

WŁODZIMIERZ DYMARSKI

## ZESPOŁOWE STYMULOWANIE WZROSTU WYDAJNOŚCI PRACY. SYSTEM „IMPROSHARE”

I. Jednym z postulowanych kierunków usprawnień systemu motywacji w naszej gospodarce jest przejście na zespołowe formy płac, zwłaszcza w zakresie premiowania<sup>1</sup>. Jest to zgodne ze światową tendencją w tej dziedzinie i wynika zarówno z zasadniczych zmian technicznych warunków pracy, jak i rozwoju teorii motywacji. Szczególnym zainteresowaniem cieszą się w wielu krajach różne systemy udziału załogi w korzyściach uzyskanych w wyniku wzrostu wydajności pracy (productivity gainsharing)<sup>2</sup>. Historia tego typu systemów sięga lat trzydziestych. W owym czasie powstał system znany dziś pod nazwą „planu Scanlona” (od nazwiska jego autora Josepha Scanlona, działacza związku zawodowego amerykańskich stalowników)<sup>3</sup>. Okres ponownego wzrostu praktycznego zainteresowania tymi systemami to przełom lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Przypisuje się to między innymi wyzwaniu, jakie dla świata zachodniego, a zwłaszcza dla Stanów Zjednoczonych, stanowiło japońskie tempo wzrostu wydajności pracy<sup>4</sup>. W latach 1973-1984 wydajność w przemyśle japońskim liczona na 1 opłaconą godzinę pracy rosła średnio o 7,3% rocznie. W tym samym czasie we Francji wskaźnik ten wynosił 4,6%, w RFN 3,3%, w Wielkiej Brytanii 2,3% i w Stanach Zjednoczonych zaledwie 2,0%<sup>5</sup>. Wśród przyczyn tak znacznych różnic temp wzrostu wydajności pracy wskazano między innymi małą skuteczność tradycyjnych systemów motywacji.

II. U podstaw stosowania systemów zespołowego stymulowania wzrostu wydajności pracy poprzez udział załogi w korzyściach z tego tytułu

<sup>1</sup> Zob. np. A. Melich, *Organizacja i technika płac w przedsiębiorstwie*. Warszawa 1987, s. 139 - 140, 173 - 174, 213.

<sup>2</sup> Zob. B. E. Graham-Moore, T. L. Ross, *Productivity Gainsharing*, Englewood Cliffs 1983; C. O'Dell, *Gainsharing: Involvement, Incentives and Productivity*, New York 1981.

<sup>3</sup> Zob. F. G. Lesieur (ed.), *The Scanlon Plan*, Cambridge 1958.

<sup>4</sup> R. J. Schonberger, *Japanese Manufacturing Techniques. Nine Hidden Lessons in Simplicity*, New York 1982.

<sup>5</sup> News. US Department of Labor, June 10, 1985, s. 6.

leży rozróżnienie dwóch poziomów wydajności pracy: poziomu akceptowalnego (z punktu widzenia kierownictwa przedsiębiorstwa) oraz poziomu stymulowanego<sup>6</sup>. Akceptowalny poziom wydajności pracy (APW) to poziom, który każdy pracownik o przeciętnych umiejętnościach powinien w danych warunkach osiągnąć bez stosowania innych bodźców niż uzgodniona płaca. Przyjmuje się, że jest to poziom odpowiadający 70 - 85% wykonaniu norm technicznie uzasadnionych<sup>7</sup>. Zakłada się przy tym, że pracownik, zespół lub załoga gotowi są podjąć wysiłek odpowiadający poziomowi wydajności, który uważają za akceptowalny przez przedsiębiorstwo, tylko wtedy, gdy to ostatnie zapewnia im zaspokojenie ich potrzeb na oczekiwanym poziomie (to, w jakim stopniu wyobrażenia wykonawców o APW odpowiadają rzeczywistemu APW, zależy od precyzyjności określenia ich obowiązków)<sup>8</sup>. Uzasadnienia sformułowanej wyżej tezy należy poszukiwać na gruncie teorii potrzeb<sup>9</sup>, teorii zadowolenia z pracy<sup>10</sup> oraz teorii oczekiwań<sup>11</sup>.

Stymulowany poziom wydajności pracy (SPW) jest poziomem, który przedsiębiorstwo może uzyskać pobudzając pracowników do większego wysiłku poprzez stworzenie możliwości zaspokojenia ich potrzeb na poziomie wyższym od tego, jaki był oczekiwany. SPW odpowiada wykonaniu norm technicznie uzasadnionych w ponad 100% (do mniej więcej 120 - 130%)<sup>12</sup>. Oczywiście, aby zwiększony wysiłek pracowników zaowocował odpowiednio wyższą wydajnością, muszą być stworzone ku temu odpowiednie możliwości, zapewnione właściwe warunki oraz jakość kierowania. Koncepcja stymulowanego poziomu wydajności pracy wiąże się z teorią wzmocnienia (reinforcement theory), której podstawowa teza głosi, że zachowanie człowieka jest stymulowane i utrwalane przez jego konsekwencje<sup>13</sup>.

<sup>6</sup> D. Scott Sink, *Uprawnienie produktywności: planowanie, zmierzenie i ocena, kontrol i podwyższenie*, Moskwa 1989 (tłum. z j. angielskiego), s. 326-327.

<sup>7</sup> Por. ibidem, s. 329; L. N. Lehrer (ed.), *Produktywność' truda „bielych robotników”*, (tłum. z j. angielskiego), Moskwa 1989, s. 103 - 104.

<sup>8</sup> D. Scott Sink, *Uprawnienie*, s. 326 - 327, 432 - 343.

<sup>9</sup> Zob. A. Maslow, *Teoria hierarchii potrzeb*, w: *Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej* (wybór: J. Reykowski), Warszawa 1964, s. 135 - 153; C. P. Alderfer, *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, New York 1972.

<sup>10</sup> Zob. F. Herzberg, B. Mausner, B. Synderman, *The Motivation to Work*, New York 1959; F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, Cleveland 1966.

<sup>11</sup> Zob. V. H. Vroom, *Work and Motivation*, New York 1964; E. E. Lawler III, *Motivation in Work Organizations*, Monterey 1973.

<sup>12</sup> D. Scott Sink, *Uprawnienie*, s. 326 - 327.

<sup>13</sup> Zob. B. F. Skinner, *Poza wolnością i godnością*, Warszawa 1978; J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 1976.

Ważność rozróżnienia APW i SPW wynika z odmiennego charakteru motywacji prowadzącej do osiągania każdego z tych poziomów wydajności. W pierwszym przypadku jest to dążenie pracownika do uzyskania tego, co oczekiwał, na co z góry liczył; w drugim natomiast jest to dążenie do osiągnięcia tego, co pożądane, upragnione. Konsekwencją tego powinna być odmienność sposobów i charakteru działań kierowniczych prowadzących do uzyskania najpierw akceptowalnego, a następnie stymulowanego poziomu wydajności pracy. Podkreślić należy, że działania właściwe dla uzyskania SPW — a do nich należy wdrożenie zespołowego stymulowania wzrostu wydajności poprzez udział załogi w jego efektach — powinny być podejmowane dopiero wówczas, gdy osiągnięty zostanie APW. Przedsiębiorstwa, w których poziom wydajności pracy jest wyraźnie niższy od APW, powinny najpierw opanować inne sposoby prowadzące do jej wzrostu, a dopiero potem wdrażać omawiane systemy. Odmienne postępowanie byłoby nieracjonalne, bo prowadziłyby do dodatkowego nagradzania za efekty, które powinny być osiągnięte w ramach uzgodnionej płacy.

III. Systemy zespołowego stymulowania wzrostu wydajności pracy poprzez udział załogi w korzyściach z tego tytułu można podzielić na dwie grupy. Do pierwszej należą te, w których kluczową rolę odgrywa normatywny współczynnik udziału wydatków na siłę roboczą w wartości zrealizowanej produkcji. Jest on ustalany na podstawie faktycznego udziału w poprzednim, zwykle kilkuletnim okresie. Wydatki na siłę roboczą odnoszone są bądź do globalnej wartości zrealizowanej produkcji (jak w przypadku wspomnianego systemu Scanlona), bądź też do wartości zrealizowanej produkcji czystej (jak w systemie opracowanym pod koniec lat czterdziestych przez Alana Ruckera)<sup>14</sup>. Współczynniki te służą do obliczenia dopuszczalnej sumy wydatków na siłę roboczą w każdym miesiącu. Jeśli rzeczywiste wydatki okażą się niższe od tej wielkości, to różnica dzielona jest między załogę i przedsiębiorstwo w stałej proporcji. W systemie Scanlona jest to zwykle odpowiednio 75% i 25%, natomiast w systemie Ruckera obie „strony” uzyskują po 50%. Z kwoty przypadającej załodze większa część (na ogół 80%) wypłacana jest bezzwłocznie, reszta tworzy fundusz rezerwowy, wykorzystywany w miarę potrzeby W następnych miesiącach i rozliczany ostatecznie z końcem roku.

Drugą grupę tworzą systemy, które opierają się na czasowych norftiach pracy dla poszczególnych produktów. Efekty wzrostu wydajności pracy są tu mierzone ilością zaoszczędzonego czasu pracy (godzin robo-

<sup>14</sup> Zob. Scott Sink, *Uprawlenije*, s. 345 - 348; A. Melich, *Organizacja i technika*. s- 212-217.

zych). Do tego rodzaju rozwiązań należy system opracowany w połowie lat siedemdziesiątych przez Mitchella Feina, amerykańskiego konsultanta w dziedzinie zarządzania. System, podobnie jak firma konsultingowa będąca jego właścicielem, nosi nazwę „Improshare” (nazwa ta stanowi zastrzeżony znak towarowy)<sup>15</sup>.

Normami pracy posługują się także tradycyjne systemy akordowe, ale założony w nich bezpośredni związek między wysokością norm a wielkością uzyskiwanego wynagrodzenia wywołuje w praktyce dwa zjawiska osłabiające — niekiedy w znacznym stopniu — motywacyjne działanie akordu. Pierwsze to celowe zaniżanie przez pracowników stopnia przekraczania ustalonych norm wydajności po to, by nie sprowokować ich korekty. Zjawisko to prowadzi do wykształcenia się w danej społeczności pracowniczej nieformalnej „normy przekroczenia obowiązujących norm”. Drugim zjawiskiem jest przybierający różne formy bezpośredni opór przeciwko rewizjom norm, a w przypadku jego przełamania — dążenie do podporządkowania tej rewizji z góry założonemu wzrostowi wynagrodzeń, czyli dążenie do tego, by to nie wynagrodzenia wynikały z obiektywnie uzasadnionych norm pracy, lecz odwrotnie: by normy wynikały z aspiracji płacowych pracowników<sup>16</sup>.

System „Improshare” stanowi próbę pokonania obu tych negatywnych zjawisk. Rozwiązanie zaproponowane przez Feina i z powodzeniem praktykowane w wielu przedsiębiorstwach wydawać się może na pierwszy rzut oka paradoksalne. Fein przyjmuje bowiem, że najlepszym sposobem przeciwdziałania wykształcaniu się nieformalnego pułapu przekroczenia norm pracy jest oficjalne wprowadzenie takiego pułapu do systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa wraz z zasadą, że jeśli przekroczenia tego pułapu nabierają trwałego charakteru, to norma jest korygowana. Korekty normy poprzedza jednak procedura wykupu przez przedsiębiorstwo różnicy między nową a dotychczas obowiązującą normą. I to jest drugi kluczowy element systemu „Improshare”. Oczywiście kontrahentem przedsiębiorstwa w tej transakcji jest jego załoga, a dokładniej mówiąc — ta jej część, którą stanowią robotnicy bezpośrednio i pośrednio produkcyjni oraz pomocniczy. Wykup normy pracy polega na wypłaceniu pracownikom jednorazowej rekompensaty odniesionej do rocznego wymiaru czasu pracy. Decyzja o tym, czy sytuacja dojrzała do uruchomienia procedury wykupu, podejmowana jest wspólnie przez kierownictwo przedsiębiorstwa i załogę. Jednocześnie jednak zasady ustalania zarówno „ceny” wykupu norm, jak i wysokości nowych norm są

<sup>15</sup> Zob. M. Fein, *Improshare: An Alternative Approach to Traditional Managing*, Norcross 1981.

<sup>16</sup> Obszerniej na ten temat pisze A. Melich, *Organizacja i technika*, s. 131 i n.

z góry ściśle określone i nie mogą być przedmiotem dyskusji. Zasady te są zresztą tak skonstruowane, aby i po rewizji norm pracownicy zachowali możliwość uzyskiwania odpowiednio wysokich premii z tytułu wzrostu wydajności pracy.

IV. W celu wyjaśnienia sposobu działania systemu „Improshare” wprowadzimy następujące oznaczenia:

$N_{i0}$  — dotychczasowe normy pracy (czasowe) dla poszczególnych produktów ( $i=1, \dots, n$ );

$M$  — mnożnik stosowany do korekty norm (ułamek dziesiętny);

$V$  — pułap wzrostu wydajności pracy określony w stosunku do poziomu z okresu bazowego (liczba dziesiętna — wielkość stała);

$A$  — wskaźnik rzeczywistego wzrostu wydajności pracy w stosunku do okresu bazowego (liczba dziesiętna);

$S$  — udział załogi (zespołu) w korzyściach z tytułu wzrostu wydajności pracy (ułamek dziesiętny — wielkość stała);

$R$  — podstawowa godzinowa stawka wynagrodzenia;

$T$  — nominalny roczny czas pracy 1 robotnika w godzinach;

$\beta$  — współczynnik wykupu norm służący do ustalenia kwoty wykupu (ułamek dziesiętny);

$B$  — kwota wykupu norm przypadająca na jednego pracownika.

Wykorzystując powyższe oznaczenia możemy zapisać następujące formuły:

mnożnik korygujący normy pracy:

$$M = \frac{V}{A}, \quad (1)$$

nowe normy dla poszczególnych produktów:

$$N_{it} = M \cdot N_{i0} \quad (2)$$

współczynnik wykupu norm pracy:

$$\beta = (A - V) \cdot S, \quad (3)$$

kwota wykupu na jednego pracownika:

$$B = \beta \cdot R \cdot T \quad (4)$$

Limit przyrostu wydajności pracy w stosunku do poziomu bazowego został w systemie „Improshare” ustalony na 60%. Współczynnik  $V$  przyjmuje zatem wartość 1,6, co odpowiada relacji wskaźnika wykonania norm pracy na poziomie stymulowanym ( $SPW \approx 1,3$ ) do wskaźnika wykonania norm pracy na poziomie akceptowalnym ( $APW \approx 0,8$ ). Przypomnijmy, że uprzednie osiągnięcie akceptowalnego poziomu wydajności traktowane

jest jako warunek wdrożenia systemów stymulowania omawianego typu. Przyjmuje się więc, że system „Improshare” uruchomiony zostaje wtedy, gdy wydajność pracy osiągnęła już poziom akceptowalny.

Rzeczywisty wzrost wydajności mierzony jest stosunkiem kalkulacyjnego czasu wytworzenia produkcji o danej wielkości i asortymencie, obliczonego według normy „Improshare” do czasu rzeczywistego. Norma „Improshare” jest to obliczony dla okresu bazowego stosunek łącznej liczby godzin roboczych robotników zarówno bezpośrednio produkcyjnych, jak i pośrednio produkcyjnych i pomocniczych, przepracowanych przy wytworzeniu danej produkcji do sumy normatywnych nakładów pracy robotników wyłącznie bezpośrednio produkcyjnych, obliczonych według norm technicznie uzasadnionych. Odpowiednią formułę można zapisać następująco:

$$IMPRO = \frac{T_{b0} + T_{p0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0} \cdot N_{i0}}, \quad (5)$$

gdzie:

$T_{b0}$  — czas rzeczywiście przepracowany przez robotników bezpośrednio produkcyjnych w okresie bazowym;

$T_{p0}$  — czas rzeczywiście przepracowany przez robotników pośrednio produkcyjnych i pomocniczych w okresie bazowym;

$Q_{i0}$  — ilość produktów  $i$ -tego rodzaju wytworzona w okresie bazowym;

$N_{i0}$  — technicznie uzasadniona norma pracochłonności produktu  $i$ -tego rodzaju w okresie bazowym;

$i=1, \dots, n$  — wytwarzany asortyment produkcji.

Kalkulacyjny czas wytworzenia określonej produkcji według normatywu „Improshare” oblicza się mnożąc sumę czasu pracy bezpośrednio produkcyjnej skalkulowaną na podstawie norm technicznie uzasadnionych przez normatyw „Improshare”:

$$T_{Impro} = IMPRO \cdot \sum_{i=1}^n Q_i \cdot N_i. \quad (6)$$

Rzeczywisty wzrost wydajności pracy obliczany jest następująco:

$$A = \frac{T_{Impro}}{T_b + T_p}. \quad (7)$$

Korzyści uzyskane z tytułu wzrostu wydajności pracy mierzone są bezpośrednio liczbą „zaoszczędzonych” godzin pracy:

$$E = T_{Impro} - (T_b + T_p). \quad (8)$$

Na konto załogi (zespołu) zalicza się w każdym tygodniu połowę zaoszczędzonych godzin pracy ( $S=0,5$ ), z tym, że nie może to stanowić więcej niż 30% (czyli  $S \cdot (V-1)$ ) czasu przepracowanego. Jeśli  $0,5 \cdot E$  przekracza ten limit — co następuje wówczas, gdy rzeczywisty przyrost wydajności pracy przekracza pułap 60% ( $A>V$ ) — to w danym tygodniu zalicza się załodze tyle godzin, na ile pozwala limit 30%. Resztę godzin „odkłada się” do wykorzystania w tych tygodniach, w których liczba zaoszczędzonych godzin będzie mniejsza od limitu.

Stosunek liczby zaoszczędzonych godzin roboczych zaliczonej na poczet danego tygodnia do łącznej liczby godzin przepracowanych daje procentowy wskaźnik premii dla załogi (zespołu).

V. Działanie systemu „Improshare” zilustrujemy umownym przykładem przedsiębiorstwa wytwarzającego dwa rodzaje wyrobów:  $x$  i  $y$ . Powiedzmy, że w okresie bazowym przedsiębiorstwo to wytwarzało średnio 160 jednostek produktu  $x$  oraz 120 jednostek produktu  $y$  na tydzień, zatrudniając przy tym 33 robotników: 24 bezpośrednio produkcyjnych i 9 pośrednio produkcyjnych i pomocniczych. Przeciętnie 1 robotnik przepracowywał tygodniowo 37,5 godziny (po odliczeniu czasu nie przepracowanego). Przyjmijmy, że technicznie uzasadnione normy jednostkowych nakładów pracy bezpośrednio produkcyjnej wynoszą: dla produktu  $x$  — 3 godziny, dla produktu  $y$  — 2 godziny. Załóżmy dalej, że załoga omawianego przedsiębiorstwa osiągnęła już akceptowalny poziom wydajności pracy i przyjmijmy, iż jest to 80% poziomu wynikającego z norm technicznie uzasadnionych. Jest to równoznaczne z założeniem, że faktyczne nakłady pracy bezpośrednio produkcyjnej wynosiły w okresie bazowym:

dla produktu  $x$  — 3 godz. : 0,8 = 3,75 godz.;

dla produktu  $y$  — 2 godz. : 0,8 = 2,50 godz.

Pierwszy krok związany z wdrożeniem systemu stanowi obliczenie bazowego normatywu „Improshare”.

Czas przepracowany ogółem wynosił w okresie bazowym średnio  $33 \cdot 37,5$  godz./tydzień = 1237,5 godz./tydzień. Wyliczenie normatywnego czasu pracy bezpośrednio produkcyjnej przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1

Produkt	Norma technicznie uzasadniona	Liczba wytworzonych jednostek	Normatywny czas pracy bezpośrednio produkcyjnej
x	3	160	480
y	2	120	240
Ogółem	x	x	720

Zgodnie z formułą (5) normatyw „Improshare” wynosi:

$$IMPRO=1237,5:720=1,72.$$

Założmy, że w pierwszym tygodniu funkcjonowania systemu uzyskano następujące wyniki:

- wytworzona ilość produkcji:  $Q_x=170$  jednostek,  
 $Q_y=130$  jednostek,
- czas przepracowany ogółem: 1230 godzin.

Kalkulację wskaźnika premii załogi przeprowadza się następująco:

1. Obliczenie kalkulacyjnego czasu wytworzenia produkcji według normatywu „Improshare” zgodnie z formułą (6):

$$1,72 \cdot (170 \cdot 3 + 130 \cdot 2) = 1324 \text{ (godz.)};$$

2. Obliczenie zaoszczędzonego czasu pracy według formuły (8):

$$1324 - 1230 = 94 \text{ (godz.)};$$

3. Obliczenie premiovanych oszczędności czasu pracy:

$$0,5 \cdot 94 = 47 \text{ (godz.)};$$

4. Obliczenie współczynnika premiowego:

$$47 : 1230 = 3,82\%.$$

W rzeczywistości w systemie „Improshare” kalkulacja premii dokonywana jest na podstawie skumulowanych wyników z poprzedzających czterech tygodni. Eliminuje to wpływ krótkookresowych wahań wydajności pracy na wielkość premii (efekt średniej ruchomej). Przykład takiego rachunku dla jedenastu pierwszych tygodni po wprowadzeniu systemu „Improshare” przedstawia tabela 2.

Zauważmy, że w ósmym tygodniu wskaźnik wzrostu wydajności pracy  $A=1,623$  przekroczył ustalony pułap  $V=1,600$ . Dlatego z 3040 roboczogodzin zaoszczędzonych w okresie od piątego do ósmego tygodnia na poczet tego ostatniego zalicza się nie wszystkie, lecz jedynie  $60\% \cdot 4880 = 2928$  godz. (z tego godziny premiovane dla załogi stanowią połowę czyli 1464, co daje wskaźnik premii w maksymalnej dopuszczalnej wysokości 30%). Pozostałe  $3040 - 2928 = 112$  godz. odłożone jest do wykorzystania w późniejszym okresie. W naszym przykładzie uzupełnią one oszczędności czasu pracy w dwu następnych tygodniach, w których wskaźnik wzrostu wydajności pracy spadł poniżej 1,6.

Założmy, że po pewnym czasie (nie uwzględnionym już w tabeli 2) wskaźnik wzrostu wydajności pracy przekroczył w sposób trwały pułap 1,6 i przez znacząco długi okres oscylował wokół poziomu 1,8. Jest to podstawa do zawarcia między kierownictwem i załogą przedsiębiorstwa



Tabela 2

Nr kolejny tygodnia	Ilość wytworzonej produkcji $Q_x$ $Q_y$	Czas pracy		Skumulowany czas pracy		Zaoszczędzony czas pracy (6)-(5)	Wskaźnik wzrostu wydajności pracy (APW=1) (6):(5)	Odłożone oszczędności czasu pracy (tylko jeśli (8) > 1,6) (6)-(1,6(5))	Wykorzystanie odłożonych oszczędności czasu pracy	Zaliczone oszczędności czasu pracy (7)-(9)+(10) max = 0,6(5)		Wskaźnik premii (12):(5) (%)
		przepracowany (godz.)	kalkulacyjny $1,72 \cdot (3 \cdot Q_x + 2 \cdot Q_y)$ (godz.)	przepracowany (godz.)	kalkulacyjny (godz.)					100%	50%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	170	1230	1324	4890	6097	1207	1,247			1207	604	12,3
2	130	1200	1436	4850	6605	1755	1,362			1755	877	18,1
3	140	1250	1617	4870	7164	2294	1,471			2294	1147	23,6
4	155	1210	1720	4890	7628	2738	1,560			2738	1369	28,0
5	180	1190	1832	4880	7920	3040	1,623			2928	1464	30,0
6	190	1220	1995	4970	7877	2907	1,585	112	75	2982	1491	30,0
7	200	1270	2081	5030	7740	2710	1,539		37	2747	1373	27,3
8	270	1200	2012	5020	7508	2488	1,496			2488	1244	24,8
9	180	1280	1789									
10	240	1280	1858									
11	165	1260	1849									
12	245											
13	170											

Źródło: opracowanie własne (dane umowne)

porozumienia co do korekty dotychczasowych norm i wykupu różnicy między nowymi a dotychczasowymi normami przez przedsiębiorstwo. Przygotowanie takiego porozumienia wymaga wykonania odpowiednich obliczeń. Zgodnie z formułą (1) wylicza się wartość mnożnika korygującego normy:

$$M=1,6:1,8=0,89.$$

Następnie oblicza się nowe normy nakładów pracy bezpośrednio produkcyjnej według formuły (2):

$$\text{wyrób } x \quad 0,89 \cdot 3 = 2,67,$$

$$\text{wyrób } y \quad 0,89 \cdot 2 = 1,78.$$

Współczynnik wykupu norm wyliczony zgodnie z formułą (3) przyjmie wartość:

$$\beta = (1,8 - 1,6) \cdot 0,5 = 0,1.$$

Jeśli przyjąć, że podstawowa godzinowa stawka wynagrodzenia wynosi 8000 zł oraz że roczny nominalny czas pracy jednego robotnika wynosi 2000 godzin, to kwota wykupu norm (formuła (4)) równa będzie:

$$B = 0,1 \cdot 8000 \text{ zł} \cdot 2000 = 1\,600\,000 \text{ zł}.$$

Jest to kwota, którą każdy z robotników zatrudnionych w naszym przykładowym przedsiębiorstwie otrzymałby jako rekompensatę za podniesienie normy wydajności pracy o około 12,5% (1 : 0,89).

Skutkiem korekty norm pracy byłoby obniżenie wartości wskaźnika wzrostu wydajności pracy i wskaźnika premiewego do poziomu pułapu czyli odpowiednio 1,6 i 0,3, przy założeniu oczywiście, iż zachowany zostanie dotychczasowy bezwzględny poziom wydajności. Ewentualne jego obniżenie mogłoby być początkowo wyrównywane przez dodawanie do rachunku wskaźnika premiewego odpowiedniej liczby zaoszczędzonych godzin roboczych z odłożonego w poprzednim okresie „zapasu”. Jednak po jego wyczerpaniu zmniejszona wydajność pracy powodowałaby więcej niż proporcjonalne obniżenie wartości wskaźnika premiewego. Gdyby na przykład wydajność w wymiarze absolutnym obniżyła się do poziomu z ósmego tygodnia w naszym przykładzie (zob. tabela 2), to wskaźnik premiewy wynosiłby przy nowych normach jedynie 22,2%, a nie — jak uprzednio — 30% plus odłożone godziny. Przy dalszym obniżeniu wydajności, powiedzmy do poziomu z jedenastego tygodnia, wskaźnik premiewy wynosiłby zaledwie 16,6% (uprzednio 24,8%). Zawierając umowę o wykup normy załoga powinna być świadoma tego zagrożenia.

Wykup normy jest korzystny dla pracowników pod warunkiem utrzymania na długą metę osiągniętego poziomu wydajności pracy. Pochopny wykup, na podstawie nawet wysokiego ale przejściowego wzrostu wy-

dajności, w dłuższym okresie będzie dla załogi niekorzystny. System „Improshare” będąc równocześnie formą udziału załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zakłada odpowiednio wysoki poziom jej ekonomicznej świadomości i dojrzałości.

VI. System „Improshare” opracowany został pierwotnie z myślą o przedsiębiorstwach przemysłu przetwórczego. Wydaje się jednak, że może on znaleźć zastosowanie wszędzie tam, gdzie można ustalić normy w sposób analityczny. Należy wszakże podkreślić, że wdrożenie tego systemu — podobnie zresztą, jak planu Scanlona czy systemu Ruckera — choć teoretycznie wydaje się stosunkowo proste, w praktyce napotkać może niekiedy znaczne trudności. Ich pokonanie bez pomocy doświadczonych konsultantów jest często niemożliwe, tym bardziej, że wiele istotnych szczegółów konstrukcji tego rodzaju systemów motywacyjnych stanowi tajemnicę handlową firm konsultingowych, które sprawują nad nimi kontrolę.

## PRODUCTIVITY GAINSHARING. AN "IMPROSHARE" SYSTEM

### Summary

Stimulating productivity through the participation of employees in gains resulting from its increase makes it necessary to distinguish between two levels of productivity: the acceptable level and the stimulated level. A prerequisite for the implementation of such motivation systems is the prior attainment of the first of the mentioned levels. Such systems may be divided into two groups. To the first one belong the systems in which a key role is played by the normative share of labour costs in the value of production (Scanlon Plan, Rucker's system). To the second group belong the systems based on the norms setting the time-standards for manufacturing particular products. In the latter systems the effects of increased productivity are calculated in terms of number of man-hours saved. To these systems belongs the "Improshare" system, to whose presentation the author devotes the main part of his article. This system is characterized by the predetermined ceilings of the awarded increase of productivity and by buying out labour norms by virtue of an agreement concluded between management and personnel if productivity permanently exceeds this level.