

Krzysztof Kannenberg

Wyższa Szkoła Zarządzania Środowiskiem w Tucholi

ROZDZIAŁ XVIII

MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA PROJAKOŚCIOWEJ METODY WARTOŚCIOWANIA PRACY W PAŃSTWOWYM GOSPODARSTWIE LEŚNYM LASY PAŃSTWOWE

Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe jest jednym z najważniejszych podmiotów chroniących polską przyrodę.

Skuteczność działań ludzi w organizacjach uzależniona jest od funkcjonujących w nich systemów motywacyjnych. Systemy te powinny zawierać logicznie spójny układ środków motywujących wzajemnie się wspierających. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że środki te nie muszą oddziaływać w tym samym kierunku. Wynika to m. in. z faktu, że motywowanie należy rozumieć nie tylko jako pobudzanie do działań pożądanых przez organizację, ale również jako podtrzymywanie zachowań oczekiwanych, oraz zniechęcanie do podejmowania działań przez organizację niepożądanych. To uzasadnia występowanie w nowoczesnych systemach motywacyjnych zarówno nagród jak i kar, choć te ostatnie powinno się stosować wyjątkowo ostrożnie. Ograniczanie się do stosowania wyłącznie zachęt może spowodować niezrealizowanie jednej z funkcji motywowania (zniechęcanie do niepożądanych zachowań). Powszechnie uznany dziś pogląd, że najskuteczniejszą grupą motywatorów są środki zachęty (głównie materialne) został przez wielu praktyków zrozumiany zbyt dosłownie co skutkuje tym, że system motywacyjny jest przez nich utożsamiany z regulaminem wynagradzania. Jest to oczywisty błąd skutkujący ograniczeniem efektywności organizacji. Należy zatem poszukiwać takich rozwiązań, które potrafią w optymalny sposób wykorzystać kompetencje zatrudnionych, szczególnie ich wiedzę.

Dalsza część rozważań poświęcona zostanie wynagrodzeniu za pracę, a ściślej jej najważniejszej części jaką jest płaca zasadnicza.

Wbrew praktykom stosowanych powszechnie, to w płacy zasadniczej stanowiącej ok. 70-80% całego wynagrodzenia należy wypatrywać najważniejszego motywatora. Ważna jest nie tylko jej wysokość, ale również, a może przede wszystkim podstawy jej określenia. Podstawy te mogą być różne od tzw. „widzi mi się” pracodawcy, poprzez pobudki koleżeńskie, rodzinne, czy też

względy polityczne, aż do podstaw naukowo uzasadnionych np. wartościowanie pracy.

Dostrzegając potrzebę motywowania projakościowego autor podjął próbę skonstruowania metody wartościowania, która zawierałaby w sobie główne atuty znanych na świecie rozwiązań i jednocześnie pozbawiona byłaby ich najważniejszych wad.

Opracowując Projakościową Metodę Wartościowania Pracy autor kierował się następującymi przesłankami (Kannenberg 2004).

1. Określenie wymagań pracy na poszczególnych stanowiskach powinno być główną podstawą konstrukcji systemu płac zasadniczych stanowiących podstawowy motywator w wyzwalaniu lub wzmacnianiu postaw projakościowych.

2. Zastosowanie stosunkowo nielicznych i jasno sprecyzowanych kryteriów wartościowania upraszcza metodę i ułatwia jej stosowanie.

3. Obserwując tendencję do spłaszczania struktur organizacyjnych, awans pionowy w miarę przechodzenia do wyższych kategorii zaszerogowania powinien być zastępowany awansem stanowiskowym (poziomym). Aby zapewnić odpowiednio duże przedziały punktowe w ramach poszczególnych kategorii zaszerogowania zaproponowano 12 kategorii.

4. Zrezygnowano z kryterium syntetycznego „warunki pracy” często występującego w metodach wartościowania uznając, że warunki pracy często mają charakter przemijający i zmienny np. zapylenie czy temperatura i lepiej „wynagradzać” je w postaci dodatków.

5. Jakość produktów i pracy na konkurencyjnych rynkach są najważniejszym czynnikiem uzyskania przewagi. W miarę wzrostu zamożności społeczeństw maleje znaczenie ceny jako czynnika konkurowania o czym świadczy spadek wartości współczynnika elastyczności cenowej popytu (wynika to z wieloletnich badań autora).

6. Metoda powinna być możliwa do zastosowania w różnych organizacjach niezależnie od branży i formy własności.

Wymienione przesłanki uzasadniają zdaniem autora możliwość zastosowania Projakościowej Metody Wartościowania Pracy przy konstruowaniu płac zasadniczych w Lasach Państwowych. Przedsiębiorstwo to choć z racji formy organizacyjno-prawnej specyficzne i wśród polskich dostawców drewna zajmujące pozycję monopolistyczną musi liczyć się z rosnącą konkurencją. Konkurencję stanowią nie tylko dostawcy drewna funkcjonujący na rynku globalnym ale również dostawcy substytutów. Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe musi poszukiwać sposobów poprawy efektywności działania a duże rezerwy tkwią w zasobach ludzkich. Obowiązujący w Lasach Państwowych system

wynagradzania określony jest w Rozporządzeniu Ministra Środowiska z dnia 14 stycznia 2003 roku w sprawie stanowisk, stopni służbowych oraz zasad wynagradzania w Służbie Leśnej oraz w Ponadzakładowym układzie zbiorowym pracy dla pracowników Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe. Ze źródeł tych wynika, że np. wynagrodzenie zasadnicze wylicza się mnożąc współczynnik miesięcznej stawki wynagrodzenia zasadniczego (dla danego stanowiska pracy) przez tzw. stawkę wyjściową.

Z przedstawionych aktów prawnych nie wynika wprost na jakiej podstawie opracowane zostały wspomniane współczynniki, w oparciu o jakie przesłanki i zasady uprawnieni do nadawania stopnia służbowego go przyznają oraz co jest podstawą do określenia stawki wyjściowej. Przedstawione przesłanki powodują, że system wynagrodzeń może być przyjęty przez pracowników jako niejasny (w tym zakresie autor nie dysponuje wynikami badań) a to jest jednym z czynników zmniejszających jego skuteczność.

Zastosowanie analityczno-punktowej metody wartościowania pracy tę podstawową wadę regulaminu wynagradzania skutecznie eliminuje.

Układ kryteriów wartościowania w Projakościowej Metodzie Wartościowania Pracy (PMWP) przedstawiony został w tab.1.

Tab. 1. Układ kryteriów wartościowania pracy (PMWP)

Kryteria wartościowania		Maksymalne noty punktowe kryteriów	
Syntetyczne	Elementarne	Elementarnych	Syntetycznych
Fachowość	Wykształcenie zawodowe	60	240
	Doświadczenie zawodowe	45	
	Innowacyjność	80	
	Współdziałanie	25	
	Zręczność	30	
Odpowiedzialność za:	Przebieg i skutki pracy	60	180
	Decyzje	30	
	Jakość produkcji	40	
	Środki produkcji	25	
	Bezpieczeństwo innych osób	25	
Ciężkość pracy:	Wysiłek fizyczny	45	140
	Wysiłek umysłowy	50	
	Wysiłek psychonerwowy	25	
	Monotonia i monotypia	20	
Maksymalna liczba punktów			560

Do każdego z kryteriów elementarnych opracowano klucze analityczne, wykorzystując skromne doświadczenie autora i dorobek autorów innych metod. Klucze analityczne przedstawione zostały w załączniku.

Konsekwencją wcześniej zaproponowanych rozwiązań oraz przyjęcia 12 kategorii zaszeregowania jest zamieszczona w tabeli 2 siatka punktowa dla poszczególnych kategorii.

Tab. 2. Siatka punktowa dla poszczególnych kategorii

Punkty	Kategoria zaszeregowania
do 20	I
21-35	II
36-55	III
56-80	IV
81-110	V
111-145	VI
146-185	VII
186-230	VIII
231-280	IX
281-335	X
336-395	XI
396 i powyżej	XII

Przedziały punktowe w ramach poszczególnych kategorii (z wyłączeniem kategorii 1) określono stosując formułę:

$$(x_{n2} - x_{n1}) = 10 + 5(n - 1)$$

gdzie:

x_{n2} – oznacza koniec przedziału n-tej kategorii,

x_{n1} – oznacza początek przedziału n-tej kategorii

n – oznacza numer kategorii zaszeregowania

Z analizy siatki punktowej wynika, że miarę wzrostu kategorii zaszeregowania wzrasta rozpiętość przedziałów punktowych, co jest dość często podnoszonym w literaturze postulatem. Stosunkowo mała liczba kategorii oraz szersze niż w większości stosowanych metod przedziały punktowe w ramach danej kategorii, pozwalają istotnie różnicować płace zasadnicze w zależności od uzyskiwanych efektów pracy (w tym efektów jakościowych). Różnicowanie to jest możliwe dzięki zastosowaniu techniki oceny efektów pracy skorelowanej z prezentowaną metodą wartościowania pracy. Niestety ograniczone ramy opracowania uniemożliwiają jej przedstawienie. Prezentowana koncepcja zrywa ze stosowaną na ogół praktyką wiązania płacy zasadniczej głównie z jej funkcją dochodową, nie zaś z narzędziem stymulowania wyższych jakościowo efektów pracy.

Podsumowując należy stwierdzić, że zastosowanie Projakościowej Metody Wartościowania Pracy pozwala na konstruowanie systemów wynagrodzeń stanowiących główny element prokonkurencyjnego systemu motywacyjnego.

LITERATURA

1. Kannenberg K., *Preferencje konsumentów podstawowych produktów w mleczarskich na rynku polskim*. Opracowanie niepublikowane wykonane w ramach projektu zamawianego Nr Z 175/PO6/97/10, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 1998
2. Kannenberg K., Charakterystyka i możliwości zastosowania Projakościowej Metody Wartościowania Pracy, [w] *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej. Problematyka zasobów ludzkich*, pod red. Eugeniusza Niedzielskiego, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2004.
3. Martyniak Z., *Metodologia wartościowania pracy*, Antykwa, Krakow 1998.

Załącznik

Klucz analityczny do kryterium „współdziałanie”

Wymagania pracy	Liczba punktów
1. Prace nie wymagają umiejętności współdziałania	0
2. Zespołowe prace wymagające skoordynowania ruchów, dostosowania tempa pracy itp. oraz indywidualne prace związane z udzielaniem prostych informacji, wymagające uprzejmości i taktu w komunikowaniu się z ludźmi.	5
3. Zespołowe prace wymagające współdziałania w ramach zespołu czy grupy interdyscyplinarnej. Konieczne częste uzgodnienia i synchronizacje prac.	10
4. Prace polegające na kierowaniu zespołami ludzkimi wymagające zdolności rozumienia, kształtowania i motywowania innych osób, oraz prace wymagające umiejętności przekonywania i dyskusji. Stała współpraca z szeregiem różnych komórek organizacyjnych.	17
5. Prace wymagające doskonałej zdolności rozumienia, doboru, stwarzania możliwości rozwoju, organizowania i motywowania innych osób oraz prace wymagające szczególnych umiejętności współdziałania takich jak prowadzenie negocjacji, rozwiązywanie konfliktów.	25

Klucz analityczny do kryterium „zręczność”

Wymagania pracy	Liczba punktów
1. Prace wymagające przeciętnej zręczności (np. portier)	0
2. Prace wymagające wyraźnie zwiększonej sprawności manualnej bądź ogólnej sprawności fizycznej	10
3. Prace wymagające dużej zręczności i sprawności fizycznej (np. biegle maszynopisanie)	15
4. Prace wymagające wyjątkowej zręczności i precyzji ruchów	30

Klucz analityczny do kryterium „odpowiedzialność za przebieg i skutki pracy”

Wymagania pracy	Liczba punktów
1. Prace proste, całkowicie kontrolowane, nie rodzące istotnych skutków prawnych i majątkowych	5
2. Prace złożone, niekontrolowane. Odpowiedzialność za prace niewielkiego zespołu	10
3. Odpowiedzialność za prace dużego zespołu (oddziału, wydziału) lub praca własna o wybitnej odpowiedzialności	40
4. Odpowiedzialność za działalność całego przedsiębiorstwa (np. gł. księgowy, gł. energetyk)	60

Klucz analityczny do kryterium „odpowiedzialność za decyzje”

Wymagania pracy	Liczba punktów
1. Decyzje podejmowane w sytuacjach charakteryzujących się pewnością danych	0
2. Decyzje podejmowane w sytuacjach częściowego ryzyka. Brak pewności uzyskanych informacji	5
3. Decyzje podejmowane w sytuacjach dużego ryzyka. Duża niepewność danych	20
4. Decyzje podejmowane w sytuacjach braku informacji	30

Klucz analityczny do kryterium „odpowiedzialność za jakość”

Wymagania pracy	Liczba punktów
1. Prace pomocnicze lub obsługowe przy zautomatyzowanych procesach produkcyjnych, prace nie mające wpływu na jakość produktów	0
2. Prace mające niewielki wpływ na jakość produktów	5
2-3 Stopień pośredni	20
3. Prace mające duży wpływ na jakość produktów	30
4. Prace, od których bezpośrednio zależy jakość produktów	40

Klucz analityczny do kryterium „odpowiedzialność za środki produkcji”

Wymagania pracy	Liczba punktów
1. Nie występuje bezpośrednia odpowiedzialność materialna ani odpowiedzialność z tytułu nadzoru	0
2. Odpowiedzialność materialna za mienie, pieniądze lub inne walory wartościowe bezpośrednia do 10 tys. zł pośrednia do 50 tys. zł	10
3. Odpowiedzialność materialna za mienie, pieniądze lub inne walory wartościowe bezpośrednia powyżej 10 tys. zł pośrednia powyżej 50 tys. zł	25

Klucz analityczny do kryterium „odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych osób”

Wymagania pracy	Liczba punktów
1. Nie występuje odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych osób	0
2. Odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych osób pracujących w warunkach niewielkiego zagrożenia wypadkami	5
3. Odpowiedzialność z tytułu nadzoru za bezpieczeństwo osób pracujących w warunkach zwiększonego zagrożenia wypadkami	10
4. Bezpośrednia osobista odpowiedzialność za bezpieczeństwo osób pracujących w warunkach dużego zagrożenia ciężkimi wypadkami	15
5. Bezpośrednia osobista odpowiedzialność za prace w warunkach bardzo dużego ryzyka ciężkich wypadków	25

Klucz analityczny do kryterium „wysiłek fizyczny”

Wymagania pracy	Liczba punktów
1. Prace wymagające normalnego wysiłku fizycznego wykonywane przeważnie w pozycji siedzącej lub stojącej bez obciążenia mięśni. Operowanie przedmiotami o niewielkich rozmiarach i ciężarze do 1 kg	5
2. Prace wymagające zwiększonego wysiłku fizycznego stałe operowanie przedmiotami o ciężarze do 15 kg	15
3. Prace wymagające bardzo dużego wysiłku na skutek stałego operowania przedmiotami o ciężarze do 15 kg lub okresowego operowania przedmiotami o ciężarze do 50 kg. Praca wykonywana w niewygodnej pozycji. Ciężka praca fizyczna. Wydatek energetyczny 3-4 tys. kcal	25
4. Prace wymagające bardzo dużego wysiłku na skutek stałego operowania przedmiotami o ciężarze powyżej 30 kg. Bardzo ciężka praca fizyczna. Wydatek energetyczny 4-6 tys. kcal.	35
5. Prace wymagające wyjątkowo dużego wysiłku na skutek stałego operowania przedmiotami o ciężarze powyżej 30 kg. Trwałe bardzo duże obciążenie w ruchu lub bardzo trudnych warunkach Wydatek energetyczny ponad 6 tys. kcal.	45

Klucz analityczny do kryterium „wysiłek umysłowy”

Wymagania pracy	Liczba punktów
1. Prace wymagające niewielkiego bądź przeciętnego wysiłku umysłowego. Prace rutynowe niezbyt złożone. Prace nie obciążające pamięci.	5
2. Prace wymagające zwiększonego nasilenia procesów myślowych związanych z prostym przetwarzaniem informacji. Konieczność okresowego aktualizowania wiedzy zawodowej.	10
3. Prace wymagające dużego nasilenia procesów myślowych związanych z przetwarzaniem informacji. Występuje duża zmienność prac i konieczność częstej aktualizacji wiedzy. Znaczne obciążenie pamięci.	25
4. Prace wymagające bardzo dużego nasilenia procesów myślowych związanych z przetwarzaniem bardzo złożonych informacji z rozległej problematyki. Konieczność stałej aktualizacji wiedzy. Duże obciążenie pamięci.	40
5. Prace wymagające bardzo dużego i ciągłego nasilenia procesów myślowych związanych z przetwarzaniem bardzo złożonych informacji z rozległej problematyki. Występuje konieczność stałej aktualizacji wiedzy. Częste wystąpienia publiczne. Bardzo duże obciążenie pamięci	50

Klucz analityczny do kryterium „wysiłek psychonerwowy”

Wymagania pracy	Liczba punktów
1. Prace wymagające normalnego obciążenia zmysłów i uwagi	1
2. Prace wymagające zwiększonego obciążenia zmysłów i koncentracji uwagi przez część dnia pracy.	5
3. Prace wymagające zwiększonego obciążenia zmysłów i dużej koncentracji uwagi przez większość dnia pracy. Praca wywołująca stresy.	12
4. Prace wymagające dużego obciążenia zmysłów i dużej koncentracji przez cały dzień pracy. Prace wymagające odporności psychicznej i opanowania. Praca charakteryzująca się dużą stresogennością.	17
5. Prace wykonywane w ekstremalnych warunkach, wymagające krańcowego i nieprzerwanego obciążenia zmysłów i nadzwyczajnej koncentracji uwagi. Prace wymagające dużej odporności psychicznej, opanowania oraz szybkiego refleksu w nagłych sytuacjach.	25

Klucz analityczny do kryterium „monotonia i monotypia”

Wymagania pracy	Liczba punktów
1. Praca urozmaicona, brak monotonii.	0
2. Prace, przy wykonywaniu których występuje okresowa monotonia spowodowana stałą niezmiennością procesów i warunków pracy.	5
3. Prace, przy wykonywaniu których występuje 300-800 powtórzeń jednakowych ruchów w ciągu zmiany roboczej (dnia pracy).	10
4. Prace, przy wykonywaniu których występuje stała monotonia spowodowana stałą niezmiennością procesów pracy i otaczających warunków. Prace, przy wykonywaniu których występuje ponad 800 powtórzeń jednakowych ruchów w ciągu zmiany roboczej (dnia pracy).	15
5. Jak w stopniu 4. dodatkowo praca w cyklu wymuszonym	20