

Badania

Janusz Zymonik

Nagrody wdrożeniowe

Dr J. Zymonik – Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej kontynuował w 1989 r. badania nad ekonomiczno-finansowymi uwarunkowaniami działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych (1). Niektóre wyniki wcześniejszych analiz opublikowano już na łamach "PO" (2,3). W opracowaniu (2) scharakteryzowano sytuację, jaka miała miejsce w latach 1986-1987 w zakresie tworzenia i wykorzystania funduszu efektów wdrożeniowych (FEW) w ośmiu wybranych przedsiębiorstwach przemysłu elektromaszynowego, zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska (oznaczono je umownie dużymi literami alfabetu od A do H). Obecnie przedstawiamy wyniki dalszych badań nad funkcjonowaniem systemu nagród wdrożeniowych w tych przedsiębiorstwach.

Z poprzedniego rozeznania wynikało, że tylko dwa spośród ośmiu analizowanych przedsiębiorstw (A i H) posiadały w połowie 1987 r. opracowany i zatwierdzony regulamin tworzenia i wykorzystania funduszu efektów wdrożeniowych.

W pozostałych – projekt regulaminu był w trakcie opracowywania bądź też trwały dopiero dyskusje na szczeblu kierownictwa przedsiębiorstwa nad koniecznością jego opracowania. Wy-suowano przy tym szereg uwag krytycznych pod adresem przepisów, regulujących zasady tworzenia i wykorzystania FEW (por. 2).

Tymczasem według danych uzyskanych w 1989 r. fundusz efektów wdrożeniowych za 1988 r. utworzony został już w pięciu przedsiębiorstwach (A, C, D, E, H). W dwóch z nich (D i H) odpisów na FEW dokonano także za 1987 r. W tabeli nr 1 zestawiono podstawowe dane charakteryzujące ten problem. W pozostałych trzech przedsiębiorstwach (B, F, G) nie przejawiano większego zainteresowania instytucją nagród wdrożeniowych. Jedyne w F sporządzono zakładowy regulamin tworzenia i podziału FEW, jednak nie zgromadzono na tym funduszu odpowiednich środków i w związku z tym w 1989 r. nie odnotowano żadnych wypłat z tego tytułu.

Analizując doświadczenia przedsiębiorstw, które dokonały odpisów na FEW i w których wypłacono w 1989 r. nagrody wdrożeniowe, można stwierdzić, że sprawdziły się, niestety, przewidywania co do konfliktów, jakie

mogą wystąpić przy podziale nagród pomiędzy poszczególnymi grupami pracowniczymi.

Ogólny schemat podziału nagród wdrożeniowych był w zasadzie podobny. Z reguły podział ten dokonywał się dwustopniowo. W pierwszym etapie – w układzie grupowym, tj. między służbą, komórki organizacyjne, ewentualnie zespoły zadaniowe, samodzielne stanowiska i dyrekcję, czyli te grupy, które uczestniczyły w wypracowaniu funduszu nagród. Następnie dokonywany był podział pomiędzy pracowników w ramach funduszu nagród, przyznanego kolejnym grupom. Podział ten przeprowadzali bezpośredni kierownicy poszczególnych grup i komórek, stosownie do wkładu pracy podległych pracowników przy realizacji pracy badawczej i jej wdrożeniu.

Główna różnica, jaką zaobserwowano w procedurze podziału nagród wdrożeniowych, odnosiła się do propozycji tego podziału w pierwszym etapie, czyli w tzw. układzie grupowym. I tak na przykład w przedsiębiorstwie D propozycję podziału w układzie grupowym sporządzał dział zatrudnienia i płac w porozumieniu z głównym specjalistą ds. postępu technicznego. Propozycja ta przekazywana była następnie do wszystkich zainteresowanych działów i komórek, uczestniczących w pracach badawczo-wdrożeni-

Podstawowe dane charakteryzujące wypłaty z FEW

Tabela 1

Rok	Przedsiębiorstwo	Nr tematu	Wymierny efekt ekonomiczny w tys. zł	Wysokość odpisu na FEW %	Wysokość odpisu na FEW w tys. zł	Wpłaty na FEW obcych jednostek badaw. %	Wpłaty na FEW obcych jednostek badaw. w tys. zł	Łączna wysokość nagród tys. zł	Liczba osób nagrodzonych
1987	D	1	51600	10	5160	–	–	5160	722
	H	1	2997	6	182	40	72	109	33
		2	269	6	16	70	11	5	2
	A	1	24926	10	2492	50	1246	1246	27
		2	1428	10	142	50	71	71	20
1988	C	1	15684	10	1568	–	–	1568	87
		2	37637	10	3763	–	–	3763	209
	D	1	41350	8	3308	–	–	3308	.
		2	8860	10	886	–	–	886	.
		3	21060	10	2106	–	–	2106	.
	E	1	4000	10	400	50	200	200	.
	H	1	5676	10	567	10	56	511	14
		2	3335	10	333	15	50	283	13

wych, gdzie poddawano ją korekcie. Najczęściej każdy z tych działów dokonywał poprawek na swoją korzyść. Skorygowane w ten sposób propozycje podziału nagród powracały do głównego specjalisty ds. postępu technicznego. Ustalał on ostateczną wersję podziału, jako średnią arytmetyczną wysokości nagród, zaproponowanych przez poszczególne działy i komórki. Projekt tego podziału zatwierdzany był przez dyrektora przedsiębiorstwa, a w zakresie nagród dla dyrekcji – przez radę pracowniczą.

Nieco inaczej wyglądała procedura opracowywania projektu podziału nagród w przedsiębiorstwie H. Głównym decydem przy sporządzaniu tego projektu był kierownik działu ogólnotechnicznego, który uwzględniał przy tym: opinię wykonawcy pracy badawczej oraz głównych wykonawców prac wdrożeniowych, przebieg realizacji pracy badawczej oraz harmonogramy pracy badawczej i prac wdrożeniowych. Propozycję podziału nagród zatwierdzał dyrektor przedsiębiorstwa.

W trakcie badań stwierdzono, że niezależnie od przyjętej koncepcji sporządzenia projektu podziału nagród, prawie w każdym przypadku występowały sytuacje konfliktowe. Dotyczyło to zwłaszcza pierwszego etapu podziału. W tym przypadku **głównymi stronami konfliktu byli najczęściej z jednej strony autorzy pracy badawczej, a z drugiej – realizatorzy prac wdrożeniowych.** Szczególnie trudna pod tym względem sytuacja miała miejsce w przedsiębiorstwie D. Osiągnięto tam najwyższy spośród wszystkich pięciu przedsiębiorstw odpis na FEW za 1988 r. (por. tab. 1). Do połowy 1989 r. nie podjęto jednak żadnych decyzji odnośnie do podziału i wypłaty nagród z tego tytułu. W przedsiębiorstwie trwały w tej sprawie przetargi, do których włączyły się obydwie związki zawodowe tam funkcjonujące. Zażądano, ażeby łączna kwota nagród z FEW rozdzielona została pomiędzy całą załogę. Oceniając powyższe żądanie w sposób bezstronny należy uznać je za nieporozumienie. Było ono bowiem sprzeczne

z podstawowym celem tworzenia funduszu efektów wdrożeniowych jako głównego bodźca motywującego bezpośrednich realizatorów przedsięwzięć badawczo-wdrożeniowych, a nie jako jeszcze jednej premii dla całej załogi.

W świetle powyższego na uwagę zasługuje procedura podziału nagród wdrożeniowych, jaką wypracowano w przedsiębiorstwie C. W celu zapobieżenia sytuacji spornym wprowadzono tam następujące rozwiązanie. O podziale nagród z funduszu efektów wdrożeniowych w układzie grupowym decydowała kilkuosobowa komisja, w skład której wchodził kierownicy bądź przedstawiciele poszczególnych służb i komórek uczestniczących bezpośrednio i pośrednio w pracach projektowych i wdrożeniowych. Każdy członek komisji sporządzał indywidualnie projekt rozdziału nagród pomiędzy te służby i komórki według własnego uznania. Poszczególnym członkom komisji przypisano ponadto określoną liczbę punktów, tak jednak, ażeby łączna suma punktów wszystkich przedstawicieli była równa 10. I tak na przykład skład komisji i liczba punktów przydzielonych jej członkom w trakcie podziału nagród wdrożeniowych za 1988 r. wyglądały następująco:

1 – prowadzący temat	– 2 pkt.
2 – przedstawiciel służby głównego konstruktora	– 1,5 pkt.
3 – przedstawiciel służby głównego technologa	– 1,5 pkt.
4 – przedstawiciel służby kontroli jakości	– 1,5 pkt.
5 – przedstawiciel służby planowania technicznego	– 1,5 pkt.
6 – przedstawiciel służby planowania ekonomicznego	– 1 pkt.
7 – przedstawiciel wydziału produkcyjnego, w którym zrealizowano dane wdrożenie	– 1 pkt.
Razem – 10 pkt.	

W dalszej kolejności zaproponowane przez każdego przedstawiciela kwoty podziału nagród w układzie grupowym mnożyło się przez liczbę przypisaną mu punktów, po czym sumowano otrzymane wielkości liczbowe dla każdej gru-

py oddzielnie. Następnie poszczególne sumy dzielono przez 10, uzyskując w ten sposób średnią ważoną wysokości kwoty nagród dla każdej grupy pracowniczej. Zgodnie z regulaminem dopuszczono ponadto możliwość tworzenia na szczeblu przedsiębiorstwa rezerwy nagród wdrożeniowych w wysokości do 10 proc. kwoty naliczonej na nagrody. Rezerwa ta była zabezpieczeniem w przypadku uznanych reklamacji i odwołań. W ustalony w ten sposób podział nagród związki zawodowe ani rada pracownicza jak dotychczas nie ingerowały. Jedynie po zakończeniu każdego kwartału służba planowania ekonomicznego przekazywała radzie pracowniczej informację o wypłaconych nagrodach wdrożeniowych. **Biorąc pod uwagę trudności i konflikty, jakie występowały przy podziale nagród w pozostałych jednostkach gospodarczych, rozwiązanie stosowane w przedsiębiorstwie C można traktować jako modelowe, zasługujące na szersze rozpowszechnienie.**

Jak wynika z danych zawartych w tabeli nr 1, liczba osób partycypujących w nagrodach wdrożeniowych w kolejnych jednostkach gospodarczych była znacznie różnicowana. Fakt ten, a także różnice zarówno w uzyskanych efektach ekonomicznych, jak i w skali przedsięwzięć będących przedmiotem wdrożenia, były przyczyną zmiany proporcji między wysokością nagród i wysokością płac w poszczególnych przedsiębiorstwach. W tabeli nr 2 dokonano porównania średniej płacy w grupie pracowników inżynieryjno-technicznych z najwyższymi kwotami wypłaconych nagród wdrożeniowych (z wyjątkiem przedsiębiorstw D i E za 1988 r.). Analizując to zestawienie można dojść do wniosku, że w niektórych przedsiębiorstwach wysokość maksymalnej nagrody była stosunkowo atrakcyjna, zwłaszcza w porównaniu z wysokością średniej płacy. W rzeczywistości nie wydaje się to takie oczywiste.

Po pierwsze – głównymi autorami pobierającymi najwyższe nagrody wdrożeniowe byli przeważnie konstruktorzy lub technolodzy o dłuższym stażu pracy i otrzymujący wynagrodzenie miesięczne znacznie wyższe niż wykazana średnia płaca pracownika inżynieryjno-technicznego. Z tego też względu rzeczywiste proporcje między płacą głównego autora a nagrodą mogły przedstawiać się o wiele mniej korzystnie.

Po drugie – ostateczne ustalenie wysokości nagród za 1988 r. nastąpiło dopiero pod koniec I kwartału 1989 r. (w przedsiębiorstwach D i E do połowy 1989 r. nie zdołano jeszcze podzielić nagród z FEW). Tymczasem z początkiem 1989 r. nastąpiły znaczne podwyżki wynagrodzeń wymuszone przez inflację. W marcu 1989 r. średnia płaca pracowników inżynieryjno-technicznych była wyższa

Relacje między nagrodami wdrożeniowymi a płacami

Tabela 2

Rok	Przedsiębiorstwo	Udział nagród z FEW w fund. wynagrodzeń w %	Średnia płaca pracownika inż. techn. w zł	Najwyższa nagroda z FEW wypłacona w przedsiębiorstwie za dany rok w zł	Udział najwyższej nagrody w średniej płacy pracownik. inż.-techniczn. w %
1987	D	0,98	28258	100000	353,9
	H	0,02	26681	7000	26,2
1988	A	0,03	57539	174000	302,4
	C	0,13	57416	360000	627,0
	D	0,71	52415	.	.
	E	0,02	84953	.	.
	H	0,07	56729	70000	123,4



Tabela 3
Relacja efektów ekonomicznych z tytułu nowych wdrożeń i wynalazczości do zysku bilansowego

Rok	Przedsiębiorstwo	Zysk bilansowy zwrócony w tys. zł	Udział efektu z tytułu wdrożeń w zysku bilansowym w %	Udział efektu z tytułu wynalazczości w zysku bilans. w %
1987	D	1671000	3,0	0,7
	H	839000	0,3	4,3
1988	A	11516000	0,2	1,12
	C	4840900	1,1	26,0
	D	2333500	3,0	0,92
	E	2716700	0,1	8,3
	H	1399500	0,6	5,0

przeważnie o 80-100 proc. od wykazanej w tabeli nr 2 średniej płacy za 1988 r. Spowodowało to niekorzystną zmianę w proporcjach między średnią płacą a nagrodami z FEW. Potwierdził się przy tym zarzut, podnoszony przez kierownictwa przedsiębiorstw jeszcze w trakcie poprzedniego etapu badań, a odnoszący się do znacznego zróżnicowania w czasie zrealizowania pracy wdrożeniowej i wypłacenia z tego tytułu nagrody.

W każdym regulaminie nagród z FEW znajdowała się klauzula, w myśl której dyrektor miał prawo ustalić minimalną wysokość nagrody indywidualnej dla danego tematu. To zastrzeżenie wydaje się o tyle istotne, że w przypadku niektórych tematów minimalne nagrody miały rzeczywiście charakter jedynie symboliczny (na przykład w A – 700 zł, w H – 2000 zł). Ustalenie wysokości nagród na tak niskim poziomie (szczególnie jak na warunki płacowo-cenowe lat 1988 i 1989) nie wydawało się właściwe i powodowało zbędne rozproszenie środków zgromadzonych na FEW.

Prawie połowę tematów (w skali pięciu przedsiębiorstw) z tytułu których utworzono FEW, zrealizowano przy współudziale obcych jednostek badawczych. W szczególności dotyczyło to: A, E i H (tabela nr 1). Wysokość wpłat na fundusz motywacyjno-wdrożeniowy (FMW) tych jednostek była znacznie zróżnicowana i wahała się od 10 proc. do 70 procent. Jest jednak charakterystyczne, że na łączną kwotę prawie 219 mln zł wymiernych efektów ekonomicznych w pięciu przedsiębiorstwach w latach 1987 i 1988, aż 176 mln zł (a więc przeszło 80 proc.) przypadało na tematy zrealizowane przez własne zaplecza badawczo-rozwojowe przedsiębiorstw.

Interesująco przedstawia się porównanie wysokości wymiernych efektów ekonomicznych z tytułu wdrożeń z wysokością wygosparowanego i zweryfikowanego zysku bilansowego. Jak wynika z danych zawartych w tabeli nr 3, udział wymiernego efektu ekonomicznego z tytułu nowych wdrożeń w kwocie zweryfikowanego zysku bilansowego był w poszczególnych przedsiębiorstwach stosunkowo niewielki (od 0,1 proc. do 3,0

proc.). Dla porównania w tabeli tej przedstawiono również udział efektów z tytułu wynalazczości w zysku bilansowym. Z zestawienia tego wynika, że udział ten w większości spośród pięciu przedsiębiorstw przedstawiał się o wiele korzystniej niż udział efektów z tytułu wdrożeń. Dopiero takie zestawienie unaczynia fakt, jak stosunkowo niewielkie efekty ekonomiczne zostały osiągnięte dzięki nowym uruchomieniom i jak znacznie odbiegały one od efektów z wynalazczości pracowniczej, która swoim zakresem obejmowała głównie tzw. małą racjonalizację. Jedynym wyjątkiem od tego jest przedsiębiorstwo D, w którym efekty z tytułu nowych wdrożeń były w latach 1987-1988 trzy- czterokrotnie wyższe niż efekty z wynalazczości. Kierownictwo przedsiębiorstwa D tłumaczyło ten fakt charakterem i typem produkcji, które nie stwarzały dostatecznych możliwości dla przeprowadzania usprawnień wyrobów i technologii za pomocą przedsięwzięć racjonalizatorskich. Zmuszały natomiast do skoncentrowania wysiłku na wprowadzaniu do produkcji nowych wyrobów, co podyktowane było głównie wymaganiami konkurencji na rynkach zagranicznych i szybkim postępem technicznym.

Znowelizowanie w 1989 r. ustaw o gospodarce finansowej przedsiębiorstw państwowych, a także o podatku dochodowym od osób prawnych wprowadziło określone zmiany, między innymi jeśli chodzi o wynagrodzenie twórców za osiągnięcie wymiernych efektów ekonomicznych nowych wdrożeń. W myśl ustawy o podatku dochodowym, za koszty uzyskania przychodów, będące tzw. kosztami potrącalnymi (i nie podlegającymi opodatkowaniu podatkiem dochodowym) uważano w 1989 r. między innymi: wynagrodzenia wypłacone twórcom wynalazków, projektów racjonalizatorskich i wzorów użytkowych oraz nagrody związane z tymi projektami, a także nagrody przyznane za osiągnięcia wymiernych efektów ekonomicznych wdrożenia nowych rozwiązań technicznych lub organizacyjnych, będących wynikami prac badawczych – w wysokości nie przekraczającej 6 procent wartości tych efektów, osiągniętych w okresie trzech lat od dnia wdrożenia rozwiązania. Zniesione zostało przy tym pojęcie funduszu efektów

wdrożeniowych, tak samo jak i innych funduszy istniejących w przedsiębiorstwie (z wyjątkiem funduszu socjalnego i mieszkaniowego).

Powyższe rozwiązanie nie stwarzało przedsiębiorstwu żadnych formalnych ograniczeń uniemożliwiających wypłacanie nagród przekraczających wartość 6 proc. efektów wdrożeniowych. Nadwyżka ta jednak traktowana była wówczas jako tzw. koszt niepotrącalny, podlegający opodatkowaniu podatkiem dochodowym. Kierownictwo przedsiębiorstwa mogło więc samodzielnie podejmować decyzje odnośnie do wysokości nagród wdrożeniowych, uwzględniając jedynie aktualną sytuację finansową swojego zakładu.

Sondaż przeprowadzony w drugiej połowie 1989 r. wykazał poprawę znajomości nowych przepisów w stosunku do badań wcześniejszych. Kierownictwa działów postępu technicznego wskazywały natomiast na niejednoznaczność sformułowania przepisu odnośnie do trzyletniego okresu, w którym ustalane i wypłacane są nagrody. Twierdzono, że nie jest jasne, czy nagrody mogą być wypłacone dopiero po upływie trzech lat od momentu wdrożenia czy też tak, jak to miało miejsce dotychczas – po upływie każdego roku. Krytycznie też odnoszono się do obniżenia dotychczasowych wielkości procentowych rocznych odpisów (10 proc., 8 proc., 6 proc.) i ustalenia ich na jednolitym minimalnym poziomie 6 procent.

W sumie jednak, dawna instytucja FEW, a także kontynuacja tego systemu w 1989 r. (nawet z wprowadzonymi zmianami) zyskiwała coraz powszechniejszą akceptację, zwłaszcza wśród pracowników inżynierijno-technicznych większości badanych przedsiębiorstw. Jedynym dostrzeżonym niebezpieczeństwem, jakie grozić może obecnie systemowi nagród wdrożeniowych, jest możliwa jego deformacja. Spowodowana ona może być wyraźnymi tendencjami wśród niektórych załóg, zmierzającymi do traktowania nagród wdrożeniowych jako jeszcze jednego składnika wynagrodzenia każdego pracownika przedsiębiorstwa. Ztraca się wówczas właściwy sens tych nagród jako bodźca motywującego głównych autorów i współrealizatorów pracy wdrożeniowej.

Janusz Zymonik

1. S.SAJ, S.STADTHERR, J.ZYMONIK: Ekonomiczno-finansowe uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych (etap II). Raport serii SPR nr 5-89 Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

2. J.ZYMONIK: Fundusz efektów wdrożeniowych (wyniki badań). Przegląd Organizacji nr 4 – 1988.

3. J.ZYMONIK: Wynalazczość pracownicza (wyniki badań). Przegląd Organizacji nr 3 – 1989.