

TADEUSZ PARTYKA, ANTONI ŚWIOSTEK

System motywacyjny w Lasach Państwowych — koncepcja i kierunki rozwiązań*

The Motivational System in the State Forests,
the Concept and Directions of the Solutions

Wprowadzenie

System motywacji w Polsce w ciągu 40-lecia ulegał daleko idącym przemianom w celu znalezienia rozwiązań najbardziej optymalnych. Leśnictwo w procesie przekształceń systemowych dostosowane było do rozwiązań obowiązujących w całym kraju, chociaż nie zawsze odpowiadały one wymaganiom stawianym wobec gospodarki leśnej (1,5,8).

Dość typowym przykładem było wprowadzenie metod wartościowania pracy na przełomie lat 1989/90 do organizacji gospodarczej Lasy Państwowe. Metoda ta ma wiele zalet. Universalność jej polega przede wszystkim na tym, że wprowadzono do wyceny zarówno robotnicze, jak i nierobotnicze stanowiska pracy. Objęto nią cztery kryteria syntetyczne oraz kilkanaście kryteriów elementarnych i kluczy analitycznych. Poszczególnym kryterium przypisano określone wartości punktowe. Podstawowymi elementami systemu wartościowania są: 1) taryfikatory stanowisk pracy i 2) taryfikatory robót. Pierwszy element stanowił zbiór kart kwalifikacyjnych i odnosi się do stanowisk pracy występujących w jednostce organizacyjnej, a drugi obejmował karty kwalifikacyjne operacji, charakteryzujące szczegółowo proces produkcyjny.

Metoda UMEWAP-87 wartościowała pracę na stanowisku, a nie pracownika, który ją wykonuje, co było jej ważną zaletą. Tę samą zasadę stosuje się również do robót akordowych — wówczas przedmiotem wyceny są kategorie zaszeregowania. Przy stosowaniu tej metody wyznacza się liczbę punktów dla poszczególnych kryteriów elementarnych; suma punktów stanowi podstawę zaszeregowania. Przechodzenie z liczby punktów na kategorie zaszeregowania odbywało się za pomocą siatki płac, która określa liczbę kategorii i

* Jest to artykuł opracowany na podstawie referatu wygłoszonego na sesji naukowej PTL w Międzyzdrojach we wrześniu 1992 r.

przypisane im ilości punktów. Utrzymuje się zatem jednakowe kategorie zaszeregowania, niezależnie od tego czy jest to praca fizyczna, czy umysłowa (1, 2).

Jednolite tabele przy dopuszczalnej rozpiętości liczby punktów na poszczególnych stanowiskach doprowadziły jednak do dość istotnych różnic w wycenie poszczególnych stanowisk. Różnice w zaszeregowaniu tych samych stanowisk spowodowane były dążeniem do uzyskania wysokiego pułapu zaszeregowania. W celu wyeliminowania powstałych odchyleń oraz umożliwienia OZLP prowadzenia samodzielnej polityki płac, wprowadzono w ustaleniach protokołu dodatkowego z października 1989 r. odpowiednią modyfikację. Sprowadzała się ona do:

- ustalenia wzorcowego taryfikatora kwalifikacyjnego dla stanowisk robotniczych i nierobotniczych, określającego kategorie zaszeregowania stanowisk i odpowiadające im skrajne liczby punktów;
- upoważnienia dyrektorów OZLP do samodzielnego określenia wartości punktu oraz opracowania taryfikatora z uwzględnieniem posiadanych środków na wynagrodzenia i prowadzonej polityki płac.

Miało to stworzyć podstawę do racjonalizacji zatrudnienia w Lasach Państwowych przez odpowiedni dobór kadr na poszczególnych stanowiskach, a spowodowało reakcję odwrotną — rozprężenie w dotychczasowej polityce wynagrodzeń oraz zróżnicowanie płac na poszczególnych stanowiskach pracy. I tak dla przykładu przeciętna liczba punktów przypadająca na jednego zatrudnionego w 1989 r. wahała się w niewielkim przedziale od 128 (OZLP Szczecin) do 139 punktów (OZLP Poznań), natomiast wartość jednego punktu w przekroju poszczególnych OZLP kształtowała się od 1600 (Warszawa) do 2900 (Poznań). W konsekwencji przeciętna płaca miesięczna w wymienionych jednostkach organizacyjnych wahała się od 151 000 do 199 000 zł. O odchyleniach tych decydowała nie tylko sytuacja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstw, ale również obowiązujący system kształtowania środków na wynagrodzenia. Dowodem tego było przyjęcie przez władze naczelne za bazę obliczeń zarobków z września — okresu nietypowego dla produkcji leśnej. Wpłynęło to niekorzystnie na kształtowanie się wynagrodzeń i ich znaczne zróżnicowanie w jednostkach Lasów Państwowych a w rezultacie spowodowało zachwianie się istniejącej hierarchii płac w całej organizacji Lasy Państwowe. Miało to również konsekwencje ekonomiczne, wyrażające się nadmiernym obciążeniem LP podatkiem sankcyjnym (8).

W świetle zachodzących przemian ustrojowych powstała konieczność stworzenia systemu motywacyjnego dla Lasów Państwowych dostosowanych do aktualnych warunków.

Objęto nim jednostki organizacyjne Lasów Państwowych na różnych poziomach zarządzania, tzn:

- podstawowym — nadleśnictw LP (na przykładzie wybranych jednostek),
- pośrednim w przekroju 17 RDLP,
- centralnym — uwzględniającym LP jako całość

i przedstawiono go w trójstopniowej konwencji, wyodrębniając następujące podsystemy (1, 2, 3):

- 1) tworzenia środków na wynagrodzenia, ze wskazaniem źródeł ich pokrycia,

- 2) podziału uzyskanych środków na poszczególne kategorie zatrudnienia, z uwzględnieniem płacy zasadniczej,
- 3) wyboru optymalnych form wynagradzania i związanych z tym bodźców materialnego zainteresowania.

Podsystem tworzenia środków na wynagrodzenia

W celu właściwego rozwiązania przetestowano dwie przeciwstawne hipotezy robocze oparte na odmiennych podstawach metodycznych. Hipoteza pierwsza bazowała na tzw. produkcji dodanej (jako iloraz zysku + wynagrodzenia do wynagrodzenia), oraz założeniu, że “wypłacone dodatkowe kwoty na wynagrodzenia nie będą podlegały opodatkowaniu tylko wówczas, gdy nie spowodują pogorszenia relacji w stosunku do roku ubiegłego między zyskiem brutto a wynagrodzeniem obciążającym koszty produkcji” — przyjęto zgodnie ze wzorem: (8).

$$X = \frac{W(1 - Ro) + Z}{Ro - 1} : Ztr$$

gdzie:

W — wynagrodzenie obciążające koszty całkowite w ramach działalności w danym okresie,

Ro — wskaźnik relacji zysk brutto + wynagrodzenie do wynagrodzenia osiąganego w danym okresie,

Z — zysk brutto osiągany w danym okresie,

Ztr — przeciętne zatrudnienie w rozpatrywanym okresie.

Z przeprowadzonych obliczeń na przykładzie lat 1989–1991 wynika, że jednostki organizacyjne Lasów Państwowych mogłyby skorzystać z dodatkowej kwoty wolnej od opodatkowania w 1989 r. w wysokości 245 tys. zł/1 zatrudnionego, co w efekcie odpowiadało by 28 mld w całej organizacji i stanowiłoby około 11,8% globalnego funduszu płac. W roku następnym kwota wolna od opodatkowania, uwzględniająca inflację, wzrosła do 1,2 mln zł/1 zatrudnionego, a w skali Lasów Państwowych — do 122,8 mld zł, co odpowiadało 10,4% rocznego wynagrodzenia. Natomiast w 1991 r. nie było podstaw do uzyskania dodatkowych kwot na wynagrodzenia, wolnych od opodatkowania ze względu na pogarszającą się sytuację gospodarczą kraju. Przyjęcie jej spowodowałoby zmniejszenie rozmiaru pozyskania, w następstwie czego wzrosłyby koszty jednostkowe produkcji, a w konsekwencji nastąpił spadek zysku utrudniający zdobycie środków na pokrycie wzrostu wynagrodzeń.

Utrzymanie takiego stanu w dłuższym okresie byłoby nie do akceptacji, gdyż mogłoby doprowadzić do przerwania procesów produkcji leśnej i spowodować w Lasach Państwowych straty nie tylko materialne, ale również ekologiczne, ograniczające wpływ lasu na otoczenie (stosunki klimatyczne, wodnoregulacyjne, ochrony gleby przed erozją i stepowaniem, rekreacyjne itp.).

Biorąc to pod uwagę, zaproponowano odmienną hipotezę roboczą. Za podstawę rachunku przyjęto formułę określającą związek i zależności jakie zachodzą między produkcją leśną, zatrudnieniem, wydajnością pracy a płacą, z uwzględnieniem współczynnika jej opłacania oraz stopień inflacji, zgodnie ze wzorem: (8).

$$Tp = Zb \times \frac{VPu}{VPb} \times 0,9 \left(1 + \frac{C \times Wk}{100}\right) \times iP$$

gdzie:

- Tp — wynagrodzenie roczne normatywne,
- Zb — przeciętna płaca w roku ubiegłym,
- VPu — wydajność pracy w danym roku,
- VPb — wydajność pracy w roku ubiegłym,
- 0,9 — współczynnik opłacania wzrostu wydajności pracy,
- C — wzrost cen detalicznych w danym roku,
- Wk — współczynnik korekty,
- iP — przeciętne zatrudnienie w danym roku.

Jednym z istotnych zagadnień, które wymagało rozwiązania, było określenie produkcji leśnej i poszczególnych jej składników w jednostkach porównywalnych do obliczenia wydajności pracy. W tym celu podjęto próbę kwantyfikacji poszczególnych elementów procesu, na które złożyły się: zabiegi odnowieniowo-pielęgnacyjne, pozyskanie drewna z wyodrębnieniem najważniejszych grup sortymentowych oraz nakłady związane z utrzymaniem infrastruktury leśnej. Proces ten sprowadził się do następujących działań (8):

- 1) ustalenia norm czasu na wykonanie podstawowych zadań produkcyjnych w jednostkach pracochłonności,
- 2) obliczenia tzw. czasu zadanego, przez pomnożenie powierzchni bądź masy przez normę pracochłonności zabiegu,
- 3) wyznaczenia mnożnika z ilorazu czasu zadanego oraz wielkości produkcji w metrach przeliczeniowych,
- 4) określenie miernika na jednostkę produkcji (m^3 , ha itp.), stanowiącą porównywalną jednostkę przeliczeniową.

Suma jednostek charakteryzujących wielkość produkcji w Lasach Państwowych w przekroju rocznym wynosiła około 44 488 tys. m^3 przeliczeniowych (tab. 1). Pozostałe składniki formuły, jak przeciętna płaca, wielkość zatrudnienia, współczynnik inflacji oraz wskaźnik opłacania wydajności pracy nie były trudne do uzyskania, gdyż wynikały z danych sprawozdawczych Lasów Państwowych lub znajdowały się w informacjach ogólnych np. GUS-u. Sprawdzono ją na przykładzie OZLP według danych z trzech lat (1989–1991). Z badań wynika, że dla większości OZLP uzyskano wyniki zbliżone do określonych za pomocą formuły jako tzw. wynagrodzenie normatywne (Tp). Pewne wątpliwości budzi rok 1990 w ocenie, w związku z gwałtownym spadkiem produkcji leśnej niemal we wszystkich OZLP.

Wyniki badań wskazują, że w wielu jednostkach podstawowych — nadleśnictwach LP płace normatywne nie znajdują pokrycia finansowego. Odnosi się to zwłaszcza do jednostek trwale deficytowych, ze względu na niedostatek drzewostanów rębnych, nieodpowiednie warunki zbytu drewna lub ponoszenie wysokich kosztów związanych z rekultywacją, ochroną lasów itp. W takich przypadkach jednostki te powinny korzystać ze środków funduszu leśnego tworzonego w centrum organizacji LP (Generalna Dyrekcja). Wyrównanie z tego źródła mogłoby nastąpić do wysokości normatywu płacowego.

TABELA 1
Umowne mierniki przeliczeniowe do wyliczenia wielkości produkcji w Lasach Państwowych
(opracowane na podstawie danych z 1984 r. dla całości LP)

Rodzaj wykonywanych prac	Jednostka miary	Liczba wykonanych jednostek w 1984 roku	Miernik umowny za jednostkę miary	Liczba jednostek przeliczeniowych (umownych)
HODOWLA LASU				
Szkółki	ha	3386.45	410,12	1 388 51
Odnowienia i zalesienia	ha	49389	22,62	1 117 179
Plantacje	ha	203	25,78	5233
Uzupełnienia, dolesienia i poprawki	ha	25402	11,94	303 300
Pielęgnowanie upraw	ha	168663	2,46	414 911
Pielęgnowanie młodników	ha	220614	3,59	792 004
Melioracje leśne	ha	62527	7,28	455 197
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
ZADRZEWIENIA				
Szkółki zadrzewieniowe (pow. produkc.)	ha	1618.43	94,62	153 136
Pielęgnowanie krzewów	1000 szt.= jednostce miary	2596.0	3,16	8 203
Pielęgnowanie drzew	jw.	84.7	11,87	1 005
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
OCHRONA LASU				
Próbne poszukiwanie owadów	1000 prób= jednostce miary	239.8	498,70	119 588
Wykładanie pułapek	1000 szt	1884.9	113,73	214 370
Skrzynki lęgowe	1000 szt.	576.9	98,93	57 073
Zakładanie remiz	ha	138.99	166,37	23 124
Ochrona mrowisk	1000 szt.	28.5	1002,67	28 576

Podsystem podziału środków na wynagrodzenia

Za podstawowe elementy rozdziału środków na wynagrodzenia przyjęto:

- stawkę wyjściową ustalaną każdorazowo przez LP w stosunku do ich możliwości finansowych oraz
- tzw. współczynniki rozdziału środków na wynagrodzenia, uwarunkowane posiadanymi kwalifikacjami oraz stażem pracy. Stąd też płaca zasadnicza w tym układzie jest funkcją (10):

$$Pz_1 = S_w \times W_{pz_1}$$

gdzie:

Pz_1 — miesięczna płaca zasadnicza w złotych,

- Sw* — stawka wyjściowa (najniższa aktualna płaca krajowa),
Wpz1 — współczynnik płacy zasadniczej szczebla siatki płacowej.

Wskaźnikowa tabela miesięcznych stawek wynagrodzenia zasadniczego zawiera 15 kategorii zaszeregowania, odpowiadających poszczególnym grupom i stopniom zawodowym, a mianowicie: aspirant — 3 stopnie, leśniczy — 3 stopnie, adiunkt — 3 stopnie, inspektor — 3 stopnie, dyrektor — 3 stopnie. Staż pracy jest odstopniowany w przedziałach rocznych, począwszy od trzeciego a kończąc na czterdziestym drugim roku pracy zawodowej (tab. 2).

Analiza dotychczasowych relacji pomiędzy wynagrodzeniem minimalnym a maksymalnym wskazuje na daleko idące zróżnicowanie. Dokonano jej na podstawie ostatniego dziesięciolecia z uwzględnieniem przytoczonych porozumień:

- porozumienie z 31 grudnia 1984 r.,
- porozumienie dodatkowe z października 1989 r.,
- projekt porozumienia z maja 1991 r.

W wyniku porozumień powstały następujące relacje wynagrodzeń:

Rok	Wynagrodzenie w zł		
	minimum	maksimum	relacje
1984	5 400	30 000	1:5,50
1989	18 000	127 000	1:7,01
1991(V)	670 000	6 900 000	1:9,99

Dokumenty z dziesięciolecia 1982–1991 wskazują na dość istotny proces rozwarstwienia płac w ramach stanowisk nierobotniczych. Rozpiętość płac zależy jednak nie tylko od kwalifikacji i stażu, ale również od możliwości finansowych organizacji gospodarczej. Za prawidłową rozpiętość związaną z warunkami pracy przyjmuje się, zgodnie z poglądami i dotychczasowym zwyczajem, przedział od 3:1 do 5:1 — Jacukiewicz (2). Dalszy jej wzrost wiąże się z dochodowością przedsiębiorstw. Przy tego typu rozwiązaniach należy odpowiedzieć na pytanie, jak stworzyć system oceny płac zarówno w skali całej organizacji gospodarczej, jak i w przekroju poszczególnych jednostek (nadleśnictw). Uwzględniając warunki działalności rozpatrywanych struktur oraz osiągnięte przez nie wyniki ekonomiczne z tytułu prowadzonej działalności, w celu zbiektywizowania warunków, za podstawę oceny powinien służyć system obciążeń i dopłat środków na wynagrodzenia w ramach całej organizacji LP (7).

Z przeprowadzonych obliczeń wynika, że w ramach funduszu miesięcznego na wynagrodzenia zasadnicze w wysokości 14 297 mln zł przypada; około 3% na pracowników biur regionalnych dyrekcji LP, 27% na pracowników umysłowych nadleśnictw oraz około 70% na robotników. Przedstawione dane świadczą o relacji i stopniu zaangażowania funduszu w ramach poszczególnych grup zatrudnienia (8).

Podsystem wyboru optymalnych form wynagradzania i związanych z tym bodźców materialnego zainteresowania

Z doświadczenia i literatury zawodowej wiemy, że istnieje wielkie bogactwo form płac. Wybór tych, które spełniają w sposób optymalny cele zakładu pracy i oczekiwania

TABELA 2a

Tabela współczynników siatki płacowej dla stopni zawodowych i stanowisk pracy w służbie leśnej

Kat. zawod. regow.	Stopień zawodowy	Staż pracy w latach									
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	
I	Aspirant Leśny I stopnia	1,000	1,015	1,030	1,045	1,061	1,077	1,093	1,109	1,126	
II	Aspirant Leśny II stopnia	1,064	1,080	1,096	1,112	1,129	1,146	1,163	1,180	1,198	
III	Aspirant Leśny III stopnia	1,160	1,177	1,195	1,213	1,231	1,249	1,268	1,287	1,306	
IV	Leśniczy I stopnia	1,202	1,220	1,238	1,257	1,276	1,295	1,314	1,334	1,354	
V	Leśniczy II stopnia.	1,240	1,259	1,278	1,297	1,316	1,336	1,356	1,376	1,397	
VI	Leśniczy III stopnia	1,280	1,299	1,318	1,338	1,358	1,378	1,399	1,420	1,441	
VII	Adiunkt I stopnia	1,379	1,400	1,421	1,442	1,464	1,486	1,508	1,531	1,554	
VIII	Adiunkt II stopnia	1,476	1,498	1,520	1,543	1,566	1,589	1,613	1,637	1,662	
IX	Adiunkt III stopnia	1,607	1,631	1,655	1,680	1,705	1,731	1,757	1,783	1,810	
X	Młodszy Inspektor	1,734	1,760	1,786	1,813	1,840	1,868	1,896	1,924	1,953	
XI	Inspektor	1,981	2,011	2,041	2,072	2,103	2,135	2,167	2,200	2,233	
XII	Starszy Inspektor	2,379	2,415	2,451	2,488	2,525	2,563	2,601	2,640	2,680	
XIII	Dyrektor Leśny	2,847	2,890	2,933	2,977	3,022	3,067	3,113	3,160	3,207	
XIV	Dyrektor Inspekc.	3,424	3,475	3,527	3,580	3,634	3,689	3,744	3,800	3,857	
XV	Dyrektor Zarządz.	4,109	4,171	4,234	4,298	4,362	4,427	4,493	4,560	4,628	

TABELA 2b
Tabela współczynników siatki płacowej dla stopni zawodowych i stanowisk pracy w służbie leśnej

Kat. zasze- regow.	Stopień zawodowy	Staż pracy w latach																		
		12	13	14	15	16	17	18	19	20										
I	Aspirant Leśny I stopnia	1,143	1,160	1,177	1,195	1,213	1,231	1,249	1,260	1,287										
II	Aspirant Leśny II stopnia	1,216	1,234	1,253	1,272	1,291	1,310	1,330	1,350	1,370										
III	Aspirant Leśny III stopnia	1,326	1,346	1,366	1,386	1,407	1,428	1,449	1,471	1,493										
IV	Leśniczy I stopnia	1,374	1,395	1,416	1,437	1,459	1,481	1,503	1,526	1,549										
V	Leśniczy II stopnia	1,418	1,439	1,461	1,483	1,505	1,528	1,551	1,574	1,598										
VI	Leśniczy III stopnia	1,463	1,485	1,507	1,530	1,553	1,576	1,600	1,624	1,648										
VII	Adiunkt I stopnia	1,577	1,601	1,625	1,649	1,674	1,699	1,724	1,750	1,776										
VIII	Adiunkt II stopnia	1,687	1,712	1,738	1,764	1,790	1,817	1,844	1,872	1,900										
IX	Adiunkt III stopnia	1,837	1,865	1,893	1,921	1,950	1,979	2,009	2,039	2,070										
X	Młodszy Inspektor	1,982	2,012	2,042	2,073	2,104	2,136	2,160	2,201	2,234										
XI	Inspektor	2,266	2,300	2,335	2,370	2,406	2,442	2,479	2,516	2,554										
XII	Starszy inspektor	2,720	2,761	2,802	2,844	2,887	2,930	2,974	3,019	3,064										
XIII	Dyrektor Leśny	3,255	3,304	3,354	3,404	3,455	3,507	3,560	3,613	3,667										
XIV	Dyrektor Inspekc.	3,915	3,974	4,034	4,095	4,156	4,218	4,281	4,345	4,410										
XV	Dyrektor Zarządz.	4,697	4,767	4,839	4,912	4,986	5,061	5,137	5,214	5,292										

pracowników, stanowi istotny problem zakładowej polityki płac. Swoboda wyboru nie zawsze oznacza prawidłowy wybór. Dostosowanie form wynagradzania do warunków pracy, technologii, organizacji, a przede wszystkim do struktury załogi, jej oczekiwań i hierarchii wartości jest problemem złożonym. Badania przeprowadzone w Polsce dostarczają wielu przykładów wpływu form płac na wydajność i jakość pracy. Wynika z nich, że zmiana form płac, może prowadzić do wzrostu bądź spadku wydajności pracy w dość szerokich granicach. Potwierdzają to również wyniki prac i badań za granicą.

I tak według M. Kabaja (3) badania przeprowadzone w latach osiemdziesiątych w siedemdziesięciu trzech przedsiębiorstwach w Szwecji dowodzą m.in., że: 1) zastąpienie akordu płacą czasową spowodowało spadek wydajności średnio o 15–20%, 2) zastąpienie akordu płacą czasową z premią spowodowało wzrost wydajności o 5–10%, 3) zastąpienie płacy czasowej płacą z premią doprowadziło do wzrostu wydajności średnio o 25–35%.

Z analiz tych wynika, że najbardziej efektywne są te formy płac, które wiążą efekty pracy z wynagrodzeniem. Nie zawsze jednak są to akordowe formy płac. W wielu krajach występuje tendencja odchodzenia od akordu i rozszerzenia form czasowo-premialnych (np. dniówki zadaniowe). Według autora nie oznacza to jednak całkowitego zmirzchu akordowej formy wynagradzania. Akord, jak każda inna forma płac, może przynosić pożądane efekty, jeżeli jest stosowany rozsądnie, kiedy można bez trudu mierzyć efekty pracy, a normy są prawidłowo ustalane. Warunki te w wielu zakładach pracy nie są spełnione; dlatego nadmierne rozszerzenie akordu nie zawsze jest technicznie i ekonomicznie uzasadnione.

Wykorzystywanie form płacowych w leśnictwie zachodniemieckim jest gruntownie analizowane i oceniane (6). Przeważnie stosuje się trzy formy: akordową, czasową i premialną. Wybór najwłaściwszej formy płacowej zależy od jej zastosowania.

Płacę czasową traktuje się jako płacę za obecność. Dolna granica zarobków ustalana jest między związkami zawodowymi a pracodawcami. Płaca jest zróżnicowana przez dodatki i dopłaty oraz ze względu na ilość i jakość pracy. Tę formę płacy stosuje się najczęściej przy sadzeniu, uprzężaniu zrębów, niektórych zabiegach z zakresu ochrony lasu i łowiectwa, a więc w tych dziedzinach gdzie wymagana jest dobra jakość pracy, gdzie nie istnieje niebezpieczeństwo przeciążenia oraz szczególnie tam, gdzie jest duży udział robotników starszych. Charakteryzuje się łatwością obliczania zarobków ale i mniejszymi średnimi zarobkami w stosunku do innych form płacowych. Wymaga szerszej kontroli, a płaca nie jest motywacją.

Płaca akordowa to płaca za wydajność. Brak dolnej granicy płacowej, zaś górny pułap jest wyznaczany. Stosowana jest przy ścinie drzew, pielęgnowaniu młodników i trzebieżach oraz ochronie lasu. Wymaga zatrudnienia silnych i młodych ludzi, stosowana jest przy pracach o wymiernych wynikach i tam gdzie są trudności z nadzorem. Konieczna kontrola jakościowa, płaca jest motywacją.

Forma premialna jest formą przyszłościową, połączeniem formy akordu i płacy czasowej (60–80% forma czasowa, 20–40% forma akordowa).

Przewiduje się, że w ciągu najbliższych dziesięciu lat przeważać będą płace premialne. Zalety tej formy są następujące: płaca uwarunkowana wydajnością, mniejsze zagrożenie

przeciążenia pracą oraz możliwość uproszczenia pracochłonnego obliczania stawek akordowych, ponieważ udział pracy akordowej nie wpływa znacząco na wysokość zarobków. Płaca ta wymaga stosunkowo częstych kontroli w celu zapobieżenia skracaniu czasu pracy.

Istotnym elementem w polityce wynagradzania są bodźce materialnego zainteresowania ujęte w tak zwanej ruchomej części płacy, zależne od efektów pracy (premie, nagrody, udział w zyskach itp.). Przyjmuje się, że premia ma różnicować wynagrodzenie w zależności od efektów pracy i jej wydajności. Zaleca się, ażeby przeciętny poziom premii w zakładzie pracy nie przekraczał 25–30% płacy zasadniczej, gdyż po przekroczeniu tej granicy premia zmienia swój charakter, przekształcając się w stały element zarobku pracownika, a nawet składnik zwyczajowo gwarantowany. Przedmiot premiowania i nagradzania powinien być ściśle powiązany z celami zakładu pracy, tj. ze wzrostem produkcji i wydajności pracy, z obniżką kosztów oraz poprawą efektywności. Zakład pracy ma prawo przeznaczania 1/4 zysku na nagrody bieżące, przyznawane po zakończeniu każdego kwartału, a 3/4 po zamknięciu bilansu rocznego. Formy i metody przyznawania nagród powinny być wewnętrzną sprawą zakładu pracy. Niezbędne jest również określanie zasad i kryteriów przyznawania nagród indywidualnych. Unikać należy równego podziału tego funduszu, gdyż ma on wynagradzać efekty i osiągnięcia poszczególnych pracowników oraz zachęcać do osiągania celów określonych przez zakład. Należy jednak zachować pewne proporcje w przyznawaniu premii bądź nagród, unikając nadmiernych rozpiętości, nie uzasadnionych efektami (3, 5).

Fundusze te (premiowy, nagród itp.) pełnią dodatkowe funkcje motywacyjne oraz integrujące załogę w działaniach mających za zadanie maksymalne osiągnięcie celów całej jednostki, a nie tylko zespołu lub brygady.

Dodatki służbowe — w Lasach Państwowych począwszy od lat siedemdziesiątych funkcjonuje kategoryzacja nadleśnictw, które jest odzwierciedleniem naturalnej różnorodności i złożoności warunków pracy w poszczególnych jednostkach, a także różnej wielkości i struktury zadań gospodarczych oraz związanego z tym różnego stopnia wkładu pracy i odpowiedzialności kierowniczych i samodzielnych stanowisk pracy. Dotychczas istniał podział na 3 kategorie nadleśnictw (4). Zaliczenie nadleśnictwa do wyższej kategorii pociągało za sobą skutki finansowe w postaci zwiększonych dodatków służbowych, jak również stwarzało możliwość osiągania wyższego poziomu płacy zasadniczej.

Wskaźnik trudności (*WT*) obliczany dla konkretnej jednostki organizacyjnej określa się na podstawie zestawu 9 wskaźników. W skali kraju wpływ (waga) poszczególnych wskaźników składowych na wielkość *WT* przedstawia się następująco: 1) dominuje powierzchnia odnowień i zalesień — 34,3%, 2) rozmiar użytkowania — 21,6%, 3) udział I i II klasy wieku i klasy odnowienia w powierzchni ogólnej — 15,9% powierzchnia według typów siedliskowych lasu — 11,5%, pozostała działalność — 15% (4). Zróżnicowania nadleśnictw w poszczególnych OZLP według *WT* 1.I.1991 r. kształtowały się w stosunku jak 1:8,8. Ze względu na znaczne rozpiętości *WT* wyodrębniono 5 kategorii nadleśnictw. Prawie 3/4 ogólnej liczby nadleśnictw uplasowało się w ramach kategorii II i III (200,4–469,5 pkt. (tab. 3). Stosownie do stopnia trudności nadleśnictw, w tabeli 4 przedstawiono propozycję odpowiedniego zróżnicowania dodatku służbowego dla kierownictwa nadleśnictw. Wzięto tu pod uwagę poczucie sprawiedliwości przy założeniu, że większy wysiłek

TABELA 3

Podział nadleśnictw na 5 kategorii według stanu na 1.I.1989 r. oraz danych WT

Nazwa OZLP	Kategorie nadleśnictw (wg liczby punktów)					Razem
	I	II	III	IV	V	
	101,6-197,6	200,4-329,9	330,5-469,5	472,0-596,0	604,9-893,8	
Białystok	5	9	14	2	-	30
Gdańsk	-	5	7	3	-	15
Katowice	-	11	26	2	-	39
Kraków	1	10	2	2	1	16
Krosno	1	12	7	5	3	28
Lublin	3	14	8	-	-	25
Łódź	2	9	5	1	-	17
Olsztyn	1	11	19	3	1	35
Piła	1	6	10	-	1	18
Poznań	-	8	11	5	-	24
Radom	2	10	5	1	-	18
Szczecin	1	2	13	10	4	30
Szczecinek	-	5	10	12	1	28
Toruń	4	4	9	5	1	23
Warszawa	4	4	2	-	-	10
Wrocław*	-	5	11	7	5	28
Zielona Góra	-	-	8	8	1	17
Razem:	25	125	167	66	18	401

* W ramach OZLP Wrocław wyłączone z obliczeń 3 nadleśnictwa: Chocianów (1865 p.), Świeradów (1544 p.), Szklarska Poręba (1372 p.).

TABELA 4

Proponowany współczynnik dodatku służbowego dla nadleśniczych po uwzględnieniu kategorii nadleśnictw według wskaźnika WT

Grupy trudności	Przedziały WT*	Współczynnik dodatku	Liczba nadleśnictw
Bardzo trudne V	604,9–893,8	1,82	17
Trudne IV	472,0–596,0	1,43	67
Średnie III	330,5–469,5	1,00	167
Łatwe II	200,4–329,9	0,60	125
Bardzo łatwe I	101,6–197,6	0,30	25
Razem:			401

* Nadleśnictwa: Szklarska Poręba, Świeradów i Chocianów zostały wyłączone z klasyfikacji ze względu na duże odchylenia od przyjętego dla niej stopnia oceny.

powinien być lepiej opłacany, co jest mocno zakorzenione w świadomości ludzi, zwłaszcza kadry kierowniczej w leśnictwie.

Niektóre rozwiązania wprowadzonego systemu motywacyjnego w Lasach Państwowych i ich analiza oraz ocena

Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o lasach ustanawiając Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe wyodrębniła i wyróżniła grupę pracowników zwaną Służbą Leśną. Grupa ta, to w większości pracownicy powołani na kierownicze lub samodzielne stanowiska pracy zajmujący się zarządzaniem lasami należącymi do organizacji LP, a także prowadzeniem gospodarki leśnej na zasadach jednoosobowej odpowiedzialności. Pracownicy nie zaliczani do Służby Leśnej zatrudnieni na stanowiskach nierobotniczych i robotniczych będą wynagradzani na zasadach określonych w porozumieniu płacowym opracowanym na podstawie ustawy z dnia 26 stycznia 1984 r.

W ramach tych dwóch grup zatrudnionych zróżnicowane będą zasady wynagradzania oraz przywileje i uprawnienia z korzyścią dla pracowników Służby Leśnej. Za pracę na stanowisku zaliczonym do Służby Leśnej przysługuje pracownikowi miesięczne wynagrodzenie zasadnicze, a ponadto dodatek funkcyjny. Ograniczenie miesięcznych składników wynagrodzenia do jednego, a w niektórych przypadkach do dwóch powoduje, że zasady wynagradzania są jasne ale mało motywacyjne, tym bardziej, że ustalenie tych składników wynagrodzenia nie ma nic wspólnego z obciążeniem pracą, trudnościami podyktowanymi rozmiarem zadań, wielkością jednostki, czy też jej sytuacją ekonomiczno-finansową.

Dodatek funkcyjny, jak i dodatek rewidencki wyznaczony jest procentowo od stawki wyjściowej ustalonej przez Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych. Wysokość dodatku funkcyjnego różnicować będzie stanowiska kierownicze w myśl zasady im wyższa hierarchia, tym wyższy dodatek.

Biorąc pod uwagę, że płaca zasadnicza nie ma związku przyczynowego z ilością i trudnością wykonywanej pracy powstanie sytuacja, że będzie więcej zainteresowanych do angażowania się w jednostkach terenowych o mniejszym obciążeniu zadaniami i atrakcyjnych, zaś w jednostkach bardziej złożonych gospodarczo i oddalonych od centrum będzie mniej chętnych na to stanowisko. Pewne próby w tym zakresie zostały już podjęte w bieżącym roku, które to wykorzystali niektórzy nadleśniczowie swoje uprawnienia ustawowe powiększając liczbę leśnictwa, różnicując ich powierzchnię proporcjonalnie do zadań i trudności wykonawczych.

Regulacja wynagrodzenia zasadniczego pracowników Służby Leśnej tak w pionie (wyższy stopień zawodowy), jak i w poziomie z tytułu lat pracy, będzie możliwe tylko w przypadku pozytywnej oceny pracy pracownika na którą będą miały wpływ: kwalifikacje i przygotowanie zawodowe, uzdolnienia pracownika, jakość i efektywność pracy, przestrzeganie zasad współżycia społecznego i inne. Z braku elementów pozytywnej oceny nie nastąpi wzrost wynagrodzenia co w dalszej konsekwencji może prowadzić do wydalenia ze Służby Leśnej.

Dyrektor Generalny LP ustalając plan finansowy oraz uwzględniając sytuację bieżącą zadecyduje o wysokości stawki wyjściowej. Lasy Państwowe przy rozliczaniu środków na wynagrodzenia z budżetem państwa nie posiadają żadnych preferencji. Ma to swoje zalety i wady. Elementem pozytywnym tych rozwiązań jest to, że są możliwości sterowania wynagrodzeniami przez wykorzystanie rezerw niektórych jednostek które mogą mieć trudności w wykorzystaniu stojących im do dyspozycji środków na wynagrodzenia. Obciążenie podatkiem od ponadnormatywnych wynagrodzeń nastąpi z chwilą przekroczenia obowiązujących norm płacowych. Ważne jest przy tym dla organizacji utrzymanie się w ogólnych ramach wynagrodzeń, jak i przeciętnych płac. Obie te wielkości będą ustalane w planie finansowym, którego przekroczenie będzie się wiązało z podatkiem sankcyjnym, co może skomplikować sytuację finansową i niewywiązanie się Lasów Państwowych z zobowiązań wobec budżetu państwa.

Należy podkreślić, że wprowadzony system finansowy Lasów Państwowych zabezpiecza środki pieniężne na działalność podstawową i administracyjną. Zachęca również do prowadzenia oszczędnej gospodarki środkami pieniężnymi przez pozostawienie do dyspozycji nadleśniczego oszczędności z tytułu realizowanych zadań pod warunkiem, że nie jest ona spowodowana ich zmniejszeniem bądź nieodpowiednią jakością, jak również pozostawia do jego dyspozycji nadwyżki dochodów nad wydatkami z działalności dodatkowej.

Literatura

1. **Borkowska S.:** Raport o płacach w gospodarce uspołecznionej w latach 1982–1989. Studia i materiały Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Warszawa 1990, zeszyt nr 2.
2. **Jacukiewicz Z.:** Wartościowanie pracy a praktyka płac. Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych. Warszawa 1988.
3. **Kabaj M.:** Jaka reforma płac? Życie Gospodarcze 1982, nr 8.

4. **Kocel J.:** Metoda obliczania współczynnika trudności WT dla nadleśnictw i OZLP. Dokumentacja IBL, Warszawa 1991.
5. **Podgórski M.:** System płac i bodźców materialnych w Lasach Państwowych. Dokumentacja IBL, Warszawa 1982.
6. **Polityka Leśna, Organizacja, zarządzanie — marketing.** Materiały z seminarium nt. gospodarki leśnej w RFN. Praca zbiorowa, IBL, Warszawa 1992.
7. **Rychliński J.:** Tworzenie środków na wynagrodzenia a relacje w sferze produkcji. Referat na Konferencję Naukową PTE, Bydgoszcz 1989.
8. **Partyka T. i inni:** Opracowanie układu motywacji dla Lasów Państwowych. Dokumentacja IBL, Warszawa 1992 r.
9. Ustawa o lasach z dnia 28 września 1991 r. Dz. U. Nr. 101, z dnia 8 listopada 1991 r., poz. 444.
10. Zarządzenie Ministra OSZNiL w sprawie stanowisk, wymagań kwalifikacyjnych, zasad wynagradzania i stopni zawodowych pracowników Lasów Państwowych zaliczanych do Służby Leśnej (Projekt), luty 1992 r.

Summary

The concept and directions of the solutions in the motivational system in the State Forests were formulated at the three organizational levels:

- the basic one — for forest districts,
- medial — for the Regional Management of the State Forests,
- central — treating the State Forests as the whole organization.

The concept was formulated in a three-levelled convention with following sub-systems:

- 1) creating the fund, means for recompensation on the scale of the whole economic organization;
- 2) dividing means of the fund into particular categories of employees;
- 3) choosing the best forms of recompensation and connected with it — some stimuli of material interest.

Ad. 1. A formula has been assumed as the base for the account. It specifies connections between forest production, employment, work capacity, work and salary with regard to profitability coefficient and the inflationary level:

$$Tp = Zb \times \frac{VPu}{VPb} \times 0,9 \left(1 + \frac{C \times Wk}{100} \right) \times iP$$

whereas:

- Tp — a normative recompensation
- Zb — an average salary last year
- VPu — work capacity in a given year =u last year =b
- 0.9 — a coefficient of rising work capacity

- C* — an increase of detal prices
Wk — a correction coefficient
iP — average employment in a given period

In order to bring the forest production to comparable units of particular elements of restorational and cultivatinal process, forest protection, logging with distinguished important groups of assortments and outlays connected with maintenance of technical and building infrastructure of forestry, some particular re-valuating accounts have been settled.

The results of the research show that in many State Forest units normative salary does not have the cover of financial means. It concerns deficient units which were created because of the shortage of felling stands, unfavorable market conditions, or the high level of costs of production. Making up for shortages in these units up to the level of normative salary may be carried out by means of the forest fund.

Ad. 2. Two basic elements of division of means into recompenses have been assumed:

- 1. a basic rate (*Sw*) which was settled according to the lowest pay in the State forests in relation to the financial capabilities of this institution;
- 2. coefficients of division of means into recompenses (*Wpz1*) conditioned by possessed qualifications and the lenght of a practice.

Hence the basic salary can be count according to the formula:

$$Pz_1 = Sw \times Wpz_1$$

The analysis of past relations between the minimum and maximum salary shows a great variety. Hence: in 1980 the relation was 1:5,5; in 1989 it was 1:7,0; in 1991 — 1:9,0.

Taking the conditions of the activity into account, as well as the achieved economic results, the system of encumbrances and surcharges within the whole organization of the State Forests will be applied in order to make the conditions of recompensation more objective.

Ad 3. We know from the professional literature that there is a variety of forms of recompensation. There are three major kinds: the piece pay, time pay and bounty pay. The time pay is most often used in restorational, cultivational and protective activites, while clearing felling areas and in the activities connected with hunting, thus where a good quality is required, where there is no danger of overworking, especially when elderly workers are employed. It is characterized by the easiness of counting salaries, but at the same time by the lower average pay. The piuece pay is used at arduous, hard activites, demanding much effort e.g. at trees felling and conversion of assortments, early and late weedings and thinning. It demands young and strong people. It is measurable and motivational. Some hopes for future are connected with the so-called bounty pay. It constitutes a mixture of positive elements of the piece pay and the time pay, and uses elements of both ways of recompensation.

Stimuli of material interest included in the so-called movable part of pay constitute an essential element in the recompensational policy. The increase of production, rising of work capacity, lowering of costs etc. are to be awarded a bonus. An object of such award should be connected with the aims of an economic unit. The forms and methods of granting are an

internal affair of a particular enterprise. The stimuli like that have the advantage of integrating the staff and making them work to attain the objectives of the whole unit.

Official allowances, conditioned by a variety and complexity of work and connected with the responsibility of managing and self-dependent posts create an important stimulating function in forestry. They are connected with the so-called categorization of the State Forests units, which oscillate from three to five categories, depending on solutions. While applying this type of bonus, a sense of justice is taken into account, assuming that greater effort and responsibility should be better payed. This viewpoint is deeply rooted in the consciousness of managing staff in forestry.