

*Piotr Oleksiak\**

## SYSTEMY WYNAGRADZANIA W ZAKŁADOWYCH UKŁADACH ZBIOROWYCH PRACY W SEKTORZE PRZEDSIĘBIORSTW

### I. WPROWADZENIE

Wzrost konkurencji globalnej, rozwój technologii informacyjnych, członkostwo w Unii Europejskiej, a także dynamicznie zmieniające się otoczenie zewnętrzne zmuszają polskie przedsiębiorstwa do podejmowania działań, których celem będzie trwały wzrost efektywności gospodarowania oraz utrzymanie i poprawa pozycji tych przedsiębiorstw na rynku.

Sukces rynkowy i finansowy przedsiębiorstwa w pierwszym rzędzie uzależniony jest od skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z podstawowych instrumentów tego zarządzania jest efektywny system wynagradzania, który będzie wspierał realizację bieżących i strategicznych celów firmy, zachowując przy tym spójność ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi. System, który także uwzględni zróżnicowane potrzeby i oczekiwania pracowników przedsiębiorstwa.

Kształt systemu wynagradzania zależy jest od szeregu determinant, do których można zaliczyć: ustawodawstwo prawne obowiązujące w danym kraju, kondycję finansową przedsiębiorstwa, strategię rozwojową, strategię zarządzania zasobami ludzkimi, stosunki panujące między pracodawcą a związkami zawodowymi czy wreszcie oczekiwania pracowników.

W przypadku polskich firm, dodatkowym czynnikiem oddziałującym na kształt systemów wynagradzania jest demokratyzacja zbiorowych stosunków pracy<sup>1</sup>, będąca rezultatem przejścia z gospodarki centralnie zarządzanej w kierunku gospodarki rynkowej.

---

\* Dr. były doktorant w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej UL.

<sup>1</sup> Fundamentami prawnymi demokratyzacji zbiorowych stosunków pracy były ustawy:

a) z 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (DzU 1991, nr 55, poz. 234),

b) z 31 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców (DzU 1991, nr 55, poz. 235),

Wymiernym rezultatem tych zmian była nowelizacja Kodeksu pracy z 1994 r.<sup>2</sup>, także w części dotyczącej układów zbiorowych pracy<sup>3</sup> która dostosowała zbiorowe stosunki pracy do reguł gospodarki rynkowej i norm prawa europejskiego. Należy zaznaczyć, iż do momentu nowelizacji, przedsiębiorstwa mogły zawierać zakładowe systemy wynagradzania oraz zakładowe umowy zbiorowe<sup>4</sup> i poprzez te porozumienia kształtować systemy wynagradzania. W praktyce, liczne odgórne zalecenia ograniczały swobodę kształtowania wynagrodzeń. Dopiero w rezultacie zmian zapisów prawnych w Kodeksie pracy w 1994 r. partnerzy społeczni, a ściślej mówiąc pracodawcy i związki zawodowe uzyskali możliwość swobodnego tworzenia systemów wynagradzania (zapisy kodeksowe ustaliły jedynie ogólne ramy prawne funkcjonowania systemów wynagradzania oraz minimalną wysokość niektórych elementów całkowitego wynagrodzenia) w drodze negocjacji zbiorowych, których końcowym rezultatem jest zawarcie zakładowego uzp. Także na podstawie powyższej nowelizacji zaistniała możliwość automatycznego przekształcania wcześniej zawartych zakładowych systemów wynagradzania i zakładowych umów zbiorowych w uzp.

W związku z tym pojawiła się możliwość i potrzeba przeprowadzenia badań oraz odpowiedzi na pytanie: **czy pracodawcy i związki zawodowe wykorzystują możliwość swobodnego kształtowania systemów wynagradzania w drodze zbiorowych rokowań, konstruując efektywne systemy wynagradzania?**

## 2. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA POSTĘPOWANIA BADAWCZEGO

W badaniach zostały zweryfikowane następujące hipotezy badawcze:

1) większość systemów wynagradzania w polskich przedsiębiorstwach kształtowana jest autonomicznie, bez powiązania ze strategią firmy;

c) z 31 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (DzU 1991, nr 55, poz. 236),

d) z 16 grudnia 1994 r. o negocjacyjnym systemie kształtowania przeciętnych wynagrodzeń u przedsiębiorców oraz o zmianie niektórych ustaw (DzU 1995, nr 1, poz. 2), oraz także powołanie w lutym 1994 r. na podstawie uchwały Rady Ministrów Komisji Trójstronnej do Spraw Społeczno-Ekonomicznych (obecnie Komisja ta ma umocowanie w ustawie z 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego (DzU 2001, nr 100, poz. 180).

<sup>2</sup> Ustawa z 29 września 1994 r. o zmianie ustawy kodeks pracy oraz o zmianie niektórych ustaw (DzU 1994, nr 113, poz. 547).

<sup>3</sup> W dalszej części artykułu układy zbiorowe pracy będą określane skrótami uzp bądź zakładowe uzp.

<sup>4</sup> Zawieranie zakładowych systemów wynagradzania umożliwiała ustawa z 26 stycznia 1984 r. o zasadach tworzenia zakładowych systemów wynagradzania (DzU 1984, nr 69, poz. 407), natomiast podstawą prawną zawierania zakładowych umów zbiorowych była ustawa z 24 listopada 1986 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy (DzU 1986, nr 42, poz. 201).

2) systemy wynagradzania nie są spójne ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi w szczególności z systemami oceny okresowej i programami szkoleń;

3) istnieją znaczne możliwości lepszego wykorzystania systemów wynagradzania jako narzędzia pobudzania efektywności przedsiębiorstwa.

Podstawę badań stanowiły teksty zakładowych uzp wraz z protokołami dodatkowymi udostępnione przez Państwową Inspekcję Pracy (oddział w Łodzi), wyniki badań ankietowych oraz dane statystyczne. Badania objęły okres od 1995 do 2000 r. i zostały przeprowadzone w 100 firmach sektora przedsiębiorstw z terenu województwa łódzkiego.

Dobór przedsiębiorstw został zróżnicowany ze względu na:

- rok wejścia w życie zakładowego uzp,
- formę własności,
- wielkość zatrudnienia,
- rodzaj i miejsce prowadzenia działalności gospodarczej.

### 3. ZBIOROWE UKŁADY PRACY W WOJEWÓDZTWIE ŁÓDZKIM

Liczba zawartych zakładowych uzp na terenie województwa łódzkiego w okresie badań wyniosła **763**, z czego tylko **169** układy były układami nowymi, natomiast pozostałe porozumienia były rezultatem przekształcenia zakładowych systemów wynagradzania i zakładowych umów zbiorowych zawartych w przedsiębiorstwach przed 1995 r.

W tym okresie **11** układów zostało wypowiedzianych, a **114** układów zostało rozwiązanych, zatem rzeczywista liczba uzp obowiązujących i funkcjonujących była niższa i wyniosła **638**.

Najwięcej układów nowo zawartych (tabela 1) zostało zarejestrowanych w 1997 r. (około 35% wszystkich tych układów). Od tego roku notuje się coroczny spadek liczby układów nowo zawieranych.

Przyczynami takiego stanu rzeczy jest między innymi: brak związków zawodowych (szczególnie w sektorze prywatnym), co uniemożliwia zawarcie uzp, niemożność porozumienia między stronami odnośnie zapisów uzp, jak i niechęć kierownictwa firm do podpisywania uzp w obawie przed późniejszymi kłopotami z ewentualną renegotiacją zapisów układowych.

W przypadku zakładowych uzp przekształconych z zakładowych systemów wynagradzania i zakładowych umów zbiorowych (tab. 1) najwięcej zostało ich zarejestrowanych w 1995 r. (ponad 80% wszystkich tych układów). Było to wynikiem nowelizacji Kodeksu pracy, która umożliwiła z mocy ustawy automatyczne przekształcanie zakładowych systemów wynagradzania i zakładowych umów zbiorowych wynagradzania w zakładowe uzp.

Tabela 1

Zakładowe uzp zawarte w sektorze przedsiębiorstw w województwie łódzkim w latach 1995–2000

Lata	Liczba nowo zawartych uzp	Wskaźnik struktury	Liczba uzp, powstałych z przekształcenia zakładowych systemów wynagradzania i zakładowych umów zbiorowych	Wskaźnik struktury	Liczba wszystkich uzp	Wskaźnik struktury
1995	4	2,3	494	83,1	498	65,2
1996	10	5,9	99	16,6	109	14,2
1997	57	33,7	0	0	57	7,4
1998	48	28,4	1	0,1	49	6,4
1999	35	20,7	0	0	35	4,5
2000	15	8,8	0	0	15	1,9
1995–2000	169	100	594	100	763	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji statystycznych zebranych w Łódzkim Inspektoracie Pracy.

Jeśli chodzi o miejsce prowadzenia działalności gospodarczej, 45% wszystkich porozumień stanowiły uzp firm działających na terenie Łodzi (tab. 2). Udział pozostałych przedsiębiorstw był najwyżej kilku procentowy np. firmy z powiatu zgierskiego – 5,5%, czy firmy z powiatu radomskiego – 4,7%.

Tabela 2

Miejsce działalności przedsiębiorstw w województwie łódzkim, w których zawarto uzp

Miejsce działalności przedsiębiorstwa, w którym zawarto uzp	Liczba zarejestrowanych uzp
1	2
Miasto Łódź	271
Powiat zgierski	35
Powiat radomski	30
Miasto Piotrków Trybunalski	27
Powiat sieradzki	27
Powiat pabianicki	27
Powiat kutnowski*	24
Powiat tomaszowski	21
Powiat skierniewicki	20
Powiat opoczyński	17
Powiat bełchatowski	16
Powiat łaski	16
Powiat wieluński	16
Powiat łowicki	15
Powiat łódzki wschodni	15

Tabela 2 (c.d.)

1	2
Powiat łęczycki*	14
Powiat poddębicki	13
Powiat zduńsko-wolski	13
Powiat piotrkowski	10
Powiat pajęczański	3
Powiat wierzuszowski*	2

\* są to powiaty przejęte w wyniku reformy administracyjnej z terenu innych województw.

Źródło: jak w tab. 1.

#### 4. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH ZBIOROWYCH UKŁADÓW PRACY

Spśród wszystkich zawartych zakładowych uzp, badaniom zostało poddanych 100 układów z lat 1995–2000 z sektora przedsiębiorstw z terenu województwa łódzkiego.

Pod względem formy własności, większość badanych przedsiębiorstw były to spółki akcyjne (w tym jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, spółki z udziałem kapitału zagranicznego a także spółki pracownicze). Najmniejszy udział miały spółdzielnie i przedsiębiorstwa państwowe. Przebadany został także uzp spółki cywilnej (tab. 3).

Tabela 3

Forma własności przedsiębiorstw w województwie łódzkim,  
w których zawarto uzp

Forma własności	Liczba przedsiębiorstw
Spółka cywilna	1
Spółka akcyjna	56
Spółka z o.o.	30
Spółdzielnia	8
Przedsiębiorstwo państwowe	5
Ogółem	100

Źródło: jak w tab. 1.

Biorąc pod uwagę rok zawarcia i wejścia w życie uzp (tab. 4), układy zawarte w 1995 r. stanowiły 25% wszystkich przebadanych układów (90% układów z 1995 r. to układy przekształcone z zakładowych systemów wynagradzania i zakładowych umów zbiorowych. Zmniejszająca się liczba analizowanych uzp w latach następnych (1996–2000) związana była ze spadkiem ogólnej liczby układów zbiorowych zawieranych w tym okresie.

Tabela 4

Rok wejścia w życie uzp w przedsiębiorstwach  
w województwie łódzkim

Rok wejścia w życie zakładowego uzp	Liczba przedsiębiorstw
1995	25
1996	19
1997	20
1998	17
1999	15
2000	4
Ogółem	100

Źródło: jak w tab. 1

W zależności od rodzaju działalności gospodarczej prowadzonej przez badane firmy, najliczniejsze były uzp przedsiębiorstw zajmujących się produkcją: artykułów spożywczych, odzieży, tkanin, chemikaliów, włókien sztucznych, maszyn i urządzeń. Poza tym także uzp firm zajmujących się: transportem lądowym, handlem detalicznym, zaopatrzeniem w energię, wodę i gaz (tab. 5).

Tabela 5

Rodzaj działalności przedsiębiorstw, których uzp poddano badaniom<sup>5</sup>

Rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Liczba badanych uzp
1	2
<b>Działalność produkcyjna:</b>	
1. Produkcja artykułów spożywczych i napojów	12
2. Produkcja wyrobów tytoniowych	2
3. Produkcja tkanin	7
4. Produkcja odzieży	14
5. Garbowanie i wyprawianie skór	1
6. Produkcja drewna i wyrobów z drewna	2
7. Produkcja masy celulozowej, papieru oraz wyrobów z papieru	1
8. Działalność wydawnicza, poligrafia	3
9. Produkcja chemikaliów, wyrobów chemicznych i włókien sztucznych,	8
10. Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	4
11. Produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych, [produkcja kółder, płyt, płytek ceramicznych, szkła gospodarczego i okiennego, dywanów]	6
12. Produkcja metali	2
13. Produkcja metalowych wyrobów gotowych	1

<sup>5</sup> Rodzaje działalności gospodarczej opierają się na klasyfikacji podmiotów gospodarczych według sektorów, sekcji i działów według Europejskiej Klasyfikacji Gospodarczej.

Tabela 5 (cd.)

1	2
14. Produkcja maszyn i urządzeń gdzie indziej nie sklasyfikowana [produkcja szlifierek, maszyn górniczych, kotłów radiacyjnych]	3
15. Produkcja maszyn i aparatury elektrycznej	2
16. Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków	2
17. Produkcja pojazdów mechanicznych, przyczep i naczep	1
18. Produkcja mebli	1
<b>Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę</b>	5
<b>Budownictwo</b>	4
<b>Handel, naprawy pojazdów i artykułów użytku domowego:</b>	
1. Handel hurtowy i komisowy	1
2. Handel detaliczny	5
<b>Transport, gospodarka magazynowa i łączność</b>	
1. Transport lądowy	7
<b>Obsługa nieruchomości i działalności gospodarczej</b>	
1. Obsługa nieruchomości	2
2. Informatyka	1
<b>Pozostała działalność usługowa komunalna, socjalna i indywidualna</b>	
1. Odprowadzanie ścieków, wywóz śmieci, usługi sanitarne	3

Źródło: jak w tab. 1.

Blisko 3/4 badanych uzp koncentrowała się w przedsiębiorstwach średnich (tab. 6), zatrudniających do 500 pracowników.

Ze względu na miejsce działalności badanego przedsiębiorstwa, ponad 50% analizowanych uzp dotyczyła firm z Łodzi (tab. 7) Wynikało to z dużej koncentracji działalności gospodarczej przedsiębiorstw w Łodzi. Poza tym najliczniej reprezentowane są: Zgierz, Pabianice, Opoczno, Piotrków Trybunalski, Zduńska Wola, Radomsko, Sieradz.

Tabela 6

Liczba pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach objętych uzp

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba przedsiębiorstw
Małe (do 100 pracowników)	16
Średnie (od 101 do 500 pracowników)	70
Duże (powyżej 501 pracowników)	14
Ogółem	100

Źródło: jak w tab. 1.

Tabela 7

Miejsce działalności badanych przedsiębiorstw objętego uzp

Miejsce działalności przedsiębiorstwa	Liczba badanych uzp
Łódź (powiat grodzki)	54
Lask (powiat łaski)	5
Miasto Piotrków Trybunalski (powiat piotrkowski)	5
Pabianice (powiat pabianicki)	4
Opoczno (powiat opoczyński)	4
Zduńska Wola (powiat zduńsko-wolski)	3
Radomsko (powiat radomszczański)	3
Sieradz (powiat sieradzki)	3
Skieriewice (powiat skieriewicki)	2
Zgierz (powiat zgierski)	2
Łowicz (powiat łowicki)	2
Bełchatów (powiat bełchatowski)	2
Ozorków (powiat zgierski)	2
Tomaszów Mazowiecki (powiat tomaszowski)	1
Poddębice (powiat poddębicki)	1
Wieluń (powiat wieluński)	1
Kutno (powiat kutnowski)	1
Konewka	1
Aleksandrów Łódzki (powiat zgierski)	1
Konstantynów (powiat pabianicki)	1
Brzeziny (powiat łódzki wschodni)	1

Źródło: jak w tab. 1.

## 5. WYNIKI BADANIA ZAKŁADOWYCH ZBIOROWYCH UKŁADÓW PRACY

Analizowane zakładowe uzp z reguły dość szczegółowo regulowały zasady przyznawania pracownikom obligatoryjnych i składników wynagrodzenia (tab. 8).

Zdecydowana większość (przeciętnie 74%) zapisów zawartych w uzp (odnośnie obligatoryjnych składników wynagrodzenia) odzwierciedlała uregulowania kodeksowe (wyjątkiem były odprawy emerytalno – rentowe, które w prawie 90% były regulowane na zasadach korzystniejszych, aniżeli przewiduje to Kodeks pracy).

Według pracodawców, wysokość tych elementów wynagrodzenia przewidziana przez Kodeks pracy jest ukształtowana na odpowiednim poziomie, a tym samym nie ma potrzeby ustalania tychże składników w uzp na wyższym poziomie.

Poza tym pracodawcy byli niechętnie nastawieni do podwyższania wysokości obligatoryjnych składników wynagrodzenia, ze względu na ewentualne, późniejsze trudności z próbami ich obniżenia, w przypadku dekonunktury gospodarczej i gorszej sytuacji finansowej firmy, która będzie wymuszała obniżkę kosztów pracy.



Tabela 8

Uzp zawierające obligatoryjne składniki wynagrodzenia w badanych firmach

Rodzaj obligatoryjnego składnika wynagrodzenia	Liczba uzp posiadających dany składnik
Wynagrodzenie za pracę w godz. nadliczbowych	91
Wynagrodzenie w porze nocnej	87
Wynagrodzenie za czas niewykonywania pracy z przyczyn leżących po stronie pracodawcy	64
Wynagrodzenie za pracę w dzień dodatkowo wolny od pracy	
Wynagrodzenie za czas pełnienia dyżuru	12
Wynagrodzenie za czas pracy kierowców	7
Wynagrodzenie za czas niezdolności wskutek choroby	5
Odprawy z tytułu przejścia na rentę bądź emeryturę	22
Odprawy pośmiertne	95
Wynagrodzenie z tytułu rozwiązania umowy o pracę	22
Z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy uzp.

Potwierdzeniem tego były uzp, w których kodeksowe elementy wynagrodzenia zapisane były na poziomie wyższym niż przewiduje to Kodeks pracy (uzp były bowiem zawierane w okresie, w których firmy odznaczały się dobrą kondycją finansową, a tym samym istniała możliwość wynegocjowania postanowień korzystniejszych dla pracowników).

Obecnie firmy te znajdują się w znacznie gorszej sytuacji ekonomicznej (kłopoty ze zbytem wytwarzanych produktów i utrzymaniem płynności finansowej), co powoduje ich dążenie do obniżenia wysokości kodeksowych składników wynagrodzenia. Często jednak opór związków zawodowych uniemożliwia renegocjacje zapisów układowych (tym samym nadal obowiązuje uzp z dotychczasowymi zapisami, dotyczącymi tych składników wynagrodzenia).

W odniesieniu do składników pozakodeksowych (tab. 9), uzp regulowały przede wszystkim kwestię premii, nagród, nagród jubileuszowych czy dodatków za pracę w warunkach szkodliwych dla zdrowia, uciążliwych lub niebezpiecznych.

Analizowane uzp obejmowały swoimi regulacjami płacowymi wszystkich pracowników, za wyjątkiem osób młodocianych oraz osób zarządzających przedsiębiorstwem w imieniu pracodawcy.

Uzp zawierające pozakodeksowe składniki wynagrodzenia

Rodzaj pozakodeksowego składnika wynagrodzenia	Liczba uzp posiadających dany składnik
Premie	95
Nagrody	90
Nagrody jubileuszowe	90
Dodatki za prace w warunkach szkodliwych dla zdrowia, uciążliwych lub niebezpiecznych	74
Dodatki:	
kierownicze	35
brygadzistowskie	38
stażowe	45
zmianowe	12
ekwiwalenty pieniężne za deputaty	9

Źródło: jak w tab. 8.

Zamierzeniem nowelizacji Kodeksu pracy było przeniesienie ciężaru konstruowania i negocjowania systemów wynagradzania na barki partnerów społecznych (pracodawcy i związki zawodowe). Kodeks pracy ustalił jedynie ogólne ramy prawne tworzenia systemów wynagradzania oraz minimalną wysokość niektórych elementów całkowitego wynagrodzenia.

Przesłanką takiego posunięcia było założenie, iż systemy wynagradzania tworzone w drodze zbiorowych rokowań będą miały charakter motywacyjny, będą lepiej dostosowane do zmieniających się zewnętrznych uwarunkowań gospodarczych, jak i priorytetów rozwojowych czy polityki personalnej przedsiębiorstw.

Niestety obie strony nie wykorzystywały możliwości, jaką jest sposobność tworzenia i przebudowywania systemów wynagradzania w drodze negocjacji. W praktyce aż 80% wszystkich zawartych uzp to de facto uzp przekształcone z zakładowych systemów wynagradzania i zakładowych umów zbiorowych z zachowaniem ich treści. Ponadto od 1997 r. obserwuje się spadek liczby zawieranych nowych zakładowych uzp. Przyczynami takiego stanu rzeczy było m. in.:

- brak organizacji związkowych (szczególnie w sektorze prywatnym) bądź też brak porozumienia między pracodawcami a związkami zawodowymi, jeśli chodzi o podpisanie uzp,

- niechęć pracodawców do zawierania uzp w obawie przed późniejszymi trudnościami z renegecją ich zapisów w razie np. dekoniunktury gospodarczej<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> W orzeczeniu Trybunału Konstytucyjnego z dnia 9 października 2002 r. stwierdzono, iż przepisów rozwiązanego uzp nie stosuje się do chwili zawarcia nowego układu. Tym samym strony porozumienia uzyskały prawo skutecznego jego rozwiązywania, a o to właśnie usilnie zabiegali pracodawcy.

Systemy wynagradzania jako ważne narzędzie motywowania powinny wspierać realizację celów wynikających ze strategii firmy jak i wspierać strategię zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Większość badanych firm deklarowała iż celem strategicznym jest utrzymanie obecnej pozycji na rynku, szczególnie w obliczu wzrastającej konkurencji i trudności ze sprzedażą produktów. Tylko 10% firm za swój priorytet rozwoju uważało zwiększanie udziału w rynku krajowym i ekspansję na rynki zagraniczne (dotyczy to firm produkujących tkaniny, odzież, chemikalia czy akcesoria samochodowe).

W przypadku strategii zarządzania zasobami ludzkimi celem zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw było pobudzanie pracowników do efektywniejszej pracy i podnoszenie ich kwalifikacji. Generalnie firmy dążyły do utrzymania dotychczasowego personelu niż do pozyskiwania nowych pracowników z zewnętrznego rynku pracy.

Deklarowane strategie jednak nie znajdowały odzwierciedlenia w kształcie systemów wynagradzania. Dotyczyło to przede wszystkim systemów wynagradzania w firmach państwowych, spółdzielniach i spółkach akcyjnych (jednoosobowe spółki Skarbu Państwa), w których funkcjonujące uzp były przekształconymi zakładowymi systemami wynagradzania i zakładowymi umowami zbiorowymi.

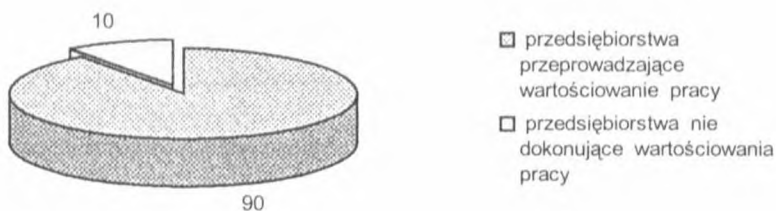
W układach tych:

- systemy wynagradzania bazowały wyłącznie na tradycyjnym wartościowaniu pracy opartym o metody analityczno-punktowe (wykres 1). W żadnym uzp nie wystąpiło wartościowanie pracy w oparciu o kompetencje. Systemy wynagradzania tworzone na podstawie takiego właśnie wartościowania pracy byłyby znacznie bardziej elastyczne i silniej motywowałyby pracownika do rozwoju (pracownik byłby nagradzany za posiadany potencjał, a nie za pracę, którą w danej chwili wykonuje);

- dominowały taryfikatory kwalifikacyjne o dużej liczbie kategorii zaszeregowania (w przypadku stanowisk robotniczych – 50% wszystkich uzp stanowiły taryfikatory o 15 kategoriach zaszeregowania, natomiast w odniesieniu do stanowisk nierobotniczych – 40% wszystkich uzp stanowiły taryfikatory o 25 kategoriach zaszeregowania). Wymaganiami kwalifikacyjnymi były staż pracy i wykształcenie. Stanowiska pracy były zaliczane do kilku kategorii zaszeregowania (4–5);

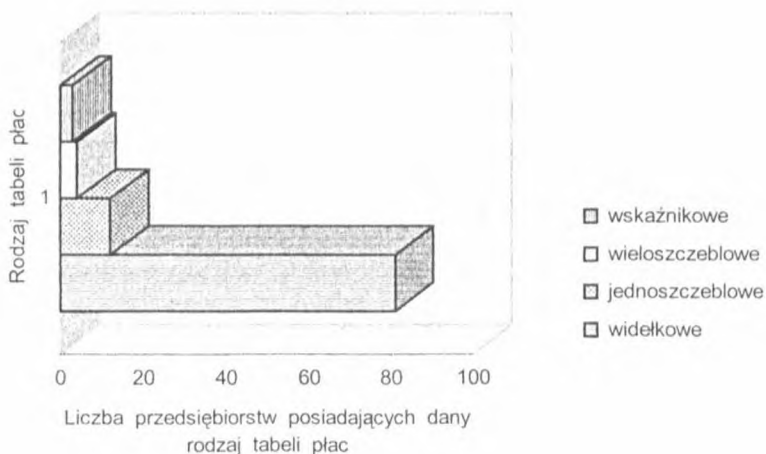
- blisko połowa tabel widełkowych (wykres 2) charakteryzowała się wąskimi przedziałami płac w obrębie kategorii zaszeregowania, które utrudniały zróżnicowanie poziomu wynagrodzenia zasadniczego w zależności od efektów pracy pracownika. Ponadto w niektórych tabelach widełkowych stawki płac zasadniczych były oderwane od kategorii zaszeregowania, ponieważ zbyt szerokie widełki zazębiały się wzajemnie przez kilka kategorii zaszeregowania. Znaczny udział tabel widełkowych jest korzystny dla pracownika i pracodawcy, gdyż umożliwia dostosowanie wysokości płacy zasadniczej do zróżnicowanych

kwalifikacji i efektywności pracy każdego pracownika oraz podwyżkę tej płacy bez zmiany stanowiska pracy czy podwyżkę stawki w odpowiedzi na np. wzrost cen, bez zmiany tabeli płac;



Wykres 1. Wartościowanie pracy w badanych firmach (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy uzp.



Wykres 2. Rodzaje tabel płac w badaniach uzp

Źródło: jak do wykresu 1.

– w 70% uzp zawierających premie, występowały tzw. premie regulaminowe, za pomocą których, pracownik premiowany był jedynie za nienaganne wykonywanie swoich obowiązków i przestrzeganie różnego rodzaju regulaminów (tab. 10), a nie za rzeczywiste wyniki pracy. Wysokość tych premii (w relacji do płacy zasadniczej) była jednakowa dla wszystkich pracowników. W sensie

prawnym często premie<sup>7</sup> i nagrody były błędnie regulowane. Składnik wynagrodzenia zapisany w tekście uzp jako „nagroda” posiadał określony regulamin jego przyznawania, zatem de facto była to premia. Z drugiej strony składnik wynagradzania zapisany jako „premia” nie posiadała żadnego regulaminu i podane były jedynie ogólne warunki wypłacenia tego składnika (przyznanie go było uzależnione od swobodnego uznania pracodawcy), zatem nie była to premia, ale nagroda;

Tabela 10

## Kryteria premiowania w badanych firmach

Kryteria premiowania	Liczba firm
Ilość i jakość wykonywanej pracy	35
Pełna i terminowa realizacja wyznaczonych zadań	45
Przestrzeganie dyscypliny pracy	17
Sumienne i staranne wykonywanie obowiązków służbowych	10
Przestrzeganie czasu pracy i efektywne wykorzystanie tego czasu	12
Wykonywanie dodatkowych czynności, nie leżących w zakresie obowiązków pracownika	30
Oszczędność w zużyciu materiałów i surowców	10
Wzrost wydajności pracy	8
Przestrzeganie przepisów wewnątrzzakładowych	7

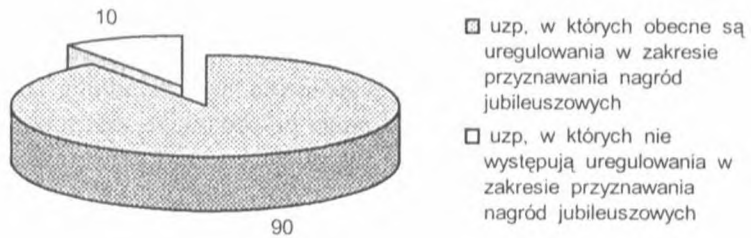
Źródło: jak w tab. 8.

– powszechnie występowały dodatki, których przyznanie uzależniane było od posiadanego stażu pracy, a nie od rzeczywiście osiągniętych wyników pracy. Należały do nich przede wszystkim: nagrody jubileuszowe (wykres 3) i dodatki stażowe (wykres 4). Należy w tym momencie zaznaczyć, iż oprócz braku oddziaływania motywacyjnego, miało miejsce podwójne opłacanie stażu pracy poprzez płacę zasadniczą (jej wysokość jest uzależniona między innymi od stażu pracy) i dodatki jubileuszowe i stażowe;

– nie występowały żadne formy partycypacji finansowej, nawet w odniesieniu do kadry kierowniczej (np. akcje, opcje na akcje). Obecność takich składników pobudzały zainteresowanie długoterminową poprawą efektów działalności firmy;

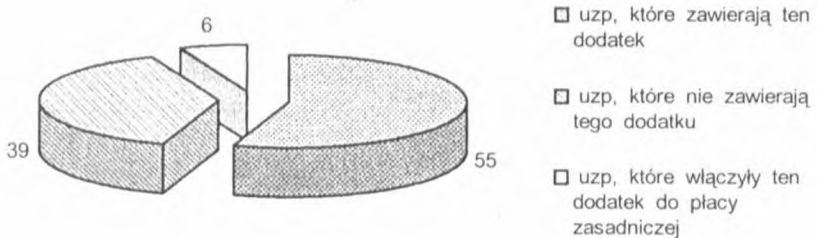
– systemy wynagradzania (podnoszenie poziomu płacy zasadniczej, przyznawanie premii i nagród) nie były powiązane z wynikami oceny okresowej czy programami szkoleń.

<sup>7</sup> Składnik wynagrodzenia można określić terminem „premia”, w przypadku, kiedy w regulaminie podane są w sposób szczegółowy warunki przyznania tej premii. Analogicznie składnik wynagrodzenia można określić terminem „nagroda”, jeżeli jego wypłata zależy od swobodnego uznania pracodawcy a w regulaminie podane są jedynie ogólne warunki wypłacenia tego składnika.



Wykres 3. Nagrody jubileuszowe w analizowanych uzp (w %)

Źródło: jak do wykresu 1.

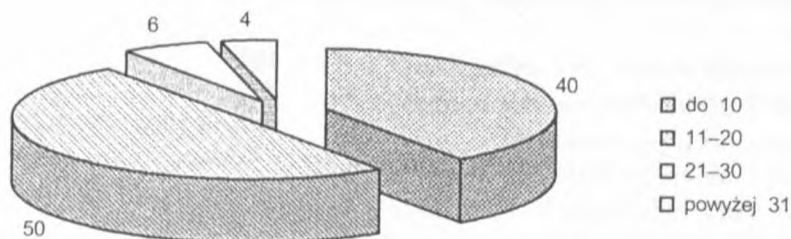


Wykres 4. Dodatek stażowy w analizowanych uzp (w %)

Źródło: jak do wykresu 1.

Brak działań dostosowujących systemy wynagradzania do nowego otoczenia gospodarczego i do nowoczesnych rozwiązań i trendów rozwojowych można upatrywać w:

- niskim udziale kosztów pracy w całkowitych kosztach działalności przedsiębiorstw (wykres 5), które w 40% badanych firm stanowiły poniżej 10% kosztów całkowitych. Jednocześnie na niskim poziomie kształtował się udział kosztów wynagrodzeń w kosztach pracy (w ponad 60% przedsiębiorstwach koszty wynagrodzeń stanowiły mniej niż 50% kosztów pracy). W takiej sytuacji pracodawcy nie byli zbyt zainteresowani ponoszeniem kosztów związanych z gruntowną modernizacją systemów wynagradzania,



Wykres 5. Udział kosztów pracy w całkowitych kosztach działalności gospodarczej badanych firm (w %)

Źródło: jak do wykresu 1.

– niskiej świadomości pracodawców w kwestii tej, iż systemy wynagradzania są ważnym narzędziem wspierania strategii rozwojowej i personalnej przedsiębiorstwa,

– niedostatku wiedzy i umiejętności kształtowania efektywnych strategii wynagrodzeń, tak wśród naczelnego kierownictwa, jak i często w działach (departamentach) personalnych. Tym bardziej było to widoczne po stronie związków zawodowych. Jednocześnie szkolenia w tym zakresie, jeśli się odbywały to osobno dla każdej ze stron, a tym samym nie uczyły wspólnego poszukiwania i rozwiązywania złożonych problemów płacowych,

– przeświadczeniu, iż system wynagradzania w przedsiębiorstwie jest prawidłowy i nie wymaga żadnych zmian mimo, że w praktyce był niedostosowany do obecnych wymogów obowiązujących w tym zakresie.

Ponadto, część z badanych przedsiębiorstw zastrzegła, iż zmiany w systemach wynagradzania są niemożliwe bądź utrudnione ze względu na proces restrukturyzacji, trudną kondycję finansową i brak środków pieniężnych czy wreszcie opór organizacji związkowych. Jedynie co piąta firma widziała potrzebę modyfikacji systemów wynagradzania i dostosowania ich do strategii rozwojowej i zarządzania zasobami ludzkimi, oraz do zmiennych uwarunkowań otoczenia zewnętrznego. Przede wszystkim były to spółki akcyjne, spółki z o.o., w relatywnie dobrej kondycji ekonomicznej, które zawarły nowy uzp w latach 1997–2000. Decydowały się one na przeprowadzanie modyfikacji systemu wynagradzania, polegającej najczęściej na:

– ograniczaniu liczby kategorii zaszeregowania i poszerzania przedziałów płacowych (5% uzp);

– likwidacji nie motywacyjnych składników wynagradzania (10% uzp) bądź włączenia ich do wynagrodzenia zasadniczego W szczególności włączeniu podlegały:

- dodatek stażowy (za wysługę lat),
- dodatek kierowniczy (funkcyjny),
- dodatek brygadzystowski,
- ekwiwalent pieniężny za deputat węglowy,
- dodatek za posiadanie tytułu mistrza dyplomowanego,
- dodatek z tytułu opieki nad praktykantami,
- premia bilansowa,
- dodatek spedycyjny dla kierowców,
- dodatek z tytułu prowadzenia Kasy Zapomogowo-Pożyczkowej,
- dodatek rewidencki,
- dodatek za pracę na II i III zmianie,
- dodatek za wykonywanie czynności nie wchodzących w skład podstawowych obowiązków pracownika,
- dodatek za pełnienie funkcji płatnika,
- nagroda jubileuszowa;

– zwiększeniu udziału wynagrodzeń ruchomych w całkowitym wynagrodzeniu, różnicowanie wysokości i podwyżek premii czy nagród w zależności od efektów pracy pojedynczego pracownika bądź komórki organizacyjnej (np. zrealizowanie planowanego poziomu sprzedaży, efektywna obsługa klienta – troska o niego, pozyskiwanie nowych klientów) – szczególnie w odniesieniu do działów sprzedaży czy marketingu (15% uzp);

Tabela 11

Rodzaje świadczeń dodatkowych w badanych firmach

Rodzaje świadczeń dodatkowych	Liczba firm
Samochód służbowy i ryczałt za benzynę	20
Telefon komórkowy	16
Bony i talony na zakupy w sklepach	21
Darmowe lub dotowane posiłki	10
Dofinansowanie studiów czy kursów np. nauka języka obcego	4
Dofinansowanie wczasów czy remontów w mieszkaniu	12
Wynajem lub częściowa opłata za użytkowanie obiektów sportowych	7
Finansowanie wycieczek czy imprez np. z okazji dnia dziecka czy bożego narodzenia	12

Źródło: jak w tab. 8.



- wprowadzeniu dodatków pozapłacowych (tab. 11), których celem było uatrakcyjnienie pakietu wynagrodzenia dla pracowników (pośrednio zatrzymanie pracowników, którzy są dla firmy wartościowi) bądź zachęcanie pracowników do podwyższania swoich kwalifikacji. Miało temu służyć np. dofinansowanie studiów lub kursów, dodatkowe ubezpieczenia emerytalne, wynajem obiektów sportowych, bony towarowe;
- powiązaniu wyników oceny okresowej pracownika z jego poziomem wynagrodzenia (w przypadku pozytywnej oceny ma miejsce podwyższanie wynagrodzenia zasadniczego, przyznawanie premii czy nagród) oraz uwzględnianiu szkoleń pracowników w poziomie wynagrodzenia zasadniczego (12% uzp).

## 6. WNIOSKI

Reasumując, w zdecydowanej większości przedsiębiorstw posiadających zakładowe uzp, dominowały tradycyjne i uproszczone systemy wynagradzania, które nie były dostosowane do współczesnych wyzwań stojących przed polskimi przedsiębiorstwami (wzrost konkurencji, globalizacja gospodarki, zmienne uwarunkowania otoczenia zewnętrznego, obecność w Unii Europejskiej). Szczególnie taka sytuacja dotyczyła systemów wynagradzania zapisanych w uzp przekształconych z zakładowych systemów wynagradzania i zakładowych umów zbiorowych. Systemy te mimo diametralnie zmieniających się uwarunkowań gospodarczych, pozostały nadal od szeregu lat nie zmodyfikowane, a tym samym nie były dostosowane do obecnej rzeczywistości. Uzyskane wyniki badań znalazły potwierdzenie w innych analizach<sup>8</sup>. Wskazuje to na szerszą skalę omawianych zjawisk.

Jeżeli firmy te chcą nadal egzystować na rynku, przyciągnąć i utrzymać dobrych pracowników, muszą zacząć wdrażać odpowiednie zmiany w systemach wynagradzania. Zmiany, które przyczynią się do powstania systemów wynagradzania elastycznych, motywacyjnych i wspierających strategię przedsiębiorstwa, także personalną. W szczególności powinny one prowadzić do:

---

<sup>8</sup> Należą do nich: Z. Czajka, *System płac w przedsiębiorstwach w opinii pracodawców*, [w:] *Efektywne systemy wynagrodzeń*, red. S. Borkowska, M. Juchnowicz, IPiPS, Warszawa 1999; M. Juchnowicz, *Systemy placowe w Polsce w pierwszej dekadzie XXI wieku – wnioski z badań*, „Personel” 2001, nr 19 i 20; D. Kotowska, *Postanowienia placowe układów zbiorowych pracy*, [w:] *Układy zbiorowe w demokratycznym ustroju pracy*, red. J. Wrątny, IPiPS, Warszawa 1997; A. Pocztoński, *Wpływ zarządzania zasobami pracy w przedsiębiorstwach na rynek pracy w kontekście integracji z Unią Europejską*, [w:] *Rynek pracy wobec integracji z Unią Europejską*, red. S. Borkowska, IPiPS, Warszawa 2002; T. Rostkowski, *Wartościowanie i ocena pracy w przedsiębiorstwach polskich w 2000 r. – raport z badań*, SGH, Warszawa 2000; B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności*, IPiPS, Warszawa 2001, 2002.

- powiązaniu systemów wynagradzania ze strategią rozwojową i personalną przedsiębiorstwa,
- prawidłowej budowy taryfikatorów kwalifikacyjnych i tabel płac w oparciu o m. in. wartościowanie pracy nowoczesnymi metodami,
- zlikwidowania tzw. premii regulaminowych i wprowadzenia premiowania zależnego od osiągniętych efektów i/lub kompetencji pracy, wprowadzenie premii zadaniowych czy grupowych,
- ograniczenia składników, których przyznawanie jest zależne od wypracowanego stażu pracy i włączenie ich do płacy zasadniczej,
- zróżnicowania pakietu wynagrodzeń w przekroju różnych grup pracowniczych,
- wprowadzenia do pakietów wynagradzania takich dochodów pozapłacowych za pomocą których przedsiębiorstwo utrzyma pracowników wartościowych (jeżeli oczywiście pozwalają na to możliwości finansowe firmy),
- wprowadzenia różnych form partycypacji finansowej pracowników,
- tworzenia takich systemów wynagradzania, które będą umożliwiały i skłaniały pracowników do podnoszenia kwalifikacji (wzrost kompetencji personelu będzie wzmacniał pozycję konkurencyjną firmy na rynku).

Przeprowadzenie powyższych zmian w systemach wynagradzania będzie możliwe i przyniesie profity, jeżeli organizacje związkowe i pracodawcy będą gotowe do współpracy i osiągania obopólnego kompromisu na drodze negocjacji. Podstawą rozwiązań w zakresie systemów wynagradzania będzie przede wszystkim kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa (a nie nadmierne żądania płacowe bądź opór strony związkowej). Zapewnione zostaną odpowiednie szkolenia, (szczególnie dla pracodawców, związków zawodowych czy pracowników działów personalnych) w zakresie zasad prowadzenia rokowań zbiorowych czy zasad budowy efektywnych i elastycznych systemów wynagradzania.

*Piotr Oleksiak*

#### PAY SYSTEMS IN COMPANY-LEVEL COLLECTIVE LABOUR AGREEMENTS IN THE ENTERPRISE SECTOR

The article presents results of a survey investigating pay systems operated under collective agreements in the enterprise sector against a backdrop of changes taking place in the external and internal environment of enterprises, also those arising from Poland's admission to the European Union. The survey's results indicate that a definite majority of Polish enterprises using such agreements have traditional and simplified pay systems, unadjusted to modern challenges they face. If the enterprises mean to survive in the market, to attract and to maintain good workers, they must start introducing relevant changes in their pay systems to create flexible solutions capable of motivating workers effectively and enhancing enterprise's growth strategy that encompasses the personnel strategy as well.