

Alicja Sajkiewicz

Płaca instrumentem kierowania (II)

Warunki skutecznego wynagradzania

Aby stworzyć nową strategię motywowania oraz właściwe instrumenty i metody naceLOWANE na wzrost efektywności pracy potrzebne jest określenie wymagań. Ludzie odczuwają różne potrzeby, pragnienia oraz satysfakcjonują ich niejednokrotnie odmienne wyniki uzyskiwane w pracy. Poznanie potrzeb zindywidualizowanych prowadzi do zrozumienia sztuki motywowania ludzi. Tak więc, celowe jest przygotowanie i stosowanie elastycznego systemu motywacyjnego, dopasowanego do zapotrzebowania pracowników. Powstaje w ten sposób model oczekiwań, z którego wynikają wnioski istotne dla skutecznego motywowania. Należy:

- Określić nagradzanie, cenione przez wszystkich podwładnych. Instrument nagradzania musi być dostosowany do danego pracownika. Kierownicy ustalają nagrody, do których dążą pracownicy, obserwując ich reakcje w rozmaitych sytuacjach oraz starając się od nich dowiedzieć, jakich nagród pragną.

- Wyznaczyć pożądany poziom efektywności. Kierownicy powinni ustalić efektywność, która zadowoli pracowników i pozwoli informować pracowników o tym, co powinni robić, aby nagrody uzyskać.

- Przekonać o osiągalności określonej efektywności. Jeśli podwładni uważają, że cele są niemożliwe lub zbyt trudne, poziom ich motywacji będzie niski.

- Wiązać nagradzanie z efektywnością. Utrzymanie motywacji wymaga, aby nagroda wyraźnie łączyła się ze skutecznym działaniem w krótszym czasie.

- Analizować czynniki przeciwdziałające skuteczności nagradzania, np., jeśli grupa pracownicza pochwała niską wydajność pracy, może powstać zapotrzebowanie na ponadprzeciętne nagradzanie, aby

nakłonić do wyższej wydajności pracy.

- Zapewnić odpowiednio wysokie nagrody — bowiem niskie w małym stopniu motywacyjnie wpływają na ludzi.

Z zarysowanego modelu kierowania zorientowanego na oczekiwania pracowników można wysnuć wnioski użyteczne dla praktyki organizatorskiej.

- Nagrody zaplanowane w danej organizacji muszą być tak skonstruowane, aby rzeczywiście wywoływały pożądane zachowania pracowników, a nie tylko stanowiły określoną kwotę środków materialnych lub dodatkowe preferencje socjalne. Przykładowo — uprawnienia z tytułu stażu pracy nie stymulują jakości działań zawodowych, lecz rekompensują czas zatrudnienia.

- Można spowodować, że praca ze swojej istoty przyniesie zadowolenie. Zadania robocze zaprojektowane pod kątem zaspokojenia wyższych potrzeb o twórczym charakterze mają bardziej motywujące znaczenie. Stąd, uzasadnienie dla działań zmierzających do wzbogacenia treści pracy, równoznacznej z jej uważnym i fachowym zaprojektowaniem. U nas ten kierunek działań organizatorskich powinien być uwzględniony w procesach przekształceń strukturalnych polskich organizacji.

- Ważną rolę w kształtowaniu poziomu jakości i efektywności pracy musi odgrywać przełożony, który dysponuje możliwościami nagradzania pracowników, sprzęgniętymi z postawionymi celami, zadaniami i ich realizacją. Powinien on mieć do tego określone kompetencje.

To podejście do zaspokajania potrzeb i oczekiwań pracowniczych modyfikuje inna orientacja, akcentująca znaczenie sprawiedliwości w kierowaniu ludźmi. Opiera się ona na założeniu, że ważnym czynnikiem motywacji do efektywnej, dającej zadowolenie pracy jest zindywidualizowana ocena rozwiązań i instru-

mentów nagradzania, dokonana przez pracowników. W ocenie tej pierwszoplanową rolę gra relacja nakładów pracy nagrodzonego, poniesionego wysiłku, wykorzystanych umiejętności do otrzymanej płacy, nagrody, awansu. Również bierze się w tej ocenie pod uwagę rodzaje i wielkość środków motywacyjnych uzyskanych przez innych pracowników. Kierowanie i organizowanie pracy zasadzające się na teorii sprawiedliwości utrzymuje, że motywacja, efektywność i satysfakcja człowieka zależą od subiektywnej oceny relacji własnych nakładów do wysokości wynagradzania i nagród innych osób, działających w podobnych warunkach.

Uwaga specjalistów zajmujących się polityką płac koncentruje się na pieniądzu jako najbardziej liczącej się dla ludzi nagrodzie. Pracownicy porównują swoje zarobki z zarobkami innych osób. Niestety w porównaniach tych i ocenach nie biorą pod uwagę wkładu wnoszonego do procesu pracy. Interesują się wyłącznie wielkością środków płacowych, w głębokim przekonaniu o słuszności małego różnicowania płac, ponieważ panuje przekonanie, iż mamy „jednakowe żołądki”. Nie pamięta się przy tym, że kwalifikacje i trud pracy są bardzo różne. Jest to zwulgaryzowanie zasady sprawiedliwości społecznej, wygodne dla ludzi nie mających chęci do wydajnej i jakościowo efektywnej roboty. Ludzie starają się rozładować napięcia różnymi sposobami. Na przykład, robotnik, który uważa, że zarabia zbyt mało, może ograniczyć wysiłki na rzecz pracy, przyłączyć się do strajku, a robotnik opłacany zbyt (w stosunku do wydajności) wysoko, może zwiększyć intensywność pracy ze względu na postrzeganą niesprawiedliwość.

Istnieje określony próg, do którego człowiek może tolerować niesprawiedliwe, powtarzające się fakty. Kiedy „przeleje się ostatnia kropla”,

wtedy nawet drobna niesprawiedliwość spowoduje utratę zaufania i tolerancji wśród pracowników, wyrażaną nieraz w gwałtownych reakcjach. Najważniejszy wniosek z tego dla kierowników, to przestrzeganie zasady, aby nagradzanie pracowników było uzasadniane efektami pracy, tzn. sprawiedliwe. Tylko pod tym warunkiem będzie mieć siłę motywacyjną.

W praktyce występuje rozbieżność między zasadami i wnioskami z badań a zastosowaniem rozwiązań motywacyjnych. Jednym z istotniejszych powodów tego stanu rzeczy jest niewystarczająca wiedza kierowników, którzy nie spełniają wymagań kwalifikacyjnych w firmach prywatnych i państwowych. Nawet, jeżeli kierownicy mają wiedzę teoretyczną, czasem ze względów oportunistycznych — nie są skłonni jej wykorzystywać. Łatwiej w takiej sytuacji zatuszować zjawiska niegospodarności i wkalkulować ją w koszty działalności firmy. W imię hasłowo pojętej demokratyzacji łatwiej realizować rozwiązania bardziej rutynowe, czy wysuwać idee humanizacji pracy, nie stawiając określonych wymagań wobec pracowników.

Naszej gospodarce jest potrzebna jakościowa zmiana w zarządzaniu i kierowaniu, polegająca na zainteresowaniu i praktykowaniu działań zmierzających do: zrozumienia podwładnych, planowania procesów, systematyczności i konsekwencji w realizacji zadań wynikających z planów działań. Wymaga to żmudnej pracy, cierpliwości i samoopanowania.

Obserwacje empiryczne oraz nauka o gospodarowaniu zasobami pracy skłaniają do sugerowania następujących kierunków rozwiązań w kierowaniu:

- Kierownicy powinni świadomie i aktywnie motywować podwładnych.
- Przełożeni muszą znać swoje silne i słabe strony, zanim podejmą próby kształtowania stosunku ludzi do pracy.
- Kierując zespołami należy dopasować instrumenty motywacyjne do zróżnicowanych struktur kwalifikacyjnych i osobowościowych.
- Nagradzanie powinno się wiązać

z jakością i efektywnością, a nie z czynnikami np. socjalnymi.

- Projektowanie zadań roboczych ma stawiać wyzwanie kreatywności i spełniać wymagania jasności celów.

- Kierowniczym obowiązkiem jest pielęgnowanie wysokiej kultury pracy, zorientowanej na jakość oraz tworzenie i kultywowanie wzorców postaw i zachowań.

- Najlepiej, jeśli kierownik pracuje w pobliżu podwładnych, aby mógł zaradzać powstającym trudnościami i problemom w środowisku pracowniczym.

- Pożądany jest czynny współudział pracowników w kształtowaniu jakości.

Wnioski i sformułowane wektory skutecznego motywowania mają istotne znaczenie dla wzrostu jakości pracy w organizacji. Ich wspólną cechą jest możliwość zdecydowanego i konsekwentnego traktowania pracowników jako współtwórców, a nie tylko wykonawców zadań. Wariantowość, elastyczność narzędzi to kolejne cechy, właściwe do zastosowania. Statyczne, szczegółowo sformalizowane metody i techniki oceny pracy mogą spełniać pomocniczą rolę w realizacji zarządzania poprzez rozwój zasobów ludzkich. Narzędzia płacowe, oparte jak przez lata na sztywno ustalonych kryteriach wartościowania pracy, dzisiaj są niewystarczające. Powinny je zmienić lub uzupełnić wskazane wyżej czynniki zarządzania.

Zarządzanie przez motywowanie

O sukcesach zarządzania zasobami pracy decydują działania ukierunkowane na jakość. A więc, w wynagradzaniu (konstrukcji instrumentów płacowych) coraz większą rolę powinny odgrywać cele związane nie z ilością, lecz z jakością. Współcześnie chodzi o właściwe połączenie dwóch tendencji:

- powściągliwości roszczeń pracowniczych przez wykazywanie takich przyszłych korzyści, jak zapewnienie miejsc pracy, wyższej wartości pieniądza;
- sprawności, elastyczności, skutecznego działania kierowników firm nastawionych na rynek, co przesądza o silnej kondycji ekonomicznej

i wspiera realność porozumień między pracodawcami i pracownikami.

Praktyczne znaczenie wymienionych wyżej tendencji determinują: rynek finansowy (pieniądza, bankowość), jakość polityki społeczno-gospodarczej państwa i poziom kwalifikacji kadr kierowniczych wszystkich szczebli zarządzania.

Dla konstrukcji instrumentów płacowych i szerzej — motywacyjnych, istotna będzie zmiana w systemie oceny efektywności. Problemy wymagające rozwiązania w wynagradzaniu za pracę stały się bardziej złożone. Trzeba sięgać do podstaw omówionych tu kierunków naukowych motywowania w zarządzaniu organizacją, wykazywać zrozumienie psychologii i socjologii oraz zagadnień ekonomicznych. W miejsce rutynowego, prostego wskaźnika produkcji na jednego pracownika w danym czasie wchodzi miary efektu pracy, powiązane z procesami restrukturyzacji pracy na różnych stanowiskach roboczych i kierowniczych. Ocenie coraz częściej podlega przyrost kreatywności działań, wyniki usprawnień organizacyjnych itp.

Również stopień wykorzystania kwalifikacji dla celów organizacji (firmy), efektywność zarządzania potencjałem ludzkim są niezwykle ważnym elementem oceny jakości pracy w mikroskali. Technologia i organizacja tracą znaczenie jako czynniki ilościowego wymiarowania wydajności pracy, natomiast coraz wyraźniej i częściej stosuje się kryteria analizy i oceny zmian w jakości pracy w skali mikro — i makroorganizacyjnej.

Narzędzia oddziaływania na pracowników, przede wszystkim płaca, zmieniają charakter, wraz z postępem w zarządzaniu potencjałem ludzkim. Potencjał ten staje się kapitałem w gospodarowaniu, co czas najwyższy, aby znalazło odbicie w polskiej gospodarce i w zarządzaniu nią. Na zaakcentowanie zasługuje społeczny aspekt postulowanej tu koncepcji, który przejawia się w osłonie najsłabszych ekonomicznie grup takich jak, młodzież, niepełnosprawni, kobiety oraz ludzie starzy. Generalnie jednak społeczny aspekt zarządzania wyraża się, moim zdaniem,

w harmonizacji instrumentów i metod zarządzania z wymaganiami prawidłowej gospodarki zasobami pracowniczymi, a więc także we wzajemnym dopasowaniu wymagań rodzajowych pracy i kwalifikacji pracowniczych. Także w harmonizacji interesów ekonomicznych firmy z indywidualnymi interesami pracowników.

Przedstawione kierunki modernizacji zarządzania wymagają określonej, konsekwentnej polityki w dłuższej perspektywie czasowej, która powinna być oceniana i stopniowo modyfikowana. Konkludując, rynkowa polityka i filozofia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji powinna się odznaczać:

- dążeniem do realizacji prawa każdego człowieka do pracy, jej swobodnego wyboru, godziwych warunków pracy i ochrony przed bezrobociem;
- pobudzaniem wzrostu ekonomicznego, podnoszeniem standardu życia dzięki aktywnej polityce gospodarowania nacelowanego na produktywnie zatrudnienie;
- tworzeniem warunków do pracy osobom jej poszukującym, do efektywności, zdobywania potrzebnych kwalifikacji, wykorzystania ich – bez względu na płeć, wyznanie, przynależność polityczną i związkową¹⁾.

Dla zarządzania zasobami pracy istotne znaczenie ma rodzaj polityki gospodarczej, przede wszystkim jej realność. Polityka ta w krajach o wysokim poziomie pracy i życia koncentruje się na twórczych koncepcjach typu pragmatycznego oraz na skuteczności ich wdrażania. Tak jest np. w Japonii, Niemczech, gdzie ekonomiczna siła pochodzi stąd, że krajom tym zaoszczędzono uciążliwej, tworzącej podziały i utrudniającej postęp, debaty na temat właściwej i niewłaściwej roli państwa i rządu. Została więc otwarta droga do inteligentnej, aktualnej i pragmatycznej dyskusji i działania²⁾.

Gruntownej reorganizacji przedsiębiorstw towarzyszą zmiany w zarządzaniu zasobami pracowniczymi. Odnosząc to twierdzenie do działań podejmowanych w badanych przedsiębiorstwach, obserwuje się znaczną rozbieżność między scharaktery-

zowaną koncepcją zarządzania a procesami zachodzącymi w polskich komercjalizowanych przedsiębiorstwach. Tylko 53% przedsiębiorstw usprawnia system motywacyjny, nie rozwiązując poważniejszych problemów płacowych i pozapłacowego motywacyjnego oddziaływania. Istota zmian sprowadza się do:

- rezygnacji z akordowej płacy na korzyść dniówkowej – z myślą o zwiększeniu dyspozycyjności pracowników i poprawie jakości produkowanych wyrobów,
- zmniejszenia liczby składników wynagrodzenia i podwyższenia udziału płacy zasadniczej w płacy całkowitej,
- wprowadzenia konsekwentnie zasady opłacania pracy dającej produkcję dobrej jakości,
- uzależnienia wypłat premii od wysokości wypracowanego zysku,
- większego uzależnienia premii uznaniowej od stopnia wykorzystania czasu pracy, wydajności pracy i wyników oceny jakości,
- wzmocnienia roli mistrzów w podziale premii uznaniowej,
- wprowadzenia premii partycypacyjnej,
- zastosowania wobec kierowniczej kadry umów kontraktowych.

Niektóre przedsiębiorstwa uznały swoje rozwiązania motywacyjne za prawidłowe, co powodowało dokonanie nieznacznych korekt. W innych przedsiębiorstwach zmiany w instrumentach motywowania nie były związane z przekształceniem w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Jeszcze inne, z kolei, wyjaśniły niewielkie zmiany w rozwiązaniach niedostatkiem środków na nagradzanie.

Należy podkreślić luki w uzyskiwanych z przedsiębiorstw informacjach. Brakuje informacji o prawnych i społecznych uwarunkowaniach zmian w systemach motywacyjnych, o preferowanych kierunkach różnicowania wynagrodzeń na wszystkich poziomach zarządzania firmami. Charakterystyczną cechą otrzymanych informacji jest pomijanie milczeniem problematyki pozamaterialnego nagradzania pracowników.

Na uzupełniającym obszarze badań decyzji personalnych w polskich

organizacjach stwierdzono brak klarownej koncepcji zakładowej strategii awansowania pracowników, a nawet niewiarę w możliwość jej prowadzenia³⁾. Przytoczone wyniki badań dowodzą potrzeby szerszego rozumienia przekształceń dokonywanych w przedsiębiorstwach. Szczególne znaczenie ma dla nich makroekonomiczne, społeczne otoczenie przedsiębiorstwa. Ważną rolę odgrywa typ i realność polityki gospodarczej. Doświadczenia innych krajów kierują uwagę na politykę pracy, promowanie metod i narzędzi szybkiego, elastycznego adaptowania do zmian strukturalnych popytu. Są wśród nich różne formy szkolenia w zawodach rozwojowych, stwarzanie warunków do przekwalifikowania się i przesłanek racjonalizacji zatrudnienia w firmach nie mających szans rozwoju i utrzymania się na rynku. Dzięki intensyfikacji systemu edukacyjnego, bardziej przemyślanej polityce personalnej i nowoczesniejszemu kierowaniu pracownikami następuje proces pełniejszego spożytkowania potencjału ludzkiego.

Do modelu wartościowania pracy należy zdecydowanie wprowadzić kryterium jakości pracy, zdolności twórczego działania. Należy także wyeliminować tendencję do spłaszczania wynagrodzeń, niedowartościowania pracy o wyższych kwalifikacjach na korzyść prostej, wymagającej wysiłku fizycznego.

Alicja Sajkiewicz

PRZYPISY

- ¹⁾ Konwencja Międzynarodowej Organizacji Pracy nr 169 z 1988 r.: „Każdy rząd określi, że pierwszoplanowym celem jest polityka mająca na uwadze zapewnienie pełnego, produktywnego i swobodnie wybieranego zatrudnienia za pomocą wszelkich środków”. ILO. Employment and Social Security. Report (23).
- ²⁾ J. K. GALBRAITH, *Ekonomia w perspektywie*, PWE, Warszawa 1991, s. 105.
- ³⁾ W. ZAŁĘSKI, *Działalność usprawniająca w sferze organizacji, zarządzania i produkcji*, Studia i materiały Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1992, s. 91.

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