

Maria Korycka, Ewa Małecka***

SYSTEM WYNAGRODZEŃ KADRY INŻYNIERYJNO—TECHNICZNEJ
A STYMULOWANIE POSTĘPU TECHNICZNEGO
W PRZEDSIĘBIORSTWIE¹

Na obecnym etapie gospodarowania nietrudno zauważyć istotny wzrost znaczenia innowacji. Doceniając wagę tego problemu wprowadzono nowe rozwiązania w systemie zarządzania, które miały stworzyć odpowiedni klimat dla szerszego zainteresowania się tą problematyką w organizacjach gospodarczych. Klimat ten w wysokim stopniu ukształtowany został pod wpływem zmian w systemie motywacyjnym. Skłoniło nas to do podjęcia badań nad skutecznością tego systemu w stosunku do pracowników inżyniersko-technicznych jako grupy najściślej związanej ze sprawami postępu technicznego.

Biorąc pod uwagę funkcje pełnione przez kadrę inżyniersko-techniczną w przedsiębiorstwie można wyodrębnić:

— pracowników inżyniersko-technicznych zatrudnionych w Zpleczu B+R,

— pracowników inżyniersko-technicznych zatrudnionych w Ruchu.

Podstawą niniejszego podziału jest rola, jaką pełnią te grupy pracowników w procesach tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań technicznych. W związku z tym powstaje pytanie, czy specyfika pełnionych przez nich funkcji znajduje dostateczne odzwierciedlenie w systemie motywacyjnym.

Przedmiotem naszego zainteresowania uczyniliśmy następujące elementy systemu motywacyjnego:

* Mgr, st. asystent w Zakładzie Ekonomii Politycznej Socjalizmu II Instytutu Ekonomii Politycznej UŁ.

** Mgr, st. asystent w Zakładzie Ekonomii Politycznej Socjalizmu II Instytutu Ekonomii Politycznej UŁ.

¹ Temat ten opracowano na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w pięciu przedsiębiorstwach należących do różnych branż: „Fonika”, „Elta”, „Polfa”, „Sandra”, „Pollena”.

- płace zasadnicze i system awansowania,
- premie,
- nagrody.

Płaca zasadnicza jest podstawowym składnikiem zarobków pracowników, stąd od niej rozpoczniemy nasze rozważania. Wysokość jej kształtowana jest pod wpływem czterech zasadniczych czynników:

- a) zajmowanego stanowiska,
- b) posiadanego wykształcenia,
- c) stażu pracy,
- d) gałęzi produkcji oraz kategorii przedsiębiorstwa.

Zakres wpływu każdego z wymienionych czynników na poziom płac zasadniczych jest odmienny. Powinno to znaleźć odbicie w ich hierarchizacji. Postulat ten nie został dotąd zrealizowany w zadowalającym stopniu. Uwaga powyższa dotyczy przede wszystkim relacji między dwoma czynnikami: wykształceniem i stażem pracy. Brak racjonalnego zróżnicowania ich wpływu na kształtowanie się płac zasadniczych prowadzi często do zamiany między nimi, nie zawsze dostatecznie uzasadnionej. Są bowiem takie stanowiska pracy i charakter działalności z nimi związany, gdzie rygory te powinny być konsekwentnie przestrzegane. Staż pracy nie zawsze bowiem może kompensować braki w wykształceniu.

Stymulująca rola płacy zasadniczej wynika z określonej relacji w jakiej występuje ona w stosunku do całego zarobku pracownika. Prawidłowe ustalenie wewnętrznej struktury zarobków wymaga jednak stosowania odpowiednich mierników oceny efektywności pracy. Brak poprawnie skonstruowanych mierników oceny działalności tej grupy pracowników jest głównym mankamentem stosowanych dotychczas rozwiązań. Mierniki te powinny uwzględniać specyficzny charakter działalności związanej z pracą w zakładowym zapleczu badawczo-rozwojowym. Oznacza to, że obok mierników oceniających pracę od strony ilościowej (ilość opracowań, czas pracy) powinny być także stosowane mierniki oceny jakościowej — uwzględniające stopień oryginalności opracowań, efekty ekonomiczne itd. Tylko bowiem w przypadku umiejętnego stworzenia systemu mierników ujmującego tak aspekt ilościowy jak i jakościowy można liczyć na wzrost stymulującej roli systemu płacowego pracowników zatrudnionych w Zapleczu B+R. Także w odniesieniu do pracowników zatrudnionych w Ruchu istnieje potrzeba stosowania mierników jakościowej oceny ich wkładu pracy. Sądzymy jednak, że odmiennie niż w przypadku zaplecza należy potraktować ich wagę.

Stosowana w przedsiębiorstwach forma płacy wobec inżynierów jest formą czasowo-premialną, ze stałymi stawkami płac zasadniczych

uzupełnianych premią, nagrodami lub innymi dopłatami. Rolę bodźca pełni więc wysokość płac zasadniczych oraz relacje między płacami, w odniesieniu do różnych stanowisk pracy. Wysokość stawek płac zasadniczych oraz związany z nimi system awansowania może stać się bodźcem do wdrażania postępu technicznego tylko w określonych warunkach. By system działał sprawnie oraz efektywnie pełnił rolę stymulatora postępu technicznego potrzebne jest, obok dokładnego określenia stanowisk pracy, jednoznaczne sformułowanie warunków jakie musi spełnić pracownik przy przechodzeniu z jednego stanowiska na inne. Pierwszy z tych wymogów jest niewątpliwie spełniony, natomiast precyzja i jednoznaczność z jaką mówimy o kryteriach niezbędnych dla uzyskania awansu pozostawia jeszcze wiele do życzenia. Mankament ten powoduje, że siła działania tego bodźca nie jest w pełni wykorzystana. W nowym systemie zarządzania podjęto próbę przeciwdziałania powierzeniu kierowniczych stanowisk wybitnym specjalistom tworzącym postęp techniczny przez rozszerzenie zakresu wykorzystywania instytucji stanowisk specjalistów, których płace zostały zrównane z płacami kierowników.

Analizę wynagrodzeń zasadniczych jako jednego z elementów systemu motywacyjnego należy uzupełnić o zasady przeszeregowania pracowników do wyższych grup uposażeniowych w ramach tzw. „widełek” płac zasadniczych. Przepisy dotyczące systemu wynagradzania nie określają tych zasad w stopniu wystarczającym, powodując tym samym znaczną dowolność postępowania w tym zakresie. Istnieje więc, podobnie jak w przypadku systemu awansowania, potrzeba wypełnienia tej luki i określenia bardziej jednoznacznych kryteriów. Reasumując możemy stwierdzić, że o znaczeniu płacy zasadniczej, jako czynnika wywołującego twórcze inicjatywy w zakresie działalności innowacyjnej, decydują: kategoria przedsiębiorstwa, mierniki oceny pracy personelu inżyniersko-technicznego, jasność w zakresie formułowania kryteriów awansowania i przeszeregowywania pracowników, związek między wykształceniem i stażem pracy a wysokością stawek płac w podziale na Ruch i Zaplecze. Zaliczenie danego przedsiębiorstwa do „uprzywilejowanej” branży czy kategorii sprawia, iż jego kierownictwo w większym stopniu może decydować o doborze kadry.

Z punktu widzenia realizacji zadań z zakresu postępu technicznego dobór ten ma zasadnicze znaczenie. Uwzględnienie wśród pozostałych czynników (mierników oceny pracy, kryteriów przeszeregowywania i awansowania pracowników) zaangażowania w procesy innowacyjne wzmocniłoby siłę oddziaływania płacy zasadniczej jako bodźca. Obecne zasady wynagradzania przypisują większą rolę płacom zasadniczym na niekorzyść ruchomych elementów zarobku. Nieuwzględnianie w nich

stopnia zaangażowania pracowników w realizację postępu technicznego musi ważyć na osłabieniu bodźcowej roli systemu motywacyjnego w tym zakresie.

W strukturze zarobków pracowniczych obok płac zasadniczych dość istotny udział mają premie. Podstawą wyznaczania wysokości premii dla poszczególnych pracowników spośród personelu wykonawczego jest poziom płacy zasadniczej, a warunkiem jej uruchomienia wykonanie zadań własnych. W związku ze sposobem określania wysokości premii rodzi się pytanie, czy wysokość premii indywidualnych powinna być proporcjonalna do dodatkowego wysiłku pracownika. Zasadę powyższą należy uznać za słuszną jedynie przy założeniu, że taryfikacja pracy jest prawidłowo wykonana. W nowym systemie bodźców, obowiązującym w jednostkach inicjujących, powiązanie premii indywidualnych z zespołowym efektem następuje tylko poprzez produkcję dodaną na szczeblu zarządu jednostki — wykonanie zaś zadań własnych nie jest tożsame z dodatkowym efektem pracy pojedynczego pracownika.

Obok zasad tworzenia, o sprawności systemu premii jako bodźca decydują przyjęte metody podziału. W obrębie tej problematyki dwie kwestie posiadają znaczenie zasadnicze:

- a) względna wysokość premii w relacji do płacy zasadniczej,
- b) sposób wyznaczania premii przysługującej pracownikom lub całym zespołom.

Wysokość premii jest limitowana stawką procentową w stosunku do płacy zasadniczej. Limity te są zróżnicowane dla jednakowych stanowisk w przedsiębiorstwach należących do różnych branż. Według najnowszych rozwiązań zróżnicowanie to zostało zachowane z tym, że obniżył się górny pułap limitu premii. Ustalenie limitu dla poszczególnych stanowisk pracy nie zachęca naszym zdaniem do podejmowania nowych zadań oraz intensywnej pracy. Wyzwała to bodźce jedynie dla realizacji zadań w ramach planu. Wykonywanie zadań ponadplanowych jak też efektywniejsza praca nie znajduje bowiem możliwości dodatkowego wynagrodzenia.

Problem podziału premii dotyczy z jednej strony wysokości, a z drugiej zastosowanych metod podziału. Te ostatnie mogą opierać się na zasadzie uznaniowości, bądź też na podstawie z góry określonych reguł rachunkowych wiążących wysokość premii z poziomem wyników pracy. Nie pozbawione atrakcyjności są także metody łączące w sobie formułę uznaniowego i rachunkowego podziału, np. rachunkowe określenie kwoty należnych premii dla małych zespołów realizujących wspólne zadanie, a w ich obrębie dzielenie premii uznaniowo.

System wynagrodzeń obowiązujący aktualnie w jednostkach inicjujących uznaje dominującą rolę płacy zasadniczej. Premie natomiast sta-

nowią wynagrodzenie za dodatkowy efekt pracy, a więc powinny stanowić jedynie uzupełnienie zarobku pracowniczego. Z powyższych założeń wynika konieczność ograniczenia wysokości premii do takiego poziomu, by warunek ten mógł być spełniony. Przesłanką umożliwiającą uczynienie z premii wynagrodzenia suplementarnego bez równoczesnego osłabienia jego motywacyjnej funkcji jest prawidłowa i staranna taryfikacja pracy. Poprawne określenie zadań oraz wysiłku opłacanego przez wynagrodzenie zasadnicze sprawi, że uzyskane przyrosty nie będą tak znaczne, by wypaczały założoną strukturę zarobku.

W jednostkach inicjujących wszyscy pracownicy zostali podzieleni na:

- a) pracowników merytorycznych,
- b) pozostałych pracowników.

Kadra inżyniersko-techniczna zaliczona została do II grupy. Przedstawiony podział stanowi kryterium wyodrębnienia w ramach funduszu premiowego dwóch części. Fundusz premiowy dla pracowników merytorycznych tworzony jest z wygoszodarowanego zysku netto, na podstawie wieloletniego normatywu ustalonego dla przedsiębiorstwa przez dyrektora zjednoczenia.

Fundusz premiowy pracowników pozostałych tworzy się w ramach dyspozycyjnego funduszu płac. Podstawy przyznawania i wypłacania premii są w odniesieniu do obu grup pracowników podobne. Przyjęty podział pracowników oraz związany z nim system premiowania oznacza akceptację braku różnicowania w tej dziedzinie dla niejednorodnej przecież grupy pozostałych pracowników.

Wypłaty z funduszu premiowego przyjmują formę zaliczek dokonywanych na koniec okresu sprawozdawczego i oparte są na systemie zadaniowym. Ilość zadań będących podstawą premiowania została ograniczona do dwóch, co miało sprzyjać koncentracji wysiłku dla realizacji najistotniejszych dla przedsiębiorstwa zadań.

Udział zadań związanych z realizacją postępu technicznego wśród innych zadań premiowych w komórkach Zaplecza i Ruchu jest zróżnicowany. Uzależnione jest to zróżnicowanie zarówno od typu przedsiębiorstwa, jak i charakteru komórki organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zadania te bardzo często występowały w Zapleczu, co jest uzasadnione funkcjami jakie pełni ono w przedsiębiorstwie; występowanie tych zadań w komórkach Ruchu było sporadyczne. Z tego względu wypłaty premii z tytułu postępu technicznego były silniej odczuwane przez pracowników Zaplecza B+R. Postawienie w gospodarce na nowoczesność wymaga zwiększenia wagi tych zadań także dla pracowników Ruchu. W przeciwnym przypadku premia nie będzie mogła w wystarczającym stopniu pełnić roli stymulatora procesów wdrożeniowych.

Zadania z postępu technicznego są z reguły trudniejsze do wykonania od innych zadań, gdyż wymagają zwiększonego wysiłku ze względu na swoją odmienność w stosunku do dotychczasowych rozwiązań, a ich efekty są zauważalne dopiero w długim okresie czasu. Są one niewygodne dla przedsiębiorstwa. Rodzi to w przedsiębiorstwach dążenie do zastępowania tych zadań innymi, których wykonanie jest mniej kłopotliwe dla załogi. Występowanie tego rodzaju dążeń osłabiało i tak niewystarczająco silne oddziaływanie premii na zainteresowanie pracowników inżynieryjno-technicznych procesami wdrożeniowymi. Istniejący system naliczania premii wytworzył atmosferę, która sprzyjała wytworzeniu się postaw traktujących premie jako stały dodatek do płac. Charakter zadań premiowych stawał się przedmiotem bliższego zainteresowania pracowników najczęściej w przypadku nieotrzymania spodziewanej kwoty premii. Fakt ten świadczy o niezbyt silnym oddziaływaniu premii na zainteresowanie postępowaniem technicznym.

Inne tytuły premiowe jak np. fundusz DORO czy moliwość wypłaty premii z zysku pozaregulaminowego były w znikomym stopniu wykorzystywane dla stymulowania postępu technicznego.

Wśród elementów zarobków pracowniczych najsilniejszy związek z postępowaniem technicznym wykazują nagrody; związek ten ma charakter najbardziej bezpośredni. Źródeł nagradzania za prace z zakresu postępu technicznego jest wiele, niemniej jednak posiadają one różną rangę. Poza siłą oddziaływania materialnego (wysokość kwoty) mają duże znaczenie prestiżowe. Ranga ta wyznaczona jest przez siłę oddziaływania materialnego (wysokość kwoty), jak również prestiż instytucji przyznającej nagrodę. Dominujące znaczenie wśród wszystkich tytułów wynagradzania posiadały nagrody z funduszu postępu techniczno-ekonomicznego. Duże zainteresowanie w przemyśle wzbudza stosowany od niedawna fundusz efektów wdrożeniowych. Jednakże krótki okres jego stosowania daje nikłe podstawy do oceny w jakim stopniu jest on w stanie pełnić stymulującą rolę.

Wypłata nagród uzależniona jest od:

— aktywności zawodowej pracowników i terminowości wykonywania zadań,

— rozmiarów funduszy pozostających w gestii właściwych jednostek, co powoduje, że nie wszystkie wnioski o nagrody mogą zostać załatwione pozytywnie.

Stworzenie sytuacji motywacyjnie pożądanych wymaga, by wysokość tych kwot była wyraźnie odczuwana przez pracownika. W kierunku tym zmierza między innymi określanie planowanej kwoty nagrody oraz jej minimalnej wysokości przypadającej na jednego pracownika. W praktyce kierownictwo chcąc uniknąć nieporozumień często dokony-

wało nieformalnego podziału wyznaczonej kwoty między większą niż zakładano liczbę uczestników danej pracy. Tematy objęte nagrodami wykonywane są przez wyznaczonych do ich realizacji pracowników w ramach obowiązujących godzin pracy. Pracownicy ci nie biorą tym samym udziału w innych pracach wykonywanych w tym czasie. Formalnie nagroda za realizację tematów z postępu technicznego przysługuje tylko pracownikom bezpośrednio w nie zaangażowanym. Ten stan rzeczy uważany jest przez ogół pracowników za niesłuszny, stając się przez to źródłem konfliktów.

Negatywnym zjawiskiem towarzyszącym omawianym nagrodom jest wydłużanie się okresu oczekiwania na ich wypłatę. Nagminnie występuje przekraczanie określonego w regulaminie terminu (dwa miesiące). Mimo bezpośredniego związku między nagrodami a pracami nad postępem technicznym motywacyjna rola systemu nagród nie jest w pełni wykorzystana z uwagi na:

- brak terminowości wypłat nagród,
- niski poziom nagród,
- niepewność uzyskania nagrody.

W opinii pracowników niezależnie od tych słabości nagrody stanowią najsilniej odczuwaną formę wiązania wynagrodzenia z efektami w dziedzinie wdrażania innowacji.

WNIOSKI

Rekapitulując możemy stwierdzić, iż do zespołu warunków określających skuteczność motywacyjnej roli płacy dla działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie zaliczyć należy następujące elementy:

1. Siła związku między poziomem płacy zasadniczej a zadaniami z postępu technicznego jest różna w odniesieniu do pracowników zatrudnionych w zapleczu, gdyż do obowiązków tej właśnie grupy należy tworzenie i wdrażanie postępu technicznego. Wysokość płacy zasadniczej pracowników zaplecza powinna więc być podstawowym instrumentem stymulującym aktywność na polu działalności innowacyjnej. W grupie pracowników inżyniersko-technicznych Ruchu związek ten jest znacznie słabszy, co powoduje, że funkcję stymulatora postępu technicznego muszą pełnić inne elementy wynagrodzenia.

2. Dla obu omawianych grup pracowników istnieje potrzeba jasnego sformułowania kryteriów awansowania oraz większego niż dotąd wyeksponowania czynników związanych z postępem technicznym. Kryterium, zgodnie z którym dokonuje się awansu, przeszerogowania uzależnione jest w pierwszym rzędzie od wykształcenia, stażu pracy, dopiero w dal-

szej kolejności brana jest pod uwagę: obowiązkowość, jakość pracy, pomysłowość. Oznacza to praktycznie brak istotnego związku między polityką awansowania a zaangażowaniem pracowników w działalność innowacyjną.

3. Wśród zadań premiowych zadania z postępu technicznego traktowane są bardziej liberalnie niż pozostałe, co umożliwiło zastępowanie ich innymi zadaniami. Poprawa sytuacji na odcinku działalności innowacyjnej wymaga podniesienia rangi omawianych zadań premiowych. Słaba orientacja pracowników co do charakteru zadań stanowiących podstawę otrzymania premii powoduje osłabienie stymulującej roli tego elementu wynagrodzenia w omawianej tu kwestii.

4. Mała częstotliwość występowania nagród oraz fakt, iż dotyczą one stosunkowo niewielkiej grupy osób sprawia, że nie są bodźcem substytucyjnym wobec płac zasadniczych czy też premii.

Maria Korycka, Ewa Małecka

REMUNERATION SYSTEM OF ENGINEERING-TECHNICAL PERSONNEL AND STIMULATION OF TECHNICAL PROGRESS IN THE COMPANY

New solutions in the economic management system introduced by Bill No. 130 of the Council of Ministers induced us to launch empirical researches on effectiveness of these solutions in the field of stimulation of interest taken in problems of technical progress.

The researches were focussed on the influence exerted by motivational system aimed at engineering and technical staff on promotion of technical progress at the company level. Within the framework of the motivational system the analysis encompassed:

- basic wages and promotion system,
- premiums,
- rewards.

Due to a very extensive character of information collected in the course of researches the article contains but a synthesis of conclusions.