

WACŁAW JARMOŁOWICZ

SYSTEM PŁAC PRZEDSIĘBIORSTWA
W ZARZĄDZANIU NIEPARAMETRYCZNYM
JAKO CZYNNIK SAMOUTRWALANIA
NIERÓWNOWAGI POPYTOWEJ

I

Wspólnym i wyjściowym założeniem każdego spośród wyróżnianych systemów zarządzania gospodarką socjalistyczną, jest uznanie konieczności i celowości stosowania bodźców materialnego zainteresowania. Stąd też w systemy te wmontowane są zachęty materialne dla załóg i kierownictw socjalistycznych przedsiębiorstw. Z odmienności kryteriów oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw — właściwej systemom zarządzania — wynikają różne już jednak cele i skutki ekonomiczne stosowanego układu zachęt. W systemie zarządzania cechującym się w kierowaniu działalnością przedsiębiorstwa i organizacji gospodarczych przewagą narzędzi dyrektywnych, to jest w systemie nieparametrycznym, powiązanie układu bodźców kierownictwa i załogi z dochodem podmiotu zarządzanego i miernikami oceny pracy, podporządkowane jest wykonaniu i ewentualnie przekraczaniu bezpośrednio ustalonych przez podmiot zarządzający — i rozliczanych w okresach krótkich — rzeczowych i wartościowych zadań planu.

System zachęt materialnych, jako szczególnie istotny element całego systemu zarządzania, tworzy w przedsiębiorstwie sposób zasilania w fundusz płac i występujące poza nim fundusze premiowe oraz zestaw instrumentów polityki płac regulujących proporcje ich podziału między zatrudnionych. Płace, jako najważniejsza forma dochodów pracowników za pracę a równocześnie określony element kosztów własnych przedsiębiorstwa, są z jednej strony stymulanta zachowań pracowniczych, a z drugiej — przynajmniej potencjalnie — parametrem wyboru ekonomicznego dokonywanego przez kierownictwo przedsiębiorstwa w zakresie racjonalnego gospodarowania czynnikiem ludzkim. Z dochodowo-kosztowego charakteru płacy wynika więc zarazem, i już a priori, możliwość sprzeczności

między racjonalnością ekonomiczną nakazującą minimalizację kosztów produkcji, a w tym i kosztów pracy żywej, a dążeniami pracowników do zwiększania dochodów. Ujawnianiu się tej antynomii sprzyja w warunkach gospodarki socjalistycznej brak zasadniczego (klasowego) przeciwieństwa interesów ekonomicznych kierownictwa i załogi przedsiębiorstwa. W skutkach stwarza to w mikroskali, potencjalną skłonność do maksymalizacji funduszu płac. Sprzeczność tę łagodzą, i przeciwdziałają wymienionej tendencji, metody regulacji funduszu płac i zasady wynagradzania ustalone na szczeblu makroekonomicznym, mające na celu dopuszczenie do takiego wzrostu płac pracowników i zespołów pracowniczych, który uzasadniony jest efektami pracy uznanymi za społecznie pożądane. Całkowite usunięcie tej sprzeczności nie wydaje się ani możliwe, ani celowe. Przeciwnie, brana musi być ona pod uwagę przy konstrukcji każdego systemu zarządzania i związanego z nim systemu bodźców. Problemem do rozwiązania pozostaje natomiast kwestia, w jaki sposób efekty pracy uznawane będą za społecznie przydatne, a poniesione na nie nakłady pracy uzasadnione wymaganiami racjonalności ogólnospołecznej. Kwestia ta, szczególnie też istotna z punktu widzenia efektywnego wykorzystywania zasobów pracy i w rezultacie także procesu kształtowania się równowagi gospodarczej, rozwiązywana jest w różnych systemach zarządzania w sposób jakościowo odmienny. Jak wskazują też doświadczenia i literatura przedmiotu, związana z ukształtowanym i funkcjonującym systemem nieparametrycznym, system ten z odpowiadającymi mu rozwiązaniami motywacyjnymi nie umożliwia w zadowalającym stopniu uruchomienia intensywnych czynników rozwoju. Co więcej, występujące w nim ograniczenia motywacyjnej skuteczności mechanizmu podziału w przedsiębiorstwie przyczyniają się faktycznie, w zespole innych przyczyn, do utrwalenia się nierównowagi typu popytowego. Nie zмирając do wyczerpującego ujęcia, zwróćmy więc uwagę na niektóre tylko, spośród stwierdzanych i utrzymujących się — mimo ewolucji samego systemu nieparametrycznego — ograniczeń efektywnościowych związanych z systemem płac w przedsiębiorstwie.

II

Dopływ funduszu płac do przedsiębiorstwa, stanowiącego w nim podstawowe źródło wynagrodzeń za pracę, uzależniony jest w systemie nieparametrycznym od stopnia wykonania planu produkcji. Rozmiary tego funduszu mają przede wszystkim zaspokoić potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystywanych do wykonania planów nakładów pracy żywej. Regulując w sposób bezpośredni dopływ środków rzeczowych i finansowych, w tym i funduszu płac, centrum określa tu również, obok stawianych zadań, także zakres i sposoby opłacania siły roboczej. Ustalane

są więc zasady i kryteria kształtowania indywidualnych oraz grupowych form wynagrodzeń. Instrumentami bezpośredniej regulacji są zaś przede wszystkim system taryfowy oraz zasady premiowania. Wyznaczanie taryfowych stawek płac podstawowych (przybierających w zależności od sposobu pomiaru konkretnej pracy bądź elementarne formy płac podstawowych, bądź akordowych) ma za swe główne zadanie zróżnicowanie wynagrodzenia w zależności od jakościowych cech pracy i potencjalnych ilościowych zakresów jej wykonywania. Stawki te uwzględniać mogą również znaczenie i wagę przypisywane różnym rodzajom prac (gałęziom przemysłu) w realizowanej strategii wzrostu gospodarczego.

Podstawowym z kolei zadaniem konstruowanych systemów uzupełniających formy płac elementarnych¹, to jest systemów premiowych, jest w istocie dodatkowe pobudzanie motywów dochodowych pracowników oraz wyróżnianych — ze względu na miejsce i rolę w procesie produkcji — grup pracowniczych do wykonywania zadanego stopnia planu i jego przekraczania. W konstrukcji systemów premiowania, wykorzystywane są przy tym — w większym stopniu aniżeli w zakresie płac zasadniczych — możliwości nie tylko „nagradzania” za wykonanie planu, lecz również „karania” za jego niewykonanie. Uwzględnia się tu również, z reguły, zróżnicowane możliwości pomiaru wkładu różnych grup pracowniczych w zakresie wykonania planu i charakter wpływu ich pracy na całokształt ostatecznych wyników działalności. Tak więc, w świetle podstawowych funkcji stosowanych instrumentów polityki płac, względnie „stała” część płac podstawowych różnicuje potencjalne wynagrodzenia zatrudnionych w ujęciu pionowym (to jest w zależności od rodzaju pracy i indywidualnej efektywności jej wykonania) oraz w przekrojach poziomym (zależnie i od charakteru pracy i miejsca oraz warunków jej wydatkowania). Premie za wykonanie planu zmieniać z kolei mogą w pewnym założonym zakresie, zarówno proporcje w wewnętrznej strukturze płac podstawowych (poprzez relacje części „ruchomej” do płac zasadniczych), jak i między przedsiębiorstwami (według stopnia spełnienia zadań planu). Stopień zbieżności między planowymi założeniami centrum w zakresie polityki płac a ostatecznym ukształtowaniem się wielkości funduszu płac oraz poziomu i proporcji płac efektywnych (to jest całkowitych i ostatecznych) uzależniony jest jednak w rzeczywistości nie tylko od bezpośrednich metod stosowanych przez centrum i ich skuteczności, lecz również i od oddolnego mechanizmu podziału kształtującego się w przedsiębiorstwie. Uwzględnia on zwłaszcza poziom pobudzenia i kierunki ostatecznego ukształtowania się motywów dochodowych pracowników i ich grup w postaci zespołu reakcji postaw i zachowań na stosowane narzędzia podziału. Z pewnym uproszczeniem, można więc zauważyć², iż poziom

¹ A. Melich, *Podstawy teorii płac w socjalizmie*, Warszawa 1973, s. 177 - 178.

² G. Kruczkowska, *Egalitaryzm a płace*, Warszawa 1979, s. 173 i nast.

i proporcje płac efektywnych kształtują się pod wpływem trzech zwłaszcza grup czynników:

1) cech pracy (a częściowo i cech pracownika),

2) preferencji placowych stosowanych wobec wybranych miejsc pracy (gałęzi przemysłu),

3) reakcji przedsiębiorstw (kierownictw i załóg) na stosowane w procesie realizacji planu instrumenty podziału oraz sytuację na rynku pracy. Jakkolwiek też wymienione grupy czynników działać powinny z założenia kierunkowo, to jest pobudzać wykonawców do efektywnego wykonywania planów, to jednak zarówno ze względu na złożoność funkcji płac, właściwości instrumentów oraz motywy wykonawców, wyzwalają one również reakcje do osiągnięcia często sprzecznych ze sobą celów ekonomicznych po stronie efektów i nakładów pracy. Rzeczywisty poziom i proporcje płac oraz ich motywacyjna skuteczność, stając się wypadkową oddziaływania zespołu wymienionych czynników, nie pozbawione są też w skutkach niezamierzonego i nie w pełni kontrolowanego mechanizmu żywołości.

III

Zróznicowanie płac według jakościowych cech pracy, a w części i w zależności od cech pracownika (kwalifikacje) obok bieżącego oddziaływania na efektywność pracy indywidualnej, w ujęciu długookresowym sprzyja zwłaszcza wzrostowi społecznej wydajności pracy. Skuteczność tej skali różnicowania płac jest jednak częściowo i ograniczona, zwłaszcza w warunkach stosowania systemu nieparametrycznego. Pomijając już tu trudności związane z techniczno-obrachunkowymi możliwościami mierzenia i porównywania różnych rodzajów prac i ich cech w systemie taryfowym, które to okoliczności uznać można za względnie niezależne od systemu zarządzania³, zwróćmy uwagę, że istotnym elementem skuteczności stawek płac jest również skala ich rozpiętości i związany z nią sposób ich budowy dla danego stanowiska pracy⁴. W warunkach więc względnie wyrównanych taryfowych rozpiętości stawek płac i jednocześnie ograniczonego awansu placowego na tym samym stanowisku pracy⁵, skuteczność płac zasadniczych w wyzwaniu indywidualnych rezerw jest niezadowalająca.

³ Niemniej, stosowanie systemu nieparametrycznego wiązało się w przeszłości głównie ze stosowaniem tzw. sumaryczno-porównawczych metod kwalifikowania pracy. Por. m. in. J. Kordaszewski, *Polityka płac w przemyśle*, Warszawa 1964, s. 41-49; S. Spotan, *Taryfikacja pracy (stan aktualny i kierunki doskonalenia)*, w: *Metody wartościowania pracy*, red. M. Kabaj, Warszawa 1979, s. 134 - 150.

⁴ A. Melich, *Technika płac i kierunki jej usprawniania*, Warszawa 1972, s. 180 - 188.

⁵ M. Kabaj, *Dynamiczna interpretacja wartościowania pracy*, w: *Metody wartościowania ...*, op. cit., s. 109- 120.

Występowaniu i utrzymywaniu się tego typu zjawiska, system nieparametryczny zdaje się sprzyjać w istotnym stopniu. Z jednej strony, związany jest on bowiem ze strategią przyspieszonego, lecz nie w pełni zrównoważonego wzrostu gospodarczego (narzucającą konieczność zwiększonego wysiłku inwestycyjnego osłabiającego tempo wzrostu poziomu płac i preferującego większą skalę zróżnicowania płac jedynie w gałęziach priorytetowych), a z drugiej, system ten zwiększony „ponad normalny” wysiłek pracowniczy opłacany jest głównie przez bodźce zawarte w systemie premiowym. Uruchomienie, choćby nie w pełni skuteczne, bodźców do wzrostu wydajności indywidualnej, nie jest też jeszcze tożsame z ich oddziaływaniem na wzrost wydajności pracy społecznej. Całkowite w zasadzie uniezależnienie zasadniczych stawek płac pracowników od bieżących wyników gospodarowania przedsiębiorstwa jako całości (wzrost stawek płac nie podlega samofinansowaniu, a dokonywane w nich zmiany są wyłącznie przedmiotem centralnych regulacji) stanowiąc logiczne następstwo rozwiązań układu zachęt materialnych w zarządzaniu nieparametrycznym (z wynikami gospodarowania przedsiębiorstwa związany jest głównie system premii) posiada swoje zalety, ale również istotną wadę. Jeśli zgodzić się bowiem można z poglądami, że rozwiązanie takie stwarza centrum szanse większej kontroli nad przebiegiem procesów płacowych, to zauważmy jednak również, iż prowadzi ono zarazem do zdjęcia znacznej części ryzyka ekonomicznego, i to już z bezpośredniego wytwórcy za społeczną przydatność wytwarzanych wyrobów. Co prawda, pracownik ten i tak część tego ryzyka na przykład w postaci „chybionej” czy złej jakościowo produkcji poniesie ostatecznie jako konsument, lecz będzie ono już rozłożone na wszystkich zatrudnionych, a więc i niezależnie od ich indywidualnego wkładu pracy.

Brak widocznego, bieżącego i bezpośredniego związku między poziomem płac zasadniczych a wynikami gospodarowania przedsiębiorstwa nie umacnia w rezultacie w świadomości pracowników przekonań o podstawowych zależnościach między pracą i płacą. Ograniczona skuteczność motywacyjna centralnych okresowych regulacji płacowych⁶ nie umożliwia więc pełnego wykorzystania bodźców płacowych jakie mogłyby — w zakresie indywidualnej i społecznej wydajności pracy - wynikać z samego systemu taryfowego.

IV

Poziome zróżnicowanie relacji płac jednostkowych, wynikające w toku rozwoju z preferowania wybranych miejsc pracy i całych gałęzi przemysłu, w zamierzeniach centrum również powinno przyczynić się do wzrostu wydajności pracy. Uzasadnieniem jest tu celowość szybszego

⁶ Z. Morecka, *Problematyka płac w XXX-leciu PRL*, *Ekonomista* nr 3/1974.

rozwijania produkcji tych gałęzi, które charakteryzują się wyższym poziomem wydajności pracy i generują w następstwie szybszy rozwój innych — i pożądaných z punktu widzenia docelowej struktury — gałęzi i działów produkcji społecznej.

Praktyka stosowania i działania dodatkowych przywilejów płacowych w postaci preferencyjnych, wyższych stawek płac, nie jest jednak oceniana w sposób jednoznacznie pozytywny⁷. Wartość motywacyjna preferencji uzależniona jest bowiem nie tylko od sposobu ustalania (nie pozbawionego elementu subiektywnego) znaczenia poszczególnych gałęzi na danym etapie wzrostu, lecz także od skali i czasu trwania przywilejów płacowych. Wskazuje się więc już od dawna i nie bez racji⁸, że jeśli przywileje te będą znaczne i długotrwałe, to wypaczają wówczas strukturę płac wynikającą z działania prawa podziału według pracy w płaszczyźnie zróżnicowania płac z tytułu jakościowych cech pracy. Wynagradzanie z kolei tej „samej pracy” w różny sposób, prowadząc do swego rodzaju „płacowego upośledzenia” zatrudnionych w gałęziach przeciętnie niżej wynagradzanych, wyzwala wśród nich silne bodźce nie tyle do zwiększania wkładu pracy na danym stanowisku co do zwiększania zarobków poprzez zmianę miejsca pracy. Płaca staje się więc bardziej narzędziem alokacji siły roboczej aniżeli podstawowym bodźcem do wzrostu wydajności z uwagi na osłabienie lub wręcz zerwanie wyraźnego związku między płacą a cechami jakościowymi pracy. Narastanie dysproporcji uruchamia też ekonomiczne (zwolnienie tempa wzrostu wydajności pracy) i społeczne mechanizmy oddolnych presji na regulację stawek płac i to niekoniernie w związku z poprawą wyników pracy gałęzi „upośledzonej”. Stosowaniu przywilejów płacowych towarzyszą też nasilające się w skutkach żywiołowe procesy wzrostu płac w przedsiębiorstwach.

Wykorzystywanie preferencyjnych stawek płac, jako instrumentu podziału i kierowania czynnikiem ludzkim w procesie produkcji, jest możliwe i celowe w różnych systemach zarządzania. Skutki i właściwości tego instrumentu wskazują jednak również pewne, szczególne uwarunkowania tkwiące w systemie nieparametrycznym i współzależnej z nim strategii wzrostu gospodarczego. System determinuje bowiem sposób wyznaczania i realizowania zadań planów, a wybór strategii określa zapotrzebowanie na siłę roboczą oraz preferowaną dynamikę i strukturę produkowanych dóbr i usług konsumpcyjnych. Dynamika zatrudnienia oraz dynamika i dywersyfikacja podaży środków konsumpcji wyznaczają z kolei w znacznym stopniu możliwości wzrostu przeciętnych płac realnych i skalę ich rozpiętości, a tym samym i ich skuteczność motywacyjną.

1. Przyspieszenie wzrostu przeciętnych płac realnych wymaga więc,

⁷ J. Kordaszewski, *Kwalifikowanie pracy robotników przemysłowych*, Warszawa 1960, s. 185 - 186.

⁸ Z. Morecka, *Płaca w gospodarce socjalistycznej*, w: *Zagadnienia ekonomii politycznej socjalizmu*, red. O. Lange, Warszawa 1960, s. 499 - 501.

zwłaszcza przy rosnącym zatrudnieniu, przyspieszenia rozwoju gałęzi produkujących dobra i usługi konsumpcyjne. Ekspansja inwestycyjna, charakterystyczna dla dotychczasowego rozwoju, wyznaczała jednak jak dotąd, szybszy rozwój gałęzi produkujących środki produkcji. Ekspansja ta może być przy tym, jak dowodzą doświadczenia ostatnich lat, realizowana nie tylko w warunkach początkowych stadiów industrializacji, lecz także, choć z innych już często przyczyn, także w stadiach kolejnych. W warunkach utrzymywania się wysokiej stopy akumulacji połączonej z polityką preferującą szybszy rozwój środków produkcji, dynamika konsumpcji w dłuższym okresie jest ograniczona. W okresach krótkich natomiast, udział konsumpcji w dochodzie narodowym podzielonym wykazuje charakterystyczne wahania. Realizacja strategii opartej na ekspansji inwestycyjnej i aktywizacji siły roboczej, nie może być bowiem kontynuowana bez okresowych, lecz wydatnych podwyżek płac. Wynika to nie tylko ze względu na realizację stawianych w kolejnych planach gospodarczych celów w zakresie wzrostu stopy życiowej, lecz również i ekonomicznych (groźba osłabienia motywacyjnych funkcji płac i w rezultacie wywołania reakcji zwrotnych w zakresie tempa wzrostu wydajności pracy). Potrzeba stosowania podwyżek płac, z uwzględnieniem preferencyjnych stawek płacowych, dotyczy przy tym w szczególności zatrudnionych w nowych obiektach inwestycyjnych oraz w zakładach należących do gałęzi rozwijanych szybciej od pozostałych. Potrzeba ta wiąże się bowiem najczęściej z koniecznością terytorialnego przemieszczania siły roboczej i zatrudnienia pracowników o wyższych od przeciętnych kwalifikacjach oraz stworzenia silniejszych bodźców do wzrostu wydajności pracy w gałęziach dynamizujących lub za takowe uważanych. Przyrost dochodów płacowych z tytułu wzrostu płac zasadniczych (a w części także — obok omawianych dotychczas instrumentów polityki płac — na skutek wzrostu „ruchomej części” płac za wykonanie planów), kierowany jest przez pracowników zarówno na podstawowe dobra konsumpcyjne, jak i w miarę ich zaspokojenia i w rosnącym, w miarę wzrostu dochodów, stopniu na dobra wyższego rzędu. W warunkach realizowanej strategii między innymi na skutek ukształtowanej struktury aparatu wytwórczego i ograniczonej elastyczności jego przestawień w okresach krótkich, podaż dóbr i usług wzrasta w stopniu niewystarczającym do rozmiarów i struktury popytu. Niedostatek dóbr podstawowych oraz wysokie i drenażowe często ceny dóbr wyższego rzędu, powodują z kolei osłabienie dynamiki płac realnych oraz faktyczne spłaszczenie ich rozpiętości. Zmniejsza się więc też i napięcie motywacyjne w stosunku do wartości, jakie zakładano w planowanym poziomie i rozpiętościach płac nominalnych. Efekt stosowania preferencyjnych stawek płac nie tylko więc ulega częściowemu osłabieniu, ale prowadzi też do skutków nie w pełni zamierzonych. Zbyt wolny wzrost podaży dóbr i usług konsumpcyjnych, przy długotrwałym preferowaniu działu wytwarzające-

go środki produkcji, przyczyniając się do utrwalenia tradycyjnych wzorów konsumpcji i większego też najczęściej od zakładanego zakresu re-dystrybucji płac nominalnych za pośrednictwem cen, prowadzi bowiem ogólniej do osłabienia całokształtu stymulacyjnej roli zachęt w zakresie wydajności pracy. Tego rodzaju polityka płac, jako pochodna dyrektywne realizowanej strategii rozwoju, nie znajduje też uzasadnienia dla okresów dłuższych.

Międzygałęziowe i centralnie przeprowadzane regulacje płac mogą bowiem wprowadzić *ex post* i okresowo zmniejszać, ale również i zwiększać, i to nierzadko w stopniu zwielokrotnionym, różnice w zewnętrznej strukturze płac. Z uwagi bowiem na fakt, że zmiany w tych proporcjach wiążą się w kolejnych okresach z przemieszczeniami preferencji płacowych w ramach tej samej wciąż jednak strategii, stanowiącej prymat rozwoju środków produkcji, centralne regulacje płacowe nie mogą w rzeczywistości przeciwdziałać w sposób zasadniczy narastaniu dysproporcji. Przeciwnie, wykorzystywaniu w systemie nieparametrycznym międzygałęziowych różnic w stawkach płac, jako głównego i podporządkowanego kolejnym fazom realizowanej strategii narzędzia alokacji siły roboczej, towarzyszy częściowe pogłębianie się dysproporcji oraz wewnętrzna inercja prowadząca do samoutrwalania się⁹ niekorzystnych — z punktu widzenia wzrostu wydajności pracy w całej gospodarce — i nieracjonalnych dla długich okresów elementów w strukturze płac.

2. Obok ekspansji inwestycyjnej, drugim podstawowym elementem omawianej strategii, choć jak wiadomo ściśle z nią współzależnym jest też polityka zatrudnienia w zakresie aktywizacji zawodowej ludności. Na niektóre uwarunkowania i współzależności stąd wynikające dla skuteczności motywacyjnej zasadniczych i preferencyjnych stawek płac zwrócono już uwagę. Zauważmy jednak również bliżej, że poziome zróżnicowanie płac, występujące też nie tylko w przekrojach międzygałęziowych, lecz także zawodowych i terytorialnych, będąc przejawem tworzenia się określonych rozmiarów i określonej struktury popytu na siłę roboczą w toku realizacji procesów inwestycyjnych, może być także instrumentem kształtowania jej podaży i to już na etapie wyboru technik wytwarzania. Poziom płac ma bowiem, dla centrum i w momencie budowy planów i w procesie ich realizacji, charakter parametru określającego cenę produkcyjnego zastosowania zasobów ludzkich. Z kolei, wobec pracownika i jego rodziny, cena ta jako dochód określający poziom i strukturę konsumpcji występuje jako data decyzyjna w zakresie aktywizacji zawodowej w ogóle i jej miejsca. Z dochodowo-kosztowego charakteru płacy wynika też jej możliwy wpływ nie tylko na stronę popytową, lecz i na efekt podaży siły roboczej.

⁹ B. Gliński, *System funkcjonowania gospodarki narodowej, Logika zmian*, Warszawa 1977, s. 30.

Biorąc pod uwagę kreację popytu na siłę roboczą i wychodząc z tradycyjnego, podręcznikowego ujęcia wyboru technik wytwarzania w nowych obiektach inwestycyjnych, można by było co prawda zauważyć, iż jest on zdeterminowany nadwyżką siły roboczej konieczną do zatrudnienia (w ramach realizacji postulatu pełnego zatrudnienia) oraz wielkością dostępnymi strumieni inwestycyjnych. W warunkach więc obfitości siły roboczej i stosowania kapitałoszczędnych technik wytwarzania, to nie poziom płac przeciętnych determinuje wybór technik, lecz przeciwnie, poziom ten staje się między innymi skutkiem stosowanych technik.

Ujęcie powyższe — uzasadnione w znacznym stopniu doświadczeniami z okresu likwidacji bezrobocia i startu do uprzemysłowienia — oparte jest jednak na statycznym i adekwatnym jedynie dla krótkich okresów założeniu. Przy rezydualnym więc wyznaczaniu wielkości konsumpcji, dostosowanej rozmiarami do planowanego tempa wzrostu dochodu narodowego, stopy inwestycyjnej oraz wykorzystywanych zasobów siły roboczej, poziom przeciętnej płacy staje się rzeczywiście i w istotnym stopniu funkcją rozmiarów i struktury zatrudnienia. Im większa jest bowiem liczba zatrudnionych, tym mniejsze są — przy danym globalnym funduszu płac — możliwości wzrostu i zróżnicowania stawek płac.

Z kolei jednak niskie i mało zróżnicowane płace wzmagają w sposób wtórny presję podaży pracy. W sytuacji bowiem, gdy poziom i struktura konsumpcji stają się silnie zależne od liczby osób pracujących w rodzinie, podejmowane są decyzje o aktywizacji zawodowej przez osoby, które przy wyższym poziomie płac głowy rodziny często decyzji tych by jeszcze nie podjęły. Polityka pełnego zatrudnienia przeradza się więc w powyższych warunkach w mniej lub bardziej zamierzoną politykę maksymalnej aktywizacji zawodowej ludności¹⁰. Ta ostatnia jednak z chwilą likwidacji bezrobocia, nie znajduje już jednak wyraźnie oczywistych argumentów dla swej kontynuacji. Z ekonomicznego punktu widzenia stawać się może bowiem jedną z przyczyn zatrudnienia nadmiernego i nieracjonalnego.

Reasumując, można więc zauważyć, że niskie płace stawały się w pewnym stopniu koniecznością dla zapewnienia przyjętego tempa wzrostu i zaspokojenia potrzeby pracy dla wszystkich jej poszukujących. Zarazem zachodziło jednak i sprzężenie zwrotne — taniość czynnika pracy stawała się równocześnie przyczyną nadmiernego rozbudzenia aktywności zawodowej (zwłaszcza wśród słabiej wykwalifikowanej siły roboczej) oraz wolniejszych zmian w wprowadzaniu pracooszczędnych technik wytwarzania. Jeśli też zgodzić się można z poglądami, że zatrudnienie nadmierne, zwłaszcza w warunkach wstępnych faz rozwoju przemysłowego było w znacznym stopniu jego nieuchronnym kosztem, trudno jednak je uznać za tendencję nie do uniknięcia w ogóle.

¹⁰ B. Fick, *Polityka zatrudnienia a płace i bodźce*, Warszawa 1970, s. 58 - 73.

Należy zwłaszcza podkreślić, ograniczając się tylko do polityki płac, iż centrum posiada — w okresie długim — także możliwość znacznego wpływu na wybór pracooszczędnych technik wytwarzania i na wielkość podaży siły roboczej. Podaż tej siły nie może być zwłaszcza traktowana jako wielkość dana i niezależna od decyzji regulacyjnych państwa. W miarę wzrostu dojrzałości gospodarki, rozpatrywana może być więc w coraz większym stopniu alternatywa wolniejszego wzrostu zatrudnienia i modelu wysokich płac¹¹. Jej wyborowi sprzyjają zmiany zarówno w strukturze podaży siły roboczej (związane z podnoszeniem się ogólnego poziomu wykształcenia zatrudnionych), jak i w strukturze aparatu wytwórczego, związane z już osiągniętym poziomem uprzemysłowienia i stopniem nasycenia gospodarki w środki trwałe. Zmiany związane z przejściem do gospodarki intensywnej, mimo napotykania naturalnej bariery związanej z wyczerpywaniem się wolnych zasobów siły roboczej, nie dokonują się jednak w sposób automatyczny i niezależny od zmian w samym systemie nieparametrycznym. Obok makroekonomicznych ustaleń w zakresie zwiększania konkurencyjności „ceny” pracy żywej w relacji do innych czynników produkcji, towarzyszyć temu też musi usunięcie źródeł nieefektywnościowych reakcji w zakresie gospodarowania czynnikiem ludzkim w systemie płac przedsiębiorstwa.

V

Wykorzystywanie systemu nieparametrycznego w warunkach zachowania stosunków towarowo-pięniężnych i wyodrębnionych przedsiębiorstw, wiązało się pierwotnie z przekonaniem, że pieniądź i inne kategorie ekonomiczne zachowają swoją neutralność wobec nakazu planu. Dla wykonawców planu oznaczać to miało, że kategorie te nie będą stwarzać innych niż wykonanie planu alternatyw. W praktyce dość szybko okazało się jednak, że całkowita neutralizacja kategorii ekonomicznych w sferze decyzyjnej wykonawców nie jest możliwa. Ewolucja systemu nieparametrycznego, wnosząc bardziej świadome wykorzystanie tych kategorii wraz z jednoczesnym rozszerzeniem zakresu ich stosowania, nie usunęła jednak jeszcze tym samym podstawowych sprzeczności między oddziaływaniem nakazów i parametrów na motyw i reakcje przedsiębiorstw w zakresie realizacji planu.

Tak więc z założenia też tylko płace, podobnie jak i inne kategorie ekonomiczne, nie powinny prowadzić do innych od oczekiwanych przez centrum kierunków i metod wykonywania planów. Faktycznie natomiast,

¹¹ M. Kabaj, *Model wysokich płac*, w: *Modernizacja systemu płac w latach 1974 - 1980*, Studia i Materiały SGPiS, z. 17, Warszawa 1975.

z uwagi na pośrednie dopiero (to jest za pośrednictwem systemu mierników oceny i uzależnionych od nich rozwiązań w systemie bodźców materialnych) oddziaływanie nakazów na decyzje, nie jest ono co do skutków ekonomicznych jednoznacznie przesądzone¹². Nie zmierzając do wyczerpującego ujęcia reakcji typu nieefektywnościowego, zwróćmy uwagę na niektóre z nich.

Osiągane przez przedsiębiorstwo wskaźniki wykonania planu są dla centrum miarą ponoszonych w przedsiębiorstwie nakładów pracy i uzyskiwanych efektów. Przedsiębiorstwa oceniane według stopnia wykonania określonych zadań, mierzonych przede wszystkim zespołem rozbudowanych wskaźników wyspecjalizowanych, wyposażane są zatem w zakresie funduszu płac i funduszy premiowych zależnie od wykonania i przekraczania tych zadań. Zależność tę ustala centrum¹³ bądź w postaci względnego zlimitowania wielkości funduszu płac (w postaci relacji między funduszem płac a rozmiarami produkcji), bądź też określenia jego nieprzekraczalnej górnej granicy (limitowanie bezwzględne wiążące się z dyrektywnym ustaleniem minimalnego poziomu zadań produkcyjnych). Oba typy zależności, przy swoich odmiennościach, zasadzają się w istocie na założeniu istnienia zbieżności między wskaźnikami efektów osiągniętych przez przedsiębiorstwo, a rozmiarami funduszu płac. W rzeczywistości zależności te nie muszą odpowiadać, w swoim ostatecznym ukształtowaniu się, relacjom oczekiwany przez centrum. Nie istnieje zwłaszcza w systemie nieparametrycznym miernik efektów działalności przedsiębiorstwa, który byłby prostą jednoczynnikową funkcją nakładów pracy. Stąd też wzrost funduszu płac może przekraczać lub nie nadążać za wzrostem pracochłonności, stwarzając zarazem przedsiębiorstwom zróżnicowane możliwości wzrostu funduszu płac w stosunku do rzeczywistych potrzeb. W warunkach limitowego i dopasowanego „pod plan” określenia wielkości i stopnia zużywania czynników produkcji, możliwości realizacji tego planu stają się już w momencie wyjściowym zależne i od stopnia napięcia tego planu i od wielkości posiadanych i możliwych do uzyskania środków. Przetarg w tej dziedzinie między centrum a przedsiębiorstwami wyzwala znaną taktykę antyefektywnościową. Na etapie budowy planu przedsiębiorstwa są więc zainteresowane jak najmniejszymi zadaniami planu i możliwie największym przydziałem środków finansowych i rzeczowych. W procesie realizacji planu powstaje zaś sytuacja przeciwna — ostrożne i „kontrolowane” wykonywanie zadań (w obawie przed zwiększeniem ich pułapu w latach następnych) i możliwie pełne wykorzystywanie uzyskanych na ich realizację środków.

¹² A. Wakar, *Morfologia bodźców ekonomicznych*, Warszawa 1963, s. 127 - 147.

¹³ A. Firlejczyk, *Kontrola funduszu płac jako narzędzie zarządzania*, Warszawa 1969, s. 85 - 90.

Na nieefektywnościowe reakcje w zakresie gospodarowania czynnikami produkcji w systemach uzależniających rozmiary funduszu płac (a także występujących poza tym funduszem premii) od wykonywania i przekraczania zadań planowych¹⁴ zwłaszcza przy wykorzystywaniu da tych ocen wartościowych mierników produkcji typu brutto, wskazywana też już w literaturze przedmiotu wielokrotnie. Zauważmy więc tylko ogólniej, że istnieje niemały w istocie. — choć nie zakładany celowo — zakres wyborów co do kierunków i sposobów realizacji planu w przedsiębiorstwie, w którym zadania te przekazywane są mu do realizacji przede wszystkim poprzez rozbudowany i niejednokrotnie sprzeczny wewnętrznie system dyrektyw, zakazów i limitów oraz związanych z nim bodźców.

Nieefektywnościowe reakcje na stosowane w systemie nieparametrycznym narzędzia podziału, uwidaczniają się też nie tylko w sferze rozmiarów funduszu płac i premii, lecz także w samych zasadach podziału tych wielkości między pracowników i ich grupy w przedsiębiorstwie. I tak, mimo bezpośredniej i szczegółowej ingerencji centrum, w postaci wyznaczania stawek płac oraz podstaw tworzenia i zasad wydatkowania funduszu płac i funduszy premiowych (przy wykorzystywaniu najczęściej też limitowania także w odniesieniu do tempa wzrostu średnich płac, zatrudnienia oraz górnych i dolnych udziałów premii w indywidualnych dochodach z pracy), ostateczne proporcje płac wewnątrz przedsiębiorstwa nie zostają jeszcze przesądzone. Pozostaje też dostatecznie znaczny obszar wyboru dla ujawniania się — w wyniku sprzecznych kierunków oddziaływania bodźców — niekorzystnych i niepożądanych z punktu widzenia wymagań racjonalności ogólnospołecznej, postaw i zachowań pracowników.

Możliwości wcale znacznego wpływu na ostateczny poziom i proporcje płac wynikają więc w przedsiębiorstwie przykładowo z dopuszczalnego już a priori zakresu wyboru formy płac, wyborów między dolną i górną granicą stawki zaszeregowania czy też indywidualnych premii, stosowania wyższych stawek płac z tytułu wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych, regulowania stopnia napięcia norm pracy itp. Potwierdzeniem wykorzystywania tych możliwości i ich istotnego znaczenia, może być między innymi statystyczne zjawisko dysproporcji i nieuzasadnionych systemem taryfowym rozpiętości płac ostatecznych na tych samych stanowiskach pracy nie tylko w różnych gałęziach przemysłu — co można tłumaczyć, przynajmniej częściowo, założonym międzygałęziowym różni-

¹⁴ L. Borecz, P. Pysz, *Prawo podziału według pracy a stopień dojrzałości gospodarki*, *Ekonomista* nr 4/1978, s. 821-840; J. Meller, *Płaca a planowanie gospodarcze w Polsce 1950-1975*, Warszawa 1977, s. 227-241; W. Jarmołowicz, *Podział według pracy a wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa*, *Życie Gospodarcze* nr 13

cowaniem płac — ale również między przedsiębiorstwami tych samych gałęzi¹⁵.

Zjawisko to, częściowo też tylko zdają się uzasadniać faktyczne różnice w indywidualnej i zespołowej wydajności pracy. W znacznym stopniu musi być ono natomiast także logiczną konsekwencją systemu zachęt materialnych. W warunkach bowiem gdy rozmiary funduszu płac i funduszy premiowych odbiegać mogą — przy stosowanych w systemie nieparametrycznym miernikach oceny działalności gospodarczej — nie tylko od rzeczywistej poprawy wyników gospodarowania, ale także i od faktycznych potrzeb w zakresie pracochłonności, występuje także tendencja do pełnego wydatkowania ewentualnych „nadwyżek” w funduszu płac. Wydatkowanie to odbywa się więc niejednokrotnie z naruszaniem dyscypliny w zakresie płac podstawowych (awanse, przeszeregowania) oraz nieuzasadnionych wyników pracy wypłat z funduszy premiowych. W pogłębianiu nieuzasadnionych różnic w dochodach, a zarazem i w wyzwaniu nieracjonalnych ze społecznego punktu widzenia działań w sferze gospodarowania, szczególna rola przypada zwłaszcza też konstrukcjom premiovym stosowanym wobec grup pracowniczych, a w szczególności kierownictw przedsiębiorstw. Wobec braku zależności podstawowych stawek płac od wyników działalności przedsiębiorstwa, zadanie umacniania związku między tymi wynikami wyrażanymi przez stopień wykonania zadań planu a dochodami pracowników przejmują głównie indywidualne, zespołowe i grupowe formy premiowania. Prowadzi to jednak tym samym w skutkach do stałego nacisku na wzrost ruchomej części płac, i wykonywania tych zadań za „wszelką cenę”.

Nadmierny (i wielokrotnie stwierdzany w literaturze przedmiotu) udział ruchomej części płac w ostatecznych dochodach, osłabia więc z jednej strony motywacyjne funkcje płac zasadniczych, a z drugiej — z uwagi na wielorakość, różnorodność i wewnętrzną sprzeczność premii wyspecjalizowanych — stwarza obszar nie w pełni kontrolowanych i nieefektywnościowych poczynań po stronie tak efektów, jak i nakładów pracy. Ponawiane okresowo próby przeciwdziałania tym zjawiskom, poprzez bezpośrednie zmiany w podstawach tworzenia i uruchamiania funduszy premiowych oraz ograniczanie ich liczebności i wagi w dochodach, wnosząc elementy udoskonaleń, nie mogły jednak usunąć podstawowych przyczyn nieskuteczności motywacyjnej. W warunkach stosowania systemu nieparametrycznego i właściwej mu tendencji do emisji dyrektyw i limitów, a w ślad za tym i inflacji mierników oceny, odradza się też każdorazowo złożoność i niezadowalająca skuteczność bodźców systemu {premiowego. Nie wnikając też w szczegóły i ewolucję rozwiązań zasad

¹⁵ W. Krencik, *Badania polityki zatrudnienia i płac w gospodarce socjalistycznej*, Warszawa 1962, s. 118; J. Jacukowicz, *Proporcje płac w Polsce*, Warszawa 1974, s. 103-124.

premiowania poszczególnych grup pracowniczych¹⁶, zauważalny wydaje się fakt braku założonych i dostatecznie silnych, grupowych sprzeczności między kierownictwem a pracownikami wykonawczymi; sprzeczności, które na płaszczyźnie dochodowej zwiększałyby zwłaszcza materialne zainteresowanie kierownictw w efektywnym wykorzystywaniu pracy żywej i uprzedmiotowionej. Oceniając ogólniej system zachęt materialnych w systemie nieparametrycznym i podnosząc jego ograniczenia motywacyjne zauważa się, że zachęty te skłaniają w rzeczywistości przedsiębiorstwa do świadomego ukrywania i gromadzenia rezerw pracy żywej i środków produkcji. Niepełne ich ujawnianie i zagospodarowywanie, przyczyniając się do ekstensywnego wykorzystania czynników produkcji, wywołuje zarazem w skutkach, jeśli zachowanie takie staje się powszechne, wtórną presję popytową na czynniki produkcji.

Z punktu widzenia wykorzystania zasobów pracy żywej, można też stwierdzić między innymi występowanie w miarę trwałej tendencji do nadmiernego zatrudnienia. System zachęt materialnych w systemie nieparametrycznym¹⁷, utrwalając zjawisko „akumulacji siły roboczej” (podobnie jak i innych czynników) staje się też częściowo niezależny od strategii wzrostu i kierunków polityki pełnego zatrudnienia, czynnikiem sprawczym jej nieracjonalnego wykorzystania. Przerosty w zatrudnieniu, osłabiające tempo wzrostu wydajności pracy i poziomu płac, występować więc mogą i występują nie tylko w warunkach obfitości podaży siły roboczej, lecz także i przy jej ograniczoności. Nasilające się trudności na rynku pracy generują wręcz kolejne reakcje nieefektywnościowe. Utrzymująca się bowiem z jednej strony „względna taniość” czynnika pracy żywej w relacji do innych czynników produkcji, i z drugiej — nierównowaga typu popytowego zwiększająca ryzyko nie pozyskania niezbędnych do wykonania planu środków produkcji, prowadzą w skutkach między innymi do zwiększonej konkurencji o nowych pracowników. Na gruncie płacowym wiąże się to na przykład z ofertą możliwie wysokich zarobków przy naruszaniu dyscypliny płac, nieprzestrzegania wymagań kwalifikacyjnych przy awansach i przeszerogowaniach itp. Działania tego typu traktowane są bowiem w przedsiębiorstwie jako „mniejsze zło” aniżeli odpływ czy niedobór siły roboczej, utrudniający czy uniemożliwiający dostosowanie się do zadań planu.

Zjawiskom tym towarzyszy z kolei, zwłaszcza przy występowaniu i pogłębianiu się nierównowagi, reakcja centrum w postaci okresowych redukcji i blokad zatrudnienia, usztywnianie dyscypliny płac i hamowanie dalszego wzrostu wynagrodzeń. Jest ona naturalna na nie w pełni kontrolowany mechanizm podziału w przedsiębiorstwie, jego nieracjo-

¹⁶ W. Krencik, *Kierowanie polityką płac w przemyśle*, w: *Placa w ustroju socjalistycznym*, Warszawa 1978, s. 158 - 188.

¹⁷ B. Fick, op. cit., s. 126 - 128.

nalne ze społecznego punktu widzenia działania oraz inflacyjne skutki. Doraźny i okresowy tylko efekt tego typu poczynań ze strony centrum, osłabiając presję na wzrost dochodów, wywołuje jednak i kolejne osłabienie działania bodźców na wzrost podaży. Podporządkowanie imperatywowi wykonaniu planu nie tylko rozmiarów, lecz zasad podziału funduszy premiowych, wyznacza bowiem ogólniej przedsiębiorstwom celowość pokonywania wszelkich trudności i podejmowania działań bez względu na ich koszty społeczne.

VI

Niedostateczna skuteczność instrumentów płacowych wykorzystywanych w systemie nieparametrycznym oraz mechanizm podziału dochodów za pracę w przedsiębiorstwie, przyczyniając się bardziej do niepełnego wykorzystywania rezerw wzrostu wydajności pracy niż do ich intensyfikacji, staje się też w sumie — jak starano się to wykazać w przedstawianym opracowaniu — istotnym czynnikiem samoutrwalania się nierównowagi typu popytowego. Z punktu widzenia dotychczasowych ustaleń teorii i doświadczeń praktycznych, potrzeba dalszej modernizacji układu taryfowego, a zwłaszcza metod wartościowania pracy, usprawnienia stosowanych form płacowych oraz doskonalenia metod finansowania i mechanizmów wzrostu płac w przedsiębiorstwie, wydaje się posiadać szczególne znaczenie. Dostrzegając też korzyści płynące z bieżących i częściowych usprawnień w całokształcie zasad mechanizmów i instytucji regulujących zjawiska i procesy płacowe, podnieść należy tu jednak wagę tych postulatów, które wskazują na wyższą celowość dokonywania zmian kompleksowych. System płac przedsiębiorstwa, stanowi też bowiem jedynie subsystem systemu planowego zarządzania i kierowania gospodarką i tylko wraz z tym ostatnim, jako jego istotny i integralny komponent, ulegać może większym — i prowadzącym do wzrostu efektywności i poprawy stanu równowagi gospodarczej — zmianom.

THE WAGES SYSTEM OF AN ENTERPRISE IN NON-PARAMETRICAL MANAGEMENT AS A FACTOR OF DEMAND UNEQUILIBRIUM SELF-CONSOLIDATION

Summary

A system of material incentives in an industrial enterprise, connected with non-parametrical management system, is a subject of considerations and analysis. Particularly, characteristic methods of creating wages fund and premium funds as well as direct instruments of wages policy, that regulate principles of division, are subjected to the critical appraisal in the article. Pointing out motivation limita-

tions in wages system the author brings out in strong relief the role played in shaping level and proportions of effective wages by division mechanism unfully controlled and proceeding from the ranks, which is a reaction of workers for employed division tools. The diminished connection between work and wages,, which is a result of unsatisfactory efficacy of material incentives system, contributes to non-effective methods of economy of man-power and other work resources and it is also one of significant factors of consolidation of economic unequilibrium of demand type.