

Zofia Sekuła

# Współczesne modele płac

Autorka jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

**Wraz z rozwojem cywilizacji technicznej zmniejszają się wymagania stawiane pracownikom głównie w zakresie wzrostu wydajności i jakości pracy. Funkcje te przejmują maszyny i urządzenia do automatycznej produkcji oraz roboty: wśród nich są i takie, których poziom inteligencji pozwala zastąpić człowieka w procesach myślowych. Stosowanie na coraz szerszą skalę automatyzacji, robotyzacji i elektronizacji ma i będzie mieć duży wpływ na zmiany modeli płac.**

Poziom techniki i sposób jej wprowadzania jest w poszczególnych krajach różny. W niektórych z nich (głównie kraje Europy Wschodniej) dominował zmodyfikowany model taylorowski, w którym wynagrodzenie pracownika ściśle uzależniało się od wkładu i efektów pracy. Związki między efektami pracy a wynagrodzeniem określało się za pomocą nakazów administracyjnych lub kierunkowych instrumentów ekonomicznych. W praktyce zarówno pierwszy, jak i drugi sposób tworzenia modeli płac nie pozwalał konsekwentnie przestrzegać zależności między poziomem wynagrodzeń a wielkością efektów, najczęściej mierzonych wydajnością pracy. Były to więc modele postulatywne, bardzo często wypaczone na etapie praktycznego ich stosowania.

**Taylorowski model płac ma wiele mutacji. Występują dwie orientacje w budowie tych modeli. Pierwsza charakteryzuje się przewagą scentralizowanego sterowania placami. Wielkość płac jest ustalana dla przedsiębiorstwa odgórnie na podstawie planu produkcji oraz innych wskaźników np. zysku, wielkości produkcji eksportowej, wydajności pracy, obniżki kosztów, racjonalizacji, zatrudnienia, poziomu realizacji dostaw kooperacyjnych, jakości produkcji. Liczba wskaźników jest duża, co uniemożliwia ustalanie dokładnych zależności między wielkością wynagrodzeń a poziomem efektów częściowych. Planowana wielkość wynagrodzeń podlega korekcie w zależności od osiągniętych w danym okresie efektów. Korekta ma charakter dwustronny, dodatni – za przekroczenie**

efektów, a ujemny – jeśli się nie osiągnie planowanych wskaźników. Przekroczenie zadań jest nagradzane zwykle w sposób degresywny, to znaczy, że tylko pewna część dodatkowo uzyskanych efektów z tytułu pracy jest wypłacana załozdze.

**Możliwe jest również stosowanie parametrycznego modelu płac.** Przedsiębiorstwa mają wyznaczony dość duży, choć nie wystarczający obszar swobody, zdeterminowany zasadami działania systemu ekonomiczno-finansowego, a szczególnie instrumentów podatkowych i zasad podziału zysku. Do budowy modeli płac wykorzystuje się różne metody i techniki wartościowania pracy, normy zadaniowe, organizacji pracy, kontrolę realizacji zadań i naliczania wynagrodzeń. Nierzadko korzysta się z wzorów stosowanych w krajach wysoko uprzemysłowionych. Ich stosowanie nie zawsze okazuje się możliwe i w pełni użyteczne.

Parametryczne modele płac są obarczone błędami wynikającymi z niestannego eksperymentowania. Udoskonala się je bowiem niemal ciągle, co uniemożliwia dokładną ocenę kolejno wprowadzanych wersji modeli. Ponadto są one wspomagane nakazami administracyjnymi, wprowadzonymi na okres przejściowy. Wszystko to sprawia, że teoretyczne podstawy tych modeli są prezentowane w literaturze wycinkowo i przechodzą kolejne metamorfozy. Nie sprzyja to opracowywaniu i doskonaleniu modeli płac wewnątrz przedsiębiorstwa. Obserwuje się zjawisko doraźnego dążenia do maksymalizowania ceny za pracę przy minimalnym wysiłku załogi. Ukrywane rezerwy stanowią zabezpieczenie w przypadku niekorzystnych posunięć rządu w zakresie polityki płac.

Obydwie grupy modeli bazują na placach kosztowych i nagrodach wypłacanych z zysku netto. Dominującą pozycję zajmują płace miesięczne, co jest zjawiskiem prawidłowym. Jednak dość ściśle limitowanie nagród z zysku sprawia, że stają się one „n-tą” pensją i nie wywołują większego zainteresowania pracowników wynikami finansowymi przedsiębiorstwa.

**Można stwierdzić, że przedstawione modele nie działają prawidłowo. Główna uwaga jest skierowana na ilościowy wzrost efektów pracy. Nie w pełni oce-**

nia się szeroko rozumianą efektywność. Podejmuje się działania częstkowe, nagradzające tylko pewne efekty. Osiągnięcie tych efektów wspomagane jest propagowaniem i rozwijaniem grupowych i zespołowych form organizacji pracy.

Modele scentralizowane umożliwiają utrzymanie planowanych relacji płac i stosowanie jednolitego trendu zmian w całej gospodarce narodowej. Można planować tylko wzrost płac nominalnych, płac nominalnych i realnych albo stabilizację płac nominalnych. Model zdecentralizowany stwarza warunki do nierównomiernego wzrostu płac w poszczególnych przedsiębiorstwach oraz w jednym przedsiębiorstwie w różnych okresach. Działa więc bardziej żywiołowo, co jednocześnie zyskuje aprobatę i wywołuje niezadowolenie. Aprobata z tego powodu, że przedsiębiorstwo samo decyduje o sposobie wynagradzania, zaś niezadowolenie dlatego, że występuje nieuzasadnione zróżnicowanie wynagrodzeń.

**Nieco inne modele płac stosuje się w krajach wysoko rozwiniętych.** Niektóre są zorientowane na osiągnięcie dużych korzyści ekonomicznych przez pracownika. Jest to możliwe dlatego, że gospodarka tych krajów wykazuje wyższą efektywność. Na szczególną uwagę zasługują modele wysokich płac, wynagrodzeń pracowniczych (płac kontraktowych) oraz udziałowy model płac.

**Model wysokich płac** jest oparty na założeniu, że płaca ma zapewnić pracownikowi oraz jego rodzinie utrzymanie na przyzwoitym poziomie. Zakłada się, że stanowi jedyne źródło dochodów, zatem poza funkcją motywacyjną realizuje w sposób pełny funkcję dochodową. Wysokie płace są wspierane jednocześnie drugim bodźcem w postaci szerokiego asortymentu ogólnie dostępnego dóbr i usług konsumpcyjnych. Stanowi to dla pracownika wystarczającą zachętę do zgodnego z oczekiwaniami pracodawcy zaangażowania w pracy. Czynnikiem dyscyplinującym pracownika jest możliwość osiągnięcia coraz wyższego poziomu konsumpcji w miarę upływu czasu oraz nadmiar rąk do pracy. Niezadowolające efekty grożą utratą pracy lub zmianą stanowiska, co jednocześnie wiąże się z przesunięciem się na niższy poziom konsumpcji.

Zastosowanie modeli wysokich plac wpływa na wzrost kosztów robocizny. Aby z tego tytułu nie podnosić kosztów wytwarzania, pracodawcy wprowadzają na odpowiednio szeroką skalę automatyzację i robotyzację. Zmniejsza się w ten sposób stan zatrudnionych. Wysokie place umożliwiają ponadto zatrudnienie pracowników w niepełnym wymiarze. W wielu przypadkach wydajność pracy, jaką osiągają ci pracownicy jest wyższa i rekompensuje wzrost wynagrodzeń. Jednocześnie należne za tę pracę wynagrodzenie pozwala na godziwe warunki egzystencji.

**Model wysokich plac wpływa na ograniczenie zatrudnienia.** W krajach posiadających nadmiar rąk do pracy stanowi to wadę, a tam przede wszystkim znajduje zastosowanie. Użyteczność tego modelu mogłaby być większa w krajach odczuwających niedobór rąk do pracy. Jednakże deficyt siły roboczej na obecnym etapie cywilizacyjnym jest spowodowany przede wszystkim niskim poziomem techniki, a także niską efektywnością pracy. Realne możliwości jego stosowania występują zatem tylko w krajach o efektywnej gospodarce. Model ten zastosowano m.in. we Francji (1).

**Model plac kontraktowych** ma na względzie ściślejszą integrację pracownika z działalnością przedsiębiorstwa, a nie wyłącznie z pracą na swoim stanowisku. Okazuje się, że w wielu przedsiębiorstwach dbałość pracowników o ogólne dobro i rozwój jest bardziej istotna niż indywidualne efekty pracy, zwłaszcza wydajność. Wynika to ze wzrastającej złożoności produkcji, rozległego podziału pracy, w którym to indywidualne rekordy wydajności niektórych pracowników nie mają aż tak istotnego znaczenia dla ostatecznych efektów przedsiębiorstwa, by o nie szczególnie zabiegać. Model plac kontraktowych bazuje na miesięcznych wynagrodzeniach, którymi są obejmowani nie tylko pracownicy umysłowi, ale także robotnicy. Wychodzi się z założenia, że wynagrodzenie przysługuje dlatego, że osoba, którą angażuje pracodawca, jest pracownikiem danego przedsiębiorstwa i pozostaje w ciągu pracy do jego dyspozycji. Obowiązkiem pracodawcy jest natomiast taka organizacja pracy, by umożliwiała ona racjonalne i z zyskiem dla firmy wykorzystanie zdolności i umiejętności pracownika. Model plac kontraktowych znalazł zastosowanie w niektórych firmach zachodnich i prawie wszystkich japońskich. Między innymi stosuje go koncern Bosch (2). Wprowadzenie tego modelu nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek sprawnej organizacji pracy. W przeciwnym razie pracownik otrzymuje wynagrodzenie za pozostawanie do dyspozycji przedsiębiorstwa.

Inny model to **model plac udziałowych lub stosunkowych**. Wielu badaczy zachodnich zajmowało się w latach przed- i powojennych badaniem udziału plac w wygośpodarowanych przez firmę efektach netto lub brutto. Między innymi placami udziało-

wymi zajmował się szwajcarski uczyony Lindner (3). Sformułował on ciekawe stwierdzenie, że udział plac w wytworzonej wartości netto jest słaby. Uważał nawet, że odkrył prawo, według którego place pozostają w pewnej stałej relacji do wytworzonej wartości produkcji. Uważał, iż najważniejszą sprawą jest dobranie wskaźnika, który określałby w sposób prawidłowy udział plac w wytworzonej produkcji czystej. W placach udziałowych może być realizowana automatycznie indeksacja plac, jeśli wskaźnik udziału jest ustalany w stosunku do wartości produkcji według obowiązujących cen.

Niektórzy autorzy przypisują temu modelowi inflacyjność. Uważa się, że sprzyja on nieuzasadnionemu wzrostowi wynagrodzeń. Każdy wzrost wynagrodzeń jest w tym modelu dopuszczalny, jeśli przedsiębiorstwo odpowiednio zwiększy produkcję. Wydaje się, iż działanie inflacyjne wynika raczej z nieodpowiednio określonego wskaźnika udziału.

Warto byłoby rozszerzyć badania dotyczące stosowania modeli udziałowych. Godne uwagi jest to, że udział plac może niewiele się zmieniać, a mimo to w dłuższym okresie zauważa się wzrost plac nominalnych. Wynika to – moim zdaniem – z ciągłego rozwoju produkcji, dostarczającej na rynek coraz więcej wyrobów. Udział pracy ręcznej w produkcji tych wyrobów wykazuje jednocześnie tendencję malejącą. Dlatego stały udział plac w wartości produkcji przyjęty na okresy wieloletnie jest w stanie zapewnić wzrost plac i nie przyczynia się do powstawania nawisu inflacyjnego. Uwagi powyższe dotyczą modeli plac udziałowych, rozpatrywanych w skali makro. W poszczególnych przedsiębiorstwach może zachodzić potrzeba częstszego dostosowywania wskaźnika placowego do potrzeb, w zależności od zmian wprowadzanych w profilu produkcji i sposobie wytwarzania.

Najważniejszą pozytywną cechą modelu plac udziałowych jest to, że w bardzo prosty sposób wykazują zależność między wielkością produkcji a wynagrodzeniem. Prawidłowo ustalony wskaźnik udziału stwarza pracownikowi możliwości wzrostu wynagrodzeń, a przedsiębiorstwu osiągnięcie dodatkowych efektów z tytułu pracy. Dlatego liczne odmiany tego modelu znajdują zastosowanie w krajach zachodnich. Modele mogą być stosowane na poziomie przedsiębiorstwa i poszczególnych komórek wewnątrz przedsiębiorstwa. Stanowią więc podstawę do wprowadzania wewnątrzzakładowego rozrachunku gospodarczego (4). Warunkiem wprowadzania plac udziałowych na poziomie przedsiębiorstwa jest zapewnienie odpowiedniej podaży dóbr konsumpcyjnych, przynajmniej na tym samym lub wyższym poziomie w dłuższym okresie.

**Wydaje się, iż w warunkach polskich nie uda się jeszcze przez wiele lat (co najmniej dziesięć) odejść od taylorowskiego modelu plac. Nadal z powodu niskiej efektywności gospodarki jako całości ogromne znaczenie ma ilościowy**

**wzrost produkcji. Musi on być osiągany przez zwiększoną aktywność człowieka oraz stopniowe podnoszenie poziomu organizacji i kultury pracy. Nie jest możliwe zastępowanie człowieka automatycznymi urządzeniami w takim stopniu, jaki byłby pożądanym i koniecznym. Niemniej jednak z powodu opóźnienia i „wysypowego” wprowadzaniu postępu techniki do procesów wytwórczych wylania się potrzeba eliminowania człowieka z prac ciężkich i niebezpiecznych. Sprzyjać temu powinien preferencyjny sposób wynagradzania. Niezbędne jest także zwrócenie w modelu większej uwagi na oszczędność wszystkich, a nie wybiórczych, czynników produkcji.**

Nadal podstawowymi narzędziami powinno być wartościowanie pracy i system taryfowy, ale w nowej, dynamicznej postaci. W sytuacji deficytu siły roboczej pracownik musi z góry wiedzieć, jaki poziom wynagradzania czeka go za różną aktywność i postawę wobec pracy.

Następnymi ważnymi narzędziami są formy organizacji pracy, które powinny być stale doskonalone.

Stopniowo model powinien zmierzać do stwarzania warunków uzyskiwania wysokich wynagrodzeń za pracę, konkurencyjnych w stosunku do świadczeń. Takie zmiany wymagają w skali gospodarki i od przedsiębiorstw wyższej efektywności. Znaczącą rolę powinna ograć racjonalizacja zatrudnienia i taka organizacja pracy, która umożliwi efektywne wykorzystanie pracy wszystkich pracowników. W budowie modelu plac przedsiębiorstwo powinno mieć pełną swobodę w gospodarowaniu czynnikami produkcji, a szczególnie w prowadzeniu substytucji między poszczególnymi czynnikami i w ramach jednego czynnika. Przedsiębiorstwo może ustalać model wynagrodzenia według plac kontraktowych, udziałowych lub stosować model wysokich plac, jeśli przeprowadzi dokładną weryfikację zatrudnienia lub wprowadzać modele mieszane. Wprowadzenie jednego z wyżej wymienionych modeli wymaga jednak spełnienia pewnych warunków zewnętrznych i odpowiednich rozwiązań w systemie ekonomiczno-finansowym.

Zofia Sekuła

1. NOWAK M.: *Elementy teorii i praktyki plac we Francji w latach 1981-1984*, pr. doktorska, AE we Wrocławiu, 1985 r., s. 109-112.

2. JACUKOWICZ Z.: *Poszukiwanie motywacyjnych systemów plac w krajach socjalistycznych i kapitalistycznych*, WPPiSS, Wybrane informacje tematyczne, Warszawa 1984, s. 19-20.

3. MERRY M.: *Motivating increasead total productivity*, Management Services Nr 10/1982.

4. Projekt plac udziałowych na podstawie założeń LINDNERA opracował m.in. A. MELICH dla przemysłu metali nieżelaznych. Por. MELICH A.: *Organizacja i technika plac w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1987, s. 217-223.