

**Janusz Czekał**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## PROJEKTOWANIE TARYFIKATORA DODATKÓW FUNKCYJNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRZEMYSŁU WYDOBYWCZEGO

### Przesłanki i założenia taryfikacji dodatków funkcyjnych

W systemie motywacji ekonomicznej przedsiębiorstw szczególną rolę pełni dodatek funkcyjny. Jest nie tylko istotnym motywatorem stymulującym skuteczną realizację zadań kierowniczych, ale także czynnikiem skłaniającym pracowników do rozwoju zawodowego i ubiegania się o awans stanowiskowy. Stąd coraz częściej z globalnego funduszu wynagrodzeń wydziela się fundusz dodatków kierowniczych, projektując odpowiedni system taryfikacyjny, którego kluczowym elementem jest wartościowanie pracy kierowniczej<sup>1</sup>.

Opracowanie zawiera prezentację wybranych aspektów projektowania systemu dodatków funkcyjnych. Ukazuje model zakładowej metody wartościowania stanowisk kierowniczych dostosowanej do specyfiki przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego<sup>2</sup>, rezultaty taryfikacji stanowisk kierowniczych, wariantowe rozwiązania w zakładowej tabeli dodatków funkcyjnych oraz wyniki symulacji skutków ekonomicznych wdrożenia zaprojektowanych rozwiązań.

Projektowanie zakładowego taryfikatora dodatków funkcyjnych oparte zostało na odpowiedniej metodyce. U jej podstaw leżą następujące założenia:

- instrumentem taryfikacji stanowisk kierowniczych jest analityczno-punktowa metoda wartościowania, uwzględniająca rozwiązania w strukturze organizacyjnej i systemie zarządzania przedsiębiorstwa,

<sup>1</sup> Z. Martyniak, *Metodologia wartościowania pracy*, Stabill, Kraków 1992.

<sup>2</sup> Badania zrealizowano w średniej wielkości przedsiębiorstwie przemysłu wydobywczego surowców mineralnych, którego nazwy nie podaje się z uwagi na brak zgody ze strony kierownictwa.

- w procesie hierarchizacji stanowisk kierowniczych bazującym na wynikach powszechnego wartościowania wszystkich stanowisk kierowniczych wykorzystuje się technikę analizy skupień<sup>3</sup>,
- modelowanie współczynnikowej, widełkowej siatki i tabeli dodatków funkcyjnych oparte jest na modelu elitarnym, uzgodnionych i przyjętych relacjach minimalnego i maksymalnego poziomu dodatków funkcyjnych i optymalnej strefie zachęty<sup>4</sup>.

## Ramowy model metody wartościowania pracy kierowniczej

Model zakładowej, analityczno-punktowej metody wartościowania pracy stanowisk kierowniczych przewiduje trzy kryteria syntetyczne oraz 10 kryteriów elementarnych. Układ kryteriów i ich rang punktowych wyznaczonych metodą ekspercką<sup>5</sup> zawiera tabela 1. Przy doborze i rangowaniu kryteriów uwzględniono funkcję metody – taryfikacja stanowisk kierowniczych i doświadczenia w stoso-

**Tabela 1. Struktura metody wartościowania pracy kierowniczej**

Kryterium		Maksimum punktowe		Udział %
		E	S	
Syntetyczne (S)	Elementarne (E)			
A. Wielkość granic nadzoru	A1. Rozpiętość kierowania	24	60	12,00
	A2. Zasięg kierowania	16		8,00
	A3. Liczba podporządkowanych szczebli zarządzania	20		10,00
B. Złożoność pracy kierowniczej	B1. Miejsce w strukturze hierarchicznej	18	70	9,00
	B2. Złożoność funkcji zadań decyzyjnych	28		14,00
	B3. Zakres współpracy organizacyjnej	24		12,00
C. Zakres i charakter działania stanowiska	C1. Okres nadzoru	10	70	5,00
	C2. Tematyczny zakres działania komórki	20		10,00
	C3. Kontakty zewnętrzne	20		10,00
	C4. Kierowanie zadaniami nowatorskimi	20		10,00
Suma		200	200	100,00

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>3</sup> J. Czekaj, M. Ćwiklicki, Z. Martyniak, *Z doświadczeń nad wdrażaniem analitycznego wartościowania pracy*, „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2000, nr 1-2, s. 50-58.

<sup>4</sup> Optymalna strefa zachęty, wyznaczona przez graniczne minimalne i maksymalne relacje dodatku funkcyjnego do płacy zasadniczej danego stawiska, powinna zawierać się w przedziale od 8,00 do 33,00%.

<sup>5</sup> H. Świątkiewicz-Zych, *Eksperymentalne wykorzystanie wartościowania pracy do celów płacowych*, „Ekonomika i Organizacja Pracy” 1984, nr 4.

waniu wybranych metod wartościowania pracy kierowniczej. W rezultacie zaprojektowana metoda ma uniwersalny charakter.

Prezentowany model metody jest jej wynikową wersją, powstałą na bazie pilotażowej weryfikacji projektu wyjściowego. Wykazała ona konieczność dostosowania rang kryteriów i konstrukcji niektórych kluczy analitycznych do rozwiązań w strukturze organizacyjnej i systemie zarządzania badanego przedsiębiorstwa. Konstruując klucze analityczne do kryteriów elementarnych zastosowano dwie formuły, tabelaryczną – właściwą dla kryteriów jednoczynnikowych oraz macierzową – właściwą dla kryteriów dwuczynnikowych. Przy ustalaniu stopni oceny uwzględniono ich potencjalny rozkład będący pochodną wcześniej przeprowadzonej analizy struktury organizacyjnej. Syntetyczną charakterystykę kluczy analitycznych w metodzie wartościowania stanowisk kierowniczych zawiera tabela 2.

**Tabela 2. Cechy konstrukcyjne kluczy analitycznych kryteriów elementarnych metody wartościowania stanowisk kierowniczych**

Symbol kryterium	Czynniki oceny	Liczba stopni	Konstrukcja
A1	liczba bezpośrednio podporządkowanych pracowników	4	tabelaryczna
A2	liczba pracowników bezpośrednio i pośrednio podporządkowanych	5	tabelaryczna
A3	liczba podporządkowanych szczebli	5	tabelaryczna
B1	zajmowany szczebel kierowania	4	tabelaryczna
B2	typ decyzji, struktura procesu decyzyjnego	5	macierzowa
B3	zakres uzgodnień, intensywność uzgodnień	4	macierzowa
C1	system czasu pracy podwładnych	3	tabelaryczna
C2	liczba kluczowych zadań lub typ i stopień standaryzacji procesów komórki	4	tabelaryczna macierzowa
C3	intensywność kontaktów i szczebel kierowania	5	macierzowa
C4	potencjalny zakres zmian i częstotliwość zadań nowatorskich	4	macierzowa

Źródło: Opracowanie własne.

## Taryfikacja stanowisk kierowniczych

Dla potrzeb taryfikacji stanowisk kierowniczych przeprowadzono powszechne wartościowanie pracy, obejmując nim wszystkich pracowników pełniących funkcje kierownicze. Objęcie wartościowaniem wszystkich pracowników tej grupy było konieczne, zważywszy na różnice w poziomie trudności tych samych stanowisk wynikające ze specyfiki rozwiązań organizacyjnych. Okazało się na przykład,

że wyceny trudności pracy stanowisk brygadzystów z różnych jednostek organizacyjnych mieszczą się w przedziale od 32 do 45 pkt. Zestawienie różnic uzyskanych wyników wartościowania stanowisk kierowniczych badanego przedsiębiorstwa zawiera tabela 3.

**Tabela 3. Projekt taryfikatora dodatków funkcyjnych dla stanowisk kierowniczych wybranego przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego**

Stanowiska kierownicze	Nota min.	Nota maks.	Szczebel dodatku funkcyjnego
Brygadzysta	32	45	I-II
Dozorca	46	56	II-III
Mistrz	57	72	II-III
Nadgórnik	67	82	III-IV
Dyspozytor	69	84	III-IV
Kierownik zespołu	71	89	III-IV
Sztygar	82	101	IV-V
Nadsztygar	85	104	IV-V
Główny specjalista – kierownik zespołu	98	103	IV-V
Kierownik wydziału	90	118	IV-V
Kierownik działu	106	125	V-VI
Kierownik kopalni	121	146	VI-VII
Dyrektor pionu	167	177	VIII-IX

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 4. Projekt siatki dodatków funkcyjnych przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego**

Szczebel	Pkt min.	Pkt maks.	Interwał
I	do 39		
II	40	59	19
III	60	79	19
IV	80	99	19
V	100	119	19
VI	120	138	18
VII	139	154	15
VIII	155	170	15
IX	170	185	15
X	ponad 186		

Źródło: Opracowanie własne.

Projektując taryfikator dodatków funkcyjnych dla stanowisk kierowniczych zachowano ciągłość systemu, przewidując dotychczasową liczbę 10 szczebli taryfikacyjnych. Konstrukcję siatki taryfowej oparto na analizie funkcji rozkładu wycen punktowych zbioru stanowisk kierowniczych, wykorzystując w tym celu technikę analizy skupień (zob. tabela 4). Projekt siatki dodatków funkcyjnych przewiduje zmienny interwał punktowy dla poszczególnych szczebli. Umieszczenie stanowisk kierowniczych na różnych poziomach (szczeblach) dodatku funkcyjnego koresponduje z zasadą ograniczonej elastyczności taryfikacyjnej w systemie dodatków funkcyjnych.

## Wariantowe tabele dodatków funkcyjnych

Projektowanie współczynnikowej, widełkowej tabeli dodatków funkcyjnych oparto na podejściu diagnostyczno-funkcjonalnym<sup>6</sup>. W procesie projektowania uwzględniono zarówno ustalenia diagnostyczne w zakresie kształtowania się indywidualnych stawek dodatków kierowniczych pracowników, jak również rezultaty taryfikacji stanowisk kierowniczych. Dla potrzeb modelowania tabeli dodatków funkcyjnych przyjęto kilka założeń, a mianowicie:

1. Współczynniki taryfikacyjne dodatków funkcyjnych są wyznacznikami do ustalania ich stawek w powiązaniu z poziomem płacy minimalnej w gospodarce, tworząc mechanizm swoistej indeksacji.
2. Kwotą bazową dla obliczenia wysokości stawek dodatku funkcyjnego jest równoważnik pieniężny współczynnika 1,00 ustalany na dany rok kalendarzowy w drodze porozumienia i z uwzględnieniem sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy<sup>7</sup>.
3. Relacja pomiędzy najniższą a najwyższą stawką dodatku funkcyjnego wynosi jak 1 do 11,1.
4. Przenikanie stawek dodatku funkcyjnego nie powinno przekraczać 2 szczebli.
5. Maksymalny udział dodatku funkcyjnego w płacy zasadniczej nie powinien przekraczać 33% stawki zasadniczej pracownika.

Uwzględniając założenia projektowe, sformułowano odpowiednie funkcje o postaci wielomianów<sup>8</sup> i opracowano dwa modele tabeli dodatków funkcyjnych (tabela 5).

<sup>6</sup> Z. Martyniak, *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987, s.153.

<sup>7</sup> Przyjęto, iż kwota bazowa wynosi 1276 zł, co odpowiada poziomowi płacy minimalnej w 2009 roku.

<sup>8</sup> Procedurę projektowania tabeli płac zakładającą wykorzystanie modeli matematycznych zawiera opracowanie: J. Czekaj, H. Obora, *Technika modelowania zakładowej siatki płac zasadniczych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 506, Kraków 1998, s. 63-78.

**Tabela 5. Warianty projektu tabeli dodatków funkcyjnych w przedsiębiorstwie przemysłu wydobywczego**

Szczebel	Wariant A				Wariant B			
	Wm1	Wm2	Sm1	Sm2	Wm1	Wm2	Sm1	Sm2
I	0,14	0,25	179	319	0,14	0,25	179	319
II	0,18	0,30	230	383	0,22	0,34	281	434
III	0,22	0,35	281	447	0,28	0,42	357	536
IV	0,26	0,45	332	574	0,35	0,55	447	702
V	0,33	0,60	421	766	0,42	0,70	536	893
VI	0,43	0,80	549	1021	0,52	0,90	664	1148
VII	0,58	1,10	740	1404	0,64	1,20	817	1531
VIII	0,78	1,40	995	1786	0,78	1,50	995	1914
IX	0,98	1,70	1250	2169	0,98	1,80	1250	2297
X	1,26	2,00	1608	2552	1,26	2,00	1608	2552

Wm1 – współczynnik taryfowy dla dolnych widełek,

Wm2 – współczynnik taryfowy dla górnych widełek,

Sm1 – stawka dodatku dla dolnych widełek w zł,

Sm2 – stawka dodatku dla górnych widełek w zł.

Źródło: Opracowanie własne.

Cechą charakterystyczną pierwszego wariantu (A) jest umiarkowane tempo narastania współczynników i stawek taryfowych dodatków funkcyjnych, stąd można go określić mianem „pasywnego” modelu elitarnego (wariant oszczędnościowy). Funkcje wielomianowe zastosowane w procesie projektowania drugiego wariantu tabeli (B) zwiększyły nieco współczynniki i stawki dodatków zarówno na poziomie dolnych, jak i górnych widełek (z wyjątkiem szczębła I). Wariant ten można uznać za „agresywny” model elitarny.

## Symulacja skutków ekonomicznych wdrożenia systemu

Symulację skutków ekonomicznych wdrożenia proponowanych rozwiązań przeprowadzono, mając na uwadze z jednej strony ustalenie wymaganego poziomu miesięcznego globalnego funduszu dodatków funkcyjnych, a z drugiej identyfikację strefy zachęty na poszczególnych szczęblach taryfikacyjnych. Realizacja tych zadań wymagała ustalenia liczebności klas taryfowych oraz rozpoznania poziomu płac zasadniczych pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych. Wyniki przeprowadzonych symulacji dla obydwu modeli widełkowej tabeli dodatków funkcyjnych ujęto w tabelach 6 i 7.

**Tabela 6. Wyniki symulacji miesięcznego funduszu dodatków funkcyjnych dla wariantowych modeli tabeli dodatków funkcyjnych w przedsiębiorstwie przemysłu wydobywczego**

Szczebel	Liczba pracowników	Miesięczny fundusz dodatków dla wariantu A w zł		Miesięczny fundusz dodatków dla wariantu B w zł	
		minimum	maksimum	minimum	maksimum
I	12	2144	3828	2144	3828
II	22	5053	8422	6176	9544
III	8	2246	3573	2858	4287
IV	19	6303	10 910	8485	13 334
V	13	5474	9953	6967	11 612
VI	5	2743	5104	3318	5742
VII	3	2220	4211	2450	4594
VIII	2	1990	3572	1990	3828
IX	0	0	0	0	0
X	0	0	0	0	0
Razem	84	28 173	49 573	34 388	56 769

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 7. Wyniki symulacji strefy zachęty dla wariantowych modeli tabeli dodatków funkcyjnych w przedsiębiorstwie przemysłu wydobywczego**

Szczebel	Progi zachęty dla wariantu A w %		Progi zachęty dla wariantu B w %	
	minimum	maksimum	minimum	maksimum
I	7,96	18,82	7,96	18,82
II	8,01	21,89	9,79	24,80
III	8,31	21,80	10,56	26,15
IV	7,72	25,53	10,41	29,51
V	8,42	25,43	10,72	29,77
VI	7,84	23,05	9,49	30,13
VII	10,31	28,65	11,38	31,34
VIII	11,71	21,01	11,71	22,52

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki przeprowadzonych obliczeń stanowią wystarczającą podstawę do podjęcia decyzji o wdrożeniu jednego z proponowanych modeli. W praktyce należy liczyć się z ograniczonym wzrostem funduszu wynagrodzeń. Kierownictwo badanego przedsiębiorstwa, uwzględniając realizowaną strategię wzrostu wynagrodzeń pracowników, podjęło decyzję o wdrożeniu wariantu oszczędnościowego (wariant A), rezerwując na ten cel kwotę 37 050 zł miesięcznie. Dla porównania podaje

się, iż dotychczasowy fundusz dodatków funkcyjnych wynosił 22 820 zł miesięcznie. Warto też nadmienić, iż przy podejmowaniu indywidualnych decyzji o wysokości dodatków funkcyjnych uwzględniono warunek minimalnego progu zachęty dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych.