

Zasady i formy wynagrodzeń i ich wpływ na strukturę wynagrodzeń

Wynagrodzenie jest pojęciem o bardzo szerokim zasięgu. Jest wieloznaczne i może oznaczać np. w wąskim ujęciu płacę, w szerszym ujęciu natomiast zarówno płacowe jak i pozapłacowe korzyści uzyskiwane z racji wykonywania pracy. W Polsce obowiązuje definicja wynagrodzenia przyjęta w Genewie w dniu 1 lipca 1949 r. na Konwencji Konferencji Ogólnej Międzynarodowej Organizacji Pracy. Brzmi ona następująco: „wynagrodzenie jest dającą się wyrazić w gotówce i ustaloną przez umowę lub ustawodawstwo krajowe płacą, która na mocy pisemnej lub ustnej umowy najmu usług należy się pracownikowi bądź za pracę wykonaną lub która ma być wykonana, bądź za usługi świadczone lub które mają być świadczone”¹.

Wynagrodzenie to jeden, bardzo istotny dla pracownika, element umowy o pracę, o którym Kodeks pracy mówi „Przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem”².

W praktyce funkcjonuje kilka określeń wynagrodzenia: płaca, pensja, zapłata, gratyfikacja. Mają one te same znaczenie i dotyczą wypłat pieniężnych oraz wartości tzw. świadczeń w naturze (towary, materiały, usługi itp.).

¹ Konwencja (nr 95) dotycząca ochrony płacy, przyjęta w Genewie dnia 1 lipca 1949 r. Dziennik Ustaw – rok 1955, nr 38, poz. 234.

² Art. 22 § 1 Kodeksu pracy.

System wynagradzania w przedsiębiorstwie obejmuje: dobór składników i form wynagradzania, opracowanie zasad ustalania wysokości i struktury wynagrodzeń, przygotowanie i wdrożenie procedur wewnętrznych w naliczaniu, wypłacaniu i monitorowaniu wynagrodzeń oraz podział kompetencji pomiędzy pracowników, którzy realizują te zadania³.

Skuteczny system wynagradzania łączy strategię z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa i odpowiednio motywuje pracowników oraz menedżerów do oczekiwanych przez pracodawcę zachowań i postaw. Z tego też względu jego tworzenie wymaga przestrzegania istotnych zasad⁴:

- wynagradzania za wyniki,
- wynagradzania za zaangażowanie,
- różnicowania wynagrodzeń w zależności od stanowisk pracy i preferencji pracowników,
- pozytywnego motywowania dzięki środkom pieniężnym, które powinny być traktowane jako nagroda za wysokie efekty w pracy,
- przejrzystości jego konstrukcji wewnętrznej oraz klarowności kryteriów oceny pracy,
- systematyczności i ciągłości, gwarantujących jego stabilność,
- krótkiego czasu od momentu wykonania zadania do momentu wypłaty wynagrodzenia, w praktyce przekłada się to na premie miesięczne lub kwartalne oraz premie roczne dla zarządu,
- relatywnie wysokiego udziału wynagrodzenia zmiennego w całości wynagrodzenia (od 15% do 60% wynagrodzenia stałego),
- właściwego formułowania zadań i odpowiedniego ich przekazywania pracownikom.

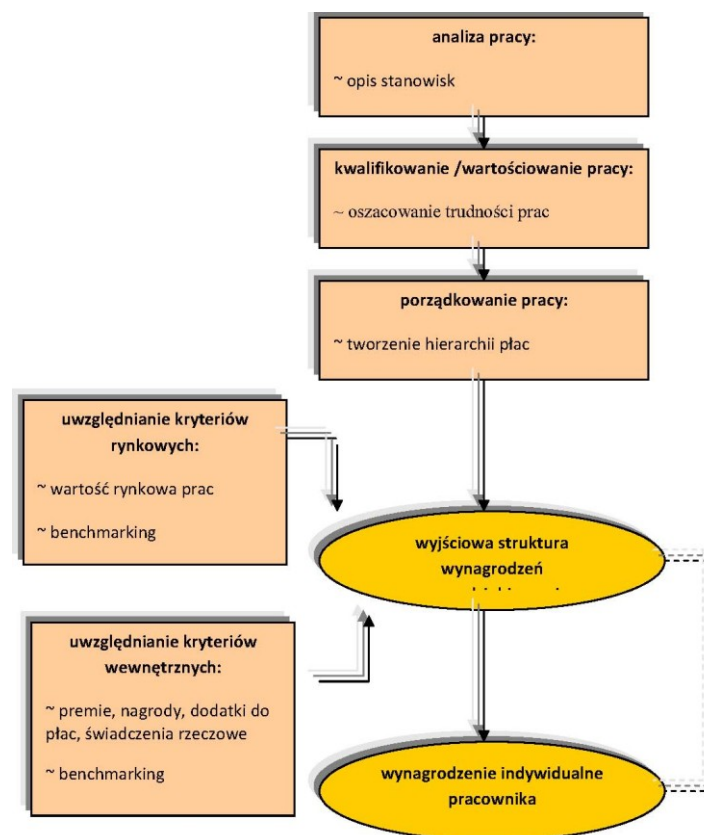
³ Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań 2007, s. 149.

⁴ Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Łódź 2001, s. 72.

Budowa systemu wynagradzania jest procesem złożonym z kilku etapów, stanowiących logiczno-czasową sekwencję decyzji i działań, prowadzących do jej powstania.

Budowę systemu wynagradzania w ujęciu modelowym przedstawia Rysunek 1.

Rysunek 1. Struktura systemu wynagradzania



Źródło: Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań 2007, s. 150.

Pierwszym etapem jest analiza pracy. Prowadzi ona do opracowania opisów stanowisk pracy, a tym samym określenia wymogów kwalifikacyjnych. Na jej podstawie wartościuje się pracę, prowadząc do oszacowania stopnia trudności poszczególnych zadań. Kolejny etap polega na opracowaniu, na bazie wyników war-

tościowania pracy, taryfikatora kwalifikacyjnego, zawierającego opis wymagań kwalifikacyjnych i kategorie zaszeregowania oraz tabele płac, obejmujące stawki wynagrodzeń zasadniczych dla poszczególnych kategorii. To etap porządkowania prac, którego efektem jest wyjściowa struktura wynagrodzeń. Po uwzględnieniu kryteriów zewnętrznych, tj. wartości rynkowej pracy oraz kryteriów wewnętrznych obejmujących premie, dodatki do płac i świadczenia rzeczowe dla pracowników uzyskuje się ostateczną strukturę wynagrodzeń, w której ustala się wynagrodzenia indywidualne dla poszczególnych pracowników⁵.

Najważniejszym wnioskiem, płynącym z tej części referatu jest naświetlenie wieloaspektowego znaczenia wynagrodzenia w motywacji pracowniczej. Twórcy systemu wynagrodzeń w firmie nie mogą ani na moment zapomnieć, że efekt pozytywnej motywacji wynagrodzenia wystąpi wtedy, kiedy będzie ono nosiło cechy godziwej i sprawiedliwej zapłaty.

Przy wynagradzaniu pracowników należy przestrzegać kilku ważnych zasad. Należą do nich przede wszystkim⁶:

- zasada uzależniania wysokości wynagrodzenia od stopnia trudności pracy na danym stanowisku tj. wkład pracy; zasada ta jest stosowana do kształtowania płac zasadniczych;
- zasada wynagradzania według osiągniętych przez pracownika efektów pracy lub jego zachowań, pożądanym przez pracodawcę; zasadę tę stosuje się do kształtowania premii oraz w odniesieniu do pracowników, których efekty pracy są trudno mierzalne lub wprost niemierzalne, w tym sposób obsługi klienta;
- zasada wynagradzania według kompetencji sprowadza się do „opłacania” przez pracodawcę potencjału pracy, traktowanego jako wartość dodaną, generowaną dzięki kompetencji pracownika, którą wnosi on do przedsiębiorstwa;

⁵ Cz. Zając, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 151.

⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków 1998, s. 177–179.

- zasada wynagradzania według kryteriów rynkowych, zgodnie z którą poziom wynagrodzenia na określonym stanowisku uzależniony jest od wysokości płac na podobnych stanowiskach, jakie oferuje lokalny rynek pracy; rynkowa wartość pracy wynika z relacji między popytem i podażą na daną pracę;
- zasada wynagradzania według potrzeb przewiduje możliwość wypłacania pracownikom na podstawie określonych umów lub regulacji wewnętrznych pewnych świadczeń niezwiązanych z ich wkładem pracy ani z osiąganymi przez nich wynikami pracy.

Wynagrodzenia pełnią kilka funkcji ściśle ze sobą sprzężonych, które powinien uwzględniać każdy system wynagrodzeń pod rygiorem jego skuteczności. Do funkcji wynagrodzeń na ogół zalicza się cztery funkcje, tj.: funkcję społeczną, kosztową, dochodową i motywacyjną.

Funkcja społeczna ma kilka wymiarów, ale przede wszystkim wpływa na kształtowanie dobrego klimatu pracy i zapobiega konfliktom na tle wynagrodzeń. Następną funkcją to gwarancja wypłaty każdemu pracownikowi zatrudnionemu w pełnym wymiarze czasu pracy wynagrodzenia nie niższego od minimalnego określonego prawem. Funkcja społeczna wynagrodzenia to również zapobieganie spadkowi realnej wartości wynagrodzenia, a także zapobieganie głębokim nierównościom wynagrodzeń.

Poza funkcją społeczną, wynagrodzenia pełnią funkcję dochodową, stanowiąc podstawowe, a najczęściej jedyne źródło utrzymania pracowników. Dochody uzyskiwane przez pracowników z tytułu wynagrodzenia umożliwiają mu zaspokojenie jego różnorodnych potrzeb. Wynagrodzenia traktowane jako dochody pracowników dla przedsiębiorstwa są znaczącym składnikiem kosztów pracy; tutaj pojawia się funkcja kosztowa. Koszty te wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku pracy. Ze względu na to, że dochodową funkcją wynagrodzeń zainteresowani są pracownicy, a funkcją kosztową właściciele przedsiębiorstwa lub reprezentujący ich menedżerowie, system płac w przedsiębiorstwie

stanowi często wyraz kompromisu pomiędzy tymi dwiema grupami interesów.

Wynagrodzenia jako instrument kształtowania zachowań i postaw pracowników zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy pełnią funkcję motywacyjną. Siła motywacyjna wynagrodzenia zależy od jego wysokości, struktury wewnętrznej i sposobu jego powiązania z wynikami pracy pracowników. Dzięki wynagrodzeniom przedsiębiorstwo ma możliwość wewnętrznego oddziaływania na własnych pracowników i menedżerów oraz kształtowania własnego wizerunku jako pracodawcy na lokalnym rynku pracy⁷.

Biorąc pod uwagę powyższe funkcje, zasadnym jest stwierdzenie, że wynagrodzenia za pracę powinny rekompensować wysiłek i stymulować osiągnięcia w pracy, umożliwiać pozyskiwanie pracowników na wewnętrznym rynku pracy i zatrzymywać kluczowych pracowników w firmie, wspierać uczenie nowych zachowań w pracy oraz i kształtować pożądane postawy pracownicze⁸.

Wynagradzanie jest najbardziej konfliktogennym tematem w przedsiębiorstwie. Umiejętność dostosowania wysokości wynagrodzenia do oczekiwanych rezultatów pracy a zarazem do oczekiwań pracownika wymaga dużych umiejętności menedżerskich. Pracodawca wraz z całą kadrą zarządzającą powinni być świadomi jak dużą siłą motywacyjną ma wynagradzanie i jak mądrze stosować te narzędzie, aby realizować strategię organizacji.

Forma wynagrodzenia za pracę jest bardzo istotnym z punktu widzenia pracownika oraz pracodawcy zagadnieniem. Możliwości zapłaty za świadczenie pracy jest wiele. Można je dostosować do potrzeb obu stron stosunku pracy tak, aby pełniły swoją funkcję motywacyjną równocześnie rekompensowały wysiłek pracownika.

Istnieje wiele form czy też sposobów opłacania pracy. Najczęściej stanowią one kombinację zapłaty za czas pracy, z uwzględnieniem jej trudności oraz efektów. Tych kombinacji może być

⁷ *Ibidem*, s. 143.

⁸ G. Gruszczyńska-Malec, *Wynagrodzenia w przedsiębiorstwie. Modele, zasady, uwarunkowania*, Katowice 2001, s. 16.

bardzo wiele, w szczególności ze względu na rodzaj efektów i ich powiązanie z wynagrodzeniem. Efekty mogą mieć charakter indywidualny, grupowy, zespołowy, organizacyjny; krótko- i długookresowy; ilościowy, wartościowy, jakościowy.

Formy wynagrodzeń to techniki obliczania wysokości wynagrodzeń i ich powiązania z wykonywaną pracą. Teoretycy wymieniają tutaj następujące formy⁹:

- czasowe,
- czasowo-premiowe,
- akordowe,
- akordowo-premiowe,
- czasowo-prowizyjne,
- prowizyjne,
- bonusowe.

Czasowe formy wynagrodzeń nazywane też dniówkami polegają na ustalaniu wynagrodzenia pracownika w zależności od ilości przepracowanego przez niego czasu. Do najczęściej stosowanych w praktyce form czasowych plac zalicza się: płacę dniówkową zwykłą, ustalaną jako iloczyn liczby przepracowanych dni i stawki za dzień roboczy oraz płacę dniówkową z premią, składającą się z płacy dniówkowej zwykłej premii przyznawanej za realizację określonych zadań¹⁰. Ponadto stawka w czasowej formie wynagrodzeń polegająca na ustalaniu jednostki czasu pracy tj. godzinę, dzień, tydzień, miesiąc, a niekiedy nawet rok, wypłacana jest za czas przepracowany oraz ten czas nieprzepracowany, który należy opłacać z mocy prawa, w tym: czas urlopów¹¹. Z kolei wynagrodzenia ustalone według formy czasowo-premiowej obejmują płacę zasadniczą, która stanowi ekwiwalent za wkład pracy, oraz premię stanowiącą zapłatę za konkretne wyniki¹².

⁹ Cz. Zając, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 144.

¹⁰ *Ibidem*, s. 144.

¹¹ S. Borkowska, *Wynagradzanie...*, *op. cit.* [w:] H. Król (red.), A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 376.

¹² Cz. Zając, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 145.

Formy akordowe określają wysokość wynagrodzenia w zależności od uzyskanych wyników w pracy, mierzonych w jednostkach naturalnych lub wartościowych. Formy akordowe silnie motywują do zwiększania wydajności. Mogą być one stosowane w sytuacjach, w których możliwy jest precyzyjny pomiar wyników pracy oraz normowanie jej wydajności lub pracochłonności produkcji. Najczęściej dotyczy to prac prostych i powtarzalnych. A podstawą mierzenia wyników pracy są normy ilościowe pracy/normy wyrobu, wyznaczające wielkość produkcji do wykonania przez pracownika w danej jednostce czasu oraz normy czasowe, które ustalają czas na wykonanie jednostki produkcji. Do najbardziej znanych akordowych form płac zaliczane są akordy¹³:

- prosty, według którego wysokość płacy jest ustalana jako iloczyn liczby jednostek wyników pracy i stawki za jednostkę;
- progresywny, według którego stawka za kolejne jednostki wyników pracy powyżej przyjętego progu jest ustalana rosnąco według jedno- lub wielostopniowej progresji;
- degresywny, przy jego zastosowaniu wysokość stawki za kolejne jednostki wyników pracy powyżej przyjętego progu maleje;
- pośredni, uzależniający wysokość wynagrodzenia danego pracownika od wyników pracy jego współpracownika;
- zespołowy, określający stawkę wynagrodzenia jako iloczyn wyników pracy zespołu i stawki za jednostkę, natomiast indywidualne stawki członków zespołu zależą zwykle od zaszeregowania i czasu pracy.

W niektórych rodzajach prac stosowana jest także akordowo-premiowa forma wynagradzania. Wielkość prawidłowo wykonanej produkcji wynagradzana jest według stawek akordowych, natomiast przestrzeganie przez pracownika norm jakościowych opłacane są premią¹⁴.

¹³ *Ibidem*, s. 145.

¹⁴ *Ibidem*, s. 146.

Czasowo-prowizyjna forma wynagradzania stanowi kombinację formy czasowej i prowizyjnej, i stosowana jest między innymi przy: sprzedaży drogich wyrobów, w tym: biżuterii, a prowizja może być wyliczona od sztuki sprzedanego wyrobu, ponadto: skupie płodów rolnych (prowizja jest liczona od kupionej tony), sprzedaży używanych samochodów (prowizja ustalana jest dla każdego sprzedanego samochodu oddzielnie) oraz organizowaniu wycieczek (prowizja wyliczona jest od osoby, grupy wyjazdowej czy też turnusu). Tę formę wynagradzania stosuje się w przedsiębiorstwach handlowych, działach handlowych i konstrukcyjnych przedsiębiorstwach produkcyjnych oraz w działach handlowych firm usługowych¹⁵.

Formą wynagrodzenia przeciwstawną do czasowej jest też prowizyjna forma wynagradzania. W czystej postaci stanowi ona wynagrodzenie ruchome, zależne od wartości sprzedaży towarów czy usług lub wielkości egzekwowanego zadłużenia¹⁶. Najczęściej wyróżnia się prowizję: prostą, która stanowi stały procent od zrealizowanych transakcji oraz złożoną tj. progresywną lub degresywną gdzie wyznaczane są progi zysku/obrotu, powyżej których pracownik uzyskuje większy (progresywny) lub mniejszy (degresywny) procent od przeprowadzonych transakcji. Ta forma wynagradzania silnie motywuje do wysokiej wydajności pracy¹⁷.

Bonusowe formy wynagradzania opierają się na wykorzystaniu bonusu, czyli ruchomej, motywacyjnej części płac, związanej z wynikami pracy. Najczęściej bonusami są premie wypłacane z zysku tzw. „trzynastka” i/lub „czternastka” lub premie wliczane w koszty działalności przedsiębiorstwa, wypłacane jako część wypracowanego zysku po wykonaniu planów rocznych¹⁸.

Wniosek, który wynika z omówionych zagadnień brzmi następująco: menadżerowie dostają do dyspozycji narzędzie motywacji,

¹⁵ *Ibidem*, s. 146.

¹⁶ S. Borkowska, *Wynagradzanie...*, *op. cit.* [w:] H. Król (red.), A. Ludwiciński (red.), *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 378.

¹⁷ Cz. Zając, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 146.

¹⁸ *Ibidem*, s. 146.

przybierające różne formy. Kombinacja różnych sposobów zapłaty za wykonaną pracę, łącząc odpowiednio dobrane formy, sprzyja realizacji strategii firmy.

Wysokość wynagrodzenia jest bardzo ważną, choć nie najskuteczniejszą formą motywacji pracowników. Równie skuteczne okazuje się motywowanie pracowników poprzez formy.