

JÓZEF PENC

PROCES MOTYWOWANIA I WARUNKI JEGO SKUTECZNOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

I. UWAGI WSTĘPNE

Zachowanie ludzi w przedsiębiorstwie, ich angażowanie się w pracę i obowiązki zależy w znacznym stopniu od motywacji rozumianej jako proces rządzący wyborem, którego dokonuje jednostka spośród różnych form (kierunków) działania. Motywacja bowiem wpływa na intensywność i trwałość ich dążeń oraz wysiłków zmierzających do osiągnięcia zamierzonego celu. Toteż im jest ona korzystniejsza, tym bardziej aktywizuje wolę człowieka i wzmaga jego upór w pokonywaniu przeszkód na drodze do tego celu. Każda motywacja powinna mieć jakieś „optymalne” natężenie. Zbyt silna motywacja może powodować nadmierne napięcie emocjonalne i paraliżować działanie, zbyt słaba natomiast prowadzić do zniechęcenia i rezygnacji. Między intensywnością motywacji a wydatkowaniem energii i sprawnością ludzkiego działania istnieje bowiem dość ścisła zależność; człowiek najsprawniej rozwiązuje problemy i osiąga najlepsze efekty nie przy wysokiej, lecz średniej motywacji, tj. takiej, która zapewnia uporczywe działanie, ale nie zaburzą przebiegu jego funkcji psychofizycznych i struktury wykonywanych czynności¹. Motywacja zatem, jako proces regulacji ludzkich zachowań, wymaga celowego kształtowania. Takie jej kształtowanie nazywa się motywowaniem. Oznacza ono „proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celów motywującego”².

Proces motywacji (motywowania) może być wyzwalany i kierunkowany za pomocą różnych środków (motywatorów): przymusu, zachęty i perswazji. Wszystkie one są kategoriami strukturalnymi, zbiorczymi i stanowią zawsze pewien układ zależny od konstrukcji systemu motywacji. W literaturze rozróżnia się wiele takich systemów, w zależności od

¹ Zob. J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1975, s. 53 - 60.

² S. Borkowska, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985, s. 11.

tego, jakie rodzaje motywatorów w nich dominują; i tak mówi się o systemach motywacyjnych opartych na przewadze: 1) motywacji witalnych, 2) motywacji ekonomicznych, 3) motywacji prawnych, 4) motywacji poznawczych i 5) motywacji etyczno-ideologicznych³. Motywować więc można w różny sposób, za pomocą różnego zestawu bodźców i o różnym charakterze. Można stosować ujemne bodźce motywacyjne, stwarzając warunki, które zagrażają temu, co pracownik już osiągnął, bądź bodźce dodatnie, umożliwiając pracownikowi pełniejsze osiągnięcie celów (wartości), do których on dąży. Można motywować przez zainteresowanie ludzi samą pracą, jej treścią i kreatywnością, jak również wyższymi zarobkami, korzystniejszymi świadczeniami socjalnymi, możliwościami awansu, kształcenia się itp. Każde przedsiębiorstwo może przeto mieć różny system motywacji, o różnym układzie i znaczeniu komponentów, a zatem jego kadra kierownicza w różny sposób może spełniać funkcje motywowania, tj. rozbudzania i wykorzystywania motywacji podległych jej pracowników.

W naszych przedsiębiorstwach dla pobudzania motywacji operuje się najczęściej bodźcami ujemnymi (karami) i dąży do powszechnego spieniężania motywów, co więcej — dokonuje się swoistej „sakralizacji” pieniądza; „płaca stała się uniwersum na skutki pracy: nauczyliśmy się płacić zarówno za fakt niszczący skutków pracy dla człowieka, jak i za konstruktywny jej charakter dla osobowości jednostki”⁴. Takie podejście do motywacji, ograniczanie się do motywacji płacowej a zaniedbywanie innych wartości, oznacza szkodliwe uproszczenie złożonego procesu kształtowania postaw i zachowań ludzi w procesie pracy, pomniejsza rangę pracy w systemie wartości człowieka i stanowi przejaw jego traktowania w sposób instrumentalny, jako czynnika produkcji a nie podmiotu, który nie leży kształtować i wychowywać. Cechuje je też mała skuteczność w praktycznym stosowaniu płacy, a w wielu wypadkach prowadzi cno wręcz do rozstroju zakładowych systemów pracy i spadku wydajności⁵.

Kształtowanie motywacji jest procesem bardzo złożonym, wymagającym oddziaływania systemowego, poszczególne jej komponenty wchodzi w wielostronne powiązania i jako całość oddziałują na człowieka; każdy bodziec odbierany jest zależnie od tego, jak dany organizm na niego reaguje. Człowiek bowiem nie jest biernym odbiorcą bodźców płynących ze świata zewnętrznego, ale jako system osobowości aktywnej w konkretnym sensie tworzy on swój świat i swój system wartości. Chcąc więc

³ Por. J. Kossecki, *Cybernetyka społeczna*, Warszawa 1975, s. 310 i n.

⁴ K. Iwanicka, A. Karwińska, *Wartości społeczne a system płac*, Problemy Ekonomiczne 1982, nr 1, s. 23.

⁵ Por. J. Kordaszewski, *Patologia systemu pracy i kierunki jego poprawy*, Przegląd Techniczny 1982, nr 14, s. 12.

właściwie sterować motywacją, tj. nadawać jej korzystny kierunek i na-tężenie, nie można ograniczać się do jednej tylko grupy motywów, do jednego zespołu wyzwalających je bodźców, lecz trzeba stosować całe ich zespoły wyzwalające różne motywacje (polimotywacja), bo wszystkie one decydują o zachowaniu się człowieka, jego postawie i dążeniu do lepszej pracy, zmian i postępu. Wśród tych bodźców niewątpliwie ważną, a często najważniejszą rolę odgrywają wartości materialne, a więc wynagrodzenie pracownika, które stwarza mu warunki dla poprawy jakości życia (ułatwia zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu) i wzbogacania jego treści w czasie wolnym od pracy (ułatwia odtwarzanie i zachowanie zdolności do pracy). Wiele badań wykazuje, że właśnie płaca dla znakomitej większości osób jest naczelnym motywem ich działań, bodźcem do lepszej pracy i wspinania się po drabinie awansu, że ludzie pragną, by praca „była godnie opłacana i wynagradzana sprawiedliwie”⁶. Toteż umiejętne zwiększanie jej siły motywacyjnej i wspieranie bodźcami komplementarnymi ma dla efektywności pracy (przy sprawnej organizacji) znaczenie rozstrzygające. Szczególnie wysoką rangę przypisuje się doskonaleniu płacy w reformie gospodarczej, a przebudowę zakładowych systemów wynagradzania traktuje się wręcz jako podstawowy warunek jej powodzenia (zwłaszcza zaś drugiego jej etapu), główny instrument rozwiązywania problemów pracy i zatrudnienia, podnoszenia efektywności zarządzania przedsiębiorstwem i wyzwalań rezerw jego rentowności i rozwoju.

Sama jednak płaca, choćby nawet sprawiedliwie przyznawana, nie jest w stanie wyzwolić całego potencjału ludzkiej motywacji. Do tego potrzebne są różne działania paralelne doskonalące warunki i stosunki pracy oraz jej organizację, czyniące pracę zawodową samosterowną, tj. angażującą inicjatywę, intelekt i niezależną ocenę samego jej wykonawcy⁷. Poniżej wskazuje się na takie właśnie działania, które znakomicie podnoszą efektywność płac i jednocześnie czynią samą pracę sprawniejszą, lżejszą, podatniejszą na pozytywne motywowanie.

II. PŁACA JAKO ŚRODEK MOTYWACJI I WARUNKI JEJ SKUTECZNOŚCI

W naszym kraju (w innych także) płaca jest najważniejszym środkiem wynagradzania pracy, a jej wzrost wartością bardzo pożądaną, gdyż obecny jej poziom jest wciąż nieodpowiedni do ilości i jakości pracy i nie nadąża za wzrostem cen i kosztów utrzymania, ani też nie rekompensuje w dostatecznym stopniu uciążliwości związanych ze szkodliwymi warun-

⁶ A. Sarapata, *Morale pracy — blaski i cienie*, Nowe Drogi 1980, nr 6, s. 124.

⁷ M. L. Kohn, C. Schooler, *Praca a osobowość*, Warszawa 1986, s. 129.

kami pracy⁸. Toteż może ona i powinna pełnić ważną rolę w pobudzeniu i kierunkowaniu motywacji. W rzeczywistości jednak takiej roli ona nie spełnia, gdyż w naszej gospodarce niekorzystnie ukształtowały się warunki decydujące o aktywności jej funkcji motywacyjnej.

Zwiększenie skuteczności spełniania przez płacę tej funkcji to oczywiście problem bardzo trudny i złożony, wymagający kompleksowego rozwiązania. Funkcja ta powiązana jest ściśle z trzema pozostałymi, tj. dochodową, kosztową i społeczną, i w związku z tym musi być rozpatrywana w aspekcie harmonijnego ich kojarzenia, a więc we wzajemnym ich oddziaływaniu i powiązaniu⁹. Takie jej kształtowanie nie jest wcale proste, gdyż między poszczególnymi funkcjami występują poważne, a niekiedy wręcz zasadnicze sprzeczności. Sprzeczności te ujawniają się zwłaszcza dzisiaj wobec silnego nacisku kosztów utrzymania na płacę i społecznych dążeń do ich żywiołowego podnoszenia w celu złagodzenia uciążliwości permanentnych podwyżek cen nie uzasadnionych kosztami produkcji. To powoduje, że płace nabierają coraz bardziej charakteru dochodowego kosztem motywacyjnego, a ich funkcja dochodowa wygasza niemal zupełnie funkcje pozostałe, zwłaszcza motywacyjną, jako narzędzie kierowania postępowaniem ludzi w społecznym procesie produkcji zgodnie z wymogami tego procesu.

W literaturze poświęconej kształtowaniu motywacji wymienia się różne warunki, których spełnienie jest niezbędne, aby płaca nabrała charakteru bodźcowego i stała się skutecznym stymulatorem wydajnej i jakościowo dobrej pracy. J. Reykowski na przykład podaje pięć takich w runków, nazywając je zasadami psychologicznymi. Do zasad tych zalicza¹⁰:

— zasadę „proporcjonalności przyrostu” (zasadę progę), która mówi, iż nie każdy przyrost wynagrodzenia (wartości gratyfikacyjnej) pobudza motywację; przyrost zbyt mały, nie tylko, że motywacji nie wzmacnia, ale może ją osłabić (ocena przyrostu wartości zależy od poziomu uzyskiwanego dotychczas i jest do niego proporcjonalna);

— zasadę „wielkości oczekiwanej”, według której przyrost wynagrodzenia musi odpowiadać wielkości oczekiwanej albo ją przekraczać. Przyrost poniżej tej wielkości wywołuje efekt odwrotny od pożądanego, tj. obniża motywację (poczucie spotkanego zawodu);

— zasadę „ograniczonej dostępności”, w myśl której przyrosty wynagrodzeń obejmujące wszystkich w jednakowym stopniu mają mniejszą wartość gratyfikacyjną niż przyrosty, które dotyczą niewielu (im premie

⁸ Por. S. Wróblewski, *Postawy pracowników wobec pracy*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne 1986, nr 8, s. 33.

⁹ Por. L. Borcz, *Uwarunkowania motywacyjnej funkcji płac*, Nowe Drogi 1983, nr 1, s. 64 - 72.

¹⁰ J. Reykowski, *Teoria motywacji*, s. 87 - 94.

i nagrody są powszechniejsze, tym mniejszy mają wpływ na motywację);

— zasadę „psychologicznej odległości”, według której wpływ wynagradzania za wyniki pracy jest tym mniejszy, im większy jest odstęp czasowy między wykonaniem zadania a uzyskaną zapłatą; jeśli nagroda nastąpi bezpośrednio po określonym zachowaniu, zostanie ona wzmocniona i pojawi się tendencja do powtórzenia tego zachowania (natychmiastowe nagradzanie osiągnięć ma bardzo wysoką skuteczność motywacyjną);

— zasadę „prawidłowej orientacji”, która głosi, że aby określone oddziaływanie miało wpływ motywacyjny, pracownik musi zdawać sobie sprawę ze związku, jaki zachodzi między jego działaniem (ilością i jakością wykonywanej pracy) a otrzymywanym wynagrodzeniem (system płac skomplikowany, nie rozumiany przez pracowników i odczuwany jako niesprawiedliwy jest psychologicznie „bezużyteczny”).

Spełnienie tych oczekiwań nie gwarantuje wysokiej motywacji. Do tego konieczne jest zapewnienie wielu bardziej zasadniczych warunków. Motywacyjna siła płac jest bowiem funkcją wielu złożonych grup czynników: ekonomicznych, społecznych, psychologicznych, fizjologicznych, a nawet politycznych, tak zależnych, jak i niezależnych od przedsiębiorstwa. Szczególnie ważną rolę w jej kształtowaniu odgrywają takie czynniki, jak: siła nabywcza pieniądza, atrakcyjność rynku, sposób uzyskiwania przyrostu płac, stosowany system awansu płacowego, struktura potrzeb zaspokajanych dzięki uzyskiwanej płacy, rozpiętość w dochodach i sposoby jej redukcji, związek płacy z wydajnością i jakością pracy, formy wynagradzania oraz struktura wewnętrzna płac.

Siła nabywcza pieniądza jest chyba najważniejszym czynnikiem decydującym o sile motywacyjnej płacy. Słaby, zdeprecjonowany pieniądz nie zachęca generalnie ani do jego poszanowania, ani do podejmowania wysiłków w celu jego pozyskania. Taki pieniądz podnosi stale próg wrażliwości na płace. Wzmaga dążenie pracowników do uzyskiwania wysokich przyrostów wynagrodzeń i poszukiwania awansu płacowego na drodze zmiany miejsca pracy, bądź podejmowania prac dodatkowych zapewniających wyższe dochody. To zaś nakręca spiralę fluktuacji, osłabia dyscyplinę pracy i morale pracowników, pomniejsza ich produktywność i inwencję w rozwiązywaniu zadań zawodowych, a jednocześnie mobilizuje do rozwijania aktywności dla osiągnięcia celów prywatnych. Im mniejsza jest więc siła nabywcza pieniądza, tym mniejsza jest siła motywacyjna płacy i tym większe muszą być jej przyrosty, aby zaczęła ona działać motywacyjnie. „Praktyka krajów kapitalistycznych wykazała — stwierdza H. Bąk — że płaca nominalna jest silnym bodźcem, pod warunkiem jednak, że w sposób odczuwalny z roku na rok wzrasta (o 10-15%), że inflacja ma charakter kontrolowany, co zapewnia odczuwalny wzrost również płacy realnej oraz że istnieje silny rynek konsumenta. Zjawisko to można tłumaczyć tym, że każdy pracujący wyraźniej i szybciej do-

strzegą wzrost płac, które otrzymuje stale, niż wzrost cen wyrobów szczególnie tych, które rzadko kupuje"¹¹.

Atrakcyjność rynku także zwiększa siłę motywacyjną płacy; im większa suwerenność konsumenta, tym większa jest zdolność motywacyjna płacy i odwrotnie — im uboższy lub trudniejszy rynek (brakuje towarów bądź są, ale zbyt drogie), im mniejsze preferencje konsumenta, tym siła ta jest mniejsza, zwłaszcza w odniesieniu do osób o wyższym poziomie życia. W literaturze podkreśla się, iż zadowolenie z zarobków zależy od ich wartości rynkowej; dobry rynek wzmacnia efektywność polityki płac¹², słaby rynek natomiast, utrudniając bądź uniemożliwiając zaspokojenie wielu potrzeb, jest podstawową przyczyną małej zdolności motywacyjnej płacy¹³. Ubogi lub trudny rynek (puste półki, bądź „dobrobyt za szybko”) może prowadzić do poważnej deprywacji (względnej i bezwzględnej) potrzeb a nawet niedostatku. To zaś może powodować spadek ludzkich sił i energii, zniechęcenie, apatię i rezygnację, a w następstwie obronne (niekorzystne) ustawienie motywacji. „Jeśli motywacja ustawiona jest obronnie — stwierdza T. Kocowski — jeśli codzienne ludzkie wysiłki mają na celu jedynie utrzymanie się na powierzchni życia, zaspokojenie stale naglących i pilnych potrzeb, „wiązaną końca z końcem” — to suma frustracji, lęków, kłopotów (czyli wzmocnień negatywnych) przewyższa sumę satysfakcji, jednostka otrzymuje nadmiar wzmocnień ujemnych, a praca staje się jedynie złem koniecznym, a niekiedy przekleństwem. Sytuacja taka obniża w sumie wydolność, energię, inicjatywę, pomysłowość, neurotyzuje duży odsetek populacji i może być główną przyczyną stagnacji ekonomicznej społeczeństwa”¹⁴.

Przyrost płacy zazwyczaj zwiększa jej siłę motywacyjną, przy czym skala tej motywacji może być bardzo różna. Zależy to od sposobu uzyskania przez pracownika wyższej płacy. Jeśli wzrost płacy ma charakter egzogeniczny i nie zależy od wyników pracy (np. globalne podwyżki płac, rekompensaty itp.), wówczas wpływ tego wzrostu na jej zdolność motywacyjną może być w ogóle nieodczuwalny. Jeśli natomiast ma on charakter endogeniczny (pochodzi z własnych środków zakładu) i jest efektem poprawy jakości pracy lub podwyższania kwalifikacji przez pracownika, wówczas jego siła motywacyjna może być duża, naturalnie pod warunkiem, że kwalifikacja pracy jest prawidłowa, a normowanie oparte na naukowych podstawach. W praktyce, niestety, zarówno jakość kwalifikowania, jak normowania pracy jest niska, co powoduje, że wynagradza

¹¹ H. Bąk, *System pobudzania w gospodarce socjalistycznej*, Warszawa 1984 s. 130.

¹² Por. K. Secomski, *Polityka społeczno-ekonomiczna*, Warszawa 1977, s. 172.

¹³ Por. L. Borcz, *Uwarunkowania motywacyjnej*, s. 69.

¹⁴ T. Kocowski, *Taktyka i strategia sterowania motywacją ludzką w skali masowej*, w: *Kształtowanie motywacji i postaw*, pod red. Cz. Czapówa, Warszawa

się nie pracę, lecz pracownika. Kwalifikowanie dokonywane nawet metodą analityczno-punktową nie zawsze jest poprawne, a ocena trudności pracy nie dostatecznie obiektywna, gdyż często niewłaściwie są wyważane poszczególne czynniki różnicowania pracy, a zwłaszcza uciążliwości warunków jej materialnego środowiska. Normowanie pracy jest często wypaczone przez nacisk polityki płacowej. „Normy nie spełniają oczekiwanych zadań, gdyż w zbyt wielu przypadkach nie one określają poziom płac, a odwrotnie — z góry zełożony poziom płac określa poziom napięcia norm. Norma często przekształca się więc w instrument manipulowania płacami nie zaś wzrostu wydajności pracy”¹⁵. Tak ustalane normy pogłębiają oczywiście patologię opłacania pracy (za pozorną efektywność), stają się hamulcem wzrostu jej wydajności i poprawy jakości produkcji.

System awansu płacowego decyduje o wpływie pracy na doskonalenie umiejętności wykonywania pracy, na jej sprawność, jakość i wydajność. System ten powinien być tak zbudowany, żeby pracownik miał możliwość awansu płacowego na danym stanowisku, a nie tylko dzięki uzyskaniu stanowiska hierarchicznie wyższego. Tabele płac powinny więc zapewniać awans poziomo-pionowy, polegający na przeszerzegowaniu pracownika z niższego na wyższy szczebel w ramach danej grupy zaszerzegowania, jak i przesunięciu go z niższej do wyższej grupy zaszerzegowania¹⁶. W praktyce pracownicy (wynagradzani nieakordowo) awans ten uzyskują nadal głównie dzięki awansowi pionowemu, nie wykorzystując się natomiast bodźcowej funkcji awansu poziomego. Tabele płac uwzględniają tzw. system widełkowy, ustalający minimalne i maksymalne stawki płac, przy czym zasady awansu w ramach tych widełek nie są precyzyjnie określone. Sprawia to, że przy ograniczonych możliwościach awansowania na danym stanowisku pracownicy dążą do zajęcia stanowiska wyższego, co osiągają dzięki zdobyciu wyższych kwalifikacji, globalnym przeszerzegowaniom, wprowadzeniu wyższych tabel płac, poszukiwaniu różnych „układów” i protekcji, bądź częściej dzięki zmianie zakładu pracy. Nie mając możliwości awansowania poziomego, nie mają tym samym silnych bodźców do doskonalenia swych umiejętności zawodowych, do osiągnięcia nieprzeciętnej sprawności (mistrzostwa) w wykonywaniu swej pracy i do jej usprawniania. Najczęściej też pracę tę traktują jako przejściową na drodze do zdobywania wyższych kwalifikacji formalnych, które zapewniają im awans płacowy. W takiej więc sytuacji wpływ płacy na rezultaty ich pracy zależy od tego, kiedy, ile i za co otrzymują wyższą kategorię zaszerzegowania i związaną z tym podwyżkę wynagrodzenia.

¹⁵ A. Melich, *Czy płace wiązać tylko z wydajnością?*, w: *Ekonomiczno-bodźcowa uwarunkowania wydajności pracy*, pod red. J. Jagasa, Opole 1985, s. 168.

¹⁶ Por. M. Kabaj, *System motywacji i płac w reformie gospodarczej*, Warszawa 1984, s. 102 - 108.

Struktura zaspokajanych dzięki płacy potrzeb określa, jaka jej część idzie na pokrycie kosztów utrzymania, a jaka na fundusz swobodnej decyzji (wydatkowany na zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu lub zaoszczędzony). Wielkość tego funduszu (przy normalnych kosztach utrzymania i umiarkowanym tempie ich wzrostu może on wynosić 40 - 50% płacy roboczej) decyduje zasadniczo o aktywnej roli wzrostu płac i pobudzaniu dzięki nim motywacji pozytywnej, wynikającej z możliwości zaspokajania potrzeb wyższego rzędu (potrzeb rozwoju)¹⁷. W naszym kraju wskutek patologicznego wzrostu cen dla wielu rodzin i grup zawodowych fundusz ten stał się wielkością zupełnie marginalną, a ich poziom życia spadł poniżej poziomu normalnego¹⁸. To sprawia, że wielu pracowników, zwłaszcza wykształconych, skupia swoje wysiłki na obronie już osiągniętego poziomu życia i rezygnuje ze swych własnych celów, dążeń i aspiracji edukacyjnych i kulturowych, szukając wyłącznie źródeł materialnych korzyści. Osłabia to motywację pobudzającą potrzebę czynu (nie tylko zarobkowania), angażowania się i rozwoju inicjatywy (achievement motivation) na rzecz unikania niepowodzeń (avoidance motivation) i wzmocnienia materialnego zainteresowania pracą, która choć nie zaspokaja ambicji i aspiracji zawodowych, daje jednak poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego i własnej ważności (ale czy również poczucie sensu własnego życia?). Dorabianie do pensji staje się coraz bardziej sposobem na życie, zwłaszcza młodej inteligencji pozbawionej dostępu do przywilejów zarezerwowanych dla starszych i lepiej „ustawionych”, a jednocześnie najbardziej ekonomicznie obciążonej kosztami „stabilizacji”. Etos dorabiania (etos chałtury) skutecznie wypiera etos pracy w uspołecznionym zakładzie (w podstawowym miejscu pracy, które staje się głównie źródłem zabezpieczeń socjalnych). Owo dorabianie ma oczywiście zarówno pozytywne, jak i negatywne strony. Prace zlecane, godziny nadliczbowe, dodatkowe umowy itp., ratują wręcz egzystencję wielu zakładów i wielu rodzin; jednym pozwalają trwać, a drugim nieco lepiej żyć. Ich społeczna cena jest jednak bardzo wysoka. Wykonywane stale i w znacznym wymiarze skutecznie osłabiają potencjał intelektualny i energetyczny pracowników, potrzebny do rzetelnego wykonywania pracy podstawowej,

¹⁷ Według znanej koncepcji dwóch czynników F. Herzberga zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu (growth needs) poprawia poziom motywacji pracowników, albowiem te właśnie potrzeby stanowią tzw. czynniki motywacji (motywatory) w odróżnieniu od potrzeb elementarnych (czynniki higieny), których zaspokojenie jest warunkiem uczestnictwa w procesie pracy (F. Herzberg, *One More Time. How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review 1968, nr 1, s. 53 - 62. Zob. także A. Maslow, *Motivation and Personality*, Nowy Jork 1954, s. 98 - 100).

¹⁸ Według różnych badań normalny poziom życia osiągają ludzie wówczas, gdy koszty utrzymania (tzw. zaspokojenia potrzeb podstawowych) nie przekraczają 80% ich dochodów (Por. G. Katona, *The Mass Consumption Society*, Nowy Jork 1964, s. 128).

zubażają ich życie rodzinne i kulturalne, wzmagają pośpiech i zmęczenie, a często też rodzą obojętność, apatię i poczucie niespełnienia.

Rozpiętość w dochodach (różnice w wysokości płac spowodowane czynnikami regionalnymi, przynależnością do gałęzi i branży, zatrudnieniem w poszczególnych przedsiębiorstwach, wykonywaniem różnych zawodów oraz czynnikami osobowymi, jak: wiek, płeć itp.) decyduje o praktycznym stosowaniu zasady „każdemu według pracy”, o proporcjonalności nagrody do zasługi. Powszechna akceptacja tej zasady (została ona zapisana nawet w Konstytucji) jako kryterium określającego wysokość płacy sprawia, że pracownicy są bardzo wrażliwi na prawidłowe reakcje wynagrodzenia według wkładu pracy i domagają się płacy sprawiedliwej. Często stosuje się u nas różne „przywileje” płacowe dla określonych grup pracowniczych (zawodowych), a więc korzystniejsze (niekiedy znacznie) ich wynagradzanie niż uzasadnione cechami pracy lub innymi obiektywnymi przesłankami (niekiedy tzw. siłą przebicia) oraz selektywne obciążenie wyższych płac podatkiem wyrównawczym. Pociąga to za sobą konsekwencje podobne, jak inne postacie nieuczciwej konkurencji, wzmacnia przepływ pracowników, pogłębia nieuzasadnione rozpiętości w dochodach i niszczy siłę motywacyjną płacy¹⁹. Przy ocenie rozpiętości nie chodzi oczywiście o „prymitywną wyrównawczość, ale o niewywoływanie przez płace nadmiernych rażących różnic warunków bytu, sprzecznych z systemami wartości etycznych w socjalizmie i ograniczających równość szans życiowych²⁰. Taka polityka „przywilejów” oznacza oczywiście preferowanie branży a nie efektywności pracy. Kryterium preferencji społecznych w odniesieniu do różnych branż zwłaszcza w układzie terytorialnym, gdzie obok siebie funkcjonują zakłady przemysłowe (z różnych branż) posiadające różne preferencje płacowe, chyba nie ma nic wspólnego z socjalistyczną zasadą „każdemu według jego pracy”, zwłaszcza jeśli odniesie się je do zawodów uniwersalnych, takich jak: ślusarze, tokarze, elektrycy itp. Stosowanie takiego kryterium oznacza, że taki sam nakład pracy wynagradzany jest różnie, w zależności od uznania przez władzę ważności danej branży, czy też innego sposobu jej preferowania. Niektórzy ekonomiści twierdzą, że takie preferencje odpowiadają potrzebom i interesom gospodarki i wobec tego powinny stanowić ważne ogniwo polityki płacowej. A. Melich na przykład uważa, że

¹⁹ Rozpiętości te pogłębiły się niekorzystnie nie tylko w sferze produkcji i usług niematerialnych, ale także w obrębie samego przemysłu (Zob. S. Borkowska, *Impas reformy systemu wynagrodzeń*, Wektory 1983, nr 3, s. 33). Pewne rozpiętości są oczywiście ekonomicznie uzasadnione i nawet wymagają ochrony, gdyż ich brak osłabia motywację. Jednakże nie powinny one wynikać z niskiego pułapu kwoty wolnej od podatku (wyrównawczego) i jego selektywnego stosowania. Pułap ten wyznacza granicę, do której działa motywacja; im większa jest progresja podatkowa, tym mniejsza siła motywacyjna przyrostu płacy.

²⁰ Z. Morecka, *Społeczne aspekty gospodarowania*, Warszawa 1981, s. 325.

„cała gospodarka powinna być podporządkowana interesom społecznym, a więc i pracę powinno się oceniać z punktu widzenia społecznego jej znaczenia i ważności. Trzeba przecież przyjąć za rzecz słuszną i w pełni uzasadnioną, że państwo pragnąc rozwijać szybciej pewne gałęzie wytwórczości musi mieć możliwości korzystania w tym względzie również z płac”²¹. Takie stanowisko jest z pewnością trudne do zaakceptowania, ale nie jest ono pozbawione racji. Preferencje płacowe mogą stanowić i niewątpliwie stanowią ważny instrument przemieszczania zasobów pracy, chociaż mogą też być one mało skuteczne, jak choćby stosowane w przeszłości tzw. agresywne bodźce płacowe dla przyciągnięcia pracowników do priorytetowych budów socjalizmu. Preferencje te spowodowały, co prawda, ruch pracowników, ale i jednocześnie wzmogły tzw. patologiczną mobilność²². Stosowanie takiej zasady powinno być oczywiście ograniczone do społecznie i ekonomicznie uzasadnionego zakresu, gdyż w każdym przypadku owe preferencje deformują różnicowanie płac kształtowanych według ilości i jakości pracy.

Związek płacy z efektami pracy stanowi nie tylko podstawowy wymóg dla urzeczywistnienia zasady podziału w socjalizmie („każdemu według jego pracy”), lecz także ekonomiczny mechanizm rozwoju i warunek efektywnego gospodarowania. Wzrost płacy uzależniony od wygospodarowanego zysku (a nie jakości pracy) osłabia jej funkcję motywacyjną i utrudnia praktyczne stosowanie tej zasady. Nie ma bowiem ścisłego związku przyczynowo-skutkowego między wynikami pracy (a więc i wzrostem starań pracowników) a sumą zysku, zwłaszcza jednorocznego, osiągniętego przez przedsiębiorstwo. Zysk zależy przecież nie tylko od wydajności pracy, lecz także od takich czynników, jak: wartość kapitału, wzrost cen, manipulacje asortymentowo-cenowe itp. W szczególnych przypadkach zysk może wzrastać nawet mimo spadku wydajności pracy i pogorszenia jakości produkcji²³. Ponadto uzależnienie płacy od zysku powoduje zróżnicowanie płac za wykonanie tej samej pracy, gdyż relatywna wielkość zysku jest różna w różnych przedsiębiorstwach. Tym samym tworzy to warunki dla swobodnej gry płacowej i na-

²¹ A. Melich, *Technika płacy i kierunki jej usprawnienia*, Warszawa 1972, s. 28. Wysokie płace na przykład w górnictwie nie powinny wynikać z jego ważności dla gospodarki, lecz z niekwestionowanej ciężkości i uciążliwości tej pracy wymagającej nie tylko olbrzymiego wysiłku, ale i hartu ducha. Te wartości muszą i powinny być wysoko wynagradzane. Ocena ważności danej branży, czy przemysłu dla gospodarki wynika z jej struktury (nie zawsze właściwej) i przyjętej strategii rozwoju. Zmiana strategii może powodować nawet zasadnicze przewartościowania, co jednak nie oznacza, że lekka i nieuciążliwa praca, ale społecznie „ważna” (np. przysparzająca dewiz) ma być automatycznie wyżej wynagradzana.

²² Por. J. Penc, *Ruchliwość zawodowa a polityka racjonalnego zatrudnienia*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 1983, nr 1, s. 262.

²³ Por. B. Minc, *Uwagi i propozycje do reformy gospodarczej*, *Nowe Drogi* 1984, nr 12, s. 57 - 60.

kręcania tzw. spirali fluktuacji (awans płacowy w drodze zmiany pracy). Wzrost płacy natomiast związany z osiągnięciem wyższego efektu pracy, wzrostem jej wydajności i intensywności wyzwala u pracowników energię i inicjatywę, mobilizuje do wysiłku, podnoszenia kwalifikacji, podejmowania prac bardziej złożonych i odpowiedzialnych, a także dążenie do awansu.

Stosowane formy płac powinny urzeczywistniać wymagania prawa podziału według pracy. Powszechnie przyjmuje się, że najwłaściwszą formą jest płaca akordowa. Jest to z pewnością sąd uproszczony, gdyż i inne formy (płace czasowe, zespołowe itp.) mogą być skuteczne, jeśli są odpowiednio dobrane do potrzeb i warunków techniczno-organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Praktyka dowodzi, że płace akordowe preferuje ilość, czasowe oddziałują korzystnie na jakość, a obie te formy — odpowiednio uzupełnione premiami syntetycznymi bądź wyspecjalizowanymi — stwarzają możliwości osiągnięcia efektu zespolonego. Badania empiryczne prowadzone w naszych przedsiębiorstwach wykazują, że zmiana formy płac może zmienić także ich siłę motywacyjną i prowadzić do wzrostu lub spadku wydajności w granicach od 5 do 35%. Potwierdzają one też, że najefektywniejsze są te formy płac, które umiejętnie wiążą wynagrodzenie z efektami pracy, przy czym nie zawsze są to formy akordowe, a często właśnie formy czasowo-premiewe²⁴. Ostatnio zyskuje na znaczeniu tzw. wynagrodzenie zespołowe i grupowe związane z kolektywnymi formami organizacji pracy, które są powszechnie stosowane w Związku Radzieckim i Bułgarii. Istota tego wynagrodzenia polega na tym, że istnieje wspólne źródło (fundusz) wynagradzania, a jego wielkość kształtuje się w proporcji do efektów pracy zespołu, przy czym podział środków jest dokonywany na podstawie wyników oceny nakładów i efektów pracy. Ta forma wynagrodzeń zasługuje na upowszechnienie także i w naszych przedsiębiorstwach, gdyż — jak wykazują badania — ma ona zdecydowaną przewagę nad formami indywidualnymi²⁵.

Wewnętrzna struktura płac określa proporcje wynagrodzeń stałych i ruchomych. Obowiązująca jeszcze w wielu naszych przedsiębiorstwach struktura płac jest nadmiernie rozbudowana; różne jej elementy ruchome przewyższają nawet płacę zasadniczą. Dodatki z najróżnorodniejszych tytułów powodują, że struktura ta jest zdeformowana, a sam system płac skomplikowany i często dla pracownika niezrozumiały. Jest to wynik wcześniejszego traktowania płacy jako wszechstronnego instrumentu skłaniania pracowników do pełnienia swoich zadań. Dzisiaj słusznie dąży się do uproszczenia struktury płac i związania jej z rzeczywistymi wy-

²⁴ Zob. J. Penc, *Formy płac a efektywność pracy*, *Ekonomika i Organizacja Pracy* 1987, nr 2, s. 22 - 25.

²⁵ Zob. J. Penc, *Brygadowe formy organizacji pracy*, *Wektory* 1987, nr 8, s. 35 - 37 i 48.

nikami pracy. Niekiedy robi się to w sposób przesadny, podporządkowując ją tzw. wąskiemu ekonomizmowi w imię rzekomego uwolnienia od egalitaryzmu płacowego. Takie nadmierne uproszczenie tej struktury może prowadzić do odczucia niesprawiedliwości i osłabienia motywacyjnej funkcji płac. W związku z tym ustawa z 1934 r. o zasadach tworzenia zakładowych systemów wynagradzania nakłada na przedsiębiorstwa obowiązek pozostawienia poza płacą zasadniczą takich elementów wynagradzania, jak: dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych, w porze nocnej, w warunkach szkodliwych dla zdrowia, szczególnie uciążliwych lub niebezpiecznych, dodatek za staż pracy oraz dodatek funkcyjny z tytułu pełnienia funkcji kierowniczej.

Każda struktura płac powinna zawierać pewne niezbędne dodatki do płacy zasadniczej, zwłaszcza za szczególne kwalifikacje i osiągnięcia w pracy, jak np.: dopłaty za kumulację zawodów, wysokie kwalifikacje, mistrzowskie wykonywanie pracy. Takie dodatki, uzupełniające stawki taryfowe, pozwalają na zwiększenie płacy bez zmiany kategorii zaszerogowania, rozbudzają motywację osiągnięć, zachęcają do podnoszenia kwalifikacji i pełniejszego rozwijania swoich możliwości.

III. POZAPŁACOWE UWARUNKOWANIA MOTYWACJI

Motywacja do pracy i wszelkiego działania jest nie tylko funkcją wartościowania przez pracownika swojej płacy i dążenia do jej zwiększenia, lecz także funkcją wielu złożonych czynników podmiotowych i przedmiotowych. Czynniki podmiotowe to osobowość człowieka, jego walory intelektualne i moralne oraz wyznawany światopogląd jako nadrzędny czynnik ogólnej jego aktywizacji w kierunku wartości. Czynniki przedmiotowe to przede wszystkim materialne warunki życia i sytuacja pracy rozumiana jako ogół cech pracy i warunków jej wykonywania wywierających wpływ na wykonawcę tej pracy²⁶. Oczywiście o poziomie i natężeniu motywacji decydują obie grupy czynników i to we wzajemnym powiązaniu i uwarunkowaniu. Jednakże ich znaczenie w tym procesie nie jest jednakowe i nie zawsze dają się one wzajemnie zastępować (np. złe warunki pracy wyższą płacą). Okazuje się bowiem, że posiadanie przez pracownika nawet silnej woli pracy, wynikającej ze szczególnych stymulacji i wartości osobowych (psychicznych i somatycznych),

²⁶ Według J. Kulpińskiej „sytuacja pracy to zbiorcza nazwa dla różnych zorganizowanych elementów okoliczności i uwarunkowań wykonywania czynności roboczych. Charakteryzują one położenie człowieka w pracy i wyznaczają jego zachowanie, czyli sposób realizacji roli pracowniczej” (J. Kulpińska, *Koncepcja sytuacji pracy w badaniach struktury społecznej*, Przegląd Socjologiczny 1981, nr 2, s. 13).

nie zapewnia niezbędnego poziomu motywacji (napięcia motywacyjnego) i zaangażowania się w pracę i obowiązki, jeśli źle są ukształtowane czynniki przedmiotowe. Niekorzystny układ tych czynników może bowiem powodować poważne nawet zakłócenia w przebiegu procesów psychofizjologicznych oraz niekorzystne zmiany w stanie emocjonalnym pracownika i w konsekwencji osłabiać, a nawet paraliżować jego motywację, wzmacniać niechęć do działania i wysiłku, negatywnie usposabiać go do wykonywanych czynności, a nawet zawodu. Właśnie te czynniki muszą być brane pod uwagę, jeśli chce się właściwie rozumieć i kształtować motywację do pracy a nie tylko ją kupować, nakręcając spiralę płac („rozdawanie” inflacyjnego pieniądza).

Posiadane przez człowieka właściwości (walory) psychofizyczne decydują o aktywizacji jego woli i możliwości wykonywania pracy, czyli o tzw. gotowości do pracy, która stanowi część jego codziennej wydolności psychofizycznej, jaką może on i chce przeznaczyć na swoją pracę zawodową. Owa gotowość może wzrastać dzięki dwojakiego rodzaju czynnikom: tym, które podnoszą wydolność i dyspozycję do pracy (psychofizjologicznie uwarunkowany wzrost gotowości) i tym, które zwiększają chęć do pracy (psychicznie uwarunkowany wzrost gotowości). Działanie obu grup czynników zmierza w tym samym kierunku, ale zasadza się na różnych przesłankach i różne też wywołuje skutki dla kształtowania się produktywności człowieka, jego zdrowia i jakości życia. Stąd też dla przedsiębiorstwa nie powinno być obojętne, w jaki sposób osiąga ono wzrost gotowości do pracy i zwiększa aktywność zawodową swoich pracowników. Jeśli gotowość do pracy wzrasta wyłącznie pod wpływem chęci (bez zmiany zdolności, a właściwie bez poprawy warunków, które ją obniżają), wówczas wzrost wydajności odbywa się kosztem zwiększonego zużycia rezerw energetycznych w organizmie człowieka. Takie postępowanie może być słuszne i efektywne dopóki te rezerwy są dostatecznie duże i ich eksploatacja nie prowadzi do przeciążenia pracownika, ale, jeśli owe rezerwy są małe, szybko może dojść do ich wyczerpania i w konsekwencji do spadku aktywności zawodowej oraz wydajności pracy. W szczególnych przypadkach, zwłaszcza przy pracach ciężkich i uciążliwych dalsze kontynuowanie pracy może prowadzić do urazu bądź wypadku. Oczywiście, silna i trwała motywacja zwiększa mobilizację rezerw energetycznych organizmu, sprawność wykonania zadań percepcyjnych, intelektualnych i motorycznych, przyspiesza działanie i wzmacnia uporczywość dążenia człowieka do osiągnięcia postawionego celu. Dzięki temu przesuwana się w górę jego subiektywna granica gotowości do pracy a on sam staje się bardziej odporny na zmęczenie. Jednakże w miarę wzrostu natężenia motywacji sprawność działania człowieka wzrasta tylko do pewnego poziomu, zależnego między innymi od jego wytrzymałości fizycznej i wytrwałości w pracy. Następnie po przekroczeniu tego poziomu zaczyna się ponownie zmniejszać. Wzrost intensywności działa-

nia, powodując bowiem przyspieszenie różnych procesów zachodzących w psychice i organizmie człowieka, prowadzi do zaburzeń w wykonywaniu czynności, zwłaszcza zaś złożonych i trudnych; w działaniu człowieka pojawiają się liczne błędy i zahamowania, zwęża się pole uwagi i mniejsza zakres dostępnych skojarzeń, wskutek czego pogarsza się rytmiczność i poziom wykonania pracy. Stąd też, jak już wspomniano, przyjmuje się, że nie najwyższy, lecz umiarkowany poziom intensywności motywacji jest najkorzystniejszy dla wydajności pracy a zwłaszcza jakości jej wykonania.

Chcąc więc zwiększyć zaangażowanie pracownika w pracę i obowiązki oraz udział jego woli w tym procesie (m.in. pod wpływem wzrostu płac) trzeba także dbać o jego zdolność do pracy, o zachowanie dobrego zdrowia i sił do pracy oraz o racjonalne i ekonomiczne ich użytkowanie w procesie jej świadczenia. To zaś wymaga stwarzania mu godziwych warunków życia i korzystnej sytuacji pracy.

Warunki życia mają chyba największy wpływ na poziom codziennej zdolności człowieka do pracy. Składają się na nie przede wszystkim jakość i sposób odżywiania, nakłady czasu i wysiłku na zaspokojenie potrzeb bytowych oraz możliwości wypoczynku i korzystania z wolnego czasu. Jakość i sposób odżywiania decydują nie tylko o stanie zdrowia człowieka, ale i o energetyce jego ciała i przemianie materii, czyli zarówno o jego możliwości intensywnego działania w pracy, jak i poza nią. Niedobór energii doprowadzanej do organizmu powoduje nie tylko zmniejszenie jej wydatkowania w czasie pracy, ale także w czasie poza pracą (w czasie odpoczynku), a to z powodu obniżenia spoczynkowej przemiany materii i zmniejszonej ruchliwości człowieka. Jest on odczuwany zwłaszcza silnie przy pracach wymagających dużego wydatku energetycznego. Tak na przykład przy pracy ciężkiej wymagającej 4200 kcal na dzień ograniczenie pokarmu do 3000 kcal powoduje spadek wydajności aż do 55% jej poziomu osiąganego w normalnych warunkach odżywiania²⁷. Wydajność pracy obniża się także i przy pracach lżejszych, w miarę jak maleją dostawy energii, przy czym spadek ten nie jest proporcjonalny do zmniejszenia się tej energii, lecz postępuje znacznie szybciej, gdyż energia potrzebna do wypoczynku i różnych „prac po pracy” może być ograniczona tylko nieznacznie. Fizjologowie obliczyli w sposób przybliżony (opierając się na analizie wymiany gazowej w płucach) wydatki energetyczne związane z konkretnymi rodzajami prac i czynności i na ich podstawie określili dobowe wydatki energetyczne dla różnych zawodów²⁸. Wydatki te powinny stanowić podstawę dla ustalenia tzw. normatywów żywienia, gdyż — jak się okazuje — niedożywienie

²⁷ G. Lehmann, *Praktyczna fizjologia pracy*, Warszawa 1966, s. 123.

²⁸ Zob. Z. Jethon i inni, *Normy fizjologiczno-higieniczne w medycynie przemysłowej*, Warszawa 1982, s. 86.

pracowników zupełnie się nie opłaca. Zmniejsza ono bowiem często nawet rażąco sprawność organizmu ludzkiego, utrudnia proces jego samoodtruwania (detoksykacji ustrojowej) i odnowy sił psychofizycznych, co w rezultacie może prowadzić do chronicznego przemęczenia, spadku zdolności do pracy i pojawienia się zjawiska habituacji (stawanie się coraz mniej wrażliwym na różne stymulacje), a tym samym uczynić nieskutecznymi starania o lepszą jakość pracy, między innymi poprzez kreowanie wyższych płac.

Zaspokojenie potrzeb bytowych, a zwłaszcza codzienne zakupy i prowadzenie gospodarstwa domowego, także silnie osłabiają zdolność do pracy z uwagi na dużą ich czasochłonność i uciążliwość fizyczną, co wiąże się z niedorozwojem sieci handlowej i usługowej, dużymi brakami w zaopatrzeniu, poszukiwaniem wyrobów tańszych, niskim wyposażeniem technicznym gospodarstw domowych i wysokimi cenami usług oraz zakupu sprzętu zmechanizowanego. Utrudnione zaspokojenie tych potrzeb powoduje nie tylko wzrost nakładów czasu i wysiłku w gospodarstwie domowym, lecz także ogranicza dyspozycję czasem wolnym, zubaża jego społeczne funkcje, zwiększa obciążenie psychiczne i nerwowe, co w rezultacie utrudnia utrzymanie i reprodukcję sił, a zazwyczaj uniemożliwia też rozwój intelektualny pracowników (doksztalcanie się, uczestnictwo w imprezach kulturalnych itp.). W krytycznej sytuacji są pod tym względem zwłaszcza pracujące kobiety, usiłujące godzić podwójne obowiązki — pracę zarobkową i prowadzenie domu. Im właśnie uciążliwe zakupy i zajęcia domowe wypełniają najczęściej bez reszty czas po pracy, a czas „wolny” sprowadzają do skrajnego minimum biologicznej odnowy sił. Codzienne wielogodzinne wystawanie w kolejkach nie tylko obciąża je statycznie (hipokinezja) i osłabia fizycznie, ale dość często staje się też przyczyną poważnych napięć nerwowych, co ujemnie wpływa na zachowanie ich zdrowia psychicznego, proces odnowy sił, chęć do działania i oczywiście atmosferę życia rodzinnego. Praca w domu, nasilająca się w soboty i dni poprzedzające dzień wolny, w połączeniu z pracą zawodową powoduje obciążenie energetyczne równe wydatkowi 1600 - 2000 kcal, co sięg i granicy wydatku maksymalnie dopuszczalnego²⁹. Najbardziej obciążone są oczywiście kobiety pracujące na zimny i wychowujące małe dzieci. W okresach największych obciążeń godzenie pracy domowej z pracą zarobkową dokonują one głównie kosztem snu, co uniemożliwia im pełną regenerację sił i reprodukcję zdolności do pracy.

W dążeniu więc do wyższej wydajności nie można pomijać sprawy uciążliwości zaspokajania potrzeb bytowych społeczeństwa. W warunkach efektywności gospodarowania trzeba liczyć nie tylko wielkość zabranych społeczeństwu dochodów wskutek ustalania wysokich, drenażo-

²⁹ M. J. Winogradów, *Procesy fizjologiczne w pracy człowieka*, Warszawa 1967, s. 122-123.

wych cen na dobra i usługi oszczędzające ludzki czas, ale także rozmiar strat gospodarczych powodowanych marnowaniem ludzkiego wysiłku i czasu, zmęczeniem pogonią płacowo-cenową i rozwijaniem różnych form aktywności dla ratowania się przed degradacją ekonomiczną.

Korzystanie z wolnego czasu, oczywiście w sposób racjonalny, wywiera również wielostronny, korzystny wpływ na psychiczne i fizyczne zdrowie człowieka, jego sprawność motoryczną i intelektualną. Wynika to bezpośrednio z różnych funkcji, które czas ten spełnia dzisiaj w życiu poszczególnych ludzi i społeczności³⁰. Szczególnie ważna jest dzisiaj jego funkcja wypoczynkowa, niestety silnie u nas zubożona. Dobrze zorganizowany, wartościowy i dostatecznie długi wypoczynek staje się czynnikiem osłabiającym ujemny wpływ pracy i tempa życia, źródłem sił witalnych człowieka, zachowania przez niego sprawności fizycznej i równowagi psychicznej. Wypoczynek ma dzisiaj wysoką wartość ekonomiczną, na którą składają się m. in. wzrost intensywności pracy, poprawa struktury czasu pracy, spadek absencji i wypadkowości, wyższa wydajność pracy i polepszenie jakości jej wykonania.

Sytuacja pracy z kolei określa warunki użytkowania dla celów produkcyjnych posiadanych przez pracownika sił i zdolności. Sytuacja korzystna umożliwia ich racjonalne i ekonomiczne wydatkowanie bez szkody dla zdrowia pracownika i zachowania sił do dalszej pracy, niekorzystna zaś prowadzi do przedwczesnego ich wyczerpania, zakłóceń w przebiegu produkcji i niewspółmiernego do osiąganym efektów wzrostu biologicznego kosztu pracy. Sytuację korzystną zapewnia tzw. komfort pracy, na który składają się: bogata w treści i zajmująca intelektualnie praca, debra jej organizacja zapewniająca harmonijny przebieg czynności i ekonomiczne wydatkowanie wysiłku, zdrowe i estetyczne środowisko materialne stwarzające poczucie bezpieczeństwa i wygody oraz korzystny klimat psychospołeczny ułatwiający rzeczowe rozwiązywanie konfliktów, stwarzający dobry nastrój i pozytywne nastawienie do pracy. Zapewnienie takiego komfortu jest z pewnością trudnym zadaniem, wymagającym niekiedy poważnych nakładów oraz wielostronnych i złożonych działań. Toteż w praktyce występuje on raczej rzadko, a częściej natomiast sytuacji pracy odbiega nawet znacznie od swego pasa komfortu, co utrudnia pracownikom zachowanie równowagi procesów biopsychicznych i wpływa hamująco na ich aktywność i wzrost motywacji do pracy. Praca żmudna i monotonna, uboga w swej treści i niepociągająca wywołuje u pracownika niechęć, znużenie i apatię, a także brak zainteresowania jej wynikami. Stwarza ona sytuację motywacyjną nie nęcącą a przymusową, która nie sprzyja jego angażowaniu się w wykonywanie zadań, ani też zwiększaniu staranności i dokładności ich wy-

³⁰ Zob. J. Penc, *Czas wolny w warunkach pięciodniowego tygodnia pracy*, Gospodarka Planowa 1981, nr 2, s. 84 - 85.

konania³¹. Zła organizacja pracy powoduje nerwowość, pośpiech, atmosferę naprężenia, marnowanie sił na pokonywanie przeszkód, których być nie powinno, działa demoralizująco na pracowników wszystkich szczebli, utrudnia integrację załóg, podważa zaufanie do kierownictwa, a samą pracę pozbawia wartości autotelicznych i wychowawczego oddziaływania. Organizacja nie uwzględniająca ponadto niezbędnych przerw w trakcie pracy zaburza strukturę czynności i ekonomikę działania, zakłóca przyswojony rytm pracy i podnosi jej koszt energetyczny. Warunki pracy uciążliwe, szkodliwe dla zdrowia i męczące budzą stan subiektywnej przykrości, obawy, a nawet cierpienia, dezorganizująco wpływają na różne czynności robocze, a zwłaszcza ich koordynację. W połączeniu z uciążliwością procesu i przebiegu pracy prowadzą one do nasilania się zmian patologicznych (patofizjologicznych) w organizmie, które wypierają naturalne fizjologiczne mechanizmy regulacji. Wskutek tego powstają zakłócenia w prawidłowym funkcjonowaniu organizmu i psychiki człowieka w procesie pracy, takie jak: spadek sprawności zmysłów, sprawności umysłowej i sprawności psychomotorycznej, wzrost pobudliwości i osłabienie motywacji³².

Zły klimat psychospołeczny, brak kultury współzycia, uczucia niezyczliwe i wrogie niszczą „zgodliwość wzajemną” ludzi, wzajemne zaufanie i wspólnotę dążeń do celu, utrwalają nastawienia egocentryczne, rodzą niechęć do spółdziałania i rzetelnego spełniania obowiązków oraz powodują, że ich współpraca staje się tylko „konwencjonalnie pozytywna”, tzw. wynikająca jedynie z technologicznej konieczności spółdziałania, a nie ze wspólnej idei łączącej członków zespołu. Niezdrowe stosunki między pracownikami utrudniają bardzo proces ich integracji zawodowej i społecznej, który warunkuje osiąganie przez zakład dobrych warunków ekonomicznych, a także uniemożliwiają zaspokojenie wielu ich potrzeb psychicznych (bezpieczeństwa, przynależności, oparcia emocjonalnego, miłości, uznania, dodatniej samooceny itp.), co często staje się przyczyną zachowań neurotycznych, spadku motywacji i dążenia do zmiany miejsca pracy.

Źle zorganizowana praca i brak dbałości o jej warunki mogą więc zupełnie zniweczyć pozytywny wpływ wzrostu płac na motywację działania pracownika. Przy rażącym dyskomforcie środowiska pracy spadek sprawności niektórych funkcji fizjologicznych i psychicznych może być tak duży, że nawet wysoka „rekompensata” uciążliwości pracy w postaci dodatkowej płacy nie wzmoże aktywności działania człowieka, gdyż wzrost jego gotowości może zostać „zablokowany” wskutek wyczerpania się zdolności do pracy. A jeśli nawet pod wpływem silnej motywacji

³¹ Por. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1974, s. 514.

³² Por. K. Galubińska, *Środowisko pracy a sprawność psychofizyczna*, Warszawa 1976, s. 39 - 40.

wewnętrznej nastąpi dalsza eksploatacja rezerw, to może łatwo dojść do trwałego przeciążenia organizmu (wskutek utraty subiektywnego poczucia granic wydolności, czyli tzw. przecenienia możliwości) i w następstwie do utraty zdolności do wykonywania pracy w normalnych rozmiarach i w normalnym czasie jej trwania.

IV. UWAGI KOŃCOWE

Praktyka wykazuje, że nie zachodzi prosta zależność między wzrostem płac a wzrostem efektów pracy. Aby wzrost ten działał motywująco, muszą być przestrzegane określone zasady tworzenia płac i warunki ich skutecznego działania. Chcąc zatem zwiększyć siłę (zdolność) motywacyjną płac trzeba dążyć bezsprzecznie do poprawy ich struktury i sposobów tworzenia w ścisłym związku z ponoszonymi nakładami i osiąganymi efektami pracy, ale także trzeba koniecznie prowadzić działania paralelne, pośrednio podnoszące ich zdolność motywacyjną i efektywność ekonomiczną. Trzeba też w tym procesie uwzględniać czynną rolę człowieka nie tylko jako przedmiotu bodźcowania, lecz także jako podmiotu działania, odchodzić od utrwalanej przez wiele lat „pieniężnej” koncepcji człowieka na rzecz człowieka wielowymiarowego (*homo complex*), od biernego odbiorcy bodźców materialnych do człowieka aktywnego, kierującego się w swym zachowaniu produkcyjnym złożoną wartością pracy i życia. By więc wyzwolić cały potencjał ludzkiej motywacji, trzeba bezsprzecznie aktywizować czynniki woli, ale trzeba też stwarzać coraz lepsze warunki bytowania i rozwoju oraz podwyższać jakościowe formy uczestnictwa ludzi w systemie pracy. Życie bowiem „nie polega na wygodnym usadowieniu się w przeznaczonych każdemu koleinach bytu: życie w najlepszym razie to nieubłagalny pęd ku wyższym formom egzystencji”³³. Świadomość tego faktu powinna przyświecać licznym twórcom nowych systemów wynagradzania. Powinni oni zrozumieć, że zmienił się adresat tworzonych przez nich bodźców, że mobilizowanie do lepszej pracy współczesnych nam ludzi z reguły lepiej wykształconych i o wyższych aspiracjach intelektualnych, nie może polegać wyłącznie na kupowaniu motywacji, lecz na kształtowaniu godziwych warunków pracy i bytu, budzących zaufanie i perspektywę pełniejszego zaspokojenia potrzeb, oczywiście stosownie do rosnących możliwości gospodarczych i socjalistycznego systemu wartości. Powinna ona też silniej inspirować naszych polityków gospodarczych do podejmowania rozważniejszych decyzji determinujących warunki życia i strukturę systemu wartości społecznych. Aktywność człowieka jest regulowana przez świadome cele i in-

³³ L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, Warszawa 1984, s. 230.

tencje. Cele są wynikiem cenionych przez niego wartości, jego wiedzy i wykształcenia, kultury osobistej i sposobu myślenia, a także interpretacji istniejącej w kraju sytuacji gospodarczej i moralnej. Każdy człowiek ocenia wszystko co istnieje i dzieje się wokół niego z punktu widzenia własnego życia i własnego powodzenia³⁴. Z różnych możliwych kierunków działania stara się wybierać te, które umożliwiają mu lub stwarzają szanse na pozyskanie cenionych wartości. W naszym ustroju takim pożądanym kierunkiem jest podnoszenie efektywności własnej pracy i w tej drodze uzyskiwanie wyższego dochodu, uznania społecznego i potwierdzenia własnej wartości. Jeżeli jednak istnieją możliwości osiągnięcia takich wartości innymi drogami niż przez wydajną i rzetelną pracę oraz intelektualny rozwój swej osobowości, wówczas powstają w społeczeństwie rozległe, trudne do opanowania procesy patologiczne. Ich konsekwencją staje się to, że dla znacznej części społeczeństwa praca ma niewiele wspólnego z sensownością życia, że zanika jej etos, ulegają wygaszeniu aspiracje edukacyjne i kulturowe, dominuje pogoń za pieniędzem, a wartości materialne stają się niemal wyłącznym motywatorem, miarą i symbolem sukcesu. Tę smutną prawdę potwierdzają badania naszej opinii społecznej. Tak na przykład badania reprezentatywne przeprowadzone przez Centrum Badania Opinii Społecznej na przełomie stycznia i lutego 1987 r. wykazały, że spośród siedemnastu czynników prowadzących do bogactwa, jakie mieli do wyboru respondenci — pracowitość, uczciwa praca i wykształcenie znalazły się na ostatnich miejscach. Zdaniem znakomitej większości respondentów do bogactwa prowadzą głównie takie czynniki, jak: praca za granicą, posiadanie prywatnego zakładu, częste wyjazdy za granicę, zajmowanie wysokiego stanowiska państwowego lub partyjnego, spekulacja, posiadanie znajomości itp.³⁵

Jeśli więc w przeświadczeniu społecznym ani wytrwała, uczciwa praca, ani rzetelna wiedza nie prowadzą do dostatku, jeśli współczesny Polak traktuje swoją pracę jako smutną konieczność, jeśli skuteczna i wytrwała praca nie jest cnotą społeczną, człowiek takiej pracy — wzorem do naśladowania, a kariera poprzez pracę — przykładem godnym uwagi i powszechnej aprobaty, to chyba samooszukiwaniem się jest tworzenie wciąż nowych systemów płac i poszukiwanie w doskonaleniu ich elementów źródeł stymulacji bez radykalnej zmiany reguł gry ekonomicznej,

³⁴ Jest więc sprawą ważną dla władzy podejmującej działania uzdrawiające naszą gospodarkę — zauważa J. Szczepański, aby „sposoby działania dostosować do celów osobistych Polaków, aby widzieć jaki sens chcą oni nadać swemu życiu, jakie są ich interesy osobiste i interesy grupowe, zawodowe, jakie żywią aspiracje, jakie wartości rzeczywistości uznają, gdyż w jednostkach, ich mechanizmach życiowych, ich celach i dążeniach leżą podstawy motorycznych sił społecznych, zarówno spontanicznych jak i zorganizowanych” [J. Szczepański, *Od diagnoz do działań*, Rada Narodowa 1987, nr 3 (wydanie specjalne) s. 4].

³⁵ J. Solarz, *Jak być bogatym*, Wektory 1987, nr 8, s. 47.

które szans życiowych kazałyby poszukiwać ludziom nie na zewnątrz i nie w niemoralnych działaniach, lecz w naszej gospodarce, w zapobiegliwej, efektywnej i pełnej inicjatywy pracy.

THE PROCESS OF MOTIVATING AND CONDITIONS OF ITS EFFICIENCY IN AN ENTERPRISE

Summary

Human conduct is in particular circumstances determined by a set of interconnected motives constituting motivation. Motivation needs to be purposefully shaped through creating for employees means and motivating situations which enable them to attain preferred values.

Among such values a special role is played by remuneration which is necessary to fulfill various needs of an employee and his/her family. Remuneration may and should be an important factor of stimulating motivation and directing productive behaviour of people. However, if it is to perform such a role, specific rules concerning the composition and forms of application of pay must be observed, and various reinforcing activities indirectly influencing its motivating function must be undertaken. Its efficient fulfillment of such a function, i.e. the function of stimulating productivity and quality of work, depends on the following factors: buying power of money, attractiveness of the market, ways of obtaining raises in pay, a system of pay promotion in force, a structure of needs satisfied by means of pay, spread of income differentiation and ways of its reduction, connection between pay and effectiveness of work, forms of remuneration, internal structure of pay and psychophysical characteristics of employees, defining the level of their readiness to work depending on their living and working conditions. All those factors exert an influence in many ways and to a different degree on the employees' motivation, on its direction and intensity. It is indispensable to know and employ those factors in the process of motivating, for only an integral, systematic approach to motivation may guarantee its correct understanding and application in managing the work process and in increasing the employees' commitment in their work and duties.