

Zofia Sekuła

Kształtowanie relacji płac w przedsiębiorstwie

Jednym z podstawowych warunków motywacji ekonomicznej jest sprawiedliwe wynagradzanie. Najogólniej biorąc płaca sprawiedliwa to taka, która jest słuszna ze względu na rynek konsumpcyjny, wewnętrzne możliwości przedsiębiorstwa oraz oczekiwania pracowników. Spełnienie przez płacę tych wymagań jest trudne, interesy bowiem nie tylko nie są identyczne, ale w dużej mierze rozbieżne. Z tego powodu oprócz stosowania technik i procedur dotyczących ustalania płac, niezbędne jest również prowadzenie negocjacji. Kształtowanie płacy sprawiedliwej odbywać się więc musi w dwóch fazach. W fazie pierwszej – pracodawca opracowuje odpowiednie narzędzia dotyczące form płac, kształtowania struktury i relacji płac, przyznawania i naliczania wynagrodzeń. Narzędzia te poddawane są w fazie drugiej uzgodnieniom i ewentualnej modyfikacji przez przedstawicieli załogi, najczęściej reprezentowanych przez organizację związkową.

W kształtowaniu wielkości wynagrodzeń, zwłaszcza płacy minimalnej należącej za pracę najprostszą, musi być spełniony wymóg słuszności ze względu na rynek konsumpcyjny – socjalny aspekt płacy. Wiąże się to z zapewnieniem przez płacę najniższą możliwości pokrycia kosztów utrzymania co najmniej na poziomie minimalnym obowiązującym w danym kraju. Płaca sprawiedliwa ma ponadto uwzględniać zdolność do motywowania pracowników, a więc różnicowania wynagrodzeń stosownie do stopnia trudności i rezultatów pracy, osiągniętych przez pracowników. Wyrazem spełniania przez płacę funkcji motywacyjnej jest ustalanie odpowiednich proporcji wynagrodzeń w układzie stanowisk, grup zawodowych i kategorii zaszeregowania.

Kształtowanie relacji wynagrodzeń powinno być przede wszystkim działaniem *ex ante*, w którym należy rozpaźrzeć:

- zbiór stanowisk, dla których buduje się relacje płac,
- składniki wynagrodzeń, które należałoby uwzględnić,
- globalną rozpiętość płac w przedsiębiorstwie,
- rozpiętości pionowe między kolejnymi kategoriami zaszeregowania,
- rozpiętości poziome w ramach kategorii zaszeregowania.

Zbiór stanowisk, na którego podstawie buduje się relacje płac musi uwzględniać wszystkie stanowiska występujące w przedsiębiorstwie. Ze względu na potrzebę niejednakowego różnicowania płac dzielony jest on, choć nie bez sprzeciwu ze strony związków zawodowych, na trzy podzbiory, a mianowicie: stanowisk robotniczych, stanowisk nierobotniczych oraz stanowisk kierowniczych. Wielkość tych podzbiorów jest charakteryzowana liczbą kategorii zaszeregowania i/lub liczbą pracowników. Uwzględniając tylko liczbę kategorii zaszeregowania podzbiór stanowisk robotniczych jest mniejszy od podzbioru stanowisk nierobotniczych, mimo że występuje w tym pierwszym większa liczba stanowisk i pracowników. Ta druga właściwość ma znaczący wpływ na kształtowanie poziomych rozpiętości płac, czyli w ramach poszczególnych kategorii zaszeregowania.

Podzbiór stanowisk kierowniczych może obejmować tylko ściśle kierownictwo (dyrektor lub prezes i ewentualnie zastępcy) lub kierownictwo wyższego i częściowo średniego szczebla. Zakres osobowy tego podzbioru jest w praktyce dość niejednorodny. W przedsiębiorstwach dużych i średnich poza ścisłym kierow-

nictwem uwzględnia się również kierowników pionów i głównych specjalistów. Wyodrębnienie podzbioru kierownictwa ma na celu zastosowanie wobec nich innych zasad wynagrodzenia niż przewiduje to zakładowy system wynagradzania. Ma to swoje pozytywne i negatywne strony. Do pozytywnych zaliczyć można nielimitowanie w sposób sztywny poziomu wynagrodzeń tych kierowników, od których zależą efekty produkcyjno-ekonomiczne przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony stwarza dużą dowolność i łatwość windowania poziomu wynagrodzeń, które nie są skorelowane z wynikami przedsiębiorstwa. Rady nadzorcze i rady pracownicze podejmujące w tej sprawie uchwały – nie zawsze są gwarantem stosowania słusznej płacy wobec kierownictwa przedsiębiorstwa. Obserwuje się z tego powodu w praktyce dążenie organizacji związkowych, jako strony zawierającej porozumienie płacowe, do ograniczenia kręgu osób nie objętych zasadami zakładowego systemu wynagradzania. W tych przedsiębiorstwach, gdzie wyłączony jest z ogólnego systemu wynagrodzeń tylko kierownik zakładu, występują niższe rozpiętości globalne między pracą najprostszą i najtrudniejszą.

Relacje płac można ustalać na podstawie wszystkich lub najważniejszych składników wynagrodzeń. W badaniach *ex ante* powinno uwzględnić się stałe składniki płac za trudność i efektywność pracy. Będzie to najczęściej stawka płac i premia normatywna. Pozostałe składniki dotyczą pewnych okoliczności i warunków, w jakich praca jest wykonywana, jak dodatki za godziny nadliczbowe, nocne, nagrody jubileuszowe itp. Charakteryzują się zmiennością w czasie. Ich udział w strukturze płacy powinien być niższy, tak, by nie miał wpływu na



zmianę relacji płac ustaloną przez stałe składniki.

Dopiero w analizie ex post dostarczającej informacji o rzeczywistych relacjach płac wskazane byłoby uwzględnianie zarówno wszystkich składników, jak i tych, które przyjęto do ustalenia normatywnych relacji płac. Pozwala to na ustalenie, czy postulowane relacje są w praktyce przestrzegane oraz jaki wpływ mają mniej istotne składniki na powstawanie odchyłań. Należy wspomnieć, że zmiany w proporcjach płac mogą być również spowodowane stosowaniem progresywnych form płac, umożliwiających bardziej korzystny wzrost płac za pracę niż przewidziano to w taryfikacji pracy. Do takich form zaliczyć należy akord liniowy i progresywny, dniówkę zadaniową i niektóre zespołowe formy wynagradzania.

W badaniach relacji płac należałoby zwracać uwagę na trzy podstawowe wielkości wynagrodzeń: minimalne, średnie i najwyższe. Stosunkowo łatwo jest określić wynagrodzenie najniższe i najwyższe. Natomiast wynagrodzenie średnie jest wielkością obliczoną na podstawie pewnej zbiorowości pracowników. Można je obliczyć jako sumę wypłaconych wynagrodzeń w okresie przez przeciętne zatrudnienie w okresie. W ustaleniu i ocenie relacji płac ważna jest nie tylko wielkość płacy najniższej, średniej i maksymalnej, ale także liczba pracowników uzyskujących te wynagrodzenia. Przydatne do takich badań jest dzielenie zbiorowości na dziesięć grup zwanych decylami. Każda grupa skupia 10% zatrudnionych, osiągających wynagrodzenie w pewnym przedziale zarobków. Do pomiaru relacji płac służy tzw. wskaźnik wahania decylowego, który określa różnice między płacą środkową a najwyższą i najniższą.

Przeciętne płace w przedsiębiorstwie porównuje się z płacami zbliżonymi najbardziej do płac danego decyla. Gdy płaca przeciętna plasuje się wokół płacy przypisanej np. czwartemu decylowi, to na przeciętną płacę w przedsiębiorstwie ma zasadniczy wpływ grupa osób najniższej zarabiających. Jeśli przy tym globalna rozpiętość płac jest stosunkowo wysoka, to wskazuje na występowanie biegunów płacowych. Dobra sytuacja dla pracowników wystąpi wtedy, gdy na przeciętną płacę w zakładzie mają największy wpływ pracownicy zaliczani do średnich grup decylowych, to jest czwartej, piątej, szóstej i siódmej, a przy tym przeciętne wynagrodzenie jest stosunkowo wysokie.

Globalna rozpiętość między płacą najwyższą a najniższą powinna pozostać w ścisłym związku z oceną stopnia trudności pracy oraz osiąganymi rezultatami. W ustawie o zakładowych systemach wynagradzania ustalono minimalną rozpiętość dla stanowisk robotniczych 1:1,6, a dla nierobotniczych 1:3. Dla większości przedsiębiorstw jest to wymaganie mało ostre, chociaż zdarzają się małe firmy, które nie są w stanie sprostać temu wymogowi. Na podstawie przeprowadzonych badań w 62 przedsiębiorstwach (państwowe i spółki) zatrudniających od 300 do 1700 osób stwierdzono występowanie następujących rozpiętości.

uwagi na kształtowanie poziomu płacy najniższej. Jest ona w większości zbliżona lub nawet niższa (w przedsiębiorstwie o złej kondycji ekonomicznej) od minimalnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej, co w sytuacji ciągłej inflacji nie zapewnia pracownikowi bezpieczeństwa materialnego. Należy zwrócić uwagę, że bardzo ważnym parametrem, który decyduje o prawidłowych relacjach płac jest najniższe wynagrodzenie w przedsiębiorstwie. Jego poziom można uznać za właściwy, jeśli zapewnia utrzymanie przynajmniej jednej osoby (pracownika) na poziomie średnioprzeciętnym. Przy ostrym różnicowaniu wy-

Tab. 1. Globalne rozpiętości płac w badanych przedsiębiorstwach

Przemysł	Liczba przedsiębiorstw	Liczba przedsiębiorstw stosujących rozpiętość płac:						Uwagi o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw
		1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	pow. 1:8	
maszynowy	22	4	5	3	4	3	3	W 10 przedsiębiorstwach zła kondycja ekonomiczna
spożywczy	12	1	2	4	-	2	1	Zróżnicowana rentowność - pełny zbył prod.
odzieżowy	14	2	6	3	1	2	1	Dobra kondycja ekon. wysokie wykorzystanie zdolności
szklany, porcelanowy	4	1	2	1	-	-	-	1 przeds. upadłość. Zła kondycja ekonomicz., trudności w zbyciu produkcji
budownictwo	10	-	2	1	1	3	3	dobra kondycja ekonomiczna
Razem	62	8	16	12	6	10	8	

W analizowanych przedsiębiorstwach występuje pewien związek między relacjami płac a kondycją ekonomiczną. Im lepsza kondycja - rentowność, zbył produkcji, wykorzystanie zdolności produkcyjnych, tym większa globalna rozpiętość płac. Rozpiętość tę osiągały przedsiębiorstwa przez wzrost wynagrodzeń w ostatnich kategoriach zaszeregowania przy stabilizacji wynagrodzeń w pierwszych kategoriach zaszeregowania. Zjawisko to ocenić należy negatywnie, ponieważ najniższe płace prowadzą do ubożenia pewnej części pracowników.

Uwzględniając niskie płace w pierwszych kategoriach zaszeregowania (nie przekraczające 1 500 000 zł) można stwierdzić, że około 13% przedsiębiorstw stosowało nadmiernie wysokie rozpiętości, a 28% bardzo wysokie rozpiętości nie uzasadnione stopniem trudności pracy. Przedsiębiorstwa wykorzystują daleko idącą swobodę w kształtowaniu rozpiętości wynagrodzeń, przywołując jako uzasadnienie zachodnie wzorce płac. Nie zwraca się jednak przy tym nieodzwonnej

nagrodzeń, nie uwzględniając odpowiedniego poziomu płacy najniższej, relacja płac w przedsiębiorstwie będzie oceniana jako niesłuszna i krzywdząca. Opinie tego typu uznać należy jako powszechne. Przy budowie relacji płac w przedsiębiorstwach popełniane są następujące nieprawidłowości:

- stosuje się zbyt duży dystans płacowy między płacą za pracę najprostszą i najtrudniejszą,
- wprowadza się dużą, nie uzasadnioną liczbę kategorii zaszeregowania,
- stosuje się wąskie rozpiętości w ramach kategorii zaszeregowania,
- degraduje rolę awansu pionowego.

Liczba kategorii zaszeregowania ma bezpośredni wpływ na globalną rozpiętość płac oraz rozpiętość między poszczególnymi kategoriami zaszeregowania. Podstawą wyodrębnienia kategorii są potrzeby w zakresie awansu pionowego oraz skali trudności w zdobywaniu go, wyrażone za pomocą niezbędnych kwalifikacji i umiejętności zawodowych pracownika. Im mniejsze przedsiębiorstwo, tym mniejsza liczba kategorii po-

winna być stosowana. W praktyce nie przestrzega się tej zasady. Nawet w małych przedsiębiorstwach wykorzystuje się 22 kategorie zaszerzegowania podane jako wzorzec do budowy systemu taryfowego według metody wartościowania pracy UMEWAP-87.

Zbyt duża liczba kategorii rozmywa znaczenie awansu pionowego, a przy tym ogranicza awans poziomy, przedziały w ramach kategorii muszą być bowiem z konieczności zawężone. Może wystąpić zjawisko substytucji awansu pionowego na poziomy. Polega ona na tym, że pracownik nie zmieniając stanowiska, ani też nie podnosząc kwalifikacji jest przeszerzegowywany do następnych kategorii zaszerzegowania tylko po to, by uzyskać wyższe stawki płac. W badanych przedsiębiorstwach ponad 30% stosowało w zakładowych systemach wynagrodzenie ponad 20 kategorii zaszerzegowania. Przy tym wykorzystywały one od dwóch nawet do ośmiu kategorii zaszerzegowania dla jednego stanowiska pracy, aby stworzyć mu odpowiednią drogę awansu płacowego. Możliwość pięcia się po drabinie pionowej dotyczyła więc aż 30% kategorii zaszerzegowania dla jednego stanowiska. Świadczy to o ogromnej dowolności i wypaczeniu zasad taryfikacji pracy. Warto zauważyć, że przy dużej liczbie kategorii zaszerzegowania, dla których poziom trudności nie jest wysoki, wystąpić może konieczność stosowania pozornych wymagań, jakie pracownik powinien spełnić, by uzyskać wyższą kategorię.

Niekorzystne jest również stosowanie małej liczby kategorii, powoduje to bowiem przyporządkowanie jednej kategorii pewnemu zbiorowi stanowisk, dla których wystąpią duże różnice w stopniu trudności pracy. W konsekwencji może to doprowadzić do egalitaryzacji prestiżu pracy z powodu identycznego lub podobnego wynagrodzenia przy nierównych wymaganiach. Rozpiętości pionowe między kategoriami zaszerzegowania stanowią uszczegółowienie globalnej rozpiętości płac. Przy ich ustalaniu należy zwracać uwagę na:

- stworzenie korzystnych warunków wynagradzania zawodów wiodących,
- różnice między stopniem trudności pracy dla stanowisk w danej kategorii i bezpośrednio ją poprzedzającej,
- dowartościowanie tych stanowisk, które uzyskały relatywnie małą liczbę punktów przy wycenie,
- ułatwienie lub utrudnienie awansu pionowego dla określonych rodzajów stanowisk,

● atrakcyjność stanowisk na rynku pracy.

Powyższe warunki determinują sposób narastania stawek płac między kategoriami zaszerzegowania. W praktyce przyjmuje się równe lub zróżnicowane kwoty przyrostu płac między kategoriami zaszerzegowania. Stosunkowo rzadziej stosuje się przyrosty według wskaźnika procentowego. Nie jest, chociaż powinno być generalną zasadą stosowanie większego zróżnicowania między tymi kategoriami, do których zaliczona została największa liczba stanowisk. Najczęściej są to środkowe kategorie zaszerzegowania, między którymi rozpiętości płac powinny być największe.

Rozpiętości poziome służą różnicowaniu wynagrodzeń pracowników w ramach kategorii zaszerzegowania. Pracownik, w miarę osiągania coraz to wyższych umiejętności i efektów, powinien mieć możliwość uzyskania większych stawek. Do ustalenia relacji poziomych niezbędna jest wiedza o minimalnej i maksymalnej efektywności, jaką pracownicy mogą osiągać na konkretnym stanowisku. Poszczególne komórki w przedsiębiorstwie muszą w tym celu ustalić wskaźnik efektywności pracy dla podległych pracowników. Można przyjąć, że minimalny próg, przy którym zatrudnienie pracownika jest opłacalne wynosi 1 oraz odpowiednio wyższy dla pracownika najlepszego. Przy prawidłowo ustalonych wymaganiach, maksymalny wskaźnik efektywności nie powinien być większy niż 1,5. Oznacza to, że górna stawka w ramach kategorii zaszerzegowania będzie większa o połowę od stawki dolnej. Przyjmowanie wyższych wskaźników spowodowałoby zawężenie awansu pionowego i dużą powtarzalność stawek płac w dwóch kolejnych, a nawet większej liczbie kategorii zaszerzegowania. Pewna powtarzalność, na co warto zwrócić uwagę, jest wskazana. Pracownik za pracę mniej trudną, ale wykonywaną w sposób bardziej efektywny, powinien uzyskiwać wynagrodzenie zbliżone do tego, które należy się za pracę o wyższym stopniu trudności.

Stosowanie rozpiętości poziomych wymaga bezwzględnie sprecyzowania zasad przyznawania kolejnych coraz wyższych stawek płac. Wiąże się to z potrzebą przeprowadzania okresowych ocen pracowników, których to ocen większość przedsiębiorstw obecnie nie prowadzi, co powodowało w przeszłości nadużywanie przez kierowników swobody w przyznawaniu stawek płac. Polegało ono na tym, że czyniono starania,

by zarówno nowo zatrudnionym jak i dotychczasowym pracownikom przyznawać najwyższe stawki. W ten sposób komórka miała zapewnioną wyższą pulę środków na kolejne regulacje wynagrodzeń.

W podsumowaniu należy stwierdzić, że relacje płac w przedsiębiorstwach wykazują duże zróżnicowanie. Ma na to wpływ przede wszystkim kondycja ekonomiczna przedsiębiorstw, w mniejszym zaś stopniu taryfikacja pracy i negocjacje prowadzone przez związki zawodowe z pracodawcą.

Zofia Sekuła

Bibliografia:

- [1] *Metody wynagradzania w przedsiębiorstwach przemysłowych Republiki Federalnej Niemiec i Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej*. Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, pod red. Hahna D. i Martana L., Wrocław 1988, seria 30.
- [2] *Praca, działalność gospodarcza. Kontrola strategiczna*, Prace naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1990, seria 53.
- [3] CZAJKA Z., KRAWCZYŃSKI Z., *Zasady wynagrodzenia w gospodarce rynkowej*, Instytut Pracy, Płacy i Spraw Socjalnych, zeszyt 1, Warszawa 1992.
- [4] SEKUŁA Z. *Motywowanie ekonomiczne w warunkach gospodarki rynkowej*. Prace naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1991.

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej