

IMPLEMENTACJA KLASYFIKACJI PRACOWNIKÓW DLA POTRZEB KAFETERYJNEGO SYSTEMU WYNAGRODZEŃ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Mieczysław ŚLÓSZARZ

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono znaczenie tworzenia klasyfikacji pracowników dla potrzeb systemów kafeteryjnych. W tym celu zaprezentowano wybrane metody tworzenia rankingów obiektów o wielu cechach. Omówiono taksonomiczne metody klasyfikacji obiektów. Na tej podstawie zaproponowano metodologię szeregowania liniowego pracowników przedsiębiorstw dla celów motywacji, szkoleń oraz wynagrodzeń kafeteryjnych.

Słowa kluczowe: taksonomia, porządkowanie liniowe, wynagrodzenia, motywacja, górnictwo

1. Wprowadzenie

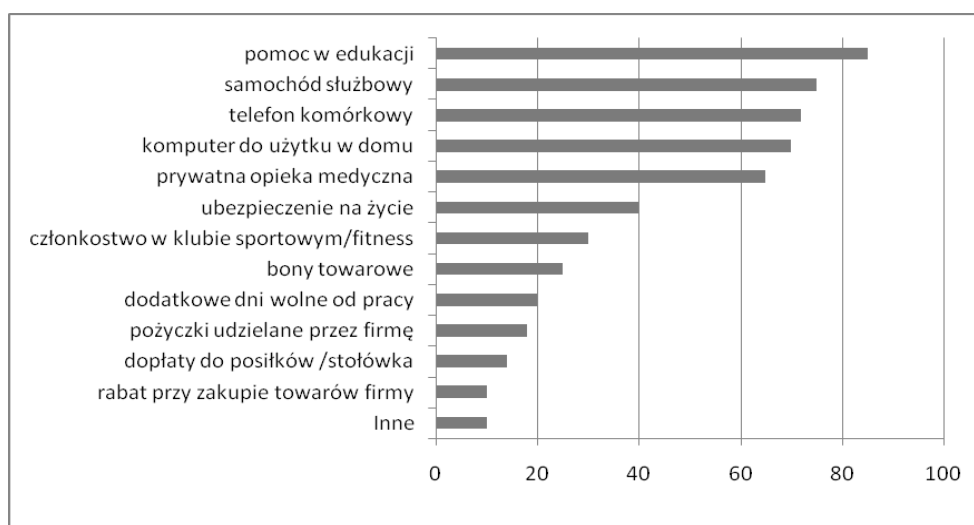
Strategia zarządzania zasobami ludzkimi to spójny zestaw działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie i wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej.

Elementy strategii powinny być uwzględniane w strategicznym planie zarządzania zasobami ludzkimi i mieć odbicie w celach personalnych, strategii rozwoju zasobów ludzkich i niezbędnych odpowiednich przedsięwzięciach.

Jednym z elementów strategii personalnej jest system wynagrodzeń pracowniczych. Celowym wydaje się, by wynagrodzenie pracownika było skorelowane z jego przydatnością dla przedsiębiorstwa, będąc jednocześnie atrakcyjnym dla samego zatrudnionego. Stosowane dotychczas systemy płacowe, w tym w sektorze wydobywczym rzadko zawierały fakultatywne składowe wynagrodzenia. Systemem wynagrodzeń oferującym zatrudnionym wpływ na strukturę wynagrodzenia jest system kafeteryjny, w którym pracownik może w określonym zakresie wybierać spośród dostępnych dla niego opcji.[2] System ten polega na dowolnym, indywidualnym wyborze odpowiednich elementów wynagrodzenia niepieniężnego (lub ekwiwalentów co do oferowanej wartości) przez samego pracownika. Wartość pieniężna (gotówkowa) może zostać zastąpiona usługami (np. ubezpieczenia, opieka medyczna, usługi mieszkaniowe, socjalne,), dobrami rzeczowymi (telefon, samochód, komputer przenośny), dodatkowymi dniami urlopu, elastycznym czasem pracy czy wreszcie świadczeniami sportowymi, uczestnictwem w klubach, wycieczkach itp. 65yZ reguły rynkowa wartość świadczenia uzyskiwanego w systemie kafeteryjnym jest wyższa od rozliczanej przez pracodawcę wartości składnika wynagrodzenia dla pracownika. Zatem pracownikowi bardziej opłaca się skorzystać ze świadczenia niż wybrać pieniężną formę wynagrodzenia a później kupować świadczenie na wolnym rynku. Z kolei pracodawca ma możliwość wynegocjowania korzystniejszych cen zakupu świadczenia, niż są dostępne na rynku detalicznym. Tym sposobem obie strony stosunku pracy mają motywację do realizacji systemu kafeteryjnego.

Najczęściej wybieranymi w Polsce świadczeniami są zarówno składniki rzeczowe (samochód, komputer, telefon) jak i świadczenia typowo inwestycyjne (doksztalcanie, zabezpieczenia emerytalno – zdrowotne). Taki rozkład świadczy o dojrzałości pracowników i myśleniu perspektywicznym. Stosunkowo mało pracowników wybiera w Polsce świadczenia typowo konsumpcyjne.

Autor przeprowadził badania gotowości przyjęcia systemu kafeteryjnego wśród pracowników branży górniczej. Najczęściej preferowane składniki tego wynagrodzenia przedstawiono na rys.1, wartości podano w procentach.



Rys. 1. Preferencje świadczeń kafeteryjnych

Źródło: [1]

Wdrożenie i prowadzenie systemów kafeteryjnych pozwala na zindywidualizowane motywowanie pracowników, posiada jednak szereg wad, do których zaliczyć można:

- złożoną administrację systemem,
- znaczne koszty wdrożenia,
- problemy z rozliczeniami podatkowymi,
- niechęć pracowników do wykonywania wyborów,
- brak zainteresowania pracowników,
- problemy z umowami o pracę. [2]

Z realizacją systemu kafeteryjnego w dużym przedsiębiorstwi wiąże się problem hierarchii realizacji składanych przez pracowników zapotrzebowań na składowe wynagrodzeń systemu kafeteryjnego. Zdarzają się przypadki, gdy na określone świadczenie jest większy popyt, niż możliwa lub ekonomicznie uzasadniona podaż. W takich przypadkach koniecznym staje się określenie hierarchii uprawnień pracowników do realizacji zgłoszonych zapotrzebowań na dane dobro.

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano koncepcję ustalenia rankingu pracowników celem realizacji zgłoszonych zapotrzebowań na świadczenia systemu kafeteryjnego w przedsiębiorstwach wydobywczych.

2. Metody klasyfikacji kadry pracowniczej

Aby można było skutecznie odpowiedzieć na pytanie: „w jakiej kolejności realizować zgłoszone przez pracowników potrzeby systemu kafeteryjnego”, należy uszeregować pracowników w odpowiedniej kolejności. Powstaje tu jednak problem, gdy koniecznym jest szeregowanie (klasyfikacja) pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach. Problem taki może wynikać w przedsiębiorstwie wydobywczym, gdzie trudno jest jednoznacznie uszeregować pracowników np. oddziałów wydobywczych, pracowników działów technicznych powierzchniowych oraz administracji. Porównywanie pracowników z tak różnych grup stanowisk jest niezwykle trudne i często subiektywne. W literaturze spotkać można różne techniki klasyfikacji zatrudnionych, stanowiące techniki relatywne.

Wśród technik relatywnych najczęściej stosowane bywają: [4]

- ranking,
- technika porównywania parami,
- technika wymuszonego rozkładu.

Ranking - jest techniką polegającą na szeregowaniu pracowników według kolejności od najlepszego do najgorszego. Uszeregowania dokonuje bezpośredni przełożony. Listy rankingowe tworzy się pod kątem wcześniej ustalonego kryterium, np.: wydajności pracy, jakości pracy, dyspozycyjności pracownika. W praktyce najłatwiej wyróżnić jest pracowników najlepszych i najłabszych i tak dokonuje się szeregowania. Na końcu oceny dokonanej techniką rankingową ustala się kolejność pracowników przeciętnych.

Technika porównywania parami - polega na dokonywaniu, w ramach wcześniej ustalonego kryterium, porównania każdego pracownika z każdym. Temu pracownikowi, na którego korzyść wypadnie porównanie, przyznaje się punkt. Po dokonaniu porównania parami wszystkich pracowników z wszystkimi, oblicza się ilość pozytywnych wyborów przypadająca na każdego pracownika. Następnie sumuje się je i na tej podstawie tworzy się listę rankingową. Technika ta jest bardzo pracochłonna, gdyż z każdym nowym pracownikiem ilość relacji rośnie o liczbę dotychczasowych pracowników.

Liczbę porównań (relacji R) można wyliczyć na podstawie wzoru :

$$R = \frac{N * (N - 1)}{2} \quad (1)$$

gdzie N oznacza liczbę ocenianych pracowników.

Technika ta niestety nie jest przydatna w przypadku próby wykonania szeregowania pracowników różnych grup zawodowych.

Technika wymuszonego rozkładu - polega na uszeregowaniu ocenianych pracowników w ramach ustalonych kryteriów, w sposób odpowiadający tzw. rozkładowi normalnemu. Oceniający przyporządkowuje każdego z ocenianych pracowników do określonego przedziału. W ten sposób otrzymuje listę klasyfikacyjną pracowników na której 10 % to pracownicy najlepsi, 10 % - najgorsi. Po 20% klasyfikuje się osoby oceniane powyżej i poniżej średniej. Pozostałe 40 % stanowią pracownicy przeciętni.

Przedstawione metody klasyfikacji pracowników dobrze funkcjonują w przedsiębiorstwach, w których pracownicy mogą być porównywani bezpośrednio ze sobą. W przypadku jednak bardzo zróżnicowanych grup pracowniczych pojawiają się problemy,

w jaki sposób porównać ze sobą pracownika oddziału produkcyjnego, działu handlowego oraz administracji? Wszyscy oni są potrzebni pracodawcy, a ustalenie, który z nich powinien mieć pierwszeństwo w wyborze składowej wynagrodzenia kafeteryjnego stwarza trudności. Należałoby zatem znaleźć takie rozwiązanie, które pozwoliłoby porównywać ze sobą pracowników, niezależnie od pełnionej przez nich funkcji w przedsiębiorstwie. Narzędzi do porównania i klasyfikacji obiektów różnych typów dostarczają metody Wielowymiarowej Analizy Porównawczej (WAP). W metodach tych kluczowym jest przypisanie każdemu obiektowi badań (np. pracownikowi) zestawu n cech, jednoznacznie z nim związanych. W ten sposób tworzy się obiekty badań P z przypisanymi do niego cechami: $P(c, c_2, \dots, c_n)$

Cechy (charakterystyka pracownika) mogą mieć charakter opisowy lub liczbowy. Dodatkowo wartości opisujące pracownika mogą mieć charakter stymulant (wyższe wartości cechy są korzystne, np. liczba lat doświadczenia na stanowisku), destymulant (wyższe wartości cechy są niekorzystne, np. liczba dni absencji w pracy) lub nominant (występuje optymalna wartość cechy, np. wiek pracownika). Aby można było wykonywać jakiegokolwiek analizy taksonomiczne należy w pierwszej kolejności dokonać weryfikacji danych oraz zamiany cech destymulant i nominant na stymulanty. Techniki przeliczeń zostały opisane w literaturze związanej z metodami taksonomicznymi [3, 5, 6] Następnie dokonuje się standaryzacji zmiennej losowej (cechy opisującej pracownika), posługując się klasycznymi technikami znanymi ze statystyki.

Dysponując wyjściowym materiałem opisującym pracowników za pomocą standaryzowanych wartości stymulant można przejść do wybranej metody klasyfikacji (tworzenia rankingu pracowników). W tym celu można wykorzystać metody [5]

- sum standaryzowanych wartości,
- wzorca rozwoju,
- antywzorca rozwoju.

W metodzie sum standaryzowanych wartości wykonuje się dla każdego obiektu (pracownika) wyznaczenia oceny syntetycznej, ze wzoru (2):

$$O_i = \sum_{j=1}^k w_j \cdot s_{ij} \quad (2)$$

gdzie w_j jest wagą j -tej cechy (kryterium), k – liczbą cech, natomiast s_{ij} jest standaryzowaną wartością i -tego obiektu w j -tym kryterium. Obiekty o najwyższych wartościach cechy syntetycznej O_i uznawane są jako lepsze.

W metodach wzorca oraz antywzorca rozwoju korzysta się z pojęcia odległości taksonomicznej l_{ij} między obiektami i oraz j . Odległość tą wyznacza się ze wzoru (3):

$$l_{ij} = \left[\sum_{k=1}^k (s_{ik} - s_{jk})^2 \right]^{1/2} \quad (3)$$

W metodzie wzorca rozwoju tworzy się hipotetyczny obiekt, zwany wzorcem, którego cechy stanowią najlepsze zaobserwowane w zbiorowości poszczególne cechy. Następnie oblicza się taksonomiczne odległości każdego badanego obiektu od tego wzorca. Im odległość badanego obiektu od wzorca jest mniejsza, tym obiekt jest lepszy.

Metoda antywzorca rozwoju jest analogiczna do opisanej powyżej, tylko jako odniesienie tworzy się antywzorec, czyli hipotetyczny obiekt o najgorszych obserwowanych parametrach. Obiekty mające największe odległości taksonomiczne od antywzorca są uznawane jako lepsze.[3]

3. Koncepcja klasyfikacji kadry pracowniczej w przedsiębiorstwie

Aby można było dokonać rankingu pracowników dużego przedsiębiorstwa, najprościej jest zastosować metodę sum standaryzowanych. Ważnym jest tylko, aby do oceny (analiz) brać pod uwagę określoną liczbę wyselekcjonowanych cech pracowników. W analizach należy dla każdego pracownika brać pod uwagę taką samą liczbę cech, co wynika z logiki sumy wartości standaryzowanych.

Nieco bardziej skomplikowaną, ale dokładniejszą metodę można zaproponować na bazie wzorca rozwoju.

Dla każdego przedsiębiorstwa górniczego można ustalić listę cech pracowników tworzących wzorzec. Autor proponuje, by stworzyć listę cech składającą się zarówno z grupy cech wspólnych jak i specyficznych dla danej grupy pracowniczej. Szczegółowe zestawienie tych cech określać może dział kadrowy danego przedsiębiorstwa. W ten sposób można utworzyć dla każdej wydzielonej grupy pracowniczej „pracownika wzorcowego”, gdzie w grupie cech zmiennych (właściwych tylko dla danej grupy) będzie występowała zmienność cech oraz występować będzie grupa cech stałych.

W każdym miesiącu, w okresie przed podejmowaniem przez pracowników decyzji o wyborze składnika kafeteryjnego wyznaczona zostanie hierarcha pracowników, pozwalająca zrealizować decyzje pracowników. Po przekroczeniu dostępnego limitu dla przedsiębiorstwa na dany składnik kafeteryjny, poszczególnym pracownikom można proponować inne pozycje do wyboru.

Funkcjonowanie tego mechanizmu znacznym stopniu uzależnione jest od odpowiedniego doboru kryteriów do klasyfikacji pracowników oraz specyfiki stanowisk zatrudnienia:

- We wspólnej grupie można umieścić takie czynniki jak: staż pracy, wiek pracownika, stopień zdyscyplinowania pracownika, częstotliwość zwolnień lekarskich, ocenę bezpośredniego przełożonego, posiadane kwalifikacje zawodowe i uprawnienia w odniesieniu do stopnia kwalifikacji pożądaných, i inne, określane przez dział kadrowy

W grupie czynników charakterystycznych dla poszczególnych grup pracowniczych mogą wystąpić:

- Pracownicy oddziałów produkcyjnych: zagrożenia występujące w miejscu pracy, wydajność pracownika, wielkość zużycia materiałów, częstość występowania zawinionych awarii i błędów własnych pracownika, i inne, określane przez dział kadrowy
- Pracownicy oddziałów pomocniczych: szybkość i dokładność realizowanych zadań pracowniczych, ilość błędów i zawinionych awarii, stopień zaangażowania pracownika w rozwój zawodowy (chęć uczestniczenia w szkoleniach, kursach) i inne, określane przez dział kadrowy
- Pracownicy działów administracji, sprzedaży, przygotowania produkcji i innych: efektywność pracy oceniana przez przełożonego, aktywność pracownika w sferze własnego rozwoju zawodowego, mierniki wydajności i efektywności pracy specyficzne dla danej grupy stanowisk.

Podczas wykonywania oceny pracowników w ramach poszczególnych kryteriów mogą wystąpić dwie sytuacje. W pierwszym przypadku można bezpośrednio przypisać ocenę w postaci obiektywnych, jednoznacznych wartości bezwzględnych. Wystąpią również jednak przypadki, gdzie ocena będzie zarówno subiektywna, jak i nie możliwa do wyrażenia w wartościach liczbowych. W takich sytuacjach autor proponuje stosowanie skali punktowej odzwierciedlającej stopień przydatności poszczególnego pracownika dla przedsiębiorstwa.

Po dokonaniu oceny pracowników w poszczególnych kryteriach można wykonać wielowymiarową analizę porównawczą z wykorzystaniem metody sum standaryzowanych wartości lub wzorca rozwoju, dbając o to, by w każdej grupie pracowniczej brana była pod uwagę taka sama liczba kryteriów. W wyniku tej analizy uzyskuje się ranking pracowników, który może mieć zastosowanie zarówno do systemu wynagrodzeń kafeteryjnych, jak i innych celów, jak skierowania na szkolenia, planowanie urlopów czy inne systemy motywacyjne.

Podsumowanie

Ustalanie rankingu pracowników w przedsiębiorstwach o zróżnicowanym profilu zawodowym, jakim niewątpliwie jest przedsiębiorstwo wydobywcze jest zadaniem skomplikowanym i trudnym. Nie da się w bezpośredni sposób porównywać przydatności dla przedsiębiorstwa pracowników z różnych działów. Dlatego celowym wydaje się zaproponowana koncepcja klasyfikacji pracowników. Zgodnie z przedstawioną filozofią, pracownicy działów kadrowych odpowiedzialnych za tworzenie list rankingowych pracowników (niezależnie dla jakiego celu) mogą stworzyć własną listę priorytetowych umiejętności i efektywności pracowników. Mogą dodatkowo wykorzystać wagi kryteriów, jeśli uznają to za celowe.

Proponowana metoda będzie w najbliższej przyszłości obiektem zainteresowania autora, będzie rozwijana i testowana w przedsiębiorstwach górniczych. Celowym wydaje się opracowanie programu komputerowego wspomagającego zarządzanie wynagrodzeniami kafeteryjnymi. Wyniki tych prac będą publikowane w niedalekiej przyszłości.

Literatura

1. Bator A., Ślósarz M.: Kafeteryjne systemy wynagrodzeń w sektorze wydobywczym. Przegląd Górniczy 2009, Nr 9.
2. Fidzińska N., Rosa M.: Płacowe menu, czyli kafeteryjne systemy wynagrodze., „Personel i Zarządzanie”, 2002 nr 17.
3. Grabiński T., Wydymus S., Zeliaś A.: Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno – gospodarczych. PWN, Warszawa, 1989.
4. Sidor – Rządowska.: M., Kompetencyjne systemy ocen pracowników, Wolters Kluwer Polska Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006.
5. Ślósarz – Wielowymiarowa analiza porównawcza pracy przodków wydobywczych w polskich kopalniach węgla kamiennego. Praca doktorska, AGH, Kraków, 1998.
6. Zając E.: Wielowymiarowa analiza porównawcza pracy kopalń węgla kamiennego. Skrypt Uczelniany, nr 1291m Wyd. AGH, Kraków, 1992.

Dr inż. Mieczysław ŚLÓSZARZ
Katedra Ekonomiki i Zarządzania w Przemśle
Wydział Górnictwa i Geoinżynierii
Akademia Górniczo – Hutnicza
30-059 Kraków, Al. Mickiewicza 30
tel. (012) 617 45 09
e-mail: slosarz@agh.edu.pl

Pracę zrealizowano w ramach Badań Statutowych AGH nr 11.11.100.279