku. Koszty pośrednie oraz straty z tytułu braków włącza się do kosztów własnych produkcji na poziomie roku ubiegłego.

System taki zapewnia określenie konkretnego zadania z obniżki kosztów własnych produkcji towarowej w rozbiciu na ich poszczególne elementy oraz daje możność ścisłego określania wyników działalności gospodarczej.

Zadania w zakresie obniżki kosztów własnych doprowadza się również do oddziałów produkcyjnych. Na dzień 1 stycznia 1959 r. wskaźniki z zakresu rozrachunku gospodarczego miało 82 % wszystkich oddziałów produkcyjnych zakładu. Oddziały te otrzymują zamówienie - zlecenie, w którym wykazany jest plan produkcji, limity zatrudnienia i płac oraz plan kosztów własnych. Przy określaniu wydatków wykorzystuje się/normatywy obowiązujące ceny, plan kosztów wydziałowych oraz zadania obniżki kosztów własnych, ustalone dla całego oddziału.

W zakres elementów planowanych dla oddziałów produkcyjnych wchodzą materiały bezpośrednie, półfabrykaty obce, zużycie się specjalnych przyrządów /narzędzi/, normowane płace, wydatki oddziałowe, materiały pomocnicze, paliwo i energia elektryczna dla potrzeb technologicznych, narzuty na płace, względnie stałe koszty oddziałowe, straty z tytułu braków, półfabrykaty własne.

Nomenklatura planowanych dla oddziałów produkcyjnych wydatków została rozszerzona; włączono do niej nierozdzielone względnie stałe kosztywydziałowe, półfabrykaty własne i obce. Sprawozdawczość z zakresu wydatków wydziału produkcyjnego stała się pełniejsza. Dokonano dużej pracy w kierunku ustalenia właściwej organizacji materiałowej, wzmocniono kontrolę biura normatywów materiałowych nad rozchodowaniem materiałów i dynamiką normatywów w wydziałach, uściślono wewnątrzzakładowe ceny na materiały, półfabrykaty, części i człony aparatów na podstawie obowiązującego cennika i dodatkowych kalkulacji.

Ale wysoki poziom pracy, przeprowadzonej w zakładzie samochodowym na odcinku rozszerzenia i umocnienia rozrachunku wewnątrzzakładowego nie jest dla większości innych przedsiębiorstw typowy. Wprowadzeniu systemu premiowania za obniżkę kosztów własnych w większości przedsiębiorstw nie towarzyszyło zwrócenie uwagi na rozrachunek gospodarczy. W zakładzie /Motor Rewolucji" i im. Worobiewa nie planuje się obniżki kosztów własnych dla wydziałów /z wyjątkiem odlewni/.

Z elementów kosztów własnych planuje się tylko fundusz płac i objęte planem wydatki wydziałowe, zaś przy ocenie wyników pracy wydziału uwzględnia się straty z tytułu braków.

Również dla oddziałów produkcyjnych nie planuje się obniżki kosztów własnych.
Znaczna część wydatków wydziałowych planowana jest w większości zakładów formalnie. W Zakładach Frezarek koszt pary, energii cieplnej, wody, energii elektrycznej planuje się i wykazuje w sprawozdawczości w jednakowych kwotach. Faktycznych wydatków środków obrotowych nie bierze się pod uwagę ze względu na brak rachmistrzów i kalkulatorów wydziałowych.

W Zakładach im.Worobiewa pozycje te wliczane są do wydziałowych kosztów własnych decyzją głównego mechanika, w oparciu o łączne wydatki w skali całego zakładu, niezależnie od faktycznego rozchodowania w wydziałach. Ta sama sytuacja panuje w Zakładach "Motor Rewolucji".

Wydatki planowane przez wydziały produkcyjne, stanowią nieznaczny procent kosztów własnych: w Zakładach im.Worobiewa - 27 %, a w Zakładach "Motor Rewolucji" - 30 %. W takiej sytuacji przy wypłacie premii zachodzi znane zjawisko zrównywania; kwota wypłaconych premii nie odpowiada z reguły oszczędnościom z tytułu obniżki kosztów własnych osiąganych w tych czy innych wydziałach, wykonanie zadań w zakresie obniżki kosztów własnych w poszczególnych ich elementach przez poszczególne oddziały nie jest zgodne z ogólnymi wynikami obniżki kosztów własnych w skali przedsiębiorstwa itp.
W wyniku tego w przedsiębiorstwach, w których rozrachunek gospodarczy realizowany jest słabo, premiowanie za obniżkę kosztów

własnych przekształca się w formalność, gdyż nie ma rzeczywistego powiązania premiowania ze wskaźnikami obniżki kosztów własnych.

Doskonalenie systemu premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych winno zatem zmierzać przede wszystkim do umocnienia rozrachunku gospodarczego wydziałów i oddziałów produkcyjnych.

O jednolitym okresie premiowania pracowników wydziałów i zarządów przedsiębiorstw. x/

Obowiązujący system premiowania kierownictwa przedsiębiorstw, pracowników inżynieryjno-technicznych oraz pracowników umysłowych przedsiębiorstw przemysłowych i budowlanych, przewiduje różne okresy premiowania: kwartalny - dla pracowników zarządu przedsiębiorstw oraz miesięczny - dla personelu wydziałów przedsiębiorstwa. Praktyczne zastosowanie tego systemu w przedsiębiorstwach, wykazało, że rozbieżność w okresach premiowania ujemnie wpływa na rytmiczność wykonywania produkcji oraz na ewidencjonowanie jej kosztów.

Przyjmując pod uwagę duże znaczenie bodźców materialnych w wykonaniu wskaźników planu, Dniepropietrowski Sownarchoz zorganizował dyskusję na ten temat na naradzie pracowników przedsiębiorstw przemysłowych oraz budowlanych. Uczestnicy narady wysunęli szereg propozycji, zmierzających do usprawnienia premiowania, w tym również w sprawie wprowadzenia jednolitego okresu premiowania personelu kierowniczego, inżynieryjno-technicznego oraz administracyjnego wydziałów i zarządów przedsiębiorstw.

Jaki mianowicie okres - kwartał, czy też miesiąc - należy przyjąć za podstawę premiowania? Zwolennicy premiowania za okresy miesięczne, uważają, że taka zasada wywiera dodatni wpływ na rytmiczność pracy - równomierną produkcję w każdym miesiącu, premiowanie zaś za okresy kwartalne może doprowadzić

x/ Przekład artykułu M.Wajnzofa p.t. "O jedinom periodie premirowanija rabotnikow cechow i zawodouprawlenii", Socjalisticzeskij Trud,1962, nr 4, s.68 - 70.

do tego, że robotnicy wydziałów, licząc na przekroczenie planu w ostatnim miesiącu kwartału, nie będą się starali wykonać planu w pierwszym, a nawet i w drugim miesiącu kwartału. Nierytmiczna praca przedsiębiorstw - dostawców towarów i wyposażenia dla innych przedsiębiorstw, odbije się na jakości pracy przedsiębiorstw - nabywców. Poza tym, nie wykonanie planu na początku kwartału, będzie wymagało ogromnego wysiłku całej załogi oraz dodatkowych środków dla zapewnienia wykonania planu kwartalnego. Przytoczona argumentacja na korzyść premiowania za okresy miesięczne, na pierwszy rzut oka wydaje być słuszną. Jednakże nie uwzględnia się tutaj tej okoliczności, że wypłata premii za wykonanie i przekroczenie planu obniżki kosztów własnych w okresach kwartalnych w niektórych zaś gałęziach przemysłu również za wykonanie i przekroczenie planu produkcji może być uwarunkowane pełnym i terminowym wykonaniem planu dostaw. Jak wiadomo, większość zamówień na dostawę określa miesiące, w których powinno nastąpić wysłanie poszczególnych partii towaru. A więc do otrzymania premii za okres kwartalny, nie wystarczy wykonanie wszystkich wskaźników i warunków premiowania. Wymaga się jeszcze, aby w każdym miesiącu danego kwartału były wykonane w pełni i terminowo wszystkie zamówienia. Jeżeli na przykład, w miesiącach styczniu i lutym nie wykonano wszystkich zamówień, zaległe zaś zamówienia wykonano w miesiącu marcu - wówczas robotnicy przedsiębiorstw otrzymują tylko trzecią część kwartalnej premii. Takie premiowanie zachowuje zainteresowanie robotników w wykonaniu miesięcznych planów produkcji i zamówień również w przypadku premiowania za okresy kwartalne.

W istocie zaś premiowanie za okresy miesięczne, sprzyja "szturmowości", ponieważ wtedy, gdy wykonanie planu produkcji za cały kwartał jest niemożliwe z powodów niezależnych od załogi, pracownicy wydziałów dążą za cenę ogromnych wysiłków i pogorszenia wskaźników ekonomicznych do wykonania planu chociażby w jednam miesiącu i otrzymania premii za ten miesiąc. Do takichże wyników prowadzi sztuczne wstrzymanie obróbki produkcji w toku i utworzenie ponadnormatywnych zapasów w jednym miesiącu w tym celu, aby zapewnić wykonanie planu produkcji w miesiącu następnym.

Tymczasem pracownicy zarządów fabryk, premiowani od wyników kwartalnych, dokładają wszelkich wysiłków do tego, aby wykonywać plany produkcji poczynając od pierwszego miesiąca kwartału, ponieważ przy napiętych planach, nadrobienie planu w miesiącach następnych bywa trudne, a nieraz wręcz niemożliwe. Jeżeli zestawimy argumenty przytaczane przez zwolenników premiowania za okresy miesięczne i kwartalne, staje się rzeczą jasną, że równomierną rytmiczną pracę przedsiębiorstw gwarantuje w znacznie większym stopniu premiowanie za wyniki kwartalne.

Zwolennicy premiowania za okresy miesięczne zapominają o dokonanej zasadniczej zmianie istoty premiowania. Obecnie zasadniczym, w niektórych zaś gałęziach produkcji jedynym wskaźnikiem premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych, jest wykonanie i przekroczenie planu obniżki kosztów własnych produkcji, nie zaś przekroczenie planu produkcji. Ta zaś wymaga znacznych wysiłków i systematycznej pracy oraz zastosowania środków, które nie od razu wpływają na zmianę kosztu własnego.

Kosztu własnego nie planuje się na każdy miesiąc, w związku z czym w każdym miesiącu danego kwartału ustala się jednakową planową wysokość nakładów przypadających na 1 rubel produkcji towarowej. W ten sposób nie uwzględnia się remontów kapitalnych podstawowych agregatów oraz różnych ilości dni roboczych w miesiącu /od 24 do 27/, a to wszystko wpływa na odchylenia w wysokości produkcji w poszczególnych miesiącach kwartału oraz wysokości nakładów na 1 rubel produkcji towarowej. Nie bierze się również pod uwagę zmian asortymentowych w produkcji poszczególnych miesięcy, co wpływa na zmianę przeciętnej wysokości nakładów na 1 rubel produkcji towarowej. W związku z powyższym, planowanie kosztu własnego według kwatrałów jest bardziej właściwe i zapewnia mniejsze odchylenia od stanu faktycznego, niż planowanie miesięczne, przy którym koszt własny zależy od zmieniających się i często przypadkowych okoliczności, nie związanych z wynikami pracy załogi.

Premiowanie za wyniki kwartalne w znacznym stopniu zmniejsza możliwość "regulowania" kosztu własnego za pomocą sztucznego przeniesienia poszczególnych nakładów z jednego miesiąca na inny po to, aby w przypadku niepomyślnej sytuacji stworzyć pozory obniżenia kosztu własnego chociażby w jednym miesiącu danego kwartału. Podobne fakty zdarzają się w przedsiębiorstwach, w szczególności przy spisywaniu urządzeń wymiennych, aparatów, manka lub nadwyżki, powstałych na skutek ewidencjonowania zużytych w ciągu miesiąca materiałów według "wagi teoretycznej".

Można uniknąć zmniejszenia płacy zarobkowej w miesiącu następnym po otrzymaniu premii kwartalnej, dokonując podziału kwoty podatku od wynagrodzeń również na miesiąc następny lub też utrzymując zaliczkowo podatek w tym miesiącu, w którym wypłacono premię. Technika obliczenia przeciętnego zarobku przy premiowaniu za okresy kwartalne, jest rzeczywiście dość skomplikowana, jednak i obecnie pracownicy zarządu przedsiębiorstw otrzymują premie za okresy kwartalne i podobne obliczenia są robione. Nie należy jednak łączyć zagadnienia stworzenia jednolitych i prawidłowych zasad premiowania ze sprawą możliwości uproszczenia zasad obliczania przeciętnego zarobku.

Uwzględniając wielką aktualność zagadnienia ustalenia jednolitego okresu premiowania robotników wydziałów /kopalni, oddziałów pracy/ oraz zarządu przedsiębiorstw, jak również istnienie różnych poglądów w tej sprawie, uważamy za celowe zorganizowanie wymiany zadań na ten temat.

Premiowanie personelu inżynieryjno-technicznego wydziałów x/

W praktycznym zastosowaniu nowych zasad premiowania personelu inżynieryjno-technicznego w przedsiębiorstwach różnych branż Gorkowskiego Sownarchozu ujawniły się pewne trudności. I tak, obowiązkowym warunkiem premiowania jest wykonanie przez przedsiębiorstwo planu dostaw kooperacyjnych. Wydaje nam się, że ten

x/ Przekład artykułu A.Czudina p.t. "Premirowanije inżenierno-techniczeskich rabotnikow cechow", Socjalisticzeskij Trud, 1962, nr 4, s.66-68.

warunek jest nieuzasadniony przy ocenie pracy wydziałów pomocniczych, które nie mają bezpośredniego wpływu na omawiane dostawy. W rzeczywistości, czy słusznym będzie zastosowanie tego warunku do wydziału energetyki, wydziału przyrządów kontrolno-pomiarowych, do centralnego laboratorium zakładowego, do wydziałów narzędziowego, gospodarczego i innych pomocniczych wydziałów i służb ? W roku 1960 pracownicy inżynieryjno-techniczni wielu wydziałów pomocniczych Czernoreczyńskich Zakładów imienia M.I.Kalinina dwukrotnie zostali pozbawieni premii z powodu nie wykonania przez Zakłady planu dostaw do innych okręgów gospodarczych, podczas gdy pracownicy kierownictwa Zakładu po wykonaniu tego wskaźnika za okres kwartalny, premie otrzymali.

Często się zdarza, że nie wykonanie planu dostaw kooperacyjnych spowodowane jest przyczynami wogóle niezależnymi od Zakładów. Najbardziej typowe są przypadki, gdy przedsiębiorstwo w pełni wykonało plan produkcji, lecz nie mogło z braku wagonów wysłać w terminie swych wyrobów, pomimo wielokrotnego zwracania się w tej sprawie do dyrekcji kolei, sownarchozu i innych instytucji. Branżowe zarządy, uwzględniając te okoliczności, zezwalały na wypłatę premii załogom zakładów. Jednakże decyzje te były kwestionowane przez Gorkowski Sownarchoz.

W niektórych przypadkach omawiane dostawy mogą być nie wykonywane z powodu nieznacznych niedoładowań wynikających z niedokładności normy załadowania, lub z powodu nie wysłania wyrobów, które nabywca powinien przewieźć własnymi środkami transportowymi bądź też z powodu zatrzymania wysyłki wyrobów lub zmiany terminu dostawy, dokonanych na wniosek nabywcy. W tych przypadkach, według naszego zdania, przedsiębiorstwo powinno być uprawnione, pod warunkiem wykonania innych wskaźników, do premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych.

Jest rzeczą znaną, że premiowanie personelu inżynieryjno-technicznego jest dokonywane ze środków i w granicach ustalonego funduszu płac i dlatego może być ono realizowane jedynie w przypadku osiągnięcia pewnych oszczędności. W związku z tym ,

należy odrębnie badać sprawę poczynionych oszczędności w funduszu płac. Zdarza się, że przodujące przedsiębiorstwa nie posiadają takich oszczędności i dlatego są pozbawione możliwości premiowania pracowników pomimo wykonania i przekroczenia ilościowych i jakościowych wskaźników planu produkcji.

Chcielibyśmy zatrzymać się również na innych faktach, które naszym zdaniem zasługują na zwrócenie na baczną uwagę. Często się zdarza, że niektóre przedsiębiorstwa, z uwagi na wyniki swej pracy, zaliczane są do przodujących w danym sownarchozie. Za osiągnięcie wysokich wskaźników przyznaje się takiemu przedsiębiorstwu pierwsze miejsce we współzawodnictwie socjalistycznym oraz przejściowy Czerwony Sztandar Rady Ministrów RSFRR. Jednakże z powodu nieosiągnięcia oszczędności w funduszu płac, pracownicy inżynieryjno-techniczni oraz pracownicy administracyjni danego przedsiębiorstwa są pozbawieni możliwości otrzymania premii za wykonanie i przekroczenie planu obniżki kosztów własnych produkcji oraz przekroczenia planu produkcji.

Możliwe, że podobna sytuacja może zaistnieć również w przedsiębiorstwach innych okręgów administracyjno-gospodarczych. Powołane zasady wypłaty premii jedynie w przypadku osiągnięcia oszczędności w funduszu płac, pomimo osiągnięcia przez przedsiębiorstwo wysokich wskaźników ilościowych i jakościowych, podważa zasadę materialnego zainteresowania pracowników inżynieryjno-technicznych w podniesieniu wyników pracy.

Uważamy za niesłuszne, że wypłata premii miesięcznych pracownikom inżynieryjno-technicznym wydziałów pomocniczych, jest uzależniona od wskaźników pracy przedsiębiorstwa jako całości lub obsługiwanego przez nie wydziału. Przy takim postawieniu sprawy, pracownicy inżynieryjno-techniczni tych wydziałów, pomimo posiadania dobrych wyników pracy, prawie nigdy nie dostają premii. Jak wykazuje praktyka, w każdym poszczególnym miesiącu bądź przedsiębiorstwo, bądź też wydział podstawowy obsługiwany przez wydziały pomocnicze, nie wypełniają tego lub innego warunku, od którego zależy premiowanie. I dlatego pracownicy inżynieryjno-techniczni wydziałów pomocniczych nie otrzymują premii. W nie-

których kwartałach 1961 roku zdarzały się przypadki, że pracownicy wydziałów pomocniczych przedsiębiorstwa zostali pozbawieni premii z powodu nie zachowania przez przedsiębiorstwo, w pierwszych dwóch miesiącach danego kwartału, warunków uzasadniających premiowanie. W ostatnim miesiącu danego kwartału sytuacja się poprawiła. Przedsiębiorstwo za cały kwartał wykonało wszystkie wskaźniki i spełniło wszystkie warunki uzasadniające otrzymanie premii przez personel kierowniczy oraz inżynieryjno-techniczny ale tylko kierownictwa zakładów. Naszym zdaniem, premiowanie personelu inżynieryjno-technicznego wydziałów pomocniczych powinno być dokonywane co miesiąc za wykonanie własnych wskaźników jakościowych i ilościowych.

Przy praktycznym stosowaniu zasad premiowania powstaje zagadnienie: czy należy wypłacać robotnikom premie w granicach osiągniętych oszczędności przez dany wydział, czy też ogólną kwotę oszczędności przedsiębiorstwa podzielić pomiędzy wydziały odpowiednio do kwoty premii obliczonej dla każdego wydziału ? Niektóre przedsiębiorstwa dokonują podziału właśnie w ten sposób. Wydaje nam się że jest to nieprawidłowe, ponieważ takie podejście do premiowania prowadzi do "urawniłowki", nie zachęca do walki o racjonalne i ekonomiczne gospodarowanie funduszem płac, podrywa zasadę rozrachunku gospodarczego w wydziałach i innych odcinkach produkcyjnych.

Doświadczenia wynikające ze stosowania w przedsiębiorstwach nowych zasad premiowania personelu inżynieryjno-technicznego, upoważniają do wyciągnięcia pewnych wniosków.
Mamy nadzieję, że propozycje pracowników - praktyków zostaną uwzględnione w dalszych pracach dotyczących doskonalenia systemu bodźców materialnych do osiągnięcia lepszych wyników pracy.

Premiowanie pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych w przemyśle elektrotechnicznym x/

W celu określenia efektywności premiowania oraz dróg jego

x/ Przekład artykułu A.Tyklina p,t. "Premirowanije inżynierno-techniczeskich rabotnikow i służaszczich w elektrotechniczeskoj promyszlennosti,Socjalisticzeskij Trud, 1962, nr 5, s. 62 - 65.

dalszego doskonalenia dokonano w r.1961 odpowiednich badań w szeregu najlepszych zakładów przemysłu elektrotechnicznego. Badania były przeprowadzone zgodnie z programem opracowanym przez Naukowo-Badawczy Instytut Pracy.

Ocena skuteczności tego czy innego systemu premiowania powinna opierać się na tym, w jakim stopniu jest on ekonomiczny oraz jaki związek zachodzi między wielkością premii a oszczędnością nakładów materialnych. W 20 przodujących zakładach przemysłu maszyn i aparatów elektrotechnicznych w wyniku stosowania nowego systemu premiowania jak również szeregu innych czynników, akumulacja w roku 1960 zwiększyła się w porównaniu do roku 1959 o 28,5 %. Wzrost akumulacji wywołał podniesienie się poziomu rentowności tych zakładów; w roku 1960 rentowność tych zakładów wynosiła 24,5 % czyli w porównaniu do r.1959 podniosła się o 15 %

Jednakże stopień rentowności w zakładach, w tym również wytwarzających tę samą produkcję, jest różny. Tak np. w Zakładach Przemysłu Maszyn Elektrycznych "Volta", Uralelektromotor", "Kuzbasselektromotor", "Sibelektromotor", w Elektrotechnicznych Zakładach Charkowskich i Erywańskich, specjalizujących się w zasadzie w produkcji asynchronicznych silników elektrycznych jednakowej serii o mocy do 100 KW, rentowność waha się w gwanicach od 5,7 % do 46,7 %. Jest to w znacznym stopniu wynikiem różnego poziomu zaopatrzenia technicznego zakładów oraz kierowania organizacyjno-technicznego i ekonomicznego przedsiębiorstwem.

Dla dalszego wzrostu akumulacji i podniesienia stopnia rentowności należy - jak z powyższego wynika - zmienić dotychczasową praktykę planowanego rozdziału zysków, osiąganych przez zakłady, oraz system materialnego stymulowania robotników.

Tworzenie specjalnego funduszu premiowania za ponadplanową obniżkę kosztów własnych produkcji z odpisów z ponadplanowej akumulacji miałoby duże znaczenie, ale byłoby niewystarczające. Należy zastosować takie rozwiązanie, aby tworzenie własnych środków obrotowych przedsiębiorstw, finansowanie inwestycji, jak również wydatków na przygotowanie kadr, było w znacznym stopniu pokrywane z zysku przedsiębiorstw.

Zyski przedsiębiorstw często obecnie dzielone są nie właściwie. Np. w 1960 r. 80,3 % całego zysku Ryskich Zakładów Przemysłu Maszyn Elektrotechnicznych przekazano decyzją Sownarchozu Łotewskiego do budżetu państwowego, podczas gdy równocześnie 41,8 % inwestycji w tych zakładach było finansowanych ze środków budżetowych. Często przy posiadaniu przez przedsiębiorstwa własnych środków znaczna część przyrostu środków obrotowych uzupełniana jest środkami budżetu państwowego. Zastępowanie finansowaniem budżetowym własnych źródeł finansowania, mogących służyć na rozszerzenie przedsiębiorstwa, rodzi beztroskie nastroje, osłabia zainteresowanie przedsiębiorstw w wykorzystaniu własnych rezerw produkcyjnych oraz obniża znaczenie rozrachunku gospodarczego. Dlatego wydaje nam się wskazane finansowanie tych przedsięwzięć w zasadzie z zysku przedsiębiorstwa. Należałoby również zmienić niektóre zasady obowiązującego systemu premiowania pracowników umysłowych. Uważamy za możliwe wypłacanie premii za planową obniżkę kosztów własnych produkcji z funduszu płac i w jego granicach a za ponadplanową ze specjalnego funduszu premiowania, tworzonego na bazie odpisów z ponadplanowej akumulacji. Jedynie w tym przypadku system premiowania stanie się efektywny i będzie odpowiadał zadaniom tworzenia planowanej i ponadplanowej akumulacji, na realizację których jest on nakierowany.

Nie można zgodzić się z wypowiedziami niektórych ekonomistów, proponujących ustalanie wysokości premii dla przedsiębiorstw w oparciu o dynamikę obniżki faktycznych kosztów własnych produkcji, z uwzględnieniem wielkości obniżki kosztów własnych w procencie w danym przedsiębiorstwie oraz jej stosunku do faktycznego procentu obniżki kosztów własnych w skali całej branży lub grup przedsiębiorstw tego samego rodzaju. Tak np. J.Ł.Manlewicz x/ proponuje wypłacanie premii przedsiębiorstwom według następujących zasad:

---

x/ Vide artykuł "O charakterze pracy, jej stymulowaniu oraz formach podziału" w pracy zbiorowej p.t. "Problemy politicznieskoj ekonomii socjalizma", Gospolitizdat, 1961, str.191 i w czasopiśmie "Woprosy Ekonomiki" Nr 5 z r. 1961, str.76.

Premię minimalną przyznaje się w przypadkach, gdy procent obniżki kosztów własnych produkcji w danym przedsiębiorstwie jest niższy od procentu obniżki kosztów osiągniętych w skali branży; premię średnią - gdy procent obniżki kosztów własnych produkcji w danym przedsiębiorstwie równa się procentowi faktycznej jej obniżki średnio w całej branży. Natomiast maksymalną premię przyznaje się w zależności od tego, o ile procent obniżki kosztów własnych produkcji danego przedsiębiorstwa przekracza procent ich obniżki średnio w branży. Proponuje się również, by według tej samej zasady można było stymulować zainteresowanie pracowników w zależności od wielkości faktycznego zysku.

Postulatów tych nie można uważać za słuszne, gdyż porównywanie wskaźników działalności poszczególnych przedsiębiorstw ze wskaźnikami średniobranżowymi prowadzić będzie nie do poprawy systemu bodźców materialnych, lecz do ich dyskredytacji. W rzeczywistości za średnimi wskaźnikami branżowymi kryją się wskaźniki zupełnie różnych przedsiębiorstw, wykazujące bardzo duże odchylenia od wskaźnika średniobranżowego. Widzimy to na przykładzie 52 przedsiębiorstw przemysłu elektrotechnicznego, uruchomionych do 1955 r., a zatem o ustalonym już charakterze produkcji. Ich akumulacja w roku 1960 wyniosła 118,4 % akumulacji z r. 1959, jednakże średni procent akumulacji w grupach przedsiębiorstw tego samego rodzaju różni się we wszystkich zakładach od średniego procentu akumulacji.

Uwzględniając wnioski tow. Maniewicza i ustalając przedsiębiorstwom wysokość premii w zależności od osiągniętego średniego procentu akumulacji w skali branży, należałoby - jak to wynika z podanej niżej tablicy - ustalić dla zakładów wielkiego przemysłu maszyn elektrycznych maksymalną wielkość premii, dla zakładów aparatury wysokiego napięcia - minimalną, a dla zakładów aparatury niskiego napięcia - średnią wielkość premii.

Grupa zakładów jednakowego rodzaju	Ilość badanych zakładów	Akumulacja za rok 1960 w % do roku 1959
Wielkiego przemysłu maszyn elektrycznych	4	178,8
Przemysłu maszyn elektrycznych	28	111,2
Aparatury wysokiego napięcia	7	107,1
Aparatury niskiego napięcia	8	115,5
Aparatury oswietleniowej	4	153,6
Wyrobów z zakresu urządzeń elektr.	1	85,2
Ogółem	52	118,4

Akumulacja w 4 zakładach wielkiego przemysłu maszyn elektrycznych wynosiła w r. 1960 w stosunku wielkości akumulacji w 1959 178,8 % przy czym w poszczególnych zakładach, wchodzących w skład tej grupy, wzrost akumulacji był różny. W Leningradzkich Zakładach "Elektrosiła" im. S.M.Kirowa akumulacja w 1960 r. wynosiła w stosunku do r. 1959 - 127,7 %, zaś w Charkowskich Zakładach "Elektrotiażmasz" - 210,3 %.
Jednakże nie oznacza to wcale, że Zakłady "Elektrosiła" pracowały w roku 1960 gorzej od Zakładów "Elektrotiażmasz".

Tymczasem wychodząc z założeń tow. Maniewicza należałoby ustalić dla Zakładów "Elektrosiła" minimalną wielkość premii lub wcale jej nie wypłacać, gdyż procent akumulacji w tych Zakładach był w r.1960 trzy razy mniejszy od średniego procentu akumulacji zakładów danej grupy.

Wniosek ten mógłby być stosowany przy porównywaniu wskaźników poszczególnych przedsiębiorstw ze średnim wskaźnikiem grupy jednakowych przedsiębiorstw, gdyby one nieznacznie różniły się od drugiego stopniem zaopatrzenia technicznego i poziomem cen, ustalanych na ich wyroby. W przemyśle elektrotechnicznym, liczącym setki różnych przedsiębiorstw, wątpliwe jest, czy znajdą się chociażby dwa, które wytwarzają analogiczną produkcję i mają jednakowy poziom zaopatrzenia technicznego.

Na poziom techniczno-ekonomiczny w-skaźników przedsiębiorstw, wytwarzających jedno-rodną produkcję, wpływają również niektóre zewnętrzne czynniki, które często zniekształcają te wskaźniki i uniemożliwiają porównywanie jednych zakładów z drugimi. Gdyby nawet wykluczyć ten wpływ, to i tak w praktyce nie można byłoby operatywnie określić średniego wskaźnika dla grupy zakładów, gdyż wymagałoby to zorganizowania specjalnej grupy pracowników.

W przedsiębiorstwach przemysłu elektrotechnicznego i kablowego pozostawiono premiowanie za poprawę wskaźników ilościowych. Powiązanie materialnego zainteresowania załóg w planowanej i ponadplanowej obniżce kosztów własnych z premiowaniem za ponadplanową produkcję towarową umożliwiło poprawę zarówno jakościowych, jak i ilościowych wskaźników działalności przedsiębiorstw. Równocześnie wydatki na premiowanie pracowników umysłowych nieco zmniejszyły się.

Przy wzroście funduszu płac pracowników inżynieryjno-technicznych w roku 1960 /według danych z 20 przedsiębiorstw/ w stosunku do r. 1959 o 11,6 %, wydatki na ich premiowanie w tymże okresie zmalały o 11 %. Zmniejszył się udział premii w funduszu płac pracowników, co w znacznym stopniu tłumaczy się uporządkowaniem płac i wprowadzeniem nowych, wyższych wynagrodzeń. Średnia miesięczna płaca pracowników tej grupy wzrosła o 16 %.

Praktyka stosowania w zakładach przemysłu elektrotechnicznego nowego systemu premiowania pracowników umysłowych wykazała pewne niedociągnięcia, obniżające jego ekonomiczną efektywność, które to niedociągnięcia należałoby usunąć w najbliższym czasie.

Naszym zdaniem - premia za wykonanie przez przedsiębiorstwo planu obniżki kosztów własnych produkcji towarowej powinna być wypłacana wszystkim pracownikom wg wyników miesięcznych, pod warunkiem obowiązkowego wykonania pozostałych wskaźników techniczno-ekonomicznych. Premię za wykonanie planu obniżki kosztów własnych należałoby ustalić w wysokości do 20 % miesięcznych wynagrodzeń podstawowych.

Wysokość premii dla przedsiębiorstw rejonu ekonomicznego powinna

być określana przez sownarchoz i właściwy organ związku zawodowego, w oparciu o konkretne warunki i możliwości każdego przedsiębiorstwa w zakresie wykonania planu obniżki kosztów własnych. Warunki i wysokość premii dla przedsiębiorstw należy ustalać corocznie na podstawie zasad typowych i przekazywać je przedsiębiorstwom razem z planem produkcyjnym na okres przyszły. Wysokość premii za wykonanie planu obniżki kosztów własnych powinna być określona po uwzględnieniu stopnia napięcia planu, możliwości jego wykonania i przekroczenia, wzrostu planowanych wskaźników w porównaniu z rokiem ubiegłym itd.

Maksymalną wielkość premii /20 %/ należy - naszym zdaniem - ustalać tylko w tych przypadkach, gdy przedsiębiorstwo podejmuje podwyższone zobowiązanie z zakresu obniżki kosztów własnych produkcji towarowej, jak również dla przedsiębiorstw, które mają ograniczone możliwości ponadplanowej obniżki kosztów własnych i ponadplanowego wytwarzania produkcji towarowej. Wysokość premii dla wydziałów /oddziałów/ produkcyjnych, działów i służb przedsiębiorstwa za wykonanie planu ustala kierownictwo zakładu wspólnie z organizacją związkową, uwzględniając stopień napięcia planu oraz wpływ danego wydziału na wykonanie planu obniżki kosztów własnych produkcji w skali całego przedsiębiorstwa.

Wydaje się wskazane dopuszczenie, w uzgodnieniu z sownarchozem, na okresowe wprowadzenie premiowania pracowników umysłowych za wykonanie innych wskaźników jakościowych lub ilościowych w tych przedsiębiorstwach, w których ze względu na warunki produkcji planowanie kosztów własnych oraz sprawozdawczość z tego odcinka nie zostały jeszcze zorganizowane.

Za ponadplanową obniżkę kosztów własnych i przekroczenie planu produkcji /ponadplanową produkcję towarową/ winni być premiowani ci pracownicy umysłowi, którzy mają bezpośredni wpływ na te wskaźniki. Premia przy tym powinna być wypłacana raz na kwartał, po podsumowaniu wyników działalności produkcyjno-gospodarczej całego przedsiębiorstwa. Podział premii za ponadplanową obniżkę kosztów własnych i ponadplanową produkcję

towarową na komórki organizacyjne przedsiębiorstwa, jest - naszym zdaniem - sprawą samego przedsiębiorstwa. Wzmocni to kolektywne zainteresowanie materialne w przekroczeniu zadań planowych. Przy określaniu wysokości premii dla przedsiębiorstw należy uwzględniać ich możliwości osiągania ponadplanowej obniżki kosztów własnych oraz ponadplanowej produkcji towarowej, jak również inne czynniki wpływające na obniżkę kosztów własnych, w szczególności udział względnie stałych kosztów nabywanych wyrobów i półfabrykatów itd. Przy pozostałych innych równych warunkach wyższy poziom premii za ponadplanową obniżkę kosztów własnych winien być ustalony w tych przedsiębiorstwach, w których udział kosztów stałych w kosztach własnych produkcji jest najniższy.

Następnie wydaje się oczywiste, że celowym byłoby odejście od premiowania za ponadplanową produkcję towarową, zastępując ten ilościowy wskaźnik - wskaźnikiem jakościowym: wielkością produkcji towarowej przypadającą na 1 rubel podstawowych funduszów produkcyjnych. Wprowadzenie tego dodatkowego wskaźnika premiowania zwiększy materialne zainteresowanie załóg przedsiębiorstw w lepszym wykorzystaniu mocy produkcyjnych.

Doświadczenia w zakresie premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych w przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego podległych leningradzkiemu sownarchozowi x/

W 1961 roku Naukowo-Badawczy Instytut Pracy zbadał doświadczenia wynikające z przyjęcia nowego systemu premiowania pracowników kierowniczych, inżynieryjno-technicznych i administracyjnych w przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego leningradzkiego sownarchozu.

Zgodnie z zatwierdzonymi typowymi zasadami premiowania pracownicy kierowniczy i inżynieryjno-techniczni przemysłu chemicznego otrzymują premię za obniżkę kosztów własnych produkcji towarowej i poza tym - za przekroczenie planu produkcji globalnej.

---

x/ Przekład artykułu F.Jansona p.t. "Opyt premirowanija ITR i służaszczich na priedpriatiach chimi czeskoj promyszlennosti lennigradskowo sownarchoza", Trud i Zarabotnaja Płata, 1962, nr 4, s.24 - 29.

Nowy system premiowania w fabrykach chemicznych leningradzkiego sownarchozu jest stosowany od 1 października 1959 r.

Wskaźniki kosztów własnych, a także wskaźniki produkcji towarowej planuje się dla wszystkich wydziałów produkcji podstawowej. Nakłady na produkcję planuje się w wysokości pełnych wydziałowych kosztów własnych. W tych wypadkach, w których nie można obliczać nakładów w wysokości pełnych wydziałowych kosztów własnych wg poszczególnych wydziałów produkcji podstawowej, premiowania dokonuje się wg wskaźników oszczędności ważniejszych elementów kosztów własnych produkcji /surowce, materiały, płace, koszty wydziałowe itd./
Jednakże i w tym wypadku koniecznym warunkiem jest zabezpieczenie takiego rachunku nakładów, który właściwie odzwierciedla rezultaty działalności gospodarczej poszczególnych wydziałów i odcinków produkcji. Premiowanie pracowników wydziałów podstawowych we wszystkich przedsiębiorstwach realizowane jest na podstawie wskaźników wydziałowych.

Pracownicy wydziałów pomocniczych otrzymują premię wg wskaźników pracy przedsiębiorstwa jako całości pod warunkiem wykonania zadań ustalonych dla tych wydziałów. Przejście na nowy system premiowania sprzyjało ożywieniu pracy ekonomicznej w przedsiębiorstwach i umocnieniu wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego.

Zebrane dane świadczą o znacznej poprawie pracy przedsiębiorstw w zakresie obniżki kosztów własnych produkcji. Oszczędność wynikająca z obniżenia kosztów własnych produkcji towarowej we wszystkich przedsiębiorstwach podległych Zarządowi Przemysłu Chemicznego wyniosła w 1959 r. - 0,33 %, w 1960 r. - 0,58 %, w pierwszym półroczu 1961 r. - 0,70 %.

Poniżej podane są dane o podziale przedsiębiorstw podległych w/w Zarządowi wg poziomu wykonania planu obniżki kosztów własnych w 1959 r. i 1960 r. /tabl. 1/.

Tablica 1

Wielkość obniżki kosztów własnych /w %/	Ilość przedsiębiorstw	
	1959	1960
od 0,1 do 0,3	6	5
od 0,4 do 0,8	7	5
od 0,9 do 1,2	2	4
od 1,3 do 2,0	3	4
od 2,1 do 3,0	3	4
powyżej 3	4	2
nie wykonały planu obniżki kosztów własnych	2	2
O g ó ł e m	27	26

Z danych przytoczonych w tablicy widać, że ilość przedsiębiorstw, które obniżyły koszt własny w granicach 0,1 do 0,8 % zmniejszyła się o 23,1 % przy równoczesnym zmniejszeniu o połowę ilości przedsiębiorstw, które obniżyły koszt własny więcej niż o 3 %.

Równocześnie o 50 % zwiększyła się ilość przedsiębiorstw, które obniżyły koszt własny o 0,9 - 3,0 %.

Przytoczone dane świadczą o narastaniu tendencji do wyrównywania wskaźników wykonania planu kosztów własnych, co jest pozytywnym momentem w pracy przedsiębiorstw.

Należy zaznaczyć, że zadania w zakresie obniżki kosztów własnych produkcji ustala się z roku na rok coraz bardziej surowo.

Np. w trzech przedsiębiorstwach podległych Zarządowi, w których udział porównywalnej produkcji towarowej stanowił od 93 do 96 %, w 1960 zaplanowano obniżenie kosztów własnych porównywalnej produkcji towarowej na ogólną sumę 213,8 tys rubli wobec 178,6 tys.rubli wg planu na 1959 r. Jednakże, pomijając znaczne powiększenie zadań w zakresie zmniejszenia kosztów produkcji, wszystkie trzy przedsiębiorstwa nie tylko wykonały ustalone plany w zakresie kosztów własnych, ale i osiągnęły ponadplanową oszczędność na sumę 37,3 tys.rubli.

W 1959 r. w przedsiębiorstwach podległych Zarządowi zanotowano 19 przypadków niewykonania kwartalnych planów kosztów własnych.

W 1960 r. miało miejsce tylko 11 przypadków niewykonania przez przedsiębiorstwa kwartalnych planów kosztów własnych /prawie dwa razy mniej/. Przy tym niewykonanie planów kosztów własnych w dwóch kwartałach roku miało miejsce tylko w jednym przedsiębiorstwie.

W pierwszym kwartale 1961 r. nie wykonały planu kosztów własnych trzy przedsiębiorstwa.

Po wprowadzeniu nowego systemu premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych zaszły znaczne zmiany w strukturze oszczędności wynikających z obniżenia kosztów własnych produkcji. Świadczą o tym dane z 8 przedsiębiorstw, w których była przeprowadzona dokładna analiza rezultatów wprowadzenia nowego systemu premiowania /tabl. 2/.

Tablica 2

Przedsiębiorstwa	1959			1960		
	cała oszczędność	w tym		cała oszczędność	w tym	
		na rachunek nakł. stałych	na rachunek nakł. zmiennych		na rachunek nakł.	na rachunek nakł. zmien.
Ochtenski kombinat chemiczny	+134,0	-51,0	+185,0	-48,0	+55,0	-103,0
Newski zakład chemiczny	-160,0	+41,0	-201,0	-54,0	-34,0	- 20,0
Fabryka "Krasnyj Chimik"	- 24,0	+23,0	- 47,0	-184,0	+59,0	-243,0
Fabryka im.Mendelejewa	-107,0	-14,0	- 93,0	-89,0	+ 8,0	- 97,0
Zakłady o im. "Komsomolskoj Prawdy"	-147,0	-101,0	- 47,0	-313,0	-55,0	-258,0
Fabryka sztucznego włókna	- 2,0	+55,0	- 57,0	-20,0	+101,0	-121,0
F-ka technicznych wyrobów gumowych	-169,0	-123,0	- 46,0	-122,0	-118,0	- 4,0
F-ka opon	- 59	-118,0	+ 59,0	-132,0	- 86,0	- 46,0
Ogółem	-534	-288,0	-246,0	-962,0	-70,0	-892,0

Uwaga: znak "+" oznacza przekroczenie.

Z tablicy widać, że w 1959 r. oszczędność wynikająca z obniżenia kosztów własnych stanowiła w 8 przedsiębiorstwach 534,0 tys.rubli /w nowej walucie/, w tym z obniżenia kosztów stałych zarówno wydziałowych jak i ogólnofabrycznych - 288,0 tys. rubli, to znaczy 54 %.

W zakresie zmiennych kosztów produkcji /zmniejszenie norm zużycia surowców, materiałów, paliwa itd/ oszczędność wyniosła 246,0 tys.rubli, a więc tylko 46 % ogółu oszczędności.

W 1960 r. w tych samych przedsiębiorstwach oszczędności wynikające z obniżenia kosztów własnych stanowiły 962,0 tys.rubli /wzrost o 80 %/, w tym w wyniku obniżenia kosztów stałych - 70,0 tys rubli /8 %/, a zmiennych - 892,0 tys.rubli czyli 92 % ogółu oszczędności.

W Ochtenskim kombinacie chemicznym wg sprawozdania za 1959 rok koszt własny całej produkcji towarowej przekroczył zaplanowaną sumę o 134,0 tys.rubli, a w 1960 roku ten sam zakład osiągnął oszczędności na sumę 47,0 tys.rubli. W fabryce opon oszczędność w wyniku obniżenia kosztów własnych wzrosła z 59,0 tys. rubli w 1959 roku do 132,0 tys.rubli w 1960 r.

W licznych przedsiębiorstwach podległych Zarządowi obserwuje się dalsze zmniejszenie strat w wyniku braków. Tak więc w fabryce technicznych wyrobów gumowych w 1959 r. braki stanowiły 0,33 % produkcji globalnej, a w 1960 r. tylko 0,29 %. W tej samej fabryce w 1959r. miało miejsce przekroczenie zużycia materiałów tekstylnych /o 44 tys.m^2/, a w 1960 r. uzyskano oszczędności tychże materiałów w wysokości 16 tys. m^2.

Poprawia się także i jakość produkcji.
Np. w fabryce "Krasnyj Treugolnik" udział produkcji pierwszego gatunku w 1960 r. wzrósł o 2,3 % w porównaniu z 1959 r. /z 78,7 do 81 %/.

Należy zaznaczyć, że mimo zmiany podstawowego wskaźnika premiowania liczba przedsiębiorstw systematycznie wykonujących i przekraczających plany w zakresie wielkości produkcji nie tylko się nie obniżyła, ale się nawet podniosła. Przy tym plany są wykonywane bardziej równomiernie.

Tak więc w 1958 r. plan produkcji globalnej był wykonany w Zarządzie jako całości: w 1 kwartale - 102,9 %, w 2 kwartale - 103,6 %, w 3 kwartale - 103,3 %, w 4 kwartale - 105,7 %.

W 1960 r. w 1 kwartale - 104,7 %, w 2 kwartale - 104,1 %, w 3 kwartale - 104,2 % i w 4 kwartale - 104,6 %. Różnice w poziomie wykonywania planów kwartalnych produkcji globalnej w 1960 r. stanowiły wszystkiego 0,6 % wobec 2,8 % w 1958 r.

W 1959 r. zaistniały 4 przypadki niewykonania przez przedsiębiorstwa miesięcznych planów produkcji globalnej.

W 1960 r. przypadków niewykonania planów produkcji było tylko 2. W pierwszym półroczu 1961 r. był tylko 1 przypadek niewykonania planu produkcji globalnej.

Tak samo przedstawia się sytuacja w zakresie wykonywania planów wydajności pracy.
W Zarządzie jako całości w latach 1959 - 1961 nie było ani jednego przypadku niewykonania kwartalnych planów wydajności pracy.

Równocześnie z tym należy wskazać, że w 1959 r. miało miejsce 18 przypadków niewykonania przez poszczególne przedsiębiorstwa miesięcznych planów wydajności pracy; przy tym niektóre przedsiębiorstwa niewykonywały tych planów na przestrzeni 3-4 miesięcy.

W 1960 r. było 19 przypadków niewykonania przez przedsiębiorstwa planów wydajności pracy, w tym 14 przypadków w styczniu w związku z ustaleniem dla Zarządu zawyżonych zadań w zakresie wzrostu wydajności pracy. Następnie początkowo ustalone zadanie w zakresie podniesienia wydajności pracy było zrewidowane.
W ten sposób można uznać, że w 1960 r. było nie 19 a tylko 5 przypadków niewykonania przez przedsiębiorstwa miesięcznych planów wydajności pracy wobec 18 w 1959 r.

Przy nowym systemie premiowania podniosło się kolektywne zainteresowanie pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych w osiągnięciu wysokich wskaźników pracy przez

wszystkie wydziały i przedsiębiorstwa jako całość. Poprzednio wypłata premii pracownikom wydziałów nie była związana z ogólno-zakładowymi wskaźnikami. Obecnie, kiedy warunkiem wypłaty premii pracownikom każdej komórki produkcyjnej jest nieprzekroczenie funduszu płac przedsiębiorstwa jako całości, zadania prawidłowej organizacji pracy i płac w każdym wydziale i na każdym odcinku produkcji oraz walka o zmniejszenie i pełną likwidację nieprodukcyjnych wypłat, stała się przedmiotem troski wszystkich kierowniczych i inżynieryjno-technicznych pracowników przedsiębiorstwa.

Potwierdzają to następujące dane.
W 1958 r. w przedsiębiorstwach podległych Zarządowi miało miejsce 28 przypadków przekroczenia funduszu płac i 13 przypadków, w których wzrost średniej płacy wyprzedzał wydajności pracy.

W 1960 r. zaistniało tylko 7 przypadków przekroczenia przez poszczególne przedsiębiorstwa zatwierdzonych dla nich miesięcznych funduszów płac i 4 przypadki, kiedy wzrost średniej płacy wyprzedzał wzrost wydajności pracy.

Dzięki realizacji przedsięwzięć w zakresie polepszenia organizacji produkcji i wewnątrzzakładowego planowania wypłaty dla robotników z tytułu odchyleń od normalnych warunków pracy, przestojów i prac przekraczających wyznaczone zadania zmniejszyły się o 32 % w tym samym okresie.

Po przejściu na nowy system premiowania średnia wysokość premii pracowników kierowniczych i inżynieryjno-technicznych nieznacznie się obniżyła. Jednakże w tym samym okresie wzrosła ich średnia płaca i osiągnęła w 1960 r. 140,2 rubla za miesiąc, wobec 135,1 rubla w 1958 r. /w związku z wprowadzeniem nowego schematu wynagrodzeń/.

W tablicy 3 przytoczone są dane o funduszu płac i wydatkach na premiowanie pracowników kierowniczych i inżynieryjno-technicznych w przedsiębiorstwach podległych Zarządowi, a także podział przedsiębiorstw wg poziomu premiowania w latach 1959 - 1960.

Tablica 3

	1959	1960
Srednia liczba pracowników kierowniczych i inżynieryjno-technicznych, osoby	50,50	5499
Fundusz płac wg pensji za czas pracy, ruble	59503,0	69473,0
Wypłacone premie, ruble	1166,9	1182,3
Udział premii w funduszu płac wg pensji, %	19,6	17,0
Ilość przedsiębiorstw otrzymujących premie /w % do funduszu płac wg pensji/:		
do 10		
od 11 do 15	2	7
od 16 do 20	9	3
od 21 do 25	8	5
od 21 do 25	5	9
powyżej 25	4	3
wszystkie przedsiębiorstwa	28	27

Dane tablicy 3 świadczą o tym, że po wprowadzeniu nowego systemu premiowania zwiększyło się zróżnicowanie przedsiębiorstw wg wysokości premii wypłaconych pracownikom kierowniczym i inżynieryjno-technicznym. Tak więc ilość przedsiębiorstw, w których wysokość premii osiągnęła 10 % funduszu płac wg pensji, zwiększyła się z 2 do 7. Równocześnie więcej niż o 30 % wzrosła liczba przedsiębiorstw, w których pracownicy inżynieryjno-techniczni otrzymali premię w wysokości przekraczającej 20 % /z 9 do 12/.

W tym samym czasie podstawowa grupa przedsiębiorstw otrzymujących premię w wysokości od 11 do 20 % zmniejszyła się dwukrotnie /z 17 do 9 przedsiębiorstw/. Taki stan rzeczy wskazuje na konieczność bardziej poważnego podejścia do zróżnicowania skal premiowania w przedsiębiorstwach.

Jak widać, w okresie od wprowadzenia nowego systemu premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych, przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego leningradzkiego sownarchozu osiągnęły dobre rezultaty.

Oczywiście, nie należy uważać, że wszystkie osiągnięcia są wynikiem wprowadzenia nowego systemu premiowania. Jednakże zmiana systemu bodźców materialnego zainteresowania pracowników kierowniczych i inżynieryjno-technicznych odegrała zasadniczą rolę w polepszeniu pracy przedsiębiorstw.

Wskaźniki pracy przedsiębiorstw podległych Zarządowi Przemysłu Chemicznego Leningradzkiego Sownarchozu upewniają o tym, że na danym etapie, ze wszystkich możliwych wskaźników premiowania pracowników kierowniczych i inżynieryjno-technicznych, wskaźnik kosztów własnych jest najbardziej właściwy, ponieważ uwzględnia on nie tylko ilościowe ale i jakościowe postępy w pracy przedsiębiorstwa.

Premiowanie pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjnych a niedociągnięcia w planowaniu funduszu płac x/

Obowiązujący regulamin premiowania pracowników umysłowych przewiduje, że premia przysługuje pod warunkiem wykonania planu produkcji w przewidzianym asortymencie oraz planu dostaw. Takie ogólne sformułowanie nie uwzględnia - naszym zdaniem - niektórych właściwości pracy zakładów np. charakteru produkcji /produkcja jednostkowa, seryjna, masowa/ oraz stopnia ich obciążenia dostawami kooperacyjnymi, dostawami dla innych rejonów gospodarczych oraz na potrzeby ogólnopaństwowe. Warunki premiowania pracowników umysłowych są dla różnych zakładów jednakowe, bez względu na istniejące różnice w ich pracy.

---

x/ Przekład artykułu Ch.Kaczera p.t. "Premirowanije inżynierno-techniczeskich rabotnikow i służaszczich i niedostatki w płanirowanii fondow zarabotnoj płaty", Socjalisticzeskij Trud, 1962, nr 5, s.66-68.

Np. Charkowskie Zakłady Traktorowe są wielkim przedsiębiorstwem przemysłu maszynowego, mają stosunkowo wąski asortyment wyrobów /dwadzieścia pozycji/, masowy charakter produkcji i ustaloną produkcję, która jest wykonywana zgodnie z ściśle ustalonymi warunkami technicznymi, zatwierdzonymi na długi okres. Całą swą produkcję zakład przekazuje bazom jednostek skupu. Terminowość wykonania produkcji według jej asortymentu oraz jej dostaw zależy wyłącznie od pracy samego zakładu. Charkowskie Zakłady Elektromechaniczne /CHZEM/ i niektóre inne podobne do nich przedsiębiorstwa mają jasno określony jednostkowy, a w poszczególnych wydziałach produkcyjnych - małoseryjny charakter produkcji. Asortyment i zakres produkowanych artykułów obejmuje tysiące rozmaitych pozycji wyrobów, wielkości typów i opracowań. Zakład przekazuje swą produkcję ponad 6000 odbiorców, z którymi ma bezpośredni związek jako ze zleceniodawcami, sam opracowuje warunki techniczne oraz ustala terminy wykonania i dostaw.

Przepis dotyczący "wykonania planu dostaw" oznacza tu zaspokojenie zamówień ogromnej liczby zleceniodawców. Ponadto bardzo często za **nieterminowe** dostawy ponoszą winę sami zleceniodawcy, którzy zalegają w przekazaniu warunków technicznych, opóźniają zawarcie umów itp. W wyniku tego wykonanie planu produkcji w przewidzianym asortymencie oraz planu dostaw nie zawsze zależy od pracy załogi zakładu.

Obowiązujący regulamin premiowania stawia oba te zakłady w jednostkowych warunkach, czego nie można uznać za normalne. Wydaje się nam, że przy określaniu warunków premiowania należałoby rozbić przedsiębiorstwa na dwie grupy, w zależności od charakteru produkcji i ekonomicznych związków z innymi przedsiębiorstwami i sownarchozami. Wskazane byłoby pozostawienie sownarchozom prawa do wypłacania premii mimo nie wykonania planu dostaw w przypadkach, gdy nie wynikło ono z winy zakładu. Byłoby właściwe również ustalenie dla każdego zakładu przekroju podstawowych wyrobów, przy wykonaniu których premia może być przyznana oraz zezwolenie sownarchozom na obniżenie wysokości premii w przypadku, gdy ilość pozycji wyrobów nie jest wykonana w granicach 5 - 10 %.

Podstawowym wskaźnikiem premiowania jest obecnie wykonanie planu obniżki kosztów własnych /przy dotrzymaniu innych warunków/. Stosowanie tego wskaźnika w charakterze wskaźnika głównego prowadzi do licznych nieporozumień. Istniejąca praktyka planowania kosztów własnych w formie ustalania wydatków na 1 rubel produkcji towarowej w cenach hurtowych polega na tym, że za podstawę przyjmuje się dane sprawozdawcze z roku ubiegłego, a na następny okres planowany daje się zadanie z zakresu obniżki kosztów własnych w stosunku do osiągniętego poziomu. Jeżeli zakład w 1960 r. osiągnął wydatki na 1 rubel produkcji w wysokości 80 kp., to mając na uwadze konieczność dalszego podniesienia wydajności pracy, zmniejszenia rozchodu materiałów oraz inne czynniki, ustala się zadanie z zakresu obniżki kosztów własnych - przypuśćmy - w wysokosci 1,5 %. W tym przypadku nowe zadanie będzie wynosić równo 78,8 kop. Nie uwzględnia się przy tym tego, że zakłady, mające szeroki asortyment /jak np. CHZEM/ corocznie przyswajają nowe wyroby, na które ustala się nowe ceny hurtowe, a wydatki są znacznie wyższe niż przy produkcji wcześniej przyswojonych wyrobów.

Okazuje się zatem,że istniejąca praktyka planowania kosztów własnych i sprawozdawczości z tego odcinka nic uwzględnia faktycznego stanu rzeczy. Najlepszy zakład będzie pogarszał swoje wyniki w porównaniu z okresem sprawozdawczym o ile będzie wprowadzał nową technikę.

Duży udział w kosztach własnych wyrobów stanowią nakłady, których rozliczenie dokonywane jest metodą "wspólnego kotła". Nie pozwala to na zapewnienie ścisłego obliczenia kosztów zarówno w planie, jak i w sprawozdawczości. W wyniku tego nie ma w zakładzie jedrolitych wskaźników obniżki kosztów własnych; w końcowych wydziałach produkcyjnych są nimi - wydatki na 1 rubel wykonanej produkcji w cenach hurtowych, w wydziałach przygotowawczych - wydatki na 1 rubel produkcji w normowanej płacy, w narzędziowniach i w wydziałach mechanizacji - kosztów własnych w ogóle nie planuje się. Dane sprawozdawcze porównuje się z danymi okresu poprzedniego, co również uniemożliwia obiektywną ocenę kosztów własnych. Jeżeli chodzi o

oddziały i inne komórki organizacyjne wydziałów produkcyjnych - to ponieważ dla nich w ogóle nie ustala się planu obniżki kosztów własnych, otrzymują one premię według wskaźnika ogólnowydziałowego.

Mając na uwadze powyższe - wydaje się celowe określanie wysokości premii w zależności od wykonania planu produkcyjnego /produkcji towarowej/, pod warunkiem wykonania innych wskaźników /planu wydajności pracy, asortymentu produkcji/.

Odpowiednio do tego należałoby zmienić skalę premiowania. Na szczególną uwagę zasługuje zagadnienie obowiązującej zasady pozbawienia premii pracowników wydziałów produkcyjnych w razie przekroczenia funduszu płac w skali całego zakładu. Zasada ta - naszym zdaniem - nie sprzyja wzmocnieniu rozrachunku gospodarczego w wydziałach. Ogólna odpowiedzialność wszystkich pracowników za wydatkowanie funduszu płac, bez wyodrębnienia roli poszczególnych jednostek organizacyjnych - wydziałów, w istocie likwiduje rozrachunek gospodarczy. Jeżeli w wydziale jest przekroczenie funduszu płac, premia pracownikom nie przysługuje, jeżeli w zakładzie wystąpiło przekroczenie funduszu płac, a w wydziale oszczędność, wydział również nie otrzymuje premii. Jeżeli natomiast w oddziale osiągnięto oszczędności funduszu płac, w wydziale doszło do jego przekroczenia, a w zakładzie są oszczędności - premię pracownikom oddziału przyznaje się. Z tego wynika, że organizacyjna jednostka rozrachunku gospodarczego - wydział produkcyjny znajduje się w gorszych warunkach, niż jego część - oddział produkcyjny, który niewątpliwie nie jest jednostką rozrachunku gospodarczego.

Wydaje się, że należy niezwłocznie odejść od takiej zasady i wypłacać premie pracownikom wydziałów i oddziałów produkcyjnych w granicach oszczędności funduszu płac w skali wydziałów.

Byłoby celowe wprowadzenie niektórych uściśleń w odniesieniu do źródeł premiowania. Wypłata premii w granicach oszczędności funduszu płac za ten okres, za który przyznaje się premię, wywołuje szereg trudności. Jeżeli zakład osiągnie oszczędności funduszu płac, a potem okaże się, że ze względu na nie wykonanie wszystkich wskaźników, premii nie wypłaca się, to z powodu

powstałych oszczędności zakład ma kłopoty w planowaniu na przyszłość, gdyż zaniża się średnią płacę. Szczególnie jest to dotkliwe w przypadkach nie wypłacania premii kwartalnej pracownikom zarządu przedsiębiorstwa. Dla ilustracji można przytoczyć następujący przykład:

W I kwartale 1960 r. zakład wykonał plan we wszystkich wskaźnikach i pracownikom zarządu przedsiębiorstwa należała się premia w wysokości 40 %. Oszczędności funduszu płac personelu przemysłowo-produkcyjnego wynosiły w tym okresie tylko 27,5 tys.rubli i premię wypłacono w wysokości 9,1 %. W następnych kwartałach /II - IV/ przedsięwzięto środki dla oszczędniejszego gospodarowania funduszem płac. W III kwartale osiągnięto oszczędność w kwocie 82,46 tys.rubli, lecz zakład planu nie wykonał i w ten sposób osiągnięte oszczędności nie mogły być wykorzystane. W IV kwartale dzięki zmobilizowaniu całej załogi przekroczył plan w znacznym stopniu, a oszczędności funduszu płac stanowiły 5,5 % kwartalnego funduszu płac. Premia w wysokości 40 % należała się pracownikom zarządu przedsiębiorstwa, jak również pracownikom przeważającej części wydziałów produkcyjnych i to w znacznej wysokości. Premia w kwocie ok. 190 tys. rubli została wypłacona i włączona do sprawozdania za styczeń 1961 r.

W ten sposób, przy rozliczaniu dla celów planowania średniej płacy na 1961 r. uwzględniona była tylko niewielka premia za I kwartał w wysokości 27,5 tys.rub., premia za II kwartał w kwocie 96.5 tys.rub. oraz premia za grudzień 1959 r. wypłacona w styczniu 1961 r. w wysokości 11,0 tys.rub., co stanowiło łącznie dla przedsiębiorstwa 135 tys.rubli rocznie. Wszystko to doprowadziło do ustalenia nieco zaniżonej średniej płacy na r.1961.

Równocześnie - naszym zdaniem - planowanie średniej płacy w zależności od osiągniętego jej poziomu nie sprzyja poprawie jakości normowania; im gorsze jest ustawienie normowania i wyższy w związku z tym poziom płac, tym wyższą ustala się planowaną średnią płacę na okres następny. Uważamy za konieczne odejście od stosowanej obecnie metody planowania średniej płacy oraz

wprowadzenie wyliczania jej w zależności od pracochłonności produkcji, średniej kategorii robót, udziału robotników zatrudnionych przy robotach ciężkich i szkodliwych, podstawowych wynagrodzeń pracowników umysłowych, wysokość premii dla robotników i pracowników umysłowych.

Wskazane jest - naszym zdaniem - wprowadzenie oddzielnego planowania funduszu płac wg jego składników: funduszu płac wynikającego z zaszeregowania robotników, funduszu podstawowych płac pracowników umysłowych oraz odpowiednich dopłat i funduszu premiowania. Oszczędności funduszu płac należy obliczać również oddzielnie.

Nowe w ocenie jakości produkcji a formy materialnego zainteresowania x/

Z doświadczeń Moskiewskiej Fabryki opon.

Moskiewska fabryka opon, która produkuje bardzo ważne dla ZSRR wyroby, z powodzeniem realizuje postawione przed nią zadania. Zespół fabryki rozwija moc produkcyjną zakładu, podnosi wydajność pracy, zwiększa wielkość produkcji i obniża jej koszty własne. Mówi o tym poniższa tablica, w której podane są wskaźniki pracy przedsiębiorstwa w okresie trzech lat siedmiolatki /w % do poziomu 1958 r./.

	1959	1960	1961	Plan 1962
Wielkość produkcji opon samochodowych	104,1	108,7	113,5	116,0
Wydajność pracy robotników	100,3	103,1	112,1	115,4
Obniżenie nakładów na 1 rubel produkcji towarowej	96,3	96,1	94,7	93,8

W tym okresie Moskiewska fabryka opon opracowała i wprowadziła do produkcji 6 nowych typów - modeli opon samochodowych,

---

x/ Przekład artykułu K.Gorlina p.t. "Nowoje w ocenkie kaczestwa produkcji i formy materialnowo stimulirowanija", Socjalisticzeskij Trud, 1962, nr 6, s 96 - 103,

polepszyła technologię na 26 odcinkach produkcyjnych i przeprowadziła szereg poważnych prac w zakresie rekonstrukcji zakładu. Jednakże głównym zadaniem fabryki było i pozostało planowe podnoszenie przebiegu opon, ich niezawodności w toku eksploatacji - jest to zadanie o znaczeniu ogólnogospodarczym. "Systematyczne podnoszenie jakości produkcji - jest powiedziane w programie KPZR - jest koniecznym wymogiem rozwoju ekonomiki".

Obecnie zapotrzebowanie na opony nie jest jeszcze w pełni zaspakajane i dlatego stosunkowo wczesne wycofywanie ich z eksploatacji odczuwa się szczególnie ostro. Podniesienie przebiegu opon półtora raza, nawet przy zachowaniu osiągniętego poziomu produkcji, mogłoby pomóc w lepszym wykorzystaniu transportu samochodowego i znacznie polepszyć jego pracę. Należy uwzględnić fakt, że w całokształcie kosztów własnych opon samochodowych płace robotników produkcyjnych stanowią wszystkiego 4,5 - 5 %, a wartość nakładów materialnych - ponad 92 %.

Oto dlaczego głównym zadaniem stojącym przed załogami fabryk produkujących opony jest obok podniesienia wydajności pracy najlepsze wykorzystanie pracy uprzedmiotowionej w surowcach i materiałach.

Do podstawowych czynników dalszego podniesienia przebiegu opon należą: po pierwsze - jakość materiałów używanych do produkcji opon; po drugie - optymala konstrukcja opon; po trzecie - poziom technologii produkcji opon, w szczególności jakość wykonywania przez robotników operacji technologicznych.

Przystępując do współzawodnictwa socjalistycznego o tytuł przedsiębiorstwa pracy komunistycznej, załoga postawiła przed sobą cel doprowadzenia do tego, aby opony samochodowe produkcji stołecznych zakładów były najlepsze i najtańsze w kraju. Postanowiono do 1965 r. podwyższyć długość przebiegu opon autobusowych do 95 tys. km, ciężkich samochodów ciężarowych do 70 tys., lekkich - do 45 tys.km. Dla wykonania tego zadania wprowadza się nową technologię, opracowuje się nowe konstrukcje opon, przyswaja się stosowanie zupełnie nowych materiałów,

podnosi się osobistą odpowiedzialność każdego pracownika za jakość wykonania procesów technologicznych.

Już w okresie pierwszych 3 lat siedmiolatki zespół osiągnął przedłużenie przebiegu produkowanych opon średnio o 20-25 % i zaproponował zrewidowanie normy gwarancyjnej przebiegu opon samochodowych produkowanych przez fabrykę. W tym samym czasie przyswojono i wprowadzono do seryjnej produkcji nowe modele. Przebieg nowych modeli lekkich opon wynosił średnio 41 tys.km. Nowy model opon do samochodów ZIŁ-164 i ZIŁ-130 ma przebieg dłuższy od poprzedniego modelu o 15-18 %, nowy model opon do pawłowskiego autobusu osiągnął przebieg 60 tys.km itd.

Trzeba jednak powiedzieć, że nie ma bodźców dla wprowadzania nowych modeli. Np. załoga naszej fabryki przygotowała całkowicie nową konstrukcję i wyprodukowała próbną patrię nowych opon samochodowych. Przebieg tych opon przekracza kilkakrotnie przebieg opon obecnie produkowanych. Pełne przestawienie produkcji na ten model wymaga nie tylko reorganizacji produkcji, ale i znacznego zwiększenia nakładów pracy. Poza tym przy obecnym systemie oceny mogłoby to znacznie pogorszyć wskaźniki pracy zakładu, chociaż wszystkie nakłady byłyby z nadwyżką pokryte dzięki podniesieniu przebiegu opon i byłyby w pełni uzasadnione ekonomicznie.

W seryjnej recepturze są przyswojone nowe gatunki kauczuku i chemikalii, zapewniające przedłużenie przebiegu. Jednakże mamy poważne pretensje do naszych dostawców. Dostarczane przez nich materiały nie odpowiadają standartom jakościowym. Tymczasem niedopuszczalne jest przedłużenie przyswajania nowych, lepszych materiałów.

Moskiewscy wytwórcy opon systematycznie zajmują się zagadnieniem podniesienia jakości opon. Załoga fabryki przeprowadziła społeczną kontrolę poziomu technicznego wypuszczanych wyrobów. W toku kontroli krytycznie spojrzano na technologię, specyfikację, recepturę i instrukcje robocze. Majstrowie, inżynierowie i produkujący robotnicy wnieśli wiele propozycji dotyczących udoskonalenia technologii. Udało się nam przeprowadzić

szczegółową analizę porównawczą opon importowanych i opon produkowanych przez moskiewskie zakłady z puunktu widzenia ich charakterystyki i wyników eksploatacji. Analiza ta jeszcze raz potwierdziła znaczenie jakości niewykonywania operacji technologicznych przez robotników wiodących odcinków produkcyjnych.

Z żalem należy stwierdzić, że nie można określić rzeczywistej jakości każdej opony do chwili jej wyjścia z eksploatacji. Jakość produkcji warunkowo określa się w fabryce wg gatunku, widocznych defektów, ilości nie nadających się do naprawienia braków i ilości reklamacji dotyczących faktu, że okres pracy opony nie osiągnął gwarantowanej normy. W ten sposób, jeśli w produkcji robotnika lub brygady na danym odcinku produkcyjnym nie występują braki nie nadające się do naprawienia, a produkcja pierwszego gatunku znajduje się w granicach ustalonego limitu, można uważać, że dany pracownik lub brygada wywiązuje się ze swoich obowiązków na odcinku jakości produkcji. Fakt że opona samochodowa, mimo przejścia przez kontrolę techniczną, i mimo to w pełni odpowiada normom, nie osiągnie gwarantowanego terminu i wymaga przy eksploatacji dodatkowych wydatków - dojdzie do zakładu na tyle późno, że w praktyce niemożliwy jest jego wpływ na sytuację.

W warunkach produkcji opon niedociągnięcia występujące w obowiązującym trybie oceny jakości pracy przedsiębiorstwa /oceny dokonuje się wg wielkości produkcji pierwszego gatunku i strat z tytułu braków/ są potęgowane przez fakt, że pobór próby wyrobów z serii dla przeprowadzenia doświadczeń i nawet próby eksploatacyjne tylko pośrednio określają poziom rzeczywistej jakości opon samochodowych. W pewnym stopniu jakość może być określona/ze/ pomocą analizy ścieralności opon. Pozwala to oczywiście na ocenę przestrzegania technologii produkcji opon, ale starty protektor nie może być zbadany i świadectwo o jakości wyrobów jest tylko przybliżone.

W takich warunkach najważniejsze jest odpowiedzialne wykonywanie wszystkich operacji technologicznych. Gwarantuje to podwyższenie przebiegu opon°ile oczywiście używa się zgodnych z wymogami surowców i materiałów. Przyjmując to za punkt

wyjścia Moskiewska Fabryka Opon Samochodowych całą pracę w zakresie organizacji produkcji, nauki i zdobywania doświadczenia przez robotników oraz płac, podporządkowuje zagadnieniom podwyższenia jakości, a w pierwszym rzędzie eksploatacyjnej jakości opon.

W fabryce pracuje tysiące aparatów kontroli automatycznej. Opracowanie dostarczanych przez nie wskazówek pozwala sądzić o przestrzeganiu parametrów technologicznych na podstawowych odcinkach produkcji. Około 2,8 % ogólnej liczby pracowników stanowi aparat kontroli technicznej, którego działalność nie jest nastawiona przede wszystkim na wykrywanie defektów, a na zapobieganie powstawaniu defektów na kontrolowanym odcinku. Odpowiednio zbudowane są również zasady wynagradzania kontrolerów, którzy otrzymują podwyższoną premię za wykrycie defektu, przepuszczonego przez poprzednie stadium kontroli. Praca majstrów odcinków produkcyjnych jest oceniana tylko na podstawie wskaźników jakościowych przy zachowaniu obowiązkowego warunku wykonania wskaźników objętościowych. Robotnicy pracujący przy wszystkich operacjach technologicznych są premiowani tylko za wskaźniki jakościowe.

92 % wszystkich robotników akordowych wydziałów produkcyjnych wynagradza się wg systemu akordowo-premiowego. Podstawowym wskaźnikiem premiowania jest przestrzeganie parametrów technologicznych. Tak więc robotnicy przygotowujący mieszankę gumową, od których dokładnej pracy zależy nie tylko jakość tej mieszanki, ale i eksploatacyjna jakość opon samochodowych, są premiowani za uniknięcie niejednolitości mieszanki pod warunkiem rytmicznego i kompleksowego dostarczania mieszanki do mieszadeł. Za każdy przypadek odchylenia zanotowany przez aparaturę kontrolną premia jest znacznie obniżana, a jeśli mieszanka gumowa stanowi brak /nawet naprawialny/ robotnik pozbawiony jest premii całkowicie.

Robotnicy zajmujący się obróbką kauczuku /termoplastykacją i plastykacją/ mogą otrzymać premię tylko pod warunkiem stabilności wskaźników fizyko-mechanicznych /wg danych analizy dokonanej przez laboratorium/, co bezpośrednio wpływa na eksploata-

cyjną jakość wyrobów. W wydziale kalandrów, w którym uwaga zespołu jest skierowana przede wszystkim na racjonalne i oszczędne wykorzystanie materiałów, czynnikami premiowania robotników jest obniżenie "technicznie nieuniknionych" odpadów i podwyższenie wskaźnika wykorzystania materiałów tekstylnych. Jednakże w celu zapobiegania możliwości produkowania wyrobów o niższej od nominalnej zawartości gumy /prowadziłoby to do ich przedwczesnego zużycia/ robotnicy otrzymują premię tylko w tym wypadku jeżeli aparaty kontroli automatycznej stwierdzają, że minimalne normy są zachowane. Odnosi się to również do agregatów tnących materiały tekstylne, przy których robotnicy są premiowani za zmniejszenie odpadów, ale tylko pod warunkiem wykonania parametrów technologicznych dokładności cięcia oraz przy uniknięciu zwrotów z wydziału - odbiorcy, ponieważ dokładność cięcia jest jednym z warunków dobrej jakości montażu opon. Przy wulkanizacji wyrobów robotników premiuje się za przestrzeganie i podwyższanie ustalonej gatunkowości, ale pod warunkiem pełnego uniknięcia defektów, które mogłyby wpłynąć na wielkość przebiegu opon /wewnętrzne pęcherzyki, wzdęcia itp/.

Nowe, w stymulowaniu podniesienia niezawodności opon samochodowych w Moskiewskiej Fabryce Opon, polega na wprowadzeniu t.zw. akordu ograniczonego na najodpowiedzialniejszych odcinkach produkcji.

W wyniku prac badawczych, prowadzonych w fabryce w latach 1953 - 1957, ustalono, że przebieg opon samochodowych w eksploatacji bezpośrednio zależy od jakości wykonania podstawowych operacji technologicznych. Wypuszczono duże partie opon samochodowych, które były przygotowywane we wszystkich stadiach produkcji pod specjalną kontrolą technologów; szczególnie kontrolowany był montaż opon. Wyjaśniło się, że w takich samych warunkach, t.zn. przy jednakowej jakości materiałów, równych kwalifikacjach robotników, analogicznej aparaturze, eksploatacyjna jakość opon samochodowych jest o 10 - 20 % wyższa jeśli robotnik dokładnie wypełnia wszystkie operacje technologiczne, nie spieszy się, pracuje rytmicznie, przestrzega ustalonego

reżimu. To zwróciło uwagę załogi na organizację pracy, szczególnie na formy wynagradzania montażystów opon; muszą one zabezpieczać odpowiedzialność i wysokość jakości wykonywania wszystkich operacji technologicznych.

Najprostszym rozwiązaniem byłoby przeniesienie montażystów i innych robotników ze szczególnie odpowiedzialnych odcinków produkcyjnych na czasowo-premiowy system wynagrodzeń. Jest to zgodnie z doświadczeniami wielu przedsiębiorstw przemysłu chemicznego, maszynowego i innych gałęzi. Jednakże należy uwzględnić fakt, że w warunkach dużego braku opon samochodowych w gospodarce narodowej obciążenie mocy produkcyjnych Moskiewskiej Fabryki Opon wynosi - przy cztero-brygadowym harmonogramie prac - 98 %, a w wydziale przygotowawczym, który jest "wąskim gardłem" - 100 %. W tych warunkach każde, nawet nieznaczne, przedłużenie operacji technologicznej w stosunku do normatywu doprowadziłoby do strat mocy i obniżenia produkcji. Konieczne jest wprowadzenie takiego systemu wykonywania każdej operacji, przy którym wykonawca w ściśle określonym czasie zdąży wykonać wszystkie czynności zabezpieczające wysoką jakość eksploatacyjną przyszłych opon samochodowych i jest zainteresowany w pełnym wykorzystaniu czasu roboczego.

W tym celu dla montażu opon i obręczy do nich oraz dla szeregu innych szczególnie odpowiedzialnych odcinków opracowano technicznie uzasadnione normatywy wykonywania operacji roboczych w czasie i wg stosowanych wymogów. Np. przy montażu opon przeznaczonych do lekkich samochodów zmieniono system styku słojów, co wymagało przedłużenia czasu trwania odpowiedniej operacji potrójnie. Grupa przodujących pracowników montażu pod kontrolą inżynierów-technologów przyswoiła sobie normatywy. Było to trudne zadanie, ponieważ wymaganie w odniesieniu do wykonania operacji zostały znacznie podwyższone. W okresie pierwszych trzech miesięcy przodujący robotnicy nie wykonywali nowych norm pracy, mimo ich obniżenia.
Żeby pszyswoić sobie normatywy i przygotować warunki do przekształcenia się ich w elementy norm pracy potrzebny był czas.

Nowe normatywy były szczegółowo omówione na naradach produkcyjnych odcinków. Dla robotników stosujących nowe normatywy były zorganizowane specjalne kursy, na których przyswajali sobie metody pracy. Specjalne zajęcia instrukcyjne zostały przeprowadzone z majstrami tych odcinków i inżynierami tych służb technicznych, które są związane z odcinkami montażu. Trzeba było także podnieść materialne zainteresowanie robotników dalszym poprawieniem jakości wyrobów. Wykonanie tego zadania było łatwiejsze, ponieważ nowe warunki płac, wprowadzone w 1958 r., poważnie podniosły efektywność systemów premiowania. Zgodnie z zasadami typowymi opracowano także konkretne formy płac na odcinku montażu; płace pozostają w ścisłej zależności od przestrzegania procesów technologicznych i tym samym pobudzają robotników do osiągania z jeszcze większą wytrwałością podniesienia niezawodności opon w eksploatacji. Tak np. opracowano zakładowe zasady płac robotników montujących opony do lekkich samochodów. W/g tych zasad płaca tych robotników ma charakter akordowo-premiowy. Przekroczenie ustalonych norm jest zabronione, a więc za opony, zmontowane powyżej ustalonych norm, nie ma uzupełniającej zapłaty.

Dla zabezpieczenia rytmicznego przebiegu pracy w czasie zmiany i uniknięcia przypadków naruszenia reżimów obróbki opon przy montażu, rachunek wykonania norm prowadzi się w/g harmonogramu czasowego. Nie dopuszcza się do zmniejszenia czasu wykonywania zadania dla nadrobienia przekroczeń w czasie w poprzednich godzinach. Przy wykonaniu norm ściśle wg czasowego harmonogramu /bez przestojów niezawinionych przez robotnika/ i przestrzeganiu ustalonego limitu produkcji pierwszego gatunku /99,4 %/ montażysta opon samochodowych otrzymuje premię w następującej wysokości: jeżeli majster oceni jego pracę na b.dobrze, to znaczy jeżeli robotnik otrzymał nie więcej niż trzy uwagi dotyczące jakości wykonywania operacji w okresie miesiąca - 30 %; przy ocenie dobrej /nie więcej niż 5 uwag/ - 20 %; przy ocenie dostatecznej /nie więcej niż 10 uwag/ - 10 % stawki taryfowej za przepracowany czas.

Uwagi majstra są zapisywane w zmianowym dzienniku technologicznym ze wskazaniem defektu przy wykonywaniu określonej operacji i z notatką o usunięciu przez robotnika wskazanego defektu, np.: "fałda na drugim zwoju korda. Poprawiona przez robotnika". Jeśli z winy montażysty w produkcji opon znajduje się brak, jeśli jakiś defekt nie jest usunięty lub kontrolny ścinek opony nie jest zadawalający, w/g zasad, nie wypłaca się montażyście premii za dany miesiąc. Podobne zasady płac wprowadzono na wszystkich odcinkach, gdzie celowe było ograniczenie przekroczenia ustalonych norm, na korzyść osiągnięcia polepszenia jakości produkcji. Zasady te były szczegółowo przedyskutowane i zalecone wszystkim fabrykom opon na gałęziowym zebraniu pracowników przemysłu opon samochodowych, w którym również wzięli udział przedstawiciele związków zawodowych.

Wprowadzenie nowego systemu organizacji płac natychmiast odbiło się na wynikach pracy fabryki. Jak było przewidziane wyżej podniósł się przebieg opon samochodowych w eksploatacji - 15 - 20 razy spadło niewyważenie opon /nierównomierne rozłożenie mas na obwodzie opony, które prowadzi do psucia się samochodów/, ilość reklamacji - tylko w odniesieniu do opon do lekkich samochodów - obniżyła się ośmiokrotnie. Znacznie zmniejszyły się straty wynikające z braków. Przyczyniło się do tego socjalistyczne współzawodnictwo dla uczczenia XXII Zjazdu KPZR. Trzech przodujących montażystów opon samochodowych, walczy o tytuł przodowników pracy komunistycznej. Zaczęli oni montować opony tak, jak najbardziej wykwalifikowany krawiec szyje garnitur z doskonałego materiału, nie dopuszczając najmniejszej fałdy ani skrzywienia. Bardzo dokładnie sprawdzają oni przyjmowane do montażu dostawy od sąsiednich stanowisk pracy, uprzedzają każde odchylenie od normy. Nie spieszą się, ściśle stosują się do reżimu, wypełniają operację za operacją i w rezultacie z ich warsztatów schodzą tylko doskonałe opony. Zapewnia to robotnikom wysokie zarobki.

W/g danych z doświadczeń eksploatacyjnych przedsiębiorstw samochodowych, które pracują w trudnych warunkach na Syberii i południu /złe drogi/, opony wyprodukowane przez tych montażystów znacznie przewyższają gwarantowaną normę.

Przodujący montażyści rozpoczęli walkę o podniesienie gwarantowanej normy przebiegu opon. Rozpowszechnienie doświadczeń przodujących montażystów pozwoliło załodze fabryki dla uczczenia XXII Zjazdu KPZR wnieść propozycję, żeby już w 1961 - 1962r. podnieść gwarantowaną normę przebiegu opon o 25-35 %.

Zakład traktuje "ograniczenie akordu" jako krok przejściowy, konieczny dla stworzenia określonego przełomu w pracy młodych, nie mających jeszcze doświadczenia montażystów. W przyszłości fabryka zamierza przeprowadzić rekonstrukcję warsztatów montażowych. Rekonstrukcja podniesie ich wydajność, wykluczy możliwość odchyleń od normy, zapewni rytmiczność. Po rekonstrukcji jakości wykonania każdej operacji będzie reglamentowana przez urządzenie programujące.

Nie ma możliwości dokładnie obliczyć oszczędności, które osiągnięto w wyniku przedłużenia przebiegu opon samochodowych w związku z zastosowaniem nowego systemu organizacji pracy i płac robotników podstawowych odcinków produkcyjnych. Jednakże fabryka szacuje, że oszczędności były poważne i stanowiły w 1961 r. około 5 mln rubli, a wszystkie nakłady okazały się w pełni uzasadnione ekonomicznie.

Co więc przeszkadza fabryce szerzej rozpowszechniać nowe zasady organizacji pracy i płac, umacniać postępowe metody montażu opon i zabezpieczyć dalsze podniesienie niezawodności opon samochodowych? Przede wszystkim jawnie przestarzałe złożone formy oceny jakości. Jak już wyżej powiedziano ani widoczne defekty, ani poziom braków, ani nawet ilość reklamacji nie dają pełnego obrazu istotnej eksploatacyjnej jakości wyrobów. Systemu określenia rzeczywistego okresu pracy opon samochodowych jak dotąd nie ma.

Autorowi wydaje się konieczne, aby Instytut Naukowo-Badawczy przemysłu opon samochodowych z udziałem innych instytutów zajął się opracowaniem metodyki określania przebiegu opon, Na wskaźnikach przebiegu opon powinna opierać się ocena pracy przedsiębiorstw. Do opracowania nowej metodyki można byłoby wykorzystać dane wynikające z eksploatacji opon w przykładowych przedsiębiorstwach samochodowych. Ale w każdym wypadku, nawet

przy niedostatecznie dokładnym obliczaniu wskaźnika przebiegu należy tworzyć bodźce dla tych przedsiębiorstw, które w roku sprawozdawczym osiągną największe przekroczenie normy przebiegu opon w eksploatacji.

Równocześnie z tym organizacje planujące powinny wprowadzić wskaźnik przebiegu opon samochodowych do grupy podstawowych wskaźników będących podstawą określania planowego kosztu własnego i ceny zbytu. Obecnie fabryki opon, produkujące jednakowe wyroby /w zakresie typów i rozmiarów opon/, sprzedają je po takiej samej cenie, chociaż gwarantowana niezawodność produkcji jednej fabryki może znacznie przewyższać te same wskaźniki w innych fabrykach. Taki system nie zainteresowuje załóg fabryk w kierunku zwiększenia wysiłków dla podniesienia przebiegu opon. Fabryka dająca lepszą produkcję wydatkuje dodatkowe środki na droższe materiały lub wydatkuje określone środki na próby związane z aprobowaniem i wprowadzeniem nowych, postępowych konstrukcji, na obróbkę, przygotowanie kadr itp. W rezultacie, zabezpieczając wyższą jakość i niezawodność w toku eksploatacji swoich wyrobów, fabryka okazuje się wcale nie lepsza od innych w zakresie wykonania takiego ważnego wskaźnika jak obniżka kosutów własnych produkcji.

Wydaje się, że organizacje planujące powinny ustalać zadania w zakresie kosztów własnych i ceny zbytu wyrobów w prostej zależności od gwarantowanej jakości wyrobów. Jeśli, przykładowo fabryka podniosła gwarantowane normy przebiegu opon lekkich samochodów o 50 %, to cena jej wyrobów powinna być podniesiona o 25 - 30 %. Takie rozwiązanie bezwarunkowo skieruje załogę fabryki na drogę zabezpieczenia maksymalnego podniesienia niezawodności wyrobów; gospodarka narodowa jako całość otrzyma dużą oszczędność środków materialnych i pieniężnych w wyniku podniesienia jakości wyrobów. Kryterium jakości wyrobów, do chwili opracowania specjalnej metodyki, mogą być dane o podniesieniu, w stosunku do dawniej ustalonej normy, wskaźnika przebiegu. Za niewykonanie tego wskaźnika zakład - producent płaci kary. W ten sposób byłaby podniesiona odpowiedzialność fabryki - producenta za wykonanie i przekroczenie gwarantowanej normy przebiegu opon w toku eksploatacji.

W tym samym stopniu powyższe stwierdzenia odnoszą się i do określenia poziomu wydajności pracy. Podniesienie jakości produkcji w ogóle, a w szczególności opon samochodowych, jest związane z pewnym powiększeniem pracochłonności wyrobów. Należy jednak pamiętać, że to zwiększenie pracochłonności jest ekonomicznie opłacalne, ponieważ prowadzi do oszczędności pracy społecznej. Np., w Moskiewskiej Fabryce Opon w okresie trzech lat siedmiolatki wydajność pracy pracowników grupy przemysłowej podniosła się w wyrażeniu wartościowym o 12 %. Jeżeli jednak uwzględnić równoczesne przedłużenie przebiegu opon, to okaże się, że wydajność pracy, wyrażona np. w oponokilometrach na 1 robotnika, wzrosła w tym samym okresie o 41,8 %. Jednakże, przy planowaniu i obliczaniu wydajności pracy i funduszu płac nie bierze się pod uwagę podniesienia niezawodności i trwałości wyrobów.

Obowiązujący system określania wydajności pracy przez podzielenie produkcji globalnej przez ogólną ilość pracowników jest przestarzały i znajduje się w sprzeczności z zadaniami, które mają w obecnym okresie budownictwa komunistycznego pierwszoplanowe znaczenie. Utrudnia on zespołom przedsiębiorstw skoncentrowanie swoich wysiłków na wszechstronnym podniesieniu wydajności pracy społecznej. Powinien on być zastąpiony przez inny, lepszy system. Powinny się o to zatroszczyć organa planowania.

W związku z zadaniami podniesienia niezawodności konieczne jest, zdaniem autora, wprowadzenie poprawki do obowiązującego systemu premiowania robotników i pracowników inżynieryjno-technicznych. Zasady premiowania robotników akordowych w przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego określają, że premia za wskaźniki jakościowe jest wypłacana pod warunkiem wykonania planu produkcji przez agregat, odcinek, zmianę lub wydział. W warunkach fabryk opon samochodowych taki system praktycznie prowadzi do tego, że jeśli odcinek z jakichkolwiek przyczyn nie wykona planu produkcji, a przekroczenie norm jest ograniczone, to wszystkie wysiłki robotników w kierunku zabezpieczenia wysokiej jakości produkcji praktycznie nie są oparte o żadne

materialne zainteresowanie. W danym przypadku premii za jakość wypłacić nie można. Wydaje się, że trzeba znieść to ograniczenie.
Równocześnie należy przyznać administracji przedsiębiorstw prawo do wypłacania robotnikom wynagradzanym za czas pracy określonego procentu premii, nawet wtedy, kiedy odcinek lub wydział nie wykona planu. W tym wypadku osobisty wkład każdego robotnika otrzyma odpowiednią ocenę, a za niedociągnięcia, które spowodwały niewykonanie planu, będą odpowiadać bezpośredni winowajcy.

Należy ściśle związać system premiowania pracowników inżynieryjno-technicznych fabryk opon samochodowych za wykonanie i przekroczenie zadań w zakresie obniżki kosztów własnych z podniesieniem niezawodności opon w toku eksploatacji. Chęć polepszenia wskaźnika premiowania może w poszczególnych przypadkach doprowadzic do tego, że majster przepuści naruszenie, będzie się starał oszczędzić na płacach odcinka nawet kosztem jakości itd. W Moskiewskiej Fabryce Opon istnieje wprawdzie system wskaźników uzupełniających, za które kierownik wydziału lub fabryki może pozbawić majstra premii, ale to jeszcze nie stymuluje wytwarzania wyrobów wysokiej jakości.

Wydaje się, że trzeba uwzględnić specyfikę fabryk opon i uczynić głównym warunkiem premiowania jakości wyrobów. Jakość można tymczasem określać w/g wskaźników badań eksploatacyjnych, wg poziomu strat z tytułu braków i obniżonej gatunkowości. Zdaniem autora, nie należy wiązać premiowania za jakość z oszczędnością funduszu płac, który w ogólnym koszcie własnym wyrobów nie przekracza 7 % /we wszystkich kategoriach i ze wszystkimi doliczeniami/. Poza tym, pożądane byłoby wprowadzenie uzupełniającego premiowania za podniesienie przebiegu opon samochodowych. Premia z tego tytułu byłaby wypłacana 1 raz w roku.

Doskonalenie obowiązującego systemu płac i bodźców materialnego zainteresowania pracowników fabryk produkujących opony samochodowe w znacznym stopniu umocni sukcesy osiągnięte w walce o podniesienie niezawodności wyrobów w toku eksploatacji i pomoże w tym, aby radzieckie opony samochodowe były najtańsze i najlepsze na świecie.

Praktyka stosowania systemów premiowania robotników przemysłu maszynowego x/

W procesie porządkowania płac w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego były wprowadzone jednolite dla głęzi systemy premiowania.

Oddział doskonalenia systemu taryfowego i form opłaty pracy Naukowo-Badawczego Instytutu Pracy przeprowadził badanie i naogólnienie praktyki stosowania premiowania robotników w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego sownarchozów: Białoruskiego, Swierdłowskiego, Charkowskiego i Łotewskiego.

Przejście na nowe warunki wynagrodzenia za pracę łączyło się z poważnym zmniejszeniem stosowania ekonomicznie niecfektywnego akordowo-progresywnego systemu płac i rozszerzeniem stosowania systemów premiowych: zwiększył się udział premii w zarobkach dodatkowych robotników, podniósł się udział robotników objętych systemami premiowymi /z 40 do 53,5 %/. Wszystko to świadczy o podniesieniu roli premiowania w podniesieniu zainteresowania materialnego robotników w wynikach pracy.

Jednażke należy zaznaczyć, że w badanych przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego podległych wymienionym sownarchozom istnieją duże różnice w udziale robotników, objętych premiowaniem. Jeśli w 4 przedsiębiorstwach w Rydze premiuje się 68,7 % ogólnej liczby robotników, to w 6 przedsiębiorstwach w Charkowie - tylko 34,7, w przedsiębiorstwach Swierdłowskiego Rejonu ekonomicznego i w sownarchozie Białorusi odpowiednio 68,1 i 57,4 %.

Znaczniejsze wahania w objęciu robotników systemami premiowania występują w poszczególnych przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego tych sownarchozów.

---

x/ Przekład artykułu A.Archipowa p.t. "Praktika primmienienija sistiem premirowanija roboczich maszinostrojenija", Trud i Zarabotnaja Płata, 1962, nr 4, s.29 - 34.

Udział robotników, objętych systemami premiowania, w poszczególnych przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego.

Nazwa przedsiębiorstwa	Udział robotników premiowanych w ogólnej liczbie robotników	w tym	
		robotnicy akordowi	robotnicy wynagr. za czas pracy
Charkowska Fabryka Traktorów	27,5	6,8	93,2
Mińska Fabryka Traktorów	72,5	26,2	73,8
Mińska Fabryka Łożysk	59,2	12,5	87,5
Swierdłowska Fabryka Łożysk nr 6	38,3	26,2	73,8
Ryską Fabryka Elektrotechniczna	84,0	52,5	47,5
Ryska Fabryka Radiocaparatów im. Popowa	46,0	6,0	94,0
Mińska Fabryka Radioaparatów	39,8	23,9	76,1

Jak widać z tablicy, różnice w udziale robotników, objętych premiowaniem, mają miejsce także i w przedsiębiorstwach o takim samym profilu produkcyjnym, przy jednakowych warunkach organizacji produkcji. W Charkowskiej Fabryce Traktorów udział robotników podlegających premiowaniu jest prawie trzykrotnie mniejszy niż w Mińskiej Fabryce Traktorów.

Z tablicy widać także, że udział robotników objętych premiowaniem, w znacznym stopniu zależy od objęcia systemami premiowania robotników akordowych. Udział ten jest wyższy w tym zakładzie, w którym więcej premiuje się robotników akordowych i odwrotnie.

Wahania w udziale premiowanych robotników akordowych można wyjaśnić różnicami w warunkach organizacyjno-technicznych, z którymi jest związane wprowadzenie premiowania, różnicami w poziomie średniej płacy robotników, a także niedocenianiem w poszczególnych przedsiębiorstwach roli premiowania w polepszeniu wskaźników produkcyjnych.

W szeregu przedsiębiorstw przemysłu maszynowego /np. w Charkowskiej Fabryce Traktorów i Charkowskiej Fabryce Rowerów/ robotników akordowych albo nie premiuje się wcale, albo premiuje się w nieznacznym rozmiarze. M.in. premiowanie za przekroczenie norm pozwoliłoby podnieść w tych fabrykach ilość robót objętych normami technicznie uzasadnionymi. Pomijając masowo-potokową produkcję udział norm technicznie uzasadnionych jest w tych zakładach stosunkowo niski /55,5 i 52 %/.

Od poziomu średniej płacy robotników przedsiębiorstwa, a także od przewidzianego w planie jej wzrostu, zależą możliwości przedsiębiorstwa w zakresie wprowadzenia systemów premiowania robotników akordowych.

Zbadanie praktyki stosowania systemów premiowania w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego pokazało, że dla premiowania robotników produkcji podstawowej wykorzystuje się wskaźniki ilościowe, a przede wszystkim wykonanie i przekroczenie planów produkcji i przekroczenie norm technicznie uzasadnionych.

Wskaźniki te odpowiadają warunkom organizacji pracy na wielu odcinkach produkcji, są zrozumiałe dla robotników i proste w stosowaniu. W/g nich premiuje się około 90 % robotników produkcji podstawowej objętych systemami premiowania.

Premiowanie za wykonanie i przekroczenie planów produkcyjnych z powodzeniem stosuje się w stosunku do robotników akordowych pracujących przy transporterach i liniach potokowych.

Pomijając niewątpliwe zalety premiowania wg tego wskaźnika, stosowanie go jest efektywne i celowe, jak wynika z doświadczeń szeregu zakładów przemysłu maszynowego, tylko w określonych warunkach produkcyjnych.

Np. w Ryskiej fabryce elektrotechnicznej jest wiele transporterów i linii potokowych, jednakże premiowanie robotników za wykonanie i przekroczenie planu wprowadzone jest tylko na niektórych. W szczególności jest ono z powodzeniem stosowane na transporterze montażu radioli "Akkord" i "Łatwija".

Na transporterze montażu radioli "Akkord" robotnicy są wynagradzani akordowo wg rozliczeń indywidualnych za ilość aparatów zmontowanych w okresie miesiąca. Transporter pracuje na 1 zmianę.

Montaż radioli składa się z dużej ilości operacji o małej pracochłonności przy tym nie wymaga surowego przestrzegania kolejności w ich wykonywaniu. To pozwala dobierać operacje dla miejsc roboczych z uwzględnieniem indywidualnej wydajności każdego robotnika i tym samym zabezpiecza montażystom możliwość podwyższania ich wydajności.

Plan produkcji aparatów jest bardzo napięty. Transporter rzadko ma przestoje z powodu braku detali.
W ten sposób wykonanie i przekroczenie planu przez transporter w dużym stopniu zależy od organizacji pracy na transporterze i w szczególności, od pracy samych montażystów.

Robotnicy obsługujący transporter montażu radioli "Akkord" są materialnie zainteresowani w podnoszeniu indywidualnej wydajności ponieważ od tego zależy wysokość ich płacy akordowej. Równocześnie są oni zainteresowani wykonaniem norm, ponieważ w przeciwnym wypadku nie otrzymują premii, która jest wypłacana tylko pod warunkiem wykonania norm.

Premiowanie robotników za wykonanie i przekroczenie planu wzmacnia ich zainteresowanie w kolektywnych wynikach pracy. Zainteresowanie to wyraża się w okazywaniu pomocy robotnikom pozostającym w tyle /nowym robotnikom/, w uczeniu ich, w wykonywaniu za nich poszczególnych operacji itp.

Transporter montażu radioli "Akkord" jest końcowym etapem technologicznego procesu produkcji wydziału i przedsiębiorstwa. Dlatego premiowanie robotników montażowych za wykonanie i przekroczenie planu przez transporter podnosi także zainteresowanie w pomyślnej pracy całego wydziału, przedsiębiorstwa.

Na transporterze montażu odbiorników Mińskiej Fabryki Radioaparatów, tak samo jak przy montażu radioli "Akkord", stosuje się akord prosty z opłatą za końcowe wyniki pracy. Na transporterze dokonuje się montażu jednorodnej produkcji, analogiczny jest także proces technologiczny i tryb rozbicia operacji wg poszczególnych stanowisk pracy. Jednakże robotników pracujących na transporterze przy montażu w

Mińskiej Fabryce Aparatów Radiowych nie premiuje się za wykonanie i przekroczenie planu.

Szczegółowa analiza warunków organizacji produkcji na tym transporterze wskazuje, że jeśli byłoby tam wprowadzone premiowanie robotników za wykonanie i przekroczenie planu, nie stworzyłoby ono dodatkowego zainteresowania w ulepszeniu zespołowych wyników pracy. Sprawa polega na tym, że wykonanie i przekroczenie planu przez transporter bardziej zależy od zabezpieczenia terminowej dostawy do trasnportera detali i półfabrykatów niż od pracy samych montażystów. Ilość robotników pracujących przy transporterze i tempo jego ruchu jest ustalone z uwzględnieniem zabezpieczenia wykonania planu przy równoczesnym występowaniu znacznych przestojów /15 - 20 % czasu roboczego/, to znaczy, że transporter posiada duży zapas "mocy". Przyjęta przy tym transporterze forma akordu prostego wg końcowych wyników pracy transportera w dostatecznym stopniu zainteresuje robotników tak w indywidualnych jak i zespołowych wynikach pracy.

W tym przypadku premia za wykonanie i przekroczenie planu nie wypełniałaby roli uzupełniającego bodźca i przekształciłaby się w zwyczajny dodatek do płacy.

Inne warunki istnieją na drugim transporterze w tym samym wydziale fabryki radioaparatów, na którym ostatecznie stroi się i reguluje odbiorniki. Operacje na transporterze są dokonywane wg surowego reżimu kolejności, tempo ruchu transportera jest ustalone zgodnie z planem produkcji odbiorników, to znaczy, że ten transporter nie posiada takiego zapasu "mocy" jaki posiada transporter montażu odbiorników. Wykonanie planu pracy transportera i wydziału w dużym stopniu zależy od samych robotników.

Dlatego premiowanie robotników pracujących na tym transporterze za wykonanie i przekroczenie planu jest konieczne, po to, aby stworzyć uzupełniające zainteresowanie w zabezpieczeniu wykonania i przekroczenia planu przez wydział jako całości.

Rozpatrzone przykłady świadczą, że premiowanie robotników pracujących przy transporterach za wykonanie i przekroczenie planu jest efektywne i celowe jeżeli: robotnicy pracujący przy transporterze są dostatecznie zabezpieczeni przez dostawy detali i półfabrykatów i wyniki pracy transportera w dużym stopniu zależą od samych montażystów; w związku z napięciem planów konieczne jest zwiększenie materialnego zainteresowania robotników w ich wykonaniu i przekroczeniu. Stymulowanie przekroczenia planu w zależności od warunków produkcji nie może prowadzić do braku racjonalności.

Te właśnie warunki należy przyjmować za punkt wyjścia przy określaniu celowości wprowadzenia premiowania za wykonanie i przekroczenie planu robotników pracujących przy liniach potokowych.

W zakładach przemysłu maszynowego są transportery montażowe, przy których robotnicy są opłacani za czas pracy i premiowani za wykonanie i przekroczenie planu produkcji transportera jako całości. Np. przy transporterze montażu motocykli w Mińskiej Fabryce Motocykli, przy montażu odbiorników w Ryskiej Fabryce Radioaparatów im.Popowa itd.

Organizacja pracy przy tych transporterach jest inna niż organizacja pracy przy transporterach, gdzie jest przyjęty akordowy system wynagrodzeń. Reżim pracy transportera montażu motocykli nie jest surowo regламentowany. Tempo jego ruchu zależy od wielkości zadania zmiany, które z miesiąca na miesiąc się zmienia i od odpowiedniego zabezpieczenia stanowisk pracy w półfabrykaty. W tych warunkach jednym z ważniejszych bodźców dla wykonania i przekroczenia planu jest premiowanie wg tego wskaźnika.

W okresie roku, który minął od wprowadzenia premiowania robotników za wykonanie i przekroczenie planu, nie było miesiąca, w którym jedna z dwóch zmian lub transporter jako całość nie wykonałby planu. W zasadzie plan jest wykonywany.

Na odcinkach obróbki mechanicznej przedsiębiorstw przemysłu maszynowego przeważają obecnie indywidualne formy organizacji pracy, wysoki jest jeszcze udział pracy ręcznej, szeroko jest

stosowany akord prosty. W tych warunkach często, szczególnie przy wprowadzaniu norm technicznie uzasadnionych, powstaje konieczność wzmocnienia materialnego zainteresowania robotników w zwiększeniu produkcji, co można osiągnąć drogą wprowadzenia premiowania za wykonanie norm. Takie premiowanie jest szeroko stosowane np. w Ryskiej fabryce maszyn elektrycznych, w Mińskiej fabryce łożysk i innych zakładach.

Premiowanie za wykonanie norm wprowadza się często na dłuższy okres czasu: rok i więcej. W tym czasie robotnicy nie tylko przyswajają sobie normy techniczne uzasadnione, ale i osiągają niekiedy ich poważne przekroczenie. W tych warunkach premiowanie traci swoje bodźcowe znaczenie. Żeby nie dopuszczać do podobnych przypadków poszczególne przedsiębiorstwa wprowadzają premiowanie za wykonanie norm na krótki okres od 3 do 6 miesięcy. Po tym okresie albo zmieniają warunki premiowania, albo likwidują je zupełnie.

Przy premiowaniu robotników za wskaźniki ilościowe w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego konieczne jest uwzględnienie wskaźników jakościowych: zmniejszenie rozchodowania instrumentów, sztanc, surowców, drogich i deficytowych metali; zmniejszenie ilości braków /szczególnie w wydziałach odlewniczych/ itp. Obecnie w przemyśle maszynowym nakłady materiałowe stanowią 55 - 60 % kosztów własnych produkcji. Jednakże uwzględnianie przy premiowaniu robotników wskaźników jakościowych nie zostało dotąd dostatecznie szeroko rozpowszechnione. Równocześnie należy zaznaczyć, że jedną z przyczyn przejścia robotników szeregu zawodów i odcinków z akordowego na czasowo-premiowy system płac była konieczność zwiększenia uwzględniania w płacach wskaźników jakościowych pracy. Przy opracowywaniu zakładowych zasad premiowania wskaźniki jakościowe albo nie były wcale uwzględniane, albo były uwzględniane w stopniu niedostatecznym. Wszystko to prowadziło do tego, że równocześnie z dobrymi wskaźnikami wykonania planu straty z tytułu braków nie zmniejszały się. Jeżeliby przestrzeganie limitów lub obniżenie ilości braków było

obowiązkowym warunkiem premiowania robotników za wykonanie zadań i planu odcinka, ilość braków zmniejszyłaby się znacznie. Świadczy o tym doświadczenie szeregu zakładów np. Mińskiej fabryki traktorów i zakładów "Urałkabiel", w których premie robotników za wykonanie i przekroczenie planów produkcji i za przekroczenie norm technicznie uzasadnionych są wypłacane tylko pod warunkiem nie występowania braków zawinionych przez robotników. W tych zakładach ilość braków zmniejszyła się znacznie.

Zbadanie praktyki premiowania w zakładach przemysłu maszynowego wykazało, że istnieje duża różnorodność w wysokości premii wypłacanych robotnikom zawodów wiodących. Np. ślusarze i elektromonterzy pracujący przy remontach bieżących aparatury technicznej w Mińskiej fabryce traktorów i w zakładach linii automatycznych, są premiowani w wysokości 10 i 15 % taryfy, a w zakładach samochodowych i radiowych w wysokości 25 %. Różnice w wysokości premii, a co za tym idzie i zarobków, prowadzą do przepływu siły roboczej z fabryk traktorów i linii automatycznych do zakładów samochodowych i radiowych.

Analiza praktyki premiowania pozwala stwierdzić, że braki te występują głównie dlatego, że przy uzasadnianiu wysokości premii bierze się pod uwagę wyłącznie finansowe możliwości odcinka lub wydziału, a nie uwzględnia się ważności oddziaływania na wskaźniki jakościowe i stopnia wpływu robotników na te wskaźniki.

Dla robotników pomocniczych wynagradzanych za czas pracy w przedsiębiorstwach ustala się jednolitą wysokość premii wg kilku wskaźników, chociaż ustalenie odrębnych wysokości premii wg poszczególnych wskaźników lub zróżnicowanie wysokości sprzyjałoby podniesieniu zainteresowania materialnego robotników w polepszeniu tych wskaźników.

Istniejące w szeregu przedsiębiorstw systemy premiowania robotników są opracowane bez uwzględnienia specyficznych

cech organizacji pracy i produkcji na odcinkach. Po to, żeby prawidłowo wybrać i uzasadnić wskaźniki i warunki premiowania, określić zawody i grupy robotników, dla których celowe jest wprowadzenie premiowania i ustalić uzasadnioną wysokość premii, konieczne jest przy opracowywaniu zakładowych zasad premiowania dokonywanie analizy wskaźników pracy odcinka, zmiany i wydziału w minionym okresie. Praca na tym odcinku jeszcze nie zawsze przebiega prawidłowo.

Ogólnym, najbardziej charakterystycznym brakiem w opracowywaniu systemów premiowania w przedsiębiorstwach jest mechaniczne wykorzystywanie w zasadach zakładowych poszczególnych elementów Typowych Zasad Premiowania, bez ich dostatecznej konkretyzacji i uzasadnienia.
Szczególnie często ma to miejsce przy opracowywaniu systemów premiowania dla robotników pomocniczych. Np. w zasadach Typowych jako wskaźnik premiowania ślusarzy zatrudnionych przy remontach aparatury i instrumentów przewidziano jakościowe i terminowe wykonanie zadań. Do zasad premiowania obowiązujących w szeregu przedsiębiorstw przemysłu maszynowego w Charkowie wskaźnik ten jest wprowadzony bez wskazania na czym polega jakościowe wykonanie, w jaki sposób się je uwzględnia itd.

Konieczność podniesienia bodźcowej roli systemów premiowania wymaga konkretyzacji warunków premiowania oraz trybu obliczania i zatwierdzania premii dla każdego zawodu w zakładowych zasadach premiowania.

Uwzględnianie organizacyjno-technicznej specyfiki odcinków produkcji przy opracowywaniu systemów premiowania robotników a także usunięcie poszczególnych braków w ich stosowaniu będzie sprzyjać dalszemu podniesieniu zainteresowania materialnego robotników w polepszeniu wskaźników produkcyjnych odcinków, wydziałów i przedsiębiorstw jako całości.

Premiowanie robotników w przemyśle maszynowym.[x/]

Stały wzrost produkcji przemysłu maszynowego uzasadnia konieczność zwiększenia zainteresowania materialnego robotników zarówno w ilościowych, jak też jakościowych wskaźnikach pracy. Wynika to, z jednej strony, ze zmian zachodzących w organizacji produkcji i pracy - coraz większe rozpowszechnienie kolektywnych form organizacji pracy, z drugiej zaś strony - ze zwiększenia znaczenia bodźców moralnych, a w szczególności z rozwoju komunistycznego współzawodnictwa. W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabiera zagadnienie bodźców materialnych w pracy zespołowej, a w szczególności sprawa premiowania za wykonanie i przekroczenie planów produkcyjnych. Te okoliczności skłaniają do uznania za celowe premiowania za zespołowe wyniki pracy nie tylko przy pracach taśmowych, lecz w znacznie szerszym zakresie; na przykład przy montowaniu maszyn, turbin oraz przy pracach, przy których zatrudnione są brygady kompleksowe i wyspecjalizowane itp.

Na różnych odcinkach pracy systemem taśmowym istnieją nie jednakowe możliwości do wykonania i przekroczenia planów produkcyjnych. Dlatego też należałoby zróżnicować wskaźniki służące za podstawę premiowania w zależności od warunków produkcji - tylko za wykonanie planu bądź też tylko za jego przekroczenie.

Często w wydziałach oraz na odcinkach produkcji seryjnej zachodzi konieczność likwidacji "wąskiego gardła" mającego wpływ na wykonanie planu. Nie zawsze jest rzeczą możliwą osiągnięcie tego celu jedynie przez zastosowanie tych lub innych środków natury organizacyjno-technicznej. Wydaje nam się [illegible] celowe, aby stosowanie tych środków

---

x/ Przekład artykułu A.Archipowa p.t. "Premirowanije raboczich w maszinstrojenii", Socjalisticzeskij Trud 1962, nr 4, s. 62-66.

połączone było ze zwiększeniem zainteresowania materialnego robotników w podniesieniu wyników indywidualnych. Z doświadczeń niektórych przedsiębiorstw, jak np. Charkowskiej Fabryki Budowy Lokomotyw Spalinowych wynika, że okazało się najbardziej efektywne w skutkach stosowanie zasad premiowania za wykonanie i przekroczenie planów miesięcznych, zawierających wskaźniki ilościowe planu produkcyjnego, wyrażone w ilości detali lub operacji. Dla robotnika tak postawione zadanie staje się bardziej zrozumiałe i konkretne, niż plan ustalony dla pewnego odcinka pracy lub zmiany. Tak więc w Wydziale Nr 100 tej Fabryki, omawiane premiowanie wprowadzono dla robotników obsługujących obrabiarki, trudniących się obróbką kilku różnych detali. Dla każdego z tych robotników ustalono plan wynikający z planu danego odcinka pracy, na poziomie wyników osiągniętych w poprzednim okresie. Produkowane tutaj detale są stosunkowo duże, dlatego też ich ewidencja jest łatwa, Zwiększenie produkcji osiąga się tutaj na skutek bardziej racjonalnego wykorzystania czasu roboczego oraz skrócenia czasu ustawiania i regulacji obrabiarek. Następujący przy tym wzrost płacy , wpływa w określonej mierze na zainteresowanie każdego robotnika w wykonaniu i przekroczeniu ustalonego dla niego planu, a w konsekwencji również planu danego odcinka pracy.

Premiowanie robotników akordowych według omawianych wskaźników należy uznać za celowe w tych przypadkach, gdy przy wprowadzeniu nowych stawek taryfowych zastosuje się również akordowo-progresywny system płac. Omawiane zasady premiowania mogą być również wykorzystane do poprawy wskaźników jakościowych: zmniejszenie braków, zmniejszenie zużycia narzędzi itp., czego nie da się osiągnąć przy progresywnym systemie płac.

W przyszłości czasowo-premiowy system płac będzie miał coraz szersze zastosowanie, w szczególności w wydziałach oraz na odcinkach produkcji eksperymentalnej, w wydziałach

remontowo-mechanicznych oraz narzędzi i innych, które charakteryzuje wielka różnorodność operacji wykonywanych przez robotników oraz ogromnie skomplikowany system ewidencji indywidualnych wyników pracy. W tych warunkach bardzo ważną sprawą jest, aby system premiowania robotników nie akordowych w pełni uwzględniał indywidualne wyniki pracy. W przeciwnym bowiem przypadku może nastąpić pogorszenie osiąganych wyników pracy. Zasługuje w tym względzie na uwagę doświadczenie Mińskich Zakładów Produkcyjnych Linii Automatycznych, w których wprowadzono w wydziałach: termicznym, galwanicznym, modelarskim i innych wydziałach, premiowanie robotników za wykonanie poszczególnych znormowanych prac. Poszczególne prace normuje się tak jak poprzednio, lecz bez wyliczeń wynikających z taryfikatora; dokonuje się okresowych przeglądów norm czasowych; robotnicy otrzymują od majstra plany pracy dla danej zmiany wyrażone w normogodzinach; są oni premiowani od wyników pracy za dany miesiąc; wysokość premii zostaje zróżnicowana w zależności od stopnia przekroczenia planu. Wszystkie te pociągnięcia umożliwiły zachowanie w warunkach czasowego systemu płac zainteresowania robotnika w podnoszeniu indywidualnych wyników pracy. Warunki produkcji w omawianych wydziałach tych Zakładów odpowiadają istniejącym warunkom w wielu przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego, w których można również z powodzeniem zastosować zasady premiowania za wykonanie znormowanych planów.

W istniejących warunkach mechanizacji oraz automatyzacji procesów produkcyjnych jak również stałej poprawy jakości obowiązujących norm, w znacznym stopniu jest ograniczona możliwość przekraczania obowiązujących norm. Dlatego też na niektórych odcinkach pracy, w szczególności wysoko zmechanizowanych, gdzie trudne jest podwyższenie indywidualnych wyników pracy, należy stworzyć warunki do materialnego zainteresowania robotników w wykonaniu ustalonych dla nich norm. Doświadczenia Fabryki "Uralkabel" świadczą o celowości wprowadzenia w podobnych przypadkach premiowania za wyko-

nanie ustalonych norm. W tej Fabryce wprowadzaniu norm technicznie uzasadnionych towarzyszył wzrost ilości robotników zatrudnionych przy niektórych obrabiarkach, nie wykonujących normy /20 - 25 % ogólnej ilości robotników akordowych/. Udział pracy ręcznej w tych pracach nie przekracza zazwyczaj 5 %, dlatego też nawet wykonanie ustalonej normy stwarza poważne trudności i może być osiągnięte jedynie przy znacznym wysiłku. Wprowadzenie premiowania za wykonanie norm sprzyjało w tych przypadkach zwiększeniu wydajności pracy oraz zmniejszeniu ilości robotników, nie wykonujących dotychczas norm.

Jest rzeczą nie tylko możliwą, lecz również celową wprowadzanie we wydziałach obróbki mechanicznej przedsiębiorstw budowy maszyn, w szczególności przy produkcji wielkoseryjnej, obsługi przez robotnika kilku obrabiarek. Podnosi to w znacznym stopniu wydajność pracy, ponieważ zezwala na zwiększenie produkcji bez jednoczesnego zwiększenia ilości robotników. Jednakże często się zdarza, że przejściu robotnika na obsługę kilku obrabiarek, towarzyszy jednoczesne obniżenie wydajności każdego agregatu, co wydaje się ekonomicznie nieuzasadnione. Sytuacja taka bywa wynikiem nieprawidłowego ustalenia normy dla obsługi obrabiarek, najczęściej zaś obsługi przez robotnika większej ilości obrabiarek, niż to przewiduje norma. Przy obecnie obowiązujących zasadach opłacania pracy robotników obsługujących kilka obrabiarek, są oni zainteresowani w obsłusze większej ilości obrabiarek, ponieważ ich zarobek wzrasta przy tym znacznie szybciej, niż włożony wysiłek. Dlatego też należy zwiększać zainteresowanie materialne robotników, obsługujących większą ilość obrabiarek, w lepszym wykorzystaniu tychże i zwiększeniu wydajności każdego agregatu. I tak, w wydziale sztanc Ryskich Zakładów Elektrotechnicznych, robotnicy są premiowani za przekroczenie normy wydajności obsługiwanych obrabiarek. Przy ustalaniu normy wychodzono z założenia, iż każda obrabiarka będzie pracowała w ciągu

conajmniej 85 % czasu dnia roboczego /pozostały czas przewidziano na ustawianie i regulację obrabiarki oraz załadowanie surowca do maszyny/. Przestoje obrabiarek uwzględnia się jedynie w przypadku ich planowego remontu. Omawiane premiowanie pozwoliło na lepsze wykorzystanie maszyn. Początkowo na większości obrabiarek norma wydajności nie była wykonywana. Po okresie półrocznym przeciętna wydajność obrabiarek osiągnęła 105,5 % normy, co posłużyło za podstawę do jej podwyższenia. Wydział zaczął pomyślnie wykonywać plan produkcji zarówno globalnej jak i co jest sprawą bardzo ważną, według poszczególnych asortymentów.

Przedsiębiorstwa budowy maszyn ciężkich wykonują prace o długim okresie obróbki lub montażu maszyn /obróbka poszczególnych części turbin, koparek, ciężkich pras, agregatów itp/. Często pełny cykl tych prac jest wykonywany przez jedną brygadę kompleksową. W celu przyśpieszenia budowy maszyn, wydaje się celowe wprowadzanie, jak to uczyniono w Charkowskiej Fabryce Turbin, premiowania robotników za terminowe lub przedterminowe wykonanie pracy przez brygadę. Jest to wskaźnik konkretny i zrozumiały dla brygady.

W koszcie własnym produkcji maszyn, nakłady na surowce i materiały stanowią 55 - 60 %. Oszczędne zużycie surowców i materiałów posiada więc duże znaczenie dla rozwoju produkcji społecznej. W związku z tym, bardzo ważne zagadnienie stanowi odpowiednie zainteresowanie robotników w zmniejszeniu zużycia surowców i materiałów. Doświadczenia fabryk budowy maszyn wykazują, że oszczędność metali i narzędzi oraz racjonalne wykorzystanie sztanc często w dużym stopniu zależy od bezpośrednich wykonawców. Jednakże ta współzależność nie znajduje jeszcze dostatecznego odzwierciedlenia w płacy robotników, a w szczególności w obowiązujących zasadach premiowania. Przy premiowaniu robotników zostają uwzględnione przede wszystkim ilościowe wyniki pracy. I tak, w Ryskich Zakładach Elektrotechnicznych, wszystkie wypłacane robotnikom premie stanowią 10,4 % ich funduszu płac, w tym premie

za wskaźniki jakościowe poniżej 0,5 %. Podobny podział premii za osiągnięte wyniki ilościowe i jakościowe jest charakterystyczny dla wielu przedsiębiorstw budowy maszyn. Równocześnie robotnicy niektórych działów wykonują prace związane ze zużyciem drogich materiałów /ołów, cynk, srebro, mika i inne/ oraz prace związane ze skrawaniem metali, surowców itp. Dla pewnej części tych robotników celowe byłoby wprowadzenie samoistnych premii za oszczędność w zużyciu tych materiałów. Jednakże rozszerzeniu omawianego premiowania stoi na przeszkodzie fakt, że w wielu przedsiębiorstwach nie są ustalone normatywy zużycia materiałów. Np. w Uralskich Zakładach Budowy Turbin oraz Zakładach Budowy Maszyn Ciężkich, opracowano i wprowadzono w życie zasady premiowania robotników za osiągniętą oszczędność, w stosunku do ustalonych norm, w zużyciu stali walcowanej, materiałów fornierskich, narzędzi, elektrod, farb i lakierów, chemikalii i innych materiałów. Środki na realizację tego premiowania asygnowano z funduszów przedsiębiorstwa. Po upływie pół roku od czasu wprowadzenia omawianych zasad premiowania, premie nie zostały jeszcze wypłacone, ponieważ - po pierwsze, przedsiębiorstwa w szeregu przypadków nie posiadały zatwierdzonych normatywów zużycia materiałów dla poszczególnych stanowisk pracy lub poszczególnych operacji, a - po drugie, z braku należytej ewidencji zużycia materiałów przez poszczególne stanowiska pracy, brygady oraz przy poszczególnych operacjach.

Lepsze wyposażenie techniczne fabryk, reglamentacja procesów technologicznych, wyposażenie fabryk w narzędzia kontrolno-pomiarowe, umożliwi znormowanie zużycia znaczniejszej ilości materiałów oraz narzędzi, a w konsekwencji rozszerzenie w przyszłości grupy robotników, premiowanych według tych wskaźników. Można osiągnąć poważne efekty gospodarcze przy wprowadzeniu premiowania robotników również za zbieranie opakowań, regenerację zużytych olejów oraz za zbieranie materiałów ściernych. Zwiększenie bodźców do oszczędności materiałów będzie sprzyjało bardziej ścisłemu powiązaniu premiowania robotników z premiowaniem personelu

inżynieryjno-technicznego oraz pracowników administracyjnych.

Poważne znaczenie dla obniżenia kosztu własnego produkcji oraz zwiększenia produkcji posiada zmniejszenie braków, szczególnie w wydziałach odlewniczych, w których braki wynoszą do 10 % kosztu własnego produkcji. W związku z tym, należy zwrócić uwagę na metody ewidencjonowania wskaźników jakościowych, przy obliczaniu premii za wykonanie i przekroczenie planów produkcyjnych oraz norm wydajności. W statutach zakładowych należy przewidzieć zróżnicowanie wysokości premii przyznawanych według wskaźników ilościowych w zależności od osiągnięć jakościowych. Tak więc w zasadach premiowania hutników wydziału odlewnictwa Uralskiej Fabryki Budowy Maszyn Chemicznych zaznaczono, że ogólną wysokość premii za wykonanie i przekroczenie planu produkcyjnego obniża się o 1,5 % za każdy wytop, którego skład chemiczny posiada odchylenia od planowanego. Konieczność wprowadzenia takiego warunku została spowodowana tym, że złe jakościowo wytopy dochodziły do 75 % ogólnej ilości wytopów. Stosowanie tego warunku w ciągu dwóch lat spowodowało, że obecnie złe jakościowo wytopy stanowią zaledwie około 6 %.

Premiowanie robotników akordowych za przekroczenie norm wydajności stanowi dodatkową formę zainteresowania w poprawie wskaźników ilościowych. Dlatego też w szeregu przypadków premiowanie za ilość może wpływać na pogorszenie wskaźników jakościowych, a w szczególności na zwiększenie ilości braków, zwiększenie zużycia narzędzi, surowców, materiałów itd. W celu zwiększenia efektywności omawianego systemu premiowania, należałoby uzależnić wypłatę premii od wykonania poszczególnych wskaźników jakościowych. Zgodnie z tą zasadą, w Fabryce "Uralkabel" premię za przekroczenie norm wydajności wypłaca się tylko przy zachowaniu warunków procesu technologicznego oraz pod warunkiem nie występowania braków zawinionych przez robotników. W wyniku tego, zwiększenie wydajności pracy w tej Fabryce nie doprowadziło do wzrostu braków; przeciwnie ilość braków zmniejszyła się.

Różnicowanie wysokości premii za wykonanie wskaźników ilościowych należy stosować również w przypadkach, w których zachodzi konieczność poprawienia jakości produkcji. I tak, w kilku wydziałach Ryskich Zakładów Elektrotechnicznych wypłacane robotnikom premie za wykonanie i przekroczenie planu obniża się o 25 % w przypadku wykonania produkcji obniżonej jakości. W przypadku wykonania produkcji złej jakości, premii w ogóle nie wypłaca się. Omawiane zasady zlikwidowały przypadki wykonania produkcji obniżonej jakości. W ten sposób, przy obecnym systemie premiowania za wskaźnik ilościowy przedsiębiorstwa mogą z powodzeniem oddziaływać na zmniejszenie brakoróbstwa, podniesienie jakości produkcji oraz poprawienie innych jakościowych wskaźników pracy.

Po wprowadzeniu nowych zasad płac, ogromna większość robotników pomocniczych przedsiębiorstw budowy maszyn opłacana jest według systemu czasowo-premiowego. Rola tych robotników w działalności produkcyjnej przedsiębiorstw jest znaczna. W przyszłości ilość robotników pomocniczych wzrośnie stosunkowo nieznacznie. Dlatego też pobudzająca rola systemu premiowania robotników pomocniczych do poprawiania wyników pracy poszczególnych odcinków produkcji podstawowej, będzie wzrastała. Naszym zdaniem, należy bardziej efektywnie stosować premie dla robotników brygad remontowych /kompleksowych i wyspecjalizowanych/ za wyniki pracy brygady, obliczając je w stosunku do planowego taryfowego funduszu płac danej brygady, nie zaś w stosunku do taryfy każdego robotnika za przepracowany czas - jak to się czyni obecnie. Podziału premii pomiędzy poszczególnych członków brygady należy dokonać proporcjonalnie do faktycznie przepracowanego czasu oraz kwalifikacji robotnika. Przy takich zasadach obliczania i podziału premii, członkowie brygady będą materialnie zainteresowani w wykonaniu zaplanowanych prac w mniejszym składzie brygady, przy zwiększonej wydajności każdego robotnika.

W celu uniknięcia dowolnego obniżania ilości robotników w brygadzie, należy uprzednio określić minimalną ich ilość.

System premiowania może być efektywny jedynie w tym przypadku, gdy uwzględnia on należycie warunki organizacyjno-techniczne poszczególnych stanowisk i odcinków pracy, specyfikę obliczania i ewidencjonowania płacy zarobkowej oraz specyfikę produkcji. Dlatego też należy przyznać przedsiębiorstwom szersze uprawnienia w zakresie wyboru odcinków produkcji, na których należałoby wprowadzić premiowanie robotników, wyboru wskaźników, warunków i rozmiarów premiowania oraz kategorii robotników, którzy będą premiowani. Jednakże nie należy przy tym osłabiać jednolitości w opłacaniu i premiowaniu robotników wykonujących jednorodne prace. W tym celu, naszym zdaniem, należy wydać branżowe metodologiczne wytyczne do opracowania systemu premiowego dla najbardziej ważnych i licznych grup oraz zawodów robotników, jak również dla robotników poszczególnych przemysłów. Omawiane wytyczne mogą być opracowane przez branżowe instytuty naukowo-badawcze wespół z Instytutem Naukowo-Badawczym Pracy.

W ten sposób zmiany kierunków materialnego zainteresowania robotników dokonywane odpowiednio do zachodzącego postępu w organizacji produkcji i pracy, jak również dalsze doskonalenie systemów płac oraz metod opracowywania i stosowania systemów premiowych, będą sprzyjały dalszemu wzrostowi wydajności pracy oraz wzrostowi produkcji.

Premiowanie robotników przedsiębiorstw przemysłu lekkiego za podnoszenie jakości produkcji. x/

W okresie budowy społeczeństwa komunistycznego walka o stałe podnoszenie jakości produkcji nabiera pierwszorzędnego znaczenia. Należy zwrócić szczególną uwagę na podniesienie jakości produkcji w przemyśle obuwniczym i odzieżowym. W systemie środków zmierzających do tego celu, najważniejszymi są: właściwa organizacja obliczania zarobków oraz

x/ Przekład artykułu E.Kostrikowej p.t. "Premirowanije raboczich priedprijatii logkoj promyszlennosti za powyszenije kaczestwa produkcji", Socjalisticzeskij Trud, 1962, nr 4, s. 137-141.

materialne zainteresowanie każdego robotnika i całej załogi przedsiębiorstwa w produkowaniu wyrobów wysokiej jakości.

Uchwała Komitetu Państwowego Rady Ministrów ZSRR do Spraw Pracy i Płac oraz Wszechzwiązkowej Centralnej Rady Związków Zawodowych z dnia 15 września 1961 r. Nr 384/26 - wprowadziła premiowanie robotników akordowych w zakładach przemysłu obuwniczego i odzieżowego za wykonanie i przekroczenie planu produkcji pierwszego gatunku przez wydział, brygadę zatrudnioną przy produkcji taśmowej lub zmianę. Za wykonanie planu produkcji pierwszego gatunku robotnicy otrzymują premię w wysokości do 10 % płacy akordowej oraz za każdy ponadplanowy procent obniżenia produkcji niższych gatunków - do 0,5 % płacy akordowej. Konkretną wysokość tych premii określa kierownictwo przedsiębiorstwa po uzgodnieniu z Radą Zakładową. Premie za wysoką jakość produkcji wypłaca się pod warunkiem wykonanie planu produkcji, norm wydajności, nie przekroczenia ustalonego limitu produkcji niższych gatunków oraz przy uwzględnieniu indywidualnych wskaźników jakości produkcji. Premiowanie robotników akordowych odbywa się według zasad jednego z systemów przewidzianych w typowym statucie opłacania robotników przedsiębiorstw przemysłu lekkiego według akordowo-premiowego oraz czasowo-premiowego systemu płac.

W związku z praktycznym stosowaniem zasad premiowania robotników za jakość produkcji, w przedsiębiorstwach wyłania się szereg zagadnień o charakterze organizacyjnym oraz technicznym. Niektóre z tych zagadnień obecnie rozpatrzymy.

Dla znacznej większości fabryk obuwia, zarządy przemysłu lekkiego organizacji nadrzędnych określają przeciętny procent produkcji według poszczególnych gatunków w określonym okresie czasu. Zgodnie z tymi wskaźnikami procentowymi, przedsiębiorstwa ustalają limity produkcji obuwia według gatunków dla każdego wydziału oraz asortymentu. Wymogi technoligiczne oraz techniczne w stosunku do każdego gatunku obuwia są przewidziane w odpowiednich normach państwowych, którymi posługują się wydziały kontroli technicznej przedsiębiorstw

oraz brakarze przy określaniu gatunku wyprodukowanego obuwia.

Wysokość limitu obuwia pierwszego gatunku określa się w zależności od asortymentu obuwia, od materiału użytego na wierzchy i spody, od sposobu łączenia wierzchu ze spodem i innych okoliczności. Limity obuwia pierwszego gatunku dla poszczególnych wydziałów zostają określone w ten sposób, aby ustalone w wyniku ich przeliczenia planowe ilości każdego asortymentu, zapewniały w sumie otrzymanie przeciętnego procentu obuwia pierwszego gatunku określonego dla przedsiębiorstwa jako całości przez nadrzędną organizację gospodarczą.

Przykład. Ustalony w planie przedsiębiorstwa wskaźnik wyprodukowania obuwia pierwszego gatunku wynosi 85 %. Przyjmując to za podstawę, w zakładzie ustalono poniższe limity dla pierwszego gatunku poszczególnych asortymentów obuwia:

Asortyment obuwia	Ustalony limit I-go gatunku w %	Ilość obuwia według planu na kwartał	
		par	% do ogólnej ilości
Buty męskie wierzch i podeszwa ze skóry, modelowe	70	38.000	10
Buty męskie wierzch i podeszwa ze skóry, nie modelowe	83	133.000	35
Półbuty tekstylne na podeszwie ze skóry	88	171.000	45
Pantofle domowe	95	38.000	10
R a z e m	-	380.000	100

Sprawdzenie prawidłowości ustalonych limitów dla poszczególnych asortymentów obuwia, z punktu widzenia zachowania przeciętnego procentu planowego obuwia I-go gatunku, określonego dla przedsiębiorstwa, może być dokonane według poniższego wzoru:

$$\frac{/A.L_1/ + /B.L_2/ + / C.L_3/ + /D.L_4/}{100} = Lp$$

gdzie A, B, C i D – oznaczają planową produkcję każdego asortymentu, określoną w % do ogólnej ilości;

L_1, L_2, L_3 i L_4 – ustalone w % limity produkcji I-go gatunku dla poszczególnych asortymentów;

Lp – przeciętny procent planowy produkcji I-go gatunku w stosunku do ogólnej planowej jej ilości.

Podstawiając dane cyfrowe z naszego przykładu, otrzymamy:

$$\frac{/10.70/ + /35.83/ + /45.88/ + /10.95/}{100} = 85\ \%$$

Widzimy, iż dokonany podział limitu gatunkowości na poszczególne asortymenty obuwia, zapewnia zachowanie określonego dla przedsiębiorstwa przeciętnego procentu obuwia I-go gatunku.

Jeżeli planowa produkcja obuwia I-go gatunku ma stanowić 85 %, obuwie II-go i III-go gatunku, które w dalszym ciągu niniejszego artykułu będziemy nazywali obuwiem niższych gatunków, będzie stanowiło w przedsiębiorstwie przeciętnie 15 % ogólnej planowej ilości obuwia. W podanym przez nas przykładzie limit obuwia niższych gatunków dla poszczególnych asortymentów będzie wynosił: dla butów męskich modelowych – 30 %; dla butów męskich nie modelowych – 17 %, dla półbutów tekstylnych – 12 %; dla pantofli domowych – 5 %.

Limit obuwia niższych gatunków, ustalony dla danej partii obuwia oraz dla danego asortymentu, zostaje rozdzielony na poszczególne operacje, w zasadzie na te, przy których, ze

względów technologicznych, technicznych oraz innych nieuniknione są pomyłki oraz niedokładności w wykonaniu danej operacji jak również defekty w obróbce.

Do przyczyn zaliczenia obuwia do gatunku II-go i III-go, oprócz defektów powstałych w wydziale przygotowawczym lub przy zszywaniu obuwia, należy wymienić również defekty obróbki powstałe w wydziałach krajania skór miękkich i twardych, użycie nienależytej jakości surowca na wierzchy lub podeszwy obuwia, jak również mechaniczne uszkodzenia /zadraśnięcia/; sprawców tych defektów nie da się ustalić przy przyjmowaniu gotowego obuwia. Dlatego też przy podziale ustalonego limitu produkcji niższych gatunków obuwia na poszczególne operacje wykonywane na taśmie montażowej prac przygotowawczych i taśmie montażowej zszywania obuwia, należy uwzględnić również limity defektów dla wydziałów krajania skór miękkich i twardych oraz defektów z tytułu t.zw. "uszkodzeń mechanicznych".

Przykładowo podział limitu obuwia niższych gatunków w przypadku, gdy limit planowy obuwia niższych gatunków dla danego asortymentu wynosi 15 % stanowi:

z powodu defektów krajalni skór miękkich	-	1,0
" " " " twardych	-	0,5
" " wydziału przygotowawczego	-	2,0
zadraśnięcia i inne uszkodzenia mechaniczne	-	1,0
Razem	-	4,5 %

Dla taśmy montażowej zszywania obuwia

z powodu defektów zaciągania czubków	-	0,5
" " " zapiętek	-	0,5
" " wszycia rantu	-	2,5
" " przyszycia podeszwy	-	1,5
" " przy pozostałych operacjach	-	5,5 "
Razem	-	10,5 %
Ogółem	-	15,0 %

Ustalony limit produkcji niższych gatunków dla taśmy montażowej prac przygotowawczych, zostaje kolejno rozdzielony na podstawowe prace wykonywane na tej taśmie.
Na wszystkich taśmach montażowych należy zorganizować codzienne ewidencjonowanie jakości produkcji każdego robotnika na podstawie danych wynikających z przyjęcia gotowego obuwia. Po zakończeniu okresu obliczeniowego, podsumowuje się wyniki ilościowe produkcji niższych gatunków, wykonanej przez każdego robotnika, które następnie porównuje się z ustalonym limitem i określa się procent obniżenia lub też zwiększenia produkcji niższych gatunków przez każdego robotnika.

Na przykład, na operacji "zaciąganie czubków" robotnik obrobił w okresie obliczeniowym 25 tysięcy par obuwia. Ustalony limit obuwia niższych gatunków dla tej operacji wynosi 0,5 %. Przyjmując pod uwagę ilość obuwia obrobionego przez tego robotnika oraz ustalony dla tej operacji limit, robotnik ten, zgodnie z planem był uprawniony do wykonania nie więcej niż 125 par obuwia niższych gatunków $\frac{25.000.05}{100} = 125$

Faktycznie zaś wykonał on w tym okresie 80 par takiego obuwia.

A więc procent obniżenia produkcji niższych gatunków w stosunku do ustalonego dla tego robotnika limitu, wyniesie u niego:

$$\frac{/125 - 80/}{125} \cdot 100 = 36\ \%$$

Ogólny wzór określania procentu obniżenia produkcji niższych gatunków przez wydział lub też poszczególnego robotnika, jest następujący:

$$\frac{/N\,pl - N\,f/ \cdot 100}{Npl}$$

gdzie Npl - oznacza planową ilość produkcji niższych gatunków wyrażoną w ilości par, lub też w % do ogólnej produkcji,

Nf - faktyczną ilość produkcji niższych gatunków w parach lub też w % do ogólnej produkcji.

Komitet Państwowy oraz Wszechzwiązkowa Centralna Rada Związków Zawodowych ustaliły powołaną na wstępie uchwałą, że premiowanie robotników za podniesienie jakości produkcji, następuje za wykonanie planu produkcji I-go gatunków przez wydział, zmianę lub linię potokową oraz za określone w % obniżenie produkcji niższych gatunków w porównaniu z planem, osiągnięte również przez wydział, zmianę lub linię potokową. Procent planowy produkcji I-go gatunku, przy uwzględnieniu faktycznego wykonania asortymentowego za ubiegły okres obliczeniowy - określa się według wzoru podanego wyżej do kontroli zachowania przeciętnego planowego procentu produkcji pierwszego gatunku, zamieniając ilości planowane według każdego asortymentu, faktycznym wykonaniem.

Wyjaśnimy to na poniższym przykładzie:

Asortyment obuwia	Faktyczna produkcja		Ustalony limit produkcji I-go gatunku w %
	ilość par	% do ogólnej produkcji	
Buty męskie wierzch i podeszwa ze skóry, modelowe	38.000	9,6	70
Buty męskie wierzch i podeszwa ze skóry, nie modelowe	134.330	33,8	83
Półbuty tykstylne na podeszwie ze skóry	184.840	46,5	88
Pantofle domowe	39.930	10,1	95
Razem	397.100	100	-

Przeciętny procent planowy produkcji obuwia I-go gatunku, przy uwzględnieniu faktycznego wykonania całej produkcji, wyniesie:

$$\frac{/9,6.70/ + /33,8.83/ + /46,5.88/ + /10,1.95/}{100} = 85,3$$

W tym przypadku, planowa produkcja obuwia niższych gatunków stanowi 14,7 % /100 - 85,3/. Przypuśćmy, że faktyczne wykonanie za okres obliczeniowy obuwia I-go gatunku wynosiło 340.450 par, co stanowi w stosunku do ogólnego wykonania 88,2%

$$\frac{/340.450 \times 100/}{397.100} = 88,2$$

Przyjmując ten wskaźnik za podstawę, faktyczne wykonanie produkcji niższych gatunków, stanowi 11,8 % /100 - 88,2/, stosunkowy zaś procent obniżenia produkcji niższych gatunków przez wydział, wynosi w naszym przykładzie 19,7 %.

$$\frac{/14,7 - 11,8/ \times 100}{14,7} = 19,7\ \%$$

Dla uproszczenia dalszych przykładowych obliczeń zaokrąglamy ten wskaźnik do 20 %.

W podanym przykładzie, robotnicy linii potokowej, którzy wykonali wszystkie pozostałe warunki premiowania, otrzymują premię za stosunkowe obniżenie produkcji niższych gatunków o 20 %.

Wysokość premii za każdy stosunkowy % obniżenia przez wydział produkcji niższych gatunków, jak również za wykonanie planu produkcji I-go gatunku, może być ustalona w granicach przewidzianych uchwałą, w różnej wysokości dla ~~poszczególnych~~ operacji, w zależności od stopnia wpływu robotników na poprawienie jakości produkcji oraz do rozmiarów obniżenia produkcji niższych gatunków przy danej operacji.

Jako przykład podamy poniższe wysokości premii za wykonanie planu produkcji I-go gatunku oraz obniżenie planowej wysokości produkcji niższych gatunków

	Wysokość premii w % do płacy akordowej lub taryfowej	
	za wykonanie planu produkcji I-go gatunku	za każdy stosunkowy % obniżenia przez wydział wykonania produkcji niższych gatunków
za obniżenie produkcji niższych gatunków na swojej operacji w stosunku do limitu do 25 %	5	0,2

	Wysokość premii w % do płacy akordowej lub taryfowej	
	za wykonanie planu produkcji I-go gatunku	za każdy stosunkowy % obniżenia przez wydział wykonania produkcji niższych gatunków
za obniżenie produkcji niższych gatunków od 25,1 do 50 %	6	0,3
za obniżenie produkcji niższych gatunków od 50,1 do 100 %	8	0,4
za całkowite wyeliminowanie produkcji niższych gatunków	10	0,5

W ten sposób, robotnicy zatrudnieni przy pracach limitowanych, otrzymują w naszym przykładzie premie w następującej wysokości /w % do płacy akordowej/:

	Wysokość premii w % do płacy akordowej		
	za wykonanie planu prod. I-go gatunku	za obniżenie przez wydział produkcji niższych gatunków w stosunku do limitu	Razem
Robotnicy, którzy obniżyli na swoich operacjach produkcję niższych gatunków w stosunku do ustalonego limitu:			
do 25 %	5	4 /20x0,2/	9
od 25,1 do 50 %	6	6 /20x0,3/	12
od 50,1 do 100 %	8	8 /20x0,4/	16
Robotnicy, którzy całkowicie wyeliminowali produkcję niższych gatunków	10	10 /20x0,5/	20

Dla robotników zatrudnionych w linii potokowej przy operacjach nielimitowanych, zaleca się ustalanie premii w wysokości nieco niższej od premii dla robotników zatrudnionych przy operacjach, dla których ustalono limity.

Podane wyżej wskaźniki dotyczące obniżenia produkcji niższych gatunków, wysokości premii za stosunkowy procent obniżenia tej produkcji oraz za wykonanie planu produkcji obuwia I-go gatunku, są przykładowe.

Pomimo tej okoliczności, iż podane wyżej przykłady zaczerpnięte zostały z przemysłu obuwniczego, zasady premiowania oraz metody określania produkcji I-go gatunku według planu i faktycznego wykonania, określania stosunkowego procentu obniżenia produkcji niższych gatunków itd., mogą być wykorzystane do premiowania za jakość produkcji również w przedsiębiorstwach przemysłu odzieżowego.

24506 KPiP
1124506