



NOWOCZESNY SYSTEM WYNAGRADZANIA A WYZWANIA W OBSZARZE ZATRUDNIANIA I POSTĘPUJĄCEGO WZROSTU LICZBY WAKATÓW WŚRÓD KIEROWCÓW

Marcin Maciocha – Wspólnik - Radca Prawny, Grupa REFUNDA

Jakimi cechami powinien się cechować nowoczesny system wynagradzania? Na ten temat podczas V Kongresu Organizatorów i Operatorów Publicznego Transportu Miejskiego w Warszawie mówili przedstawiciele Grupy Refunda: autor poniższego tekstu oraz Tomasz Staśkiewicz. Prostota i przejrzystość, sprawiedliwość, motywacyjność, efektywność, cel i strategia – przyglądając się układom zbiorowym, stosowanym przez większość operatorów, prelegenci zauważyli, iż żaden z nich nie spełnia wszystkich tych cech. Nienadążanie wynagrodzeń za dynamiką płac w gospodarce, niekorzystny nadmiar składników, który wpływa na wysokość pensji, premiowanie stażu pracy – wszystko to nie sprzyja ani efektywności, ani motywacji obecnych pracowników, ani też pozyskiwaniu nowych. Autor rekomenduje zatem zmianę konstrukcji systemów wynagradzania, tak aby były oparte na wymienionych powyżej regułach.

Ubiegły rok oraz początek 2023 r. jako okres po pandemii, a także czas zwiększonej inflacji oraz znacznego wzrostu kosztów pracy, rozpoczął w wielu przedsiębiorstwach rozmowy o zmianach w obszarze zatrudnienia i systemów wynagrodzeń, wywołane coraz większym kryzysem w dostępie do pracowników, w tym w szczególności kierowców. Wzrost liczby wakatów wśród tej ostatniej grupy zawodowej, napędzany czynnikami zewnętrznymi, ale także nierynkowymi zasadami i wysokością wynagrodzeń, w niektórych mniejszych miastach prowadzi do konieczności ograniczania na skalę dotychczas niespotykaną podaży usług publicznego transportu zbiorowego. Czy można temu jakoś zaradzić? Czy problemem jest tylko wysokość wynagrodzeń kierujących autobusami, czy też systemy wynagradzania wśród operatorów publicznego transportu zbiorowego wymagają przeglądu i „modernizacji”? W ramach

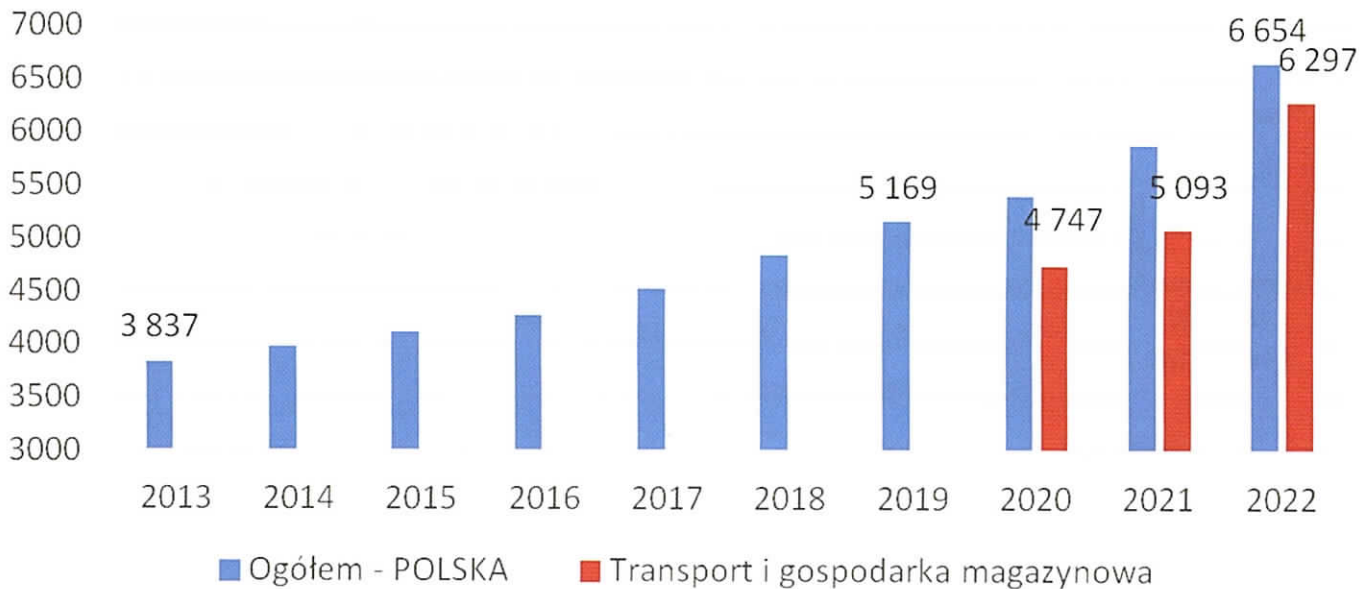
niniejszego artykułu zaprezentowano wybrane kwestie związane z ww. tematem, których źródłem jest skrócona analiza sytuacji makroekonomicznej oraz wykonane na przestrzeni ostatnich dwóch lat prace analityczne w ramach zleconych raportów dot. funkcjonujących systemów wynagradzania w branży publicznego transportu zbiorowego.

WZROST WYNAGRODZEŃ W KRAJU

Aby przejść do omówienia zasad składających się na nowoczesny system wynagradzania, wyzwań w zakresie zatrudniania kierowców oraz postępującego wzrostu liczby wakatów, należy w pierwszej kolejności wskazać na tło statystyczne mające istotny wpływ dla ww. problemu. Po pierwsze, trzeba zauważyć drastycznie zwiększającą od 2021 r. wysokość średniego wynagrodzenia brutto w kraju, i to zarówno ogółem,

jak i w szczególności w sektorze transportu, co wskazuje poniższy wykres. Różnica pomiędzy 2021 r. a 2022 r. to ponad 20%, co jest istotnym skokowym wzrostem, mającym wpływ na wszystkich operatorów publicznego transportu zbiorowego w kraju.

przekłada się na systemowy problem ze znalezieniem pracowników dla publicznego transportu zbiorowego. Poniższy wykres wskazuje na trend zmian w historii stopy bezrobocia dla wybranych obszarów oraz całego kraju, począwszy od 2004 r.

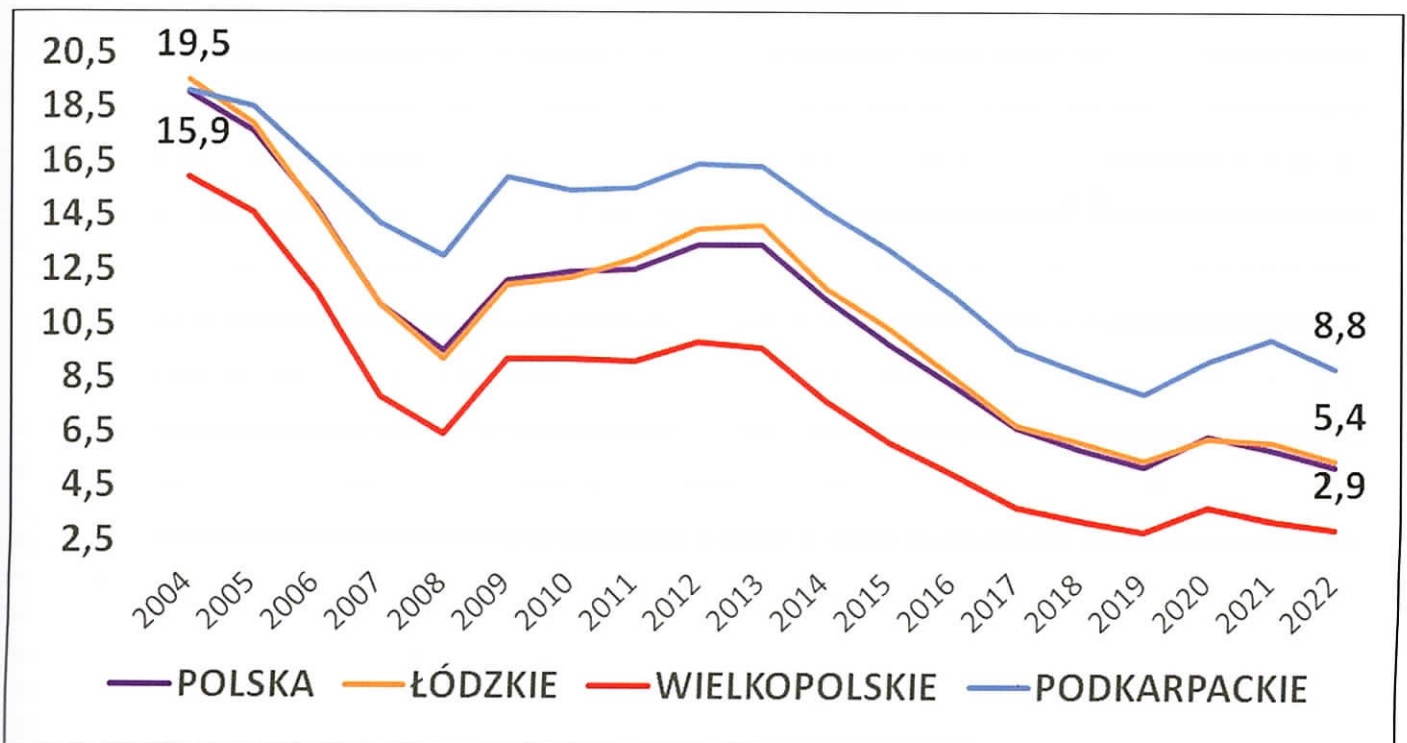


Rys. 1. Wysokość średniego wynagrodzenia brutto w kraju – ogółem oraz w sektorze transportu.

Po drugie należy zauważyć, że poza chwilową zmianą trendu w czasie pandemii, **stopa bezrobocia w kraju znajduje się na historycznie niskim poziomie, co w powiązaniu z ww. wyższą płacą**

OGÓLNE REGUŁY KONSTRUOWANIA SYSTEMU WYNAGRADZANIA

W literaturze branżowej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz w publikacjach naukowych pod-

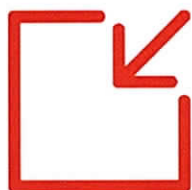


Rys. 2. Stopa bezrobocia w wybranych województwach.

kreśla się, że nie istnieje uniwersalny dla każdej organizacji system wynagradzania. Wpływ na kształt systemu wynagradzania wywierają czynniki wewnętrzne i zewnętrzne (patrz ramka):

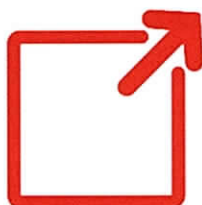
tycznych wykonywanych **w grupie przewoźników wykonujących publiczny transport zbiorowy w miastach wojewódzkich zidentyfikowano zwykle co najmniej kilkanaście składników wynagradzania.**

Proces wynagradzania jest kształtowany przez:



**czynniki
wewnętrzne**

- wielkość i pozycja ekonomiczna firmy
- strategia organizacji
- organizacja procesu pracy
- kultura organizacyjna
- technika zarządzania
- cechy i potrzeby zasobów ludzkich
- poziom wydajności prac



**Czynniki
zewnętrzne**

- prawne
- ekonomiczne
- techniczne
- społeczno-kulturowe

Niemniej jednak możliwe jest sformułowanie pewnych uniwersalnych kryteriów oceny istniejących i projektowanych systemów wynagradzania.

Prostota i przejrzystość

Zasady wynagradzania powinny być proste i jednoznaczne, a przez to zrozumiałe dla pracowników, których dotyczą. Niewskazane jest nadmierne mnożenie kategorii zaszeregowania oraz tworzenie stanowisk, których zakresy obowiązków wzajemnie się pokrywają – tytułem przykładu można wskazać na praktykę mnożenia stanowisk kierowców, dla których jedyną zmienną nie jest zakres obowiązków, bo ten na każdym z tych stanowisk jest identyczny. Jedynym istotnym kryterium różnicującym dla tych stanowisk pozostaje doświadczenie zawodowe lub staż pracy, co powoduje, że już na starcie taki system wynagradzania wydaje się nieprzejrzysty dla potencjalnego pracownika.

Podobny efekt różnicujący pracowników o różnym doświadczeniu zawodowym (przy mniejszym stopniu komplikacji systemu) można osiągnąć, stosując kilka kategorii zaszeregowania lub dodatek stażowy.

Również liczba składników wynagrodzenia nie powinna być zbyt duża. Jak wskazuje doświadczenie, jest dokładnie na odwrót. Dla przykładu w ramach prac anali-

Należy zauważyć, że skomplikowany system wynagradzania nie tylko jest niezrozumiały dla pracowników i obniża ich motywację, lecz także stanowi obciążenie dla pracodawcy, gdyż rozliczenie wynagrodzeń staje się trudniejsze i bardziej czasochłonne dla jego służb kadrowo-płacowych. Zatem stosowanie tej zasady wydaje się jednym z najprostszych rozwiązań, które z niewiadomych przyczyn w zasadzie nie występuje.

Sprawiedliwość

Obowiązek budowy sprawiedliwego systemu wynagradzania wynika już z Kodeksu pracy. Zgodnie z art. 18^{3c} § 1 KP pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości. Powyższa zasada obejmuje wszystkie składniki wynagrodzenia, bez względu na ich nazwę i charakter, a także inne świadczenia związane z pracą, przyznawane pracownikom w formie pieniężnej lub w innej formie niż pieniężna. Zgodnie z § 3 wskazanego przepisu pracami o jednakowej wartości są prace, których wykonywanie wymaga od pracowników porównywalnych kwalifikacji zawodowych, potwierdzonych dokumentami przewidzianymi w odrębnych przepisach lub praktyką i doświadczeniem zawodowym, a także porównywalnej odpowiedzialności i wysiłku. Niemniej jednak

nie należy poprzestawać na formalnej zgodności z prawem. Równie ważna jest także codzienna praktyka.

Dla uniknięcia wątpliwości i nieporozumień wskazana jest rezygnacja z premii uznaniowej. Bez względu na intencje i starania pracodawcy premia uznaniowa dość powszechnie jest postrzegana przez pracowników za niesprawiedliwą i przyznawaną tendencyjnie. **Jeżeli natomiast otrzymują ją regularnie wszyscy pracownicy (lub większość z nich), traci ona swój motywacyjny charakter.**

Aspekt sprawiedliwości jest szczególnie istotny, ponieważ system wynagradzania, postrzegany przez pracowników jako niesprawiedliwy, obniża ich motywację do pracy, sprzyja pogarszaniu atmosfery w pracy i narastaniu konfliktów, a także obniża lojalność pracowników względem pracodawcy.

Motywacyjność

Motywacyjny system wynagradzania to taki, w którym wynagrodzenia pobudzają pracowników do wzrostu jakości i efektywności pracy. Warunek motywacyjności zostanie spełniony, jeżeli składniki wynagrodzenia będą dostosowane do rodzaju zadań i wyników osiągniętych w pracy. Należy więc ocenić powiązanie każdego składnika wynagrodzeń z pracą i jej efektami. Wynika z tego konieczność przyjęcia kryteriów wartościowania pracy i wprowadzenia systemu oceniania pracowników.

Należy zauważyć, że sformalizowane systemy oceny pracowników u sporej części operatorów publicznego transportu zbiorowego nie występują, a tam gdzie są, nie spełniają swojej roli. Jako przykład warto wskazać następującą konstrukcję premii regulaminowej:

1. Premia przyznawana jest za wykonanie w określonym stopniu (powyżej XX%) zadań przewozowych przez spółkę.
2. Indywidualny wysiłek poszczególnych pracowników nie przekłada się zatem w żadnym stopniu na uzyskanie premii, co wyklucza posiadanie przez nią jakiegokolwiek efektu motywacyjnego.

Ocena pracowników w związku z premią akcentuje wyłącznie elementy negatywne, za które premia ulega obniżeniu o dany %. Konstrukcja premii regulaminowej, pomimo jej nazwy, sugeruje wtedy, że jest to sposób na karanie pracowników za rozmaite uchybienia, gdyż zachowanie pracownika może prowadzić wyłącznie do obniżenia premii, nigdy zaś do jej podwyższenia.

Ważne jest również, aby motywacyjne składniki wynagrodzenia nie były rutynowo wypłacane wszystkim pracownikom, lecz aby rzeczywiście wynikały z indywidualnej oceny pracy poszczególnych osób.

W tym kontekście warto zauważyć, że sytuacja, w której wartość przyznanych pracownikom premii uznaniowych jest niemal równa wartości premii regulaminowych wypłaconych w tym samym okresie, powoduje, że premia uznaniowa, która powinna przysługiwać za szczególne zaangażowanie i wkład pracy, staje się stałym składnikiem wynagrodzenia, tracąc swój motywacyjny charakter.

Efektywność

Efektywny system wynagradzania to taki, który zapewnia prawidłową relację pomiędzy wysokością płac a wydajnością pracy. Osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności systemu płac wymaga stosowania i doskonalenia systemu oceniania, systemu awansowego, systemu premiowania, adekwatnych form płac oraz zachowania odpowiednich proporcji płac.

Ponadto, aby system był efektywny, konieczne jest określenie prawidłowych mierników efektywności dla poszczególnych grup pracowników oraz ustalenie takich norm oceny pracy, które będą działać prawidłowo zarówno z punktu widzenia celu, jak i kształtowania właściwych postaw pracowników i ich zaangażowania.

W tym kontekście warto podkreślić, że gro spółek publicznego transportu zbiorowego w zasadzie nie posiada sformalizowanego systemu oceny pracowników ani jasno określonych zasad awansów płacowych. Szczątkowe regulacje, przyjęte w niektórych spółkach dla potrzeb premii regulaminowej, opierają się na kryteriach ogólnikowych i nieobiektywnych (ocennych). Dla przykładu, zdarzają się postanowienia systemów wynagrodzeń, które wskazują, że ocenie podlegają takie elementy jak niewłaściwe wykorzystanie czasu pracy czy niedbałe wykonywanie powierzonych zadań. Pojęcia te nie zostały w żaden sposób zdefiniowane, co przy ich niejednoznaczności wyklucza ich zastosowanie jako miernika oceny efektywności.

Powiązanie ze strategią firmy

Polityka płac i system wynagrodzeń powinny służyć realizacji celów pracodawcy i wspierać kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. W związku z tym należy jasno i jednoznacznie określić cele firmy i strategię ich realizacji. Warto również systematycznie monitorować, czy wprowadzane zmiany przyczyniają się do realizacji powyższych celów.

BEST PRACTICES U OPERATORÓW

Należy zauważyć, że większość systemów wynagradzania w spółkach komunikacji miejskiej jest do siebie

podobna, nawet jeśli sama semantyka lub tytułatura poszczególnych składników wynagradzania jest różna.

W ramach analizy desk research istniejących rozwiązań w zakresie systemów wynagradzania w wybranych przedsiębiorstwach komunikacji miejskiej na terenie kraju (zrzeszonych w IGKM) udało się jednakże zidentyfikować pewne pozytywne praktyki, które mogą być uznane za przykład mogący stanowić załączek dla wprowadzenia modelowego systemu wynagradzania. Analiza systemów wynagradzania przyjętych przez komunalnych operatorów publicznego transportu zbiorowego pozwala wyróżnić kilka dobrych praktyk godnych naśladowania. Są to następujące elementy:

a) Wskazanie celów stosowanej w spółce polityki personalnej w układzie zbiorowym pracy oraz sposobów realizacji tych celów, wśród których można wyróżnić:

- motywowanie pracowników spółki do efektywnego działania,
- dążenie do powiązania poziomu wynagrodzeń z wynikami pracy,
- promowanie najefektywniejszych pracowników,
- tworzenie warunków pracy umożliwiających rozwój zawodowy pracowników,
- podniesienie poczucia odpowiedzialności pracowników za efekt ich pracy,
- kształtowanie poziomu i struktury zatrudnienia w spółce,
- ciągłą poprawę dyscypliny pracy.

b) Niewielka liczba stanowisk pracy i kategorii zaszeregowania.

Brak nadmiernego „przeszeregowania” sprzyja prostocie i przejrzystości zasad wynagradzania. W tym zakresie w szczególności celowe i jako tzw. best practices byłoby stosowanie jednej kategorii zaszeregowania dla kierowców autobusów. Wiele spółek komunikacji miejskiej w tym zakresie posiada ponad 5 kategorii zaszeregowania i opisów stanowisk, jakim jest kierowca autobusu, które jednakże nigdy nie uwzględniają jego kompetencji. Taki podział powoduje, że równie kompetentni pracownicy mogą otrzymywać w skrajnych przypadkach wynagrodzenie różniące się o ponad 30%, co jest zaprzeczeniem idei prostoty i sprawiedliwości systemu wynagradzania. Oczywiście powyższe wynika w dużej mierze z postanowień ZUZP premiujących długoletnich pracowników, a nie oceniających kompetencji i efektywności pracy, co jest kluczowym obszarem do zmiany w zasadzie we wszystkich spółkach komunikacji miejskiej, jeśli miałyby dojść do realnych prób rozwiązania problemów wakatów.

c) Czytelne zasady przyznawania dodatków funkcyjnych.

W tym zakresie należy zauważyć, że większość przedsiębiorstw komunikacji miejskiej w kraju w ramach obowiązujących ZUZP przyznaje szereg dodatków funkcyjnych. Ich rozrost i niejasne zasady przyznawania są jednakże jednym z podstawowych problemów do rozwiązania, albowiem w odczuciu pracowników nie są oni w sposób odpowiedni informowani o przyznaniu lub nie danego dodatku, ani nie znają drogi (albo nie istnieje ona) do jego osiągnięcia. W związku z tym należy dążyć do tego, aby zminimalizować liczbę dodatków, a jednocześnie wprowadzić czytelne kryteria ich przyznawania.

d) Wprowadzenie premii regulaminowej (eksploatacyjnej) dla wszystkich pracowników, a nie tylko dla kierowców.

Jednym z głównych mankamentów istniejących w wielu systemach wynagradzania są dodatki/premie branżowe, przy których pomijana jest inna część załogi, której dany dodatek/premia nie dotyczy. Powoduje to brak związania ze strategią, celem i misją firmy, a także poczucie braku wpływu na działalność przedsiębiorstwa. W tym zakresie rekomenduje się wprowadzenie istniejących rozwiązań, które pozwolą premiować pracowników za wynik firmy ogółem rozumiany jako realizację (zwykle w ujęciu większym niż XX%) planowanych przewozów.

e) Wprowadzenie jasnego i czytelnego regulaminu „zmniejszającego” premie – czy regulaminu w zakresie kar.

W przypadku braku w firmie systemu ocen pracowników opartego o opisane i skwantyfikowane kryteria twarde oraz miękkie należy uznać za best practices czytelny katalog umniejszeń w zakresie premii regulaminowych i/lub dodatków. Co ważne, regulamin ten powinien obejmować wszystkie kategorie pracowników, a nie tylko kierowców, co jest powiązane z ideą premiowania także regulaminowo wszystkich pracowników za realizację pracy eksploatacyjnej. Co ważne, oba rozwiązania w miarę możliwości powinny odnosić się nie tyle do zindywidualizowanych osiągnięć, co do grupy rozumianej jako cała firma. Innymi słowy pracownicy powinni być nagradzani oraz karani za osiągnięcia zarówno indywidualne, jak i grupowe.

Należy zauważyć, że istniejące systemy wynagradzania w przedsiębiorstwach komunikacji miejskiej posiadają obszary, które hamują ich wzrost i orientację na cel oraz wyniki pracy, w szczególności poprzez brak ocen kompetencji, brak ocen zewnętrznych i motywację polegającą na stażu pracy i poczuciu

„stałości” pracy, która w obecnych czasach nie skłania pracowników do rozpoczęcia pracy czy też dłuższego pozostania w ramach danej organizacji.

ROLA NOWOCZESNEGO SYSTEMU WYNAGRAZANIA

Fundamentalnym elementem w każdej organizacji jest strategia, system i polityka wynagradzania, choć w znacznej liczbie podmiotów nie określa się ich w sposób formalny, a w wielu nie określa się ich w ogóle.

System wynagradzania jest traktowany jako wypłata wynagrodzenia za pracę i należy do obszaru kadrowo-płacowego. Strategia wynagrodzeń jest długoterminowym planem działania. Może dotyczyć całego systemu, jego elementów lub grup pracowniczych, obszarów terytorialnych działania firmy, posiadanych biznesów itp. Strategia płac jest pochodną strategii głównej organizacji. Jest to istotne, ponieważ w takim przypadku elementy systemu, sposób ich działania i wpływ są tak optymalizowane, żeby rzutowały na wyniki strategii głównej. Jako przykład może posłużyć pozyskiwanie określonych specjalistów z rynku pracy. Pozycja podmiotu gospodarczego jako lidera płacowego pozwala na kreowanie własnych kadr poprzez systemy motywacji dla rozwoju i awansu.

Mogą to również być działania optymalizujące, takie jak świadoma i zamierzona rotacja pracowników, redukcja w określonych grupach zawodowych itp. Konkludując rozważania w kwestii definicyjnej, polityka płacowa to świadome zarządzanie i optymalizowanie systemu. Wynika to ze strategii.

Dostosowanie bieżące wynagrodzeń, ich poziomu, transparentność wynagrodzeń, stosowanie opisów stanowisk pracy, wartościowania pracy, a w przypadku systemów premiowania zadaniowego – czytelnych kart zadań i jasnej oceny, niwelacja dysproporcji płacowych wynikających z dodatków nieobligatoryjnych, branżowych, które nie są powiązane z pracą i jej efektywnością, a raczej z branżą, grupą zawodową czy stażem pracy – to cechy racjonalnego systemu wynagradzania.

Przypadkowe działania optymalizujące, takie jak nieprzemysłane wartościowanie, premiowanie zadaniowe, system awansów – bez świadomych celów biznesowych, jakim mają posłużyć – dają przypadkowe efekty i często są źródłem konfliktów i oczekiwań pracowników.

Mając na uwadze powyższe, należy wskazać na następujące główne zasady jakie powinien spełniać modelowy system wynagradzania:

- Po pierwsze, system powinien w sposób właściwy formułować zadania i przekazywać je pracownikom, aby być dla nich zrozumiałym – prostota.
- Po drugie, powinien premiować wynagrodzenie za zaangażowanie oraz zróżnicowanie wynagrodzeń w zależności od stanowiska pracy oraz możliwość awansu płacowego.
- Po trzecie, powinien sprzyjać pozytywnemu motywowaniu dzięki wynagrodzeniu i/lub dodatkom do niego oraz swojej przejrzystości i wprowadzeniu jasnych kryteriów oceny efektów pracy – motywacja.
- Po czwarte, powinien zapewniać stabilność dla pracownika, **co wcale nie jest równoznaczne ze wzrostem wynagrodzenia wraz z tzw. wysługą lat.**
- Po piąte, powinien zapewniać krótki czas oceny zadania i wypłaty wynagrodzenia lub jego składowych (dodatki i premie w ujęciu miesięcznym lub kwartalnym).
- Po szóste, **wynagrodzenie zmienne powinno mieć relatywnie wysoki udział w całości wynagrodzenia** – w tym zakresie nie ma jednej miary – jednakże w mojej ocenie, mając na uwadze obecne systemy w spółkach komunikacji miejskiej, jak i praktykę krajową, udział ten nie powinien być mniejszy niż 30% w skali rocznej.

Jednak nawet najlepiej skonstruowany system wynagradzania nie zapewni sukcesu organizacji, jeśli nie będą dodatkowo spełnione dwie kwestie:

System płac w przedsiębiorstwie musi być **wewnętrznie spójny**, tj. powinien to być system obiektywny i sprawiedliwy, ponieważ tylko to zagwarantuje stabilizację zatrudnienia. Tym samym zachęca to pracowników nie tylko do wydajniejszej pracy, lecz także do własnego rozwoju, o ile w ramach tego rozwoju system wynagradzania jest w stanie zapewnić im odpowiednią gratyfikację, która nie objawia się tylko poprzez tzw. doświadczenie i dłuższy staż pracy, co jest niejako automatycznie odbierane przez nowych pracowników jako objaw niesprawiedliwości.

Drugi aspekt to **konkurencyjność systemu wynagradzania**, która musi odnosić się do wysokości, struktury i dynamiki płac względem innych podmiotów. „Przyciąga” to nowych pracowników i determinuje „starych” do pozostania w przedsiębiorstwie. **W tym aspekcie należy wskazać, że bez odpowiedniej wysokości i dynamiki płac żadna zmiana systemu wynagradzania nie pociągnie za sobą wzrostu zatrudnienia i likwidacji wakatów istniejących w grupie kierowców. ■**