R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K
DANES-PICTA.COM
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

WYŻSZA SZKOŁA OFICERSKA SŁUŻB KWATERMISTRZOWSKICH
im. Mariana Buczka

CYKL FINANSÓW

WSOSK Wewn. 433/85 Egz. nr

RACJONALIZACJA ZATRUDNIENIA I GOSPODAROWANIA FUNDUSZEM PŁAC PRACOWNIKÓW CYWILNYCH WOJSKA

Materiały z sympozjum naukowego
/1984.10.23-24/

WSOSK

POZNAŃ

1985

Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
Centimetres Inches
DANES-PICTA.COM

WYŻSZA SZKOŁA OFICERSKA SŁUŻB KWATERMISTRZOWSKICH
im. Mariana Buczka

CYKL FINANSÓW

WSOSK Wewn. 433/85

Egz. nr

RACJONALIZACJA ZATRUDNIENIA I GOSPODAROWANIA FUNDUSZEM PŁAC PRACOWNIKÓW CYWILNYCH WOJSKA

Materiały z sympozjum naukowego
/1984.10.23-24/

POZNAŃ

1985

WYŻSZA SZKOŁA OFICERSKA SŁUŻB KWATERMISTRZOWSKICH
im. Mariana Buczka

CYKL FINANSÓW

WSOSK Wydz. 435/85 Egz. nr

RACJONALIZACJA ZATRUDNIENIA I GOSPODAROWANIA FUNDUSZEM PŁAC PRACOWNIKÓW CYWILNYCH WOJSKA

Materiały z sympozjum naukowego
/1984.10.23-24/

POZNAŃ
1985

Redaktor naukowy doc. dr Jan GALICKI

Korektor mgr Halina ŻUROWSKA

2801

TREŚĆ

Str.

Przedmowa 6

Józef WOJTCZAK: Otwarcie sympozjum 9

Tadeusz GRABOWSKI: Wprowadzenie do sympozjum 13

REFERATY

Jan GALICKI: Płace a system finansowy wojska 24

Tadeusz GRABOWSKI: Węzłowe problemy polityki zatrudnienia i płac pracowników cywilnych wojska 37

Tadeusz KAMIŃSKI, Ryszard ORPEL: Ogólne problemy motywacji w gospodarce wojskowej 47

Józef WILBIK: Normowanie jako instrument racjonalizacji zatrudnienia 66

Ryszard ORPEL: Motywacyjność płac w gospodarce wojskowej 75

Janusz STANKIEWICZ: Gospodarowanie zatrudnieniem i funduszem płac na szczeblu oddziału gospodarczego i okręgu wojskowego 104

Eugeniusz ADAMSKI, Piotr PAGÓRSKI: Zatrudnienie i płace w systemie informacyjnym oddziału gospodarczego 114

DYSKUSJA

Zdzisław RYBANIEC: Zakres samodzielności oddziału gospodarczego w kreowaniu rozwiązań płacowych 129

Piotr BOGUSZ: Doskonalenie systemu płac w wojsku. . . 134

Jerzy BĄK: Niektóre aspekty polityki płac, zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac na szczeblu okręgu wojskowego i oddziału gospodarczego 137

Roman NOWAK: O nowy system wynagradzania. 144

Str.

Julian CIEŚLA: Wady i zalety ustalania funduszu płac . . 150

Adam KOŁOS: Usprawnienie finansowania zatrudnienia i wykorzystania dysponowanych środków. 159

Klemens GILLERT: Zatrudnienie i płace w kształceniu podchorążych 164

Czesław ROLIK: Usprawnienie planowania i sprawozdawczości zatrudnienia i funduszu płac. 169

Kazimierz TKACZ: Elementy płacowe, ich proporcje i motywacyjność systemu płac 181

Józef NARUSZEWICZ: O ujednolicenie przepisów płacowych 189

Janusz RYMANIAK: Problematyka motywacji a racjonalizacja zatrudnienia 193

Leopold KOZŁOWSKI: Uwagi o usprawnieniu płac w Wojskach Lotniczych 199

Józef WOJTCZAK: O sposobie i zakresie racjonalizacji zatrudnienia i płac. 202

Kazimierz MOŁODECKI:Płace jako element stabilizacji zatrudnienia 209

Ryszard CZYRNY: Potrzebne publikowanie 212

Jan DREWNIK: Podstawowe kryteria różnicowania funduszy płac dla oddziałów gospodarczych 213

Zygmunt GOLUDA: Podstawowe problemy i kontrowersje w aktualnej polityce zatrudnienia i płac w gospodarce wojska na przykładzie oddziału gospodarczego 218

Ryszard MARSZAŁEK: Ocena funkcjonowania systemu premiowania pracowników cywilnych w oddziale gospodarczym na przykładzie Komendy Portu Wojennego Gdynia. 222

Wiesław RYCHTER: Wady i zalety systemu normowania zatrudnienia pracowników cywilnych pułków i samodzielnych batalionów. 226

Antoni SKIBA: Fundusz płac jako podstawowe kryterium wielkości zatrudnienia i wynagrodzeń w oddziale gospodarczym. 229

Jan SUWIK: Kierunki doskonalenia gospodarowania zatrudnieniem i funduszem płac 235

ZAKOŃCZENIE SYMPOZJUM

Str.

Tadeusz GRABOWSKI: Słowo końcowe 245

Jan GALICKI: Podsumowanie 249

P R Z E D M O W A

W dniach 23 i 24 października 1984r. w Ośrodku Szkoleniowo-Wypoczynkowym Wojsk Lotniczych w Kiekrzu koło Poznania odbyło się sympozjum naukowe nt."Racjonalizacja zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac pracowników cywilnych wojska". Sympozjum zorganizował Cykl Finansów Wyższej Szkoły Oficerskiej Służb Kwatermistrzowskich przy ścisłym współdziałaniu Departamentu Finansów MON.

Temat sympozjum został wywołany aktualnymi potrzebami gospodarki wojskowej. Zwiększenie efektywności gospodarowania zatrudnieniem i funduszem płac pracowników cywilnych wojska jest bowiem aktualnie determinowane rozmiarami zatrudnienia tych pracowników i stałym wzrostem ich zadań przy programowanym ostrym niedoborze siły roboczej w najbliższych latach w skali całej gospodarki narodowej.

Oczekiwania organizowanego sympozjum naukowego sprowadzały się do:

- sprecyzowania założeń i hipotez roboczych dotyczących racjonalizacji zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac pracowników cywilnych wojska,
- umożliwienia uczestnikom sympozjum szerokiej wymiany poglądów i doświadczeń dotyczących tej racjonalizacji,
- wypracowania wspólnych poglądów i wniosków zmierzających do usprawnień w tym zakresie.

Założenia i hipotezy robocze dotyczące racjonalizacji zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac pracowników cywilnych

wojska znalazły swój wyraz we wprowadzeniu do sympozjum wygłoszonym przez przedstawiciela kierownictwa Departamentu Finansów MON oraz w siedmiu referatach wprowadzających do dyskusji, które przygotowali:

- doc.dr J.Galicki "Płace a system finansowy wojska",
- płk mgr T.Grabowski "Węzłowe problemy polityki zatrudnienia i płac pracowników cywilnych wojska",
- płk doc.dr hab.T.Kamiński, mjr dr R.Orpel "Ogólne problemy motywacji w gospodarce wojskowej",
- płk mgr J.Wilbik "Normowanie jako instrument racjonalizacji zatrudnienia",
- mjr dr R.Orpel "Motywacyjność płac w gospodarce wojskowej",
- ppłk mgr J.Stankiewicz "Gospodarowanie zatrudnieniem i funduszem płac na szczeblu oddziału gospodarczego i okręgu wojskowego",
- płk dr E.Adamski, kpt. mgr P.Pagórski "Zatrudnienie i płace w systemie informacyjnym oddziału gospodarczego".

Dyskusja plenarna,w zespołach roboczych, jak i panelowa, umożliwiła uczestnikom sympozjum dokonania szerokiej wymiany poglądów i doświadczeń dotyczących racjonalizacji zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac pracowników cywilnych wojska. W dyskusji plenarnej wystąpiło 15 uczestników sympozjum reprezentujących poszczególne okręgi wojskowe i rodzaje sił zbrojnych, wyższe uczelnie i czasopisma naukowe. Na podkreślenie zasługuje wystąpienie przedstawiciela Niezależnego Samodzielnego Związku Zawodowego Pracowników Wojska. Wiele twórczych myśli zawierały także przygotowane wystąpienia dyskusyj-

ne, ale nie wygłoszone ze względu na ograniczony czas obrad.

W wyniku dokonanej wymiany poglądów i doświadczeń, dotyczących racjonalizacji zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac pracowników cywilnych wojska, podczas plenarnej i grupowej dyskusji wypracowano wspólne poglądy i wnioski. Znalazły one wyraz w słowie końcowym przedstawiciela kierownictwa Departamentu Finansów MON i w podsumowaniu sympozjum.

Zawarte w niniejszym zbiorze materiały z sympozjum w zamyśle organizatorów powinny służyć do twórczych przemyśleń i konstruktywnych działań zmierzających do racjonalizacji zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac pracowników cywilnych wojska.

Płk doc.dr Józef WOJTCZAK
Wyższa Szkoła Oficerska
Służb Kwatermistrzowskich

OTWARCIE SYMPOZJUM

W imieniu Komendy i Rady Naukowej Wyższej Szkoły Oficerskiej Służb Kwatermistrzowskich mam zaszczyt otworzyć sympozjum naukowe na temat: "Racjonalizacja zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac pracowników cywilnych wojska". Witam serdecznie wszystkich przybyłych do Ośrodka Szkolno-Wypoczynkowego Wojsk Lotniczych, którzy podjęli się trudnego, lecz ambitnego i odpowiadającego potrzebom sił zbrojnych zadania wypracowania koncepcji kierunków, metod i ekonomicznych narzędzi racjonalizacji gospodarki czynnikiem ludzkim w resorcie Obrony Narodowej.

Szczególnie ciepło pragnę powitać:

- przedstawicieli Departamentu Finansów MON na czele z płk.mgr.Tadeuszem Grabowskim, zastępcę szefa Departamentu Finansów;
- kwatermistrza Wojsk Lotniczych płk.mgr.Kazimierza Deręgowskiego;
- szefów oddziałów finansów okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych;
- szefów wydziałów finansowo-bankowych związków taktycznych i szefów służby finansowej oddziałów gospodarczych;
- przedstawicieli Wojskowego Instytutu Ekonomicznego Wydziału Nauk Ekonomicznych WAP pod kierownictwem płk.doc.dr.hab. pil.Tadeusza Kamińskiego.

Jestem przekonany, że będę wyrazicielem myśli wszystkich uczestników seminarium, jeśli powitam szczególnie serdecznie przewodniczącego Zarządu Głównego NSZZ Pracowników Cywilnych Wojska ob.Piotra Bogusza i pełnomocnika Ministra Obrony Narodowej ds.Pracowników Cywilnych Wojska płk.mgr Stefana Stanisławskiego, których obecność w imieniu kierownictwa naszego resortu i wielotysięcznej rzeszy tej grupy zatrudnionych najlepiej oddaje wagę podejmowanych problemów.

Witam wszystkich przedstawicieli praktyki gospodarczej wojska, wyższego szkolnictwa wojskowego i nauki, oficerów i pracowników cywilnych.

Przygotowywany od 1980 r., a wdrażany od 1 stycznia 1982 r. nowy system ekonomiczno-finansowy, stanowiący istotną część polskiej reformy gospodarczej, nie pozostał bez wpływu na sferę poza produkcją materialną, w tym i na resort Obrony Narodowej. Skomplikowały się jednocześnie warunki gospodarowania pracą żywą. Odczuwamy to w siłach zbrojnych, gdzie jednak dość szybko uświadomiono sobie potrzebę modyfikacji ekonomicznych i pozaekonomicznych zasad oddziaływania na postawy i motywacje ludzi, a także podjęto próby opracowania, wdrożenia i weryfikacji takich rozwiązań, które - odpowiadając ideowym założeniom reformy gospodarczej i oczekiwaniom pracowników cywilnych - zapewniłyby jednocześnie wysoką gotowość bojową wojska. Te rozwiązania generalnie zmierzają do:

- zwiększenia efektywności gospodarki wojskowej poprzez różne mechanizmy, a głównie w wyniku racjonalizacji bodźców materialnego zainteresowania;

- zmodyfikowania metod i zasad finansowania oddziałów gospodarczych;
- zwiększenia samodzielności oddziału gospodarczego w dysponowaniu środkami finansowymi i materiałowymi.

Nasza szkoła, a przede wszystkim Cykl Finansów, od początku włączyły się do podejmowanych w tej dziedzinie działań, dostosowując swój plan badań naukowych do potrzeb oraz nowych warunków funkcjonowania gospodarki wojskowej, wypływających ze zmian w jej najbliższym otoczeniu systemowym, tj. w gospodarce narodowej. Szczególnie w badaniach systemu finansowego i jego elementów starano się określić, które z nowych instrumentów ekonomicznych i finansowych funkcjonujących w gospodarce narodowej mogłyby znaleźć zastosowanie w warunkach gospodarki wojskowej, zwłaszcza w oddziale gospodarczym. Inicjatywa ta znalazła poparcie w Departamencie Finansów MON, który należy do najaktywniej współpracujących ze szkołą instytucji centralnych. Otrzymuje za to swoistą premię w postaci dobrze przygotowanych do realizacji zadań w jednostkach wojskowych absolwentów specjalności finansowej oraz wyniki prac badawczych gospodarki finansowej, stanowiące podstawę do jej doskonalenia.

Na dzisiejszym, już drugim sympozjum przedstawiamy wyniki badań nad koncepcją racjonalizacji zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac pracowników cywilnych wojska. Wybór koncepcji i określenie jej założeń w wyniku dyskusji i wymiany poglądów oraz doświadczeń stanowi główny cel spotkania naukowego. Jego realizacji sprzyjają wydane materiały zawierające właśnie koncepcje i założenia kierunków racjonalizacji zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac pracowników cywilnych wojska.

Skład i liczba uczestników sympozjum, reprezentujących wszystkie kompetentne i zainteresowane problemem strony, pozwalają żywić nadzieję, że ten cel zostanie osiągnięty.

Drugim celem sympozjum jest ocena przebiegu oraz określenie potrzeb i ewentualnie zakresu modyfikacji prowadzonego w 12 DZ przez Departament Finansów MON i Cykl Finansów WSOSK eksperymentu dotyczącego doskonalenia systemu finansowego wojska, a polegającego na zastosowaniu metody funduszowej w finansowaniu niektórych wydatków budżetowych. Tak pomyślana realizacja eksperymentu i wnioski z niej wynikające staną się zapewnie interesującę płaszczyznę dyskusji i wymiany poglądów o przydatności tej metody w wojsku.

Organizatorem sympozjum jest Cykl Finansów WSOSK, zatem wypada mi powierzyć przewodnictwo obrad płk.dr.Eugeniuszowi Adamskiemu, uczestnikom obrad życzę natomiast owocnej dyskusji i wypracowania twórczych wniosków.

Płk mgr Tadeusz GRABOWSKI
Departament Finansów MON

WPROWADZENIE DO SYMPOZJUM

1. Uwagi wstępne

Problematyka zatrudnienia i płac pracowników cywilnych wojska, będąca przedmiotem sympozjum, jest ważna w całokształcie funkcjonowania sił zbrojnych, a jednocześnie złożona.

Ważność tej problematyki wynika z roli, jaką spełniają pracownicy cywilni w działalności wojska. Należy podkreślić, że ich rola ciągle wzrasta. Jest to tendencja ogólnoświatowa. Dąży się bowiem do tego, by żołnierze zawodowi, ze względu na wzrastające koszty ich szkolenia i utrzymania, zajmowali takie stanowiska, na których niezbędne są specjalistyczne kwalifikacje wojskowe. Przy pozostałych pracach powinni być zatrudnieni pracownicy cywilni.

Złożoność problematyki zatrudnienia i płac pracowników cywilnych wynika z licznych ograniczeń i uwarunkowań, jakie istnieją w tym zakresie.

Po pierwsze - na krajowym rynku pracy występuje ostry deficyt siły roboczej w wieku produkcyjnym. I tak np. w lipcu br. na jednego poszukującego pracy przypadało aż 60 wolnych miejsc. Prognozy na najbliższe lata przewidują minimalny przyrost zasobów pracy. Stąd też należy liczyć się z faktem, że w najbliższych latach wzrastające potrzeby wojska w zakresie zatrudnienia nie będą mogły być w pełni zaspokojone w drodze otrzymania na ten cel dodatkowych limitów stanowisk. Zajdzie więc potrze-

ba wygospodarowywania we własnym zakresie odpowiednich rezerw w drodze racjonalizacji gospodarki zatrudnieniem.

Po drugie - specyficzne cechy działalności sfery nieprodukcyjnej, do której jak wiadomo zalicza się również jednostki wojskowe, tj. bezzwrotność finansowania potrzeb, niewymierność efektów w kategoriach ekonomicznych, trudności pomiaru pracy pracowników w odpowiednich miernikach, wszystko to razem utrudnia albo wręcz uniemożliwia stosowanie takich instrumentów i narzędzi o charakterze motywacyjnym, które są z powodzeniem stosowane w sferze produkcyjnej. Z tych względów w sferze nieprodukcyjnej w odniesieniu do gospodarki zatrudnieniem i funduszem płac nadal jest i będzie stosowany model o charakterze nakazowo-rozdzielczym przy jednoczesnym łagodzeniu jego ujemnych skutków.

W dyskusji na dzisiejszym sympozjum powinniśmy brać pod uwagę powyższe uwarunkowanie. W przeciwnym przypadku nasze wnioski i propozycje mogą stać się jedynie życzeniami nie możliwymi do realizacji.

W dyskusji pożądane byłoby przeanalizowanie i wypracowanie kierunków usprawnienia gospodarki zatrudnieniem i funduszem płac pracowników cywilnych.

2. Racjonalizacja gospodarki zatrudnieniem

Problematyka ta jest niezwykle szeroka i obejmuje, najogólniej rzecz biorąc, całokształt przedsięwzięć związanych z racjonalnym wykorzystaniem pracowników w procesie pracy. W grę wchodzi tu problem normowania zatrudnienia, planowania zatrud-

nienia, planowania zatrudnienia na nowe zamierzenia organizacyjne, postęp organizacyjny i techniczny zwiększający wydajność pracy, organizacja pracy na stanowiskach pracy itp.

W zakresie normowania zatrudnienia dobrze byłoby, gdyby Towarzysze wypowiedzieli się czy ten kierunek działania podjęty od niedawna w wojsku jest efektywny, czy obowiązujące normatywy zatrudnienia zdaniem praktyków stwarzają odpowiednie warunki do doskonalenia struktury i racjonalizacji zatrudnienia, jakie ewentualnie kategorie pracowników należałoby objąć jeszcze normatywami itp.

W planowaniu zatrudnienia na nowe zamierzenia organizacyjne potrzeby zgłaszane z terenu przekraczają z reguły kilkakrotnie przydzielone na ten cel dla resortu Obrony Narodowej limity stanowisk pracowników cywilnych. W związku z tym powstaje pytanie, co należałoby uczynić, jakie ograniczenia lub mechanizmy wprowadzić, aby planowanie to było realne.

W zakresie techniki sporządzania planów zatrudnienia i funduszu płac na szczeblu oddziału gospodarczego dokonanie odpowiednich zmian leży w gestii resortu Obrony Narodowej, zatem wszelkie słuszne propozycje w tym zakresie mogę być w pełni uwzględnione.

3. Polityka płac

Polityka płac pracowników wojska podporządkowana jest centralnej polityce płac. Z tych względów musi ona zapewniać realizację socjalistycznej zasady podziału według pracy w dostosowaniu zarówno do bieżących, jak i długookresowych celów i wa-

runków społeczno-gospodarczego rozwoju kraju.

Przy ocenie polityki płac na szczególną uwagę zasługują problemy dotyczące poziomu płac oraz konstrukcji i struktury wewnętrznej systemów płac.

Przedmiotem naszych rozważań jest sfera działalności pozaprodukcyjnej, gdyż wojskowe jednostki budżetowe z uwagi na ich charakter oraz system finansowania zaliczane są do tej sfery.

W sferze produkcyjnej przedsiębiorstwa w ramach reformy gospodarczej uzyskały daleko idącą samodzielność w gospodarowaniu funduszem płac, jak i tworzeniu zakładowych systemów płac. Natomiast w sferze pozaprodukcyjnej z powodu finansowania jej działalności z budżetu, szczegółowe kryteria polityki płac ustalane są centralnie w formie regulacji płac.

Istotnym problemem z punktu widzenia polityki płac, jest kształtowanie poziomu płac oraz relacje płac między poszczególnymi sferami, branżami i grupami zawodowymi. Zasadniczy wpływ na kształtowanie się poziomu płac wywierają zasady określania funduszu płac. Szczególnie ostro problem ten uwidacznia się w sferze pozaprodukcyjnej, w której poziom płac uzależniony jest od wysokości środków wydzielanych z budżetu na wzrost płac. Ciągłe kłopoty z niezrównoważeniem budżetu centralnego, jak również brak równowagi rynkowej powodują, że wydzielane na ten cel środki nie zapewniają właściwego poziomu płac pracownikom sfery pozaprodukcyjnej oraz sprzyjają pogarszaniu się relacji płac tej sfery w stosunku do poziomu płac sfery produkcyjnej.

W ciągu ostatnich dwóch lat podjęto próby uregulowania tego istotnego problemu. Pracownicy zatrudnieni w oświacie, nauce, administracji państwowej i upowszechnianiu kultury, tj. ok.45% zatrudnionych w sferze pozaprodukcyjnej - objęci zostali ustawowymi systemami waloryzacyjnymi. Polegają one na corocznej waloryzacji wynagrodzeń odpowiednio do wzrostu przeciętnych płac w przemyśle, bądź w gospodarce uspołecznionej.

Staraniem Kierownictwa MON w ostatnich latach zasadę corocznej waloryzacji wynagrodzeń objęto również wszystkich pracowników wojska. Zapewniło to poprawę relacji przeciętnych wynagrodzeń pracowników wojska w stosunku do przeciętnych wynagrodzeń w gospodarce uspołecznionej. W pierwszym półroczu br. przeciętne wynagrodzenie pracowników wojska stanowiło ok. 97% przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce uspołecznionej bez przemysłu węglowego, gdy tymczasem przeciętne wynagrodzenia sfery pozaprodukcyjnej stanowiło ok.87% przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce uspołecznionej bez przemysłu węglowego. Osiągnięty poziom płac pracowników wojska należy więc uznać za właściwy, mając na uwadze odmienną strukturę zatrudnienia. W wojsku bowiem, w odróżnieniu od gospodarki uspołecznionej, przeważają w zasadzie stanowiska o charakterze usługowo-pomocniczym.

W założeniach centralnej polityki płac na rok 1985 przewiduje się m.in. utrzymanie wyrównanego tempa wzrostu wynagrodzeń w sferze produkcyjnej i w sferze pozaprodukcyjnej. Założenie to gwarantuje możliwość utrzymania w latach następnych obecnej korzystnej relacji przeciętnych wynagrodzeń pracowników wojska w stosunku do poziomu wynagrodzeń w gospodarce uspo-

łecznionej.

Ważną rolę w polityce płac spełniają systemy płac. Zasadniczym mankamentem stosowanych systemów płac jest ich wadliwa struktura wewnętrzna uniemożliwiająca odpowiednie różnicowanie wynagrodzeń w zależności od wyników pracy, co w praktyce powoduje niebezpieczne z punktu widzenia motywacji spłaszczenie płac. Problem ten nie występuje jedynie w wojsku, lecz w większym stopniu dotyczy całej gospodarki uspołecznionej. Był on między innymi podnoszony na sympozjum zorganizowanym w Jaszowcu we wrześniu br. przez Akademię Ekonomiczną w Katowicach. Wewnątrz przedsiębiorstw obserwuje się - akcentowała to większość dyskutantów sympozjum - narastające od dawna, ale w ostatnich latach już groźne zjawisko antymotywacyjnego spłaszczania płac. Płace za dobrą pracę są podobne jak za pracę byle jakę. Tak sprawę widziano w Jaszowcu.

Zjawisko antymotywacyjnego spłaszczania płac ma dwa zasadnicze źródła:

pierwsze - stosunkowo wysoka stopa inflacji wymusza odpowiednio wysokie tempo nominalnego wzrostu płac mającego charakter socjalnego wyrównywania kosztów utrzymania, co stwarza klimat do przyznawania w zasadzie wyrównanych podwyżek płac;

drugie - niskie i mało zróżnicowane stawki wynagrodzenia zasadniczego nie stwarzają możliwości różnicowania podstawowej części wynagrodzenia odpowiednio do złożoności i ciężkości pracy, ponadto większość pracowników osiągnęła już górny pułap wynagrodzenia zasadniczego i dalszy wzrost ich wynagrodzenia możliwy jest jedynie w drodze podwyższania premii, co prowadzi do

powstawania niekorzystnej struktury wewnętrznej wynagrodzeń.

Powolne wygaszanie inflacji oraz zmiana wewnętrznej struktury wynagrodzeń na korzyść wynagrodzenia zasadniczego powinno sprzyjać odbudowie motywacyjnej funkcji płac. Należy jednakże liczyć się z tym, że będzie to proces powolny, gdyż po usunięciu barier natury systemowej i ekonomicznej napotykamy jeszcze barierę psychologiczną w postaci dużej skłonności naszego społeczeństwa do egalitaryzmu. Sądzę, że pokonanie tej bariery będzie wymagało sporo czasu i szczególnego wysiłku zarówno administracji gospodarczej, jak i organizacji politycznych i związkowych.

Wypada w tym miejscu przypomnieć, że pracownicy wojska stosownie do obowiązujących w państwie branżowych systemów płac są opłacani na zasadach przewidzianych dla analogicznych grup pracowników w gospodarce uspołecznionej. Do niektórych grup pracowników wojska, jak: nauczycieli, pracowników nauki, służby zdrowia, upowszechniania kultury, administracji wojskowej i funkcjonariuszy pożarnictwa mają obligatoryjnie zastosowane ogólnokrajowe systemy płac, wynikające z pragmatyk służbowych tych grup pracowników. W odniesieniu do tych grup resort obrony narodowej nie ma możliwości prowadzenia odrębnej polityki płac, z wyjątkiem określania zasad i wysokości dodatku za szczególne właściwości pracy. Do pozostałych grup pracowników zatrudnionych w jednostkach wojskowych do brygady włącznie wykonujących głównie zadania remontowo-produkcyjne i usługowe stosowany jest Układ Zbiorowy Pracy dla Zakładów Wojskowych oraz odpowiednie branżowe układy pracy.

Mimo czynionych w ostatnich latach wysiłków w celu zwiększenia motywacyjnej funkcji wspomnianych układów pracy /m.in. podwyższono fundusz premiowy do 70% wynagrodzeń zasadniczych, wprowadzono premię uznaniową do 20% wynagrodzeń zasadniczych/ następuje powolne spłaszczanie płac pracowników opłacanych według tych układów.

W obecnym stanie prawnym brak jest możliwości dokonania bardziej istotnych strukturalnych zmian w stosowanych w wojsku układach zbiorowych pracy. Po ustaleniu w państwie nowych zasad i trybu zawierania układów zbiorowych pracy, które są obecnie przedmiotem prac i dyskusji, zaistnieje możliwość opracowania i wydania nowego układu zbiorowego pracy dla wojskowych jednostek budżetowych.

Przy opracowywaniu nowego układu zbiorowego zaistnieje potrzeba:

po pierwsze - rozważenia możliwości podmiotowego rozszerzenia zakresu stosowania układu;

po drugie - przekształcenia wewnętrznej struktury wynagrodzenia pod kątem zwiększenia udziału płacy zasadniczej w ogólnej płacy pracownika z jednoczesnym ustaleniem nowego taryfikatora zaszeregowania uzależniającego wysokość wynagrodzenia od rodzaju wykonywanej pracy, kwalifikacji, odpowiedzialności, ciężkości pracy, tj. wysiłku i uciążliwości warunków pracy;

po trzecie - ujednolicenia zasad i poziomu składników płac nie związanych bezpośrednio z wynikami pracy /chodzi tu o dodatki stażowe, tj. za wysługę lat i nagrody jubileuszowe/;

po czwarte - urealnienie poziomu premii, która powinna spełniać funkcję różnicowania wynagrodzenia w zależności od wydaj-

ności i sprawności pracy.

Spełnienie wymienionych zamierzeń powinno sprzyjać motywacji do dobrej i wydajnej pracy. Wiele w tym względzie zależeć będzie od prowadzenia właściwej, zakładowej polityki płac w poszczególnych jednostkach wojskowych, a w szczególności od właściwego zaszeregowania pracy oraz motywacyjnego charakteru zakładowych regulaminów premiowania.

Ważne z punktu widzenia polityki płac jest również określenie właściwych kryteriów podziału na szczeblu centralnym i okręgów wojskowych dodatkowych środków przyznawanych corocznie w budżecie MON na wzrost wynagrodzeń pracowników. Stosowane obecnie kryteria powinny być wzbogacone o takie czynniki między innymi jak: ocena istniejących rezerw w zatrudnieniu, które mogą być wyzwolone w wyniku szeroko pojętej poprawy organizacji pracy oraz warunki na lokalnym rynku pracy. Przyznanie oddziałowi gospodarczemu dodatkowych środków na wzrost wynagrodzeń powinno następować po uprzednim dokonaniu głębokiej analizy wszystkich dostępnych czynników pozwalających na pełną ocenę faktycznego stanu zatrudnienia i poziomu płac. Służyć temu celowi powinna sprawozdawczość z zakresu zatrudnienia i płac. Różne były dotychczas rozwiązania - od szczegółowych do bardziej zagregowanych. Głównym powodem ograniczeń w tej dziedzinie była potrzeba zmniejszenia nakładu pracy na szczeblu oddziału gospodarczego. Wydaje się, że powinniśmy wypracować taki model informacji z zakresu zatrudnienia i płac, by mógł on stanowić właściwe narzędzie do prowadzenia odpowiedniej polityki płac na szczeblu okręgów wojskowych i szczeblu central-

nym. Prace nad tym tematem podejmiemy w najbliższym czasie w ścisłej współpracy z Oddziałami Finansów OW i RSZ.

Mam nadzieję, że dyskusja podczas trwania sympozjum będzie konstruktywna, wnioski uwzględnią obiektywne uwarunkowania, a w wyniku swobodnej wymiany poglądów i doświadczeń będziemy mogli przyczynić się do usprawnienia gospodarki zatrudnieniem i funduszem płac pracowników cywilnych.

REFERATY

Doc.dr Jan GALICKI

PŁACE A SYSTEM FINANSOWY WOJSKA

1. Wprowadzenie

Aktualność podjęcia i rozpatrzenia problematyki płac w wojsku[1] wynika z wielu różnorakich przesłanek. Wydaje się, że do najważniejszych z nich można zaliczyć:

1/ potrzebę zapewnienia wzrostu sprawności pracy w jednostkach /zwiększenia jej wydajności, jakości i oszczędności wykorzystania pracy uprzedmiotowionej/ - wymaga ona ścisłego powiązania elementów płacy z wynikami pracy;

2/ potrzebę nadążania za pilotującymi rozwiązaniami płacowymi /zakładowymi systemami wynagradzania/ - wymaga minimalizowania funkcji socjalnej płac, a także maksymalizowania funkcji motywacyjnej;

3/ występującą sytuację na rynku pracy /znaczna przewaga popytu nad podażą/ - wymaga zapewnienia określonej konkurencyjności zatrudnienia w wojsku, a tym samym zminimalizowania fluktuacji zatrudnionych;

4/ występującą sytuację na rynku konsumpcyjnym /brak równowagi globalnej, a także równowag cząstkowych/ - wymaga regulowania wypłat środków pieniężnych na rzecz ludności.

---

[1] Stosowane w dalszych rozważaniach określenie "płac" odnosi się wyłącznie do pracowników cywilnych wojska. Żołnierze zawodowi z uwagi na szczególne stosunki pracy otrzymują uposażenie.

Rozpatrzenia wymagają w szczególności:

- istota i funkcje płac w gospodarce wojskowej,
- miejsce płac w systemie finansowym wojska,
- kierunki zwiększenia sprawności funkcji dystrybucyjnej płac w wojsku.

2. Istota i funkcje płac w gospodarce wojskowej

Płace w gospodarce socjalistycznej stanowi formę udziału konkretnego pracownika w wytwarzanym dochodzie narodowym. Poziom tej płacy, zgodnie z marksistowską koncepcją sprawiedliwości społecznej w socjaliźmie, powinien na obecnym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego wynikać ze słuszności ekonomicznej, a więc być oparty o zasadę podziału według pracy. Słuszność humanistyczna, uwzględniająca zasadę podziału według potrzeb, nie znajduje obecnie uzasadnienia ani w poziomie produkcji dóbr, ani w poziomie uspołecznienia ich konsumentów[2].

Stąd poziom płac powinien być określony ilością wykonanej pracy, a nie permanentnie zmieniającymi się potrzebami pracowników.

Nie wyklucza to jednak konieczności uwzględniania w polityce gospodarczo-społecznej, a następnie w konstrukcjach mechanizmów podziału dochodu narodowego pewnych ogólnych, uznawanych kanonów w tym zakresie. Przybierają one formę następujących postulatów:

---

[2] Por. Z. Morecka: Społeczne aspekty gospodarowania. Warszawa. PWE 1981 s. 67-74.

" - postulat powszechności jednolitych zasad i mechanizmów podziału, wymierzony przeciwko przywilejom grupowym i jednostkowym, odnoszący się zarówno do wynagrodzenia pracy, jak i innych źródeł kształtujących poziom spożycia i warunki życia;

- postulat godziwego poziomu życia rodziny opartego na pracy jej członków /aktualnej lub przeszłej/ oraz na realnej dostępności społecznych funduszów spożycia;

- postulat ograniczenia rozpiętości poziomów spożycia i warunków życia jaskrawo odbiegających od poziomu dominującego, nawet jeśli nie wynikają one ze szczególnych przywilejów czy zachowań aspołecznych;

- postulat likwidacji warunków sprzyjających swoistemu premiowaniu zachowań aspołecznych w formie nadmiernego bogacenia się kosztem innych grup lub całego społeczeństwa, a także bezwzględnej walki z takimi zachowaniami"[3].

Można byłoby więc stwierdzić, że poziom płac powinien być określony ilością i jakością wykonywanej pracy przy przestrzeganiu ogólnych kanonów obowiązujących w gospodarce socjalistycznej przy podziale dochodu narodowego.

Płaca, jako forma udziału konkretnego pracownika w wytworzonym dochodzie narodowym, stanowi historycznie określoną kategorię ekonomiczną. Stanowi ona odbicie stosunków produkcji. W warunkach socjalistycznych płaca jest przejawem stosunków zachodzących między społeczeństwem właścicielem środków produkcji a pracownikiem będącym członkiem tego społeczeństwa. Płace można więc uznać jako " bezpośredni udział w produkcie

[3] Tamże, s.74 i 75.

niezbędnym, jako jeden z rodzajów wynagradzania za pracę podporządkowanę człowieka wolnego, współwłaściciela środków produkcji i wytworów pracy"[4].

Płaca w socjaliźmie, będąc wynagrodzeniem za pracę w zależności od sfery gospodarki narodowej, w której następuje realizacja tej pracy, może stanowić:

1/ wyraz pierwotnego podziału dochodu narodowego - następuje to w sferze produkcyjnej gospodarki narodowej,

2/ wyraz wtórnego podziału dochodu narodowego - następuje to w sferze nieprodukcyjnej gospodarki narodowej.

Płacę w sferze produkcyjnej gospodarki narodowej można traktować jako rzeczywiste wynagrodzenie za pracę produkcyjną na rzecz społeczeństwa. Trzeba jednak pamiętać, że nie jest to pełen ekwiwalent, lecz zmniejszony o środki na potrzeby społeczne. Stopień opłacania pracy produkcyjnej wynika głównie z podziału dochodu narodowego na akumulację, spłatę długów zagranicznych, spożycie, a dalej spożycie - na indywidualne i zbiorowe[5].

Natomiast płace w sferze nieprodukcyjnej gospodarki narodowej stanowią wynagrodzenie za prace społecznie użyteczne, ale nieprodukcyjne, nie tworzące dochodu narodowego. Stąd płaca za te prace stanowi udział pracowników w dochodzie narodowym wytworzonym w sferze produkcyjnej gospodarki narodowej. Poziom tych płac nie wynika ze stopnia opłacania pracy, ale bezpośrednio z podziału wtórnego dochodu narodowego.

---

[4] A.Melich: Technika płac i kierunki jej usprawnienia. Warszawa PWE 1972 s.20.

[5] Por.Z.Marecka: Płaca robocza, W: Mała encyklopedia ekonomiczna, Warszawa PWE 1974 s.566.

Istoty płac w gospodarce wojskowej, w sensie ekonomicznym, można upatrywać w wynagradzaniu człowieka wolnego, współwłaściciela majątku narodowego i produktu społecznego za pracę użyteczną, niezbędną społecznie - ale nieprodukcyjną. Także w jego pośrednim udziale w produkcie wytwarzanym w sferze produkcyjnej gospodarki narodowej.

Ponadto można mówić o istocie płac w sensie prawnym. Będzie ona identyczna dla wszystkich sfer i dziedzin gospodarki narodowej. Stanowi ją "świadczenie majątkowe ze stosunku pracy, które zakład pracy obowiązany jest wypłacać okresowo pracownikowi w zamian za wykonaną przez niego pracę odpowiednio do jej rodzaju, ilości i jakości"[6].

Płacy przypisuje się szereg realizowanych funkcji. Wśród nich powszechnie wyróżnia się następujące:

1/ funkcję dochodową - wyrażającą się w kształtowaniu dochodów gospodarstw domowych, decydującą o poziomie życia społeczeństwa jako całości jak i jego poszczególnych grup;

2/ funkcję kosztową - wyrażającą się w kształtowaniu kosztów produkcji materialnej, decydującą o poziomie zysku jednostek gospodarczych w sferze produkcyjnej gospodarki narodowej;

3/ funkcję bodźcową - wyrażającą się w kształtowaniu postaw i zachowań pracowników w procesie pracy, decydującą o wydajności i jakości pracy żywej oraz oszczędności pracy uprzedmiotowionej[7].

---

[6] M.Pliszkiewicz: Wynagrodzenie za pracę.W: Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa PWE 1981 s.595.

[7] Por.W.Krencik: System płac. W: Ekonomika pracy, Wyd.2, Warszawa PWE 1981 s.408-412.A.Melich, wyd.cyt. s.21-25, A.Nehring; Wynagrodzenie za prace w gospodarce socjalistycznej. W: Podstawy ekonomiki pracy. Warszawa KiW 1978 s.318-319.

Ponadto wyróżnia się funkcję społeczną płac wówczas, gdy płace wykorzystuje się do realizacji polityki społecznej państwa.

W gospodarce wojskowej płace spełniają zarówno funkcję dochodową jak i bodźcową, a także niekiedy funkcję społeczną. Nie wydaje się jednak zasadne operowanie w tej gospodarce pojęciem funkcji kosztowej płac. Płace w gospodarce wojskowej nie stanowią bowiem ekwiwalentu za wartość pracy zużytej do wytworzenia określonych wyrobów czy usług materialnych.

Wymieniając funkcje płac występujące równocześnie w gospodarce wojskowej należałoby obok funkcji dochodowej i bodźcowej wyróżnić funkcję dystrybucyjną. Wyraża ona realizację podziału dochodu narodowego wytworzonego w sferze produkcyjnej gospodarki narodowej.

Funkcja dystrybucyjna nie wiąże bowiem dochodów pracowniczych z kosztami produkcji, ale wiąże te dochody z produkcją czystą, wytworzoną poza gospodarką wojskową. Związki te wyrażają podział produktu końcowego przeznaczonego na spożycie indywidualne zgodnie z ustaleniami planów gospodarczych państwa.

Stąd niezaprzeczalne znaczenie systemu finansowego wojska dla problematyki płacowej w gospodarce wojskowej.

3. Miejsce płac w systemie finansowym wojska

Ogólnie system finansowy określa się jako "całokształt struktur organizacyjnych, metod działania, norm prawnych i urządzeń planistycznych regulujących przebieg procesów finansowych

i stanowiących ramy działalności zwanej gospodarką i polityką finansową[8].

Procesy finansowe, stanowiące ramy działalności zwanej gospodarką i polityką finansową, występują również w wojsku, stąd pojęcie "system finansowy wojska". System ten bywa określany "zespołem form organizacyjno-prawnych /aparat finansowy, prawo i plany finansowe/, przy pomocy których dochodzi do rozdziału funduszów pieniężnych przeznaczonych na cele obronne"[9]. Formułuje on "w określonych rozmiarach strumienie środków pieniężnych i kieruje je na różne cele, uruchamia w ten sposób procesy gospodarcze"[10]. Oznacza to, iż realizuje on "procesy związane z gromadzeniem i podziałem funduszów pieniężnych w wojsku"[11], a może precyzyjniej procesy gromadzenia, podziału i wydatkowania funduszów pieniężnych na cele obronne. Wyróżnienie także procesów wydatkowania funduszów pieniężnych stanowi konsekwencje oddzielenia procesów podziału funduszów pieniężnych w ramach gospodarki wojskowej od procesów podziału tych funduszów poza gospodarkę wojskową.

---

[8] S.Bolland; Wstęp do nauki finansów. Warszawa PWE 1979 s.72.

[9] J.Chechliński, M.Dziarmakowski; Finanse wojska. Cz.II. System finansowy wojska. Warszawa WAP 1972 s.10.

[10] Tamże, s.10.

[11] M.Dziarmakowski; Finanse wojska /Wybrane zagadnienia/. Warszawa GKWP 1978 s.19.

Dochodzimy więc do sformułowania zadań systemu finansowego wojska. Możemy do nich zaliczyć:

1/ regulowanie gromadzenia funduszów pieniężnych w wojsku uzyskiwanych w ramach redystrybucji budżetowej względnie zasilania wewnętrznego w ramach pomocniczej działalności gospodarczej;

2/ regulowania podziału funduszów pieniężnych - dekompozycja przedmiotowa i strukturalna środków pieniężnych zgromadzonych w wojsku,

3/ regulowanie wydatkowania funduszów pieniężnych - ukierunkowywanie i nadzór systemowy wydatkowania środków pieniężnych na konkretne cele.

Powyższe zadania systemu finansowego wojska mają zapewnić racjonalne wykorzystywanie dysponowanych przez wojsko zasobów pieniężnych.

Zadania powyższe system finansowy wojska realizuje, drogą wykorzystania określonych instrumentów finansowych. Instrumentami są "środki sterowania pośredniego związane z realnym gromadzeniem i podziałem pieniądza"[12]. Te środki sterowania w gospodarce wojskowej będą oczywiście dotyczyły gromadzenia, podziału i wydatkowania realnego pieniądza.

Instrumenty finansowe stosowane w gospodarce wojskowej można podzielić nie tylko według mechanizmów ich funkcjonowania, ale także według obszaru ich wykorzystania. Ten drugi podział uzasadniają przesłanki ogólnogospodarcze jak i specyficzne gospodarki wojskowej.

---

[12] W.Wojciechowska, T.Sawczuk: Instrumenty finansowe, jako narzędzia zarządzania. W: Organizacja, Metody, Technika 1979 nr 3 s.14.

Pierwszy podział prowadzi do wyróżnienia:

1/ instrumentów finansowych obligatoryjnych - charakteryzujących się powszechnością obowiązywania w gospodarce wojskowej. Sposób ich użycia /zastosowania/ może być:

a/ automatyczny - nie wymagający decyzji kompetentnych organów w momencie zastosowania. Na ogół ma formę skodyfikowaną.

b/ nieautomatyczny - wymagający indywidualnych decyzji, dostosowania przez kompetentne organy do występującej sytuacji;

2/ instrumenty finansowe umowne - charakteryzujące się fakultatywnością zastosowania. Ich występowanie wymaga uprzedniego porozumienia kompetentnych stron[13].

W gospodarce wojskowej podstawowe znaczenie mają instrumenty finansowe obligatoryjne z tym, że zakres zastosowania instrumentów działających automatycznie wydaje się być niedostateczny. Instrumenty finansowe umowne mają w gospodarce wojskowej niewielkie znaczenie, np. pożyczki z centralnego rachunku nadwyżek pomocniczej działalności gospodarczej, wykorzystanie funduszu gospodarczego do realizacji przedsięwzięć wspólnych.

Drugi podział instrumentów finansowych, według obszarów ich wykorzystania, prowadzi do wyróżnienia:

1/ instrumentów finansowych ogólnych - odnoszących się do wszelkiego rodzaju przepływów pieniężnych występujących w gospodarce wojskowej,

2/ instrumentów finansowych specyficznych - odnoszących się do przepływów pieniężnych związanych z określonymi wydatkami.

---

[13] Por. J. Wierzbicki, J. Wolniak: Finanse w socjaliźmie. Zarys teorii, Warszawa PWE 1979 s. 283.

Te specyficzne instrumenty finansowe można podzielić ogólnie na:

a/ instrumenty finansowe związane z wydatkami osobowymi,

b/ instrumenty finansowe związane z wydatkami rzeczowymi.

Ze względu na specyfikę zaopatrzenia realizowanego na rzecz podstawowych jednostek gospodarki wojskowej w ramach instrumentów związanych z wydatkami rzeczowymi można byłoby mówić o instrumentach finansowych związanych z wydatkami na wyżywienie, umundurowanie, zakwaterowanie, zaopatrzenie w materiały pędne i smary itp. Takie rozróżnienie wynika nie tylko z przesłanek przedmiotowych /rodzaju wydatków pieniężnych/, ale także z przesłanek podmiotowych /kompetencji wyspecjalizowanych służb w konstrukcji specyficznych instrumentów/.

Scharakteryzowane instrumenty finansowe, wyrażające system finansowy wojska, dotyczą zarówno środków pieniężnych przeznaczonych na wydatki osobowe jak i rzeczowe w gospodarce wojskowej. Wśród wydatków osobowych podstawowe miejsce zajmują płace. Można byłoby więc powiedzieć, że instrumenty finansowe wyrażające funkcjonowanie systemu finansowego wojska służą do regulowania:

- gromadzenia funduszów pieniężnych przeznaczonych na płace w wojsku,
- podziału funduszów pieniężnych przeznaczonych na płace w wojsku,
- wydatkowania funduszów pieniężnych przeznaczonych na płace w wojsku.

Z powyższego wynika, że funkcja dystrybucyjna płac w gospodarce wojskowej jest realizowana poprzez system finansowy wojska.

Reasumując można by stwierdzić, że płace stanowią istotny obszar gospodarki pieniężnej w wojsku, który podlega regulacji z wykorzystaniem ogólnych i specjalistycznych instrumentów finansowych.

Instrumenty te realizując funkcje finansów /redystrybucyjne, kontrolne czy bodźcowe/ nie powinny być "jałowe", powinny kształtować procesy realne, wpływać na podejmowanie decyzji gospodarczych, zapewniać społecznie racjonalne działania.

4. Kierunki zwiększenia sprawności funkcji dystrybucyjnej płac w wojsku

System finansowy wojska, realizując funkcję dystrybucyjną płac, powinien zapewniać sprawną regulację gromadzenia środków pieniężnych na płace, dzielenia tych środków i ich wydatkowania. Realizacyjnymi elementami funkcji systemu finansowego wojska są instrumenty finansowe. Zapewnienie sprawności funkcji dystrybucyjnej płac w wojsku można uzyskać racjonalizując instrumenty finansowe regulujące gromadzenie, dzielenie i wydatkowanie środków pieniężnych dotyczących płac. Używając określenia "zapewnienie sprawności funkcji dystrybucyjnej płac" mamy na myśli zarówno rytmiczne zasilanie pieniężne procesów realnych, jak i oszczędne wydatkowanie tych środków na osiągane wyniki realizowanych procesów realnych.

Niezmiernie aktualnym zadaniem gospodarki wojskowej w zakresie płac, w tym także systemu finansowego wojska, jest zapewnienie takiej dynamiki przyrostu środków pieniężnych na płace, aby

nie dopuścić do spadku płacy realnej pracowników cywilnych w wojsku. Roli systemu finansowego wojska w realizacji tego zadania upatrywać można zarówno w przeciwdziałaniu niecelowym wydatkom płacowym, jak i w stymulowaniu pożądanych postaw pracowników.

Kolejnym, równie aktualnym zadaniem gospodarki w wojsku w zakresie płac, w tym także systemu finansowego wojska, jest zapewnienie takiego poziomu płac realnych wysoko wyspecjalizowanym pracownikom cywilnym, aby uzyskać stabilność ich zatrudnienia w wojsku. System finansowy wojska powinien dysponować określonymi instrumentami pozwalającymi na znaczne preferowanie wybitnych specjalistów.

Również pilnym zadaniem gospodarki wojskowej w zakresie płac, w tym także systemu finansowego wojska, jest zapewnienie ścisłego powiązania płacy pracowników cywilnych w wojsku z ich wynikami pracy. Instrumenty finansowe powinny stymulować postawy pracowników charakteryzujące się wydajną i wysokiej jakości pracą.

Realizacja powyższych zadań wymaga:

1/ usprawniających zmian instrumentów finansowych regulujących przepływy środków pieniężnych na płace. W szczególności:

- usprawnienia dotąd stosowanych rozwiązań, między innymi zasad ustalania etatów, zasad planowania zatrudnienia i płac, normatywów zatrudnienia,

- zastosowania w szerszym zakresie mechanizmów odpisów na zwiększenie płac w związku z realizacją preferowanych zadań,

- rozpowszechnienia funduszowej formy finansowania wydatków płacowych w oddziałach gospodarczych odchodzącej od zasady

jednoroczności w finansowaniu budżetowym,

- zastosowania rozwiązań regulujących wydatkowanie środków pieniężnych na płace, opartych o dostosowane do specyfiki gospodarki wojskowej porozumienia o systemie wynagradzania, systemie preferującym wydatki o charakterze motywacyjnym, a minimalizującym wydatki o charakterze socjalnym;

2/ zwiększenia uprawnień podstawowych jednostek gospodarki wojskowej /oddziałów gospodarczych/ w zakresie gromadzenia, dzielenia i wydatkowania środków pieniężnych dotyczących;

- wykorzystywania dysponowanych środków pieniężnych na płace,

- samodzielnego zwiększania środków pieniężnych na płace w związku z realizacją preferowanych w skali wojska zadań.

Reasumując można zauważyć, że usprawniając układ stosowanych instrumentów finansowych regulujących procesy gromadzenia, dzielenie i wydatkowanie środków pieniężnych na płace, racjonalizujemy gospodarkę zasobami siły roboczej w wojsku, racjonalizujemy wykorzystanie dysponowanych środków pieniężnych na płace dla zapewnienia obronności kraju.

Płk mgr Tadeusz GRABOWSKI

WĘZŁOWE PROBLEMY
POLITYKI ZATRUDNIENIA I PŁAC PRACOWNIKÓW CYWILNYCH WOJSKA

Zatrudnienie i płace jako niezmiernie czułe kategorie ekonomiczne powiązane są z polityką gospodarczą i społeczną państwa. Stąd też polityka zatrudnienia i płac pozostaje nie tylko w centrum zainteresowania organów kierujących polityką gospodarczą, ale również i ogółu zatrudnionych pracowników będących podmiotami polityki społecznej.

Ostatnio polityce zatrudnienia i płac stawia się liczne zarzuty, powszechnie uważa się, że praktyczne rozwiązania płacowo-zatrudnieniowe dalekie są od doskonałości.

W jednostkach gospodarczych występuje wciąż niezadowalająca wydajność pracy, nie najlepsza organizacja pracy, a płace nie spełniają w nich swojej funkcji motywacyjnej. Jak dotychczas nawet reforma gospodarcza nie wyzwoliła proefektywnościowych rozwiązań w zakresie zatrudnienia i płac. W związku z tym wypada podkreślić, że racjonalizacja polityki zatrudnienia i płac jest sprawą niezmiernie ważną, a jednocześnie bardzo złożoną. Wymaga ona odpowiedniego zsynchronizowania takich form oddziaływania, jak: instrumenty ekonomiczne, rozwiązania organizacyjne i środki administracyjne.

W wojsku politykę zatrudnienia i płac pracowników cywilnych wyznaczają ogólnopaństwowe zasady tej polityki, sytuacja demograficzna kraju, funkcje i struktura sił zbrojnych oraz specyficzne cechy gospodarki wojskowej. Problemy te są na ogół znane,

stąd też nie będę bliżej przedstawione.

Do zasadniczych celów polityki zatrudnienia i płac pracowników cywilnych można zaliczyć:

1/ właściwe określenie roli i zadań pracowników cywilnych w siłach zbrojnych wraz z ustaleniem dziedzin działalności wojska, w których powinni lub mają być zatrudnieni ci pracownicy.

2/ prowadzenie racjonalnej gospodarki zatrudnieniem,

3/ zapewnienie właściwych proporcji i poziomu płac, umożliwiających dobór odpowiednich pracowników, stabilizację zatrudnienia oraz właściwą efektywność pracy.

Rolę i zadania pracowników cywilnych w systemie sił zbrojnych oraz dziedziny działalności wojska, w których mogą lub powinni być zatrudniani pracownicy cywilni określa Sztab Generalny WP. Generalnym założeniem jest zasada, że pracownicy cywilni powinni być zatrudniani na tych stanowiskach, do zajmowania których nie są wymagane specjalistyczne kwalifikacje wojskowe. Przemawiają za tym względy gotowości bojowej oraz korzyści ekonomiczne /niższe koszty utrzymania, problem mieszkań itp./. Obecnie wiele dziedzin działalności wojska z powodzeniem jest obsługiwanych w przeważającej mierze przez pracowników cywilnych /zakwaterowanie, lecznictwo, żywienie zbiorowe itp./. W latach 1971-1983 na samych tylko etatowych stanowiskach przewidzianych dla żołnierzy zawodowych zatrudnienie pracowników cywilnych wzrosło ponad czterokrotnie. Wydaje się, że szersze zastępowanie stanowisk żołnierzy zawodowych stanowiskami pracowników cywilnych będzie wymagało odpowiednich rozwiązań prawnych.

Problematyce racjonalnego zatrudnienia od dawna nadano w wojsku odpowiednią rangę. Zagadnienie to będzie nadal aktualne z powodu trudnej sytuacji na krajowym rynku pracy i prognoz demograficznych. Należy podkreślić, że w latach 1983-1985 saldo przyrostu zasobów pracy w wieku produkcyjnym wyniesie tylko 100.000 osób. W związku z tym wzrastające potrzeby w zakresie zatrudnienia zarówno w gospodarce narodowej, jak i w wojsku będą musiały być z konieczności zaspokajane w drodze efektywniejszego wykorzystania już zatrudnionych pracowników. Wypada podkreślić, że specyficzne cechy sfery nieprodukcyjnej gospodarki narodowej, a przede wszystkim niewymierność efektów ich działalności, nie pozwalają na wykorzystanie w zakresie zatrudnienia i płac rozwiązań /instrumentów, narzędzi/ stosowanych w sferze produkcyjnej /np. mierników produkcji, wydajności pracy itp./.

Podstawowym czynnikiem racjonalizującym gospodarkę zatrudnieniem w sferze nieprodukcyjnej, do której zaliczane są również jednostki wojskowe, jest głównie odpowiedni mechanizm kształtujący właściwy stan i strukturę zatrudnienia oraz instrumenty skłaniające do oszczędnej gospodarki zasobami pracy. Praktyka potwierdza, że nadmierne zatrudnienie nie sprzyja ani wydajności, ani dyscyplinie pracy, zaś za małe zatrudnienie może powodować niewykonywanie zadań.

Powszechnie stosowanym mechanizmem określającym stan i strukturę zatrudnienia w sferze nieprodukcyjnej jest etatyzacja polegająca na drobiazgowym ustalaniu struktur organizacyjnych i nomenklatury stanowisk. Realizuje się ją w przypadkach, w których zakres zadań dla poszczególnych stanowisk jest ściśle

1.12

ustalony i stabilny. Jednakże nawet w typowej jednostce wojskowej, jaką jest pułk, zakres zadań pracowników jest zmienny i zależny od różnych czynników, np. liczby i rodzaju pododdziałów gospodarczych przydzielonych na zaopatrzenie, rodzaju urządzeń technicznych itp. W związku z tym odgórnie ustalane typowe etaty dla jednostek wojskowych, nie są rozwiązaniem optymalnym w stosunku do pracowników cywilnych, ponieważ nie mogą uwzględnić w pełni specyfiki i rozmiaru ich zadań. Z tych też względów, poczynając od 1970r., Departament Finansów MON w porozumieniu z zainteresowanymi służbami podjął na szeroką skalę prace nad normatywami zatrudnienia dla pracowników cywilnych objętych zarówno etatami, jak i planami zatrudnienia. Normatywy te, w przeciwieństwie do etatów, uzależniają stan i strukturę zatrudnienia od szeregu czynników wpływających na pracochłonność wykonywanych robót /np.kubatury obiektów w służbie kwaterunkowej, ilości żywionych w służbie żywnościowej, ilości łóżek w służbie zdrowia itp./. Czynniki te są ustalane w drodze szczegółowych badań i analiz dających podstawę bardziej prawidłowego ich doboru oraz ustalenia ich wpływu na liczebność zatrudnienia.

Normatywy zatrudnienia stanowią względnie obiektywne kryteria do ustalania stanu i struktury zatrudnienia w poszczególnych jednostkach. Wymuszają poprawę organizacji pracy i lepsze wykorzystanie czasu pracy. Zapewniają też równomierne kształtowanie się zatrudnienia w analogicznych ze względu na zakres działania jednostkach wojskowych, stwarzając tym samym jednakowe warunki do wykonywania zadań. Dotychczas objęto normatywami zatrudnienia ponad 80% ogółu zatrudnionych. Przewiduje

się ich dalsze opracowywanie dla pozostałych grup pracowników, szczególnie w jednostkach o charakterze usługowo-produkcyjnym.

Doświadczenia z ponad dziesięcioletniego okresu stosowania normatywów zatrudnienia wskazują na potrzebę ich bieżącej weryfikacji w celu dostosowania norm zatrudnienia do zmieniającego się zakresu pracy, jej organizacji i technicznych środków pracy. Nie korygowane normatywy w miarę zmiany warunków przestają skłaniać do racjonalnego gospodarowania zasobami pracy.

Istotny wpływ na racjonalizację zatrudnienia wywiera również polityka płac. Począwszy od roku 1982 nastąpiły w niej istotne zmiany. Wynikają one z podstawowych zasad wdrażanej reformy gospodarczej. Rola centrum w odniesieniu do sfery wytwórczej ogranicza się do:

- pośredniego kształtowania z wykorzystaniem instrumentów ekonomicznych wielkości i dynamiki środków na wynagradzanie pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa,

- kształtowania ogólnych zasad wynagradzania głównie poprzez prawną instrumentację, w ramach której przedsiębiorstwo ma pełną swobodę kształtowania form i proporcji płac.

W odniesieniu do sfery nieprodukcyjnej /administracja państwowa, kultura, nauka, oświata, służba zdrowia, wojsko/ polityka płac nie uległa zasadniczym zmianom. Wzrost płac następuje nadal głównie w formie centralnych regulacji płac powiązanych z podwyżkami płac uzależnionymi od wielkości przyznanych dodatkowo środków z budżetu centralnego. Z przeprowadzonych ostatnio regulacji płac pracowników sfery nieprodukcyjnej wynika, że zarówno rozwiązania systemowe, jak i wysokość przyznanych środków decydują o niższym poziomie płac w tej sferze w porów-

naniu z poziomem płac w sferze produkcyjnej. W wytworzonej sytuacji nabrzmiewa, jak nigdy dotąd, problem dyferencjacji płac w warunkach reformy gospodarczej. Dyskutowana od kilku lat sprawa mechanizmu dostosowywania płac w sferze nieprodukcyjnej do dynamiki i poziomu płac w sferze produkcyjnej nie została jeszcze całkowicie rozwiązana.

Zapoczątkowane w ostatnim okresie zmiany w polityce płac sfery nieprodukcyjnej mają istotne znaczenie dla kształtowania polityki płac w wojsku. W odniesieniu do pracowników zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych resortu obrony narodowej ze względu na wielokierunkową działalność tych jednostek stosowane są branżowe systemy płac.

Pracownicy instytucji i jednostek administracji wojskowej, nauczyciele i pozostali pracownicy akademii, szkół i wojskowych ośrodków szkolenia, pracownicy wojskowej służby zdrowia, funkcjonariusze pożarnictwa, opłacani są według przepisów regulujących zasady wynagradzania danej grupy pracowników sfery nieprodukcyjnej w państwie. Stosowane rozwiązania zapewniają wspomnianym pracownikom wojska, po uwzględnieniu dodatku za szczególne właściwości pracy, odpowiedni poziom wynagrodzenia w stosunku do analogicznych grup pracowników sfery nieprodukcyjnej w państwie. Rozwiązania te w odniesieniu do pracowników wykonujących pomocnicze funkcje usługowe, opłacanych w pozostałych jednostkach wojskowych według odmiennych przepisów, stwarzają niepożądane dysproporcje płacowe.

W ostatnim okresie pracownicy ci zostali objęci centralnymi regulacjami płac z jednoczesnym wprowadzeniem nowych zasad i stawek wynagrodzeń za pracę uwzględniających kryteria nowej

polityki płac. W szczególności zwiększono udział w ogólnym wynagrodzeniu płacy zasadniczej kosztem włączenia do tego składnika rekompensat oraz niektórych składników i dodatków, które nie miały ścisłego związku z wykonywaną pracą /pełnioną funkcją/. Wprowadzono widełkowe stawki uposażenia zasadniczego umożliwiające większe zróżnicowanie wynagrodzenia w zależności od posiadanych kwalifikacji, rodzaju wykonywanej pracy i stopnia wywiązywania się z obowiązków, co w istotny sposób zwiększyło motywacyjną funkcję płac.Nastąpiło zarazem częściowe uporządkowanie zasad wypłaty i wysokości należności stażowych /dodatki za wysługę lat, nagrody jubileuszowe oraz odprawy emerytalne/.

Należy sądzić, że dokonane korzystne zmiany w systemach wynagrodzeń wspomnianych grup pracowników stanowią wstępną fazę integracji systemów wynagrodzeń pracowników sfery nieprodukcyjnej w państwie.

Wobec pracowników zatrudnionych w jednostkach wojskowych do brygady włącznie stosowany jest Układ Zbiorowy Pracy dla Zakładów Wojskowych oraz odpowiednie branżowe układy zbiorowe pracy. Przeważającą część pracowników opłacanych według układów zbiorowych pracy stanowią wysoko kwalifikowani rzemieślnicy oraz pracownicy inżynieryjno-techniczni i ekonomiczni wykonujący funkcje usługowo-produkcyjne niezbędne dla zaplecza techniczno-remontowego i usługowo-gospodarczego wojska. Zakres i charakter wykonywanych prac i zadań przez tych pracowników jest zbliżony do prac wykonywanych przez podobne grupy zawodowe pracowników przedsiębiorstw, a zakres wymagań kwalifikacyjnych nie jest niższy. Z tych względów zachodzi potrzeba zapewnienia

tym pracownikom analogicznych warunków i możliwości płacowych, jak pracownikom przedsiębiorstw. Do czasu wejścia w życie ustawy z dnia 26 stycznia 1984r. o zasadach tworzenia zakładowych systemów wynagrodzeń stosowane wobec tych pracowników wojska układy zbiorowe pracy w zasadzie spełniały wspomniane warunki płacowe. Ustawa stworzyła jednakże jakościowo nowe warunki do kształtowania zakładowej polityki płac, przekazując przedsiębiorstwom pełną swobodę w zakresie kształtowania płac zasadniczych i uzupełniających.

W zaistniałej sytuacji zachodzi potrzeba opracowania koncepcji nowego układu zbiorowego pracy dla wojskowych jednostek budżetowych. Nowy układ powinien określać całokształt warunków pracy i płac pracowników cywilnych zatrudnionych w wojskowych jednostkach budżetowych. Jednocześnie należałoby rozważyć podmiotowe rozszerzenie zakresu jego stosowania na pracowników wykonujących prace usługowo-zabezpieczające opłacanych dotychczas według oddzielnych przepisów. Przy opracowywaniu koncepcji nowego układu zbiorowego pracy należałoby przyjąć generalne założenia dotyczące:

1/ przekształcenia wewnętrznej struktury wynagrodzeń - wynagrodzenie zasadnicze powinno być ustalone na poziomie zbliżonym do stosowanego w zakładach przemysłu przetwórczego kosztem odpowiedniego zmniejszenia elementów uzupełniających i rekompensat,

2/ ujednolicenia zasad przyznawania należności i świadczeń pracowniczych nie związanych bezpośrednio z wynikami pracy /dodatki stażowe, nagrody jubileuszowe, odprawy emerytalne/,

3/ ograniczenia poziomu premii.

4/ ustalenia ramowego taryfikatora zaszeregowania, który uzależniałby wysokość wynagrodzenia zasadniczego od rodzaju wykonywanych prac /czynności/, zakresu wymaganych kwalifikacji oraz warunków pracy.

Wymienione założenia stwarzają warunki do nadania nowemu systemowi wynagrodzeń charakteru motywacyjnego. Wiele w tym względzie zależeć będzie od zakładowej polityki płac prowadzonej w poszczególnych jednostkach, a w szczególności od właściwego opracowania zakładowych taryfikatorów zaszeregowania oraz regulaminów premiowania. Z uwagi na wagę problemu do opracowania tych dokumentów należałoby włączyć jak najlepsze kolektywy, a zwłaszcza osoby funkcyjne oraz zakładowe organizacje związkowe pracowników cywilnych wojska.

Na właściwe kształtowanie polityki zatrudnienia i płac mają również wpływ zasady ustalania wielkości funduszu płac. Wysokość funduszu płac dla poszczególnych wojskowych jednostek budżetowych ustala organ zaopatrujący w oparciu o przyjęte kryteria. Zmiana powyższej zasady nie jest możliwa ze względu na budżetowy charakter gospodarki wojska. Wymagają natomiast szczegółowego rozważenia stosowane przez organy zaopatrujące kryteria ustalania wysokości funduszu płac. Do kryteriów podziału funduszu płac powinno się zaliczeć:

- ilość zatrudnionych pracowników,
- strukturę zatrudnienia,
- charakter jednostki wojskowej,
- warunki pracy i płac na lokalnym rynku pracy.

Ponadto powinny zostać określone zasady korekty funduszu płac w miarę pojawienia się w ciągu roku zmian organizacyjnych

wpływających na ilość lub strukturę zatrudnienia pracowników.

Właściwie ustalony fundusz płac sprzyja racjonalizacji zatrudnienia. Powstają sprzyjające warunki do podwyższania płac kosztem niższego zatrudnienia bardziej kwalifikowanych i osiągających wyższą wydajność pracowników. Takie rozwiązania będą w praktyce coraz częściej rozważane z powodu trudności w pozyskiwaniu nowych pracowników oraz stosunkowo wysokiego poziomu wynagrodzeń nowo zatrudnianych pracowników.

Reasumując należy podkreślić, że w wojsku - podobnie jak w całej gospodarce narodowej - istnieje potrzeba doskonalenia rozwiązań systemowych dotyczących zatrudnienia i płac w celu stworzenia silnych motywacji skłaniających dowództwa jednostek wojskowych do racjonalizacji zatrudnienia, a pracowników do podnoszenia kwalifikacji, wydajności i jakości pracy.

Płk doc.dr hab.Tadeusz KAMIŃSKI
Mjr dr Ryszard ORPEL

OGÓLNE PROBLEMY MOTYWACJI W GOSPODARCE WOJSKOWEJ

Określając cel istnienia gospodarki wojskowej pisze się następująco: "Cel gospodarki wojskowej wypływa z instytucjonalnego celu socjalistycznych sił zbrojnych. Celem tym, jak wiadomo, jest zbrojna obrona państwa przed napaścią z zewnątrz. Stąd też wywodzi się cel ogólny gospodarki wojskowej, którym w okresie pokoju jest: zapewnienie, zgodnie z możliwościami państwa, materialnych podstaw zdolności oraz gotowości bojowej sił zbrojnych, a w czasie wojny - zapewnienie pomyślnego prowadzenia działań bojowych"[1].

Realizację wymienionego celu zapewnia przyjęty system kierowania, na który składają się następujące funkcje:

1/ planowania,
2/ organizowania,
3/ motywowania /pobudzania/,
4/ kontroli.

W dalszym ciągu rozważań zajmować się będziemy wyłącznie analizą funkcji motywacyjnej.

Występowanie funkcji motywacyjnej w systemie kierowania gospodarkę wojskową /obok innych funkcji/ posiada niezwykle ważne znaczenie, gdyż nie można kierować oraz osiągać zamierzonych celów wyłącznie za pomocę działań zorganizowanych.

---

[1] Ekonomika wojskowa. Praca zbiorowa. Warszawa 1979 s.47.

Obok tych działań, które są konieczne, musi istnieć odpowiedni system motywacyjny, skłaniający wykonawców /w rozpatrywanym przypadku kadrę, pracowników cywilnych i żołnierzy/ do takich postępowań, które realizować będą wymieniony na wstępie cel gospodarki wojskowej.

Funkcja motywacyjna zawiera w sobie elementy organizacyjne, ekonomiczne, psychologiczne oraz społeczne, które pobudzają do realizacji zadań zgodnie z ustaleniami organizacyjnymi i obowiązującym planem.

Czynniki motywacyjne działają w określonym zakresie samoistnie. Ażeby ich oddziaływanie było bardziej efektywne należy nimi odpowiednio sterować, tzn.kierować ich oddziaływaniem w ten sposób, aby korelować interes /oczekiwania/ indywidualne z interesem organizacji gospodarczej /np.oddziałem gospodarczym/.

Na temat konieczności stosowania systemu pobudzania w gospodarce narodowej pisze się następująco: "Konieczność stosowania systemu pobudzania w przedsiębiorstwach tkwi w całym skomplikowanym mechaniźmie psychiki ludzkiej. Większość ludzi, niezależnie od posiadanej świadomości społecznej, w swych poczynaniach wymaga stymulacji zewnętrznej w postaci zróżnicowanych bodźców ekonomicznych, psychologicznych bądź socjologicznych. Efektywne rezultaty działalności, niezależnie od posiadanej świadomości realizatorów, można osiągnąć wówczas, gdy dążenia jednostek włączonych do tej działalności są prawidłowo skorelowane z celami nadrzędnymi organizacji gospodarczych, lub całej gospodarki narodowej"[2].

[2] Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw transportu samochodowego. Praca zbiorowa. Warszawa 1979 s.212-213.

Przyjąć można, że oddział gospodarczy realizuje w prostej linii zadania i cel główny gospodarki wojskowej. Cel ten spełnia zatem kadra, pracownicy cywilni i żołnierze służby zasadniczej. Fakt ten wymaga zatem:

1/ ścisłego ustalenia powiązań pomiędzy celami realizowanymi przez oddział gospodarczy a celem gospodarki wojskowej,

2/ stworzenia w oddziałach gospodarczych takich sytuacji, które zmuszałyby i pobudzały kadrę, pracowników cywilnych i żołnierzy służby zasadniczej do realizacji celów stojących przed oddziałem gospodarczym,

W szeroko rozumianym systemie motywacyjnym wyróżnia się:

1/ motywacje materialne, rozumiane jako zespół bodźców ekonomicznych skłaniających do realizacji wytyczonych celów gospodarczych, szkoleniowych i innych. Realizacja celów, o których mowa, powinna być korzystna zarówno dla pojedynczego pracownika, zespołów pracowniczych, jednostek organizacyjnych /przedsiębiorstw w gospodarce cywilnej, oddziałów gospodarczych w gospodarce wojskowej/, a także dla gospodarki wojskowej jako całości. Istnieje zatem konieczność odpowiedniej korelacji celów indywidualnych ze zbiorowymi;

2/ motywacje pozamaterialne. Są one nieodłącznym elementem systemu motywacyjnego. Ich oddziaływanie posiada swoje podłoże w sferze psychologicznej. Mamy przede wszystkim na myśli:

- sprawiedliwą ocenę pracy,
- prestiż zawodowy,
- uznanie społeczne,
- zadowolenie z wykonywanej pracy.

Wbrew pozorom oddziaływanie bodźców pozamaterialnych jest równie silne jak materialnych. To przemawia za traktowaniem obu grup tożsamo i wykorzystywaniem ich w praktyce gospodarczej.

W systemie motywacji materialnych można wyróżnić następujące zależności /dotyczą one wszakże działalności produkcyjnej/:

1/ wielkość środków przeznaczonych na wynagrodzenie uzależniona jest w sposób bezpośredni od wyników produkcyjnych /wielkości wypracowanego zysku/,

2/ wysokość indywidualnego wynagrodzenia uzależniona jest od ilości i jakości wykonywanej pracy /odpowiednie systemy płac, taryfikatory, stawki, premie, nagrody, udział w zysku itp./,

3/ związek płacy z możliwością zaspokojenia potrzeb /spełnienie tej zależności warunkowane jest z jednej strony wysokością płacy, z drugiej zaś sytuacją rynkową - stanem nasycenia rynku/.

Wymienione powiązania wykazują wzajemne zależności - sprzężenia zwrotne. System płac oddziaływuje bowiem na wzrost i jakość produkcji, to zaś sprawia, że rynek wykazuje cechy nasycenia /lub braki/. Natomiast określony stan rynku decyduje o tym czy mamy możliwość zaspokojenia określonych potrzeb. Jeżeli tak, to budzi się dążenie do uzyskiwania wyższej płacy, co można zrealizować przez wzrost wydajności pracy - wzrost produkcji.

Zależności te dotyczą oczywiście sfery produkcyjnej. Nie można ich zatem w prosty sposób przenosić do sfery gospodarki

wojskowej. Mamy bowiem tutaj do czynienia z takimi zależnościami, według których wysokość płacy nie jest zależna od ilości i jakości pracy. Nadto, jednostka wojskowa, oddział gospodarczy w wyniku swojej działalności realizuje proces szkolenia zużywając w tym celu przydzielone środki materiałowe i finansowe, nie wytwarza zatem nowych wartości materialnych. Te fakty powodują, że w gospodarce wojskowej należy wykorzystywać w szerszym zakresie pozapłacowe elementy motywacyjne do realizacji generalnej zasady podwyższania jakości pracy, zwiększania efektywności gospodarowania itp.

Analiza motywacji do pracy, pożądanych postaw pracowniczych i ich wpływu na wydajność oraz jakość realizowanych zadań nie stała się, jak dotychczas, przedmiotem szerokiego zainteresowania i odpowiednich badań dyscyplin ekonomicznych. Jest to przede wszystkim domena dociekań socjologicznych i psychologicznych. Należałoby w tym względzie zrobić maleńki wyłom.

Oddział gospodarczy zamierzone cele osiąga przede wszystkim przez właściwą organizację planowanych działań. Realizacja tych celów jest jednakże możliwa w przypadku istnienia pełnej synchronizacji zadań na kolejnych szczeblach dowodzenia. Rozumiemy przez to taki sposób postępowania, w którym realizacja celów niższego szczebla jest realizacją zadań szczebla pośredniego i dalej wyższego /zazębianie się zadań/. Jest to sfera działań zorganizowanych.

Jednakże działania zorganizowane to tylko jeden z czynników osiągania założonych celów /zaliczany przecież do bardzo ważnych/.

Do innej sfery działań należy zaliczyć te, które wchodzą w zakres oddziaływań psychologicznych, socjologicznych i innych, głównie pozaekonomicznych, a które sprawiają, że podwyższa się sprawność realizacji celu.

Pomyślna realizacja celu podstawowego uzależniona jest przynajmniej od dwóch elementów, a mianowicie:

1/ zrozumienia celu przez ogół pracowników,

2/ odpowiedniej synchronizacji w realizacji celów cząstkowych, która prowadzi do wykonania celu podstawowego oddziału gospodarczego, a w konsekwencji celu całej gospodarki wojskowej.

Problem synchronizacji celów oddziału gospodarczego z celami gospodarki wojskowej wymaga odpowiedniej koordynacji we wszystkich etapach kierowania, a nadto wypracowania odpowiednich postaw motywacyjnych. Mamy na myśli zwłaszcza wytworzenie w gospodarce wojskowej takich sytuacji, które by pobudzały ogół pracowników do działań realizujących cele gospodarki wojskowej oraz ich cele własne. Mamy zatem tutaj do czynienia z działaniem funkcji motywacyjnej, której zadanie sprowadza się do takiego skorelowania interesów indywidualnych pracowników z interesami gospodarki wojskowej, aby realizacja nakreślonych zadań przebiegała pomyślnie dla obu stron.

Na duże znaczenie bodźców pozaekonomicznych zwraca uwagę A.C[illegible]rmiński, pisząc: "Problem bodźców pozaekonomicznych, zwanych często bodźcami moralnymi, ma również wielkie znaczenie w realizacji zadań jednostki gospodarczej. Uruchomienie tych bodźców zmienia w wielu przypadkach charakter pracy przedsiębiorstwa, pogłębia humanistyczne aspekty stosunków międzyludzkich. Bodźce te można ująć w trzy zasadnicze grupy. Pierwsza

to bodźce wiążące się z pracą, a więc jej rodzajem i charakterem, druga to bodźce wiążące się z ustaleniem ilości wykonywanej pracy i jej ocenę, trzecia zaś dotyczy samego człowieka i jego osobowości. Pracownikowi nie jest obojętne czy wykonuje on pracę, która sprawia mu przyjemność, odpowiada jego ambicjom i zainteresowaniom, czy też wykonuje pracę monotonną, męczącą, jednostajną. Każdy pracownik, będący najmniejszym ogniwem w pracy przedsiębiorstwa, pragnie uznania, wyróżnienia, odznaczenia. Różnicowanie tych bodźców zależy od osobowości człowieka"[3].

Jak już mówiliśmy, obok motywów ekonomicznych, płacowych, na wybór pracy oraz sposób jej wykonywania wpływają także motywy pozaekonomiczne. A.Sarapata i K.Doktor prezentują dziewięć punktów /powodów/ zadowolenia wynikającego z wykonywanej pracy. Są to:

1/ rozumienie wartości i pożytku z wykonywanej pracy oraz przekonanie, że robi się coś, co warto robić i że jest to wybór dobry,

2/ zaufanie do zarządu przedsiębiorstwa, który się zna na wykonywanej pracy i ma właściwy stosunek do podwładnych,

3/ świadomość uczestnictwa w istotnej i ważnej pracy oraz zdobycia zaufania u przełożonych i w swej brygadzie,

4/ poczucie własnego znaczenia dla grupy, wynikającego z dobrego traktowania, pełnego wykorzystania zdolności kierownictwa,

5/ sprawiedliwa i słuszna płaca zapewniająca normalny standard życiowy,

---

[3] A.Czerwiński: Zarys organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie socjalistycznym. Warszawa 1977 s.260.

6/ perspektywy awansu, poczucie posuwania się naprzód i osiągnięcia czegoś - zdobywanie nowych kwalifikacji,

7/ zabezpieczenie przyszłości - opieka na wypadek choroby lub starości,

8/ świadomość, że kierownik wyjaśni z góry wszelkie zmiany mające wpływ na pracę grupy i weźmie pod uwagę zdanie podwładnych, wysłucha pomysłów i skarg, poinformuje o wartości pracy każdego pracownika,

9/ dobre warunki pracy, tj. narzędzia, sprzęt, organizacja pracy i bhp"[4].

Analizując przedstawione powody zadowolenia można przyjąć, że dla pewnych ludzi praca jest tylko źródłem dochodów, inni szukają w niej także zaspokojenia ambicji, są zaś i tacy, którzy pragną w pracy znaleźć także zadowolenie, a nawet przyjemność.

Ideałem byłoby, aby każdy w wykonywanej pracy widział większość wymienionych elementów lub przynajmniej, aby praca, jaką wykonuje, obok funkcji dochodowej, zapewniała coś jeszcze, głównie zaś te elementy, które leżą w sferze psychiki człowieka.

To czy pracownik łączy kilka z wymienionych czynników nie jest zależne tylko od niego i nie wynika samo z siebie. Ażeby tak się stało konieczna jest działalność kierownictwa nacelowana na inspirowanie występowania tych pożądanych kierunków motywacji, działalność kształtująca pożądane postawy pracownicze.

---

[4] A.Sarapata, K.Doktor: Elementy socjologii przemysłu. Warszawa 1962 s.224.

Jest to zagadnienie szczególnie ważne w gospodarce wojskowej, w oddziałach gospodarczych. Praca w wojsku posiada pewien stopień specyficzności sprowadzający się chociażby do tego, że każdy pracownik uczestniczy w tworzeniu i utrzymywaniu wysokiego poziomu gotowości bojowej, jest elementem tego systemu. Ten fakt wymaga od niego prezentowania postaw wynikających nie tylko z zainteresowań materialnych, które bądź co bądź należą do bardzo istotnych, lecz w tym przypadku nie mogą być jedynymi.

Umiejętność tworzenia pożądanych postaw pracowniczych nie należy do łatwych zadań, jednak w gospodarce wojskowej poszczególne zespoły kierownicze powinny działania takie podejmować, gdyż tylko w przypadkach dużego zainteresowania i zaangażowania osobistego, pracownik może realizować odpowiedzialne zadania, które składają się na realizację celu podstawowego jednostki wojskowej, gospodarki wojskowej.

W literaturze przedmiotu postawy człowieka wobec pracy rozpatrywane są bardzo szeroko i z różnych punktów widzenia. Bardzo często wartościuje się pracę oraz jej wielorakie aspekty w kontekście innych wartości, głównie pozaekonomicznych. Znawcy przedmiotu badają więc najczęściej stopień zaangażowania w pracy, poczucie i stopień zadowolenia z jej wykonywania itp., bowiem w czynnikach motywacyjnych przejawia się ogólny stosunek człowieka do pracy jako wynik ludzkiej świadomości, który koryguje - dodatnio lub ujemnie - wynik gospodarowania, zaś w warunkach gospodarki wojskowej również stopień realizacji celu, tzn. poziom gotowości bojowej. Dlatego efekty gospodarcze, szkoleniowe i inne, uzyskiwane w każdej jednostce wojskowej, co więk-

że się z zachowaniem wymaganego poziomu gotowości bojowej lub jego podwyższaniem, zależą nie tylko od wysokości oraz zamierzonych kierunków wydatkowania środków finansowych, materialnych, nasycenia nowoczesną techniką oraz stosowanymi technologiami, ale również /i to w bardzo dużej mierze/ od mentalności ludzi, określanej mianem postaw pracowniczych.

Te właśnie postawy wobec pracy zawodowej, wobec realizacji obowiązków wynikających z zajmowanych stanowisk oraz siła i stopień zaangażowania w pracy, należy odpowiednio kierunkować, gdyż działają one często różnokierunkowo. Są bowiem sytuacje, w których ofiarność i inicjatywa pracownicza wyzwalają poważne rezerwy i znacznie zwiększają efekty pracy, mimo stosunkowo skromnych środków i możliwości technicznych. Bywają jednakże sytuacje odwrotne-ujemnego inicjatywnego wykorzystywania możliwości technicznych, powodowanie strat i utrudnianie tego, co w świetle rachunku ekonomicznego i logiki wydaje się korzystne i uzasadnione.

Potwierdzeniem powyższych tez są oddziały gospodarcze, funkcjonujące w zbliżonych lub wręcz takich samych warunkach, a osiągające bardzo zróżnicowane wyniki, co znajduje swoje odzwierciedlenie w uzyskiwanych efektach i ocenach kontroli różnych szczebli.

Pozytywny stosunek do pracy jest jedną z zasadniczych determinant jej wydajności. W omawianym przypadku interesować nas będzie wydajność /efekt pracy lub służby/ stanowiąca rezultat pracy samodzielnej, twórczej, dającej rzeczywistą satysfakcję osobistą. Problem sprowadza się bowiem do tego, "żeby człowiek robił chętnie to, co robić musi, by tego, co robić musi, nie

robił tylko dlatego, że musi, by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą doskonalił, okazując hojność w oddaniu się jej"[5].

Bardzo często w literaturze przedmiotu elementy składowe postaw pracowniczych wiązane są bezpośrednio z problematyką wydajności pracy. Na udział człowieka w procesie pracy składa się bowiem:

- zdolność do pracy /możność pracy/,
- chęć do pracy /wola pracy/.

Szczególnie drugi z wymienionych czynników jest wręcz synonimowym określeniem postaw pracowniczych.

Zdolność do pracy uwarunkowana jest umiejętnościami zdobytymi przez naukę i doświadczenie, uzdolnienia zawodowe, talent, ambicję i etykę zawodową, a także sprawność psychologiczną. Zdolność ta warunkuje zatem realizację zadania, czyli sprawność działania i rzetelność wykonywania pracy oraz determinuje jeden z elementów określających wydajność pracy rozumianą tutaj jako skuteczność.

Wola pracy uwarunkowana jest jej treścią i charakterem, czynnikami materialnymi oraz psychologicznymi środowiska pracy. Nadto, skutecznością działania bodźców ekonomicznych i pozaekonomicznych oraz satysfakcją osiąganą w pracy i skłonnością do intensyfikowania wysiłku zdeterminowanego głównie cechami charakteru oraz społecznym systemem motywacji. Wszystko to determinuje wydatkowanie sił i energii, określa więc stopień intensywności pracy jako kolejnego z zasadniczych czynników stymulujących wydajność.

---

[5] T.Kotarbiński: Traktat o dobrej robocie. Łódź 1965 s.239.

Rangi i znaczenia stosunku do pracy /postaw pracowniczych/ nie sposób przecenić. Jest on bowiem równoznaczny ze staraniem o określony poziom efektów pracy i to nie tylko w sensie ilościowym, ale przede wszystkim jakościowym. Poza tym pożądane postawy pracownicze wyrażają dążenie do pełnego wykorzystania w procesie pracy posiadanej wiedzy i umiejętności oraz bodźców zewnętrznych /innowacje, racjonalizacja/. Są również bardzo ważnym czynnikiem samokontroli oraz kontroli wewnętrznej nad jakością i przebiegiem procesów pracy.

Każdy proces pracy wymaga uwzględnienia przynajmniej dwóch podstawowych aspektów społecznych: stosunku pracownika do zakładu i jego stosunku do wykonywanej pracy. Odpowiedni /wymagany/ poziom obu wymienionych czynników gwarantuje osiąganie pożądanych wyników pracy. Odnosi się to zarówno do działalności bieżącej, jak i zamierzeń perspektywicznych.

Nawet powierzchowna obserwacja codziennej praktycznej działalności oddziału gospodarczego /również każdej innej jednostki gospodarczej/ dowodzi, że deformacje występujące w postawach pracowniczych mogą w wysokim stopniu zamrowić szanse wzrostu efektów pracy, stwarzane obiektywnie przez wzrost utechnicznienia procesu pracy oraz wzrost poziomu jej organizacji. O rezultatach w ostatecznym rozrachunku decydują ludzie, którym ów majątek /sprzęt techniczny/ powierzono. Szczególnie w aktualnej sytuacji gospodarczej naszego kraju należy zdawać sobie sprawę z faktu, że wyposażenie stanowisk pracy nawet w najdoskonalsze techniczne i sprawne urządzenia nie jest równoznaczne z automatycznym wzrostem korzyści społecznych. Jeżeli bowiem okaże się, że nowoczesnej technice i sprawnej organizacji pracy nie towa-

rzyszy nowoczesne, sprawne myślenie i działanie, czyli nie towarzyszą aktywne i rozumne postawy pracownicze, może się okazać, że zarówno ta nowoczesna technika, jak i dobra organizacja pracy będą po prostu szybciej powiększały określony zakres strat i marnotrawstwa. Często wadliwe postawy pracownicze mogą różnokierunkowo oddziaływać na realizację zadań centralnych i najważniejszych z ogólnospołecznego punktu widzenia, co powoduje, że duża część ludzkiego wysiłku skierowana jest na negowanie, a tym samym pomniejszanie efektów pracy realizowanych w interesie całego społeczeństwa.

Jaskrawym przykładem tego typu postaw mogą być rodzące się często i funkcjonujące w życiu codziennym partykularyzmy, które są w stanie podważyć logikę planu i wynikające z niego zadania, powodując tym samym zakłócenia w działaniach planowych. Społeczne skutki tego typu postaw pracowniczych są ujemne i odczuwalne zarówno w przypadku pojedynczego obywatela, grupy lub wręcz gospodarki wojskowej, gdyż do tego szczebla odnosimy nasze rozważania.

Z powyższych tez, już w tej fazie rozważań wynika bardzo ważny wniosek, iż poszukiwanie dróg zwiększenia efektywności gospodarowania i podwyższania poziomu gotowości bojowej jednostek wojskowych musi już u swych podstaw uwzględniać psychospołeczne i moralno-ideowe zdeterminowanie postaw pracowniczych jako warunku podstawowego każdego rozwiązania rozwojowego.

W tym miejscu można pokusić się o pewną paraklasyfikację obszarów, na których dość często dochodzi do sprzeczności pomiędzy wymaganiami wynikającymi z realizowanych zadań a inercją postaw pracowniczych. Autorzy nie mają przy tym aspiracji kon-

struowania pełnego rejestru omawianych czynników. Chodzi wyłącznie o zasygnalizowanie problemów, poddanie ich dyskusji, gdyż naszym zdaniem, wymagają one szybkich korekt, przy tym nie wymagają żadnych dodatkowych nakładów.

Oceny postaw pracowniczych często zawierają w sobie tezy o rzekomo wrodzonym bałaganiarstwie i uleganiu czasowemu zapałowi. Są to oceny powierzchowne, aczkolwiek trudno odmówić im choćby częściowej słuszności. Niestety, ciągle jeszcze w różnych grupach pracowniczych w gospodarce wojskowej postawy pracowników charakteryzują się brakiem nawyków sprawnego działania, będącego nieodzownym warunkiem osiągania wymaganych efektów gospodarowania oraz utrzymania odpowiedniego poziomu gotowości bojowej. Chodzi tu zwłaszcza o tak elementarne i wymagane wartości postaw pracowniczych, jak: punktualność, skrupulatność, dokładność oraz systematyczność. Mentalność postaw pracowniczych w wielu przypadkach wciąż jeszcze bliższa jest strategii zrywów i jednorazowych wysiłków, niż strategii cierpliwego a przy tym konsekwentnego działania. Codzienne obserwacje potwierdzają tezę, że ciągle jeszcze łatwiej pracownikowi zaczynać realizację konkretnego zadania, niż zadanie to zakończyć. Przy tym wyżej oceniane są często kompanijne osiągnięcia wymagające nawet maksymalnej mobilizacji, niż codzienna, żmudna praca choć praca ta przynosi w dłuższym czasie wyższe efekty, choć w jej procesie trzeba zdobyć się na wręcz żelazną punktualność, precyzję, wolę wytrwania itp..

Społeczne aspekty ujemnych cech postaw pracowniczych, zarówno w makro, jak i mikroskali, wynikające z płaszczyzn zetknięcia się efektywnego działania i sprawności pracy, dostarczają

wielu przykładów konfliktów między omawianymi postawami a obiektywnymi wymaganiami gospodarki. Ich potwierdzeniem jest np. lekceważący stosunek do całości lub poszczególnych części realizowanych zadań, brak terminowości realizacji itp. Zjawiska te są bardzo dotkliwe, gdyż zadania dobrze pomyślane są źle realizowane, co w rezultacie nie przynosi oczekiwanych efektów.

Brak nawyków zdyscyplinowania w procesie pracy niepokoi szczególnie wówczas, gdy napotyka w jednostce wojskowej na klimat wyrozumiałej tolerancji i braku rozliczania pracownika za drobne uchybienia w realizacji zadań. Suma drobnych odchyleń od przyjętych założeń może w skali ogólnej wypaczyć wynik realizowanych zadań i znacznie odbiegać od założonych potrzeb i celów działania np. oddziału gospodarczego. Klimat tolerowania tego typu zjawisk jest bardzo niebezpieczny również z tego powodu, że staje się z biegiem czasu czynnikiem sprzyjającym utrwalaniu oraz samopowielaniu postaw pracowniczych.

Problematyka ujemnych cech postaw pracowniczych rozpatrywana jest przeważnie w odniesieniu do zachowań załóg pracowniczych.

Należy w związku z tym stwierdzić, że kwestie tutaj analizowane dotyczą również wyższych szczebli zarządzania. W takim przypadku negatywność cech postaw pracowniczych, wypaczając kierunkową poprawność oraz celowość decyzyjną stylu, sposobu i efektywności zarządzania /kierowania, dowodzenia/ przynosi szczególnie ujemne skutki. Może się przyczyniać bowiem do powielania i utrwalania nawyków akcyjności pracy, premiowania postaw negatywnych, sankcjonowania ujemnych cech w postawach i stosunku do pracy u podległych pracowników.

Błędy w stylu i sposobie kierowania ludźmi, akcyjność w realizacji zadań, brak rzetelnej kontroli itp.prowadzą do rozluźnienia ukształtowanych już wcześniej nawyków dobrej roboty.

J.Szczepański omawiając wymienione problemy stwierdza:"... jednostka postępuje zawsze zgodnie z tymi dyrektywami, które w danym środowisku przyczyniają się rzeczywiście do realizacji jej osobistych celów życiowych, jej aspiracji i dążeń, bez względu na to czy są one formułowane wyraźnie, czy tylko przyjmowane milcząco, czy są oficjalnie uznawane, czy też potępiane. Jeżeli zatem wychowanie wpaja zasady, które w rzeczywistej praktyce nie znajdują rzeczywistego uznania, mimo że są werbalnie zalecane, wtedy jednostka jest skłonna zawsze postępować zgodnie z zasadami obowiązującymi w praktycznym życiu, a nie z tymi, które są werbalnie zalecane"[6].

Wynika z powyższego, że postawy pracownicze zależą w dużej mierze od poziomu organizacji i stylu kierowania załogami pracowniczymi, przy czym wydaje się, że jednym z podstawowych warunków utrwalania nawyków systematyczności i szeregu pozytywnych postaw jest usprawnienie sposobu egzekwowania i rozliczania z przydzielonych i realizowanych zadań. Usprawnienie to obejmować powinno głównie:

1/ stałe i konsekwentne eliminowanie wszelkich negatywnych odstępstw od przyjętych wcześniej założeń,

2/ nasilenie działań kontrolnych, samokontrolnych oraz stosowanie wyróżnień i kar regulaminowych za wyniki pracy.

---

[6] J.Szczepański: System kształcenia a model socjalistycznej osobowości. Warszawa 1977 s.276.

Z różnego typu ankiet, rozmów z pracownikami można się dowiedzieć, że duża ich część nie traktuje dobrej pracy jako gwarancji spełnienia swych aspiracji oraz, że należy raczej zabiegać o dobrą opinię i uznanie zwierzchników lub przyjąć inny sposób postępowania przynoszący taką opinię. Nie jest to z reguły systematyczna, żmudna, a zarazem efektywna praca. Tego typu sytuacje traktować należy jako swoisty sygnał problemów, u postaw których leżą różne rozkojarzenia w sferze motywacji. Obserwacje te potwierdzają tezę, że w środowiskach pracy dochodzi do antynomii pomiędzy określonymi postawami pracowniczymi a wynikami, ku którym zmierzać powinny wysiłki mierzone poziomem realizacji celów.

Tego typu zjawiska rodzą dysfunkcjonalne i niegospodarne zachowania utrudniające skuteczną realizację zadań na danym szczeblu organizacyjnym. Konsekwencją osłabienia koncentracji realizowanych zadań jest często pospolity formalizm i pozorowanie należytego wywiązywania się z powierzonych obowiązków, a często również zjawiska asekuranctwa podbudowane owym przesunięciem celów w psychice ludzkiej /unikanie ryzyka, odpowiedzialności i ewentualnych konsekwencji/, co skłania raczej do zaniechania niż do aktywności.

Korekta tego typu "skrzywień" postaw pracowniczych wymaga doskonalenia oraz obiektywizowania kryteriów ocen ludzi. Podstawowym czynnikiem oceny pracy musi stać się surowe przestrzeganie, podniesione do rangi jednej z naczelnych zasad działania kadrowego, efektywności pracy na każdym stanowisku. Bardzo ważnym czynnikiem wzajemnych uwarunkowań postaw pracowniczych i efektywności pracy jest zespół cech ideowo-moralnych. Często zdarza

się, że w potocznym pojmowaniu wyraźnie rozgraniczamy etyczne powinności pracownicze od realizacji zadań ekonomicznych. Zakładamy przy tym milcząco, że współzależności są tu bardzo odległe, luźne i pozbawione większego znaczenia. Wspomniana obserwacja postaw pracowniczych przeczy tak postawionej tezie. Klimat moralny w środowisku pracy jest co prawda czynnikiem niewymiernym, ale bez najmniejszego ryzyka można stwierdzić, że na jakość wykonywanej pracy wpływa on nie słabiej od materialnych składników gospodarowania. Potwierdzeniem tego jest wzrostowa tendencja poziomu fluktuacji, stanowiąca często reakcję pracownika na naruszanie zasad sprawiedliwości.

Indywidualnych postaw pracowniczych nie da się oddzielić od norm i opinii obowiązujących w bezpośrednim otoczeniu pracownika. Opinia środowiska pracy oraz przestrzeganie w nim określonych wartości tworzą bardzo ostry system regulacji postaw pracowniczych /w bardzo wielu przypadkach aprobata lub krytyka otoczenia działa na człowieka silniej niż regulaminy, systemy motywacyjne itp./. Problem więc polega na tym, aby nacisk środowiska pracy wyzwalał pozytywne i pożądane z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia postawy pracownicze i nie tłumił pozytywnych motywacji pracy.

Bardzo ważnym warunkiem prawidłowego kształtowania wymaganych postaw pracowniczych jest również sprawnie funkcjonujący mechanizm demokratyczny. Nawyki formalizowania czynności, lęk przed wypowiedziami krytycznymi, lecz konstruktywnymi, to czynniki ograniczające swobodę dyskusji i pracy, która jest istotnym warunkiem formułowania się poprawnych ocen i wniosków.

Przedstawione rozważania nie wyczerpują bogatej problematyki motywacji. Traktujemy je jako element dyskusji, która powinna szerzej odnieść się do tego problemu włączając w nurt rozważań, obok motywacji materialnej oraz jej znaczenia na obecnym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego, także motywację pozamaterialną.

Płk mgr Józef WILBIK

NORMOWANIE JAKO INSTRUMENT RACJONALIZACJI ZATRUDNIENIA

Jednym z podstawowych czynników racjonalizujących gospodarkę zatrudnieniem są odpowiednie narzędzia kształtujące optymalny stan i strukturę zatrudnienia.

Praktyka potwierdza, że nadmierne zatrudnienie nie sprzyja wydajności oraz dyscyplinie pracy. Natomiast za małe zatrudnienie przyczynia się do niewykonywania zadań.

W sferze produkcyjnej podstawowym narzędziem kształtującym zatrudnienie są normy pracy i normy obsad. Ponadto do ustalania liczebności zatrudnienia wykorzystuje się mierniki produkcji wyrażone w wartości produkcji, jednostkach naturalnych, pracochłonności, itp. Odpowiednie instrumenty finansowe zawarte w systemie ekonomiczno-finansowym /np. odpisy na fundusz aktywizacji zawodowej/ przyczyniają się również do racjonalizacji zatrudnienia.

Szczególne właściwości działania sfery nieprodukcyjnej, do której jak wiadomo zalicza się również jednostki wojskowe tj. niewymierność zadań w kategoriach ekonomicznych, złożoność pomiaru działalności tej sfery w innych miernikach ogranicza znacznie w porównaniu do sfery produkcyjnej zakres stosowania różnego rodzaju instrumentów i narzędzi racjonalizujących gospodarkę zatrudnieniem.

W sferze nieprodukcyjnej stan i strukturę zatrudnienia określają etaty ustalone odgórnie dla poszczególnych jednostek organizacyjnych. Istotnym mankamentem tego trybu ustalania zatrud-

nienia jest to, że etaty nie uzależniają ściśle liczebności zatrudnienia od rozmiarów wykonywanych zadań. Tam gdzie zadanie /elementy procesów pracy/ są stałe /np. instytucjach centralnych MON, dowództwach okręgów wojskowych, dywizji itp./ etaty spełniają swoją rolę. Natomiast w jednostkach, w których występuje zmienność wykonywanych prac i ich rozmiary uzależnione są od różnych czynników wpływających na pracochłonność wykonywanych robót /np. różnorodność urządzeń technicznych/ sztywny system etatowy nie jest w stanie zapewnić optymalnego stanu i struktury zatrudnienia oraz należytego wykorzystania pracowników. W wojsku w typowej jednostce, jaką jest pułk nawet zapotrzebowanie na pracowników administracyjno-biurowych nie jest identyczne. W sposób istotny na liczebność tej grupy pracowników wpływa bowiem rodzaj i ilość przydzielonych na zaopatrzenie pododdziałów gospodarczych do danego pułku. Stąd też odgórne ustalanie w sposób jednolity stanowisk etatowych nawet dla jednorodnych grup jednostek wojskowych niesprzyja racjonalizacji gospodarki zatrudnieniem. Natomiast uaktualnianie etatów jednostek wojskowych w razie zmiany czynników wpływających na pracochłonność wykonywanych robót, powodowało znaczny napływ korespondencji do szczebla centralnego.

W celu usprawnienia funkcjonowania etatów Sztab Generalny WP już w połowie lat 50-tych sukcesywnie wyłączał z etatów jednostek stanowiska pracowników cywilnych. Wyłączone z etatów stanowiska wprowadzono do planów zatrudnienia zatwierdzanych na szczeblu okręgu wojskowego. Decentralizacja ta niewiele usprawniła proces określenia liczebności zatrudnienia dla jednostek wojskowych. Brak było nadal odpowiednich narzędzi w tej dzie-

dzinie, za pomocą których można by prawidłowo ustalić stan i strukturę zatrudnienia.

Z powyższych względów Departament Finansów MON, poczynając od 1970r., podjął intensywne prace nad normowaniem zatrudnienia, tj. ustaleniem takich narzędzi, które pozwalałyby na kształtowanie stanu i struktury zatrudnienia od rozmiarów wykonywanych zadań. Narzędziami takimi są normatywy zatrudnienia. Pod pojęciem normatywu zatrudnienia rozumie się normowaną, tj. wyznaczoną z góry liczebność pracowników o ustalonej strukturze, niezbędną do wykonania danego zakresu prac w określonych warunkach organizacyjno-technicznych.

Podstawowym i najtrudniejszym problemem przy opracowywaniu normatywów zatrudnienia jest rozwiązanie sposobu mierzenia nakładu pracy, niezbędnego do wykonania określonych zadań. Tradycyjne metody mierzenia i normowania pracy stosowane w przemyśle, oparte o rozczłonkowanie procesu pracy na drobne elementy /operacje, zabiegi, grupy czynności/ itp. nie mogły być wykorzystane z kilku względów. Po pierwsze są one stosowane w przypadkach, gdy elementy procesów pracy w ciągu całej zmiany są stabilne. W wojsku w zasadzie prace takie występują tylko w nielicznych jednostkach, np. pralniach, piekarniach i niektórych warsztatach. Po drugie stosowanie bezpośrednich metod normowania pracy wymaga zaangażowania znacznej liczby specjalistów z dziedziny normowania pracy. W cywilnych resortach zadania te są realizowane przez resortowe i branżowe ośrodki normowania pracy oraz wydzielone stanowiska normowania pracy w poszczególnych zakładach pracy. W wojsku brak jest ośrodka normowania pracy i służby normowania.

Z powyższych względów do normowania zatrudnienia Departament Finansów zastosował pośrednie metody normowania pracy oparte nie o bezpośredni pomiar czasu pracy, lecz o mierniki charakteryzujące w sposób pośredni nakłady pracy. W tym celu opracowana została odpowiednia metodologia opracowywania normatywów zatrudnienia. Zawarta ona jest w wydawnictwie pt. "Zasady normowania i opracowania normatywów zatrudnienia pracowników cywilnych wojska" /metodę analizy regresyjno-korelacyjnej/ - Fin.59/71. Szczegółowe przedstawienie tej metodologii wykracza poza ramy niniejszego referatu. Pragnę tylko nadmienić, że na podstawie tej metodologii, przy zastosowaniu elektronicznej techniki obliczeniowej, opracowuje się normatywy zatrudnienia oparte o pośrednie miary nakładów pracy, jakimi są różnego rodzaju mierniki wpływające na pracochłonność wykonywanych robót. Takimi miernikami np.są: liczba żywionych w stołówce, liczba łóżek w szpitalu, kubatura lub powierzchnia budynków itp.

Na liczebność zatrudnienia z reguły wpływa szereg czynników jednocześnie /np. w kasynie ilość posiłków, ilość dań do wyboru itp./. Wybór właściwego czynnika /miernika/ lub kilku czynników, które w sposób istotny wpływają na liczebność zatrudnienia następuje na podstawie danych z jednostek wojskowych o tym samym zakresie działania. W wyniku całego zespołu analiz /graficzne, matematyczne/ dokonanych przy wykorzystaniu elektronicznej techniki obliczeniowej otrzymuje się parametry równań normatywnych, w oparciu o które w sposób zautomatyzowany opracowywane są tabele normatywów oraz rozliczane skutki wdrażania do praktyki tych normatywów.

Należy podkreślić, że od strony metodologicznej posiadamy liczący się w kraju dorobek oraz wyprzedzamy znacznie rozwiązania stosowane w tym zakresie w krajach Układu Warszawskiego.

Dotychczas opracowano normatywy zatrudnienia dla podstawowych grup pracowników cywilnych, jak np. pułki i samodzielne bataliony, brygady, służby kwaterunkowo-budowlane, szpitale wojskowe, stołówki, kasyna wojskowe, domy wypoczynkowe, pralnie, piekarnie itp.

Praktyka potwierdziła, że normatywy zatrudnienia racjonalizują w znacznym stopniu gospodarkę zatrudnieniem. Przyczyniają się one do równomiernego kształtowania się zatrudnienia w jednostkach o tym samym charakterze zadań /funkcje regulacyjne/. Wymuszają pośrednio lepsze wykorzystanie pracowników, wzrost wydajności pracy, poprawę podziału pracy /łączenie funkcji/ i lepszą organizację pracy. Przyczyniły się do zahamowania występującej w poprzednich latach stałej tendencji do nadmiernego wzrostu zatrudnienia.

Normatywy zatrudnienia usprawniły znacznie prace planistyczne w zakresie potrzeb na nowe zamierzenia organizacyjne. Spełniają też funkcję kontrolną dla samych oddziałów gospodarczych, jak i jednostek nadrzędnych.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że w trakcie procesu projektowania normatywów można kształtować wartości normatywne stosownie do racjonalnych zasad wykorzystania pracowników. Tak np. w opracowanych normatywach stwarza się preferencje dla grup pracowników bezpośrednio zaangażowanych w realizacji głównych zadań kosztem pracowników administracji.

Według posiadanego rozeznania korzystne dla jednostek wojskowych okazały się elastyczne zasady stosowania normatywów, polegające na nadaniu uprawnień jednostkom wojskowym do zwiększania zatrudnienia w określonych grupach zawodowych - z wyjątkiem pracowników administracji - kosztem zmniejszenia zatrudnienia w innych grupach zawodowych.

Wdrożone normatywy pozwoliły na uzyskanie liczących się oszczędności na funduszu płac, ponieważ z reguły wartości normatywne były o 3-5% niższe w stosunku do stanu faktycznego średnio w skali wojska, chociaż w szeregu wypadkach, tam gdzie zatrudnienie było rażąco zaniżone, zwiększono faktyczne stany zatrudnienia do liczebności niezbędnej. Stosowanie normatywów zmniejszyło też w znacznym stopniu korespondencję na wszystkich szczeblach organizacyjnych związaną z ustaleniem potrzeb w zatrudnieniu.

Kilkunastoletnie doświadczenie w zakresie normowania zatrudnienia oraz wielorakie racjonalizujące funkcje normatywów, jak również wyższość tej formy kształtowania zatrudnienia w porównaniu do systemu etatowego, potwierdzają, że ten kierunek działania powinien być kontynuowany.

Wydaje się, że metoda normowania zatrudnienia jest również na obecnym etapie ze względów ekonomicznych jedyną metodą możliwą do szerszego stosowania. Alternatywą tej metody byłyby tradycyjne metody normowania oparte o rozczłonkowanie procesu pracy na elementy składowe. Jednakże, jak już wyżej wspomniano, zastosowanie tych metod z uwagi na charakter wykonywanej pracy przez pracowników cywilnych oraz brak ośrodka normowania pracy nie jest obecnie możliwe. Ponadto wydaje się, że efekty normowania nie

zrównoważyłyby kosztów normowania.

Wskazane byłoby jednak doskonalenie dotychczasowego normowania zatrudnienia poprzez uprzednie usprawnienie organizacji pracy w tych jednostkach, z których zbierane są dane wyjściowe do opracowania normatywów. W normowaniu pracy obowiązuje podstawowa zasada, że przed ustaleniem normy pracy jako wzorca, wzorcowa też musi być i organizacja pracy. Niedowładu organizacyjnego nie można przyjmować jako podstawy do normowania.

Badanie i usprawnienie organizacji pracy na potrzeby normowania zatrudnienia wymaga dużego nakładu pracy. Zmienność wykonywanych prac w ciągu dnia roboczego, charakterystyczna dla większości pracowników cywilnych wojska, utrudnia znacznie stosowanie podstawowych narzędzi, za pomocą których dokonuje się pomiaru czasu pracy /np.chronometrażu, fotografii dnia roboczego itp./.Ponadto sam pomiar czasu pracy sprawy nie rozwiązuje, ponieważ konieczne jest zaprojektowanie nowych usprawnionych metod pracy. Na stosowanie tych działań brak jest również szerszych możliwości.

Stąd też z konieczności zamierza się pośrednio uwzględniać problem usprawnienia organizacji pracy w normatywach zatrudnienia polegać to będzie na tym, że w szerszym zakresie jako bazę do opracowania normatywów przyjmowane będą jednostki wojskowe o optymalnym zatrudnieniu, gdzie zadania są realizowane przy prawidłowej organizacji pracy. Po wdrożeniu tak opracowanych normatywów jednostki wojskowe automatycznie zmuszone będą do usprawnienia organizacji pracy we własnym zakresie.

Istotny i nierozwiązany ciągle od strony teoretycznej jest problem jakościowy kryteriów zaliczania normowanych jednostek

wojskowych do jednorodnych grup obejmowanych tą samą tabelą normatywów. Chodzi tu głównie o jednorodność wykonywanych zadań przez daną grupę pracowników oraz identyczne warunki organizacyjno-techniczne, w których zadania te są realizowane, a więc organizacja, metody pracy, wyposażenie w środki pracy i inne warunki jakościowe mogące mieć wpływ na liczebność zatrudnienia.

Usprawnienie normowania zatrudnienia zamierza się dokonać poprzez stałą weryfikację normatywów stosownie do zmian warunków organizacyjno-technicznych, dla których zostały one opracowane. Dotyczy to głównie zmiany warunków i metod pracy, postępu technicznego itp. Należy podkreślić, że proces opracowywania normatywów zatrudnienia jest procesem projektowym ciągłym i nie kończy się na jednorazowym ich ustaleniu.

W programie prac nad normowaniem zatrudnienia zamierza się objąć normatywami wszystkie kategorie pracowników kwalifikujące się do normowania /np.łączności, składnic, magazynów itp./. Wstępne badania wskazują, że normowanie zatrudnienia w tych jednostkach jest sprawą niezmiernie złożoną z uwagi na trudności w ustaleniu odpowiednich czynników /mierników/ wpływających na pracochłonność wykonywanych robót. Nie będzie się obejmować normatywami zatrudnienia pracowników instytucji centralnych MON, dowództw okręgów wojskowych, rodzajów sił zbrojnych, dywizji i innych jednostek o charakterze sztabowo-administracyjnym, ponieważ ze względu na charakter pracy z powodzeniem ich liczebności można określać za pomocą etatów. W wielu jednostkach wojskowych, jak np. w akademiach wojskowych, wyższych szkołach oficerskich zamierza się pracowników zatrudnionych w komórkach obsługowych /kwatermistrzostwo, służby techniczne, służba finan-

sowa itp./objęć również normatywami zatrudnienia. Natomiast zatrudnienie w komórkach podstawowych bezpośrednio związanych z działalnością dydaktyczną nadal będzie ustalane na podstawie etatów.

Oznacza to, że w przeciwieństwie do dotychczasowych kierunków normowania, zgodnie z którymi normatywami zatrudnienia obejmowano całą jednostkę wojskową danego typu tj. wszystkich pracowników cywilnych objętych zarówno etatami jak i planami zatrudnienia, w przyszłości będzie się normatywy zatrudnienia stosować w niektórych jednostkach do określonych według odpowiednich kryteriów komórek organizacyjnych. Z reguły będą to komórki obsługowe. W pozostałych komórkach organizacyjnych tych jednostek pracownicy będą nadal zatrudniani na podstawie etatów ustalanych przez Sztab Generalny WP.

Dokonując ogólnej oceny normowania zatrudnienia pracowników cywilnych wojska należy podkreślić, że normatywy zatrudnienia są jednym z podstawowych instrumentów racjonalizujących gospodarkę zatrudnieniem. Dlatego też ten kierunek działania powinien być nadal kontynuowany. Normatywy powinny być doskonalone oraz okresowo weryfikowane stosownie do zmian warunków organizacyjno-technicznych, dla których zostały one opracowane.

Mjr dr Ryszard ORPEL

MOTYWACYJNOŚĆ PŁAC W GOSPODARCE WOJSKOWEJ

1. Wprowadzenie

Motywacja jest jedną z podstawowych funkcji kierowniczych. Najogólniej polega ona na skłanianiu pracowników /podwładnych/ do zachowań zgodnych z oczekiwaniami przełożonych, do realizacji celów stojących przed grupą /organizacją/. Należy jednak zdawać sobie sprawę z tego, że ludzie nie przystępują do organizacji po to, aby realizować jej cele. Najczęściej oceniają oni tę organizację z punktu widzenia możliwości zaspokojenia odczuwanych przez siebie potrzeb, na ogół bardzo zindywidualizowanych. Poznanie owych potrzeb jest punktem wyjścia w procesie motywacyjnym. Motywacja jest z istoty swojej odbiciem procesów psychicznych, determinujących zachowanie i postawy ludzi oraz hierarchię istotnych dla nich celów i wartości. Jej obraz w praktyce jest o wiele bardziej złożony i zróżnicowany niż wynika to z ogólnych pojęć definicji. Zależy on od struktury społeczno-zawodowej zatrudnionych w oddziale gospodarczym, organizacyjno-funkcjonalnej specyfiki tego oddziału oraz indywidualnych cech zatrudnionych, tj. potrzeb pracowników, ich oczekiwań, życzeń, dążeń. Zakłócenia w procesach motywacyjnych są najczęściej wynikiem tzw. konfliktu motywacyjnego między jego ekonomiczną i socjalną funkcją.

Obecnie w gospodarce wojskowej problemem zasadniczym staje się konieczność zharmonizowania celów społecznych i gospodarczo-

obronnych oddziału gospodarczego z indywidualnymi celami pracowników. Zagadnienie to jest szczególnie wyraziste, gdy na plan pierwszy wysuwa się konieczność znacznego podniesienia poziomu wydajności pracy i poprawa jej jakości przy niezadowalającej ciągle jeszcze indywidualnej i zespołowej aktywności zatrudnionych. Harmonizacja taka nie dokona się automatycznie, lecz pod wpływem całego zespołu mechanizmów, wśród których bodźce ekonomiczne odgrywają podstawową rolę.

2. Ogólna motywacyjność płac

Głównym bodźcem ekonomicznym jest płaca. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że sprawą podstawową w tym zakresie jest poprawność ukształtowania systemu płac w relacji do efektywnej pracy w oddziale gospodarczym. Zasadniczą sprawą jest skonstruowanie takiego systemu płac, który zostałby przez pracowników zaakceptowany. Wydaje się, że warunki takiej akceptacji ująć można w cztery podstawowe grupy[1]:

1/ uzyskiwana płaca powinna dawać pracownikowi poczucie sprawiedliwości przy odniesieniu jej wysokości do innych grup zawodowych /głównie z pobliskiego otoczenia zawodowo-kwalifikacyjnego/,

2/ zagwarantowany jest odpowiedni przyrost wynagrodzenia za pracę paralelnie do przyrostu efektywności realizacji zadań,

---

[1] Por. A.Sajkiewicz: Motywacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem w nowym mechaniźmie ekonomicznym.W: Materiały na konferencję naukową nt. "Problemy motywacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem". Poznań 1983 s.3-24.

3/ permanentnie zachowywana jest /w progresywnie zmiennych warunkach gospodarowania/ odpowiednia relacja zmian stawek płac do zmian cen,

4/ wielkość płacy stanowić powinna autentyczny wyznacznik pozycji zawodowej, prestiżu i uznania.

Stymulacyjne działanie płacy zależy od stopnia zaspokojenia podstawowych potrzeb bytowych i materialnych pracowników i ich rodzin. Im większe są to potrzeby, a uzyskiwana płaca nie pozwala na ich zaspokojenie, tym większą spełnia ona rolę w motywacji zachowań pracowniczych. W takiej sytuacji wzrasta też gotowość pracownika do zmiany pracy na lepiej płatną, do podejmowania pracy w warunkach uciążliwych albo zrezygnowania z części wolnego czasu na rzecz pracy dodatkowej.

Wyraźnie trzeba jednak podkreślić, że znaczenie płacy jako niewątpliwie istotnego czynnika motywacji wynika często nie tyle z jej wysokości, co z uznania czy jest ona słuszna i sprawiedliwa. Nie można się więc zgodzić z opinią, że tylko wysokość płacy wpływa na to, jak człowiek pracuje. Nawet jeśli obecnie występują objawy presji w tym kierunku, to są one na ogół charakterystyczne dla sytuacji nietypowych, wywołanych kryzysem /przerosty popytowe, wzrosty cen, neutralizacja motywacyjnej funkcji konsumpcji itp./. Czynniki determinujące ogólną motywacyjność płac ujmuje tabela 1. Z tabeli 1 wynika, że pracownika interesuje najbardziej /obok wysokości płacy, jawności gospodarowania funduszem płac i czytelności systemu płacowego/ relacja jego płacy do płac najbliższych współpracowników z tego samego oddziału gospodarczego czy grona osób o podobnym wykształceniu, kwalifikacjach itp. Dopiero takie porównanie przesądza o tym

Tabela 1

Czynniki decydujące o motywacyjności płac
w opinii pracowników badanych oddziałów gospodarczych[1]

Lp	Określenie czynników	Ilość odpowiedzi mających czynnik za istotny dla motywacyjności płac	Struktura w %[2]
1	2	3	4
1	Relacja płac	1.643	78.0
2	Wysokość płac	1.519	72,1
3	Jawność gospodarowania funduszem płac	1.409	66.9
4	Czytelność systemu płacowego	1.180	56.0
5	Prestiżowe znaczenie płacy	699	33.2
6	Zastosowana forma płac	232	11.0

Uwagi:

1/ Ankietowano 2.200 pracowników cywilnych w 24 oddziałach gospodarczych, uzyskano 2.106 opracowanych ankiet /N=2.106/.

2/ Struktura w % odnoszona jest do N i nie sumuje się do 100, gdyż każdy z respondentów mógł wybrać dowolną ilość wskazanych czynników uznanych przez niego za istotne dla motywacyjności płac.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet.

czy ocenia on swoje wynagrodzenie jako słuszne, czy niesłuszne, sprawiedliwe czy niesprawiedliwe. Niski poziom płac nie wywiera tak ujemnego wpływu na stosunek pracownika do pracy, jak niesprawiedliwe, w jego odczuciu, relacje płac. Otrzymane wynagrodzenie służy nie tylko bezpośredniej realizacji potrzeb materialnych, lecz stanowi także wyznacznik zajmowanej w zespole pozycji zawodowej i społecznej. Dużę uwagę należy więc zwracać na pobudzanie za pomocę płac czynników psychologicznych i socjologicznych, które mają istotny wpływ na wydajność pracy i jakość realizowanych zadań.

3. Motywacyjność form płac

Na tle powyższych uwag ogólnych należy rozpatrywać centralny problem przedstawianego opracowania, jakim jest wskazanie elementów wzmacniających motywacyjność płac drogą doboru odpowiedniej ich formy oraz prawidłowego ukształtowania wewnętrznych proporcji płacowych.

Szczególna rola form płac polega na tym, że za pomocą odpowiednio dobranych metod obliczania wynagrodzeń ogólne cele oddziału gospodarczego zostają doprowadzone do poszczególnych stanowisk roboczych i na tym poziomie skojarzone z indywidualnym interesem pracowników. Dodać należy, że rolę tę pełnią formy płac wspólnie z innymi elementami systemu płac, służącymi do różnicowania wynagrodzeń, a zwłaszcza z taryfikatorem kwalifikacyjnym oraz taryfową tabelą płac. Istotna rola form płac w procesie różnicowania wynagrodzeń przesądza o znaczeniu i konieczności właściwego ich dostosowania do potrzeb i warunków

pracy w oddziale gospodarczym. Od trafności tego doboru, który stanowi jedno z trudniejszych zadań polityki płac, zależy bowiem skuteczność pobudzania pracowników poprzez płace do działania z celami oddziału gospodarczego. Sprawę komplikuje fakt, że formy płac występują w różnorodnych kombinacjach, z drugiej zaś strony warunki, które przy ich wyborze należy wziąć pod uwagę, są wielostronnie złożone i zmienne w czasie.

Stosowane w praktyce formy płac sprowadzić można finalnie do dwóch zasadniczych: do płac czasowych i płac akordowych. Obie z wymienionych form mogą występować w różnych odmianach. Ogólnie rzecz ujmując podstawą wyjściową przystosowaniu czasowej formy płac jest czas rzeczywiście przepracowany, natomiast przy formie akordowej jest nią ilość wykonanej pracy. Rozróżnienia to nie może być jednak traktowane kategorycznie, ponieważ obie formy płac łączy jeden wspólny miernik, którym jest czas pracy. Miernik ten stanowi bezpośrednią podstawę obliczania wynagrodzenia zasadniczego przy stosowaniu czasowej formy płac, natomiast w formie akordowej przybiera on postać czasu kalkulowanego /normy czasu/, który stanowi zawsze punkt wyjścia przy ustalaniu stawki wynagrodzenia za wykonania jednostki określonego zadania.

W gospodarce wojskowej zdecydowanie dominuje czasowa forma płac w dwóch odmianach: "czysta" płaca czasowa i płaca czasowo-premiowa. Wysokość wynagrodzenia zasadniczego /W_z/, obliczana według czasowej formy płac, zależy od ilości jednostek przepracowanego czasu - godzin, dni miesięcy /t/ oraz stawki za jednostkę czasu, która odpowiada /a przynajmniej ma odpowiadać w założeniu/ kwalifikacjom osobistym pracownika /s_z/ - wyraża to re-

guła: $W_z = t \cdot s_z$. Czasowa forma płac opiera się na założeniu osiąganie przez pracownika normalnej efektywności pracy[2], to znaczy abstrahuje od krótkookresowych wahań rzeczywiście osiąganej efektywności, tym niemniej nie jest /nie powinno być/ to wynagrodzenie za sam czas przebywania w oddziale gospodarczym ani nawet za samą gotowość do pracy. Stawka taryfowa zakłada normalny poziom efektywności pracy, określony zakresem normalnych obowiązków pracownika[3]. Już w tym miejscu należy wyraźnie zastrzec, że dla utrzymania wysokiej motywacyjności wynagrodzenia zasadniczego, w razie wystąpienia niepożądanych, trwałych odchyleń od założonej efektywności stawka wynagrodzenia czasowego powinna zostać odpowiednio obniżona przez wypowiedzenie warunków płacy.

Czasowa forma płac w klasycznej postaci występuje w gospodarce wojskowej w stosunkowo ograniczonym zakresie, znajdując zastosowanie bądź w odniesieniu do robotników wykonujących prace proste i mało odpowiedzialne /np. robotnicy obsługi/, bądź też - wprost przeciwnie - do pracowników o najwyższych poziomach kwalifikacji, realizujących zadania twórcze, koncepcyjne lub pełniących funkcje kierownicze, o szerokim zakresie obowiązków, dużej samodzielności i odpowiedzialności.

Szersze zastosowanie w gospodarce wojskowej znajdują wynagrodzenia czasowo-premiowe /k_{tp}/, które, oprócz względnie stałej części, obejmują część zmienną w postaci premii /p/ - wyraża

---

[2] Problem polega na racjonalnym określeniu jej poziomu /kwestia kwalifikowania pracy/ Zob. M.Przedpelski: Ekonomika pracy. Warszawa-Poznań PWN 1981.

[3] J.Kordaszewski nazywa go "miarkę normalnej efektywności pracy". Por.: Formy płac. Warszawa KiW 1972 s.72 i dalsze.

to reguła: $k_{tp} = t \cdot s_z + p$. Ta odmiana czasowej formy płac ma zastosowanie głównie w odniesieniu do robót, których wyniki stanowiące kryterium premiowania są względne i mogą być sprawdzone na podstawie wiarygodnej dokumentacji /regulamin premiowania/, lecz dla których nie ma zastosowania forma akordowa ze względu na wymuszony rytm pracy /robocze stanowiska zmechanizowane, prace o jednostkowym charakterze, kiedy normowanie robót jest nieopłacalne, we wszystkich przypadkach, gdy jakość pracy preferowana jest silniej niż wyniki końcowe, np. prace remontowe, kontrolne itp./.

Przy stosowaniu czasowo-premiowej formy płac rolę bodźca bezpośrednio kierującego działanie pracowników na wykonanie określonych zadań, szczególnie ważnych ze względu na cele realizowane przez oddział gospodarczy, pełni premia. Jest ona dopłatę do wynagrodzenia zasadniczego, a powinna przysługiwać jedynie w przypadkach p r z e k r o c z e n i a przez pracownika poziomu tzw. efektywności normalnej, której rekompensatę stanowi stawka wynagrodzenia zasadniczego.

Z punktu widzenia kryterium celu wyróżnić można premie wydajnościowe, jakościowe, oszczędnościowe oraz kombinowane[4]. Pomimo teoretycznej możliwości jednoczesnego stosowania wielu rodzajów premii, doświadczenie praktyczne oddziału gospodarczego wskazuje na ograniczenie ich liczby, zwłaszcza w odniesieniu do poszczególnych pracowników, ponieważ wielość tytułów premio-

---

[4]Por.J.Kordaszewski, Formy płac. Warszawa KiW 1972 s.204-240.

wych osłabia, a nawet niekiedy całkowicie dezorganizuje ich zamierzone działania bodźcowe[5].

Z punktu widzenia wyraźnie bodźcowego oddziaływania premii bardzo istotną rolę odgrywa również wysokość oraz udział w całości płacy. Z jednej strony premia nie powinna być tak wysoka, aby neutralizowała relacje płac wynikające z wynagrodzeń zasadniczych, gdyż osłabia to motywacyjne, z natury rzeczy długofalowe oddziaływanie stałej części wynagrodzenia /np. na podnoszenie przez pracowników kwalifikacji, dążenie do awansu itp/. Z drugiej jednak strony pułap premii powinien być tak ustalony, aby jej wysokość była przez pracownika wyraźnie odczuwana. Doświadczenia praktyczne wskazują, że wymogi takie spełnia premia mieszcząca się w granicach 20 do 30% wynagrodzenia zasadniczego.

Ze względu na przedmiot premiowania mogą występować premie indywidualne, zespołowe i ogólnooddziałowe /ogólnozakładowe/. Specyficznym działaniem motywacyjnym charakteryzują się premie zespołowe, uzależnione od wykonania zadań wyznaczonych całemu zespołowi pracowników. Premia ta - jak zresztą wszystkie odmiany wynagrodzeń zespołowych - uruchamia w zespołach mechanizmy samokontroli, eliminując w znacznej mierze potrzebę prowadzenia nadzoru z zewnątrz, a jednocześnie pełni rolę czynnika silnie integrującego członków zespołu. Syntetycznie warunki skuteczności bodźcowego oddziaływania premii przedstawia tabela 2.

---

[5] W wielu krajach stosuje, bądź stosowało się w związku z tym tzw. wieloczynnikową premię scaloną, zależną od wyników wieloaspektowej oceny działalności pracowników. Por. J. Kordaszewski: Formy płac. Warszawa KiW 1972 s. 192-193.

Tabela 2

Warunki skuteczności bodźcowego oddziaływania premii w opinii przełożonych pracowników cywilnych /N=87/[1]

Lp.	Charakterystyka warunków /określenie/	% odpowiedzi uznających warunek za bardzo ważny[2]
1	2	3
1	Podstawowa rola płacy zasadniczej - premia do 30% tej płacy	100.0
2	Zapewnienie organizacyjnych i technicznych warunków realizacji zadań	98,8
3	Permanentna kontrola realizacji zadań	96.6
4	Wymierność zadań	94.6
5	Taki układ zadań, aby ich realizacja zależna była wyłącznie od wykonawców	87.4
6	Jednoznaczność i czytelność zadań premiowych	86.2
7	Wyraźne określenie terminów realizacji zadań	85,0
8	Ograniczenie różnorodności tytułów premiowych	82.7
9	Zespołowy charakter premii /np.komórek organizacyjnych, grup pracowniczych itp/	78.8
10	Wyraźne precyzowanie zadań premiowych	58.6

Uwagi:

1/ N=87 - ankietowano 100 kwatermistrzów, szefów zaopatrzenia, szefów służby finansowej, kierowników WAK i GAM; otrzymano 87 odpowiedzi.

2/ % nie sumują się do 100, gdyż każdy z respondentów miał prawo wyboru wielu istotnych jego zdaniem warunków.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet.

Z tabeli 2 wynika, że oddział gospodarczy powinien być szeroko uprawniony do ustalania szczegółowych zasad premiowania pracowników. Wśród tych zasad na czołowym miejscu powinna znaleźć się organizacja pracy jako system harmonizujący działalność oddziału gospodarczego, ze szczególnym zwróceniem uwagi na potrzebę dynamizowania twórczego charakteru pracy na każdym stanowisku.

Premia jest formą bezpośredniego oddziaływania bodźcowego na wyniki pracy i powinna być od tych wyników uzależniona znacznie bardziej nawet niż płaca zasadnicza. Dotychczas jednak w zdecydowanej większości oddziałów gospodarczych premię wypłacano zawsze i wszystkim uprawnionym w pełnej wysokości, bez względu na rzeczywisty stopień realizacji zadań premiowych. Obrazuje to tabela 3.

Taki stan rzeczy utwierdza pracowników w przekonaniu, że premia jest stałym elementem wynagrodzenia należnym bez względu na wyniki pracy /średnio w miesiącu tylko około 50 zmian standartowego procentu premii na 1000 zatrudnionych/. Premia jest na ogół ciągle jeszcze traktowana jako uzupełnienie niskich płac zasadniczych. Stąd bardzo często pracownicy pomocniczy otrzymują wyższe premie niż pracownicy o wysokich kwalifikacjach. Również w tej sytuacji bodźcowe oddziaływanie premii jest zdecydowanie osłabione. Wydaje się, że w sytuacji, kiedy premia może być dość wysoka należy ją podzielić na dwie części. Pierwsza powinna mieć charakter regulaminowy z możliwością zastosowania do wszystkich pracowników. Tą część premii uzupełniać może wynagrodzenie zasadnicze. Natomiast druga jej część powinna mieć charakter uznaniowy, a więc być zależna wyłącznie

Tabela 3

Wskaźnikowe zestawienie zasad dysponowania funduszem premiowym styczeń - marzec 1984r.[1/]

Lp	Określenie wskaźnika /rodzaj/	Wielkość wskaźnika
1	2	3
1	Średni wskaźnik premii na jednego pracownika w odniesieniu do wynagrodzeń zasadniczych[2/].	31,28
2	Wskaźnik zmniejszeń premii średnio na jednego pracownika w badanym okresie	0.064
3	Wskaźnik zwiększeń premii średnio na jednego pracownika w badanym okresie	0.088
4	Wskaźnik zmian standartowego procentu premii na jednego pracownika w badanym okresie.	0.152

Uwagi:

1/ Badania przeprowadzono od stycznia do marca 1984 roku w 24 oddziałach gospodarczych N=2.106 pracowników.

2/ Możliwości normatywne są znacznie większe - dyspozycyjność jest jednak ograniczona limitem funduszu płac.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów źródłowych.

od bardzo konkretnych efektów pracy.

Rozwiązanie tego typu wprowadzono już w gospodarce wojskowej w odniesieniu do większości grup pracowniczych opłacanych według czasowo - premiowej formy płac /pracownicy układów zbiorowych pracy dla zakładów wojskowych, dla budownictwa i przemysłu poligraficznego[6]. Zastrzeżenia budzi jednak fakt dużego zróżnicowania podstawowej /regulaminowej/ i uznaniowej części premii /premia podstawowa może osiągać wysokość do 60%, a w tzw. przypadkach uzasadnionych do 70% wynagrodzenia zasadniczego, zaś premia uznaniowa do 5% tego wynagrodzenia/[7]. Wyraźnie deprecjonuje się lub wręcz eliminuje w ten sposób bodźcowe znaczenie, uzależnionej od konkretnych efektów pracy, uznaniowej części premii, a części regulaminowej /podstawowej/ z wyraźnym przesileniem nadaje się socjalne, a nie motywacyjne znaczenie /wyrównywanie wynagrodzeń zasadniczych do poziomu konkurencyjnego z otaczającym rynkiem pracy/. Taki stan rzeczy powoduje, że,mimo początkowo słusznych z bodźcowego punktu widzenia rozwiązań w systemie premiowania, aktualnie przeważyła tendencja do neutralizowania motywacyjnej dychtomiczności premii na rzecz jej "usocjalizowania". Nie daje to spodziewanych efektów, a tylko powierzchownie rozwiązuje problemy płacowe w krótkim czasie. Ograniczenie motywacyjności premii przez zneutralizowanie jej dychotomicznego funkcjonowania jest zjawiskiem niekorzystnym.

---

[6] Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej nr 39/MON z dnia 20.07.1983 w sprawie premiowania pracowników objętych układami zbiorowymi pracy dla zakładów wojskowych, dla budownictwa i dla przemysłu poligraficznego, wraz ze zmianą według Zarządzenia Ministra Obrony Narodowej nr 11/MON z dnia 20.02.1984r.

[7] Innym zagadnieniem jest kwestia wystarczalności przyznanego limitu funduszu płac pozwalającego na dysponowanie premią w granicach górnych pułapów normatywnej wysokości.

Szczególnie bowiem w obecnej sytuacji korzystny jest racjonalny podział premii na dwie części głównie dlatego, że zbyt wysokiej premii przy niskich stawkach płacy zasadniczej nie można /z bardzo różnych, głównie socjalnych przyczyn/ powiązać z efektami pracy. Stosuje się wtedy z reguły zbyt łagodne kryteria premiowania - takie, które nikogo nie pozbawiają premii. Wysokość premii uznaniowej powinna być określona każdorazowo przed wykonaniem zadania. Może ona /i powinna/ być zróżnicowana w różnych okresach /problem w tym przypadku polega jedynie na racjonalnej wysokości standartowego procentu owej części premii, odpowiednio wysokiego, umożliwiającego manewr premiowy/. O wysokości przyznanej premii uznaniowej decydować powinien przełożony nadzorujący realizację zadań.

Jest oczywistą prawdą, że aby premia uznaniowa motywowała do osiągania wyników lepszych od przeciętnych, jej poziom musi być przez pracowników odczuwany.

Podstawą wypłaty premii powinno być zgodne z założeniami wykonanie wymiernych, a nie fikcyjnych zadań. Warto tu przypomnieć, że np. przy ustalaniu premii dla tzw. pracowników umysłowych specyfikuje się bardzo fikcyjne zadania, wchodzące w zakres ramowych obowiązków. Często też zadania te określają sami pracownicy, zaś przełożeni tylko je akceptują. Z takiego premiowania należy zrezygnować. Przy określaniu premii uznaniowej należy również zrezygnować ze zdeterminowań dyscyplinarnych na rzecz zadań odzwierciedlających efekty pracy na danym stanowisku. Dyscyplina może stanowić jeden z warunków wypłaty premii podstawowej /regulaminowej/. Regulaminy premiowania powinny również bardziej niż dotychczas różnicować premie w zależności od

stopnia i jakości realizowanych zadań oraz charakteru wykonywanej pracy, jej złożoności i odpowiedzialności. Muszę być one w miarę jednolite w całym oddziale gospodarczym, natomiast wysokość premii można zróżnicować w zależności od ważności i specyfiki poszczególnych komórek organizacyjnych.

Siła motywacyjna premiowania zależy także od tego czy pracownicy mają bezpośredni wpływ na realizację zadań premiowych oraz czy zadania te zostały dokładnie określone. Jeżeli pracownicy nie wiedzą dokładnie, od czego zależy ich premia i jej wysokość, bodziec premiowy jest na ogół mało skuteczny. Podobnie rzecz ma się w przypadkach, kiedy zadania premiowe są zbyt trudne, przekraczające możliwości wykonawcze pracowników.

Warunkiem skuteczności premiowania jest również dostosowanie bodźca premiowego do psychiki pracowników. Inaczej bowiem działają premie na pracowników osiągających dobre i bardzo dobre wyniki w pracy, a inaczej na źle pracujących. Ponieważ ze zmniejszeń premii bardzo rzadko się korzysta /por.tabela 3/, w regulaminie premiowania zaakcentować, że premia nie maleje za niewykonanie /lub niepełne wykonanie zadań/, lecz rośnie proporcjonalnie w zależności od stopnia ich wykonania i w związku z tym niejako obligatoryjnie, podlega różnicowaniu wobec poszczególnych pracowników. Kwestia tego typu nie istnieje w przypadku premii uznaniowej.

Bardzo ważnym problemem jest górny pułap premii indywidualnej. W gospodarce wojskowej jest ustalony na takim poziomie, który pozwala na wyraźne zróżnicowanie premii podstawowej pracowników osiągających wyniki przeciętne, dobre i bardzo dobre. Sytuacja ta nie jest jeszcze jednak wykorzystana w stopniu zadowalającym /por. tabela 3/.

Premię uznaniową można przyznać w formie procentowej /ta forma obowiązuje w gospodarce wojskowej/ od wynagrodzenia zasadniczego lub w postaci kwotowej, niezależnie od wynagrodzenia, ale zależnie od ważności i trudności zadania.

Omówiony wcześniej dychotomiczny system premiowania jest bardziej pracochłonny niż system jednostopniowy, ale cechuje go za to znacznie większa skuteczność. W systemie tym zachodzi konieczność zindywidualizowanego rozliczania zadań i stosowania wymiernych ocen pracowniczych. Mimo tych utrudnień omawiany system jest z całą pewnością korzystniejszy z motywacyjnego punktu widzenia. Egalitarny, jednostopniowy podział premii preferuje bowiem tylko uzyskiwanie wyników przeciętnych.

Minimalny zakres stosowania w gospodarce wojskowej akordowej formy płac powoduje, że w prezentowanym opracowaniu pominięto szczegółowe jej omawianie. Należy jednak zaznaczyć, że zastosowanie tej formy w określonych rodzajach prac byłoby korzystne. Ze względu na rangę i znaczenie tego problemu dla poprawy efektywności gospodarowania w gospodarce wojskowej kwestia ta wymaga odrębnych, szczegółowych badań i obszernego opracowania. W tym miejscu można jedynie pokusić się o ogólną analizę porównawczą do wymienionych podstawowych form płac.

4. Motywacyjność składników płac

Poziom motywacyjności stosowanych w gospodarce wojskowej form płac zależy od uwzględnienia przy ich doborze wszystkich czynników determinujących konstrukcję owych stymulatorów.

Najistotniejsze z nich, w opinii szefów służby finansowej oddziałów gospodarczych, przedstawia tabela 4.

Tabela 4

Czynniki determinujące konstrukcję stymulatorów wykorzystania siły roboczej w oddziale gospodarczym /N=106/

Lp	Określenie czynnika	Struktura odpowiedzi uznających czynnik za bardzo ważny	Średnia waga procentowa czynnika
1	2	3	4
1	Poziom organizacji pracy	98,1	29,0
2	Charakter realizowanych zadań	87,7	23,7
3	Sposób wejścia w stosunek pracy	87,7	16,6
4	Poziom znormowania pracy	85,8	17,4
5	Poziom rozwiązań kontrolno-ewidencyjnych pracy	81,1	13,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet.

Za najważniejsze w omawianym względzie ankietowani uznali poziom organizacji pracy oraz charakter realizowanych zadań. Przede wszystkim te dwa czynniki powinny każdorazowo dominować przy konstrukcji stymulatorów wykorzystania siły roboczej.

Badaniom poddano również ocenę aktualnego poziomu motywacyjności stymulatorów płacowych oraz ich wpływ na racjonalność decyzji gospodarczych. Ankietowano w tym przypadku 106 szefów służby fin. oraz 2106 pracowników cywilnych. Syntezę badań przedstawia tabela 5.

Aż 70,7% szefów służby finansowej i 64,6% pracowników negatywnie ocenia wpływ aktualnych stymulatorów wykorzystania siły roboczej na sprawny przebieg procesów pracy. Wśród podstawowych przyczyn tego stanu rzeczy respondenci wymieniają:

- zdecydowaną konkurencyjność płac w tzw."gospodarce cywilnej",
- zbyt mały jeszcze ciągle związek wynagrodzenia z oceną jakości i ilości realizowanych zadań /"wynagrodzenie za przyjście do pracy"/,
- zbędnie rygorystyczne merytoryczne i formalne ograniczenie awansu,
- minimalne sprzężenie płac z bodźcami pozaekonomicznymi,
- małą operatywność systemu bodźcowego,
- zbyt formalne uzależnienie płac od zajmowanego stanowiska, a nie wkładu pracy,
- zbyt mały udział w płacy wynagrodzenia zasadniczego,
- obligatoryjność systemu premiowego,
- brak systemu ocen pracy,
- mało efektywną organizację i kontrolę pracy.

Tabela 5

Wpływ stymulatorów wykorzystania siły roboczej na sprawny przebieg pracy /N_1=106; N_2=2106/

Określenie czynników	Struktura odpowiedzi w %	
	Szefowie sł.finans. N_1	Pracownicy cywilni N_2
1	2	3
Aktualny stan stymulatorów:		
- sprzyja sprawnemu przebiegowi pracy	9,4	7,6
- nie sprzyja sprawnemu przebiegowi pracy,	70,7	64,6
- nie mam poglądu	19,9	27,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet.

- komplikacje w zakresie motywacyjnej funkcji konsumpcji,
- niewłaściwą strukturę płac/"płaca jest bardziej świadczeniem socjalnym niż wynagrodzeniem za pracę"/,
- błędy w systemie kierowania /"koneksje, znajomości itp"/,
- brak dyscypliny pracy oraz błędy w polityce zatrudnienia /"np. pracownik zwolniony z jednego zakładu pracy jest przyjmowany do innego i to często za wyższe wynagrodzenie"/,
- duży stopień dyrektywności - mała elastyczność systemu płac,
- formalizm w planowaniu zatrudnienia,
- złe regulaminy premiowania,
- brak uporządkowania przepisów płacowych,
- niska wymagalność,
- niechęć do wprowadzenia nowych rozwiązań organizacyjnych,
- złe stosunki międzyludzkie /"dopuszczenia do nieracjonalnych ocen przydatności"/.

Istotnym i sugestywnym uzupełnieniem powyższych tez są dane z badań wpływu poszczególnych rodzajów stymulatorów na przebieg pracy pracowników cywilnych w oddziale gospodarczym. Ilustruje je tabela 6.

W obowiązującym i stosunkowo nisko ocenionym systemie motywacyjnym wyraźnie zaznacza się bardzo małe znaczenie wynagrodzenia zasadniczego. Fakt ten potwierdzają również szczegółowe badania struktury miesięcznych płac trzech wybranych grup pracowniczych /zob. tabela 7/.

Tabela 6

Wpływ elementów wynagrodzeń na efektywność procesu pracy w oddziale gospodarczym /N=2106 pracowników/

Lp	Rodzaj stymulatora	Waga nadana stymulatorowi w %
1	2	3
1	Wynagrodzenie zasadnicze	51,1
2	Premia	18,9
3	Dodatki za staż pracy	10,9
4	Dodatki uzasadnione kwalifikacjami	3,1
5	Dodatki związane z charakterem pracy	1-9
6	Nagrody	14,1
7	Dodatki specjalne	0,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet.

Tabela 7

Struktura miesięcznych płac wybranych grup pracowniczych oddziału gospodarczego

Lp	Składnik płac	Struktura w %		
		Robotnicy /ślusarze, spawacze, konserwatorzy/	Tzw.pracownicy umysłowi	Palacze CO
1	2	3	4	5
1	Wynagrodzenie zasadnicze	60,1	50,3	50,1
2	Premia	17,8	28,7	18,4
3	Dodatek za szczególne właściwości pracy	12,2	8,40	5,7
4	Dodatek za wysługę lat	7,9	8,9	5,4
5	Dodatki uzasadnione kwalifikacjami	2,0	3,7	-
6	Dodatki za godziny nadliczbowe	-	-	17,7
7	Dodatki za pracę w warunkach szkodliwych dla zdrowia	-	-	2,4

Źródło: Listy płac - marzec 1984r.

5. Kierunki zmian

O wyborze konkretnej formy płac w danych obiektywnych warunkach decydować powinno kierownictwo oddziału gospodarczego, opierając się na własnym rozeznaniu sytuacji. Musi ono przy tym pamiętać, że jakkolwiek właściwie dobrana forma płac może skutecznie pobudzać pracowników do działania /podobnie jak forma niewłaściwa może ich do tego działania zniechęcać/, to nawet optymalnie dobrany mechanizm płacowy nie może zastąpić dobrej organizacji pracy.

Skoro w oddziale gospodarczym, ze względu na cechy i charakter realizowanych zadań, przeważają czasowe formy płac, to spełnione muszą być określone warunki ich skutecznego stosowania tj.:

- staranny dobór pracowników do wymogów procesów i stanowiska pracy,

- maksymalne uzależnienie za pomocą środków mechanicznych i organizacyjnych najważniejszych parametrów efektywności pracy od woli i okresowych wahań sprawności pracowników,

- sprawny nadzór nad przebiegiem procesu pracy oraz przeprowadzenie okresowych ocen pracowników,

- prowadzenie konsekwentnej polityki kadrowej /głównie awansowej/ opartej na wynikach ocen pracowników.

W czasowo-premiowej formie płac rolę bodźca bezpośrednio nakierowującego działania pracowników na wykonanie określonych zadań, szczególnie ważnych ze względu na cele realizowane przez oddział gospodarczy, pełni premia. Jest ona dopłatą do wynagrodzenia zasadniczego i powinna być przyznawana jedynie w przypad-

ku przekroczenia przez pracowników poziomu tzw. efektywności normalnej, której rekompensatę stanowi stawka wynagrodzenia zasadniczego. Skuteczność bodźcowego oddziaływania premii wymaga - poza doborem odpowiedniego jej rodzaju - przestrzegania następujących zasad:

- ustalania zadań premiowych i terminu ich wykonania przed rozpoczęciem realizacji,

- zadania winny być ustalone w sposób dla wykonawców zrozumiały i możliwie wymierny, pozwalający na przeprowadzenie kontroli ich wykonania,

- należy zapewnić warunki techniczne i organizacyjne wykonania ustalonych zadań tak, aby ich realizacja była całkowicie zależna od wykonawców,

- po upływie terminu realizacji zadań należy przeprowadzić kontrolę ich wykonania - wysokość premii powinna być uzależniona od stopnia wykonania zadań według z góry ustalonych zasad.

Podstawą opracowania właściwego systemu motywacji płacowej w oddziale gospodarczym jest właściwy system ocen pracowniczych zapewniający pracownikom sprawiedliwą ocenę i uznanie za ich pracę. Pracownicy chcą wiedzieć, jaką cieszą się opinią, jak ocenia się wyniki ich pracy, jakie są ich zawodowe perspektywy itp[9].

Niezaspokojenie tych potrzeb budzi poczucie niższości, bezradności i prowadzi na ogół do ogólnego zniechęcenia[10] oraz

---

[9] Szeroko problemy te omawia J.Wacławek; Socjalistyczne stosunki w zakładzie pracy. Warszawa 1970 s.228 i następne.

[10] Por.Z.Pietrasiński: Praktyczna psychologia pracy. Warszawa 1965 s.67 i dalsze.

istotnie zakłóca realizację polityki płac. Coraz wyraźniejsze staje się przekonanie, że dotychczasowe swobodne oceny pracowników bazujące na subiektywnym poglądzie przełożonego muszą być zastąpione zobiektywizowanymi metodami oceny[11]. Podstawową zaletą zobiektywizowanego systemu cyklicznych ocen pracowników jest fakt, że zrywa on z systemem okazjonalnego, subiektywnego, przypadkowego oceniania, wprowadzając w to miejsce system, którego podstawę jest systematyczność, jawność i dążenie do obiektywizacji ocen.

System płac nie uczynimy źródłem motywacji, jeśli pominiemy jego bardzo pojemną zawartość. Stanowi on bowiem wewnętrznie zgodny układ elementów składający się z norm, regulacji prawnej, instrumentów, zasad, metod i form wynagradzania za pracę oraz instytucji zajmujących się zagadnieniami płacowymi.

Kształtowanie funduszu płac należy również do zasilania oddziału gospodarczego w środki przeznaczone na wynagrodzenie pracowników. Powiązania i wzajemne relacje, składników systemu płac powodują konieczność analizy i formowania ich we wzajemne związki /sprzężenia/ wraz z ciągłą, baczną obserwacją uwarunkowań zewnętrznych. Zmiany poszczególnych pojedynczych składników, z pozostawieniem bez zmian innych nie spełniają nadziei na skuteczną motywację.

Bardzo ważnym - sprzężonym z płacami - instrumentem motywowania do lepszej i efektywniejszej pracy jest sposób i tryb awansowania. Powinno ono jednak być zdecydowanie rezultatem oceny realizacji powierzonych pracownikowi zadań. Szczególną rolę

---

[11] Metodologię tej oceny podają R.Kowalczuk, T.Sieczyński: Psychologia i socjologia pracy. Warszawa 1982.

spełnia w tym względzie system awansu poziomego bez konieczności zajmowania coraz wyższych stanowisk. Zdecydowanie należy zerwać z sytuacją, w której ocena awansowa wzrasta do rangi sformułowanego systemu nadmiernie obciążonego biurokratycznymi procedurami i oderwanego od całokształtu polityki kadrowej w oddziale gospodarczym. W takim bowiem przypadku ocena awansowa nie ma merytorycznego wpływu na zawodowe losy pracowników.

Istotne z punktu widzenia wzrostu efektywności motywacji płacowej byłoby wprowadzenie jednolitych tabel zaszeregowania i siatek taryfowych we wszystkich działach i gałęziach gospodarczych. Ograniczałoby to międzybranżową konkurencyjność płac, co znacznie wzmocniłoby ich funkcję motywacyjną również w ramach oddziału gospodarczego. Jest to oczywiście zabieg bardzo trudny ze względu na duże zróżnicowanie warunków społecznych, politycznych i gospodarczych, ale dla racjonalizacji płac zabieg wręcz konieczny.

Godne zastanowienia wydaje się zastosowanie zróżnicowanych dopłat za kwalifikacje zawodowe /wysokie/ w celu zachęcenia pracowników do opanowywania zasad realizacji różnych rodzajów zadań lub pokrewnych zawodów, usprawniania metod pracy i podwyższania jej jakości. Takie rozwiązania formy wynagradzania znajdują miejsce dla zróżnicowanych cech indywidualnych pracowników zaszeregowanych do jednej kategorii kwalifikacyjnej. Dopłaty do płac zasadniczych określone mogą być procentowo w relacji do stawki taryfowej, mieszcząc się w "widełkach" danej kategorii. O konkretnej dopłacie decydować powinny kryteria oceny jakości pracy i ich praktyczne odzwierciedlenie, np.długotrwałość pracy bezusterkowej, dokonywanie czynności samokontrolnych, stopień

opanowania różnych czynności itp. Dopłaty tego typu przysługiwać powinny jedynie w okresie pracy w danym oddziale gospodarczym, a w przypadku zmiany miejsca pracy pracownik traciłby do nich prawo /ma to dodatkowy aspekt bodźcowy/.

Silne sprzężenie płacy z efektywnością pracy obliguje do szczególnego wykorzystania premii, która skierowana powinna być nie na ilościowe, lecz jakościowe zadania. Bezwzględnie przestrzegana powinna być również zasada odsocjalizowania premii czyli pozbawienia premii każdorazowo w przypadku niewypełnienia warunków zawartych w regulaminach lub jej zmniejszenia proporcjonalnie do oceny efektywności pracy.

Negatywnym zjawiskiem jest również zbyt wysoka premia o wyraźnie socjalnych inklinacjach. Znacznie ogranicza to bowiem motywacyjność oddziaływania tzw. dodatków stażowych, których zadaniem jest stymulowanie wzrostu stażu pracy w oddziale gospodarczym.

W grupie postulatów szczegółowych syntetycznie wyróżnić można następujące:

1. Zdecydowanie przestrzegać należy /po uprzednim uporządkowaniu problematyki płacowej/ zasady stabilności w zakresie ekonomicznych warunków motywacyjnych.

2. Konsekwentnie należy dążyć do "odsocjalizowania" wynagrodzeń - płaca ma spełniać funkcję kosztową, dochodową i motywacyjną, a nie socjalną.

3. W polityce motywacyjnej należy wyeliminować nieskuteczny mechanizm "uśredniania" dochodów z pracy - taryfikacja płac szerzej musi stwarzać warunki uzyskiwania awansu poziomego i poszerzenia umiejętności w poszczególnych zawodach.

4. Należy podjąć przedsięwzięcia eliminujące wciąż jeszcze małą funkcjonalność kwalifikowania pracy oraz małą merytoryczną rolę i znaczenie normowania pracy.

5. Bardzo korzystna jest tendencja szerszego uprawnienia oddziału gospodarczego do elastycznego ustalania stawek płacowych w oparciu o przyznane limity płac oraz umowne zasady taryfikowania pracy.

6. Wielu składnikom płacowym należy przywrócić ich właściwą rolę, szczególnie zaś:

a/ premia powinna być częścią płacy za wykonanie dodatkowych zadań związanych z zakresem czynności pracownika, ale wymagających dodatkowego wysiłku,

b/ dodatek za staż pracy powinien zachęcać do stabilności pracy w danym oddziale gospodarczym, być wyższy, ale i zależeć od liczby lat pracy w tym właśnie oddziale gospodarczym, a nie od sumowanego stażu pracy,

c/ nagroda roczna powinna być uzależniona od systematycznego, całorocznego, poprawnego wykonywania zadań na danym stanowisku pracy.

7. Jednoczesna realizacja socjalnej i motywacyjnej funkcji płac /taki model obowiązuje obecnie/ prowadzi do nadmiernego spłaszczenia płac, a w konsekwencji do ograniczenia motywacji, szczególnie wobec pracowników o wysokich kwalifikacjach. Wyraźniej więc należy przeciwdziałać egalitaryzmowi płacowemu, czyli ograniczyć tendencję do niewielkiego różnicowania wynagrodzenia w zależności od rodzaju i wyników pracy.

8. Bardzo istotne jest, aby konstrukcja płacowych aktów normatywnych w swym założeniu uwzględniała czytelność i uproszczenie

struktur płacowych tak, aby były one zrozumiałe dla pracowników.

Dla obiektywizacji charakterystyki prezentowanego problemu zaznaczyć należy, że czynnikiem znacznie utrudniającym uzależnienie płacy od ilości i jakości pracy w obecnej sytuacji jest gwałtowny spadek płacy realnej, co powoduje, że pracownicy traktują wzrost płac jako rekompensatę z tytułu wzrostu kosztów utrzymania. Zrozumiała może być więc zmiana stawek płac, która rekompensuje częściowo ruch cen towarów konsumpcyjnych /tzw. indeksacja płac/ - musi się ona jednak mieścić w racjonalnych granicach i bezwzględnie uwzględniać założenia motywacji płacowej.

Ppłk mgr Janusz STANKIEWICZ

GOSPODAROWANIE ZATRUDNIENIEM I FUNDUSZEM PŁAC NA SZCZEBLU ODDZIAŁU GOSPODARCZEGO I OKRĘGU WOJSKOWEGO

Cele i zadania w dziedzinie zatrudnienia, zarówno w całej gospodarce narodowej, jak i w poszczególnych jednostkach gospodarczych wynikają z przyjętej na danym etapie w państwie koncepcji rozwoju społeczno-gospodarczego.

Realizowana obecnie w państwie reforma gospodarcza, której celem jest poprawa efektywności gospodarowania i wyprowadzenie kraju z kryzysu społeczno-gospodarczego, jak również występujący proces stopniowego wyczerpywania się zasobów wolnych rąk do pracy wynikający głównie z sytuacji demograficznej powodują konieczność przyjęcia w polityce zatrudnienia zasady racjonalnego gospodarowania.

Kształtowanie polityki zatrudnienia zgodnie z zasadą racjonalnego gospodarowania wymaga:

1/ prawidłowego, zgodnego z rzeczywistymi potrzebami określenia poziomu zatrudnienia,

2/ optymalnej z punktu widzenia zabezpieczenia realizacji zadań struktury zatrudnienia, przy jednoczesnym pełnym wykorzystaniu czasu pracy i kwalifikacji zawodowych pracowników oraz zapewnieniu właściwej organizacji pracy i prawidłowych jej warunków.

Racjonalne gospodarowanie zasobami pracy stwarza zapotrzebowanie na odpowiednie metody i narzędzia działania w tym zakresie. Inne metody i narzędzia realizacji zasady racjonalnego zatrudnienia będą miały zastosowanie w praktyce przedsiębiorstw produkcyj-

nych, do których stosuje się zasady reformy gospodarczej, a inne w odniesieniu do jednostek i zakładów budżetowych. Odmienny jest bowiem system finansowania działalności jednostek /zakładów/ budżetowych. W jednostkach tych nie występują wymierne efekty ekonomiczne ich działalności /np. mierniki produkcji, wydajności pracy itp./.

Określone znaczenie mają również w tym zakresie stosowane wobec pracowników sfery nieprodukcyjnej zasady wynagradzania, które charakteryzują się małą elastycznością /sztywne tabele płac, małe uprawnienia w zakresie systemów motywacyjnych/. Nie pozwalają one kierownikom tych jednostek na bieżące dostosowywanie poziomu płac pracowników do zmieniających się warunków zatrudnienia tak wewnątrz jednostek, jak i na lokalnym rynku pracy.

Problematyka zatrudnienia pracowników cywilnych wojska posiada w realizacji zadań postawionych przed resortem Obrony Narodowej niemałe znaczenie. Praca wykonywana bowiem przez pracowników cywilnych pozwala na odciążenie żołnierzy od szeregu prac nie związanych bezpośrednio z wyszkoleniem bojowym wojsk, a ponadto zabezpiecza różnorodne potrzeby wojska tak w zakresie obsługi obiektów i urządzeń wojskowych, jak również w zapleczu usługowo-socjalnym i kulturalno-oświatowym wojska. Obecnie trudno sobie wyobrazić sprawne funkcjonowanie rozległej infrastruktury wojska bez udziału pracowników cywilnych.

Realizacja polityka racjonalnego zatrudnienia pracowników cywilnych wojska obejmuje szereg problemów, do których można zaliczyć:

1/ w zakresie planowania:

a/ ustalanie, niezbędnej z punktu widzenia realizacji zadań, ilości i struktury zatrudnienia pracowników,

b/ budowę planów zatrudnienia, ich szczegółowość oraz zakres i tryb ingerencji organów nadrzędnych,

c/ bilansowanie opracowanych planów zatrudnienia z przydzielonym funduszem płac i tryb dokonywania ich korekty tak w zakresie liczby stanowisk pracowników, jak i funduszu płac /ewentualny margines korekty/, wymaga również rozstrzygnięcia problem kompetencji w tym zakresie pododdziałów i oddziałów gospodarczych oraz organów zaopatrujących;

2/ w zakresie realizacji:

a/ zakres i tryb zatrudniania pracowników na stanowiskach nieobsadzonych, kompetencje w tym zakresie organów zaopatrujących,

b/ dobór odpowiednich mechanizmów skłaniających jednostki wojskowe do obniżania ilości zatrudnionych pracowników, wykorzystując w tym zakresie naturalną ruchliwość kadr /wypowiedzenia pracy, odejścia na emerytury lub renty itp/, problem łączenia stanowisk o podobnym zakresie i charakterze, powierzanie pracownikom dodatkowych zadań, wykorzystując ich kwalifikacje i uzdolnienia itp.,

c/ kierunki i zakres wykorzystania przez jednostki wojskowe oszczędności funduszu płac powstałych m.in. w wyniku niezaplanowanego zwolnienia pracowników lub odejścia na urlopy macierzyńskie i bezpłatne, zmniejszenia ilości godzin nadliczbowych, wypłat zasiłków opiekuńczych itp.,

d/ prowadzenie odpowiedniej zakładowej polityki płac zmierzającej do wyższego wynagrodzenia pracowników podejmujących się dodatkowych zadań i wyróżniających się w wykonywaniu obowiązków służbowych;

3/ w zakresie ewidencji i sprawozdawczości

a/ prowadzenie jednolitej w skali wojska ewidencji liczby zatrudnionych pracowników,

b/ rodzaj i ilość /terminy/ sprawozdań okresowych /kwartalnych/ z zatrudnienia i funduszu płac, realizowane funkcje kontrolne sprawozdawczości w powiązaniu z możliwością wykorzystania tych sprawozdań do analizy zatrudnienia i średnich płac,

c/ rodzaj i terminy sprawozdawczości specjalistycznej ujmującej różne przekroje zatrudnionych pracowników m.in. według przepisów płacowych, stosowanych preferencji w resorcie ON, rodzajów garnizonów.

Stosowane dotychczas w resorcie Obrony Narodowej zasady gospodarowania zatrudnieniem i funduszem płac pracowników cywilnych wojska wynikają z szeregu wydanych w tym zakresie przepisów tak o charakterze organizacyjno-planistycznym, jak również oszczędnościowo-efektywnościowym.

Do przepisów tych w szczególności należy zaliczyć:

- zarządzenie Ministra Obrony Narodowej nr 70/MON z dnia 20 grudnia 1969r. w sprawie zasad organizacji oraz planowania zatrudnienia i funduszu płac pracowników cywilnych jednostek /instytucji, zakładów/ wojskowych /Dz.Rozk.MON z 1970r. Nr 1, poz.5/,

- zarządzenie Ministra Obrony Narodowej Nr 31/MON z dnia 6 lipca 1974r. w sprawie zasad gospodarowania oszczędnościami

funduszu płac pracowników cywilnych jednostek /instytucji/ wojskowych /Dz.Rozk.MON z 1974r. Nr 7, poz. 40 i z 1983r. poz.5/,

- zarządzenie Ministra Obrony Narodowej Nr 15/MON z dnia 22 marca 1976r. w sprawie racjonalnej organizacji zatrudnienia oraz gospodarki funduszem płac pracowników cywilnych w jednostkach /instytucjach/ wojskowych /Dz.Rozk.MON nr 7, poz.32/,

- zarządzenie Szefa Sztabu Generalnego WP Nr 83/Sztab z dnia 31 grudnia 1976r. w sprawie racjonalizacji gospodarki zatrudnieniem pracowników cywilnych jednostek wojskowych /Dz.Rozk.MON z 1977r. Nr 1, poz.2/,

- Instrukcje o planowaniu, sprawozdawczości oraz analizie zatrudnienia i funduszu płac pracowników cywilnych jednostek wojskowych - Fin.52/68 - wprowadzone do stosowania zarządzeniem Szefa Departamentu Finansów MON Nr 7/Fin z dnia 12 listopada 1968r.

Omawiając realizację powyższych przepisów na szczeblu oddziału gospodarczego /jednostki wojskowej/ i okręgu wojskowego, należy zauważyć, że:

1/ przy określaniu ilości i rodzaju stanowisk pracowników cywilnych stosowany jest zróżnicowany tryb i zasady. I tak ilość tę i rodzaj ustalają:

a/ w odniesieniu do pracowników etatowych - Sztab Generalny WP w etatach oddziałów gospodarczych /jednostek wojskowych/ w sposób jednolity dla wszystkich oddziałów /jednostek/ danego typu,

b/ w odniesieniu do pracowników nieetatowych - dowódca oddziału gospodarczego /jednostki wojskowej/ w planie zatrudnienia w ramach przydzielonego na ten cel kredytu rocznego,

c/ w odniesieniu do pracowników objętych normatywami /etatowych i nieetatowych/ - dowódca oddziału gospodarczego /jednostki wojskowej/ w planie zatrudnienia w ramach dopuszczalnej liczby stanowisk ustalonej w poszczególnych normatywach i przydzielonego kredytu rocznego;

2/ w zasadach sporządzania i zatwierdzania planów zatrudnienia przewiduje się, że:

a/ plany te mogą być opracowywane w sposób szczegółowy z wyliczeniem poszczególnych stanowisk pracowników lub - za zgodą organu zaopatrującego - w sposób uproszczony z podaniem jedynie ogólnej ilości pracowników w danej grupie zawodowej, ich przeciętnych wynagrodzeń oraz rocznego funduszu płac. Obecnie w większości jednostek wojskowych stosowany jest system uproszczony,

b/ plany zatrudnienia zatwierdza dowódca oddziału gospodarczego /jednostki wojskowej/, a w przypadkach uzasadnionych prawo takie może zastrzec sobie dowódca jednostki nadrzędnej /upoważniony przez niego organ/. Dotychczas organy nadrzędne nie korzystały w zasadzie z tego prawa, natomiast stosowana była przez niektóre oddziały finansów praktyka nadsyłania na ich polecenie kopii sporządzonych przez oddziały gospodarcze planów zatrudnienia w celu oceny poprawności opracowania i zgodności z przydzielanymi kredytami rocznymi,

c/ podstawę sporządzania planu zatrudnienia jednostki wojskowej stanowi przydzielony kredyt roczny na wynagrodzenia pracowników cywilnych, w ramach którego wyodrębnia się limit na wynagrodzenia pracowników służby zakwaterowania i budownictwa. Wysokość tego limitu i jego zmiany w ciągu roku określają

odpowiednie organy służby zakwaterowania i budownictwa;

3/ wszelkie zmiany w kredycie rocznym i stanie zatrudnienia dokonywane w ciągu roku budżetowego powinny być uwidocznione w planie zatrudnienia, przy czym:

a/ zwiększenie zatrudnienia może nastąpić w jednostkach wojskowych jedynie w przypadkach zwiększenia się zadań rzeczowych jednostki /np. przyjęcie do eksploatacji nowych obiektów, urządzeń technicznych/ i tylko w ramach przydzielonego na ten cel kredytu, po uprzednim wykorzystaniu istniejących rezerw w stanach zatrudnienia,

b/ dowódca jednostki wojskowej obowiązany jest zmniejszyć stan zatrudnienia w przypadku, gdy następuje zmniejszenie zadań rzeczowych jednostki lub zmniejszenie pracochłonności wykonywanych robót z innych przyczyn - powiadamiając o tym zaopatrujący organ finansowy;

4/ zatrudnianie w ciągu roku budżetowego nowych, pracowników na stanowiskach nieobsadzonych może następować w ramach przydzielonego jednostce na dany rok osobowego funduszu płac. W dotychczasowej praktyce oddziałów finansów można wyróżnić w tym przedmiocie niejako dwa rozwiązania. Jedno, w którym przydzielony kredyt roczny uwzględnia w zasadzie możliwość obsadzenia wszystkich stanowisk występujących w planach zatrudnienia i drugie, w którym zatrudnienie nowych pracowników, szczególnie na stanowiskach nieobsadzonych przez dłuższy okres związane jest z uzyskaniem dodatkowego kredytu z organu zaopatrującego /oddziału finansów/;

5/ oszczędności funduszu płac powstałe w jednostkach wojskowych wskutek zmniejszenia zatrudnienia w wyniku wzrostu wydajności pracy i poprawy organizacji mogą być w całości lub części prze-

znaczone na awansowanie pracowników tych jednostek, przy czym uprawnienie to może być wykorzystane:

a/ w stosunku do pracowników etatowych - od 1 dnia miesiąca następującego po występieniu do Sztabu Generalnego WP o skreślenie danego stanowiska,

b/ w stosunku do pracowników objętych planami zatrudnienia - po skreśleniu stanowisk ustalonych w zatwierdzonym planie zatrudnienia.

Ponadto zaoszczędzone środki osobowego funduszu płac powstałe w wyniku przejściowego /okresowego/ zmniejszenia się stanu zatrudnionych pracowników, mogą być przeznaczone na zwiększenie uznaniowego funduszu premiowego z przeznaczeniem na premiowanie pracowników, którzy podjęli się wykonywania dodatkowych zadań /robót, obowiązków/ - zarządzenie Ministra Obrony Narodowej Nr 39/MON z dnia 20 lipca 1983r. /Dz.Rozk.MON z 1983r. poz.50/.

Dokonując ogólnej charakterystyki omówionych wyżej aktów normatywnych należy stwierdzić, że ujmują one w miarę szczegółowo całokształt problematyki w dziedzinie gospodarowania zatrudnieniem i funduszem płac tak od strony zadań i kompetencji poszczególnych organów wojskowych /IC MON, og/, jak również zabezpieczenia realizacji polityki racjonalnego zatrudnienia.

Dalsze doskonalenie obowiązujących w wojsku rozwiązań w dziedzinie zatrudnienia pracowników cywilnych zmierzające w kierunku poprawy efektywności ich funkcjonowania wymaga, by:

1/ stan i strukturę zatrudnienia pracowników w jednostkach wojskowych określać nadal na podstawie normatywów zatrudnienia, rozszerzając ich stosowanie na wszystkie kategorie pracowników

kwalifikujące się do normowania. Przy ich opracowywaniu należałoby jednak przyjąć - na co wskazuje długoletnia praktyka ich funkcjonowania - wyliczenia bardziej, mobilizujące jednostki wojskowe do poprawy organizacyjno-technicznych warunków pracy;

2/ za wyłączną podstawę zatrudnienia pracowników w jednostkach wojskowych przyjąć opracowany /według jednolitego wzoru/ na dany rok budżetowy plan zatrudnienia i funduszu płac pozytywnie zaopiniowany przez organ zaopatrujący /oddział finansów/ m.in. w zakresie ilości i rodzaju /nomenklatury/ występujących w nim stanowisk oraz pokrycia w przydzielonym funduszu płac. Zwiększenie w ciągu roku budżetowego ilości /ewentualnie również rodzaju/ stanowisk występujących w planie zatrudnienia, jak również nieplanowane zatrudnienie nowych pracowników /na tzw. "wakatach"/ mogłoby się odbywać wyłącznie za zgodą organu zaopatrującego /oddziału finansów/, w ramach utworzonej odpowiedniej rezerwy funduszu płac;

3/ zrezygnować z odrębnego limitowania osobowego funduszu płac pracowników służby zakwaterowania i budownictwa, gdyż prowadzi to do nieefektywnej gospodarki przydzielonym funduszem płac /np. niewykorzystane w ciągu roku środki funduszu płac z poz.014 nie mogą być przeznaczone na zatrudnienie lub poprawę płac pracowników opłacanych z poz. 013 budżetu MON/,

4/ prowadzić w organach zaopatrujących /oddziały finansów/ dla poszczególnych jednostek wojskowych /oddziałów gospodarczych/ jednolitą ewidencję w zakresie zatrudnienia i funduszu płac, która ujmowałaby dokonywane w ciągu danego roku odnośne zmiany wraz z wyliczeniem ich skutków w roku następnym. Ewidencja

taka lepiej służyłaby kontroli i podejmowaniu bieżących decyzji przez organy zaopatrujące, a jednocześnie usprawniłaby prace na etapie planowania poziomu zatrudnienia i funduszu płac dla zaopatrywanych jednostek wojskowych;

5/ dokonać zmiany w obowiązującej sprawozdawczości zatrudnienia i funduszu płac, a w szczególności:

a/ ograniczyć ilość sprawozdań okresowych /np. do dwóch sprawozdań za I półrocze i za rok/ przy jednoczesnym ich rozbudowaniu o informacje dotyczące poszczególnych grup zawodowych pracowników - co pozwoliłoby w większym niż dotychczas stopniu wykorzystać tę sprawozdawczość do analizy zatrudnienia i średnich płac pracowników cywilnych. W tym przypadku na potrzeby rozliczenia się z ZUS należałoby wprowadzić za I i III kwartał stosowne meldunki obejmujące dane występujące w części II i III sprawozdania,

b/ wprowadzić dodatkowy termin sprawozdania "Trapez-3" /np. za wrzesień/, co posłużyłoby aktualizacji danych niezbędnych do planowania i podziału dodatkowych środków na wzrost płac pracowników w następnym roku budżetowym.

Poruszone w referacie problemy z dziedziny gospodarowania zatrudnieniem i funduszem płac pracowników cywilnych wojska oraz zaproponowane w tym zakresie zmiany nie wyczerpują - rzecz jasna - tej niezwykle szerokiej i złożonej problematyki. Można się jednak spodziewać, że dyskusja odpowiednio je wzbogaci i rozszerzy.

Płk dr Eugeniusz ADAMSKI

Kpt.mgr Piotr PAGÓRSKI

ZATRUDNIENIE I PŁACE W SYSTEMIE INFORMACYJNYM ODDZIAŁU GOSPODARCZEGO

1. Wprowadzenie

Polityką zatrudnienia i gospodarką funduszem płac pracowników cywilnych w oddziale gospodarczym zajmują się określone komórki organizacyjne, które zatrudniają tych pracowników i realizują na ich rzecz określone zadania. Szczególna rola w tym zakresie przypada organom dowódczym, kadrowym i finansowym[1].

Usytuowanie zadań na poszczególnych szczeblach organizacyjnych w organach odpowiedzialnych za realizację polityki zatrudnienia i gospodarkę funduszem płac decyduje o określonej strukturze informacji zatrudnieniowo-płacowej i kanałach jej przepływu.

W tym zakresie szczególną rolę przypisuje się systemowi informacji ekonomicznej, który stanowi podstawowe narzędzie sterowania funkcjami gospodarczymi każdej jednostki organizacyjnej. Rozpatrywany system z punktu widzenia oddziału gospodarczego stanowi uporządkowany zbiór elementów informacji ekonomicznej, które stanowią zespół powiązanych ze sobą źródeł informacji zew-

---

[1] Por. Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej Nr 2 z dnia 16.01. 1980r. w sprawie kompetencji szefów instytucji centralnych w zakresie dotyczącym pracowników cywilnych. /Dz.Rozk.MON z 1980r. poz.5/.

nętrznej i wewnętrznej, gromadzonych, przetwarzanych i prezentowanych w poszczególnych komórkach organizacyjnych.

System informacji ekonomicznej ma na celu zapewnienie kierownictwu oddziału gospodarczego bieżącego i wiarygodnego dopływu aktualnych danych ułatwiających podejmowanie decyzji w zakresie zatrudnienia i płac.

Przez pojęcie informacji ekonomicznej w tym przypadku będziemy rozumieć pewną treść charakteryzującą zjawiska i procesy gospodarcze zachodzące w gospodarce zatrudnieniem i funduszem płac oddziału gospodarczego.

Będą to informacje obejmujące zakres działań:

- kadrowych, które dotyczą całokształtu zagadnień związanych z przyjmowaniem i kierowaniem pracowników cywilnych na określone stanowiska pracy w strukturze zarządzania oddziałem gospodarczym;

- zatrudnieniowo- płacowych, które dotyczą gospodarowania zasobami pracy i funduszem płac i mieszczą się w sferze działalności gospodarczo-finansowej oddziału gospodarczego;

- socjalno-bytowych, które dotyczą potrzeb socjalnych i kulturalnych pracowników i warunków ich pracy[2].

Procesy zachodzące w powyższych działaniach są determinowane sprawnym funkcjonowaniem istniejącego systemu informacyjnego. System ten oparty jest na zasadzie odpowiedzialności jednoosobowej, a sposób przenoszenia zadań i kontroli osiągniętych rezultatów odbywa się w warunkach zależności służbowej i funkcjonalnej. Stąd podstawowy kanał przepływu informacji i decyzji prze-

---

[2] Wyczerpujące ujęcia tych problemów, z punktu widzenia racjonalizacji zatrudnienia, znajdujemy w pracy doktorskiej mjr.dr. R.Orpela: Efekty racjonalizacji zatrudnienia pracowników cywilnych w gospodarce wojska. Praca znajduje się w Bibliotece Naukowej WSOSK.

biega na linii podwładny - przełożony - podwładny, a sam obieg informacji stanowi układ zamknięty. Dlatego też jedną z najbardziej istotnych kwestii procesu informacyjnego jest właściwe umiejscowienie decyzji w strukturze organizacyjnej oddziału gospodarczego. Obecnie jest ona sformalizowana zakresem obowiązków dla każdego stanowiska organizacyjnego i determinuje sposób zachowania się osoby funkcyjnej na danym stanowisku organizacyjnym wobec przełożonych, podwładnych i organów nadrzędnych. Tworzy to określone uwarunkowania, które mają decydujący wpływ tak na określenie potrzeb informacyjnych, jak i sposób podejmowania decyzji w działalności zatrudnieniowo-płacowej. Odnosi się to do działań w sferze planowania zatrudnienia i funduszu płac, realizacji zadań planowych, sprawozdawczości i analizy w zakresie realizacji zatrudnienia i funduszu płac.

2. Planowanie zatrudnienia i funduszu płac

Dla pełnego ujęcia w ramy organizacyjne zatrudnienia i funduszu płac pracowników cywilnych oddziału gospodarczego oraz zapewnienia prowadzenia permanentnych analiz w tym zakresie w czasie roku budżetowego, obowiązuje zasada sporządzania planów zatrudnienia i funduszu płac, które określają ich rozmiary i strukturę. Plany te sporządza się oddzielnie dla każdego oddziału gospodarczego i rodzaju pomocniczej działalności gospodarczej z podziałem na grupy pracowników opłacanych z poszczególnych pozycji budżetu MON. W każdym planie dokonuje się także podziału pracowników na stałych i sezonowych. Stosowana jest generalna zasada, że planowane potrzeby w zakresie zatrudnienia nie mogą spowodo-

wać przekroczenia przyznanego dla oddziału gospodarczego limitu funduszu płac.

Obowiązujące w zakresie planowania zatrudnienia i funduszu płac akty normatywne ustalają szczegółowo[3]:

- grupy pracownicze, dla których sporządza się te plany,
- wzory i procedury ich sporządzania,
- sposoby ustalania danych planistycznych oraz ich wykorzystywania i przesyłania.

W celu sporządzenia planu zatrudnienia i funduszu płac oddział gospodarczy musi posiadać niezbędne informacje. Podstawowymi nośnikami tych informacji są:

- rozdzielniki kredytów /limitów/ rocznych na fundusz płac,
- wytyczne organów zaopatrujących,
- wyniki analiz potrzeb zatrudnieniowych,
- dane statystyczne z lat ubiegłych,
- etaty i normatywy zatrudnienia,
- obowiązujące akty normatywne,
- wytyczne dotyczące zmian w procesach mechanizacji i automatyzacji pracy, organizacji pracy, kwalifikacjach zatrudnionych i innych obszarach mających wpływ na ilość i strukturę zatrudnienia.

Decyzję o opracowaniu planu zatrudnienia i funduszu płac podejmuje dowódca oddziału gospodarczego. Organizuje on odprawę służbową, na której przedstawia ogólną koncepcję zatrudnienia pracowników oddziału gospodarczego na dany rok budżetowy.

---

[3] Por. Instrukcja o planowaniu, sprawozdawczości oraz analizie zatrudnienia i funduszu płac pracowników cywilnych jednostek wojskowych. Warszawa 1968 cz.I. Fin.52/68.

Na tej podstawie szefowie zaopatrzenia i służb opracowują projekty planu zatrudnienia z uwzględnieniem wszystkich okoliczności mających wpływ na stan zatrudnienia w danej komórce organizacyjnej. Zbiorczy plan zatrudnienia dla całego oddziału gospodarczego sporządza szef służby finansowej, zapoznaje się z nim szef kadr, a zatwierdza dowódca.

Techniczną pomoc w sporządzaniu planów zatrudnienia stanowi kompleks urządzeń ewidencyjnych, do których można zaliczyć: karty wynagrodzeń, karty zasiłkowe ZUS, listy płac, karty kontowe, ewidencję rozliczenia normatywów itp.

Tak sporządzony, zbilansowany plan zatrudnienia winien być przesłany do oddziału finansów okręgu wojskowego w celu jego zweryfikowania i zatwierdzenia przyszłych wydatków.

Przedstawiony proces tworzenia planu zatrudnienia i funduszu płac w oddziale gospodarczym stanowi pewnego rodzaju rozwiązanie modelowe, mające sprzyjać właściwemu funkcjonowaniu procesu informacyjnego w zakresie gospodarowania zatrudnieniem i funduszem płac na szczeblu oddziału gospodarczego.

Realia w tym zakresie wyglądają jednak nieco odmiennie. Procesem sporządzania planu zatrudnienia i funduszu płac w jednostce wojskowej zajmuje się aktywnie tylko szef organu finansowego, dbający głównie o zbilansowanie planu, a nie zajmujący się praktycznie krytycznym spojrzeniem na zatrudnienie pracowników cywilnych oddziału gospodarczego. Funkcja dowódcy natomiast w procesie planistyczno-decyzyjnym zbyt często ogranicza się tylko do mechanicznego zatwierdzenia tego dokumentu. Biorąc powyższe pod uwagę należy zastanowić się nad przyczynami tego stanu rzeczy, dokonując ich podziału na obiektywne i subiektywne.

Wydaje się, że główną przyczynę obiektywną w tym zakresie stanowi sposób podejścia do planowania zatrudnienia na szczeblu oddziału gospodarczego. Planowanie w swej istocie mające charakter pierwotny traci swe walory w zetknięciu z realiami gospodarczymi na szczeblu jednostki wojskowej. Jest ono ograniczane z jednej strony etatami i normatywami zatrudnienia, z drugiej zaś przydzielonym przez organ zaopatrujący limitem funduszu płac. W sytuacji takiego zdeterminowania oddziały gospodarcze nie prowadzą pełnych procesów planistycznych, lecz dostosowują stan i strukturę zatrudnienia do tych determinantów. Jeżeli jeszcze dodamy, że każda zmiana w zatrudnieniu, powodująca przekroczenie przydzielonego limitu funduszu płac, wymaga zgody organu nadrzędnego, to możemy dojść do wniosku, że rola planu zatrudnienia w oddziale gospodarczym sprowadza się często do zabiegów techniczno-ewidencyjnych, a nie jest procesem decyzyjnym.
Na istniejący stan w zakresie planowania w oddziale gospodarczym mają także znaczący wpływ przyczyny subiektywne, do których można zaliczyć:

- formalistyczne podejście opracowujących plan do procesów planowania,

- nieprowadzenie wielopłaszczyznowych analiz zatrudnienia, poprzedzających procesy planistyczne,

- małą aktywność szefów rodzajów wojsk i służb w racjonalizacji zatrudnienia podległych pracowników.

- brak wystarczającego przygotowania zawodowego osób zajmujących się procesem planowania.

Przedstawione przyczyny, zarówno obiektywne jak i subiektywne, skłaniają do refleksji nad przyszłością planowania zatrudnienia

na szczeblu oddziału gospodarczego. Wydaje się, że drogą prowadzącą do zwiększenia roli planu, jako narzędzia służącego do wypracowywania racjonalnych decyzji zatrudnieniowo-płacowych, jest zwiększenie samodzielności dowódców oddziałów gospodarczych w zakresie gospodarowania funduszem płac oraz dokonanie zmian w systemie prawno-organizacyjnym tworzenia i realizacji tego planu.

3. Sprawozdawczość z zakresu zatrudnienia i funduszu płac

Sprawozdanie stanowi usystematyzowany obraz realizacji zatrudnienia i funduszu płac sporządzany w okresach kwartalnych lub rocznych.

Uzyskiwane informacje sprawozdawcze na szczeblu oddziału gospodarczego służą bieżącej ocenie prawidłowości prowadzenia polityki zatrudnieniowo-płacowej, a w szczególności ocenie realizowanych zadań przez określone osoby funkcyjne, odpowiedzialne za zatrudnienie i płace oraz ocenie wpływu czynników zależnych i niezależnych od jednostki wojskowej na wyniki prowadzonej polityki w tym zakresie.

Do głównych zadań osób odpowiedzialnych za realizację polityki zatrudnienia w oddziale gospodarczym można zaliczyć:

- dokonywanie bieżących zmian w strukturze zatrudnienia,
- gromadzenie dokumentacji zatrudnieniowo-płacowej,
- opracowywanie regulaminów pracy,
- organizowanie pracy,
- planowanie zatrudnienia i płac oraz analizę i sprawozdawczość w tym zakresie.

Wynikający ze sprawozdawczości stan w zakresie polityki zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac determinowany jest czynnikami zewnętrznymi /niezależnymi/ i wewnętrznymi /zależnymi od oddziału gospodarczego/.

Do czynników zewnętrznych zaliczamy:

- system finansowy wojska,
- prowadzoną politykę zatrudnienia w państwie i siłach zbrojnych,
- funkcjonujący system płac,
- system mierników i ocen,
- sytuację na rynku pracy itp.

Do czynników wewnętrznych można natomiast zaliczyć:

- poziom organizacji pracy,
- gospodarowanie czasem pracy,
- stopień płynności kadr,
- wykorzystanie kwalifikacji pracowników,
- staż pracy zatrudnionych,
- system motywacji do pracy,
- socjalno-bytowe warunki pracy,
- stosunki międzyludzkie itp.

Znajomość wymienionych czynników pozwala dowódcy i osobom funkcyjnym, odpowiadającym za prowadzenie polityki zatrudnieniowo-płacowej, na twórcze wykorzystywanie informacji sprawozdawczych przy podejmowaniu i realizacji decyzji sterujących procesem gospodarowania czynnikiem ludzkim oddziału gospodarczego.

W celu zapewnienia dopływu tego typu informacji stosuje się w siłach zbrojnych dwa zasadnicze dokumenty sprawozdawcze:

- kwartalne "zestawienie zatrudnienia i wydatków na wynagrodzenie pracowników cywilnych oraz wypłacanych zasiłków ZUS" symbol K/65[4].

- roczne sprawozdanie "Karta statystyczna o zatrudnieniu i wynagrodzeniach pracowników cywilnych" sporządzane w SI "Trapez 3"[5].

Kwartalne sprawozdanie Fin.K/65 obejmuje dane o stanie zatrudnienia i wydatkach na wynagrodzenia oraz świadczeniach ubezpieczenia społecznego, grupując pracowników według źródeł ich opłacania. Informacje zawarte w sprawozdaniu Fin.K/65 stanowią podstawowy materiał do przeprowadzania okresowych analiz z zakresu zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac, wykorzystywanych przez poszczególne szczeble kierowania gospodarką finansową wojska.

Bardzo istotnym instrumentem o charakterze statystycznym, będącym podstawą do prowadzenia analiz kształtowania się płac pracowników wojska jest roczne sprawozdanie "Trapez 3", grupujące pracowników w zależności od wykonywanej pracy lub warunków ich opłacania. "Trapez 3" służy głównie do prowadzenia analiz średnich płac pracowników, pozwalających na obserwację kształtowania się przeciętnej płacy w wielu płaszczyznach porównawczych, uzależnionych od stopnia wykorzystywania informacji na poszczególnych szczeblach kierowania gospodarką zatrudnieniowo-płacową.

W kontekście przedstawionego mechanizmu sprawozdawczego należy zastanowić się nad jego wykorzystaniem jako nośnika danych w systemie informacyjnym oddziału gospodarczego. O ile stopień

---

[4] Op.cit.Instrukcja o planowaniu...cz.II. Warszawa 1980.

[5] Por.Instrukcja o opracowaniu danych informacyjnych dotyczących zatrudnienia i wynagrodzeń pracowników cywilnych wojska w statystycznym systemie przetwarzania danych.Warszawa 1975.

wykorzystania informacji uzyskiwanych ze sprawozdawczości zatrudnieniowo-płacowej na pośrednich /okręgi wojskowe/ i centralnych szczeblach kierowania gospodarką wojska nie budzi większych zastrzeżeń, o tyle ich praktyczne stosowanie w oddziałach gospodarczych jest mocno ograniczone. W rzeczywistości oddziały gospodarcze posiadające ograniczoną zdolność do samodzielnego prowadzenia polityki płac i zatrudnienia, wykorzystują informacje zawarte w sprawozdaniu Fin.K/65 do kontroli realizacji limitów osobowego funduszu płac, a "Trapez 3" do przeprowadzenia analizy porównawczej średnich płac poszczególnych grup zawodowych jednostki wojskowej. Tak skromny stopień praktycznego wykorzystania danych sprawozdawczych w systemie informacyjnym oddziału gospodarczego wynika z jednej strony z dostosowania wzorów sprawozdań do potrzeb raczej wyższych szczebli kierowania gospodarką wojska, z drugiej zaś z formalistycznego podejścia niektórych organów wykonawczych do procesu sporządzania sprawozdań.

Prowadzone obecnie prace nad doskonaleniem systemu sprawozdawczego, idące w kierunku zmniejszenia częstotliwości ich sporządzania oraz ścisłego dostosowania ujmowanych informacji do zmieniających się potrzeb analitycznych, winny uwzględniać także potrzeby informacyjne oddziału gospodarczego w zakresie racjonalizowania gospodarki zatrudnieniem i funduszem płac. Niezbędne wydaje się także dalsze doskonalenie szkolenia obecnych i przyszłych realizatorów polityki zatrudnienia i płac w jednostkach wojskowych pod kątem pełnego wykorzystywania informacji sprawozdawczej dla prowadzenia bieżącej i perspektywicznej racjonalizacji w tym zakresie.

4. Analiza zatrudnienia i funduszu płac

Prace analityczne mają istotne znaczenie dla prawidłowej realizacji polityki zatrudnienia i płac pracowników cywilnych w wojsku. Ich organizacja zależy od tematyki badań, częstotliwości oraz charakteru instytucji zlecającej analizę. Tematyka opracowań analitycznych może obejmować całą działalność oddziału gospodarczego lub tylko wybrane zagadnienie.

W zakresie prowadzonych analiz zatrudnienia i funduszu płac można wyodrębniać:

1/ analizę operatywną - na potrzeby sterowania działalnością gospodarczą jednostki lub na potrzeby organu nadrzędnego,

2/ analizę problemową - obejmującą wybrane zagadnienia polityki zatrudnienia i płac w celu oceny i podejmowania decyzji racjonalizujących aktualny stan,

3/ analizę roczną - prowadzoną w celu:

- dokonania oceny skuteczności i efektywności działania w zakresie realizacji zadań oddziału gospodarczego w sferze zatrudnienia i płac,

- dokonania rozliczenia najważniejszych czynników wpływających na odchylenia w realizacji zadań planowych w tym zakresie,

- dokonania rozpoznania możliwości i ustalenia drogi rozwoju oraz postępu organizacyjnego, mającego na celu optymalne wykorzystanie czynnika ludzkiego w oddziale gospodarczym.

Analiza powinna być prowadzona w celu sformułowania wniosków zmierzających do skonstruowania takiej struktury zatrudnienia, która pozwoliłaby w sposób możliwie pełny na zaspokojenie potrzeb

przy oszczędnym wydatkowaniu funduszu płac.

Wnioski płynące z analizy powinny ujawniać przyczyny zarówno ujemnych, jak i pozytywnych zjawisk zachodzących w stanie i strukturze zatrudnienia oraz stanowić podstawę do podejmowania optymalnych decyzji zatrudnieniowych. W tym celu na szczeblu oddziału gospodarczego należy prowadzić wielopłaszczyznową analizę zatrudnienia i funduszu płac, która w szczególności obejmować powinna[6]:

- plany zatrudnienia i funduszu płac,
- stan i strukturę zatrudnienia,
- organizację pracy,
- wydajność pracy,
- kwalifikacje pracowników,
- płynność kadr,
- wykorzystanie czasu pracy itp.

Podstawę do tak szerokich badań analitycznych stanowią plany zatrudnienia i funduszu płac, sprawozdawczość, normatywy zatrudnienia, dokumentacja pracy i płacy, wyniki analizy lat ubiegłych itp. Istotą analizy na tym szczeblu jest badanie zmian zachodzących w stanie i strukturze zatrudnienia w porównaniu z jakością i ilością realizowanych zadań przez jednostkę wojskową.

Analiza w praktycznym działaniu oddziału gospodarczego powinna być głównym elementem systemu informacyjnego przygotowujące w sposób syntetyczny i obiektywny dane niezbędne do podejmowania racjonalnych decyzji. W praktyce gospodarczej prowadzenie analiz na szczeblu oddziału gospodarczego traktowane jest często margi-

---

[6] Op.cit. Instrukcja o planowaniu... cz.III, Warszawa 1968.

nesowo i sprowadza się do najniezbędniejszych badań. Przyczyny tego stanu rzeczy zostały już częściowo przedstawione w poprzednich rozważaniach, dodać tu jednak należy, że na szczeblu oddziału gospodarczego nie ma praktycznie tradycji prowadzenia systematycznych prac analitycznych. Zbyt często bowiem traktowało się i traktuje jednostkę wojskową jako narzędzie wykonania, realizacji budżetu MON, a nie jako aktywnego współuczestnika kreowania określonej polityki wykorzystania środków budżetowych. Prowadzi to między innymi do tego, że sporządzenie analiz w zakresie zatrudnienia i płac ogranicza się najczęściej do przygotowania materiału informacyjnego, pomocniczego związanego z przeprowadzaniem kolejnych regulacji płac czy awansowania pracowników, a nie do dynamicznego planowania i kwalifikowania pracy.

Wydaje się, że warunkiem zdynamizowania procesów analitycznych na szczeblu oddziału gospodarczego jest większe usamodzielnienie jednostki wojskowej jako realizatora polityki płac oraz dokonanie zmian w zakresie planowania i realizacji budżetu.

5. Zakończenie

Przedstawione w niniejszym opracowaniu rozważania dotyczące funkcjonowania systemu informacyjno-decyzyjnego na szczeblu oddziału gospodarczego w zakresie zatrudnienia i płac, pokazują jego zalety i wady. Dostosowanie tego systemu informacji do zmian zachodzących w całej gospodarce, a w szczególności w gospodarowaniu czynnikiem ludzkim, skłania do konkretnych uwag i wniosków:

1. Podbudowa prawna, leżąca u podstaw działań w zakresie zatrudnienia oraz gospodarowania funduszem płac w wojsku, jest

w dużej części zdeaktualizowana i nie nadąża za tempem zmian zachodzących w gospodarce narodowej. Wydaje się więc zasadne wypracowanie nowych przepisów i zarządzeń normujących tę problematykę.

2. W zakresie planowania na szczeblu oddziału gospodarczego należy dążyć do przywrócenia właściwej rangi planu zatrudnienia i płac oraz zwiększenia jego operatywności /elastyczności/ poprzez/:

- uporządkowanie i udoskonalenie funkcjonujących normatywów,

- doskonalenie systemu sprawozdawczości w kierunku jego większej wzajemnej integracji i dostosowania do potrzeb analityczno-planistycznych poszczególnych ogniw zarządzania gospodarką wojska, ze szczególnym uwzględnieniem oddziału gospodarczego,

- odejście od formalnego przydzielania kredytów rocznych na wynagrodzenia i zastąpienie go elastycznym systemem normowania, co pozwoli na usamodzielnienie oddziału gospodarczego jako realizatora polityki zatrudnienia i płac.

3. Realia życia gospodarczego spowodowały gwałtowny wzrost kosztów utrzymania wynikających z występujących tendencji inflacyjnych. Sytuacja taka nie sprzyja prowadzeniu właściwej, planowej polityki płac, gdyż dezaktualizuje istniejący system płac przez ograniczenie jego motywacyjnego charakteru. W tej sytuacji nakazem chwili staje się jak najszybsze rozpoczęcie prac nad nowym systemem płac w wojsku, który powinien objąć swym zasięgiem wszystkie obszary zatrudnienia oraz preferować wysoką wydajność i jakość pracy.

DYSKUSJA

Płk mgr Zdzisław RYBANIEC
Pomorski Okręg Wojskowy

ZAKRES SAMODZIELNOŚCI ODDZIAŁU GOSPODARCZEGO W KREOWANIU ROZWIĄZAŃ PŁACOWYCH

Samodzielność oddziałów gospodarczych w sprawach kształtowania rozwiązań płacowych jest bardzo ograniczona. Są one bowiem jednostkami budżetowymi, w których wysokość wydatków na płace ograniczona jest kredytami i limitami, a sposoby wydatkowania tych środków ściśle określają poszczególne przepisy płacowe. W tej sytuacji rola dowódcy oddziału gospodarczego i służby finansowej sprowadza się do racjonalnego wykorzystania funduszu płac i skutecznego wykorzystania elementów motywacyjnych funkcjonujących w niektórych tylko przepisach płacowych. Wszelkie poczynania dotyczące kształtowania zatrudnienia i wynagrodzeń pracowników cywilnych, oprócz zgodności z przepisami płacowymi, winny być zgodne z postanowieniami Kodeksu pracy i przepisami wykonawczymi do Kodeksu pracy oraz winny mieścić się w ramach obowiązków i uprawnień osób funkcyjnych określonych w przepisie Fin.75/77. Ponadto zarządzeniem Nr 70/MON z dnia 20.12.1969r. określone zostały zasady organizacji oraz planowania zatrudnienia i funduszu płac pracowników cywilnych jednostek wojskowych; zarządzeniem Nr 31/MON z dnia 6.07.1974r.- zasady gospodarowania oszczędnościami funduszu płac pracowników cywilnych w jednostkach wojskowych, a zarządzeniem Szefa Sztabu Gen. Nr 69/Sztab z dnia 6.10.1972r. - zasady zatrudniania cywilnych pracowników umysłowych na wyższych lub niższych stanowiskach od ustalonych w etatach jednostek.

Biorąc więc pod uwagę wszystkie wymienione przepisy można stwierdzić, że możliwości działania w sprawach płac pracowników cywilnych na szczeblu oddziału gospodarczego, a nawet i na szczeblu okręgu wojskowego, są bardzo ograniczone i ściśle określone.

Podstawowy przepis stosowany w wojsku - Układ Zbiorowy Pracy dla Zakładów Wojskowych - dopiero w ubiegłym roku stworzył szerszą płaszczyznę motywacyjnego oddziaływania na pracowników, wprowadzając ujednolicony system premiowania w ramach podstawowego funduszu premiowego oraz tworząc uznaniowy fundusz premiowy, przeznaczony na doraźne premiowanie pracowników. Skuteczność działania tego funduszu jest jednak niewielka w sytuacji, gdy służy on jako sposób na wyrównywanie płac pracowników wojska do poziomu tych płac na podobnych stanowiskach w innych gałęziach gospodarki narodowej. Inaczej mówiąc służy on jako hamulec przed lawinową ucieczką pracowników cywilnych z wojska do innych zakładów pracy.

Większe możliwości ingerowania w kształtowanie systemu wynagradzania pracowników stwarzają przepisy dotyczące pracowników budownictwa. Wprowadzone w 1982 roku Uchwałą nr 60/82 Rady Ministrów z dnia 19 marca 1982 roku zasady wynagradzania tej grupy pracowników nakreślają tylko ramowo system wynagradzania w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Przepisy te dawały szansę podjęcia próby kształtowania systemu wynagradzania dostosowanego do lokalnych potrzeb zakładu /jednostki wojskowej/, jednak w warunkach stabilnej sytuacji rynkowej i płacowej w kraju. Natomiast w warunkach ciągłego wzrostu płac i relacji tych płac między poszczególnymi grupami pracowniczymi w małych jednostkach organizacyjnych typu WAK-GAM trudno było wypracować

w miarę skuteczny, a zarazem obiektywny system wynagradzania. Przy tym należy podkreślić, że WRZK-B, jako koordynatorzy działalności służb kwaterunkowo-budowlanych na podległym im terenie, zbyt rzadko i zbyt mało aktywnie włączały się w proces modelowania tych przepisów. W efekcie powstały przepisy mało przejrzyste, bardzo ogólne, a często niezgodne z podstawowymi postanowieniami prawa pracy.

Inne przepisy płacowe stosowane w wojsku są w zasadzie przeniesieniem zasad wynagradzania stosowanych w całym kraju w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników np.administracja państwowa, nauczyciele, kultura, służba zdrowia, pożarnictwo itd. Przepisy te są w zasadzie szczegółowo opracowane i brak w nich miejsca na motywacyjne składniki wynagrodzeń. Wyjątkiem od niedawna są przepisy dotyczące pracowników służby zdrowia. Od 1 lipca br. pracownicy tej służby zostali objęci premiami motywacyjnymi. Trudno wyciągnąć wnioski o skuteczności funkcjonowania tej premii, ponieważ minął dopiero pierwszy kwartał jej istnienia. Można jedynie wspomnieć, że stworzyła ona szansę podwyższenia wynagrodzeń pracowników służby zdrowia, których płace kształtuję się poniżej średniej w wojsku i dawały się już odczuć kłopoty ze zdobywaniem personelu - szczególnie podstawowego, zatrudnianego bezpośrednio przy chorych.

Odrębnym elementem motywacyjnego oddziaływania na pracowników jest dodatek za szczególne właściwości pracy w części uznaniowej - określony zarządzeniem nr 3/MON z dnia 1 lutego 1983r. Dodatek ten dotyczy bowiem wszystkich pracowników wojska, niezależnie od stosowanego systemu płacowego i może być wykorzystany dla poprawy proporcji płacowych szczególnie w odniesieniu

do pracowników zatrudnionych przy pracach o szczególnym znaczeniu dla działalności wojska. Skuteczność działania tego dodatku ogranicza jego wysokość, 200,- do 1.000,- zł to zbyt mało, ażeby w sposób skuteczny wpłynąć na ukształtowanie pożądanych proporcji płacowych między pracownikami.

Na podstawie przedstawionych uwag nasuwają się następujące wnioski:

1/ celem uproszczenia przepisów płacowych funkcjonujących w wojsku warto by rozpatrzyć możliwość wprowadzenia jednego przepisu, jednolitego dla wszystkich pracowników wykonujących te same funkcje. W ten sposób np.księgowa, referent czy elektryk będą zarabiali tyle samo bez względu na to czy zatrudnieni są w jednostce wojskowej, szkole oficerskiej, czy szpitalu wojskowym.

2/ wprowadzić w miejsce stawek widełkowych stawki jednolite. Znieść instytucję awansu poziomego na danym stanowisku. Stosowanie jednolitych stawek na tych samych stanowiskach wyeliminuje dyskusje na temat tego czy młodszy a lepiej pracujący pracownik winien mieć taką samą stawkę jak pracownik z dużym stażem lecz już nieco mniej aktywny, a także czy przyjmując do pracy np.żonę osoby funkcyjnej dać jej maksymalną stawkę zaszeregowania, czy też poczekać na faktyczną ocenę jej pracy. Są to problemy, z którymi często mają do czynienia dowódcy i służba finansowa;

3/ wprowadzić zasadę, że stałym czynnikiem różnicującym wysokość osiąganych wynagrodzeń zasadniczych będzie dodatek za wysługę lat. Mógłby on przy niezmienionym dolnym pułapie 5 lat być rozciągnięty w górę w sposób nieograniczony, np. dla pra-

cownika o stażu 40 lat pracy w wojsku dodatek wynosiłby 40%;

4/ odstąpić od premii regulaminowej na korzyść wynagrodzenia zasadniczego i dodatku za szczególne właściwości pracy. Funkcję motywacyjnego oddziaływania na pracownika powierzyć premiom uznaniowym i zwiększonym dodatkom za szczególne właściwości pracy. Premie spełniałyby rolę oddziaływania na pracowników wykonujących zadania wymierne, którzy wykazują się wysoką wydajnością pracy, solidnością i precyzją wykonania powierzonych zadań przy uwzględnieniu postawy i dyscypliny pracy. Natomiast zwiększenia dodatków za szczególne właściwości pracy miałyby za zadanie preferowanie pracowników, którzy wykonują prace o szczególnie ważnym znaczeniu dla wojska - czasem trudne do określenia w sposób wymierny.

Tak zbudowana struktura wynagrodzeń ulegałaby etapowym zmianom, wynikającym z ogólnopaństwowej polityki płac. Zmiany stawek zasadniczych dokonywane byłyby więc w formie regulacji czyli generalnej zmiany ich wysokości, natomiast środki przeznaczone na premiowanie i dodatki za szczególne właściwości pracy wzrastałyby proporcjonalnie tak ażeby ich udział w całym wynagrodzeniu nie ulegał zmianie. Przedstawiony zarys modelu płac pracowników cywilnych wojska mógłby stanowić podstawę do opracowania stabilnego systemu wynagradzania, przejrzystego dla osób funkcyjnych i pracowników, umożliwiającego sterowanie motywacyjnymi elementami płacy tak, jak wynika to z lokalnych potrzeb w danym oddziale gospodarczym, rejonie czy środowisku.

Piotr BOGUSZ

Niezależny Samorządny
Związek Zawodowy
Pracowników Wojska

DOSKONALENIE SYSTEMU PŁAC W WOJSKU

Zapewnienie odpowiedniego poziomu procesu szkolenia i utrzymanie gotowości bojowej naszych wojsk zależy nie tylko od nasycenia wojska nowoczesną techniką, przygotowaną kadrą dowódczą, ale również w znacznym stopniu od psychiki i mentalności pracowników oraz ich postaw.

Bez zatrudnienia odpowiedniej ilości pracowników wojsko nie mogłoby funkcjonować. Tak jest we wszystkich armiach świata, tak jest i u nas. Dla utrzymania stabilności zatrudnionych pracowników musi funkcjonować w resorcie Obrony Narodowej właściwy system płac.

Trzeba powiedzieć, że jeszcze w 1982 roku płace pracowników wojska kształtowały się bardzo niekorzystnie. Różnica w tych samych zawodach gospodarki narodowej wynosiła 2 - 4 tysiące złotych na niekorzyść pracowników wojska.

Przedsięwzięcia podjęte w latach 1983 i 1984 przez Departament Finansów MON wpłynęły korzystnie na podniesienie poziomu uposażeń. Płace uregulowano różnymi składnikami wynagradzania, w tym szczególnie podniesiono składnik premiowania. Były to i są tylko półśrodki zastosowane doraźnie.

Związek Zawodowy stoi na stanowisku, że system ten jest niesprawny, ponieważ dzisiaj premia w wielu przypadkach stanowi 100% uposażenia zasadniczego, a w indywidualnych może dochodzić do 150%.

Ponieważ płace pracowników są najważniejszym elementem, który wpływa na zatrudnienie dobrych fachowców, specjalistów i rzemieślników w rozległym obszarze działalności wojska, konieczne staje się natychmiastowe podjęcie prac nad opracowaniem nowego systemu płac.

W jednostkach, instytucjach resortu środki przeznaczane na podwyżki nie są już wykorzystywane i zwracane z powrotem do dysponenta. Dowódcy jednostek, żeby wykorzystać przyznane środki, zrównali w płacach pracowników z krótkim i długim stażem, pracowników dobrych i słabszych. Stało się to niemoralne i szkodliwe społecznie.

Zgodnie z wprowadzoną reformą gospodarczą, a w jej wyniku tworzeniem zakładowych systemów wynagrodzeń, powstanie konkurencja na rynku zatrudnienia. W tej sytuacji zachodzi konieczność i potrzeba opracowania nowego układu zbiorowego pracy dla wojskowych jednostek budżetowych. Nowy układ powinien regulować całokształt warunków pracy i płacy pracowników oraz objąć pracowników dotychczas opłacanych według innych przepisów płacowych. Np. pracownicy szpitali, poza podstawowym personelem białym, winni być opłacani według Układu Zbiorowego Pracy dla Zakładów Wojskowych /UZP dla ZW/. To samo dotyczy szkolnictwa i innych.

W nowym układzie należy zmienić strukturę płac przez podwyższenie płacy zasadniczej kosztem zmniejszenia wysokości premii.

Należy dążyć do ujednolicenia dla wszystkich pracowników dodatków stażowych, nagród jubileuszowych i odpraw emerytalnych. Podniesieniem płacy zasadniczej jako podstawowego składnika wynagrodzenia jest zainteresowany również Związek Zawodowy. Podniesione bowiem w ostatnich 2-ch latach płace nie przyniosły

żadnych korzyści Związkowi dlatego, że podnoszono je wszystkimi składnikami, lecz nie uposażeniem zasadniczym. Ustalona składka członkowska Związku w wysokości 1% od uposażenia zasadniczego pozostała bez zmian. Związek licząc się z opinią członków nie może podwyższyć składki, jest to nie popularne. Natomiast przebudowa siatki płac i podniesienie uposażenia zasadniczego, spowoduje podwyższenie składki związkowej. Będzie to operacja przeprowadzona bezboleśnie.

Należy dążyć do tego, aby nowy system płac był jasny i zrozumiały dla pracowników. Obecna ilość i różnorodność przepisów płacowych nastręcza z pewnością w pracy wiele trudności pracownikom pionu finansowego w jednostkach wojskowych.

Również Związek wypowiada się za opracowaniem takich zasad w taryfikatorze, aby o wysokości płacy nie stanowił tytuł, a wkład pracy i praktyczna przydatność pracownika oraz wywiązywanie się przez niego z obowiązków.

Ponadto Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Pracowników Wojska zwraca się do Wyższej Szkoły Oficerskiej Służb Kwatermistrzowskich, uczelni przygotowującej kadry ekonomiczne dla jednostek, aby w czasie nauki podchorążych podjęła problematykę współpracy absolwentów z zakładowymi organizacjami związkowymi w jednostkach wojskowych. Związek Zawodowy Pracowników Wojska, wykonując swą ustawową i statutową powinność jako reprezentant interesów pracowniczych, jednocześnie bierze na siebie współodpowiedzialność za sumienne wykonywanie przez pracowników obowiązków służbowych i zadań produkcyjnych.

Płk mgr Jerzy BĄK
Śląski Okręg Wojskowy

NIEKTÓRE ASPEKTY POLITYKI PŁAC, ZATRUDNIENIA I GOSPODAROWANIA FUNDUSZEM PŁAC NA SZCZEBLU OKRĘGU WOJSKOWEGO I ODDZIAŁU GOSPODARCZEGO

Celem obecnego sympozjum jest zmierzanie do wypracowania w przyszłości bardziej racjonalnych rozwiązań w zakresie polityki płac, zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac pracowników cywilnych wojska. Występując w dyskusji chciałbym przedstawić pewne aspekty dotychczasowych rozwiązań w tym zakresie, które zdaniem Oddziału Finansów SOW podlegałyby modyfikacji. Spostrzeżenia i wnioski, jakie zamierzam przedstawić wynikają z obserwacji oraz praktycznych działań Oddziału Finansów SOW, jako okręgowego organu zaopatrującego.

Prawidłowo działający system płac powinien m.in. zapewnić możliwie optymalne kształtowanie wysokości płac poszczególnych grup pracowniczych przy zapewnieniu im funkcji motywacyjnej oraz zachowaniu zasady "każdemu według jakości i ilości pracy" oraz, dodałbym, ponoszonej odpowiedzialności. Cel ten można osiągnąć m.in. poprzez właściwe tworzenie przepisów płacowych.

Aktualnie istniejący /bardzo rozbudowany/ stan przepisów płacowych pracowników cywilnych wojska w wielu przypadkach tego celu nie spełnia. Główną przyczyną jest mnogość i różnorodność przepisów wydawanych na podstawie przepisów branżowych Ministerstwa Pracy, Płac i Spraw Socjalnych lub innych ministerstw. Ich wierne kopiowanie w warunkach wojska doprowadza w wielu wypadkach do znacznych różnic płac w podobnych lub tych samych zawodach. Często-

kroć występują przypadki, że możliwości płacowe tego samego stanowiska w różnych przepisach znacznie od siebie odbiegają, chociaż nie jest to uzasadnione zakresem wykonywanych obowiązków. Jako przykład mogę podać możliwości płacowe pracowników zatrudnionych na stanowisku "kucharza" w oddziale gospodarczym typu - szpital wojskowy. Przyjmując jednolité kryteria w zakresie posiadanych kwalifikacji /tytuł w zawodzie/ oraz stażu pracy /20 lat/ pracownik na wymienionym stanowisku zatrudniony w kasynie szpitala /opłacany wg UZP dla ZW/ może osiągnąć łączne należności z rekompensatami w granicach 22.000 zł., natomiast zatrudniony w kuchni szpitalnej/opłacany według przepisów służby zdrowia / około 17.000 zł. Argument, że kucharz w kasynie ma szerszy zakres i wymiar obowiązków nie ma w tym przypadku absolutnie pokrycia, ponieważ właśnie kucharz kuchni szpitalnej przygotowuje większą ilość posiłków i to w bardzo szerokim asortymencie /ok.15 rodzajów diet/. Podobnych przykładów można przytoczyć więcej - nawet i w służbie finansowej - gdzie np.pracownicy organów finansowych szkół wyższych, szpitali, sanatoriów mają mniejsze pułapy wynagrodzeń niż ci sami pracownicy pracujący w jednostkach o mniejszym rozmiarze gospodarki finansowej, lecz opłacani według UZP dla ZW.

Uzasadnione niezadowolenie pracowników wywołują również niejednolite zasady i kryteria przyznawania /w zależności od postanowień przepisu/ takich należności, jak: dodatek za wysługę lat, nagrody jubileuszowe, odprawy emerytalne. Różnicowanie ich w jednym resorcie jest nieuzasadnione i niecelowe.

Dlatego też jednym z działań mających w przyszłości zapewnić możliwości prowadzenia właściwej polityki płac jest opracowa-

nie przepisu płacowego określającego zasady wynagradzania wszystkich pracowników wojska przy zachowaniu odrębności niektórych specyficznych grup zawodowych np. wyższego, średniego, niższego personelu medycznego, nauczycieli akademickich, zespołów estradowych itp. Przepis ten powinien; między innymi, zakładać:

1/ Jednolite kryteria i zasady przyznawania należności przysługujących wszystkim pracownikom tj.dodatek za wysługę lat, nagrody jubileuszowe, odprawy emerytalne.

2/ Ujednolicenie kategorii zaszeregowania w zakresie poszczególnych zawodów, branż lub grup pracowniczych.

3/ Taryfikator stanowisk powinien zakładać oprócz kwalifikacji i stażu pracy, również ramowy zakres rodzaju i charakteru pracy - obowiązujący obligatoryjnie na danym stanowisku. W szczególności mam tu na myśli stanowiska nierobotnicze: techniczne, ekonomiczne, administracyjne. Zakres i charakter wykonywanej pracy powinien w decydujący sposób rozstrzygać o hierarchii zajmowanego stanowiska. Obecnie czynnik ten jest prawie zupełnie nieprzestrzegany. Decydują kwalifikacje i staż pracy, co niekiedy powoduje występowanie /szczególnie w ostatnim okresie/ swoistych żądań podwyżek płac nie uzasadnionych wkładem pracy. Nagminne są przypadki wykonywania zakresu prac referenta bądź st. referenta przez pracownika zajmującego stanowisko samodzielnego referenta bądź specjalisty.

4/ Zdecydowane zmniejszenie w nomenklaturze ilości stanowisk robotniczych, technicznych, ekonomicznych i administracyjnych.

5/ "Rozciągnięcie" siatki płac zasadniczych poprzez większe zróżnicowanie stawek między kategoriami oraz rodzajami stanowisk.

6/ Zdecydowaną zmianę proporcji udziału płacy zasadniczej w ogólnym wynagrodzeniu pracownika. Obecnie np. w przypadku stanowisk robotniczych, opłacanych według UZP dla ZW udział płacy zasadniczej nie przekracza 30% - 40%. Powinno odbyć się to kosztem zmniejszenia udziału premii, likwidacji niektórych dodatków, np. zwiększonego dodatku za szczególne właściwości pracy, który przy obecnym sposobie i zakresie jego przyznawania wywołuje bardzo dużo zastrzeżeń i kontrowersji wśród pracowników.

Ulepszenia i zmodyfikowania wymagają również niektóre zagadnienia w zakresie g o s p o d a r o w a n i a f u n d u s z e m p ł a c p r a c o w n i k ó w i k s z t a ł t o w a n i a w ł a ś c i w e j s t r u k t u r y z a t r u d n i e n i a w jednostce.

Zdaniem Oddziału Finansów SOW przydział limitu funduszu płac pracowników opłacanych z kredytów budżetowych powinien być dokonywany w jednej kwocie obejmującej wszystkich pracowników. Obecnie odrębne limity wydziela się dla pracowników służby zakwaterowania i budownictwa /poz.51-14/ oraz dla pracowników opłacanych z tzw. kredytów rzeczowych. Taki sposób przydziału limitów powoduje utrudnienia na szczeblu OW, a szczególnie w o g. we właściwym wykorzystywaniu przydzielonego funduszu płac, limitów awansowych itp. Zmiany przydzielonych limitów - nawet przy nieprzekraczaniu ogólnego funduszu płac - wymagają zawsze zgody Departamentu Finansów MON.

Powoduje to również pewne ograniczenie roli dowódcy we właściwym kształtowaniu płac i zatrudnienia w jednostce wojskowej. Wydaje się, że oddziały finansów posiadają wystarczające dane

i rozeznanie - do przydzielania limitów dla o g. bezpośrednio w jednej kwocie. Przed rozdziałem funduszu płac może i powinna następować odpowiednia konsultacja z innymi okręgowymi organami zaopatrującymi. Przydzielony dla oddziału gospodarczego fundusz płac powinien zawierać w sobie wszystkie skutki decyzji z poprzedniego okresu zwiększające zatrudnienie i płace pracowników. Wymaga to prowadzenia przez oddział finansów kartoteki funduszu płac poszczególnych oddziałów gospodarczych. Na podstawie tak przydzielonego limitu funduszu płac oddział gospodarczy sporządza plan zatrudnienia. W planie tym powinny być wykazane m.in. również wszystkie nieobsadzone stanowiska wynikające z obowiązujących etatów lub normatywów zatrudnienia, a nie tylko ilość wakujących stanowisk, na które oddział gospodarczy otrzymał pokrycie w funduszu płac. Pozwala to organowi zaopatrującemu na pełne rozeznanie w zakresie potrzeb pracowników w poszczególnych jednostkach. Plany zatrudnienia podlegają zatwierdzeniu przez dowódcę oddziału gospodarczego. Jeden egzemplarz planu wraz z rozliczeniem normatywów powinien być przesłany do oddziału finansów.

Konieczność przesyłania planów zatrudnienia do organu zaopatrującego niezbędna jest do:

1/ Weryfikacji realności sporządzonego planu i prawidłowości przydzielonego dla oddziału gospodarczego limitu funduszu płac. W przypadkach braku pokrycia niezbędnych, faktycznych potrzeb w zakresie zatrudnienia wykazanych w planie zatrudnienia należy dokonać analizy tego stanu, wydając jednocześnie decyzję uznającą w całości lub części brak wykazanego pokrycia lub nieuznającą z równoczesnym podaniem przyczyn i sposobu jego usu-

nięcia. W przypadku wykazywania znacznych nadwyżek funduszu płac - w porozumieniu z dowódcą oddziału gospodarczego - oddział finansów powinien dokonać ich zagospodarowania na szczeblu OW.

2/ Organ zaopatrujący powinien posiadać możliwość ingerencji w plany zatrudnienia w przypadku zawyżania w nich nomenklatury poszczególnych stanowisk lub wprowadzania /obsadzenia/ stanowisk nie mających uzasadnienia dla faktycznych potrzeb jednostki. Oddziały finansów przez prowadzenie działalności weryfikacyjno-kontrolnej w jednostkach oraz szefowie służby finansowo-bankowej ZT mają wystarczające informacje i orientację w tym zakresie, które potwierdzają występowanie tych nieprawidłowości.

3/ Plany zatrudnienia powinny być wykorzystywane przez oddziały finansów do prowadzenia bieżących analiz, które byłyby pomocne w zakresie prowadzenia właściwej polityki zatrudnienia i płac, rozdziału środków przydzielonych dodatkowo na podwyżki płac itp.

Na zakończenie chciałbym ustosunkować się do dwóch zagadnień dotyczących możliwości wykorzystania rezerw funduszu płac na szczeblu oddziału gospodarczego. Pierwsze dotyczy już istniejących warunków wynikających z zarządzenia nr 31/MON z dnia 6 lipca 1974r. w sprawie zasad gospodarowania oszczędnościami funduszu płac pracowników cywilnych jednostek wojskowych. Z obserwacji Oddziału Finansów SOW wynika, że pomimo możliwości 100% wykorzystywania oszczędności powstałych ze skreśleń stanowisk, nie jest ono przez jednostki w praktyce stosowane. Zaistniało to naszym zdaniem z następujących przyczyn:

- wielkość zatrudnienia w jednostkach wojskowych jest niewystarczająca,

- brak zainteresowania dowódców w stosowaniu wspomnianego zarządzenia przy centralnym /szczególnie w ostatnim okresie/ przeprowadzaniu podwyżek, regulacji płac,

- małe możliwości podwyżek wynagrodzenia pracowników, którzy przyjmują na siebie dodatkowe obowiązki ze zlikwidowanego stanowiska. Podwyżek płac można dokonywać w ramach siatki płac danego stanowiska.

Dokładniejsze zbadanie przyczyn tego stanu powinno być przedmiotem analizy, która pozwoliłaby wypracować nowe zasady wykorzystywania wyżej wymienionych możliwości.

Odrębnym zagadnieniem, pozwalającym w sposób bardziej racjonalny i efektywny gospodarować funduszem płac na szczeblu oddziału gospodarczego, jest ewentualne rozpatrzenie możliwości przeksięgowywania na koniec roku uzasadnionych oszczędności funduszu płac na konto funduszu gospodarczego lub inne odrębnie utworzone, celem ich wykorzystania w roku następnym na ściśle określone zadania. Określenie rodzaju tych oszczędności, sposobu ich wykorzystania oraz kontroli prawidłowości przyznawania można precyzyjnie dokonać w formie odpowiedniego aktu prawnego. Wymagałoby to oczywiście uzyskania zgody od Departamentu Finansów MON na wyjątkowe naruszenie w wojsku zasad prawa budżetowego, co zresztą w stosunku do kredytów rzeczowych już istnieje.

Ppłk Roman NOWAK
Warszawski Okręg Wojskowy

O NOWY SYSTEM WYNAGRADZANIA

Ogólną zasadą reformy gospodarczej jest to, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa państwowego opiera się na przyjętych prawidłowościach ekonomicznych, a nie na systemie nakazowo-rozdzielczym. Siłą napędową reformy muszą stać się właściwie pojęte systemy wynagrodzeń pracowników. Odgrywają one w całokształcie reformy gospodarczej kluczową rolę.

Cele postawione przed nowym systemem wynagradzania pracowników sprowadzają się do:

- poprawy struktury płac poprzez zwiększenie udziału płacy podstawowej w całości wynagrodzenia,
- poprawy motywacyjnej funkcji płac,
- dostosowania poziomu wynagrodzeń do stopnia ciężkości i uciążliwości pracy.

Obecnie dużo dyskutujemy o motywacyjności systemu płac, o wprowadzaniu nowych systemów wynagradzania w zakładach pracy, również o tym, że w zakładach pracy, w których takie nowe systemy wprowadzono pracownicy zarabiają o wiele więcej niż dotychczas, co oczywiście motywuje ich do lepszej pracy. Czy to jest właściwe rozwiązanie? Uważam, że jeśli na tym ma polegać nowy system wynagradzania, to jest to dużym nieporozumieniem. Pojmowanie w ten sposób nowego systemu wynagradzania jest niczym innym, jak przesłoną do podwyżki płac.

W prawidłowym systemie wynagradzania zasada winna być nastę-

pująca: „pracownicy, którzy gorzej pracowali w porównaniu z innymi powinni zarabiać nawet mniej niż zarabiali dotąd, natomiast dobrzy specjaliści powinni zarabiać więcej od przeciętnych pracowników.

Taki system wynagradzania powinien wymuszać dobrą organizację, wywierać presję na kierownictwo zakładu.

Stąd nasuwa się pytanie czy w resorcie Obrony Narodowej mamy możliwości stworzenia takiego systemu - przez który doprowadzimy do tego, że będziemy płacić za pracę, za wykonanie określonego zadania, a nie za pozorowanie pracy i czas przesiedzenia w biurze, czy też na budowie jak to często się zdarza z braku przygotowanego miejsca pracy, materiałów itp.

Rozpatrując zagadnienie samodzielności oddziału gospodarczego w zakresie rozwiązań płacowych pracowników cywilnych wojska, jak również wprowadzania nowych systemów wynagradzania należy stwierdzić, że samodzielność ta w zakresie rozwiązań płacowych została marginesowo uwzględniona poprzez nakaz samodzielnego wprowadzenia w oddziałach gospodarczych "Zakładowych regulaminów wynagradzania". Na oddziale gospodarczym spoczywał obowiązek dokonania w tych regulaminach szczegółowych ustaleń i warunków wynagradzania pracowników. Zasady powyższe zostały wprowadzone z dniem 1.06.82r. na podstawie "Ramowych zasad wynagradzania pracowników budownictwa", ujętych w Uchwale Nr 60/82 Rady Ministrów z dnia 19 marca 1982r.Objęły one tylko jedną grupę pracowników, a mianowicie budownictwa. Mimo dotychczasowych ustaleń określających ich funkcjonowanie do końca roku 1982 /przejściowo/ nie zostały zmienione i zmodyfikowane.

Stosowane obecnie systemy wynagrodzeń oparte na UZP w Budow-

nictwie i w zakładach wojskowych doprowadziły do zdeprecjonowa-
nia pracy, spłaszczenia wynagrodzeń i wreszcie do rozgoryczeni
tych, którzy w danym oddziale gospodarczym pracują dobrze, po-
siadają wieloletnią wysługę lat, ale są niekiedy tak samo lub
gorzej wynagradzani od innych pracowników, gorzej pracujących
i z mniejszym stażem pracy.

Powodów takiego stanu rzeczy jest wiele, m.in.:

- zróżnicowanie tabel płac obowiązujących w oddziałach gosp
darczych układów zbiorowych pracy,

- brak możliwości dokonywania zmian w zakresie przeszerego-
wania pracowników,

- zbyt niskie stawki płacy zasadniczej /miesięcznej,godzino-
wej/.

- brak możliwości zatrudnienia pracowników w obecnie obowią
zujących kategoriach zaszeregowania, szczególnie od 1 do 7.

Otrzymywane dotychczas środki osobowego funduszu płac prze-
znaczone na przeszeregowanie bądź awansowanie pracowników, prz
jednocześnie niskich stawkach, spowodowały spłaszczenie wynagr
dzeń, brak możliwości podwyższenia stawek płac miesięcznych ja
i godzinowych. Jednocześnie powodowało to, rozrastanie się sys
temu premii podstawowej, zwiększonego dodatku za szczególne
właściwości pracy

Nastąpiło bądź następuje zdegenerowanie obecnie funkcjonują
cego systemu wynagrodzeń, o czym świadczy fakt, że ruchoma ich
część, jak premie i dodatki, wynoszą prawie tyle samo co płaca
zasadnicza. Wymaga to przemyślenia i zwrócenia uwagi na opraco
wywany nowy system wynagrodzeń, który w przyjętych założeniach
obejmowałby zasadę, iż wszelkie formy zarobków byłyby ściśle wi

'zane z wynikami pracy i dość wysoko zróżnicowane i sprawiedliwe. Winny one być dopingiem do podejmowania pracy o dużej złożoności i odpowiedzialności oraz czynnikiem eliminującym tych, którzy wpływają hamująco na bieg produkcji w zakładzie, instytucji i jednostce.

Mamy obecnie taryfikatory i tabele płac, które od 1 do 7 kategorii straciły swą funkcję. Stąd nasuwa się wniosek przyspieszenia prac nad poprawą dotychczasowego systemu, ewentualnie opracowania nowego ramowego systemu wynagrodzeń, a co jest ściśle z nim związane - opracowanie zakładowego systemu wynagradzania obejmującego wszystkie grupy pracowników i wprowadzenie zmian niektórych elementów motywacyjnych.

Obecny system przestał w zasadzie spełniać jakiekolwiek funkcje motywacyjne, przestał on zupełnie uwzględniać w istotniejszy sposób różnice pomiędzy lepiej lub gorzej wykonywaną pracą, między kwalifikacjami pracowników i stopniem rzetelności wykonywanego przez nich zawodu.

Układ obecnej siatki płac UZP dla Budownictwa powoduje, że po pewnym niewielkim stazu pracy dochodzą pracownicy zatrudnieni w oddziałach gospodarczych do najwyższych w taryfikatorach stawek godzinowych /miesięcznych/, których już nie można podnieść. Granicę tę osiąga z czasem większość pracowników z mniejszym stażem pracy i kwalifikacjami. Zróżnicowanie w przyznawanych stawkach płac zasadniczych, ich niewielka rozpiętość powoduje, że różnice między lepszymi, a gorszymi pracownikami są nieznaczne.

Dla urzeczywistnienia chociażby w małym zakresie samodziel-

ności oddziału gospodarczego w kreowaniu rozwiązań płacowych, wnioskuje się zmodyfikowanie ramowego systemu wynagrodzeń i upoważnienie oddziału gospodarczego do szerszego niż dotąd udziału w opracowaniu własnych, zakładowych regulaminów wynagradzania i zwiększenie ich kompetencji w rozszerzeniu ramowego systemu wynagrodzeń, a mianowicie:

- zmodyfikowanie systemu tabel płac w sposób, w którym można wprowadzić szereg szczebli płacowych /większą gradację stawek płac/,

-zróżnicowanie i wprowadzenie dużo większych różnic między poszczególnymi tabelami płac, które mogłyby wynosić miesięcznie od 600 do 1500 zł.

Tak zastosowana poprzeczka byłaby trudniejsza do osiągnięcia, wymagałaby większego wysiłku, wyższych kwalifikacji, a więc spełnienia wymaganych kryteriów.

W celu właściwej oceny pracowników, kwalifikujących się zarówno do wyższego szczebla zaszeregowania jak i wyższej kategorii, w oddziale gospodarczym należałoby również opracować punktowe kryteria oceny pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych. Uzyskanie przez pracownika odpowiedniej ilości punktów dawałoby możliwość przełożonym uzyskania w miarę obiektywnej oceny pracownika kwalifikując go do wyższego szczebla płacy, zaszeregowania do wyższej kategorii płac.

Opracowany nowy system płac nie powinien wcale oznaczać automatycznego podwyższenia zarobków. Natomiast zastosowanie punktowych kryteriów oceny, nie pozwoli na fikcyjne zaszeregowanie pracowników do odpowiednich kategorii płacowych.

Prawidłowo opracowany system płac winien odpowiadać rzeczywis-

tej wartości wykonywanej pracy, a taryfikatory winny stanowić instrument płacowy, oparty na zobiektywizowanych podstawach ujmujących dwa zasadnicze kryteria:

- kategorię oznaczającą zakres pracy,
- szczebel oznaczający jej jakość.

Należy również opracować ścisłe powiązanie między wynagrodzeniem: zespołów pracowniczych a wynikami ich pracy; odpowiedzialnością /zakresem pracy/ i jej uciążliwością a wynikami pracy.

W systemie budżetowym dużą i zasadniczą przeszkodą w samodzielności oddziału gospodarczego w zakresie finansowania ma sam sposób finansowania - odgórne limitowanie płac stanowi przeszkodę nie do pokonania w swobodnym zwiększaniu funduszu płac. Fundusz płac natomiast nie jest odzwierciedleniem zwiększonej produkcji czy usług - gdyż nie ma odbicia w wypracowywanym zysku, ponieważ takie pojęcie w gospodarce budżetowej nie istnieje.

W ramach rozbudowywania samodzielności oddziału gospodarczego wydaje się rozsądną propozycja, aby dotychczasowe przepisy, mówiące o wykorzystywaniu środków finansowych, poprzez redukcję etatów, rozszerzyć o możliwości przekroczenia górnych stawek płac zasadniczych /dzieląc również w stopniu proporcjonalnym obowiązki z podzielonego stanowiska/. Zwiększone stawki zasadnicze mogłyby być zwiększone nawet do 70% poprzedniej płacy pracownika.

Płk mgr Julian CIEŚLA
Warszawski Okręg Wojskowy

WADY I ZALETY USTALANIA FUNDUSZU PŁAC

Po wysłuchaniu referatów na dzisiejszym sympozjum, w których treści przedstawione zostały koncepcje zmierzające do wypracowania bardziej racjonalnych rozwiązań w zatrudnieniu i gospodarowaniu funduszem płac pracowników cywilnych wojska oraz uwzględnieniu wystąpień moich przedmówców, pragnę zwrócić uwagę na niektóre problemy nurtujące nas w Warszawskim Okręgu Wojskowym. W szczególności będą to następujące:

1/ Wady i zalety aktualnego stanu ustalania funduszu płac dla oddziału gospodarczego, planowania zatrudnienia oraz kierunki usprawniania gospodarowania tym funduszem na szczeblu okręgu wojskowego i oddziału gospodarczego;

2/ wady i zalety aktualnego stanu normowania zatrudnienia oraz oczekiwane zmiany mechanizmów w tym zakresie zmierzające do racjonalnego zatrudnienia;

3/ problemy i kontrowersje w aktualnej polityce płac w gospodarce wojska oraz uwarunkowania motywacyjności w systemie płac pracowników wojska;

4/ wykorzystanie sprawozdawczości jako instrumentu i mechanizmu w systemie zatrudnienia i kształtowania się płac w wojsku.

Planowanie, ustalanie i przyznawanie osobowego funduszu płac dla oddziałów gospodarczych, chociaż odbywa się przy uwzględnieniu:

a/ stanów zatrudnienia i zmian organizacyjnych w ramach obowiązujących etatów Sztabu Generalnego oraz przyznawanych stano-

wisk w ramach planu zamierzeń organizacyjnych,

b/ zmian zadań rzeczowych wpływających na zmniejszenie lub zwiększenie stanów zatrudnienia oraz przesunięć organizacyjnych pododdziałów pozostających na zaopatrzeniu finansowym,

c/ dokonanych regulacji bądź podwyżek płac w ciągu minionego roku,

d/ średnich płac i wydatków kształtujących się w poszczególnych jednostkach wojskowych i regionach aglomeracji, to jednak przy ustalaniu konkretnej kwoty limitu funduszu płac dla określonej jednostki wojskowej nasuwają się wątpliwości i trudności. Trudności te wynikają m.in. z następujących powodów:

a/ motywacje jednostek wojskowych o rozszerzonych i zwiększonych zadaniach, z reguły akceptowane są przez piony fachowych służb szczebla okręgowego, ale wymiar tych dodatkowych obciążeń bywa bardzo wątpliwy i nasuwa wnioski, iż powinny być one rozwiązane w ramach usprawnień organizacyjnych. Natomiast z usprawnieniami organizacyjnymi w zakresie pracy, szczególnie gdy chodzi o dodatkowe dociążenia pracowników, jest wiele trudności, ponieważ nawet bezpośredni przełożeni /kierownicy komórek organizacyjnych/, zamiast rozłożyć tak dodatkową pracę, aby wypełnić niewykorzystany czas pracowników, robią wszystko aby pozyskać jeszcze jednego pracownika. Nierzadko żądania swoje podbudowują normatywami, które określają jedynie górne stany zatrudnienia, a wprowadzenie tych stanów uwarunkowane jest wysokością osobowego funduszu płac;

b/ postulaty jednostek o konieczności podniesienia poziomu indywidualnych płac pracowników z powoływaniem się na wyższe płace w tych grupach zawodowych pracowników zatrudnionych w przed-

siębiorstwach cywilnych. I ten argument trudny jest do odparcia, ponieważ z analizy oddziału finansów, opartej zasadniczo o sprawozdanie statystyczne "TRAPEZ" /sporządzane raz w roku za kwiecień/, a także o sprawozdania kwartalne wynika, że oddział gospodarczy ma w stosunku do innych jednostek wojskowych wysoki poziom płac, ale brak mu możliwości porównania z jednostkami cywilnymi danego regionu. Takimi danymi nie dysponują oddziały finansów a także i Departament Finansów MON.

Z powyższego wynikają dwa wnioski, które przyczyniłyby się do usprawnienia planowania i ustalania funduszu płac, a mianowicie:

1/ dać możliwość, w uzasadnionych przypadkach, przyznania oddziałom gospodarczym dodatkowych środków w ciągu roku na podstawie zgłoszonych potrzeb, uzasadnionych normatywem zatrudnienia. Zestawienie tych potrzeb na szczeblu okręgu, w przypadku braku możliwości pokrycia ich we własnym zakresie, winno stanowić podstawę do zwiększenia odpowiednio funduszu płac. Nadmieniam, że ta forma zatrudnienia i ustalania funduszu płac winna być realizowana poza nowymi zamierzeniami w ramach zarządzenia 70/MON z dnia 20.12.1969r.

2/ dobrze by było, gdyby resort Obrony Narodowej mógł uzyskać dane o kształtowaniu się średnich indywidualnych płac w przedsiębiorstwach cywilnych branży mogących być podporządkowanymi do zawodów pracowników cywilnych zatrudnionych w wojsku, chociaż w regionach dużych aglomeracji przemysłowych, co na pewno pozytywnie wpłynęłoby na ustalanie funduszu i poziomu płac dla jednostek wojskowych stacjonujących na terenie tych aglomeracji.

Normowanie zatrudnienia na podstawie normatywów ustalonych dla poszczególnych typów jednostek wojskowych czy wyodrębnionych komórek organizacyjnych, w praktyce zdaje egzamin. Uzasadnione jest, aby nimi objąć jak najszybciej wszystkie jednostki /instytucje/ wojskowe. Zaletą normowania zatrudnienia jest m.in. to, że:

- daje dowódcom duże możliwości w zakresie kształtowania wielkości i struktury zatrudnienia,

- stanowi zasadnicze narzędzie planowania stanów i wielkości zatrudnienia w zależności od potrzeb jednostek wojskowych opartych o zadania rzeczowe, ilości zaopatrywanych pododdziałów i pracochłonność,

- obiektywnie określa ustalane wielkości zatrudnienia w poszczególnych jednostkach wojskowych,

- ułatwia manewrowanie w przesunięciach i zmianach stanów zatrudnienia wewnątrz jednostki w zależności od potrzeb,

- jest instrumentem kontroli i samokontroli wielkości zatrudnienia oraz daje możliwość prawidłowej oceny ustalonych stanów w stosunku do zadań i prawidłowego wykorzystania osobowego funduszu płac.

Przytaczając zasadnicze zalety normowania zatrudnienia oraz mając na uwadze wdrożenie w życie 19 normatywów zatrudnienia, chciałbym podkreślić znaczne osiągnięcia w tej dziedzinie. Niemniej jednak pozostaje jeszcze wiele jednostek i instytucji wojskowych do których wprowadzenie normatywów zatrudnienia jest oczekiwane i pożądane. Mam tu na myśli w pierwszej kolejności: składnice różnych typów, ośrodki szkolenia poligonowego i specjalistycznego, WRZKB, ewentualnie administracje szczebla okręgowego

i WSzW oraz inne jednostki jeszcze nie objęte normowaniem.

Z wprowadzonych w życie normatywów ujętych w "Tymczasowych normatywach zatrudnienia pracowników cywilnych pułków i samodzielnych batalionów /FinWewn.26/78/, a także niektóre innych, nasuwa się potrzeba uzupełnienia ich tabelą ogólną obejmującą stanowiska, wprawdzie pojedyncze, ale niezbędne dla działalności jednostki wojskowej, m.in. takie jak: referentów ds. pracowniczych i referentów kancelarii, bibliotekarzy i innych pracowników kulturalno-oświatowych, konserwatorów różnych służb, a także rozszerzenie stosowania tabel pracowników służby ops i czołgowo-samochodowej /przewidzianych dla jednostek WL, OPK i Marynarki Wojennej/ po odpowiedniej poprawce na jednostki liniowe.

Praktyka wykazuje, że zasadne byłoby ustalenie normatywów dla konkretnych służb w jednostce wojskowej, niezależnie od jej typu. Jeżeli dla przykładu weźmiemy służbę finansową, żywnościową, mundurową czy referenta ds.pracowniczych lub nawet konserwatorów w tych służbach, to czynniki ilościowe wpływające na pracochłonność zadań i wielkość zatrudnienia są takie same - czy te same - w pułku zmechanizowanym, w batalionie, w składnicy, w szkole czy w szpitalu. Wynika to z tego, że zakres i rodzaj czynności właściwie jest identyczny i podlega ilościowemu pomiarowi.

Głównym ogranicznikiem pełnego stosowania normatywów jest przyznany fundusz płac dla oddziału gospodarczego, ale fundusz ten winien być także korygowany o uzasadnione potrzeby wynikające ze stosowanych normatywów.

W ramach reformy gospodarczej w przedsiębiorstwach przemysłowych systemy płac są tworzone na podstawie ustawy z dnia 26 stycznia 1984r. o zasadach tworzenia zakładowych systemów wynagradza-

nia. Już ponad 450 nowych systemów zakładowych zostało zarejestrowanych w MPPiSS. W nich przewidywane są dość wysokie wynagrodzenia zasadnicze - nawet do 150 zł/godz. Są to z reguły systemy jednolite dla całego zakładu. Natomiast resort Obrony Narodowej, jako specyficzny organ zatrudniający pracowników przeróżnych zawodów, stosuje przepisy w pewnym stopniu odpowiedniki systemów branżowych w starym wydaniu - jako załączniki do UZP dla zakładów wojskowych oraz przepisy branżowe, jak np.dla budownictwa, służby zdrowia, nauczycieli, pracowników urzędów państwowych, upowszechniania kultury.

Ta różnorodność stosowanych przepisów płacowych w wojsku powoduje niezadowolenie niektórych grup pracowników oraz nastręcza wiele trudności w rozwiązywaniu problemów płacowych ponieważ:

- występuje zbyt duża rozbieżność w strukturze i stawkach wynagrodzeń na takich samych stanowiskach, ale opłacanych według różnych przepisów np. pracowników ekonomiczno-administracyjnych - w przepisach kultury, służby zdrowia, szkół, UZP dla ZW, UZP dla Budownictwa i innych;

- jedne przepisy dają jeszcze możliwości wzrostu indywidualnych płac a w innych wzrost ten został już wyczerpany przy niższych stawkach. Szczególnie rozbieżności i ograniczenia te występują w stawkach wynagrodzenia zasadniczego;

- istnieją różne możliwości ustalania stanowisk w planie zatrudnienia w oparciu o przepis płacowy oraz różne możliwości przeszeregowywania pracowników do wyższych stopni stanowisk czy przyznania kategorii zaszeregowania. Podobnie niejednolite są możliwości zaszeregowania pracownika ponad maksymalną stawkę przewidzianą dla danego stanowiska;

- premiowanie dla podstawowych grup pracowników objętych układami pracy dla ZW i budownictwa jest wprawdzie jednolite z tym, że dla niektórych grup pracowników /ekonomiczno-administracyjnych, obsługi/ wysokość premii indywidualnej z funduszu podstawowego jest ograniczona, a dla innych nieograniczona. Powoduje to przyznawanie dla pracowników o tej ograniczonej wysokości premii z funduszu podstawowego, jak i dla pracowników o niskim zaszeregowaniu osobistym, maksymalnie wysokiej premii z funduszu uznaniowego. W tej sytuacji premia zatraca rolę bodźcową a pełni jedynie rolę socjalną;

- mimo jednolitych zasług, stażu pracy, osiągnięć itp. odprawy przy zwolnieniu każdy przepis reguluje inaczej, np. dla pracowników państwowych, dla służby zdrowia czy pracowników opłacanych według układów dla ZW i Budownictwa.

Do tego dochodzą jeszcze różne terminy regulacji płac według poszczególnych przepisów płacowych wielokrotnie powodując przechodzenie pracowników nawet w jednym garnizonie z jednej jednostki do drugiej, bądź do cywilnych zakładów pracy.

Mówiąc o stosowaniu różnorodnych przepisów w wojsku uważam za zasadne, jeżeli dotyczą one grup zawodowych specjalistycznych jak służba zdrowia, nauczyciele, kultura i oświata czy budownictwo w ścisłym znaczeniu tego słowa, a także pracowników obsługi w ogólnym znaczeniu, jak: robotnicy i konserwatorzy, administracja /techniczna, ekonomiczna i biurowa/ itp, których zatrudnienie związane jest z utrzymaniem stanów osobowych, obiektów wojskowych, wyposażenia i sprzętu oraz zabezpieczenia wykonywanych zadań rzeczowych, niezależnie w jakim typie jednostki /instytucji/ wojskowej pracują - w jednostce liniowej /operacyjnej, OTK, WL, OPK/, szpitalu, czy w szkole - aby byli oni opłacani według jednego prz

pisu.

Resort Obrony Narodowej, który zatrudnia sporą liczbę pracowników cywilnych, winien mieć własny, jednolity przepis płacowy, obejmujący wszystkich pracowników zatrudnionych w wojsku z wyłączeniem jedynie grup ściśle specjalistycznie zawodowych, jak służba zdrowia, nauczyciele czy budownictwo - ale nie WAK-i i GAM-y. Takim przepisem winien być np.Układ Zbiorowy Pracy dla Zakładów Wojskowych w nowym wydaniu.

Sprawozdawczość finansowa z zakresu zatrudnienia pracowników cywilnych i realizacji osobowego funduszu płac - z wyjątkiem karty statystycznej z zatrudnienia - nie spełnia oczekiwań.

Zestawienie zatrudnienia i wydatków na wynagrodzenie pracowników cywilnych, sporządzane co kwartał, przedstawia ogólnie przeciętne stany zatrudnienia w oddziale gospodarczym, brak natomiast możliwości wykorzystania tych stanów w grupach płacowych określonych odrębnymi przepisami. Poniesione wydatki na wynagrodzenia, oprócz łącznych wynagrodzeń pracowników, obejmują i inne wypłaty z osobowego funduszu płac, jak: nagrody jubileuszowe, odprawy, dodatki za godziny nadliczbowe, zasiłki chorobowe i w zestawieniu stanowią powtórzenie wydatków osobowych wykazywanych w sprawozdaniach budżetowych. Wydatki te nie dają możliwości ustalenia i przeprowadzenia analizy kształtowania się średnich płac poszczególnych grup płacowych pracowników w skali okręgu, związku taktycznego czy regionu dużych aglomeracji. Karta statystyczna o zatrudnieniu i wydatkach realizowana według systemu, który wprawdzie wymaga uaktualnienia grup zawodowo-płacowych, ale jest najbardziej przydatna. Stąd nasuwają się wnioski o zlikwidowanie zestawienia zatrudnienia i wydatków na wynagrodzenia pracowni-

ków cywilnych sporządzanego kwartalnie i sporządzaniu karty statystycznej dwa razy w roku - w I i II półroczu za określone miesiące.

Mjr Adam KOŁOS
Śląski Okręg Wojskowy

USPRAWNIENIE FINANSOWANIA ZATRUDNIENIA I WYKORZYSTANIA DYSPONOWANYCH ŚRODKÓW

Zajmę się wadami aktualnego sposobu finansowania zatrudnienia pracowników cywilnych wojska na szczeblu związku taktycznego i oddziału gospodarczego. Uważam, za złe przydzielanie przez oddziały finansów okręgów wojskowych limitu na pozycję 215113 w wysokości wynikającej z planu zatrudnienia, który sporządzony jest według stanu zatrudnienia na 31 grudnia w oparciu o obowiązujące normatywy i utarte przez lata ilości pracowników ponadnormatywnych, np. pracowników magazynów mundurowych, mechaników samochodowych, pomniejszonej o kwoty wynikające z wakujących stanowisk. Taki stan powoduje konieczność niekończącej się korespondencji w nowym roku budżetowym pomiędzy oddziałem gospodarczym a oddziałem finansowym OW w sprawie wyrażenia zgody na uruchomienie wakującego stanowiska i przydzielenie limitu na zatrudnienie. Bywa często, że zgody powyższej oddział gospodarczy nie otrzymuje.

Proponuję, by oddział gospodarczy, a zatem i związek taktyczny otrzymywał pełne zabezpieczenie finansowe na sporządzone zgodnie z obowiązującymi przepisami plany zatrudnienia wraz z wakatami. Takie postawienie sprawy stworzyłoby możliwość racjonalnego gospodarowania przydzielonymi wielkościami limitu w ramach obowiązujących przepisów, manewrowość funduszem premii uznaniowych, swobodę w pozyskiwaniu pracowników cywilnych. Pozostałość niewykorzystanego z końcem roku funduszu płac pro-

ponuję przeksięgowywać na fundusz gospodarczy oddziału gospodarczego. Takie znowelizowanie finansowania funduszu płac stwarza możliwość czucia się dowódcy oddziału gospodarczego prawdziwym gospodarzem. Jest to opinia uzgodniona z dowódcami pułków i samodzielnych batalionów związku taktycznego. Podjęcie decyzji o przeksięgowywaniu pozostałości niewykorzystanego w danym roku funduszu płac z pozycji 215113 na fundusz gospodarczy daje gwarancję, że stałby się on szczególnie interesujący dla szefów służby finansowej i dowódców oddziałów gospodarczych. Jednocześnie rozszerzyłby możliwość zaspokajania pilnych potrzeb oddziału gospodarczego, na które kredyty nie są przydzielane, np. rozbudowa pomieszczeń służących zabezpieczaniu procesów osiągania WSGB, służb dyżurnych i wartowniczych. Tych przedsięwzięć WRZKB nie podejmują się wykonywać, tłumacząc się brakiem funduszy i mocy przerobowych. Skutki wszelkich podwyżek i regulacji płac oddział finansowy OW pokrywałby na zasadach dotychczasowych.

Drugim problemem, który chciałbym przedstawić, jest zbyt wielka ilość godzin nadliczbowych wypracowywanych przez pracowników garnizonowego węzła łączności.

Zatrudnienie we wspomianym GWŁ jest oparte o etat Sztabu Generalnego. Większa jego elastyczność powodowałaby duże oszczędności finansowe i lepszą jakość świadczonych usług. Wspomniany GWŁ zatrudnia ok. 40 pracowników cywilnych. Wydatki na wynagrodzenie w br. ilustruje tabela 1.

Dla lepszego zobrazowania tego problemu podaję liczbę godzin nadliczbowych przepracowanych przez poszczególne zespoły GWŁ w ciągu dziewięciu miesięcy /zob.tabela 2./

Tabela 1

WYDATKI NA WYNAGRODZENIE PRACOWNIKÓW CYWILNYCH GWŁ

w 1984r.

Miesiące	Wynagrodzenie zasadnicze	Wynagrodzenie za godziny nadliczbowe	Zasiłek chorobowy	Wynagrodzenie za urlopy	Premia, wysługa MON	Brutto
1	2	3	4	5	6	7
styczeń	197.560	48.433	19.818	3.499	163.104	432.414
luty	202.603	31.763	11.825	1.008	163.379	410.578
marzec	246.834	76.387	12.470	585	204.151	540.427
kwiecień	250.444	72.549	15.589	968	200.905	540.455
maj	257.495	91.281	12.541	1.698	208.765	571.780
czerwiec	249.600	117.196	-	21.687	210.683	599.166
lipiec	245.144	111.909	9.913	33.999	205.678	606.643
sierpień	233.257	104.649	31.045	46.857	196.634	612.402
wrzesień	235.213	143.540	28.901	35.080	218.167	660.901
Razem:	2018.150	797.707	142.102	145.391	1771.476	4974.766

Tabela 2

LICZBA GODZIN NADLICZBOWYCH PRZEPRACOWANYCH PRZEZ POSZCZEGÓLNE ZESPOŁY GWŁ

Lp	Wyszczególnienie	styczeń	luty	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	Razem godzin
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Zespół inżynieryjno-kierowniczy	91	102	67	55	97	268	211	139	181	1.202
2	Centrala automatyczna główna	12	25	82	168	188	56	69	50	144	794
3	Centrala automatyczna satelitarna	72	12	226	216	216	112	200	144	204	1.402
4	Brygada monterów	7	-	26	-	15	2	11	22	21	104
5	Zespół stacji radiowej	61	33	38	19	128	106	74	179	278	916
6	Zespół stacji telegraficznej	165	155	152	223	134	198	292	272	303	1.794
7	Centrala międzymiastowa	159	45	85	47	92,	286	251	172	186	1.323
8	Stanowiska jednorodnego zakresu działań	16	5	69	4	8	67	95	18	42	324
	Razem GWŁ	583	377	745	732	878	1.095	1.103	987	1.359	7.859

Wniosek z tego jest następujący. Tak dalej być nie może, by na GWŁ zatrudniającym około 40 pracowników cywilnych w ciągu 9-miesięcy przepracowano ponad 7.800 godzin nadliczbowych, przy czym nieuwzględniono ilości godzin, w czasie których na poszczególnych urządzeniach pracują żołnierze służby zasadniczej ściągani z jednostek, w których w tym czasie powinni brać udział w szkoleniu lub obsługiwać urządzenia łączności w macierzystych jednostkach.

Konieczność obsadzenia urządzeń, które muszą być obsługiwane w ciągu całej doby przez pracowników w godzinach nadliczbowych stwarza niezadowolenie wśród pozostałych pracowników i kadry zawodowej na tle wysokości wynagrodzeń. Np. wynagrodzenie jednego z pracowników za wrzesień wynosiło ponad 57.000 zł. a nagroda roczna 35.000 zł.

Proponuję zatem albo zwiększyć ilość stanowisk według etatu Sztabu Generalnego lub objąć GWŁ normatywami. Zatrudnienie w tym konkretnym przypadku 6-ciu dodatkowych osób powoduje oszczędność w wysokości połowy wypłaconych wynagrodzeń.

Płk dypl. Klemens GILLERT
Wyższa Szkoła Oficerska
Służb Kwatermistrzowskich

ZATRUDNIENIE I PŁACE W KSZTAŁCENIU PODCHORĄŻYCH

Zagadnienia będące przedmiotem sympozjum znajdują należyte odzwierciedlenie w programie kształcenia podchorążych specjalności finansowej WSOSK.

W przedmiocie "ekonomika zatrudnienia i płac w wojsku" obejmującym 250 godzin i stanowiącym 19% czasu przeznaczonego na przedmioty fachowe, podchorążowie zdobywają teoretyczną wiedzę również z zakresu racjonalizacji zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac pracowników cywilnych wojska. Jako przyszli szefowie służby finansowej jednostek wojskowych będą mieli w tych sprawach niejednokrotnie głos decydujący. Do nich, jako do ekspertów, będą zwracać się zainteresowani pracownicy z innych służb, dla których sprawy prawidłowego zatrudnienia pracowników cywilnych i gospodarowania funduszem płac, są często zupełnie nieznane ze względu na dość skomplikowany system przepisów, a zawsze trudne do realizacji. Jest jednak istotna różnica między teoretycznym przygotowaniem a nabyciem praktycznych umiejętności.

Podchorążowie naszej Uczelni mają szansę opanowania wiedzy teoretycznej i zastosowania jej w praktycznej działalności. Taką szansę dają im praktyki edukacyjne odbywane w ramach studiów przemiennych w jednostkach wojskowych, w tym roku szkolnym organizowane już po raz piąty.

Podchorążowie WSOSK, w tym i podchorążowie specjalności finansowej, kierowani są przede wszystkim do jednostek wojskowych

Pomorskiego i Śląskiego Okręgu Wojskowego oraz jednostek wchodzących w skład rodzajów sił zbrojnych /Wojsk Lotniczych, Marynarki Wojennej, Wojsk Obrony Powietrznej Kraju/, a także Wojsk Ochrony Pogranicza. Do Warszawskiego Okręgu Wojskowego podchorążych na praktyki z zasady nie kieruje się ze względów organizacyjnych, chociaż mogą się zdarzyć pojedyncze przypadki wynikające z wydarzeń losowych.

Komenda WSOSK chciałaby, ażeby podchorążowie spotykali się w jednostkach wojskowych z dużym zainteresowaniem ich bezpośrednich przełożonych i traktowani byli z życzliwą wymagalnością.

Wyniki prowadzonych w tym zakresie badań wskazują na to, że nie we wszystkich jednostkach wojskowych sprawa kierowania praktyką podchorążych znajduje należyte zrozumienie. Jeszcze zbyt często zdarzają się przypadki przysłowiowego łatania dziur w organizacji pracy danej służby w jednostce wojskowej. Nie widzi się natomiast potrzeby udzielenia podchorążemu wszechstronnej pomocy, wyjaśnienia spraw trudniejszych, dopilnowania, ażeby praktyka podchorążego przebiegała zgodnie z opracowanym przez Uczelnię programem. Wynika to częściowo z wygodnictwa szefów oraz niewiary w możliwości podchorążych. Tymczasem oni sami domagają się odważniejszego stawiania im zadań i rozliczania z nich.

Podchorążowie specjalności finansowej zgodnie stwierdzają, że największej pomocy udzielają im pracownicy cywilni, a zwłaszcza, jak sami określają, "nieocenione księgowe", za co należą im się słowa uznania. W ten sposób również pracownicy cywilni jednostek wojskowych partycypują w dobrym przygotowaniu szefów służby finansowej.

Kilkuletnie doświadczenie nabyte w organizacji praktyk wykorzystuje się do eliminowania z roku na rok dostrzeżonych, nega-

tywnych zjawisk. Dostępnymi środkami oddziałuje Uczelnia również na jednostki wojskowe i obserwuje systematyczną poprawę w zakresie kierowania przebiegiem praktyki podchorążych.

Coraz częściej bezpośrednimi przełożonymi praktykantów w jednostkach wojskowych są ich starsi koledzy, którzy w poprzednich latach odbywali praktyki edukacyjne i bardzo dobrze znają trudności, z którymi boryka się podchorąży w jednostce wojskowej. Oni też wykazują więcej zrozumienia dla potrzeb podchorążych.

W miarę możliwości kieruje się podchorążych do tych samych jednostek, w których odbywali praktyki ich koledzy w roku ubiegłym. Wychodzimy bowiem z założenia, że doświadczenie nabywają nie tylko podchorążowie, ale również ich przełożeni z jednostek wojskowych i ze związków taktycznych. Staramy się zainteresować także dowództwa jednostek wojskowych i szefostwa służb OW i RSZ.

Dla zapoznania podchorążych ze specyfiką RSZ kieruje się do nich tylko tych podchorążych, którzy będą w nich pełnić służbę jako absolwenci. Jest to jeszcze jeden z wielu argumentów przemawiających za tym, ażeby udzielana podchorążemu pomoc była maksymalna i żeby wyniósł z niej największą korzyść.

Podchorążowie na praktyce mogą otrzymywać dodatki funkcyjne. Wysokość dodatków i zasady ich przyznawania określa zarządzenie MON nr 46 z 7 listopada 1980r. w sprawie uposażeń żołnierzy niezawodowych, z którego wynika, że dodatki funkcyjne mogą otrzymać podchorążowie, którzy przyjmą określone obowiązki, na przykład dowódcy drużyny, pomocnika dowódcy plutonu, magazyniera, kasjera itp. Nie mają z tym kłopotu podchorążowie innych szkół oficerskich, przygotowywani jak wiadomo na stanowiska dowódców plutonów. Tymczasem podchorążemu WSOSK nikt magazynu ani kasy nie przekaże, bo nie ma takiej potrzeby i możliwości, a także nie ma na to cza-

bu. Gdybym był dowódcą, kwatermistrzem lub szefem zaopatrzenia jednostki odpowiedzialnym za gospodarkę, też nigdy nie zgodziłbym się na przekazanie podchorążemu na krótki okres na przykład magazynu mundurowego. Nie zgodziłby się na to również etatowy magazynier. Któż odpowiadałby za ewentualne braki spowodowane przez niedoświadczonego podchorążego?

W rezultacie podchorążowie WSOSK stanowisk nie obejmują i dodatków nie otrzymują, co wcale nie oznacza, że pracują mniej na rzecz jednostki niż ich koledzy z innych WSO, którzy objęli stanowiska dowódców drużyn czy nawet wakujące stanowiska dowódców plutonów.

Ponieważ zadaniem podchorążych na praktyce jest uczyć się i nabywać doświadczenie, nie widzę potrzeby aby za to im jeszcze płacić. Jeśli już jednak mają otrzymywać dodatek funkcyjny, to uważam za stosowne zaproponować zmianę powyższego zarządzenia określającego wysokość dodatków funkcyjnych dla podchorążych odbywających praktykę w jednostkach wojskowych w ten sposób, ażeby dodatek ten przysługiwał wszystkim podchorążym odbywającym praktykę, a ewentualne zróżnicowanie jego wysokości było uzależnione od czasu odbywania praktyki.

Na zakończenie pragnę podkreślić, że zainteresowanie podchorążymi specjalności finansowej przez szefów służby finansowo-bankowej związków taktycznych, przez kadrę oddziałów finansów OW i RSZ jest proporcjonalnie największe. Mówię to nie dlatego, że tam wywodzę się ze służby finansowej i nie dlatego, żeby się przypodobać obecnym tutaj przedstawicielom tej służby, ale dlatego, że taka jest obiektywna rzeczywistość. Kierownik Cyklu Finansów zawsze znajdzie wspólny język z szefami oddziałów finansów, a to

współpraca owocuje kierowaniem do jednostek wojskowych coraz lepiej przygotowanych pod względem fachowym absolwentów.

Kpt.mgr Czesław ROLIK
Marynarka Wojenna

USPRAWNIENIE PLANOWANIA I SPRAWOZDAWCZOŚCI ZATRUDNIENIA I FUNDUSZU PŁAC

Na szczeblu oddziału gospodarczego w zakresie planowania i sprawozdawczości z zatrudnienia i funduszu płac pracowników cywilnych sporządzane są:

1/ plan zatrudnienia i funduszu płac - według zasad określonych w "Instrukcji w sprawie planowania zatrudnienia i funduszu płac pracowników cywilnych jednostek /instytucji, zakładów/ wojskowych" oraz zasad ustalonych przez właściwy organ zaopatrujący /pkt 17 wymienionej instrukcji/ Sygn.Fin.52/68;

2/ zestawienie z zatrudnienia i wydatków na wynagrodzenia pracowników cywilnych oraz wypłacanych zasiłków ZUS - druk Fin.4/65;

3/ karta statystyczna o zatrudnieniu i wynagrodzeniach pracowników cywilnych - sporządzana według zasad określonych w "Instrukcji o opracowaniu danych informacyjnych dotyczących wojska w automatowym systemie przetwarzania danych" - Sygn.Fin.67/75.

Plany zatrudnienia i funduszu płac oraz karta statystyczna sporządzone są w układzie grup i podgrup pracowniczych oraz podziałek klasyfikacji budżetowej MON. Natomiast zestawienie z zatrudnienia i wydatków pracowników cywilnych oraz wypłaty zasiłków ZUS - tylko w układzie podziałek klasyfikacji budżetowej.
W związku z tym sprawozdawczość z zakresu zatrudnienia i funduszu płac w zasadzie nie jest wykorzystywana do kontroli realizacji planów zatrudnienia i funduszu płac z uwagi na brak powiązania systemu planowania ze sprawozdawczością.

Część I "Zatrudnienie i wydatki" zestawienia zatrudnienia i wydatków na wynagrodzenia pracowników cywilnych oraz wypłaconych zasiłków ZUS na szczeblu oddziału gospodarczego i okręgu wojskowego jest w niewystarczającym stopniu wykorzystywana do analizy zatrudnienia i funduszu płac. Wysokość realizacji funduszu płac w poszczególnych pozycjach klasyfikacji budżetowej MON ma swoje odzwierciedlenie w zapisach, na urządzeniach księgowych. Oznacza to, że zapisy wydatków na wynagrodzenia w zestawieniu są wtórne.

Bezcelowe a zarazem pracochłonne wydaje się podawanie co kwartał w zestawieniu ilości i kwoty wypłaconych od początku roku dodatków za wysługę lat i za szczególne właściwości pracy. W razie potrzeb do zbadania ilości i struktury tych dodatków mogą posłużyć informacje zebrane doraźnie, jak to miało miejsce w przypadku dodatku za szczególne właściwości pracy /pismo Dep. Fin.MON nr 85/5 z dnia 10.01.1984r./.

W celu powiązania systemu planowania zatrudnienia i funduszu płac z systemem sprawozdawczości, a tym samym umożliwienia organom finansowym przeprowadzenia bardziej szczegółowych kwartalnych analiz zatrudnienia i funduszu płac, proponuje się dokonanie zmian w obowiązującym systemie planowania i sprawozdawczości z zakresu zatrudnienia i funduszu płac. Zmian w pierwszym etapie doraźnych, w drugim zmian docelowych, które zunifikowałyby i powiązały system planowania i sprawozdawczości dotyczący zatrudnienia i funduszu płac pracowników cywilnych wojska.

W ramach d o r a ź n y c h p r z e d s i ę w z i ę ć wnioskuje się:

1/ wprowadzenie jako obowiązującego do celów planistycznych i sprawozdawczych w zakresie zatrudnienia i funduszu płac aktu-

alnego wykazu pracowników cywilnych w układzie grup i podgrup zawodowo-płacowych stanowiącego załącznik 2 "Instrukcji o opracowaniu danych informacyjnych dotyczących zatrudnienia i wynagrodzeń pracowników cywilnych wojska w automatowym systemie przetwarzania danych" /zob.załącznik 1/. Wymieniony wykaz zawierający numery grup i podgrup zawodowo-płacowych oraz ich nazwę skróconą i pełną wraz z obowiązującymi przepisami płacowymi - stanowiłby podstawę do opracowywania planów zatrudnienia i funduszu płac i całej sprawozdawczości w tym zakresie. Sporządzając dokumenty planistyczne i sprawozdawcze w oparciu o wykaz grup i podgrup zawodowo płacowych wykonawca /organ finansowy oddziału gospodarczego/, jak również jednostka nadrzędna /w tym Departament Finansów MON/, uzyskiwałby systematyczne i aktualne informacje dotyczące m.in.liczebności pracowników w poszczególnych grupach zawodowo-płacowych,ich średnich płac, tendencji /wzrostowych, spadkowych itp/ i struktury. Informacje te w znacznym stopniu mogę przyczynić się do racjonalizacji zatrudnienia i wykorzystania funduszu płac, jak również mogą służyć do podejmowania określonych decyzji płacowych / w celu analizy kształtowania się wysokości średnich płac, porównywania ich w garnizonach, rodzajach jednostek wojskowych itp./.

2/ Opracowanie uniwersalnego wzoru druku, planu zatrudnienia i funduszu płac pracowników opłacanych z budżetu i obowiązkowe sporządzanie według tego wzoru planów zatrudnienia w oddziałach gospodarczych z jednoczesnym obowiązkiem przesyłania kopii planu i rozliczenia normatywów do jednostki nadrzędnej. Zgodnie z pkt.17 instrukcji Fin.52/68, który dopuszcza sporządzanie pla-

nów zatrudnienia w sposób uproszczony, plany zatrudnienia i funduszu płac sporządzane są według ustaleń organu zaopatrującego - czyli w zależności od podporządkowania plany zatrudnienia i funduszu płac są sporządzane w różnym układzie /np.plany zatrudnienia WAK-ów będących na zaopatrzeniu w MW/. W związku z tym, w celu powiązania systemu planowania i sprawozdawczości z zakresu zatrudnienia i funduszu płac pracowników cywilnych, wydaje się celowe nakazanie sporządzenia planów zatrudnienia i funduszu płac w układzie grup i podgrup pracowniczych według określonego wzoru przez wszystkie jednostki wojskowe /wzór druku planu zatrudnienia i funduszu płac stanowi załącznik 2/.

3/ Zmianę części I "Zatrudnienie i wydatki" zestawienia zatrudnienia i wydatków na wynagrodzenia pracowników cywilnych oraz wypłaconych zasiłków ZUS - Fin.4/65. Według nowego układu w części I zestawienia zachowane byłyby informacje, jakie podawane są w obecnie obowiązującym, poza ilością i kwotą wypłaconych dodatków za wysługę lat i za szczególne właściwości pracy. Jednocześnie uzyskujemy informacje o liczbie pracowników według etatu lub planu i przeciętnym zatrudnieniu w kwartale poszczególnych grup i podgrup pracowniczych, określonych w poprzednio omówionym wykazie. Poza tym pośrednio możemy uzyskać informację o średnich płacach miesięcznych w poszczególnych grupach i podgrupach płacowych.

Jako techniczne ułatwienie w sporządzaniu zestawienia proponuje się wydatki wykazywać w tysiącach złotych z dokładnością do jednego miejsca po przecinku, podobnie przeciętne zatrudnienie w kwartale z jednym miejscem po przecinku /część I Zestawienia w nowym układzie - załącznik 2./

4/ Zmianę terminu sporządzania karty statystycznej o zatrudnieniu i wynagrodzeniach pracowników cywilnych /"TRAPEZ"/. Podstawę sporządzenia wymienionej karty statystycznej stanowiłyby dane sprawozdawcze za listopad danego roku, a nie - jak dotychczas - dane za kwiecień. Sporządzając kartę statystyczną za listopad uzyskujemy bardziej aktualne informacje, przydatne w planowaniu zatrudnienia i funduszu płac pracowników cywilnych, jak również informacje, które mogą być wykorzystane przy planowaniu podwyżek i regulacji płac, a które z reguły dokonywane są w pierwszych miesiącach roku.

W ramach przedsięwzięć docelowych, które powiązałyby system planowania, zatrudnienia i funduszu płac z systemem sprawozdawczości i jednocześnie służyłyby zwiększeniu racjonalizacji zatrudnienia, wnioskuje się opracowanie znowelizowanej instrukcji określającej zasady planowania zatrudnienia i funduszu płac oraz sprawozdawczości w tym zakresie. Przedstawione wyżej rozwiązania doraźne, po ich zweryfikowaniu w praktyce, mogłyby być przydatne przy jej opracowaniu i wprowadzeniu do użytku.

Załącznik 1

W Y K A Z

grup i podgrup zawodowo-płacowych pracowników cywilnych

Numer grupy	Numer podgrupy	Skrót nazwy	Nazwa grupy i podgrupy zawodowo płacowej
1	2	3	4
			Pracownicy urzędów państwowych - zarządzenie MON Nr 21/83:
1	1	Pracownicy DMW	- szczebla centralnego,
1	2	Prac.flotyll i WSW	- szczebla okręgowego i niższego szczebla,
1	3	Prac.sądów i prokuratur	- sądów i prokuratur wojskowych,
			Nauczyciele:
2	1	Nauczyciele akademiccy	- wyższych szkół wojskowych - rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2.08.1982r./Dz.U.Nr 25, poz.181 i z 1983r. Dz.U.Nr 60, poz.272/,
2	2	Nauczyciele ośrodków szkolenia	- wojskowych ośrodków szkolenia - uchwała Nr 97 Rady Ministrów z dnia 8.08.1983r. /MP Nr 28 poz.153/,
2	3	Nauczyciele przedszkoli	- przedszkoli - uchwała Nr 97 Rady Ministrów z dnia 8.08.1983r. /MP Nr 28, poz.153/.
			Pracownicy pozanauczycielscy szkolnictwa:
3	1	Prac.pozanauczycielscy	- wyższych szkół wojskowych - uchwała Nr 159 Rady Ministrów z dnia 2.08.1982r./MP, Nr 20, poz.170 i z 1984r. MP Nr 9, poz.59/.

1	2	3	4
3	2	Prac.pozanauczycielscy przedszkoli	- przedszkoli - uchwała Nr 146 Rady Ministrów z dnia 29.08.1978r./MP Nr 32, poz.119 i z 1983r. MP, Nr 12, poz.75/.
			Pracownicy instytutów /ośródków/ naukowo-badawczych - rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2.07.1976 /Dz.U. Nr 25, poz. 145/:
4	1	Prac.naukowo-badawczy	- pracownicy naukowo-badawczy,
4	2	Prac.pomocniczy inst.nauk.-badawczych	- pracownicy inżynieryjno-techniczni, organizacyjno-ekonomiczni, administracyjni i obsługi,
4	3	Robotnicy inst.naukowo-badawczych	- robotnicy i pracownicy zatrudnieni przy pilnowaniu /zał.Nr 8 do rozp.RM/.
			Pracownicy komórek wydawniczych wyższych szkół wojskowych i instytutów naukowo-badawczych
5	1		- uchwała Nr 159 Rady Ministrów z dnia 2.08.82r. MP,Nr 20, poz.170 i z 1984r. MP Nr 9 poz.59/
6	1	Prac.kultury	Pracownicy upowszechniania kultury
			- zarządzenie MON Nr 31/84
			Pracownicy wojskowej służby zdrowia -
			- zarządzenie MON Nr 23/84:
7	1	Wyższy personel medyczny	- pracownicy medyczni z wyższym wykształceniem,
7	2	Średni personel medyczny	- średni personel medyczny,
7	3	Niższy personel medyczny	- niższy personel działalności podstawowej,
7	4	Prac.techniczni, ekonom. i adm.sł.zdrowia	- pracownicy techniczni, ekonomiczni i administracyjni
7	5	Prac.gospodarczy sł.zdr.	- pracownicy gospodarczy i pracownicy obsługi.

1	2	3	4
			Funkcjonariusze pożarnictwa -
8	1	Prac.pożarnictwa	uchwała Nr 211/82 Rady Ministrów z dnia 27.09.82 zm.uchwałę Nr 192/83 RM z dnia 27.12.1983r. oraz zarządzenie Nr 7/84 MSW z dnia 24.01.1984r.
10	1	Prac.informatyki	Pracownicy jednostek organizacyjnych informatyki - zarządzenie MON nr 66/82 i Nr 26/84
11	1	Prac.hal maszyn	Pracownicy hal maszyn - zarządzenie Nr 9 MPPiSS z dnia 10.04.1979r. i Nr 69 z dnia 12.12.1983r.
			Pracownicy jednostek /zakładów/ objęci Układem Zbiorowym Pracy dla Zakładów Wojskowych:
12	1	Robotnicy /rzemieślnicy/	- robotnicy opłaceni według załącznika Nr 1 - z wyłączeniem robotników obsługi i zatrudnionych przy pilnowaniu wymienionych części XI i XIII tabeli zaszeregowań,
12	2	Robotnicy obsługi	- robotnicy obsługi i zatrudnieni przy pilnowaniu wymienieni w części XI i XIII tabeli zaszeregowania załącznika Nr 1,
12	3	Prac.techn.ekon.i adm.	- pracownicy techniczni, ekonomiczni i administracyjni - załącznik Nr 2,
12	4	Prac. drukarni	- pracownicy produkcyjni drukarni przyzakładowych - załącznik Nr 5,
12	5	Prac.łączności	- pracownicy łączności i obserwacji - załącznik Nr 6
12	6	Prac.nadzoru inwent.	- pracownicy nadzoru inwestycyjno-budowlanego i kwaterunkowego - załącznik Nr 8,

1	2	3	4
12	7	Prac.kasyn i stołówek	- pracownicy kasyn, jadłodajni i stołówek - załącznik Nr 9,
12	8	Kierowcy	- kierowcy pojazdów samochodowych oraz kierowcy instruktorzy nauki jazdy - załącznik Nr 11,
12.	9	Dozorcy budynków	- dozorcy /gospodarze/ budynków mieszkalnych - załącznik Nr 12,
12	10	Wartownicy	- pracownicy wart cywilnych - załącznik Nr 13,
12	11	Prac.kin	- pracownicy kin wojskowych - załącznik Nr 15,
12	12	Muzycy	- muzycy rozrywkowi - załącznik Nr 16,
12	13	Prac.gosp.rolnej	- pracownicy gospodarki rolnej - załącznik Nr 4
			Pracownicy opłacani według Układu Zbiorowego dla Budownictwa:
13	1	Robotnicy budown.	- robotnicy oraz pracownicy obsługi i zatrudnieni przy pilnowaniu,
13	2	Prac.admin.budown.	- pracownicy kierownictwa i administracji.
			Pracownicy opłacani według Układu Zbiorowego Pracy dla Przemysłu Poligraficznego:
14	1	Prac.godzinowi poligrafii	- pracownicy wynagradzani według stawek godzinowych,
14	2	Prac.miesięczni poligrafii	- pracownicy wynagradzani według stawek miesięcznych.
			Pracownicy opłacani według Układu Zbiorowego Pracy dla Pracowników Instytucji Artystycznych:
15	1	Prac.artystyczni	- pracownicy artystyczni,

1	2	3	4
15	2	Prac.poza artystyczni	- pracownicy techniczni, ekonomiczni, administracyjni i obsługi,
			Pracownicy redakcji gazet i tygodników:
16	1	Prac.wydawniczy	- pracownicy opłacani według Układu Zbiorowego Pracy Pracowników Instytucji Wydawniczych,
16	2	Dziennikarze	- dziennikarze opłacani według Układu Zbiorowego Pracy Dziennikarzy.
17	1	Inni pracownicy	Pracownicy cywilni nie ujęci w grupach Nr 1-16
18	1	Prac.sezonowi	Pracownicy zatrudnieni sezonowo-ogółem dla wszystkich podgrup zawodowo-płacowych

Załącznik 2

CZĘŚĆ I - ZATRUDNIENIE I WYDATKI

Symbol grupy zawodowej	Nazwa grupy zawodowej / Podziałka budżetowa	51-11			51-12			51-13			51-14			51-15			Kredyty rzeczowe		
		Ilość			Ilość			Ilość			Ilość			Ilość			Ilość		
		wg etatu lub planu	przec.w kwartale	Wydatki w kwartale			Wydatki w kwartale			Wydatki w kwartale			Wydatki w kwartale			Wydatki w kwartale		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1-1	Prac.szczebla centralnego																			
1-2	Prac.szczebla okręg.i niższ.																			
1-3	Prac.sądów i prokuratur																			
2-3	Nauczyciele przedszkoli																			
3-2	Prac.pozanaucz.przedszkoli																			
6-1	Prac.kultury																			
7-1	Wyższy personel medyczny																			
7-2	Średni personel medyczny																			
7-3	Niższy personel medyczny																			
12-1	Robotnicy																			
12-2	Robotnicy obsługi																			
12-3	Prac.techn.ekon.i adm.																			
13-1	Robotnicy budowlani																			
	Razem prac.stali																			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
18-1	Prac.sezonowi																			
	Razem w kwartale	x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		
	Do kwartału sprawozdawczego	x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		
	Od początku roku	x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		

Uwagi:

1. Ilości planowanych i faktycznie zatrudnionych pracowników sezonowych wykazywać w osobomiesiącach.
2. W kolumnie 1 i 2 wykazywać symbole i nazwy grup zawodowych pracowników planowanych i faktycznie zatrudnionych zgodnie z wykazem stanowiącym zał. Nr 2 do instrukcji Fin. 67/75.
3. Wydatki wykazywać w tysiącach złotych z dokładnością jednego miejsca po przecinku.
4. Przeciętne zatrudnienie w kwartale wykazywać z dokładnością jednego miejsca po przecinku.

Kpt.mgr Kazimierz TKACZ
Śląski Okręg Wojskowy

ELEMENTY PŁACOWE, ICH PROPORCJE I MOTYWACYJNOŚĆ SYSTEMU PŁAC

System płac, aby mógł spełniać swą motywacyjną funkcję, musi być w swej konstrukcji prosty i zrozumiały dla wszystkich. Prosty, czyli składać się tylko z takich elementów, które mogą pobudzać do lepszej i wydajniejszej pracy oraz zachęcać do podejmowania dodatkowych obowiązków. Musi jednocześnie być zrozumiały zarówno dla pracownika jak i kierownika, który ocenia jego pracę.

System płac winien być tak skonstruowany, aby pracownik mógł łatwo policzyć czy za dobrą pracę ma szansę być odpowiednio wynagrodzony i ile ewentualnie straci, gdy efekty jego pracy będą gorsze od wymaganych.

System płac w wojsku, jak się wydaje, powinien:

1/ zachęcać do podjęcia pracy w jednostkach i instytucjach wojskowych,

2/ przyciągać, zwłaszcza pracowników wysoko kwalifikowanych, na stanowiska ważne dla funkcjonowania jednostek wojskowych,

3/ mobilizować do jak najwydajniejszej pracy na określonym stanowisku,

4/ być zachętą do wykonywania dodatkowych obowiązków, premiować inicjatywę i zaangażowanie oraz oszczędność materiałów i narzędzi, a także skutecznie przyczynić się do zmniejszenia absencji chorobowych,

5/ mobilizować do podnoszenia kwalifikacji.

Oczekiwania te może spełnić system płac zbudowany z następujących elementów:

1/ dodatku za szczególne właściwości pracy,

2/ stawki wynagrodzenia zasadniczego,

3/ premii regulaminowej,

4/ premii uznaniowej.

Pracownik ubiegający się o pracę w wojsku musi spełniać dodatkowe warunki, które nie są wymagane w instytucjach cywilnych. Sama praca w wojsku również stwarza pewne ograniczenia, chociażby możliwość wyjazdu za granicę. Dlatego też, płaca w wojsku musi być w jakimś stopniu konkurencyjna w stosunku do płacy w instytucjach cywilnych. Jednym ze składników, który może to uczynić, jest n i e w ą t p l i w i e d o d a t e k z a s z c z e g ó l n e w ł a ś c i w o ś c i p r a c y. Aby tak się stało musi on być odpowiednio wysoki, a także objąć swym zasięgiem okresy zatrudnienia dłuższe niż obecnie. Wydaje się, że w obecnej postaci stosunkowo mała jest jego motywacyjność. Dyskusyjne są także niektóre jego rozwiązania.

Dlaczego wypłacany jest on dopiero po 3-ch miesiącach? Pracownik podejmujący pracę w wojsku chce wiedzieć,na jakich warunkach jest zatrudniany i mniej go interesuje, co będzie po 3-ch miesiącach. Celowe byłoby wypłacanie tego dodatku z momentem podjęcia pracy. Czy uzasadnione jest podwyższanie tego dodatku na zasadach określonych w zarządzeniu nr 3 Ministra Obrony Narodowej z dnia 1 lutego 1983r. ?. Pozostawia on chyba zbyt dużą możliwość dowolnej interpretacji i nie jest powiązany z efektami pracy. Praca na stanowiskach o szczególnym znaczeniu dla wojska winna być po prostu odpowiednio honorowana poprzez

stawkę wynagrodzenia zasadniczego, a w przypadku pracy okresowej - poprzez premię uznaniową.

Motywacyjność tego dodatku można byłoby osiągnąć poprzez:

1/ powiązanie go ze stawką najniższego wynagrodzenia zasadniczego w gospodarce narodowej, np. 1/3 tej stawki dla pozycji wyjściowej, bądź też średnią płacą w gospodarce narodowej,

2/ skrócenie okresu oczekiwania na zmianę wysokości tego dodatku do trzech lat, przy czym stawka miesięczna wzrastałaby po upływie kolejnych trzech lat o 300 zł. Celowe byłoby również wypłacanie tego dodatku za dłuższy okres pracy niż obecnie, nawet do 40 lat. Tak długi okres zatrudnienia, od którego uzależniona jest wysokość dodatku za szczególne właściwości pracy, nie jest przypadkowy.

Funkcjonujący na nowych zasadach dodatek za szczególne właściwości pracy byłby jedynym dodatkiem stażowym w systemie płac. Aktualny dodatek za wysługę lat nie spełnia żadnej funkcji motywacyjnej i jego utrzymanie nie wydaje się celowe. Istnieje kilka rozwiązań połączenia dodatku za szczególne właściwości pracy i dodatku za wysługę lat:

1/ zlikwidowanie istniejącego dodatku, jednoczesne podwyższenie dodatku za szczególne właściwości pracy,

2/ nowy przepis dałby dowódcy jednostki uprawnienia, zaliczania do okresu pracy, od którego uzależniona jest wysokość dodatku za szczególne właściwości pracy, okresów zatrudnienia w instytucjach cywilnych na stanowiskach związanych z obronnością kraju,

3/ nowy przepis dałby dowódcy jednostki uprawnienia zaliczania okresów zatrudnienia na stanowiskach odpowiadających charakterowi obecnej pracy.

Dodatek za szczególne właściwości pracy winien również mieć charakter dyscyplinujący pracę. Celowe byłoby precyzyjne określenie przypadków, kiedy pracownika pozbawia się tego dodatku. Pracownik powinien być pozbawiony dodatku w wypadkach:

1/ nieusprawiedliwionej nieobecności w pracy, bez względu na ilość dni nieobecności,

2/ przybycia do pracy w stanie nietrzeźwym lub spożywania alkoholu w godzinach pracy lub na terenie jednostki,

3/ wyrządzenia szkody zawinionej jednostce wojskowej lub zagarnięcia mienia stanowiącego własność wojska,

4/ nieprzestrzegania tajemnicy służbowej,

5/ rażącego naruszenia przepisów BHP i ppoż, stanowiącego przesłanki do zagrożenia życia i zdrowia innych osób lub powstania strat w mieniu wojskowym,

6/ porzucenia pracy lub rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika itp.

Sankcje za inne naruszenie obowiązków pracowniczych pozostawiłbym regulaminowi premiowania.

Drugim ważnym elementem systemu płac jest s t a w k a w y n a g r o d z e n i a z a s a d n i c z e g o. Przy jej pomocy możemy stworzyć preferencje do pracy na stanowiskach najważniejszych dla funkcjonowania jednostki, na których wymagane są najwyższe kwalifikacje. Jej wysokość na tych stanowiskach zależeć również będzie od warunków pracy /złożoność, uciążliwość itd/.

Celowe byłoby danie w tym zakresie większej swobody dysponowania funduszem płac dowódcom jednostek. Nie wytrzymuje próby czasu przepis, który mówi, że pracownik może być przeszeregowany

do wyższej kategorii osobistego zaszeregowania nie wcześniej niż po upływie roku od ostatniego zaszeregowania. Bariera ta powoduje, że często, nie chcąc utracić otrzymanych funduszy, podwyższa się w jednostce wynagrodzenie pracownikom, którzy zasługują na to najmniej.

Stawka wynagrodzenia zasadniczego mocniej będzie spełniać swą funkcję motywacyjną, gdy pracownik będzie wiedział, że nie istnieją bariery, ażeby za swoją dobrą pracę otrzymał odpowiednie wynagrodzenie. Podwyższenie wynagrodzenia zasadniczego winno być uzależnione tylko od posiadanych przez jednostkę funduszy i oceny pracy pracownika. Przy takich zasadach stosowania stawki wynagrodzenia zasadniczego kategoria osobistego zaszeregowania miałaby tylko charakter pomocniczy.

Przy odpowiednio wysokiej stawce wynagrodzenia zasadniczego ważnym elementem motywacyjnym systemu płac jest premia regulaminowa. Aby osiągnąć zamierzone uproszczenie systemu płac celowe wydaje się skumulowanie w premii regulaminowej innych funkcjonujących dotychczas składników takich, jak: dodatek za pracę nocną, dodatek za pracę na drugiej zmianie, dodatek za pracę w warunkach szkodliwych, dodatek specjalny, dodatek funkcyjny itd.

Konstrukcję premii regulaminowej należałoby zacząć od pewnej wielkości bazowej, np. 30% wynagrodzenia zasadniczego. Fundusz w tej wysokości tworzony byłby we wszystkich jednostkach i na wszystkich stanowiskach. Fundusz ten mógłby być zwiększony w przypadkach określonych przepisem, a mianowicie:

1/ za pracę w godzinach nocnych - o 15%

2/ za pracę na drugiej zmianie - o 10%

3/ za pracę w warunkach szkodliwych

a/ I i II grupa szkodliwości - o 5%

b/ III i IV grupa szkodliwości - o 10%

4/ za pracę na stanowiskach związanych z dużą odpowiedzialnością materialną - o 5-15%.

5/ za pracę w jednostkach oddalonych

a/ strefa Ia - o 15%

b/ strefa I - o 10%

c/ strefa II - o 5%

Kwestię równomiernego obciążenia pracą w uciążliwych warunkach musiałby rozstrzygnąć każdy kierownik poprzez odpowiednią organizację tej pracy.

Najistotniejsze w tym wszystkim jest to, że byłby to jeden składnik wynagrodzenia - premia regulaminowa, której można pracownika pozbawić lub zmniejszyć w zależności od efektów pracy. Górną granicę premii indywidualnej określałby posiadany w tej grupie fundusz premiowy. Nie wykorzystany w danym miesiącu fundusz premiowy zwiększałby automatycznie fundusz premii uznaniowej.

Niezmiernie ważną rolę, przy tak skonstruowanej premii, odgrywa regulamin premiowania. Musi on z jednej strony chronić interes pracownika, z drugiej zaś dać uprawnienia kierownikowi do rzetelnej oceny pracy tego pracownika.

Regulamin premiowania winien precyzyjnie określać grupy zagadnień, za które pracownika pozbawia się całości lub części premii, a równocześnie musi pozostawić margines na ocenę jakości pracy. Regulamin premiowania nie może być zawiły ani też rozbudowany, gdyż będzie trudny do zapamiętania. Jego skuteczność ma

polegać na tym ażeby pracownik wiedział, co mu grozi w wypadku naruszenia obowiązków pracowniczych lub wykonania pracy złej jakości, czy też zniszczenia materiałów.

Regulamin nie powinien zawierać postanowień, które w praktyce trudno egzekwować. W takim wypadku staje się on antymotywacyjny. Dobrze opracowany regulamin musi być w pewnym stopniu powtórzeniem zakresu obowiązków, bo w końcu o to chodzi, aby pracownik wywiązywał się z tych obowiązków jak najlepiej, miał te obowiązki niejako przed oczyma. Opracowanie regulaminu premiowania powinno pozostać wewnętrzną sprawą jednostki, tak jak jest do obecnie.

Ostatnim elementem w systemie płac jest f u n d u s z p r e m i i u z n a n i o w e j . Stanowi on zachętę do wykonywania dodatkowych obowiązków, oszczędności materiałów i narzędzi, pracy na stanowiskach o szczególnym znaczeniu dla jednostki wojskowej bądź w okresie największego nasilenia prac. Fundusz premii uznaniowej można również skutecznie wykorzystać do zmniejszenia absencji chorobowych. Umożliwia on wynagrodzenie pracowników wyróżniających się w pracy widocznym zaangażowaniem i inicjatywą w rozwiązywaniu codziennych problemów. Wysokość funduszu premii uznaniowej winna być jednak relatywnie do premii regulaminowej wyższa niż obecnie, co najmniej na poziomie 15%.

Celowe byłoby bardziej precyzyjne określenie, w jakich jeszcze przypadkach fundusz premii uznaniowej mógłby być zwiększony. Chodzi tutaj zwłaszcza o możliwość zwiększenia tego funduszu z tytułu:

1/ niewykorzystanego funduszu premii regulaminowej,

2/ z tytułu absencji chorobowych i zasiłków opiekuńczych,

3/ niewykorzystanego w pełni funduszu na podwyżki wynagrodzeń

4/ pozbawienia dodatku za szczególne właściwości pracy.

Tak skonstruowany system płac będzie dość prosty i przejrzysty w swej budowie, a zarazem stwarzać będzie dobre warunki do wydajnej pracy.

Pr[illegible]zef NARUSZEWICZ
Pow[illegible]ski Okręg Wojskowy

O UJEDNOLICENIE PRZEPISÓW PŁACOWYCH

W fin[illegible]owaniu zatrudnienia pracowników cywilnych w oddziałach gospodarczych i związkach taktycznych dotychczas kierowano się:

- przydzielonym limitem funduszu płac na stanowiska w ramach normatywów zatrudnienia i poza normatywem /przeniesienie stanowisk z etatów lub utworzone na podstawie zezwoleń organów nadrzędnych oraz tworzone w działalności pomocniczej w zależności od działalności produkcyjno-usługowej/;
- postanowieniami instrukcji o planowaniu, sprawozdawczości oraz analizie zatrudnienia i funduszu płac pracowników cywilnych jednostek wojskowych Fin.52/68;
- wytycznymi organów zaopatrujących /oddziału finansów OW i WRZKB/ w sprawie realizacji limitu osobowego funduszu płac podziałki budżetowej 51-13 /12-14/ na każdy rok budżetowy;
- wytycznymi okręgowych organów zaopatrujących w zakresie działalności pomocniczej /pralnie, warsztaty służby mundurowej itp/,
- zarządzeniami i pismami szczebla centralnego i okręgowego przy wprowadzeniu zmian dotyczących podwyżek, regulacji, bądź przydzielenia funduszu na awanse.

Podstawę zatrudnienia ilości pracowników oraz wielkości dysponowania funduszem płac na dany rok stanowił plan zatrudnienia przewidujący również zmiany /awanse, automatyczne nabycia prawa do wyższych dodatków itp/.

W ostatnich kilku latach wystąpiło zjawisko zachwiania zasady rocznego limitu funduszu płac ujętego w planie zatrudnienia

na początku roku. Przyczyny tego zjawiska są wszystkim znane i nie wymagają dodatkowego wyjaśnienia.

Nadmierna ilość wytycznych oraz wydanie ich przez różne służby organów nadrzędnych, częste zmiany wynagrodzeń dla grup zawodowych pracowników cywilnych, stwarzają poważne kłopoty dowódcom jednostek, służbie finansowej oraz pozostałym osobom funkcyjnym w zapewnieniu zatrudnienia pracowników w oddziałach gospodarczych.

Do zasadniczych mankamentów w tej dziedzinie należą:

- stosowanie własnej polityki organów zaopatrujących /WRZKB i służby szczebla OW/ w zakresie wynagrodzeń pracowników;

- znaczne różnice w wysokości wynagrodzenia na podobnych stanowiskach w tym samym oddziale gospodarczym, wynikające tylko ze stosowania różnych przepisów /np. maszynistka służby zdrowia - 12.000,- a maszynistka wg UZP dla ZW - 14.600 zł/;

- wadliwy system premiowania - dotyczy wysokości premii regulaminowej i premii uznaniowej w stosunku do wynagrodzenia zasadniczego;

- niekorzystne różnice wynikające ze stosowania poszczególnych przepisów w oddziale gospodarczym w zakresie podwyższania wynagrodzenia i awansowania pracowników oraz możliwości przyznania wyższego od maksymalnej na danym stanowisku wynagrodzenia zasadniczego;

- nie w pełni uzasadniona możliwość podwyższenia wynagrodzenia brutto niektórym grupom zawodowym poprzez wprowadzenie podwyżki dodatku za szczególne właściwości pracy zarządzeniem Ministra Obrony Narodowej Nr 3/MON z dnia 1 lutego 1983r./Dz.Rozk.poz. 4/83/.

Zasadniczymi mankamentami w dziedzinie finansowania zatrudnienia według oceny odpowiedzialnych osób funkcyjnych z oddziału gospodarczego i szczebla związku taktycznego za zatrudnienie pracowników są:

- wadliwy stosunek pozostałych składników wynagrodzenia do wynagrodzenia zasadniczego jako decydującego czynnika przy pozyskaniu pracowników oraz kształtowaniu wydajności pracy;

- niejasność i trudność zrozumienia przez pracownika możliwości osiągnięcia zarobków z powodu ruchomych i różnorodnych składników uzależnionych od pracodawcy, a często niezależnych od wyników pracy pracownika;

- ograniczone możliwości oddziału gospodarczego w systemie racjonalnego gospodarowania funduszem płac na ilość zatrudnienia;

- nadmierna ilość różnorodnych przepisów, a zwłaszcza dużej ilości zmian i uzupełnień tych przepisów, jest częstą przyczyną popełnianych błędów i pomyłek tak przez służbę finansową, jak i kadrową w ich stosowaniu.

Do zalet obecnego systemu opłacania pracowników należy zaliczyć właściwe uregulowanie w całym resorcie podstawowego dodatku za szczególne właściwości pracy oraz dodatku za wysługę lat.

W n i o s k i :

1/ ujednolicić dotychczasowy system finansowania w pionie służby finansowej, WRZKB oraz działalności pomocniczej w zakresie możliwości planowania i przydzielania limitu funduszu płac oraz wydawania wytycznych,

2/ wprowadzić jednolity przepis płacowy w oddziałach gospodarczych np.UZP uwzględniający wyższe wynagrodzenia zasadnicze

jako podstawowy składnik wynagrodzenia ograniczając znacznie fundusz na premię /z wyjątkiem m.in.służby zdrowia/,

3/ zapewnić dowódcom oddziałów gospodarczych kompetencje w zakresie gospodarowania funduszem płac ze zmniejszenia zatrudnienia na podwyższenie indywidualnych wynagrodzeń,

4/ wprowadzenie nowych przepisów płacowych poprzedzić zebraniem danych z oddziałów gospodarczych dotyczących proponowanych rozwiązań.

Kpt.dr Janusz RYMANIAK
Wyższa Szkoła Oficerska
Służb Kwatermistrzowskich

PROBLEMATYKA MOTYWACJI A RACJONALIZACJA ZATRUDNIENIA

Problematyka motywacji, czyli zespołu bodźców aktywizujących podmiot do działania oraz zespołu operacji, do których podmiot jest skłonny[1], była wielokrotnie przedmiotem badań w odniesieniu do pracy ludzkiej i poziomu jej zorganizowania. Nie ma więc potrzeby czynienia jakiegokolwiek wyłomu w tej sprawie[2]. Płaszczyzną ekonomiczną, integrującą wielodyscyplinarne badania m.in. w ramach nauk o pracy, jest współcześnie organizacja i zarządzanie.

W tak określonej płaszczyźnie rozważań znajomość psychiki, motywów działania i przyczyn konkretnych postaw /zachowań/ pracowników należy do elementarnych umiejętności kierownika. Uzyskiwane informacje stanowią podstawę do kształtowania motywacji poprzez stosowanie bezpośrednich /bodźce pieniężne i niepieniężne/ oraz pośrednich instrumentów kierowania, do których zaliczamy m.in. racjonalizację zatrudnienia. Na tym tle należy ocenić dotychczasowy dorobek i formułować propozycje metodologiczno-merytoryczne dotyczące zatrudnienia w gospodarce wojskowej.

Spośród różnorodnych bodźców, decydujące znaczenie w sytuacji permanentnego wzrostu kosztów utrzymania i rosnącej pauperyzacji

---

[1] T.Tomaszewski: Wstęp do psychologii. Warszawa PWN 1963 s.187.

[2] T.Kamiński, R.Orpel: Ogólne problemy motywacji w gospodarce wojskowej. W: Racjonalizacja zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac pracowników cywilnych wojska. Poznań WSOSK 1984 s.35.

posiada płaca, a zwłaszcza jej wysokość, struktura i relatywność. Obecnie elementem antymotywacyjnym jest zdecydowanie struktura płacy, a zwłaszcza rosnący w odsetku do płacy zasadniczej procent premii regulaminowej, traktowany praktycznie jako stały składnik płacowy. Nieumiejętność, a raczej, jak wynika z rozmów z szefami zaopatrzenia, niechęć wywoływania konfliktów, deprecjonuje także znaczenie motywacyjne premii uznaniowej. Premię tę przyznaje się na ogół kolejno poszczególnym pracownikom, w imię prymitywnie rozumianego egalitaryzmu. Stąd też relatywnie nieznaczna wysokość tych premii, limitowana nieważnością wykonywanych zadań, a ilością oczekujących na premię pracowników.

Zainteresowania zawodowe uczestników sympozjum sprawiają, że dyskusja koncentruje się na rozmaitych problemach szczegółowych płac. W tym wątku dyskusji, "płacy jako kategorii autonomicznej" do szczególnie kontrowersyjnych należy pogląd likwidacji płacowego awansu poziomego. Wydaje się, iż jest to pogląd błędny, gdyż nie można utożsamiać zatrudnienia pracowników cywilnych i żołnierzy zawodowych. Rozwiązania organizacyjno-prawne oraz uwarunkowania społeczno-zawodowe sprawiają, iż zatrudnienie pracowników cywilnych wojska jest częścią zatrudnienia w gospodarce narodowej. Rozwiązania płacowe muszą więc również zachowywać walor porównywalności, tym bardziej, iż nie ma rozsądnej alternatywy dla awansu poziomego, preferowanego w reformowanej gospodarce. Natomiast zawodowa służba wojskowa wynika z zupełnie innych przesłanek motywacyjnych, rozwiązań organizacyjno-prawnych i finansowych, w których płace są częścią rozbudowanego systemu świadczeń, specyficznego dla paramilitarnych grup społeczno-zawodowych.

Przypadkowo, a niekiedy doraźnie i korekcyjnie, traktuje się w praktyce bodźce niepieniężne. Mimo znacznej ich ilości, legalizowanej prawnie lub zwyczajowo /np.skracanie czasu pracy w zamian za przepracowane nadgodziny/, nie oddziaływują one motywacyjnie. Niezorganizowany, niespójny wewnętrznie i często mało uroczysty charakter tych wyróżnień nie nobilituje w oczach współpracowników, nie przysparza im uznania i szacunku. Wydaje się, że należy stworzyć przejrzysty i zwarty zespół kryteriów trudnych do osiągnięcia, a tym samym zwiększający atrakcyjność i wzbudzający pożądane społecznie reakcje. Dotychczas stosowanych kryteriów, w rodzaju rocznicowych, okazjonalnych lub stażowych, nie można uznać za sprzyjające procesom motywacji.

Rolę korygującą poziom sprawności działań, w tym także czynniki tę sprawność warunkujące /m.in.motywację/, pełni racjonalizacja zatrudnienia. Dyskusja na temat racjonalizacji dotyczy głównie narzędzi racjonalizacji, a zwłaszcza etatów i normatywów zatrudnienia. Nie kwestionując osiągnięć związanych z wprowadzeniem do normowania analizy regresyjno-korelacyjnej, należy zwrócić uwagę na niektóre problemy metodologiczne oraz wnioski. Problemy metodologiczne wiążą się z procedurą określania mierników. Aktualnie wyodrębnia się jeden miernik - reprezentant w każdej dziedzinie. Na ogół jest to miernik "mało czuły", nie odzwierciedlający większości elementów mających istotny wpływ na zakres pracy. Na przykład liczbę księgowych w służbie mundurowej określa się na podstawie liczby dokumentów zarejestrowanych w rejestrze, a więc nie uwzględnia liczby operacji /różna ilość pozycji w różnych dokumentach/, pracochłonności itp. Tak więc należałoby dążyć do zwiększenia liczby mierników, a tym samym rzetelnoś-

ci i adekwatności badań. Również dotychczasowe wnioski są zbyt optymistyczne. Niepokojąca jest tendencja preferencji dla grup tzw. stanowisk robotniczych kosztem administracji[3]. Zapomina się, że jednostka jest organizacją posiadającą określony, niezbędny zasób informacji wymagających przetworzenia. W efekcie czynności administracyjne są wykonywane przez pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych. Jeśli obecnie nie można prawidłowo znormować, należy odrzucić sztywny podział na stanowiska robotnicze i nierobotnicze, oraz stworzyć stanowiska mieszane. Zwiększy to elastyczność rozwiązań w organizowaniu pracy przez kierowników. Ponieważ jest to praca wymagająca określonych kwalifikacji, za niewystarczające i nielogiczne trzeba uznać propozycje doraźnego wykonywania tej pracy przez dowolnych pracowników na zasadzie regulacji zadań dodatkowych premią uznaniową. W innym przypadku traktować będziemy w dalszym ciągu świat fikcji statystycznej za "prawidłową tendencję pożądanych preferencji".

Na podstawie dotychczasowych rozważań stwierdzić można, że nie ma obecnie s y s t e m u motywacyjnego, lecz istnieje zbiór różnorodnych, niespójnych instrumentów kierowania. Zadaniem pierwszoplanowym jest podjęcie wielopłaszczyznowych badań i przedsięwzięć, zmierzających do stworzenia s p o ł e c z n e g o s y s t e m u m o t y w a c j i, uwzględniającego zarówno mechanizmy indywidualne pracownika, społeczno-ekonomiczne kierunki przemian w kraju oraz układ zarządzania, z rosnącą aktywnością związków zawodowych w tej sferze.

---

[3] J.Wilbik: Normowanie jako instrument racjonalizacji zatrudnienia. W: Racjonalizacja zatrudnienia..., op.cit. s.59.

W tym celu należy:

1/ podjąć badania nad ruchliwością, mobilnością, fluktuacją i jej przyczynami oraz kierunkami, otwartością grupy społeczno-zawodowej pracowników cywilnych /zwłaszcza wielkością i odsetkiem zatrudnienia członków rodzin wojskowych, możliwościami służby zastępczej żołnierzy itp/ - w kontekście przewidywanego zmniejszenia demograficznych zasobów pracy w kraju;

2/ określić poziom zróżnicowania warunków ekonomicznych /chłonność lokalnych rynków pracy, porównywalność możliwości płacowych, poziom kosztów utrzymania/ i społecznych, tj. rodzinnych, mieszkaniowych, obyczajowych itp., w warunkach garnizonów wielkomiejskich, małomiasteczkowych oraz istniejących poza siecią osiedleńczą;

3/ określić drogą badań efektywność istniejących i stosowanych praktycznie bodźców oraz stworzyć system bodźców motywacyjnych, uwzględniający przejrzyste i w miarę możliwości konkurencyjne, a jednocześnie trudno dostępne kryteria i możliwości - w celu zwiększenia konkurencyjności względem gospodarki narodowej oraz podniesienia znaczenia bodźców jako stymulatorów motywacji;

4/ poszerzyć problematykę normowania o nowe rozwiązania metodologiczne, zwiększające adekwatność norm zatrudnienia;

5/ uwzględniać w problematyce szkoleniowej i dydaktycznej zagadnienia kultury kierowania, a zwłaszcza identyfikacji motywów przyczyn zachowań, cech charakterologicznych, kształtowania kultury współdziałania /bodźcowanie pozytywne i negatywne, zwłaszcza umiejętność stosowania bodźców pieniężnych oraz współpracy ze związkami zawodowymi/.

Podjęcie postulowanych badań i działań dostarczy bazy informacyjnej dla decyzji podejmowanych na różnych szczeblach kierowania, współdziałania wszystkich instytucji i kierowników współuczestniczących w kierowaniu. Pozwoli to na weryfikację wielu poglądów i propozycji zgłaszanych obecnie na zasadzie intuicyjnej lub fragmentarycznych obserwacji, co pozwala na podejmowanie poszczególnych, pojedynczych decyzji w skali resortu, ale nie gwarantuje kompleksowego i zwartego oddziaływania na kształtowanie zatrudnienia pracowników cywilnych wojska.

Płk mgr Leopold KOZŁOWSKI
Wojska Lotnicze

UWAGI O USPRAWNIENIU PŁAC W WOJSKACH LOTNICZYCH

Oddział Finansów Wojsk Lotniczych nie jest, jak wiadomo organem zaopatrującym w stosunku do jednostek naszych wojsk - stąd jest on uwolniony od problemów wynikających z administrowania funduszem płac pracowników cywilnych.

Nie oznacza to jednak, iż tematyka płac pracowników jest nam obojętna, a wręcz odwrotnie - leży w orbicie naszych zainteresowań z wielu względów. Po pierwsze dlatego, że gospodarkę zatrudnieniem i funduszem płac pracowników traktujemy jako nieodłączny element systemu racjonalnego gospodarowania. Po drugie dlatego ze z płacami pracowników mamy szczególne kłopoty z racji złożonych warunków działania jednostek Wojsk Lotniczych. Po trzecie dlatego, że część naszych jednostek działa na znacznych przestrzeniach i w związku z tym kontrola jakości ich pracy i dyscypliny pracy, a zatem i słuszne wynagradzanie za wykonywaną pracę jest utrudniona.

Te i inne względy sprawiają, iż tematyka dzisiejszego sympozjum jest dla nas szczególnie interesująca, a dokonany przez organizatorów wybór tematu szczególnie trafny.

W tym miejscu pragnę zapewnić kolegów z oddziałów finansów okręgów wojskowych, iż kierowane przez nich środki do jednostek lotniczych wydawane są przez te jednostki z zachowaniem obowiązujących zasad i w trosce o skuteczną realizację celów, na które środki te są przeznaczone.

W referatach i dyskusji wskazywano na konieczność uproszczenia systemu płac, uzasadniając to względami,rzekłbym merytoryczno-społecznymi. Popieramy te postulaty, a nadto dodajemy argumenty natury "technicznej".

Do tych "technicznych" zaliczamy po prostu brak przygotowania jednostek do rozwiązywania bardziej złożonych problemów płacowych.

Nie łudźmy się, że w jednostkach przełożeni pracowników patrzą na płace przez pryzmat osiągnięć teorii płac. Nie mają na to czasu, a może chęci, a może umiejętności?!.

Przeprowadzony przez Oddział Finansów Wojsk Lotniczych "rajd" po jednostkach wykazał, iż znaczna część jednostek jest po prostu nieprzygotowana do tego, aby opracować poprawny pod względem merytorycznym, prawnym i formalnym regulaminu premiowania pracowników.

Wyniki naszych spostrzeżeń stały się podstawą do opracowania wzoru regulaminu, wytknięcia błędów, itp. Całość ujęto w naszym piśmie nr 577 z dnia 28 lutego 1984r.

Jesteśmy za uelastycznieniem systemu płac, nawet za zwiększeniem samodzielności oddziałów gospodarczych w tym przedmiocie, ale samodzielność tę należy stosować ostrożnie, a może nawet selektywnie, w stosunku do tych jednostek, które wykażą się wymaganymi umiejętnościami.

Na zakończenie dwie sprawy. Mjr dr K.Orpel mówiąc o motywacyjności płac stawia warunek, iż organizacyjne zabezpieczenie wykonania zadań odgrywa tu podstawową rolę. Potwierdzamy tę opinię, ileż to widzi się w jednostkach przypadków braku odpowiednich urządzeń transportu wewnętrznego i wykorzystywania w związ-

ku z tym transportu o dużym tonażu albo po prostu taczki, podręczne wózki itp. o "napędzie" ludzkim. Zdajemy sobie sprawę ze złożoności rozwiązania tego problemu, ale rozwiązać go kiedyś trzeba.

I druga sprawa. Obowiązujące taryfikatory kwalifikacyjne przez kwalifikacje rozumieją tylko wykształcenie i staż pracy. Jest to bardzo formalne podejście do sprawy. Ważne są przecież rzeczywiste umiejętności. Uważamy iż kwestię tę należałoby w przepisach wyraźnie uregulować.

Płk doc.dr Józef WOJTCZAK
Wyższa Szkoła Oficerska
Służb Kwatermistrzowskich

O SPOSOBIE I ZAKRESIE RACJONALIZACJI ZATRUDNIENIA I PŁAC

W swoim wystąpieniu zamierzam przedstawić własny punkt widzenia na omawiane dotychczas sprawy, które - jak się wydaje - zawierają elementy polemiczne oraz zapoznać uczestników sympozjum z podjętą próbą racjonalizacji zatrudnienia w WSOSK metodami pozaekonomicznymi.

1. Na wstępie pragnę zauważyć, że temat sympozjum jest istotnie ważny nie tylko dla służby finansowej, ale także dla innych pionów funkcjonalnych i służb /np.technicznych/, które zatrudniają pracowników cywilnych. Stąd też po wysłuchaniu referatów, komunikatów i głosów w dyskusji nabieram przekonania, że brak przedstawicieli pozostałych pionów funkcjonalnych i służb na sympozjum nie sprzyja spopularyzowaniu dyskutowanych problemów wśród zainteresowanych instytucji i osób. Można nawet wysunąć tezę, że bez współpracy z pozostałymi pionami i służbami nie należy oczekiwać spójnych rozwiązań i szybkich decyzji. Widzę potrzebę wysłania materiałów z sympozjum do wszystkich szefów IC MON kierujących odpowiednimi pionami funkcjonalnymi i służbami.

2. Płk mgr J.Wilbik stwierdził, że podstawą zatrudnienia powinny być etaty i normy. Zgadzając się w zasadzie z tym stanowiskiem pragnę zauważyć, że podstawą opracowania etatu powinny być też określone normy, wymagania techniczno-technologiczne, taktyczne itd. Na przykład we wszystkich wyższych szkołach oficerskich są etaty kadry dydaktycznej, ale podstawą ich opracowania

jest z góry określone pensum dydaktyczne, czyli określona liczba godzin zajęć dydaktycznych dla każdej grupy wojskowych i cywilnych nauczycieli akademickich. Dlatego sądzę, że wszędzie, gdzie tylko jest to możliwe, należy badać czy etat, liczba i struktura zatrudnionych jest uzasadniona rzeczywistymi lub chociażby przewidywanymi potrzebami. Inna sprawa, to złożoność i trudność tych badań.

3. W wielu wystąpieniach akcentowano głównie pozytywne bodźce ekonomiczne. Niedocenione są chyba mechanizmy negatywne. Z tym większą uwagą należałoby przemyśleć propozycje bodźców negatywnych zgłoszone przez kpt.K.Tkacza. Chodzi o to, aby wyeliminować z naszej praktyki gospodarczej i polityki płacowej premiowanie za przeciętną, a niekiedy też złą pracę i przeciętną postawę zawodową pracownika. W przeciwnym wypadku pracownikowi nie będzie się opłacało dobrze pracować, a kierownikowi racjonalizować zatrudnienie.

4. Niektórzy towarzysze wyrazili dezaprobatę wobec wpisania awansu poziomego pracowników w system płac. Nie jest to stanowisko słuszne, ponieważ takie rozwiązanie będzie antybodźcem do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Dostrzeżono to w odniesieniu do lekarzy i inżynierów, gdzie specjalizacja jest istotnym czynnikiem podwyższania ich kwalifikacji zawodowych oraz wzrostu uposażenia. Nie wszyscy przecież będą awansowali w pionie na kolejne stanowiska kierownicze. A zatem sprawdzone rozwiązania w gospodarce narodowej należy wykorzystać przy konstruowaniu systemu płac pracowników cywilnych wojska, oczekując tą drogą wzrostu ilości i jakości pracy, zwłaszcza w działalności usługowej i produkcyjnej.

5. W gospodarce wojskowej, która jako całość należy do sfery poza produkcję materialną, prowadzona jest działalność produkcyjno-usługowa przez przedsiębiorstwa podległe ministrowi Obrony Narodowej w ramach narodowego planu gospodarczego oraz przez jednostki wojskowe - jako pomocnicza działalność gospodarcza - w ramach budżetu MON. W działalności tej uczestniczą różne grupy pracowników cywilnych, które można wyodrębnić ze względu na:

- ich powiązanie z procesem produkcji dóbr /usług/,
- zawody i specjalności,
- posiadane kwalifikacje itp.

Dla każdej grupy zatrudnionych można zastosować inne formy płac za pracę. Szczególnie ważne jest, aby przyjęta forma płac sprzyjała realizacji bodźcowej funkcji płacy. Otóż wydaje się, że w gospodarce wojskowej zbyt mało wykorzystuje się takie formy płac, jak akordowe, dniówkę zadaniową i dniówkę z premią. Przy poszukiwaniu metod racjonalizacji zatrudnienia jest więc konieczna analiza przydatności stosowanych obecnie form płac.

6. Spośród wielu podnoszonych dotychczas problemów zatrudnienia pracowników cywilnych w gospodarce wojskowej wspomniano o wzroście, a następnie zmniejszeniu płynności kadr. Interesujące byłoby poznanie skali i przyczyn tego zjawiska. Miałoby to duże znaczenie w kreowaniu racjonalnej polityki zatrudnienia i płac.

7. W dyskusji wypowiadano się o możliwości wprowadzenia zakładowych systemów płac. Należy sądzić, że takie możliwości istnieją. W gospodarce wojskowej nie da się jednak uniknąć wielości systemów płac, co wynika z obligatoryjnych ustaleń w całej gospodarce narodowej. Dotyczy to np. nauczycieli, bibliotekarzy i lekarzy.

8. Rozpatrując kierunki racjonalizacji zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac pracowników cywilnych wojska, trzeba pamiętać, że jest to ostatni etap złożonego, iteracyjnego procesu badania pracy, który stanowi część większego systemu - badania i optymalizacji procesu produkcyjnego /usługowego, szkolenia itd/. Wcześniej należy precyzyjnie określić: /1/ zadania jednostki wojskowej /instytucji, przedsiębiorstwa/, następnie /2/ rodzaj i zakres wykonywanych prac, /3/ poziom technicznego uzbrojenia pracy, /4/ liczbę i strukturę zawodowo-specjalnościową pracowników oraz wymagane kwalifikacje, /5/ obciążenie fizyczne i psychiczne /warunki pracy/ pracowników, /6/ możliwości pozyskania lub doskonalenia zawodowego pracowników, i dopiero potem można rozważać /7/ formy i wysokość płac /ekwiwalent za pracę/ oraz ich funkcje, by zastanawiać się nad /8/ zgromadzeniem funduszów na pokrycie płac i przypisaniem ich odpowiednich funkcji. Na tym nie kończy się ten proces. Należy następnie /9/ analizować i oceniać korzyści zakładu /instytucji/ oraz /10/ zadowolenie z pracy i płacy zatrudnionych, a wynikające stąd wnioski mogą spowodować ponowne uruchomienie tego procesu w dowolnym jego miejscu. Oczywiście, w zależności od uprawnień instytucji /przedsiębiorstwa/ w zakresie kształtowania zakładowego systemu płac, proces powyższy może przebiegać inaczej. Również na jego przebieg może wpływać poziom zarządzania w danej instytucji, jej charakter, tradycje itp.

9. W Wyższej Szkole Oficerskiej Służb Kwatermistrzowskich już w 1982r. przeprowadzono badania racjonalności rozmieszczenia i wykorzystania pracowników cywilnych i żołnierzy służby zasadniczej. Badania te wynikały z rzeczywistej i społecznie uzasadnio-

nej potrzeby. Do tego czasu takich badań nie prowadzono, a rozmieszczenie i ewentualny przyrost zatrudnienia i sposób wykorzystania pracowników kształtowany był głównie na wnioski i sugestie poszczególnych komórek organizacyjnych. Stwierdzenia tego nie osłabia fakt, że w ostatecznym rachunku o stanie zatrudnienia decydują przyznane etaty i limity funduszu osobowego płac określone przez służbę finansową WP.

Powołany przez Komendanta WSOSK zespół badawczy opracował koncepcję badań, ale w wydzielonym czasie 6 tygodni dokonał jedynie wstępnego rozpoznania problemu. Członkowie zespołu wykonywali równolegle swoje normalne zadania służbowe i nie mogli zajmować się wyłącznie badaniami. Niemniej uzyskano sporo interesujących informacji, które posłużyły do wypracowania koncepcji pogłębionych właściwych badań, jak też do sformułowania pewnych ostrożnych wniosków i propozycji, wymagających niekiedy weryfikacji. W wyniku badań stwierdzono, np.:

1/ pewną rozbieżność pomiędzy etatowym a faktycznym zatrudnieniem w wielu komórkach organizacyjnych, co jest spowodowane głównie tym, że etatyzacja nie obejmuje wszystkich stanowisk;

2/ powszechny brak norm na wykonywanie czynności administracyjnych, co utrudnia racjonalizację zatrudnienia;

3/ znaczną rozbieżność pomiędzy formalnym zakresem obowiązków, a faktycznie wykonywaną pracą, ponieważ rozwój struktury organizacyjnej nie nadąża za potrzebami szkoły;

4/ nierównomierne obciążenie pracowników wykonywanymi obowiązkami;

5/ dublowanie wykonywanych obowiązków przez kilku pracowników /żołnierzy/;

6/ nadmierne wykorzystywanie dnia pracy w celu załatwienia spraw osobistych.

Wnioski te posłużyły do podjęcia określonych decyzji korygujących. Nie znalazły jednakże one poparcia formalnego w systemie finansowym wojska, który praktycznie nie pozwala np. na zmniejszenie stanu zatrudnienia z korzyścią materialną dla pozostałych pracowników.

Idea badania efektywności zatrudnienia jest zgodna z potrzebami społecznymi oraz z wieloletnimi, a szczególnie ostatnimi wysiłkami kierownictwa Partii i Państwa podejmowanymi w celu zwiększenia efektywności i wydajności pracy. Jak wiadomo wysiłki te nie dają dotychczas oczekiwanych rezultatów zarówno w działalności produkcyjnej, jak też w sferze usług niematerialnych i administracji. Jest to więc problem złożony, a w odniesieniu do pracowników administracyjnych bardzo trudny, gdyż wymaga posiadania określonych miar i ocen pracy dla poszczególnych stanowisk i zespołów ludzkich. Najczęściej brak jest niezbędnych norm i mierników pracy oraz kryteriów jej oceny. Dotychczas w Polsce, w tym także i w wojsku, mało jest takich instytucji, w których dokonywano pomiaru i analizy ilości pracy wykonywanej przez pracowników administracyjnych. Jeszcze mniej stanowisk posiada opracowane normy czynności administracyjnych. Nawet biblioteki naukowe nie dysponują naukową metodą ustalania optymalnej liczby bibliotekarzy. Stąd też powszechnie obserwuje się zjawisko przerostu zatrudnienia w administracji, któremu towarzyszy jednocześnie nadmierne obciążenie niektórych pracowników, zespołów /komórek/, a nawet całych instytucji. Bywa nieraz i tak, że w tej samej komórce organizacyjnej jednym pracownikom nie

starcza 8-godzinnego dnia pracy, a drudzy dosłownie szukają zatrudnienia.

W tej sytuacji obiektywne wypowiedzi o racjonalności rozmieszczenia i wykorzystania pracowników i żołnierzy muszą być poprzedzone odpowiednimi badaniami naukowymi.

Płk dr Kazimierz MOŁODECKI
Wyższa Szkoła Oficerska
Służb Kwatermistrzowskich

PŁACE JAKO ELEMENT STABILIZACJI ZATRUDNIENIA

Przebudowa systemu płac w gospodarce wojskowej wymaga opracowania założeń długofalowej polityki płac, powiązanej z koncepcją przemian strukturalnych w gospodarce narodowej. Płace powinny zapewniać pokrycie wzrostu kosztów utrzymania oraz przyczyniać się do stabilizacji zatrudnienia pracowników cywilnych w gospodarce wojska. Podstawą do tych działań powinno być określenie docelowych, pożądanych z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia, relacji i proporcji płac. Dotyczy to szczególnie tych grup pracowników, których płac nie można wprost powiązać z wymiernymi wynikami pracy. Taka sytuacja wystąpuje u większości grup pracowników cywilnych zatrudnionych w wojsku.

Aby płaca pełniła funkcję bodźcową muszą być stwarzane szanse wydatnego awansu płacowego na tych samych stanowiskach. Praktyka wskazuje, że pracownik zatrudniony na stanowisku np. elektryka pracuje przez wiele lat na tym samym stanowisku, a niekiedy nawet do emerytury. Brak poziomego awansu powoduje to, że pracownik po kilku latach pracy poszukuje innej, lepiej płatnej pracy względnie poszukuje innego rozwiązania, awansu pionowego poprzez zmianę nazwy stanowiska, ale bez zmiany dotychczasowego zakresu obowiązków. W rezultacie za taką samą pracę otrzymuje wyższe wynagrodzenie. Jest to sposób antymotywacyjny.

Drugim problemem, który w moim odczuciu wymaga rozpatrzenia, to wysokość wynagrodzenia zasadniczego. Z punktu widzenia pra-

cownika w pierwszej kolejności interesuje go wysokość wynagrodzenia zasadniczego, a dopiero w następnej kolejności pozostałe składniki płac. Jest to oczywiste, ponieważ pracownik zdaje sobie sprawę, że wyższa stawka zasadnicza decyduje o wysokości większości składników płacowych stosowanych w dotychczasowym systemie. Obowiązujący system płac spełnia bardziej funkcję socjalną niż kosztową, dochodową i motywacyjną. Jestem więc za tym, aby stawka wynagrodzenia zasadniczego stanowiła główny trzon w systemie płac, a pozostałym składnikom przywrócić ich właściwą rolę motywacyjną, a nie tylko socjalną. Szczególnie dotyczy to takich składników, jak: premia, dodatek za staż pracy i nagroda roczna.

Wspominając o funkcji kosztowej płac muszę z przykrością stwierdzić, że z uporem lub z niechęcią mówimy o rachunku kosztów w oddziale gospodarczym. Brak możliwości porównania wysokości kosztów ponoszonych z tytułu płac uniemożliwia podejmowanie odpowiednich decyzji w racjonalnym gospodarowaniu zatrudnieniem i funduszem płac na szczeblu oddziału gospodarczego.

Przedstawione problemy w referatach skłaniają do wyciągnięcia wniosku, że obecnie stosowany system płac pracowników wymaga szeregu zmian i modyfikacji, aby płace stały się motywacją do lepszej i wydajniejszej pracy. Z tym wiąże się uruchomienie pogłębionych badań w dziedzinie płac, obejmujących między innymi: strukturę i dynamikę płac, dynamikę mierników, zakładowy system płac oraz ich rozpiętość itp.

Reasumując należy podkreślić, że sympozjum nt.:"Racjonalizacja zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac pracowników cywilnych wojska" wskazało na potrzebę doskonalenia systemu

zatrudnienia i płac w celu stworzenia silnych motywacji skłaniających pracowników do podnoszenia kwalifikacji, wydajności i jakości pracy, a dowódców jednostek do racjonalizacji zatrudnienia.

Płk mgr inż.Ryszard CZYRNY
Redakcja "Myśl Wojskowa"

POTRZEBNE PUBLIKOWANIE

Przedstawiona i przedyskutowana na sympozjum problematyka jest ważna i posiada obecnie duże znaczenie dla gospodarki wojskowej. Jestem przekonany o potrzebie szerszego zaprezentowania dorobku sympozjum. Można i należy do tego wykorzystać łamy naszego czasopisma "Myśl Wojskowa". Przewiduje się opublikowanie pierwszych referatów sympozjum w jednym z najbliższych numerów czasopisma.

Zapraszam jednocześnie uczestników sympozjum do współpracy z "Myślą Wojskową". Szczególnie oczekiwane i pożądane są artykuły polemiczne, dyskusyjne, dotyczące bogatej problematyki gospodarki wojskowej.

Mjr ekon.dypl.Jan DREWNIK
Warszawski Okręg Wojskowy

PODSTAWOWE KRYTERIA RÓŻNICOWANIA FUNDUSZY PŁAC DLA ODDZIAŁÓW GOSPODARCZYCH

Zagadnienie racjonalnego zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac pracowników cywilnych wojska jest złożone i trudne zarazem. Stopień trudności wzrasta wraz z emocjonalnym podejściem do tego problemu. O trudności świadczy przecież fakt, że dopiero od br. stworzone zostały przesłanki do wiązania zatrudnienia i jego opłaty z wynikiem ekonomicznym przedsiębiorstwa. Jednak i w tej kwestii, zdania są podzielone co do sposobu tego łączenia. Zastanawiające jest to, że temat ten pojawia się co kilka lat. Jednak zarówno w latach poprzednich, jak i obecnych, głównym argumentem jego ponowienia jest ograniczony, na bardzo niskim poziomie, przyrost nowych zasobów rąk do pracy. Natomiast nadal niewiele się mówi na temat zatrudnienia i płac w sferze pozamaterialnej, jest to odcinek gospodarki szczególnie bliski nam ekonomistom w mundurach. Pewna swoboda, jaka istnieje w podejmowaniu decyzji w tym zakresie przez resort Obrony Narodowej, powinna być wykorzystana dla dobra gospodarki wojskowej jak też pracowników cywilnych w nim zatrudnionych. Temu służy dzisiejsze sympozjum, na którym chciałbym się podzielić pewnymi uwagami z zakresu zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac w związku taktycznym, ze szczególnym zwróceniem uwagi na odcinki wymagające usprawnień.

Szef Wydziału Finansowo-Bankowego ZT otrzymuje ze szczebla nadrzędnego pod koniec każdego roku fundusz płac z zadaniem do-

konania podziału pomiędzy podległe oddziały gospodarcze. Ustalając dla oddziału gospodarczego fundusz płac uwzględnia się:

- poziom wydatków z roku ubiegłego,
- przeciętną i planowaną ilość zatrudnionych w roku ubiegłym;
- wzrost płac z tytułu automatycznych awansów i osiągnięcia wyższej "wysługi";
- skutki finansowe w związku ze wzrostem zatrudnienia, w ciągu mijającego roku, w ramach nowych zamierzeń organizacyjnych;
- skutki finansowe związane z wydanymi zezwoleniami na wzrost zatrudnienia w ramach normatywów.

Na tym etapie różnicowania funduszu płac Szef Wydziału Finansowo-Bankowego ZT nie ma większych trudności. Potrzebne dane bierze ze sprawozdań finansowych, planów zatrudnienia czy też powiadomień Oddziału Finansów o wzroście zatrudnienia i o przyznanych limitach awansowych. Ponadto jednostki wojskowe przesyłają informacje o skutkach finansowych z przeprowadzonych regulacji wynagrodzeń. W bieżącym roku wystąpiły pewne przejściowe trudności w zakresie ustalenia potrzeb na poz. 51-15, tj. fundusz płac pracowników cywilnych urządzeń socjalnych. Dotychczas podziału dokonywał okręg, a od br. Wydział Finansowo-Bankowy ZT, który nie posiadał do tego wszystkich danych.

Nierozstrzygniętą sprawą, jak dotychczas, jest kwestia podziału funduszu płac dla nieetatowych pracowników cywilnych służby zakwaterowania i budownictwa. Służba ta jest dysponentem funduszu płac, w ręku jej są dane do właściwego podziału tego funduszu. Tymczasem do związku taktycznego jest przydzielany fundusz dla tych pracowników ale bez specyfikacji. Aby go podzielić trze-

ba się komunikować telefonicznie z odpowiednimi organami tej służby, gdyż dane, którymi dysponuję ZT /poziom wydatków z ubiegłego roku/ są dalece niewystarczające. Zaznaczam, że finansują ZT dwa WRZKB.

Następnym etapem różnicowania funduszu płac dla oddziału gospodarczego jest analiza wykorzystania funduszu, której się dokonuje co kwartał na podstawie nadesłanych z oddziałów gospodarczych sprawozdań. Podczas dokonanej analizy zdarza się ujawnić odchylenia faktycznej realizacji od założeń planu zatrudnienia. W takich przypadkach następuje weryfikacja poprzednio dokonanego podziału. Jednak, aby dokonać zmiany przydzielonego funduszu niezbędna jest dokładna ocena zjawiska na miejscu w oddziale gospodarczym. Stwierdza się wówczas wypadki zatrudniania pracowników na stanowiskach wakujących z wyższym wynagrodzeniem od wynagrodzenia pracowników poprzednio zatrudnionych. Ustalenia takie nie dają jednak podstaw do korekty przydzielonego limitu. Bywają wypadki zatrudniania pracowników umysłowych na stanowiskach fizycznych, co jest korygowane na miejscu. Głębszych korekt w strukturze zatrudnienia czy też w jego rozmiarach organowi finansowemu związku taktycznego jest trudno dokonać. Tymczasem obserwuje się wypadki, że w miarę postępu technicznego czy organizacyjnego w oddziale gospodarczym zatrudnienie wbrew przewidywaniom nie spada; a w krańcowych sytuacjach występuje tendencja jego wzrostu. Pojawia się pytanie dlaczego? Wydaje się, że przyczyna tkwi w zaszłościach gospodarczych. Przez lata dążono do maksymalizacji zatrudnienia, nie dbając o kształtowanie właściwej organizacji pracy, o poprawę struktury zatrudnienia, a tym samym i o wydajność pracy. Nie obserwuje się stosowania w prak-

tyce oddziału gospodarczego łączenia dwóch wakujących a także obsadzonych stanowisk w jedno za odpowiednio wyższym wynagrodzeniem. Wynika to m.in. z niemożliwości awansowania. Jeżeli jednak taka kumulacja stanowisk nastąpi, to po pewnym czasie wywierana jest na organ finansowy presja i dąży się do odtworzenia zlikwidowanych stanowisk. Nie obserwuje się natomiast dążenia do maksymalnego wykorzystania czasu pracownika na zajmowanym stanowisku, co powinno stworzyć przesłanki do ograniczenia prac zleconych i godzin nadliczbowych. Przyczyna tych wypadków tkwi w systemie motywacyjnym. Elementem tego systemu jest m.in.system premiowy. Od niedawna premia stanowi dość pokaźny udział w zarobkach pracowników. Jednak na skutek niedoskonałych regulaminów premiowania, które z reguły mają charakter ogólnikowy, mało powiązany z wynikami pracy, nie spełnia ona pokładanych w niej nadziei. Aby te złe nawyki nie zakorzeniły się, zachodzi pilna potrzeba opracowania i dostarczenia jednostkom wzorcowych regulaminów premiowania.

Bardzo ważną sprawą jest dostosowanie zasad zatrudniania, wynagradzania i gospodarki funduszem płac do rozwiązań stosowanych w działach gospodarki cywilnej, nawet tych ze sfery produkcyjnej. Uważam, że na obecnym etapie edukacji ekonomicznej kadry, jej zaangażowania i przy określonym systemie ekonomiczno-finansowym wojska, który nie wzbudza motywacji nie należałoby całości spraw z zakresu kształtowania struktury zatrudnienia i systemu motywacyjnego przekazywać w ręce jednej osoby. Przeciętny szef służby finansowej obowiązkom tym raczej nie podołałby.

Jestem za decentralizacją decyzji w zarządzaniu, w tym oczywiście i w zakresie zatrudniania i płac. Jednak wydaje mi się, że aby nie przeciążyć zbytnio szefa służby finansowej i osiąg-

nąć zamierzony efekt w postaci racjonalnego zatrudniania i gospodarowania funduszem płac, należałoby najpierw odpowiednio jednostkę wojskową "wyposażyć" tzn.:

- skorygować dotychczasowe normatywy zatrudnienia z uwzględnieniem specyfiki jednostek;
- wprowadzić normatywy zatrudnienia na pozostałe grupy pracowników;
- wprowadzić samoweryfikacje normatywów zatrudnienia - myślę, że przez prowadzenie prac nad kwantyfikacją zadań premiowych i ich ocen;
- wyposażyć jednostki w modelowe regulaminy i taryfikatory kwalifikacyjne czy tabęle wynagrodzeń będące wyciągami z najlepszych rozwiązań w gospodarce cywilnej.

Por.ekon.dypl.Zygmunt GOLUDA
Śląski Okręg Wojskowy

PODSTAWOWE PROBLEMY I KONTROWERSJE W AKTUALNEJ POLITYCE ZATRUDNIENIA I PŁAC W GOSPODARCE WOJSKA NA PRZYKŁADZIE ODDZIAŁU GOSPODARCZEGO

W jednej z jednostek wojskowych SOW pracownicy cywilni opłacani są z następujących przepisów:

1/ Układ Zbiorowy Pracy dla Zakładów Wojskowych /UZP dla ZW/ załączniki 1,2,3,6,9,11,12;

2/ Układ Zbiorowy dla Budownictwa /UZ dla B/;

3/ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 marca 1984r.;

4/ Uchwała Rady Ministrów nr 97 z dnia 8 sierpnia 1983r.;

5/ Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej nr 21/MON z dnia 7 maja 1983r.

Znaczne niezadowolenie, a co za tym idzie spore komentarze, wywołuje wśród pracowników cywilnych nagroda jubileuszowa za długoletnią i nieprzerwaną pracę. Nagroda jubileuszowa za długoletnią i nieprzerwaną pracę wypłacana jest w wysokości:

50% - przysługuje pracownikom opłacanym według UZP dla ZW - po 15 latach pracy,

75% - przysługuje pracownikom opłacanym według UZP dla ZW - po 25 latach pracy, według UZ dla B-po 20 latach pracy, według Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 2 marca 1984r. - po 25 latach pracy, według Karty Nauczyciela - po 20 latach pracy,

100% - przysługuje pracownikom opłacanym według UZP dla ZW - po 30 latach pracy, według UZ dla B-po 25 latach, według Rozporządzenia Rady Ministrów z 2 marca 1984r. - po 30 latach pracy.

Tak znaczne rozbieżności w latach pracy oraz zróżnicowanie procentowej wysokości przysługującej nagrody jubileuszowej wymaga od organu kadrowego i finansowego jednostki wojskowej prowadzenia bardzo szczegółowej ewidencji, a ponadto dokładnej znajomości osoby zatrudnionej w powiązaniu z przepisem płacowym. Istniały częste przypadki przeniesienia pracownika z jednego stanowiska na drugie z jednoczesną zmianą przepisu płacowego po to tylko, aby uzyskać uprawnienia do nagrody jubileuszowej.

Również częste niezadowolenie wywołuje fakt zatrudniania pracowników o tych samych kwalifikacjach przy podobnym charakterze wykonywanych czynności, a często różnym wynagrodzeniu, w zależności od przepisu płacowego, z jakiego są opłacani. Np: spawacz, ślusarz - opłacani według UZP dla ZW załęcznik 1 mogą otrzymywać wynagrodzenie zasadnicze w wysokości 6.408 zł, natomiast opłacani według UZ dla B. 7.600 zł;
stolarz - opłacany według UZP dla ZW może otrzymać wynagrodzenie zasadnicze 6.052 zł, a według UZ dla B. 7.600 zł ;
magazynier - opłacany według UZP dla ZW zał.2 może otrzymać wynagrodzenie zasadnicze 7.200 zł, a według UZ dla B 6.200 zł;
mistrz - opłacany według UZP dla ZW zał.2 może otrzymać wynagrodzenie zasadnicze 9.200 zł. oraz dodatek funkcyjny w wysokości 1.000 zł., natomiast według UZ dla B 7.600 zł.
Takie zróżnicowanie stawek wynagrodzenia zasadniczego jest powodem znacznego niezadowolenia i częstych dyskusji wśród pracowników cywilnych. Przy okazji wspomina się stopień uciążliwości i pracochłonności na danym stanowisku, jednoczesnie podkreślając niesprawiedliwość społeczną.

Duże niezadowolenie wśród pracowników administracyjnych wywołuje ujednolicenie stawek księgowych w poszczególnych służbach,

szczególnie podkreśla się stopień trudności w wykonywaniu obowiązków, pracochłonność oraz możliwości dokonywania samokontroli. Konieczne byłoby bardziej szczegółowe określenie stanowiska, którego nazwa zbliżona byłaby do charakteru wykonywanych czynności, np. kontystka lub księgowy materiałowy czy księgowy z jednoczesnym zróżnicowaniem stawek wynagrodzenia zasadniczego, które uwzględniałoby stopień trudności, pracochłonność, wymagane kwalifikacje umożliwiające wykonanie obowiązków.

W UZP dla ZW zał.1 w grupie robotnicy magazynowi i transportowi jest stanowisko "konserwator składowanego sprzętu technicznego", które w zasadzie odnosi się do służb technicznych posiadających sprzęt techniczny w magazynie. Istnieją tendencje do zamiany stanowiska robotnika magazynowego na stanowisko konserwatora składowanego sprzętu. Wnioski uzasadnia się tym, że pracownik musi czyścić, smarować itp. czyli konserwować sprzęt, a faktycznie wykonuje czynności raczej porządkowe niż konserwacyjne. Na zamianę stanowiska z robotnika magazynowego na konserwatora szczególnie naciska służba mundurowa z racji posiadanych dużych zapasów nienaruszalnych, a ponadto w przepisach tej służby wymienia się stanowisko konserwatora jako pracownika odpowiedzialnego za stan tych zapasów. Poprzednio w UZP dla ZW było stanowisko konserwator mundurowy i część pracowników z dużym stażem pracy miało zawarte umowy na to stanowisko. Do dnia dzisiejszego ci pracownicy uważają, że zostali skrzywdzeni, ponieważ przeszli na stanowisko niższe, a mianowicie "robotnik magazynowy" a nadal wykonują te same obowiązki co poprzednio.

Następny problem, który chciałbym poruszyć, jest nieuregulowana do dnia dzisiejszego sprawa dyżurów pod telefonem pełnionym

przez pracowników, a w szczególności pracowników WAK. Problem rozwiązywany jest doraźnie. Pracownikom rekompensuje się te dyżury poprzez premię uznaniową, udzielanie dni wolnych od pracy itp, co w pełni nie zadowala tych pracowników.

System akordowy płac występuje bardzo rzadko w jednostkach, najczęściej w WAK. Np. malarze w WAK Nr 85 zatrudnieni według systemu akordowego otrzymują wynagrodzenie w wysokości 32.000 - 45.000 zł. miesięcznie, a pozostali robotnicy zatrudnieni według systemu czasowo premiowego 12.000 - 17.000 zł. miesięcznie. Na uwagę zasługuje fakt, że wynagrodzenie to otrzymywane jest za przepracowanie efektywnie około 6 godzin dziennie. W związku z powyższym nasuwają się pytania:

1/ jak opracowano normy pracy, że wynagrodzenie według systemu akordowego odbiega tak od wynagrodzenia według systemu czasowo-premiowego?;

2/ czy zasadne jest wprowadzanie akordu dla 2 pracowników?

Normatywy zatrudnienia obejmują na dzień dzisiejszy całe kwatermistrzostwo oddziału gospodarczego, natomiast brak jest normatywów na pozostałe dziedziny, a w szczególności służby techniczne, które zatrudniają często nie mniej pracowników niż kwatermistrzostwo. Przy braku normatywów zatrudnienia nie może być mowy o pełnej racjonalnej gospodarce funduszem płac.

Anomalia płacowe występują również w podstawowym przepisie płacowym jaki jest UZP dla ZW. Np:

1/ starszy magazynier odpowiadający za milionowy majątek otrzymuje 8.000,- zł., natomiast starszy referent 7.600 zł. wynagrodzenia zasadniczego,

2/ przysłowiowa "złota rączka" opłacana według UZP dla ZW maksymalnie może otrzymać wynagrodzenie zasadnicze 6.400 zł. natomiast starsza maszynistka 6.800 zł.

Por.Ryszard MARSZAŁEK
Marynarka Wojenna

OCENA FUNKCJONOWANIA SYSTEMU PREMIOWANIA PRACOWNIKÓW CYWILNYCH W ODDZIALE GOSPODARCZYM NA PRZYKŁADZIE KOMENDY PORTU WOJENNEGO GDYNIA

Komenda Portu Wojennego Gdynia, jako oddział gospodarczy, posiada na zaopatrzeniu finansowym jednostki i instytucje wojskowe oraz zakłady działalności pomocniczej. Ogółem w Komendzie Portu Wojennego Gdynia i pododdziałach gospodarczych zatrudnia się sporą grupę pracowników cywilnych, którzy opłacani są z dziewięciu różnych przepisów płacowych. Fundusz płac znajduje się na 6 paragrafach budżetowych i 6 kontach pozabudżetowych.

W oparciu o zarządzenie Ministra Obrony Narodowej Nr 39/MON z dnia 20 lipca 1983r. oraz zarządzenie Ministra Obrony Narodowej Nr 11/MON z dnia 20 lutego 1984r. Komenda Portu opracowała nowy regulamin premiowania, który obejmuje około 500 pracowników cywilnych. Dotyczy on premiowania pracowników na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych. Określa on obowiązujące w chwili obecnej dwie formy premiowania to jest:

- premię podstawową
- premię uznaniową.

Opracowując regulamin premiowania dotyczący premii podstawowej, określono w nim wysokości procentowe przyjęte do naliczenia podstawowego funduszu premiowania. Zawarto w nim wszystkie grupy pracownicze i określono stosunek procentowy premii, i tak np.:

- mechanicy precyzyjni 100%,
- rzemieślnicy 80%,
- robotnicy transportowi 70%,
- palacze co. 40%,
- wartownicy 35%,
- administracja 40%.

Na podstawie powyższego określono wskaźnik procentowy dla poszczególnych jednostek, zakładów i służb do tworzenia funduszu premiowego od wynagrodzeń zasadniczych, który wynosi np.:

- w JW X - 67%,
- w JW Y - 50%,
- w piekarni - 68%,
- w służbie inż.portowej - 74%,
- w warsztatach służb techn. - 73%,
- w wydziale fin.ekon. - 40%.

Mimo nieokreślenia w zarządzeniu nr 11/MON górnych pułapów premii dla większości grup pracowniczych w regulaminie określono je. I tak np. w grupie:

- mechaników precyzyjnych - 70-130%,
- rzemieślników - 50-110%,
- robotników - 30- 70%,
- administracji - 20 -50%.

Ograniczenia te obowiązują do końca 1984r. Przedłużenie tych ograniczeń zależec będzie od analizy kredytów na fundusz płac, jak również analizy efektywności tych ograniczeń. Średni wskaźnik procentowy funduszu na premię podstawową w całej Komendzie wynosi 52%.

Komenda Portu korzysta już z możliwości podwyższonego funduszu premiowego dla podległych jednostek i zakładów działalności

pomocniczej do wysokości 70% na podstawie decyzji Dowódcy Marynarki Wojennej. Jest to jednak za mały stosunek procentowy. Np. warsztaty rejonowe służby mundurowej mając 70% funduszu premiowego nie mają już żadnej możliwości podwyższenia go, a tym samym podwyższenia wynagrodzenia dla szewców i krawców. Taka sama sytuacja jest w JW X , w której mamy zatrudnionych mechaników samochodowych lub JW Y w której są zatrudnieni mechanicy precyzyjni.

Określenie w zarządzeniu nr 11/MON limitu dla jednostki wojskowej w konkretnej działalności Komendy Portu nie zdaje egzaminu. Wysokość procentowa funduszu premiowego winna być stosowana do całego oddziału gospodarczego, a nie do jednostki etatowej.

Drugi problem wynikający z dotychczasowego działania premii podstawowej to jej stosunek do wynagrodzenia zasadniczego. W chwili obecnej premia stanowi średnio około 52% wynagrodzenia zasadniczego, a około 45 % wynagrodzenia całkowitego pracownika. Taki stosunek w opinii pracowników i związków zawodowych jest zbyt duży, mimo że od momentu wprowadzenia w życie regulaminu premiowania nie było żadnych interwencji pracowników co do sposobu podziału premii.

Ocena dowódców jednostek, kierowników zakładów i szefów służb regulaminu premiowania jest pozytywna. Są oni w stanie na bieżąco oceniać i wynagradzać swoich pracowników w zależności od wyników pracy. Regulamin zapewnia im właściwe kierowanie, chociaż trudno im przyjąć jednakowe kryteria oceny do poszczególnych grup pracowniczych. Wynika to ze specyfiki poszczególnych stanowisk pracy. Nie ma trudności takich w stosunku do pracowników produkcyjnych, gorzej natomiast jest z pracownikami obsługi.

Zarząd Zakładowy Związków Zawodowych widzi konieczność zwiększenia stawek zasadniczych, szczególnie przy wynagrodzeniu godzinowym kosztem obniżenia wysokości premii podstawowej. Stawki te należałoby zbliżyć do stawek obowiązujących w zakładach pracy na terenie Trójmiasta. Różnica w nich jest dość znaczna. U nas maksymalna stawka godzinowa wynosi 40 zł., a np. w sąsiadującej z nami stoczni Marynarki Wojennej im.Dąbrowszczaków wynosi 60 zł. plus premia do 100% na takich samych lub podobnych stanowiskach pracy. Doprowadza to do dużej fluktuacji kadr, szczególnie w grupie mechaników precyzyjnych i wysoko wykwalifikowanych rzemieślników. Nawet tak wysoki procent premii nie jest w stanie ich utrzymać w Komendzie Portu. Odejście swoje motywują niskim wynagrodzeniem zasadniczym i brakiem możliwości jego podwyższenia.

Funkcjonowanie premii uznaniowej w Komendzie Portu Wojennego Gdynia jest oceniane dobrze. Spełnia ona pokładane w niej oczekiwania. Stosowana jest dla pracowników szczególnie wyróżniających się swoim zaangażowaniem i dużą dyspozycyjnością. Spełnia ona warunek motywacyjny, dając jednocześnie argumenty dowódcom, kierownikom i szefom do właściwego, szybkiego i prawidłowego działania. Zauważyć tu jednak należy, że w niektórych przypadkach zastępuje ona bezosobowy fundusz płac, szczególnie w WAK-u oraz wynagrodzenia za godziny nadliczbowe w grupie pracowników dyspozycyjnych takich, jak dźwigowi i maszyniści lokomotyw spalinowych.

Kpt.mgr Wiesław RYCHTER
Pomorski Okręg Wojskowy

WADY I ZALETY SYSTEMU NORMOWANIA ZATRUDNIENIA PRACOWNIKÓW CYWILNYCH PUŁKÓW I SAMODZIELNYCH BATALIONÓW

Na podstawie zarządzenia Szefa Sztabu Generalnego WP Nr 53/Sztab. z dnia 8 lipca 1972r. w sprawie normowania zatrudnienia pracowników cywilnych jednostek wojskowych, Szef Departamentu Finansów z dnia 24 lipca 1978r. wprowadził w życie "Tymczasowe normatywy zatrudnienia pracowników cywilnych pułków i samodzielnych batalionów" - syg.Fin.Wewn.26/78. Wybrane normatywy, obowiązują do dnia dzisiejszego z nieznacznymi poprawkami wprowadzonymi Zarządzeniem Szefa Departamentu Finansów Nr 9/Fin. z dnia 30 września 1983r. Wprowadzone zmiany dotyczyły normatywów zatrudnienia pracowników cywilnych służby żywnościowej.

Przystępując do szczegółowej analizy wyżej wymienionych normatywów należy przypisać im pozytywne znaczenie w gospodarowaniu funduszem płac i zatrudnieniem w jednostkach wojskowych. Wielokrotne dążenie osób funkcyjnych do zatrudnienia w swojej komórce pracownika cywilnego jest ograniczone normatywem. Szef służby finansowej pułku, jako osoba odpowiedzialna za gospodarowanie funduszem płac pracowników cywilnych i racjonalizację zatrudnienia, ma w swoim ręku argument w postaci normatywu. Nie dopuszcza się w ten sposób do nadmiernego zatrudniania pracowników administracji czy też zatrudnienia robotników w ilości przekraczającej faktyczne potrzeby.

W momencie wchodzenia w życie normatywów tj. w 1978r. prawie w każdym pułku zostało zlikwidowane jedno stanowisko maszy-

nistki, nie zakłócając wcale pracy sztabu. W niektórych pułkach w służbie MPS zostało całkowicie zlikwidowane stanowisko księgowej, a w samodzielnych batalionach stanowisko księgowej służby mundurowej. W swojej praktyce zawodowej nie spotkałem się z narzekaniami szefów w. w. służb z powodu braku księgowej, co potwierdzałoby słuszność redukcji tych stanowisk. Chociaż zdarzały się wypadki omijania normatywów zatrudnienia, nie naruszając przepisów w tym zakresie. Mianowicie zatrudnia się pracownika cywilnego na stanowisku żołnierza zawodowego, tzw."stanowisko z gwiazdką"/w kwatermistrzostwie czy też w służbach technicznych/ i dokonuje się przesunięcia w. w. pracownika do jednej ze służb.

Normatyw zatrudnienia pracowników służby finansowej pułków nie zawsze zapewnia potrzeby sekcji finansowej. W normalnej strukturze tej sekcji występują: szef służby finansowej, kasjer /2 żołnierzy zawodowych/, jeden pracownik cywilny wykonujący obowiązki samodzielnej księgowej i operatorki. Ta ilość pracowników niekiedy nie wystarcza. Z chwilą zaprzestania prowadzenia przez służbę finansową księgowości materiałowej służby żywnościowej ilość dowodów księgowych zmalała i nie zawsze przekracza liczbę 17.452, co pozwalałoby na zatrudnienie 2 pracowników cywilnych.

Normatyw zatrudnienia pracowników cywilnych stołówek określa ilość tych pracowników, jednak nie określa struktury zatrudnienia, co może prowadzić do nieprawidłowości zatrudnienia większej ilości kucharzy - instruktorów przy mniejszej liczbie pomocy kuchennych, których to zawsze można uzupełnić żołnierzami służby zasadniczej.

Normatyw zatrudnienia personelu medycznego służby zdrowia pułku /tabela 15/ również określa ilość pracowników, nie określając stanowisk. Istnieje problem czy zatrudnić lekarza dentystę, nie korzystając z pomocy lekarza dentysty np.sąsiedniej jednostki wojskowej położonej w jednym kompleksie, czy też zatrudnić jeszcze jedną pielęgniarkę, mimo że nie istnieje taka potrzeba. Tabela winna określać dokładniej strukturę zatrudnienia.

Ogólnie należy stwierdzić, że w walce z biurokracją, w tym również w wojsku, normatywy zatrudnienia spełniają ważną rolę. Należy dążyć do jak największego objęcia wszystkich grup pracowników racjonalnym normowaniem.

Kmdr por.Antoni SKIBA
Marynarka Wojenna

FUNDUSZ PŁAC JAKO PODSTAWOWE KRYTERIUM WIELKOŚCI ZATRUDNIENIA I WYNAGRODZEŃ W ODDZIALE GOSPODARCZYM

Jednym z podstawowych warunków prawidłowego funkcjonowania systemu gospodarczego państwa jest ustalenie odpowiednich mierników i parametrów działalności gospodarczej poszczególnych jego elementów. Prawidłowa polityka w tym względzie pozwala w znacznym stopniu urealnić proces informacji przepływających z niższych szczebli zarządzania na wyższe i na odwrót. Powoduje to jednocześnie możliwość dokładnej oceny na szczeblu centralnym aktualnej sytuacji gospodarczej, a tym samym stwarza przesłanki ustalenia takich instrumentów regulacji dopływu środków na szczeble niższe, które gwarantowałyby wykonanie stawianych zadań w sposób zgodny z zasadami ekonomiczności działania.

Bardzo ważny wpływ na realizacje celów produkcyjnych w przedsiębiorstwach ma sposób kształtowania i wykorzystania funduszu płac. Jak wynika z praktyki gospodarczej system materialnego zainteresowania pracowników działalnością swojego zakładu pracy ma decydujące znaczenie dla zwiększania ich wydajności pracy na zajmowanych stanowiskach.

Na przestrzeni lat w Polsce stosowano różne metody ustalania i kształtowania funduszu płac w skali kraju. Jak wynika z obserwacji historycznej metody obligatoryjne były z czasem zastępowane metodami o charakterze w mniejszym lub większym stopniu parametrycznym.

Obecnie najważniejszym problemem w tej materii jest uzależnienie funduszu płac od efektywności działania danej organizacji

gospodarczej. Wykorzystuje się przy tym w dużej mierze zysk jako jeden z istotniejszych mierników. Jest to niezwykle korzystne z punktu widzenia powolnego przestawiania gospodarki na tory parametrycznego systemu zarządzania oferowanego przez reformę gospodarczą.

Tendencje parametrycznego kształtowania funduszu płac w skali całej gospodarki narodowej nie wywarły zbyt wielkiego wpływu na organizm gospodarczy podległy MON z wyjątkiem przedsiębiorstw działających w jego ramach.

Ze względu na specyfikę działalności wojskowych oddziałów gospodarczych sposób ustalania wielkości środków na cele płacowe pozostał w zasadzie niezmieniony. Oznacza to, że fundusz płac kształtowany jest obligatoryjnie w postaci rocznego limitu kredytowego, przyznawanego przez centralne organy zaopatrujące na podstawie określonych informacji sprawozdawczych - dotyczących wielkości zatrudnienia i średnich płac.

Czy jednak takie rozwiązanie jest wyjściem optymalnym z punktu widzenia prawidłowości polityki finansowej, realizowanej przez poszczególne jednostki wojskowe ?

W praktyce możemy mieć do czynienia z trzema sytuacjami. Zakładamy równocześnie w tym miejscu niezmienność siły nabywczej pieniądza. Chodzi tu o wyeliminowanie w naszych rozważaniach wpływu na wielkość funduszu płac wszelkich regulacji cenowo - płacowych w skali kraju.

Przyjmijmy że:

F_N - fundusz płac niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania jednostki wojskowej i wykonania stawianych przed nią zadań.

F_p - fundusz płac przyznany w formie rocznego limitu kredytowego,

a -nadwyżka lub niedobór t.j. $a = F_p - F_N$

Mogą zaistnieć trzy wypadki:

1/ $a < 0$

przyczyną takiego stanu rzeczy może być:

a/ brak racjonalności działania z punktu widzenia polityki kadrowej oddziału gospodarczego,

b/ zaangażowania dodatkowych sił i środków do realizacji zadań specjalnych /konieczność zapotrzebowania dodatkowego funduszu/,

c/ brak dokładności w rozpoznaniu potrzeb na fundusz płac przez organy nadrzędne oddziału gospodarczego;

2/ $a = 0$

przyczyną takiego stanu rzeczy może być:

a/ prawidłowe rozpoznanie COZ co do potrzeb na fundusz płac,

b/ wykorzystanie przez jednostkę wojskową ewentualnej nadwyżki ponad F_N w ciągu roku kredytowego /sztuczne zwiększanie F_N/;

3/ $a > 0$

przyczyną takiego stanu rzeczy może być:

a/ zawyżenie przez jednostkę wojskową swoich potrzeb na F_p,

b/ racjonalizacja polityki kadrowej w jednostce wojskowej bez szkody dla realizacji swoich zadań.

Limitowanie funduszu płac, jak wynika z powyższego, stwarza określone niebezpieczeństwo. Polega ono na tym, że ewentualna nadwyżka ponad F_N jest wykorzystywana nieracjonalnie na koniec roku budżetowego. Podstawowym motywem stymulującym do mało efektywnego zagospodarowania nadwyżki jest dążenie do rozdysponowa-

nia całości przyznanego limitu kredytowego F_p. Obecnie obowiązujące zasady dotyczące formy przyznawania środków pieniężnych na płace w wojsku w swoim charakterze nie oddziałowują w sposób bodźcowy na organy finansowe oddziałów gospodarczych, a wręcz przeciwnie, stwarzają w pewnym sensie warunki do działania nieracjonalnego. Jeżeli bowiem jednostka wojskowa nie wykorzysta całości F_p w ciągu roku budżetowego, to na mocy przepisów powoduje to utratę tego funduszu w danym roku budżetowym, a nawet zmniejszenie na rok następny. Można jednak z zadowoleniem podkreślić, że w ostatnich latach w tym zagadnieniu następuje poprawa na korzyść działalności oddziału gospodarczego.

Dotychczasowa metoda kształtowania F_p powoduje, że z punktu widzenia jednostek wojskowych, opłacalne jest wykorzystanie całego limitu kredytowego, a nawet nieznaczne jego przekraczanie i występowanie do organów zaopatrujących o zwiększenie F_p. Nie dotyczy to jednak wszystkich jednostek, większość działa kierując się racjonalnym gospodarowaniem tak w kształtowaniu polityki zatrudnienia, jak i wykorzystania funduszu płac.

W celu wyeliminowania pewnych niedociągnięć w tym względzie należy w taki sposób ustalić narzędzia finansowe, aby prawidłowa polityka zatrudnienia z punktu widzenia ekonomiczności działania stała się celem pracy organów gospodarczych jednostek wojskowych. Przeznaczenie wygospodarowanej w ciągu roku budżetowego nadwyżki powinno być pozostawione w gestii organu finansowego danego oddziału gospodarczego. Można w tym wypadku zasugerować utworzenie ze środków wygospodarowanych przez jednostkę wojskową w wyniku prawidłowej polityki płacowej celowego funduszu na rok przyszły. Środki celowego funduszu w pełnej wysokości

nadwyżki lub w ustalonym przedziale procentowym mogłoby zostać użyte na polepszenie warunków, w jakich działa jednostka /np. opłacanie z tego tytułu pracowników zatrudnionych do prac doraźnych wynikających z potrzeb jednostki, a wymagających jednorazowego skumulowania środków na określonym odcinku/. Wygospodarowana nadwyżka nie powinna w ogóle wpływać na wielkość funduszu płac w roku następnym. W przeciwnym razie brak swobody manewru na szczeblach niższych w dziedzinie polityki finansowej będzie nadal powodował brak zainteresowania wojskowych organów finansowych oszczędnością i racjonalnością wykorzystania środków. Sztywne ramy przepisowe nie gwarantują bowiem efektywnego oddziaływania na wykonawców w kierunku ekonomiczności działania z uwagi na swój statyczny charakter. Należy przy tym zwrócić uwagę na fakt powiązania wojskowego aparatu gospodarczego z systemem gospodarki narodowej i jego słaby charakter przystosowawczy do nowych tendencji i zmian.

Brak możliwości elastycznego działania w zakresie kształtowania polityki płacowej w oddziale gospodarczym może prowadzić:

- do dalszej utraty konkurencyjności w pozyskiwaniu pracowników cywilnych do pracy stałej w wojsku, szczególnie na stanowiska, które mają znaczny wpływ na utrzymanie gotowości bojowej, jak i sprawności działania oddziału gospodarczego;
- do narastających potrzeb na wykonywanie doraźnych prac specjalistycznych.

Zmiany zachodzące w gospodarce narodowej, wnoszone przez reformę gospodarczą i nowe systemy płacowe, całkowicie to potwierdzają.

Aby sprostać nowym warunkom, w jakich działa oddział gospodarczy, a jednocześnie dążyć do stałego podwyższania efektywnoś-

ci gospodarowania, należy stworzyć warunki, aby oddział gospodarczy:

- miał określony zakres samodzielności decyzji /co do wielkości zatrudnienia i wykorzystania funduszu płac/,
- miał możliwość wyboru sposobu realizacji zamierzeń zgodnie z zasadami racjonalnego gospodarowania i mógł realizować swoje rozwiązania w sposób ciągły.

Płk mgr Jan SUWIK
Pomorski Okręg Wojskowy

KIERUNKI DOSKONALENIA GOSPODAROWANIA ZATRUDNIENIEM I FUNDUSZEM PŁAC

Temat, który postanowiłem omówić, dotyczy zasadniczych kierunków doskonalenia gospodarowania zatrudnieniem i funduszem płac pracowników cywilnych. Stanowi on w gospodarce wojska jeden z istotnych problemów, wymagający dokładnego przeanalizowania i wypracowania odpowiednich metod i kierunków działania oraz wydania w tym zakresie nowych, przystosowanych do aktualnych potrzeb i warunków - przepisów regulujących kompleksowo te zagadnienia.

Oddział Finansów POW w ostatnich latach włożył dużo energii w działania mające na celu zwiększenie efektywności gospodarowania zatrudnieniem i funduszem płac. Działania te, w porozumieniu ze służbami szczebla okręgowego, zmierzały do zwiększenia manewrowości wakujących stanowisk w jednostkach wojskowych, w celu zabezpieczenia występujących doraźnie niezbędnych potrzeb, w związku z uruchomieniem nowych urządzeń lub do obsługi nowych obiektów wojskowych.

W związku z tym, że służby szczebla okręgowego nie zawsze chcą korzystać z takich możliwości, mając obawę czy tego rodzaju posunięcia nie naruszają praw dowódców jednostek wojskowych, wskazane byłoby usankcjonowanie tego zagadnienia odpowiednim przepisem finansowym. Wymienione działania były i są niezbędne z punktu widzenia rosnących systematycznie potrzeb zatrudnienia oraz konieczności poprawy poziomu płac pracowników cywil-

nych zatrudnionych w jednostkach /instytucjach, zakładach/ wojskowych. Powodzenie tych działań było i jest uwarunkowane kilkoma czynnikami, a przede wszystkim wielkością środków i limitów przydzielonych przez centralne organa zaopatrujące na zatrudnienie pracowników cywilnych, inicjatywą organów zaopatrujących szczebla okręgowego, w tym również oddziału finansów, a także zakresem uprawnień okręgów wojskowych, określonych w obowiązujących przepisach finansowych.

Jeśli chodzi o przydzielane limity stanowisk na nowe zamierzenia organizacyjne, należy stwierdzić, że są one nieduże w stosunku do zgłaszanych corocznie potrzeb, gdyż wynoszą zaledwie 6-8% zapotrzebowanych stanowisk, a więc tylko w nieznacznym stopniu zaspokajają niezbędne potrzeby jednostek wojskowych podległych Dowództwu POW. Odpowiednie limity otrzymują również Dowództwa OPK i DWL na podległe jednostki wojskowe. Jednakże z uwagi na minimalną ilość otrzymywanych stanowisk nie są w stanie zaspokoić najbardziej palących spraw zatrudnieniowych. W związku z tym wnioski jednostek wojskowych, będących na zaopatrzeniu finansowym w Pomorskim Okręgu Wojskowym, dotyczące zwiększenia zatrudnienia kierują odpowiednie służby tych dowództw do Oddziału Finansów POW. Muszę nadmienić, że Oddział Finansów POW z wielką przyjemnością pomógłby rozwiązać te problemy, lecz od kilkunastu lat nie otrzymuje na zwiększenie zatrudnienia żadnego limitu. Oszczędności funduszu płac, które posiada ten oddział na koniec roku budżetowego w wyniku przejściowego nieobsadzenia stanowisk, nie może przeznaczyć on na te cele, bowiem obowiązujące w tym zakresie przepisy nie zezwalają przeznaczenia tego rodzaju oszczędności na wydatki powodujące trwały skutek finan-

sowy, jak np. na zwiększenie zatrudnienia lub na podwyżki stałych składników wynagrodzenia. Zachodzi więc niezbędna potrzeba zweryfikowania obowiązujących w tym zakresie przepisów, a w szczególności zarządzenia Ministra Obrony Narodowej Nr 31/MON z dnia 6 lipca 1974r. w sprawie zasad gospodarowania oszczędnościami funduszu płac pracowników cywilnych /Dz.Rozk.MON Nr 7, poz.40/ i zarządzenia Szefa Sztabu Generalnego WP Nr 83/Sztab z dnia 31 grudnia 1976r. w sprawie racjonalizacji gospodarowania zatrudnieniem pracowników cywilnych /Dz.Rozk.MON z 1977r., nr 1/.

Przydziały limitu stanowisk na zwiększenie zatrudnienia dokonywane są z reguły na podstawowe służby szczebla okręgowego, jak kwatermistrzowskie i techniczne. W praktyce wynikają nieraz niezbędne potrzeby zatrudnienia pracowników cywilnych, których trudno jest powiązać z jakąś służbą, wobec tego dowódcy jednostek wojskowych zwracają się w tej sprawie do dowódcy okręgu wojskowego. Pomimo, że dowódca okręgu wojskowego jest głównym dysponentem wszystkich kredytów, to w zakresie zatrudnienia nie może podjąć żadnej decyzji, gdyż limitu do swojej dyspozycji nie otrzymuje. Warto rozważyć czy słuszne byłoby przywrócenie tradycji lat sześćdziesiątych, w których dowódca okręgu wojskowego otrzymywał również do swojej dyspozycji limit na zatrudnienie pracowników w szczególnych wypadkach.

Następnym problemem hamującym zatrudnienie pracowników cywilnych są występujące wakaty w jednostkach wojskowych w okresie wprowadzania podwyżek płac, ponieważ przydzielane przez Departament Finansów MON środki na podwyżki płac są naliczane wyłącznie na faktyczny stan zatrudnionych pracowników cywilnych.

W związku z tym wynagrodzenia pracowników cywilnych rosnę, a wynagrodzenia na stanowiskach wakujących pozostają niezmienione. Ponieważ są to masowe wypadki, powstaje problem dofinansowania tych stanowisk w przypadku powrotu pracownic z urlopów wychowawczych, względnie przy przyjmowaniu nowych pracowników cywilnych. Z uwagi na to, że oddziały gospodarcze podnoszą ciągle ten problem, korzystniejsze byłoby dla jednostek wojskowych, aby limit był naliczony nie na stan faktyczny, lecz na stan planowany pracowników cywilnych.

Przechodząc do omówienia zagadnienia dotyczącego zasad gospodarowania osobowym funduszem płac pragnę przedstawić, w jaki sposób Oddział Finansów POW rozwiązał problem zaopatrywania oddziałów gospodarczych w osobowy fundusz płac poz. 51-14. Ponieważ przepisy § 8 ust.1 o prowadzeniu gospodarki finansowej Fin.75/78 określają, że zaopatrującymi organami finansowymi są wydziały służby finansowo-bankowej dywizji i oddziały finansów, w związku z tym wojskowe rejonowe zarządy kwaterunkowo-budowlane nie mogą spełniać roli organu zaopatrującego w zakresie osobowego funduszu płac podporządkowanego służbie finansowej, dlatego też podziału osobowego funduszu płac na poszczególne oddziały gospodarcze w poz.51-14 dokonuje Szef Służby Zakwaterowania i Budownictwa POW, a sporządzony rozdzielnik przekazuje do Oddziału Finansów POW. Ponadto prowadzi on w szerokim zakresie politykę zatrudnieniową i płacową. Natomiast WRZK-B zostały zobowiązane do bezpośredniego nadzoru nad prawidłową realizacją tego funduszu oraz do analizy zatrudnienia w poszczególnych WAK /GAM/, zbierania wniosków z oddziałów gospodarczych i przedstawiania propozycji Szefowi Służby Zakwaterowania i Budownictwa

POW w zakresie zmian w zatrudnieniu i funduszu płac, który podejmuje ostateczne decyzje. Za przyjęciem wyżej wymienionego systemu zaopatrywania w osobowy fundusz płac poz.51-14 przemawia również fakt, że organ kwaterunkowo-budowlany szczebla okręgowego ma większy wpływ na utrzymanie właściwej dyscypliny zatrudnieniowej i płacowej oraz na prowadzenie w stosunku do wszystkich swoich organów niższego szczebla prawidłowej polityki płacowej. Dotychczasowa praktyka wykazała, że taki system gospodarowania osobowym funduszem płac poz.51-14 zdaje w pełni egzamin. Wymienione zadania i kompetencje poszczególnych organów służby zakwaterowania i budownictwa zostały określone w rozkazie Dowódcy POW.

Podstawowym problemem w gospodarowaniu osobowym funduszem płac podporządkowanym służbie finansowej jest jego podział na dwie podziałki budżetowe, tj. poz.51-13 i 51-14. Utrudnia to w poważnym stopniu prawidłowe gospodarowanie tymi funduszami oraz racjonalne wykorzystanie oszczędności powstałych na poszczególnych podziałkach budżetowych. Z reguły większe oszczędności występują w poz. 51-13, ze względu na rozmiar tego funduszu, wobec czego istnieje możliwość przeznaczenia tych oszczędności na zwiększenie uznaniowego funduszu premiowego dla pracowników WAK /GAM/ oraz na dodatkowe zatrudnienie w ramach normatywu sezonowych palaczy co. Ponieważ każda zmiana funduszu płac w pozycjach 51-13 i 14 może być dokonana wyłącznie na szczeblu Departamentu Finansów MON utrudnia to w poważnym stopniu prowadzenie racjonalnej gospodarki funduszu płac.

Niezależnie od wymienionych utrudnień i kłopotów, jakie występują przy działaniu dwóch podziałek budżetowych osobowego fun-

duszu płac, Oddział Finansów POW ustala co kwartał wielkość oszczędności powstałych w drodze przejściowego nieobsadzenia stanowisk. Oszczędności z tego tytułu w POW są duże i powstają nie tylko w wyniku czasowego nieobsadzenia istniejących stanowisk, lecz również ze stanowisk otrzymanych w danym roku na nowe zamierzenia organizacyjne, których obsadzenie następuje po 3 a nawet 4 miesiącach od chwili otrzymania zawiadomienia z COZ. W specyfice wojska jest to normalne zjawisko, tym bardziej, że fundusz płac jest uruchamiany od tego samego terminu co i zatrudnienie, a na zatrudnienie pracownika w jednostce wojskowej wymagana jest zgoda organu WSW. Jak oświadczają szefowie służby finansowej oddziałów gospodarczych zgoda taka wpływa po 2, a nawet 3 miesiącach. W rezultacie zatrudnienie pracownika następuje nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od daty otrzymania przez okręg pisma z COZ. Rachunek niewykorzystanego funduszu płac z tego tytułu jest prosty. Jeżeli przydzielono na okręg 200 stanowisk w danym roku po 15.000,- zł na jedno stanowisko, to za okres 3 miesięcy nie wykorzystany fundusz płac wynosi 9 milionów złotych. Występują także często przypadki, że poszukiwanie pracownika trwa i ponad 6 miesięcy.

Wygospodarowane w sposób powyższy oszczędności nie mogą być jednak wykorzystywane na wydatki pociągające za sobą skutki trwałe. W związku z tym Oddział Finansów POW przeznacza je w szczególności na:

1/ zatrudnienie sezonowych pracowników w WDW,

2/ zwiększenie zatrudnienia sezonowych palaczy c o.,

3/ zwiększenie uznaniowego funduszu premiowego,

4/ zatrudnienie sezonowych robotników w składnicach oraz dofinan-

sowanie kolonii, obozów i innych wydatków, jak nagród jubileuszowych itp.

Pomimo podejmowanych w tym zakresie szeregu przedsięwzięć nie wszystkie oszczędności są wykorzystane przez Oddział Finansów POW, w związku z czym zachodzi nieraz potrzeba rezygnacji z tych środków w IV kwartale danego roku.

W celu poprawy efektywności gospodarowania zatrudnieniem i osobowym funduszem płac proponuje się:

1/ uregulować kompleksowo odpowiednim aktem prawnym zasady racjonalnego gospodarowania zatrudnieniem i funduszu płac, uwzględniając niektóre praktyczne zastosowania z tego zakresu przez poszczególne okręgi wojskowe oraz rozszerzyć w większym zakresie uprawnienia okręgów wojskowych;

2/ limity stanowisk na zatrudnienie pracowników cywilnych w ramach nowych zamierzeń organizacyjnych, przydzielać z wyprzedzeniem co najmniej dwumiesięcznym w stosunku do terminu uruchomienia na ten cel osobowego funduszu płac;

3/ przydzielać raz w roku do dyspozycji dowódcy okręgu odpowiedni limit osobowego funduszu płac na zwiększenie zatrudnienia pracowników cywilnych leżącego w gestii tego dowódcy;

4/ przy naliczaniu środków na podwyżki wynagrodzeń pracowników cywilnych do ich rozdziału stosować w formie klucza - nie jak dotychczas faktyczny stan zatrudnienia, lecz stan planowany;

5/ połączyć osobowy fundusz płac dwu istniejących podziałek, tj. poz. 51-13 i 14 w jedną podziałkę budżetową z zachowaniem podziału wydatków na tych podziałkach. Równocześnie upoważnić dowódcę okręgu wojskowego do wydzielania z ogólnej kwoty funduszu rocznego, odpowiedniej kwoty funduszu płac dla służby za-

kwaterowania i budownictwa celem umożliwienia dalszego prowadzenia przez tę służbę własnej polityki zatrudnieniowo-płacowej.

Wprowadzenie w życie normatywów zatrudnienia w większości jednostek wojskowych przyczyniło się w szczególności do odejścia od najbardziej konserwatywnego sposobu limitowania zatrudnienia jakim jest etat Sztabu Generalnego. Nie będę tu wymieniał innych pozytywnych ocen, gdyż omawiając to zagadnienie przedstawił je w dniu wczorajszym płk mgr J.Cieśla.

Pragnę jednakże podkreślić, że normatyw zatrudnienia będzie spełniał swoją pozytywną rolę wówczas, jeżeli czynniki ilościowe warunkujące liczebność zatrudnienia będą łatwo sprawdzalne, mierzalne i w miarę możliwości będą określały optymalną pracochłonność.

Z uwagi na to, że aktualne normatywy zatrudnienia zawężają swobodę dowódców jednostek wojskowych w ustalaniu wewnętrznej struktury zatrudnienia, proponuję, aby nowo opracowane normatywy określały jedynie ogólną liczebność pracowników cywilnych dla danego typu jednostki wojskowej, która by była miernikiem do naliczenia dla danej jednostki wojskowej osobowego funduszu płac. Umożliwiłoby to dowódcom oddziałów gospodarczych ustalanie we własnym zakresie ilości pracowników poszczególnych zawodów przystosowanych do wykonania nałożonych zadań służbowych.

Ponadto proponuję, w celu zlikwidowania nadmiernych wydatków na wynagrodzenie pracowników głównego węzła łączności powstających w wyniku dużej ilości przepracowanych godzin nadliczbowych, dążyć do wprowadzenia w pierwszej kolejności normatywów zatrudnienia dla pracowników GWŁ, a następnie dla WRZKB, składnic kwatermistrzowskich i technicznych oraz wyższych szkół oficerskich.

Z treści referatu ppłk. mgr.J.Stankiewicza wynika, że przewiduje dokonać zmian w obowiązującej sprawozdawczości zatrudnienia i funduszu płac polegających na ograniczeniu ilości sprawozdań z czterech do dwóch przy jednoczesnym ich rozbudowaniu o informacje dotyczące poszczególnych grup zawodowych pracowników. Ponadto przewiduje się wprowadzić dodatkowy termin sporządzania sprawozdania o nazwie "Trapez", tzn. zamiast jednego mają być wykonywane dwa sprawozdania w różnych terminach.

A więc pozornie wydawałoby się, że zmniejszenie dotychczasowej ilości sprawozdań /o jedno/ przyczyni się do zmniejszenia pracochłonności organów finansowych, a jednocześnie ich nowelizacja przyniesie korzyść w postaci danych niezbędnych do planowania i podziału dodatkowych środków.

Jeżeli jednak zajrzymy w te zmiany głębiej dostrzeżemy, że rozbudowa dotychczasowego zestawienia według grup zawodowych /tak jak była około 10 lat temu/ spowoduje konieczność rozbudowy planów zatrudnienia oraz przebudowę list wynagrodzenia pracowników cywilnych dostosowaną do wymogów sprawozdawczości, a ponadto konieczność założenia dodatkowej ewidencji grupującej wydatki za okres 6 miesięcy, w przeciwnym razie dane w sprawozdawczości będą brane z powietrza, gdyż ograniczony termin wykonania sprawozdań nie pozwoli na ich rzetelne wykonanie.

W związku z tym proponuję:

- w miejsce dotychczasowego zestawienia z zatrudnienia i wydatków na wynagrodzenie pracowników cywilnych, wprowadzić kwartalny meldunek zawierający wyłącznie dane niezbędne dla ZUS,
- dla celów planistycznych niezbędnych dla Departamentu Finansów MON, zmienić termin sporządzania "Trapez" z maja na listopad.

ZAKOŃCZENIE SYMPOZJUM

Płk mgr Tadeusz GRABOWSKI
Departament Finansów MON

SŁOWO KOŃCOWE

Obrady stanowiły przegląd spostrzeżeń i ocen dotyczących racjonalizacji zatrudnienia i gospodarki funduszem płac pracowników cywilnych wojska.

Obok wielu problemów słusznie podnoszonych w dyskusji, na wstępie należy jednakże zaznaczyć, że marginesowo potraktowano jedną z najważniejszych kwestii, tj. niedostatecznie podjęto problem racjonalizacji zatrudnienia z punktu widzenia udziału w tym procesie różnych służb funkcyjnych oddziału gospodarczego.

Nie zwrócono też uwagi na fakt, iż na problem racjonalizacji zatrudnienia i gospodarowania funduszem płac wpływa istotnie określona polityka kadrowa. Np. częste, z uwagi na potrzeby sił zbrojnych, zmiany na stanowiskach dowódców jednostek wojskowych z całą pewnością nie wpływają korzystnie na omawiane procesy. Stąd np. wynika potrzeba ciągłego inspirowania dowódców jednostek wojskowych sprawami racjonalizacji zatrudnienia i płac. Zasadnicza rola przypada w tym zakresie szefom służby finansowej.

Istotny nurt obrad stanowiła dyskusja nad zapewnieniem motywacyjności wynagrodzeniom. Były w tym zakresie różne spostrzeżenia i wnioski, które wskazywały na potrzebę wzmocnienia funkcji motywacyjnej aktualnie stosowanych systemów płac, krytykowały mnogość przepisów regulujących zasady wynagradzania itp. Niektóre wnioski wzajemnie się wykluczały, inne były nie do przyjęcia w aktualnych warunkach działania, a jeszcze inne wymagają uzupeł-

nień i szczegółowej analizy przed ewentualnym wdrożeniem. Np. wnioskowane zaliczenie dodatku za staż pracy do płacy zasadniczej jest propozycją daleko idącą i sprzeczną z powszechnie stosowaną we wszystkich systemach płac zasadą preferowania w płacy długoletniego stażu w formie oddzielnego dodatku. Zastąpienie dodatku za staż odpowiednim zwiększeniem wynagrodzenia zasadniczego stanowiłoby jedynie inną formę tej należności, nie zmieniając jej istoty. Podobnie postulowana rezygnacja z awansu poziomego wydaje się nieuzasadniona z uwagi na potrzebę dostosowania poziomu wynagrodzenia pracownika do faktycznego zakresu obowiązków i stopnia wywiązywania się z tych obowiązków. Należy mieć na uwadze, że system wynagradzania musi godzić interes sił zbrojnych z interesem konkretnego pracownika.

Kapitalnym zagadnieniem jest zakładowa polityka płac prowadzona w poszczególnych jednostkach wojskowych. Polityka ta powinna zapewniać odpowiednie różnicowanie wysokości wynagrodzeń w zależności od ilości i jakości pracy.

W obowiązujących systemach płac niedostatecznie wykorzystywana jest z punktu widzenia motywacyjnego przez jednostki wojskowe premia regulaminowa /zadaniowa/ i uznaniowa. Warunkiem spełnienia przez premię tej funkcji stanowią właściwe zakładowe regulaminy premiowe, określające wysokość premii za wykonanie określonych zadań. Regulamin musi cechować przejrzystość, czytelność oraz jednoznaczność w zakresie wyznaczania i kontrolowania wykonania zadań. Należy w większym stopniu stosować w zależności od potrzeb i warunków premie zespołowe. Ciężar prowadzenia zakładowej polityki płac, z uwagi na brak wyspecjalizowanych komórek w oddziałach gospodarczych spada na służbę finansową.

Przedstawione spojrzenia krytyczne potwierdzają konieczność dokonania odpowiednich zmian w systemach płac. Ze względu na wielokierunkowe uwarunkowania opracowanie tego systemu będzie wymagało dłuższego czasu.

Zamierzenia nasze są następujące:

1/ od 1 stycznia 1985r. przewiduje się włączenie rekompensat pracowniczych do płacy zasadniczej. Spowoduje to konieczność opracowania nowych siatek płac zasadniczych. Operacja ta spowoduje zmiany wewnętrznej struktury płac na korzyść wynagrodzenia zasadniczego;

2/ rozważa się możliwość podmiotowego rozszerzenia zakresu stosowania Układu Zbiorowego Pracy dla Zakładów Wojskowych;

3/ docelowo przewiduje się opracowanie nowego układu zbiorowego pracy dla pracowników zatrudnionych w wojskowych jednostkach budżetowych.

Zakłada się, że układem tym należałoby objąć wszystkich pracowników wojskowych jednostek budżetowych z wyjątkiem grup pracowników, w stosunku do których mają obligatoryjnie zastosowanie ogólnokrajowe systemy płac wynikające z pragmatyk służbowych /np. nauczycieli, pracowników nauki, kultury, administracji wojskowej, służby zdrowia i funkcjonariuszy pożarnictwa/.

Celowe byłoby założenie nowego układu zbiorowego pracy poddać ocenie w wybranym zespole jednostek. Jako system pilotujący możnaby wprowadzić go w ramach prowadzonego eksperymentu w 12 DZ.

Materia płac jest szczególnie delikatna. Przy doskonaleniu nowego systemu płac szczególną uwagę należy zwrócić na wewnętrzną strukturę płac oraz podniesienie rangi płacy zasadniczej.

Z tym związane jest opracowanie nowego taryfikatora zaszeregowania stanowisk uzależniającego wysokość wynagrodzenia zasadniczego od rodzaju wykonywanej pracy, kwalifikacji, odpowiedzialności, ciężkości pracy /wysiłku i uciążliwości warunków pracy/. Jest to zadanie bardzo złożone, wymagające włączenia specjalistów z poszczególnych służb oraz wykorzystania dorobku instytucji cywilnych.

Zakładany, nowy system płac stworzy normatywne warunki do prowadzenia aktywnej, zakładowej polityki płac, co powinno sprzyjać wzmocnieniu ich funkcji motywacyjnej.

Udział służby finansowej w modernizacji systemu wynagradzania wydaje się zasadniczy.

Doc.dr Jan GALICKI
Wyższa Szkoła Oficerska
Służb Kwatermistrzowskich

PODSUMOWANIE

Dwudniowe obrady poświęcone problemom racjonalizacji zatrudnienia i gospodarki płac pracowników cywilnych wojska dobiegają końca. W czasie tych obrad przedstawiono wprowadzenie do sympozjum oraz siedem referatów problemowych.

W dyskusji plenarnej zabrało głos 16 uczestników, a 7 złożyło swe wystąpienie w sekretariacie naukowym sympozjum. Istotne znaczenie dla realizacji celów sympozjum miała szeroka wymiana poglądów poza salą obrad.

Ponadto podczas sympozjum odbyło się posiedzenie problemowe poświęcone wynikom i propozycjom rozwoju eksperymentu w zakresie finansowania oddziału gospodarczego.

W wyniku prowadzonych obrad uzyskano wobec jednych zagadnień pełną zgodność poglądów, wobec innych zaś nastąpiło znaczne ich zbliżenie, a w niektórych nadal występują znaczne rozbieżności.

Pełną zgodność poglądów uzyskano w sprawach znaczenia i aktualnej potrzeby racjonalizacji zatrudnienia i gospodarki funduszem płac pracowników cywilnych wojska. Szczególne miejsce w tej "potrzebie racjonalizacji" - zajmuje modernizacja systemu wynagradzania, gdyż sprawny system wynagrodzenia stanowi podstawę racjonalnego gospodarowania w wojsku.

Racjonalizacja zatrudnienia pracowników cywilnych w wojsku, jako zagadnienie determinowane nie tylko potrzebami wojska, ale

także ostrym deficytem siły roboczej na rynku, znalazła najszersze odzwierciedlenie w obradach. W szczególności postulowano objęcie normatywami zatrudnienia opracowanymi centralnie dalszych obszarów działalności wojska. Natomiast wewnętrzne formy oddziaływania na racjonalizację zatrudnienia w jednostkach wojskowych podejmowano nieśmiało i niewyczerpująco. Wydaje się, że jest to istotny obszar oddziaływania na racjonalizację zatrudnienia. Innowacje techniczne, organizacyjne itp. stanowić mogą ważkie źródło oszczędności pracy żywej. Wymaga to jednak działania określonych stymulatorów, wśród których stymulatory finansowe mogłyby pełnić główną rolę. Wzmianki o takich stymulatorach można byłoby znaleźć w niektórych wystąpieniach podczas obrad.

Gospodarowanie funduszem płac pracowników cywilnych wojska było rozpatrywane z punktu widzenia takich aktualnych zadań, jak:

1/ zapewnianie wzrostu sprawności pracy - przez ścisłe powiązanie płacy pracowników z wynikami ich pracy,

2/ zapewnianie stabilności zatrudnienia - przez nadążanie resortowych rozwiązań płacowych za rozwiązaniami wprowadzanymi w sferze produkcyjnej gospodarki narodowej,

3/ zapewnianie możliwości zatrudnienia niezbędnych specjalistów - przez nadążanie poziomu płac za poziomem tych płac w sferze produkcyjnej.

Zadania te można zrealizować podejmując szybko, ale z rozwagą, prace nad modernizacją systemu wynagradzania pracowników cywilnych wojska. Taki zmodernizowany system wynagradzania w powszechnym przekonaniu powinien się cechować jednorodnością. W za-

sadzie wszyscy pracownicy cywilni zatrudnieni w wojsku /poza grupą objętą pragmatykami służbowymi m.in. nauczyciele, nauczyciele akademiccy/, powinni być objęci jednym układem zbiorowym.

Postulowano potrzebę uzyskiwania podobnego wynagrodzenia za podobną pracę. Uznano za niemotywacyjne, a nawet niemoralne różnicowanie wynagrodzenia w tych samych zawodach zatrudnionych w różnych rodzajach i miejscach pracy np. kucharza w szpitalu i kasynie.

Zbyt nieśmiało podnoszono jednak potrzebę kwalifikowania prac, jako warunku pozwalającego sprawiedliwiej oceniać poszczególne prace. Nie można bowiem porównywać jedynie nazwy stanowisk pracy, ale zakres rzeczywiście realizowanych prac na tych stanowiskach.

Powszechnie postulowano potrzebę podniesienia wagi płacy zasadniczej kosztem premii i dodatków, w tym dodatku za szczególne właściwości i warunki pracy. Poglądy na funkcje premii i dodatków za szczególne właściwości i warunki pracy nie były jednolite.

Niedostatecznie akcentowano potrzebę stosowania pełnego wachlarza form wynagradzania, a także ich racjonalnego doboru do występujących warunków techniczno-organizacyjnych. Powszechnie stosowane w innych sferach działalności gospodarczej takie formy wynagradzania jak akord i dniówka zadaniowa nie znajdowały pełnego zrozumienia.

Zwracano uwagę na potrzebę zwiększenia kompetencji oddziałów gospodarczych w zakresie wynagradzania oraz potrzebę realizowania przez te oddziały określonej polityki wynagradzania. Do realizowania takiej polityki już obecnie można wykorzystać zarówno ore-

mie zadaniowe jak i uznaniowe. Wymaga to jednak takiego zakładowego regulaminu, który by nie tylko regulował sposób i terminy ustalania i kontroli realizacji zadań premiowych, ale także był bezwzględnie respektowany w oddziale gospodarczym.

W czasie obrad podjęto problem łączenia w procesie motywowania pracowników cywilnych bodźców ekonomicznych z bodźcami pozaekonomicznymi. Postulowano komplementarne oddziaływanie motywacyjne.

Uznano także za konieczne zmodernizowanie systemu informacyjnego w zakresie zatrudnienia i wynagradzania pracowników cywilnych wojska. Dotyczy to w szczególności planowania i sprawozdawczości. Zmiany w tym zakresie powinny zapewnić większą sterowność tą problematyką, zwłaszcza ze szczebla okręgu wojskowego. Konieczne w procesie racjonalizacji zatrudnienia i gospodarki funduszem płac pracowników cywilnych wojska jest współdziałanie właściwych służb jednostek wojskowych, w tym służby finansowej, z organizacją zakładową związków zawodowych, reprezentującą pracowników cywilnych zatrudnionych w jednostce.

Kończąc, można by stwierdzić, że sympozjum stanowiło z jednej strony istotny wkład w racjonalizację zatrudnienia w jednostkach wojskowych, z drugiej strony istotny wkład w wypracowanie sprawnego systemu wynagradzania pracowników cywilnych wojska, jako podstawy racjonalnego gospodarowania w jednostkach wojskowych.

DRUK WSOSK Zam. 177/85 WKP/SOW X-5739 N. 120

BIBLIOTEKA NAUKOWA ASG WP
75833
Dział Zbiorów Ogólnych

250,-