

Zofia Sekuła

Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania płac pakietowych – stałe i zmienne pakiety płac

Współczesnym systemom płac stawia się wysokie wymagania. Za ich pomocą firma powinna sprostać konkurencji, realizować wytyczone strategie rozwoju, posiadać zdolności do przyciągania i utrzymania odpowiednich kandydatów oraz motywowania ich do pożądanych postaw i zachowań¹⁾, w tym rozwoju zawodowego. Poza wymienionymi przesłankami wprowadzanie nowatorskich strategii płacowych podyktowane jest również stosowaniem na szeroką skalę postępu technicznego, zwiększonym zapotrzebowaniem na wysoko wykwalifikowaną pracę, wzrostem znaczenia wiedzy i kompetencji, wielofunkcyjnością zawodową²⁾, upowszechnieniem się struktur organicznych oraz coraz częstszym wprowadzaniem elastycznych form zatrudnienia. Stąd też coraz większego znaczenia nabiera indywidualizacja płac³⁾. Zewnętrznym przejawem efektywnego systemu płac są nie tylko pożądane postawy i zachowania pracowników, ale również akceptowanie przez nich stosowanych zasad i form wynagradzania oraz finalne efekty firmy⁴⁾.

Jedną z innowacyjnych strategii wynagradzania są płace pakietowe, w których odchodzi się od projektowania jednego uniwersalnego systemu płac dla wszystkich pracowników na rzecz podsystemów płac uwzględniających zasady wynagradzania pewnej grupy pracowników. Radykalną postacią tej koncepcji jest stosowanie indywidualnych pakietów płac zorientowanych na wynagradzanie konkretnego pracownika. Cechą płac pakietowych jest więc zróżnicowana struktura bodźców w poszczególnych pakietach i lepsze dopasowanie do potrzeb, większa skuteczność oraz duża elastyczność w stosunku do zmian zachodzących w firmie i jej otoczeniu.

Przedstawione poniżej pakiety podzielone i charakteryzowane są według trzech przekrojów: obligatoryjności występowania składników płac, zmienności tych składników w poszczególnych okresach, rodzajów stanowisk pracy.

Pakiet wynagrodzeń całkowitych

Instytucja układów zbiorowych pracy sprzyja negocjowaniu uniwersalnego pakietu płac całkowitych przeznaczonych do motywowania wszystkich pracowników. Nie wyróżnia się w spo-

sób widoczny i z góry zamierzony różnych zbiorowości pracowników i nie opracowuje się dla nich odrębnych specjalistycznych pakietów płac. W zbiorowych układach pracy zauważa się pewną zależność między liczbą i rodzajem składników płac a uniwersalnością pakietu płac. Im mniej składników płac (z których większość stanowią świadczenia) uwzględnia się w układzie zbiorowym, tym bardziej uniwersalny charakter ma pakiet. W tworzeniu pakietu płac całkowitych przyjmuje się podejście przedmiotowe polegające na uzasadnieniu potrzeby i celowości występowania określonych składników płac oraz warunków, jakie musi spełniać pracownik, aby uzyskać prawo do ich otrzymania. Podmioty, których dotyczą zasady wynagradzania, określane są ogólnikowo za pomocą pojęcia „pracownik” definiowanego we wstępnej części układu zbiorowego pracy.

Strategia przedmiotowego kształtowania pakietu płac całkowitych ma zalety i wady. Zaletą jest łatwość projektowania systemu płac opartego na pragmatycznym i stereotypowym formułowaniu zapisów dotyczących funkcjonowania poszczególnych składników płac, w którym przede wszystkim uwzględnia się aspekt prawny i ograniczenia wynikające z Kodeksu Pracy. Zapewnia to spójność i zwartość systemu płac, możliwość porównywania wynagrodzeń normatywnych między różnymi stanowiskami, wyraźne ustaloną hierarchię płac oraz czytelność i mały stopień skomplikowania obowiązującego systemu wynagrodzeń. Dzięki temu zasady wynagradzania zrozumiałe są dla każdego pracownika, co nie oznacza oczywiście, że są przez niego akceptowane.

Zróżnicowanie wynagrodzeń widoczne na różnych stanowiskach może motywować pracowników do podejmowania działań na rzecz rozwoju zawodowego własnego potencjału pracy, aby stworzyć dla siebie szansę awansu i wyższego wynagrodzenia. Wadą pakietu jest ogólnikowe rozpatrywanie celów i strategii działania firmy, a często brak niezbędnych powiązań między rozwiązaniami w zakresie motywacji ekonomicznej a ogólną strategią firmy oraz jej długo- i krótkoterminowymi celami. Do rzadkości należy formułowanie celów systemu wynagrodzeń (5 przy zbadanych przez autorkę 95 zbiorowych układach pracy), przy czym nawet, jeśli cele te są formułowane, to do-

tyczą one firmy i nie podlegają dalszej dekompozycji i uszczegółowieniu na cele różnych kompleksów i sfer działalności czy grup stanowisk. W konsekwencji przy niewłaściwie dobranych bodźcach i dużej uniwersalizacji system cechuje mała motywacyjność i skuteczność systemu płac.

W strategii projektowania płac całkowitych często uwzględnia się podział obejmujący pakiet obligatoryjnych składników płac i składników opcjonalnych. Podział ten może być stosowany również w innych strategiach płac. Na przykład, wszystkim pracownikom zapewnia się uniwersalny pakiet składników obligatoryjnych, a w zakresie składników opcjonalnych przewiduje się zróżnicowanie rodzaju, liczby i rangi składników dla wyodrębnionych zbiorowości pracowników i/lub stanowisk.

Pakiet obligatoryjnych składników płac

Pakiet ten stanowi minimum, które musi gwarantować pracownikom każdy system płac, pod warunkiem, że spełniają oni określone wymagania lub występują pewne uwarunkowania pracy. W skład pakietu wchodzi: płaca zasadnicza, dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych, w niedzielę, w święta i w dni wolne, dodatek za pracę w nocy, wynagrodzenie za dyżury, wynagrodzenie za przestój i inną płatną gotowość do pracy, wynagrodzenie za choroby trwające krócej niż 35 dni, odprawa emerytalno-rentowa, dodatek wyrównawczy z tytułu przeniesienia do niżej płatnej pracy, dodatek do najniższego wynagrodzenia oraz dodatek za rozłąkę.

Rozwiązania w zakresie funkcjonowania obligatoryjnych składników płac w dużej mierze zależą od sytuacji ekonomicznej firmy, występowania ponadzakładowych zbiorowych układów pracy oraz siły działania związków zawodowych⁶⁾. W 80% badanych przez autorkę regulaminów wynagradzania i zbiorowych układów pracy regulacje dotyczące obligatoryjnego pakietu płac (poza płacą zasadniczą) uwzględniają minimalne wymagania Kodeksu Pracy. Tylko w 20% zasady wynagradzania są bardziej korzystne. Podkreślić należy, że w wielu firmach, gdzie nie działają organizacje związkowe i/lub stanowiony jest regulamin wynagradzania, pełny pakiet płac obejmuje wyłącznie kodeksowe składniki płac i to tylko w wysokości gwarantowanej przez prawo. Odnosi się wrażenie, że większość firm stosuje system płac w postaci pakietu całościowego na poziomie minimalnym jedynie dlatego, że nakazuje to Kodeks Pracy i domagają się tego organizacje związkowe⁶⁾. W przypadkach takich trudno jest oceniać motywacyjność systemu płac.

Pakiet opcjonalnych składników płac

Przy tworzeniu takiego pakietu towarzyszy zazwyczaj założenie, którego wyznacznikiem jest zapewnienie wynagrodzeń zgodnie z obowiązującym prawem pracy. Wielkość i struktura pakietu może się znacznie różnić w poszczególnych firmach. Na zróżnicowanie wpływ mają takie czynniki, jak:

- sytuacja ekonomiczna firmy i wynikająca z niej wielkość środków, która może być wyasygnowana na płace,
- przyjęta strategia płac – ogólna, dotycząca wszystkich lub poszczególnych grup pracowników,
- różnorodność nieodzownych kryteriów i wymagań konkretnych stanowisk pracy mających wpływ na realizację celów i strategii firmy,
- uwarunkowania rynku pracy – podaż pracowników oraz struktura pakietu płac i świadczeń najczęściej stosowanych przez inne firmy.

Podstawowym mankamentem stosowanych systemów wynagrodzeń jest brak wyraźnie określonych i przemyślanych strategii płac. W efekcie stosowane są rozwiązania przypadkowe nie spełniające oczekiwań pracowników ani potrzeb firmy. Zdaniem niektórych pracodawców duża liczba obligatoryjnych składników płac utrudnia lub nawet uniemożliwia wprowadzanie dodatkowych – silniej motywujących – bodźców ekonomicznych, ponieważ spowodowałyby to nadmierne rozbudowanie struktury płacy. Tymczasem – w zależności od przyjętych strategii – dla wszystkich pracowników lub tylko dla wyodrębnionych grup niezbędne jest stosowanie jednego lub kilku opcjonalnych pakietów płac. W skład pakietu minimalnego wchodzi najczęściej premia i/lub nagroda, których zasady przyznawania mogą być identyczne dla wszystkich pracowników lub też uwzględniać wyłącznie specyfikę pracy pewnej grupy stanowisk. Częściej, w celu niezbędnej motywacji wskazane jest projektowanie specjalistycznych pakietów płac opcjonalnych, które uwzględniać powinny nie tylko określony rodzaj premii czy nagrody, ale również i inne, precyzyjnie dobrane do wymagań pracy na konkretnych stanowiskach składniki. Pakiet szeroki zawierać może benefity, kafeterie i świadczenia, udział pracowników w zyskach firmy lub dodatkowo wygoszparowanych środków.

Najwięcej kontrowersji między pracodawcami a pracownikami budzą składniki płac nie powiązane bezpośrednio z wynikami ekonomicznymi firmy i efektami pracy pracownika (dodatek za staż pracy, nagroda jubileuszowa, dodatkowe wynagrodzenie urlopowe, deputaty itp.). Rozmiar kontrowersji zależy od siły działania związków zawodowych w skali branży i/lub konkretnej firmy. Pracodawcy coraz częściej podejmują działania zmierzające do likwidacji jak największej liczby składników świadczeniowych. W ich miejsce wprowadza się nagrody rzeczowe w postaci benefitów i kafeterii, które nie są opodatkowane i nie podlegają świadczeniom ZUS. W Polsce tylko nieliczne nagrody rzeczowe (bony świąteczne, polisy ubezpieczeniowe) mają charakter powszechny i dotyczą wszystkich pracowników. Zdecydowana ich większość służy do kształtowania nie ogólnych ale indywidualnych pakietów płac dla kierownictwa najwyższego szczebla. Nagrody te powodują duże zróżnicowanie płac między pracownikami. Zazwyczaj stosowane są one w sposób elitarny i wybiórczy. Cechy te w odczuciu pracowników szeregowych stanowią dość istotną wadę i nie budzą ich akceptacji. W niektórych krajach Europy Zachodniej i USA trend ten ulega zmianie. Na coraz szerszą ska-

łę stosuje się prorodzinne bonusy dla załogi, imprezy, pikniki, opcje na akcje, czesne, dotacje na zakup domu, finansowanie podróży, posiłków itp.⁷⁾

Pakiet płac stałych i pakiet płac zmiennych

Rozróżnienie między płacami stałymi a zmiennymi nie jest oczywiste. Pod uwagę można brać pewność otrzymywania określonych składników płac w okresach przyjętych do wypłaty wynagrodzeń (najczęściej co miesiąc) oraz zbliżoną lub identyczną wartość tych składników. W praktyce z powodu stosowania różnych form płac (akordowe, prowizyjne, zadaniowe itp.) zdecydowana większość składników płac nie ma charakteru stałego i w mniejszym lub większym stopniu zależy od długości czasu przepracowanego przez pracownika i/lub uzyskanych efektów. Mimo stosowania wymienionych wyżej kryteriów rozróżnienie stałych i zmiennych kryteriów składników płac jest trudne. Podział ten jest raczej umowny i spełnienie nawet jednego kryterium umożliwia zaliczenie danego składnika do płac stałych.

W skład pakietu płac stałych wchodzi:

- płaca zasadnicza,
- różnego rodzaju dodatki – za staż pracy, specjalizację, znajomość języków obcych, tytuł zawodowy lub naukowy, czynności dodatkowe, pracę w szkodliwych, niebezpiecznych i uciążliwych warunkach i inne,
- świadczenia – dodatkowe ubezpieczenia, dopłaty lub darmowe posiłki, dodatkowe wynagrodzenie urlopowe, nagroda (premia) roczna, opłaty za mieszkanie, czesne za naukę, zakup prasy, udostępnianie samochodu i inne.

Pakiet płac stałych można podzielić na dwa subpakieety. Pierwszy, obejmuje składniki płac przysługujące zawsze, np. płaca zasadnicza, deputaty, darmowe posiłki. Drugi, składniki należne okresowo w przypadku występowania lub spełnienia przez pracownika pewnych warunków lub pełnienia określonych funkcji i ról zawodowych. W pakiecie tym liczba składników płac jest zdecydowanie większa niż w pierwszym (np. dodatek funkcyjny za staż pracy, specjalizację, znajomość języków obcych itd.). Podział na subpakieety wskazuje, że pracownicy zatrudnieni na różnych stanowiskach mogą być uprawnieni do otrzymywania różnych pakietów płac stałych, przy czym zróżnicowanie to może być znaczne w wynagrodzeniu całkowitym i dochodzie pracownika, w zależności od stanowiska oraz kompetencji i wkładu pracownika w wyniki firmy, stażu pracy, strategii wynagradzania i płac na rynku pracy. Nie zawsze większa liczba składników przesądza o wysokim udziale w wynagrodzeniu płac stałych. Ważna jest również ranga każdego składnika wyrażona w wartości pieniężnej.

Wszystkie składniki płac, które nie mogą być z góry oczekiwane przez pracownika lub nie wiadomo, w jakiej mu będą przysługiwać wysokości, zalicza się do płac zmiennych. Do najbardziej typowych należą różnego rodzaju premie i nagrody uzależnione od wyników pracy pracownika i/lub całej firmy, wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, przestoje, czas chorób, dodatek wyrównawczy

do najniższego wynagrodzenia i/lub z tytułu przeniesienia do niższej płatnej pracy i inne. Cechą zmiennych składników płac jest to, że składniki te mogą wystąpić w płacy pracownika A, a nie wystąpić w płacy pracownika B, mimo że obaj zatrudnieni są na identycznym stanowisku. Oczywiście, zarówno pracownik A, jak i B może otrzymywać wynagrodzenie, które w poszczególnych miesiącach obejmuje różne kompozycje płac zmiennych lub w ogóle ich nie obejmuje. Pracownik nie może planować więc poziomu dochodu na podstawie płac zmiennych, co w konsekwencji stanowi ich słabą stronę. Zważywszy, że podstawowym celem płac zmiennych jest motywowanie pracowników do realizacji krótkookresowych celów firmy⁸⁾ oraz wypłaty pewnych świadczeń, dla których nie można *ad hoc* przewidzieć rozmiaru i poziomu, wyróżnić można następujące opcje modeli⁹⁾:

- płac stałych,
- płac zmiennych,
- mieszane – z przewagą płac stałych lub zmiennych.

Modele pierwszy i drugi rzadko mają zastosowanie w postaci czystej. Teoretycznie zakładać można koncepcję wynagradzania według modelu płac stałych, przykładowo nauczycieli, pracowników obsługi itp. W praktyce trudno jest osiągnąć założone warunki pracy i wynagradzania, ponieważ występuje potrzeba wykonywania prac w godzinach nadliczbowych lub w nocy oraz pojawiają się różne zakłócenia i nieprzewidziane wcześniej potrzeby w procesie pracy. Wadą tego modelu jest brak bodźców do wynagradzania wszystkich pożądaných postaw i efektów, związanych zwłaszcza z realizacją krótko-, średnio- i długookresowych celów firmy. Jedynie niewielka liczba stanowisk pracy w wystarczający sposób może być motywowana za pomocą modelu płac stałych. Jest to głównie praca, która ma charakter dyspozycyjny, a osiągnięte rezultaty w małym stopniu zależą od osobistej aktywności samego pracownika. Model płac zmiennych jest przeciwieństwem modelu płac stałych. W całości zakłada on uzależnienie wynagrodzeń od mierzalnych efektów pracy, np. czysta płaca prowizyjna pracowników handlowych, agencji ubezpieczeniowych i windykacyjnych. Model ten nie zapewnia pracownikowi bezpieczeństwa nawet na poziomie minimalnym, zwłaszcza jeśli z nie zawinionych przez niego przyczyn nie uzyskuje on efektów satysfakcjonujących pracodawcę.

Najbardziej przydatne są modele mieszane z różnymi kombinacjami płac stałych i zmiennych. Chodzi tu o ogólne proporcje między wartościami tych płac, jak również o różnorodność i rangę ich składników. Wśród części pracodawców zauważa się tendencję do coraz odważniejszego wysuwania propozycji dotyczących zwiększenia rangi ruchomych składników płac, głównie premii i nagród, uzależnionych od konkretnych wyników pracownika, komórki, zespołu, firmy. Poglądy radykalne uwzględniają równy a nawet większościowy udział (ponad 50%) płac zmiennych w całości wynagrodzenia. Tak dalekie zdynamizowanie płac za pomocą przewagi zmiennych składników płac wskazane może być dla wybranych grup pracowników, np. kierowników średniego i wyższego szczebla, pracow-

ników odpowiedzialnych za pozyskiwanie i uruchamianie zleceń, marketing i sprzedaż wyrobów, rzadziej natomiast dla wszystkich zatrudnionych (jak zdarza się np. w biurach projektowych). Wprowadzanie modelu o przewadze płac zmiennych na stanowiskach szeregowych (robotniczych i nierobotniczych) w zakładach wytwórczych i usługowych może być uzasadnione tylko w szczególnych przypadkach. Po pierwsze, jeśli firma znajduje się w stadium rozwoju lub w innych fazach przekształcania, w związku z czym nie posiada ściśle określonego statusu stanowisk. W zależności od indywidualnych zdolności pracownicy są kreatorami pracy (na stanowisku) w wymiarze rodzajowym, ilościowym i jakościowym. W takiej sytuacji zasadniczy wpływ na rezultaty pracy mają kompetencje i osobiste zaangażowanie pracownika. Po drugie, jeśli firma stosuje nowoczesną i sprawną organizację pracy, dzięki której pracownik ma zabezpieczoną ciągłość, obciążenie i równomierny rozkład pracy. Ważny jest tu jak najwyższy poziom wykonywanych zadań przez poszczególnych pracowników przy spełnieniu określonych wymagań jakościowych. Pracownicy, którzy wykonywać mają tego rodzaju pracę, różnią się oczywiście pod względem umiejętności, kompetencji oraz postaw wobec samej pracy i osiąganego wydajności.

W firmach przeżywających trudności finansowe, o nieciągłym profilu zamówień, niewłaściwej organizacji pracy, dużych wahaniami produkcji w poszczególnych okresach i niskim poziomie płac model z przewagą ruchomych składników jest nie do przyjęcia. Niskie wynagrodzenie w stosunku do kosztów utrzymania, w którym uwzględnia się znaczący udział ruchomych składników płac (ponad 30%) prowadzi do destabilizacji materialnej pracownika. Strategia taka zamiast motywować wywołuje obawy, frustracje, niepokoje i zmusza pracowników do poszukiwania dodatkowej lub zmiany dotychczasowej pracy.

Stosowanie pakietów płac stałych i zmiennych dla wszystkich pracowników może być niewłaściwe, jeże-

li rodzaj pracy oraz wymagania stawiane pracownikom oraz wkład stanowisk w realizację celów firmy są w dużym stopniu zróżnicowane. Podejmując prace nad systemem wynagradzania najpierw trzeba przeprowadzić jego diagnozę i ustalić, czy właściwym rozwiązaniem będzie zaprojektowanie:

- dwóch wspólnych pakietów – płac stałych i płac zmiennych,
- jednego pakietu płac stałych dla wszystkich pracowników oraz oddzielnych pakietów zmiennych dla wyodrębnionych grup oraz zbiorowości pracowników,
- oryginalnych pakietów płac stałych i zmiennych dla wyodrębnionych zbiorowości pracowników.

Zofia Sekuła

PRZYPISY

- ¹⁾ M. JUCHNOWICZ, *Strategie wynagrodzeń polskich przedsiębiorstw wobec wyzwań przyszłości*, [w:] *Efektywne systemy wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 1999, s. 24–31.
- ²⁾ S. BORKOWSKA, *Wynagrodzenia a konkurencyjność globalna*, [w:] *Efektywne systemy wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 1999, s. 11.
- ³⁾ Z. JACUKOWICZ, *Systemy wynagrodzeń*, Warszawa 1999, s. 37.
- ⁴⁾ A. SAJKIEWICZ, *Zarządzanie potencjałem pracy*, Warszawa 1995, s. 120.
- ⁵⁾ Z. SEKUŁA, *Motywacyjne kształtowanie płac*, cz. II, Bydgoszcz 1997, s. 404–414.
- ⁶⁾ Z. CZAJKA, *Modyfikacja systemu płac przedsiębiorstwa*, cz. I, *Podstawowe uwarunkowania*, [w:] „Służba Pracownicza” 1999, nr 9, s. 26.
- ⁷⁾ E. BARLIK, *Liczą się zarobki, bonusy i dobra atmosfera*, [w:] „Rzeczpospolita”, 07.01.1998, s. 19.
- ⁸⁾ A. GICK, M. TARCZYŃSKA, *Szeroko o zasadach projektowania pakietów płac zmiennych*, [w:] *Motywowanie pracowników*, Warszawa 1999, str. 240–260.
- ⁹⁾ Z. SEKUŁA, *Wynagradzanie menedżerów*, [w:] „Przegląd Organizacji” 1994, nr 7, s. 28.

Autorka – dr, Politechnika Wroclawska.

Andrzej Kaleta

Strategia konkurencji w przemyśle

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wrocław 2000

[...] Celem prezentowanej pracy jest przedstawienie kompleksowej formuły tworzenia strategii konkurencji, odpowiadającej wymaganiom współczesnego przemysłu, możliwej do zastosowania w realiach polskich. Jej elementy to generalna koncepcja strategii konkurencji, sposób jej tworzenia, wreszcie pole wyboru strategicznego, obejmujące typy strategii konkurencji możliwe do zastosowania w różnych okolicznościach.

[...] W pracy wykorzystano metodę badawczą polegającą na syntetyzowaniu rozproszonych informacji i wyciąganiu na ich podstawie określonych wniosków z wykorzystaniem analizy logicznej i metod dedukcji. Źródła wykorzystywanych informacji to zarówno literatura naukowa, jak i bieżąca prasa ekonomiczna oraz bezpośrednia obserwacja i analiza przypadków.

Ze wstępu