

Zofia Sekuła

Ocena systemów wynagradzania w zakładach prowadzących działalność gospodarczą

Przekształcenia w gospodarce wpływają na inne postrzeganie motywacji ekonomicznej w zakładzie pracy. Politykę płacową i stosowane systemy wynagradzania w sferze produkcji materialnej cechuje duża różnorodność form, treści i filozofii motywowania. Dostrzega się duże rozwarstwienie i powstawanie biegunów płacowych w ramach jednego zakładu oraz między zakładami. Wpływają na to uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, w jakich działają zakłady, ale nie bez znaczenia jest też brak umiejętności i doświadczenia w tworzeniu, a także negocjowaniu warunków płacy przez przedstawicieli pracodawców i związki zawodowe.

Z prawnego punktu widzenia najmniej wątpliwości budzą zasady wynagradzania w dużych zakładach pracy. Natomiast w małych, a także i średnich zakładach liczba błędów jest większa. Najczęściej powtarzającymi się błędami jest wprowadzanie zmian w tabelach płac i tworzenie nowych tabel, w których zmienia się dotychczasowe relacje płac, zmiana form płac, a także zmiana zasad wynagradzania niektórych pracowników (np. pracowników akordowych, średniej kadry kierowniczej itp.) bez uzgodnień ze związkami zawodowymi.

Jednostronność powyższych zmian w dużej mierze zależy od merytorycznych kompetencji zakładowych organizacji związkowych. Systemy wynagradzania ze względu na zmieniającą się sytuację gospodarczą mają charakter dynamiczny. Ma to wpływ na częste wprowadzanie zmian do zakładowych systemów wynagrodzeń. Badania wykazują, że liczba zmian jest tym większa, im gorsza jest jakość pierwotnie opracowanego systemu wynagradzania.

Podstawowe narzędzia motywacji ekonomicznej w zakładowych systemach wynagradzania

Treściami zakładowego systemu wynagradzania najczęściej są: taryfikacja pracy, formy płac, składniki wynagrodzeń, warunki ich przyznawania i podstawa naliczenia oraz zasady stosowania podwyżek płac. Nieliczne zakłady uwzględniają oprócz tego pewne narzędzia polityki kadrowej (czas pracy, przeszerogowania, ocena i awans pracowników), w części warunki pracy i szczególne świadczenia. Są to zjawiska dodat-

kowe, które mogą, ale niekoniecznie muszą wystąpić. Systemy wynagradzania mają różny stopień szczegółowości. Większość zredagowana jest raczej ogólnie, a szczegółowe ustalenia podawane są w załącznikach, stanowiących integralną część systemu wynagradzania.

Bardziej rozbudowane systemy wynagradzania stosują przedsiębiorstwa państwowe. Spółki powstałe w wyniku przekształcenia przedsiębiorstw częściej stosują podejście globalne, zawężając treść systemu wynagradzania. Nie jest to słuszne, gdyż wraz ze zmianą formy własności automatycznie nie zmieniają się warunki i właściwości wykonywanej pracy.

System taryfowy powinien obejmować taryfikator kwalifikacyjny, siatkę płac określającą rozpiętość płac między poszczególnymi kategoriami i w ramach kategorii oraz tabele płac. W większości przypadków systemy wynagradzania mają tylko taryfikator kwalifikacyjny i tabele płac lub same tabele płac. Stosowanie wyłącznie tabel płac, bez pozostałych elementów systemu taryfowego, stanowi narzędzie ułomne i może prowadzić do nieprawidłowości w przyznawaniu stawek płac. Warunkiem niezbędnym do prawidłowego zaszeregowania pracowników jest uwzględnienie taryfikatora kwalifikacyjnego w zakładowym systemie wynagradzania. W większości, bo aż w ponad 90% przypadków, zakłady nie stosują siatek płac. Można wówczas domniemywać, że niezbędne rozpiętości płac między kategoriami i w ramach kategorii zaszeregowania wynikają bezpośrednio z tabel płac. Jednakże prawidłowo opracowana siatka płac stanowi narzędzie, które ma kształtować relacje płac w dłuższym okresie, podczas gdy tabela płac częściej ulega zmianie. Może występować nadużywanie tabel płac do zmiany dotychczasowych relacji płac uznanych za prawidłowe.

Taryfikacja pracy prowadzona jest w większości zakładów w sposób uproszczony. Przy ocenie stopnia trudności pracy na stanowisku uwzględnia się bowiem tylko wykształcenie i doświadczenie zawodowe. Obserwuje się niechęć do stosowania metod wartościowania pracy przy opracowywaniu systemu taryfowego. W wielu zakładach przytaczane są negatywne opinie dotyczące narzuconego uprzednio zakładom obowiązku wartościowania pracy. Warto

tutaj zaznaczyć, że dobrze przeprowadzone wartościowanie pracy może ułatwić właściwe kształtowanie płac w zakładzie oraz negocjowanie warunków płacy między kierownictwem a związkami zawodowymi.

Dość często występującym mankamentem taryfikacji pracy jest stosowanie w taryfikacji kwalifikacyjnym dla wszystkich lub niektórych stanowisk dużej liczby kategorii zaszeregowania. Zdarza się, że konkretnemu stanowisku pracy przypisuje się kolejnych pięć, a nawet więcej kategorii zaszeregowania. W rezultacie powstaje ruchomy schemat zaszeregowania, bo większość stanowisk, tych łatwiejszych i trudniejszych, może uzyskiwać stawki według tych samych kategorii zaszeregowania. Ruchomy schemat zaszeregowania może stanowić narzędzie ułatwiające pracodawcy nadmierne różnicowanie wynagrodzeń niezgodnie z odczuciami społecznymi. Warto tutaj podkreślić, że prawidłowo przeprowadzona taryfikacja to taka, w wyniku której przypisuje się danemu stanowisku pracy jedną lub co najwyżej dwie kategorie zaszeregowania, np. sprzątaczkę — kategorię III, kierowca — kategorię IX i X. Kategorie zaszeregowania powinny być wykorzystane do opłacania pracy o różnym stopniu trudności. Zatem przypisywanie tych samych kategorii zaszeregowania pracy łatwiejszej i stanowiskom o zróżnicowanym stopniu trudności pracy stwarza dowolność i powoduje niekonsekwencję taryfikacji pracy w zakładzie.

Drugą ważną sprawą przy budowie systemu taryfowego jest liczba kategorii zaszeregowania. Nadal większość zakładów nie zwraca należytej uwagi na właściwy ich dobór. Nie tylko duże, ale także średnie i stosunkowo małe zakłady stosują 22 kategorie zaszeregowania, wprowadzone uprzednio przepisami o wartościowaniu pracy według UMEWAP-87. Po dokładnym przeanalizowaniu może okazać się, że do prawidłowego kształtowania rozpiętości płac, a tym samym i opłacania pracowników, wystarczy przykładowo 12 kategorii. Stosowanie zbyt dużej liczby kategorii może sprzyjać ustalaniu nadmiernych rozpiętości płac i powstawaniu kominów płacowych, nie znajdujących uzasadnienia w skali trudności pracy. Należy przy tym wspomnieć, że kategorie zaszeregowania są elementem porządkującym problematykę wynagradzania w ramach konkretnego zakładu. Ta sama kategoria zaszeregowania w różnych zakładach nie jest w pełni porównywalna. Trudność porównywania spowodowana jest różnicą wielkości zakładów, wytwarzaną w nich produkcją o różnym stopniu złożoności i stosowaniem niejednorodnych kryteriów kwalifikowania stanowisk do identycznej kategorii zaszeregowania.

Siatka płac ma służyć ustalaniu pionowych i poziomych rozpiętości płac. Poziome rozpiętości odnoszą się do poszczególnych kategorii zaszeregowania i wyznaczają maksymalną rozpiętość między najniższą a najwyższą stawką w ramach danej

kategorii. Służą do różnicowania stawek płac między pracownikami zatrudnionymi na tym samym stanowisku lub stanowiskach o podobnym stopniu trudności — w zależności od osiągniętej przez nich efektywności pracy. Rozpiętości pionowe powinny być wykorzystywane do różnicowania wynagrodzeń między kolejnymi kategoriami zaszeregowania, a w rezultacie między kategorią pierwszą i ostatnią. Właściwe ich ustalenie wymaga rozpoznania stopnia trudności pracy wszystkich zawodów i stanowisk. Pomocne są w tym metody wartościowania pracy. Zakład może wybrać dowolną metodę wartościowania pracy lub opracować własną, nie istnieje bowiem obligatoryjny wymóg stosowania wartościowania pracy wg metody UMEWAP-87. Warto zaznaczyć, że wśród analitycznych metod wartościowania pracy stosowanych obecnie na świecie metodą UMEWAP-87 należy uznać jako dobrą. Tym niemniej przed jej zastosowaniem niezbędna jest analiza pod kątem przydatności oraz ewentualnej modyfikacji, uwzględniającej potrzeby danego zakładu. Oprócz metod analitycznych można również stosować metody sumaryczne wartościowania pracy, mniej skomplikowane, łatwe w zastosowaniu, ale równocześnie mniej dokładne i obciążone większą dozą subiektywizmu. Przykładowo, można stworzyć szereg rangowy stanowisk — od najłatwiejszego do najtrudniejszego — przyjmując za podstawę stanowisko wiodące w zakładzie, któremu przypisze się wskaźnik 100. Wszystkie pozostałe będą uzyskiwać odpowiednio wyższe lub niższe wskaźniki.

Trzecim elementem systemu taryfowego są tabele płac. Stawki w tabeli zależą od sytuacji ekonomicznej zakładu, potrzeby kształtowania rozpiętości poziomych (w ramach kategorii zaszeregowania) oraz pionowych (między kategoriami zaszeregowania). Tabele płac z powodu inflacji i zmieniającej się sytuacji ekonomicznej zakładu ulegają stosunkowo często dezaktualizacji. W miarę wygospodarowywania środków na wynagrodzenia zachodzi potrzeba zmiany stawek płac w tabeli. Operacja taka jest stosunkowo łatwa do przeprowadzenia wówczas, gdy obowiązuje w dłuższym okresie taka sama siatka płac. W dużej ilości zakładów stosuje się jednak rozwiązania doraźne, przy każdorazowej zmianie tabeli inne. Utrudnia to aktualizowanie tabel, a nierzadko prowadzi do nieaprobowanych przez część lub ogół załogi zmian w relacjach płac. Przykładowo, zwiększa się niewspółmiernie stawki płac tylko pewnej grupy pracowników, najczęściej zarządu.

Formy i struktura płac

Pod pojęciem form płac rozumie się sposób wiązania wynagrodzeń z efektami pracy. Formy płac stanowią drugie obok systemu taryfowego narzędzie kształtowania wynagrodzeń.

W zakładach nie zauważa się istotnych zmian w stosowanych formach płac. Nadal znajdują zastosowanie płace czasowe, akordowe, prowizyjne i bonusowe, przy tym najmniejszą stabilność wykazują akordowe formy płac. Dzieje się to za sprawą trudności w pozyskaniu zleceń i/lub zbycie produkcji, co uniemożliwia robotnikom akordowym zabezpieczenie pracy. W takich przypadkach zainteresowani robotnicy i/lub organizacje związkowe zwracają się do pracodawcy o zmianę mało korzystnej, akordowej formy płac na inną, najczęściej czasową z premią. Z drugiej strony pracodawca bardziej skrupulatnie przeprowadza rachunek ekonomiczny stosowanych form płac. Opłacalność ich rozpatruje się pod kątem wielkości produkcji końcowej. Coraz mniejszą uwagę zwraca się na indywidualne „wyczyny” w wydajności pracy, jeżeli jej skutki tworzą rezerwy robót, wykorzystywane ze stosunkowo dużym opóźnieniem do produkcji wyrobu finalnego. Większe znaczenie zyskują formy bonusowe, polegające na przyznaniu specjalnej premii za oszczędność czasu zadanego. Typowym przykładem bonusowej formy płac jest dniówka zadaniowa i inne zadaniowe formy płac. W prywatnych zakładach i niektórych spółkach dominuje czasowa forma płac w różnych odmianach. We wszystkich podmiotach gospodarczych rozszerza się stosowanie form czasowo-prowizyjnych. Dotyczą one nie tylko działalności handlowej, ale także produkcyjnej, np. premię prowizyjną stosuje się od wartości pozyskanych zleceń, wielkości sprzedaży, wypracowanego zysku. Trzeba jednak pamiętać o możliwości występowania dużego zróżnicowania płac prowizyjnych w poszczególnych okresach. Dlatego minimalna płaca pracownika wynagradzanego wg form prowizyjnych musi być zagwarantowana w indywidualnej umowie o pracę.

Formy płac w większości zakładowych systemów wynagradzania stanowią formalny zapis. W praktyce, wielu istotnych zjawisk, związanych z prawidłowym funkcjonowaniem form płac, nie rozwiązano odpowiednio. Dotyczy to w szczególności realności norm, właściwego ich napięcia, zabezpieczenia ciągłości prac, właściwej organizacji i obsługi stanowisk pracy oraz stosowania niezbędnych zachęt. Dlatego w niektórych zakładach pewne grupy pracowników odczuwają sposób stosowania form płac jako krzywdzące narzędzie wynagradzania. W takich przypadkach należy dążyć do zmiany form płac lub podjęcia rozmów na temat możliwości stworzenia realnych warunków stosowania dotychczas obowiązujących form płac.

W dotychczasowej praktyce stosowano od 4 do 6 (zależnie od podstawy prawnej, na której oparte były systemy wynagradzania) obligatoryjnych składników płac. Są to płace zasadnicze, dodatki: za godziny nadliczbowe, za pracę w warunkach szkodliwych i niebezpiecznych oraz w porze nocnej, a także odprawy emerytalno-rentowe oraz wynagrodze-

nia za przestój. Różna jest ranga wymienionych składników. Przedsiębiorstwa państwowe stosują bardziej rozbudowaną strukturę płacy, w której wszystkie wymienione składniki występują oddzielnie. Natomiast firmy prywatne łączą niektóre składniki, jak dodatki za pracę w nocy i w warunkach szkodliwych, podnosząc odpowiednio stawkę. Jeśli pracodawca stosuje jeden składnik, to musi udowodnić, że zawarte są w nim wszystkie wymienione wyżej dodatki oraz powinien podać ich wysokość i zasady naliczania.

Oprócz składników obligatoryjnych zakłady pracy stosują fakultatywne składniki płac. Są to najczęściej dodatki funkcyjne, nagrody jubileuszowe, premie lub nagrody, dodatki za staż pracy, oraz nabyte wcześniej świadczenia deputatowe. Spośród fakultatywnych składników występują najczęściej nagrody, premie i/lub nagrody za efektywność pracy. W powstających spółkach w wyniku przekształceń obserwuje się tendencję do uproszczenia struktury płac. Takie działania pracodawcy spotykają się z aprobatą załogi i związków zawodowych. Głównym tego powodem jest niewystarczająca znajomość przepisów o funkcjonowaniu spółek przez związki zawodowe, przez co skłonne są one do większych ustępstw niż w przedsiębiorstwach państwowych. Z drugiej strony kierownictwo spółek wykorzystuje fakt przekształceń również do wprowadzania gruntownych zmian w systemach wynagradzania, mimo że zmiana formy własności w zakładzie pracy nie musi wiązać się z potrzebą modyfikacji systemu wynagradzania.

W podsumowaniu należy stwierdzić, że istnieje duże, nie zawsze uzasadnione przesłankami techniczno-produkcyjnymi i ekonomicznymi, zróżnicowanie zasad wynagradzania w zakładach. Coraz wyraźniej zarysowują się tendencje do zwiększania rozpiętości wynagrodzeń. Aby przeciwdziałać powstającym, lub mogącym powstać, dysproporcjom płacowym, niezbędne jest prowadzenie ciągłej analizy i oceny skuteczności przyjętych narzędzi motywowania oraz ich doskonalenie; dotyczy to zwłaszcza systemu taryfowego, form płac i struktury płacy. Dobra jakość stosowanych narzędzi motywowania ekonomicznego nabiera szczególnego znaczenia w związku z wprowadzaniem zmian do kodeksu pracy (dział XI o układach zbiorowych pracy). Powyższe zmiany mają między innymi na celu powszechne stosowanie układów zbiorowych pracy na poziomie zakładowym i/lub ponadzakładowym.

Zofia Sekuła

* Artykuł opracowano na podstawie badań 42 systemów wynagradzania stosowanych w przemyśle, budownictwie i spółdzielczości mieszkaniowej.

