IV. PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNE I HANDLOWE

Grażyna Krasowska
Lidia Wichura

SKN Ekonomiki i Organizacji Produkcji

KONCEPCJA SYSTEMU WYNAGRADZANIA NA PRZYKŁADZIE FABRYKI ELEMENTÓW WYPOSAŻENIA BUDOWNICTWA „METALPLAST" W ZŁOTOWIE

Uwagi wstępne

Podstawą niniejszego opracowania są materiały zebrane przez zespół studentów z Koła Naukowego Ekonomiki i Organizacji Produkcji Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w trakcie trwania obozu naukowego zorganizowanego w Fabryce Elementów Wyposażenia Budownictwa „Metalplast" w Złotowie w lipcu 1983 roku.

Celem badań było dokonanie oceny funkcjonującego w przedsiębiorstwie systemu motywacyjnego oraz opracowanie koncepcji nowego systemu.

Opracowanie jest wycinkiem całościowego systemu motywacyjnego, który powinien, naszym zdaniem, powstać w rozpatrywanym przedsiębiorstwie, żywo zainteresowanym usunięciem wad w dotychczasowym systemie wynagradzania, a zwłaszcza zbliżenie reformy do poszczególnych stanowisk pracy.

Autorki skoncentrowały się w swoim opracowaniu na stronie technicznej ustalania płac zasadniczych, z uwzględnieniem motywacyjnych form premiowania robotników. Zajęto się w nim jedynie zasadami wynagradzania robotników za efekty ich pracy, pomijając, z uwagi na ograniczone ramy opracowania, nie mniej ważny problem kształtowania wysokości funduszu płac w przedsiębiorstwie w powiązaniu z ich efektami ekonomicznymi. Nie można było objąć w tym opracowaniu wszystkich zagadnień związanych z polityką płac przedsiębiorstw, w tym również jej uwarunkowań systemowych, które zostały w nim uwzględnione tylko o tyle, o ile było to niezbędne ze względu na główny nurt prowadzonych rozważań.

Rozszerzenie rozważań o szczegółowe uwarunkowania systemowe byłoby także mało celowe z uwagi na permanentnie zmieniające się przepisy w zakresie centralnych wytycznych dotyczących „pośredniego" sterowania środkami przeznaczonymi na wynagrodzenia pracowników przedsiębiorstwa. Sposób realizacji zadań centrum w odniesieniu do prowadzonej przezeń polityki płac nie wykształcił się jeszcze do końca i należy domniemywać, że w odniesieniu do większości zasad będzie ulegał jeszcze zmianom (sprawa PFAZu itp.).

Dostosowany do warunków zewnętrznych i wewnętrznych system płac może powstać tylko w przedsiębiorstwie, gdyż jedynie na tym szczeblu występuje rozeznanie

własnych potrzeb, możliwości i oczekiwań załogi oraz możliwość dostosowywania się do zmieniających się warunków gospodarowania.

Artykuł składa się z dwóch części.

W pierwszej dokonano oceny funkcjonowania dotyczczasowego systemu motywacyjnego, obowiązującego w fabryce. W drugiej części przedstawiono koncepcję nowego systemu, zaproponowanego w wyniku analizy i oceny kształtowania się wynagrodzeń pracowników bezpośrednio produkcyjnych zatrudnionych w dwóch podstawowych wydziałach rozpatrywanego przedsiębiorstwa: P-1 i P-3.

Część I

OCENA FUNKCJONOWANIA DOTYCHCZASOWEGO SYSTEMU MOTYWACYJNEGO

1. Charakterystyka problemu

Równowartość wykorzystywanych w działalności przedsiębiorstwa zasobów pracy charakteryzuje w sposób najbardziej syntetyczny suma wypłaconych wynagrodzeń. Dla przedsiębiorstwa są one przede wszystkim drugim po materiałach najpoważniejszym elementem ponoszonych kosztów. Dla pracowników są natomiast głównym źródłem dochodów. Płace winny być czynnikiem motywacji do wydajnej pracy.

Przez motywację rozumie się najczęściej proces rządzący wyborem, którego dokonuje jednostka spośród różnych form (kierunków) działania. Motywacja, stanowiąca „siłę" skłaniającą jednostkę do działania, zdeterminowana jest przez wartość (użyteczność) rezultatu pracy oraz przez subiektywną ocenę prawdopodobieństwa osiągnięcia pożądanego wyniku[1)].

Podczas dyskusji nad założeniami reformy gospodarczej wiele uwagi poświęcono opracowaniu optymalnego systemu motywacji ekonomicznej. System motywacji ekonomicznej składa się zawsze z dwóch wzajemnie powiązanych elementów. Pierwszy dotyczy metod zasilania przedsiębiorstw w środki na wynagrodzenia oraz zasad ich formowania w powiązaniu z efektami ekonomicznymi działalności przedsiębiorstw. Drugi obejmuje zasady wynagradzania pracowników za efekty ich pracy. Dalsze rozważania będą w przeważającej mierze dotyczyły drugiego z wymienionych elementów.

Przeprowadzenie kompleksowej reformy systemu płac w naszej gospodarce rozłożono na dwa etapy, jako że proces ten wymagał czasu i konsultacji społecznych. W pierwszym etapie, który rozpoczął się 1 stycznia 1982 roku, przedsiębiorstwa uzyskały prawo samodzielnego kształtowania środków na wynagrodzenia oraz pełną samodzielność w określaniu zasad i kryteriów premiowania, przyznawania nagród z zysku oraz wyborze form płac. Następnie od lipca 1982 roku przyznano przedsiębiorstwom prawo ustalania własnych tabel płac w ramach rozpiętości maksymalnych określonych przez Radę Ministrów, która wyznaczała stawkę minimalną i maksymalną, wyższą niż obowiązująca poprzednio. Do systemu taryfowego wprowadzono zmiany umożliwiające lepsze wynagrodzenie pracowników o wyższych kwalifikacjach i wykonujących cięższe prace. Zwiększono liczbę kategorii zaszeregowania z 9 do 11. Kategorie 10 i 11 mogły być przyznawane robotnikom pracującym najwydajniej i mającym najwyższe

kwalifikacje zawodowe. Rozszerzono także możliwości podwyższania zaszeregowania z tytułu szczególnie ciężkiej pracy lub wykonywania przez pracownika pracy w dwóch zawodach – dodatkowo o 1 lub 2 kategorie.

Zmiany te rozszerzyły możliwości prowadzenia przez przedsiębiorstwa samodzielnej polityki płac, dostosowanej do ich potrzeb i warunków działania w ramach reformy gospodarczej.

Drugi etap reformy to systemowe określanie zasad bieżącej aktualizacji stawek płac, aby nie podlegały one ciągłej erozji i dezaktualizacji, integracji nadmiernie rozdrobnionych składników wynagradzania oraz opracowanie nowych form układów zbiorowych pracy.

Dnia 26 stycznia 1984 roku weszła w życie ustawa o zasadach tworzenia zakładowych systemów wynagrodzenia[2)].

Na mocy powyższej ustawy przedsiębiorstwo w granicach posiadanych środków na wynagrodzenia, tworzonych na zasadach określonych w odrębnych przepisach, w ramach porozumienia, samodzielnie prowadzi zakładową politykę płac, ustalając w szczególności składniki wynagrodzenia, formy wynagradzania oraz zasady przyznawania wynagrodzeń i ich wysokość. Zasady wynagradzania i ich wysokość powinny być odpowiednie do rodzaju pracy, jej ilości i jakości, a formy wynagradzania – do rodzaju działalności prowadzonej przez zakład pracy oraz warunków wykonywania pracy. Pracownikowi przysługuje za pracę wynagrodzenie zasadnicze wynikające z przyznanej kategorii zaszeregowania i stawki wynagrodzenia oraz przewidziane w ustawie składniki wynagrodzenia, a także inne składniki wynagrodzenia ustalone w porozumieniu. Stawki wynagrodzenia zasadniczego, odpowiadające kategoriom zaszeregowania, określają tabele zakładowe. Stawki te mogą być określone w sposób widełkowy, natomiast stawka wynagrodzenia zasadniczego w najniższej kategorii zaszeregowania nie może być niższa od najniższego wynagrodzenia. Z tytułu pełnienia funkcji kierowniczej pracownikowi przysługuje dodatek funkcyjny. Sposób ustalania dodatku funkcyjnego określa ustawa, natomiast Minister Pracy, Płacy i Spraw Socjalnych ustala kryteria zaliczania zakładów pracy do kategorii zakładów, w których miesięczna stawka dodatku funkcyjnego może być wyższa niż dwukrotna wysokość najniższego wynagrodzenia i nie może przekraczać trzykrotnej wysokości tego wynagrodzenia. Pracownikowi przysługuje także dodatkowe wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych, w porze nocnej, w warunkach szkodliwych dla zdrowia, szczególnie uciążliwych lub niebezpiecznych.

Wysokość dodatkowego wynagrodzenia z powyższych tytułów precyzuje cytowana ustawa, określa ona także zasady:

1) obliczania wynagrodzenia za czas niezawinionego przez pracownika przestoju,
2) ustalenia dodatku za staż pracy,
3) określenia przyznawania nagród jubileuszowych,
4) wysokość odprawy pieniężnej przysługującej pracownikowi w związku z przejściem na emeryturę lub rentę.

Ustawa przyznaje przedsiębiorstwom szerokie uprawnienia w zakresie tworzenia systemów wynagradzania, odpowiadających potrzebom i warunkom ich działalności.

---

2) Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 roku, Dziennik Ustaw nr 5, Warszawa dnia 7 lutego 1984 r.

Przedsiębiorstwa uzyskały pełną swobodę kształtowania własnych tabel płac. Zniesione zostało ograniczenie w postaci maksymalnej stawki płacy zasadniczej, ustalonej dotychczas przez Radę Ministrów. Stworzono większe możliwości określania we własnym zakresie dodatków do płac, co umożliwi zwiększenie rangi płacy zasadniczej i jej roli motywacyjnej. Główną intencją ustawy, jest stworzenie ustawy warunków przebudowy zasad wynagradzania przez same przedsiębiorstwa oraz ściślejsze powiązanie wynagrodzeń z wynikami pracy pracowników.

Zakładowa polityka płac weszła w nowy etap. Powstały szanse jej doskonalenia i głębokiej przebudowy.

2. Analiza wynagrodzeń pracowników bezpośrednio produkcyjnych na Wydziale P-1 i P-3

Analizę przeprowadzono na podstawie wynagrodzeń wybranych losowo pracowników bezpośrednio produkcyjnych Wydziału P-1 i P-3. Na Wydziale P-1 i P-3 głównie pracownicy ci pracowali na stanowiskach: tłoczarza w metalu, tokarza, zgrzewacza i nitowacza. Tabele nr 1 i 2 przedstawiają przeciętną płacę pracowników bezpośrednio produkcyjnych na Wydziale P-1 i P-3.

Wynagrodzenia pracowników bezpośrednio produkcyjnych Wydziału P-1 w pierwszym półroczu 1981 r. w porównaniu z pierwszym półroczem 1980 r. wzrosły. W tym okresie wzrosły też przestoje nieprodukcyjne. W związku z tym uległa zmniejszeniu premia, ponieważ zadania produkcyjne nie były wykonane zgodnie z planem.

Natomiast wynagrodzenie pracowników bezpośrednio produkcyjnych w pierwszym półroczu 1983 roku w porównaniu z rokiem 1981 nieznacznie wzrosło.

Główną przyczyną wzrostu wynagrodzeń było wprowadzenie 1.04.1983 r. zmodyfikowanego systemu motywacyjnego. Wprowadzony system nie przyczynił się jednak w sposób istotny do zamierzonego wzrostu wynagrodzeń. W badanym okresie występuje znaczna liczba przestojów nieprodukcyjnych.

Podobna sytuacja występowała na Wydziale P-3. Warto zwrócić uwagę, że zarówno przed, jak i po wprowadzeniu nowego systemu motywacyjnego płace zasadnicze na Wydziale P-1 są wyższe niż na Wydziale P-3. Wynika to ze specyfiki procesu produkcyjnego, który na Wydziale P-1 obejmuje produkcję poszczególnych elementów wyrobu finalnego, natomiast na Wydziale P-3 odbywa się wyłącznie montaż mało skomplikowanych części, nie wymagający wysokich kwalifikacji pracowników. Na Wydziale tym w zdecydowanej większości zatrudnione są kobiety. Charakter montażu i stopień jego skomplikowania przesądza o wysokości stawek wynagrodzeń w systemie czasowo-premiowym.

Przeciętną płacę zasadniczą wraz z dopłatami ogółu pracowników bezpośrednio produkcyjnych na Wydziale P-1 i P-3 w pierwszym półroczu badanego okresu przedstawia wykres i tabela 4, natomiast płace zasadnicze wybranych losowo pracowników w FEWB „Metalplast" w Złotowie w latach 1980-1983 prezentuje tabela 3.

Płace zasadnicze na Wydziale P-1, P-3 stopniowo wzrastały. Jak wynika z powyższego zestawienia na Wydziale P-3 w 1980 roku były one wyższe niż na Wydziale P-1. Jednak już od 1981 roku płace na Wydziale P-1 kształtowały się na wyższym poziomie niż na Wydziale P-3, co spowodowane było wzrostem stawek płac.

Tabela 1

Przeciętna płaca zasadnicza pracowników bezpośrednio produkcyjnych
w złotych na Wydziale P-1

Wyszczególnienie	1980			1981			1983		
	kwartał		Wskaź. dyn. w %	kwartał		Wskaź. dyn. w %	kwartał		Wskaź. dyn. w %
	I	II		I	II		I	II	
Płaca zasadnicza	3003	3024	100,7	4229	4246	100,4	5253	5825	111,0
Dopłaty									
z tego:									
premie	98,0	102,3	104,7	310,0	113,6	22,4	236,5	528,7	223,5
płace za przestoje	80,7	23,8	29,5	73,4	117,1	159,6	64,1	153,7	239,8
II zmiana i szkodliwe	108,7	117,1	108,3	176,3	164,6	93,0	216,3	278,4	128,7
Płace uzupełniające									
wynagrodzenie za urlop	125,3	321,0	256,0	307,0	321,0	104,5	555,5	718,1	129,4
Ogółem	3415,1	3588,2	105,1	4791,7	4962,3	103,5	6325,4	7504,6	118,6

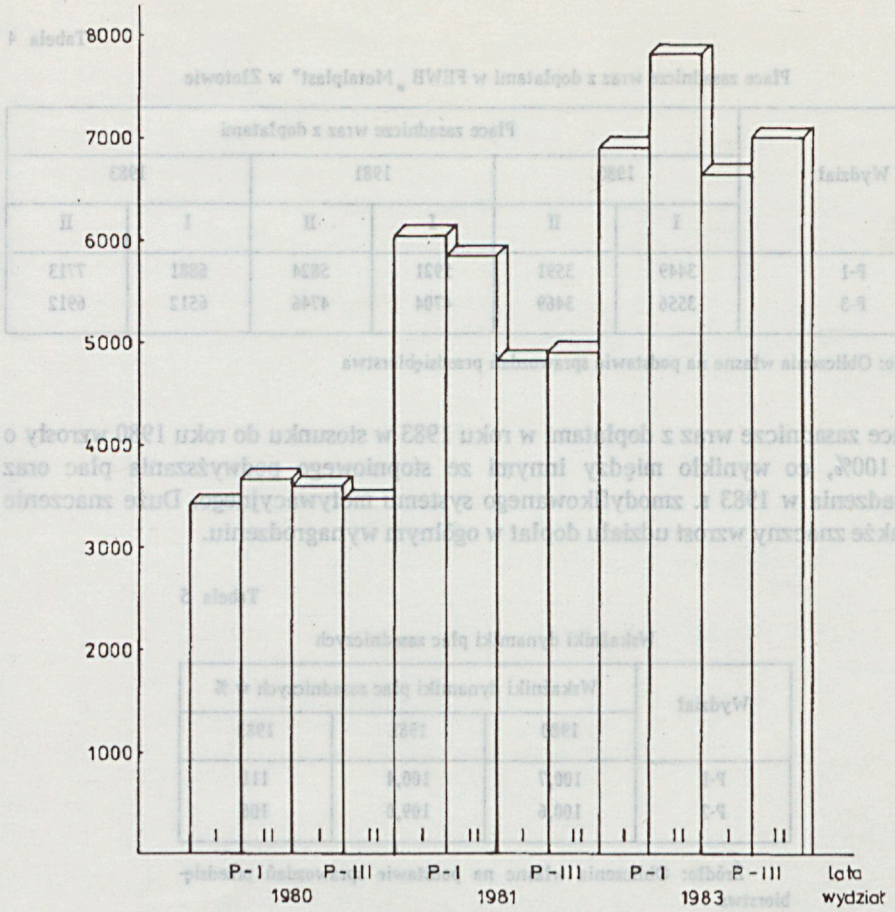
Źródło: Obliczenia własne na podstawie sprawozdań przedsiębiorstwa.

Tabela 2

Przeciętne płace zasadnicze pracowników bezpośrednio produkcyjnych
w złotych na Wydziale P-3

Wyszczególnienie	1980			1981			1983		
	kwartał		Wskaź. dyn. w %	kwartał		Wskaź. dyn. w %	kwartał		Wskaź. dyn. w %
	I	II		I	II		I	II	
Płace zasadnicze	3142	3162	100,6	3407	3711	109,0	5196	5482	106,1
Dopłaty									
z tego:									
premia	276	195	71,0	100	167	84,0	361	523	145,0
płace za przestoje	56	4	7,0	146	77	53,0	146	108	74,0
II zmiana i szkodliwe	82	110	134,0	256	234	91,0	470	516	110,0
Płace uzupełniające wynagrodzenie za urlop	226	162	72,0	276	212	77,0	284	182	64,0
Ogółem	3782	3633	96,1	4285	4401	102,7	6457	6811	105,5

Źródło: Obliczenia własne na podstawie sprawozdań przedsiębiorstwa.



Zródło: Opracowano na podstawie danych tabeli 4

Tabela 3

Przeciętne płace zasadnicze w FEWB „Metalplast"
w Złotowie w latach 1980-1983

Wydział	Płaca zasadnicza					
	1980		1981		1983	
	I	II	I	II	I	II
P-1	3003	3024	4229	4246	5253	5826
P-3	3142	3162	3407	3711	5196	5482

Źródło: Obliczenia własne na podstawie sprawozdań przedsiębiorstwa

Tabela 4

Płace zasadnicze wraz z dopłatami w FEWB „Metalplast" w Złotowie

Wydział	Płace zasadnicze wraz z dopłatami					
	1980		1981		1983	
	I	II	I	II	I	II
P-1	3449	3591	5921	5824	6881	7713
P-3	3556	3469	4704	4746	6512	6912

Źródło: Obliczenia własne na podstawie sprawozdań przedsiębiorstwa

Płace zasadnicze wraz z dopłatami w roku 1983 w stosunku do roku 1980 wzrosły o około 100%, co wynikło między innymi ze stopniowego podwyższania płac oraz wprowadzenia w 1983 r. zmodyfikowanego systemu motywacyjnego. Duże znaczenie miał także znaczny wzrost udziału dopłat w ogólnym wynagrodzeniu.

Tabela 5

Wskaźniki dynamiki płac zasadniczych

Wydział	Wskaźniki dynamiki płac zasadniczych w %		
	1980	1981	1983
P-1	100,7	100,4	111
P-2	100,6	109,0	106

Źródło: Obliczenia własne na podstawie sprawozdań przedsiębiorstwa

Przeciętne wynagrodzenie miesięczne pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych w przemyśle metalowym (w gospodarce uspołecznionej) w latach 1980-1983 kształtowało się następująco:

1980 r. – 5 379 zł
1981 r. – 6 647 zł
1982 r. – 10 033 zł
1983 r. – 13 194 zł,[3]

Natomiast przeciętne płace miesięczne w FEWB „Metalplast" pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych wynosiły:

1980 r. – 3 714 zł
1981 r. – 4 650 zł
1982 r. – 6 894 zł[4]

[3] Rocznik Statystyczny Przemysłu 1981 r., 1982 r., 1983 r., GUS, Warszawa 1983 r.
[4] Według sprawozdań rozpatrywanego przedsiębiorstwa sporządzonych dla GUS-u.

3. Wnioski

1. Przeprowadzona analiza płac pracowników bezpośrednio produkcyjnych na Wydziale P-1 i P-3 wykazała, że płace te są bardzo niskie w stosunku do przeciętnej płacy w branży, jak i całym przemyśle.

2. Wprowadzony z dniem 1.IV.1983 r. zmodyfikowany system motywacyjny spowodował pewien niewielki wzrost wynagrodzeń.

3. Zaobserwowano zbyt wysoki udział dopłat do płacy zasadniczej, co nie jest zjawiskiem pozytywnym, jeśli rozpatrujemy funkcję płac jako motyw zwiększenia jakości i wydajności pracy oraz czynnika wiążącego pracownika z przedsiębiorstwem. Palącą koniecznością jest więc zmiana struktury płac zwłaszcza odnośnie pracowników zatrudnionych w systemie dniówkowym.

4. Zbyt niskie wydają się być dopłaty do płacy zasadniczej z tytułu pracy w warunkach szkodliwych dla zdrowia.

5. W FEWB „Metalplast" w Złotowie stwierdzono tak przed, jak i po wprowadzeniu nowych zasad wynagradzania rażące dysproporcje pomiędzy wysokością płac pracowników administracyjnych, inżynieryjno-technicznych a pracownikami zatrudnionymi bezpośrednio w produkcji.

6. Niekorzystnym zjawiskiem w przedsiębiorstwie, które ujawniono w trakcie badań jest baza normatywna. Wycinkowa analiza norm wykazała bowiem, że stopień napięcia norm pracochłonności kształtuje się w granicach od 160 do 200%. Taka sytuacja wskazuje, że przystępując do opracowania nowego systemu motywacyjnego należy w pierwszym etapie uporządkować, a następnie bieżąco aktualizować normy pracochłonności.

7. Niskie płace są przyczyną częstego porzucania pracy i wysokiego wskaźnika fluktuacji kadr, a modyfikacje w zasadach wynagradzania pracowników nie wskazują na znaczące zmiany w istniejącej sytuacji. Wskazane byłyby w związku z tym bardziej radykalne przedsięwzięcia w kierunku zmian tego stanu, zmian które satysfakcjonowałyby pracowników, a przedsiębiorstwu przyniosłyby określone efekty ekonomiczne.

Część II

KONCEPCJA SYSTEMU MOTYWACYJNEGO

1. Założenia systemu

Obecna sytuacja gospodarcza zmusza do działania w kierunku sukcesywnego podnoszenia jakości pracy i efektywności gospodarowania ze względu na ograniczone zasoby surowców, energii i pracy w drodze zwiększenia:

a) społecznej efektywności wzrostu płac – zadowolenia z uzyskanych zarobków, poczucia sprawiedliwego podziału, pełniejszej realizacji zasady wynagradzania według ilości i jakości pracy,

b) efektywności ekonomicznego wzrostu płac – każda jednostka przyrostu płac powinna przynosić wyższe efekty w postaci wzrostu wydajności pracy,

c) wpływu płac na ogólne efekty gospodarowania. Z powyższego wynika potrzeba ciągłego doskonalenia systemu wynagradzania, zmierzającego do ściślejszego powiązania płac z efektami pracy na każdym stanowisku pracy.

Prezentowana koncepcja systemu motywacyjnego wykorzystuje analityczną metodę wartościowania pracy, której celem jest łączenie płacy z pracą, zgodnie z ilością i jakością wydatkowanej pracy. Metoda ta w pierwszym rzędzie ocenia pracę a nie indywidualne cechy pracownika. Próbuje poszczególne cechy pracy mierzyć i nadać im określoną wagę.

Wprowadzenie metody wartościowania pracy jako narzędzia ustalania wynagrodzenia robotników bezpośrednio produkcyjnych wymaga przeprowadzenia następujących prac:

1) opisu pracy na każdym stanowisku czyli stworzenia zakładowego taryfikatora wynagrodzeń, w którym zamieszczone byłyby dane dotyczące taryfikacji prac, czyli co powinien znać pracownik na danym stanowisku, obliczenie liczby punktów możliwych do uzyskania i zakwalifikowania danego stanowiska do jednej z jedenastu wyróżnionych kategorii osobistego zaszeregowania,

2) wyodrębnienia kryteriów wartościowania pracy,

3) ustalenia maksymalnej liczby punktów dla poszczególnych kryteriów.

Tak przygotowana metoda powinna pełnić funkcje:

a) zmniejszania losowego charakteru decyzji płacowych i jednocześnie sprawiedliwego różnicowania płac poprzez jasno określone kryteria wartościowania,

b) motywowania do zdobywania określonych kwalifikacji lub podejmowania prac o zwiększonym stopniu ciężkości,

c) tworzenia dobrych stosunków międzyludzkich, dobrego klimatu pracy.

W proponowanym systemie przyjęto następujące założenia:

– możliwość uzyskania wysokich wynagrodzeń w przypadku bardzo efektywnej pracy i pozbawienia znaczącej części zarobku w przypadku nieefektywnej pracy,

– jasne i precyzyjne określenie dla każdego pracownika kryteriów kwalifikacyjnych i zaszeregowania robót oraz przyznawania stawek płac,

– wprowadzenie do nowego systemu mniejszej ilości elementów wynagrodzenia i określenia nowych proporcji między elementami stałymi – przysługującymi z tytułu stosunku pracy i spełnienia określonych kryteriów – a elementami ruchomymi.

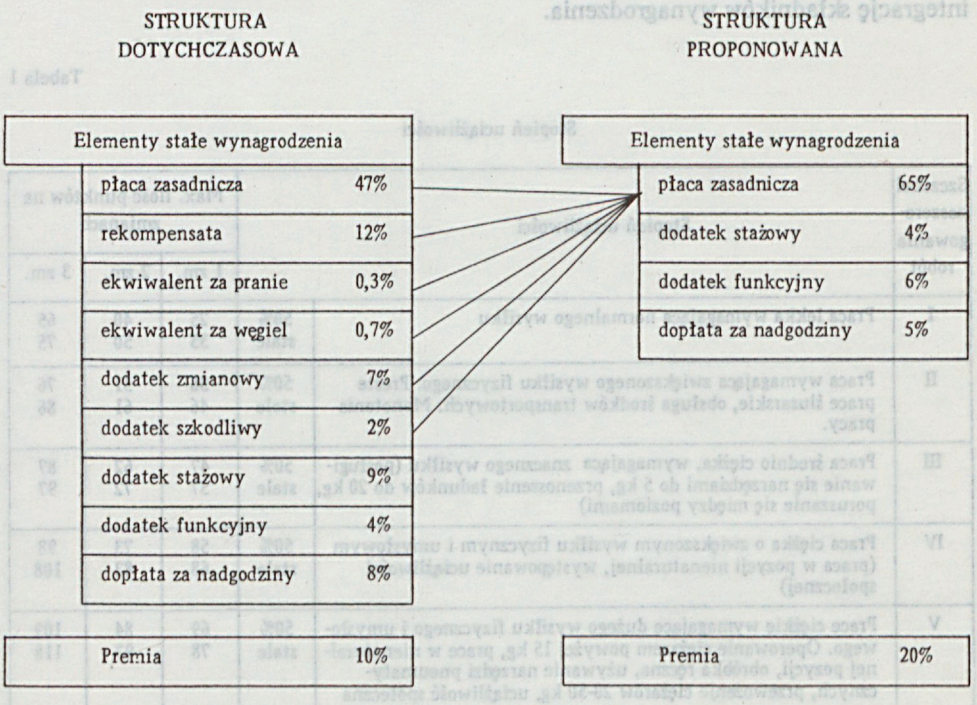
W dotychczasowo funkcjonującym systemie płacowym uwagę zwracał niski udział płacy zasadniczej sięgający 50% oraz duża liczba dodatkowych elementów np. dodatku stażowego, szkodliwego, zmianowego, ekwiwalentu za pranie, węgiel i innych. Zmiany te powinny wpłynąć na wzrost udziału płacy zasadniczej do około 70%. Schemat nr 1 przedstawia zmiany w strukturze wynagrodzenia.

Autorki zdają sobie sprawę, że żaden system wynagradzania oparty na metodzie analityczno-punktowej nie zapewnia obiektywnego pomiaru pracy ani jej porównywalności z wyceną (płacą), jest to jednak metoda pozwalająca, przynajmniej dla stanowisk robotniczych, na konsekwentną i przejrzystą wycenę pracy. Podkreślić należy również to, że nie ma dotąd, zarówno w literaturze, jak i w praktyce gospodarczej, jednomyślności wyrażanych w tym zakresie poglądów a analityczno-punktowa metoda wartościowania pracy jest, z rozmaitym zresztą powodzeniem, stosowana w kraju i za granicą.

Przyjęta w proponowanym wariancie analityczno-punktowej metody wartościowania pracy skala punktów może oczywiście budzić wątpliwości, nie wydaje się jednak, aby można było ich uniknąć, nawet przy wysokim stopniu specjalistycznej wiedzy ze strony oceniających. Zakładowe komisje, złożone z odpowiednich fachowców, mają zawsze duży stopień swobody przy ustalaniu właściwej – wg ich rozeznania zakresu czynności wykonywanych przez pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy – punktacji. Przedstawiony projekt należy traktować jako przykładowy. Przyjęte w nim założenia mają zresztą chatakter ramowy i nie mogłyby być w praktyce zastosowane bez weryfikacji z uwzględnieniem aktualnych warunków wartościowania pracy na poszczególnych jej stanowiskach.

Schemat nr 1

Elementy wchodzące w skład wynagrodzenia



2. Charakterystyka kryteriów wartościowania pracy

Głównym elementem wynagrodzenia jest czynnik płacy zasadniczej, której zróżnicowanie wynika nie tylko z miejsca w hierarchii służbowej, ale również z charakteru pracy.

Płaca stała uwzględnia stopień uciążliwości fizycznej, umysłowej, społecznej, kwalifikacje, predyspozycje, doświadczenie, odpowiedzialność oraz charakter warunków pracy w tym przede wszystkim pracę na zmianach, w warunkach szkodliwych i

niebezpiecznych. Wiąże się to z wyodrębnieniem trzech kryteriów wartościowotwórczych:

Pierwszym z nich jest stopień uciążliwości i warunki pracy – punktowaniu poddane są tu takie cechy pracy jak:

- uciążliwość fizyczna,
- monotonia pracy,
- warunki szkodliwe (hałas, wstrząsy, wibracje, zanieczyszczenie powietrza, oświetlenie),
- zmianowość.

Maksymalna liczba punktów możliwych do uzyskania dla stanowisk robotniczych wynosi 160, a liczba indywidualnie uzyskanych punktów jest zróżnicowana w zależności od stopnia nasilania się w/w czynników. Przykładowe zróżnicowanie punktów prezentuje tabela 1.

Z tabeli wynika, że pracownik pracujący w ruchu ciągłym bądź w warunkach szkodliwych otrzymuje już ekwiwalent wchodzący do płacy zasadniczej co umożliwia integrację składników wynagrodzenia.

Tabela 1

Stopień uciążliwości

Szczebel zaszeregowania robót	Stopień uciążliwości		Max. ilość punktów na zmianach		
			1 zm.	2 zm.	3 zm.
I	Praca lekka wymagająca normalnego wysiłku	50% stale	25 35	40 50	65 75
II	Praca wymagająca zwiększonego wysiłku fizycznego. Proste prace ślusarskie, obsługa środków transportowych. Monotonia pracy.	50% stale	36 46	51 61	76 86
III	Praca średnio ciężka, wymagająca znacznego wysiłku (posługiwanie się narzędziami do 5 kg, przenoszenie ładunków do 20 kg, poruszanie się między poziomami)	50% stale	47 57	62 72	87 97
IV	Praca ciężka o zwiększonym wysiłku fizycznym i umysłowym (praca w pozycji nienaturalnej, występowanie uciążliwości społecznej)	50% stale	58 68	73 83	98 108
V	Prace ciężkie wymagające dużego wysiłku fizycznego i umysłowego. Operowanie ciężarem powyżej 15 kg, prace w nienaturalnej pozycji, obróbka ręczna, używanie narzędzi pneumatycznych, przewożenie ciężarów 20-50 kg, uciążliwość społeczna	50% stale	69 78	84 93	109 118
VI	Prace z trwałym operowaniem ciężarem ponad 30 kg, wymagające dużego obciążenie i ruchu, wykonywane w nienaturalnych warunkach, duży wysiłek umysłowy i uciążliwość społeczna	50% stale	79 85	94 100	119 125
	Przy I stopniu uciążliwości dodaje się + 10 pkt 3,0 zł/h Przy II stopniu uciążliwości dodaje się +15 pkt 4,5 zł/h Przy III stopniu uciążliwości dodaje się +20 pkt 6,0 zł/h Przy pracach niebezpiecznych dodaje się + 15 pkt 3,0 zł/h				

Drugim kryterium jest stopień złożoności i kwalifikacje – w ramach tego kryterium czynnikami determinującymi rozkład maksymalnej liczby punktów – 75 są:

– wykształcenie,
– doświadczenie,
– złożoność wykonywanych czynności.

Trzecim kryterium jest stopień odpowiedzialności – podstawą określenia jest tu powiązanie efektów pracy na danym stanowisku z innymi stanowiskami i całym zakładem. Maksymalna liczba punktów pozostająca do dyspozycji w tym kryterium wynosi 65.

Tabela nr 2 przedstawia wymagany stopień złożoności prac i wymaganych kwalifikacji oraz odpowiedzialności.

Indywidualna stawka zaszeregowania w obrębie danej kategorii powstaje przez przemnożenie liczby uzyskanych punktów przez stawkę godzinową odpowiadającą stu punktom, a otrzymany iloczyn dzielimy przez 100.

$$P_z = \frac{P_n \times P_m}{100}$$

P_z – godzinowa stawka płacy zasadniczej,
P_n – punkty za pracę,
P_m – stawka godz. w zł odpowiadająca 100 pkt.

System ten preferuje awans poziomy w obrębie danej kategorii, wewnątrz której wydziela się 6 stopni. Dominujący dotychczas awans pionowy opierający przeszeregowanie pracownika na wykształceniu i stażu pracy spowodował, że motywacja do zdobycia wyższego stanowiska w hierarchii zawodowej były silniejsza niż motywacja do doskonalenia wykonywanej pracy. Pracownicy znajdujący się na niższych szczeblach piramidy zawodowej traktowali swoją sytuację jako przejściową ze względu na brak możliwości awansu na zajmowanym stanowisku. Sprawność awansu poziomego oraz jego rangę społeczną uzależnia się od realizacji poniższych warunków:

– większego niż obecnie zróżnicowania płac na tych samych stanowiskach, co przyczyniłoby się do stworzenia możliwości awansu płacowego i motywacji do doskonalenia pracy,
– okresowej oceny pracy stanowiącej podstawę awansu w ramach danej kategorii.

Proponowany system zakłada istnienie większej rozpiętości płac w poszczególnych stopniach niż między kategoriami (tabela nr 3). Pracownik może uzyskać wyższe wynagrodzenie w ramach awansu pionowego po podjęciu pracy na stanowisku o wyższych kryteriach uciążliwości, złożoności, kwalifikacji bądź odpowiedzialności. Na uwagę zasługuje fakt, że wzrost liczby punktów wywołuje automatyczny wzrost stawki stałej, a jej spadek ma następstwa odwrotne. Uzyskanie wyższego stopnia w awansie poziomym wiąże się ze wzrostem jakości i efektywności wykonywanej pracy[5].

---

5) Por. M. Kabaj, Metody wartościowania pracy, PWE, Warszawa 1979, s. 114-201.

Tabela 2

Stopień złożoności, kwalifikacji i odpowiedzialności

Szczebel zaszeregowania robót	Stopień złożoności i kwalifikacji	Liczba punktów	Stopień odpowiedzialności	Liczba punktów
I	Prace kilku czynnościowe mało złożone, proces pracy ściśle uregulowany, wykształcenie podstawowe	25-30	Odpowiedzialność tylko na własnym stanowisku	20-24
II	Prace wieloczynnościowe, złożone. Proces pracy uregulowany, wykonywane czynności mają wpływ na parametry techniczno-produkcyjne. Wykształcenie podstawowe + tytuł robotnika wykwalifikowanego lub 10 lat pracy w zakładzie	31-40	Duża odpowiedzialność za pracę na własnym stanowisku	25-28
III	Prace wieloczynnościowe, skomplikowane, zróżnicowane, zmienne. Jakość określona normami, wykształcenie zawodowe i staż min. 3 lata lub tytuł robotnika wykwalifikowanego i 15 lat pracy w zakładzie	41-50	Odpowiedzialność na własnym stanowisku oraz wpływ wyników pracy na pracę stanowisk równorzędnych	29-35
IV	Praca skomplikowana, zróżnicowana, duża koncentracja umysłu, znaczny stopień inicjatywy. Precyzyjna jakość wykonania	51-60	Odpowiedzialność za przebieg procesów produkcyjnych, za kierowanie brygadą, odpowiedzialność materialna	36-38
V	Prace b. skomplikowane, intensywna koncentracja umysłu, proces pracy uregulowany kierunkowo	61-69	Odpowiedzialność materialna za śr. trwałe, artykuły techniczne oraz za sprawność techniczną	39-54
VI	Duży stopień skomplikowania, prace rzadko powtarzalne, duży stopień inwencji	70-75	Odpowiedzialność za organizację pracy	55-65
			Za pełnienie funkcji brygadzisty zespołu do 5 osób dodaje się 10 pkt., a powyżej 5 osób + 15 pkt.	

Tabela 3

Stawki płac stałych dla pracowników bezpośrednio produkcyjnych

Kategoria zaszeregowania	Liczba punktów od-do	Stawka godzinowa płacy stałej od-do	Stopień awansu poziomego											
			I		II		III		IV		V		VI	
			punkty	stawka	punkty	stawka	punkty	stawka	punkty	stawka	punkty	stawka	punkty	stawka
1	100-163	30-46	100	30	106	32	116	35	127	38	140	42	163	46
2	113-167	34-50	113	34	120	36	130	39	140	42	163	46	167	50
3	127-180	38-54	127	38	133	40	143	43	156	46	167	50	180	54
4	140-194	42-58	140	42	147	44	158	47	167	50	183	54	194	58
5	153-207	46-62	153	46	160	48	170	51	180	54	194	58	207	62
6	167-220	50-66	167	50	173	52	186	55	194	58	207	62	220	66
7	180-233	54-70	180	54	187	56	196	59	207	62	220	66	233	70
8	194-246	58-74	194	58	200	60	210	63	220	66	233	70	246	74
9	207-260	62-78	207	62	213	64	223	67	233	70	246	74	260	78
10	220-280	66-84	220	66	230	69	240	72	253	76	266	80	280	84
11	233-300	70-90	233	70	243	73	253	76	266	80	286	85	300	90

W proponowanym systemie istnieje konieczność odrębnego ustalenia wynagrodzenia w przypadku:

a) nowo przyjętych pracowników,

b) okresu remontu,

c) oddelegowania do innej pracy.

3. System premiowania

Drugim podstawowym elementem systemu motywacyjnego jest ekwiwalent za efektywność pracy. Uzasadnione wydaje się wyróżnienie dwóch rodzajów premii w zależności od wykonywanych zadań.

Pierwszą z nich jest premia akordowa za czas pracy efektywnie przepracowany – roboczogodziny w kwartale pomniejszone o zwolnienia chorobowe i opieki. Premia ta przypada do podziału między pracowników danego działu a jej wysokość uzależniona jest od ilości przyznanych punktów, których pula wynosi 100, a przyznaje je przełożony w następujących sytuacjach:

1) wykonanie pracy w wyznaczonym terminie przy zachowaniu warunków jakościowych (0-60),

2) dbałość o stan techniczny maszyn i urządzeń, o czystość i porządek w dziale (0-10),

3) oszczędne zużycie materiałów i surowców do produkcji (0-10),

4) przestrzeganie zasad regulaminu pracy, przepisów BHP, p-poż. (0-20).

Drugim rodzajem premii jest premia za zadania dodatkowe – przyznawana tym, którzy wykazali się szczególną aktywnością i zaangażowaniem w pracy zawodowej i nie jest ona odgórnie określona dla poszczególnych stanowisk.

Po spełnieniu co najmniej jednego z niżej wymienionych warunków robotnik może otrzymać tę premię:

1) nowatorstwo techniczno-ekonomiczne,

2) obniżenie zużycia surowców i materiałów,

3) przyspieszenie wykonania prac remontowych i skrócenie postoju maszyn i urządzeń,

4) obniżenie wskaźnika braków oraz usprawnienia zmierzające do poprawy jakości produkcji,

5) wykonanie dodatkowych prac zleconych przez kierownika działu i zanotowanie w książce oddziału,

6) zastępowanie na stanowiskach pracowników,

7) pomoc przy pracach ciężkich,

8) wykazanie się bardzo wydajną pracą.

Kwota tej premii nie powinna być niższa niż 500 zł i powinna być odzwierciedleniem faktycznego wkładu pracy i zaangażowania zawodowego pracownika.

W myśl przepisów dotyczących podziału zysku w przedsiębiorstwie, określona jego część może być przeznaczona na nagrody i premie dla pracowników zgodnie z regułami uznanymi w przedsiębiorstwie za właściwe. Powinno się wobec tego ustalić, czy wypłatom z zysku nadać charakter motywacyjny, czy też będą one wypłacane automatycznie jako tzw. trzynastka. Jest to problem złożony albowiem wielkości osiągniętego przez przedsiębiorstwo zysku nie można często wiązać, przynajmniej bezpośrednio, z wydajnością pracy poszczególnych robotników. Krytykuje się często

wypłaty z zysku niezależne od wkładu pracy, ale ustalenie wpływu wydajności pracy na danym stanowisku pracy na wielkość zysku przedsiębiorstwa nie jest często możliwe.

Zysk przedsiębiorstwa jest, a w każdym razie powinien być, w istotnej mierze uzależniony od umiejętności prowadzenia przez jego kierownictwo gry ekonomicznej, a w praktyce od zakresu w jakim odnoszą się do przedsiębiorstwa mechanizmy uruchamiane reformą gospodarczą. Aby wynagrodzenia za pracę mogły uzyskać charakter motywacyjny należałoby określić kryteria przyznawania nagród (premii) z zysku. Podział zysku między poszczególne wydziały przedsiębiorstwa może odbywać się bądź proporcjonalnie do liczby zatrudnionych w nich pracowników, bądź z uwzględnieniem wpływu poszczególnych wydziałów na wynik finansowy. W pierwszym przypadku wszystkie wydziały otrzymują taką samą nagrodę w przeliczeniu na jednego pracownika, z możliwym ich różnicowaniem w ramach poszczególnych wydziałów. W drugim przypadku wysokość wypłat z zysku może być zróżnicowana z uwzględnieniem efektów działalności poszczególnych wydziałów. W obydwu tych przypadkach indywidualne nagrody lub premie są ustalane na szczeblu wydziałów, w granicach przyznanego im udziału w zysku do podziału między pracowników, zgodnie z ustalonymi regulaminowo kryteriami tego podziału. Alternatywną zasadą podziału nagród z zysku jest jego oparcie na określonych regulaminowo kryteriach oceny efektywności pracy na każdym stanowisku lub grupie stanowisk. Kryteria te określają najczęściej warunki, od których zależy wypłata nagród (premii) w pełnej, podwyższonej lub obniżonej wysokości.

W regulaminie premiowania należy w każdym razie określić przyczyny uzasadniające obniżenie lub pozbawienie prawa pracowników do nagrody oraz wskazać w przypadku pozbawienia pracowników prawa do nagrody, tryb odwołania się od podjętych w tym zakresie decyzji.

4. Wnioski końcowe

Nowa koncepcja systemu motywacyjnego opracowania w oparciu o model wartościowania pracy pozwala na:

1) ustalenie wynagrodzenia stałego w oparciu o jasno sprecyzowane kryteria:
- stopień uciążliwości i warunki pracy,
- stopień złożoności i kwalifikacji,
- stopień odpowiedzialności.

Umożliwia to łączenie efektów pracy na każdym stanowisku z płacą.

2) zmniejszenie liczby elementów płacowych w części stałej poprzez włączenie do stawki ekwiwalentu za warunki szkodliwe, zmianowość i inne,

3) zmianę struktury wynagrodzenia na korzyść wzrostu części stałej w płacy całkowitej,

4) wprowadzenie awansu poziomego.

Omówiony system wartościowania pracy wychodzi poza tradycyjne taryfikatory kwalifikacyjne. Nadaje on ciężkości pracy i uciążliwości warunków jej wykonywania określoną, należytą rangę. Tak skonstruowany system wartościowania pracy jest próbą udzielenia odpowiedzi na jakże trudne, ale wciąż aktualne w naszej gospodarce pytanie: za co, komu i ile płacić? Jak konstruować siatki i tabele płac aby nie ulegały one ciągłej dezaktualizacji.