Jerzy Unolt

EWOLUCJA ZAKŁADOWYCH SYSTEMÓW WYNAGRADZANIA W PRZEMYŚLE W ZWIĄZKU Z TRANSFORMACJĄ GOSPODARKI

1. Potrzeba i tryb przebudowy systemu wynagradzania

System wynagradzania (płac)[1], jako podstawowy instrument motywowania pracowników, jest jednym z elementów makrosystemu zarządzania gospodarką. Stąd też przebudowa tego makrosystemu z nakazowo-rozdzielczego na rynkowy wymaga, obok wielu zmian instytucjonalnych i strukturalnych, dostosowania systemu wynagradzania do nowych warunków. W skali ogólnospołecznej dostosowanie to polega przede wszystkim na znacznym ograniczeniu kompetencji centrum w dziedzinie gospodarki płacowej, przy rozszerzeniu uprawnień podstawowych podmiotów gospodarczych[2]. Z drugiej strony, przekształcenia systemu wynagradzania wiążą się z przyjęciem za główną podstawę jego regulacji układów zbiorowych, zawieranych na różnym szczeblu (przedsiębiorstwa, branży, regionu) drogą negocjacji między przedstawicielami pracodawców i pracowników. Rola centrum w tej sytuacji sprowadza się do określenia ogólnych ram kształtowania zakładowej polityki płac[3], natomiast podstawowe podmioty gospodarcze określają szczegółowe zasady tej polityki i dokonują doboru narzędzi jej realizacji. Konsekwencją tego jest różnorodność przyjętych rozwiązań oraz ich elastyczność w dostosowaniu do celów i warunków działania danego podmiotu gospodarczego. Pobudzając pracowników do realizacji celów przedsiębiorstwa, wynagrodzenia stają się ważnym czynnikiem jego strategii rozwojowej[4].

Podobnie jak w skali ogólnospołecznej, system wynagradzania w przedsiębiorstwie jest tylko jedną z części składowych ogólnego systemu zarządzania daną jednostką gospodarczą. W związku z tym nie może on być rozpatrywany w oderwaniu od innych

---

[1] Terminy: „wynagrodzenia" i „płace" będą stosowane zamiennie.

[2] Zgodnie z tematem opracowania, rozważania ograniczono do przedsiębiorstw produkcyjnych. Niemniej niektóre wątki tych rozważań odnoszą się również do organizacji pozaprodukcyjnych.

[3] Por. **M. Boni**, Rola państwa w polityce płac w okresie transformacji gospodarki, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 1993, nr 7.

[4] **S. Borkowska**, Jak wynagradzać? I OPM, Warszawa 1992, s. 28 i n.

elementów tego systemu ani też od warunków zewnętrznych determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dobór systemu płac do potrzeb przedsiębiorstwa wymaga zatem uwzględnienia takich szczegółowych okoliczności, jak:

- cele przedsiębiorstwa (maksymalizacja zysku, konkurencyjność, przetrwanie i rozwój),
- warunki otoczenia (system prawnopolityczny, determinanty kulturowe),
- wielkości i struktura asortymentowa produkcji,
- stosowana technika, technologia i organizacja procesu produkcyjnego,
- rozmiary i jakość zatrudnienia,
- potrzeby i oczekiwania pracowników,
- sytuacja finansowa przedsiębiorstwa.

Dopiero łączny wynik rozpoznania wymienionych okoliczności może stanowić podstawę wyznaczenia kierunków przebudowy systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie.

2. Kierunki przebudowy systemu wynagradzania

Głównym celem przebudowy systemu wynagradzania w okresie transformacji gospodarki jest wzmocnienie siły motywacyjnego oddziaływania wynagrodzeń na postępowanie pracowników. Nie wchodząc w tym miejscu w złożoną – z psychologicznego punktu widzenia – problematykę motywowania, wypada jedynie stwierdzić, że wzmocnienie systemu motywacji wymaga pełniejszego powiązania, za pomocą odpowiednio dobranych motywatorów, potrzeb i oczekiwań pracowników z interesem przedsiębiorstwa.

Jak wykazują liczni autorzy, szczególne znaczenie dla skuteczności motywacyjnego oddziaływania wynagrodzeń ma nie tyle ich poziom bezwzględny, ile struktura zewnętrzna i wewnętrzna[5].

Zewnętrzną strukturę wynagrodzeń tworzą relacje płac całkowitych, rozpatrywane z punktu widzenia różnych cech płacobiorców – zawodu, wykształcenia, stażu pracy, rodzaju pełnionych funkcji itp. Motywują one długookresowe postępowanie pracownika, wpływając między innymi na wybór zawodu, kierunku i poziomu wykształcenia, doskonalenie kwalifikacji, podejmowanie prac bardziej złożonych i odpowiedzialnych i dążenie tą drogą do awansu[6]. Jeśli relacje płacowe sprzyjają realizacji celu podmiotu motywującego lub samego pracownika, to mówimy o proporcjach płac, w przeciwnym zaś przypadku – o dysproporcjach.

Wewnętrzną strukturę wynagrodzeń określa udział poszczególnych ich elementów w płacy całkowitej. Rozpatrując tę strukturę w aspekcie motywacyjnym, wyróżnia się

---

[5] Por. np. **M. Kabaj**, System motywacji i płac w reformie gospodarczej, PWE, Warszawa 1984, s. 62 - 63.

[6] **H. Borkowska**, Systemy wynagrodzeń jako podstawa kształtowania proporcji płac, w: Polityka płac, pod red. M. Kabaja, PWE, Warszawa 1981, s. 205 i n.

składniki wynagrodzenia względnie stałe, składniki zmienne oraz tzw. płace uzupełniające. Do pierwszych należą płace zasadnicze i – w przypadku ich występowania – dodatki funkcyjne. Składniki te utrzymują się przez dłuższy czas na niezmienionym poziomie, a ich zmiana następuje w wyniku awansu pionowego lub poziomego.

Zmienne składniki płac obejmują premie i nagrody oraz różnego rodzaju dopłaty związane z czasem wykonywania pracy (np. dodatki za godziny nadliczbowe) lub szczególnymi warunkami pracy (np. dodatek za pracę w warunkach uciążliwych i szkodliwych dla zdrowia). Ta część wynagrodzenia zmienia się w krótkich odcinkach czasu, stosownie do rodzaju i stopnia wykonywania określonych zadań, wymiaru czasu pracy czy wykonywania pracy w nienormalnych warunkach.

Trzecia część składowa wynagrodzenia – płace uzupełniające – obejmuje dopłaty o charakterze socjalnym, jak: zasiłki chorobowe, deputaty zakładowe lub branżowe, świadczenia z tytułu należnego umundurowania itp. Wynagrodzenia te, nie związane na ogół z efektywnym czasem pracy, przysługują wszystkim lub większości pracowników w równej wysokości, niezależnie od nakładów i efektów pracy i z tego względu nie wywierają poważniejszego wpływu na zróżnicowanie ich płac i nie spełniają wyraźnej funkcji motywacyjnej.

Przebudowa systemu płac, ukierunkowana na zwiększenie siły oddziaływania ich struktur na postępowanie pracowników, powinna spełniać następujące kardynalne postulaty:

– zapewniać relatywnie wyższy poziom wynagrodzeń względnie stałych pracownikom wykonującym prace bardziej złożone i odpowiedzialne, stosownie do stopnia ich trudności,

– utrzymywać takie relacje między względnie stałą i zmienną częścią płac, aby wynagrodzenie pobudzało pracowników do długookresowych działań zgodnych z celami strategicznymi podmiotu motywującego, a jednocześnie stanowiło odpowiednią zachętę do wzmożenia wysiłku dla osiągnięcia ważnych celów doraźnych przedsiębiorstwa.

Realizacja tych postulatów wymaga przyjęcia następujących rozwiązań operacyjnych:

– wyraźnego określenia zarówno zakresu czynności (kompetencji i obowiązków) poszczególnych pracowników, jak również stawianych im z tego tytułu wymagań kwalifikacyjnych,

– jasnego i możliwie wymiernego określenia krótkookresowych potrzeb przedsiębiorstwa, których realizacja wymaga od pracowników dodatkowego wysiłku,

– uwolnienia wynagrodzeń od składników o charakterze socjalnym, nie związanych z efektami pracy oraz ponoszonym wysiłkiem.

Jak wiadomo, podstawowymi instrumentami systemu płac, stosowanymi w praktyce do realizacji motywacyjnej funkcji wynagrodzeń, są system taryfowy i formy płac[7]. Nie wchodząc szczegółowo w złożoną problematykę budowy tych instrumentów, należy zwrócić uwagę na dwie zasadnicze kwestie:

---

[7] Zob. np. **A. Melich**, Organizacja i technika płac w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1987; **T. Oleksyn**, Praca i płaca w zarządzaniu, MSM, Warszawa 1992.

– budowa systemu taryfowego, określającego strukturę płac zasadniczych – powinna być oparta na wynikach analitycznego wartościowania pracy,

– forma płac, która określa sposób obliczenia wynagrodzenia poszczególnych pracowników – powinna być dostosowana do rodzaju wykonywanych zadań oraz warunków ich realizacji, a przy tym na tyle prosta i przejrzysta, aby dla przeciętnego pracownika była zrozumiała i umożliwiała mu kontrolę wpływu swego postępowania na wysokość otrzymywanego wynagrodzenia.

Jednoczesne spełnienie tych postulatów nie jest łatwe, toteż przebudowa istniejących już i stosowanych w praktyce systemów płac, często nie spełniających należycie swojej funkcji motywacyjnej, wymaga wysiłku i czasu. Niemniej transformacja gospodarki domaga się przespieszenia tego procesu. Celem dalszej części opracowania jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy i jakie zmiany w zakładowym systemie wynagradzania wystąpiły w przedsiębiorstwach przemysłowych w początkowym okresie transformacji, tzn. w latach 1990 - 1992. Próba odpowiedzi na to pytanie będzie oparta na przykładzie czterech przedsiębiorstw przemysłowych położonych na terenie Poznania[8].

3. Wyniki badań empirycznych

Wspomniane badania mają charakter fragmentaryczny i przyczynkowy, ponieważ obejmują tylko przedsiębiorstwa, których status prawnoorganizacyjny określający stosunki własnościowe nie uległ w analizowanym okresie zasadniczej zmianie. W 1990 r. (i wcześniej) były to typowe przedsiębiorstwa państwowe średniej wielkości, a w 1992 r. trzy spośród nich przekształciły się w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. Przedsiębiorstwa te reprezentują następujące gałęzie przemysłu:

Symbol przedsiębiorstwa	Gałąź przemysłu
A	przemysł środków transportu
B	przemysł chemiczny
C	przemysł spożywczy
D	przemysł poligraficzny

Zaprezentowany poniżej wycinek szerzej zakrojonych badań obejmuje analizę porównawczą zakładowych porozumień płacowych obowiązujących w badanych przedsiębiorstwach przed 1990 r. i w 1992 r. Porozumienia te, zawarte między kierow-

[8] Badania przeprowadzili pod kierunkiem autora uczestnicy seminarium magisterskiego – specj. Ekonomika pracy i polityka społeczna: Maciej Golczak, Katarzyna Kulok, Marek Szczepański i Paweł Zborowski.

nictwem danego przedsiębiorstwa a związkiem zawodowym reprezentującym załogę[9], stanowią formalną podstawę zakładowego systemu wynagradzania w badanych przedsiębiorstwach.

Omawiane porozumienia regulują następujące podstawowe kwestie:

- stosowane w przedsiębiorstwie formy wynagrodzenia,
- wysokość stawek płac zasadniczych pracowników na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych,
- zasady wypłacania obligatoryjnych dodatków płacowych[10],
- zasady premiowania i nagradzania pracowników,
- zasady wypłacania pozostałych dodatków o charakterze fakultatywnym.

Formy wynagrodzenia pracowników w badanych przedsiębiorstwach nie uległy w porównywanych latach istotnej zmianie. We wszystkich przedsiębiorstwach porozumienia zakładowe przewidywały na stanowiskach robotniczych wynagrodzenia godzinowe w formie akordowej[11] lub czasowo-premiowej, a na stanowiskach nierobotniczych – wynagrodzenie miesięczne z premią. Forma akordowa miała zastosowanie wyłącznie w odniesieniu do robotników bezpośrednio produkcyjnych, przy czym przeważał tu akord indywidualny (przedsiębiorstwa A, B, C), choć w przemyśle chemicznym stosowany był również akord zespołowy (przedsiębiorstwo B), a w przemyśle środków transportu (przedsiębiorstwo A) płaca akordowa była wzmocniona premią wydajnościową[12]. Wszyscy robotnicy pośrednio produkcyjni, a w przedsiębiorstwie przemysłu poligraficznego (D) również robotnicy bezpośrednio produkcyjni, byli wynagradzani według formy czasowo-premiowej. Formę tę stosowano także w przypadku wszystkich pracowników na stanowiskach nierobotniczych[13].

Głównym obligatoryjnym składnikiem wynagrodzenia jest płaca zasadnicza, której stawka zależy od kategorii zaszeregowania osobistego pracownika (przy formie czasowej) lub zaszeregowania roboty (przy formie akordowej). Liczba kategorii była we wszystkich badanych przedsiębiorstwach równa i wynosiła 11 kategorii u pracowników na stanowiskach robotniczych[14] oraz 22 kategorie na stanowiskach nierobotniczych. W analizowanym okresie liczba kategorii zaszeregowania była w zasadzie stała, jedynie w przemyśle chemicznym (przedsiębiorstwo B) ograniczono ją w 1992 r. na stanowiskach nierobotniczych do 21 kategorii.

Tabele stawek płac zasadniczych, oddzielne dla pracowników na stanowiskach robotniczych i stanowiskach nierobotniczych, tworzyły samodzielnie przedsiębiorstwa,

---

[9] Zgodnie z postanowieniem ustawy z dnia 26 stycznia 1984 r. o zasadach tworzenia zakładowych systemów wynagradzania (Jednolity tekst Dz.U. z 1990 r. nr 69 poz. 407).

[10] Obligatoryjne składniki wynagrodzenia, w tym również dodatki, przysługują pracownikowi z mocy ustawy. Zostały one ujęte w art. 12, 15 i 18 wspomnianej ustawy z dnia 26 stycznia 1984 r.

[11] W przedsiębiorstwie D forma ta nie była w praktyce stosowana.

[12] Bardziej szczegółowe omówienie tej premii przedstawiono w dalszej części analizy.

[13] Oprócz naczelnego kierownictwa wynagradzanego według odrębnych zasad.

[14] W przedsiębiorstwie D – 12 kategorii.

nadając im w obu badanych latach niemal wyłącznie postać tabel widełkowych. Pewna zmiana układu tabel wystąpiła jedynie w przedsiębiorstwie przemysłu transportu (A), w którym w 1988 r. obie tabele miały budowę wieloszczeblową, a w 1992 r. tabela dla pracowników na stanowiskach nierobotniczych w kategoriach 1 - 5 była zbudowana jednoszczeblowo.

Budowę tabel stawek płac zasadniczych charakteryzuje najogólniej rozpiętość pionowa stawek, wyrażona stosunkiem stawki najwyższej do najniższej (pierwszej) kategorii zaszeregowania, zróżnicowanie stawek poszczególnych kategorii wyrażone wartością współczynnika zmienności, a ponadto rozpiętości poziome stawek poszczególnych kategorii i związane z tym ewentualne nakładanie się stawek kolejnych kategorii.

Zmiany wysokości rozpiętości pionowej i zróżnicowania stawek płac zasadniczych w badanych przedsiębiorstwach przedstawia tabela 1. Wskazuje ona, że w analizowanym okresie lat 1988 - 1992:

– zróżnicowanie badanych przedsiębiorstw pod względem wysokości stawek na stanowiskach nierobotniczych zwiększyło się o ponad 130%, podczas gdy na stanowiskach robotniczych zmalało o około 25%[15];

– rozpiętość pionowa stawek płac robotników zwiększyła się w sposób widoczny (o ok. 50%) tylko w jednym przedsiębiorstwie (A) i również w jednym (C) uległa obniżeniu (o ok. 25%);

– w przeciwieństwie do tego, rozpiętości pionowe stawek płac na stanowiskach nierobotniczych zwiększyły się znacznie we wszystkich badanych przedsiębiorstwach (od 44% w przedsiębiorstwie B do ok. 130% w przedsiębiorstwach C i D);

– podobnie jak rozpiętości pionowe, zmieniło się wewnętrzne zróżnicowanie stawek płacowych poszczególnych kategorii zaszeregowania; u robotników zmiany te były prawie niewidoczne, natomiast na stanowiskach nierobotniczych wystąpiło znaczne zwiększenie tego zróżnicowania.

Na podstawie przytoczonych danych można wysunąć pierwszy ogólny wniosek, charakteryzujący przekształcenia systemu płac w początkowym okresie transformacji, a mianowicie że przekształcenia te stwarzają dużo większe możliwości zwiększenia i zróżnicowania wynagrodzeń zasadniczych pracownikom na stanowiskach nierobotniczych aniżeli na robotniczych. W konsekwencji, najwyższe wynagrodzenia zasadnicze na stanowiskach nierobotniczych, zarezerwowane dla „top managementu", mogą przekraczać w skrajnych przypadkach kilkunastokrotny poziom najniższych płac zasadniczych.

Przekształcenia poziomych rozpiętości stawek płacowych, określonych stosunkiem stawki najwyższej do najniższej w poszczególnych kategoriach zaszeregowania, obrazuje syntetycznie tabela 2 (s.38). Zamieszczone w niej dane pozwalają stwierdzić, że

– kierunek zmian poziomych rozpiętości stawek płacowych w poszczególnych przedsiębiorstwach jest w porównywanych latach różny; w dwóch przedsiębiorstwach (A i B) rozpiętości te uległy poszerzeniu, a w jednym (C) zmalały:

---

[15] Oszacowano na podstawie stosunku wysokości stawek najwyższych ostatniej i pierwszej kategorii zaszeregowania.

Tabela 1

Charakterystyka przekształceń tabel płac zasadniczych badanych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo	Stawki płacy zasadniczej pracowników na stanowiskach								Rozpiętość pionowa stawek płac zasadniczych [a] na stanowiskach				Współczynnik zmienności stawek płac zasadniczych [b] na stanowiskach			
	robotniczych (zł/godz)				nierobotniczych(zł/godz)				robotniczych		nierobotniczych		robotniczych		nierobotniczych	
	min.	maks.	min.	maks.	min.	maks.	min.	maks.								
	1988		1992		1988		1992		1988	1992	1988	1992	1988	1992	1988	1992
A	88	172	4000	14 000	15,5	42,5	750	3 500	1,95	3,50	2,74	4,67	0,20	0,18	0,32	0,39
B	51	221	2472	10 700	9,0	52,0	420	3 500	4,33	4,33	5,78	8,33	0,24	0,25	0,30	0,41
C	50	250	4000	15 000	9,0	49,0	800	10 000	5,00	3,75	5,44	12,50	0,32	0,32	0,31	0,59
D	58	325	2530	15 400	9,0	52,0	450	6 039	5,60	5,98	5,78	13,42	0,38	0,40	0,40	0,59

[a] Stosunek najwyższej stawki ostatniej kategorii zaszeregowania (maks.) do najniższej stawki kategorii pierwszej (min); [b] Stosunek odchylenia standardowego stawek płacowych do wartości stawki przeciętnej

Źródło: Zakładowe porozumienia płacowe. Obliczenia własne.

Tabela 2

Charakterystyka przekształceń poziomych rozpiętości stawek płacowych w tabelach płac zasadniczych badanych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo	Rok	Stawki płac godzinowych pracowników na stanowiskach robotniczych			Stawki płac miesięcznych pracowników na stanowiskach nierobotniczych		
		granice rozpiętości poziomej [a]	charakter zmian rozpiętości poziomej [b]	liczba kategorii o nakładających się stawkach płac	granice rozpiętości poziomej [a]	charakter zmian rozpiętości poziomej b	liczba kategorii o nakładających się stawkach płac
A	1988	•	•	•	•	•	•
	1992	1,70 - 1,89	±	11	1,20 - 1,85	±	4 - 10
B	1988	1,98 - 1,99	0	9 - 10	1,90 - 2,29	±	15 - 16
	1992	1,90 - 2,71	+	11	1,98 - 3,02	+	15 - 16
C	1988	1,70 - 2,50	+	8 - 9	1,81 - 1,56	±	9 - 12
	1992	1,25 - 1,06	–	0	1,05 - 1,42	±	0
D	1988	1,47 - 2,19	±	8 - 9	1,75 - 2,48	+	12 - 13
	1992	1,75 - 2,48	+	4 - 7	1,47 - 2,76	+	4 - 12

[a] Stosunek stawki najwyższej do najniższej w poszczególnych kategoriach zaszeregowania; [b] Zmiany rozpiętości poziomej w miarę przechodzenia do wyższej kategorii zaszeregowania: 0 rozpiętość stała, + rozpiętość wzrastająca, – rozpiętość malejąca,
± zmiany nieregularne.

Źródło: Zakładowe porozumienia płacowe. Obliczenia własne.

– w układzie stanowisk robotniczych i nierobotniczych kierunek omawianych zmian pokrywa się ze sobą; oznacza to, że jeśli w danym przedsiębiorstwie poziome rozpiętości stawek płac na stanowiskach robotniczych wzrastają, to zwiększają się one również na stanowiskach nierobotniczych i odwrotnie;

– w układzie kolejnych kategorii zaszeregowania omawiane zmiany rozpiętości stawek płacowych przebiegały w porównywanych latach różnokierunkowo; częściowy wyjątek stanowi tu przedsiębiorstwo przemysłu poligraficznego (D), w którym rozpiętości stawek kolejnych kategorii zaszeregowania w obu latach wzrastały;

– we wszystkich badanych przedsiębiorstwach zarówno w tabelach płac pracowników na stanowiskach robotniczych, jak i nierobotniczych, utrzymywało się zjawisko rozległego nakładania się na siebie takich samych stawek płacowych w różnych kategoriach zaszeregowania; w skrajnych przypadkach zjawisko to obejmowało, również w 1992 r., całą tabelę płac robotników (w przedsiębiorstwach A i B) oraz blisko 3/4 tabeli płac pracowników na stanowiskach nierobotniczych (w przedsiębiorstwie B); poprawy struktury tabel płacowych dokonano jedynie w dwóch badanych przedsiębiorstwach (C i D), przy czym w jednym z nich (C) w ogóle zrezygnowano w 1992 r. z zazębiania się ze sobą stawek płacowych w sąsiednich kategoriach zaszeregowania.

Podsumowując wyniki analizy tabel płac zasadniczych, należy stwierdzić, że początkowy okres transformacji gospodarczej pociągnął za sobą stosunkowo niewielkie przekształcenia układu tych tabel. Najważniejsza zmiana w badanych przedsiębiorstwach polega na zwiększeniu pionowej rozpiętości tabel stawek płacowych pracowników na stanowiskach nierobotniczych, co wynika z przyznania pracownikom najwyżej zaszeregowanym i pełniącym naczelne funkcje kierownicze uprawnień do wynagrodzenia wysoko przekraczającego poziom przeciętny.

Największe zastrzeżenia budzi, utrzymujące się w większości badanych przedsiębiorstw, zjawisko zbyt szerokiego nakładania się tych samych stawek płac zasadniczych w różnych kategoriach zaszeregowania. Sytuacja, w której pracownicy o niskim i wysokim zaszeregowaniu mogą otrzymać taką samą stawkę wynagrodzenia zasadniczego, świadczy o oderwaniu tabeli płac od taryfikatora kwalifikacyjnego, a tym samym o destrukcji całego systemu taryfowego.

Przechodząc do analizy pozostałych – poza wynagrodzeniem zasadniczym – obligatoryjnych składników płacowych regulowanych przez porozumienia zakładowe, wypada przypomnieć, że zgodnie z powołaną już ustawą z 1984 r. obejmują one przede wszystkim dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych, w porze nocnej oraz w warunkach szkodliwych dla zdrowia, szczególnie uciążliwych i niebezpiecznych[16]. Stosownie do wymogów ustawy, wszystkie te dodatki występowały w badanych przedsiębiorstwach zarówno w 1988 r., jak i w 1992 r., przy czym jednak sposób ich obliczania, pozostawiony do decyzji zakładu pracy, nie był ujednolicony i niemal we wszystkich przypadkach uległ w badanym okresie zmianie; ilustruje to tabela 3 (s. 40).

[16] Por. przypis 10. Nie uwzględniono tu jednorazowej odprawy przy przejściu pracownika na emeryturę lub rentę inwalidzką, uregulowanej ustawowo.

Tabela 3

Charakterystyka przekształceń obligatoryjnych dodatków do wynagrodzenia w badanych przedsiębiorstwach

Rodzaj dodatku	Przedsiębiorstwo i rok							
	A		B		C		D	
	1988	1992	1988	1992	1988	1992	1988	1992
	Dodatek za godziny nadliczbowe							
Podstawa obliczenia	stawka najniższego zaszeregowa-nia w przedsiębiorstwie	stawka zaszeregowania osobistego	stawka zaszeregowania osobistego		stawka najniższego wynagrodzenia w gospodarce	stawka zaszeregowania osobistego	stawka zaszeregowania osobistego	bez zmian
Procent podstawy								
– za 2 pierwsze godziny	130	100	50		100	50	60	50
– za następne godziny i pracę w nocy	130	100	100	bez zmian	150	100	60	100
– za pracę w dniach wolnych od pracy	130	100	100		150	100	100	100

Dodatek za pracę w nocy								
Podstawa obliczenia	stawka najniższego wynagrodzenia w gospodarce	kwota ustalona przez dyrektora przedsiębiorstwa	stawka zaszeregowania osobistego	bez zmian	stawka najniższego wynagrodzenia w gospodarce	stawka zaszeregowania osobistego	określona kwota zł/godz.	stawka zaszeregowania osobistego
Procent podstawy	30	150	15 przy systemie jednozmianowym 30 przy systemie wielozmianowym		40	30	–	30
Dodatek za pracę w warunkach szkodliwych dla zdrowia, szczególnie uciążliwych i niebezpiecznych [a]								
Podstawa obliczenia	stawka najniższego wynagrodzenia w gospodarce	kwota ustalona przez dyrektora przedsiębiorstwa	stawka zaszeregowania osobistego	bez zmian	stawka najniższego wynagrodzenia w gospodarce	stawka zaszeregowania osobistego	–	–
Procent podstawy [b]	5 - 20	10 - 40	5 - 25		5 - 17,5	5 - 17,5	–	–

[a] W przedsiębiorstwie przemysłu poligraficznego (D) formą ekwiwalentu za szkodliwe i uciążliwe warunki pracy jest obniżony wymiar czasu pracy do 36 godzin i 15 minut w tygodniu; [b] Zależnie od stopnia szkodliwości lub uciążliwości pracy.

Źródło: Zakładowe porozumienia płacowe.

Tabela 4

Dodatki fakultatywne do wynagrodzeń w badanych przedsiębiorstwach

Rodzaj dodatku	Przedsiębiorstwo			
	A	B	C	D
Dodatki za kierownictwo	Dodatek brygadzistowski dla pracowników na stanowiskachrobotniczych. Dodatek funkcyjny dla pracowników na stanowiskach nierobotniczych.	Jak w przedsiębiorstwie A	Jak w przedsiębiorstwie A	Jak w przedsiębiorstwie A
Premie i nagrody	Premia dla robotników akordowych za wykonanie norm pracy. Premia regulaminowa i nagroda uznaniowa z funduszu mistrza, kierownika działu i dyrektora zakładu za efektywność pracy. Nagroda z zysku do podziału.	Premia regulaminowa z funduszu mistrza, kierownika komórki organizacyjnej i dyrektora przedsiębiorstwa za poprawę wyników pracy. Nagroda z zysku do podziału.	Premia regulaminowo-uznaniowa kierownika komórki organizacyjnej za wykonanie produkcji i sprzedaży oraz poprawę efektywności pracy. Nagroda uznaniowa dyrektora i kierownika zakładu za szczególne osiągnięcia w pracy. Nagroda z zysku do podziału.	Stała premia regulaminowa dla pracowników na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych. Uznaniowa premia efektywnościowa dla robotników. Nagroda okolicznościowa mistrza, kierownika komórki organizacyjnej i dyrektora za szczególne wyniki w pracy. Premia oszczędnościowa za obniżenie zużycia surowców i materiałów. Premia za oszczędność funduszu wynagrodzeń. Nagroda z zysku do podziału.

Dodatki za staż pracy	Dodatek kroczący za ogólny staż pracy w przedsiębiorstwach państwowych i upaństwowionych. Dodatek kroczący za staż pracy w przedsiębiorstwie.	Dodatek kroczący za staż pracy przed zatrudnieniem w przedsiębiorstwie w okresie 3 lat i za zatrudnienie w przedsiębiorstwie.	Dodatek kroczący za ogólny staż pracy zawodowej.	Dodatek kroczący za ogólny staż pracy zawodowej.
Nagrody jubileuszowe	Nagroda za przepracowane ogółem 15 lat i więcej.	Nagroda za przepracowane w przedsiębiorstwie 25 lat i więcej.	Nagroda za przepracowanie ogółem – w 1988 r. 25 lat i więcej, – w 1992 r. 15 lat i więcej.	Nagroda za przepracowanie – w przemyśle poligraficznym 15 lat i więcej, – ogółem 25 lat i więcej.
Inne dodatki	Dodatki za pracę wielozmianową. Dodatek za pracę w ruchu ciągłym. Dodatek za nadzór nad jakością produkcji. Dodatek za posiadanie drugiego zawodu. Dodatek za tytuł mistrza dypolomowanego. Dodatek za specjalizację zawodową inżynierów.		Dodatek za pracę na drugiej zmianie.	Dodatek za pracę na drugiej zmianie. Dodatek za pracę w niedzielę. Dodatek za pracę przy niepełnej obsadzie stanowiska pracy. Dodatek za obsługę dodatkowej maszyny lub urządzenia. Dodatek za wykonywanie czynności dodatkowych (spedycyjnych, instruktorskich, płatniczych i in.).

Źródło: Zakładowe porozumienia płacowe.

Wspomniane zmiany dotyczyły zarówno podstawy poszczególnych rodzajów dodatków, jak i procentu dodatku. W 1988 r. podstawę obliczenia omawianych dodatków stanowiło najniższe wynagrodzenie w gospodarce lub przedsiębiorstwie (w przedsiębiorstwach A i C), stawka zaszeregowania osobistego (B, D) albo kwota ustalona arbitralnie na dany rok przez dyrektora przedsiębiorstwa (D), przy czym w odniesieniu do różnych dodatków stosowano niekiedy w tym samym przedsiębiorstwie różne podstawy ich obliczenia. W 1992 r. sytuacja w tym zakresie została w znacznym stopniu uporządkowana, ponieważ jako podstawę obliczania różnych rodzajów dodatków we wszystkich badanych przedsiębiorstwach (z wyjątkiem dodatków za pracę w nocy i w warunkach szkodliwych dla zdrowia w przedsiębiorstwie A) przyjęto stawkę zaszeregowania osobistego pracownika.

Wraz ze zmianą podstawy obliczenia dodatku wzrastał lub zmniejszał się również procent poszczególnych dodatków, przy czym zwiększeniu się jednego mógł towarzyszyć spadek pozostałych. Powodowało to sytuację, w której, mimo ujednolicenia podstawy obliczenia różnych rodzajów dodatków, stopień faktycznego ich zróżnicowania w porównywanych przedsiębiorstwach nie uległ wyraźnemu zmniejszeniu[17].

Poza wymaganą prawem koniecznością uwzględnienia w zakładowych porozumieniach płacowych omówionych wyżej dodatków obligatoryjnych, ustawa z 1984 r. dopuszcza stosowanie dodatków fakultatywnych, których zakres i zasady przyznawania pozostawione są do decyzji podejmowanej na szczeblu zakładu pracy. Szeroka gama tych dodatków oraz złożone niekiedy warunki ich przyznawania, a jednocześnie ramy niniejszego opracowania nie pozwalają na przeprowadzenie szczegółowej ich charakterystyki. Ograniczając się zatem tylko do inwentaryzacji tych dodatków (tabela 4), należy stwierdzić, iż odznaczają się one dużą inercyjnością, gdyż ich rodzaje, liczba i zakres stosowania w okresie lat 1990 - 1992 nie uległy w badanych przedsiębiorstwach zasadniczym zmianom. Podstawowa różnica dzieląca regulacje zawarte w zakładowych porozumieniach płacowych, które obowiązywały w latach 1988 i 1992, polega na tym, że w 1988 r. podstawę obliczania dodatków fakultatywnych stanowiła w większości przypadków (z wyjątkiem premii regulaminowych) kwota najniższego wynagrodzenia obowiązującego w gospodarce, natomiast w 1992 r. podstawą tą było wynagrodzenie zasadnicze pracownika, wynikające z kategorii zaszeregowania osobistego i czasu przepracowanego bądź też kwota arbitralnie ustalona przez kierownictwo przedsiębiorstwa na dany rok.

Wśród dodatków fakultatywnych przewidzianych w zakładowych porozumieniach płacowych na oddzielną uwagę, z racji swych funkcji motywacyjnych, zasługują premie i nagrody. W analizowanych przedsiębiorstwach były to z reguły indywidualne premie regulaminowe lub regulaminowo-uznaniowe, uwarunkowane osiągnięciem przez przedsiębiorstwo jako całość dobrych wyników ekonomicznych lub ich poprawy (produkcji, sprzedaży, zysku itp.). Przyznanie premii indywidualnemu pracownikowi opierało się na ogół na zasadzie redukcji, co oznacza, że z założenia premia przysługiwała w pełnej wysokości, a dopiero w przypadku wyraźnego naruszenia przez pracownika

[17] Pewien wyjątek stanowi tu dodatek za pracę w godzianach nadliczbowych.

przewidzianych w regulaminie norm postępowania ulegała obniżeniu. W przeciwieństwie do tego, nagrody miały charakter wyróżnienia jako wyraz uznania za osiągnięcie szczególnych wyników lub wykonanie szczególnie ważnego zadania. Źródłem finansowania premii i nagród, zgodnie z ustaleniami zakładowych porozumień płacowych, były środki na wynagrodzenia, z których wydzielano na ten cel w analizowanym okresie 10 - 25% sumy wynagrodzeń zasadniczych. Tryb przyznawania premii i nagród był na ogół zdecentralizowany, podejmowanie bowiem decyzji w tych sprawach należało do uprawnień mistrzów i kierowników komórek organizacyjnych, a w odniesieniu do pracowników na samodzielnych stanowiskach kierowniczych – do dyrektora przedsiębiorstwa.

Oprócz premii i nagród, rolę odrębnych motywatorów miały spełniać – zgodnie z rozwiązaniami przyjętymi w zakładowych porozumieniach płacowych – różnorakie szczegółowe dopłaty fakultatywne, jak np. dodatek za pracę na drugiej zmianie, posiadanie drugiego zawodu, obsługę dodatkowego urządzenia czy wykonywanie czynności dodatkowych, nie należących do zakresu obowiązków danego pracownika (zob. tabela 4). Dodatki te występowały szczególnie w dwóch badanych przedsiębiorstwach (A i D), podnosząc stopień skomplikowania systemu wynagrodzeń i świadcząc o jego inercyjności, wbrew wymaganiom stawianym temu systemowi w nowoczesnej gospodarce rynkowej.

4. Wnioski końcowe

Przeprowadzone badania formalnych podstaw systemu wynagradzania w wybranych przedsiębiorstwach przemysłowych, pomimo swego ograniczonego zasięgu, pozwalają na dokonanie oceny kierunków i stopnia przebudowy tego systemu w początkowym okresie transformacji gospodarki. Należy jednak w tym miejscu przypomnieć, że wyciągnięte wnioski poznawcze można odnieść tylko do przedsiębiorstw państwowych, których status własnościowy w tym okresie nie uległ zmianie.

Wyniki badań nad przekształceniami systemu taryfowego, który reguluje strukturę najważniejszego składnika wynagrodzeń, jakim są płace zasadnicze, wskazują, że przebudowa tego systemu polegała przede wszystkim na zwiększeniu rozpiętości pionowej stawek płac zasadniczych w grupie pracowników na stanowiskach nierobotniczych. Miało to swoje źródło w znacznym podniesieniu tych stawek w najwyższych kategoriach zaszeregowania, obejmujących pracowników „top managementu". W tej sytuacji stosunkowo nieznaczne zwiększenie, a w niektórych przypadkach wręcz zmniejszenie rozpiętości stawek płac zasadniczych na stanowiskach robotniczych, spowodowało założone w systemie wynagradzania pogłębienie się różnic płacowych dzielących te dwie grupy pracownicze, z wyraźną niekorzyścią dla robotników. Mogłoby to być uzasadnione jedynie istotną poprawą struktury kwalifikacyjnej pracowników na stanowiskach nierobotniczych, ale, jak wiadomo, pratyka przedsiębiorstw państwowych nie dostarcza podstaw do takiego spostrzeżenia. Zachodzi obawa, że w istniejącej sytuacji pogłębienie się wspomnianych różnic, przy ogólnie niewysokim poziomie płacy

realnej, może zagrażać realizacji społecznej funkcji płac. Jednocześnie brak widocznej poprawy w wewnętrznym zróżnicowaniu stawek płac na stanowiskach robotniczych dowodzi, że przemiany systemu wynagrodzeń nie prowadzą do wzmocnienia motywacyjnej funkcji płac w tej grupie pracowników.

Powyższe uwagi zyskują na ostrości w świetle wyników analizy poziomych rozpiętości stawek płac zasadniczych w poszczególnych kategoriach zaszeregowania. Rozpiętości te w obu grupach pracowniczych są bardzo wysokie, a w części badanych przedsiębiorstw wykazują, w porównaniu ze stanem sprzed czterech lat, dalszy wzrost. Przy występujących ograniczeniach ogólnej sumy środków, jakie mogą być przeznaczone na wynagrodzenia, rozpiętości te muszą prowadzić do zbyt znacznego nakładania się stawek płacowych w różnych, nieraz oddalonych od siebie kategoriach zaszeregowania. Potwierdzają to przeprowadzone badania, z których wynika, że omawiane zjawisko obejmuje przeważającą część poszczególnych tabel płacowych, świadcząc o oderwaniu się ich budowy od wyników wartościowania pracy. Sytuacja taka, przy pozornych korzyściach związanych ze zwiększeniem elastyczności polityki awansowej, stwarza możliwości dla daleko posuniętego woluntaryzmu w realizacji tej polityki, w konsekwencji – co najważniejsze – pozbawia płace ich motywacyjnego wpływu na podnoszenie przez pracowników swoich kwalifikacji i dążenie tą drogą do awansu zawodowego.

Dalsza część badań, dotycząca przeobrażeń struktury dodatkowych składników płacowych zarówno obligatoryjnych, jak i fakultatywnych prowadzi do wniosku, że struktura ta odznacza się dużą inercyjnością. Dodatki płacowe pozostają nadal rozdrobnione, a część z nich nie odgrywa wyraźnej roli motywacyjnej. Można zatem stwierdzić, że wprowadzone w tym zakresie korekty miały zasięg ograniczony i nie spowodowały ani zmniejszenia liczby, ani zmiany treści poszczególnych dodatków do płacy zasadniczej. Dodatki z założenia motywacyjne, a więc premie i nagrody, mają w dalszym ciągu charakter redukcyjny, co ogranicza ich wpływ na aktywność pracowników w realizacji celów przedsiębiorstwa.

Podejmując, na podstawie wyników przeprowadzonych badań, próbę wskazania kierunków pożądanych przekształceń systemu wynagradzenia w państwowych przedsiębiorstwach przemysłowych, należy wymienić jako najpilniejsze:

– potrzebę przeprowadzenia, na podstawie wyników kompleksowego wartościowania pracy, reformy systemu taryfowego, zmierzającej do wyeliminowania zjawiska zbyt szerokiego nakładania się stawek płacowych w różnych kategoriach zaszeregowania, a tym samym ściślejszego powiązania wynagrodzenia zasadniczego z trudnością wykonywanej pracy;

– potrzebę uproszczenia wewnętrznej struktury wynagrodzeń, przez redukcję fakultatywnych składników płacowych pozbawionych wpływu na kształtowanie zachowań pracowników zgodnie z celami przedsiębiorstwa;

– potrzebę wzmocnienia motywacyjnego wpływu premii i nagród na postępowanie pracowników, przez ściślejsze ich powiązanie z realizacją konkretnych zadań w sferze produkcji i zarządzania.

Skuteczna modyfikacja systemu wynagradzania, dostosowana do potrzeb transformacji gospodarki, wymaga w każdym przypadku współdziałania kierownictwa z reprezentacją załogi, a zatem zachowania precedury układowej przy wprowadzaniu odpowiednich zmian w zakładowym porozumieniu płacowym.

EVOLUTION OF WAGE SYSTEMS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER ECONOMIC TRANSFORMATION

Summary

Apart from many institutional and structural changes, transformation of the command economy into the market economy requires adjusting the system of wages to the new conditions. The aim of the article is to present changes which occurred in the years 1990 - 1992 in wage agreements of the four main state-owned enterprises in Poznan.

The analysis of those agreements proves that formal bases of the wage system are of interceding character. The restructuring of wage system consisted mainly in increasing the vertical range of basic wages for employees other than those working on the shop floor and in increasing the horizontal range of wages for all employees. This involves excessive overlapping of wage rates in different categories and reduces motivation impact of wages on an employee's own improvement of his/her qualifications. No significant change was observed in the structure of the remaining wage components and the principles of awarding bonuses.

The analysis made it possible to indicate the desired ways and directions in the transformation of the wage system so that it could be adjusted to the new economic conditions.