

*Alicja Sajkiewicz*

## Płaca instrumentem kierowania (I)

**Problemy motywowania, mimo szerszego naświetlania w teorii, należą w praktyce gospodarowania i prowadzenia firm do najtrudniejszych. Płaca jako narzędzie motywowania wymaga ze strony kierowników głębszego zrozumienia zagadnień zarządzania organizacją. Niestety, najczęściej wynagradzanie, systemy motywacyjne i kierowanie rozważa się w izolacji, z pominięciem oczywistych i niezbędnych sprzężeń pomiędzy nimi oraz przebiegających interakcji. Nie będzie sprawnym kierownikiem ten, kto nie zdobył wiedzy i umiejętności stosowania instrumentów, metod motywowania do pracy. Konstrukcja płacy motywującej do pracy nie przejawia skuteczności w praktyce, jeżeli zabraknie zainteresowania teorią ekonomiczną i doświadczeniem w sztuce kierowania zespołami pracowniczymi.**

**W realiach funkcjonowania polskich przedsiębiorstw i instytucji uproszczenia stosowanych rozwiązań motywacyjnych przez sprowadzanie ich do motywowania wyłącznie materialnego, i to często nieprawidłowego, było i jest jedną z przyczyn niskiego poziomu efektywności działań, niezadowolającej jakości pracy, przejawiania również nonszalanckiej postawy i marnotrawstwa potencjału kwalifikacyjnego.**

Jestem przekonana, że należy wykazywać potrzebę zmiany podejścia do motywowania i stosowania zróżnicowanych instrumentów kształtowania warunków solidnej pracy. Jednym z nich, i to ważnym, są oczywiście płace. Stosownie do postępu wiedzy o zarządzaniu, ewolucji teorii organizacji oraz w miarę przekształceń dokonujących się w systemie społecznym i gospodarczym uwidaczniają się lub są wyczuwalne pozamaterialne także oczekiwania ze strony pracowników. Człowiek ceni sobie środki wynagrodzeń niezbędne dla pokrycia potrzeb bytowych, ale spodziewa się także w stosunku do siebie i efektów swojej pracy instrumentów moralnego uznania.

Ważnym elementem modelu kierowania jest płaca powiązana z wydajnością pracy. Jeżeli uważamy, że jest to jedyny składnik systemu motywacyjnego, to uprościmy zagadnienie możliwości oddziaływania na pracowników.

U podstaw uproszczonego pojmowania motywowania jest przeświadczenie, że ludzie są leniwi i należy ich przynaglać do pracy określonymi bodźcami materialnymi. Nie wykazują oni zdolności do twórczej działalności, z wyjątkiem kierowników, a jedynym wkładem pracowników jest wysiłek fizyczny. Z czasem to

z istoty prymitywne podejście do ludzi skomplikowało się. W miarę zwiększania się sprawności w wykonywaniu zadań roboczych (postęp techniczny, organizacyjny, usprawnianie metod pracy) coraz powszechniejsze stawało się zjawisko redukcji zatrudnienia robotników. Z drugiej strony dążenie do pewności zatrudnienia przeważało nad presją na podwyżki wynagrodzeń.

Wraz z rozwojem rynkowych warunków gospodarowania ulega zmianie nastawienie do pracowników w firmach. Prosty model zarządzania, podobny do konstrukcji maszyny działającej według technicznych, dokładnie ustalonych reguł, z racjonalnym przewidywaniem skutków ich przestrzegania, preferujący finansowe narzędzia motywowania, przestał wystarczać sprawnemu, efektywnemu zarządzaniu organizacją. Coraz więcej badaczy zaczęło dostrzegać możliwości także zaspokajania społecznych potrzeb pracowników w formie stwarzania odczucia przydatności, znaczenia i współuczestnictwa w rozwiązywaniu zadań firmy. Okazało się bowiem, że nie można uzyskać akceptacji przełożonych, uznania dla autorytetu kierowników wyłącznie za odpowiednio wysokie wynagradzanie, najbardziej prawidłowo skon-

struowaną płacę powiązaną z efektami pracy.

Wysunięto w tej sytuacji koncepcję modelu współdziałania w organizacji, akcentującą znaczenie kultury kierowania, która wyraża się w poszanowaniu pracowników przez przełożonych i w zainteresowaniu potrzebami pracowników. Mimo zmiany, polegającej na powiększeniu obszaru motywowania o wątek psychologiczny i socjologiczny, cel pozostaje ten sam: dążenie do zdobycia w firmie akceptacji przez pracowników sytuacji (warunków) wyznaczonych decyzjami kierowniczymi. Nie można tego inaczej rozumieć, jak bardziej wyrafinowany sposób manipulowania ludźmi. Badacze motywacyjnej funkcji zarządzania wysunęli nowy element modelu: znaczenie dla ludzi osiągnięć i pracy. Stwierdzili, że pracownicy mogą uzyskiwać zadowolenie z danej pracy, wobec czego należałoby im powierzać szerszy zakres zadań i odpowiedzialności, łącznie z decyzjami. Powstaje model zasobów ludzkich, współcześnie aktualny w zarządzaniu organizacją, w którym kierownicy nie starają się podporządkować podwładnych ich celom za pomocą instrumentów płacowych, jak w modelu tradycyjnym, lub manipulować ludźmi przez łagodne

traktowanie ich zgodnie z założeniami modelu stosunków współdziałania. Kierownicy współczesnych jednostek organizacyjnych powinni dzielić się zadaniami i odpowiedzialnością za zadania skierowane na cele firmy. Jest to równoznaczne z delegowaniem uprawnień i decentralizacją struktur. Dzięki temu każdy pracownik współprzyczynia się do powodzenia firmy swoimi zainteresowaniami, kwalifikacjami oraz działaniami.

Badania nad zarządzaniem potencjałem pracy w warunkach przekształceń rynkowych prowadzone w Katedrze Gospodarowania Zasobami Pracy Szkoły Głównej Handlowej wykazały nakładanie się różnych modeli zarządzania. Motywowanie pracowników zawiera w sobie metody i instrumenty właściwe podejściu partycypacyjnemu (model współdziałania), jak i nastawionemu na promocję pracowników (model zasobów ludzkich). Dzięki umiejętnemu łączeniu jednych i drugich możliwości sprawnego zarządzania, kierownicy mogą skutecznie zmniejszać opór podwładnych wobec realizacji uzasadnionych przedsięwzięć. Stosują przy tym instrumenty natury moralnej, przysparzające zadowolenie w środowisku pracowniczym. Wobec pracowników oraz w stosunku do siebie stosują chętnie instrumenty wywodzące się z modelu zasobów ludzkich, stwierdzając, że uzdolnienia i kwalifikacje nie są w pełni wykorzystane, a zakresy kompetencji niewystarczająco określone.

W praktyce znajdują odbicie różne teorie zarządzania, czasem trudne do zaobserwowania. W naturalny sposób dają o sobie znać aspiracje do osiągnięć i przedsiębiorczych zachowań, powodzenia w konkurencyjnych warunkach. Ludzie o wyższych aspiracjach stanowią wysoce wartościowy potencjał pracy dla firm zarządzanych nowoczesnie z nastawieniem na rozwój zasobów pracowniczych. Firmy tak zarządzane z założenia interesują się tymi, którzy:

- chętnie biorą na siebie odpowiedzialność za rozwiązywanie zadań;
- wykazują skłonności do ustalania w miarę trudnych celów i podejmowania rozsądnego ryzyka związanego z ich osiągnięciem;

- przypisują znaczenie informacjom o uzyskiwanych przez siebie efektach.

Ludzie o większych potrzebach osiągnięć są zazwyczaj silnie motywowani przez sytuacje robocze, stawiające im swoje określone wymagania, natomiast w niższym stopniu przez materialne bodźce. Natomiast ludzie o małych potrzebach osiągnięć na ogół źle się czują w trudniejszych sytuacjach konkurencyjnych. Ludzie tacy wolą warunki stabilne, bezpieczne, łatwe do przewidzenia. Bardziej reagują na życzliwy nadzór, niż na wymagania i obiektywną ocenę i szukają zadowolenia w środowisku współpracowników. Kierownicy mogą w pewnym stopniu wywołać potrzebę osiągnięć przez formułowanie trudniejszych zadań, tworzenie odpowiedniego środowiska pracy, sprzyjającego zwiększaniu samodzielności, odpowiedzialności, współdziałania. Mają do dyspozycji różne narzędzia i metody kierowania, w tym sprawiedliwą ocenę osiągnięć i nagród za wyróżniającą się efektywność pracy.

### Rozwój zasobów ludzkich i kultura organizacji

Polityka personalna firmy, instrumenty wynagradzania wyrażające poziom kultury organizacji, przekładane na praktykę funkcjonowania firmy, wywierają przemożny wpływ na jakość pracy. Wynagradzanie nie stanowi autonomicznego systemu, lecz jest częścią polityki personalnej. Oderwanie płac od strategii zasobów kadrowych niweluje prawidłowość rozwiązań na obszarze wynagrodzeń. Jeżeli polityka zasobów kadrowych jest zagmatwana, obciążona pozamerytorycznymi czynnikami doboru i oceny, pozbawiona zasad prawnej regulacji, to płace są oceniane przez pracowników tylko kryteriami ilościowymi w relacji do płac innych grup pracowniczych i łatwo wpadają w pułapkę presji na podwyżki. Wytwarza się błędne koło płacowe, któremu nie może się przeciwstawić system oceny i wartościowania pracy. Praktyka daje na to dowody. Tabele płac, socjalne świadczenia, niewiele wpływają na poziom indywidualnej wydajności pracy.

Natomiast prawidłowa polityka zasobów ludzkich może powodować pozostanie właściwych pracowników w firmie, odejście zbytecznych i przyciągnięcie nowych kandydatów do pracy.

Nie ulega wątpliwości, że system wynagrodzeń wywiera ogromny wpływ na motywację i indywidualną efektywność. Stawiamy mu jednakże określone wymagania pod kątem skuteczności zastosowań. Wynagrodzenie oraz szczególne instrumenty nagradzania muszą być uzasadnione dodatkowym wkładem do wzrostu efektywności i jakości. Powinny również kojarzyć się z przyrostem produkcji, aby nie było wątpliwości, za co się pracownikowi płaci, muszą także znajdować akceptację ze strony członków zespołu, aby uniknąć konfliktów i obniżenia wydajności pracy.

Kultura organizacji, a więc wspólne wartości i poglądy pracowników, może podnosić lub obniżać indywidualną efektywność. Pracownik, którego osobowość nie pasuje do kultury organizacji, w której działa, na przykład człowiek o silnej potrzebie sukcesu, twórczy i niekonwencjonalny zatrudniony w przeformalizowanej i biurokratycznej firmie o hierarchicznym, autorytarnym rządzeniu, nie ma motywacji do pracy. Również płace nie spełnią wtedy swojej motywacyjnej funkcji. Niektóre rodzaje kultury organizacji mają z istoty swojej walory motywacyjne, a z kolei inne tego nie przejawiają. Kultura sprzyjająca poczuciu godności pracowniczej, integrująca ludzi w procesie podejmowania decyzji oraz dająca im samodzielność w planowaniu i realizacji zadań, zachęca do efektywnej pracy w odróżnieniu od typu kultury obiektywnie racjonalnej, chłodnej, bezdusznej i opartej na ostrej formalnej dyscyplinie.

Kierownik, myślący i postępujący w myśl zasad współczesnej ekonomii i organizacji, zmierza do zwiększenia skuteczności motywowania, nacełowanego na jakość, lojalność i oddanie sprawom firmy. Zachętą do tego są niewątpliwie pieniądze, lecz nie są one jedynym instrumentem oddziaływania na pracowników. Pracownicy, otrzymujący sprawied-

liwe wynagrodzenie, reagują żywo na bodźce, takie m.in. jak dodatkowy czas wolny od pracy, elastyczny czas roboczy, możliwości zajmowania się dziećmi, warunki wypoczynku, organizację przewozów pracowniczych przez firmę. W systemie motywacyjnym, oprócz płac i nagród finansowych, mieszczą się jeszcze inne zachęty do pracy, jak korzystne rozwiązania emerytalne, akcje firmy, pokrywanie kosztów dalszej edukacji, udzielanie pożyczek na zakup mieszkania lub samochodu.

Mimo zalet wiązania płacy z efektywnością, rzadko firmy usiłują stosować rozmaite narzędzia motywowania. Dodatkowa efektywność z trudem poddaje się pomiarom, zwłaszcza na stanowiskach pracy bardziej twórczej. Nie widząc moż-

liwości ustalania różnic w indywidualnej efektywności, kierownicy wolą przyznawać pracownikom wykonującym podobne zadania, takie same wynagrodzenia. W ten sposób starają się uniknąć zdrażeń z powodu trudnych niekiedy do wyjaśnienia i uzasadnienia placowych różnic.

Bezpośrednie środowisko pracy obejmuje postawy i działania współpracowników i przełożonych wraz z klimatem, jaki oni tworzą. Badania wykazują, że koleżeńskie grupy wywierają przemożny wpływ na efektywność indywidualną. Ludzie na ogół chętnie dostosowują się do norm swojego środowiska zawodowego. Jeżeli grupa ma negatywne nastawienie do przełożonego, uważa pracowników wydających za niewłaściwie postępujących, nie stara się

pracować najlepiej, to wtedy żadne narzędzia motywowania nie zaowocują efektywnością. Własny przykład przełożonego wywiera widoczny wpływ w kierunku wzrostu efektywności. Przełożeni stanowią bowiem ważny przekładnik kultury w stosunku do pracowników, zwłaszcza młodszych i niedawno zatrudnionych. Przywódcy firm uosabiają wzorce kulturowe wobec pozostałych kierowników w organizacji. Z kolei kierownicy, wzorujący się na przywódcach np. korporacji przemysłowych, przekazują wartości kulturowe swoim podwładnym.

*Alicja Sajkiewicz*

Autorka jest profesorem w Katedrze Gospodarowania Zasobami Pracy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie  
controllingu

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawniczą
- oprogramowanie komputerowe controllingu
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

**Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!**

OSRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78 tel.: 41-10-65, 41-02-22, 41-13-85 tlx: 0512346