

Część II

KIERUNKI ZWIĘKSZANIA MOTYWACYJNEJ FUNKCJI WYNAGRODZEŃ

Elżbieta Karczmarczyk \*

WYZNACZNIKI SIŁY MOTYWACYJNEJ PŁACY

1. Wstęp

Przy prezentacji głównych czynników determinujących siłę motywacyjną płacy pracownika posłużono się kryteriami ogólnej teorii motywacji. Ograniczono się jedynie do omówienia tych czynników, które wynikają z jednostkowego charakteru jak i czasowej formy płac. Rozważania na temat omawianych wyznaczników siły motywacyjnej płacy mają raczej charakter ogólnikowy i teoretyczny, gdyż ich celem jest przede wszystkim ukazanie podstawowych wymagań stawianych płacy, jeśli ma ona skutecznie pobudzać pracownika do podejmowania trudniejszych prac lub/i wzrostu efektów pracy na stanowisku.

Jak wskazuje teoria motywacji, przy podejmowaniu jakichkolwiek decyzji człowiek kieruje się zawsze wielkością prawdopodobnych korzyści, jakie może osiągnąć w wyniku swej decyzji<sup>1</sup>. Taką kalkulację przeprowadza również każdy pracownik przy wyborze określonego rodzaju pracy. Motywem do podjęcia pracy niekoniecznie musi być płaca, może nim być na przykład treść pracy na danym stanowisku. Praca może być traktowana autotelicznie (jako wartość sama w sobie) lub instrumentalnie (jako środek realizacji potrzeb leżących poza nią). Praktyka dowodzi jednak, że dla większości pracowników praca nie stanowi wartości samej w sobie, że

---

\* adiunkt w Zakładzie Ekonomiki Pracy UŁ.

<sup>1</sup> J. Reykowski, Teoria motywacji a zarządzanie, Warszawa 1975, s. 24 i n.

o wyborze określonego miejsca pracy jak i o efekcie pracy na wybranym stanowisku decyduje przede wszystkim płaca. Ranga płacy zależy w dużej mierze od struktury osobowościowej pracownika, ale wynika też z powszechności dążenia ludzi do zaspokojenia swoich potrzeb materialnych. Podstawę wynagrodzenia za pracę stanowi z jednej strony wielkość produktu społecznego, z drugiej zaś stopień udziału pracownika w złożonej, społecznej pracy.

Płacę pracownicy otrzymują w formie pieniężnej. Pieniężna forma płac wynika stąd, że przedmioty spożycia niezbędne do odtworzenia zużytej siły roboczej są towarami. Płaca wyrażona pieniężnie daje pracownikowi możliwość wyboru nabywanych produktów, a tym samym zwiększa swe stymulacyjne działanie. Zwłaszcza że stanowi ona podstawowe, jeśli nie jedyne źródło dochodu pracownika. Pracownik będzie dążył do maksymalizacji dochodowej dla niego funkcji płac, gdyż stale rosną jego potrzeby. Będzie zatem dążył do poprawy efektów pracy na swoim stanowisku, jeśli: 1) za poniesiony trud pracy otrzyma właściwe wynagrodzenie i 2) wielce prawdopodobne jest, że w miarę wzrostu trudu pracy wzrośnie również jego wynagrodzenie.

Są to podstawowe warunki długotrwałego procesu motywacyjnego pracowników, stąd też istnieje potrzeba skonstruowania takiego systemu wynagrodzeń, który spełniłby te warunki.

Sprawą powszechnie znaną i od dłuższego czasu publicznie podnoszoną jest niemotywacyjny charakter istniejących systemów płacowych. Płaca przestała de facto być wynagrodzeniem za pracę, stała się natomiast należnością za pobyt w zakładzie pracy. Rozluźnienie związku między płacą a pracą przyczyniło się do tego, że płaca spełnia w większym stopniu funkcję dochodową, a nie bodźcową pracy. Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. o zasadach tworzenia zakładowych systemów wynagradzania jest próbą zmiany istniejącego stanu rzeczy. Istotą tej ustawy jest umożliwienie zakładom pracy dokonania daleko idącej przebudowy wewnętrznej struktury wynagrodzeń, przy założeniu znacznego zwiększenia udziału w płacy składników motywacyjnych do lepszej i wydajniejszej pracy kosztem elementów wynagradzania związanych wyłącznie z faktem pozostawania w stosunku pracy. W myśl tej ustawy zakład pracy może w granicach posiadanych środków na wynagrodzenia samodzielnie prowadzić własną, zakładową politykę płac. Ustawa stworzyła zatem zakładom pracy możliwość skonstruowania takiego wnętrza-

kładowego systemu płac, który spełniłby warunki długotrwałego procesu motywacyjnego pracowników.

Aby w pełni wykorzystać bodźcowe oddziaływanie płac nieodzwon-  
ne jest, by płaca posiadała określoną wartość gratyfikacyjną dla  
pracownika. Oznacza to, że powinna ona spełniać pokładane w niej  
nadzieje, likwidować związane z nią ujemne napięcia motywacyjne  
(reakcje psychofizyczne). W zależności od siły motywacyjnej płac-  
ca może oddziaływać na pracownika w różnym stopniu. Im większa  
jest jej siła motywacyjna, tym większe istnieje prawdopodobień-  
stwo wykonywania lepszej pracy na stanowisku. Warto zatem za-  
stanowić się, jakie to czynniki determinują moc oddziaływania płac-  
cy na zachowania pracownika.

Opierając się w tym względzie na ogólnych założeniach teorii  
motywacji można stwierdzić, że o sile motywacyjnej płacy dla  
jej jednostkowego odbiorcy decydują:

- 1) bezwzględny poziom płacy,
- 2) względny poziom płacy,
- 3) wewnętrzna struktura płacy,
- 4) atrakcyjność płacy,
- 5) charakter przyrostu płacy,
- 6) interwał czasowy między płacą a pracą.

Przy prezentacji głównych czynników determinujących siłę mo-  
tywacyjną płacy celowo posłużono się kryteriami ogólnej teorii  
motywacji. Przegląd literatury przedmiotu udowadnia bowiem, że  
co prawda wiele miejsca poświęca się problemowi siły motywacyjnej  
płacy (zwłaszcza od strony ujemnych następstw natury społecznej  
i ekonomicznej, wynikających z osłabienia tej siły) lecz nie do-  
konuje się określenia jej determinant w sposób usystematyzowany.

## 2. Bezwzględny poziom płacy

Płaca może stanowić silny bodziec materialny do podejmowania  
określonej pracy i poprawy efektów pracy, pod warunkiem jednak,  
że jej bezwzględny poziom nie będzie budził zastrzeżeń pracowni-  
ka. Każdy pracownik dokonuje od czasu do czasu porównań między  
zakresem swoich obowiązków a poziomem otrzymywanej stawki zasad-  
niczej (zależnej od stanowiska); między wynikiem (efektem) pra-  
cy na stanowisku a poziomem otrzymywanej premii.

W wyniku takich przemyśleń - opartych jedynie na subiektywnej ocenie - pracownik może dojść do jednego z następujących wniosków. Mianowicie, że jego oczekiwana stawka zasadnicza:

- 1) jest mniejsza od otrzymywanej stawki,
- 2) równa się otrzymywanej stawce,
- 3) jest większa od otrzymywanej stawki.

Niewątpliwie najkorzystniejszy dla pracownika jest pierwszy układ. Jest to sytuacja, kiedy pracownik z tytułu pracy na określonym stanowisku otrzymuje więcej niż sam oczekuje. Taki układ płac oczywiście nie zachęci pracownika do podejmowania bardziej złożonej pracy, do zmiany stanowiska. Podobnie dzieje się w przypadku, gdy pracownik otrzymuje większą premię niż sam oczekuje za swoje efekty pracy. Nie zachęci to pracownika do wzrostu efektów pracy, chyba że jest to jednostka autentycznie nastawiona na realizację zadań i wysoce samokrytyczna wobec siebie.

Jeśli w momencie przemyśleń pracownik dojdzie do wniosku, że uzyskiwana stawka zasadnicza równoważy trudność wykonywanej pracy (układ drugi), wysoce prawdopodobne jest, że będzie to pozytywnie oddziaływało na jego stosunek do pracy i płacy. Jeśli relacja taka będzie stabilna przez dłuższy czas, wówczas pracownik będzie miał motywację do podejmowania bardziej złożonych, trudniejszych prac. Jeśli i poziom otrzymanej premii koresponduje ściśle z efektem pracy, pracownik ma bodziec do poprawy swoich efektów pracy.

Negatywną motywację do podejmowania trudniejszych, bardziej odpowiedzialnych prac przez pracownika wywoła trzeci układ zależności, który może go skłonić do:

- pozostania na zajmowanym stanowisku pracy i wywieraniu presji na podwyżkę stawki zasadniczej lub
- przeniesienia się do łatwiejszej pracy ale na tych samych warunkach płacowych, lub też
- rezygnacji z pracy w danym zakładzie.

Niekorzystną postawę wobec płacy wywoła również taka sytuacja, gdy pracownik otrzymuje premię zbyt małą w stosunku do efektów pracy.

Bezwzględny poziom całkowitego wynagrodzenia za pracę decyduje o możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb pracownika i członków jego rodziny. A więc, by płaca (jej poziom) zachęcała pracownika do wykonywania odpowiedniej pracy, ważne jest, jaki

jest zasięg wpływu płacy na zaspokojenie potrzeb. Im więcej potrzeb można zaspokoić przy pomocy środków płatniczych (duża względna deprywacja potrzeb ekonomicznych), im wyższe są koszty utrzymania, tym większego znaczenia nabiera dla pracowników poziom otrzymywanej płacy. Może ona nawet dominować nad pozostałymi korzyściami z pracy<sup>2</sup>.

### 3. Względny poziom płacy

Poziom otrzymywanej płacy za pracę ma wartość nie tylko bezwzględną ale i względną. Ta ostatnia bardziej oddziałuje na zachowanie pracownika w pracy niż bezwzględna wartość płacy. Zadowolenie z płacy nie jest bowiem funkcją jej obiektywnej wysokości, ale jest funkcją zgodnych i niezgodnych wyników porównań<sup>3</sup>. Pracownik dokonuje wielopłaszczyznowych porównań własnego poziomu płac z poziomem płac innego pracownika, wykonującego pracę na podobnym stanowisku<sup>4</sup>. Jeśli w wyniku takich porównań okaże się, że stawka zasadnicza związana z zakresem czynności na własnym stanowisku jest mniejsza od stawki zasadniczej związanej z zakresem czynności na cudzym stanowisku, wówczas pracownik będzie dążył do usunięcia tej niesprawiedliwości poprzez uruchomienie takiego samego mechanizmu korekcyjnego, jak w przypadku trzeciego wniosku przy ocenie swojego absolutnego poziomu płacy. W analogiczny sposób pracownik ocenia wartość otrzymywanej premii własnej i cudzej w stosunku do własnych i cudzych efektów pracy. Jeśli okaże się, że relacja ta jest niekorzystna (niesprawiedliwa) dla pracownika, będzie on niewątpliwie dążył do poprawy tej relacji. Żadne z tych korygujących niesprawiedliwość działań nie jest korzystne dla interesu ogólnospołecznego jak i jednostkowego. Zdaniem A. Buchner-Jeziorskiej i A. Wojciechowskiej-Cieślak "jeśli struktura systemu bodźców adresowanych do pracowników nie spełnia ich oczekiwań co do równomierności rozdziału korzyści płyną-

<sup>2</sup> Tamże, s. 206-209.

<sup>3</sup> S. M i k a, Problem zadowolenia z pracy, [w:] Problematyka i metody badań nad zadowoleniem z pracy, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 1972, s. 57.

<sup>4</sup> N. M a j e r, O odczuciu sprawiedliwości płacy, "Przegląd Organizacji" 1975, nr 1, s. 35.

cych z pracy, wówczas oni również nie spełniają oczekiwań przedsiębiorstwa czy instytucji, w której są zatrudnieni<sup>5</sup>.

Dlatego też powinno się dążyć do tego, by w zakładzie pracy przestrzegana była równość płacowa wobec równych prac, czyli prawo podziału według pracy. Zgodnie z nim pracownicy wykonujący takie same pod względem ilości i jakości prace na rzecz społeczeństwa powinni otrzymać takie same płace<sup>6</sup>. Prawo to budzi wiele kontrowersji - głównie ze względu na niejednoznaczność podstawy porównywania prac. Zarówno ilość, jak i jakość pracy mogą być różnie interpretowane. Miernikiem ilości pracy mogą być zarówno jej nakłady, jak i efekty. Na ogół istnieje zgodność poglądów, że ze względu na bodźcowy charakter płacy jak i kryteria ekonomiczne, przez ilość pracy powinno się rozumieć efekt pracy. Miarą efektów pracy są w tym przypadku jednostki naturalne, umowne lub pracochłonnościowe. Jakość pracy z kolei jest określana przez złożoność pracy, zakres czynności na stanowisku, społecznie niezbędne nakłady pracy. Ilość pracy wyraża indywidualne efekty pracy.

Zgodnie z prawem podziału według pracy można zatem za podstawę porównań prac przyjąć indywidualny efekt pracy pracownika (ilość pracy) i społecznie niezbędny nakład pracy na stanowisku (jakość pracy). Należałoby zatem dokonać oceny efektów pracy pracownika, jak również dokonać pomiaru i oceny społecznie niezbędnych nakładów pracy, czyli wartościowania pracy. Pierwsza z tych ocen powinna stanowić podstawę do różnicowania premii, druga winna znaleźć odbicie w wysokości stawki zasadniczej. Ze wszech miar pożądane byłoby stworzenie zintegrowanego systemu oceny ilości i jakości pracy pracownika. Pozwoliłoby to na stworzenie obiektywnych przesłanek różnicowania płac zarówno z punktu widzenia zakładu pracy, jak i pracownika.

Różne mogą być układy odniesienia własnej płacy (stałej i ruchomej), nakładów i wkładów pracy pracownika z innymi. Najważniejszym - bo najbliższym - układem odniesienia jest płaca i praca pracowników w tym samym przedsiębiorstwie lub w jego po-

<sup>5</sup> A. Buchner-Jeziorska, A. Wojciechowska-Cieślak, Społeczna sytuacja pracy w przemyśle - pracownicy umysłowi, Warszawa 1977, s. 139.

<sup>6</sup> Prawo to jest obszernie omawiane w pracy: L. Borez, Prawo podziału według pracy, Warszawa 1970.

szczególnych ogniwach. Wynika to głównie ze znajomości rodzajów prac w przedsiębiorstwie i proporcji płac istniejących w danym zakładzie pracy, z którym pracownik na co dzień się styka. Dopóki pracownik będzie mógł tylko w sposób obiektywny porównywać płacę własną z cudzą, a wkład i nakład pracy własnej z cudzym w sposób subiektywny, dopóty nie będzie w stanie określić stopnia sprawiedliwości otrzymywanej płacy. Subiektywna ocena proporcji między poniesionym wysiłkiem a wysokością płacy stwarza określoną postawę wobec płacy. Wynikają stąd częste sytuacje konfliktowe na tle płac, wywierające niebagatelny wpływ na ogólną atmosferę pracy w danym zespole pracowniczym. Sprawiedliwa płaca w odczuciu pracowników to taka, która zapewnia wszystkim jednakowy dochód za poniesienie jednakowego wysiłku. A więc pracownicy ponoszący jednakowe społecznie niezbędne nakłady pracy powinni z tego tytułu otrzymać jednakowe stawki zasadnicze, osiągający takie same efekty pracy - jednakowe premie. Zachodzi zatem obiektywna konieczność sprowadzania (wyrażania) nakładów i wkładów pracy do wielkości wymiernych, porównywalnych, tak jak płace są porównywalne ze względu na swój wymierny wyraz. Jest to możliwe, jeśli dokona się zarówno wartościowania pracy, jak i oceny efektów pracy w sposób analityczno-punktowy. Dopiero wówczas pracownik będzie mógł w sposób bardziej obiektywny dokonać oceny poziomu otrzymywanego wynagrodzenia w stosunku do innych pracowników i w stosunku do wykonywanej pracy. Sprawiedliwa w odczuciu pracownika płaca będzie miała dla niego wartość gratyfikacyjną, bodźcową.

Właściwie przeprowadzone wartościowanie pracy i ocena efektów pracy daje w miarę obiektywne przesłanki do różnicowania indywidualnych płac pracowników w zależności od punktowej wyceny nakładów i efektów pracy. Siła motywacyjna płac ustalonych w oparciu o te wyceny zależy jednak także od sposobu powiązania płac z tymi wycenami. Istnieje w tym zakresie sporo technik. Należy wybrać technikę prostą, nieskomplikowaną, zrozumiałą dla każdego pracownika a jednocześnie taką, która sprzyja stabilizacji pracowników, umacnia ich zainteresowanie poprawą jakości i wyników pracy na stanowisku, stwarza perspektywy długotrwałych i odczuwalnych przeszerogowań.

#### 4. Wewnętrzna struktura płacy

O sile motywacyjnej płacy pracownika decyduje również jej wewnętrzna struktura, udział części stałej i ruchomej w całkowitym wynagrodzeniu.

Głównym (a więc zasadniczym) składnikiem wynagrodzenia powinna być płaca zasadnicza. Poziom płacy zasadniczej powinien odzwierciedlać społecznie niezbędne nakłady pracy i jeśli ma skłaniać pracownika do podejmowania bardziej złożonej, a więc wymagającej większego nakładu pracy - wówczas udział płacy zasadniczej lub podstawowej (płaca zasadnicza plus dodatek funkcyjny w przypadku pracy kierowniczej) w ogólnym wynagrodzeniu powinien być duży. Istnieją różne poglądy co do poziomu udziału płacy zasadniczej w wynagrodzeniu i trudno jest jednoznacznie go określić. Uchwała nr 135 Rady Ministrów wprowadzona w przedsiębiorstwach od połowy 1982 r. pozwoliła ukształtować płace zasadnicze w granicach 67% wynagrodzenia ogółem.

Uchwała z 26 stycznia 1984 r. o zasadach tworzenia zakładowych systemów wynagradzania umożliwia zakładom pracy samodzielne ustalanie wewnętrznej struktury wynagrodzenia. Pracownik jest przede wszystkim zainteresowany wzrostem stałej części wynagrodzenia, czyli stawki zasadniczej. Gwarantuje mu bowiem stabilność dochodu z pracy. Według istniejących zasad wynagradzania stawka zasadnicza jest ponadto podstawą do obliczania niektórych pozostałych części składowych całkowitego wynagrodzenia. Zainteresowanie stawką zasadniczą może się zmienić, jeśli zakład pracy zastosuje uchwałę z 26 stycznia 1984 r., stworzy własny zakładowy system wynagradzania. Wówczas bowiem podstawą do obliczania niektórych składników całkowitego wynagrodzenia nie będzie indywidualna stawka zasadnicza pracownika, a jednolita dla wszystkich stawka najniższego wynagrodzenia pracowników, określana rokrocznie przez Radę Ministrów. W 1984 r. wynosi ono 5400 zł miesięcznie.

Z punktu widzenia nakładów pracy stawka zasadnicza powinna stanowić jak największą część wynagrodzenia pracownika. Wtedy bowiem pracownikowi będzie się opłacało podejmowanie trudniejszych prac kosztem wzrostu efektywności pracy, za którą otrzymałyby stosunkowo małą, ruchomą część wynagrodzenia.



Jeśli z kolei dąży się do wyzwolenia inicjatywy pracownika w kierunku wzrostu efektywności pracy, to powinno się ustalić odpowiednio wysoki udział ruchomej części płac w całkowitym wynagrodzeniu. W tej sytuacji pracownik nie będzie miał silnych bodźców do podejmowania bardziej złożonych, trudniejszych funkcji a raczej pozostanie na swoim stanowisku, koncentrując się na wzroście swojej indywidualnej efektywności pracy. Tak wynikałoby to z jego kalkulacji. Zdaniem M. Woźniakowskiego w naszych obecnych warunkach premia regulaminowa nie traci charakteru motywacyjnego, jeżeli jej poziom będzie się kształtował w granicach 20-30%. Uważa on jednak też, że w określonych przypadkach może się okazać uzasadnionym i celowym stosowanie innych wielkości<sup>7</sup>.

Ponieważ pożądanym jest wzrost zainteresowania się pracownika zarówno wysiłkiem, jak i efektem pracy, powinno się dążyć do stworzenia rozsądnej struktury wewnętrznej płacy.

#### 5. Atrakcyjność płacy

Siła motywacyjna płacy pracownika zależy również od stopnia jej atrakcyjności dla niego. W miarę nabywania doświadczenia zawodowego pracownik spostrzega coraz dokładniej wzajemną zależność między wykonywaniem konkretnej pracy a poziomem otrzymywanej płacy zasadniczej, między efektem swojej pracy a poziomem otrzymywanej premii. Spostrzeżenie to jest subiektywnym, uniwersalnym paradygmatem, który pracownik stara się stosować w każdej sytuacji pracy. Jeśli w jego odczuciu płaca nie zawsze koresponduje z ponoszonym wysiłkiem i efektem pracy, wówczas pracownik będzie się odnosił do tej płacy z pewną rezerwą.

#### 6. Charakter przyrostu płacy

Siła motywacyjna płacy pracownika zależy również od charakteru jej przyrostu. Nie każdy przyrost płacy oddziałuje mobilizująco

<sup>7</sup> M. Woźniakowski, Podstawowe założenia polityki płacowej resortu - aktualne problemy i kierunki działań, referat na sympozjum nt. "Systemy motywacyjne pracowników", Spała 1983, s. 16.

jąco na zachowanie pracownika wobec konkretnej sytuacji pracy. Jest rzeczą oczywistą, że przeciętne płace pracowników zwiększają się o pewną wielkość z okresu na okres. Przykładowo w latach 1975-1982 przeciętna płaca pracowników zatrudnionych w gospodarce uspołecznionej wzrosła z kwoty 3783 zł w 1975 r. do 11 138 zł w 1982 r., to jest o 194,4%<sup>8</sup>. Chodzi jednak o to, czy ów wzrost płac ma związek ze wzrostem efektów pracy. Dochód narodowy wytworzony gospodarki uspołecznionej spadł w tym okresie o 94,4%, przy spadku zatrudnienia o 0,2%. A więc nastąpiło wyraźne osłabienie związku między wzrostem płac a wzrostem efektów pracy.

Zjawisko to jest oczywiście bardzo złożone, różne czynniki wpłynęły na wzrost płac i spadek efektywności pracy w tym okresie. Warto jednak uświadomić sobie, że nie każdy wzrost płacy zachęca pracownika do wzrostu efektywności pracy, i że być może właśnie w istniejącym systemie wynagradzania pracownika tkwi przyczyna zmniejszania się siły motywacyjnej płacy.

Przyrost płacy pracownika może mieć charakter: 1) endogeniczny, zależny od pracownika i 2) egzogeniczny, niezależny od pracownika.

Endogeniczny wzrost płac pracownik zyskuje dzięki lepszym efektom pracy, wyższej wydajności, oszczędności czasu i materiałów, poprawie jakości pracy, kwalifikacji i dyscypliny pracy.

Egzogeniczny (autonomiczny) wzrost płac pracownika zachodzi wówczas, gdy wszyscy pracownicy niezależnie od faktycznych nakładów i efektów pracy otrzymują przyrost płac w drodze powszechnej regulacji płac<sup>9</sup>.

Najbardziej bodźcowy charakter ma endogeniczny, zindywidualizowany, personalny wzrost, gdyż u podstaw funkcji motywacyjnej płac leży ich relatywizm.

Siła oddziaływania indywidualnego przyrostu płacy jest z kolei tym większa, im bardziej znane są pracownikowi kryteria i możliwości awansu płacowego, im bardziej są one jednoznacznie sformułowane. A więc - jakie są metody wzrostu płacy indywidualnego pracownika.

<sup>8</sup> Rocznik statystyczny 1983, GUS, Warszawa 1984, s. 52, 70, 141.

<sup>9</sup> M. K a b a j, Efektywność wzrostu płac, [w:] Polityka płac. Wybrane problemy, Warszawa 1981, s. 279.

Narzędziem, przy pomocy którego różnicuje się indywidualne płace zasadnicze jest system taryfowy. Składa się on z:

- taryfikatora kwalifikacyjnego, różnicującego zakres wymagań kwalifikacyjnych (wykształcenie i staż pracy) w zależności od rodzaju stanowisk,

- tabeli płac, określającej liczbę kategorii zaszeregowania prac oraz wysokość stawki zasadniczej dla każdej kategorii zaszeregowania.

Przy pomocy taryfikatora kwalifikacyjnego dokonuje się zaszeregowania stanowisk pracy do odpowiedniej grupy kwalifikacyjnej (płacowej). Pracownik na danym stanowisku wie zatem, jaka jest najniższa i najwyższa dopuszczalna wysokość stawki zasadniczej, którą może na tym stanowisku otrzymać. Wie także, ile razy w ramach tej rozpiętości płac może być przeszeregowany. Nie wie natomiast, jakie warunki musi spełnić by móc uzyskać przyrost płac na swoim stanowisku ani też kiedy to nastąpi. Taryfikator nie zawiera żadnych zasad przyznawania konkretnej stawki w ramach widełek płacowych na stanowisku. Przyrost płacy zależy zatem od uznania przełożonego. Na dodatek taryfikator przewiduje niewiele stawek zasadniczych dla każdego stanowiska, a zatem nie zapewnia pracownikowi możliwość częstych, bardziej odczuwalnych podwyżek płac na stanowisku. Wręcz odwrotnie, pracownikom wykonującym coraz to bardziej złożoną pracę, o coraz to większym nakładzie pracy zapewnia coraz mniejsze możliwości uzyskania wzrostu płac zasadniczych na stanowisku. Oznacza to, że w stosunkowo krótkim czasie mogą osiągnąć górny pułap przedziału płacowego na swoim stanowisku i stać się tak zwanymi "emerytami stanowiska".

Niewielkie możliwości uzyskania przyrostu płac na stanowisku sprawiają, że głównym przedmiotem zainteresowania pracownika w tej sytuacji staje się możliwość awansu pionowego, co z kolei jest ograniczone. Pracownik, mający przed sobą ograniczone możliwości poziomego i pionowego awansu płacowego w swoim przedsiębiorstwie będzie zatem dążył do uzyskania jak największej ruchomej części płac (poprzez poprawę faktycznych czy pozornych efektów pracy) bądź też do osiągania wzrostu płac zasadniczych w drodze przejścia do innego, lepiej płatnego zakładu pracy. Praktyka dowodzi, że najszybszy przyrost płacy pracownik zyskuje w drodze zmiany zakładów pracy.

Aby wzmocnić rangę i siłę bodźcową płac, zachęcić pracownika

do pozostania w zakładzie pracy powinno się pracownikowi stworzyć jasną perspektywę wzrostu płac na stanowisku na okres 15-20 lat. Wymaga to stworzenia większej liczby przeszerogowań, wydłużenia "ścieżki awansu płacowego" na stanowisku<sup>10</sup>, czyli tworzenia odpowiednio dużych przedziałów płacowych. Aby płaca mogła dobrze spełniać swoją funkcję bodźcową i kosztową, rozpiętość przedziału płacowego powinna wynosić ok. 30%<sup>11</sup>.

Równe, jednakowe na każdym stanowisku pracy przedziały płac stanowią o tzw. symetrii płacowej. Wszyscy pracownicy mają wówczas jednakowe szanse wzrostu płac zasadniczych na stanowisku. Słabością jej jest jednak fakt, że nie uwzględnia malejącej drogi awansu dla kierowników wyższych szczebli zarządzania i zróżnicowanej, rosnącej złożoności pracy<sup>12</sup>. Dobrze skonstruowany system płac powinien kadrze kierowniczej stwarzać silne zachęty zarówno do pionowego jak i poziomego wzrostu płac. Winien jednostkom zajmującym coraz wyższe pozycje w przedsiębiorstwie zapewnić także coraz większe perspektywy płacowe i możliwości przeszerogowania na stanowisku pracy. Realizacja tego postulatu wymaga skonstruowania takiego systemu płac, w którym dla coraz wyższych grup kwalifikacyjnych zakłada się kwotowy lub procentowy wzrost rozpiętości przedziału płac na stanowisku.

Kryteria przeszerogowania w ramach rozpiętości płac na stanowisku - to kolejny problem, który winien być jasno określony. Za podstawę przeszerogowania przyjmuje się w praktyce w zasadzie staż pracy w przedsiębiorstwie, cechy osobowe - np. kwalifikacje, efekt pracy. Możliwość uzyskania podwyżek płac na stanowisku za długoletni staż pracy w zakładzie, podjęcie trudniejszej pracy, jakość pracy, aktualizację wiedzy skłania pracownika do sumiennego wykonania zadań na powierzonym stanowisku pracy. Aby wzrost płac na stanowisku miał silne oddziaływanie bodźcowe, należy podkreślić wagę efektywności pracy jako kryterium przeszerogowania. Nadanie efektywności pracy wysokiej rangi i popularyzacji reguł (np. częstotliwości) przeszerogowania we-

<sup>10</sup> M. K a b a j, Ścieżki awansu a system płac, "Przegląd Organizacji" 1975, nr 7, s. 288 i n.

<sup>11</sup> E. L a n h a m, Administration of Wages and Salaries, New York-Evanston-London 1963, s. 244.

<sup>12</sup> S. B o r k o w s k a, Metody wzrostu płac indywidualnych, referat na konferencję "Mechanizm wzrostu płac", Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1978, s. 11.

dług tego kryterium umożliwia wyzwolenie aktywności pracownika oraz skupienie tej aktywności na najważniejszych dla przedsiębiorstwa zadaniach.

Na podstawie taryfikatora kwalifikacyjnego ustala się konkretną kategorię zaszeregowania pracownika, natomiast tabela płac służy do określenia bezwzględnej stawki zasadniczej dla tej kategorii.

Aby tabela płac motywowała pracownika do wzrostu nakładów pracy, powinna się ona charakteryzować:

- właściwą rozpiętością,
- odpowiednią liczbą stawek płac,
- racjonalnym narastaniem stawek płac w tabeli.

Z motywacyjnego punktu widzenia wskazana jest stosunkowo duża rozpiętość tabeli płac, gdyż stwarza ona w ten sposób dużą zachętę materialną do wzrostu nakładów pracy pracownika. Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. o zasadach tworzenia zakładowych systemów wynagradzania zakłada, że rozpiętość tabel stawek zasadniczych dla stanowisk robotniczych nie może być mniejsza niż 1 : 1,6, dla stanowisk nierobotniczych zaś nie może być mniejsza niż 1 : 2,2.

Liczba stawek w tabeli płac jest zróżnicowana w zależności od kategorii płacowej przedsiębiorstw. Nie tyle jednak sama liczba stawek płac w tabeli jest ważna, ile sposób ich narastania. Mogą one wzrastać w postępie arytmetycznym, tj. wzrastać o tę samą kwotę, np. 300, 400 zł. Wówczas pracownik wie, że na swoim stanowisku pracy, w ramach widełek płacowych, może otrzymać kolejny wzrost płacy w takiej samej wielkości bez względu na wielkość dotychczasowej stawki zasadniczej. Pociąga to za sobą określone konsekwencje bodźcowe. Zbyt niski przyrost płac w stosunku do otrzymywanego poziomu płac oraz zmniejszająca się na dodatek w tej sytuacji atrakcyjność wzrostu płac dla pracownika z okresu na okres nie zachęca go do starania się o przeszerogowanie w ramach tej samej grupy płacowej. Wzrost płac w ten sposób nie zachęci pracownika do wzrostu np. efektywności pracy, jeśli ona jest warunkiem szybszego przeszerogowania, gdyż wzrost płac nie jest w tym wypadku na tyle mobilizujący do lepszej pracy, jest on bowiem poniżej tzw. progu wrażliwości pracownika na przyrost płac.

Kolejne narastanie stawek płac w tabeli może następować tak-

że w postępie geometrycznym, tj. o stałą wielkość procentową. Zapewnia on większą bądź równą, ale nie malejącą, atrakcyjność wzrostu płac na stanowisku, na wszystkich stanowiskach pracy jednakową. Ze względów motywacyjnych właśnie ten sposób wzrostu płac na stanowisku jest odpowiedni.

Wzmocnienie rangi bodźcowej płac wymaga, by system taryfowy umożliwił pracownikowi długotrwały, skuteczny wzrost płac na zajmowanym stanowisku oraz określał reguły, zasady przeszerowania. Perspektywa przeszerowania na danym stanowisku odgrywa dużą rolę motywacyjną. Siła jej atrakcyjności wiąże z daną pracą lub skłania do zmiany na wyżej opłaconą. Szerokość przedziału płacowego na stanowisku powinna zatem być tym większa, im większa jest jednorazowa wielkość, częstotliwość i liczba kryteriów podwyżek płac.

### 8. Interwał czasowy między płacą a pracą

Siła motywacyjna płacy pracownika zależy również od wielkości dystansu czasowego dzielącego moment uzyskania prawa do wzrostu płac (wzrost nakładu lub/i efektu pracy) od momentu wzrostu płacy z tego tytułu. Im dłuższy przedział czasowy dzieli te momenty, tym bardziej maleje stymulacyjna rola płacy.

### 9. Podsumowanie

Przeprowadzony przegląd wyznaczników siły motywacyjnej płacy pozwala na sformułowanie następujących wniosków.

Po p i e r w s z e - jeśli płaca ma skutecznie pobudzać pracownika do podejmowania trudniejszych funkcji lub/i wzrostu efektów pracy na stanowisku, niezbędne jest, aby płaca ta posiadała określoną wartość gratyfikacyjną dla pracownika, a więc miała odpowiednią siłę motywacyjną.

Po d r u g i e - tę siłę motywacyjną płacy wyznaczają różne czynniki i w różnym stopniu. Opierając się w tym względzie na ogólnych założeniach teorii motywacji można stwierdzić, że o sile motywacyjnej płacy dla pracownika decydują przede wszystkim następujące czynniki:

- 1) bezwzględny poziom płacy,
- 2) względny poziom płacy,
- 3) wewnętrzna struktura płacy,
- 4) atrakcyjność płacy,
- 5) charakter przyrostu płacy,
- 6) interwał czasowy między płacą a pracą.

Który z nich i w jakim stopniu spełni pokładane przez pracownika w płacy nadzieje, zależy od wielu zmiennych sytuacyjnych, między innymi od struktury osobowościowej pracownika, tj. jego systemu wartości i oczekiwań, poziomu stopy życiowej, kosztów utrzymania, wartości nabywczej pieniądza, ruchu płac itp. Stąd też trudno wykazać zdecydowanie absolutną wyższość jednego czynnika nad drugim. Każdy z nich z osobna jest ważny i wpływa na postawę pracownika wobec pracy i płacy. Niewątpliwie najskuteczniejsze oddziaływanie płacy na zachowanie pracownika miałoby miejsce wówczas, gdyby płaca pracownika była pozytywnie zdeterminowana przez wszystkie te czynniki naraz. Jest to zatem postulat kompleksowego ujęcia czynników wyznaczania siły motywacyjnej płacy. Jest to na tyle możliwe i celowe, że wszystkie wymienione wyżej wyznaczniki płacy opierają się w gruncie rzeczy na tej samej podstawie - na relatywizmie.

U podstaw funkcji motywacyjnej płacy leży bowiem ich relatywizm - jest to t r z e c i nasuwający się wniosek. Pracownik porównuje nieustannie swoją płacę w czasie, w przestrzeni pod kątem słuszności (sprawiedliwości) otrzymywanej płacy. Różne mogą być układy odniesienia własnej płacy (stałej i ruchomej), nakładów i wkładów pracownika z innymi. Najważniejszym (bo najbliższym) układem odniesienia jest płaca i praca pracowników w tym samym przedsiębiorstwie. Mając to na względzie powinno się zatem dążyć do tego, by w zakładzie pracy przestrzegana była równość płacowa wobec równych prac, czyli prawo podziału według pracy. Bowiem spośród wszystkich wymagań stawianych płacy za najważniejsze (bo podstawowe) należy uznać prawo podziału według pracy.

Po c z w a r t e - dopóki pracownik będzie mógł tylko w sposób obiektywny porównać płacę własną z cudzą, a wkład i nakład pracy własnej z cudzą - w sposób subiektywny, dopóty nie będzie w stanie określić stopnia sprawiedliwości otrzymywanej płacy. Stąd też wynika, że tę lukę informacyjną powinno się uzupełniać poprzez dokonywanie oceny wkładu i nakładu pracy wszystkich

pracowników według takich samych kryteriów, a więc wartościowania pracy i efektów pracy.

P o p i ą t e - siła motywacyjna płacy zależy nie tylko od stopnia jednoznaczności podstawy porównywania pracy i efektów pracy, ale również od sposobu powiązania płac z wynikami ocen.

Elżbieta Karczmarczyk

#### DETERMINANTS OF MOTIVATIONAL FORCE OF WAGES

The article presents the main determinants of the motivational force of wages in relation to an individual employee. There are discussed factors, which ensue from the character of piece and time wages. The analysis is of a general and theoretical character as its main aim is to show the main requirements posed before wages if they are to stimulate an employee effectively to the undertaking of more difficult functions and/or increase in his productivity - in the light of the general theory of motivation.

A commonly known problem, which has been receiving a great deal of public attention recently, is that the present wage system do not provide the right motivation. The decree of 26th January 1984 on principles of formation and distribution of the wage fund in enterprises is an attempt at changing the existing situation. It afforded an opportunity for enterprises to construct their own internal wage systems, that would provide a long-term motivation for employees.

The conditions that must be fulfilled to ensure such long-term motivation for employess is their conviction that: (1) they will obtain an appropriate remuneration for their labour, and (2) it is most likely that along with growth of complexity of work their remunerations will also grow, which constitutes the main thesis of this article.