

WIESŁAWA ZIÓŁKOWSKA

## DYLEMATY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

### I. WSTĘP

Świadectwa empiryczne dowodzą, że w dotychczasowych metodach i sposobach motywowania jest więcej kokieterii aniżeli przesłanek rzeczywistych i konkretnych działań na rzecz wymuszania i wyzwiania zainteresowania ludzi zatrudnianych w jednostkach uspołecznionych podwyższaniem jakości procesów pracy. Źródła tej rozbieżności tkwią głęboko w czterdziestoletniej polityce społecznej, zatrudnienia i polityce płacowej oraz nieporozumieniach interpretacyjnych wokół prawa podziału według ilości i jakości pracy, a także w generalnym niedocenianiu problemów motywowania.

Należy zaznaczyć, zwłaszcza w świetle toczącej się dyskusji na temat sposobów reformowania gospodarki i jej docelowego kształtu, że nie jest to jedyna płaszczyzna różnic interpretacyjnych. Nieporozumienia na tle prawa podziału według pracy mają jednak znacznie szerszy i groźniejszy w skutkach zasięg aniżeli mogłoby się wydawać. Względnie „bezkarnie” można wprowadzać korekty do polityki podatkowej, a nawet cenowej, organizacji gospodarki, itd. Nieporozumienia na tle prawa podziału według pracy prowadzą natomiast do pozorowanych działań i postaw pracowniczych, skutki których są długofalowe i nie podlegają szybkim zmianom.

Celowe byłoby więc zakończenie polemiki i jasne sprecyzowanie roli motywowania — jako kompleksowego i wewnętrznie spójnego procesu wymuszania i wyzwiania wzrostu wydajności, efektywności i innowacyjności pracy w gospodarce uspołecznionej — i konsekwentne jej egzekwowanie w reformowaniu gospodarki.

### II. ROLA MOTYWOWANIA W PROCESIE REFORMOWANIA GOSPODARKI

Problemy tak rozumianego motywowania w całokształcie spraw reformatorskich zajmują nieadekwatne w stosunku do roli — jako siły

sprawczej tego procesu — miejsce<sup>1</sup>. Pojawiają się one albo niejako na marginesie spraw systemowych i są wyraźnie zdominowane problematyką makroekonomiczną (wulgaryzując można powiedzieć, że leżą na zapleczu „wielkiej ekonomii”), albo jako jeden z czynników warunkujących racjonalizację zatrudnienia czy też element polityki kadrowej lub płacowej. Sytuacja ta wydaje się być skutkiem faktu, iż rozwiązywanie problemów naszej gospodarki jest wyraźnie zdominowane makroekonomicznym i centralistycznym punktem widzenia oraz olbrzymią wręcz wiarą w skuteczność technokratycznego podejścia do czynników determinujących efektywność działania przedsiębiorstw. Nic bardziej błędnego. Bez utrwalenia mikroekonomicznego punktu widzenia na racjonalność gospodarowania, w którym podstawowym elementem jest człowiek (człowiek jako jednostka o złożonych aspiracjach materialnych i pozamaterialnych, jednocześnie współwłaściciel środków produkcji i nosiciel siły roboczej; człowiek, którego coraz lepsze zaspokojenie potrzeb stanowi ostateczny cel gospodarowania) długo jeszcze szukać będziemy skutecznych sposobów reformowania gospodarki.

Tymczasem w wielu krajach bardziej od nas rozwiniętych zarówno idee płacenia za efekty, jak i dobrze pojmowanego współzarządzania załóg w sprawach produkcyjno-ekonomicznych przestały już być tylko utopijnym hasłem, lecz stały się praktycznymi rozwiązaniami przynoszącymi konkretne rezultaty. W wielu z nich motywowanie do wydajniejszej i efektywniejszej pracy stało się znaczącym źródłem bezinwestycyjnego wzrostu efektywności gospodarowania<sup>2</sup>. Tym bardziej więc, w naszych warunkach, sięgnięcie do olbrzymiego źródła rezerw, jakim jest potencjał ludzkich możliwości, jest celowe i konieczne.

Dotychczasowe świadectwa empiryczne wskazują, że chęć podejmowania wydajniejszej, efektywniejszej, obciążonej większym ryzykiem pracy nie jest w naszej rzeczywistości społeczno-gospodarczej ani prostym skutkiem pozaekonomicznego nacisku, ani odwoływania się do uczuć patriotyzmu oraz świadomości socjalistycznej. Niezadowolające efekty przynoszą również powierzchowne i wyrwykowe zmiany w sposobach materialnego motywowania ludzi do określonych zachowań w procesach pracy.

<sup>1</sup> Na znaczenie motywowania w procesie reformowania gospodarki zwracają uwagę między innymi następujący autorzy: A. Melich, *Podstawy teorii gospodarowania*, Warszawa 1985, s. 123; A. Mujżel i S. Jakubowicz, w: *Funkcjonowanie gospodarki polskiej — doświadczenia, problemy, tendencje*, Warszawa 1984, s. 16; A. Sajkiewicz, *System wynagradzania w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem* (materiały na konferencję), Poznań 1987 r.

<sup>2</sup> W Japonii na przykład mimo olbrzymiej wręcz — w porównaniu z naszą — dyscypliny formalnej pracowników nadal dominuje opłacanie oparte na ocenach indywidualnych; por. m.in. Z. Jacukowicz, *Poszukiwania motywacyjnych systemów płac w krajach socjalistycznych i kapitalistycznych*, Studia i Materiały IPPiSS 1984, z. 3,

Te doświadczenia upoważniają do postawienia wniosku, że konieczne są radykalne zmiany w systemach wymuszania i wyzwiania wyższej wydajności i efektywności procesów pracy w naszej gospodarce, zmierzające głównie do uczynienia z płacy pracowniczej w gospodarce uspołecznionej realnej kategorii ekonomicznej.

Zawarty w programie realizacyjnym drugiego etapu reformy gospodarczej zestaw instrumentów i działań stwarza szansę na wzrost przedsiębiorczości oraz innowacyjności jednostek i zespołów, lecz jej nie gwarantuje. Wszelkie rozwiązania okażą się na tyle skuteczne na ile ludzie będą musieli z nich korzystać i je realizować. Źródłem przymusu powinno być konsekwentne przestrzeganie zależności między jakością życia i pracy, tzn. że głównym czynnikiem determinującym poprawę materialnych warunków życia jednostek i zespołów musi być poprawa jakości pracy, jej wydajności i efektywności — i to przede wszystkim w gospodarce uspołecznionej.

Skuteczny proces motywowania należy więc traktować jako świadome przekształcanie zależności między potrzebami ludzi oraz jakością ich pracy w motywację do racjonalnych postaw i zachowań pracowniczych, prowadzących do wykształcenia i realizacji wspólnych celów przedsiębiorstwa i załogi<sup>3</sup>. Tak rozumiane motywowanie powinno:

— opierać się na wykształceniu i praktycznym wykorzystaniu podażotwórczej funkcji płac, której istota sprowadza się do materialnego wymuszenia zainteresowania ludzi wydajnością, efektywnością i innowacyjnością pracy w jednostkach gospodarki uspołecznionej, prowadzącego do ilościowego i jakościowego wzrostu podaży dóbr i usług.

— ujmować problem kompleksowo, traktując go we wzajemnym powiązaniu i współzależnościach z pozostałymi funkcjami kierowania w przedsiębiorstwie, a przede wszystkim planowania i organizacji;

— praktycznie wykorzystywać motywacyjne aspekty uspołecznienia zarządzania procesami produkcji.

Przedstawiona poniżej koncepcja w sposób istotny różni się od tradycyjnego podejścia do problemu motywowania. Dla wyeksponowania

<sup>3</sup> Przez motywowanie rozumie się „wpływanie na zachowanie się podmiotu działania za pośrednictwem bodźców, które przekształcone zostaną w motywy. Motywowanie polega na stwarzaniu sytuacji przymusowej albo sytuacji nęcącej przez stosowanie nagród i kar lub przez potencjalizację”; por. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1979, s. 124. J. Reykowski uważa, że „proces motywacyjny [...] jako proces regulacji [...] pełni funkcje sterowania czynnościami, tak aby doprowadziły one do osiągnięcia określonego wyniku (celu)”; por. J. Reykowski, *Teorie motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1979, s. 23 - 24. S. Borkowska określa natomiast motywowanie jako proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości dla osiągnięcia celów motywującego; por. S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985, s. 11.

tej odrębności należy wyjaśnić, że dotychczasowa polityka płacowa jest zdominowana dochodową i społeczną funkcją płac i nadal odpowiada pojmowaniu gospodarki jako jednego wielkiego przedsiębiorstwa wielozakładowego.

Główne działania podejmowane w jej obszarze zawierają przede wszystkim elementy polityki społecznej państwa oraz mają wyraźnie porządkujący i unifikujący charakter. Źródłem istotnej odmienności przedstawionej tutaj koncepcji wydaje się być również całościowe ujęcie, prezentujące spojrzenie na motywowanie jako na mechanizm uruchamiający racjonalne działanie w przedsiębiorstwie. Punktem wyjścia każdego racjonalnego procesu gospodarowania jest świadome wyznaczenie celów. Instrumentalne zabezpieczenie ich realizacji stanowią konkretne zadania i środki rzeczowe oraz finansowe i formy organizacyjne warunkujące sprawny przebieg procesów w sferze realnej. Funkcjonalną formą zabezpieczenia wykonania zadań jest natomiast motywowanie rozumiane jako proces świadomego przekształcenia zależności między wartościami ludzi i jakością procesów pracy w motywację do racjonalnych postaw i zachowań poprzez:

- wymuszanie materialnego zainteresowania pracowników osiąganymi przez przedsiębiorstwo wynikami,
- wyzwalanie aktywności pracowniczej związanej z faktycznym uspołecznieniem produkcji oraz z samą treścią pracy.

Prezentowana tutaj idea motywowania jest wytworem całokształtu stosunków społeczno-ekonomicznych. Przede wszystkim jednak jest świadomym, cierpliwym i konsekwentnym oddziaływaniem na pracowników we wszystkich obszarach kierowania przedsiębiorstwem. Oddziaływaniem dwustronnym, tzn. motywowany na zasadzie sprzężenia zwrotnego oddziałują na motywującego. Procesu tego nie można ograniczyć do pełnienia funkcji motywowania *sensu stricto*. Dotyczy on również pozostałych funkcji kierowania, a więc planowania, organizowania i kontroli. Umiejętność wykorzystania ich motywacyjnych aspektów, a w szczególności planowania i organizowania, stanowi bardzo ważne „otoczenie” samego systemu motywowania.

Wobec przedstawionego podejścia — dalece odmiennego od głęboko zakorzenionego i długotrwale panującego tradycyjnego ujmowania problemów motywowania — obawiam się, że propozycja niniejsza nie będzie cieszyć się uznaniem tych, którzy wierzą w potrzebę i możliwość automatycznych regulacji neutralizujących wyniki pracy i nie wymuszających uzyskiwania nadwyżek efektów nad nakładami przez ludzi zatrudnionych w gospodarce uspołecznionej. Jej przyjęcie wymaga ponadto odrzucenia wyidealizowanego rozumienia socjalistycznych stosunków produkcji, jako wolnych od sprzeczności i ograniczeń oraz złudnej wiary w skuteczność technokratycznego podejścia do warunków determinujących efektywność działania przedsiębiorstwa. Żaden, nawet najdoskonalszy

szy system funkcjonowania nie uruchomi mechanizmów efektywnościowych, jeżeli nie będzie opierał się na przymusie ekonomicznym kierowanym do jednostek i zespołów pracowniczych bo — cytując słowa prof. J. Pajestki — „ludzie są ułomni i bez wymuszeń ekonomicznych będą trwać na wygodnych pozycjach, ze szkodą dla całego społeczeństwa”<sup>4</sup>.

### III. PODAŻOTWÓRCZA FUNKCJA PŁAC

Wszelkie badania opinii społecznej wskazują, że główną siłą motoryczną zachowań ludzi w pracy jest płaca. W firmach polonijnych i prywatnych ta funkcja płac nie budzi żadnych wątpliwości, a jej skuteczność w obszarze wydajności i efektywności procesów pracy jest bardzo widoczna. W jednostkach gospodarki uspołecznionej natomiast w praktyce przypisuje się płacy przede wszystkim funkcję dochodową, w najmniejszym stopniu natomiast wykorzystuje się jej podażotwórcze oddziaływanie. Tymczasem każdy pracownik, nie tylko zakładu prywatnego czy polonijnego, prowadzi własny rachunek opłacalności określonego postępowania w procesie pracy<sup>5</sup>. Podstawą tego rachunku jest uznanie, że wynik działania (pracy) jest użyteczny dla niego samego, zaspokaja jego potrzeby i aspiracje i że najskuteczniejszym sposobem jego osiągnięcia jest taka, a nie inna praca. Jeżeli wystarczy dla „względnie dobrego życia” przeciętna praca jednostek i zespołów, to taką pracę ludzie realizują na swoich stanowiskach.

Niewątpliwie również w jednostkach uspołecznionych płace są główną siłą motoryczną ludzkich zachowań w procesie pracy. Problem sprowadza się do takiego ich wykorzystania, aby wymuszały zainteresowanie ludzi wydajnością, efektywnością i innowacyjnością pracy, prowadzącą do ilościowego i jakościowego wzrostu podaży dóbr i usług. Chodzi więc o wykształcenie i praktyczne wykorzystanie podażotwórczej funkcji płac.

Wykształcenie podażotwórczej funkcji płac wymaga jednoznacznego odejścia od tradycyjnej interpretacji prawa podziału według pracy, która stała się podstawą opłacania głównie lub jedynie (w przypadku gdy premia ma charakter automatyczny) wymagań stanowiska pracy, tj. faktu podjęcia pracy na danym stanowisku w przedsiębiorstwie uspołecznionym<sup>6</sup>. U podstaw funkcji podażotwórczej — nastawionej na wzrost

<sup>4</sup> Por. J. Pajestka, *Koncentracja* (głos w dyskusji), *Życie Gospodarcze* 1985, nr 48.

<sup>5</sup> M. Nasiłowski uważa, że można i trzeba rozwijać postawy ideowe, ale nie można zapominać, że społeczeństwo w swej olbrzymiej większości składa się z jednostek, które kierują się własnym interesem. Interes ekonomiczny jest siłą napędową działalności gospodarczej człowieka; por. M. Nasiłowski, *Socjalistyczny system gospodarowania w Polsce*, Warszawa 1987, s. 46 - 71.

<sup>6</sup> Najtrudniejszym problemem w sferze skuteczności praktycznego stosowania prawa podziału według pracy wydaje się być umiejętność oceny pracy w dwóch jej aspektach: metod oceny tylko wymagań stanowiska pracy i metod oceny ja-

ilościowy i jakościowy produkcji — leży bowiem opłacanie nie tylko wymagań stanowiska, lecz głównie efektów pracy konkretnego pracownika, w których znajdują odbicie jego zdolności innowacyjne, zaangażowanie, a więc faktyczne, a nie wymagane nominalne predyspozycje.

Zasadnicze różnice między tradycyjną — bodźcową funkcją płac a proponowaną funkcją podaźotwórczą, można sprowadzić do:

#### TRADYCYJNE PODEJŚCIE

#### PROPOZYCJA PODAŻOTWÓRCZEJ FUNKCJI PŁAC

##### a) w zakresie interpretacji pojęcia ilości i jakości pracy

kryterium ilości — czas pracy, wydajność, efektywność

kryterium ilości — czas pracy, w odniesieniu do akordu — wydajność

kryterium jakości — wymagania stanowiska pracy.

kryterium jakości - wymagania stanowiska zweryfikowane przez ocenę efektów,, w których znajdują odbicie predyspozycje, zdolność innowacyjna i zaangażowanie konkretnego pracownika.

##### b) w zakresie narzędzi realizacji prawa podziału według pracy

kryterium ilości — różne formy płac, nadwyżki akordowe i premie

kryterium ilości — czasowe lub akordowe formy płac.

kryterium jakości — system taryfowy oparty na wartościowaniu wymagań stanowiska i dodatki.

kryterium jakości — wartościowanie konkretnej pracy danego pracownika, dodatki i premie.

kości procesu pracy. Trudność wynika nie tylko z technik, lecz również — a może nawet przede wszystkim — z faktu różnic w interpretacji jakości pracy. Jakość pracy jest opisywana przez zespół cech organizacyjno-technicznych determinujących charakter nakładów, takich jak: złożoność pracy (wynikające z niej umiejętności i kwalifikacje), odpowiedzialność, uciążliwość oraz warunki pracy; por. m.in. Z. Jacukowicz, *Płace w zakładzie pracy*, Warszawa 1985, s. 8-9.

Można pojmować jakość jako miernik syntetyczny obejmujący zespół wszystkich cech charakterystycznych. Wyrazem takiego podejścia jest traktowanie jakości pracy, jako wartości społecznej, wynikającej z jednostkowej, scalonej satysfakcji materialnej i niematerialnej, uwarunkowanej przez kwalifikacje i predyspozycje do dobrej pracy oraz przez osiągnięte efekty pracy, ale również przez warunki materialne i społeczne środowiska pracy, dostosowane do aktualnych społecznych standardów jakości pracy; por. M. Olędzki, *Zatrudnienie i jakość pracy, ze stanowiska nauki o polityce społecznej*, Warszawa 1985, s. 180.

Potoczne rozumienie jakości pracy wyraża osiągnięty efekt pracy w formie dobra dla usług oraz sposób wykonywania pracy, czyli poprawność zachowania się człowieka w procesie pracy, przestrzeganie zasad techniczno-organizacyjnych oraz zasad współpracy; por. W. Szubert, *Jakość i efektywność pracy*, Studia i Materiały IPPiSS 1977, z. 17, s. 5-6.

## c) w zakresie roli płacy zasadniczej i premii

płaca zasadnicza jest określona przez wymagania stanowiska pracy, pracownicy zatrudnieni na jednoimiennych i zbliżonych stanowiskach mają jednakowe stawki płacy.

— płaca zasadnicza jest miarą względnie trwałych elementów aktywności zawodowej pracownika — odzwierciedla wymagania stanowiska i efekty pracy, występuje duże zróżnicowanie stawek dla jednoimiennych i zbliżonych stanowisk pracy.

premia — jest najczęściej automatycznym dodatkiem do płacy zasadniczej, licznym od niej procentowo.

— premia — jest narzędziem elastycznego reagowania na bieżące zmiany jakości pracy, nie jest powiązana procentowo z płacą zasadniczą.

## d) w zakresie roli i charakteru wartościowania

wartościowanie — metodą UMEWAP polegającą na ocenie nominalnych wymagań stanowiska.

wartościowanie podmiotowe.

ma na celu porządkowanie proporcji płacowych w skali całej gospodarki.

ma na celu głównie wymuszanie zainteresowania ludzi wyższą wydajnością, efektywnością i innowacyjnością pracy.

## e) w zakresie zgodności z kryterium efektywności działania

prowadzi do utożsamiania nakładów z efektami

prowadzi do weryfikowania nakładów przez efekty.

## IV. ŚRODKI REALIZACJI PODAŻOTWÓRCZEJ FUNKCJI PŁAC W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wydaje się, że praktyczna realizacja podażotwórczej funkcji płac w przedsiębiorstwie powinna opierać się na:

— wartościowaniu nie stanowiska pracy, lecz pracy konkretnego pracownika zatrudnionego na określonym stanowisku w danych warunkach materialnych i społecznych;

— uczynieniu z płacy zasadniczej podstawowej miary aktywności zawodowej pracownika, w miejsce dotychczasowej płacy stanowiącej ekwiwalent za podjęcie pracy w gospodarce uspołecznionej;

— traktowaniu premii i nagród jako instrumentów doraźnego, szybkiego i silnie bodźcowego reagowania na bieżące zmiany Jakości pracy jednostek i zespołów pracowniczych.

Przyjęcie podmiotowego wartościowania pracy, jako podstawowego instrumentu realizacji podażotwórczej funkcji płac w przedsiębiorstwie oraz głównego elementu systemu motywowania, oznacza więc całkowi-

cie odmienne podejście do problemu oceny pracy. Oznacza bowiem sprowadzenie zasad wartościowania do podstawowego stanowiska pracy, na którym zatrudniony jest konkretny pracownik.

Przez podmiotowe wartościowanie pracy rozumie się więc ocenę jakości pracy przez pryzmat wymagań, jakie praca stawia człowiekowi i osobistego wkładu pracy (predyspozycji, zaangażowania, zdolności innowacyjnej itd.) ponoszonego w konkretnych warunkach materialnych i społecznych<sup>7</sup>. Ocena indywidualna procesu pracy konkretnego pracownika staje się więc jednym z kryteriów wartościowania pracy obok kryteriów związanych z wymogami stanowiska pracy. Główne cele tak rozumianego wartościowania pracy polegają na:

- wymuszaniu zainteresowania pracowników podwyższaniem jakości pracy;
- wyeliminowaniu przypadkowości decyzji płacowych poprzez ustalenie względnie obiektywnych kryteriów różnicowania wynagrodzeń;

<sup>7</sup> Brak jest jednolitej definicji wartościowania pracy. Sprecyzowanie treści tego pojęcia zależy głównie od funkcji jakie ma ono pełnić. Najczęściej przyjmuje się, że głównym celem wartościowania jest zgodne z podziałem według ilości i jakości pracy, łączenie pracy z płacą. M. Kabaj określa wartościowanie jako proces systematycznej analizy, oceny treści pracy w celu ustalenia jej miejsca w hierarchii różnych prac dla potrzeb wynagradzania. Elementami wartościowania są: metody wartościowania, siatki płac i tabele płac; por. M. Kabaj, *System motywacji i płac w reformie gospodarczej*, Warszawa 1984, s. 79. Pojęcie to jest również przedmiotem zainteresowania innych, autorów; zob. m.in.: *Metody wartościowania pracy*, Warszawa 1979, s. 20; S. Smoleński, *Place pracowników umysłowych w przemyśle okrętowym*, Gdańsk 1972, s. 55; M. Olędzki, *Zatrudnienie społecznie racjonalne. Propozycje współdziałania*, Warszawa 1985, s. 83. Cechą wspólną tych definicji jest ich statyczny, systematyzujący charakter. Obok wartościowania używa się również określeń taryfikacja, kwalifikowanie i ocena pracy.

Tradycyjne określenie „taryfikacja” jest związane z dotychczasowym sposobem wykorzystania wartościowania dla celów taryfikacji pracy. Centralnie ustalone taryfikatory kwalifikacyjne zawierały zestaw wszystkich zawodów i prac występujących w danej branży oraz precyzowały wymagania stawiane pracownikom, w zakresie umiejętności i kwalifikacji. Taka taryfikacja pracy — jednolita dla całej branży — służyła głównie ustaleniu proporcji płacowych w danej gałęzi. Zakładano ponadto, że ma ona służyć również ustalaniu proporcji płacowych w całej gospodarce. Oznaczało to, że proporcje stawek płac zasadniczych powinny w zasadzie określać ostateczne proporcje płac. Wszystkie dopłaty i premie miały mieć charakter tylko uzupełniający. Doświadczenie dowiodło jednak, że pełnienie tej funkcji przez taryfikatory w praktyce gospodarczej jest mało realne. Potwierdza to między innymi analiza struktury i poziomu płac w latach 1979-1981 w czterech poznańskich zakładach: „Goplana”, „Centra”, „Romet” i „Stomil”, która dowodzi słabego wpływu relacji wynagrodzeń zasadniczych w systemie taryfowym na kształtowanie się relacji rzeczywistych wynagrodzeń całkowitych oraz przypadkowości w zmianach tych relacji; zob. *Czynniki i mechanizmy różnicowania płac i dochodów pozapłacowych w przemyśle* (opracowanie w ramach problemu międzyresortowego MR. III. 4 „Człowiek i praca”, pod kier. M. Przedpełskiego), Poznań 1985, s. 21.

- optymalnym dostosowaniu struktury płac i zatrudnienia do potrzeb przedsiębiorstwa;
- poprawie atmosfery pracy poprzez zwiększenie komunikatywności zasad różnicowania wynagrodzeń.

Przeciwnicy tej koncepcji stoją na stanowisku, że

- aktywności zawodowej pracownika nie można wartościować a priori, ponieważ może ona różnić (zmieniać) się w czasie. Nie uwzględniają oni jednak faktu, że skoro deklarujemy płacenie za predyspozycje, zaangażowanie, zdolności innowacyjne to nie mogą być one wyłączone z podstawowego instrumentu motywowania jakim jest płaca zasadnicza;
- ocena samych wymagań stanowiska pracy jest bardziej zobiektywizowana i daje większą możliwość wykorzystania równości miary. Wydaje się jednak, że większa skuteczność odpersonifikowanej oceny w obszarze równości miary jest tylko pozorna, ponieważ rzeczywiste proporcje wynagrodzeń znacznie odbiegają od układu taryfowego (układu opartego na ocenie tylko wymagań stanowiska pracy). Ponadto, jeżeli równość miary oznacza, że wszystkim tym, którzy wykonują identyczną pracę przysługuje równy dochód, to o równości w sferze płac możemy mówić przede wszystkim jako o tendencji. Dążenie do równości w sferze zarobków polega więc na eliminowaniu różnic rażących, nie znajdujących akceptu społecznego, względnie nie mających obiektywnego uzasadnienia.

Podażotwórcza rola płac opiera się więc na praktycznym wykształceniu i wykorzystaniu zależności między szeroko rozumianą aktywnością zawodową (przedsiębiorczością) oraz wartościami materialnymi, których głównym wyrazem powinno być wynagrodzenie za pracę. Miara tej aktywności nie są jednak nominalne wymagania stanowiska, lecz nakłady pracy zweryfikowane przez efekty.

Tego wyraźnie efektywnościowego nastawienia brakuje niestety metodzie UMEWAP<sup>8</sup>. U podstaw jej leży bowiem założenie, że wycenia się stanowiska (a nie konkretną pracę wykonywaną na danym stanowisku) przy założeniu dobrej jakości pracy i rytmiczności oraz właściwego napięcia. Jednoznacznie formułuje się, że liczba punktów powinna być związana z dobrym standardem pracy. Zakłada się niejako, że rozwiązany jest problem szeroko rozumianej jakości procesów pracy, który w metodzie wartościowania podmiotowego stanowi główny jej cel.

<sup>8</sup> W 1987 r. zarządzeniem nr 29 Min. Pracy, Płac i Spraw Socjalnych z 11 IV 1987 r. wprowadzono jako wiodącą metodę UMEWAP-88. Różni się ona od metody UMEWAP-85 głównie wyższą o 30 punktów maksymalną oceną oraz małymi zmianami w rozłożeniu wag punktowych (złożoność wyższa o 15 punktów, odpowiedzialność o 5 punktów, uciążliwość o 10 punktów); por. *Uniwersalna metoda wartościowania pracy — UMEWAP-85*, Służba Pracownicza 1986, nr 6; *Metoda wartościowania pracy UMEWAP-87*, w: *Reforma Gospodarcza*, dodatek do Rzeczpospolitej 1987, nr 103.

Zdaniem autora, przyczyna niskich efektów gospodarowania nie tkwi w braku uporządkowania i ujednolicenia kryteriów ocen pracy, lecz głównie w niskiej jej jakości, wydajności, efektywności i innowacyjności. Źródła wymuszania zainteresowania podwyższeniem jakości pracy tkwią natomiast przede wszystkim w upodmiotowionym wartościowaniu praktycznie realizowanych procesów pracy. Jest ono punktem wyjścia racjonalnej polityki płacowej, kadrowej i zatrudnieniowej, tworząc wewnętrznie spójny mechanizm, który wykorzystuje indywidualne różnice w aktywności zawodowej pracowników jako siłę motoryczną wzrostu jakości pracy<sup>9</sup>.

W naszej sytuacji gospodarczej, gdy niska jakość faktycznie świadczonej pracy stanowi istotną barierę rozwoju kraju, wyolbrzymianie dążeń unifikujących i porządkujących, nie znajduje uzasadnienia z bardzo wielu względów, które podsumowując można sprowadzić do:

— niezgodności z mikroracjonalną działaniami przedsiębiorstw opartą na rachunku ekonomicznym, optymalizującą a nie utożsamiającą nakłady z efektami;

— niezgodności z dążeniami do wzbogacenia pracy indywidualnej oraz wprowadzaniem zespołowych form pracy, w których opłaca się nie nakłady pracy lecz konkretne jej efekty;

— niezgodności z charakterem rynku pracy — wycena i opłacanie nominalnych wymagań stanowiska mogłaby jedynie mieć miejsce w sytuacji rynku nabywcy, na którym pracodawca wybiera sobie pracowników i dyktuje wszystkie warunki pracy. W zakresie produkcji materialnej mamy natomiast do czynienia nie z wyborem pracownika, lecz z dostosowaniem rzeczywistych zakresów pracy do predyspozycji konkretnego człowieka, do jego chęci, a nawet niechęci do pracy. Praca ludzi zatrudnionych na jednoimiennych lub zbliżonych stanowiskach może więc przynosić przedsiębiorstwu dalece odmienne efekty, które muszą znaleźć odzwierciedlenie w dużym zróżnicowaniu wynagrodzeń, w tym również, a nawet przede wszystkim — w płacy zasadniczej.

Wobec niezadowolających efektów reformowania gospodarki wydaje się, że nie ma alternatywy dla wyraźnie podaźotwórczej funkcji płac, opartej głównie na podmiotowym wartościowaniu konkretnej pracy. Konsekwentnie realizowana podaźotwórcza funkcja płac służy bowiem umacnianiu stosunków produkcji poprzez:

<sup>9</sup> W praktyce ludzie zatrudnieni nawet na dwóch jednoimiennych lub zbliżonych stanowiskach w równym czasie mogą być w różnym stopniu obciążeni pracą i świadczyć pracę o zróżnicowanej skuteczności i efektywności. Problem ten porusza m.in. H. Leibenstein. Jego zdaniem indywidualne różnice sprawności są prawdopodobnie większe niż różnice między przedsiębiorstwami kapitalistycznymi. Różnica między najlepszym a najstarszym robotnikiem kształtuje się często jak cztery do jednego; por. H. Leibenstein „Efektywność X” versus efektywność alokacyjna, w: *Ponad ekonomią*, Warszawa 1985.

— wzrost jakości procesów pracy dzięki wymuszaniu przedsiębiorczości poprzez znaczne różnicowanie wynagrodzeń w zależności od faktycznej jakości realizowanych procesów pracy;

— ograniczenie fluktuacji — znaczny wzrost wynagrodzenia będzie w takim samym stopniu możliwy poprzez efektywną pracę w danej jednostce jak i przez zmianę miejsca pracy. Dobry pracownik powinien osiągać adekwatne do przynoszonych efektów wynagrodzenie, bez względu na to czy pracuje w przedsiębiorstwie uspołecznionym, polonijnym czy prywatnym;

— uruchomienie automechanizmów zmian normoobsad poprzez zwiększenie zainteresowania pracowników wzbogacaniem pracy indywidualnej. Gwarantowanie w płacy zasadniczej opłacenia rozszerzonego zakresu obowiązków, zintensyfikowanej pracy — a więc pracy wzbogacanej w porównaniu z tradycyjnie określonymi wymaganiami stanowiska — wydaje się być jedyną drogą istotnych zmian normoobsad.

## V. ZAKOŃCZENIE

Skuteczna realizacja podażotwórczej funkcji płac wymaga kompleksowego i spójnego mechanizmu motywowania ludzi w przedsiębiorstwie uspołecznionym.

Dominujące w praktyce odrębne i niejako niezależne traktowanie zagadnień związanych z przeglądem kadr, racjonalizacją zatrudnienia, tworzeniem rezerw kadrowych, atestacją stanowisk, wartościowaniem pracy, prowadzi do szeregu pozorowanych i nieskutecznych działań. Mamy więc kierowników, którzy na stanowiskach kierowniczych się nie sprawdzają, dokonujemy podwyżek nie uwzględniając efektów pracy pracownika (lub uwzględniając je w znikomym stopniu), nie ma więc związku między oceną pracownika i jego płacą, tworzymy rezerwy kadrowe, a nie mamy możliwości wyboru kadr kierowniczych, uspołeczniamy procesy zarządzania, ale pracownicy nie znają celów działania przedsiębiorstwa itp. Bardzo istotne jest więc stworzenie modelu motywowania nie tylko wykorzystującego, lecz wręcz opartego na powiązaniach poziomych między jego elementami i konsekwentne jego wdrażanie w praktyce.

Poczucie realizmu każe ponadto pamiętać, że konieczne jest ciągłe doskonalenie sposobów motywowania<sup>10</sup>. Nie ma bowiem nic bardziej błęd-

<sup>10</sup> B. Gliński zwraca uwagę, iż kierując się koncepcją czterech podstawowych funkcji zarządzania można by sądzić, że motywowanie powinno reprezentować w przybliżeniu 1/4 obszaru działalności kierowniczej i taką samą część obszaru zainteresowań obsługujących ją nauk. Tymczasem od zakończenia II wojny światowej, rola motywowania (podobnie jak planowania) nieustannie wzrasta, a w najnowszych amerykańskich podręcznikach podstaw zarządzania, motywowaniu poświęca się około 1/3 zawartości; por. B. Gliński, *Zarządzanie w gospodarce socjalistycznej*, Warszawa 1984, s. 176 - 180.

nego niż skokowe, powierzchownie i wrywkowe traktowanie motywowania.

Przy czym należy zaznaczyć, że nie ma rozwiązań idealnych. Sytuacja w obszarze motywowania w każdym przedsiębiorstwie jest specyficzna. Nie może być więc żadnej czarodziejskiej formuły, która by pozwoliła na jednolite rozwiązanie problemu motywowania we wszystkich przedsiębiorstwach. Możliwe i celowe, a nawet konieczne wydaje się być jednak, wskazanie kierunków działań — co próbowano w niniejszym referacie uczynić.

Podjmując próbę oceny skuteczności motywowania należy uwzględnić specyfikę zjawisk, które leżą w obszarze jego regulacji. Żadne oceny wartościujące odniesione do teoretycznych, idealnych wzorców nie mogą być wiarygodne. Wydaje się, że praktyczna ocena skuteczności motywowania może opierać się na następujących kryteriach:

- skutki w sferze realnej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa w dłuższym okresie czasu, (co najmniej 3 lata),
- ocena w obszarze logiki i spójności systemu,
- prawidłowość związku między efektami działalności przedsiębiorstwa i wysokością wynagrodzeń pracowników,
- zakres akceptacji przez załogę,
- zmiany w strukturze i jakości kadr,
- zmiany w strukturze i relacjach płac między poszczególnymi grupami zawodowymi.

Należy podkreślić, że skuteczność podażotwórczej funkcji płac jest zdeterminowana z jednej strony działaniami wewnętrznymi w przedsiębiorstwie, z drugiej całością systemu społeczno-gospodarczego i stopniem jego nastawienia na racjonalność ekonomiczną. Realizacja podażotwórczej funkcji płac wymaga więc wykształcenia spójnej i kompleksowej koncepcji motywowania w przedsiębiorstwie.

Na realną siłę podażotwórczą płac wpływa jednak szereg czynników, które leżą poza sferą oddziaływania przedsiębiorstw. Jej praktyczne urzeczywistnienie wymaga więc również:

- rozsądnej polityki dochodowej, która nie będzie koncentrowała ludzi głównie lub jedynie na podziale dóbr i usług, lecz przede wszystkim na ich tworzeniu;
- umocnienia pieniądza. Silny ustabilizowany pieniądz zachęca do jego pozyskania i gromadzenia, zapewnia wzrost poziomu życia i ułatwia zabezpieczenie na przyszłość. Tym samym podnosi on znaczenie płacy jako środka pobudzającego aktywność ludzi do realizacji potrzeb wyższego rzędu i wyboru struktury konsumpcji. Pieniądz zdeprecjonowany natomiast nie zachęca ani do jego poszanowania, ani do podejmowania wysiłków dla jego pozyskania;
- dobrego rynku dóbr konsumpcyjnych, który gwarantowałby suwerenność nabywcy i stały dostęp do satysfakcjonujących go dóbr. Sła-

by rynek powoduje, że pewne wartości (cele) są dla większej liczby ludności nieosiągalne, a tym samym nie są w stanie mobilizować aktywności zawodowej;

— stworzenia takich reguł gry ekonomicznej, aby zdobywanie pieniędzy i dobrobytu w sposób legalny i pożyteczny było zawsze dostępne, a nawet łatwiejsze i szybsze niż w sposób społecznie naganny. Obecnie — w przeświadczeniu społecznym — uczciwa praca nie jest środkiem, za pomocą którego można osiągnąć sukces materialny. Skuteczniejszy w tym obszarze jest spryt, cwaniactwo, nieuczciwość, manipulowanie i „układy”. W przedstawionej sytuacji skuteczność nawet dobrych systemów motywowania pozostanie zawsze ograniczona.

## DILLEMMAS OF METHODS OF MOTIVATING THE EMPLOYEES OF A STATE ENTERPRISE

### Summary

A set of instruments and undertakings contained in the implementation programme of the second stage of the economic reform creates a chance for the growth of enterprising and innovative activity of individuals and groups. However, there are no guarantees that it will be so. All the solutions will turn out efficient only to the extent to which the employees will have to use and implement them. The source of compulsion should lie in practical and consistent observance of the dependence between the quality of life and work. A main factor determining the improvement of living conditions of people must be the improvement of the quality of work, its productivity and efficiency, mostly in the socialized sector of economy.

An efficient process of motivating should be treated as a conscious transformation of dependencies between needs and aspirations of people on the one hand and the quality of work on the other into their motivation to show rational attitudes and behaviours which would lead to the formation and implementation of common aims of an enterprise and its crew.

Motivating conceived in the above way should: 1) be based on the formation and practical exploitation of supply-creating function of pay. The essence of that function can be reduced to making people materially interested in efficient work in the socialized sector, what in turn would result in the growth of quality and quantity of goods and services. The pay in the socialized sector should become a real economic category instead of its „embarrassing value” of today; 2) approach the problem in a complex way, considering it in its interrelations with and dependencies on other managerial functions in an enterprise, especially planning and organizational functions; 3) make a practical use of motivation aspects of socializing the management of production.

The above conception differs radically from a traditional approach to motivation. To expose that difference one should say that the actual pay policy is dominated by income and social function of pay and corresponds with conceiving the economy as one big multifactory enterprise.