

## Systemy wynagrodzeń

### 4.1. System a strategia wynagrodzeń

Fundamentalnym elementem w organizacji jest strategia, system i polityka wynagradzania, choć w znacznej liczbie podmiotów nie określa się ich w sposób formalny, a w wielu nie określa się ich w ogóle. System wynagradzania jest traktowany jako wypłaty wynagrodzenia za pracę i należy do obszaru kadrowo-płacowego. Tu jego rola się rozpoczyna i kończy. Podmioty gospodarcze, które chcą być konkurencyjne również na arenie międzynarodowej – w tym także na rynku pracy – oraz świadomie używają systemu wynagradzania jako elementu motywacyjnego, opracowują zarówno strategię, jak i politykę płacową. Przedsiębiorstwa na bieżąco monitorują i optymalizują działania poszczególnych składników systemu oraz narzędzi wspomagających system (opisy stanowisk, wartościowanie, taryfikatory, ścieżki rozwoju, badania rynkowe płac, analizy pakietów motywacyjnych itp.).

Strategia wynagrodzeń jest planem działania długoterminowym. Może dotyczyć całego systemu, jego elementów lub grup pracowniczych, obszarów terytorialnych działania firmy, posiadanych biznesów itp. Strategia płac jest pochodną strategii głównej organizacji<sup>195</sup>. Jest to istotne, ponieważ w takim przypadku elementy systemu, sposób ich działania i wpływ są tak optymalizowane, żeby rzutowały na wyniki strategii głównej. Jako przykład może posłużyć pozyskiwanie określonych specjalistów z rynku pracy. Pozycja podmiotu gospodarczego jako lidera płacowego pozwala na kreowanie własnych kadr poprzez systemy motywacji dla rozwoju i awansu. Mogą to również być

---

<sup>195</sup> S. Stachowska, *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 122.

działania optymalizujące, takie jak świadoma i zamierzona rotacja pracowników, redukcja w określonych grupach zawodowych itp. Konkludując rozważania w kwestii definicyjnej, polityka płacowa to świadome zarządzanie i optymalizowanie systemu. Wynika to ze strategii. Dostosowanie bieżące wynagrodzeń, ich poziomu, transparentność wynagrodzeń, stosowanie opisów stanowisk pracy, wartościowania pracy, a w przypadku systemów premiowania zadaniowego – stosowanie czytelnych kart zadań i jasnej oceny, niwelacja dysproporcji płacowych wynikających z dodatków nieobligatoryjnych, branżowych, które nie są powiązane z pracą i jej efektywnością, a raczej z branżą, grupą zawodową czy stażem pracy. Strategia i polityka wynagradzania to istotny element zarządzania i wyznaczania kierunków rozwoju systemu płacowego. Przypadkowe działania optymalizujące, takie jak nieprzemyślane wartościowanie, premiowanie zadaniowe, system awansów – bez świadomych celów biznesowych, jakim mają posłużyć – dają przypadkowe efekty i często są źródłem konfliktów i oczekiwań pracowników.

Jak zauważa Tomasz Wasiluk, budowa systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie bez uwzględnienia celu istnienia przedsiębiorstwa jest nonsensem, na który obecnie pozwala sobie jeszcze wiele firm. Przytacza dalej przykład, w którym sprzedawca drogiego sprzętu elektronicznego, do którego kupna trzeba przekonać klientów, ma płacone od przepracowanej godziny. Nie trzeba dokonywać skomplikowanych badań, by domyślić się, że niewiele urzędzeń sprzedawca sprzeda. Wystarczy jednak zmienić system wynagradzania na prowizyjny (o czym w dalszej części opracowania), by zauważyć wzrost sprzedaży<sup>196</sup>.

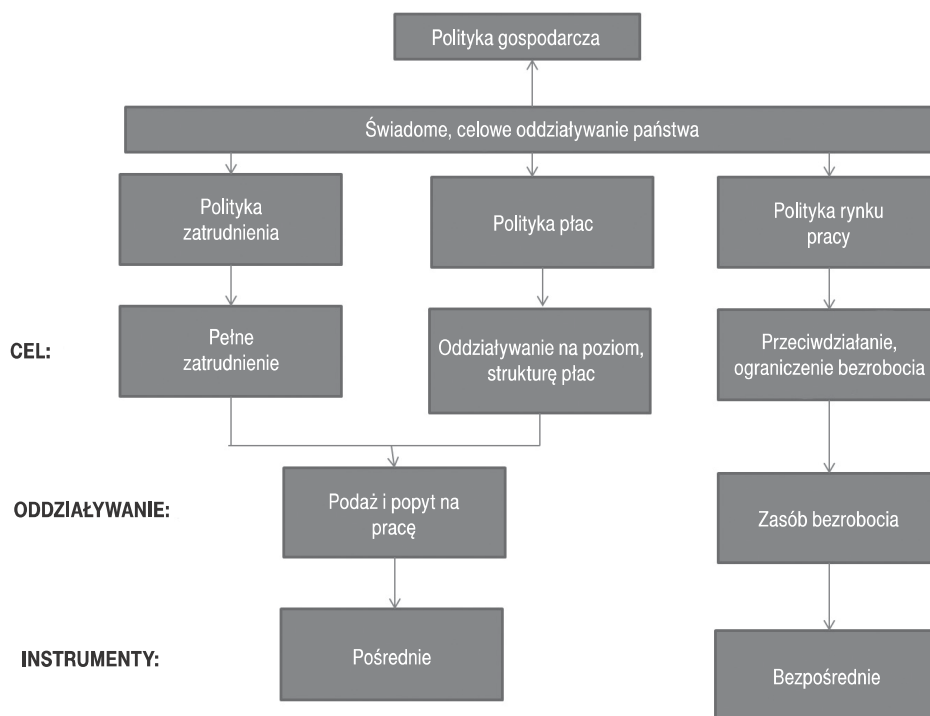
System wynagradzania to określone w przedsiębiorstwie składniki wynagradzania, miejsca i warunki przyznawania oraz zasady ustalania i aktualizowania ich wysokości. Ponadto system wynagradzania obejmuje dodatkowo np. stosowne formy płac, warunki i kryteria ocen, awansów i degradacji, zasady uzależniania wysokości płac od wyników ich działalności, podział kompetencji, zadań i odpowiedzialności w sferze płac. System wynagradzania jest narzędziem zarządzania wspomagającym procesy decyzyjne, planistyczne i kontrolne w przedsiębiorstwie. Systemy wynagrodzeń mają swoją specyfikę ze względu na rodzaj działalności, strukturę i kulturę organizacyjną firmy, a także wielkość firmy i jej fazę rozwoju (wzrostową czy schyłkową). Istnieje zatem potrzeba budowy odmiennych systemów wynagrodzeń dla różnych

---

<sup>196</sup> T. Wasiluk, *Wynagrodzenie za pracę, ich rola w systemie motywacji pracowników*, s. 8, <http://www.wasiluktomasz.republika.pl> [dostęp: 09.11.2015].

typów organizacji, a ogólne reguły ich budowy muszą być dostosowywane do specyfiki organizacji. Zatem system wynagrodzeń musi być dostosowany do celów i strategii rozwojowej oraz uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa. Powinien on również uwzględniać możliwości finansowe, organizacyjne i technologiczne danego przedsiębiorstwa. Nie istnieje taki system wynagrodzeń, który byłby dobry dla każdej firmy. Ponadto nawet w obrębie jednego przedsiębiorstwa mogą występować zróżnicowane strategie wynagrodzeń. Warto pamiętać, że system wynagradzania jest dobry, kiedy zarówno kierownictwo, jak i pracownicy rozumieją jego strukturę oraz znają kryteria oceny pracy.

Schemat 1. Polityka płac a polityka zatrudnienia i polityka rynku pracy



Źródło: Opracowanie własne.

Rozmyślając nad płacami, nie należy zapominać o ich wymiarze makroekonomicznym, czego dowodem jest złożoność ich analiz (wymiar mikro-, mezo-, makroekonomiczny). W powszechnym rozumowaniu pomiędzy polityką zatrudnienia, wynagradzania i polityką rynku pracy zacierają się

istniejące różnice w niektórych obszarach. Czasami czynniki determinujące te trzy obszary mają wspólny mianownik lub też zachodzi między nimi znacząca zależność. Ze względu na to, że funkcjonowanie i rozwój podmiotów gospodarczych (w tym systemy i strategia wynagradzania) są stymulowane przez makrootoczenie (lub otoczenie gospodarcze) zarówno to bliższe, jak i dalsze, to oznacza, że zmiany zachodzące w relacjach polityki zatrudnienia, płac i rynku pracy w znacznym stopniu wpływają na podejmowanie decyzji przez szczebel menedżerski. Wspomniane obszary stanowią część polityki gospodarczej państwa, przy zróżnicowanych celach, oddziałują na podmioty rynku pracy przy odmiennym wykorzystaniu narzędzi wpływu. Wynagrodzenia w gospodarce rynkowej są jednym z głównych czynników kosztowych. Wobec tego stanowią jedną z głównych metod przeciwdziałania tempu zmian cen. Polityka płac zmniejsza oczekiwania inflacyjne, a tym samym oddziałuje na stopę procentową, porozumienia płacowe i inne decyzje gospodarcze w tym decyzje szczebla kierowniczego.

Polityka wynagrodzeń jest formą bezpośredniej ingerencji w proces ustalania wysokości i struktur płac oraz cen. Polityka ta jest najbardziej efektywna w tych sektorach gospodarki, które są zmonopolizowane (czy to przez związki zawodowe, czy kapitał). W sytuacji gdy jedna ze stron jest na tyle silna, by kontrolować rynek, ma ona decydujący wpływ na kształtowanie się ogólnego poziomu cen w gospodarce.

Wracając na grunt mikroekonomiczny, konstruowanie systemu wynagrodzeń jako najważniejszego narzędzia motywowania pracowników i menedżerów powinno odpowiadać interesom przedsiębiorstwa i potrzebom wszystkich jego najważniejszych grup społeczno-zawodowych, a nawet poszczególnych pracowników. Z tego powodu tworzenie systemu wynagradzania wymaga przestrzegania takich ważnych zasad, jak<sup>197</sup>:

- wynagradzanie za wyniki,
- wynagradzanie za zaangażowanie,
- zróżnicowanie wynagrodzeń w zależności od stanowisk pracy i oczekiwań pracowników,
- pozytywnego motywowania dzięki środkom pieniężnym (środki pieniężne powinny być traktowane jako nagroda za ponadprzeciętne wyniki w pracy),
- przejrzystości jego konstrukcji wewnętrznej oraz kryteriów oceny efektów pracy,

---

<sup>197</sup> Z. Jacukowicz, *Kompleksowe...*, dz. cyt., s. 39.



- systematyczności i ciągłości gwarantujących jego stabilność,
- krótkiego czasu od momentu wykonania zadania do momentu wypłaty wynagrodzenia (w praktyce przekłada się to przykładowo na premie miesięczne dla pracowników oraz premie roczne dla zarządu),
- relatywnie wysokiego udziału wynagrodzenia zmiennego w całości wynagrodzenia (zaleca się, aby wynagrodzenie zmienne stanowiło co najmniej 15% do 60% maksymalnego wynagrodzenia stałego),
- właściwego formułowania zadań i odpowiedniego ich przekazywania pracownikom.

Niemniej jednak, aby powyższe zasady były sukcesywnie wcielane, w praktyce nie należy zapominać o dwóch kwestiach. System płac w przedsiębiorstwie musi mieć cechę tzw. wewnętrznej spójności. Oznacza to, że system powinien być obiektywny i sprawiedliwy, ponieważ zagwarantuje to stabilizację zatrudnienia. Tym samym zachęca to pracowników nie tylko do wydajniejszej pracy, lecz także do własnego rozwoju (podnoszenie jakości kapitału ludzkiego). Druga kwestia odnosi się do stanowienia o konkurencyjności systemu wynagradzania. Wspomniana konkurencyjność powinna odnosić się do wysokości, struktury i dynamiki płac względem innych podmiotów gospodarczych. „Przyciąga” to nowych pracowników i determinuje „starych” pracowników do pozostania w przedsiębiorstwie.

Każde przedsiębiorstwo ma własną politykę płacową, która zapewnia mu odpowiednie zyski i ich właściwy podział, umożliwiającą wyznaczenie systemu wynagrodzeń. Fundamentem nakreślenia systemu jest przydzielenie odpowiednich narzędzi do odpowiedniego składnika struktury wewnętrznej. Instrumenty te są źródłem informacji potrzebnych do określenia właściwych poziomów składników wynagrodzenia.

Na budowę systemu wynagradzania składa się kilka ważnych etapów. Etapy te stanowią logiczną i czasową sekwencję decyzji, które prowadzą do powstania systemu wynagradzania. Owe etapy można sklasyfikować następująco:

- analiza pracy, czyli opis stanowisk pracy i określenie wymogów kwalifikacyjnych,
- wartościowanie pracy (na podstawie analizy pracy wartościuje się pracę, co prowadzi do oszacowania stopnia trudności poszczególnych zadań),
- porządkowanie prac, czyli tworzenie hierarchii płac, grupowanie prac w kategorie oraz ustalanie stawek wynagrodzenia (etap ten polega na opracowaniu, na podstawie wyników wartościowania pracy, taryfikatora

kwalifikacyjnego zawierającego opis wymagań kwalifikacyjnych i grupy zaszerogowania oraz tabele płac, obejmujące stawki wynagrodzeń zasadniczych dla poszczególnych kategorii; efektem etapu porządkowania prac jest wyjściowa struktura wynagrodzeń w przedsiębiorstwie),

- uwzględnienie kryteriów rynkowych, tj. wartości rynkowej pracy oraz kryteriów wewnętrznych obejmujących między innymi premie, dodatki do płac i świadczenia rzeczowe dla pracowników,
- ostateczna struktura wynagrodzeń (uzyskuje się ją po uwzględnieniu wymienionych powyżej kryteriów; ustala się w niej wynagrodzenia indywidualne dla poszczególnych pracowników).

Strategia wynagradzania, jak już wcześniej wspomniano, stanowi działania podejmowane w określonym czasie, których celem jest ukształtowanie motywacyjnej, społecznej, kosztowej i dochodowej funkcji wynagrodzeń (o czym wspomniano w rozdziale 1.). Stanowi to nie tylko jeden z etapów tworzenia struktury systemów wynagrodzeń, lecz także składnik zarządzania zasobami ludzkimi i tym samym musi być zgodna z polityką przedsiębiorstwa. Współcześnie wymienia się trzy główne kierunki<sup>198</sup>:

- lider płacowy – przedsiębiorstwo oferuje najkorzystniejsze warunki pracy i płacy;
- solidny środek – przedsiębiorstwo obserwuje tendencje w polityce płacowej i próbuje dopasować się do rynkowych liderów;
- ogon płacowy – przedsiębiorstwo poszukuje innych rozwiązań w zakresie kształtowania płac ze względu na zbyt niskie wynagrodzenia.

Cele, strategia i otoczenie podmiotów gospodarczych, a także oczekiwania pracowników są zmienne w czasie. System wynagrodzeń firmy musi zatem podlegać zmianom. System wynagrodzeń, który nie odpowiada na nowe wyzwania, traci swoją skuteczność motywacyjną, a zatem jego transformacja jest koniecznością. Dotyczy to zarówno sposobu prowadzenia polityki wynagrodzeń, a więc oparcia jej na systemie negocjacji i umów, jak i konsultacji dotyczących poszczególnych narzędzi i obszarów tej polityki, w znacznej części wynikającej z coraz bardziej rynkowego charakteru polityki płac.

Z przytaczanych definicji istoty zasad strategii wynagrodzeń wynikają składowe, które stanowią zespół narzędzi, jakimi można się posługiwać

---

<sup>198</sup> Z. Jacukowicz, *Skuteczny...*, dz. cyt., s. 21.

w celu utrzymania motywacyjnego charakteru formułowanej strategii. Należą do nich: płaca zasadnicza, premiowanie i nagradzanie oraz dodatki płacowe. W przypadku płacy zasadniczej istotna jest ich wysokość, konkurencyjność rynkowa, system motywacji dla rozwoju, możliwości awansu płacowego (poziomego i pionowego), udział płac zasadniczych w wynagrodzeniu całkowitym, poziom bezpieczeństwa. Odnosząc się do elementu premiowania i nagradzania, należy udzielić odpowiedzi m.in. na takie pytania, jak: jakie działania chcemy promować, jakie nawyki utrzymywać, jaką kulturę organizacyjną tworzyć i rozwijać. Kto nam przeszkadza? Kto wspomaga? Jakie zachowania i myślenie jest nam potrzebne?

Ostatnim elementem strategii wynagradzania są dodatki płacowe. Tu należy określić cel wprowadzenia i działania danego dodatku. Jaka funkcją ma mieć ten dodatek? Do czego ma motywować? Może powinien mieć charakter stabilizujący, wiążący pracownika? Może ma być elementem wizerunkowym pracodawcy? Zawsze warto to określić już na poziomie strategii – unikamy zaskoczenia w analizie opisującej koszty dodatku w zestawieniu z rezultatami jego wprowadzenia.

Strategia wynagradzania powinna wspierać strategię organizacji, być spójna z nią i ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi, stwarzać możliwość osiągnięcia przez firmę lepszych wyników, a tym samym zapewniać wzrost jej konkurencyjności. Ma ona w założeniu sprzyjać pozyskiwaniu najlepszych pracowników, motywowaniu ich do wysokiej efektywności, utrzymywaniu ich w firmie i zachęcaniu do ciągłego rozwoju. Projektując system wynagrodzeń, powinno się więc oceniać każde rozwiązanie z punktu widzenia jego atrakcyjności motywacyjnej, czyli spodziewanych efektów (zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i społecznym, w krótkim i długim okresie) oraz kosztów jego zastosowania. Ustalenie ogólnej strategii wynagrodzeń pociąga za sobą konieczność opracowania częściowych strategii funkcjonalnych, a zatem zaprojektowania: struktury (pakietu) wynagrodzeń (w tym pakietu świadczeń dodatkowych), tabel płacowych, form wynagrodzeń, bodźców krótko- i długookresowych, które mogą być zróżnicowane dla poszczególnych grup pracowników oraz segmentów organizacyjnych przedsiębiorstwa. Odmienność strategii organizacyjnych dla niektórych komórek wewnętrznych wiąże się także z koniecznością różnicowania częściowych strategii funkcjonalnych. Z punktu widzenia realizacji strategicznych celów firmy systemy wynagrodzeń trzeba kształtować w taki sposób, aby pracownicy byli motywowani do podejmowania działań przybliżających ich do osiągnięcia celów strategicznych, a zatem honorować w nich osiągnięcia istotne z perspektywy strategii

firmy. Oznacza to konieczność istnienia bardzo różnie ukierunkowanych systemów premiowania czy też odmiennego systemu wynagradzania pracowników, których rola w realizacji celów strategicznych firmy jest szczególnie istotna. Na ogół buduje się więc odrębne strategie wynagrodzeń dla niektórych grup pracowników, co uzasadnia specyfika ich pracy, pełnione funkcje i ich wpływ na kreowanie sukcesu firmy (dotyczy to zwłaszcza kadry kierowniczej wysokiego szczebla oraz wysokiej klasy specjalistów). Należy przy tym pamiętać, że realizacja strategii wynagrodzeń jest kompleksowym i ciągłym procesem, którego sprawność, a zwłaszcza skuteczność, w dużym stopniu zależy od posiadanej przez menedżerów orientacji w zakresie ograniczeń i ułatwień zlokalizowanych w pewnych obszarach działalności przedsiębiorstwa i umiejętności ich przełożenia na określone metody i techniki zarządzania.

Realizacja koncepcji dalszego działania organizacji zależy od tego, jacy są pracownicy, jaki jest ich potencjał i jak go wykorzystują dla dobra firmy. Pracowników zatrudnia się, aby generowali dla firmy określony poziom dochodu. Nie zawsze korzyści z tytułu zatrudnienia pracownika pozwolą się wprost przełożyć na konkretne liczby, niemniej w każdym przypadku takie jest oczekiwanie pracodawcy. Obok celu ekonomicznego firma realizuje także cel społeczny, jakim jest stworzenie miejsc pracy i przyzwolenie pracownikom na możliwości zaspokojenia potrzeb niższego i wyższego rzędu. Nie jest to jednak jedynym celem organizacji, chyba że pełni ona funkcję charytatywną. W celu pogodzenia tych dwóch nie zawsze zbieżnych dążeń powstają systemy motywowania pracowników, które z jednej strony sprawiają, że pracownicy pracują dobrze, chętnie, z zaangażowaniem, identyfikują się z firmą, z drugiej strony ci dobrze umotywowani pracownicy przynoszą firmie wymierne zyski. Powszechnie przyjmuje się, że o sprawiedliwości wynagrodzeń decyduje nie tylko ich poziom, ale również relacje pomiędzy wynagrodzeniami różnych grup pracowników oraz płac indywidualnych. Wysokość indywidualnego wynagrodzenia poszczególnych pracowników powinna kształtować się w odpowiedniej relacji do płac osób wykonujących pracę podobną lub różną (trudniejszą czy bardziej odpowiedzialną) zajmujących stanowiska pracy wyższe, równorzędne lub niższe<sup>199</sup>.

Pracodawcy najczęściej korzystają z różnych systemów wynagrodzeń. Nie ma jednak niezawodnego i uniwersalnego sposobu na stworzenie odpowiedniego systemu, który sprawdziłby się w każdym przedsiębiorstwie. Z tego powodu

---

<sup>199</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

każdy pracodawca powinien wybrać najdogodniejszą dla siebie formę wynagradzania, która będzie zapewniała mu największą efektywność zatrudnionych pracowników. System wynagradzania, jak wcześniej wspomniano, to sposób, w jaki ustala się wysokość wynagrodzenia przysługującego pracownikowi za wykonaną przez niego pracę. Składa się na niego ogół elementów wzajemnie ze sobą powiązanych i stanowiących całość, która ma na celu kształtowanie zasad i wysokości wynagrodzeń zgodnie z celami przedsiębiorstwa. Do elementów systemu wynagradzania zalicza się: formy płac, strukturę wewnętrzną wynagrodzenia, system taryfowy, metody wartościowania i oceniania stanowisk pracy oraz proces zarządzania wynagrodzeniami w przedsiębiorstwie. W ten sposób tworzy się strukturę wynagrodzenia dla określonego stanowiska bądź też rodzaju wykonywanej pracy. Rodzaj planowanej działalności oraz możliwości finansowe pracodawcy najsilniej wpływają na wybór właściwego systemu wynagradzania. To właśnie on wpływa na wydajność pracownika oraz wyniki jego pracy. System również determinuje strukturę wynagrodzenia. System wynagrodzeń stanowi zatem swoiste narzędzie walki o jak najlepszych pracowników. Jego odpowiedni poziom i struktura (połączenie nagród o charakterze materialnym z tymi, które mają wymiar pozamaterialny) ułatwia pozyskiwanie wartościowych i kompetentnych osób, nawet w sytuacji, gdy osoby te pracują już w innym przedsiębiorstwie. Stąd też wynika rola i znaczenie szeroko rozumianych wynagrodzeń jako szczególnego elementu systemu motywacyjnego.

System wynagrodzeń jest bardzo istotnym elementem ogólnego systemu motywowania pracowników; zaniedbania w tym względzie mogą niekorzystnie odbić się na całej firmie, wymagane jest więc ciągle doskonalenie tegoż systemu, z uwzględnieniem potrzeb pracowników i ich kompetencji. Właściwy system wynagrodzeń powinien mieć zróżnicowany charakter, nie powinien natomiast bagatelizować czy też wręcz pomijać pozamaterialnych składników wynagrodzenia, one bowiem również stanowią bodziec motywacyjny dla zatrudnionego personelu do większego zaangażowania się w działalność firmy.

## 4.2. Systemy płac

### 4.2.1. Taryfowy system wynagrodzeń

Podstawą organizacji płac i prawidłowego zarządzania w przedsiębiorstwach jest taryfowy system płac. System ten jest najczęściej stosowany w przedsiębiorstwach, jednakże nie zalicza się go do systemów motywacyjnych

(efektywnościowych), przy czym polityka płac w zakresie systemu taryfowego czasami wzbudza wątki motywacyjne. Do elementów określających taryfowy system płac należą: stawka podstawowa, tabela płac i taryfikator kwalifikacyjny. System ten służy do wynagradzania jakościowych cech pracy i stanowi główne narzędzie wynagradzania pracowników proporcjonalnie do trudności, odpowiedzialności i uciążliwości pracy<sup>200</sup>.

Podjmując się próby scharakteryzowania elementów taryfowego systemu wynagrodzeń, należy uprzednio zdefiniować owe kategorie. **Stawka podstawowa**, nazywana również stawką taryfową, jest najniższą stawką wynagrodzenia za określoną jednostkę czasu, np. godzinę, dzień, miesiąc. Wynika ona z obowiązującej płacy minimalnej.

**Tabela płac**, zwana również siatką taryfową, obejmuje stawki płac, począwszy od stawki podstawowej, a na najwyższej stawce skończywszy. Różnica między najniższą a najwyższą stawką stanowi o rozpiętości tabeli płac. Stosunek między poszczególnymi stawkami wyznaczony jest przez współczynnik kwalifikacyjny, oznaczający relację określonej stawki do stawki podstawowej.

**Taryfikator kwalifikacyjny** zawiera zestawienie zawodów, stanowisk pracy lub czynności z podaniem kategorii płacy, jaka przysługuje na określonym stanowisku pracy lub za określoną pracę, oraz z wyszczególnieniem charakterystyki kwalifikacyjno-produkcyjnej. Charakterystyka ta podaje kwalifikacje i umiejętności, jakie powinny cechować pracownika na danym stanowisku pracy, lub umiejętności (w tym kwalifikacje, wykształcenie) niezbędne do wykonywania określonej pracy, stopień uciążliwości pracy i warunki pracy oraz zakres odpowiedzialności na danym stanowisku pracy.

Schemat 2. Przykład tabeli płac zasadniczych w systemie taryfowym (5 kategorii)

Kategoria	Wynagrodzenie miesięczne – zasadnicze (zł)	Stawka godzinowa (zł)
I	1850–1900	11,00–11,30
II	1901–2050	11,31–12,20
III	2051–2250	12,21–13,40
IV	2251–2500	13,41–14,90
V	2501–2800	14,91–16,70

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>200</sup> W. Sasin, *Wszystko o płacach. Kompendium wiedzy*, Sigma, Skierniewice 2015, s. 43.



Powyższa tabela wskazuje, że w systemie taryfowym pracownik z przynależnością do stanowiska pracy ma tzw. „swoją kategorię”. Czasami stawki płac zasadniczych są ustalone poprzez widełki. Przedziały są rozdzielone, aby przejście z jednej do drugiej kategorii wiązało się nie tylko z awansem, ale również ze wzrostem płac. To jest powiązane z motywacją. Ponadto w systemie taryfowym istnieje tabela dodatków, m.in. funkcyjnych, stażowych (patrz schemat 3). Jednak dodatki te w większości przypadków dotyczą stanowisk kierowniczych (w przykładzie kategoria IV i V).

Schemat 3. Tabela dodatków do płac zasadniczych

Kategoria	I	II	III	IV	V
Stawka dodatku funkcyjnego (zł)	0	0	0	400–500	501–600
Stawka dodatku stażowego (%)*	1%	1%	1%	1,5%	1,5%

\* Procent od płacy zasadniczej, za każdy kolejny rok stażu pracy do maksymalnie 20 lat pracy.

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższego wynika, że sposoby, procesy i praktyki wynagradzania w danej organizacji adekwatnie do kwalifikacji, umiejętności, kompetencji oraz wartości rynkowej pracowników stanowią fundament skutecznego zarządzania kadrami. Dobrze skonstruowany system wynagrodzeń ułatwia znalezienie wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz utrzymanie w przedsiębiorstwie już zatrudnionych i mobilizuje ich do lepszej pracy. W celu stworzenia sprawnego systemu wynagrodzeń pion menedżerski musi opracować strategię wynagradzania, czyli m.in. podjąć decyzję co do poziomu płac, struktury płac oraz określić płacę jednostkową.

#### 4.2.2. Motywacyjny system wynagrodzeń

Ze względu na znaczącą rolę wynagrodzeń w procesie zarządzania i motywowania pracowników oraz różnorodność funkcji system wynagrodzeń nie może być zbyt uproszczony. Nacisk przy konstrukcji systemu wynagrodzeń położony jest na zróżnicowanie analizowanego systemu, tak aby mógł on spełniać swoje podstawowe funkcje wobec wszystkich pracowników, mających odmienne aspiracje, ambicje zawodowe, znajdujących się na innych szczeblach kariery zawodowej i struktury organizacyjnej. Innymi słowy – system wynagrodzeń



powinien dostarczać odpowiednich instrumentów do wynagrodzenia pracy. Osiągnięcie tego celu możliwe jest wówczas, gdy system wynagrodzeń zostanie skonstruowany tak, aby w jego ramach możliwe było wartościowanie pracy poszczególnych pracowników. W teorii zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje się na pięć podstawowych kryteriów różnicowania wynagrodzeń: według nakładu pracy; według wyników pracy; według kompetencji pracowników; na podstawie sytuacji rynkowej; według potrzeb pracowników<sup>201</sup>.

Każde z kryteriów różnicowania wynagrodzenia wymaga zastosowania odmiennych narzędzi i instrumentów, które umożliwią pomiar wyników osiąganych przez poszczególnych pracowników. Narzędzia te muszą gwarantować pomiar obiektywny, porównywalny, niezależny od zmiennych, na który pracownicy nie mają bezpośredniego wpływu (tzw. zmienne egzogeniczne). W przypadku, gdy pomiar konkretnych efektów pracy na danym stanowisku jest niemożliwy, wówczas ocena następuje w sposób pośredni, np. na podstawie zachowania pracowników.

Pracodawcy i pracownicy są zgodni, co do tego, że system efektywnościowy (motywacyjny) płac jest skuteczniejszy niż system taryfowy. Przedsiębiorcy chcą bowiem poprzez system płac osiągnąć swoje cele (m.in. maksymalizację zysku), zaś pracownicy z zasady chcą więcej zarabiać<sup>202</sup> i tym samym akceptują system płac, który jest klarowny. W interesie pracodawcy jest, aby motywacja przekładała się na dynamikę efektów i była skierowana na jakość i profesjonalizm. Każdy składnik płacy motywacyjnej powinien być wyceniony wobec poziomu płacy traktowanej za godziwą (nie należy mylić ze sprawiedliwą) oraz efektywnością pracy w przedsiębiorstwie.

Motywacyjny system wynagrodzeń opiera się na ocenie. Ocenie podlegają efekty pracy zatrudnionego, jego postawa wobec miejsca pracy, w stosunku do współpracowników, zachowanie wobec klientów, postępy, konsekwencja w realizacji zamierzonych celów i wiele innych czynników, których ocena przekłada się na uzyskiwane wynagrodzenie. Wynika z tego, że ocena jest niezbędnym elementem opisywanego systemu. Czasem jest dokonywana według sformalizowanych zasad. Często jednak opiera się na subiektywnych odczuciach i przekonaniach osoby oceniającej. Subiektywność ocen może spotykać się z nieprzychylnością i brakiem akceptacji ze strony pracowników.

---

<sup>201</sup> B. Kamińska, M. Warzyński, *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, SWSPiZ, Łódź 2011, s. 32.

<sup>202</sup> Są bowiem sytuacje, w teorii ujęte jako indywidualna krzywa podaży, o czym była już mowa w rozdziale I.

Taka sytuacja z kolei nie sprzyja ich motywowaniu, a wręcz działa przeciwko skutecznie i szybko demotywuje. Wadą wszystkich systemów motywacyjnych są trudności związane ze znalezieniem precyzyjnego i obiektywnego miernika wyników pracy. Precyzja i dokładność zasad regulujących i określających wysokość wynagrodzenia to cechy niezbędne do wywołania skutków w postaci zwiększonej motywacji. Jeśli pracownik wie, za jakie zachowanie, efekty czy wyniki ma szansę na podwyżkę lub premię, łatwiej mu będzie działać zgodnie z życzeniem kierownictwa. Specjaliści konstruujący motywacyjny system wynagradzania często mają problemy z identyfikacją nagród, które dla pracownika mają odpowiednio dużą wartość. Jeśli pracodawca nie wie, co dla danego człowieka jest atrakcyjne, może ponieść niepotrzebne koszty na nagrodę, z której pracownik w ogóle może nie być zadowolony.

Oczekiwanie, iż zaangażowanie w pracę, jej właściwe i kompetentne wykonywanie znajdzie swoje odzwierciedlenie w adekwatności poziomu otrzymywanego wynagrodzenia jest w zatem pełni uzasadnione i naturalne. Stąd też bardzo ważne jest, by związek między wykonywanymi zadaniami a wynagrodzeniem za ich realizację był przejrzysty i zauważalny. Niespełnienie tego warunku prowadzi do obniżenia ogólnej efektywności systemu motywacyjnego. Aby temu zapobiec, konieczne wydaje się zastosowanie następujących działań:

- zagwarantowanie, że dane wynagrodzenie (nagroda) będzie efektem prawidłowo wykonanej pracy;
- opracowanie, a następnie wprowadzenie w życie określonych sposobów wynagradzania i oceniania (przyznawania nagród) pracowników;
- dokonanie zróżnicowania wynagrodzeń (nagród), chociażby w oparciu o kryterium efektywności;
- opracowanie standardów realizacji określonych zadań na takim poziomie, który jest osiągalny dla pracownika;
- precyzyjne poinformowanie pracowników, jakie zachowania mogą bezpośrednio prowadzić do wzrostu wynagrodzenia (otrzymania większej ilości nagród).

System wynagrodzeń jest bardzo istotnym elementem ogólnego systemu motywowania pracowników. Niedbałość w tym względzie może niekorzystnie odbić się na całym przedsiębiorstwie. Wymagane jest zatem ciągłe doskonalenie tegoż systemu, z uwzględnieniem potrzeb pracowników i ich kompetencji. Skuteczny system wynagrodzeń powinien mieć zróżnicowany charakter, tym samym nie powinien bagatelizować czy też wręcz pomijać pozamaterialnych

składników wynagrodzenia. Są one bowiem również bodźcem motywacyjnym dla pracowników w ramach większego zaangażowania się w działalność i rozwój podmiotu<sup>203</sup>.

Problem precyzyjnego doboru przez przedsiębiorstwa odpowiednich zasad wynagrodzeń pracowników oraz ich skutecznego motywowania do pracy w warunkach ciągłego postępu i rozwoju polskich przedsiębiorstw oraz otwarcia polskich granic dla przedsiębiorstw zagranicznych, które coraz częściej decydują się na uruchomienie w naszym kraju swoich placówek lub filii, sprawia, iż zasady motywowania pracowników oraz różnicowania wynagrodzeń są tematem wciąż aktualnym. Rozwój gospodarczy wymusza na przedsiębiorstwach stosowanie coraz to nowych zasad motywowania pracowników. Skuteczny dobór owych zasad oraz skuteczne ich zastosowanie w przedsiębiorstwie wpłynie na podniesienie wydajności pracy pracowników, poprawi ich stosunek do wykonywanej pracy oraz sprawi, iż będą oni skłonni podnosić swoje kwalifikacje i utożsamiać się z przedsiębiorstwem – co niewątpliwie spowoduje podniesienie konkurencyjności całego przedsiębiorstwa.

Umiejętność skutecznego motywowania wymaga od menedżera wiedzy psychologicznej i wycucia potrzeb ludzi, którymi kieruje, czyli stworzenia warunków lub dostarczenia środków zaspokajających osobiste potrzeby pracowników. Menedżer motywuje pracownika w taki sposób, aby „przy okazji” zrealizowane zostały cele organizacji. Analizując teorie zarządzania, które zdobywały popularność w różnych okresach rozwoju społeczeństw przemysłowych, można dostrzec dużą zmienność modeli motywowania ludzi<sup>204</sup>.

Teoria potrzeb w motywacji i praktyce ma długą tradycję. Jak wynika z nazwy, teoria potrzeb skupia uwagę na tym, czego potrzeba ludziom do prowadzenia zadowalającego poziomu życia. Zgodnie z teorią potrzeb człowiek ma motywacje, jeżeli jeszcze nie osiągnął określonego poziomu zaspokojenia potrzeb w swoim życiu. Zaspokojenie potrzeb nie jest czynnikiem motywacyjnym. Istnieją rozmaite teorie potrzeb, różniące się w poglądach na to, jakie to są poziomy i kiedy rzeczywiście następuje ich zaspokojenie<sup>205</sup>.

---

<sup>203</sup> J. Strojny, *Motywowanie i system wynagrodzeń pracowników w organizacji na przykładzie ZM Tarnów S.A. w Tarnowie*, Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2014, s. 377.

<sup>204</sup> J. Szczupański, *Podstawy zarządzania i kierowania ludźmi w organizacji*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa, Kurs biznesu i zarządzania, s. 105.

<sup>205</sup> J.A.F. Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 432.

## ■ PRZYKŁAD

Tworzenie motywacyjnego systemu wynagrodzeń dla stanowiska: przedstawiciel handlowy w przedsiębiorstwie PHU „Alfa”.

Praktycznym podejściem dla tworzenia motywacyjnego systemu wynagrodzeń jest ustalenie płacy zasadniczej oraz płacy tzw. prowizyjnej. należy jednak podkreślić z całą mocą, że opracowany *benchmark* nie stanowi wzorca do zastosowania w innym podmiotach, ponieważ każde przedsiębiorstwo wymaga indywidualnego podejścia do systemu wynagradzania pracowników.

Punktem wyjścia jest wypracowanie prostego, przejrzystego modelu wynagradzania w obszarze płacy zasadniczej, tym samym dbałość o to, aby każdy przedstawiciel handlowy znał i rozumiał scenariusz. Istotne jest, aby sami zainteresowani potrafili wyznaczyć sobie prowizję za dokonaną sprzedaż.

Staż pracy pracownika (współczynnik zwiększający)	Do 1 roku (od 3 miesiąca pracy)	Powyżej 1 roku	Powyżej 2 lat	Powyżej 3 lat	Powyżej 4 lat
1850 zł – płaca zasadnicza	1,01	1,02	1,03	1,04	1,05

Z powyższej tabeli wynika, że płaca brutto (W) wraz z płacą zasadniczą przykładowo dla przedstawiciela z ponad dwuletnim stażem pracy wynosi:

$$W = 1850 \times 1,03 = 1905,50 \text{ zł}$$

Warto podkreślić, że oferowana płaca zasadnicza powinna (nie jest to warunek wynikający z przepisów prawa) pozwalać zaspokoić podstawowe potrzeby pracownika (w tym m.in. koszty wynajmu mieszkania, czynszu), tym samym płaca zasadnicza nie powinna zapewnić prowadzenia się na ponadprzeciętnym poziomie. W praktyce często to jest na poziomie 40–45% płacy przeciętnej.

Warto sprawdzić, czy wskaźniki wynagrodzenia prowizyjnego kompensują wysiłek przedstawicieli handlowych. Może się bowiem okazać, że lepiej czas pracy spędzić w biurze, bez zbędnego wysiłku na poszukiwanie potencjalnych klientów. Przedstawiciele powinni wiedzieć, w jaki sposób i kiedy będą otrzymywać prowizje. Przejawem dobrej praktyki jest wypłacanie prowizji co kwartał (przy niskiej sprzedaży po trzech miesiącach i tak stanowi to znaczącą kwotę, co dodatkowo zachęca do pracy na przyszłość). Należy dbać o to, aby dopasować wypłatę prowizji do możliwości finansowych przedsiębiorstwa.

Podczas przedstawiania planu wynagradzania efektów pracy należy w pełni przekonać przedstawicieli handlowych do opracowanego systemu płac. Podczas prezentacji warto przytoczyć kilka przykładów, z uwzględnieniem realnej prognozy popytu.

Przedstawicieli handlowych można dodatkowo motywować poprzez instrumenty pozapłacowe. Należą do nich m.in.: wyróżnienia, awanse poziome, spotkania integracyjne, samodzielność w podejmowaniu decyzji (zwiększenie autonomii), udział w bezpłatnych kursach, umożliwienie rozwoju w ramach struktur przedsiębiorstwa. Wybór owych motywatorów musi być podyktowany możliwościami finansowymi przedsiębiorstwa.

Wartość sprzedaży (zł)		wskaźnik prowizji
od	do	
5.000	10.000	0,01
10.001	15.000	0,012
15.001	20.000	0,013
20.001	25.000	0,015
25.001	30.000	0,016
30.001	nieskończoności	0,020

Z powyższego wynika, że przedstawiciel handlowy z ponad dwuletnim stażem pracy dokonujący sprzedaży na poziomie 18 000 zł w styczniu, 12 000 zł w lutym oraz 19 000 zł w marcu (netto bez podatku VAT) otrzyma wynagrodzenie:

Styczeń:  $1850 \times 1,03 = 1905,50$  zł

Luty:  $1850 \times 1,03 = 1905,50$  zł

Marzec:  $1850 \times 1,03 = 1905,50$  zł + (prowizja) 625 = 2530,50 zł

Prowizja:  $(18000 \times 0,013) + (12000 \times 0,012) + (19000 \times 0,013) = 625$  zł

Wskazane jest, aby w każdym miesiącu opracowana została lista rankingowa zgodnie z kryterium najwyższego wypracowanego przez przedstawiciela handlowego przychodu.

Jasno i wyraźnie określone zasady systemu motywacyjnego, według których pracownik jest wynagradzany, są następną zaletą stosowania tego systemu. Pracodawca wcześniej powinien sformułować własną misję, a dopiero

w dalszej kolejności ustalane są owe zasady. Pozwala to na sprawniejsze funkcjonowanie podmiotu, który ma jasno określony cel, bardziej konsekwentnie będzie do niego dążył z pomocą zmotywowanych pracowników. Wynika z tego, że motywowanie jest stworzeniem wizji, wytyczaniem celów, z którymi wiążą się określone korzyści. W firmie, w której funkcjonuje system motywacyjny, jej cel jest jasno określony, ale przede wszystkim staje się on celem nie tylko szczebla kierowniczego, ale w równym stopniu celem pracowników.

#### 4.2.3. System bonusowy

Znaczny odsetek pracodawców uparcie stosuje system taryfowy, trzymając się tym samym tzw. systemu tradycyjnego. Jednak w ostatnim czasie coraz większa liczba przedsiębiorców przekonuje się do systemów motywacyjnych, jednak w wymiarze eksperymentalnym, czego przejawem jest bonusowy system wynagradzania. Warto zaznaczyć, że system ten w gospodarczo-prawnych realiach w Polsce nie ma zastosowań, gdyż brak uregulowań w tej materii. Bonus może być zarówno świadczeniem pieniężnym, jak i niepieniężnym, dodatkowym. Jednak system bonusowy nie może funkcjonować jako samodzielny system płacowy, natomiast z powodzeniem można go stosować jako uzupełnienie innego systemu, np. motywacyjnego<sup>206</sup>.

Główną przyczyną wprowadzania systemu bonusów jest chęć realizacji określonych celów lub poprawy wyników finansowych przedsiębiorstwa poprzez wzrost efektywności i zaangażowania w pracę pracowników. Wśród głównych celów można także wymienić podnoszenie motywacji wśród pracowników poprzez wynagradzanie ich z tytułu efektywności indywidualnej lub firmy i przynoszonych przez nią zysków. Innym celem jest zapewnienie pracownikom udziału w sukcesach przedsiębiorstwa, co przekłada się na wzrost identyfikacji z podmiotem. Bonusy, którymi wynagradzani są pracownicy za to, czego dokonali w przeszłości, przekładają się także na wzrost efektywności ich pracy w przyszłości. Jednym z kluczowych celów wprowadzania systemu bonusowego jest także zapewnienie konkurencyjności wynagrodzenia przyciągających najbardziej wartościowych pracowników, którzy staną się elementem budującym przewagę konkurencyjną spółki.

Systemy bonusów niosą ze sobą wiele zalet, ale można też doszukać się wad tego systemu. Typowe zalety to przede wszystkim zwiększenie motywacji

---

<sup>206</sup> L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Doskonalenie zarządzania zasobami pracy*, AGH, Kraków 2008, s. 9.



i zaangażowania pracowników. Pracownik jest także świadomy, że aby ponownie otrzymać bonus, musi powtórzyć poprzednie osiągnięcia, co sprzyja podnoszeniu jego efektywności w pracy oraz jej utrzymaniu w długim okresie. Największą wadą zaś w przypadku tego podejścia jest to, że wielu pracowników, zwłaszcza niższego szczebla, dąży głównie do podniesienia płacy zasadniczej, nawet o niewielkie stawki i niechętnie poświęca swoją energię na staranie się o mało przewidywalne bonusy.

Bonusami mogą być poza świadczeniem pieniężnym:

- mieszkania służbowe,
- samochody służbowe,
- laptop lub tablet,
- opłaty za studia lub kursy doszkalające,
- opieka medyczna,
- wczasy wypoczynkowe,
- polisa ubezpieczeniowa.

Należy pamiętać, że systemy bonusowe mają różne odmiany, do których zaliczamy między innymi: bonusy oparte na efektywności całej organizacji lub jej części, indywidualne bonusy odpowiadające osiągnięciom konkretnego pracownika, wynagrodzenie zespołowe czy też systemy łączone. W przypadku gdy bonus nie jest finansowy lub skonsolidowany z płacą zasadniczą, to nie zawsze ma wpływ na przyszły kształt emerytury lub analogicznych świadczeń i odnosi się wówczas tylko do okresu, w którym został wypłacony. Pierwszy rodzaj, czyli bonusy oparte na efektywności całej organizacji lub jej części, zależy od efektywności całej organizacji lub jej poszczególnych jednostek. Przy czym efektywność jest mierzona za pomocą określonych wskaźników, takich jak przychody, zysk operacyjny, zysk netto czy wartość udziału.

Bardzo często systemem tym objęci są tylko pracownicy wyższego szczebla, gdyż uważa się, że mają oni największy wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, tak więc potrzebne są im bodźce w postaci nagród. Indywidualne bonusy z kolei premiuja pracowników bezpośrednio za ich osiągnięcia i są uzależnione od efektywności pracownika. W przypadku wynagrodzeń zespołowych premiowana jest natomiast efektywność całych zespołów i ich zdolność do osiągania wyznaczonych celów. Wynagrodzenie bonusowe jest natomiast odpowiednio dzielone pomiędzy członków zespołu i odzwierciedla włożony przez nich wkład pracy lub kwalifikacje.

Wdrażanie systemu bonusów składa się zazwyczaj z kilku kroków i czynności niezbędnych do prawidłowego jego funkcjonowania. Istotne jest, aby



w pierwszym etapie, który zakończy się opracowaniem założeń systemu, przeprowadzić konsultację z interesariuszami na temat celów i cech systemu oraz analizę rozwiązań rynkowych. Kolejno powinna zostać wyznaczona komórka odpowiedzialna za wdrożenie operacyjne systemu i komórka kontrolująca funkcjonowanie systemu. Na tym etapie pracownicy powinni także otrzymać dokładny opis działania systemu i jego celów. Kolejnym krokiem jest zazwyczaj opracowanie budżetu dla wynagrodzeń bonusowych oraz zdefiniowanie procesów i procedur kontrolnych oraz operacyjnych uwzględniających podział odpowiedzialności, zasady sprawiedliwości i kontrolę kosztów. Na tym etapie następuje też szereg czynności mających na celu przygotowanie planu wdrożenia uwzględniającego odpowiednie wskaźniki organizacji. Jasno powinny być tu także zdefiniowane metody sprawdzania efektywności i sposoby podejmowania decyzji o przydzieleniu wynagrodzenia bonusowego. Następnym etapem jest wdrażanie systemu w codziennie operacyjne funkcjonowanie przedsiębiorstwa z uwzględnieniem nanoszenia poprawek, jeśli sytuacja tego wymaga.

#### 4.2.4. System czasowo-akordowy

Płaca w tym systemie stanowi wynagrodzenie za czas wykonywania pracy. Za normę rozliczenia czasu pracy przyjmuje się pełny miesiąc przy zachowaniu zasad wskazanych w Kodeksie pracy, aktach wykonawczych oraz regulaminach zakładu. Podstawą wyznaczenia wynagrodzenia może być stawka miesięczna lub godzinowa, na ogół określona w umowie o pracę. Warto nadmienić, iż nie ma żadnych przeszkód prawnych do wypłacania wynagradzania za okres krótszy niż jeden miesiąc.

Poza rozliczaniem czasu pracy uzupełnieniem w tym systemie jest akord. Akordowy system płac jest elementem motywacyjnym. Wynagrodzenie w systemie czasowo-akordowym stosowane jest w podmiotach produkcyjnych, budowlanych, logistycznych. Stawki płacy akordowej odnoszą się bezpośrednio do efektów wykonanej pracy w określonym czasie<sup>207</sup>.

W praktyce w większości przypadków wynagrodzenie obliczane jest według przepracowanego czasu pracy w połączeniu z dodatkiem akordowym. Pracodawca stosuje rozliczenia odnoszące się do konkretnie wykonanej pracy – liczby wykonanych produktów czy usług w jednostce czasu. Jest to wynagrodzenie

---

<sup>207</sup> K. Ćwik, *Zachowania strategiczne małych przedsiębiorstw i ich uwarunkowania w aspekcie teoretycznym*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2001, s. 31.

czasowo-akordowe, którego stosowanie jest powiązane z koniecznością wprowadzenia norm pracy. W tym systemie wynagradzania pracodawca płaci za efektywność pracy. Pracownik wykonuje zlecone czynności (zadania), przedstawiając do rozliczenia ich ilość wykonaną w określonej jednostce czasu.

W modelowym ujęciu forma czasowo-akordowa wyraża się tym, że pracownik opłacany jest stosownie do ilości wykonywanej pracy, co zapewnia bezpośredni związek pomiędzy wydajnością pracy a wysokością otrzymanego wynagrodzenia. Wyróżniamy następujące odmiany akordu:

- akord prosty – stawka wynagrodzenia jest stała za każdą wykonaną jednostkę pracy, niezależnie od tego, czy została ona wykonana w ramach przyjętej normy, czy ponad tę normę;
- akord progresywny lub degresywny, w którym stawka wynagrodzenia za jednostkę wykonanej pracy jest zmienna i wzrasta w przypadku akordu progresywnego lub obniża się w przypadku akordu degresywnego, od pewnego poziomu wykonania przeciętnej normy, który zwykle znajduje się w granicach 100% normy;
- akord indywidualny lub grupowy, w którym podstawą wynagradzania są wyniki pracy pracownika lub zespołu pracowniczego;
- akord pośredni, w którym stawki wynagrodzenia ustalane są jako pewien procent stawki konkretnej grupy pracowników firmy, których określa się jako pracowników wiodących.

Stosowanie samego systemu czasowego (bez akordu) nie uwzględnia różnic ilościowych i jakościowych w wynikach pracy. Z tego też względu byłby on mało motywujący dla efektywnej pracy. Wyniki pracy zależą od poczucia osobistej odpowiedzialności pracownika, a z drugiej strony od skuteczności stosowanego nadzoru przez przełożonego. Sam system czasowy stosuje się najczęściej w przypadkach, gdzie trudno jest wprowadzić inną miarę efektywności pracy. Warto zaznaczyć, że system ten jest często stosowany w przypadkach, gdzie ważną rolę odgrywa jakość wykonywanej pracy, a nie jej ilość. W tych przypadkach efektywność pracy podnoszona jest poprzez dodatkowe stosowanie premii.

### 4.3. Systemy wynagradzania w praktyce gospodarczej

Konieczność wzrostu elastyczności podmiotów gospodarczych w zakresie ponoszonych kosztów, w tym kosztów związanych z wynagradzaniem

pracowników, zmusza współczesne organizacje do stosowania bardziej skomplikowanych systemów wynagradzania. Efekt ten jest ponadto wzmacniany nasilającą się konkurencją o pracowników cechujących się ponadprzeciętnymi zdolnościami i perspektywami rozwoju<sup>208</sup>. W dobie wzrostu konkurencji kapitał ludzki, jakim dysponuje organizacja, stał się jednym z głównych czynników budowy długofalowej przewagi konkurencyjnej. Dlatego też w walce o najlepszych pracowników i w celu podnoszenia efektywności oraz elastyczności spółki coraz częściej rezygnują z prostych systemów wynagradzania i stosują systemy mieszane uwzględniające bonusy finansowe i niematerialne. Sytuacja ta jest szczególnie widoczna w przypadku kadry średniego i wyższego szczebla, która ma kluczowe znaczenie dla pozycji konkurencyjnej spółki.

Obecnie płaca zasadnicza stanowi z reguły 70% całości wynagrodzenia. Jej wysokość determinuje rodzaj, charakter i właściwości wykonywanej pracy. W celu określenia tych czynników niezbędne jest przeprowadzenie wartościowania pracy. Wyniki wyceny pracy stanowią podstawę zaszeregowania do odpowiedniej kategorii, są materiałem do zbudowania tabeli płac i ustalenia w oparciu o nią poziomu wynagrodzenia zasadniczego na poszczególnych stanowiskach. Tabele płac przyporządkowują określonym kategoriom stanowisk stawki wynagrodzenia zasadniczego. Dzięki temu pracownicy należący do tej samej kategorii zaszeregowania, ale różni pod względem wyników pracy otrzymują zróżnicowane wynagrodzenia. Tabele płac dają ponadto możliwość awansu poziomego, co ma szczególną wartość w przypadku braku możliwości awansu poziomego. Dodatkowym atutem wartościowania pracy jest możliwość stworzenia taryfikatora kwalifikacyjnego, który stanowi dla pracownika wyznacznik poziomu jego kwalifikacji w stosunku do wymagań danego stanowiska.

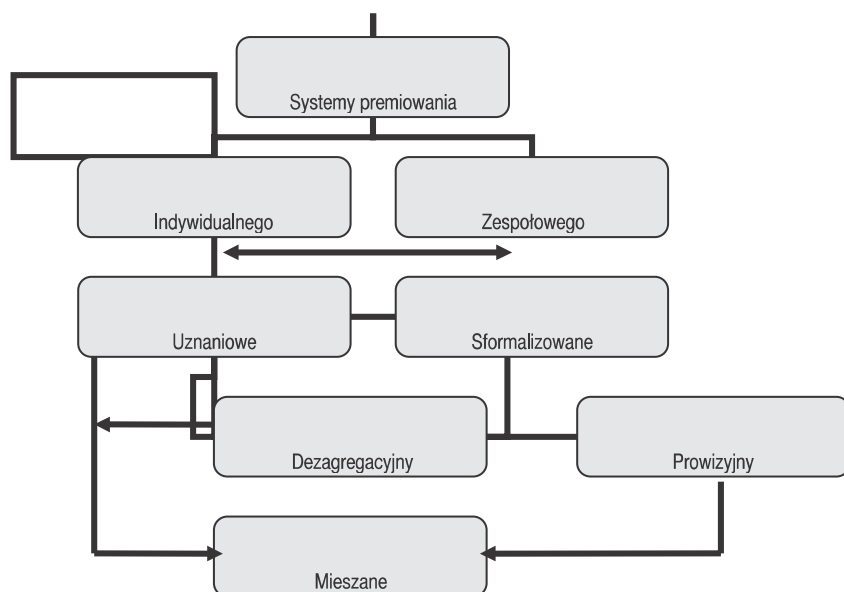
Właściwe ustalenie wartości wykonywanej przez pracowników pracy ma istotne znaczenie. Wysokość wynagrodzenia informuje członków organizacji o postrzeganiu przez przedsiębiorstwo ich przydatności do pracy. Pracownik ma szansę podwyższenia części stałej płacy w razie podwyższenia kwalifikacji czy awansu. Mimo że możliwości motywacyjne płacy zasadniczej są

---

<sup>208</sup> E. Brzuska, *Zarządzanie firmą z sektora MŚP a pomoc publiczna*, [w:] A. Marjański (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji, Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 3, Łódź 2013, s. 211.

ograniczone, to jednak ma ona ogromne znaczenie dla pracownika i zapewnia mu poczucie bezpieczeństwa.

Schemat 4. Systemy premiowania w praktyce



Źródło: J. Budka, *Premia jako instrument motywowania*, [w:] *Metody wynagradzania za pracę. Polska i inne kraje*, Zeszyty Naukowe, M. Dudziak (red.), Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów, Wrocław 2000, s. 13.

Płaca zasadnicza wraz z dodatkami ustanowionymi przepisami prawa pełni znaczące funkcje zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Składniki ustawowe wynagrodzenia gwarantują osiągnięcie przez pracownika środków pieniężnych, gdy jest on dyspozycyjny i gotowy do pracy, a pracodawca nie jest w stanie jej zapewnić, a także w sytuacji opuszczenia przez pracownika stanu aktywności zawodowej. Jednak nie wszystkie dodatki do płacy zasadniczej spełniają funkcje motywacyjne. Wiele ze stosowanych w praktyce gospodarczej dodatków jest przedmiotem ożywionej dyskusji teoretyków i praktyków zarządzania. Tak jest w przypadku deputatu branżowego, dodatku stażowego, dodatku funkcyjnego, wynagrodzenia za czynności dodatkowe, za pracę w warunkach uciążliwych i niebezpiecznych, dodatkowe wynagrodzenie za pracę na drugiej zmianie oraz dodatek za znajomość języków obcych.

Codziennosc gospodarcza pozwala na wyroznienie dodatkow w formie premii o roznicowanej strukturze i sposobie wyznaczania (patrz schemat)<sup>209</sup>.

**Premiowanie indywidualne** obejmuje wynagradzania zmienne, wypłacane pracownikom w uznaniu dla ich wynikow, oparte na formule wiążącej wypłaty z osiągnięciem indywidualnych lub wynikających ze stanowiska zadań.

**Premiowanie zespołowe** zyskało popularność z powodu zmian dotyczących delegowania uprawnień na niższe szczeble zarządzania, a także redukcję tych szczebli. Ta forma pracy sprzyja obniżce kosztów, poprawie jakości, zwiększeniu wydajności pracy, sprzedaży i innym ważnym dla firmy celom. Bardziej umotywowani pracownicy, działający na rzecz celu grupowego osiągają większy efekt synergiczny. Nowoczesne premiowanie zespołowe wykorzystuje tzw. centra odpowiedzialności (za zysk, wzrost sprzedaży i inne cele) oraz premiowanie w ujęciu procesowym, polegające na tworzeniu w organizacji struktur poziomych dla celów sprawniejszej realizacji zadań złożonych. Pracownicy różnych komórek przedsiębiorstwa wykonują to samo złożone zadanie.

W zależności od wynikow pracy system premiowania wyróżnia premiowanie uznaniowe i sformalizowane. Z premiowaniem uznaniowym mamy do czynienia wtedy, gdy przyznanie premii uczestnikom organizacji uzależnione jest od decyzji kierownika lub zespołu pracowniczego. Taki sposób premiowania wzmacnia pozycje przełożonego. Kierownik powinien wykazać się obiektywizmem i sprawiedliwością w przydzielaniu premii, w celu uniknięcia konfliktów wynikających z niezadowolenia pracowników z jego decyzji. Atutem premii uznaniowej jest elastyczność w przyznawaniu tego wyróżnienia oraz możliwość stosowania przy często zmieniających się zadaniach.

W **premiowaniu sformalizowanym** (regulaminowym) przyznanie premii i jej wysokość determinuje wykonanie określonych zadań. Ten typ premiowania wymaga dobrze funkcjonującego systemu informacyjnego w celu uniknięcia zawyżenia poziomu premii. Premiowanie sformalizowane często wykorzystuje postać tabel bądź formuł matematycznych odzwierciedlających poziomy realizacji zadań, za które przysługuje premia. W odróżnieniu od poprzedniej metody premia regulaminowa zwiększa znaczenie kierowników średniego szczebla, a także nie powoduje konfliktów między przełożonym

---

<sup>209</sup> L. Cichowski, *Systemowe, instytucjonalne, organizacyjne i społeczne uwarunkowania innowacyjności polskich MSP*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Wyzwania rozwojowe MSP*, Difin, Warszawa 2011, s. 93.

a pracownikami. Z drugiej strony, w przypadku pogorszenia sytuacji ekonomicznej zakładu premiowanie tego typu jest bardziej pracochłonne i sprzyja niebezpieczeństwu powstania zobowiązań pracodawcy wobec pracowników. W ramach premiowania sformalizowanego można wyszczególnić premiowanie prowizyjne i dezagregacyjne.

**Premiowanie prowizyjne** oznacza, że premia jest udziałem pracowników w efektach pracy. Udział ten może mieć charakter pośredni i bezpośredni. W drugim przypadku premia jest prowizją np. udziału w dodatkowej sprzedaży, w windykowanych należnościach czy w oszczędnościach. Prowizja może dotyczyć grupy pracowników, może mieć również charakter indywidualny (wówczas określana jest mianem bonusu).

**Premiowanie dezagregacyjne** stosowane jest np. w stosunku do kierowców. Każdy z nich otrzymuje za swoją pracę określoną liczbę punktów, których wartość określa iloraz funduszu premii i łącznej liczby punktów wszystkich kierowców. Kierowca otrzymuje premię w wysokości iloczynu wartości punktu premiowego i liczby uzyskanych punktów. Dzięki temu każdy z pracowników ma możliwość oddziaływania na wysokość swojego wynagrodzenia.

Systemy mieszane są tworzone na podstawie kombinacji wcześniej wymienionych systemów. Przykładem jest sformalizowany system premiowania zespołu, w którym członkowie zespołu otrzymują zindywidualizowane premie uznaniowe. Mieszane typy premiowania pozwalają na opracowanie ruchomej części wynagrodzenia dostosowanej do potrzeb i specyfiki przedsiębiorstwa, co stanowi ich zasadniczą zaletę.

Nagrody są uzupełnieniem systemów wynagradzania. Przyznawane są przez kierownictwo firmy za szczególnie ważne dla przedsiębiorstwa osiągnięcia czy też ponadprzeciętne wyniki pracownika lub grupy pracowników (np. innowacje, projekty racjonalizatorskie, nowe rozwiązania techniczne, wysoką wydajność, wdrożenie programu). Kryterium przyznawania nagród powinno być powszechnie znane, aby każdy uczestnik organizacji mógł ubiegać się o uzyskanie nagrody. Nagrody mogą mieć formę jawną i poufną, materialną i pieniężną. Warto pamiętać, że nagrody mają prawdziwą siłę motywacyjną jedynie wówczas, gdy:

- są wyraźnie związane z istotnymi osiągnięciami,
- są wystarczająco wysokie, aby stanowić prawdziwą wartość dla nagradzanego pracownika,
- są wypłacane naprawdę rzadko i w przybliżeniu nie większej liczbie niż 5% pracowników w ciągu roku,
- istnieje powszechne poczucie, że są przydzielane sprawiedliwie.



Specyficznym przykładem tego typu składnika wynagrodzenia jest nagroda jubileuszowa. Przyznawana jest po określonej liczbie przepracowanych w zakładzie lat. Jej zadanie polega na przywiązaniu pracowników do firmy oraz wyróżnienie doświadczenia i wiedzy zasłużonych dla organizacji pracowników.

Dochody odroczone pozwalają uniknąć firmie płaćenia na bieżąco podatku dochodowego oraz zabezpieczają byt pracowników po przejściu na emeryturę. Są to przede wszystkim:

Udziały w zysku przedsiębiorstwa, który polega na podziale między pracowników pewnej części zysków – najczęściej uzyskanych z zrealizowanego przez pracowników ważnego celu organizacyjnego. Sprzyja to integracji z przedsiębiorstwem i poprawia stan majątkowy zatrudnionych.

Dodatkowe ubezpieczenia:

- Obligacje, akcje, dzięki którym pracownicy otrzymują wysokie odsetki w razie powodzenia funkcjonowania organizacji.
- Rachunki oszczędnościowe, które gromadzą część dochodów pracowników (np. nagrody, premie) w zamian za korzystne, podwyższone oprocentowanie.
- Świadczenia dodatkowe z reguły oferowane są pracownikom pełniącym w przedsiębiorstwie odpowiedzialne funkcje. Przykładem takich świadczeń są samochody służbowe, telefony komórkowe, miejsca parkingowe, wczasy w atrakcyjnym kurorcie czy opłaty za szkolenia. Obok tak prestiżowych świadczeń występują również dostępne dla wszystkich pracowników gratyfikacje materialne, takie jak: możliwość nabycia produktów po kosztach własnych przedsiębiorstwa, umundurowanie itp.
- Świadczenia socjalne to np.: dopłaty do wypoczynku, udzielanie pomocy materialnej, rzeczowej czy finansowej w indywidualnych przypadkach, dowóz pracowników do pracy, możliwość korzystania ze zbiorowego żywienia po niewielkich kosztach, a także opieka lekarska. Świadczenia te uzależnione są od charakteru przedsiębiorstwa i jego kondycji ekonomicznej.

Wczesne formy wynagradzania mają charakter holistyczny. Wychodzą naprzeciw wymaganiom i potrzebom pracowników, jednocześnie uwzględniając interesy przedsiębiorstwa. Najczęściej spotykane formy wynagradzania to kafeterie, wynagrodzenia za kompetencje i wynagrodzenia pakietowe.



Program kafeterijny jest kompleksowym systemem motywowania przez wynagrodzenie, ale w formie pozapłacowej. System ten polega na zamianie części wynagrodzenia pieniężnego na wartości rzeczowe. Pracownik ma sposobność swobodnego wyboru pozapłacowych form gratyfikacji spośród dostępnego zestawu możliwości. Swoboda wyboru pozwala uniknąć uszczęśliwiania uczestników organizacji „na siłę”. Uzgodnienia co do relacji procentowej płacy zasadniczej do kafeterii dla wszystkich pracowników bądź ich grup powinny mieścić się w układach zbiorowych przedsiębiorstwa.

Pracodawca powinien dysponować informatorem dla pracowników zawierającym proponowane kafeterie:

- dodatkowe ubezpieczenie w markowej bezpiecznej firmie ubezpieczeniowej,
- opłata czesnego za szkołę dziecka pracownika,
- dodatkowy urlop,
- skrócony tydzień pracy przez dany okres,
- możliwość przychodzenia do pracy później przez dany okres,
- opłata za mieszkanie,
- opłata za szkolenia, które sam wybiera sobie pracownik,
- opłata za usługi lekarskie i stomatologiczne, badania, konsultacje medyczne, operacje, zabiegi itp.,
- opłata za korzystanie z basenu, kortu tenisowego, sali gimnastycznej.

Niezaprzeczną zaletą tych płatności w krajach zachodnich jest zwolnienie od podatku dochodowego od osób fizycznych. Brak obciążeń podatkowych daje większe poczucie bezpieczeństwa i poprawia kondycję ekonomiczną zarówno zakładu, jak również pracowników. Poza redukcją kosztów i dużymi możliwościami motywacyjnymi kafeteria pozwala dostosować system wynagradzania do zmienności potrzeb pracowników. Zastosowanie tego systemu w Polsce wymaga usunięcia pewnych problemów. Przede wszystkim płace Polaków są w dużej mierze zbyt niskie, co w zasadzie uniemożliwia wykorzystanie takiej alternatywy. Na przeszkodzie w wykorzystaniu kafeterii stoi również czynnik kulturowy. Pewne świadczenia, które stanowią składnik systemu kafeterijnego, z góry uważane są przez Polaków za należne. Jednak mimo wspomnianych barier atrakcyjność takiej formy wynagradzania powinna skłaniać do stworzenia warunków dla zastosowania kafeterii.

Wynagrodzenia za kompetencje mają szczególne znaczenie dla realizacji strategii firmy. W ramach zmiennego otoczenia i nasilającej się konkurencji dąży się do zmiany zachowań organizacyjnych<sup>210</sup>. Wynagrodzenie za przeszłe efekty zmienia się na premiowanie przyszłych. Stąd zrywa się z płaceniem za wymagane kompetencje na rzecz kompetencji posiadanych i ważnych z punktu widzenia strategii organizacji konkurencyjnych. Takie podejście narzuca przyjęcie odpowiedniego systemu zarządzania, kultury sprzyjającej wysokiej efektywności pracy, ewolucji wyceny pracy oraz zmiany orientacji na stanowiska, pełnione role i osobę.

Wynagrodzenie pakietowe służy integracji pracodawcy i pracownika oraz wzmocnieniu motywacji uczestników organizacji w krótkim i długim okresie. Tego typu wynagradzanie przyciąga i zatrzymuje wartościowych dla firmy pracowników. Kolejną zaletą wynagrodzeń pakietowych, z punktu widzenia pracownika, jest redukcja ryzyka niepowodzenia czy utraty stanowiska poprzez bodźce odroczone, takie jak akcje, dodatkowe systemy emerytalne. Stosowanie wynagrodzeń pakietowych zmniejsza dotkliwość podatkową, kreuje pozytywny wizerunek firmy i prestiż na rynku.

System wynagrodzenia pakietowego to system oparty na:

- kształtowaniu wynagrodzeń w ramach określonej kwoty łącznego dochodu pracowników w sposób celowy, tj. pod kątem realizacji celów wynikających ze strategii rozwojowej firmy;
- doborze składników, które łącznie umożliwiają kompleksowe motywowanie pracowników (materialne, niematerialne, krótko i długookresowe do pozostawania w firmie itd.), co jednocześnie oznacza dobór dostosowany także do oczekiwanych systemów wartości samych pracowników;
- doborze składników o zróżnicowanej strukturze rodzajowej i procentowej w przekroju grup zatrudnionych ze względu na przypisane im zmienne wymagania i oczekiwania w następstwie dezagregacji celów strategicznych;
- spójności wewnętrznej pakietu, co oznacza, że jego składniki muszą być stale analizowane pod kątem nie tylko funkcji im przypisanych, ale także skutków dla innych składników pakietu.

---

<sup>210</sup> E. Brzuska, *Firmy rodzinne a pomoc publiczna w kontekście dotacji z funduszy europejskich*, [w:] A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2012, s. 173.

Systemy pakietowe wykorzystują w strategii wynagrodzeń sterowanie bodźcami długookresowymi (LTI) i świadczeniami dodatkowymi (tzw. perks). Różnią się od kafeterii szerszym zakresem oferowanych możliwości i nie dają charakterystycznej dla kafeterii swobody wyboru. Skuteczność wynagrodzeń pakietowych zależy od umiejętnego projektowania i zarządzania nimi.

#### 4.4. Zasady skutecznego zarządzania systemami wynagradzania

Kształtowanie wynagrodzeń należy do najważniejszych procesów w zarządzaniu zasobami ludzkimi w każdym przedsiębiorstwie. Dotyczy to wszystkich przedsiębiorstw, a także innych organizacji, niezależnie od ich wielkości, przedmiotu działalności i formy organizacyjno-prawnej. Ma ono znaczenie zarówno w zarządzaniu operacyjnym, jak i w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem. Na poziomie operacyjnym wynagrodzenie jest ważnym instrumentem pozyskiwania, stabilizowania i motywowania pracowników, zaś na poziomie strategicznym powinno być wykorzystywane jako narzędzie długofalowego rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa zintegrowanego z jego strategią i kulturą organizacyjną<sup>211</sup>.

Dotychczasowa praktyka, a także teoria w dziedzinie polityki płac w przedsiębiorstwach wykształciły pewne podejścia do kształtowania wynagrodzeń, nazywane też zasadami kształtowania wynagrodzeń lub strategiami w polityce wynagrodzeń<sup>212</sup>. Ich istotą jest określenie głównych czynników branych pod uwagę przy kształtowaniu wynagrodzeń w przedsiębiorstwach. Patrząc na politykę płac w przedsiębiorstwie z tego punktu widzenia, można wyróżnić następujące zasady czy strategie polityki płac w przedsiębiorstwie:

- a) zasada kształtowania płac według rodzaju lub inaczej wymagań pracy,
- b) zasada kształtowania płac według indywidualnych lub zespołowych efektów pracy,
- c) zasada kształtowania płac według kompetencji pracowników,
- d) zasada kształtowania płac według wkładu pracy pracownika,
- e) zasada kształtowania płac według kryteriów rynkowych.

Jednym z podstawowych zagadnień zarówno praktyki, jak i teorii płac jest ocena, na ile konkretny model polityki płac w przedsiębiorstwie może

---

<sup>211</sup> J. Sokołowski, *Metody kształtowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2016 (oddane do druku).

<sup>212</sup> Por. A. Poczowski, dz. cyt., s. 331–338.

zawierać jedną z tych zasad, a na ile powinien być kombinacją wielu zasad, przy wiodącej roli jednej z nich. Wydaje się, że praktyka zarządzania wynagrodzeniami pokazuje, że konkretne modele polityki płac w przedsiębiorstwach są raczej kombinacją tych zasad, przy czym funkcję swoistego szkieletu modelu pełni wybrana w danych warunkach zasada o wiodącym charakterze. Należy zauważyć, że stosowane w przedsiębiorstwach zasady oraz polityka i strategia wynagrodzeń podlegają wpływowi różnych czynników, wśród których wyróżniamy czynniki wewnętrzne, związane z określonymi cechami przedsiębiorstwa, jego strategią, sytuacją finansową, strukturą, technologią czy też kulturą organizacyjną. Ponadto wyróżniamy czynniki zewnętrzne w postaci koniunktury gospodarczej, rynku, w tym rynku pracy, polityki państwa, regulacji prawnych itp. czynników zewnętrznych<sup>213</sup>. Wszystkie one mają istotny wpływ na wybór polityki płac w przedsiębiorstwie, a w tym zasad wynagradzania pracowników. Ponadto rozwój przedsiębiorstwa i zmiany jego otoczenia prowadzą do zmian w zasadach wynagradzania stosowanych w przedsiębiorstwach.

Warunkiem wprowadzenia i skutecznego stosowania systemów wynagrodzeń opartych na efektach pracy jest zbudowanie systemu celów działalności przedsiębiorstwa na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, a także jasne zdefiniowanie oczekiwanych efektów pracy oraz ich mierników. Nie jest to zadanie łatwe, na co wskazują doświadczenia praktyki i literatura przedmiotu<sup>214</sup>.

Głównymi filarami systemów wynagradzania za efekty pracy są:

- a) system mierników oceny wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa i jego wewnętrznych podmiotów,
- b) system okresowych ocen pracowników i kadry kierowniczej,
- c) system płac uzależnionych od efektów pracy pracowników i wyników przedsiębiorstwa.

Ocena wyników ekonomiczno-finansowych działalności przedsiębiorstwa stanowi punkt wyjścia do określenia możliwości przedsiębiorstwa w dziedzinie kształtowania wysokości wynagrodzeń oraz ich ewentualnego wzrostu. Na ogół przyjmuje się, że od wyników przedsiębiorstwa powinna być uzależniona

---

<sup>213</sup> Z. Sekuła, *Uwarunkowania i instrumenty polityki płac w firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 22.

<sup>214</sup> Por. M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

przynajmniej część wynagrodzeń naczelnego kierownictwa, w postaci rocznych premii za wyniki firmy. Także wynagrodzenia pozostałego personelu oraz podwyżki tych wynagrodzeń uwarunkowane są kondycją ekonomiczną przedsiębiorstwa i jego perspektywami.

Bezpośrednim mechanizmem umożliwiającym stosowanie modelu wynagradzania za efekty pracy są systemy okresowych ocen efektów pracy pracowników i kadry kierowniczej przedsiębiorstwa. Zagadnienie oceny efektów pracy jest niezmiernie złożone. Już samo zdefiniowanie efektu pracy nasyca trudności ze względu na wieloznaczność tego pojęcia. Można bowiem mówić o efektach ekonomicznych i społecznych, efektach wymiernych i niewymiernych, efektach bezpośrednich i pośrednich czy też o efektach indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych. To właśnie ze względu na ten ostatni powód systemy okresowych ocen efektów pracy mają charakter szczeblowy – zawierają w przypadku rozwiniętych systemów w dużych organizacjach gospodarczych następujące szczeble oceny<sup>215</sup>:

- oceny efektów działalności przedsiębiorstwa jako całości,
- oceny efektów pracy wewnętrznych, organizacyjnie wyodrębnionych ogniw firmy,
- oceny efektów pracy grup i zespołów roboczych,
- oceny indywidualnych efektów pracy pracowników, nazywane często ocenami pracowniczymi.

Na każdym z wyżej pokazanych poziomów oceny efektów pracy należy rozwiązać szereg złożonych problemów metodologicznych oraz techniczno-organizacyjnych. Zaliczyć do nich należy przede wszystkim:

- określenie kryteriów oceny i mierników ich realizacji na poszczególnych szczeblach,
- określenie podmiotów ocenianych i podmiotów oceniających,
- określenie częstotliwości przeprowadzania ocen,
- określenie trybu i organizacji przeprowadzania ocen,
- stworzenie narzędzi dokonywania oceny w postaci arkuszy, skal ocen, metody określania oceny łącznej,
- mechanizmów wykorzystania ocen w polityce wynagrodzeń i w innych obszarach polityki personalnej w firmie.

---

<sup>215</sup> S. Borkowska, *Strategia...*, dz. cyt., s. 174–175.

Tylko dobrze skonstruowany system okresowej oceny efektów pracy może być racjonalną podstawą kształtowania wysokości i relacji wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. I tu dochodzimy do trzeciego filaru omawianego modelu polityki płac, a mianowicie do budowy systemów płac zorientowanych na efekty pracy.

Teoria i praktyka polityki wynagrodzeń znają wiele form i technik płac wiążących efekty pracy z płacami. Owe formy i techniki dotyczą z reguły ruchomej części wynagrodzeń jako tej, która z natury rzeczy może właśnie ulegać zmianom pod wpływem zmieniających się efektów pracy. Dość rzadko występują systemy wynagrodzeń, które w całości wiązałyby wysokość wynagrodzenia z efektami pracy w warunkach pracowniczego stosunku pracy, w którym na ogół występuje pojęcie wynagrodzenia gwarantowanego, będącego przeważnie płacą zasadniczą. Oparte wyłącznie na efektach pracy wynagrodzenia dotyczą przeważnie osób pracujących na umowach cywilno-prawnych, na przykład przedstawicieli handlowych albo menedżerów zatrudnionych na kontraktach menedżerskich z wynagrodzeniami „za sukces” przedsiębiorstwa lub inaczej określane zadanie, na przykład sprzedaż przedsiębiorstwa po restrukturyzacji.

Wynagrodzenia są kategorią dynamiczną, to znaczy, że podlegają określonym zmianom w czasie. Zmiany te mogą dotyczyć stosowanej polityki i systemów wynagrodzeń, a więc problematyki omawianej w poprzedniej części niniejszego rozdziału. Mogą one dotyczyć też zmiany poziomu wynagrodzeń w przekroju poszczególnych stanowisk pracy (pracowników), działów w przedsiębiorstwie, branży czy też całej gospodarki narodowej. Zmiany poziomu wynagrodzeń najczęściej polegają na ich wzroście, szczególnie w długich okresach, ale mogą też niekiedy występować ich spadki, na ogół w warunkach pojawiających się zjawisk kryzysowych w skali gospodarki bądź w skali danego przedsiębiorstwa. Na wzrost wynagrodzeń w przedsiębiorstwie i mechanizmy jego kształtowania należy patrzeć z punktu widzenia funkcji wynagrodzeń (o czym była mowa w rozdziale I).

Wynagrodzenia w przedsiębiorstwie powinny rosnać, by zapewnić utrzymanie ich realnej wartości dochodowej w związku z procesami inflacyjnymi i rosnącymi kosztami utrzymania pracowników i ich rodzin. Działanie takie zapewnia realizację funkcji dochodowej płac, a także utrzymanie pewnego parytetu dochodów pracowniczych we wzroście dochodu narodowego<sup>216</sup>.

---

<sup>216</sup> Z. Sekuła, *Uwarunkowania...*, dz. cyt., s. 253.



Wzrost wynagrodzeń jest niezbędny także z punktu widzenia ich funkcji motywacyjnej. Motywowanie pracowników za pomocą płac opiera się bowiem właśnie na ukazywaniu możliwości ich wzrostu w zamian za coraz lepsze efekty pracy indywidualnej i zespołowej. Brak możliwości uzyskiwania wyższych wynagrodzeń rodzi u pracowników zniechęcenie, apatię, niechęć do podejmowania nowych wyzwań w pracy<sup>217</sup>. Tak więc niezbędne jest tworzenie w przedsiębiorstwach mechanizmów wzrostu wynagrodzeń pracowników stosownie do ich zaangażowania i osiągniętych efektów pracy. Wreszcie wzrost wynagrodzeń w przedsiębiorstwie jest niezbędny z punktu widzenia zachowania jego pozycji konkurencyjnej na rynku pracy, a także pośrednio na rynku towarów i usług, na którym przedsiębiorstwo konkuruje. Żadne przedsiębiorstwo w dłuższej perspektywie nie może postawić się w pozycji płacowego ogona na konkurencyjnym rynku.

W zakresie mechanizmów wzrostu wynagrodzeń, ze względu na ich funkcję dochodową, występują podwyżki płac wszystkich pracowników w firmie, nazywane często podwyżkami inflacyjnymi, ponieważ punktem odniesienia dla ustalania wysokości tych podwyżek jest ogłaszany przez centralny organ statystyczny państwa ogólny wskaźnik inflacji, względnie wskaźnik wzrostu cen dóbr i usług konsumpcyjnych. W okresach bardzo niskiej inflacji (np. poniżej 2%) lub też, co oczywiste, deflacji podwyżki te nie występują. Podstawową metodą stosowaną w inflacyjnych podwyżkach płac jest odpowiednio skalkulowane podwyższanie stawek płac zasadniczych, dające pracownikowi trwały efekt dochodowy (płaca zasadnicza jest bowiem na ogół zagwarantowana umową o pracę), co wpływa też na ogół na wzrost innych składników płacy, takich jak premie i dodatki, są one bowiem zwykle w określonej relacji procentowej do płac zasadniczych. Często spotykanym mechanizmem omawianego wzrostu płac jest mechanizm podnoszenia obowiązującej w gospodarce płacy minimalnej, stosowany też w naszym kraju. Przeważnie corocznie podnoszona płaca minimalna wymusza na pracodawcach podnoszenie płac najniższych, a dla utrzymania prawidłowych proporcji międzystanowskich – także płac na wyżej opłacanych stanowiskach pracy. Nie będziemy tu z braku miejsca komentowali zalet i wad tego rozwiązania, które wśród polskich pracodawców jest gremialnie krytykowane.

O wiele bardziej złożone i różnorodne są mechanizmy motywacyjnego wzrostu płac, które z natury rzeczy muszą umożliwiać indywidualizację

---

<sup>217</sup> Tamże, s. 252.



i zróżnicowanie podwyżek płac poszczególnym pracownikom. Stosowana w tym przypadku strategia w przedsiębiorstwach zasadza się na następującej zasadzie ogólnej: pracownicy o najlepszych efektach pracy otrzymują najwyższe możliwe podwyżki płac, pracownicy o zadowalających i dobrych efektach otrzymują podwyżki na przeciętnym bądź zbliżonym do niego poziomie, pracownicy słabi nie otrzymują podwyżek w ogóle<sup>218</sup>. Warto w tym miejscu zauważyć, że racjonalna polityka w dziedzinie podwyżek płac powinna być ściśle skorelowana z polityką awansowania w przedsiębiorstwie. Wysokie podwyżki powinny być także elementem awansu zawodowego i stanowiskowego, a na przykład brak kolejnych podwyżek powodem zwolnienia pracownika jako nierokującego nadziei na wzrost efektów pracy.

W przypadku motywacyjnego wzrostu płac można zauważyć, że wzrost ten może mieć charakter trwały, okresowy bądź nawet jednorazowy. Trwały wzrost ma miejsce w przypadku otrzymania przez pracownika podwyżki stawki płacy zasadniczej, staje się ona bowiem od momentu podwyżki stawką na ogół gwarantowaną umową, choć w niektórych systemach prawnych tak być nie musi (np. tzw. płace standardowe w Anglii). Okresowy wzrost płacy może się wiązać z uzyskiwaniem przez pracownika lub zespół wysokich efektów pracy w jakimś okresie czasu, po czym może nastąpić obniżenie tych efektów, nawet niezależne od pracowników (np. spadek zamówień, co w gospodarce rynkowej często występuje). W takim przypadku mamy do czynienia z wahaniami wynagrodzeń stosownie do efektów pracy. Jednorazowy wzrost wynagrodzenia pracownika to najczęściej sytuacja jakiegoś jednorazowego lub krótkotrwałego zdarzenia, które może skutkować przyznaniem pracownikowi bądź zespołowi jednorazowej premii bądź nagrody.

Jak w każdym obszarze zarządzania strategicznego, tak i w przypadku strategii wynagrodzeń należy wyraźnie wyróżnić następujące fazy strategicznego zarządzania wynagrodzeniami<sup>219</sup>:

- faza analizy strategicznej wynagrodzeń,
- faza formułowania strategii wynagrodzeń,
- faza wdrażania strategii wynagrodzeń,
- faza kontroli i oceny realizacji strategii wynagrodzeń oraz jej skutków dla przedsiębiorstwa i pracowników.

---

<sup>218</sup> S. Borkowska, *Strategia...*, s. 288–290.

<sup>219</sup> Por. Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 75.

W każdej z wyżej przedstawionych faz strategicznego zarządzania wynagrodzeniami pojawiają się określone metody analizy wynagrodzeń, formułowania kierunków strategii i polityki wynagrodzeń, projektowania systemów wynagrodzeń i ich wdrażania.

Jak wspomniano wcześniej, przez strategię wynagrodzeń należy rozumieć ogólną koncepcję perspektywicznego, długofalowego, kształtowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie<sup>220</sup>. Koncepcja ta powinna w pierwszym rzędzie – w oparciu o rzetelną analizę strategiczną przedsiębiorstwa i jego zasobów ludzkich – pokazywać główne założenia polityki wynagrodzeń przedsiębiorstwa, a w szczególności określenie tego modelu zgodnie z tym, o czym była mowa w punkcie drugim tego rozdziału. Takie podejście pozwala na podporządkowane strategii wynagrodzeń precyzyjne kształtowanie wynagrodzeń w następujących przekrojach:

- a) kształtowania wielkości funduszu wynagrodzeń w relacji do łącznych kosztów działalności i wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa,
- b) polityki w zakresie płacy przeciętnej i związanego z nią poziomu zatrudnienia,
- c) polityki w zakresie relacji wynagrodzeń w przedsiębiorstwie,
- d) polityki wzrostu wynagrodzeń,
- e) kształtowania systemu wynagrodzeń, w tym poszczególnych składników wynagrodzeń.

Warto zauważyć, że strategia wynagrodzeń w przedsiębiorstwie powinna być znana nie tylko kadrze kierowniczej, która ją tworzy, lecz także wszystkim innym kierownikom i pracownikom przedsiębiorstwa, by mogli ją zrozumieć i zaakceptować, co jest niezmiernie ważne z punktu widzenia motywacyjnej funkcji wynagrodzeń.

System wynagrodzeń w przedsiębiorstwie to zbiór wzajemnie powiązanych elementów w postaci składników wynagrodzeń oraz zasad ich kształtowania, służących realizacji strategii i polityki wynagrodzeń w czterech poprzednio wymienionych płaszczyznach. Optymalna realizacja polityki wynagrodzeń w tych płaszczyznach w kontekście występujących funkcji wynagrodzeń stanowi główne zadanie systemów wynagrodzeń. Projektowanie systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie jest bardzo złożonym, odpowiedzialnym i pracochłonnym procesem, zwłaszcza w przedsiębiorstwach

---

<sup>220</sup> G. Gruszczyńska-Malec, *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004, s.23.

o dużej złożoności technologicznej i biznesowej, bogatej strukturze organizacyjnej i występowaniu silnego partnera społecznego w postaci dobrze działających związków zawodowych.

Na proces projektowania systemu wynagrodzeń powinny składać się następujące fazy<sup>221</sup>:

- 1) faza przygotowawcza,
- 2) faza projektowania systemu,
- 3) faza testowania systemu,
- 4) faza wdrażania systemu.

Faza przygotowawcza to wszechstronne poznanie stanu istniejącego i perspektyw polityki wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. W fazie tej należy na tle założeń co do strategii przedsiębiorstwa i strategii w dziedzinie zasobów ludzkich dokonać oceny skuteczności funkcjonującego dotąd systemu wynagrodzeń. Należy tu zwrócić uwagę na silne i słabe strony funkcjonującego systemu wynagrodzeń, na jego efektywność i ewentualne dysfunkcje o charakterze ekonomicznym, organizacyjnym i społecznym.

Podstawowym krokiem organizacyjnym w tej fazie projektowania systemu jest powołanie zespołu projektowego do realizacji wszystkich faz projektowania systemu. Skład osobowy takiego zespołu jest w dużym stopniu uzależniony od podejścia do sposobu jego projektowania. Można wyróżnić dwa typowe podejścia w tej kwestii:

- podejście menedżerskie (eksperckie),
- podejście partycypacyjne (uspołecznione).

W podejściu menedżerskim podstawową i niemal jedyną rolę odgrywają eksperci od tej problematyki zarówno wewnątrzni, jak i zewnątrzni, przy czym proporcje osobowe i wniesionego wkładu pracy mogą być różne, na przykład zależne od możliwości fachowych własnych specjalistów z danego przedsiębiorstwa. Konsultacje społeczne mają nieraz wyłączny charakter formalny, wymagany regulacjami prawnymi.

W podejściu partycypacyjnym mamy do czynienia z udziałem w zespole projektowym przedstawicieli załogi, w szczególności związków zawodowych, jeśli istnieją w danym przedsiębiorstwie, na prawach równoprawnych członków. Udział członków załogi w zespole projektowym czyni proces

---

<sup>221</sup> S. Borkowska, *Strategia...*, s. 73.

projektowania systemu procesem uspołecznionym i ułatwia jego akceptację przez załogę. Powoduje jednakże częste wydłużanie tego procesu ze względu na konieczność niekiedy wielu uzgodnień, negocjacji i poszukiwania kompromisów.

Faza projektowania systemu, czyli właściwego projektowania, jest w znacznej mierze uwarunkowana wynikami prac w fazie wstępnej, głównie wynikami analizy dotychczasowego systemu, a także charakterem i zakresem przewidywanych zmian, ich głębokością oraz kontekstem ekonomicznym i społecznym realizacji projektu. Głównymi elementami fazy projektowania systemu są:

- określenie założeń projektu przyszłego systemu wynagrodzeń, to znaczy jego modelu, podmiotów nim objętych, charakteru zmian składników wynagrodzeń, horyzontu czasowego zmian i ścieżki dojścia,
- wstępna ocena poprawności przyjętych założeń i zaproponowanie niezbędnych korekt,
- opracowanie wstępnego projektu nowego systemu (bądź zmian systemowych) odzwierciedlającego przyjęte założenia, zależnego w swej treści od zakresu i głębokości zmian, a także od tego, czy system obejmuje jedynie płace, czy także składniki pozapłacowe wynagrodzeń,
- wstępne testowanie zaprojektowanego systemu, głównie za pomocą analiz symulacyjnych jego przyszłego działania,
- korekty systemu po przeprowadzonych testach i symulacjach,
- przedstawienie projektu do aprobaty przez kierownictwo przedsiębiorstwa i stronę społeczną,
- ostateczna korekta projektu i przekazanie go do wdrażania.

Testowanie projektu jest to wprowadzenie go do próbnego stosowania przez pewien czas i niekiedy tylko w części przedsiębiorstwa, dla ostatecznego sprawdzenia go w praktyce działania przedsiębiorstwa i usunięcia ewentualnych, pojawiających się błędów. Skrajnym wynikiem fazy testowania może być niekiedy całkowite zaniechanie dalszego wdrażania systemu ze względu na rażące wady, których nie zauważono wcześniej.

Ostatnia faza, wdrażania nowego systemu wynagrodzeń, jest też niezmiernie ważna, ponieważ to ona ostatecznie decyduje o tym, czy nowy system sprawdzi się w działalności przedsiębiorstwa. Głównymi zadaniami w tej fazie są:

- akcja informacyjna wśród kierownictwa i pracowników co do zasad i skutków nowego systemu wynagrodzeń,

- dostosowanie narzędzi naliczania, ewidencji i analizy wynagrodzeń do nowego systemu,
- dostosowanie systemu informatycznego w niezbędnym zakresie,
- bieżące wyjaśnianie wszelkich problemów i niejasności zainteresowanym.

Należy pamiętać, że wdrażanie nowego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie jest zmianą szczególnie wrażliwą społecznie, może zatem napotykać silny opór społeczny, gdyby pracownicy czuli się niedoinformowani bądź zagrożeni skutkami wprowadzanych zmian.

Skuteczne zarządzanie systemami płac stanowi o sprawnym kierowaniu podmiotem. Wskazane jest, aby analizę takiego zarządzania przeprowadzała zewnętrzna organizacja. Jest to uzasadnione możliwością konfrontacji obserwacji menadżerów przedsiębiorstwa z opinią ekspertów. Sposób ten można stosować do usprawnienia funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, tym samym jest to przydatne do zarządzania pracą<sup>222</sup>.

---

<sup>222</sup> Z. Jacukowicz, *Kompleksowe...*, dz. cyt., s. 69.