

## PRZEDMOWA

Motywowanie ludzi do pracy może się dokonywać za pomocą rozmaitych narzędzi. Spośród nich szczególnie dużą rolę posiadają płace oraz udział załóg w zarządzaniu. O ile płace umożliwiają pracownikom realizację wartości ekonomicznych (bytowych), to udział w zarządzaniu pozwala na realizację wszystkich innych wartości, a więc poczucia sprawności i sprawstwa, samorealizacji i afiliacji.

Skuteczność motywowania zależy nie tylko od trafności doboru środków motywacyjnych, ale też od roli podmiotów motywowania, ich wiedzy i umiejętności. Szczególną pozycję w tej materii zajmują służby pracownicze. Jako komórki sztabowe obsługujące realizację funkcji motywowania powinny one gromadzić informacje niezbędne dla konstruowania skutecznych systemów motywacyjnych, prowadzić wartościowanie pracy, ocenę efektów pracy, badać systemy wartości i oczekiwania pracowników itd. Działalność służb pracowniczych powinna stanowić niezastąpioną pomoc dla kierownictwa, organów samorządowych i związkowych.

Tym trzem problemom poświęcony jest niniejszy zeszyt. Jego część I traktuje o udziale załóg w zarządzaniu, II - o płacach, a III - o służbach pracowniczych w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego.

Istnieją bogate formy udziału załóg w zarządzaniu: udział jednostkowy, grupowy i zespołowy, udział bezpośredni i przedstawicielski. Do indywidualnych form zwiększających autonomię człowieka na stanowisku pracy, możliwości jego wpływu na sposób, czas wykonania zadań lub nawet ukształtowanie zadań zalicza się: ruchomy czas pracy, restrukturalizację zadań na stanowisku (rotacja rozszerzanie, wzbogacanie zadań), wpływ pracowników na sposób realizacji, a nawet zadania związane ze stanowiskiem. W różnych stylach zarządzania wpływ ten nie jest, bynajmniej jednakowy np. w autokratycznym i partycypacyjnym.

Udział załóg w zarządzaniu może się ograniczać tylko do ich wpływu na warunki pracy i płacy; wówczas wiąże się z działalnością związków zawodowych. Ta właśnie postać udziału dominuje w krajach zachodnich. Pełniejszy udział wystąpi wówczas, gdy pracownicy mają wpływ na ogół podstawowych spraw związanych z działalnością przedsiębiorstwa. Zazwyczaj konkretyzuje się on w formie przedstawicielskiego wpływu załogi na podejmowanie decyzji.

Część pierwsza zeszytu zawiera właśnie próbę klasyfikacji różnorodnych form udziału i przegląd ich funkcjonowania w świecie (artykuł pierwszy). Rozwinięciem tego przeglądu są dwa następne artykuły: o elastycznym czasie pracy i o formalno-prawnym wpływie związków zawodowych na płace w Polsce.

Część druga zeszytu zawiera dwa opracowania. Jedno poświęcone jest określeniu głównych determinant motywacyjnej siły płac, a ściślej - wartościowaniu pracy. Aby przywrócić autorytet pracy i stworzyć warunki dla konsekwentnej realizacji prawa podziału według pracy, główną podstawą kształtowania zasadniczych stawek płac powinny być wyniki precyzyjnego wartościowania pracy. Ono powinno być punktem wyjścia dla budowy motywacyjnych systemów wynagrodzeń. Jest to główne przesłanie artykułu. Drugi artykuł poświęcony jest analizie bardzo ciekawego eksperymentu placowego w służbie zdrowia. Eksperyment ten prowadzi do poprawy jakości usług i lepszego wykorzystania czasu pracy lekarzy. Przemawia to za jego rozszerzeniem zarówno w sensie przedmiotowym, jak i podmiotowym. Artykuł ukazuje bogate możliwości zwiększenia motywacyjnej funkcji płac w służbie zdrowia.

Część trzecia zeszytu zawiera jedno opracowanie, którego treścią jest analiza funkcjonowania służb pracowniczych na przykładzie przedsiębiorstw handlu zagranicznego, przedsiębiorstw ważkich dla przyspieszenia rozwoju gospodarczego kraju poprzez stymulowanie eksportu. Artykuł ten stanowi niejako kłamrę spinającą poprzednie części zeszytu.

Stanisława Borkowska