

*Elżbieta Karczmarczyk\**

## TECHNIKI WIĄZANIA PŁAC Z WYNIKAMI WARTOŚCIOWANIA PRACY

### 1. WPROWADZENIE

Pozytywna ocena trudności pracy upoważnia do podjęcia kolejnego technicznego etapu, którego celem jest podporządkowanie określonym wynikom punktowym płacy. Na tym etapie można już tylko dążyć do w miarę ścisłego powiązania tych wielkości, starając się przy tym usunąć błędy szacunkowe, które mogły powstać w trakcie samego wartościowania pracy.

Właściwie przeprowadzone wartościowanie pracy (tj. spełniające podstawowe wymogi badawcze) daje w miarę obiektywne przesłanki do różnicowania indywidualnych płac pracowników w zależności od punktowej wyceny pracy. Skuteczność nowego zasobu ustalania płac jest jednakże uwarunkowana doбором właściwej techniki ich związania z wynikami wartościowania. Należy się przy tym kierować konkretną sytuacją społeczno-ekonomiczną przedsiębiorstwa.

Względy społeczne mają szczególnie duże znaczenie w momencie wdrażania takiej procedury wyznaczania jednostkowych płac pracowników. Zastąpienie tradycyjnego sposobu ustalania płac na podstawie uznaniowej oceny pracy przez system oparty na społecznie uznanych, obiektywnych, skwantyfikowanych miernikach oceny pracy musi bowiem wywołać „mieszane uczucia” u pracowników. Z jednej strony, jako nowość, może budzić naturalny opór psychiczny, z drugiej zaś —

---

\* Dr, adiunkt w Zakładzie Ekonomiki Pracy Uniwersytetu Łódzkiego.

ciekawość, jak dalece zmieni to istniejący w zakładzie układ płac i jak na tym tle będzie wyglądać ich własna płaca. Stosowanie wspólnych mierników oceny pracy w całym przedsiębiorstwie integruje załogę, wzmacnia poczucie równości praw i identyczności interesów. Dlatego — zdaniem J. Kordaszewskiego — „gdy zróżnicowanie wynagrodzenia opiera się na obiektywnych regułach i miernikach, istnieje gwarancja, że pręcej czy później znakomita większość wytwórców będzie je aprobować i uznawać za wskazówki własnego postępowania i postępowania całego kolektywu. Wtedy bowiem wiedzą, jaka jest miara ich wysiłku i wyników”<sup>1</sup>.

Aby przekonać się o nastawieniu załogi do systemu płac opartego na wartościowaniu pracy, przeprowadzono w szwajcarskim koncernie chemicznym CIBA wywiad ze 100 pracownikami<sup>2</sup>. Zadano im następujące pytania:

1. Czy zdaniem P. dotychczasowy system płac, który nie uwzględnia dodatku z tytułu wartościowania pracy, jest dobry, czy nowy jest lepszy?

Struktura wypowiedzi:

nowy jest sprawiedliwszy	— 73 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
stary jest lepszy	— 18 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
bez zdania	— 9 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>

2. Czy zdaniem P. wynagrodzenie powinno być ustalane przez przełożonego według jego uznania, czy na podstawie systematycznego wartościowania pracy?

Struktura wypowiedzi:

na podstawie systematycznego wartościowania pracy	— 66 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
według uznania przełożonego	— 25 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
bez zdania	— 9 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>

3. Czy zdaniem P. powinno być przeprowadzone tylko wartościowanie pracy, tylko efektów pracy czy obydwu łącznie?

Struktura wypowiedzi:

tylko wartościowanie pracy	— 15 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
tylko wartościowanie efektów pracy	— 4 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
obydwu razem	— 78 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
bez zdania	— 3 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>

4. Czy wydaje się P., że stanowisko P. w porównaniu z innymi stanowiskami, których zakres czynności jest P. dobrze znany, zostało za-

<sup>1</sup> J. Kordaszewski, *Płaca według pracy*, Warszawa 1963.

<sup>2</sup> C. E. Burkhard, *Arbeits- und Personenbewertung als Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Lohnpolitik*, Zürich 1960.

szeregowane za wysoko, dobrze, za nisko?

Struktura wypowiedzi:

właściwie	— 69 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
za nisko	— 23 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
za wysoko	— 1 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
nie ma możliwości porównań	— 7 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>

Uzyskane wypowiedzi świadczą o tym, że zdecydowana większość pracowników akceptuje system płac oparty na rezultatach wartościowania pracy. Uważają oni jednakże, że powinno się dokonywać zintegrowanego oceniania pracy i efektów pracy. Przy ocenie tych wypowiedzi należy jednak pamiętać, że tę pochlebną opinię uzyskano w koncernie o wysokich płacach, w kraju, gdzie od 1936 r. praktykuje się ustalanie płac na podstawie wartościowania pracy. W Polsce oficjalnie przeprowadza się analityczne wartościowanie pracy tylko w niektórych przedsiębiorstwach, a rozpowszechnione jest ono jedynie w całym przemyśle chemicznym wśród pracowników umysłowych. Dlatego też brak doświadczenia w tym zakresie i mała dostępność informacji na temat uzyskanych efektów płacowych dla szerszego grona pracowników nakazuje wybór takiej techniki wiązania płac z wynikami wartościowania pracy, która nie powodowałaby zbytniego zróżnicowania dotychczasowych płac pracowników.

Przy wyborze określonej techniki należy się również kierować przesłankami natury ekonomicznej, a więc: czy różnicowanie płac ma być dokonane w ramach danego dyspozycyjnego funduszu płac, czy też powiększonego. Należy także rozstrzygnąć kwestię, czy powinno się wszystkim pracownikom zapewnić zróżnicowany w zależności od wyników wartościowania pracy wzrost dotychczasowej płacy, czy też tylko niektórym z nich. Generalnie uważa się wartościowanie pracy za narzędzie różnicujące płace pracowników w ramach istniejącego funduszu płac, co jednak wcale nie ogranicza jego przydatności do dystrybucji powiększonego funduszu płac. Różnicowanie indywidualnych płac pracowników w wyniku dokonanego wartościowania pracy przy niezmienionym dyspozycyjnym funduszu płac oznacza konieczność obniżenia płac na stanowiskach, których wycena wskazuje na niższy poziom trudności, aby z kolei przyznać większe płace stanowiskom o wyższym stopniu trudności. W takim układzie względy psychologiczne przemawiają jednak za tym, aby nie dopuszczać do obniżenia dotychczasowych stawek płac pracowników, lecz przedsięwziąć inne kroki, zmierzające do zachowania postulowanych proporcji płac. Spełnienie wymienionego warunku implikuje powiększenie istniejącego funduszu płac. Jak widać, względy psychospołeczne i ekonomiczne skłaniają do wyboru takiej techniki wiązania płac z wynikami wartościowania pracy, która zapew-

ni minimalne różnicowanie dotychczasowych indywidualnych wynagrodzeń i wskazuje na jak najmniejszą liczbę pracowników, którym należałoby obniżyć otrzymywaną dotąd płacę. Przy wyborze określonej techniki powinno się także uwzględnić nakłady czasu, pracy i kosztów związanych z jej późniejszym stosowaniem w życiu codziennym przedsiębiorstwa.

Wyniki wartościowania pracy służą do budowy swoistego punktowego systemu taryfowego, mającego na celu zróżnicowanie jednostkowych płac pracowników w zależności od trudności ich pracy. Niezależnie od przyjętej techniki wyznaczania płac narzuca to konieczność:

- 1) skonstruowania odpowiedniego katalogu trudności prac;
- 2) zbudowania właściwej tabeli płac.

Katalog trudności prac pod wieloma względami przypomina tradycyjny taryfikator kwalifikacyjny, ale jest o wiele prostszy w swej konstrukcji. Spełnia on podobne zadanie; przy jego pomocy określa się kategorię zaszeregowania każdego stanowiska. W odróżnieniu od obecnego taryfikatora ma on charakter zakładowy i opisuje konkretne stanowiska pracy. Jest prostszy w budowie, ponieważ wymaga tylko imiennego spisu wszystkich stanowisk pracy i wyników ich wartościowania (w punktach). Tak skonstruowany określa jednoznacznie ogólny poziom trudności konkretnego stanowiska, co praktycznie eliminuje margines dowolności przy jego zastosowaniu. Zaszeregowanie prac odbywa się według ogólnie uznanych reguł — nie budzi zatem nieufności i nieporozumień. Ma ono także tę zaletę, że wprowadzając przełożony nie ma większych możliwości wyboru w zakresie ustalania kategorii zaszeregowania, może za to śmiało i bezstronnie wykorzystywać dany katalog, co uwalnia go od subiektywnego i niesprawdzalnego opiniowania. Dzięki skwantyfikowanym opisom obiektywnej trudności pracy pracownicy uzyskują także zasadnicze, ważne informacje na temat złożoności wykonywanej przez siebie i innych pracy, co znacznie ułatwia im dokonanie oceny swojej płacy pod kątem jej słuszności i sprawiedliwości. Dodatkową zaletą katalogu trudności pracy jest jego elastyczność. Wraz ze zmianą procesów technologicznych, automatyzacji i komputeryzacji produkcji czy też wdrożeniem postępu organizacyjnego można dokonać jego szybkiej aktualizacji. Branżowy charakter taryfikatora kwalifikacyjnego sprawiał, że opisywał on tylko wymagania dla typowych stanowisk, nie uwzględniał specyficznych warunków różnicujących zakres czynności w różnych przedsiębiorstwach. Dlatego wymagał stałych zmian i uzupełnień, które dokonywane były jednak zbyt wolno ze względu na długą i złożoną procedurę zatwierdzenia nowych charakterystyk bądź nowych zaszeregowania.

Katalog trudności prac wskazuje liczbę kategorii zaszeregowania

prac, natomiast zadaniem tabeli płac jest przyporządkowanie im określonych stawek płac. Mogą one być:

- 1) jednopoziomowe — ustalone osobno dla każdej kategorii lub grupy zaszeregowania (trudności) pracy;
- 2) wielopoziomowe — dotyczące całej grupy zaszeregowania. W zależności od przyjętej koncepcji budowy tabeli płac stosowane są różne techniki wiązania płac z wynikami wartościowania pracy.

## 2. WYZNACZANIE JEDNOPOZIOMOWYCH STAWEK PŁAC DLA KATEGORII ZASZERELOWANIA PRACY

Przy tworzeniu jednopoziomowych stawek płac dla każdej kategorii zaszeregowania pracy istnieje ścisła współzależność pomiędzy poziomem jednostkowej płacy podstawowej pracownika ( $y$ ) a liczbą punktów z wyceny jego pracy ( $x$ ). Każdej wartości punktowej, czyli każdej kategorii zaszeregowania odpowiada tylko jedna stawka podstawowa. Wynika z tego, że taka technika wyznaczania płac najbardziej przyczynia się do realizacji zasady równości płacowej za prace o jednakowym poziomie trudności. Ma ona zatem charakter zindywidualizowany, a więc bodźcowy, i to właśnie stanowi główną jej zaletę. Brak jednoznacznej zależności pomiędzy dwiema wielkościami ekonomicznymi zdarza się w praktyce często, dlatego przy badaniu wszelkich relacji korzysta się z metod statystyki matematycznej, a zwłaszcza z rachunku korelacji. Będą one również pomocne przy wyznaczaniu płac na podstawie wyników wartościowania pracy. Stawkę płac podstawowych można traktować jako zmienną zależną, którą określa się na podstawie zmiennej niezależnej, to jest wartości punktowej<sup>3</sup>. Relację: płaca — wartość pracy, przy założeniu, że zależność między płacą a wartością ma charakter liniowy, przedstawia równanie w postaci:

$$Y_i = a + b \cdot x_i \quad (1)$$

gdzie:

$Y_i$  — postulowana stawka płacy podstawowej pracownika na stanowisku  $i$ ;

$a$  — stały parametr;

$b$  — wartość pieniężna punktu;

$x_i$  — liczba punktów z wyceny pracy  $i$ .

Jak wskazuje równanie (1), konkretna postulowana stawka płacy podstawowej zależy przede wszystkim od wartości pieniężnej punktu ( $b$ ) i wyników wartościowania pracy ( $x_i$ ). Z punktu widzenia stymulacyjnej roli płac podstawowych do podejmowania trudniejszych prac

<sup>3</sup> J. Kordaszewski, *op. cit.*, s. 52.

wskazana jest jak największa wartość pieniężna punktu. Równanie płac jest bowiem równaniem linii regresji, a  $b$ , jako współczynnik regresji, określa nachylenie prostej.

Aby określić wielkość dyspozycyjnego funduszu płac podstawowych, który dane przedsiębiorstwo musiałoby posiadać przy stosowaniu różnych technik wiązania płac z wynikami wartościowania pracy, niezbędne jest także korzystanie z następującego równania:

$$\sum_{i=1}^n Y_i = a \cdot n + b \cdot \sum_{i=1}^n X_i \quad (2)$$

gdzie:

$Y_i$  — wielkość dyspozycyjnego funduszu płac, który ma być dzielony między pracowników zgodnie z ich trudnością pracy;

$a$  — stały parametr równania;

$n$  — liczba pracowników;

$b$  — wartość pieniężna punktu;

$X_1$  — globalna suma punktów z wyceny wszystkich prac.

Jak łatwo zauważyć, równanie (2) zawiera 5 niewiadomych, z czego przedsiębiorstwu znane są 2 ( $X_1, n$ ). Rozwiązanie równania liniowego o 3 niewiadomych narzuca konieczność arbitralnego ustalenia 2 z nich, co w konsekwencji prowadzi do różnych wyników. W związku z koniecznością podjęcia odpowiedniej decyzji przedsiębiorstwo musi rozważyć wszystkie możliwe warianty rozwiązań, aby w efekcie dokonać optymalnego dla siebie wyboru.

Budowane w oparciu o wzór (1) tabele płac są komunikatywne dla pracowników. Konkretna stawka płac jest ustalana wprost dla każdej kategorii zaszerogowania prac, w związku z czym pracownik może sobie sam obliczyć wysokość swojego wynagrodzenia zasadniczego. Ma on także przekonanie, że tabele wyrażają ścisłą zależność wynagrodzenia od poziomu trudności pracy. Główną zaletą ustalania jednostkowych płac pracowników na podstawie wartościowania jest ich indywidualizowany, a więc bodźcowy charakter. Nie są one jednak wolne od licznych wad.

Istotnym mankamentem stosowania takich metod jest fakt, że w miarę wzrastania liczby kategorii trudności prac (np. w wyniku reorganizacji pracy, objęcia badaniem większej liczby prac, lub/i bardziej zróżnicowanych pod względem złożoności) komplikuje się także procedura sprawozdawcza i obliczeniowa.

Ponadto występuje tu ściśle uzależnienie poziomu stawki od wyniku oceny trudności pracy, a konkretnie od stopnia dokładności pomiaru. Aczkolwiek analityczna metoda wartościowania jest w miarę obiek-

tywnym i dokładnym narzędziem pomiaru trudności pracy, jest to jednak metoda szacunkowa, a więc zawsze zawiera pewną dawkę subiektywizmu, powodując określone błędy szacunkowe. Minimalne nawet błędy rzutu ją automatycznie na wysokość konkretnej stawki płac.

Wbrew pozorom wyznaczanie stawek dla każdego stanowiska może stać się źródłem wielu konfliktów ze względu na różnicę pomiędzy subiektywną oceną własnego wkładu pracy a wynikiem oceny. Z kolei zaakceptowana nawet różnica w punktach wyceny może stać się przy tej metodzie wyznaczania stawek płac źródłem konfliktu. Minimalne, niewyczuwalne przez pracowników różnice w punktach znajdują o wiele większy oddźwięk w płacach jednostkowych.

Indywidualne ustalanie stawek płac dla każdej kategorii trudności prac wymaga także stałej, czasochłonnej ich weryfikacji. Najmniejsza zmiana w sytuacji pracy na jednym stanowisku narzuca konieczność budowy nowej tabeli płac.

Wskazane mankamenty technik wyznaczania konkretnej stawki dla każdego stanowiska skłaniają większość praktyków do stosowania wielopoziomowych stawek płac dla grup stanowisk.

### 3. TWORZENIE PRZEDZIAŁÓW PŁACOWYCH DLA KLAS TRUDNOŚCI PRACY

Wyznaczanie stawek płac dla poszczególnych klas trudności (grup zaszerzegowania) prac wymaga:

- 1) zbudowania klas trudności pracy;
- 2) określenia stawek płac dla poszczególnych klas trudności.

Są to dwa odrębne, aczkolwiek ściśle wiążące się ze sobą zagadnienia. Każde z nich ma różne warianty rozwiązań, których dobór winien być zgodny z założeniami polityki płacowej przedsiębiorstwa.

Podobnie jak dla poszczególnych kategorii trudności pracy, można i dla całej klasy wyznaczyć jedną stawkę płac. Jest to oczywiście tylko teoretycznie możliwe, gdyż w praktyce prowadziłyby do daleko idących, niekorzystnych następstw natury społecznej — niepopularności wśród pracowników nowej techniki ustalania płac na podstawie wartościowania pracy. Gdyby dla każdej klasy trudności ustalono tylko jedną stawkę płac, wówczas różnica jednego punktu w wycenie pracy mogłaby spowodować jej zaliczenie do wyższej klasy. Małej różnicy w wycenie trudności pracy towarzyszyłby relatywnie duży przyrost płacy, co budziłoby niezadowolone pracowników z otrzymywanych płac. Dotyczy to zwłaszcza pracowników, których wartość pracy koncentruje się wokół granic przedziału punktowego. Z kolei pracownicy, których prace róż-

nią się znacznie pod względem trudności, ale mieszczą się w jednej klasie zaszerzegowania prac, otrzymaliby taką samą stawkę. Z tych też powodów nie zaleca się stosowania tej techniki wyznaczania płac. Dużą rolę motywacyjną odgrywa również perspektywa przeszerzegowania na danym stanowisku; siła jej atrakcyjności wiąże z daną pracą lub skłaniania do zmiany na wyżej opłacalną. Postulat ten uwzględnia widełkowy system płac. Warunek ten zachowuje aktualność przy tworzeniu tabeli płac opartej na wynikach wartościowania pracy. Problem stanowi wielkość przedziału płacowego dla danej klasy trudności.

#### OGOLNE ZASADY BUDOWY PRZEDZIAŁÓW PŁACOWYCH DLA KLAS TRUDNOŚCI PRACY

Cele polityki osobowej i płacowej określają szereg elementów, które przedsiębiorstwo winno uwzględnić przy ustalaniu szerokości przedziałów płacowych.

Po pierwsze: długość drogi przeszerzegowania, jaką przedsiębiorstwo chce zapewnić pracownikom w klasach trudności prac. Należy ustalić przewidywaną częstotliwość przeszerzegowania pracowników, a także uwzględnić rodzaj wycenianych prac. Pracownicy na niższych szczeblach zarządzania mają większe możliwości awansu pionowego i w związku z tym nie jest konieczne, aby przedziały płacowe dla wszystkich klas trudności pracy były jednakowe. Wręcz odwrotnie, zalecane jest stosowanie szerszych przedziałów płacowych dla prac kierownictwa wyższego i najwyższego szczebla zarządzania. Na przykład R. C. Smyth postuluje, aby na niższych szczeblach zarządzania stosować przedziały płacowe o rozpiętości 30—40<sup>0</sup>/<sub>0</sub>, natomiast na wyższych 50—60<sup>0</sup>/<sub>0</sub><sup>4</sup>. Na ogół uważa się, że przedziały płacowe winna cechować rozpiętość od 20—40<sup>0</sup>/<sub>0</sub>, przy czym dla prac kierowniczych zakłada się i większą<sup>5</sup>. W praktyce gospodarczej różnych państw stosuje się także takie rozpiętości. Przykładowo: w RFN maksymalna stawka płac w danej klasie trudności pracy jest przeważnie o 27 do 40<sup>0</sup>/<sub>0</sub> wyższa od minimalnej<sup>6</sup>. W Czechosłowacji relacja ta układa się, jak 1:1,24 — 1:1,32<sup>7</sup>. Najbardziej rozpowszechniony w praktyce Plan E. N. Haya zakłada wzrost maksymalnej stawki płac o 33,3<sup>0</sup>/<sub>0</sub> w stosunku do minimalnej i to dla wszystkich klas trudności prac kierowników<sup>8</sup>. Zbyt mała (mniejsza od

<sup>4</sup> J. M. Jacobi, *Entwicklung eines Masstabes zur Bewertung Tariflicher und Aussertariflicher Angestellentätigkeiten*, Hamburg 1974.

<sup>5</sup> J. M. Jacobi, *op. cit.*, s. 126.

<sup>6</sup> D. Hundt, *Die Arbeitsplatz — und persönliche Bewertung als Kriterien zur Bestimmung des Leistungslohnes*, Stuttgart 1965.

<sup>7</sup> J. Khol, *Hodnočeni pracovníků*, Praha 1975.

<sup>8</sup> J. M. Jacobi, *op. cit.*, s. 130.



20%) rozpiętość płacowa umożliwia szybkie osiągnięcie górnego pułapu przedziału, a więc skraca drogę przeszerogowania pracownikom, którzy w stosunkowo krótkim czasie mogą się stać tzw. „emerytami stanowiska”. Zbyt duża (ponad 40%) rozpiętość pozwala wprawdzie na znaczne wydłużenie drogi przeszerogowania na stanowisku pracy, jednakże pociąga za sobą ponoszenie dużych kosztów płacowych przez przedsiębiorstwo. Aby zatem płaca mogła dobrze spełnić swoją funkcję bodźcową i kosztową, praktykowane jest stosowanie przedziałów płacowych o rozpiętości ok. 30%.

Po drugie: o atrakcyjności danego stanowiska w dużym stopniu decyduje wielkość jednorazowej podwyżki płacy w danej klasie trudności. Poprzez wnikliwą analizę empiryczną należy ustalić nie tylko wielkość jednorazowej podwyżki, ale także określić, czy ma to być wielkość stała, czy też zróżnicowana dla poszczególnych szczebli zaszerogowania w obrębie klas. Wyższa jednorazowa podwyżka implikuje rozszerzenie przedziału płacowego dla danego stanowiska, co zapewnia długotrwałe przeszerogowanie.

Po trzecie: kryteria przeszerogowania w ramach danej klasy trudności pracy stanowią kolejny problem, który winien być określony. Za podstawę przeszerogowania przyjmuje się w praktyce w zasadzie: staż pracy w przedsiębiorstwie, osiągnięcia w działalności na powierzonym polu, cechy osobowe, np. wykształcenie.

Najsilniejsze oddziaływanie motywacyjne mają wymienione kryteria w przypadku ich łącznego stosowania, choć praktyka wykazuje, że na ogół bierze się pod uwagę jedno lub dwa z nich. Możliwość uzyskania podwyżek płac za długoletni staż pracy w zakładzie, podjęcie trudniejszej pracy, jakość pracy, aktualizacja wiedzy — skłaniała do sumiennego wykonania zadań. Polityka płacowa w Polsce uwzględnia te problemy, czego dowodem jest stopniowe wprowadzenie dodatku stażowego i specjalnego.

Z powyższego rozumowania wynika, że szerokość przedziału płacowego winna być tym większa, im większa jest jednorazowa wielkość, częstotliwość i liczba kryteriów podwyżek płac.

Osobne zagadnienie stanowi różnica płacowa pomiędzy sąsiednimi klasami trudności. Możliwe są dwie sytuacje: najwyższa płaca w danej klasie trudności 1) jest równa lub niższa od minimalnej w następnej — wyższej klasie, 2) jest wyższa od minimalnej w wyższej klasie trudności pracy.

Zaletą pierwszego z rozwiązań jest jasność w popularyzacji wśród pracowników — działa mobilizująco w kierunku podejmowania prac o wyższej klasie trudności. Dla przedsiębiorstwa oznacza to jednak konieczność ponoszenia wyższych kosztów płacowych i ograniczenie mo-

żliwości w dziedzinie rotacji pracowników. Często zmiany endo- i egzogenicznych warunków działania przedsiębiorstw implikują konieczność przesunięcia pracowników na inne stanowiska pracy, o innej trudności. Przy stosowaniu odrębnych przedziałów płac dla każdej klasy trudności oznaczałoby to czasami konieczność ustalenia innego wynagrodzenia pracowników, co mogłoby spotkać się z ich naturalnym protestem. Dlatego też w praktyce stosowane są przedziały płacowe nakładające się częściowo na siebie. Przy tym zagadnieniu jest jednakże bardzo ważne, jak duża jest wspólna część dwóch sąsiednich przedziałów płacowych. Jeśli zawierają one zbyt dużo wspólnych stawek dla różnych klas trudności, może to wywołać duże niezadowolenie ze strony pracowników i osłabia w znacznym stopniu siłę motywacyjną płac. Wykorzystanie wartościowania pracy dla celów płacowych nie ma wówczas większego znaczenia, gdyż pracownicy wykonujący trudniejsze prace mogą otrzymać niższe płace niż pracownicy wykonujący prace zakwalifikowane do niższej klasy trudności. Z kolei zbyt mała wspólna część przedziałów płacowych oznacza wzrost kosztowej funkcji płac. Powstaje zatem określenie optymalnego rozmiaru omawianej wielkości. Pomocne w tym mogą być różnego rodzaju techniki jej wyznaczania.

Przy konstrukcji przedziałów płacowych należy także ustalić wielkość różnicy między najniższymi stawkami płac w poszczególnych grupach zaszeregowania prac. Kolejne minimalne stawki mogą narastać w postępie arytmetycznym lub geometrycznym, a więc różnica między nimi może być stała lub zmienna.

Reasumując — przy budowie tabel płac o wielopoziomowych stawkach dla klas trudności prac nieodzowne jest określenie:

- 1) stopnia rozpiętości między minimalną a maksymalną stawką płac w obrębie każdej klasy trudności prac;
- 2) stopnia narastania minimalnych stawek płac między poszczególnymi klasami trudności prac.

Różnicowanie stawek w obu przypadkach może być dokonane według reguł postępu arytmetycznego lub geometrycznego, co prowadzi do różnych rozwiązań o różnej sile motywacyjnej. W zasadzie możliwe jest jedno z czterech rozwiązań, wynikających z następujących kombinacji narastania stawek płac na zewnątrz i wewnątrz przedziałów płacowych:

- 1) zarówno minimalne stawki płac dla poszczególnych klas trudności, jak i stawki wewnątrz tych klas wzrastają w postępie arytmetycznym (tab. 1);
- 2) minimalne stawki płac dla poszczególnych klas trudności prac wzrastają w postępie geometrycznym, a wewnątrz klas stawki rosną w postępie arytmetycznym (tab. 2);

3) minimalne stawki płac dla poszczególnych klas trudności prac wzrastają w postępie arytmetycznym, a stawki dla kolejnych kategorii zaszerzgowania — w postępie geometrycznym (tab. 3);

4) minimalne stawki płac dla poszczególnych klas trudności prac i stawki wewnątrzklasowe wzrastają w postępie geometrycznym (tab. 4).

Pierwsze dwa rozwiązania prowadzą do budowy przedziałów płacowych o jednakowej rozpiętości. Poprzez wybór określonej techniki wyznaczania wielopoziomowych stawek płac dla każdej klasy trudności przedsiębiorstwo może wyznaczyć kierunek i natężenie motywacji pracowników do podejmowania prac o różnych stopniach trudności. Dlatego też celowe jest zaprezentowanie wymienionych rozwiązań na przykładzie liczbowym, aby wskazać najlepszy wariant systemu wynagrodzenia pracowników.

Przy konstrukcji wszystkich przedziałów płacowych według tych rozwiązań przyjęto następujące założenia:

1) każdy z nich powinien zapewnić pracownikom możliwość podwyżek płac w długim okresie, zatem winna go cechować przynajmniej 30-procentowa różnica między dolną a górną granicą przedziału;

2) w badanej zbiorowości stworzonych zostanie 10 przedziałów płacowych;

3) dotychczasowa najniższa płaca podstawowa pracownika w badanej populacji będzie wynosić 4000 zł.

#### TWORZENIE PRZEDZIAŁÓW PŁACOWYCH O JEDNAKOWEJ ROZPIĘTOŚCI

Przy konstrukcji tabeli płac, w której następuje pionowe i poziome narastanie stawek płac w postępie arytmetycznym, nieodzowne jest ustalenie wielkości różnicy między nimi.

Projektowana tabela płac oparta jest na następujących założeniach:

1) każdy przedział jest taki sam pod względem różnicy między maksymalną i minimalną stawką płac; wynosi ona w tym przypadku 1200 zł (30% w stosunku do najniższej stawki, tj. 4000 zł);

2) najniższa stawka w klasie wyższej równa się środkowej stawce z niższej klasy trudności pracy. W tym przypadku stała różnica między minimum płacowym dla kolejnych przedziałów płacowych wynosi  $1200 \text{ zł} : 2 = 600 \text{ zł}$ .

Spełnienie tych założeń doprowadziło do zbudowania tabeli płac uwidocznionej w tab. 1.

Jak widać z treści tabeli płac, w wyniku jej zastosowania pracownicy nie mieliby silnych bodźców do podejmowania trudniejszych prac i staranniejszego ich wykonania czy też pozostania w danym zakładzie pracy. Przy zachowaniu stałej kwotowej rozpiętości płac we wszystkich

Tabela 1

Projekt I widełkowej tabeli płac

Klasa trudności prac	Rozpiętość przedziału płac w zł	Rozpiętość przedziału w stosunku do minimalnej stawki płac w ‰	Różnica między górną a dolną stawką płac w zł
I	4 000— 5 200	30,0	1 200
II	4 600— 5 800	26,1	1 200
III	5 200— 6 400	23,1	1 200
IV	5 800— 7 000	20,7	1 200
V	6 400— 7 600	18,7	1 200
VI	7 000— 8 200	17,1	1 200
VII	7 600— 8 800	15,8	1 200
VIII	8 200— 9 400	14,6	1 200
IX	8 800—10 000	13,6	1 200
X	9 400—10 600	12,8	1 200

Źródło: opracowanie własne.

przedziałach niezależnie od klasy trudności pracy następuje bowiem względne zmniejszenie rozpiętości w miarę przechodzenia do wyższych grup szeregowania prac. W pierwszej klasie trudności prac różnica między górną a dolną stawką przedziału wynosi 30‰, natomiast w najwyższej klasie już tylko 12,8‰. Choć nie jest to tabela płac o mocnym działaniu bodźcowym, cechuje ją pewna prawidłowość: jednakowe przedziały płac i jednakowy przyrost minimalnych stawek płac dla poszczególnych klas trudności. Nie skłania to jednak pracowników ani do starania się o przeszerogowanie w ramach grupy, ani też do przechodzenia do grupy wyższej, co tym samym przemawia za tym, że tak skonstruowanej tabeli płac nie należy stosować do wynagradzania personelu kierowniczego. Jej rozpiętość wynosi 1 : 2,65.

Drugi wariant budowy przedziałów płacowych o stałej kwotowej rozpiętości płac zapewnia minimalnie większą siłę oddziaływania. W tym wariantcie najniższe stawki w kolejnych przedziałach różnią się od siebie zawsze o tę samą wielkość procentową — w przeciwieństwie do wariantu pierwszego, w którym stawki te dzieli stała różnica kwotowa.

Przy konstrukcji tabeli płac (tab. 2) przyjęto, że stała różnica między najwyższą i najniższą stawką płac w poszczególnych przedziałach płacowych będzie taka sama, jak w wariantcie poprzednim (równa 1200 zł) i każda następna minimalna stawka płac dla klas trudności bę-

Tabela 2

## Projekt II widelkowej tabeli płac

Klasa trudności prac	Rozpiętość przedziału płac w zł	Rozpiętość przedziału w stosunku do minimalnej stawki płac w %	Różnica między górną a dolną stawką płac w zł
I	4 000— 5 200	30,0	1 200
II	4 400— 5 600	27,3	1 200
III	4 840— 6 040	24,8	1 200
IV	5 324— 6 524	22,5	1 200
V	5 856— 7 056	20,5	1 200
VI	6 442— 7 642	18,6	1 200
VII	7 086— 8 286	16,9	1 200
VIII	7 795— 8 995	15,4	1 200
IX	8 574— 9 774	14,0	1 200
X	9 432—10 632	12,7	1 200

Zródło: opracowanie własne.

dzie o 10<sup>0</sup>/<sub>0</sub> wyższa od poprzedniej. Jak wskazuje przegląd literatury, w praktyce stosuje się na ogół taką właśnie progresję minimalnych stawek płac dla kolejnych przedziałów płac. Skonstruowaną tabelę płac cechuje minimalnie wyższa rozpiętość (1 : 2,66) niż w poprzednim przypadku — jest zatem niewiele atrakcyjniejsza dla personelu kierowniczego.

Równe, jednakowe na każdym stanowisku przedziały płac stanowią o tzw. symetrii płacowej. Znakomicie ułatwia ona sterowanie płacami, a więc wszystkie operacje związane z podwyżkami płac. Słabością takiej konstrukcji jest jednak fakt, że nie uwzględnia ona malejącej drogi awansu dla kierowników wyższych szczebli zarządzania oraz zróżnicowanej i rosnącej trudności pracy. Powyższe względy przemawiają za rozwiązaniem, w którym przedziały płac dla poszczególnych klas trudności są zróżnicowanej wielkości.

## TWORZENIE PRZEDZIAŁÓW PŁAC O ZMIENNEJ ROZPIĘTOŚCI

Dobrze skonstruowany system płac powinien pracownikom stwarzać silne zachęty zarówno dla pionowego, jak i poziomego awansu płac. Winien jednostkom zajmującym coraz wyższe pozycje w systemie kierowania zapewniać także coraz szersze perspektywy płacowe i większe możliwości przeszeregowania na stanowisku pracy. Realizacja tego po-

stulatu wymaga skonstruowania tabel płac, w których dla coraz wyższych klas trudności zakłada się kwotowy lub procentowy wzrost rozpiętości przedziałów płacowych. Jest to możliwe wówczas, gdy przy różnicowaniu szerokości przedziałów stosuje się postępowanie geometryczne.

Przy projektowaniu trzeciego wariantu widełkowego tabeli płac założono, że:

1) narastanie minimalnych stawek płac dla kolejnych klas trudności będzie następowało według reguł postępu arytmetycznego o różnicy 600 zł (jak w pierwszym projekcie tabeli płac);

2) we wszystkich przedziałach płacowych maksymalna stawka będzie o 30% wyższa od minimalnej.

Tabela 3

## Projekt III widełkowej tabeli płac

Klasa trudności prac	Rozpiętość przedziału płac w zł	Rozpiętość przedziału w stosunku do minimalnej stawki płac w %	Różnica między górną a dolną stawką płac w zł
I	4 000— 5 200	30,0	1 200
II	4 600— 5 980	30,0	1 380
III	5 200— 6 760	30,0	1 560
IV	5 800— 7 540	30,0	1 740
V	6 400— 8 320	30,0	1 920
VI	7 000— 9 100	30,0	2 100
VII	7 600— 9 880	30,0	2 280
VIII	8 200—10 660	30,0	2 460
IX	8 800—11 440	30,0	2 640
X	9 400—12 220	30,0	2 820

Zródło: opracowanie własne.

Takie rozwiązanie ilustruje tab. 3. Jak wynika z jej treści, stałej względnej rozpiętości przedziału płac towarzyszy coraz większa absolutna rozpiętość między górną a dolną stawką w miarę przechodzenia do wyższych grup zaszeregowania prac. O ile w pierwszej klasie trudności pracy różnica między górną a dolną stawką płac na stanowisku wynosi 1200 zł, to w ostatniej klasie stanowi ona już 2820 zł. Pracownikom wynagradzanym według tak zaprojektowanej tabeli płac opłaca się nie tylko zdobywanie wyższych szczebli przeszerokowania w ramach danej klasy, ale i przechodzenie do wyższych grup zaszeregowania.

nia prac. Rozpiętość zaprojektowanej tabeli płac określa relacja liczbowo 1 : 3,055, co świadczy, że jest to wariant o największej sile motywacyjnej spośród dotąd zaprezentowanych.

Jeśli przedsiębiorstwu zależy na jeszcze większej aktywizacji pracowników na przykład do efektywnej pracy, doskonalenia zawodowego, podejmowania trudniejszych prac, wówczas winno ono zastosować tabelę płac, w której zarówno pionowe, jak i poziome narastanie stawek płac dla klas trudności odbywa się według postępu geometrycznego (przykładem jest tab. 4). Ze względów porównawczych przy jej konstrukcji wykorzystano takie same parametry, jak przy budowie poprzednich tabel płac, a więc:

Tabela 4

## Projekt IV widełkowej tabeli płac

Klasa trudności prac	Rozpiętość przedziału płac w zł	Rozpiętość przedziału w stosunku do minimalnej stawki płac w %	Różnica między górną a dolną stawką płac w zł
I	4 000—5 200	30	1 200
II	4 400—5 720	30	1 320
III	4 840—6 292	30	1 452
IV	5 324—6 921	30	1 597
V	5 856—7 613	30	1 757
VI	6 442—8 375	30	1 933
VII	7 086—9 212	30	2 126
VIII	7 795—10 133	30	2 338
IX	8 574—11 146	30	2 572
X	9 432—12 262	30	2 830

Zródło: opracowanie własne.

1) wzrosty stawek płac w każdym przedziale są równe stałemu procentowi minimalnej płacy w przedziale (30<sup>0</sup>/<sub>0</sub>);

2) minimalna stawka płac w każdej kolejnej klasie trudności jest wyższa o 10<sup>0</sup>/<sub>0</sub> od minimalnej stawki klasy poprzedniej.

Rozpiętość między najwyższą i najniższą stawką płac jest największa spośród dotąd przedstawionych projektów (1 : 3,065), a więc wskazuje na szczególną przydatność tej tabeli dla wzmocnienia bodźcowej funkcji płac i umacnianiu rangi płacy podstawowej.

## 4. UWAGI KOŃCOWE

Jak wykazano, spośród wszystkich reprezentowanych technik wyznaczania płac na podstawie wyników wartościowania pracy najbardziej bodźcowy charakter ma tabela płac, w której zarówno pionowe, jak i poziome stawki rosną według postępu geometrycznego. Jest to zatem wariant szczególnie przydatny w opracowaniu systemu wynagrodzeń kadry kierowniczej. Pewną odmianą wariantu czwartego jest model N. E. Haya, który zyskał największą popularność w praktyce wynagradzania kadry kierowniczej. Dowodzi to, iż systemy wiązania płac kadry kierowniczej z wynikami wartościowania pracy, oparte na geometrycznej progresji stawek w poziomie i pionie, są rozwiązaniem o najsilniejszym działaniu motywacyjnym.

Techniki wiązania wyników wartościowania pracy z płacą oparte na tworzeniu przedziałów płacowych zakładają jedynie ustalenie wielkości ekstremalnych dla poszczególnych klas trudności. Zadaniem przedsiębiorstwa jest opracowanie wewnętrznego regulaminu określającego ilość konkretnych stawek kwotowych lub procentową relację pomiędzy kolejnymi stawkami w ramach danej klasy, częstotliwość i kryteria przeszeregowania. Należy zaznaczyć, że ustalenie wielkości granicznych dla np. częstotliwości przeszeregowania powinny być takie, aby jednostki wybijające się w pozytywnym sensie miały możliwości częstych i odczuwalnych podwyżek płac.

Istnieją różne techniki ustalania stawek płac w ramach klasy trudności; mogą one znaleźć zastosowanie w zależności od preferencji polityki osobowej i płacowej przedsiębiorstwa.

Regulamin wewnętrzny winien być przedstawiony i poddany pod dyskusję kolektywu pracowniczego, tak aby jego ostateczne postanowienia były znane bezpośrednio zainteresowanym i przez nich akceptowane.

Aby tak skonstruowany system wynagrodzeń miał silne oddziaływanie bodźcowe, należy podkreślić rangę efektywności pracy jako kryterium przeszeregowania. Jest to postulat dotyczący omawianego regulaminu wewnętrznego. Nadanie efektywności pracy wysokiej rangi i popularyzacji reguł przeszeregowania według tego kryterium umożliwi wyzolenie aktywności jednostek i zespołów oraz skupienie tej aktywności na najważniejszych dla przedsiębiorstwa problemach.



*Elżbieta Karczmarczyk*

## TECHNIQUES OF LINKING WAGES WITH JOB EVALUATION RESULTS

Results of labour appraisal provide a foundation for determination of wages, and more precisely — they should be a basis for constructing pay schedules.

There are various techniques of fixing basic wage rates according to results of appraisal, and their choice cannot be indifferent from the motivational point of view.

The aim of this study is to present techniques of fixing one- and multi-level (bracket) wage rates. Multi-level wage rates, the application of which should be as wide as one-level wage rates, have received most attention in this study. The author analyzes four variants in construction of fork wage rates:

1) based on constant and equal scales of wage brackets for a given job and on constant difference in amounts of money between the lowest wage rates with regard to consecutive categories;

2) based on constant scale of wage brackets and on constant percentage difference between the lowest wage rates for consecutive categories (work posts);

3) based on constant difference in amounts of money between the lowest wage rates for consecutive work posts and on constant percentage scale of wage-rate brackets at a given work post;

4) based on constant percentage difference between the lowest wage rates for consecutive work posts as well as on constant percentage scale of wage rates at a given post.

The last-mentioned variant provides the strongest motivation and, therefore, the author recommends its application in relation to the managerial cadre.