

# Wprowadzenie ERA w średniej wielkości przedsiębiorstwie branży metalowej i elektrycznej – raport

Autorzy:  
Patrizia Birneis  
Karl Jung

Strony zbiorowego układu pracy przemysłu metalowego i elektrycznego w Badenii-Wirtembergii podpisały ramową umowę zbiorową dotyczącą wynagrodzeń, która zastępuje dotychczasowe porozumienie dotyczące płac i wynagrodzeń. Wprowadzenie ramowej umowy zbiorowej dotyczącej wynagrodzeń (ERA-TV) stało się najbardziej obszerną reformą określania wynagrodzeń w niemieckim przemyśle metalowym i elektrycznym. Przedsiębiorstwa przemysłu metalowego i elektrycznego otrzymały nowe narzędzia kształtowania płac. Mogą one zostać wykorzystane do wspierania nowych form organizacji pracy w celu wzmocnienia konkurencyjności zakładu. Spółka Marquardt GmbH, zakład średniej wielkości przemysłu metalowego i elektronicznego wprowadził z powodzeniem ERA-TV z dniem 1 października 2005 roku.

### Sytuacja wyjściowa

Przedsiębiorstwo utworzono w roku 1925. Od początku projektowało i produkowało przełączniki i komponenty dla całego przemysłu elektrycznego. W roku 1953, jako pierwsze niemieckie przedsiębiorstwo, Marquardt wyprodukowało tzw. łączniki migowe. Projektowanie i produkcję układów elektronicznych rozpoczęto w 1968 roku. Natomiast pierwsze specjalistyczne włączniki (dźwigienkowe i migowe) mające zastosowanie w przemyśle samochodowym zostały zaprojektowane i wyprodukowane w roku 1980. Rok później, wraz z utworzeniem Marquardt Switches Inc. w Casenovii (USA), został rozpoczęty proces umiędzynarodowienia firmy.

Już w 1950 roku rozpoczęto budowę systemu rejestracji czasów pracy oraz wynagradzania akordowego – zgodnie z metodami REFA. Zdecydowano się na akord indywidualny; ta forma rozliczania była wykorzystywana przez ponad 40 lat. Podstawą rozliczania były pomiary czasu wg REFA. Poprzez ocenę pracy stworzono jasne i przejrzyste struktury wynagradzania, zgodne z zasadami nauki o pracy, a oddzielające w klarowny sposób czas i pieniądze.

Wraz z wprowadzeniem elektronicznego systemu uprawniającego do jazdy i pól sterujących rozpoczęła się w roku 1997 nowa era dla spółki Marquardt. Zmiany te uwidoczniły się natychmiast w organizacji przebiegów procesów. Z coraz większym nasileniem stosowano integrację w częściowo i w pełni zautomatyzowanych przebiegach montażu. Produkcja seryjna o dużej liczbie sztuk była coraz częściej zastępowana przez małą liczbę sztuk w produkcji wariantowej, co prowadziło do wypierania akordu, który dotychczas był wiodącą formą obliczania wynagrodzenia, przez wynagradzanie poprzez premie i czas przepracowany (porównaj [1], [2]). W tym okresie miało także miejsce dostosowanie metod ustalania danych do „Systemu czasów zadanych” według metody podstawowej MTM. Zastosowanie systemu czasów zadanych powoduje określenie istotnych wskazówek co do organizacji metod i stanowisk pracy. Obecnie system określania danych za pomocą metody podstawowej MTM wypierany jest przez system MTM UAS (uniwersalny system analiz). Określanie danych jest wspomagane modułową koncepcją oprogramowania.

Kiedy, z pomocą firmy doradczej, w 2002 roku wprowadzono w przedsiębiorstwie system Just In Time oparty na systemie produkcyjnym Toyoty ( wewnętrzna nazwa MVP – Proces Ulepszeń Marquardt „Marquardt-Verbesserungsprozess”), musiały także zostać dopasowane formy wynagradzania. Nowy model bonusów, który określał wskaźniki Q,K,L ( jakość, koszty, terminowość) opracowano na początku roku 2003. Ten model bazuje na wynagrodzeniu za czas przepracowany i na bonusie „on the top”, który wypłacany jest tylko w przypadku obecności, tzn. w przypadku świadczenia pracy.

Początkowo model ów wprowadzono, jako projekt pilotażowy, na wydziale obróbki tworzyw sztucznych (rysunek 1).



Rys.1: Wydział obróbki tworzyw sztucznych

Od października 2003 bonusowy system wynagradzania wprowadzono całościowo, na wszystkich wydziałach montażowych. Istniejący jeszcze premiowy system wynagradzania został zastąpiony bonusowym systemem wynagradzania.

### **Projekt ERA**

Wprowadzenie projektu ERA stało się możliwe w marcu 2005 roku. W czerwcu 2004 roku utworzono w firmie Marquardt grupę projektową, w skład której weszło trzech przedstawicieli działu kadr oraz przewodniczący rady zakładowej, powołaną w celu wdrożenia zbiorowej umowy pracy ERA. Cały projekt został podzielony na projekty częściowe, takie jak: określanie wynagrodzeń podstawowych, obciążenia, dodatek zależny od wydajności, organizacja przetwarzania danych i informowanie pracowników.

Aby poinformować kierownictwo o projekcie ERA oraz o sposobie jego wprowadzenia, przeprowadzono na początku projektu szereg spotkań informacyjnych. Pierwszym krokiem było przeanalizowanie w dwóch obszarach – wytwarzaniu i projektowaniu organizacji i podziału pracy oraz stworzenie i ocenienie opisu zadań opierając się na istniejących przykładach. Po ocenie wyników uchwalono, na początku marca 2005, ostateczny plan projektu z docelowym terminem realizacji do 1 października 2005, przy czym rozplanowano priorytetowo zdolności produkcyjne Południowo-Zachodniego Zrzeszenia Pracodawców Branży Metalowej (Suedwest Metall).

Równocześnie nastąpiło stu procentowe odciążenie grupy roboczej ERA, której, w celu realizacji projektu, udostępniono własne pomieszczenia.

Realizacji projektu towarzyszyły regularne spotkania informacyjne dla załogi, publikacje w zakładowej gazecie „Marquardt-Kontakte” oraz ulotki.

*Marquardt GmbH*

*Marquardt jest znaczącym producentem elektromechanicznych i elektrycznych przełączników, systemów przełączania i regulacji dla samochodów ciężarowych, narzędzi elektrycznych, urządzeń domowych i zastosowań przemysłowych. W jedenastu zakładach i punktach sprzedaży grupy Marquardt na świecie zatrudnienie znalazło ponad 3000 pracowników, którzy w 2005 roku odpowiadali za obrót w wysokości 370 mln euro. Liczne nowatorskie procesy zmian charakteryzują przekształcanie się firmy w innowacyjne, międzynarodowe przedsiębiorstwo technologiczne. Główna siedziba grupy Marquardt znajduje się w szwabskim Rietheim-Weilheim.*

**Realizacja**

Od początku wszyscy kierownicy byli włączeni w tworzenie opisu zadania oraz jego ocenę – zorganizowanych zostało wiele spotkań. Dość napięty harmonogram wymagał od wszystkich uczestników wysokiego zaangażowania.

Istniejące 122 przykłady zbiorowych układów pracy ułatwiały uzgodnienia. W początkowym stadium kierownikom trudno było uwolnić się od dotychczasowej zakładowej logiki wynagradzania i przyjąć systematykę projektu ERA. Charakterystycznym dla opisu zadania w projekcie ERA jest to, że uwzględniane są tylko czynności istotne dla przyrostu wartości.

Opisy pracy w projekcie ERA nie należy mylić z opisami stanowisk, służą one wyłącznie do określenia poziomu zadania.

Cechy jak np. przyuczenie, wykształcenie, doświadczenie, myślenie, swoboda działania, komunikacja – i jeśli istnieje zarządzanie – są sprawdzane. Tło zawodowe, przynależność do zakładu, osobiste doświadczenie i sporadyczne zadania specjalne danego pracownika nie grają żadnej roli przy określaniu wynagrodzenia podstawowego, liczy się tylko zadanie. Dodatkowe składniki mogą zostać uwzględnione w ramach wynagrodzenia zależnego od wydajności. Zawsze postulowano jasne oddzielenie wynagrodzenia podstawowego od tego związanego z wydajnością.

- Wynagrodzenie podstawowe = ocena zadania niezależnie od pracownika
- Wynagrodzenie zależne od wydajności = osobista ocena pracownika

Takie rozpatrywanie poziomu musiało obowiązywać wszystkie wydziały. Dlatego też nieodzowne stały się porównania poprzeczne, przekraczające granice wydziałów oraz wynikające z nich dopasowania. I tak np. zaszeregowanie pracownika planującego produkcję powinno pasować do zaszeregowania pracownika planującego kontrolę jakości czy też projektanta.

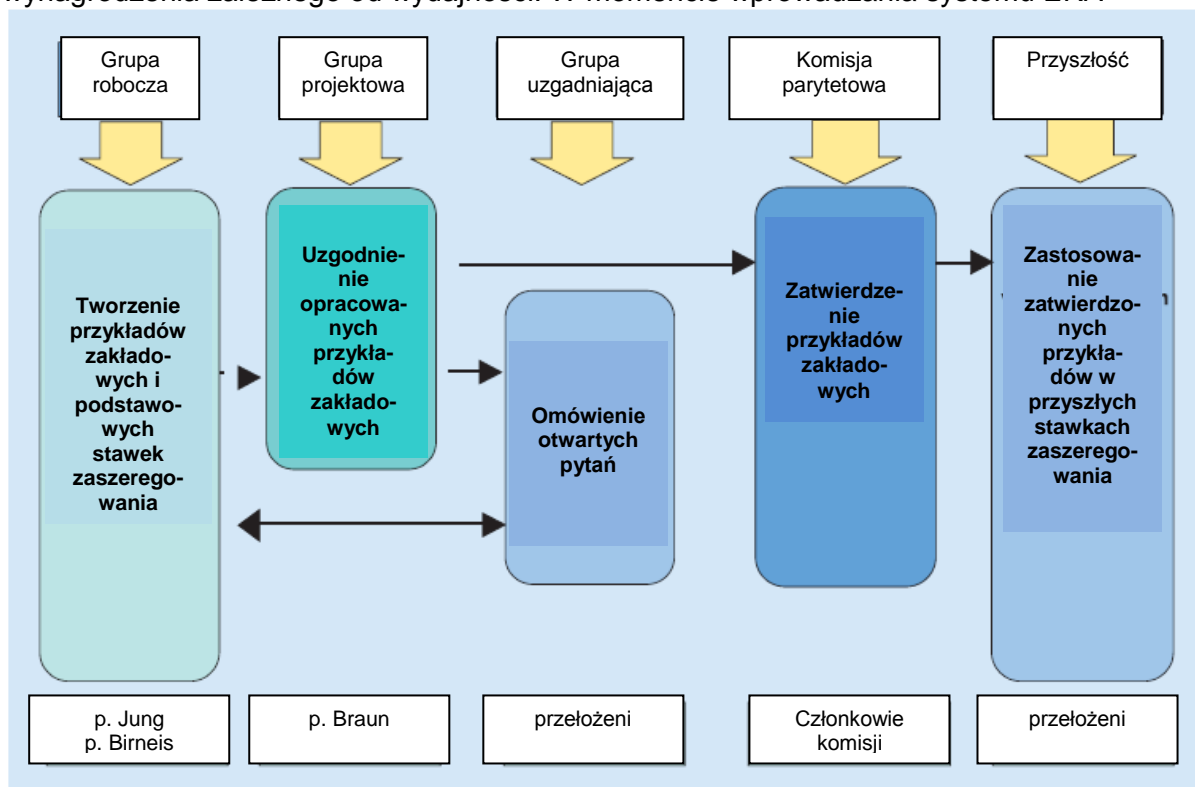
Określone opisy zadań omawiano zawsze w grupie roboczej, przy udziale rady pracowniczej. Otwarte pytania omawiano potem w tzw. grupie odpowiedzialnej za uzgodnienia.

W pierwszej fazie wdrożenia systemu ustalania wynagrodzeń (rysunek nr 2) ok. 60% sporządzonych opisów zadań odpowiadało istniejącym przykładom określającym poziomy wynagrodzenia. Po drugiej fazie było to już 91%. Ostatecznie dla ok. 1800 pracowników niemieckich zakładów (obszar obowiązywania zbiorowego układu pracy ERA) stworzono 115 opisów pracy.

Także w temacie obciążenia stworzono jednolitą systematykę dla wszystkich określanych stanowisk pracy, ale w przeciwieństwie do dotychczasowych regulacji taryfowych określa się tutaj procentową wartość wynagrodzenia dla siódmej grupy wynagrodzeń, za każdy stopień

obciążenia (obciążenia wyższe bądź wysokie). Wynagrodzenie za obciążenia średnie ujęto już w stawce podstawowej.

Przy określaniu zależnej od wydajności części wynagrodzenia również należy wychodzić z założenia, że wydajność normalna (stuprocentowa wydajność) wynagradzana jest za pomocą stawki zasadniczej. Tylko przy wyższej wydajności pracownik może rościć pretensje do wynagrodzenia zależnego od wydajności. W momencie wprowadzania systemu ERA



Rys. 2: Sposób postępowania przy ustalaniu wynagrodzenia podstawowego wg ERA

wprowadzono, po uzgodnieniu z radą pracowniczą, praktyczne rozwiązanie pośrednie w celu obliczania wynagrodzenia zależnego od wydajności – ocenę sumaryczną. W dotychczasowych systemach taryfowych przeciętna płacy zależna od wydajności leżała w obszarze pracowników wynagradzanych godzinowo na poziomie 16%, a w grupie pracowników biurowych na poziomie 10% wynagrodzenia wg taryfikatora. Zbiorowy układ pracy ERA przewiduje ujednoczenie przeciętnej zakładowej dla wszystkich zatrudnionych na poziomie 15% - przy szerokości pasma wynagrodzenia dodatkowego od 13,5% do 16% wynagrodzenia taryfowego.

Celem jest wprowadzenie, w pierwszym półroczu 2006 roku, nowego systemu wynagrodzeń zależnych od wydajności. ERA stwarza szanse stosowania pojedynczo lub w grupie metod oceny, wskaźników oraz uzgodnień bonusów za osiągnięcie celu. Gruntowny przegląd poszczególnych metod wykazał, że prawdopodobnie od 1 maja 2006 dla wszystkich zatrudnionych zastosowana będzie metoda oceny z jednolitym formularzem ocen.

## ERA – powyżej i poniżej statusu

Po przyporządkowaniu wszystkich pracowników do opisów zadań projektu ERA, zgodnie z ich indywidualnym zaszergowaniem, okazało się, że 56% wszystkich pracowników weszło do grupy tzw. niższego statusu a 36% pracowników weszło do grupy tzw. wyższego statusu, natomiast w przypadku około 8% pracowników wprowadzenie systemu nie doprowadziło do zmiany wynagrodzenia.

Osoby należące do grupy tzw. niższego statusu otrzymają, po wprowadzeniu zbiorowego układu pracy ERA, wynagrodzenie wyższe. Osoby te znajdują się, zgodnie z tendencją, w grupach pracowników z wykształceniem zawodowym (np. mechanik maszyn i urządzeń).

Postępowanie z osobami tzw. wyższego statusu, tzn. z tymi, którzy po wprowadzeniu zasad projektu ERA powinni dostać niższe wynagrodzenie, wymaga szczególnej delikatności. Zabezpieczenie dotychczasowego dochodu jest co prawda zagwarantowane w projekcie ERA. Ważne jest ponadto, żeby w przypadku konkretnego pracownika nie powstało wrażenie, że jego znaczenie w firmie maleje, a wewnątrzzakładowy status spada. Także w tym wypadku, o ile to możliwe, należy przeciwdziałać poprzez przedsięwzięcia służące podnoszeniu kwalifikacji oraz inne możliwe wyzwania zawodowe, tak aby utrzymać motywację do pracy wybranego pracownika. Osoby z tzw. wyższego statusu znajdowały się głównie w grupach o niskich kwalifikacjach (np. transport wewnątrzzakładowy).

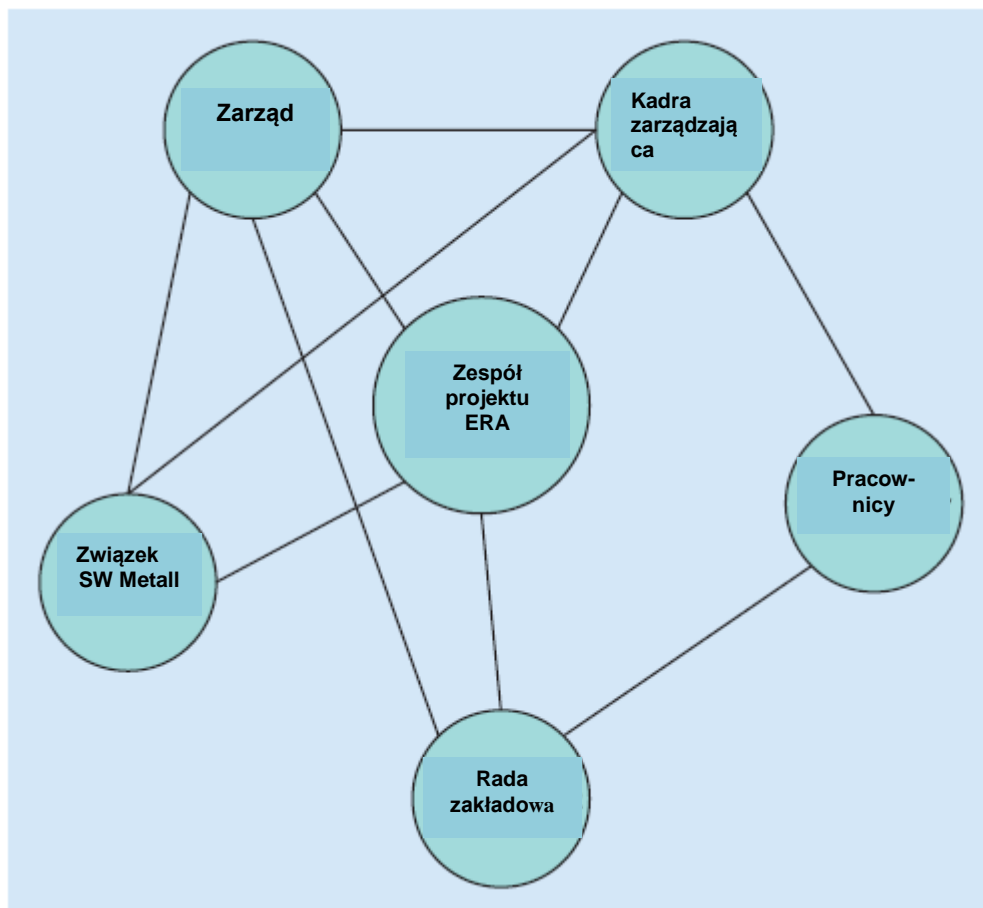
Do obliczenia stawek wyrównawczych i neutralności kosztów zakładowych istniały rozmaite rozwiązania programowe, które jednak nie spełniały specyficznych wymagań zakładowych. Z tego też powodu grupa odpowiedzialna za projekt ERA stworzyła bazę danych w programie Excel. Baza ta zawiera wszystkie istotne dane o każdym pracowniku. W ten sposób otrzymano zestawienie, zawierające przyporządkowanie zadań, grupę zaszeregowania i wynikające z tego dodatki wyrównawcze. W późniejszej fazie możliwe było przeprowadzenie symulacji.

## Doświadczenia

Wprowadzenie projektu ERA było prawdziwym wyzwaniem dla wszystkich uczestniczących w nim kadr zarządzających. Już pierwsze informacje o wprowadzeniu nowego systemu wynagrodzeń ERA wywołały u pracowników obawy i niepokoje. Dlatego też kierownicy działów musieli zdobyć ich zaufanie - przeprowadzili wiele rozmów. Poddawanie w wątpliwość tego co istnieje, podążenie nowymi drogami, aby wykorzystać szansę projektu ERA było męczącym procesem uczenia się także dla dużej grupy kierowników, zwłaszcza, że należało określić zakres swoich obowiązków z dużo szerszej perspektywy niż dotychczas, przeanalizować podział zadań względnie abstrakcyjnie i niezależnie od poszczególnych pracowników oraz określić zakresu zadań kierowniczych.

Na tym etapie niezwykle pomocne okazało się wsparcie udzielone przez Südwest Metall w postaci porównań z innymi przedsiębiorstwami. Kadry kierownicze objęły kluczową rolę podczas informowania swych pracowników o sposobie przyporządkowania ich do poszczególnych opisów zadań oraz o związanym z tym zaszeregowaniu do grup wynagrodzeń. Aby umożliwić pomoc w przypadku wystąpienia ewentualnych konfliktów, do dyspozycji kierowników od początku oddano wytyczne, zawierające wszystkie najważniejsze informacje dotyczące systemu ERA oraz ustaleń wewnątrzzakładowych. Równocześnie, na wspólnych spotkaniach roboczych opracowano katalog pytań i odpowiedzi do systemu ERA oraz przećwiczone sytuacje, do jakich mogło dojść podczas rozmów z pracownikami.

Grupa projektowa ds. ERA pełniła centralną funkcję koordynującą i sterującą wobec wszystkich zaangażowanych stron: zarządu, kadr kierowniczych, pracowników, rady zakładowej oraz Südwest Metall (rys. 3). Najważniejszym zadaniem w czasie trwania projektu było włączenie do niego zainteresowanych kadr kierowniczych oraz prowadzenie dla nich doradztwa i szkoleń. Kadry te, obok rady zakładowej, były kluczowymi postaciami, odpowiedzialnymi za udane wdrożenie ERA. Rada zakładowa od samego początku była o wszystkim informowana i otrzymywała zatwierdzone opisy zadań dotyczące poszczególnych obszarów.



Rys. 3: Zespół projektowy ERA w sieci powiązań

Wprowadzenie systemu ERA jest zadaniem przełożonych. W przypadku braku jasnych stwierdzeń i konkretnych zadań istnieje niebezpieczeństwo, że projekt „rozmyje się”, a historyczne stany posiadania i wypaczenia dalej będą istnieć pod płaszczkiem ERA. Zarząd firmy Marquardt wspierał z ogromnym zaangażowaniem wprowadzenie ERA i zobowiązał do tego również wszystkie uczestniczące w projekcie kadry kierownicze.

## Podsumowanie

O ile wprowadzenie ERA można porównać do programu obowiązkowego, o tyle stosowanie ERA w codziennej praktyce jest już „jazdą dowolną”.

Na etapie wprowadzania kierownictwo musi w pełni popierać projekt. Wprowadzenie go mimochodem, począwszy od pewnej określonej wielkości przedsiębiorstwa, staje się nierealne. Marquardt od początku związał z projektem zarówno kadre kierowniczą, jak i radę zakładową, co w pełni się sprawdziło. Pomocne było też wsparcie na miejscu przez Südwest Metall. Ambitnie założony harmonogram pomaga uzmysłowić kadrom kierowniczym priorytety związane z wdrażaniem ERA.

Po wprowadzeniu ERA udało się szybko wyjaśnić wszystkie pojawiające się reklamacje ze strony pracowników, natomiast ewentualne różnice zdań rozpatrywane były przez komisję parytetową, w przeciągu krótkiego okresu czasu. Marquardt wyznaczył tu sześciomiesięczny okres na ostateczne wyjaśnienie wszystkich otwartych kwestii.

Stosowanie ERA w codziennej praktyce polega przede wszystkim na tym, że :

- wymagane jest stuprocentowe wykonywanie przyporządkowanych zadań, zwłaszcza zadań kierowniczych,
- w przypadku zatrudnienia nowych pracowników lub przeniesienia pracowników do innych obszarów, pod uwagę brane są jedynie opisy zadań odnoszące się do wydziałów,
- ujawnione niedoskonałości organizacyjne są konsekwentnie analizowane i rozwiązywane, zgodnie z wyznaczonym harmonogramem.

Wdrażanie ERA stworzyło w przedsiębiorstwie nieznaną wcześniej przejrzystość, którą powinno się wykorzystać jako szansę poprawy. Założona neutralność kosztów przy wprowadzaniu ERA w przedsiębiorstwie okazała się realna. Firma Marquardt GmbH, jako pierwsze większe przedsiębiorstwo w regionie, wspólnie z radą pracowniczą, pomyślnie przeszła wszystkie etapy.

**Literatura:**

- 1) IfaA (Wydawnictwo): Zeitgemaesse Entgeltformen. Kolonia, Wirtschaftsverlag Bachem, 1996
- 2) IfaA (Wydawnictwo): Entgelt gestalten. Kolonia, Wirtschaftsverlag Bachem, 2001
- 3) REFA (Wydawnictwo): REFA-Methodenlehre der Betriebsorganisation, tom: Ustalanie wymagań, Monachium, Carl Hanser Verlag, 1991