

Część I

INSTRUMENTY ZAKŁADOWEJ POLITYKI PŁAC
I KIERUNKI ICH USPRAWNIENIA*Alojzy Melich**

KIERUNKI USPRAWNIENI MOTYWACYJNEJ FUNKCJI PŁAC

Przeprowadzone w 6 zakładach woj. katowickiego¹ badania skuteczności oddziaływania motywacyjnej funkcji płac w ostatnich latach (1981—1982) pozwalają na postawienie najsamprzód diagnozy sytuacji, która utworzyła się w tej dziedzinie. Badania były utrudnione; przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z tego, że sytuacja płacowa nie jest zdrowa; uderza też brak zainteresowania tą problematyką, szczególnie kierownictw wielu zakładów, które uważają, że nie warto w danej sytuacji zajmować się płacami, że wystarczy skupić uwagę na wzrostach płac, gdyż to jest jedyne, co można zrobić. Nie ma klimatu dla przeprowadzania usprawnień samych technik płacowych.

Najogólniej wyniki badań dadzą się sprowadzić do następujących podstawowych wniosków:

1) niewątpliwie jest znaczny wzrost płac w okresie 1980—1982, spowodowany naciskami ze strony zakładów oraz rosnącą inflacją;

2) tej tendencji towarzyszy spadek produkcji przy jednoczesnym znacznym wzroście kosztów produkcji; wzrost kosztów produkcji był szczególnie wysoki w 1981 i 1982 r., w wielu przypadkach wyższy od wzrostu kosztów osobowych, co może sugerować, że początkowo nie w płacach szukać należy przyczyny zjawisk inflacyjnych; dopiero

* Prof. dr hab., dyrektor Instytutu Ekonomii Politycznej Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

¹ Gliwickie Zakłady Materiałów Ogniotrwałych w Gliwicach, Huta „Jedność” w Siemianowicach, Zakłady Mechanizacji Budownictwa „Zremb” w Tychach, Katowickie Przedsiębiorstwo Gospodarki Maszynami w Katowicach, Zakłady Tworzyw Sztucznych „Erg” — Zakłady w Czeladzi oraz WSS „Społem” i WPHW w Katowicach.

ostatnio wzrasta udział kosztów osobowych w całości kosztów wytwarzania;

3) spada wydajność pracy, rośnie natomiast znaczenie przekroczenia norm pracy, a w ślad za tym i płac, np. w zakładzie w Tychach średni procent wykonania norm za wrzesień 1981 r. wyniósł 267,6, za marzec roku 1982 zaś — 276, przy czym przekroczenie norm w akordzie indywidualnym kształtowało się powyżej 300⁰/₀; w zakładzie w Gliwicach średni procent wykonania norm wynosił w 1981 r. 190,7 (od 188,8 do 200), a w roku 1982 — 200,9 (od 181 do 227,8), przy czym w tymże roku 53⁰/₀ pracowników wykonywało powyżej 200⁰/₀ normy; w zakładzie w Zabkowicach średni procent wykonania norm waha się w wydziałach produkcyjnych od 150—250, a w transporcie do 300; niewątpliwie lepiej kształtowała się sytuacja w hutnictwie żelaza, gdzie proces aparaturowy określa możliwości wzrostu produkcji (średni procent przekraczania norm w 1981 r. wynosił w badanym zakładzie 126,6);

4) brak pozytywnej korelacji między wzrostem płac i wydajnością: normy nie pełnią swego zadania i uzasadniają tylko założony z góry poziom płac; znaczny wzrost płac nie miał żadnego związku ze wzrostem produkcji, przeciwnie — zależność była odwrotna, w tych warunkach system płac nie mógł odegrać żadnej roli, zatracił się nawet związek między ilością produkcji a płacą akordową wobec znacznej deformacji normowania, zupełnie brakuje też elementów bodźcowych, oddziałujących na jakość i oszczędność środków; marginalne przejawy form premiowania w tym zakresie miały charakter pozorowany, system płac nie wpływa ani na ilość (najwyżej ją stabilizuje), ani na jakość produkcji; stwierdzić trzeba całkowitą inercję polityki płac w przedsiębiorstwach, gdyż w centrum zainteresowania leży wyłącznie wzrost płac, naciski w tym względzie są ogromne;

5) znamienny jest silny wzrost premii, przy czym w przeważającej mierze jest on wyższy w wydziałach pozaprodukcyjnych niż w produkcji; w stosunku do pracowników umysłowych premie mają charakter permanentnych i stałych dodatków do płac;

6) brak zupełnie oddziaływania płac na racjonalizację zatrudnienia; wprowadzenie w 1982 r. zasady opodatkowania na Fundusz Aktywizacji Zawodowej przyczyniły się do stabilizacji zatrudnienia i zahamowały tendencję do jego racjonalizacji; stabilizacja zatrudnienia jest wyższa wśród pracowników produkcyjnych niż w całych badanych zakładach;

7) badania skuteczności oddziaływania poszczególnych elementów płac na pracownika w celu pobudzenia go wykazały, iż największy wpływ (kiedy premie i nadwyżki przestały właściwie oddziaływać) wy-

wiera jednak płaca zasadnicza, zaś wśród wszystkich rodzajów premiowania najsilniejsze oddziaływanie wykazuje nadwyżka akordowa, całość jednak oddziaływania płac na efekty jest znikoma bądź żadna;

8) charakterystyczny jest stały wzrost dodatków do płac, tak że ich udział (szczególnie premii) stale rośnie, ale bez efektów produkcyjnych;

9) występuje zjawisko koncentracji płac wokół średniej płacy zakładowej, a więc nieopłacalny jest dodatkowy wysiłek czy wzrost kwalifikacji pracownika;

10) w zakładach nie dostrzega się potrzeby racjonalizacji techniki i organizacji płac. Postulat łączenia płacy z efektami jest wysuwany, ale nie rozumiany. Nie zna się metod i sposobów jego rozwiązań ani też nie docenia się konieczności działań w tym zakresie. Niesłusznie się sądzi, że sam wzrost płac, jakby automatycznie, rozwiąże wszystkie problemy, co jest nieporozumieniem.

Jak z powyższego wynika, ocena polityki płac w przedsiębiorstwach wypada nad wyraz negatywnie. Kierownictwa zakładów prowadzą w tym względzie niesłuszną politykę, jakby chcąc się przypodobać pracownikom; nie prowadzą zdecydowanej polityki zmierzającej do konsekwentnej realizacji powiązań płac z efektami.

Z tego stanu rzeczy wynikają wnioski co do kierunków usprawnień w tym zakresie.

KIERUNKI ROZWIĄZAŃ

Zacząć trzeba od stwierdzenia, że jednym z najważniejszych zadań dla całej gospodarki, zmierzających do przezwyciężenia stagnacji, jest podjęcie działań dla zespolenia interesów osobistych ze społecznymi poprzez powiązanie płac z efektami pracy. Nie da się osiągnąć postępu w gospodarce, nie da się też podnieść tak potrzebnej dyscypliny pracy bez szybkiego rozwiązania tych problemów przez politykę płac.

Polityka płac winna być zróżnicowana w sferze produkcji materialnej i niematerialnej. Gdy zapewni się rekompensatę wzrostu kosztów utrzymania, to wzrost płac w sferze produkcji materialnej może być uzyskiwany wyłącznie poprzez lepszą pracę, wyrażającą się we wzroście jej efektywności. Nie można traktować wzrostu płac jako warunku poprawy efektywności gospodarowania. Dało to rezultaty w początkach dekady lat siedemdziesiątych, kiedy powszechnej regulacji płac towarzyszył przejściowy wzrost zainteresowania pracą, który jednak utrzymał się, gdyż nie powiązano go z efektami pracy. Dzisiaj wzrost płac — aby był skuteczny — stanowić musi już nie warunek, lecz rezultat wzrostu efektywności gospodarowania, co może znacznie wpłynąć na poprawę równowagi rynkowej.

W sferze niematerialnej zaś przyjąć trzeba zasadę, aby wzrost płac był tego rodzaju, by stabilizował proporcje płac w odniesieniu do płac sfery materialnej. Dotychczas bowiem wzrost płac w sferze niematerialnej stale pozostawał w tyle za płacami w produkcji materialnej.

W sytuacji, kiedy wystąpiło silne rozkojarzenie płac, powodując znaczne zmiany w ich strukturze, trzeba dążyć do wprowadzenia pewnego ładu w proporcjach płacowych i ograniczyć zbyt duże rozpiętości w dochodach. Podstawą tych działań musi być koncepcja kształtowania ogólnospołecznej struktury płac przez ustalanie ich najniższych stawek na podstawie różnic w społecznej efektywności pracy oraz kryteriów jej oceny. Państwo nie może utracić kontroli nad kierunkowymi tendencjami w strukturze płac. Nie może też ono ich ustalać, ale powinno dbać o to, by ogólne relacje były kierunkowo w całej gospodarce zachowane.

Poza tą płaszczyzną określania płac na poziom płacy wpływ winien mieć również indywidualny poziom efektywności pracy. Jest to druga płaszczyzna determinująca wysokość płacy, niezwykle istotna dla wykorzystania bodźcowej funkcji płac.

Wspomnieć należałoby jeszcze o trzeciej płaszczyźnie kształtowania płac, mianowicie o przedsiębiorstwach. Powstaje pytanie, jak dalece wyniki czy sytuacja finansowa przedsiębiorstwa winny wpływać na poziom płacy. Moim zdaniem problem nadawałby się do dyskusji, ale zasadniczo wtedy, kiedy struktura cen będzie prawidłowa, a efekty będą właściwie odbijały różnice w faktycznych wynikach pracy przedsiębiorstwa. Choć i wtedy nie uważam za słuszne (jakkolwiek nie jest to pogląd powszechnie przyjęty), aby sytuacja finansowa przedsiębiorstw wpływała na płace indywidualne; powinna raczej stanowić podstawę do odrębnych wypłat w formie np. nagród, trzynastej pensji itp. Chodzi o to, by nie deformować samej struktury płac, tym bardziej, że koniunktura może być zmienna, a w przypadku jej pogorszenia obniżki płac napotykałyby na nieprzewidywalne trudności.

Problem planowania funduszu płac dla zakładów stale jest dyskusyjny. Moim zdaniem rozwiązań szukać trzeba w racjonalnie ustalonej praco- i płacochłonności produkcji. Przy ustaleniu np. stałego udziału kosztów osobowych w całości kosztów produkcji likwidacja limitowania zatrudnienia może z jednej strony uchronić gospodarkę od wzrostu cen, a z drugiej strony zapewnić stały wzrost środków przeznaczonych na wzrost wynagrodzeń.

Najpoważniejsze jednak problemy wiążą się z doskonaleniem samej płacy/w zakładach pracy drogą usprawnienia systemu płac, szczególnie robotników. Podstawowym zadaniem musi być coraz ściślejsze łącznie płac z efektywnością gospodarowania. Płacić należałoby nie tyl-

ko za czas pracy, ale za jej wynik, ujmowany również w kategoriach efektywnościowych. Taka koncepcja zmusza do przemyślenia na nowo samej istoty i techniki normowania pracy.

Dotykamy w ten sposób sprawy niezwykle delikatnej, która wśród załóg budzi największe kontrowersje. Jeżeli bowiem zaniedbuje się bieżące weryfikowanie norm, i to w miarę, jak występują istotne zmiany w postępie technicznym i organizacyjnym, to po pewnym czasie konieczne dość znaczne zmiany norm napotykają duże opory.

Jak wykazały badania, występuje dość ścisła korelacja między normą a płacą oraz znacznie słabsza i wykazująca tendencję spadkową korelacja między ilościowo ujmowaną wydajnością a płacą. Innymi słowy — normowanie przyczynia się w naszych warunkach do stabilizacji wydajności (również średnie przekroczenie norm nie wykazuje większych odchyśleń), ale nie wpływa na jej wzrost.

Słuszne dążenie do ściślejszej korelacji wzrostu płac z wydajnością nie dało większych rezultatów. Normy nie spełniają zadania, gdyż w zbyt wielu przypadkach nie one określają poziom płac, ale odwrotnie — z góry założony poziom płac określa poziom napięcia norm. Norma często przekształca się więc w instrument manipulowania płacami, a nie wzrostu wydajności pracy.

Można zresztą, szczególnie w przypadkach znacznych przekroczeń norm, zaostriżyć ich napięcie przy jednoczesnym zapewnieniu wzrostu samej stawki płacowej, ale jest to tylko przesunięcie płacy z jednego składnika (nadwyżki akordowej) na inny (stawkę akordową). Zależać nam jednak musi na czymś innym, a mianowicie na tym, aby normy skłaniały do wzrostu efektywności pracy.

Trudności w normowaniu wywołane są ponadto wieloma głębszymi przyczynami. Niektóre z nich mają charakter obiektywny. Normowanie natomiast ma sens tylko wtedy, gdy warunki pracy są w pełni porównywalne, a więc gdy zadania, metody oraz środki pracy są identyczne. Taka porównywalność narasta w miarę przechodzenia na taśmowe, potokowe czy zautomatyzowane systemy organizacji pracy, ale wówczas wpływ pracownika na przebieg produkcji staje się coraz mniejszy, co sprawia, iż same płace akordowe już wskutek tego tracą sens. Rzecz i w tym, że nawet przy idealnym napięciu norm możliwość ich przekraczania zależy w dużym stopniu od rodzaju pracy. W przypadku prac wykonywanych za pomocą maszyn bądź określonej aparatury, jak też wymagających wyższych kwalifikacji możliwość przekraczania norm okazuje się znacznie mniejsza niż w przypadku prac siłowych, nie wymagających kwalifikacji. W tej przesłance, choć nie tylko, szukać należy przyczyn wyrównywania się poziomów płac między pracownikami kwalifikowanymi i niekwalifikowanymi. Powoduje to

również, iż norma czasowa, nawet przy najlepszych założeniach metodycznych, nie stanowi obiektywnie najwłaściwszej podstawy określania sprawiedliwej płacy za pracę.

Mankamentem normowania jest niewątpliwie i to, iż dotyczy ono najczęściej tylko jednego czynnika, mianowicie czasu. Nie negując znaczenia czasu w każdym gospodarowaniu, trzeba stwierdzić, że jest to podejście dość jednostronne, pomijając wiele dalszych czynników o istotnym dla gospodarowania znaczeniu, jak np. jakość produktu czy koszt wytwarzania.

Należy także przypomnieć, iż na świecie coraz bardziej przeważa pogląd, że ilość produkcji w coraz większym zakresie winna być wymuszana przez dobrą organizację pracy bądź sam proces technologiczny, a płaćć w coraz większym zakresie trzeba za oszczędność zużywanych środków, staranność wykonania, wysoką jakość i funkcjonalność produktu oraz niski koszt produkcji. Warto ową tendencję odnotować i pamiętać o tym przy doskonaleniu również naszego systemu płac.

Należałoby więc chyba postulować przechodzenie na formy normowania nie tylko czasu pracy, ale też ujmowania ich jako zadanie określające możliwie wszechstronne — choć tylko najważniejsze — kryteria, które w poszczególnych przypadkach determinują efektywność działania. Norma — zadanie, obejmujące zarówno czas normowania, jak i podstawowe parametry jakościowe oraz oszczędnościowe — stanowi podstawę oceny wyników pracy, a tym samym ściśle od nich uzależnionego wynagrodzenia za pracę.

Stanowi to jednak tylko część problemu. Szczegółowe ustalenie — i to w tak wszechstronny sposób — zadań czy norm dla poszczególnego pracownika byłoby w większości przypadków bardzo kosztowne i pracochłonne, a co ważniejsze — nawet zbędne. W nowoczesnej gospodarce, kiedy podział techniczny pracy bardzo się rozwinął, a produkty są wynikiem współpracy setek, a nieraz i tysięcy pracowników, uwaga winna być skupiona głównie na zharmonizowaniu przebiegu pracy, i to w taki sposób, aby produkt finalny spełniał wszystkie wymogi jakościowe, był tani oraz produkowany szybko. Chyba trzeba zgodzić się z poglądem, że w coraz mniejszym stopniu winno nam zależeć na pojedynczym wyniku, który — nie zharmonizowany z innymi — często nie może być należycie wykorzystany. Punktem ogniskującym zainteresowanie pracowników winien stać się produkt finalny. Wszyscy więc pracownicy powiązani więzią technologiczną otrzymywać winni zespołowe zadania — normy i w zależności od efektu końcowego uzyskiwać wynagrodzenie.

Oczywiście nie wszędzie taki zespołowy sposób ustalania zadań jest możliwy. Niemniej jednak tendencje takie rysują się dość wyraź-

nie w całym światowym przemyśle, co powinno skłaniać do szukania rozwiązań właśnie w tym kierunku. Trzeba bowiem skoncentrować wysiłek grup pracowniczych na przedmiocie pracy, a nie dzielić ludzi według pionów, zawodów, dyscyplin. Wszak właśnie od współdziałania wszystkich ludzi w zespole zależy w pierwszej kolejności efektywność ich pracy.

Przeciwnicy takiego podejścia podnoszą zarzut, że tego rodzaju zespołowy sposób oceniania pracy i ustalania wynagrodzeń za wykonanie całości prac czy dóbr finalnych sprzeczny jest z zasadą podziału w socjalizmie: „każdemu według jego pracy”. Wynika to z niezrozumienia istoty owej zasady, a przecież sięgnąć trzeba do jej treści i założeń. U podstaw jej tkwi bowiem podstawowe założenie, iż każdy ma otrzymać z podziału tyle, ile sam przez swoją pracę przysporzył społeczeństwu. Poprzez korzyści wynikające z podziału pracy w zespołach wielokrotnie się indywidualne wyniki pracy. Efekt pracy zespołu nie stanowi przecież prostej sumy indywidualnych efektów pracy. Wiadomo zresztą, iż osiąganie wielu efektów w ogóle nie byłoby możliwe bez współdziałania z innymi ludźmi. Stąd słuszne jest, aby pracownik uzyskiwał w formie ekwiwalentu wynagrodzenie zgodne z wkładem jego pracy; nie tylko bezpośrednio za jej wynik, ale też i pośrednio — za efekt uzyskiwany poprzez współdziałanie w zespole. Wynagrodzenie czy premiowanie zespołowe jest więc jak najbardziej zgodne z socjalistyczną zasadą podziału według pracy, tym bardziej, że praca w zespole kształtuje również socjalistyczne stosunki produkcji, skłaniając do współpracy, pomocy, przekazywania sobie doświadczeń oraz umiejętności pracy.

Przy tym sposobie wynagrodzeń znacznie spadają też koszty normowania zadań oraz kontroli ich wykonania. Lepiej i dokładniej bowiem można ustalić zadanie, objąć nim wszystkie aspekty wpływające na końcowe efekty działania, a ponadto o wiele łatwiej skontrolować i ustalić zakres wykonania zadań. Ma to szczególne znaczenie dla określenia zakresu odpowiedzialności za braki i wady produkcyjne, co nie pozostaje bez wpływu na podniesienie jakości wyrobów.

Trudno w krótkim opracowaniu wchodzić w szczegóły tych rozwiązań. Pewne próby w tym zakresie podjęto w przemyśle metali nieżelaznych (huty miedzi, walcownie), przemyśle cementowym. Również zryczałtowane wynagrodzenia w budownictwie mogą stanowić przykład tego rodzaju rozwiązań. Nie są to jednak rozwiązania pełne, uwzględniające wymogi efektywności gospodarowania, ale wyniki ich stosowania dowodzą, że właśnie te kierunki rozwiązań są obiecujące.

*Alojzy Melich*DIRECTIONS OF IMPROVEMENTS
IN MOTIVATION FUNCTION OF WAGES

The article presents results of studies on motivation function of wages, which were carried out in six industrial and trade enterprises in the administrative province of Katowice over the period 1981—1982. The studies revealed numerous disfunctions in wages. There is no positive correlation between growth of wages and labour productivity (effect) growth. Necessity of rational application of wage techniques is not felt strongly in enterprises and knowledge of such techniques is, anyway, rather poor. On the other hand, the main interest is focussed on determination of possibilities of wage increase. Neither do wages promote a rational employment policy. The number of bonuses supplementing wages, which are poorly linked with work effects or even not linked at all, is growing. Application of work norms has lost its sense as these are not the norms which determine wage rates but the other way round i.e. wage rates assumed in advance determine the level of norms.

Against this background, the author formulates main directions of solutions, which should be employed in the wage policy. It becomes necessary to elaborate an effective wage policy and the national wage structure.

Deep changes must be effected in the wage organization within enterprises. It also becomes necessary to disseminate modern methods of performance appraisal. A new trend in improvement of wage forms should be a shift towards introduction of comprehensive norms for quantitative-qualitative tasks and granting of premiums for entire teams of employees.