

Wanda Kopertyńska

Systemy motywowania płacowego w centrach odpowiedzialności

Studia literaturowe, badania i doświadczenia własne wskazują, że znaczna liczba przedsiębiorstw jest na etapie wprowadzania bądź przygotowań do wdrożenia kontrolingu. Wprowadzenie kontrolingu, a w jego ramach centrów odpowiedzialności, zwanych również centrami gospodarczymi, wymaga dokonania wielu usprawnień i zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dotyczy to również stworzenia motywacji płacowej do racjonalnego (efektywnego) działania. W związku z tym powstaje pytanie – jaki system motywacji płacowej stworzyć na potrzeby wdrażania centrów odpowiedzialności, aby umiejętnie rozbudzić motywację pracowników?

Prace projektowo-wdrożeniowe prowadzone w przedsiębiorstwach, w których centra odpowiedzialności już funkcjonują, wskazują, że tworzenie systemu motywacyjnego odbywało się etapami. Etap pierwszy dotyczył zmian zasad/systemów wynagradzania w ogóle. Potrzeba tych zmian wynikała z faktu, że systemy te nie odpowiadały na nowe wyzwania, gdyż straciły skuteczność jako narzędzie motywowania. Było to za sprawą dużej liczby składników wynagradzania, regulaminowych premii należnych bez względu na osiągnięte wyniki, nieodpowiednich relacji płacowych. Przebudowa tych systemów szła w kierunku zwiększania ich motywacyjności i efektywności. Płace stanowią element dochodu pracownika a zarazem są podstawowym składnikiem kosztów pracy. Zatem przy tworzeniu rozwiązań płacowych należy troszczyć się o „zwrot” tych kosztów poprzez uzyskiwane efekty. Aby zwrot ten był zagwarantowany, środki na wynagrodzenia należy wydać efektywnie, co oznacza, że „każda złotówka wydatkowana na płace ma się zwrócić w postaci efektów w większej wysokości niż 1 złoty”, a to jest możliwe wówczas, gdy płaca jest wynagrodzeniem za pracę, a nie za bycie w pracy. Aby natomiast przywrócić motywacyjność rozwiązaniom płacowym, należało uściślić związek płacy z pracą.

W szczególności zmiany systemów wynagradzania polegały między innymi na:

- zmianie wewnętrznej struktury wynagrodzenia, poprzez eliminację składników wynagrodzenia, które nie mają związku z wykonywaną pracą. Stanowią natomiast świadczenia związane z pracą, należne bez względu na rodzaj realizowanej pracy i wyniki osiągnięte w pracy; należą do nich między innymi: dodatek stażowy, deputat węglowy,
- zmianie zasad kształtowania niektórych składników wynagrodzenia i wykorzystywania w tym celu odpowiednich narzędzi, takich jak wartościowanie pracy i system ocen wyników pracy,
- likwidację akordowej formy płac – stosowanie tej formy płac gwarantowało osiągnięcie określonej wielkości produkcji, często o stosunkowo niskiej jakości i nieracjonalnym

zużyciu surowców, materiałów, narzędzi a tym samym zwiększonych kosztach. Jednocześnie stosowanie tej formy powodowało znaczne zniekształcenie relacji płacowych. Było to głównie za sprawą braku norm technicznie uzasadnionych. Forma ta w większości firm zastępowana była dniówką zadaniową.

Zmiana zasad wynagradzania spowodowała, że w systemie płacowym występowały jedynie składniki, które mają związek z wykonywaną pracą, tj. płaca zasadnicza i premia bądź nagroda oraz składniki gwarantowane kodeksem pracy. Poziom płac zasadniczych ustalano na podstawie wyceny (wartościowania) pracy, co zapewniało odpowiednie relacje płacowe między poszczególnymi stanowiskami pracy.

Po zmianie zasad/systemów wynagradzania następował kolejny etap prac, w którym koncentrowano się na wybrze najbardziej odpowiedniego systemu motywacji płacowej na potrzeby tworzonych centrów odpowiedzialności. Doświadczenia przedsiębiorstw wskazują, że systemy te różniły się i można je pogrupować następująco:

- systemy motywowania płacowego oparte na znacznie zróżnicowanych stawkach wynagrodzenia zasadniczego w zależności od wyników osiągniętych przez poszczególne centra,
- systemy motywowania płacowego oparte głównie na powiązaniu ruchomej części wynagrodzenia (premi) z wynikami centrów,
- systemy motywowania płacowego oparte na kontraktach.

Systemy motywowania płacowego oparte na znacznie zróżnicowanych stawkach wynagrodzenia zasadniczego zastosowano w nielicznych przedsiębiorstwach. W szczególności rozwiązania to polegało na tym, że po przeprowadzeniu wartościowania pracy, wyniki wyceny ujmowano w określone kategorie zaszeregowania. Dla każdej kategorii określano w tabeli płac stawki wynagrodzenia zasadniczego. Stawki te ujmowano w trzech poziomach: poziom A, B i C. Poziomy te różniły się wysokością wynagrodzenia zasadniczego, co uzyskiwano poprzez zastosowanie różnej wartości punktu. Przy czym zróżnicowanie to było mniejsze lub większe (w zależności od firmy). Poszczególne centra korzystały z tabeli A, B lub C. Według tabeli A o najwyższym poziomie płac zasadniczych kształtowano wynagrodzenia w tych centrach, których wyniki w znaczący sposób kształtowały wyniki przedsiębiorstwa/spółki. Stosowanie takiego rozwiązania ma tę mocną stronę, że wysoka płaca zasadnicza integruje pracownika z danym centrum, ogranicza odpływ bardzo dobrych fachowców i motywuje ich do efektywnej pracy.

Znacznie częściej stosowanymi systemami motywowania płacowego są systemy oparte na wiazaniu ruchomej

części wynagrodzenia (premii) z wynikami poszczególnych centrów gospodarczych. To z kolei wymagało:

- wypracowania systemu ocen wyników pracy poszczególnych centrów; w praktyce odbywało to się najczęściej poprzez wypracowanie zintegrowanego systemu ocen w przedsiębiorstwie/spółce – najpierw sformułowano globalne kryteria oceny a następnie dokonywano dezagregacji tych kryteriów w kryteria cząstkowe oraz wiązano je z poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi i odpowiadającymi im centrami gospodarczymi (kryteria te miały charakter ilościowy i jakościowy i były dosyć znacznie zróżnicowane w poszczególnych przedsiębiorstwach, chociaż występowały też pewne podobieństwa);
- opracowanie zasad powiązania wyników ocen z kształtowaniem środków na premię (ruchomą część wynagrodzenia);
- wypracowanie szczegółowych regulaminów podziału ruchomej części wynagrodzenia (premii) w ramach poszczególnych centrów.

Wypracowanie kryteriów oraz zasad oceniania miało dać odpowiedź pracownikom centrum, jak będą oceniane wyniki pracy ich komórki oraz jakie korzyści finansowe są z tym związane. Natomiast szczegółowe regulaminy określały zasady podziału tych korzyści między poszczególne jednostki, zespoły/grupy pracownicze i poszczególnych pracowników.

W zakresie tworzenia środków na ruchomą część wynagrodzenia w centrum zysku przyjmowano formułę udziałową bądź przyrostową. Przy zastosowaniu formuły udziałowej wysokość środków na ruchomą część wynagrodzenia ustalana była wskaźnikiem w stosunku do zysku osiągniętego przez centrum. Praktyka przedsiębiorstw dowodzi, że stosowano zróżnicowane wskaźniki. Potrzeba taka wynikała bądź z odmiennych warunków osiągania wyniku przez poszczególne centra; jak również możliwości osiągania różnych wyników w poszczególnych okresach roku, np. ze względu na sezonowość sprzedaży. Wysokość wskaźników ustalana była najczęściej poprzez negocjacje kierownika centrum z zarządem spółki.

Przyjmując formułę przyrostową zakładano nieznaczne zróżnicowane zasady kształtowania środków na ruchomą część wynagrodzenia. W szczegółach rozwiązanie to polegało na tym, że ustalano poziom wyniku, jaki ma osiągnąć centrum w danym okresie i jednocześnie określano wysokość funduszu ruchomej części wynagrodzenia. Wysokość ta mogła ulec zwiększeniu (przyrostowi) w sytuacji osiągnięcia przez centrum, wyniku wyższego niż zakładano.

Odmiennie rozwiązania przyjmowano dla centrów kosztów, którymi z reguły były wydziały produkcyjne, pomocnicze, komórki administracyjno-biurowe. Dla wydziałów produkcyjnych określano zadania rzeczowe (wielkość produkcji), jakościowe (dopuszczalny poziom braków), poziom kosztów oraz wyznaczano bazowy poziom ruchomej części wynagrodzenia należny za realizację zadań i utrzymanie na założonym poziomie kosztów. Jednocześnie określano zasady zwiększania/zmniejszania tego funduszu w przypadku obniżenia/zwiększenia poziomu kosztów, jak również niezrealizowania zadań rzeczowych i jakościowych. Komórkom administracyjno-biurowym wyznaczano bazowe fundusze ruchomej części wynagrodzenia, których wysokość uzależniona była od rangi danej komórki, to jest jej wpływu na wyniki przedsiębiorstwa/spółki. Jednocześnie

dla komórek tych wypracowano kryteria oceny ich pracy, którymi z reguły były:

- stopień realizacji zadań przedmiotowych przypisanych do realizacji danej komórce, a wynikających z regulaminu organizacyjnego,
- terminowość realizacji zadań,
- jakość wyników pracy kierowanej komórki organizacyjnej,
- utrzymanie się w granicach wyznaczonego budżetu.

Wynik oceny pracy komórki stanowił podstawę przyznania komórce funduszu premiowego w pełnej/zmniejszonej wysokości, jak również jest podstawą nieprzyznania tego funduszu w przypadku negatywnej oceny pracy komórki.

Formą motywowania płacowego, która zaczyna się rozвивać i która stosowana jest głównie w odniesieniu do kierowników centrów odpowiedzialności, jest forma kontraktów. Jak pisze B. Haus, S. Nowosielski¹⁾ potrzeba zwiększenia motywacji i roli poszczególnych kierowników zakładów (wydziałów) oraz odpowiednich służb, potencjalnych centrów kosztów lub zysku – wymaga wprowadzenia wewnętrznych kontraktów menedżerskich. Zawarcie kontraktu oznacza powstanie dwustronnych zobowiązań partnerów – przyjmujący zlecenie uzyskuje znaczne uprawnienia, otrzymuje ściśle określone obowiązki i bierze na siebie odpowiedzialność. Jak piszą dalej autorzy, wskazane jest równoczesne wprowadzanie kontraktów menedżerskich z wprowadzeniem centrów kosztów i zysku.

Jak dowodzi praktyka przedsiębiorstw, które takie centra już wprowadziły i zastosowały umowy kontraktowe, problem motywacji płacowej rozwiązywano u nich w dwójaki sposób. Rozwiązanie pierwsze polegało na ustaleniu w umowie całkowitego wynagrodzenia kierownika, relatywnie wysokiego w stosunku do wynagrodzeń pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych (w danym centrum). Jednocześnie określono syntetyczne zadania, z których centrum będzie rozliczane. Pozytywna ocena jest podstawą przedłużenia umowy, negatywna powoduje zerwanie kontraktu. Doświadczenia praktyczne wskazują, że rozwiązania takie stosowano głównie w odniesieniu do kierowników osiągających (wcześniej) bardzo dobre wyniki.

Częściej spotykanym rozwiązaniem jest wiązanie premii z wynikami osiąganymi przez dane centrum. Przy czym stosowano zasadę, że udział części stałej i ruchomej (premii) w łącznym wynagrodzeniu kierownika wynosił z reguły 50% : 50%. Relacje te mogły ulec zmianie w sytuacji, gdy centrum osiągnęło bardzo dobre wyniki (wzrost zysku, obniżenie poziomu kosztów), co automatycznie powodowało wzrost premii kierownika.

Przedstawione rozwiązania na pewno nie wyczerpują wszystkich możliwości w zakresie tworzenia motywacji płacowej. Stanowią natomiast pierwsze doświadczenia, które z pewnością będą weryfikowane i doskonalone.

Wanda Kopertyńska

¹⁾ B. HAUS, S. NOWOSIELSKI, *Kontroling a kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 12/1995 r.