

PRACE NAUKOWE

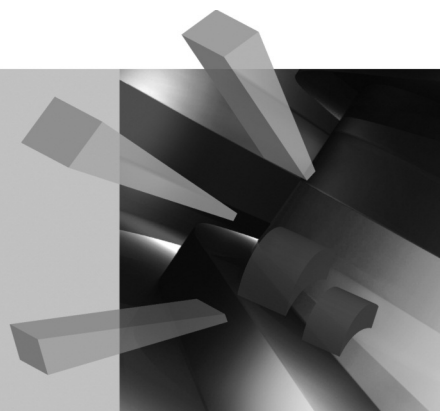
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

Jana Skalika

Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 9 |
| Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych..... | 11 |
| Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania dekskryptywno-epistemologiczne)..... | 21 |
| Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne..... | 29 |
| Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się..... | 38 |
| Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling..... | 45 |
| Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku..... | 54 |
| Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych..... | 63 |
| Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa..... | 77 |
| Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów..... | 85 |
| Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach..... | 94 |
| Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji..... | 102 |
| Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie..... | 110 |
| Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery..... | 120 |
| Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego..... | 127 |
| Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach..... | 134 |
| Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych..... | 144 |
| Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych..... | 152 |
| Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi..... | 166 |
| Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce..... | 171 |

| | |
|---|-----|
| Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym | 178 |
| Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym..... | 186 |
| Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych..... | 200 |
| Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”..... | 210 |
| Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu..... | 219 |
| Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi | 228 |
| Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań..... | 237 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego..... | 246 |
| Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw | 255 |

Summaries

| | |
|--|----|
| Anna Adamik: From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management..... | 20 |
| Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration)..... | 28 |
| Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations..... | 37 |
| Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning..... | 44 |
| Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling | 53 |
| Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study..... | 62 |
| Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks..... | 76 |
| Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise | 84 |
| Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking | 93 |

| | |
|---|-----|
| Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises | 101 |
| Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible..... | 109 |
| Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise | 119 |
| Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers | 126 |
| Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance..... | 133 |
| Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations..... | 143 |
| Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets | 151 |
| Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research | 160 |
| Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management | 170 |
| Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland | 177 |
| Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing | 185 |
| Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model | 199 |
| Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems..... | 209 |
| Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations..... | 218 |
| Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success..... | 227 |
| Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development | 236 |
| Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report.... | 245 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment..... | 254 |
| Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees | 264 |

Janusz Czekaj

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Z DOŚWIADCZEŃ PROJEKTOWANIA ZMIAN W SYSTEMIE TARYFOWYM PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono doświadczenia w zakresie projektowania zmian w systemie taryfowym wybranego przedsiębiorstwa. Omówiono przesłanki, cele i metodykę projektowania. Zaprezentowano zmiany w strukturze taryfikacji, siatkach i tabelach płac zasadniczych. Określono skutki ekonomiczne wdrożenia proponowanych zmian.

Słowa kluczowe: system taryfowy, profil kompetencyjny, taryfikator kwalifikacyjny, siatka płac, tabela płac zasadniczych.

1. Uwagi wstępne

Doskonalenie zakładowej polityki płac stanowi jedną z podstawowych funkcji zarządzania personelem w organizacjach gospodarczych. Obejmuje przekształcenia strukturalne, funkcjonalne i instrumentalne w systemie wynagrodzeń.

Kierownictwa przedsiębiorstw, decydując się na zmiany w systemach wynagrodzeń, mają na celu zwiększenie stopnia motywacji zorientowanego na wzrost zaangażowania pracowników i poprawę wyników ekonomicznych [Borkowska 2004, s. 22]. Do zasadniczych przesłanek doskonalenia polityki płac w krajowych przedsiębiorstwach zalicza się: zmiany na rynku pracy, procesy globalizacji i integracji europejskiej, wzrastającą konkurencję na rynku, wzrost oczekiwań pracowników wobec pracy [Kopertyńska 2008, s. 545]. Wymuszają one rozwój materialnych i niematerialnych form i środków motywacji, racjonalizację form płac, struktury wynagrodzeń pieniężnych, wdrażanie proefektywnościowych rozwiązań w podsystemie premiowania czy modyfikację taryfikatorów kwalifikacyjnych, siatek i tabel płac zasadniczych.

Kreowanie innowacyjnych zmian w zasadach, normach, przepisach oraz metodach, środkach i formach służących do określania płacy, tworzących system wynagrodzeń [Melich 1964, s. 233], uwzględnia szereg różnych uwarunkowań i czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Dla wielu przedsiębiorstw stanowi istotne wyzwanie, wymagające pokonania barier metodologicznych, ekonomicznych i społecznych.

W opracowaniu zaprezentowano doświadczenia w zakresie projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa usług komunalnych [Czekał, Jabłoński 2010]. Podjęto próbę ukazania metodycznych i praktycznych aspektów doskonalenia taryfikatora kwalifikacyjnego oraz siatek i tabel płac zasadniczych.

2. Przesłanki zmian systemu taryfowego

System taryfowy, składający się z taryfikatora kwalifikacyjnego, siatki taryfowej i tabeli płac zasadniczych, jest kluczowym instrumentem zakładowej polityki płac [Czekał, Obora 1998, s. 63-78]. Kształtuje relacje wynagrodzeń zasadniczych proporcjonalnie do jakościowych cech pracy, ustalanych na podstawie wartościowania stanowisk organizacyjnych lub ich profili kompetencyjnych [Czekał 2005, s. 5-18]. Dominujący udział płacy zasadniczej w dochodach pieniężnych pracowników¹ sprawia, iż decyzje taryfikacyjne wpływają zasadniczo na motywację pracowników i koszty pracy, kształtując klimat i stosunki pracy.

System taryfowy funkcjonujący w badanym przedsiębiorstwie opiera się na wynikach wartościowania profili kompetencyjnych stanowisk organizacyjnych sklasyfikowanych w czterech grupach. Są to stanowiska: kierownicze, administracyjne, samodzielne i eksploatacyjne. Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy (ZUZP) przewiduje dla nich oddzielne podsystemy taryfowe, opracowane przy zastosowaniu odpowiednich modułów zakładowej metody wartościowania kompetencji [Czekał 2006, s. 214-228]. Widelkowe siatki i tabele płac zasadniczych dla wyróżnionych grup przewidują zróżnicowaną liczbę klas taryfowych oraz różne relacje płac zasadniczych, zarówno wewnątrzgrupowe, bazujące na kwocie najniższego wynagrodzenia zasadniczego w danej grupie, jak i zakładowe, dla których podstawą jest najniższe wynagrodzenie zasadnicze w przedsiębiorstwie (tab. 1).

Tabela 1. Podstawowe parametry podsystemów taryfowych badanego przedsiębiorstwa (stan dotychczasowy)

| Grupa i symbol stanowisk | Liczebność | Liczba kategorii | Zakładowe relacje płac zasadniczych | Wewnątrzgrupowe relacje płac zasadniczych |
|--------------------------|------------|------------------|-------------------------------------|---|
| Kierownicze (K) | 15 | 7 | 1,90-5,70 | 1,00-3,00 |
| Samodzielne (S) | 9 | 4 | 1,50-3,62 | 1,00-2,41 |
| Administracyjne (A) | 25 | 7 | 1,25-3,58 | 1,00-2,86 |
| Eksploatacyjne (E) | 29 | 8 | 1,00-3,00 | 1,00-3,00 |

Źródło: opracowanie własne.

¹ Badania własne autora wskazują, iż przeciętny udział funduszu płac zasadniczych w globalnym funduszu wynagrodzeń jest zróżnicowany i zależy od specyfiki działalności przedsiębiorstwa, liczby składników wynagrodzeń oraz zasad ich kształtowania przewidzianych w ZUZP. Zwykle stanowi 65-70% globalnego funduszu wynagrodzeń.

Niezależnie od tego sukcesywne podwyżki wynagrodzeń zasadniczych, bez odpowiedniej indeksacji kwoty bazowej w tabelach płac, istotnie ograniczyły możliwości stosowania awansu poziomego, w szczególności w grupie pracowników umysłowych.

O potrzebie dokonania zmian w dotychczasowym, a wprowadzonym w 2004 roku, systemie taryfowym zdecydowały przede wszystkim czynniki wewnętrzne o charakterze techniczno-technologicznym i organizacyjnym. W ostatnich kilku latach wdrożono nowe technologie eksploatacji sieci, unowocześniono wyposażenie stanowisk pracy, wprowadzono zarządzanie przez projekty i system TQM. Nastąpiły także zmiany w strukturze organizacyjnej i funkcjach oraz metodach pracy wielu stanowisk, głównie sfery eksploatacyjnej przedsiębiorstwa.

3. Założenia i metodyka projektowania

W procesie projektowania zmian w systemie taryfowym przyjęto dwa podstawowe założenia, mianowicie utrzymanie dotychczasowych relacji wynagrodzeń zasadniczych, zakładowych, a także wewnątrzgrupowych oraz ograniczenie kwoty jednorazowych dopłat do płac zasadniczych pracowników do 3% miesięcznego globalnego funduszu wynagrodzeń z jednoczesnym wykluczeniem przypadków „zamrożenia” indywidualnych stawek osobistego zaszeregowania.

Realizacja projektu przebiegała w formule doradztwa mieszanego, opierając się na podejściu diagnostyczno-wzorującym. Skład zespołu projektowego tworzyło 6 przedstawicieli przedsiębiorstwa (kierownik Biura Polityki Personalnej, 2 specjalistów ds. polityki kadrowo-płacowej, przewodniczący 3 działających organizacji związkowych) i 2 ekspertów zewnętrznych. Okresowo zespół zapraszał ekspertów wewnętrznych; kierowników i specjalistów z wybranych komórek organizacyjnych, którzy weryfikowali ustalenia diagnostyczne i opiniowali projektowane zmiany wybranych elementów (klasyfikacja stanowisk taryfikacyjnych, diagnoza profili kompetencyjnych).

W procesie diagnozy i projektowania wykorzystano szereg źródeł informacji, takich jak: Regulamin Organizacyjny, zakresy czynności stanowisk organizacyjnych, dokumentację kadrową, dane z systemu płacowego. Bogaty był także zbiór zastosowanych metod szczegółowych, obejmujący: metodę analizy i studiowania dokumentacji, listy kontrolne, technikę szacunku ekspertów, technikę analizy par, metodę delficką, metodę pracy zespołowej opartą na idei kół jakości i dyskusji grupowej, metody analizy statystycznej, w tym analizę skupień, metodę modelowania wspomaganą oprogramowaniem Office Excel czy technikę 4 kroków jako instrument prowadzenia negocjacji.

Realizacja projektu przebiegała według określonego harmonogramu, zawierającego kluczowe zadania, przewidywane rezultaty cząstkowe i dyrektywne terminy realizacji. Zbiór zadań obejmował: identyfikację i krytyczną analizę i ocenę aktualnych rozwiązań w systemie taryfowym, weryfikację i aktualizację klasyfikatorów

stanowisk taryfikacyjnych, modyfikację modeli subsystemów wartościowania profili kompetencyjnych, projektowanie list kontrolnych jako instrumentów profilowania kompetencji stanowisk taryfikacyjnych, analizę i wycenę profili kompetencyjnych stanowisk, weryfikację kompetencji pracowników, budowę taryfikatorów kwalifikacyjnych i projektowanie grupowych siatek płac, modelowanie grupowych współczynnikowych, widelkowych tabel płac zasadniczych, analizę etatyzacyjną i zasze-regowywanie pracowników, symulację skutków ekonomicznych wdrożenia zmian w systemie taryfowym.

Ustalenia diagnostyczne i proponowane rozwiązania prezentowano i zatwierdzano na cotygodniowych posiedzeniach zespołu, w trakcie których realizowano także zadania o charakterze analitycznym lub koncepcyjnym, np. opracowanie list kontrolnych, rangowanie kryteriów i projektowanie zmodyfikowanych kluczy analitycznych subsystemów wartościowania profili kompetencyjnych, dobór modeli tempa narastania płac zasadniczych. Okres realizacji projektu zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa zatrudniającego według stanu na dzień 30 czerwca 2010 roku ogółem 730 pracowników wyniósł 5 miesięcy.

4. Przebieg i prezentacja syntetycznych wyników projektowania

Prezentację wyników projektowania ograniczono ze względu na objętość opracowania do kluczowych elementów systemu taryfowego.

Zmiany w strukturze stanowisk taryfikacyjnych objęły redukcję i modyfikację nazw oraz scalenie niektórych stanowisk eksploracyjnych i uzupełnienie istniejącego zbioru o nowe stanowiska. I tak na przykład zmodyfikowano nazwę stanowiska palacz wysokotemperaturowy na operator kotłów, stanowiska montera I i montera II zastąpiono stanowiskiem monter sieci i urządzeń grzewczych. W zbiorze nowych stanowisk wystąpiły przykładowo takie jak: kierownik rejonu, kierownik projektu, mistrz automatyk, mistrz elektroenergetyk, technik automatyk, technik elektryk, brygadzysta automatyk, brygadzysta elektryk, kierowca operator sprzętu. Stanowisko głównego specjalisty zakwalifikowano do grupy stanowisk samodzielnych.

W procesie modyfikacji modeli metod wartościowania profili kompetencyjnych przyjęto zasadę ciągłości systemu, a wprowadzone zmiany strukturalne sprowadziły się do integracji skorelowanych ze sobą kryteriów, skorygowania ich rang, doprecyzowania pojęć i wyznaczników oceny oraz dostosowania konstrukcji kluczy analitycznych kryteriów elementarnych do aktualnych rozwiązań w strukturze organizacyjnej, systemie zarządzania, zakresach czynności stanowisk, technologii i instrumentalizacji procesów.

W procedurze rangowania kryteriów wykorzystano technikę analizy par, metodę delficką i technikę szacunku ekspertów. Realizacja tego zadania przeprowadzona na zbiorze typowych stanowisk danej grupy przebiegała w trzech etapach. Najpierw przeprowadzono rangowanie indywidualne, następnie zespołowe, by w etapie końcowym wyznaczyć rangi grupowe na bazie uzgodnionych ocen zespołowych. Wery-

fikacja poszczególnych kryteriów elementarnych wymagała dyskusji grupowej oraz uwzględnienia opinii członków zespołu zakładowego i ekspertów. Chodziło w szczególności o precyzyjne zdefiniowanie istoty poszczególnych kryteriów i określenie wyznaczników umożliwiających właściwą ich interpretację i wykorzystanie w procesie wartościowania. Dotychczasowe trzypoziomowe klucze analityczne do kryteriów elementarnych wzbogacono o poziom czwarty, dokonując odpowiednich przekształceń w stopniach oceny, ich opisie i notach punktowych. Zachowano zasadę ich standaryzacji oraz wartości brzegowe skali ocen (1,00-3,00).

Na potrzeby wartościowania profili kompetencyjnych stanowisk taryfikacyjnych, a także indywidualnej oceny kompetencji pracowniczych opracowano listy kontrolne, dostosowane do wyróżnionych subsystemów. Część robocza, arkusz listy kontrolnej, zawierała zestaw funkcji cząstkowych, ustalenia diagnostyczne w zakresie wymaganych kompetencji, wyniki kwalifikacji do stopni i oraz noty punktowe. Pilotażowa weryfikacja list kontrolnych potwierdziła ich przydatność i pozwoliła członkom zespołu zakładowego opanować technikę powszechnej analizy profili kompetencyjnych stanowisk. Zespół ten w trakcie kolejnych posiedzeń roboczych identyfikował stany poszczególnych czynników właściwych dla każdego stanowiska taryfikacyjnego. Sporządzone listy kontrolne zostały zweryfikowane przez konsultantów zewnętrznych. Występujące rozbieżności poddano dyskusji grupowej. W rezultacie dokonano ostatecznych kwalifikacji i wyceny punktowej stanowisk taryfikacyjnych, a zatwierdzone wyniki przedstawiono w postaci funkcji rozkładu wycen profili kompetencyjnych danej grupy stanowisk taryfikacyjnych. Uwzględniając skokowy przebieg tych funkcji, zdecydowano się zastosować technikę analizy skupień w celu wyznaczenia siatek płac; określenia liczby klas taryfowych i zakwalifikowanych do nich stanowisk, oddzielnie dla każdej z czterech grup pracowniczych. Taryfikatory kwalifikacyjne poddano formalizacji pod kątem wymogów ZUZP.

Zmodyfikowany system taryfowy w grupie stanowisk kierowniczych przewiduje 7 kategorii zaszeregowania, a najpełniej reprezentowane są kategorie 3 i 4. Taryfikator stanowisk samodzielnych objął 5 kategorii zaszeregowania o proporcjonalnym rozkładzie liczbowym stanowisk. W strukturze taryfikatora stanowisk administracyjnych wyróżniono 6 kategorii zaszeregowania o porównywalnej liczbie stanowisk taryfowych. Natomiast z 7 kategorii zaszeregowania stanowisk eksploatacyjnych najliczniejsze okazały się kategorie 5 i 6. Należy w tym miejscu podkreślić, że największe zmiany strukturalne odnotowano w zbiorze stanowisk eksploatacyjnych. Projekty zmian w systemie taryfowym wyraźnie zarysowały ścieżkę awansu stanowiskowego powiązaną z wycenami profili kompetencyjnych.

Złożonym i pracochłonnym zadaniem było ocenianie kompetencji pracowników. Procedura indywidualnej oceny kompetencji pracownika zatrudnionego na danym stanowisku miała na celu zapewnienie zgodności kompetencji reprezentowanych przez pracownika z profilem stanowiska, wykluczającej przypadki nieuzasadnionych decyzji taryfikacyjnych, co za tym idzie „przeplacania” pracownika. Pierwsza jej faza, realizowana przez bezpośredniego przełożonego, polegała na identyfikacji

kompetencji reprezentowanych przez pracownika i ich rejestracji w arkuszu listy kontrolnej, skonfrontowaniu rzeczywistego zakresu czynności pracownika z zakresem formalnym stanowiska oraz kompetencji reprezentowanych przez pracownika z profilem kompetencyjnym oraz określenie właściwego stanowiska taryfikacyjnego (potwierdzenie zasadności dotychczasowej decyzji taryfikacyjnej lub przeszerogowanie na inne adekwatne do posiadanych kompetencji). Faza druga przewidywała weryfikację ocen i wniosków taryfikacyjnych przez zarząd, uwzględniającą dodatkowo plan etatów w komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Po zatwierdzeniu indywidualnych decyzji taryfikacyjnych można było przystąpić do projektowania zmian w grupowych tabelach płac zasadniczych. W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę statystyczną rozkładu indywidualnych stawek osobistego zaszerogowania pracowników z uwzględnieniem podjętych decyzji taryfikacyjnych.

W rezultacie określono stopień zgodności „realnych” tabel płac zasadniczych z tabelami formalnymi przewidzianymi ZUZP. Ustalono także elastyczność płacową formalnych tabel płac zasadniczych. Wyniki analiz wskazały na potrzebę ich modyfikacji i wyznaczyły pożądane kierunki zmian. W ten sposób zweryfikowano hipotezę, iż nawet niewielkie zmiany taryfowe wymuszają zmiany tabel płac zasadniczych, pociągając za sobą określone skutki ekonomiczne i społeczne.

Podstawą projektowania współczynnikowych, widełkowych tabel płac zasadniczych były wyceny profili kompetencyjnych (WSK) stanowisk taryfikacyjnych. Dla każdej klasy taryfowej wskazano minimalne i maksymalne wskaźniki ocen kompetencyjnych. Wartości tych wskaźników korygowano o współczynniki właściwe dla zachowania dotychczasowych relacji płacowych w danej grupie pracowniczej. Dodatkowo uwzględniono rozkłady aktualnych stawek w danej klasie taryfowej. Na tej podstawie określono wartości wyznaczników modelowania funkcji narastania stawek, które wykorzystano w procesie ich komputerowej symulacji, przestrzegając zasady przenikania stawek przez 1 kategorię przy jednoczesnym stworzeniu możliwości awansu płacowego w każdej klasie taryfowej. W celu ustalenia poziomu kwoty bazowej (minimalnej stawki osobistego zaszerogowania w firmie), która dotychczas wynosiła 1195 złotych, wykorzystano wskaźnik wzrostu wynagrodzeń w Polsce. Według danych GUS przeciętne wynagrodzenie w marcu 2010 roku wyniosło 3493,42 złotych przy 3288,29 zł w marcu 2009 roku, a zatem wskaźnik wzrostu wynagrodzeń w tym okresie wyniósł 6,2%. Przyjmując modelowy udział funduszu płac zasadniczych w globalnym funduszu wynagrodzeń przedsiębiorstwa na poziomie 70%, obliczono, iż dotychczasowa kwota bazowa płacy zasadniczej powinna wzrosnąć o 4,5% do poziomu 1250 zł. Ostatecznie w wyniku negocjacji organizacji związkowych z zarządem ustalono, że kwota ta wyniesie 1300 zł.

Spośród kilku wariantów tabel płac zasadniczych zaprojektowanych dla każdej z grup pracowniczych zdecydowano się na wdrożenie modeli zachowujących dotychczasowe, wewnątrzgrupowe i zakładowe relacje płac zasadniczych. Wybrane parametry projektów rozwiązań taryfikacyjnych ujęto w tabeli 2.

Tabela 2. Podstawowe parametry podsystemów taryfowych badanego przedsiębiorstwa (projekt)

| Grupa stanowisk | Liczebność | Liczba kategorii | Zakładowe relacje płac zasadniczych | Wewnątrzgrupowe relacje płac zasadniczych |
|---------------------|------------|------------------|-------------------------------------|---|
| Kierownicze (K) | 17 | 7 | 1,90-5,70 | 1,00-3,00 |
| Samodzielne (S) | 9 | 4 | 1,50-3,64 | 1,00-2,42 |
| Administracyjne (A) | 26 | 7 | 1,25-3,58 | 1,00-2,87 |
| Eksplatacyjne (E) | 31 | 8 | 1,00-3,00 | 1,00-3,00 |

Źródło: opracowanie własne.

Zasadność wdrożenia wybranych wariantów została potwierdzona wynikami komputerowej symulacji indywidualnych i globalnych skutków ekonomicznych. Wybrane parametry grupowych wdrożeniowych projektów tabel płac zasadniczych zawiera tabela 3.

Tabela 3. Wybrane parametry grupowych wdrożeniowych projektów tabel płac zasadniczych

| Grupa | Zatrudnienie w etatach | Aktualny miesięczny fundusz płac zasadniczych (FPZ) zł | Stawka minimalna zł | Stawka maksymalna zł | Wsp. relacji wewnętrznych | Wsp. relacji zakładowych | Miesięczne dopłaty zł | Udział% dopłat w FPZ | Liczba pracowników o zamrożonych stawkach |
|-------|------------------------|--|---------------------|----------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------|---|
| K | 97 | 380 332 | 2470 | 7410 | 3,00 | 5,70 | 11 496 | 3,01 | 0 |
| S | 19 | 47 543 | 1954 | 4727 | 2,42 | 3,64 | 1954 | 4,11 | 0 |
| A | 164 | 407 222 | 1625 | 4648 | 2,87 | 3,58 | 14 707 | 3,61 | 1 |
| E | 450 | 112 028 | 1300 | 3900 | 3,00 | 3,00 | 26 635 | 2,38 | 3 |
| Razem | 730 | 1 958 125 | x | x | x | x | 54 792 | 2,79 | 4 |

Źródło: opracowanie własne.

5. Uwagi końcowe

Zaprezentowane w opracowaniu podejście do projektowania zmian w systemie taryfowym nie wyczerpuje, ze względu na ograniczoną objętość opracowania, wszyst-

kich metodycznych i praktycznych aspektów podjętego problemu. Wydaje się, że przedstawione doświadczenia mogą być z pożytkiem wykorzystane w praktyce gospodarczej, stanowiąc także punkt odniesienia do kreowania innowacyjnych zmian w systemach taryfowych organizacji gospodarczych.

Literatura

- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.
- Czekaj J., *Metodyka wartościowania kompetencji pracowników*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, nr 670.
- Czekaj J., *Wartościowanie profili kompetencyjnych kadry kierowniczej przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego*, [w:] S. Borkowska, Z. Janowska, S. Lachiewicz (red.), *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.
- Czekaj J., Jabłoński M., *Weryfikacja modelowych rozwiązań w systemie taryfowym i tabelach płac zasadniczych MPEC SA w Krakowie oraz opracowanie projektu wdrożeniowego*. Raport końcowy (maszynopis), Kraków 2010.
- Czekaj J., Obora H., *Technika modelowania zakładowej siatki płac zasadniczych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, nr 506.
- Kopertyńska W., *Nowe wyzwania wobec systemów wynagradzania*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, Tarnobrzeg 2008.
- Melich A., *Teoretyczne i praktyczne metody płacowe we współczesnym kapitalizmie*, KiW, Warszawa 1964.

FROM THE EXPERIENCE OF PROJECTION OF THE CHANGES WITHIN TARIFF SYSTEM IN AN ENTERPRISE

Summary: The paper presents experience in the range of projection of tariff system in a selected enterprise. It shows premises, targets and methodology of tariff system projection together with changes within the structure of tariff system and pay rolls. The final part of the paper presents the economic results of implemented changes.

Keywords: tariff system, competency profile, pay roll, wages, grid pay, table of basic wages.