

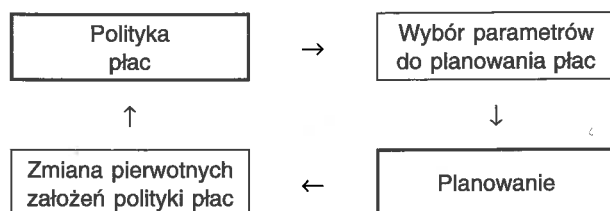
Zofia Sekuła

Planowanie płac w podmiotach gospodarczych

W gospodarce rynkowej istnieje ekonomiczny przymus racjonalnego gospodarowania wszystkimi czynnikami, a zatem i kształtowania wydatków za pracę. Koszty pracy, w których znaczący udział mają wynagrodzenia pracowników, powinny być przedmiotem rachunku ekonomicznego – zarówno na etapie planowania, jak i rzeczywistego wykorzystania. Z porównania własnych kosztów pracy między podobnymi producentami w kraju i za granicą można zorientować się o stopniu konkurencyjności. W niektórych organizacjach poziom kosztów pracy może być na tyle wysoki, że niezbędne staje się rozważenie decyzji o przeniesieniu produkcji do krajów o niższych kosztach pracy.

Czynniki mające wpływ na planowanie płac

Płace stanowią nie tylko podstawowy składnik kosztów pracy, ale od nich uzależnione są inne, nierzadko znaczące pozycje kosztów, jak składki ubezpieczeniowe, odpisu na fundusze socjalne, na rzecz bezrobocia i inne. Wzrost płac generuje więc wzrost wszystkich pochodnych od niej składników kosztów pracy. Dlatego dużą wagę należy przywiązywać do planowania płac, które to działanie jest związane z polityką płac. Planując wielkość środków na płace trzeba więc symulować lub podejmować konkretne decyzje, które leżą już w sferze polityki płac. Istnieje zatem sprzężenie zwrotne między polityką płac a planowaniem, co ilustruje rysunek 1.



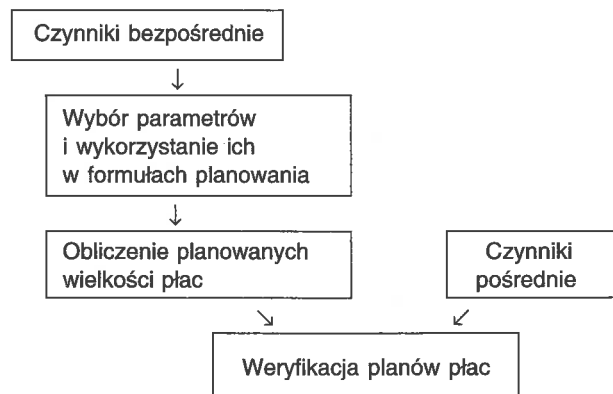
Rys. 1. Zależność między polityką płac a planowaniem płac

Wielkość środków, jakie organizacja może planować na płace, zależy przede wszystkim od rodzaju i rozmiaru planowanych do realizacji celów, ich ekonomicznej opłacalności, wielkości planowanego zatrudnienia, dotychczasowego poziomu wynagrodzeń, przewidywanych zmian w wydajności pracy oraz regulacji prawnej w zakresie wynagradzania.

Są to czynniki bezpośrednie, mające charakter mierzalny, dla których można określić wpływ na wzrost płac. Oprócz powyższych występuje wiele innych, których związek jest mniej oczywisty. Wymienić tutaj należy:

- wielkość i pozycję przedsiębiorstwa na rynku,
- sytuację na rynku pracy,
- poziom płac w otoczeniu,
- potrzebę zmian w motywowaniu przez płace.

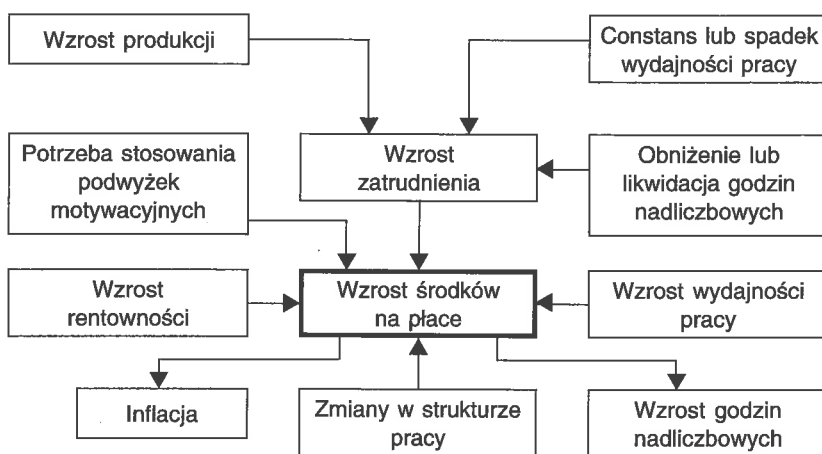
Podejmując działania w zakresie planowania płac w pierwszej kolejności trzeba zdefiniować czynniki mające wpływ na planowane wielkości płac z podziałem na bezpośrednie i pośrednie. Bezpośrednie stanowią konkretne parametry lub umożliwiają ich ustalenie, które następnie wykorzystać można w formułach stosowanych do planowania płac. Czynniki pośrednie pełnią rolę korygującą, co przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Wpływ czynników bezpośrednich i pośrednich na planowanie płac

W zależności od przyjętej strategii i czynników determinujących, można planować wzrost, utrzymanie lub spadek środków na płace. Wzrost środków na płace może być spowodowany głównie: wzrostem zatrudnienia, godzin nadliczbowych, wydajności pracy, produkcji, rentowności oraz występowaniem inflacji. Każde przedsiębiorstwo może wyznaczyć pole do planowania płac. Przy czym ograniczeniem dolnym jest minimalna kwota środków, którą trzeba przeznaczyć na płace. Można rozważyć, ale wydaje się, że tylko teoretycznie (wyjątkiem są zakłady w stanie upadłości), iż progiem dolnym jest wielkość środków wynikająca z najniższego wynagrodzenia i planowanego zatrudnienia.

Zdecydowanie częściej ograniczeniem dolnym będzie wielkość środków na płace, wyliczona na podstawie przeciętnej płacy roku bazowego bez lub po ewentualnym dokonaniu korekt zmniejszających (np. z tytułu ograniczenia godzin nadliczbowych, niewystępowania spektakularnych, bardzo korzystnych transakcji itp. w planowanym roku). Ograniczenie górne wyznaczone jest przez taki poziom płac, przy którym organizacja będzie w stanie sprostać konkurentom oraz osiągać zysk na poziomie umożliwiającym niezbędny jej rozwój. Wymaga to wariantowego planowania działalności organizacji. Zależność między planowanym wzrostem środków na płace a czynnikami determinującymi je przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Główne czynniki determinujące wzrost środków na płace

Formuły mające zastosowanie do planowania płac

Z metodycznego punktu widzenia planując płace można zastosować różne podejścia, między innymi takie:

- ustala się globalną kwotę środków w skali przedsiębiorstwa i przeciętne płace,
- planuje się przeciętne płace, a potem wszystkie pozostałe wielkości z uwzględnieniem wielkości środków na realizację częściowych celów polityki płac.

Podejście pierwsze będzie znajdować zastosowanie w prognozowaniu wieloletnim oraz planowaniu rocznym w organizacjach o ustabilizowanej strukturze asortymentowej, dla których staje się możliwe określenie parametrów zależnych od wyników ekonomicznych. Podejście drugie częściej może być wykorzystywane w planowaniu krótko- i średniookresowym oraz w tych przypadkach, gdy struktura płacy w planowanych okresach ma charakter dynamiczny. Należy tu rozumieć, że zmienia się w czasie ranga poszczególnych składników – przykładowo z powodu wzrostu godzin nadliczbowych, świadczeń, premii, szczególnych nagród itp.

Globalne planowanie płac

W podejściu tym znajdować będą miejsce najczęściej metody udziałowe, polegające na tym, że organizacja na podstawie wieloletnich trendów kształtowania poziomu płac i przewidywanego wyniku ekonomicznego ustala wskaźnikowy udział płac w wybranym parametrze, którym mogą być koszty własne, wartość produkcji, wartość przerobu, wartość produkcji dodanej i inne. Nie jest wskazane uzależnianie globalnej wartości płac od zysku i innych parametrów o dużej zmienności. Prowadziłoby to do destabilizacji materialnej pracowników i zbędnych komplikacji w planowaniu, wynikających z potrzeby stosowania różnych wielkości korygujących i konfliktów między partnerami społecznymi.

Wskaźnik płac może być wielkością stałą w dłuższym okresie lub podlegać korekcie w miarę zachodzących zmian, w przypadku takich czynników, jak struktura produkcji, zatrudnienie, wydajność pracy, wyniki ekonomiczne, zakres wprowadzonej substytucji pracy żywej na uprzedmiotowioną oraz odchylenie między inflacjogennym wzrostem wartości produkcji, kosztów a przewidywaną inflacją.

W centrum uwagi jest więc prawidłowe ustalenie wskaźnika udziału płac w wybranym parametrze ekonomicznym. Trzeba wykorzystać do tego celu dane

sprawozdawcze za poprzednie okresy oraz uwzględnić przewidywane zmiany w okresie planistycznym w wymienionych wyżej czynnikach. Środki na płace w formule udziałowej oblicza się według poniższego wzoru:

$$F_p = P_e \times U \quad (\text{wzór 1})$$

gdzie: F_p – planowane środki na płace, P_e – parametr ekonomiczny (wartość produkcji, koszty własne produkcji, koszty przerobu, wartość produkcji netto itp.), U – wskaźnik udziału płac w parametrze P_e .

Wskaźnik U może być względnie stały i w nie zmienionej wielkości obowiązywać w kilku kolejnych okresach planistycznych. W przypadku stosowania stałego wskaźnika, planowane zmiany w wynikach ekonomicznych można uwzględnić bezpośrednio we wzorze, jak niżej:

$$F_p = P_e \times U \pm W \times \Delta Z \quad (\text{wzór 2})$$

gdzie: $\pm W$ – wskaźnik płac w przypadku wzrostu lub spadku wyniku ekonomicznego, ΔZ – przewidywany wzrost lub spadek wyniku ekonomicznego.

Wielkości P_e i U dotyczą okresu bezpośrednio poprzedzającego okres planistyczny.

Wynik ekonomiczny może być tutaj wyrażony za pomocą zysku. Jeśli więc w roku planistycznym przewiduje się wzrost zysku w stosunku do roku bazowego, to będzie on dodatkowo zwiększał środki na płace. Taka formuła znajdzie zastosowanie w tych podmiotach, które stosują metody zarządzania przez wyniki – za pomocą centrów zysku, kosztów itp. Uwzględnia się w niej partycypację pracowników w wygospodarowanym dodatkowo zysku. Można również uwzględniać partycypację pracowników w każdym zysku, niezależnie czy jego wielkość w roku planistycznym planowana jest na poziomie roku bazowego, czy na poziomie wyższym lub niższym.

Po ustaleniu funduszu płac w drugiej kolejności oblicza się przeciętną płacę w skali przedsiębiorstwa i poszczególnych grupach zawodowych w następujący sposób:

$$D_p = F_p \times L_p \quad (\text{wzór 3})$$

gdzie: D_p – planowana przeciętna płaca w skali przedsiębiorstwa, L – planowana wielkość zatrudnienia.

Wartość D_p można stanowiąc podstawę do obliczenia planowanej przeciętnej płacy dla poszczególnych grup zawodowych. W tym celu trzeba określić wskaźnik płacy dla danej grupy zawodowej do płacy przeciętnej w przedsiębiorstwie. Jeżeli dotychczas relacje są prawidłowe, to przyjmuje się relacje jak w roku bazowym. Można także zastosować inną opcję, a mianowicie ustala się pożądane wskaźniki relacji (uwzględniając je ze związkami zawodowymi). Taka potrzeba wystąpi wówczas, gdy dotychczasowe relacje płac nasuwają zastrzeżenia ze strony kierownictwa lub pracowników. Przeciętną płacę dla grupy zawodowej oblicza się wówczas według następującego wzoru:

$$D_{p_n} = D_p \times G_{p_n} \quad (\text{wzór 4})$$

gdzie: D_{p_n} – planowana przeciętna płaca dla „n” grupy zawodowej, G_{p_n} – wskaźnik określający relację przeciętnej płacy dla „n” grupy zawodowej do przeciętnej płacy w przedsiębiorstwie, mający obowiązywać w roku planistycznym.

W przypadku, gdy przewiduje się stosowanie w dalszym ciągu dotychczasowych relacji płac, obliczenie planowanej przeciętnej płacy dla grupy zawodowej obliczyć można następująco:

$$D_{p_n} = \frac{F_o}{F_o} \times D_{o_n} \quad (\text{wzór 5})$$

gdzie: F_o – wypłacone wynagrodzenia (rzeczywisty fundusz płac) w roku bazowym, D_{o_n} – przeciętna płaca w okresie bazowym dla „n” grupy zawodowej.

Zaletą metody udziałowej jest prostota i to, że zapewnia ona kształtowanie kosztów pracy na poziomie nie zagrażającym pogorszeniu wskaźników

ekonomicznych, zwłaszcza zysku. Generalnie wzrost płac powiązany jest proporcjonalnie ze wzrostem produkcji. Zagwarantowana jest w pierwszej kolejności realizacja kosztowej funkcji płac. Obok zalet powyższa metoda ma również wady. W wyniku zastosowania jej uzyskuje się w jednej wielkości fundusz płac. Nie jest wiadomo, czy planowany fundusz płac wystarczy do wprowadzenia inflacyjnych i motywacyjnych podwyżek płac, opłacenia wzrostu wydajności pracy, wzrostu godzin nadliczbowych, zmiany relacji płac wynikających ze zmiany struktury zawodowo-kwalifikacyjnej zatrudnienia itp. Wystąpi więc dodatkowo potrzeba ustalenia zasad i algorytmów podziału funduszu płac na częściowe cele polityki płacowej i ewentualnych zmian w strukturze płacy.

Ponadto do wad zaliczyć należy potrzebę kalkulowania wskaźnika płac na innym poziomie w przypadku zmian w działalności przedsiębiorstwa, a w szczególności zmian w strukturze asortymentowej produkcji. Ta ostatnia wada może wykluczać możliwość stosowania metody.

Przyrostowe formuły planowania płac

Podjęcie drugie zakłada w pierwszej kolejności planowanie przeciętnej płacy, a następnie środki na fundusz płac. Jeżeli w strukturze płacy nie przewiduje się znaczących zmian, a raczej zakłada utrzymanie dotychczasowych relacji między poszczególnymi składnikami płac, to wystarczy do ustalenia planowanej przeciętnej płacy, wzór ogólny:

$$D_p = D_b \times \Delta D \quad (\text{wzór 6})$$

gdzie: D_b – przeciętna rzeczywista płaca w okresie bazowym, ΔD – wskaźnik przyrostu przeciętnej płacy w roku planistycznym.

Wielkością wymagającą ustalenia jest wskaźnik przyrostu przeciętnej płacy. Może mieć na nią wpływ jeden czynnik – przykładowo inflacja – lub więcej czynników – przykładowo inflacja, rentowność produkcji, wydajność pracy. Wysokość tego wskaźnika zależy w ogólności od przewidywanej sytuacji ekonomicznej oraz polityki płac i wynikających z niej rozstrzygnięć między bieżącą konsumpcją a rozwojem przedsiębiorstwa. W złożonej działalności wytwórczej wskaźnik przyrostu płac można rozpatrywać jako sumę częściowych potrzeb zdefiniowanych w ramach polityki płac. Wskaźnik przyrostu płac będzie wówczas składał się z pewnej liczby członów, z których każdy uwzględnia algorytm dla obliczenia częściowej wielkości wskaźnika przyrostu płac. A zatem:

$$\Delta D = J \pm [E \times a] \pm [R \times b] \pm N \pm M \quad (\text{wzór 7})$$

gdzie: J – planowany wskaźnik indeksacji płac, E – planowany wskaźnik wzrostu wydajności pracy, a – wskaźnik wzrostu płac w stosunku do E , R – plano-

wany wskaźnik wzrostu rentowności, b – wskaźnik wzrostu płac w stosunku do R , N – wskaźnik wzrostu płac przeznaczony na opłacanie wzrostu godzin nadliczbowych, M – wskaźnik wzrostu płac przeznaczony na opłacanie wzrostu wypłat z tytułu gratyfikacji, świadczeń itp.

Formułę przyrostu wskaźnika można konstruować z dowolnej liczby członów, w zależności od przyjętych w polityce płac kierunków wydatkowania środków. Zaletą jej jest duże praktyczne zastosowanie, ponieważ pozwala określić wielkość środków w skali przedsiębiorstwa przeznaczonych na:

- indeksację płac, w której partycypują z reguły wszyscy pracownicy,
- opłacanie wzrostu wydajności pracy, godzin nadliczbowych awanse pionowe i poziome – dotyczące pewnych zbiorowości pracowników,
- wzrost wypłat gratyfikacji świadczeń itp.

Ustalona w powyższy sposób struktura wskaźnika wzrostu płac, jak również wynikająca z niej wielkość środków przeznaczonych na różne, wyżej wymienione cząstkowe cele, ułatwia negocjowanie ze związkami zawodowymi spraw płacowych.

Widoczne jest bowiem w sposób wyrazisty nie tylko powiązanie planowania z polityką płac, ale także ranga, znaczenie przyjętych kierunków polityki płac. Globalna wielkość funduszu płac i jego elementy składowe stanowią wynik działania wzoru:

$$F_p = [L_p \cdot D_b \cdot 12] + [J \cdot D_b \cdot L_p \cdot 12] + [F \cdot D_b \cdot L_p \cdot 12] + [K \cdot D_b \cdot L_p \cdot 12] + [N \cdot D_b \cdot L_p \cdot 12] + [M \cdot D_b \cdot L_p \cdot 12] \quad (\text{wzór 8})$$

gdzie: $F = E \times a$, $K = R \times b$, 12 – liczba miesięcy w roku.

Wielkość środków wynikających z wyrażenia „ $K \cdot D_b \cdot L_p \cdot 12$ ” jest przeznaczona na stosowanie awansów pionowych i poziomych. Wzór 8 może zostać uproszczony, jeżeli nie jest konieczne wydzielanie cząstkowych kwot funduszu płac (bo występują jeden lub dwa cele cząstkowe) w następujący sposób:

$$F_p = D_b \times [100 + J + F + K + N + M] \times 12 \times L_p \quad (\text{wzór 9})$$

Wzory 6, 7 i 8 można wykorzystać do planowania płac w poszczególnych grupach zawodowych następująco:

- wszystkie wskaźniki i wielkości we wzorze pozostają bez zmian, z wyjątkiem wynagrodzenia bazowego D_b , które będzie różne dla poszczególnych grup zawodowych,
- niektóre wskaźniki i wielkości we wzorze będą identyczne, a pozostałe inne, włącznie z wynagrodzeniem bazowym,
- wszystkie wskaźniki i wielkości we wzorze, w tym wynagrodzenie bazowe będą inne.

Wariant 1. wystąpi bardzo rzadko przy małym zróżnicowaniu zawodowym załogi oraz w przypad-

ku planowania takich kierunków wydatkowania środków na płace, które są jednakowo ważne dla wszystkich pracowników – przykładowo indeksacja płac, wypłata gratyfikacji i świadczeń. Częściej będą występować warianty 2. i 3., w których wszystkie albo niektóre wskaźniki i wielkości będą ustalone dla poszczególnych grup zawodowych na innych poziomach.

Inną metodą planowania płac jest uzależnienie płac od wydajności pracy. Miarą dla związku tych dwóch wielkości jest wskaźnik udziału przeciętnej w wydajności pracy przypadającej na jednego zatrudnionego, co przedstawia poniższy wzór:

$$D_p = E_p \times O \quad (\text{wzór 10})$$

gdzie: E_p – planowania na dany rok wydajność pracy, O – wskaźnik udziału przeciętnej płacy w miesięcznej wydajności pracy na zatrudnionego.

Do obliczenia przeciętnej płacy dla poszczególnych grup zawodowych można posłużyć się wzorem 4, natomiast wielkość środków na płace stanowi rezultat działania

$$F_p = L_p \times D_p \times 12 \quad (\text{wzór 11})$$

Planowanie płac na podstawie wydajności pracy jest wskazane wówczas, gdy praca większości zatrudnionych ma duży i bezpośredni wpływ na tę wydajność. Przy tym istnieją pewne rezerwy wzrostu wydajności, które mogą być uruchomione poprzez inicjatywę kierownictwa przedsiębiorstwa i wzrost zaangażowania samych pracowników. Zaletą jest uzależnienie przyrostu wynagrodzeń od realnego wzrostu wydajności pracy. Przy czym przyrost wynagrodzeń jest wprost proporcjonalny do wzrostu wydajności pracy. Oprócz tego zaletą jest również automatyczna indeksacja płac w takim stopniu, w jakim ceny produkowanych w przedsiębiorstwie wyrobów uwzględniają wskaźnik inflacji. Poziom indeksacji może być więc wyższy, równy lub niższy od wskaźnika inflacji.

Jeśli jednak poza indeksacją płac i sposobem opłacania wzrostu wydajności pracy w polityce płac na dany okres przyjmuje się również inne cele (które omówiono wcześniej), wówczas niezbędne będzie ustalenie algorytmów podziału funduszu płac na realizację wszystkich celów cząstkowych.

Zofia Sekuła

BIBLIOGRAFIA

- [1] DESSLER G., *Personal Management*, New Jersey 1988.
- [2] KABOJ M., *Partycypacyjny system wynagrodzeń i motywacji*, „Polityka Społeczna 1994” nr 5/6.
- [3] OLEKSYN T., *Efektywne systemy wynagrodzenia*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1993.
- [4] POLAŃSKA A., *Ekonomia pracy w zarządzaniu*, Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 1995.
- [5] WERTHER W., DAVIS K., *Personal Management and human resources*, New York 1985 r.