Janusz Meller

SYTEM MOTYWACYJNY W ZRADYKALIZOWANYM WARIANCIE REFORMY GOSPODARCZEJ

1. Uwagi wstępne

System motywacyjny, należy do kluczowych elementów mechanizmu funkcjonowania gospodarki. Dlatego zmiany w systemie motywacyjnym słusznie traktowane są jako ważny składnik jej reformowania. Nie tylko teoretycy, ale także szerokie rzesze pracowników uznają, że właśnie poprzez system motywacyjny nowe reguły gry ekonomicznej mogą trafić bezpośrednio do stanowisk pracy. W ten sposób powinny one tworzyć przesłanki dla głębokich przemian w postawach i w świadomości ludzi, w kierunku odpowiadającym wymaganiom ekonomiki opartej na zdrowych zasadach działania. Teza ta zwykle nie jest kwestionowana. Niestety ogólnikowym deklaracjom nie odpowiada rzeczywistość, zarówno odnośnie wdrożonych instrumentów motywacyjnych, jak i tym bardziej praktyki ich stosowania. Doprowadziło to do rażącej sprzeczności pomiędzy zapotrzebowaniem na sprawny system motywowania ludzi do pożądanych zachowań w gospodarce, a rzeczywistymi skutkami dotychczasowych działań.

Są dwie główne przyczyny narastania tej sprzeczności:

1. Brak konsekwencji we wdrażaniu całościowej reformy ekonomicznej. Liczne kompromisy i ustępstwa na rzecz tradycyjnych metod działania. Okazało się jeszcze raz, że ponieważ motywowanie jest elementem szerszego systemu funkcjonowania gospodarki, nie można osiągnąć zasadniczego postępu w tym zakresie, nie przebudowując głęboko całego mechanizmu gospodarczego.
2. Słabości i błędne rozwiązania „wewnątrz" umownie wyodrębnionego systemu motywacyjnego. Wydaje się, że błędy koncepcyjne we wdrażanych mechanizmach i instrumentach motywujących były w dużym stopniu wtórne w stosunku do zasadniczego kunktatorskiego nurtu reformy gospodarczej.

Dlatego uzasadnione jest twierdzenie, że podstawowym warunkiem działania skutecznego mechanizmu motywacyjnego jest radykalizacja kompleksowej przebudowy systemu funkcjonowania gospodarki narodowej a więc wdrażanie zradykalizowanego wariantu reformy gospoarczej.

Treści składające się na „zradykalizowany wariant reformy gospodarczej" omawiane są w innych referatach. Program „radykalnej reformy" stał się także przedmiotem szerszych dyskusji[1].

Dla celów tego opracowania przyjmuję, że radykalna reforma to taka, która między innymi:

a) Poddaje całą gospodarkę i poszczególne podmioty, obiektywnej weryfikacji ekonomicznej a głównie rynkowej. Szansę rozwoju mają jednostki wypracowujące nadwyżkę ekonomiczną. Pozostałe giną w toku walki konkurencyjnej.

b) Rynek kształtuje strukturę produkcji, prowadzi do alokacji większości środków materialnych, kapitałów i zasobów pracy. Instrumenty towarowo-pieniężne nie są więc „wykorzystywane" przez Centrum do kierowania gospodarką, ale same „rządzą".

c) Następuje przebudowa stosunków ekonomicznych w kierunku przywrócenia autentycznego charakteru własności społecznej. Zapewniona jest społeczeństwu i zespołom pracowniczym pozycja zgodna z ich statusem właścicieli środków produkcji. Państwo pozostaje nie jako „dyrektor gospodarki narodowej", lecz szczególny podmiot ekonomiczny o dużym potencjale i ważnych funkcjach[2].

Dotychczas taki program reformy nie powstał. Tym bardziej nie został wdrożony do praktyki. Także zamierzenia II etapu reformy nie w pełni odpowiadają idei przeobrażeń radykalnych[3].

Wracając do zasadniczego tematu, pragnę podkreślić cztery momenty:

a) W literaturze używa się różnych pojęć na oznaczenie systemu skłaniającego do pożądanych zachowań i działań (systemu bodźców, zespół zachęt, system motywacyjny itd.). Z punktu widzenia potrzeb praktyki największe znaczenie posiada zespół określonych działań. Na tej czynnościowej płaszczyźnie najbardziej przydatne wydaje się pojęcie „motywowanie". Motywowanie – jest to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego[4]. Nie oznacza to jednostronnego i „manipulacyjnego" rozumienia procesu motywowania. Motywowani (zespoły pracownicze i indywidualni zatrudnieni) są aktywnymi uczestnikami życia gospodarczego i mają wpływ na postępowanie i decyzje motywujących (kierownicy różnych szczebli).

b) Nie rozróżniam motywowania jednostek gospodarczych i ludzi. Przedsiębiorstwa i inne zbiorowe podmioty gospodarcze są pewnymi organizacjami społecznymi. Motywowanie odnosi się więc zawsze do ludzi.

---

[1] Por. Dyskusja na początku 1988 roku na łamach „Życia Gospodarczego" pod hasłem „Niewiadome układu docelowego".

[2] Por. W. Wilczyński, System funkcjonowania gospodarki – doświadczenia i warunki sukcesu, Kraków, listopad 1987, s. 13.

[3] Por. Opinia Rady Społeczno-Gospodarczej, „Rzeczpospolita", 1988, nr 21.

[4] S. Borkowska, System motywowania w przedsiębiorstwie, Warszawa 1985, s. 11.

c) Koncentruję się na tzw. motywowaniu do pracy. Polega ono na stwarzaniu zachęt do rozwoju zdolności do pracy (kwalifikacje) oraz do maksymalizacji jej efektów.
d) Ograniczam się praktycznie do materialnych środków motywowania a jeszcze ściślej do zawartych w wynagrodzeniach za pracę.

Nie oznacza to, że nie doceniam innych instrumentów motywowania, na przykład takich jak:

- treść pracy i jej organizacja,
- udział pracowników w zarządzaniu gospodarką na różnych jej szczeblach,
- style kierowania,
- polityka osobowa oparta na obiektywnych ocenach predyspozycji ludzi i efektów ich pracy itd.

Wychodzę jednak z założenia, że w najbliższych latach niski standard życia, ogromne zaległości w zaspokajaniu podstawowych potrzeb oraz uzasadnione aspiracje konsumpcyjne spowodują, że rola motywów materialnych a w tym płacowych, będzie dominująca.

2. Kształtowanie środków na wynagrodzenia

System motywowania oparty na wynagrodzeniach składa się z dwóch podsystemów: mechanizmu tworzenia środków (funduszy) na wynagrodzenia oraz kształtowania płac indywidualnych poszczególnych pracowników lub ich małych grup. Rozważmy oddzielne działanie obydwu tych podsystemów w toku dotychczasowego reformowania polskiej gospodarki, aczkolwiek nie ulega wątpliwości, że faktycznie funkcjonują one łącznie i wzajemnie na siebie oddziaływują.

Sposób tworzenia środków na płace był zawsze istotny dla jednostek gospodarczych i odgrywał rolę ważnego „bodźca zespołowego". W warunkach pewnej swobody działania przedsiębiorstw, przy inflacji obniżającej realną wartość zarobków oraz konkurencji przedsiębiorstw na rynku pracy, znaczenie tego mechanizmu jeszcze wzrosło. Zagwarantowanie sobie „odpowiedniego przyrostu środków na wynagrodzenia stało się ważnym celem przedsiębiorstw, konkurującym skutecznie z syntetycznym wynikiem działalności gospodarczej.

Generalne założenia reformy odnośnie zmian w sposobie tworzenia środków na płace były słuszne. Kierunek polegający na odejściu od limitowania funduszu płac i wdrożeniu zasady samofinansowania środków, nie może budzić wątpliwości. Realizacja tej zasady w praktyce nie spełniła jednak oczekiwań i zasługuje na zdecydowaną krytykę. Nie poprzedzimy jej szczegółowym opisem funkcjonującego mechanizmu, gdyż jest on powszechnie znany. Sprowadza się on do zaliczania wynagrodzeń do kosztów własnych lub wypłacania ich (premie i nagrody) z zysku do podziału. Funkcję hamulca nadmiernych wypłat spełniają obciążenia na rzecz budżetu państwa (z zysku do podziału) przybierające dotąd postać wpłat na Państwowy Fundusz

Aktywizacji Zawodowej lub podatku od ponadnormatywnych wypłat wynagrodzeń.

Na podstawie licznych badań, publikacji i ocen formułowanych przez przedstawicieli praktyki, można wskazać podstawowe słabości istniejącego systemu zasilania przedsiębiorstw w środki na wynagrodzenia, które czynią go mało przydatnym w warunkach radykalnej reformy.

1. Wytworzony system oznacza w praktyce specjalne traktowanie środków na wynagrodzenia i podtrzymywanie odrębnych sposobów ich regulacji. Przeczy to zasadzie płynności pieniądza i ogranicza samodzielność przedsiębiorstw w dysponowaniu wypracowanymi środkami.
2. System zasilania w środki został jednostronnie podporządkowany zadaniu hamowania wypłat. Ta dominacja funkcji restrykalnej, doprowadziła do krańcowego ograniczenia roli motywowania jednostek do podnoszenia efektywności gospodarowania. Szczególnie szkodliwe okazały się superpodatki (np. 12% restrykcyjny podatek z 1987 roku), hamujące wzrost wydajności pracy.
3. Mechanizm kształtowania środków utrwalał tradycyjne, ekstensywne zasady postępowania przedsiębiorstw. Stosunkowo lepsze warunki podnoszenia wynagrodzeń uzyskiwały przedsiębiorstwa zwiększające wartość (praktycznie koszty) swojej produkcji, niezależnie od ponoszonych nakładów i rzeczywistych efektów. Sprzyjała temu szczególnie formuła przyrostowo-miernikowa.
4. Przynosząc negatywne skutki motywacyjne do podnoszenia efektywności, zasilanie przedsiębiorstw w środki na płace nie było skuteczne w swojej funkcji dominującej a więc ograniczającej wypłaty płacowe. W rzeczywistości przyrost wynagrodzeń zawsze przekraczał zamierzenia planowe i możliwości gospodarki określone sytuacją rynkową.
5. W całym okresie funkcjonowania (chociaż z różnym nasileniem) omawiany system był bardzo niekonsekwentnie stosowany. Zakładał oficjalnie lub dopuszczał w praktyce stosowanie licznych ulg, preferencji, specjalnych rozwiązań, wyłączeń, przyznawania kwot wolnych itd. Elementy uznaniowe i przetargowe bardzo osłabiły skuteczność ustalonych metod tworzenia środków na płace.
6. Metody tworzenia środków na wynagrodzenia w przedsiębiorstwach były w latach 1982–1987 wyjątkowo niestabilne, jeśli chodzi o konkretne rozwiązania. Zmiany wprowadzane były w rytmie corocznym, zawsze w sposób opóźniony, czasem z mocą obowiązującą wstecz. Uniemożliwiało to przedsiębiorstwom prowadzenie polityki płac względnie ustabilizowanej i wybiegającej w przyszłość. Sytuacja skłaniała do taktyki możliwie maksymalnego wykorzystania środków na płace, z obawy przed ich utratą lub pogorszeniem warunków ich tworzenia.
7. Omówiony mechanizm kształtowania środków został w sposób krańcowy skomplikowany. Składają się na niego bardzo liczne szczegółowe reguły i przepisy odnoszące się do formuł, sposobów liczenia, różnych wyłączeń i specjalnych dodatkowych rozwiązań. Stopień złożoności powoduje osłabienie skutków motywa-

cyjnych systemu (pracownicy go nie znają i nie rozumieją), wysokie koszty jego obsługi oraz stwarza warunki dla różnorodnych manipulacji.

Pomimo oczywistych i ciągle podnoszonych w publicystyce ekonomicznej wad mechanizmu tworzenia środków na wynagrodzenia, jego zasadnicza konstrukcja w latach 1982–1987, nie uległa zmianom. Niestety także podjęcie realizacji programu II etapu reformy gospodarczej (w 1988 roku) nie przyniosło zasadniczego przełomu. Warto odnotować pewne uzasadnione korekty (rezygnacja z podatku 12%, ograniczenie ilości formuł naliczania obciążeń, zapowiedź rezygnacji z pozasystemowych ulg i indywidualnych rozwiązań). Jednak została zachowana podstawowa logika systemu: prymat hamowania przyrostu środków na płace, nie bacząc na skutki w postaci stępienia motywacji zawartych w wynagradzaniu pracy. Świadczą o tym szczegóły rozwiązań a głównie niski pułap płacy wolnej od podatku oraz ostra progresja obciążeń w podstawowej obowiązującej w 1988 roku formule opodatkowania wynagrodzeń indywidualnych[5]. O tendencjach do zachowania dotychczasowej mało skutecznej metody tworzenia środków na płace, świadczy też utrzymanie (chociaż w ograniczonym zakresie) formuły miernikowo-przyrostowej[6].

Tymczasem tego typu konserwatyzm nie jest niczym uzasadniony. Wiadomo, że stosowane bariery nie gwarantują nawet realizacji nadrzędnego dla Centrum, bilansowego celu. Motywacyjność systemu (poza może zachętami do produkcji na eksport) została krańcowo ograniczona. Dlatego są wszelkie podstawy dla wniosku, że dotychczas stosowany mechanizm się nie sprawdził i wymaga zasadniczych zmian.

3. Regulowanie płac indywidualnych

Bezpośrednio motywacyjną rolę wobec poszczególnych pracowników i ich mikrozespołów odgrywają reguły kształtowania indywidualnych wynagrodzeń. Decydujący o skuteczności motywacyjnej systemu jest stopień powiązania wynagrodzeń z nakładami i efektami pracy. Całe dotychczasowe wynagrodzenie wskazuje, że wymagane uzależnienie nie może być osiągnięte w drodze powszechnie obowiązujących, scentralizowanych metod pomiaru pracy i jej płacowej wyceny. Ze względu na ogromną różnorodność sytuacji i potrzebę uwzględniania wielu specyficznych cech pracy i jej wyników, sprawny motywacyjnie system wynagradzania indywidualnych pracowników powinien podlegać głębokiej decentralizacji, z zagwarantowaniem szerokiej swobody postępowania bezpośrednim pracodawcom. Zasadniczo ten kierunek zmian został przyjęty w polskiej reformie gospodarczej. W praktyce jednak proces wyposażania przedsiębiorstw w uprawnienia własnej zakładowej polityki płac przebiegał z oporami: był opóźniany i niekonsekwentny.

---

[5] T. Jeziorański, Kto umknie przed „popiwkiem"?, „Życie Gospodarcze" 1988/7.

[6] Zasady i instrumenty realizacji planów w 1988 roku, „Reforma Gospodarcza" 1988/123.

Zauważyć należy , że już w „Kierunkach reformy gospodarczej" z 1981 roku zakładano pozostawienie istotnych uprawnień centralnych organów gospodarczych w stanowieniu płac indywidualnych[7]. Następnie miało miejsce symptomatyczne opóźnienie decyzji co do zasadniczych zmian w sposobie regulowania płac indywidualnych. O ile reforma kształtowania środków na płace zaczęła wchodzić w życie od początku 1982 roku, to regulowanie płac poszczególnych pracowników do początku 1984 roku odbywało się właściwie na dotychczasowych, tradycyjnych zasadach.

Istotne zmiany przyniosła dopiero Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 roku o tworzeniu zakładowych systemów wynagradzania. Działanie tej Ustawy w praktyce, było przedmiotem bardzo licznych ocen. Można je sprowadzić ostatecznie do wniosku, że przyjęcie i wdrożenie Ustawy o ZSW było krokiem we właściwym kierunku. Stanowiła ona pewien postęp w przebudowie systemu motywacyjnego. Do istotnych zalet Ustawy należało: prawne usankcjonowanie samodzielności przedsiębiorstw do prowadzenia własnej polityki wynagrodzeń, rezygnacja z centralnego stanowienia maksymalnych stawek wynagrodzenia zasadniczego, fakultatywność w przechodzeniu przedsiębiorstw na nowe zasady oraz uspołeczniony charakter porozumień, gwarantujący udział przedstawicieli pracowników w decydowaniu o kształcie systemu wynagradzania.

Kilkuletnia praktyka funkcjonowania ZSW nie przyniosła jednak także oczekiwanych korzyści w postaci zwiększenia skuteczności motywowania do pracy. Można już mówić, że i ta kolejna szansa zasadniczej poprawy systuacji, nie została wykorzystana. Jak zwykle główne przyczyny tego faktu leżą po stronie wadliwej realizacji słusznych założeń i deklaracji. Obciążają one przede wszystkim Centrum. Było ono od początku pełne obaw, czy decentralizacja zakładowej polityki płac nie doprowadzi do zbytniej „żywiołowości", nadmiernych odrębności w rozwiązaniach i relacjach płacowych. Pomimo licznych faktów świadczących, że właśnie w epoce krańcowego centralizmu narosły w sferze wynagrodzeń liczne dysproporcje, organa centralne wykazywały ciągłą „troskę o utrzymanie całego systemu w ściśle określonych ramach.

Szczególną rolę w ograniczaniu płacowej swobody przedsiębiorstw a przez to w osłabieniu efektywności zakładowych systemów wynagradzania, odegrały następujące posunięcia Centrum:

1. Narzucenie uciążliwego trybu opiniowania ZSW przez organy założycielskie i ich rejestracji w resorcie pracy. Wbrew literaturze i intencjom Ustawy, powyższy tryb został wykorzystany dla ingerencji w merytoryczne ustalenia porozumień (np. co do wysokości stawek) oraz doprowadził do daleko idącego upodobnienia się zakładowych porozumień, niezależnie od specyfiki przedsiębiorstw. Odbiegające od

[7] Kierunki reformy gospodarczej, Warszawa 1981, Zob. szczególnie tezę 93 i 96.

wzorcowych standardów porozumienia o ZSW, miały szczególnie utrudnioną drogę do uzyskania pozytywnej opinii i rejestracji.

2. Ograniczająca interpretacja uprawnień przedsiębiorstw do prowadzenia samodzielnej polityki. Na przykład w praktyce resort pracy i organa założycielskie kwestionowały uprawnienia przedsiębiorstw do swobodnego ustalania regulaminów premiowania i nagród.
3. Wprowadzenie w praktyce maksymalnych pułapów stawek wynagrodzeń. Było to szczególnie wyraźne i ważne w konsekwencje naruszenie idei Ustawy. Wykorzystano do tego celu Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 lipca 1984 roku ustalające m.in. wynagrodzenia zasadnicze dyrektorów. Do praktyki wdrożono zasadę odmowy rejestracji porozumień, w których stawki wynagrodzeń na stanowiskach nierobotniczych byłyby wyższe od zawartych w powołanym wyżej Rozporządzeniu. Zamknięcie stawek „od góry" stało się ważną przyczyną spłaszczania płac i wypaczania ich struktury.
4. Podporządkowanie omówionego wyżej mechanizmu tworzenia środków na wynagrodzenia hamowaniu wypłat w imię utrzymania równowagi. W opinii załóg i kierownictwa przedsiębiorstw, możliwy do uzyskania przyrost środków wystarczał jedynie na pokrycie skutków wzrostu cen. Nie stwarzał on natomiast możliwości sfinansowania głębszych zmian w systemie wynagradzania, prowadzących do przebudowy struktury zarobków i podniesienia płacowej atrakcyjności zwiększonych nakładów i wyników pracy.

Należy dodać, że przyczyny ograniczonych motywacyjnych efektów zakładowych systemów wynagradzania, leżą także po stronie zakładów. Główna słabość w praktycznym funkcjonowaniu systemów wynagradzania w przedsiębiorstwach, zależna głównie od czynników zakładowych, polegała na niewielkim zakresie rzeczywistych postępowych zmian w sposobie opłacania pracowników. W ogromnej części przedsiębiorstw wykorzystano wzrost uprawnień do prowadzenia własnej polityki przede wszystkim do podniesienia poziomu płac. Zainteresowanie skupiło się jednostronnie na podwyżkach i ich skali. Natomiast wdrażanie ZSW w znacznie mniejszym stopniu łączyło się z zastosowaniem trafniejszej taryfikacji, lepiej uzasadnionych norm pracy, ze zmianami w formach wynagradzania lub zasadach premiowania. Zbyt często poza wysokością stawek wszystko zostało „po staremu". Dlatego m.in. wdrożenie ZSW (już w 10 tys. jednostek) nie przyniosło przełomu w systemie motywacyjnym oraz nie doprowadziło do głębszych zmian w stosunkach pracy i jej wynikach. Dominujące postawy kierownictw i załóg przedsiębiorstw w toku dotychczasowego stosowania zakładowych systemów wynagradzania nie były przypadkowe. Wynikały one przede wszystkim z niskiego realnego poziomu wynagrodzeń i ogromnej inflacji. Taka sytuacja zmuszała do koncentrowania uwagi na podwyżkach zarobków nominalnych. Istotną rolę odegrały też silne nadal tendencje egalitarne w środowiskach

zakładowych[8] a także duża doza konserwatyzmu przejawiająca się w silnym przywiązaniu do obowiązujących od lat systemów płac, składników wynagrodzeń, grup zaszeregowania, relacji płacowych między grupami zatrudnionych w zakładzie itd. Niepełne wykorzystanie przez zakłady możliwości stwarzanych przez Ustawę z dnia 26 stycznia 1984 r. są też związane z niedostatecznym poziomem zawodowego przygotowania i aktywnością kadr zajmujących się w przedsiębiorstwach problematyką pracy i płac.

W 1987 roku rozpoczęto prace nad nowelizacją ustawy o zakładowych systemach wynagradzania. Poza zapowiedzianą rezygnacją z obowiązku rejestracji ZSW oraz uchyleniem nadzoru organów założycielskich nad ich funkcjonowaniem, pozostałe zmiany nie oznaczają zasadniczych przekształceń. Zachowuje więc nadal aktualność problem rzeczywistego wykorzystania możliwości stwarzanych przez regulacje prawne. Dotychczasowy system funkcjonowania gospodarki nie zmuszał przedsiębiorstw do stosowania ostrych reguł gry, preferujących dobrych i dyskryminujących materialnie słabych pracowników.

Ocena systemu motywacyjnego dominującego w latach 1982–1987 w świetle wszystkich doświadczeń musi być jednoznacznie krytyczna. Co prawda podejmowano w tym okresie wysiłki, aby ten system poprawić. Podobnie jednak jak w odniesieniu do całego systemu funkcjonowania, były to działania połowiczne i niekonsekwentne. Nie mogły więc przynieść zauważalnych skutków w postaci nowego stosunku do pracy racjonalizacji zatrudnienia, wyższej wydajności i efektywności pracy.

4. Zarys zradykalizowanego systemu motywowania

Postulaty wobec nowego, zradykalizowanego i bardziej skutecznego systemu motywowania opieramy na dwóch głównych przesłankach:

1. Dotychczasowy dorobek teorii motywowania, szczególnie w warunkach gospodarki socjalistycznej.
2. Wnioski z nabytych doświadczeń, wskazujące na niepowodzenia dotąd stosowanych zachęt, w tym także uruchomionych w pierwszym etapie wdrażania reformy gospodarczej w Polsce.

Stosunkowo łatwo jest określić cel zradykalizowanego systemu motywowania oraz jego podstawowe założenia.

---

[8] Wbrew deklaracjom także centralne ośrodki polityki płac nie są wolne od ulegania tendencjom wyrównawczym. Drobną tego ilustracją może być uporczywe trzymanie się kwotowej metody rekompensowania wzrostów poziomu cen, co prowadzi do spłaszczania wynagrodzeń. Na przykład przyznana wszystkim pracownikom w 1988 roku miesięczna kwota waloryzacyjna (6.000.– zł) oznaczała dla płacy minimalnej (9.000,– zł) wzrost o 66,7% dla zbliżonej do przeciętnej (30.000,– zł) o 20% a dla płacy względnie wysokiej (60.000,– zł) tylko o 10%.

Celem systemu motywowania musi być skłanianie jednostek gospodarczych i pracujących w nich ludzi do postępu ekonomicznego przejawiającego się głównie na dwóch płaszczyznach:

- ekspansji, a więc rozwoju jednostek i wzrostu opłacalnej i znajdującej zbyt na rynku produkcji,
- efektywności, a więc obniżania nakładów na jednostkę efektu użytkowego, podnoszenia jakości, rozwijania innowacji techniczno-organizacyjnych itp.

Zradykalizowany system motywowania, zdolny do realizacji sformułowanego wyżej celu, musi uwzględnić kilka fundamentalnych założeń.

1. Konieczne są głębokie zmiany społeczno-gospodarcze prowadzące do rzeczywistego uspołecznienia środków produkcji. Jestem przekonany, że stopień oderwania pracowników od środków produkcji oraz alienacji pracy, został w obrębie sektora państwowego tak daleko posunięty, że różne powierzchowne korekty obowiązujących zasad wynagradzania nie są w stanie doprowadzić do głębszych zmian. Konieczne są takie zmiany w stosunkach własności, które by stopniowo wytwarzały poczucie związku losów pracowników z ich warsztatami pracy. Zostały już zaproponowane liczne rozwiązania (zakup obligacji lub akcji firmy przez pracowników lub inne formy ich udziału w majątku, pełne powiernictwo, a więc władanie majątkiem przedsiębiorstwa państwowego przez załogę itp.) stwarzające szanse zaistnienia naturalnej więzi interesów indywidualnych i grupowych. Powinno to prowadzić do integracji zespołów pracowniczych na gruncie racjonalnego gospodarowania w przedsiębiorstwach i wytwarzać zdecydowanie bardziej sprzyjającą infrastrukturę motywacyjną. Prowadzi do tego wielość form władania w gospodarce i ewolucja sektora państwowego w kierunku własności państwowo-pracowniczej.
2. System motywowania musi być radykalny a nawet w pewnym stopniu bezwzględny. Powinien prowadzić do dużego różnicowania sytuacji materialnej jednostek gospodarczych oraz pracowników w zależności od jakości pracy i jej efektów. Rozwiązania systemu powinny być przy tym „szczelne" i działać ze zbliżoną twardością wobec wszystkich segmentów gospodarki. Wszelkie luki i wyjątki, zawsze rozsadzają system i niszczą jego skuteczność. Uznane za konieczne osłony socjalne powinny być realizowane środkami i metodami polityki społecznej a więc pozostawać poza systemem motywacyjnym.
3. Radykalny system motywowania powinien mieć kompleksowy charakter a więc zapewniać równoległe skoordynowane działanie różnych środków motywowania. Ze względu na relatywnie niski poziom życia rodzin pracowniczych w Polsce oraz dominujący system wartości, uważam, że w najbliższym okresie dominować powinny zachęty do pracy o materialnym charakterze. Pozostałe środki powinny wspierać działanie bodźców ekonomicznych. Nie można jednak na nich budować zradykalizowanego systemu motywowania.

4. System motywowania odpowiadający zradykalizowanemu wariantowi reformy gospodarczej musi zapewnić równie głębokie i zwiększające zainteresowanie efektami pracy, zmiany w mechaniźmie tworzenia środków na wynagrodzenia i w opłacaniu indywidualnych pracowników. W szczególności pierwszy z tych układów musi zapewnić więź pracy z płacą na szczeblu przedsiębiorstw a drugi na poziomie poszczególnych pracowników i mikrozespołów. Ważne jest też, aby system tworzenia środków zapewnił taki ich przyrost, aby umożliwić zastosowanie motywacyjnie atrakcyjnych sposobów opłacania indywidualnych pracowników.
5. System motywowania powinien odpowiadać zasadzie maksymalnie dopuszczalnego stopnia decentralizacji i możliwie największej samodzielności i finansowej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Centralna i ujednolicona regulacja powinna dotyczyć wyłącznie spraw, które muszą być ze swej istoty kontrolowane lub uzgadniane w skali gospodarki narodowej. Praktycznie należałoby ograniczyć centralne decyzje do: płacy minimalnej, powszechnie stosowanych metod wartościowania pracy, indeksacji oraz opodatkowania dochodów osobistych ludności.
6. Wbrew pozorom, system motywacyjny towarzyszący radykalnemu etapowi reformy gospodarczej powinien i może być autentycznie uspołeczniony. Oznacza to:
   - jawność reguł opłacania pracowników i wysokości uzyskiwanych wynagrodzeń,
   - wpływ pracowników i ich reprezentacji na reguły (zasady) opłacania pracy. Szukając optymalnych rozwiązań płacowych na drodze konsultacji, uzgodnień i negocjacji, należy z góry przyjąć, iż nigdy nie uda się zaspokoić wszystkich oczekiwań i uzyskać pełnej akceptacji zainteresowanych. Jednak szanse dobrego działania rozwiązań wdrażanych jawnie i poddawanych społecznej ocenie są większe, niż opracowywanych w „zaciszu gabinetów" i narzucanych załogom z góry.

Wychodząc z powyższych przesłanek uważam, że system motywowania w zradykalizowanym wariancie reformy gospodarczej powinien uwzględniać następujące najważniejsze rozwiązania w dziedzinie tworzenia środków (A) oraz kształtowania płac indywidualnych (B).

A. 1. Należy zrezygnować z wszelkich form specjalnego obciążania środków na wynagrodzenia. Dotychczas stosowane regulatory mające utrzymać tempo wzrostu wypłat w „uzasadnionych" granicach, działały antymotywacyjnie. „Drugi obieg regulacji" dezintegrował cały system finansowo-ekonomiczny i skłaniał podmioty do fałszywych wyborów[9].
2. Rezygnacja ze specjalnych regulatorów tworzenia środków na wynagrodzenia (obecnie w formie podatku od ponadnormatywnych wypłat wynagrodzeń), powinna następować stopniowo, ale w dość szybkim tempie. Należałoby zacząć od jednostek mniejszych i działających na obszarach gospodarki o względnie zrównoważonym rynku (drobna wytwórczość w tym spółdzielczość).

[9] Por. J. Mujżel, Krytyczne ogniwo, „Życie Gospodarcze" 1987/49.

3. Ewentualny wpływ na makrorelacje płacowe, Centrum powinno realizować poprzez instrumenty kształtowania wyników ekonomicznych oraz podatki od indywidualnych dochodów.
4. Środki płacowe (fundusze) pozostające do dyspozycji przedsiębiorstwa nie mogą pozostawać w żadnym związku z rozmiarami (wartością) produkcji stanowiącą odzwierciedlenie nakładów. Środki te winny pozostawać w korelacji z nadwyżką ekonomiczną i skłaniać do jej maksymalizacji.
5. 5. Wydaje się, że wariantowi radykalnej reformy uwzględniającej zmiany stosunków własnościowych (m.in. w kierunku własności państwowo-pracowniczej) oraz rozwój samorządności, najlepiej odpowiada dochodowy wariant kształtowania środków na opłacenie pracy[10]. Polega on na uprawnieniu przedsiębiorstw do swobodnego dysponowania wygospodarowaną nadwyżką (dochodem) ekonomiczną, po potrąceniu zobowiązań wobec budżetu państwa i innych kontrahentów (banki, dostawcy itd.). W ramach podziału dochodu, przedsiębiorstwa wyodrębniają środki na wynagrodzenia. Proponowany wariant jest prosty, logiczny i posiada duże walory motywacyjne.

B. W odniesieniu do wynagrodzeń indywidualnych najważniejsze są następujące elementy rozwiązań:

1. Szerokie uprawnienia przedsiębiorstw do prowadzenia własnej, dostosowanej do specyficznych potrzeb i warunków polityki płac. Należy odstąpić całkowicie lub krańcowo ograniczyć ustalenia co do powszechnie obowiązujących składników wynagrodzeń i sposobów ich ustalania. Całkowicie zdecentralizowane i pozostawione w gestii przedsiębiorstw powinny być systemy premiowania i przyznawania nagród.
2. Zapewnienie stosunkowo wysokiego udziału w całkowitym wynagrodzeniu części zmiennej, powiązanej z efektami pracy. Kierunek ten powinien być preferowany szczególnie w najbliższych latach. Nie ma obecnie warunków do wdrażania tzw. standardowego modelu polityki płac. Udział części zmiennej powinien osiągać co najmniej 20–25%. Głównym składnikiem części zmiennej powinny być wynagrodzenia (premie) za efekty pracy uzyskiwane bezpośrednio na określonych stanowiskach pracy. Radykalny system motywowania powinien preferować tego typu konkretne, mierzalne wyniki w mikroskali w stosunku do bardziej abstrakcyjnych wyników syntetycznych. Obecnie duże środki finansowe w postaci tzw. 13 i 14 pensji, nie przynoszą odczuwalnych skutków stymulacyjnych.
3. Upowszechnienie nowoczesnych form organizacji i oceny pracy oraz wynagra-

[10] M. Kabaj, System motywacji i płac w reformie gospodarczej, Warszawa 1984 r. (Wariant III oparty na swobodnym podziale dochodu przedsiębiorstwa, str. 31).

dzania. Obok wartościowania pracy, chodzi w szczególności o zespołowe i grupowe formy wynagradzania[11] a także o inne nowoczesne sposoby obiektywnego pomiaru nakładów i wyników pracy oraz powiązania z tym wynagrodzeń (zasadniczych i typu premiowego) w taki sposób, aby zachęty do dobrej pracy i sankcje zarobkowe za złe wyniki działały z dużą, powszechnie odczuwalną siłą. Całe doświadczenie wskazuje, że sama dynamika wynagrodzeń a także ich poziom i relacje, nie odgrywają decydującej roli motywacyjnej. Koniecznym warunkiem uzyskania konkretnych efektów bodźcowych, są sprawne, dostosowane do warunków techniki płacowe[12].

5. Warunki wdrożenia i skuteczności radykalnych systemów motywacyjnych

Po to, aby odpowiadające pogłębionej reformie gospodarczej systemy motywowania do pracy, rzeczywiście przyniosły w praktyce odczuwalne ekonomiczne efekty konieczne jest:

- szerokie ich wdrażanie do praktyki,
- zapewnienie im warunków działania w dłuższym okresie, bez modyfikacji stępiających ich skuteczność.

Obydwa warunki są trudne do realizacji. Wiadomo z praktyki. że ostateczne powodzenie systemów motywacyjnych zależy nie tylko od prawidłowości ich konstrukcji, ale dużej ilości ważnych okoliczności zewnętrznych o charakterze ekonomicznym, społeczno-politycznym i świadomościowym. Dla trafnej oceny sytuacji i działań zmierzających do poprawy motywowania, jest bardzo ważne lokalizowanie słabości: wewnątrz tego systemu lub poza nim. Do najważniejszych okoliczności zewnętrznych warunkujących sprawne motywowanie zaliczam:

1. Ogólny system finansowo-ekonomiczny a głównie stopień powiązania losów przedsiębiorstwa z wypracowaną nadwyżką ekonomiczną. Motywowaniu do pracy sprzyja radykalny wariant, wymuszający efektywność i grożący upadkiem ekonomicznym firmom, które nie mogą sprostać rynkowo-efektywnościowej weryfikacji. Ustalono dotąd ponad wszelką wątpliwość, że tylko przedsiębiorstwa zmuszane do podnoszenia ogólnej efektywności gospodarowania, szukają metod i wdrażają do praktyki rozwiązania skłaniające zespoły pracownicze i poszczególnych zatrudnionych do poprawy wyników.
2. Silne zachęty kierowników różnych szczebli (przede wszystkim grupy dyrektorskiej) do poprawy wyników ekonomicznych m.in. poprzez sprawne motywowanie pracowników. Kierownicy muszą dostrzegać wyraźne korzyści nie tylko materialne stosowania ostrych reguł motywacyjnych. Jest to tym bardziej uzasadnione, że wdrażanie takich reguł grozi napięciami, doraźnie może utrudniać sytuację

[11] S. Borkowska, Grupowe i zespołowe formy wynagrodzeń, Warszawa 1987 r.

[12] A. Melich, Organizacja i technika płac w przedsiębiorstwie, Warszawa 1987 r.

kierowników. Prowadzenie polityki znacznych zróżnicowań w wynagrodzeniach jest trudne. Wymaga od kierowników większej wiedzy, stosowania zobiektywizowanych metod pomiaru i oceny pracy oraz dużej odwagi cywilnej. Te dodatkowe obciążenia w pracy kierowniczej muszą być właściwie kompensowane. Dlatego ważne jest pilne zakończenie prac nad nowym motywacyjnym systemem wynagradzania dyrektorów.

3. Dążenie do uzyskania akceptacji możliwie największej części pracowników dla zasady ostrego różnicowania korzyści z pracy zależnie od jej wyników. Należy szeroko uzasadniać, że takie rozwiązania są nie tylko celowe ekonomicznie i opłacalne z punktu widzenia interesów całych zespołów i społeczeństwa, lecz dadzą się bronić także w kategoriach sprawiedliwości społecznej. Zbliżone wynagrodzenie pracowników o różnych efektach oznacza brutalny wyzysk dobrych i wydajnych przez leniwych i mało przydatnych.
4. Pożądanym zmianom świadomości społecznej i większej śmiałości praktycznie stosowanych systemów motywacyjnych sprzyjać powinno ostateczne oderwanie się w teorii ekonomicznej a także w praktyce społecznej i ideologii, od uproszczonych wizji sprawiedliwości społecznej w socjaliźmie. Realne jest jedynie dążenie do wyrównywania szans i stosowania równej miary wobec pracowników. Natomiast w konkretnej sytuacji musi to prowadzić do znacznych nawet różnic w rzeczywistej sytuacji materialnej. Przewartościowania i współczesnej interpretacji wymaga też prawo podziału według pracy. W szczególności przy korelowaniu wynagrodzeń z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw trzeba uznać, że prawo to nie gwarantuje realizacji zasady „za równą pracę, równa płaca".
5. Radykalnym wariantom motywowania powinna towarzyszyć aktywna polityka socjalna. Jest ona m.in. potrzebna dla zagwarantowania osłony tym rodzinom, które nie z własnej winy znalazły się w trudnej sytuacji. Świadomość, że takie osłony istnieją, może zachęcać do większej śmiałości rozwiązań opartych na ekonomicznych zasadach. Równocześnie jest istotne, aby zbyt rozbudowane przesłanki socjalne (progresywne opodatkowanie dochodów indywidualnych, uzależnione od poziomu dochodów świadczenia np. zasiłki rodzinne. opłaty za usługi np. żłobki i przedszkola – powiązane z wysokością dochodu na członka rodziny) nie niweczyły lub osłabiały zachęt do lepszej pracy. Ze względu na kumulowanie się wymienionych wyżej przykładowo elementów, może się okazać, iż zwiększony wysiłek i będący tego następstwem dodatkowy zarobek, mogą w pewnych przypadkach stać się dla rodziny nieopłacalne w świetle rachunku obejmującego wszystkie korzyści i straty.
6. Sprawne działanie systemów motywacyjnych wymaga przywracania równowagi rynkowej we wszystkich segmentach a także ograniczania inflacji i ekonomicznej racjonalizacji cenotwórstwa i relacji cen. Zależności pomiędzy motywowaniem a stanem równowagi rynkowej oraz cenami są ogólnie znane i przeważnie właściwie

doceniane. Istnieje świadomość, że na przykład dopóki ceny są „fałszywe", także wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw są nieadekwatne i trudno z nimi bezwzględnie łączyć środki na wynagrodzenia. Wiadomo także, że deficyt towarów i usług ogromnie osłabia atrakcyjność znaków pieniężnych i zmniejsza ich skuteczność motywacyjną. Natomiast ważna wydaje się potrzeba przewartościowania centralnej polityki gospodarczej o tym aspekcie (wynagrodzenia a równowaga). Dotychczas dążenie do równowagi było impulsem do stosowania w polityce wynagrodzeń wszelkich możliwych ograniczeń przyrostu ich masy w imię hamowania popytu. Wydaje się niezbędne przeniesienie akcentu na te wszystkie aspekty wynagrodzeń, które mogą przyczynić się do zwiększenia podaży towarów i usług i przywracania równowagi głównie od tej strony.

7. Wdrażanie i efektywne funkcjonowanie ostrzejszych systemów motywacyjnych jest utrudnione w warunkach nierównowagi na rynku pracy. „Walka" o pracowników między przedsiębiorstwami zmniejsza wymagania wobec zatrudnionych, obniża rangę posiadania pracy i co najważniejsze – prowadzi do naruszenia motywacyjnych zasad wynagradzania. Dlatego wszelkie działania na rzecz racjonalizacji zatrudnienia i likwidacji częściowo pozornego deficytu zasobów pracy, jest bardzo ważne, także z punktu widzenia skutecznego motywowania do pracy.
8. Zwiększeniu trafności stosowanych rozwiązań a także ich pełniejszej społecznej akceptacji, powinien sprzyjać postęp w teorii ekonomicznej. Dotyczy to szczególnie podstaw systemu motywacyjnego a głównie współczesnej interpretacji prawa podziału według pracy[13]. Podstawowym i pilnym zadaniem teorii jest uzasadnienie celowości łączenia możliwości płacowych jednostek gospodarczych z ich wynikami ekonomicznymi. Uważam, że nie przeczy to podziałowi według pracy (jak sądzą np. B. Minc i A. Melich wskazując, iż prowadzi to do sytuacji, w której za tę samą pracę uzyskuje się różne wynagrodzenie), gdyż przy sprawnym systemie finansowo-ekonomicznym, wynik syntetyczny działalności przedsiębiorstwa powinien odzwierciedlać jego wyniki pracy. Jest więc uzasadnione i motywacyjnie bardzo pożyteczne, aby załogi lepiej pracujące, miały szanse na wyższe zarobki. Obok tej zasadniczej sprawy, przed teorią stoi szereg zadań bardziej szczegółowych np.: jak wyrażony wynik syntetyczny działalności uczynić podstawą motywowania (zysk – kwota lub stopa, bądź dochód przedsiębiorstwa), jak zapewnić, aby załogi były materialnie zainteresowane w maksymalizacji wyniku nie tylko bieżącego, ale i przyszłego?, czym się powinien różnić system wynagradzania pracowników kierowniczych i wykonawczych?, jaka powinna być optymalna relacja pomiędzy stałą i zmienną częścią wynagrodzenia?, do jakiego stopnia należy doprowadzić rozpiętości w płacach indywidualnych?, jak połączyć skuteczną centralną politykę płac z dużą samodzielnością przedsiębiorstw? itd.

[13] Próbę taką podjąłem w pracy J. Meller, Zróżnicowanie płac w Polsce, Warszawa 1988, s. 17–29.

Uzyskanie trafnych odpowiedzi na powyższe pytania byłoby ważnym wsparciem dla radykalnych systemów motywowania do pracy w polskiej gospodarce.

THE SYSTEM OF MOTIVATION IN A RADICAL VARIANT OF THE REFORM

Summary

The article gives the grounds for the four fundamental theses:

1. The system of motivation is an important element of management. Changes in this system may bring the reform to work-places.
2. Until now the restructuring of the motivating system has been superficial. The main cause which hinders the implementation of energetic motivation for work is the lack of radicalism in the whole process of reforming the economy.
3. The system of supplying enterprises with remuneration means must be associated with economic surplus. The central regulation of wage funds practised in 1981–1988 did not prove correct and must be changed.
4. Salaries and wages for individual employees should be entirely decided by employers-enterprises.

МОТИВИРОВОЧНАЯ СИСТЕМА В РАДИКАЛИЗИРОВАННОМ ВАРИАНТЕ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ РЕФОРМЫ

Резюме

Содержание работы сводится к обоснованию следующих четырёх основных тезисов:

1. Мотивировочная система это важный элемент хозяйствования. Путём его изменений можно довести реформы до рабочих мест.
2. Проводимая до сих пор перестройка мотивировочной системы слишком поверхностна. Главной причиной заторможений во внедрении агрессивной мотивировки к труду является отсутствие радикализма во всём процессе проводимой реформы в хозяйстве.
3. Система пополнения у предприятий денежных ресурсов на заработную плату должна увязывать их объём с прибылью. Применяемые в 1981–1988 гг методы центрального регулирования фондов заработной платы не оправдали себя и следует от них отказаться.
4. Формирование индивидуальной заработной платы отдельных работников следует оставить полностью в ведении работодателей-предприятий.