

Ewa Beck-Krala

WYNAGRODZENIA PRACOWNIKÓW TEORIA I PRAKTYKA W ORGANIZACJI

bankomat 

bank



WYDAWNICTWA AGH

KRAKÓW 2013

bankomat 

KU 0486 pozycja wydawnictw naukowych
Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie

© Wydawnictwa AGH, Kraków 2013
ISBN 978-83-7464-558-4

Redaktor Naczelny Wydawnictw AGH:
Jan Sas

Komitet Naukowy Wydawnictw AGH:
Zbigniew Kąkol (przewodniczący)
Marek Cala
Borys Mikułowski
Tadeusz Sawik
Mariusz Ziółko

Recenzenci:
prof. zw. dr hab. Leszek Koziol
prof. nadzw. AGH dr hab. Bogusław Wiernek

Afiliacja autorki:
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

Redakcja:
Magdalena Grzech

Projekt okładki i strony tytułowej:
Paweł Sepielak

Skład komputerowy:
Wydawnictwo JAK, www.wydawnictwojak.pl

Redakcja Wydawnictw AGH
al. Mickiewicza 30, 30-059 Kraków
tel. 12 617-32-28, tel./faks 12 636-40-38
e-mail: redakcja@wydawnictwoagh.pl
<http://www.wydawnictwa.agh.edu.pl>

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział I. Projektowanie polityki płacowej	11
1. Zmiany w systemach wynagrodzeń.....	11
1.1. Wyzwania stojące wobec dzisiejszych systemów wynagradzania	12
1.2. Krótka geneza wynagrodzeń	14
1.3. Determinanty przemian w polityce płacowej w dzisiejszych organizacjach	17
1.4. Zmiany w systemach wynagrodzeń	18
1.5. Nowoczesny system wynagrodzeń	20
2. Zasady kształtowania polityki płacowej w przedsiębiorstwie	22
2.1. Podstawowa terminologia	22
2.2. Główne wymogi prawne związane ze stosowaniem wynagrodzeń	25
2.2.1. Płaca godziwa	27
2.2.2. Płaca minimalna	28
2.2.3. Prawo do równego wynagrodzenia za pracę równej wartości.....	32
2.2.4. Powiązanie płacy z pracą	34
2.3. Regulamin wynagradzania	35
2.3.1. Zakres przedmiotowy regulaminu wynagradzania.....	35
2.4. Funkcje wynagrodzeń	36
2.4.1. Funkcja dochodowa.....	36
2.4.2. Funkcja kosztowa	37
2.4.3. Funkcja motywacyjna.....	37
2.4.4. Funkcja społeczna	38
2.5. Porównanie wysokości wynagrodzeń	38
2.5.1. Zróżnicowanie poziomu wynagrodzeń w kraju	40

3. Teoretyczne podstawy motywowania pracowników.....	41
3.1. Istota motywacji	41
3.1.1. Podstawowe pojęcia	42
3.1.2. Rodzaje motywacji	44
3.2. Ewolucja podejścia do motywacji	44
3.2.1. Model tradycyjny Fredericka Taylora	44
3.2.2. Model stosunków międzyludzkich Eltona Mayo	45
3.2.3. Model zasobów ludzkich Douglasa McGregora	45
3.3. Modele procesu motywacji	47
3.4. Wybrane teorie motywacji	52
3.4.1. Teorie treści (potrzeb)	53
3.4.2. Teorie procesu	59
3.4.3. Teorie wzmocnień	62
3.4.4. Inne teorie	65
3.5. Rodzaje motywatorów w ujęciu teorii organizacji i zarządzania	66
3.6. Zasady skutecznego motywowania pracowników	67
3.6.1. Zasady skutecznego motywowania przez wynagrodzenia (wg Leszka Koziola):	67
3.6.2. Błędy w procesie motywowania	68

Rozdział II. Budowa efektywnego systemu wynagrodzeń..... 73

1. System wynagrodzeń w dzisiejszych organizacjach	73
1.1. Determinanty systemu wynagrodzeń	73
1.2. Korzyści płynące ze skutecznego systemu wynagrodzeń	75
1.3. Cechy skutecznego systemu wynagrodzeń	77
1.4. Etapy budowy systemu wynagrodzeń	79
2. Strategiczne podejście do systemu wynagrodzeń	83
2.1. Wyznaczenie strategii wynagrodzeń	84
2.1.1. Przykładowa strategia wynagrodzeń	87
2.2. Zadania polityki płacowej a praktyka polskich pracodawców.....	88
2.3. Badanie oczekiwań i postaw pracowniczych	90
2.4. Wynagradzanie pakietowe	92
2.4.1. Pakiet wynagrodzeń	93
2.4.2. Cechy pakietowego wynagradzania	97
2.4.3. Korzyści wynagradzania pakietowego	98
2.4.4. Kształtowanie struktury wynagrodzenia całkowitego.....	98

2.5. Analiza badań dotyczących motywacji	104
2.5.1. Opis próby badawczej	104
2.5.2. Oczekiwania i potrzeby pracowników dozoru	104
2.5.3. Obecny system motywacyjny.....	105
2.5.4. Wnioski z badań	107
3. Wyznaczanie płacy zasadniczej	107
3.1. Formy płac	108
3.2. Sposoby ustalania płacy zasadniczej	109
3.3. Istota wartościowania pracy	111
3.3.1. Terminologia.....	111
3.3.2. Cele wartościowania pracy.....	112
3.3.3. Wady i zalety przeprowadzania wartościowania pracy	112
3.4. Ewolucja metod wartościowania pracy	114
3.4.1. Sumaryczne metody wartościowania pracy	115
3.4.2. Analityczne metody wartościowania pracy.....	116
3.4.3. Nowoczesne metody wartościowania pracy	119
3.5. Metodyka wartościowania pracy w przedsiębiorstwie.....	122
3.5.1. Przygotowanie zakładu pracy	123
3.5.2. Analiza pracy	124
3.5.3. Określenie metody analitycznej	126
3.5.4. Wycena punktowa stanowisk	128
3.5.5. Przechodzenie z wyników wartościowania na płace.....	130
3.5.6. Określenie pozycji rynkowej, czyli pozycjonowanie	131
3.5.7. Analiza skutków finansowych	134
3.6. Raporty płacowe i ich wykorzystanie	135
3.7. Podwyżki płac	138
4. Wynagrodzenia zmienne	139
4.1. Klasyfikacja wynagrodzeń zmiennych	141
4.2. Wynagrodzenia zmienne krótkoterminowe.....	142
4.3. Założenia dotyczące stosowania wynagradzania zmiennego krótkoterminowego	146
4.3.1. Przedmiot premiowania	146
4.3.2. Kryteria oceny efektów	146
4.3.3. Zasady powiązania premii z wynikami	147
4.3.4. Warunki uzyskania premii	148
4.3.5. Błędy występujące w stosowaniu wynagrodzeń zmiennych	149

4.4. Wynagradzanie zmienne długoterminowe.....	150
4.5. Zarządzanie przez cele	153
4.5.1. Idea zarządzania przez cele	154
4.5.2. Przykład wykorzystania ZPC w praktyce premiowania	155
4.5.3. Przykład systemu wynagradzania zmiennego bazującego na ZPC w wybranej firmie doradczej	157
5. Świadczenia dodatkowe	159
5.1. Istota świadczeń dodatkowych	159
5.1.1. Cele stosowania świadczeń dodatkowych	161
5.2. Charakterystyka świadczeń dodatkowych	162
5.2.1. Najpopularniejsze świadczenia pozapłacowe w Polsce i na świecie ...	167
5.3. Zasady budowy pakietu świadczeń dodatkowych.....	170
5.4. Kafeteryjne systemy świadczeń	172
5.5. Korzyści płynące ze stosowania benefitów	174
6. Motywowanie pozafinansowe	175
6.1. Rodzaje motywatorów pozapłacowych.....	176
6.2. Zaangażowanie pracowników	179
6.2.1. Zaangażowanie a motywacja i zadowolenie pracowników.....	179
6.2.2. Zadowolenie z pracy i zadowolenie z wynagrodzenia	183
6.2.3. Sposoby kreowania zaangażowania i zadowolenia z pracy	188
6.3. Polityka personalna i kultura organizacyjna	190
6.3.1. Partycypacja pracownicza	190
6.3.2. Szkolenia i rozwój pracownika	192
6.3.3. Plany sukcesji	193
6.3.4. Techniki rozwoju organizacji – <i>Organizational Development</i>	193
6.3.5. Kształtowanie wysokiej jakości życia pracowników	196
6.3.6. Polityka równoważenia życia zawodowego i prywatnego	197
6.3.7. Kompetencje menedżerów i styl zarządzania.....	198
6.3.8. Komunikowanie się z pracownikami	198
6.4. System oceny pracowniczej	198
6.4.1. Przykład procesu motywowania pracowników przez ocenę pracowniczą	200
Rozdział III. Zarządzanie systemem wynagrodzeń	208
1. Kompleksowe zarządzanie systemem wynagrodzeń	208
1.1. Proces zarządzania systemem wynagrodzeń	209
1.1.1. Analiza dotychczasowego systemu wynagradzania	210

1.1.2. Projektowanie lub modyfikacja strategii wynagrodzeń	210
1.1.3. Projektowanie lub modyfikacja kompleksowego systemu wynagrodzeń	210
1.1.4. Komunikowanie i wdrażanie projektu	211
1.1.5. Administrowanie systemem	211
1.1.6. Monitorowanie i ewaluacja systemu	212
1.2. Badanie efektywności wynagrodzeń	214
1.2.1. Kryteria ewaluacji efektywności systemu wynagrodzeń	215
1.2.2. Techniki ewaluacji efektywności wynagrodzeń	216
1.3. Spójność systemu z pozostałymi procedurami personalnymi	223
2. Zarządzanie wynagrodzeniami kluczowych pracowników	224
2.1. Założenia dotyczące budowy systemu motywacyjnego menedżerów	225
2.2. Pakiet wynagrodzeń menedżerów	226
2.3. Pozafinansowe elementy motywowania	228
2.4. Wynagradzanie menedżerów międzynarodowych	229
2.5. Utrzymanie kluczowych pracowników – procedura kontrofert	230
2.6. Kontrakty menedżerskie	231
2.7. Aspekty etyczne związane z wynagradzaniem menedżerów	232
Rozdział IV. Najnowsze trendy w polityce płacowej	236
1. Kształtowanie wynagrodzeń z uwzględnieniem wymagań kontrolingu personalnego	236
2. Zbilansowana karta wyników	237
2.1. Idea strategicznej karty wyników	238
2.2. Analiza przypadku wykorzystania strategicznej karty wyników przy wynagradzaniu handlowców	239
3. Partycypacyjne formy wynagrodzeń zmiennych	242
3.1. Partycypacja finansowa	243
3.2. Partycypacja w korzyściach	244
4. Programy praca–życie	246
4.1. Procedury i narzędzia programów w przedsiębiorstwie	246
4.2. Przykłady praktycznego stosowania programów praca–życie w Polsce.....	249
Zakończenie	252
Literatura	255

Wstęp

Wynagrodzenia pracownicze ulegają w ostatnich latach bardzo dynamicznym zmianom w Polsce. Świadczą o tym nie tylko duże przeobrażenia w systemach wynagrodzeń w firmach czy szybki rozwój rynku doradczego związanego z usługami w tym zakresie, lecz przede wszystkim zmiany mentalności pracodawców i pracowników. Świadomość istoty i korzyści, które generuje skuteczny system wynagrodzeń sprawia, że do kształtowania polityki płacowej w przedsiębiorstwie zaczyna przywiązywać się coraz większą lub wreszcie należytą wagę w naszym kraju. Jest to wynikiem wielu czynników, jednak najważniejszym z nich jest bezpośredni i realny wpływ polityki płacowej na wyniki i realizację celów przedsiębiorstwa. Odpowiednie wynagradzanie pozwala przyciągnąć i utrzymać bardzo dobrych pracowników oraz zmotywować ich do osiągania wysokich wyników pracy, a także rozwoju zawodowego. Tacy pracownicy pozwalają na zdobycie przewagi konkurencyjnej firmie na rynku. Pracodawcy coraz częściej świadomie zabiegają o najlepszych pracowników, kreując ich zachowania i postawy przez społeczną odpowiedzialność i tzw. „odpowiedzialne wynagradzanie” (z ang. *Responsible Reward*). Takie podejście staje się motorem napędowym zaangażowania pracowników, a tym samym gwarancją osiągnięcia wysokich wyników pracy i realizacji celów organizacji. Coraz więcej pracodawców i pracowników dostrzega ważną rolę pozaekonomicznych instrumentów motywowania. Ten aspekt środowiska pracy, do tej pory ignorowany, teraz zaczyna odgrywać kluczową rolę w procesie motywowania.

Niestety zdarzają się jeszcze takie organizacje w Polsce, których polityka wynagradzania bywa niezmienna przez dziesiątki lat mimo ogromnych zmian w ich otoczeniu. Analizując systemy wynagrodzeń polskich przedsiębiorstw, w dalszym ciągu zauważa się brak integracji polityki wynagrodzeń z polityką personalną i kulturą danego przedsiębiorstwa, stosowanie przestarzałych narzędzi płacowych, sztywność wynagrodzeń czy brak powiązania wyników pracy z wynagrodzeniem. W związku z tym niezbędna jest edukacja w tej materii, a także zmiana mentalności pracodawców i menedżerów. Szczególnie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw widać nieumiejętne wykorzystanie szans, które daje odpowiednie stosowanie systemu wynagrodzeń. W skutecznym wynagradzaniu nie chodzi bowiem tylko o wysokość wynagrodzenia. Kluczowe jest tu przemyślane oddziaływanie odpowiednimi i celowo skomponowanymi instrumentami. Warto również pamiętać, że nawet najlepsze rozwiązania nieumiejętnie stosowane nie doprowadzą do osiągnięcia zamierzonych celów, dlatego przy wdrażaniu nowych rozwiązań z zakresu polityki płacowej warto przeszkolić i przygotować menedżerów w zakresie odpowiedniej oceny pracowników i sprawiedliwego rozdziału premii. Sytuacja w tej materii jest jeszcze trudniejsza w organizacjach sfery budżetowej, gdzie

nie tylko zauważa się złe praktyki i przestarzałe narzędzia motywowania, ale też nie ma perspektyw na szybką zmianę takiego stanu rzeczy. Dodatkowo brakuje kompleksowego podręcznika czy opracowania podejmującego tę tematykę i w zrozumiały sposób przybliżającego ją przeciętnemu czytelnikowi. Takie pobudki wpłynęły na powstanie tej pozycji, która jest próbą kompleksowego ujęcia najważniejszych zagadnień niezbędnych do prowadzenia efektywnej polityki wynagradzania pracowników w organizacji.

Niniejsza książka składa się z czterech rozdziałów. Pierwszy rozdział stanowi solidne wprowadzenie do projektowania polityki płacowej w przedsiębiorstwie. Pokazuje bowiem najważniejsze determinanty oraz zasady budowy systemu wynagrodzeń, akcentując przy tym uregulowania prawne związane z regulaminem wynagradzania. Dodatkowo zaznacza z teoretycznymi podstawami motywowania i pokazuje praktyczne implikacje wybranych teorii motywowania w wynagradzaniu pracowników. Rozdział drugi, najobszerniejszy, dotyczy budowy efektywnego systemu wynagrodzeń. Poszczególne podrozdziały wskazują istotę strategicznego podejścia przy projektowaniu systemu wynagrodzeń, a także kluczowe etapy tego procesu, począwszy od ustalania celów systemu czy badania potrzeb i oczekiwań pracowników, poprzez ustalanie poszczególnych składników wynagrodzenia, aż do zastosowania pozamaterialnych instrumentów motywowania pracowników. Instrumentów, które, często niedoceniane, stanowią niejako wykończenie całego systemu i są ważnym elementem zrównoważonego środowiska pracy. Rozdział trzeci wskazuje na cykl zarządzania systemem wynagrodzeń, dotykając również badania efektywności wynagrodzeń, które w czasach kryzysu nabiera szczególnego wymiaru. Autorka celowo umieszcza tu zarządzanie wynagrodzeniami kluczowych pracowników, gdyż atrakcyjność pakietu wynagrodzeń tych pracowników powinna być przedmiotem szczególnej troski. Ostatni, czwarty rozdział ukazuje nowsze trendy stosowane w wynagradzaniu pracowników w firmach w Polsce.

Książka zawiera opisy przypadków, a także przykłady narzędzi funkcjonujących w praktyce firm w Polsce. Taka budowa książki pozwala na kompleksowe podejście do wynagradzania pracowników zarówno od strony teorii motywacji, jak i praktyki wynagradzania. Może być ona przeznaczona zarówno dla studentów studiów zarządzania, zwłaszcza zarządzania zasobami ludzkimi, jak również praktyków zajmujących się wynagrodzeniami pracowniczymi w przedsiębiorstwie czy menedżerów poszukujących skutecznych sposobów oddziaływania na pracowników.

Rozdział I

Projektowanie polityki płacowej

*Wynagrodzenia są dla nas elementem inwestycji finansowej,
a nie tylko stałym składnikiem kosztów.*

Pepsi Cola GB Poland

1. Zmiany w systemach wynagrodzeń

Polityka płacowa to element zarządzania przedsiębiorstwem, który w Polsce przez długi czas był niedoceniany. Dopiero w ostatnich latach, wobec gwałtownych zmian naszej rzeczywistości, nastąpiły istotne przeobrażenia w tej dziedzinie. Przeobrażenia, które widoczne są w takich trendach jak: strategiczne podejście do spraw wynagrodzeń, wynagradzanie pakietowe, zbilansowana karta wyników czy wynagradzanie za kompetencje¹. Przejawem tych zmian są też coraz częściej tworzone w przedsiębiorstwach stanowiska menedżerów ds. wynagrodzeń (tzw. *compensation managers*). Osoby takie odpowiedzialne są za całość spraw związanych z polityką płacową przedsiębiorstwa począwszy od projektowania odpowiedniego systemu wynagrodzeń, poprzez jego obsługę, aż do nanoszenia zmian i jego usprawniania. Dużą pomocą dla menedżerów zajmujących się wynagradzaniem pracowników są też odpowiednie „kluby wynagrodzeń”, które skupiają praktyków dzielących się własnymi spostrzeżeniami i doświadczeniem w tym względzie. Takie praktyki są niezwykle pomocne, gdyż zarządzanie wynagrodzeniami jest bodaj najbardziej złożoną i trudną funkcją zarządzania zasobami ludzkimi.

Systemy wynagrodzeń powinny cechować się elastycznością i ulegać ciągłej ewolucji. Muszą uwzględniać nie tylko zmiany otoczenia zewnętrznego, ale przede wszystkim zmienne potrzeby otoczenia wewnętrznego. W praktyce oznacza to spójność strategii i celów przedsiębiorstwa z systemem oraz uwzględnienie tzw. specyfiki przedsiębiorstwa, w tym również jego kultury organizacyjnej czy oczekiwań i kompetencji pracujących tu ludzi. Dopiero takie podejście pozwoli na pełną integrację celów organizacji z celami pracowników i będzie wspierać proces doskonalenia obu stron. Co więcej polityka płacowa musi być spójna ze wszystkimi substrategiami personalnymi, które łącznie z wynagradzaniem i motywowaniem

¹ Szerzej o tych i innych trendach w polityce płacowej autorka pisze w dalszej części książki.

pracowników powinny tworzyć zintegrowane zarządzanie kapitałem ludzkim. Kiedy te obwarowania są spełnione można mówić, że polityka płacowa istotnie wspiera realizację celów danego przedsiębiorstwa i pomaga zdobyć przewagę konkurencyjną.

1.1. Wyzwania stojące wobec dzisiejszych systemów wynagradzania

Mimo sporej wagi tego zagadnienia w literaturze dotyczącej zarządzania stosunkowo mało miejsca, jak do tej pory, poświęcano polityce płacowej². Skupiano się bardziej na administracji wynagrodzeniami aniżeli na celowej i świadomie prowadzonej polityce płacowej pomagającej w umocnieniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Dopiero w ostatnich latach do spraw wynagradzania zaczęto podchodzić z należytą uwagą, co spowodowane zostało kilkoma uwarunkowaniami. Należy tu wymienić przede wszystkim przyczyny ekonomiczne, czyli koszty, wśród których ogromną część stanowią koszty pracy, przy czym zagadnienie to należy rozumieć znacznie szerzej. Wielu pracodawców dojrzało do zmian w dziedzinie wynagrodzeń, gdyż uświadomiło sobie możliwości, które daje efektywny system wynagrodzeń. Chodzi tu o jego wpływ na działania i postawy pracowników. Kolejnym czynnikiem jest postrzeganie posiadanego potencjału ludzkiego jako atutu strategicznego, dzięki któremu możliwe będzie zdobycie przewagi konkurencyjnej³. Aby to jednak było możliwe, pracownicy muszą być silnie umotywowani do realizacji celów organizacji oraz mieć odpowiednie do tego celu kompetencje. W wielu organizacjach brakuje też strategicznego podejścia do spraw motywacji pracowników⁴, a działania w tej materii są bardziej reaktywne aniżeli strategiczne, stąd współczesne zarządzanie wynagrodzeniem pracowników powinno być rozpatrywane w kontekście strategii ogólnej organizacji oraz strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Polityka płacowa (w tym strategia wynagradzania) musi być spójna z celami przedsiębiorstwa i wynikać ze strategii ogólnej, aby w ten sposób ułatwiała jej realizację i wspierała cele. Skuteczne systemy wynagrodzeń powinny istotnie wspierać osiągnięcie celów, zwiększać efektywność pracy, umacniać pozycję i wartość rynkową organizacji.

Zmiany wymuszają też sami pracownicy, głośniejsze domagając się swoich praw i mówiąc o nadużyciach ze strony pracodawców. Takie zachowania jak dyskryminacja w polityce płacowej, celowe zaniżanie wynagrodzeń pracowniczych, zatrudnianie w niepełnym wymiarze czasu pracy, co jest niezgodne ze stanem faktycznym czy zastraszanie w miejscu pracy muszą ulec zmianie i to nie tylko dlatego, że są one niezgodne z obecnym ustawodawstwem, ale również dlatego, że polityka taka daje oczekiwane rezultaty tylko w krótkim czasie, natomiast w dłuższej perspektywie przynosi wiele szkód, choćby w postaci dużej rotacji pracowników, braku współpracy, złych relacji pracowniczych czy niskiej wewnętrznej motywacji i braku zaangażowania pracowników. Skutki takiego postępowania obracają się przeciw pracodawcy,

² O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 298.

³ Por. M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1996; S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 8; T. Rostkowski, *Tworzenie i wdrażanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2002, s. 11; A. Pocztoński, *Jak realizować funkcję personalną w przedsiębiorstwie?*, w: *Menedżer personalny na progu XXI wieku*, pod red. P. Bohdziewicz, KPiPS Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001, s. 9; L. Zbiegień-Maciąg, *Zarządzanie pracownikami*, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002, s. 33.

⁴ Por. O. Laundry, A. Cowling, *op. cit.*, T. Rostkowski, *op. cit.*

gdyż ze względu na złe traktowanie pracownicy udzielają sobie niejako „przyzwolenia” na brak autentycznego zaangażowania w pracę, brak lojalności i podobne (nieuczciwe) traktowanie pracodawców. Konsekwencją takiego postępowania są oczywiście negatywne zachowania pracowników i tym samym gorsze wyniki pracy.

W obecnej rzeczywistości na przedsiębiorstwo patrzy się jak na układ stosunków społecznych⁵. W związku z tym systemy wynagrodzeń w dzisiejszych organizacjach powinny zabezpieczać człowieka, jego godność i prawa, lecz również zobowiązywać do sumiennego i odpowiedzialnego wykonywania swoich obowiązków⁶. Jest to więc dwustronna relacja i to niekoniecznie przeciwstawna, jak powszechnie się twierdzi. Coraz więcej widać tu wspólnych zależności. Przyjęte w firmie rozwiązania zależą od jej celów i wartości, a jednocześnie kształtują świadomość i pewne postawy pracowników.

Pracownik angażuje całe swoje siły i chęci, stara się wykonywać najlepiej jak potrafi powierzone obowiązki, w zamian za to oczekuje zabezpieczenia podstawowych praw i potrzeb materialnych, a także poczucia przynależności do pewnej społeczności i możliwości rozwoju. Człowiek jako istota społeczna potrzebuje szacunku i uznania i jest to niezwykle istotny element skutecznej motywacji, o czym przekonują dotychczasowe badania⁷. Naiwne byłoby wydawanie jedynie znaczących kwot na wynagrodzenia i oczekiwanie w zamian fantastycznych wyników pracy.

Słusznie mówił Jan Paweł II, że „polska praca (...) jest zagrożona na obszarze skali wartości: nie tylko tych ekonomicznych, ale przede wszystkim tych podstawowych – ludzkich, humanistycznych, moralnych”⁸. Wielu polskim przedsiębiorstwom potrzeba zmiany mentalności kadry menedżerskiej i odrodzenia podstawowych wartości moralnych. Taka postawa oraz pewne wymagania mogą przełożyć się na zmianę zachowań pracowniczych, bo żyjemy w czasach, kiedy rozwój własny i firmy spoczywa właśnie na barkach pracowników i to oni stanowią główny atut konkurencyjny. Aby to jednak było możliwe, w dzisiejszej dynamicznej rzeczywistości potrzeba też „dynamicznego zaangażowania”⁹ pracowników. Wcześniejsze teorie i zasady motywacji stają się już niewystarczające. Coraz częściej mówi się o nowym modelu motywowania i przejściu z tradycyjnego rozkazodawstwa poprzez pobudzanie do inspirowania pracowników. Wobec coraz większych wyzwań stojących przed naszymi przedsiębiorstwami więcej też wymagamy od pracowników, a celem oddziaływania motywacyjnego w nowoczesnej firmie ma być wyzwolenie potencjału twórczego pracowników a nie, jak dotychczas, pobudzanie do efektywnego wykonywania zadań. Jak stwierdza K. Bolesta-Kukułka¹⁰, można zmusić ludzi do posłuszeństwa, lecz nie do twórczego myślenia. Jeżeli pracownicy mają sprostać oczekiwaniom dzisiejszych organizacji, to muszą odczuć wewnętrzną potrzebę i sens swego działania, dlatego polityka płacowa w dzisiejszych organizacjach musi być przemyślana i celowa.

⁵ Por. J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.L. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

⁶ Słowa Ojca Świętego, Jana Pawła II za: ks. J. Chmiel, ks. S. Ryłko, komentarz do Encykliki Jana Pawła II *Laborem Exercens*, PTT, Kraków 1983, s. 6.

⁷ Por. teoria Friderica F. Herzberga.

⁸ Słowa Ojca Świętego, Jana Pawła II wypowiedziane w Warszawie w 1987 r.

⁹ W ten sposób określany jest nowy kierunek teorii zarządzania, stworzony przez J.A. Stonera, R.E. Freemana i D.L. Gilberta, szerzej por.: J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.L. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001 oraz M. Juchnowicz, *Motywowanie w toku pracy*, w: *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2003, s. 210.

¹⁰ K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993, s. 10.

Powinna też opierać się na¹¹:

- wspólnych wartościach partnerów społecznych,
- współdziałaniu,
- współodpowiedzialności.

Budując czy modyfikując system, należy zachować właściwe proporcje celów i różnego rodzaju instrumentów, zgodnie z zasadą podmiotowości człowieka w organizacji. Tylko odpowiedni dobór takich instrumentów i ich integracja z polityką i kulturą przedsiębiorstwa wpłynię na lepsze wyniki pracy, a w konsekwencji przełoży się na wyższą konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Wiadomo też, że polityka płacowa oparta na powyższych zasadach wymaga określonej filozofii zarządzania. System wynagradzania zbudowany na podstawie tych zasad nie sprawdzi się w organizacjach, w których wartości są sprzeczne z powyższymi. To podejście wymaga też stosowania różnorodnych instrumentów motywowania. Jednakowoż zastosowanie takiego właśnie modelu jest rozwiązaniem potrzebnym w dobie naszego wieku.

1.2. Krótka geneza wynagrodzeń

Wynagradzanie pracowników to zagadnienie, którym interesowano się już w starożytności i już wtedy powstawały pierwsze próby ujęcia pewnych zasad motywacji płacowej. Wiele z ówczesnych myśli przetrwało do dziś i znajduje swoje odzwierciedlenie w rozwinięciu niektórych teorii. W antycznej Grecji poglądy dotyczące wynagradzania były w dużej mierze uwarunkowane funkcjonującym niewolnictwem. W czasie rewolucji przemysłowej szybko automatyzacją, a obecnie globalizacją czy ekonomią wiedzy¹². Tematyką tą zajmowali się filozofowie, ekonomiści i psychologowie, a ich poglądy zmieniały się zgodnie z duchem czasu, rozwojem kultury i nauki, a także uwarunkowaniami politycznymi i społecznymi, dlatego warto przyjrzeć się najważniejszym osiągnięciom i głównym myślom w historii tej dziedziny.

W dobie wymiany barterowej, zanim w obiegu znalazły się cenne kruszce czy pieniądź, również praca opłacana była innymi towarami i usługami. W czasach niewolnictwa często jedyną zapłatą, którą otrzymywali niewolnicy było wyżywienie i „dach nad głową”, a główne koncepcje zarządzania, które wówczas powstały dotyczyły kierowania niewolnikami.

Okres starożytny

Najciekawsze zasady wynagrodzeń powstałe w starożytności to choćby zaakcentowana 2700 lat p.n.e. przez Egipcjan potrzeba uczciwości w zarządzaniu (w tym również w dziedzinie wynagrodzeń). To także ustalenie płacy minimalnej (stosowanej do dziś) przez Hammurabiego 1800 lat p.n.e. czy zastosowanie płacowych bodźców motywacyjnych do zwiększenia wydajności pracowników przez króla Nabuchodonozora. Jednak pierwszy kompleksowy zestaw zasad dotyczących wynagrodzeń przedstawił Ksenofont.

¹¹ Por. M. Juchnowicz, *op. cit.*

¹² P. Dziechciarz, *Kto pracuje, a kto je, czyli krótka historia płacy*, „Wynagradzanie – Przegląd Personalny”. Dodatek do miesięcznika „Personel”, grudzień 1999, s. 2.

Zaproponował on m.in.:

- stosowanie dodatkowych bodźców w celu zwiększenia chęci do pracy i posłuszeństwa (dyscypliny),
- stosowanie przejrzystego systemu nagród i kar,
- zróżnicowania płac ze względu na zajmowane pozycje w hierarchii służbowej.

To również Ksenofont zaproponował zastosowanie obok płacy podstawowej dodatków motywacyjnych (dla zarządców niewolników), a także bardzo postępowe jak na ówczesne czasy stosowanie udziału w zyskach dla wybranych stanowisk¹³. O uniwersalności propozycji Ksenofonta niech świadczy fakt, że większość z tych rozwiązań stosowanych jest do dzisiaj. Nieco odmienne spojrzenie na politykę płacową prezentował inny grecki filozof – Arystoteles, który uważał, że wysokość wynagrodzenia powinna być ustalana na podstawie potrzeb pracownika, a ściślej kosztów utrzymania jego i rodziny. Arystoteles był zdania, że płace pracownicze nie powinny być zbyt wysokie, w przeciwnym razie może to doprowadzić do zuchwalstwa pracowników. Również Platon zajmował się dziedziną wynagrodzeń, a efektem jego przemyśleń było ogłoszenie zasad specjalizacji pracy.

Okres nowożytny

W początkach naszej ery głównym źródłem zasad dotyczących opłacania pracowników była Biblia. Problematyka wynagrodzeń podejmowana jest na kartach Pisma Świętego w kontekście zasad sprawiedliwości i etyki. Po tym czasie dopiero w XIII wieku św. Tomasz z Akwinu stworzył zasady stanowiące podwaliny teorii ceny sprawiedliwej. Według niego płaca powinna stanowić równowartość ilości i jakości wykonanej pracy (również ta zasada obowiązuje do dziś). Kolejne znaczące koncepcje powstały równocześnie z rozwojem nurtu ekonomii klasycznej. W tym czasie największy wkład w dziedzinę wynagrodzeń zaznaczył Adam Smith (twórca ekonomii klasycznej). A. Smith zajął się przede wszystkim analizą procesu kształtowania wynagrodzeń. Uznawał, że dochód robotników w dłuższej perspektywie równy jest kosztom ich utrzymania i ich rodzin, a rynek pracy osiąga płacę równowagi w zależności od relacji pomiędzy popytem a podażą. Ciekawostką może być wysunięta przez A. Smitha teza dotycząca bezpieczeństwa pracy. Według niego w momencie gdy pracodawca nie jest w stanie zapewnić stałości pracy winien zaoferować za nią wyższe wynagrodzenie. Warto też przypomnieć wkład Davida Ricardo w dziedzinie wynagrodzeń. Podjął on niejako pierwszą próbę wartościowania pracy i stworzył model poziomów płacowych. D. Ricardo starał się dokładnie określić wartość każdej pracy, porównując ją do przyjętej najprostszej pracy, w przypadku której normą była godzina pracy niewykwalifikowanego pracownika. Warto wspomnieć też o Fredericku Hasleyu, który był prekursorem premii, a dokładniej wprowadził dodatkowy składnik wynagrodzenia związany ze skróceniem czasu wykonania zadania¹⁴.

Wraz z rewolucją przemysłową rozpoczął się intensywny rozwój nauk o zarządzaniu, w tym również zarządzania zasobami ludzkimi. To czas intensywnego rozwoju wielu

¹³ *Ibidem.*

¹⁴ G. Pręczyk, *Historia wynagrodzeń*, www.wynagrodzenia.pl, artykuł z dnia 15.02.2002 dostęp z dnia 10.10. 2008.

koncepcji nie tylko związanych z zarządzaniem pracownikami, ale również z zarządzaniem wynagrodzeniami. Głównym przedstawicielem **klasycznego nurtu** w tej dziedzinie był Frederick Taylor. F. Taylor, który traktował pracowników jak „żywe maszyny”, zainteresowany był zwłaszcza zwiększeniem wydajności pracy. Wprowadził on akordowy system płac uzależniający wysokość wynagrodzenia od wydajności pracownika. W zależności od wykonania planu pracownik otrzymywał odpowiednie wynagrodzenie, w przypadku jego niewykonania płace ulegały zmniejszeniu. Warto zwrócić uwagę na kolejnego przedstawiciela szkoły klasycznej – Harringtona Emmersona, który podobnie jak Taylor przekonywał o opłacaniu pracownika za jego wydajność, ale dodatkowo jako jeden z pierwszych kładł nacisk na zaspokajanie zarówno potrzeb materialnych, jak i duchowych pracowników. Nie sposób ominąć wkładu Henry’ego Gantta. H. Gantt opracował zadaniowo-premiowy system płac, który nazwany został później czasowo-premiowym systemem płac Gantta. Zajmował się także wynagrodzeniem kierowników i głośno mówił o jawnym systemie oceny pracy¹⁵. Również w tym nurcie Henri Fayol stworzył zasady sprawnego zarządzania, wśród których jedna dotyczyła zagadnień polityki płacowej. H. Fayol stwierdzał, że wynagrodzenie powinno być sprawiedliwe zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji.

Po szkole klasycznej nastąpiła era **stosunków międzyludzkich**. W tym czasie powstała bodaj najpopularniejsza teoria motywacji – hierarchia potrzeb Abrahama Maslowa, a potem również popularne teorie motywacji X i Y Douglasa McGregora¹⁶. Warto też zwrócić uwagę na poglądy Chestera Bernarda (szkoła systemów społecznych), który uważał, że motywowanie powinno obejmować zarówno bodźce materialne, jak i niematerialne (np. prestiż), a także idealne (np. motywy patriotyczne). Na początku XX wieku powstały też pierwsze próby normowania pracy i jeszcze stosunkowo prymitywne metody wartościowania pracy. To również duże osiągnięcie w dziedzinie wynagrodzeń. Kolejną ciekawą koncepcją, która również dziś zyskuje na popularności, było promowanie partycypacji pracowniczej przez Petera Druckera (szkoła neoklasyczna). P. Drucker głośno mówił o wpływie partycypacji pracowniczej na motywację i wyniki pracy. Widział konieczność wprowadzenia środków pobudzających inicjatywę pracowniczą i promowanie pracowników proporcjonalnie do wniesionego przez nich wkładu. Przewidywał też kary w przypadku niepowodzeń¹⁷.

Jak widać tematyką wynagrodzeń zajmowało się wielu filozofów, myślicieli czy polityków już od dłuższego czasu. Ich przemyślenia i główne koncepcje przetrwały do dziś i zostały wykorzystane przez późniejszych badaczy i praktyków. Jednak największy rozkwit tej dziedziny przypadł na wiek XX, kiedy to zaczęto doceniać istotną rolę kapitału ludzkiego i dostrzeżono jego wpływ na wyniki organizacji. Wtedy też powstało najwięcej teorii motywacji. Dziedzina ta ciągle się rozwija, prowadzone są różnorodne badania empiryczne i wprowadzane są nowe rozwiązania płacowe, co w dużej mierze wynika ze zmiennych warunków otoczenia, dlatego warto przypatrzeć się głównym determinantom, które mają wpływ na obecne trendy w dziedzinie polityki płacowej.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ Dokładne omówienie wspomnianych teorii znajduje się w dalszej części podręcznika (łącznie z opisem teorii motywacji).

¹⁷ G. Przęczek, *op. cit.*

1.3. Determinanty przemian w polityce płacowej w dzisiejszych organizacjach

Jak mówi Peter Drucker jedyną stałą rzeczą jest ciągła zmiana, dlatego również wiedza z zakresu polityki płacowej ulegać będzie przeobrażeniom pod wpływem różnych czynników w naszym otoczeniu.

Najważniejsze z nich w obecnych czasach to¹⁸:

- powszechna globalizacja (przystąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej),
- ostra konkurencja rynkowa,
- rozwój zaawansowanych technologii,
- wzrost roli wiedzy i kompetencji pracowniczych,
- wzrost elastyczności zatrudnienia,
- konieczność budowy zintegrowanego systemu wynagradzania.

Pierwszym wymienionym czynnikiem jest **powszechna globalizacja**. Jej skutki są szczególnie widoczne w polskiej rzeczywistości, ponieważ kilka lat temu Polska została włączona w struktury Unii Europejskiej. Takie wydarzenie nie pozostało bez znaczenia dla polskich pracodawców i ma ogromny wpływ na politykę wynagradzania pracowników. Z dnia na dzień wiele przedsiębiorstw rozpoczęło działalność na polu międzynarodowym, a to wymusiło stosowanie atrakcyjniejszych instrumentów motywowania pracowników. Otwarcie granic w ramach Unii Europejskiej zwiększyło też elastyczność zatrudnienia, a właściwie mobilność pracowników. Taka kolej rzeczy sprawiła, że polscy pracodawcy z coraz większym trudem pozyskują atrakcyjnych kandydatów z rynku pracy i utrzymują najlepszych pracowników w swoich firmach. Ostra konkurencja rynkowa, w tym również walka o talenty z rynku pracy, zmusza rodzime firmy do zastosowania kompleksowych narzędzi motywowania i usprawniania polityki wynagradzania. Ma to oczywiście pozytywne skutki w aspekcie zmian w polskich przedsiębiorstwach w tym zakresie. Jednak należy pamiętać, że w tej rywalizacji polskie przedsiębiorstwa często przegrywają, gdyż ich możliwości finansowe są zdecydowanie niższe aniżeli tych z udziałem kapitału zagranicznego. Warto przy tej okazji zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt globalizacji. Przez przyłączenie Polski do Unii Europejskiej nastąpiło pewne ujednolicenie ustawodawstwa. Przykładowo w Polsce coraz większą wagę przywiązuje się do równości płacy za równą pracę i do dostępności tej pracy. Chodzi tu oczywiście o pewne nadużycia ze strony pracodawców, przykładowo dyskryminację pracowników. Mimo pewnych zapisów w prawie polskim, praktyka rodzimych przedsiębiorstw często pozostawiała wiele do życzenia na tym polu. Obecnie stosowanych jest wiele programów uniijnych mających zapobiec nadużyciom w tej materii i zmienić świadomość społeczeństwa (a tym samym stosowane praktyki) i to zarówno pracowników, jak i pracodawców. Mimo to w dalszym ciągu przeciętne wynagrodzenie kobiet w stosunku do mężczyzn pracujących na analogicznych stanowiskach jest około 20% niższe¹⁹.

Ciągły rozwój **zaawansowanych technologii** to czynnik, który wymusza wiele zmian w zakresie proponowanych instrumentów płacowych stosowanych przez organizacje. Widać

¹⁸ S. Borkowska, *op. cit.*

¹⁹ B. Buchelt, *Tendencje wynagrodzeń na rynku pracy*, w: *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, pod red. A. Pocztownskiego, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 34.

wyraźnie powolne odchodzenie od akordowej formy płac i pojawienie się grupowych form wynagrodzeń. Sytuacja taka ma ścisły związek z tym, że coraz częściej końcowy efekt pracy zależy od ścisłej współpracy wielu osób, a to z kolei uwarunkowane jest zastosowaniem odpowiedniej technologii.

Kolejną zmienną, która wpłynęła na zmiany obecnych systemów wynagradzania jest **wzrost znaczenia wiedzy** oraz rosnące zapotrzebowanie na pracowników o rozległej wiedzy. W związku z tym wynagradzanie w dzisiejszych organizacjach powinno opierać się na wynagradzaniu za wiedzę (czy też kompetencje) oraz za efekty pracy.

Następną determinantą jest **konieczność budowy zintegrowanego**, elastycznego i spójnego systemu, tj. takiego, który kreuje przywiązanie pracowników do wspólnych wartości i angażuje ich w osiąganie wspólnych celów na zasadzie obustronnych korzyści.

Z jednej strony obserwuje się tendencje do budowania zintegrowanych narzędzi motywowania, a z drugiej wiele polskich przedsiębiorstw pozostaje bezradnych w tym zakresie. Niestety praktyka polskich przedsiębiorstw pokazuje, że stosują one tradycyjne i uproszczone rozwiązania płacowe, a wiele z nich nie ma w ogóle żadnego systemu wynagrodzeń ruchomych²⁰. Wiele przedsiębiorstw niejednokrotnie cechuje system niespełniający zasad motywacji płacowej i nieprzystający do ich specyfiki. Mimo że motywacja płacowa jest jednym z podstawowych działań funkcji personalnej, to jednak w dalszym ciągu brakuje kompleksowych opracowań i ich praktycznych implikacji z tej dziedziny.

Czynników wpływających na zmiany w systemach wynagrodzeń z pewnością jest więcej, powyżej wymienione i krótko scharakteryzowane zostały tylko te najważniejsze.

1.4. Zmiany w systemach wynagrodzeń

Wymienione wcześniej determinanty znacząco wpłynęły na zmianę dotychczasowej polityki płacowej i modyfikacje w systemach wynagrodzeń.

Najbardziej znaczące zmiany w dotychczasowych systemach wynagrodzeń to:

- prokonkurencyjna orientacja wynagrodzeń,
- konieczność strategicznego podejścia do kształtowania wynagrodzeń,
- elastyczność systemów wynagrodzeń,
- wzrost udziału i znaczenia części ruchomej wynagrodzeń,
- wiązanie wyników pracy z wynagrodzeniem,
- rozwój grupowych form wynagrodzeń i innych form partycypacji pracowniczej.

Pierwszy nurt zmian to **prokonkurencyjna orientacja wynagrodzeń**, która oznacza celowe projektowanie polityki wynagrodzeń w sposób umożliwiający zdobycie przewagi konkurencyjnej firmie. Wreszcie w Polsce zaczyna się traktować tę dziedzinę nie jako oddzielną funkcję personalną, ale jako działania, które w dłuższej perspektywie pomogą w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa i utrzymaniu dobrej pozycji na rynku. Oczywiście odbywa się to poprzez bezpośrednie przełożenie strategii firmy na strategię personalną, a potem strategię wynagrodzeń, czyli **strategiczne podejście** do kształtowania wynagrodzeń. Takie podejście pomaga w realizacji krótko- i długookresowych celów przedsiębiorstwa. Choć jak pokazują

²⁰ M. Juchnowicz, *Czas na zmiany wynagrodzeń. Systemy płacowe w Polsce w pierwszej dekadzie XXI wieku – wnioski z badań*, „Personel” 2001, nr 19 (112), s. 28–29.

badania, obecnie niewiele krajowych firm ma strategię wynagrodzeń, to jednak wiele w tej dziedzinie się zmienia.

Niezwykle istotne jest również **elastyczne kształtowanie wynagrodzeń**. Oznacza ono szybkie dostosowywanie systemu wynagrodzeń do zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Chodzi tu o odpowiednie reagowanie na impulsy płynące z rynku pracy czy sygnały wysyłane przez konkurencję, ale także na zmienne potrzeby pracujących w firmie ludzi. Elastyczny system wynagrodzeń uwzględnia zmienne potrzeby potencjału ludzkiego i unika zasady, że wszyscy pracownicy motywowani są tak samo. Przykładem elastycznych instrumentów wynagradzania są np. systemy kafeteryjne, które dają możliwość pracownikowi pewnego wyboru dodatkowych świadczeń.

Jedną z najważniejszych tendencji zmian we współczesnych systemach motywacyjnych jest częstsze stosowanie **wynagrodzeń ruchomych** w polityce efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem, a także zwiększanie procentowego udziału tych składników wynagrodzeń. Mowa tu zarówno o krótko- jak i długoterminowych formach wynagrodzeń zmiennych. W ramach form krótkoterminowych stosowane są przede wszystkim różnego rodzaju premie i nagrody, które zmieniają swój dotychczasowy często obligatoryjny charakter. Natomiast mówiąc o formach długookresowych, zauważa się np. szerokie stosowanie udziału w zysku. Wspomniane formy doskonale wpasowują się w kolejny trend – wynagrodzeń partycypacyjnych, gdyż łączą one wyniki pracy poszczególnych pracowników, zespołów lub całej firmy z wynagrodzeniem.

Rośnie zatem udział **partycypacyjnych form** wynagrodzeń zmiennych w zintegrowanych i elastycznych systemach wynagrodzeń, o czym donosi literatura anglojęzyczna. Wpływ partycypacji pracowniczej na usprawnienie procesu zarządzania był wielokrotnie podkreślany, jednak mimo to obszar ten wydaje się niedoceniany w polskich realiach.

Mimo tak wielu zmian w polityce płacowej i szybkiego rozwoju rynku usług doradczych w tym zakresie w wielu polskich przedsiębiorstwach pozostaje jeszcze wiele do zrobienia. Takie tradycyjne systemy wynagradzania wykorzystujące przestarzałe narzędzia motywowania widać szczególnie w firmach państwowych. Niestety ich modyfikacje mogą nie nastąpić szybko.

Tradycyjne i mało efektywne systemy wynagrodzeń cechuje przede wszystkim:

- duża sztywność – mało elastyczne systemy, często niezmienniane od dziesiętek lat, nie odpowiadają na potrzeby pracowników,
- brak powiązania ze strategią organizacji i wsparcia celów przedsiębiorstwa – brak dopasowania do specyfiki firmy,
- nieumiejętne powiązanie wyników z wynagradzaniem (zły system premiowy, często bazujący na premiach regulaminowych lub uznaniowych, złe nawyki premiowania przekładające się na negatywne zachowania i postawy pracowników),
- brak uwzględnienia realiów rynkowych (np. stawki wynagrodzeń niedostosowane do rynku),
- brak wykorzystania nowoczesnych narzędzi (tym samym brak optymalizacji kosztów pracy).

Błędów występujących w takich organizacjach może być oczywiście więcej. Wymienione powyżej są tymi najczęściej spotykanymi. Jednak sytuacja ta powinna się zmienić

w najbliższych latach. Jak pisze wielu specjalistów z tej dziedziny, zmiany są nieuniknione, a powinny dotyczyć przede wszystkim trzech najważniejszych obszarów: strategicznego podejścia do wynagrodzeń, powiązania wyników pracy z wynagrodzeniem i upowszechnienia dobrych praktyk premiowania. Jak pisze M. Juchnowicz: „Polskie firmy chcąc utrzymać się na otwartym europejskim rynku pracy, powinny w nadchodzących latach zasadniczo zmienić dotychczasową strategię wynagrodzeń (musi nastąpić wzrost produktywności pracy”²¹. Autorka podkreśla także, że „w najbliższych latach powiązanie wynagrodzeń z efektami pracy powinno stać się rzeczywiście priorytetowym celem przekształceń w zakładowych systemach wynagrodzeń”²². T. Oleksyn w swojej pracy *Sztuka motywowania. Kilka rad dla menedżerów* potwierdza te spostrzeżenia i dodaje, że jednym z kluczowych problemów jest upowszechnienie w firmach skutecznych systemów premiowania. Takich, które umiejętnie połączą wysokość premii z wynikami całej firmy i danej jednostki organizacyjnej. Takie podejście pozwoli również na indywidualizację wynagrodzeń w stosunku do kluczowych pracowników. Warto dodać, że pracodawcy coraz częściej doceniają wartość najlepszych pracowników, zwłaszcza tych, którzy pełnią kluczowe dla firmy funkcje. Mimo wysokiej stopy bezrobocia w Polsce, pracodawcy trudno znaleźć kompetentnych specjalistów, dlatego w trosce o utrzymanie tych wybitnych pracowników, których zwykle nie ma wielu w firmie, pracodawcy sięgają po różne instrumenty motywacyjne, oferując indywidualne, „skrojone na miarę” wynagrodzenie.

1.5. Nowoczesny system wynagrodzeń

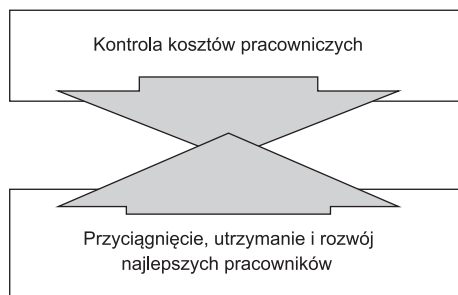
Nowe podejście do polityki płacowej wymaga zmiany mentalności w zasadniczych kwestiach. Do tej pory na wynagrodzenia patrzono głównie jako na źródło znaczących kosztów pracodawcy. Rzadko który pracodawca rozumiał, że te inwestycje mądrze lokowane mogą przynieść w dalszej perspektywie zwrot w postaci wysokich kompetencji i odpowiednich zachowań pracowniczych, a także wysokie wyniki pracy. W istocie wynagrodzenie jest równocześnie dochodem pracownika i kosztem pracodawcy. Podczas gdy jedna strona będzie starać się zwiększyć jego wysokość, tej drugiej zależeć będzie na jak najniższych wydatkach na wynagrodzenia, dlatego będzie ono wzbudzać dużo kontrowersji i emocji, zwłaszcza dopóty, dopóki stopa życiowa naszego społeczeństwa i sytuacja gospodarcza kraju nie ulegną znaczącej poprawie. Wielu pracodawców zastanawia się, w jaki sposób obniżyć koszty swojej działalności (głównie pracownicze), a równocześnie utrzymać najlepszych pracowników i uzyskiwać dobre wyniki pracy. Cele te stoją niejako w opozycji wobec siebie, co przedstawione jest graficznie na rysunku 1. Czy wobec tego możliwe jest pogodzenie interesów obu stron i znalezienie złotego środka?

Może na początek wystarczyłoby inaczej spojrzeć na wynagrodzenia. Nie tylko jako na istotny składnik kosztów pracodawcy, lecz jak na pewną inwestycję finansową (tak traktują to niektórzy pracodawcy). Inwestycję, która w odpowiednim czasie zwróci się i przyniesie oczekiwane profity. O tym, że warto przeznaczyć środki i czas na takie działania nie trzeba przekonywać, gdyż o korzyściach wynikających z dobrze prowadzonej polityki wynagrodzeń

²¹ M. Juchnowicz, *op. cit.*, s. 28.

²² *Ibidem*.

pisali już wielu autorów²³. Warto jednak przypomnieć, że system wynagrodzeń pracowniczych umacnia pozycję i wartość rynkową przedsiębiorstwa. W zależności od tego, jak inwestujemy, i bynajmniej nie chodzi tu tylko o ilość przeznaczanych na inwestycje środków, lecz również o sposób, w jaki to robimy oraz to, gdzie je lokujemy, takie otrzymamy korzyści. Korzyści te mogą być bardzo zróżnicowane: począwszy od tych wymiernych takich jak wyższa produktywność, poprawa jakości produkowanych dóbr i świadczonych usług, wyższa sprzedaż itp., a skończywszy na tych niewymiernych takich jak zadowolenie pracowników, zmiana zachowań i postaw pracowniczych, zadowolenie klientów, poprawa wizerunku firmy i inne. Adekwatny system wynagrodzeń zwiększa poziom kompetencji pracowniczych i kreuje przedsiębiorczość, co przekłada się na lepsze wyniki pracy, a tym samym na wyższe zyski firmy. Jest więc o co walczyć szczególnie w momencie, kiedy coraz trudniej zdobyć przewagę konkurencyjną, a głównym atutem konkurencyjnym naszych czasów staje się potencjał ludzki. Niestety tak jak w każdej inwestycji i tu czasami na efekty należy nieco dłużej poczekać. Przy odpowiednim systemie premiowym korzyści w postaci lepszych wyników pracy mogą być widoczne już po 2–3 miesiącach. Natomiast na zmianę postaw pracowniczych być może przyjdzie poczekać znacznie dłużej.



Rys. 1. Przeciwstawne cele pracodawcy

Źródło: opracowanie własne

Cechy nowoczesnego systemu wynagrodzeń

Nowoczesny system wynagrodzeń powinien przede wszystkim pomóc przedsiębiorstwu w realizacji jego celów i założeń oraz zdobyciu przewagi konkurencyjnej.

W bardziej szczegółowym ujęciu, oznacza to:

- orientację na wyniki,
- przejrzystość i elastyczność,
- skuteczne motywowanie pracowników,
- możliwość indywidualnego i grupowego stosowania,
- różnorodność form nagradzania,
- racjonalność ekonomiczną (optymalizację kosztów),
- uwzględnienie warunków rynkowych.

²³ Por.: S. Borkowska, *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2012 czy L. Koziół, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Warszawa 2002.

Rozpoczynając od końca, system wynagrodzeń powinien przede wszystkim być racjonalny ekonomicznie i uwzględniać warunki rynkowe. Oznacza to nie tyle minimalizację kosztów, ale odpowiednie dostosowanie poziomu wynagrodzeń do rynku. Jeżeli wynagrodzenia będą zbyt niskie, znacznie poniżej średniego poziomu wynagrodzeń z tzw. ogona płacowego, wówczas nie uda się firmie pozyskać i zatrzymać dobrych pracowników. Nie ma też sensu przepłacać i ustalać zbyt wysokiego poziomu płac, znacznie przewyższającego wynagrodzenia tzw. liderów płacowych. W dłuższej perspektywie mogłoby to spowodować niepożądane zachowania pracownicze, gdyż ludzie szybko przyzwyczailiby się do wysokich dochodów i nie doceniliby takiego postępowania pracodawcy. Wysokość wynagrodzeń musi uwzględniać warunki rynkowe, czyli poziom wynagrodzeń konkurencji i innych przedsiębiorstw czy to z rynku lokalnego, ogólnokrajowego, czy zagranicznego. Racjonalność ekonomiczna oznacza też skuteczne i mądre wydatkowanie środków na wynagrodzenia. W szerszym spojrzeniu chodzi tu o odpowiedni dobór poszczególnych składników wynagrodzeń i ich wysokości oraz ustalenie obiektywnych i racjonalnych zasad ich przyznawania. Mówiąc o doborze, warto by pracodawca wybierał takie składniki, które minimalizują koszty ich stosowania, a maksymalizują korzyści dla pracowników, przykładowo wybór świadczeń, które nie są obciążone podatkiem czy składkami ZUS, zamiast tych, od których należy zapłacić wszystkie podatki i składki.

Kolejną ważną cechą nowoczesnych systemów wynagrodzeń jest ich orientacja na wyniki, która oznacza skuteczne powiązanie wynagrodzenia z wynikami uzyskanymi przez całe przedsiębiorstwo, poszczególne jego jednostki czy indywidualnych pracowników. Tylko takie podejście zapewni efektywne motywowanie pracowników, gdyż uzależni uzyskiwane korzyści finansowe od wydatkowanego wysiłku poszczególnych osób i zespołów. Dobór odpowiednich i różnorodnych instrumentów zapewni elastyczność systemu i możliwość dostosowania pakietów wynagrodzeń do potrzeb indywidualnych pracowników lub wyodrębnionych grup pracowniczych. Na koniec system taki powinien być przejrzysty, obiektywny i zrozumiały dla wszystkich pracowników, gdyż tylko wtedy pracownik rozumie i widzi swój wkład w wyniki firmy, co przekłada się na motywację do podejmowania pewnych działań i wysokie morale pracowników.

2. Zasady kształtowania polityki płacowej w przedsiębiorstwie

Ustalając wynagrodzenia w przedsiębiorstwie czy projektując system wynagrodzeń, należy dokładnie poznać wszelkie regulacje prawne, które dane państwo nakłada w tym zakresie na pracodawców. Niniejszy rozdział skrótowo wyjaśnia terminologię i najważniejsze przepisy prawa pracy związane z wynagradzaniem pracowników w przedsiębiorstwie.

2.1. Podstawowa terminologia

Polityka płacowa przedsiębiorstwa to, najogólniej ujmując, pewna filozofia motywowania finansowego pracowników przełożona na strategię, zadania i konkretne działania związane z kompleksowym wynagradzaniem pracowników w organizacji. Jest to dość szerokie spektrum

działań, dlatego warto wyjaśnić podstawowe terminy związane choćby z płacą, wynagrodzeniem czy systemem wynagrodzeń. W praktyce pojęcia te stosowane są intuicyjne i nie zawsze prawidłowo. W istocie terminy te są dużo pojemniejsze, a zasady ich tworzenia czy przyznawania określone są przepisami prawa oraz innymi regulacjami. Każdy pracodawca, tworząc własną politykę wynagradzania pracowników, powinien znać nie tylko podstawowe zasady motywacji płacowej i tworzenia systemu wynagrodzeń, lecz również stosować się do odgórnych regulacji narzuconych w tej materii przez państwo.

Wynagrodzenie a płaca

W piśmiennictwie polskim i praktyce gospodarczej (generalnie w języku potocznym) stosuje się zamiennie takie terminy jak wynagrodzenie, płaca czy pensja, jednak nie zawsze są one stosowane poprawnie. W *Kodeksie pracy* i aktualnych aktach prawnych stosuje się wyłącznie określenie „wynagrodzenie”. Warto przy tym pamiętać, że słowo wynagrodzenie jest dużo pojemniejszym terminem aniżeli płaca czy pensja. **Płaca** (pensja) oznacza bowiem wynagrodzenie zasadnicze, które pracownik ma zagwarantowane w umowie i które miesięcznie otrzymuje (bez dodatkowych składników wynagrodzenia takich jak świadczenia dodatkowe), podczas gdy wynagrodzenie obejmuje całość gratyfikacji finansowych i pozafinansowych otrzymywanych przez pracownika za swoją pracę²⁴.

Wynagrodzenie to ważna kategoria w skali makro- i mikroekonomicznej. Najprościej określa się je jako ekwiwalent za pracę. Według *Słownika ekonomii* „wynagrodzenie” oznacza płatność za pracę wykonywaną przez pracownika²⁵. Zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi pod pojęciem **wynagrodzenie** „rozumie się ogół wydatków pieniężnych oraz świadczeń w naturze, wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym i obliczanych według zasad statystyki zatrudnienia i wynagrodzeń”²⁶. Prawo mówi więc nie tylko o finansowych instrumentach motywowania, ale ujmuje też te pozafinansowe, które stanowią całość „pakietu wynagrodzeń” pracownika.

Łączne wynagrodzenie pracownika stanowią elementy cząstkowe nazywane **składnikami wynagrodzenia**. Tworzą one **tzw. wewnętrzną strukturę wynagrodzenia**. Całkowite wynagrodzenie pracownika może być jedno- lub wieloskładnikowe. Pierwszy rodzaj wynagrodzenia stanowi łączną zapłatę za całość wykonywanej pracy. W drugim pracownik otrzymuje odrębną zapłatę z różnych tytułów. Zazwyczaj jednak zbudowane jest ono z kilku składników.

Główny Urząd Statystyczny wśród składników wynagrodzeń wymienia²⁷:

- wynagrodzenia osobowe (np. płaca zasadnicza, premie i nagrody, dodatki (za staż pracy, za pełnienie funkcji kierowniczych), wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych, wynagrodzenia za czas niewykonywania pracy (urlopy, przestoje itp.), świadczenia deputatowe i odszkodowawcze),
- wypłaty z tytułu udziału w zysku i w nadwyżce bilansowej w spółdzielniach,
- dodatkowe wynagrodzenia roczne dla pracowników jednostek sfery budżetowej,
- wynagrodzenia bezosobowe,

²⁴ Mimo tego rozróżnienia autorka będzie zamiennie niekiedy używała terminów: „wynagrodzenie” i „płaca”, głównie ze względów stylistycznych.

²⁵ J. Black, *Słownik ekonomii*, PWN, Warszawa 2008, s. 545.

²⁶ Dziennik Ustaw z 1996 r. Nr 24, poz. 110 ze zm.

²⁷ Rocznik Statystyczny RP, GUS, 2008, s. 255.

- wynagrodzenia agencyjno-prowizyjne,
- honoraria.

Dokładna klasyfikacja składników wynagrodzeń składających się na całość pakietu wynagrodzeń przedstawiona jest w dalszej części niniejszej pozycji.

Encyklopedia organizacji i zarządzania, definiując „wynagrodzenie za pracę”, zwraca uwagę na ważny zapis kodeksu pracy określający ustalanie wysokości wynagrodzenia. Według wspomnianego źródła wynagrodzenie jest to świadczenie majątkowe ze stosunku pracy, które pracodawca obowiązany jest wypłacać okresowo pracownikowi w zamian za wykonaną przez niego pracę, odpowiednio do jej rodzaju, ilości i jakości²⁸. Rodzaj, ilość i jakość pracy jest kluczową kwestią w kontekście kształtowania wynagrodzeń, gdyż od tego zależy skuteczność stosowanego systemu wynagrodzeń.

System wynagrodzeń

Wielu praktyków pod pojęciem „**system wynagrodzeń**” rozumie całokształt problematyki związanej z wynagrodzeniami w przedsiębiorstwie. Według Leszka Koziola system wynagrodzeń to „wewnętrznie spójny układ zasad, składników i narzędzi kształtowania środków na wynagrodzenia oraz sposobów ich podziału i waloryzacji”. Autor dodaje, że system ten powinien „być funkcjonalny względem celów przedsiębiorstwa oraz uwzględniać oczekiwania i potrzeby pracowników”²⁹. Takie podejście zwraca uwagę na spójność wewnętrznych elementów systemu i uwzględnia wymogi otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego kształtującego system wynagrodzeń, o czym będzie mowa dalej. Bardzo ważne jest uwzględnienie potrzeb i oczekiwań pracowników, czyli zastosowanie zasady marketingu personalnego w wynagradzaniu pracowników. Tadeusz Oleksyn opisuje system wynagradzania bardziej szczegółowo, definiując go jako: „stosowane formy płac, warunki i kryteria ocen, awansów i degradacji, zasady uzależniania wysokości funduszu płac poszczególnych jednostek organizacyjnych od wyników działalności tych jednostek, podział kompetencji, zadań i odpowiedzialności tych jednostek w przedsiębiorstwie, techniki i procedury związane z obsługą systemu”³⁰. Mimo upływu czasu podejście Oleksyna nadal nie traci na aktualności. Co ciekawe i ważne, autor ukazuje ocenę wyników pracy jako nieodłączny element systemu wynagradzania, który pomaga ustalić wysokość wynagrodzenia zmiennego dla pracowników oraz ewentualne przeszerogowania (podwyżki) płac. Z tego punktu widzenia istotne jest pokazanie ścisłej zależności i spójności wszystkich zadań ZZL, które łącznie z motywowaniem i wynagradzaniem pracowników powinny tworzyć zintegrowane zarządzanie kapitałem ludzkim.

System wynagrodzeń musi uwzględniać jeszcze inne aspekty, zwłaszcza w odniesieniu do naszej dynamicznej rzeczywistości. Praktyka wielu organizacji pokazuje, że systemy te bywają niezmiennie przez dziesiątki lat, podczas gdy rzeczywistość wymusza zmiany niemal na każdym kroku, w związku z czym systemy wynagrodzeń powinny cechować się elastycznością i ulegać ciągłej ewolucji, czyli nieustannie rozwijać się wraz z rozwojem organizacji. Takie podejście prezentuje Michael Armstrong, według którego „na system wynagrodzeń składają

²⁸ L. Pasieczny, *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 595.

²⁹ L. Koziół, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2002.

³⁰ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Biblioteka Menedżera, Warszawa 1992, s. 101.

się sposoby, procesy i praktyki wynagradzania pracowników danej organizacji zgodnie z ich wkładem, umiejętnościami, kompetencjami oraz ich wartością rynkową. System ten rozwijany jest w ramach filozofii, strategii i działań organizacji dotyczących wynagrodzeń³¹. W tym ujęciu oznacza to również uwzględnienie oczekiwań, potrzeb i kompetencji pracowników. Dopiero takie podejście pozwoli na pełną integrację celów organizacji z celami pracowników i będzie wspierać proces doskonalenia obu stron. Z punktu widzenia pojedynczego pracownika najważniejszym elementem takiego systemu jest wynagrodzenie zasadnicze oraz inne gratyfikacje, które regularnie będzie otrzymywał za swoją pracę. Aby zabezpieczyć prawa pracownika w tym zakresie, powstało wiele przepisów prawa, które muszą respektować pracodawcy.

2.2. Główne wymogi prawne związane ze stosowaniem wynagrodzeń

Każde państwo ingeruje w politykę płacową indywidualnych organizacji, nakładając nań pewne obowiązki i ograniczenia. Są one zawarte zwykle w odpowiednich przepisach i aktach prawnych. *Kodeks pracy* jest podstawowym źródłem prawa zawierającym większość ze wspomnianych przepisów. Zakres tej ingerencji zależy od polityki społeczno-gospodarczej rządu konkretnego państwa. Dodatkowo przedsiębiorstwa muszą również przestrzegać uregulowań na szczeblu międzynarodowym, jeżeli dany kraj takowe ratyfikował.

Wynagrodzenia w świetle *Kodeksu pracy*

Jednym z podstawowych przepisów regulujących kwestię wynagrodzeń jest wspomniany zapis dotyczący kształtowania wynagrodzenia, zgodnie z którym wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, „aby odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy”³².

Z zapisu wynika, że pracodawca, ustalając wysokość wynagrodzenia, musi wziąć pod uwagę:

- Rodzaj wykonywanej pracy, czyli zróżnicować poszczególne stanowiska pod kątem wysokości i składników wynagrodzenia w zależności od specyfiki pracy na tych stanowiskach.
- Kwalifikacje niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku, czyli wiedzę i doświadczenie zawodowe a także inne elementy takie jak dodatkowe umiejętności.
- Ilość i jakość świadczonej pracy, czyli wyniki pracy pracowników na poszczególnych stanowiskach.

W praktyce przedsiębiorstw narzędziem pomagającym spełnić pierwsze dwa warunki jest proces wartościowania pracy, który pomaga stworzyć obiektywną hierarchię stanowisk zgodnie z poziomem należnego wynagrodzenia zasadniczego. Warunki te dotyczą kształtowania wynagrodzeń bez względu na osoby i ich ocenę pracy, przy czym stosowanie norm pracy, stanowiących miernik nakładu pracy, jej wydajności i jakości, mogące służyć przy

³¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 497.

³² Art. 78 *Kodeksu pracy*.

ustalaniu płac, zgodnie z przepisami, należy do decyzji zakładu pracy (art. 83kp). Tak więc pracodawca, mimo zalecenia wartościowania pracy, może, ale nie musi, go przeprowadzać.

Ostatni warunek realizowany jest przez dobrze zaprojektowany system bodźców zmiennych, krótko- i długoterminowych, i dotyczy on konkretnych pracowników. Ilość i jakość świadczonej pracy, a właściwie jej wyników, powinna być monitorowana i oceniana. Służą temu odpowiednie systemy oceny pracowniczej często powiązane z systemami premii i nagród, które nagradzają wysokie wyniki pracy konkretnych pracowników.

Pracodawca zobligowany jest również do prawidłowej i terminowej wypłaty wynagrodzeń i jest to podstawowy obowiązek pracodawcy wynikający z samej istoty stosunku pracy. Najważniejsze obowiązki pracodawcy, w świetle prawa pracy, dotyczące stosowania wynagrodzeń zapisane są poniżej.

Zgodnie z przepisami Kodeksu pracy pracodawca powinien³³:

- Określić w umowie o pracę wynagrodzenie pracownika odpowiadające rodzajowi pracy (art. 22, 29 kp).
- Zagwarantować odpowiednie postanowienia umów o pracę oraz regulaminów wynagrodzeń, które nie mogą być dla pracownika mniej korzystne niż przepisy prawa pracy (art. 18).
- Zapewnić minimalną wysokość wynagrodzenia za pracę, którą ustala państwo. Obecnie wynosi ono: 1500 PLN (od dnia 01.01.2012 r., a planowane jest 1650 PLN od roku 2013). Zgodnie z art. 10 paragraf 2 i art. 3 kp pracownik nie może otrzymywać niższego wynagrodzenia, jeżeli spełnia określone warunki prawa pracy.
- Kierować się zasadą równouprawnienia (równego traktowania) przy ustalaniu wynagrodzeń dla pracowników (art. 18).
- Wszelkich zmian dotyczących warunków pracy i płacy dokonać przez wypowiedzenie i zmianę umowy o pracę (art. 42 i 43).
- Co najmniej raz w miesiącu, w stałym i ustalonym z góry terminie, dokonywać wypłaty wynagrodzenia za pracę (art. 85 kp) (nie później jednak jak w ciągu pierwszych 10 dni następnego miesiąca kalendarzowego).

Oczywiście w ustawodawstwie znajduje się dużo więcej zapisów związanych z kształtowaniem wynagrodzeń dotyczących takich kwestii jak przykładowo potrącenia z wynagrodzenia czy sytuacji gdy pracownikowi nie przysługuje wynagrodzenie z racji niedostatecznych wyników pracy (wadliwego wykonania wyrobów). Te przytoczone powyżej wydają się najważniejsze z punktu widzenia ustalania wysokości wynagrodzeń.

Wysokość wynagrodzeń w świetle prawa międzynarodowego – uwzględnienie praw człowieka

W trosce o przestrzeganie praw człowieka powstały różne dokumenty, które obligują państwa członkowskie do przestrzegania związanych z tym zapisów przez rodzime organizacje. Jednym z takich dokumentów jest **Europejska Karta Społeczna** (w skrócie EKS), która powstała w 1961 r. Jest ona dokumentem podpisanym przez państwa członkowskie Rady

³³ Por. *Kodeks pracy*; Wiesław Sasin, *Wszystko o placach*, Wydawnictwo Sigma, Skierniewice 2003, s. 62.

Europy. Została uchwalona w celu zagwarantowania i urzeczywistnienia dalszego rozwoju praw człowieka i podstawowych wolności, w tym praw związanych z podejmowaniem działań na rzecz polepszenia poziomu życia całej ludności. W tym członie znajdują się zapisy ściśle związane z dziedziną wynagrodzeń. Zgodnie z Europejską Kartą Społeczną, którą ratyfikował nasz kraj, polskie przedsiębiorstwa powinny swoją działalnością i praktykami zagwarantować dalszy rozwój praw człowieka i podstawowych wolności, a także podjąć wszelkie działania do polepszenia poziomu życia pracowników. Wymogi Karty Społecznej znajdują swoje odzwierciedlenie w przepisach *Kodeksu pracy*.

Najważniejsze z zapisów EKS, które odnoszą się do kształtowania wynagrodzeń przez pracodawców danego kraju, związane są zagwarantowaniem pracownikom:

- płacy godziwej, czyli prawa pracowników do takiego wynagrodzenia, które zapewni im i ich rodzinom godziwy poziom życia,
- płacy minimalnej, czyli takiej kwoty wynagrodzenia, poniżej której nie można opłacać pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze czasu pracy,
- prawa do równego wynagrodzenia za pracę jednakowej wartości,
- powiązania płacy z pracą.

Polska ratyfikowała EKS w roku 1997 z wyłączeniem ust. 1 dotyczącego prawa do wynagrodzenia godziwego. W ówczesnym czasie, ze względu na sytuację gospodarczą kraju, podniesienie poziomu płac minimalnych do poziomu uznawanego za godziwy wiązałoby się z wieloma problemami (pracodawców nie stać było na takie kroki i mogłoby to spowodować np. znaczną redukcję zatrudnienia oraz zwiększenie szarej strefy w tej sferze). Jednakże prawo to zostało uwzględnione w znowelizowanym *Kodeksie pracy* w art. 13³⁴.

2.2.1. Płaca godziwa

Płaca godziwa ma źródło w katolickiej nauce społecznej, zgodnie z którą celem działań społecznych i ekonomicznych jest człowiek i godność osoby ludzkiej. Godność osoby wymaga, aby jej wynagrodzenie było również godne³⁵. Zgodnie z art. 13 *Kodeksu pracy* pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę. Przy czym godziwy poziom życia oznacza tu zapewnienie podstawowych potrzeb ekonomicznych, społecznych i kulturalnych pracowników i ich rodzin odpowiednio do stopnia rozwoju społeczeństwa, w którym żyją³⁶. W praktyce oznacza to ustalenie takiego poziomu wynagrodzenia, który pozwala na „godziwy poziom życia”, czyli podwyższenie płac do takiego poziomu, gdy wynagrodzenie jednej osoby pozwala i wystarcza na utrzymanie rodziny³⁷. Wynagrodzenie godziwe ma w istocie zapobiegać ubóstwu społeczeństwa, dlatego wyliczając wynagrodzenie godziwe, bierze się pod uwagę wszystkie składniki wynagrodzenia brutto (nie tylko płacę zasadniczą) zarówno gotówkowe, bezgotówkowe, jak też inne formy pomocy społecznej, a nawet ulgi podatkowe³⁸.

³⁴ Prawo to, zgodnie ze stanowiskiem Komitetu Rządowego Rady Europy, nie może być przedmiotem roszczeń pracowniczych.

³⁵ Z. Jacukowicz, *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK Gdańsk, Gdańsk 2001, s. 13.

³⁶ *Ibidem*, s. 15.

³⁷ Z. Jacukowicz, *Analiza minimalnego wynagrodzenia za pracę*, IPiSS, Warszawa 2007, s. 17.

³⁸ Zgodnie ze stanowiskiem Komitetu Niezależnych Ekspertów czy Komitetu Rządowego (za: S. Borkowska, *Wynagrodzenie godziwe – koncepcja i pomiar*, IPiSS, Warszawa 1999, s. 31).

Prawo pracowników do wynagrodzenia godziwego formułowane było w prawie międzynarodowym kilkakrotnie. Pierwszym takim dokumentem była Powszechna Deklaracja Praw Człowieka (1948 r.), drugim – omawiana Europejska Karta Społeczna (1961 r.), a kolejnym Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych Narodów Zjednoczonych (1966 r.)³⁹.

Podsumowując, przepisy dotyczące wynagrodzenia godziwego powinny zapobiegać nadmiernym nierównościom, ubóstwu i marginalizacji społecznej. Problem ten jest ściśle powiązany z kształtowaniem poziomu tzw. płacy minimalnej przez państwo, która powinna być równocześnie płacą godziwą.

2.2.2. Płaca minimalna

Wynagrodzenie za pracę pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze czasu pracy nie może być niższe niż najniższe wynagrodzenie ustalone przez Ministra Pracy i Polityki Socjalnej. Ta kategoria ekonomiczna została prawnie usankcjonowana *Konwencją nr 26* Międzynarodowej Organizacji Pracy wydaną w roku 1928, dotyczącą mechanizmów ustalania płac minimalnych. Celem wprowadzenia takiej kategorii było przede wszystkim przeciwdziałanie wykorzystywaniu pracowników, zwłaszcza najbardziej potrzebujących czy pracowników o najniższych kwalifikacjach, wykonujących nierzadko uciążliwą i nisko płatną pracę. Innym powodem było eliminowanie niezdrowych praktyk pracodawcy polegających na zaniżaniu płac i zadbanie o interesy najuboższych.

Szczegółowo cele ustalania i stosowania płacy minimalnej można ująć następująco⁴⁰:

- Ciągłe dążenie do eliminowania nadmiernej eksploatacji pracowników, zwłaszcza tych najuboższych bądź słabo wykwalifikowanych.
- Zapewnienie godnego poziomu życia.
- Walka z ubóstwem.
- Zapewnienie wszystkim pracownikom równej płacy za równą pracę, całkowite wyeliminowanie nieuczciwej konkurencji, zapewnienie wzrostu płac idącego wraz ze wzrostem rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego.

Zofia Jacukowicz uważa, że określenie poziomu płac minimalnych powinno być dokonywane według możliwości każdego kraju, jego warunków ekonomicznych i powinno uwzględniać wymogi rozwoju ekonomicznego oraz sprzyjać podwyższaniu poziomu życia społeczeństwa. Zestawienie płac minimalnych w wybranych krajach Europy zawiera tabela 1.

W Polsce wysokość płacy minimalnej ustala Minister Pracy i Polityki Socjalnej, biorąc pod uwagę nie tylko dochody, ale również wydatki najuboższych rodzin. Mimo systematycznego wzrostu wysokości tej kategorii ciągle płaca minimalna w Polsce nie wystarcza na utrzymanie rodziny. Jest ona niższa od poziomu minimum socjalnego liczonego na jedną osobę. Patrząc na dane z tabeli, można stwierdzić wyraźnie, że w porównaniu z krajami Europy Zachodniej płaca minimalna w Polsce jest zdecydowanie niższa, czasami

³⁹ S. Stachowska, *Wynagradzanie w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 42.

⁴⁰ Z. Jacukowicz, *Analiza minimalnego wynagrodzenia za pracę*, IPiSS, Warszawa 2007, s. 14.

nawet kilkakrotnie. Natomiast porównanie z krajami Grupy Wyszehradzkiej, bałtyckimi czy wschodniobałkańskimi, pokazuje, że nasz kraj ma jedną z najwyższych i najszybciej rosnących płac minimalnych. Płaca minimalna w Polsce nie przekracza 50% przeciętnego wynagrodzenia (choć według osób zajmujących się tym problemem powinna taki warunek spełniać, aby była godziwa). Patrząc na kształtowanie się wysokości tej kategorii na przestrzeni lat w Polsce, widać wyraźnie, że oscyluje ona na poziomie 35–40% przeciętnego wynagrodzenia (tab. 1).

Tabela 1
Przykłady płac minimalnych w wybranych krajach Europy

Kraj	Wynagrodzenie w walucie danego kraju	Wynagrodzenie w przeliczeniu na PLN (w przybliżeniu)
Belgia	1400 €	5300 zł
Bułgaria	150 lewów	300 zł
Czechy	7995 koron czeskich	1035 zł
Estonia	3600 koron estońskich	880 zł
Francja	1337,7 €	5892 zł
Irlandia	8,65 €/h	32 zł/h
Słowacja	7600 koron słowackich	840 zł
Ukraina	525 hrywien	250 zł
Węgry	65 000 forintów	980 zł
Wielka Brytania	w zależności wieku – od 3,30 funta do 5,73 funta na godzinę – 528 do 856 funtów miesięcznie	ok. 2150–3500 zł

Źródło: http://wapedia.mobi/pl/P%C5%82aca_minimalna [dostęp: 09.08.2009]

W roku 2012 wynagrodzenie minimalne w Polsce wynosiło 1500 zł, co w stosunku do przeciętnego wynagrodzenia wynoszącego 3686 zł (stan z sierpnia 2012 r.) stanowiło 41%⁴¹. W obecnym roku relacje te mogą się zwiększyć, gdyż płaca minimalna wzrosła do 1600 zł, natomiast przeciętne wynagrodzenie będzie rosło znacznie wolniej ze względu na spowolnienie gospodarcze. Kształtowanie się relacji obu tych wartości w Polsce na przestrzeni ostatnich lat przedstawia tabela 2.

⁴¹ Zgodnie ze stanem z sierpnia 2012 roku – dane GUS.

Tabela 2

Relacja minimalnego i przeciętnego wynagrodzenia w Polsce

Rok	Minimalne wynagrodzenie	Przeciętne wynagrodzenie (w PLN)	Relacja minimalnego wynagrodzenia do przeciętnego
2000	695*	1924	36,1
2001	760	2062	36,9
2002	760	2133	35,6
2003	800	2202	36,3
2004	824	2290	36
2005	849	2380	35,7
2006	899,10	2477	36,2
2007	936	2691	35,7
2008	1126	2943	38
2009	1276	3102	41
2010	1317	3225	39
2011	1386	3340	41,4
2012	1500	3686 (I kwartał 2012)	41

* średnioroczne minimalne wynagrodzenie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS oraz Z. Jacukowicz, *Analiza minimalnego wynagrodzenia za pracę*, IPISS, Warszawa 2007, s. 22

Warto w tym miejscu przyjrzeć się podobnym relacjom w krajach Europy Zachodniej, w których minimalne wynagrodzenie ustanowione jest jako odsetek średniego miesięcznego wynagrodzenia i plasuje się na zdecydowanie wyższym poziomie – wokół proponowanych 50%, co obrazuje tabela 3.

Tabela 3

Relacja minimalnego i przeciętnego wynagrodzenia (dane za rok 2005)

Kraj	Wielkość
Irlandia	50,0%
Luksemburg	49,6%
Malta	49,0%
Francja	47,0%

Tabela 3 cd.

Belgia	46,4%
Holandia	46,1%
Słowenia	44,1%
Bułgaria	41,0%
Portugalia	40,7%
Węgry	40,7%
Litwa	39,1%
Republika Czeska	38,8%
Łotwa	38,5%
Wielka Brytania	37,9%
Hiszpania	37,7%
Polska	35%
Rumunia	34,4%
Słowacja	34,1%
Estonia	32,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: European Commission Study In 2006, *The minimum wage*, za: http://wapedia.mobi/pl/P%C5%82aca_minimalna [dostęp: 09.08.2009]

Utrzymanie niskiego poziomu płacy minimalnej w Polsce jest zjawiskiem trwałym, przy czym i liczba osób otrzymujących bardzo niskie wynagrodzenia – oscylujące do 50% przeciętnego wynagrodzenia – jest dość wysoka, bo plasuje się w okolicach 18%⁴². Jak pisze Z. Jacukowicz: „wśród zmian zachodzących w relacjach wynagrodzeń zauważa się zwiększenie udziału pracowników nisko zarabiających w ogólnej liczbie zatrudnionych”. W latach 90. tuż po zmianach ustrojowych nastąpiło zwiększenie rozpiętości płac, zwłaszcza w sektorze prywatnym. Uwolnienie płac spowodowało gwałtowny wzrost wynagrodzeń pracowników wysokich szczebli zarządzania, lecz niestety zdecydowanie wolniejszy wzrost wynagrodzeń na niższych stanowiskach. W przypadku tych pierwszych niejednokrotnie dochodziło do pewnych nadużyć, dlatego wprowadzono odpowiednie regulacje prawne mające zapobiegać takim praktykom. Takie regulacje to m.in. tzw. ustawa kominowa, czyli *Ustawa o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi z 3 marca 2000 roku* (Dz. U z 2000 r. Nr 26, poz. 306). Ustawa ta ma za zadanie ograniczenie zbyt wysokich wynagrodzeń w zarządach przedsiębiorstw państwowych, spółkach Skarbu Państwa oraz jednostkach samorządowych.

⁴² Por. Z. Jacukowicz, *Analiza minimalnego wynagrodzenia za pracę*, IPiSS, Warszawa 2007, s. 27.

Ustalając poziom wynagrodzeń w firmie, pracodawca ma również możliwość, w określonych prawem przypadkach, zatrudnić absolwentów (osoby rozpoczynające karierę zawodową) za niższe niż minimalne wynagrodzenie. W momencie zatrudnienia pracownika w pierwszym roku jego pracy wysokość jego wynagrodzenia może stanowić 80% wysokości minimalnego wynagrodzenia, czyli 1200 zł, natomiast w drugim roku może to być 90%, czyli 1350 zł. Taki przepis wprowadzony 10 lat temu miał pomóc w walce z bezrobociem. Jednak zdaniem ekspertów nie spełnił on swojej roli i w dalszym ciągu młodzież masowo migruje z kraju w poszukiwaniu pracy, dlatego też możliwe, że takie ograniczenie wysokości wynagrodzeń absolwentów zostanie wkrótce zniesione⁴³.

2.2.3. Prawo do równego wynagrodzenia za pracę równej wartości

Prawo pracowników zarówno mężczyzn, jak i kobiet do jednakowego wynagrodzenia za pracę jednakowej wartości to inaczej zasada równouprawnienia czy zakazu dyskryminacji w dziedzinie wynagrodzeń. Dotyczy ona nie tylko płci, choć o takiej dyskryminacji w naszym kraju słyży się najczęściej, ale także niepełnosprawnych, mniejszości narodowych, etnicznych czy wyznaniowych. Zasada ta jest niezwykle ważna i znajduje swoje odzwierciedlenie w wielu badaniach i dokumentach powstających w tej dziedzinie (por. regulacje UE itp.). Jest to też jeden z głównych wymogów polityki płacowej przedsiębiorstw. Według *Kodeksu pracy* pracodawca musi „uznać prawo pracowników, zarówno mężczyzn, jak i kobiet do jednakowego wynagrodzenia za pracę jednakowej wartości” (ust. 3 art. 4). Ta kwestia znajduje również odzwierciedlenie w wielu międzynarodowych aktach prawnych. Jednym z nich jest *Konwencja dotycząca jednakowego wynagrodzenia dla pracujących mężczyzn i kobiet za pracę jednakowej wartości nr 100* Międzynarodowej Organizacji Pracy (przyjęta w Genewie 29 czerwca 1951 r.), która zobowiązuje na rzecz działania w kierunku równouprawnienia. Kolejnym jest *Konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet* przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ (1979). W roku 2006 Unia Europejska przyjęła dyrektywę nr 2006/54 w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy. Jak pisze Leszek Mitrus, w obecnej chwili zakaz dyskryminacji ze względu na płeć jest jedną z podstawowych zasad wspólnotowego prawa pracy⁴⁴. Dokumenty te zwracają uwagę nie tylko na dyskryminację w kwestii wysokości płac, ale także samego zatrudnienia, jednakowych możliwości kształcenia i doskonalenia zawodowego czy stosowania jednakowych metod i procedur oceny jakości pracy.

Badania prowadzone w różnych krajach pokazują, że niższe wynagrodzenia kobiet są zjawiskiem powszechnym i trwałym. Często są one niższe, gdy kobiety pracują w małych przedsiębiorstwach, niskopłatnych gałęziach przemysłu (np. ochrona zdrowia), zawodach określanych jako „kobiecie” czy w zespołach składających się głównie z kobiet. Co ciekawe, brak przynależności do związków zawodowych również ma wpływ na niższe wynagrodzenie⁴⁵. Analiza wysokości relacji wynagrodzeń kobiet i mężczyzn w różnych krajach Europy Zachodniej, Kanady czy USA wskazuje na systematyczną ich poprawę. Uogólniając, w latach 70. kobiety zarabiały około 60%–70% tego co mężczyźni, w kolejnym dziesięcioleciu rela-

⁴³ E. Wawrzyszczuk, *Prawo pracy*, „Personel od A do Z”, czerwiec 2012, nr 144, s. 10.

⁴⁴ L. Mitrus, *Rozwój prawa wspólnotowego w dziedzinie równego traktowania mężczyzn i kobiet w zatrudnieniu*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2007, nr 1, s. 2.

⁴⁵ Z. Jacukowicz, *Zróżnicowanie płac w Polsce, w krajach UE i w USA*, IPISS, Warszawa 2000.

cje te plasowały się na poziomie 70–80%, a w latach 90. na poziomie 80–90% (w Szwecji 90%). Również w Polsce widać bardzo wyraźnie poprawę poziomu wynagrodzeń kobiet, co obrazuje tabela 4.

Tabela 4

Relacje wynagrodzeń kobiet i mężczyzn na przestrzeni lat

Rok	Relacje wynagrodzeń (w zaokrągleniu)
1960	66%
1976	66%
1987	70%
1997	78%
1999	79%
2001	81%
2002	83%
2004	83,5%
2006	82%
2009	81,3 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS (małe roczniki statystyczne z poszczególnych lat)

Dysproporcje płac według płci stanowią w krajach UE przedmiot szczególnej troski. W naszym kraju problem ten, mimo że również występuje na podobnym poziomie, wywołuje znacznie mniej kontrowersji. Jak pisze Z. Jacukowicz: „W Polsce kobiety mają niższe płace aniżeli mężczyźni, trudniej im również znaleźć zatrudnienie, nie ma jednak przekonania o dyskryminacji płci”⁴⁶. Analiza zatrudnienia kobiet wykazuje duży postęp i poprawę pozycji zawodowej kobiet, które systematycznie uzyskują większe prawa na rynku pracy i dostęp do nowych stanowisk pracy. Coraz więcej kobiet jest znacznie lepiej wykształconych niż mężczyźni i piastuje stanowiska wyższe. Idzie za tym oczywiście zwiększenie poziomu wynagrodzeń, jednak jest on znacznie wolniejszy. Obecnie przeciętne dysproporcje w wysokości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn na porównywalnych stanowiskach wynoszą około 20%⁴⁷. Warto też wiedzieć, że im wyższy szczebel zarządzania, tym dysproporcje te są większe. O ile w przypadku stanowisk wykonawczych dysproporcje wynoszą niecałe 20%, o tyle gdy mowa o stanowiskach menedżerskich, mogą sięgać nawet 40%. Raport Państwowej Inspekcji Pracy potwierdza, że w zakresie wynagrodzeń brak równego traktowania był najbardziej

⁴⁶ *Op. cit.*, s. 82.

⁴⁷ Według raportu *Working conditions and gender in an enlarged Europe*, wydanego przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications, Dublin 2005.

zauważalny w grupie osób zatrudnionych na wyższych stanowiskach⁴⁸. Dostępne dane statystyczne pokazują, że podczas gdy na stanowiskach parlamentarzystów, wyższych urzędników i kierowników średnie wynagrodzenie w roku 2009 wynosiło 7219 zł, kobiety piastujące takie stanowiska zarabiały średnio 5797 zł, natomiast mężczyźni aż 8211 zł. Oznacza to, że kobiety średnio zarabiały 30% mniej od mężczyzn. Oczywiście dane te nie są kompletne, z pewnością podobne informacje z dużych firm o pracownikach najwyższych szczebli jeszcze bardziej pogłębiłyby tę lukę. Dla porównania, wśród osób zajmujących stanowiska specjalistyczne w 2009 roku różnica w wynagrodzeniu wynosiła 25%, kobiety średnio zarabiały 3569 zł, a mężczyźni 4796 zł. Najniższa z obserwowanych dysproporcji w wynagrodzeniach pomiędzy kobietami i mężczyznami wystąpiła na stanowiskach biurowych, w 2009 kobiety zarabiały średnio o 4% mniej aniżeli mężczyźni na analogicznych stanowiskach⁴⁹.

Warto w tym momencie wspomnieć, że Polska na tle innych państw Unii Europejskiej ma jeden z najwyższych wskaźników kobiet z wyższym wykształceniem, stąd sytuacja ta może być dla Polek bardzo demotywująca, zwłaszcza, że w dalszym ciągu w Polsce występuje zjawisko tzw. „szklanego sufitu”, czyli utrudnionego awansu kobiet na najwyższe stanowiska. Jest to niejako bariera, której nie widać, a którą trudno przekroczyć. Niestety wiele w tej materii jeszcze zostało do zrobienia, gdyż kobietom w Polsce trudno jest zarówno awansować na najwyższe stanowiska, jak i zdobyć adekwatne wynagrodzenie – porównywalne z tym, które otrzymują mężczyźni pełniący podobne obowiązki.

2.2.4. Powiązanie płacy z pracą

Powiązanie płacy z pracą oznacza dostosowanie poziomu i struktury wynagrodzenia do pracy na konkretnym stanowisku w określonej organizacji. Problem ustalania wartości pracy w organizacji jest bardzo trudny i ważny, gdyż jest niejako bazą do budowy pozostałych elementów systemu wynagrodzeń. Informacja o możliwościach zarobkowych na poszczególnych stanowiskach (czy w kategoriach zaszerzegowań) istotnie wpływa na motywację pracowników i postrzeganie systemu jako sprawiedliwego.

Sprawiedliwość płacy to nie tylko ich wysokość, lecz także relacje pomiędzy wynagrodzeniami różnych grup pracowników oraz płac indywidualnych⁵⁰. Aby było to możliwe, należy opłacać równorzędnie takie czynniki jak czas pracy, nakład pracy i efekty pracy indywidualnego pracownika.

Sprawiedliwa płaca to taka, która jest proporcjonalna do wkładu i efektu pracy pracownika na danym stanowisku, co określane jest mianem wartości pracy. Jest to bodaj jeden z najtrudniejszych problemów efektywnego systemu wynagrodzeń. Do pomiaru proporcjonalnego jej opłacania wykorzystywane są m.in. metody wartościowania pracy, które niestety nie wszystkie firmy wdrażają. *Kodeks pracy* w tym zakresie pozostawia również swobodę pracodawcy, jedynie zalecając wdrożenie takich narzędzi kształtowania wynagrodzeń. O wartościowaniu pracy i ustalaniu wysokości i struktury wynagrodzenia mowa będzie w kolejnych rozdziałach.

⁴⁸ Raport Państwowej Inspekcji Pracy, *Równe traktowanie kobiet i mężczyzn w stosunkach pracy*, Warszawa 2005.

⁴⁹ Zgodnie z danymi *Małego rocznika statystycznego 2000–2009* oraz B. Buchelt, *Tendencje wynagrodzeń na rynku pracy*, w: *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, pod red. A. Pocztowskiego, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 34.

⁵⁰ Z. Jacukowicz, *Zróżnicowanie plac...*, s. 23.

2.3. Regulamin wynagradzania

Poza terminowością i prawidłową wypłatą wynagrodzenia w odpowiedniej wysokości pracodawca zobowiązany jest przede wszystkim do ustalenia zasad wynagradzania pracowników. *Kodeks pracy* (art. 78) w tej materii mówi: „w celu określenia wynagrodzenia za pracę ustala się wysokość oraz zasady przyznawania pracownikom stawek wynagrodzenia za pracę określonego rodzaju lub na określonym stanowisku, a także innych (dodatkowych) składników wynagrodzenia, jeżeli zostały one przewidziane z tytułu wykonywania określonej pracy”. W większości przedsiębiorstw wszystkie zasady systemu wynagrodzeń spisane są w postaci tzw. regulaminu wynagradzania. **Regulamin wynagradzania** to zbiór zasad i narzędzi pokazujących kierunki polityki płacowej danej organizacji i określających sposoby i warunki opłacania jej pracowników. Z zapisów zawartych w regulaminie wynagradzania wynikają skutki prawne (prawa i obowiązki) zarówno pracowników, jak i pracodawców⁵¹. Obowiązek posiadania takiego regulaminu mają wszystkie firmy, które zatrudniają więcej niż pięciu pracowników (którzy nie są objęci innymi formami układu zbiorowego)⁵². Czasami oddzielnie sporządzany jest regulamin premiowania. Natomiast w bardzo małych firmach typu mikro reguły wynagradzania pracowników mogą znaleźć się regulaminie organizacyjnym czy regulaminie pracy bądź w ogóle nie mieć formy pisemnej. Zasady systemu wynagrodzeń mogą też mieć formę **układu zbiorowego pracy**. Takie porozumienie polega na wzajemnym ustaleniu ogólnych reguł wynagradzania np. w danej branży czy dla konkretnej grupy pracowników, z zainteresowanymi partnerami społecznymi. W negocjacjach takich bierze udział pracodawca oraz przedstawiciele związku lub związków zawodowych. Może więc wystąpić zakładowy lub ponadzakładowy układ zbiorowy pracy, jak to ma miejsce przykładowo w takich zawodach jak nauczyciele albo takiej branży jak górnictwo⁵³. W przypadku braku takich dokumentów (układów zbiorowych pracy bądź regulaminu wynagradzania) uprawnienia płacowe pracowników normowane są wyłącznie ustawodawstwem pracy i postanowieniami umów indywidualnych⁵⁴. Warto również mieć świadomość, że regulamin nie może zawierać postanowień mniej korzystnych dla pracownika niż te zawarte w przepisach prawa pracy. Przy tworzeniu takiego regulaminu pracodawca ma obowiązek współdziałać z organizacjami związkowymi funkcjonującymi na terenie przedsiębiorstwa. Podobnie jest w przypadku wszelkich modyfikacji w regulaminie. Oczywiście wyjątkiem są sytuacje, gdy organizacji takiej nie ma bądź gdy jest ich kilka, lecz nie potrafią wypracować wspólnego stanowiska. Zgodnie z przepisami organizacje związkowe mają 30 dni na ustalenie wspólnego stanowiska w sprawie systemu wynagrodzeń⁵⁵.

2.3.1. Zakres przedmiotowy regulaminu wynagradzania

W regulaminie wynagradzania powinny być dokładnie sprecyzowane wysokości wynagrodzenia za pracę określonego rodzaju lub na określonym stanowisku, a także zasady

⁵¹ Z. Czajka, *Wynagradzanie w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, IPiSS, Warszawa, 2008, s. 11.

⁵² Zastosowanie znajdują tu odpowiednie przepisy *Kodeksu pracy* działu trzeciego, rozdziału I (art. 77).

⁵³ Dokładne przepisy dotyczące układów zbiorowych pracy zawarte są w dziale jedenastym *Kodeksu pracy*, rozdziały I, II i III.

⁵⁴ J. Wrątny, *Regulamin wynagradzania. Aspekty prawne regulacji wynagrodzeń w zakładzie pracy*, „Doradca Personalny”, dodatek do „Personelu”, lipiec/sierpień 1999, s. 20.

⁵⁵ A. Nałęcz, *Regulamin wynagradzania*, GDIDK w Gdańsku, Gdańsk 1996, s. 13.

przyznawania pracownikom odpowiednich stawek wynagrodzenia wykonujących pracę określonego rodzaju lub zatrudnionych na określonym stanowisku⁵⁶. Często wysokości te podane są w postaci tabel płacowych lub tzw. widełek płacowych⁵⁷. Ustalając wysokość wynagrodzenia w przedsiębiorstwie, pracodawca musi kierować się wspomnianymi przepisami określającymi najniższe – tzw. minimalne wynagrodzenie. Powinny też być zawarte postanowienia dotyczące przydziału innych składników wynagrodzeń dla poszczególnych stanowisk czy grup stanowisk.

Konstruując regulamin wynagradzania, pracodawca powinien dążyć do największej przejrzystości regulaminu dla pracowników. Czytelny i zrozumiały regulamin nie tylko ma większą siłę motywacyjną, ale też w przyszłości może zapobiec wielu niepotrzebnym sporom. Szczególnie ważne jest to w przypadku spisania zasad premiowania, a zwłaszcza gdy pracodawca w dalszym ciągu stosuje tzw. premię regulaminową⁵⁸. Nieprecyzyjne określenia w regulaminie często prowadzą do niepotrzebnych sporów przed sądem pracy. Najwięcej sporów w sądzie pracy dotyczy prawa do premii, wypłaty dodatków za godziny nadliczbowe oraz dyskryminacji⁵⁹. Decyzje sądów są zwykle korzystne dla pracowników, a często wynika to z nieprecyzyjnie określonych regulaminów wynagradzania.

Przepisy o wynagradzaniu naruszane są najczęściej przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Według danych Państwowej Inspekcji Pracy tylko w latach 2000–2002 stwierdzono naruszenie przepisów u ponad 90% z nich⁶⁰. Oczywiście można się domyślać, że skala tego zjawiska jest w rzeczywistości dużo większa, gdyż wielu pracowników bądź nie jest świadoma, bądź obawia się zgłoszenia takich praktyk.

2.4. Funkcje wynagrodzeń

Wynagrodzenia są istotną kategorią ekonomiczną i omawiając ten temat nie sposób pominąć ich funkcji, które jeszcze podkreślają wagę i istotę zagadnienia. Z punktu widzenia makroekonomicznego wynagrodzenia spełniają cztery podstawowe funkcje⁶¹: dochodową, kosztową, motywacyjną i społeczną.

2.4.1. Funkcja dochodowa

Funkcja dochodowa, jak sama nazwa sugeruje, polega na tym, że wynagrodzenie stanowi dochód pracownika. Dochód, który służy zaspokojeniu przede wszystkim jego podstawowych potrzeb (według drabiny Masłowa zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu, a dokładnie potrzeb biologicznych i bezpieczeństwa), czyli pokryciu kosztów utrzymania jego samego i osób od

⁵⁶ *Op. cit.*, s. 13.

⁵⁷ Sposoby tworzenia takich tabel pokazane są w kolejnych rozdziałach książki.

⁵⁸ Por. E. Szemplińska, *Co pracodawca musi, a co pracodawca może*, „Doradca Personalny”. Dodatek do „Personelu”, maj, 1999, s. 6.

⁵⁹ Z. Czajka, *op. cit.*, s. 11.

⁶⁰ Za: Z. Czajka, *op. cit.*, s. 16.

⁶¹ Por. M. Armstrong, *op. cit.*, S. Borkowska, *Strategie...*, *op. cit.*; E. Beck, *Wynagradzanie pracowników*, w: *Zarządzanie pracownikami*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2003; A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999; L. Koziół, *Doskonalenie systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo TNOiK, Kraków 1997.

niego zależnych. Aby jednak funkcja ta była spełniona, wynagrodzenie nie powinno spadać poniżej kosztów utrzymania, czyli powinno ono być wspomnianym wynagrodzeniem godziwym. Teoretycznie poziom ten gwarantowany jest poprzez ustaloną płacę minimalną. Jednak w obecnej sytuacji w naszym kraju, płace bardzo często nie są płacami godziwymi⁶². W wielu przypadkach nie spełniają one powyższej funkcji, o czym mogą świadczyć powtarzające się protesty i strajki uboższych grup zawodowych.

2.4.2. Funkcja kosztowa

Z jednej strony wynagrodzenie stanowi dochód pracowników, z drugiej jednak jest ono znaczącym kosztem pracodawcy, dlatego na tej płaszczyźnie często dochodzi do konfliktów i nieporozumień, gdyż następuje ścieranie się tych dwóch grup interesów. Pracodawca zainteresowany jest minimalizacją tych kosztów lub też maksymalizacją zwrotu z poniesionych kosztów. Mówiąc o kosztach pracodawcy, należy wspomnieć o kosztach pracy, czyli obowiązkowych obciążeniach wynagrodzenia. Koszty pracy w krajach UE są wysokie zarówno w kwotach bezwzględnych, jak i procentowo w strukturze kosztów wytwarzania, stanowią bowiem około 2/3 łącznych kosztów przedsiębiorstw⁶³. Dla porównania udział kosztów pracy w Polsce wynosi 25,9% kosztów działalności jednostek organizacyjnych. Takie nakłady na pracę mają poważne konsekwencje w planowaniu strategicznym (lokowaniu swoich placówek za granicą). W strukturze kosztów pracy w Polsce największy udział mają wynagrodzenia oraz składki na ubezpieczenia społeczne. Od 1999 roku wynagrodzenia pracownicze obciążone zostały dodatkowo częścią składki na ubezpieczenie emerytalne i rentowe oraz pełną składką na ubezpieczenia chorobowe. Ta część składki wynosi około 23% i o taki procent pozornie wzrosły wynagrodzenia w Polsce⁶⁴. Stosunkowo niskie koszty pracy występują w krajach azjatyckich takich jak np. Chiny, Filipiny czy Tajlandia. Przepisy w tej materii są na tyle korzystne dla pracodawców, że wielu z nich decyduje się na lokalizację swoich fabryk w tych właśnie państwach.

2.4.3. Funkcja motywacyjna

Trzecia funkcja wynagrodzeń to funkcja motywacyjna, która polega na skłanianiu ludzi do odpowiedniego działania (wykonywania pracy w określony sposób) w zamian za otrzymywane wynagrodzenie. Coraz częściej mówi się też, że funkcja ta polega na łączeniu oczekiwań zarówno pracowników, jak i menedżerów, którzy starają się na nich oddziaływać. Konsekwencją przestrzegania tej zasady jest m.in. zróżnicowanie płacy w stosunku do jej efektów, które w praktyce polega na odpowiednim stosowaniu wynagrodzenia ruchomego. Wynagrodzenie ruchome potocznie nazywane premią jest niezwykle ważnym składnikiem wynagrodzenia, którego zadaniem jest pobudzić pracownika do odpowiedniego wysiłku. To właśnie ten składnik wynagrodzenia ma największy wpływ na tzw. „bieżące” motywowanie do lepszych wyników pracy pracowników. Aby jednak spełniał swoją funkcję, powinien być dopasowany do rodzaju wykonywanej pracy, a kryteria powinny być adekwatne i miarodajne.

⁶² Płaca godziwa, czyli płaca pozwalająca pracownikom na godziwe życie – w praktyce pokrywająca koszty utrzymania.

⁶³ Z. Jacukowicz, *Album wynagrodzeń krajach Unii Europejskiej i w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2002, s. 72.

⁶⁴ *Op. cit.*, s. 59.

Jego wysokość również musi się kształtować na odpowiednim poziomie. W tym względzie praktyka wielu przedsiębiorstw pozostawia dużo do życzenia. Często wydatkowane środki na premie są przyznawane właściwie „za nic”. Przykładem są tu stosowane jeszcze w polskich przedsiębiorstwach premie regulaminowe, które według regulaminu wynagrodzenia należą się pracownikowi bez względu na jego wyniki pracy. Taki składnik wynagrodzenia nie ma charakteru premii, ale stałego dodatku, który nie ma żadnego wpływu na motywację pracownika i jego wyniki pracy. Kolejnym przykładem są premie uznaniowe, gdy brak jest adekwatnych kryteriów ustalania ich wysokości, gdyż zależy to głównie od bezpośredniego przełożonego. Taki składnik również ma niewielką siłę motywowania, a dodatkowo może budzić wiele kontrowersji, poczucia niezadowolenia i niesprawiedliwości pomiędzy pracownikami. Przedsiębiorstwa, modyfikując swoje systemy motywacyjne, opierają się w głównej mierze na premiach motywacyjnych, które przyznawane są pracownikom po spełnieniu określonych zadań, celów lub kryteriów, a ich wysokość zależy od stopnia, w którym udało się je osiągnąć.

2.4.4. Funkcja społeczna

Ostatnia funkcja społeczna polega na zapobieganiu i rozwiązywaniu konfliktów społecznych. W tym kontekście otrzymana płaca kształtuje pewne zachowania i postawy społeczne powszechnie uznane za poprawne. Ludzie, którzy w zamian za świadczoną pracę otrzymują odpowiednie wynagrodzenie, doceniają wartość pracy, ucząc się poszanowania dla pracy, proaktywności (zaradności życiowej) i pracowitości. Odpowiedni poziom wynagrodzeń kształtuje zdrowe społeczeństwo, a jego brak prowadzi do wielu patologii społecznych.

Omówione powyżej funkcje płac są kluczowe dla zrozumienia istoty wynagrodzeń i nacisków różnych grup społecznych przy ustalaniu ich wysokości. W dalszych rozdziałach zostaną wskazane funkcje, które mają do spełnienia wynagrodzenia z punktu widzenia mikroekonomicznego, czyli indywidualnego pracodawcy.

2.5. Porównanie wysokości wynagrodzeń

Wielu autorów upatruje w wynagrodzeniu zasadniczym czynnika wpływającego na poziom życia danego pracownika⁶⁵. Na podstawie pewnych wskaźników mówiących o sile nabywczej wynagrodzenia w danym kraju można porównać stopę życiową jego mieszkańców. Przykładowo porównując taki wskaźnik jak indeks hamburgerowy (IH) czy też inaczej **indeks BigMaca**, łatwo zobaczyć, jak powodzi się mieszkańcom danego kraju. Indeks hamburgerowy określa, jak długo mieszkańcy poszczególnych państw muszą pracować, aby zarobić na jednego hamburgera, przy czym wyznacznikiem ceny hamburgera jest tu cena oferowanego BigMaca w danym kraju w sieci McDonalds. Patrząc na dane zamieszczone w tabeli 5 oraz na podane stawki godzinowe wynagrodzenia widać, ile hamburgerów możemy kupić, pracując przez godzinę w danym państwie.

⁶⁵ P. Donaldson, H. Dunnung, C. Olonii, *Ekonomia dla każdego*, Gdańsk, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność” 1994, s. 16.

Tabela 5

Miesięczne minimalne wynagrodzenie w wybranych krajach według IH

Kraj	Stawka godzinowa EUR	Stawka miesięczna EUR	Możliwa do zakupu liczba hamburgerów Big-Maców za przepracowaną godzinę w danym kraju
Luksemburg	9,08	1,570	2,63
Irlandia	8,30	1,403	2,37
Francja	8,27	1,254	2,58
Holandia	8,13	1,301	2,76
Wielka Brytania	7,96 (£ 5,52)	1,361	2,74
Belgia	7,93	1,259	2,33
Australia	7,65 (12,75 AUD)	–	3,94
USA	5,39 (7,25 \$)	676	2,25
Grecja	4,22	668	1,46
Hiszpania	3,99	666	1,25
Malta	3,47	585	1,22
Słowenia	3,02	522	1,37
Portugalia	2,82	470	1,06
Polska	2,19	351	1,00
Czechy	1,76	288	0,72
Węgry	1,50	258	0,65
Estonia	1,33	230	0,69
Słowacja	1,32	217	0,66
Łotwa	1,00	174	0,52
Litwa	0,99	172	0,50
Rumunia	0,66	114	0,31
Bułgaria	0,53	92	0,35

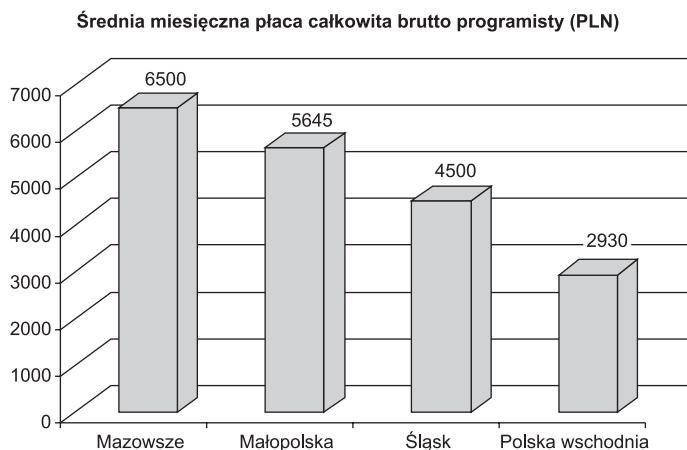
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Hans-Böckler-Stiftung 2007, Eurostat 2007, za: http://wapedia.mobi/pl/P%C5%82aca_minimalna [dostęp 09.08.2009]

Patrząc na powyższe dane, można stwierdzić, że na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej wynagrodzenia w Polsce kształtują się na najwyższym poziomie. Potwierdzają to inni, przykładowo Paweł Dziechciarz pisze, że rodzime firmy uplasowały się na pozycji

lidera regionu Europy Środkowej i Wschodniej. Jednak im dalej na zachód, tym dysproporcje te się zmieniają, a przeciętne płace w naszym kraju w dalszym ciągu są przynajmniej dwukrotnie niższe aniżeli w krajach Europy Zachodniej. Jeżeli porówna się płace minimalną w Polsce z płacami na innych kontynentach, to na przykład w Stanach Zjednoczonych nadal wynagrodzenia są trzykrotnie wyższe⁶⁶. Sytuacja ta z pewnością jeszcze utrzyma się przez kilka lat, dopóki sytuacja ekonomiczna kraju nie ulegnie znacznej poprawie.

2.5.1. Zróżnicowanie poziomu wynagrodzeń w kraju

W obrębie samej Polski występuje duże zróżnicowanie wynagrodzeń. Zróżnicowanie to zależne jest nie tylko od regionu, ale także branży, wielkości firmy czy stanowiska. Niestety dane publikowane przez GUS są niewystarczające, żeby dokładnie prześledzić takie informacje. Zdecydowanie lepszym źródłem są tu raporty płacowe, które opracowywane są i publikowane przez agencje doradztwa personalnego. Poniżej, na rysunku 2, prezentowane są dane z przykładowego raportu płacowego, pokazujące zróżnicowanie wynagrodzeń w poszczególnych regionach Polski.

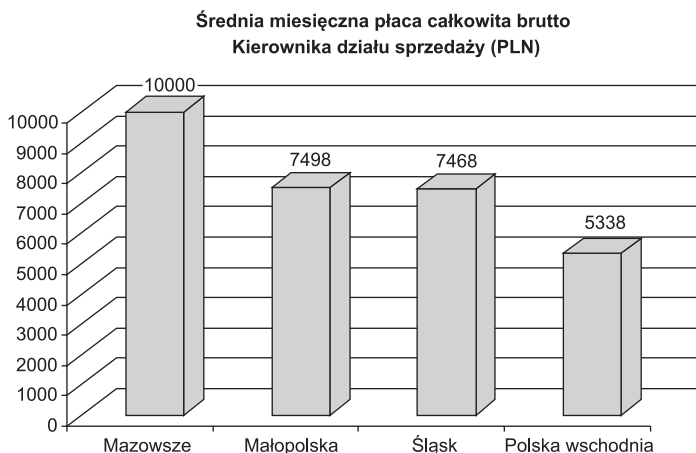


Rys. 2. Porównanie średnich wynagrodzeń na stanowisku specjalistycznym w różnych regionach

Źródło: Badanie Raport Płacowy Jesień 2009 – Advisory Group TEST Human Resources

Jak widać na rysunku 2, w obrębie kraju występuje ogromne zróżnicowanie w poziomie wynagrodzeń. Najwyższe wynagrodzenia zawsze są w dużych miastach, natomiast na obszarach wiejskich będą się one kształtowały na zdecydowanie niższym poziomie. Dodatkowo w Polsce najlepiej opłacanym regionem jest Mazowsze – czyli okolice Warszawy, gdzie poziom wynagrodzeń może być nawet dwukrotnie wyższy na podobnych stanowiskach aniżeli w najgorzej opłacanych regionach kraju, co widać na rysunku 3.

⁶⁶ P. Dziechciarz, *Liczyć się będą liczący*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 2, s. 29.



Rys. 3. Porównanie średnich wynagrodzeń na stanowisku kierowniczym w różnych regionach

Źródło: Badanie Raport Płacowy Jesień 2009 – Advisory Group TEST Human Resources

Różnice w poziomie wynagrodzeń widać zwłaszcza na niższych stanowiskach. W przypadku stanowisk menedżerskich, zwłaszcza tych najwyższych, dysproporcje są znacznie mniejsze.

3. Teoretyczne podstawy motywowania pracowników

Motywowanie pracowników to jedna z czterech funkcji zarządzania przedsiębiorstwem; funkcji, która od lat stanowi przedmiot badań zachowań organizacyjnych. Zagadnienie motywacji jest bardzo złożone i mimo wielu badań w dalszym ciągu trudno o uniwersalne wskazówki, które w każdym przypadku się sprawdzą. Oczywiście znajomość dotychczasowych teorii motywacji jest niezbędna przy budowie skutecznego systemu wynagradzania i sprawnym zarządzaniu pracownikami. Stanowią one punkt wyjścia i pomagają zrozumieć główne zasady motywacji płacowej. Niniejszy rozdział omawia większość teorii motywacji mających implikacje dla budowy systemu wynagradzania.

3.1. Istota motywacji

Większość profesjonalistów jest zgodna co do tego, że organizacja posiadająca wysoce umotywowany personel funkcjonuje lepiej niż organizacja o niskim poziomie motywacji. Innymi słowy motywacja silnie oddziałuje na efektywność pracy pracowników i przekłada się na wyniki firmy. W obecnych czasach zdecydowanie łatwiej jest pozyskać kapitał finansowy i rzeczowy aniżeli odpowiednio umotywowany kapitał ludzki. Żyjemy też w dobie tzw. kryzysu motywacji do pracy, kiedy wysokie wynagrodzenie już nie wystarczy do tego, aby pozyskać

i utrzymać zaangażowanego pracownika, dlatego znajomość dotychczasowego dorobku literaturowego z zakresu podstawowych zasad motywowania jest konieczna dla wszystkich zajmujących się zarządzaniem. Praktyczna sztuka motywowania staje się kluczową kompetencją każdego menedżera. Józef Penc twierdzi, że „zarządzanie jest sztuką pobudzania – przy wykorzystaniu posiadanych środków i własnych umiejętności menedżera – energii i inwencji twórczej wszystkich przyczyniających się do tworzenia wartości. Odnosi się przede wszystkim do ludzi i do stworzenia im warunków możliwie pełnego zaangażowania w pracę”⁶⁷. To zdanie chyba najpełniej oddaje rolę motywacji w dzisiejszym zarządzaniu organizacją.

3.1.1. Podstawowe pojęcia

Omawiając podstawy teoretyczne motywacji, należy najpierw wyjaśnić elementarne pojęcia związane z motywacją. Niezbędne jest więc określenie przynajmniej takich pojęć jak „motyw”, „bodziec”, „potrzeba”, „motywacja” i „motywowanie”, gdyż będą się one pojawiały przy opisanu teorii motywacji.

Dokonując przeglądu podstawowych pojęć, warto przede wszystkim wyjaśnić termin **motyw** (*motive*). Według słownika psychologii motyw to stan pobudzenia, skłaniający jednostkę do działania⁶⁸. P.G. Zimbardo i F.L. Ruch definiują pojęcie „motywu” jako „stan, zwykle o charakterze społecznym lub psychicznym, który służy ukierunkowaniu zachowania jednostki ku pewnemu celowi”⁶⁹. Natomiast zdaniem D. Kopycińskiej „motyw to przyczyny, dla których człowiek zachowuje się w określony sposób”⁷⁰. Bazując na powyższych definicjach, można uogólnić, że motyw obejmuje te wszystkie siły napędowe, które pobudzają ludzi do dokonania wyboru, podjęcia jakiegoś działania lub utrzymania się w gotowości do działania, aby osiągnąć określone cele. Bliskim pojęciem „motywu” jest „**bodziec**”. Ogólnie ujmując, pojęcie to określa się jako „zjawisko, które ma zdolność wywoływania jakiegoś aktu zachowania się bądź procesu psychicznego”⁷¹. Oba te pojęcia bywają stosowane zamiennie. Następnie warto wyjaśnić, czym jest „potrzeba”. Pojęcie „**potrzeby**” określane jest jako stan organizmu wywołany pewnym brakiem, który powoduje zachwianie wewnętrznej równowagi organizmu i wywołuje zakłócenia procesu życia i rozwoju⁷². Nie można jednak rozumieć tego pojęcia tylko w kategoriach negatywnego zakłócenia wewnętrznych procesów organizmu i jego działania. P.G. Zimbardo i F.L. Ruch określają potrzebę bardzo ogólnie jako biologiczny lub psychiczny stan motywacyjny, który ukierunkowuje zachowanie jednostki na pewien cel⁷³. Potrzeba jest wewnętrznym stanem odczuwanym przez człowieka w efekcie braku czegoś, który (podobnie jak motyw) determinuje jego zachowanie. Sposób zachowania (dokonanych działań w celu zaspokojenia potrzeby) uzależniony jest między innymi od rodzaju i nasilenia występującej potrzeby.

⁶⁷ J. Penc, *Kreatywne kierowanie – organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000, s. 109.

⁶⁸ A.S. Reber, E.S. Reber, *Słownik psychologii*, polskie wydanie pod red. I. Kurcz, K. Skarżyńskiej, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2005, s. 404.

⁶⁹ P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 1994, s. 671.

⁷⁰ D. Kopycińska, *Formalny system motywacyjny a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1992, s. 6.

⁷¹ J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1979, s. 27.

⁷² A. Kozdrój, *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 1988, s. 42.

⁷³ P.G. Zimbardo, *op. cit.*, s. 676.

Za pomocą powyższych pojęć określa się termin „**motywacji**”. „Motywacja” pochodzi od łacińskiego słowa *movere* i oznacza **wprawianie w ruch, pobudzanie, zachęcanie**. Najogólniej motywację rozumie się jako stan gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania. Motywacja obejmuje czynniki, które pobudzają i podtrzymują określone zachowania ludzkie. F. Michoń rozumie motywację jako „zespół sił i czynników pobudzających i podtrzymujących człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów. Wspomniane siły to popędy, instynkty, aspiracje, a także stany napięć”⁷⁴. Abraham Maslow, który przez wiele lat badał to zagadnienie, podkreśla, że motywacja może być różnie rozumiana, rozbudzana i utrwalana, a to dlatego, że istnieje wiele czynników, które wpływają na ludzi. Każdy z nas jest zresztą inny i w charakterystyczny dla siebie sposób kształtuje własne środowisko życia i pracy. Według słownika psychologii „**„motywacja” (motivation) to wewnętrzny stan organizmu, pobudzający lub dający napęd do działania**. Reasumując, można spróbować określić motywację jako zespół wewnętrznych sił (napięć) człowieka determinujących jego zachowanie. U podłoża tych sił leży zbiór zewnętrznych czynników warunkujących moc i charakter ich działania. Zbiór tych czynników tworzy sytuację (zjawisko) będącą bodźcem motywującym (wywołującą motywację).

Według Reykowskiego z bodźcem motywującym mamy do czynienia wówczas, gdy współdziałają ze sobą trzy rodzaje czynników, które⁷⁵:

- wzbudzają stan specyficznego napięcia wewnętrznego – tzn. napięcia motywacyjnego; są to czynniki aktywizujące potrzeby (materialne i własnego ja), wytwarzające zainteresowania, będące źródłem zadań itp.;
- zaspokajają potrzeby bądź stanowią o realizacji zadań, czyli są zdolne zredukować napięcia motywacyjne; czynniki te mają wartość gratyfikacyjną (są dla podmiotu atrakcyjne);
- wskazują, że człowiek jest w stanie (lub sygnalizują, co robić, aby był w stanie) osiągnąć atrakcyjne potrzeby lub sytuacje (czyli wpływają na subiektywne prawdopodobieństwo osiągnięcia wyniku).

Kolejna definicja motywacji pokazuje korelację pomiędzy motywacją a motywowaniem. W *Encyklopedii zarządzania* spotkamy określenie tego terminu jako mechanizmu psychologicznego regulującego dowolne działanie potwierdzone wyborem. Motywacja to również układ motywów nadający ogólny kierunek działalności danej jednostki, organizujący sposoby jej zachowania się, postawy i reakcje uczuciowe, dążenie do określonych sytuacji i celów oraz unikanie innych. Działanie takie wymaga odpowiedniego sterowania, czyli odpowiedniego oddziaływania na motywy ludzkiego działania w kierunku ich ujawnienia, zaktywizowania i wzmocnienia. **Sterowanie motywacją w kierunku jej korzystnego dla firmy ukształtowania nazywa się motywowaniem**. Motywowanie pracowników jest więc procesem pobudzania i utrwalania motywacji, to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stworzenie odpowiednich środków i możliwości realizacji ich potrzeb i wartości, aby osiągnąć cele organizacji⁷⁶. Ujmując to jeszcze inaczej, proces motywowania polega na łączeniu wymagań i oczekiwań pracodawcy wobec pracowników z potrzebami i oczekiwaniami tych pracowników. Zadowolenie pracowników, które powstaje wskutek zaspokojenia ich potrzeb pobudza go do zwiększenia wysiłku i wyników pracy.

⁷⁴ F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1981, s. 120.

⁷⁵ J. Reykowski, *op. cit.*, s. 29–30.

⁷⁶ J. Penc, *Encyklopedia zarządzania*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008, s. 501.

3.1.2. Rodzaje motywacji

Patrząc z punktu widzenia pracodawcy, warto zwrócić uwagę na dwie typologie motywacji. Pierwszą, rozróżniającą motywację wewnętrzną i zewnętrzną, a także drugą, związaną bardziej z działaniami pracodawcy, pokazującą motywację pozytywną i negatywną.

Według słownika psychologii wyróżnia się dwa rodzaje motywacji: motywację wewnętrzną oraz zewnętrzną⁷⁷:

- **Motywacja wewnętrzna** (*ang. intrinsic motivation*) – to termin stosowany w odniesieniu do motywacji zachowania, które jest uzależnione od czynników natury wewnętrznej, źródłem motywacji wewnętrznej jest zwykle poczucie zadowolenia lub spełnienia, a nie nagroda zewnętrzna. Motywacja wewnętrzna zwana jest inaczej motywacją autoteliczną lub endogeniczną. Pojęcie to wykorzystuje się w odniesieniu do takich form aktywności, które są podejmowane jedynie ze względu na samą czynność. Bodźce oddziałujące na motywację wewnętrzną to między innymi odpowiedzialność (poczucie, że praca jest ważna oraz samokontrola), swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności, interesująca i stawiająca wyzwania praca oraz możliwość awansu.
- **Motywacja zewnętrzna** (*extrinsic motivation*) – to motywacja mająca swe źródło w czynnikach będących na zewnątrz jednostki. Nazywana jest inaczej egzogeniczną lub instrumentalną, a pojęcie to odnosi się zwykle do aktywności ukierunkowanej na bodziec zawarty w celach czy skutkach⁷⁸. Bodźce oddziałujące na motywację zewnętrzną to nagrody takie jak podwyżka wynagrodzenia, pochwała lub awans oraz kary takie jak działanie dyscyplinarne, wstrzymanie płacy czy krytyka.

3.2. Ewolucja podejścia do motywacji

Podejście do motywowania pracowników zmieniało się wraz z rozwojem nauki o zarządzaniu. Wyróżnia się trzy podstawowe podejścia do motywacji: tradycyjne, stosunków międzyludzkich (współdziałania) oraz zasobów ludzkich. Wspólnie obrazują one ewolucję poglądów na temat motywacji i sposobów podejścia do człowieka zatrudnionego w organizacji.

3.2.1. Model tradycyjny Fredericka Taylora

Tradycyjny model motywowania powiązany jest z osobą Taylora i szkołą naukowej organizacji. Postrzegany jest również jako model „człowieka ekonomicznego”, w którym podstawowym czynnikiem pobudzającym ludzi do działania jest pożądanie wartości ekonomicznych⁷⁹. Cechą charakterystyczną modelu tradycyjnego jest założenie mówiące, że dla większości ludzi praca jest działalnością nieprzyjemną i nieważne jest, co robią, lecz ile zarobią, dlatego też podstawowym czynnikiem motywującym ludzi do pracy w tym ujęciu był poziom wynagrodzenia. Zwolennicy tego poglądu opierali całość motywacji na bodźcowym systemie płac, nie zwracając uwagi na inne czynniki kształtujące postępowanie ludzi. Szczegółowy

⁷⁷ A.S. Reber, E.S. Reber, *Słownik psychologii*, polskie wydanie pod red. I. Kurcz, K. Skarżyńskiej, Scholar, Warszawa 2005, s. 404.

⁷⁸ L. Kozioł, *Trychotomia czynników motywacji w pracy*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 2011, nr 2 (19).

⁷⁹ R. Jurkowski, *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Wrocław 2002, s. 130.

podział pracy, głęboka specjalizacja i krótki, powtarzany w szybkim tempie cykl pracy wymuszały od kadry kierowniczej stosowanie ścisłego nadzoru i kontroli. Sposób wykonania czynności był szczegółowo zaprogramowany w instrukcjach, nie pozwalając w żadnym stopniu wykonawcom pracy w sposób indywidualny wpływać na przebieg i strukturę czynności⁸⁰.

Założenia przyjęte w modelu wypaczyły złożoność natury człowieka i ograniczyły badanie motywacji do robotników produkcyjnych, których praca była prosta, ale bardzo ciężka. W założeniach i badaniach zostali pominięci pracownicy umysłowi i innych sfer pozaprodukcyjnych. Szybki postęp technologiczny XX w. przyczynił się do większej złożoności i skomplikowania pracy również na stanowiskach robotniczych. Od pracowników zaczęto wymagać większej samodzielności, pomysłowości i odpowiedzialności za wyniki pracy. Motywowanie tylko przez płace i ich wzrost, określone sztywnymi regułami, stało się niewystarczające.

3.2.2. Model stosunków międzyludzkich Eltona Mayo

Następnym istotnym modelem jest model stosunków międzyludzkich postrzegany również jako model „człowieka uspołecznionego”, w którym obok potrzeb materialnych dostrzega się również potrzeby uznania społecznego i przynależności⁸¹. W modelu stosunków współdziałania kładzie się nacisk na rolę stosunków społecznych w środowisku pracy. Powodem powstania takiego podejścia było nasilenie się dehumanizacyjnych skutków pracy. Pracownicy z Uniwersytetu Harvarda, prowadząc badania, stwierdzili, że stosunki międzyludzkie są ważne w motywowaniu pracowników. Przynależność do grup zarówno formalnych, jak i nieformalnych może mieć korzystny wpływ na efektywność pracy pracownika. Ludzie są jednostkami społecznymi i poczucie przynależności jest dla nich równie ważne, a dla niektórych ważniejsze niż wynagrodzenie. Przedstawiciele tej szkoły zarządzania przyjęli założenie, że najlepszym sposobem motywowania jest wytworzenie u pracowników poczucia użyteczności i ważności wykonywanej pracy, wyrażenie uznania, zwiększania samodzielności wykonywania zadań oraz umożliwienie zaspokojenia potrzeb społecznych, dlatego kadra kierownicza dawała podwładnym pewien zakres samodzielności i swobody, aby czuli się oni ważni. Dopuszczano również symboliczne formy współuczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji. Miało to zwiększyć motywację do pracy. Na motywację negatywnie wpływa monotonia i powtarzalność pracy, które należy ograniczać. Okazało się jednak, że założenia modelu są zbyt uproszczone. Podstawową wadą modelu było przecenienie roli stosunków międzyludzkich. Nie zwrócono uwagi na warunki i organizację pracy oraz całościową politykę organizacji, a dodatkowo pomniejszono rolę wynagrodzenia⁸².

3.2.3. Model zasobów ludzkich Douglasa McGregora

Model ten powstał w odpowiedzi na krytykę poprzednich dwóch modeli z powodu ich niekompletności. Postrzegany jest jako model człowieka „samorealizującego się”, w którym obok innych potrzeb bardzo ważne są potrzeby rozwoju⁸³. W modelu zasobów ludzkich sposób

⁸⁰ Por. F. Stoner, R. Frejman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001 i R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.

⁸¹ R. Jurkowski, *op. cit.*, s. 130.

⁸² R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 459.

⁸³ R. Jurkowski, *op. cit.*, s. 130.

rozumienia motywacji uległ zasadniczej przemianie, pokazuje bowiem złożoność motywowania. Ważne są tu nie tylko bodźce zewnętrzne takie jak płace, stosunki międzyludzkie, dostęp do informacji i zwiększenie samodzielności pracy, ale także wiele innych wartości wynikających z samej pracy oraz rozwoju zawodowego i kariery. Kadra menedżerska dąży do zaangażowania podwładnych w proces rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji w firmie, gdyż płyną z tego korzyści nie tylko dla pracowników, ale także dla organizacji, stąd pojawiają się działania stwarzające warunki do współuczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Ma to na celu maksymalne wykorzystanie kwalifikacji i zdolności twórczych pracowników. Pracownicy chcą widzieć sens swojej pracy w kontekście celów organizacji, mieć wpływ na metody, sposoby i skutki pracy oraz podejmować decyzje i odpowiadać za swoją pracę. To wszystko ma wyzwalać jak największą aktywność i chęć do pracy dla dobra organizacji. W motywowaniu podkreśla się i docenia dużą rolę wartości, które niesie ze sobą sama praca.

Porównanie głównych założeń powyższych modeli motywacji do pracy, a także praktycznych zasad postępowania, według których powinien działać kierownik, wykonując swoją pracę zawarte są w poniższej tabeli 6.

Współcześnie kierownicy stosują modele mieszane łączące trzy opisane powyżej podejścia. Jednak w przypadku prostej, ciężkiej pracy robotników model motywowania jest bardziej zbliżony do taylorowskiego. W średnio złożonej pracy na szeregowych stanowiskach nierobotniczych przeważają elementy modelu stosunków międzyludzkich, a na stanowiskach wysokiej klasy specjalistów i kierowniczych – model zasobów ludzkich. Wobec szybkiego tempa rozwoju nowych technologii i zacierania się różnic między pracą umysłową a fizyczną niezbędne jest stosowanie na coraz szerszą skalę modelu zasobów ludzkich.

Tabela 6

Modele motywacji do pracy i ich wpływ na zachowanie się ludzi

Model klasyczny	Model stosunków międzyludzkich	Model zasobów ludzkich
Założenia		
<ul style="list-style-type: none"> – Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna. – Mniej ważne jest to, co robią niż to, ile zarabiają. – Niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokierowania i samokontroli. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ludzie chcą czuć się użyteczni i ważni, chcą być traktowani podmiotowo. – Pragną przynależności i uznania oraz na swój sposób samorealizacji. – Powyższe potrzeby mają większe znaczenie niż pieniądze w motywacji do pracy. Wynagrodzenie przynależy do tzw. czynników higieny wg Herzberga. 	<ul style="list-style-type: none"> – Praca nie jest z natury nieprzyjemna. Ludzie pragną przyczynić się do realizacji ważnych celów, które współustalali. – Większość ludzi stać na więcej inicjatywy i twórczości, samokierowania i samokontroli od tej, której się od nich wymaga. – Motywacja materialna odgrywa dużą rolę, bowiem stwarza możliwości poprawy warunków życia.

Tabela 6 cd.

Zasady postępowania – Kierownik powinien		
<ul style="list-style-type: none"> – Nadzorować i kontrolować podwładnych. – Organizować zadania zgodnie z zasadami naukowej organizacji pracy. – Ustanowić reguły, instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwie, ale stanowczo wymagać ich przestrzegania. 	<ul style="list-style-type: none"> – Każdemu pracownikowi zapewnić poczucie podmiotowości w procesie pracy. – Informować podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń. – Pozostawić podwładnym pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach. 	<ul style="list-style-type: none"> – Spożytkować niewykorzystane zasoby pracy, tworząc środowisko, w którym każdy może wnieść wkład do granic swoich możliwości. – Opracowywać skuteczny i efektywny system wynagradzania, akceptowany przez pracowników. – Zachęcać do uczestnictwa w ważnych sprawach, wciąż rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych.
Oczekiwania		
<ul style="list-style-type: none"> – Ludzie mogą tolerować pracę, jeśli płaca jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy oraz wtedy, gdy jest ona wykonana stosunkowo niskim kosztem biologicznym. – Jeśli zadania są zrozumiałe i wystarczająco proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami. 	<ul style="list-style-type: none"> – Dzielenie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zaspokoili ich podstawowe potrzeby społeczne. – Zaspokojenie tych potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego, zwiększy motywację do pracy, a w ostatecznym rozrachunku przyczyni się do wzrostu produktywności pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> – Rozszerzenie wpływów, samokierowania i samokontroli podwładnych doprowadzi do zwiększenia efektywności pracy. – Nastąpi wzrost zadowolenia z pracy w wyniku samorealizacji oraz osiągnięcia korzyści materialnych.

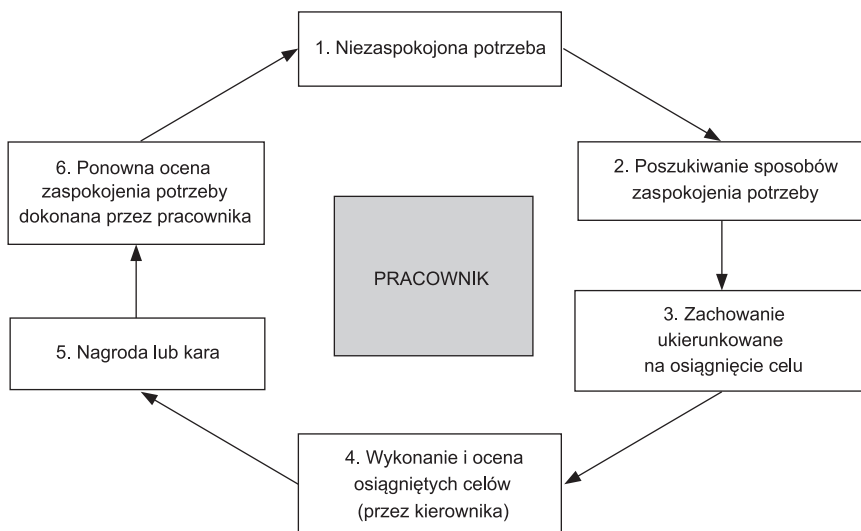
Źródło: L. Kozioł, *Motywacja w pracy: determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 57

3.3. Modele procesu motywacji

Motywowanie nie jest działaniem jednorazowym, to nieustanny proces. Do wyjaśnienia przebiegu takiego procesu motywacji stworzono wiele modeli. Znacząca część z nich w prosty sposób tłumaczy proces motywowania, ale są również modele bardzo rozbudowane, za pomocą których starano się wyjaśnić istotę i złożoność motywacji.

Do najbardziej znanych można zaliczyć schemat zachowania się człowieka opracowany przez H.J. Leavitta, a następnie zmodyfikowany przez L. Steersa i R.M. Portera, model E. Lawera i R.M. Portera czy model opracowany przez J.L. Gibsona, J.M. Ivancevicha i J.H. Donnelly'ego. Ze względu na tematykę niniejszej pozycji i przydatność poniższego

modelu w środowisku pracy przedstawiony zostanie model opracowany przez J.L. Gibsona, J.M. Ivancevicha i J.H. Donnelly'ego (rys. 4).



Rys. 4. Proces motywacji

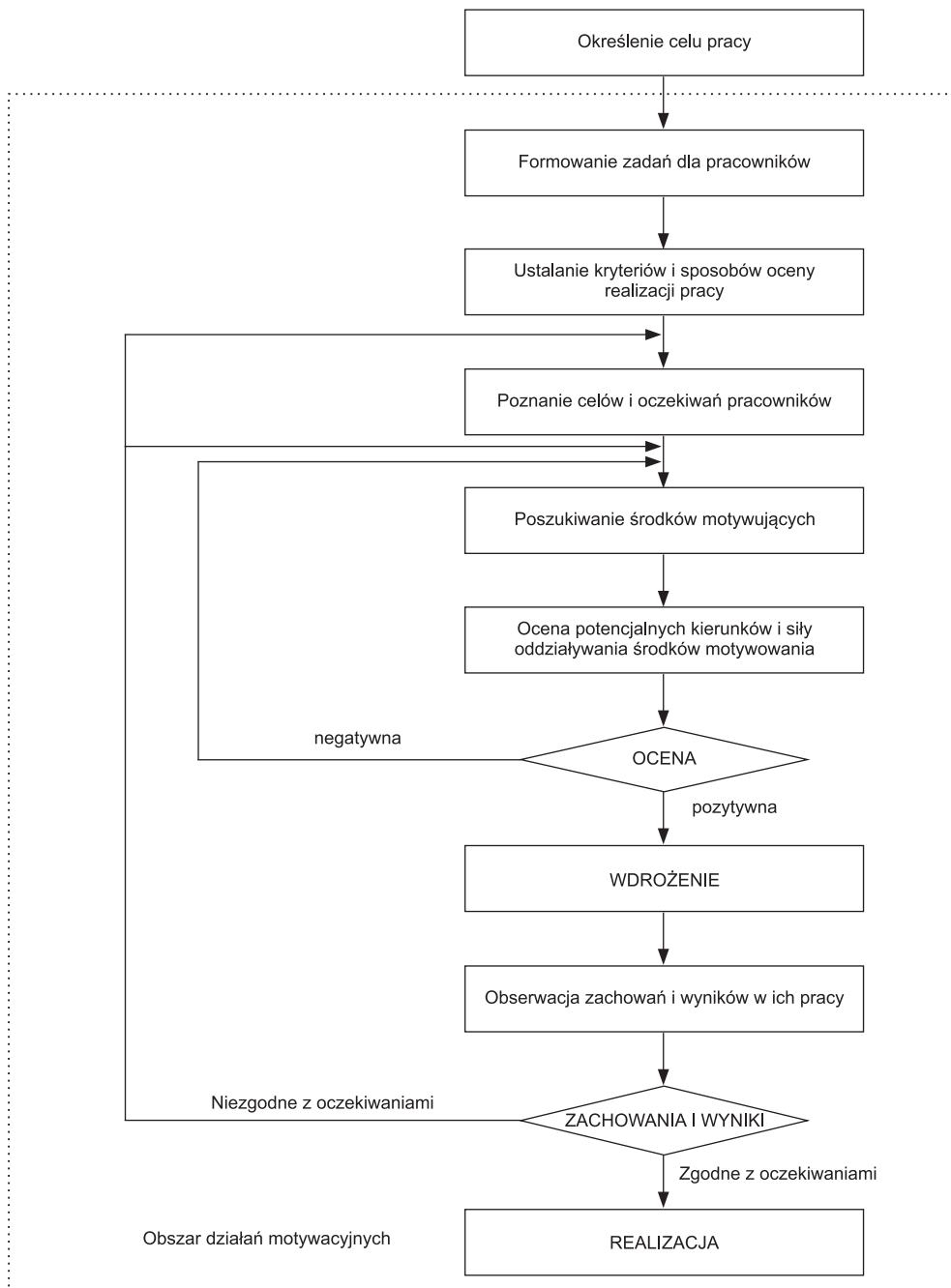
Źródło: J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr., *Organizations Behavior, Structure, Processes, BPI/IRWIN*, Homewood, Illinois 1988, s. 108

Jak wynika z modelu, pracownik odczuwający pewien brak – niezaspokojenie potrzeby, poszukuje sposobów jej zaspokojenia. Następnie wybiera jedną z dróg zaspokojenia tej potrzeby i podejmuje działanie, które po upływie pewnego okresu jest oceniane przez kierownika. Ocena uzyskanych rezultatów prowadzi do przyznania nagrody lub kary. Rezultat działania (otrzymana nagroda lub kara) oceniany jest teraz przez pracownika, który szacuje również stopień zaspokojenia potrzeby⁸⁴. Ten w rzeczywistości bardzo uproszczony model procesu motywacji do pracy obrazuje jego cykliczność, a jego dalszy przebieg uzależniony jest między innymi od nasilenia odczuwanej przez pracownika potrzeby.

Kolejny model, który warto zaprezentować, to model motywowania Z. Jasińskiego (rys. 5). Autor wskazuje, że motywowanie polega na oddziaływaniu na pracowników za pomocą różnych narzędzi i środków tak, aby ich zachowania były zgodne z wolą kierującego. Proces motywacyjny zachodzący między kierującym a podwładnymi ma charakter dwustronny. Motywowani natomiast mają możliwość wpływu na decyzje motywującego na zasadzie sprzężenia zwrotnego⁸⁵.

⁸⁴ J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr., *Organizations Behavior, Structure, Processes, BPI/IRWIN*, Homewood, Illinois 1988, s. 108.

⁸⁵ L. Koziół, *op. cit.*, s. 35.



Rys. 5. Model motywacji według Zdzisława Jasińskiego

Źródło: L. Kozioł, *Motywacja w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 36

Model Z. Jasińskiego pokazuje, że skuteczne oddziaływanie na pracowników wymaga stworzenia podwładnym możliwości realizacji własnych wartości i oczekiwań w trakcie pracy. Wówczas podwładni będą wykonywać polecenia i wypełniać swoje obowiązki najlepiej jak potrafią. Według autora menedżer powinien znać cele i oczekiwania pracowników oraz ich dotychczasowe doświadczenia, a także dysponować możliwie najszerszym zakresem narzędzi motywowania i znać warunki ich skutecznego stosowania.

Kolejny model polskiego autora, który warto przytoczyć to model J. Penca (rys. 6). Model ten opiera się na założeniu, że ogólna motywacja do działania wynika z kilku czynników: osobowości człowieka, wpływu środowiska życia, światopoglądu, wyznawanej filozofii życia, systemu wartości, aspiracji, zamiłowań i tym podobnych. System wartości, przekonania człowieka oraz jego osobowość wpływają na określone nawyki, nastawienia i postawy, które z kolei są inspiracją do wyboru działań zmierzających do zaspokajania odczuwanych potrzeb. Człowiek w organizacji ocenia prawdopodobieństwo zrealizowania swojego celu, a jego zaangażowanie w pracę jest uzależnione od tej oceny. Dodatkowo model zakłada, że ocena stopnia, w jakim wykonana praca zaspokaja odczuwaną potrzebę, wywołuje zadowolenie lub rozczarowanie. Zadowolenie prowadzi do wzmocnienia motywacji. Z kolei rozczarowanie pogarsza poziom pracy pracownika i zwiększa obawę przed dalszym niepowodzeniem oraz skłania do unikania trudniejszych zadań.

Skuteczny przebieg procesu motywacyjnego możliwy jest dzięki właściwemu dobraniu narzędzi motywacyjnych, a także usunięciu przeszkód zewnętrznych, utrudniających pracownikowi osiągnięcie właściwego poziomu wykonania zadania⁸⁶.

Jak widać istnieje wiele modeli motywowania do pracy. Celem każdego z nich jest wskazanie skutecznych sposobów motywowania pracowników. Cechą wspólną wszystkich modeli jest konieczność poznania potrzeb oraz oczekiwań indywidualnego pracownika. Dopiero taka wiedza pozwoli menedżerowi właściwie odpowiedzieć na potrzeby pracownika, co zwiększy jego motywację do pracy, przynosząc tym samym korzyści dla organizacji.

Mówiąc o skutecznym motywowaniu pracowników, należy pamiętać, że każdy pracownik jest inny i ma indywidualne upodobania i potrzeby.

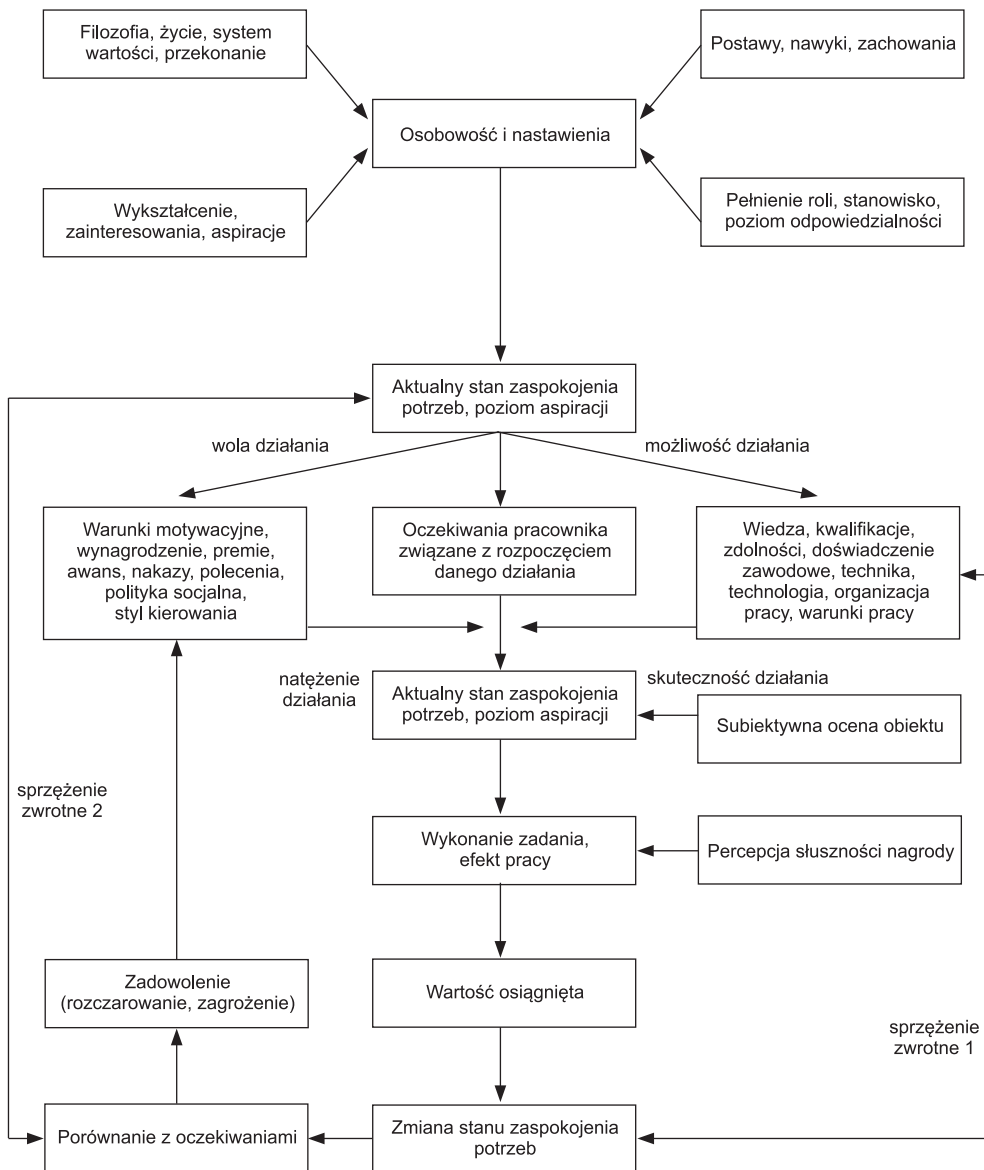
Dążenia pracowników zależne są od ich:

- wieku,
- płci,
- poziomu i rodzaju wykształcenia,
- doświadczenia zawodowego,
- wychowania i wyznawanego systemu wartości,
- zajmowanej pozycji w środowisku pracy oraz obowiązujących w tym środowisku wzorców kulturowych.

Właśnie dlatego tak trudno jest menedżerom efektywnie oddziaływać na pracowników.

Wymaga się od nich nie tylko fachowej wiedzy na temat skutecznego motywowania, ale i pewnych umiejętności praktycznych, które pozwolą skutecznie motywować podwładnych.

⁸⁶ L. Koziół, *op. cit.*, s. 37.



1. Zaspokojenie jednych potrzeb rozbudza nowe, przy czym potrzeby rosną szybciej niż możliwości ich zaspokojenia

2. Stopień spełnienia oczekiwań po danym działaniu kształtuje oczekiwania odnośnie do przyszłych działań, przy czym siła oczekiwań jest tym większa, im ten stopień jest wyższy

Rys. 6. Model motywacji według Józefa Penc

Źródło: J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, PSB, Kraków 1996, s. 197

3.4. Wybrane teorie motywacji

Badania nad motywacją doprowadziły do powstania wielu teorii starających się wyjaśnić mechanizm motywacji. Poszczególne teorie ukazują różne punkty widzenia, inaczej też odnoszą się do zagadnienia motywowania. Wykazują jednak podobieństwo w zakresie założeń, podejść oraz metod badawczych. Teorie te można uporządkować i pogrupować według pewnych zależności. Dokładny podział i przykłady teorii zawiera tabela 7.

Tabela 7
Klasyfikacja teorii motywacji

Klasyfikacja I	Klasyfikacja II	Klasyfikacja III
Teorie klasyczne teoria Masłowa (1940), dwuczynnikowa teoria Herzberga (1959), teoria ERG Alderfera (1969), teoria osiągnięć McClellanda (1975)	Teorie uniwersalistyczne teoria potrzeb Masłowa (1940), dwuczynnikowa teoria Herzberga (1959), teoria osiągnięć McClellanda (1975),	Teorie treści teoria Masłowa (1940), dwuczynnikowa teoria Herzberga (1959), teoria ERG Alderfera (1969), teoria osiągnięć McClellanda (1975)
Teorie poznawcze Teoria sprawiedliwego nagradzania Adamsa (1963), teoria oczekiwań Vrooma (1964)	Teorie indywidualistyczne teoria oczekiwań Vrooma (1964), teoria sprawiedliwego nagradzania Adamsa (1963) oraz wzmocnienia Skinnera (1974)	Teorie procesu teoria Adamsa (1963), teoria oczekiwań Vrooma (1964),
		Teorie wzmocnień Teoria wzmocnienia Skinnera (1974)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Z. Sekuła, *Wynagrodzenia zmienne i rzeczowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005; B. Wiernek, D. Lewicka, *Psychologia w pracy menedżera*, AGH, Kraków 2004, s. 105.

Pierwsza z typologii, którą odnajdujemy w literaturze dzieli teorie motywacji na teorie klasyczne i poznawcze⁸⁷. Klasyfikację tę można porównać do tej zaproponowanej przez Janet L. Gray i Frey A. Stark, która dzieli teorie na uniwersalistyczne i indywidualistyczne⁸⁸. Teorie **uniwersalistyczne** to takie, które znajdują zastosowanie w większej zbiorowości ludzkiej, np. teoria hierarchii potrzeb Masłowa z modyfikacjami wprowadzonymi przez Hamptona i Alderfera, dwuczynnikowa teoria Herzberga, dychotomiczna koncepcja hierarchii potrzeb Webera, teoria potrzeby uzyskania osiągnięć McClellanda. Teorie **indywidualistyczne** to te, które odnoszą się do jednostki i uwzględniają różnice indywidualne między ludźmi: teoria oczekiwanej wartości Vrooma wraz z jej modyfikacją przez Portera

⁸⁷ B. Wiernek, D. Lewicka, *Psychologia w pracy menedżera*, AGH, Kraków 2004, s. 105.

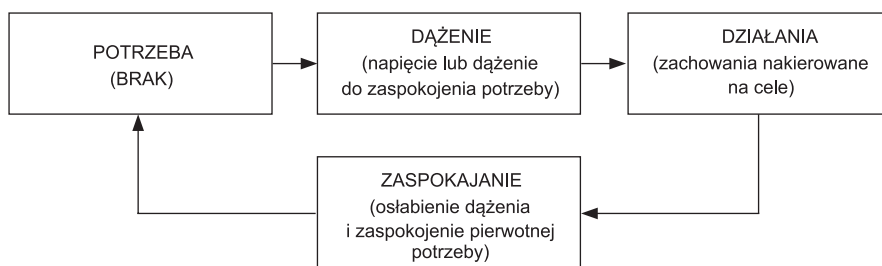
⁸⁸ *Ibidem*.

i Lawlera, teoria sprawiedliwego nagradzania Adamsa, teoria warunkowania instrumentalnego Skinnera⁸⁹.

Kolejna klasyfikacja, najczęściej spotykana w literaturze przedmiotu, dzieli teorie motywacji na teorie treści, procesu i wzmocnień. Najprościej można powiedzieć, że teorie **treści** utożsamiane są z teoriami potrzeb i dotyczą przedmiotu motywacji, teorie **procesu** wskazują na cel i przebieg procesu motywacyjnego, natomiast teorie **wzmocnień** pokazują zależność pomiędzy skutkami ludzkich działań, a ich zachowaniami w przyszłości. W niniejszej książce przedstawione zostaną najważniejsze z punktu widzenia kształtowania polityki płacowej w przedsiębiorstwie teorie motywacji zgodnie z ostatnią klasyfikacją.

3.4.1. Teorie treści (potrzeb)

Teorie treści, nazywane inaczej teoriami potrzeb, zajmują się sprawą najbardziej elementarną, czyli odpowiedzią na pytanie, co motywuje ludzi do działania. Teorie te mówią, że niezaspokojona potrzeba jest źródłem napięcia i braku równowagi. Aby tę równowagę przywrócić, człowiek postępuje w określony sposób, tak aby zrealizować cel, który tę potrzebę zaspokoi. Tak więc podejście do motywowania od strony treści koncentruje się na pierwszej części procesu motywowania, czyli na potrzebach i związanym z ich niezaspokojeniem poczuciem niedostatku. Zgodnie z teoriami treści pewne czynniki motywują ludzi, jeżeli jeszcze nie osiągnęli określonego poziomu zaspokojenia potrzeb w swoim życiu. Ten schemat działania pokazany jest na rysunku 7.



Rys. 7. Model motywacji według teorii treści

Źródło: J.A. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 362

Jak widać z powyższego rysunku, brak zaspokojenia pewnej potrzeby powoduje napięcie, które z kolei popycha człowieka do działania mającego na celu zaspokojenie wspomnianej potrzeby.

Hierarchia potrzeb Maslowa (1940)

Najstarszą i najbardziej popularną z teorii potrzeb jest hierarchia potrzeb Abrahama Maslowa i to pomimo stosunkowo ubogich badań empirycznych autora prowadzonych w jednostce klinicznej. Autor mówi, że niezaspokojone potrzeby (począwszy od potrzeb

⁸⁹ L. Koziół, *op. cit.*, s. 39.

niższego rzędu do potrzeb wyższego rzędu) motywują człowieka do odpowiedniego działania. Klasyfikuje pięć rodzajów potrzeb, poczynsz od tych podstawowych: potrzeb fizjologicznych (czy biologicznych), bezpieczeństwa, społecznych, uznania i samorealizacji. Z punktu widzenia pracodawcy realizacja odpowiednich potrzeb powinna zachodzić dzięki zapewnieniu pracownikom np. odpowiedniego poziomu płacy zasadniczej, pewności pracy (to potrzeby podstawowe, zwane inaczej potrzebami niedostatku) czy awansu, pochwał, ambitnej pracy (to potrzeby wyższego rzędu, zwane potrzebami rozwoju). Dokładne instrumenty zaspokajania poszczególnych potrzeb pokazane są w tabeli 8.

Tabela 8

Potrzeby wg hierarchii Maslowa i sposoby ich zaspokojenia

Potrzeby samorealizacji	Osiągnięcia, ambitna praca, możliwość wdrożeń innowacji
Potrzeby uznania (szacunku)	Status, awans, stanowisko służbowe, symbole rzeczowe (benefity), pochwały
Potrzeby społeczne (przynależności)	Przyjaźnie w pracy, identyfikacja z firmą, wyjazdy integracyjne
Potrzeby bezpieczeństwa	Pewność pracy, system emerytalny
Potrzeby biologiczne (fizjologiczne)	Płaca zasadnicza, warunki pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Kozioł, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Warszawa 2002

Zgodnie z założeniami Maslowa człowiek realizuje potrzeby w odpowiedniej kolejności, idąc od potrzeb niższego rzędu. Dla pracodawcy oznacza to tyle, że pracownik nie będzie myślał o zaspokajaniu potrzeb wyższego rzędu, dopóki nie będzie miał możliwości zaspokojenia potrzeb niższego rzędu. Jeżeli więc pracodawca nie zapewni pracownikowi płacy zasadniczej na odpowiednim poziomie i pewności pracy, rzadko kiedy będzie on twórczo i z zapałem angażował się w ambitne projekty. Prędzej będzie się zastanawiał, jak zarobić dodatkowe środki na utrzymanie rodziny.

Teoria ERG Alderfera (1969)

Teoria ta w dużym stopniu opiera się na hierarchii potrzeb Maslowa. Clayton Alderfer potwierdził konieczność hierarchizowania potrzeb i wyodrębnił trzy rodzaje potrzeb, dzieląc je podobnie jak jego poprzednik, na potrzeby niższego i wyższego rzędu.

Wśród tych potrzeb C. Alderfer wymienia:

- Potrzeby egzystencji (E – od ang. *existence*) związane z przeżyciem, które zawierają w sobie potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa typu materialnego, są to potrzeby niższego rzędu.
- Potrzeby przynależności (R – od ang. *Relatedness*), podkreślające znaczenie relacji interpersonalnych i społecznych, które obejmują potrzeby bezpieczeństwa psychospołecznego zaspokajane przez innych ludzi, nawiązywanie relacji, potrzeby uznania i akceptacji.

- Potrzeby rozwoju (G od ang. *Growth*), związane z wewnętrznymi oczekiwaniami dotyczącymi rozwoju, które obejmują potrzeby zachowania własnej autonomii, doskonalenia się i samorealizacji.

Warto tu wspomnieć, że C. Alderfer, w przeciwieństwie do A. Masłowa, twierdził, że człowiek może równocześnie dążyć do zaspokojenia większej liczby potrzeb, a więc równoległe potrzeb egzystencjalnych, przynależności czy potrzeb rozwoju.

Dwuczynnikowa teoria Herzberga (1959)

Dwuczynnikowy model czynników przynoszących satysfakcję lub pozbawiających jej opracowany został przez F. Herzberga na podstawie bogatych badań przyczyn satysfakcji zawodowej, przeprowadzonych wśród księgowych i inżynierów⁹⁰. F. Herzberg uważał, że zadowolenie i niezadowolenie z pracy wynikają z dwóch odrębnych zbiorów czynników. Czynniki wywołujące niezadowolenie, które F. Herzberg określił jako „czynniki higieny”, obejmują wynagrodzenia, warunki pracy i politykę firmy, wszystko to, co wpływa na środowisko pracy. Najważniejszym z tych czynników jest polityka firmy⁹¹. Wiele osób uważało, że była ona poważną przyczyną niesprawności i niskiej efektywności. Pozytywne oceny tych czynników nie prowadziły do zadowolenia z pracy, ale do braku niezadowolenia. Czynniki wywołujące zadowolenie, czyli motywujące, tzw. motywatory, są to z kolei osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność i awanse. Czynniki te wiążą się z treścią pracy i nagrodami za efektywność (ujęte są szczegółowo w tabeli 9).

Według badań F. Herzberga proces motywowania powinien składać się z dwóch etapów. Na pierwszym należy zapewnić na odpowiednim poziomie tzw. czynniki higieny, które wyeliminują niezadowolenie. Natomiast na drugim trzeba uruchomić pełnowartościowe motywatory, które wyzwolą autentyczne zaangażowanie, kreatywność i przedsiębiorczość pracowników oraz doprowadzą do wyższych efektów pracy. Należy dać ludziom możliwości i tworzyć warunki do realnych osiągnięć, nie ograniczać wyrazów uznania (gdy tylko są powody), tworzyć perspektywy rozwoju i awansu, eliminować anonimowość i wzbogacać treść prac, delegować w dół uprawnienia. Najważniejszymi czynnikiem higieny jest aspekt finansowy. Firma powinna starać się spełnić oczekiwania finansowe swoich pracowników, ponieważ ludzie wymagają płacy, która będzie zgodna z ich oczekiwaniami, a brak podwyżek i nieatrakcyjny system wynagrodzeń wpływa na nich demotywująco⁹².

Prace F. Herzberga wywarły ogromny wpływ na rozwój programów wzbogacania pracy. Ten bardziej złożony model potrzeb, w którym u jednej osoby mogą jednocześnie występować czynniki powodujące zadowolenie i niezadowolenie z pracy, podkreśla znaczenie zrozumienia przez kierowników różnic pomiędzy poszczególnymi ludźmi przy motywowaniu podwładnych. Teoria Herzberga jest w dalszym ciągu rozwijana. Obecnie oprócz czynników motywacji oraz czynników higieny wymienia się również czynniki demotywujące w miejscu pracy⁹³. Według tej koncepcji, zwanej **trychotomią czynników motywacji**, wyróżnia się trzy rodzaje czynników: motywatory (powodują zadowolenie pracowników), czynniki higieny (ich brak

⁹⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

⁹¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, JR, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 437.

⁹² M.W. Kopertyńska, *op. cit.*, s. 25.

⁹³ Por. L. Kozioł, *Trychotomia czynników motywacji w pracy*, Zeszyty Naukowe MWSE 2011, nr 2 (19).

wpływa na niezadowolenie pracowników), a także tzw. demotywatory (które gdy występują w środowisku pracy powodują niezadowolenie). **Demotywatory** określane są jako czynniki zmniejszające motywację do pracy, czyli powodujące niechęć lub wzrost niechęci do wykonywanej pracy⁹⁴. Wśród nich wymienia się głównie: mobbing, stres w miejscu pracy, zbytne obciążenie pracą, zadania przekraczające możliwości kwalifikacyjne pracownika, zawieranie umów na krótkie okresy, brak możliwości zmian i wprowadzania usprawnień i inne. Badania nad determinantami demotywacji w miejscu pracy pozwoliły podzielić wszystkie czynniki na cztery grupy.

Tabela 9

Czynniki motywujące i czynniki higieny wg Herzberga

Motywatory	Czynniki higieny
Osiągnięcia	Polityka przedsiębiorstwa: przepisy formalne i nieformalne, procedury
Uznanie	Wynagrodzenie
Awans	Bezpieczeństwo pracy: stopień poczucia pewności pracownika co do ciągłości zatrudnienia
Możliwość rozwoju	Warunki pracy: godziny pracy, wystrój miejsca pracy, wyposażenie stanowiska
Treść pracy	Status: status pracownika określany przez formę zatrudnienia, ranga zajmowanego stanowiska, zakres uprawnień i relacje z innymi, obowiązki
Odpowiedzialność	Nadzór i niezależność: zakres kontroli pracownika w odniesieniu do realizacji zadań
Nagrody pieniężne	Życie firmowe (atmosfera w pracy): charakter i rodzaj stosunków międzyludzkich w środowisku pracy
Pochwały	Życie pozazawodowe: czas, który pracownik spędza z rodziną, przyjaciółmi i na rozwijaniu swoich zainteresowań, czas wolny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: F. Herzberg, *One more time. How do you motivate employees?*, Wydawnictwo Harvard Business Review Classic, Boston 2008, MA, USA; W. Kopertyńska: *System płac przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000; R. Heller, *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Wiedza i Życie, Warszawa 2000, s. 10

Główne przyczyny demotywacji można zaliczyć do takich grup czynników jak⁹⁵:

- sytuacje psychiczne, wśród których wymienia się m.in. brak możliwości samorealizacji, brak informacji czy niedotrzymywanie obietnic związanych ze ścieżką sukcesji, nieetyczne postępowanie przełożonych czy niesprawiedliwe przyznawanie nagród, awansów czy nakładanie kar;

⁹⁴ *Ibidem*.

⁹⁵ W. Stelmach, *Ciemne strony kierowania*, Placet, Warszawa 2005.

- sytuacje organizacji pracy, wśród których wymienić należy niewłaściwe zarządzanie, brak możliwości współdecydowania, nieprzychylnie środowisko pracy złe relacje pracownicze i inne;
- sytuacje ekonomiczne, które wynikają z niesprawiedliwego lub wadliwego systemu wynagradzania;
- sytuacje zewnętrzne związane ze złą polityką zarządu, braku uwzględnienia interesów i potrzeb pracowniczych czy niekorzystnego prawodawstwa.

Teoria osiągnięć McClellanda (1975)

Kolejna teoria związana z badaniem potrzeb przedstawiona została przez Davida McClellanda.

Oparł on swoje badania głównie na pracy menedżerów i zidentyfikował trzy potrzeby, które uznał w tej grupie za najważniejsze: potrzebę osiągnięć, potrzebę przynależności i władzy:

- **Potrzeba osiągnięć** zidentyfikowana została jako potrzeba osiągnięcia sukcesu, rozwinięta u kreatywnych ludzi, a szczególnie u menedżerów, którzy to wybierają pracę dającą im gwarancję jej ukończenia oraz osobistego ponoszenia odpowiedzialności za jej wyniki.
- **Potrzeba przynależności** określona została jako potrzeba nawiązywania ciepłych, przyjacielskich i pełnych zrozumienia stosunków z innymi.
- **Potrzeba władzy**, rozumiana jest jako potrzeba kontrolowania innych lub wpływania na nich⁹⁶. Może ona przybrać charakter negatywny, występujący wówczas, gdy np. kierownik dąży do dominacji nad innymi tylko po to, by wykazać swoją wyższość w hierarchii firmy. Może to być potrzeba pozytywna, gdy uzyskanie władzy kierownik wiąże z niezbędną decyzywnością i możliwością wywierania wpływu na osiągnięcie celów firmy⁹⁷.

Z badań McClellanda wynika, iż silna potrzeba osiągnięć – dążenie do osiągnięcia sukcesu lub do wybicia się – wiąże się z tym, w jakim stopniu dana osoba jest motywowana do wykonywania swoich zadań zawodowych. Ludzie o wysokiej potrzebie osiągnięć lubią brać na siebie odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów, skłonni są stawiać sobie umiarkowanie trudne cele i podejmować w rozsądnych granicach ryzyko, by je osiągnąć, cenią sobie również informacje zwrotne o tym, jak sobie radzą. Tak więc ludzie mocno odczuwający potrzebę osiągnięć są silnie motywowani przez stawiane cele. Ludzie o niskich potrzebach osiągnięć w podobnych sytuacjach są na ogół mało wydajni⁹⁸. Według D. McClellanda potrzeba osiągnięć występuje zarówno u kierowników, jak i innych pracowników. Potrzebę przynależności tłumaczono na przykład faktem, że praca z domu za pomocą telekomunikacyjnych połączeń z biurem nie stała się w aglomeracjach miejskich tak powszechna, jak przewidywano. Wielu ludzi chce się znajdować w pobliżu swoich współpracowników. Wreszcie potrzeba władzy dotyczy tego, w jakim stopniu dana osoba pragnie sprawować kontrolę nad własną sytuacją. Jest ona związana z tym, jak ludzie radzą sobie z powodzeniem i niepowodzeniem. Lęk przed niepowodzeniem może stanowić silny czynnik motywujący niektóre osoby. Odwrotnie u niektórych osób czynnikiem motywującym może być lęk przed powodzeniem.

⁹⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

⁹⁷ J. Sikora, *Motywowanie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000, s. 31.

⁹⁸ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, JR, *op. cit.*, s. 435.

Badacz rozróżniał dwa rodzaje potrzeby władzy:

- potrzebę władzy społecznej – chęci tworzenia zespołów pracowniczych i kierowania tymi zespołami;
- potrzebę władzy osobistej – wiążącej się z odnoszeniem sukcesów dzięki własnym działaniom.

Uwzględniając punkt widzenia kierowników, D. McClelland podkreśla znaczenie wzajemnego dostosowania człowieka i jego zadań. Pracownicy o wysokich potrzebach osiągnięć dobrze czują się w pracy stawiającej wyzwania, przynoszącej zadowolenie, pobudzającej i złożonej. Pragną oni samodzielności, różnorodności i częstych informacji zwrotnych od przełożonych. Natomiast pracownicy o niskich potrzebach osiągnięć wolą sytuacje stabilne, o dużym stopniu bezpieczeństwa i łatwe do przewidzenia. Znacznie lepiej reagują na życzliwość niż na bezosobowy, wymagający nadzór. Zaspokojenia swoich potrzeb społecznych poszukują w miejscu pracy i wśród swoich współpracowników. D. McClelland wskazuje również, że kierownicy mogą w pewnym stopniu zwiększyć poziom potrzeby osiągnięć pracowników przez tworzenie stosownego środowiska pracy. Mogą się do tego przyczynić, pozostawiając pracownikom pewną swobodę, zwiększając zakres ich odpowiedzialności i samodzielności, stopniowo zwiększając wyzwania oraz chwając i nagradzając wysoką efektywność.

Hierarchia potrzeb w ujęciu R.A. Webbera

Nieco inaczej niż dotychczas przedstawiane teorie prezentuje swoje spojrzenie na potrzeby pracowników R.A. Webber. Zwraca on uwagę na istnienie tzw. potrzeb „skierowanych na innych”, czyli potrzeb skierowanych na zewnątrz oraz potrzeb „nakierowanych na wewnątrz”. To, jakie potrzeby dany pracownik odczuwa, zależy od jego poziomu dojrzałości czy też poziomu rozwoju.

Zgodnie z ewolucją potrzeb i postaw R.A. Webbera większość młodych ludzi w swoim życiu zawodowym przechodzi przez takie etapy jak⁹⁹:

- zależność, kiedy pracownik ściśle wykonuje polecenia przełożonych,
- przeciwzależność, gdy pracownik działa wbrew poleceniom przełożonego,
- niezależność, kiedy pracownik czuje się już kompetentny i posiada pewną autonomię decyzyjną,
- współzależność, gdy pracownik jest już dojrzały i współuczestniczy w organizacji.

Zgodnie z teorią R.A. Webbera u ludzi młodych (na początku kariery, czyli w momencie, kiedy pracownik nie jest jeszcze dojrzały społecznie) dominują głównie potrzeby zewnętrzne. Webber zalicza do nich: prestiż, uznanie społeczne, akceptację, przynależność, miłość, władzę czy bezpieczeństwo. Natomiast w momencie, kiedy człowiek osiągnie pewną dojrzałość jego potrzeby zmieniają się i przeważają potrzeby nakierowane na wewnątrz wśród których znajdują się: autonomia, kompetencja, uznanie dla samego siebie, osiągnięcia czy twórczość.

Praktyczne wnioski płynące z tej koncepcji dla pracodawcy polegają na umiejętnym rozpoznaniu etapu dojrzałości, na którym znajdują się pracownicy tak, aby w przypadku przydzielania ważnych obowiązków, a szczególnie awansowania pracowników czy przesuwania na kluczowe dla firmy samodzielne stanowiska dobrać osoby dojrzałe, znajdujące na „etapie współzależności”.

⁹⁹ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Biblioteka Menedżera, Warszawa 1992, s. 24.

Teorie X,Y McGregora (1960)

Omawiając teorie potrzeb, warto jeszcze przytoczyć teorie X i Y Douglasa McGregora. Te dwie, przeciwstawne sobie koncepcje pokazują ewolucję teorii motywacji. Pierwsza z nich, teoria X, zakłada, że pracownicy są z natury leniwi, tak jak w tradycyjnym podejściu do zarządzania, a głównym motorem ich działania jest płaca i chęć uniknięcia kary. Pracownicy tacy wymagają kontroli, a swoją pracę wykonują bez zaangażowania i mało kreatywnie. Niestety taki sposób traktowania ludzi w pracy hamuje ich rozwój i twórczy zapał, a dodatkowo zatrzymuje ich na poziomie potrzeb niższego rzędu. Szczegółowo założenia teorii pokazuje tabela 10.

Tabela 10

Główne założenia teorii X i Y McGregora

Pracownik wg teorii X	Pracownik wg teorii Y
Unika pracy	Chce pracować
Jest niesamodzielny	Chętnie przyjmie odpowiedzialność
Wymaga ciągłej kontroli, chce być nadzorowany i prowadzony na każdym kroku	Potrafi sam się kontrolować i realizować wytyczone cele bez przymusu, lubi przejmować inicjatywę i przewodzić
Nie wykazuje się kreatywnością i pomysłowością	Odpowiednio zmotywowany potrafi myśleć nieszablonowo
Motywuje go wyłącznie wynagrodzenie	Motywowanie nie ogranicza się do realizacji potrzeb niższego rzędu, lecz także potrzeb wyższego rzędu
Interesuje go stabilność zatrudnienia	Kieruje nim chęć samodoskonalenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Cowling, O. Loundy, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2001, s. 102

Jak widać zupełnie odmienne założenia prezentuje teoria Y, według której pracownik jest twórczy, chętny do pracy i nauki. Jest także samodzielny i nie wymaga ścisłej kontroli, gdyż jest odpowiedzialny za wyniki swojej pracy. W związku z tym tradycyjne narzędzia motywacji nie wystarczają, należy motywować ludzi na różnych płaszczyznach tak, aby zaspokajać różne potrzeby zarówno te niższego, jak i wyższego rzędu.

3.4.2. Teorie procesu

Teorie motywacji badające proces motywacji, czyli wyjaśniające, dlaczego ludzie wybierają określone warianty zachowań w celu zaspokojenia swoich potrzeb oraz jak oceniają swoje zadowolenie po osiągnięciu zamierzonych celów, nazywane są teoriami procesu. Wśród najważniejszych teorii z tego zakresu zalicza się teorię oczekiwań Victora Vrooma oraz teorię sprawiedliwości Adamsa.

Teoria wartości oczekiwanej Vrooma (1964)

Teoria wartości oczekiwanej Victora Vrooma pokazuje motywację jako funkcję oczekiwań pracowników. Odpowiednie zachowanie pracowników (wysiłek w pracy) ma doprowadzić do spodziewanych wyników i uzyskania nagrody. Pierwszą ważną kwestią jest tu subiektywne przeświadczenie czy odczucie pracownika, że jego wysiłek ukierunkowany na wysokie wyniki pracy zostanie nagrodzony. Nagroda ta może mieć postać np. premii, awansu czy choćby pochwały. Drugą kwestią jest subiektywne postrzeganie wartości nagrody i uznania jej za atrakcyjną. Innymi słowy, jeżeli pracownik pragnie uzyskać nagrodę, która w jego oczach uchodzi za atrakcyjną (np. wysoka premia), dołoży starań i wysiłku, aby tę nagrodę otrzymać poprzez uzyskanie odpowiednich wyników pracy. W teorii tej przyjmuje się też założenie, że wysiłek pracownika prowadzi do wysokich wyników pracy, a także, że rezultatem tego wysiłku i uzyskanych wyników będzie nagroda¹⁰⁰.

Według tej teorii motywacja pracowników do pracy będzie wysoka, gdy¹⁰¹:

- oczekiwania są duże, pracownicy uważają, że mogą uzyskać wysokie wyniki pracy (zakładane cele są realne),
- instrumentalność wyników jest wysoka, pracownik wiąże poziom wykonania zadań z pożądanym przez siebie wynikiem,
- wartość oczekiwana (wartość nagrody), do której dąży pracownik jest dla niego bardzo ważna.

Warto dodać, że badania V. Vrooma pokazały, że zachowanie pracownika utrwała się lub wygasa pod wpływem doświadczonych skutków własnej działalności, a nie przed nim (jak to było we wcześniejszych teoriach motywacji). Dodatkowo autor wykazał, że pracownik jest jednostką aktywną, która sam reguluje własną aktywność zawodową i wysiłek wkładany w pracę, jeżeli tylko widzi szansę realizacji własnych oczekiwań. Wcześniejsze koncepcje zakładały, że aktywność ta zależy głównie od warunków stworzonych przez pracodawcę.

Z teorii oczekiwań wynika, że kierownicy w swoim postępowaniu z pracownikami muszą jednocześnie zwracać uwagę na różne czynniki.

Według Nadlera i Lawlera należy¹⁰²:

- Ustalić, jakie nagrody są cenione przez każdego z podwładnych. Jeżeli nagrody mają działać motywacyjnie, to muszą być odpowiednie dla danej osoby. Kierownik może ustalić, do jakich nagród jego podwładni dążą, obserwując ich reakcje w rozmaitych sytuacjach i pytając ich, jakich nagród pragną.
- Wyznaczyć pożądaną poziom efektywności. Kierownik powinien określić wymagany poziom efektywności lub zachowanie, aby móc powiedzieć podwładnym, co muszą zrobić, żeby otrzymać nagrody.
- Zapewnić realność ustalonego poziomu efektywności. Jeżeli pracownicy uznają, że cel, który im się stawia, jest zbyt trudny lub w ogóle niemożliwy do osiągnięcia, ich motywacja będzie niska.
- Powiązać nagrody z wynikami pracy. Aby podtrzymywać motywację, trzeba powiązać stosowną nagrodę – w krótkim odstępie czasu – ze skutecznym działaniem.

¹⁰⁰ D. Lewicka, B. Wiernek, *Psychologia w pracy menedżera*, AGH, Kraków, 2004, s. 121.

¹⁰¹ *Op. cit.*, s. 123.

¹⁰² J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, JR, *op. cit.*, s. 443.

- Analizować czynniki, które mogłyby przeciwdziałać skuteczności nagrody. Sprzeczności między oddziaływaniem stosownego systemu nagród a innymi uwarunkowaniami sytuacji roboczej mogą zmusić kierownika do pewnej modyfikacji nagród. Jeżeli np. grupa robocza, do której dany pracownik należy, ma niższą wydajność pracy, może być potrzebna ponadprzeciętna nagroda, aby skłonić go do wysokiej wydajności. Innym przykładem jest to, że świadczenia związane z długością stażu pracy są nagrodą za okres zatrudnienia w danej organizacji, a nie za jakość pracy.
- Zapewniać odpowiedni poziom nagród. Mało ważne nagrody są słabymi czynnikami motywującymi.

Ważną implikacją dla pracodawców wynikającą z tej teorii jest konieczność jawności, sprawiedliwości i atrakcyjności wynagrodzeń czy szerzej całego systemu motywacyjnego. Te cechy systemu pokażą pracownikom wysokie do uzyskania gratyfikacje i zagwarantują ich otrzymanie w określonych warunkach.

Teoria sprawiedliwości Adamsa (1965)

Teoria sprawiedliwości Adamsa, nazywana też teorią wymiany społecznej, jest bardzo popularną teorią. Zakłada ona, że główną potrzebą pracowników jest sprawiedliwa ocena ich wkładu osobistego w pracę, wyrażona odpowiednią nagrodą (adekwatną do wkładu pracy). Według J.S. Adamsa pracownicy nieustannie poszukują psychologicznej równowagi pomiędzy swym nakładem pracy a otrzymanymi nagrodami. Ilekroć pracownik stwierdzi nierównowagę w tym względzie (czyli poczuje się niesprawiedliwie oceniony), tylekroć podejmuje działania mające na celu skorygowanie tej niesprawiedliwości. Praktyczne przełożenie tej teorii oznacza, że pracownicy porównują swoje nakłady i korzyści z pracy w relacji z innymi pracownikami wykonującymi podobne czynności. W momencie gdy doświadczą poczucia niesprawiedliwości podejmują działania, które polegają na zniwelowaniu tej nierównowagi, czyli zwiększeniu wysiłku lub jego zmniejszeniu.

Warto nadmienić, że Adams wyróżnił też dwie formy sprawiedliwości: sprawiedliwość dystrybucyjną oraz proceduralną. Sprawiedliwość dystrybucyjna związana jest z poczuciem sprawiedliwości, które mają ludzie w odniesieniu do nagradzania ich odpowiednio do wkładu i w porównaniu z innymi. Natomiast druga – sprawiedliwość proceduralna – związana jest z postrzeganiem przez pracowników działań organizacyjnych w takich obszarach jak ocena efektów, awans i dyscyplina.

Praktyczne implikacje związane z tą teorią polegają na utajnieniu otrzymywanych wynagrodzeń, co powinno przynajmniej po części wyeliminować porównywanie otrzymywanych gratyfikacji pracowników w stosunku do włożonego wysiłku pracy i związanego z tym poczucia niezadowolenia i niesprawiedliwości. Wnioski Adamsa są bardzo istotne przy tworzeniu systemu wynagrodzeń, a dokładnie projektowaniu właściwych mechanizmów oceny pracy i powiązania wyników pracy z gratyfikacjami finansowymi.

Teoria ustalania celu Lathama i Locke'a (1979)

Innym przykładem teorii wyjaśniającej istotę procesu motywacji jest teoria ustalania celu opracowana przez G.P. Lathama i E.A. Locke'a. Teoria wskazuje, że motywacja pracowników i uzyskane efekty pracy są znacznie wyższe, gdy pracownicy mają wyznaczone konkretne cele, które starają się zrealizować. Określone cele powinny być ambitne, lecz akceptowalne

i możliwe do osiągnięcia. Ponadto ważną kwestią jest pojawienie się informacji zwrotnej dotyczącej efektów pracy. Ludzka skłonność do wyznaczania celów i dążenia do ich osiągnięcia jest przydatna jedynie wtedy, gdy dany człowiek rozumie i akceptuje określony cel, dlatego pracownicy powinni brać aktywny udział w procesie wyznaczania celów. Wyznaczone cele informują pracowników o osiągnięciu poszczególnych poziomów efektów, umożliwiając im ukierunkowanie i ocenianie swoich zachowań, a informacja zwrotna na temat efektów pozwala śledzić własne postępy, by w razie potrzeby można było dokonać zmian w swoich działaniach¹⁰³.

Podsumowując, motywacja i efektywność pracy rosną, gdy¹⁰⁴:

- pracownik ma wyznaczone indywidualne cele,
- uczestniczy w wyznaczaniu celów,
- akceptuje wyznaczone cele,
- otrzymuje informację zwrotną dotyczącą swoich wyników pracy.

Christopher Harley i Christine Shalley przedstawiają proces wyznaczania celów w czterech fazach:

- ustalenie wzorca do osiągnięcia,
- ocena, czy da się ten wzorzec osiągnąć,
- ocena, czy wzorzec jest zgodny z osobistymi celami,
- przyjęcie wzorca, a tym samym wyznaczenie celu, zachowanie zmierzające do jego osiągnięcia¹⁰⁵.

Pracodawcy posiłkujący się tą koncepcją mogą założyć, że jeżeli cele są konkretne i stanowią wyzwanie, to skuteczniej motywują do działania indywidualnego i zespołowego. Zaangażowanie i motywacja pracowników osiągają wyższy poziom, jeżeli uczestniczą oni w wyznaczaniu celów, potrzebują jednak dokładnych informacji zwrotnych o swojej efektywności. Teoria ta ma ogromne zastosowanie w tworzeniu systemów zarządzania przez cele w organizacjach.

3.4.3. Teorie wzmocnień

Teoria wzmocnienia wyjaśnia, w jaki sposób należy oddziaływać na ludzi, aby w przyszłości przyniosło to pożądane efekty, czyli wzmocnić lub wygasić pewne działania i zachowania. Koncepcja wyjaśniająca rolę nagród w zachowaniu jednostek została początkowo testowana przez F. Skinnera na zwierzętach, dopiero potem przeniesiona na zachowania ludzkie.

Teoria wzmocnień Skinnera (1974)

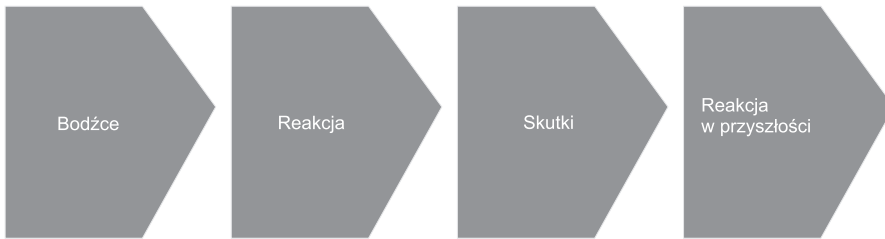
Teoria wzmocnień Skinnera przedstawia, w jaki sposób w cyklicznym procesie uczenia się można wpływać na zachowania jednostki w przyszłości. Schemat takiego procesu zaprezentowany jest na rysunku 8.

¹⁰³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 116.

¹⁰⁴ A.C. Gardner, *Goal Setting and Gainsharing: the Evidence on Effectiveness*, *Compensation & benefits Review*, 2011, 43(4), s. 238.

¹⁰⁵ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, JR, *op. cit.*, s. 446.

Teoria wzmocnień Skinnera



Rys. 8. Schemat procesu wzmocnienia Skinnera

Źródło: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, JR, *op. cit.*, s. 446

Według tej teorii zachowanie jednostki wobec konkretnej sytuacji prowadzi do określonych skutków. W momencie gdy są one pozytywne, w przyszłości osoba taka będzie zachowywała się podobnie. Gdy jednak skutki są nieprzyjemne, osoba ta będzie się starała zmienić swoje zachowanie, żeby uniknąć negatywnych skutków swojego zachowania.

W teorii wzmocnienia wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje wzmocnienia:

- wzmocnienie pozytywne,
- unikanie,
- kara,
- eliminacja.

Wzmocnienie pozytywne – to nagroda lub pozytywny wynik następujący na skutek pożądanego zachowania. Kiedy więc menedżer widzi dobre wyniki pracy podwładnych chwali ich lub przydziela inną nagrodę (np. premię), to wzmacnia pozytywnie ich zachowanie.

Unikanie – ten sposób również wzmacnia pożądaną zachowanie. Przykładowo pracownik, zachowując się w określony sposób (np. przychodząc do pracy punktualnie), unika przykrych konsekwencji, które by go spotkały, gdyby zachował się inaczej (spóźniał się).

Kara – wykorzystywana jest jako środek osłabienia niepożądanych zachowań. Opiera się ona na założeniu, że niemiłe następstwa zmniejszają prawdopodobieństwo ponownego złego zachowania przez pracownika. Polega ono na stosowaniu bodźca awersyjnego, czyli dosłownej kary.

Eliminacja – wykorzystywana jest do osłabienia zachowania nagradzanego w przeszłości. Eliminacja polega na zaniechaniu stosowanego dotąd wzmocnienia pozytywnego.

Według J.A.F. Stonera ważny jest nie tylko rodzaj wzmocnienia, ale także trafny wybór momentu i częstotliwości wzmocnienia, co zostało przedstawione w tabeli 11.

Schemat, który jest oparty na stałej częstotliwości zapewnia wzmocnienie w ustalonych odstępach czasu, niezależnie od rodzaju zachowania. Przykładem mogą być tygodniowe bądź miesięczne wypłaty zarobków. Ta metoda zapewnia najmniej bodźców do dobrej pracy, gdyż pracownicy wiedzą, że będą opłacani regularnie niezależnie od wysiłku, który wkładają w pracę. Schemat o zmiennej częstotliwości wzmacniania również przewiduje rozkład wzmacniania w czasie, jednak częstotliwość stosowania wzmocnienia jest zmienna. Schemat ten nadaje się

do pochwał lub innych nagród polegających na wizytach bądź inspekcjach. Schemat o stałym stosunku zapewnia wzmocnienie po określonej liczbie przypadków określonego zachowania, niezależnie od tego, ile czasu upłynie pomiędzy nimi¹⁰⁶. Ma to wpływ na jeszcze wyższy poziom wysiłku. Schemat o zmiennym stosunku stanowi najsilniejsze narzędzie motywacyjne w sensie podtrzymywania zachowań pożądanых, gdyż zmienia liczbę przypadków takich zachowań niezbędnych do każdego wzmocnienia. Na pracownika działają silne bodźce do zwiększenia częstotliwości zachowania pożądanego, gdyż każdy taki przypadek zwiększa prawdopodobieństwo otrzymania nagrody.

Tabela 11
Rodzaje wzmocnień

Układ warunków wzmocnienia	
1. Wzmocnienie pozytywne Wzmocnienie zachowania przez obwarowanie go pożądanymi następstwami.	3. Kara Osłabienie zachowania przez obwarowanie go następstwami niepożądanymi.
2. Unikanie Wzmocnienie zachowania przez dopuszczenie do unikania niepożądanych następstw.	4. Eliminacja Osłabienie zachowania przez niedopuszczenie do pożądanых następstw.
Harmonogramy stosowania wzmocnień	
1. Ustalona częstotliwość Wzmocnienie stosowane w stałych odstępach czasu, niezależnie od zachowania.	3. Ustalony stosunek Wzmocnienie stosowane po stałej liczbie zachowań, niezależnie od czasu.
2. Zmienna częstotliwość Wzmocnienie stosowane w zmiennych odstępach czasu, niezależnie od zachowania.	4. Zmienny stosunek Wzmocnienie stosowane po zmiennej liczbie zachowań, niezależnie od czasu.

Źródło: R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 476

Z teorii Skinnera wynikają praktyczne implikacje dla pracodawcy, o których warto pamiętać:

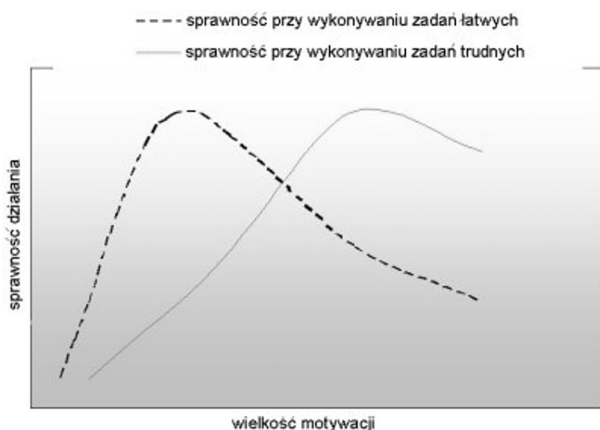
- Pracownicy mają skłonność do powtarzania zachowań, które zostały nagrodzone.
- Pracownicy unikają zachowań, które zostały ukarane.
- Pracownicy mają skłonność do zaprzestania zachowań, w wyniku których nie nastąpiła ani nagroda, ani kara.

W związku z tym w praktyce motywowania mówi się o konieczności stosowania większej ilości wzmocnień pozytywnych nad negatywnymi, co doprowadzi w dłuższej perspektywie do utrwalenia pożądanых postaw i zachowań pracowniczych.

¹⁰⁶ R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 478.

3.4.4. Inne teorie

Liczne teorie motywacji próbują wyjaśnić powstawanie, ukierunkowanie, siłę oraz czas trwania określonego sposobu zachowania ludzi. Stwierdzono, że pracownik przejawia tym większą aktywność w dążeniu do celu, im motywacja jest silniejsza. Może się jednak zdarzyć, że zbyt duże natężenie motywacji wpłynie niekorzystnie na jakość działania i uzyskane wyniki. Dzieje się tak dlatego, że silne stany emocjonalne zakłócają skuteczne funkcjonowanie ludzi. Tak więc ogromna chęć i motywacja do realizacji pewnego celu może spowodować takie napięcie i natężenie stresu, które w pewien sposób sparaliżują człowieka, powodując, że będzie działał poniżej własnych możliwości. Występowanie zbyt silnej motywacji skutkuje popełnianiem licznych błędów, powstawaniem zahamowań czy zawężeniem pola uwagi. Takie zachowania są widoczne w bardzo stresujących warunkach, jak np. zachowania niektórych ludzi w trakcie egzaminów, kiedy istnieje silna presja, aby uzyskać dobry wynik i duże natężenie stresu. Zależność tę opisuje **prawo Yerkesa–Dodsona** (rys. 9)¹⁰⁷. Ukazuje ono zależność między intensywnością motywacji a sprawnością wykonania zadań. Zależność ta ma charakter krzywoliniowy. Wzrost poziomu motywacji do pewnej wartości wpływa na wyższą sprawność działania (zmniejsza liczbę błędów, lecz po przekroczeniu tej wartości, sprawność podejmowanych działań spada). Oznacza to, że najlepsze wyniki i sprawność działania otrzymujemy przy natężeniu motywacji o średniej intensywności.



Rys. 9. Intensywność motywacji a sprawność działania według Yerkesa–Dodsona

Źródło: L. Koziół, *op. cit.*, s. 29

Motywacja może być pobudzana na wiele sposobów. Jednym z nich jest stosowanie ujemnych bodźców motywacyjnych, na przykład zagrożenie dla tego, co człowiek już osiągnął. Kolejnym jest tworzenie warunków, które umożliwiłyby pełniejsze urzeczywistnienie celów pracownika. Czynniki te opisane są poniżej oraz w dalszych rozdziałach książki.

¹⁰⁷ L. Koziół, *op. cit.*, s 26–28.

3.5. Rodzaje motywatorów w ujęciu teorii organizacji i zarządzania

Mówiąc o motywacji i motywowaniu, warto wspomnieć o rodzajach środków wzbudzania motywacji, czyli o tzw. motywatorach. Spotkać można kilka podziałów motywatorów, od materialnych i niematerialnych, pośrednich i bezpośrednich, po środki przymusu, zachęty i perswazji. Zdaniem wielu specjalistów zajmujących się tą dziedziną menedżerowie powinni różnicować stosowane motywatory, aby skuteczność oddziaływania była jak największa.

Józef Penc dzieli czynniki wzbudzania motywacji na trzy rodzaje¹⁰⁸:

- środki przymusu,
- środki zachęty,
- środki perswazji.

Zgodnie z przyjętą klasyfikacją **środki przymusu** zakładają podporządkowanie się woli przełożonego lub interesom organizacji, bez względu na sytuację i potrzeby pracownika. Motywowanie takie opiera się na stosowaniu środków przymusu prawn-administracyjnego i ekonomicznego. Do środków takich zalicza się: rozkazy, nakazy, zakazy i zalecenia, a także zobowiązania i powinności przyjęte przez pracownika dobrowolnie, zmuszające do określonego działania w organizacji. W praktyce organizacyjnej motywowanie takimi środkami stosuje się w sytuacjach bierności pracowników i niezdolności do podejmowania samodzielnych decyzji¹⁰⁹.

Zdecydowanie częściej stosowane są **środki zachęty**, które mają niejako zachęcić pracownika (nie wymusić jak we wcześniejszym przypadku) do pewnego działania związanego z realizacją celów organizacji dzięki obietnicy pewnej nagrody czy korzyści ekonomicznej.

Środki zachęty dzieli się na:

- Bodźce materialne, które oferują pracownikowi korzyści ekonomiczne takie jak np. płace, premie, dodatkowe świadczenia itp.
- Bodźce niematerialne, które dodają pracownikowi powagi i godności czy też sprawiają osobistą satysfakcję, np. awans, prestiż, możliwości rozwoju czy większa decyzyjność.

Ostatnie z tej grupy to **środki perswazji**. Odwołują się one do motywacji wewnętrznej pracownika, a wynikają ze wzajemnych negocjacji czy konsultacji motywującego i motywowanego¹¹⁰. Nagrodą w tym wypadku jest integracja motywowanych z celami motywującego, większe przywiązanie do miejsca pracy, umocnienie własnej pozycji jako partnera czy świadomość współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji.

Oprócz takiego podziału środków motywujących w literaturze można spotkać klasyfikację motywatorów na bodźce materialne i niematerialne, przy czym klasyfikacja ta w większości odnosi się do omawianych powyżej środków zachęty.

Mówiąc o **bodźcach materialnych**, zwykle rozumie się bodźce ekonomiczne takie jak wynagrodzenie pieniężne czy określone dobra konsumpcyjne. Natomiast w przypadku **bodźców niematerialnych**, czyli pozaekonomicznych, wyróżnia się nagrody niematerialne, pochwały i nagany, awanse czy wyróżnienia¹¹¹.

¹⁰⁸ J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, AW Placet, Warszawa 2000, s. 112.

¹⁰⁹ M. Mroziowski, *Style kierowania i zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa 2005, s. 143.

¹¹⁰ J. Penc, *op. cit.*, s. 114.

¹¹¹ B. Czarniawska, *Motywacyjne problemy zarządzania*, Warszawa 1980, s. 139.

3.6. Zasady skutecznego motywowania pracowników

Powyższe teorie mają praktyczny wpływ na wynagradzanie pracowników. Projektując bądź modyfikując system wynagrodzeń, należy pamiętać o przestrzeganiu podstawowych zasad, które taki system powinien uwzględniać. Brak zgodności systemu z elementarnymi zasadami motywacji może spowodować nieskuteczność systemu i pogorszenie wyników pracy, co będzie kosztować firmę bardzo dużo.

Wymienione poniżej zasady wynikają głównie z dotychczasowych teorii motywacji, badań i praktyki przedsiębiorstw w tym względzie. Oprócz najczęściej spotykanych zasad motywacji płacowej (wyszczególnionych poniżej) wspomina się jeszcze dwie niezwykle ważne w dzisiejszym nieprzewidywalnym otoczeniu. Jest to indywidualizacja i kompleksowość systemu. Dopiero budowa systemu na podstawie tych zasad zagwarantuje odpowiednie efekty takie jak np. poprawa wyników pracy, rozwój pracowników, zmiana zachowań i postaw pracowniczych itd.

3.6.1. Zasady skutecznego motywowania przez wynagrodzenia (wg Leszka Koziola¹¹²)

- **Zasada proporcjonalności**, która mówi o odpowiednim odniesieniu włożonego wysiłku i uzyskanych wyników pracy do otrzymanych gratyfikacji finansowych. W związku z tym, aby możliwy był odpowiedni pomiar wysiłku pracowników i uzyskanych przez nich wyników pracy, powinien istnieć adekwatny system wynagradzania oparty na wartościowaniu pracy oraz systemie oceny, wspierającym istniejący system premii.
- **Zasada zróżnicowania**, która polega na odpowiednim rozróżnieniu stosowanych bodźców motywacyjnych oraz ich wysokości w zależności od oczekiwań i aspiracji konkretnej grupy bądź indywidualnych pracowników. Stosowanie odpowiednich form wynagradzania powinno być zdeterminowane przez miejsce stanowiska w hierarchii organizacyjnej. Zdecydowanie wyższy poziom winien charakteryzować stanowiska kierownicze, a niższy – wykonawcze. Ma to związek z wpływem poszczególnych pracowników na wyniki przedsiębiorstwa, który również nie jest jednakowy. Dyferencjacja ta powinna również dotyczyć poszczególnych komórek organizacyjnych.
- **Zasada motywowania pozytywnego**, która zakłada, że motywowanie bodźcami pozytywnymi, zwłaszcza kiedy mowa o wynagrodzeniu zmiennym, jest dużo bardziej skuteczne niż stymulowanie bodźcami negatywnymi. Innymi słowy, zasada ta postuluje częstsze stosowanie nagradzania aniżeli karania pracowników. Należy jednak pamiętać o sprawiedliwym stosowaniu odpowiednich nagród, a więc tylko dla tych pracowników, którym *de facto* one przysługują¹¹³.
- **Zasada kompleksowości i systematyczności**, która mówi o niezbędnej spójności wszystkich narzędzi stosowanych w polityce personalnej i ich wzajemnego wspierania się. Dotyczy to integracji wszystkich tworzonych w organizacji systemów ZZL, czyli tzw. zintegrowanego zarządzania kapitałem ludzkim. Systematyczność natomiast oznacza pewną ciągłość stosowanych rozwiązań.

¹¹² L. Koziół, M. Tyrańska, *op. cit.*

¹¹³ Istnieją organizacje, które w dalszym ciągu stosują premie regulaminowe, w rzeczywistości niespełniające wymogów powyższej zasady, gdyż nagradzają wszystkich bez względu na wyniki pracy. Takie stosowanie wzmocnień pozytywnych spełnia funkcję motywacyjną tylko w ograniczonym zakresie.

- **Zasada niewielkiej odległości czasowej** wskazuje, że najskuteczniejsze jest nagradzanie pracowników zaraz po wykonanym zadaniu, kiedy po wysiłku widzą natychmiast efekt swojej pracy – czyli uzyskaną gratyfikację. Szybkie wzmacnianie pozytywne przynosi dobre efekty, szczególnie przy modyfikacji zachowań pracowniczych.
- **Zasada prostoty i przejrzystości systemu**, która mówi o konieczności budowy przejrzystego systemu o jasnych regulach, zrozumiałego dla pracowników. Dopiero taki system, zaakceptowany przez pracowników, będzie spełniał funkcję motywacyjną.
- **Zasada wpływu pracownika na efekty pracy**, która mówi, że pracownik może odpowiadać tylko za wyniki, na które ma wpływ i które są od niego zależne. Pracownik musi widzieć i być świadom przełożenia swojego wysiłku i uzyskanych wyników pracy na otrzymywane gratyfikacje finansowe.
- **Zasada zachowania progów bodźcowych**, która określa najniższy próg motywacyjny odpowiadający oczekiwanej wielkości przez pracownika. Badania pokazują, że najskuteczniejsze w procesie motywowania są wysokie nagrody i premie oraz niskie kary.
- **Zasada samorealizacji** pokazuje, że interesująca i odpowiedzialna praca wpływa na satysfakcję i zadowolenie pracownika. Jest to często dużo ważniejsze od otrzymywanych gratyfikacji finansowych, które mogą grać rolę drugorzędą.
- **Zasada indywidualizacji** która mówi o konieczności indywidualnego podejścia do poszczególnych pracowników i doboru adekwatnych do ich potrzeb i możliwości narzędzi motywowania. Zasada ta realizuje się często dzięki przełożonym, którzy najlepiej znają swoich pracowników. Jest też niezwykle ważna w przypadku kluczowych pracowników, gdy indywidualne podejście jest nieodzowne.
- **Zasada internalizacji celów organizacji**, która traktuje o niezbędnej integracji celów organizacji z indywidualnymi celami pracowników. Realizacja tej zasady zależy w dużym stopniu od możliwości wpływu pracowników na decyzje w przedsiębiorstwie. Osiągnięcie wysokiej wydajności i dobrych wyników pracy jest możliwe tylko wówczas, gdy uznawane przez pracowników wartości nie pozostają w sprzeczności z celami przedsiębiorstwa.
- **Zasada umowy prawnej** polegająca na formalnym zorganizowaniu i przyjęciu przez pracowników systemu wynagradzania. Ta zasada zapewnia wzajemne przestrzeganie zawartych w systemie przepisów, będąc jednocześnie swego rodzaju zabezpieczeniem dla obu stron.

Przestrzeganie powyższych zasad przy ustalaniu polityki wynagradzania i późniejszej konstrukcji systemu wynagrodzeń pomoże skutecznie motywować pracowników, a tym samym wpłynie na większą efektywność organizacji i jej konkurencyjność.

3.6.2. Błędy w procesie motywowania

Niestety mimo publikacji z zakresu skutecznego motywowania w dalszym ciągu popełnianych jest wiele błędów. W praktyce organizacyjnej błędy te popełniane są na dwóch płaszczyznach. Pierwsza z nich to płaszczyzna organizacyjna. Tu nieprawidłowości związane są z konstrukcją stosowanych systemów, regulaminów, procedur czy narzędzi motywowania. W praktyce wiele systemów wynagrodzeń obarczonych jest błędami, szczególnie systemów małych i średnich firm bądź przestarzałych systemów dużych firm, które są niezmiennie od lat. Druga płaszczyzna, na której spotyka się błędy motywowania to płaszczyzna psychologiczna.

Tu nieprawidłowości wynikają ze złego stosowania środków motywacyjnych przez przełożonych. Rolą menedżera i przełożonego w tym zakresie jest wzbudzenie zaangażowania pracowników dzięki odwołaniu się do wspólnych wartości organizacji, jasnego wytyczania celów, delegowania uprawnień, promocji innowacji oraz sprawiedliwego stosowania innych bodźców (głównie materialnych).

W praktyce motywowania najwięcej błędów dotyczy tej drugiej płaszczyzny i wynika z braku doświadczenia menedżerów oraz niewiedzy w dziedzinie motywowania.

Najczęściej popełniane błędy to:

- Brak konsekwencji w stosowaniu instrumentów motywacyjnych.
- Niejasność i nieprecyzyjność formułowanych zadań.
- Brak jednakowego traktowania pracowników (faworyzowanie niektórych pracowników).
- Wstrzymywanie bądź blokowanie przepływu informacji.
- Niewywiązywanie się z obietnic.
- Nieprawidłowe stosowanie dyscypliny.
- Blokowanie inicjatyw pracowniczych.
- Ignorowanie wyników i osiągnięć podwładnych.
- „Przywłaszczanie sobie” osiągnięć podwładnych.
- Nadmierna kontrola.
- Nieumiejętna informacja zwrotna – głównie krytyka.
- Nieumiejętne delegowanie zadań oraz niedopasowanie zadania do możliwości pracownika (zlecanie wygórowanych lub mało ambitnych zadań).

Błędów takich jest znacznie więcej. Wymienione zostały tylko te najczęściej spotykane w procesie kierowania. Można ich oczywiście uniknąć, zlecając projektowanie systemów ekspertom w tej dziedzinie czy szkoląc menedżerów nie tylko z zakresu motywowania i oddziaływania na pracowników, lecz również skutecznego stosowania systemu wynagrodzenia w danej organizacji.

Podsumowanie

Polityka płacowa to dziedzina zarządzania, która w ostatnich latach w Polsce intensywnie się rozwija. Powstaje coraz więcej publikacji z tej tematyki, a przedsiębiorstwa zaczęły upatrywać w skutecznym motywowaniu sposobu na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Nie dziwi więc fakt, że wiele przedsiębiorstw modyfikuje i rozwija dotychczasowe systemy wynagrodzeń.

To również niezwykle trudne zagadnienie, którego początki rozwoju sięgają starożytności, bowiem już wówczas widać było zainteresowanie tą dziedziną i powstały pierwsze zasady dotyczące skutecznego motywowania i wynagradzania pracowników. Od tego czasu wiele się zmieniło, a wiedza z tego zakresu w dalszym ciągu się rozwija, dlatego systemy wynagrodzeń stosowane jeszcze niedawno nie są już skuteczne. Często są przestarzałe i nie odpowiadają na potrzeby obecnie działających organizacji. Dzisiejsze organizacje potrzebują przemyślanej polityki płacowej wspierającej nie tylko cele przedsiębiorstwa, ale również ujmującej potrzeby i cele wszystkich interesariuszy, zwłaszcza pracowników i właścicieli.

Wynagrodzenie jest ważną kategorią ekonomiczną zarówno z punktu widzenia makro-, jak i mikroekonomicznego. Poziom wynagrodzeń może być bardzo zróżnicowany w poszczególnych krajach, regionach, organizacjach czy na różnych stanowiskach organizacyjnych. Zbyt duże rozpiętości w tej materii (zbyt wysokie lub bardzo niskie płace) stanowią źródło konfliktów społecznych, a czasami też pewnych nadużyć, dlatego aby wynagrodzenia były postrzegane jako sprawiedliwe muszą być kształtowane zgodnie z odpowiednimi przepisami prawa. Ustalenie wysokości wynagrodzeń oraz zasad ich stosowania w danym przedsiębiorstwie jest sprawą trudną, służą temu odpowiednie uregulowania na szczeblu międzynarodowym i krajowym, które chronią prawa pracowników ale i pracodawców. Głównym źródłem prawa w tym zakresie jest *Kodeks pracy*, a postanowienia umów poszczególnych pracowników muszą być z nim zgodne. Sprawiedliwe wynagradzanie jest sprawą kluczową dla wszystkich zainteresowanych stron: pracowników, pracodawców i udziałowców, całego społeczeństwa oraz państwa, co wynika z funkcji, które pełni wynagrodzenie.

Ze względu na złożoność zagadnienia motywowanie pracowników w dalszym ciągu wiąże się z wieloma pytaniami bez odpowiedzi. Jednak mimo tego nie należy ignorować bogatego dorobku i licznych badań w tej dziedzinie, które przynajmniej po części pokazały istotę i naturę motywacji. Zawierają bowiem wiele praktycznych implikacji dla pracodawców i menedżerów, którzy z motywowaniem pracowników borykają się na co dzień. Być może właśnie ta niewiedza sprawia, że mimo wagi zagadnienia w dalszym ciągu tak wiele popełnianych jest błędów związanych z motywowaniem w praktyce organizacyjnej. Błędów, które w konsekwencji mogą kosztować firmę bardzo dużo: od niskiej wydajności pracy po utratę kluczowych pracowników.

Ważne zagadnienia i definicje

W Polsce w wielu przedsiębiorstwach funkcjonowały niezmiennie od lat i nieskuteczne systemy wynagrodzeń, które nie spełniały swojej roli.

Takie tradycyjne i mało efektywne systemy cechuje przede wszystkim:

- duża sztywność – mało elastyczne systemy, często niezmiennie od dziesiątków lat; nie odpowiadają na potrzeby pracowników;
- brak powiązania ze strategią organizacji i wsparcia celów przedsiębiorstwa – brak dopasowania do specyfiki firmy;
- nieumiejętne powiązanie wyników z wynagradzaniem (zły system premii, często bazujący na premiach regulaminowych lub uznaniowych, złe nawyki premiowania przekładające się na negatywne zachowania i postawy pracowników);
- brak uwzględnienia realiów rynkowych (np. stawki wynagrodzeń niedostosowane do rynku);
- brak wykorzystania nowoczesnych narzędzi (tym samym brak optymalizacji kosztów pracy).

Polityka płacowa w dzisiejszych organizacjach musi być przemyślana i celowa. Aby była skutecznym narzędziem, musi uwzględniać prawa i obowiązki, a także oczekiwania wszystkich partnerów społecznych.

Powinna opierać się na:

- wspólnych wartościach partnerów społecznych,
- współdziałaniu,
- współodpowiedzialności.

Systemy wynagrodzeń ulegają dużym przeobrażeniom od dłuższego okresu czasu.

Na zmiany te mają wpływ takie czynniki jak m.in.:

- powszechna globalizacja (przystąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej),
- ostra konkurencja rynkowa,
- rozwój zaawansowanych technologii,
- wzrost roli wiedzy i kompetencji pracowniczych,
- wzrost elastyczności zatrudnienia,
- konieczność budowy zintegrowanego systemu wynagradzania.

Wymienione czynniki znacząco wpływają na dotychczasową politykę płacową i modyfikacje w systemach wynagrodzeń.

Nowoczesny system wynagrodzeń powinien przede wszystkim pomóc przedsiębiorstwu w realizacji jego celów i założeń oraz zdobyciu przewagi konkurencyjnej.

W bardziej szczegółowym ujęciu, oznacza to:

- orientację na wyniki,
- przejrzystość i elastyczność,
- skuteczne motywowanie pracowników,
- możliwość indywidualnego i grupowego stosowania,
- różnorodność form nagradzania,
- racjonalność ekonomiczną (optymalizacja kosztów),
- uwzględnienie warunków rynkowych.

Wynagrodzenie to ważna kategoria w skali makro- i mikroekonomicznej. Najprościej określa się je jako ekwiwalent za pracę. Natomiast zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi pod pojęciem **wynagrodzenie** rozumie się ogół wydatków pieniężnych oraz świadczeń w naturze, wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym i obliczanych według zasad statystyki zatrudnienia i wynagrodzeń.

Łączne wynagrodzenie pracownika stanowią elementy cząstkowe nazywane **składnikami wynagrodzenia**, które tworzą **wewnętrzną strukturę wynagrodzenia**.

W ramach polityki płacowej każde przedsiębiorstwo tworzy własny **system wynagrodzeń**, który obejmuje stosowane formy płac, warunki i kryteria ocen, awansów i degradacji, zasady uzależniania wysokości funduszu płac poszczególnych jednostek organizacyjnych od wyników działalności tych jednostek, podział kompetencji, zadań i odpowiedzialności tych jednostek w przedsiębiorstwie, techniki i procedury związane z obsługą systemu.

Zasady funkcjonowania systemu wynagradzania w organizacji spisane są w postaci **regulaminu wynagradzania**. Jest to zbiór zasad i narzędzi pokazujących kierunki polityki płacowej danej organizacji i określających sposoby i warunki opłacania jej pracowników.

Kształtując politykę wynagrodzeń, każda organizacja musi kierować się odpowiednimi przepisami krajowymi czy to międzynarodowymi w tym zakresie.

Najważniejsze z międzynarodowych przepisów to postanowienia Europejskiej Karty Społecznej, które zobowiązują państwa członkowskie do zagwarantowania pracownikom:

- płacy godziwej, czyli prawa pracowników do takiego wynagrodzenia, które zapewni im i ich rodzinom godziwy poziom życia,
- płacy minimalnej, czyli takiej kwoty wynagrodzenia, poniżej której nie można opłacać pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze czasu pracy,
- prawa do równego wynagrodzenia za pracę jednakowej wartości,
- powiązania płacy z pracą.

Dodatkowo każdy pracodawca musi kierować się przepisami *Kodeksu pracy*. Jednym z podstawowych przepisów regulujących tę kwestię w naszym kraju jest zapis *Kodeksu pracy* dotyczący kształtowania wynagrodzenia, zgodnie z którym wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, aby odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy.

Z punktu widzenia makroekonomicznego wynagrodzenia spełniają cztery podstawowe funkcje: dochodową, kosztową, motywacyjną i społeczną.

Termin **motywacja** pochodzi od łacińskiego słowa *movere* i oznacza wprawianie w ruch, pobudzanie, zachęcanie. Najogólniej motywację rozumie się jako stan gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania. Natomiast sterowanie motywacją w kierunku jej korzystnego dla firmy ukształtowania nazywa się **motywowaniem**. Motywowanie pracowników jest więc procesem pobudzania i utrwalania motywacji. To proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi przez stworzenie odpowiednich środków i możliwości realizacji ich potrzeb oraz wartości do osiągnięcia celów organizacji.

Podejście do motywowania pracowników zmieniało się wraz z rozwojem nauki o zarządzaniu. Wyróżnia się trzy podstawowe modele motywacji: **tradycyjne, stosunków międzyludzkich (współdziałania) oraz zasobów ludzkich**. Zmiany w podejściu do pracowników wpłynęły na rozwój teorii i koncepcji dotyczących motywacji. W literaturze przedmiotu znajdziemy podział teorii motywacji na teorie **klasyczne i poznawcze czy uniwersalistyczne i indywidualistyczne**. Jednak najczęściej spotykana typologia teorii motywacji dzieli je na teorie treści, teorie procesu i teorie wzmocnień. Najprościej można powiedzieć, że teorie **treści** utożsamiane są z teoriami potrzeb i dotyczą przedmiotu motywacji. Do teorii tych zalicza się teorię Masłowa (1940), dwuczynnikową teorię Herzberga (1959), teorię ERG Alderfera (1969), teorię osiągnięć McClellanda (1975). Teorie **procesu** wskazują na cel i przebieg procesu motywacyjnego, można wśród nich odnaleźć teorię sprawiedliwego nagradzania Adamsa (1963), teorię oczekiwań Vrooma (1964). Ostatnie, teorie **wzmocnień** pokazują zależność pomiędzy skutkami ludzkich działań a ich zachowaniami w przyszłości. Do tej grupy należy teoria wzmocniania Skinnera (1974).

Na bazie przeprowadzonych badań i istniejących koncepcji powstały zasady motywacji płacowej, które powinny zostać ujęte w procesie budowy i stosowania narzędzi motywacyjnych.

Zasady skutecznego motywowania:

- zasada proporcjonalności,
- zasada zróżnicowania,
- zasada motywowania pozytywnego,
- zasada kompleksowości i systematyczności,
- zasada niewielkiej odległości czasowej,
- zasada prostoty i przejrzystości systemu,
- zasada wpływu pracownika na efekty pracy,
- zasada zachowania progów bodźcowych,
- zasada samourzeczywistnienia,
- zasada indywidualizacji,
- zasada internalizacji celów organizacji,
- zasada umowy prawnej.

Przestrzeżenie powyższych zasad przy ustalaniu polityki wynagradzania i późniejszej konstrukcji systemu wynagrodzeń pomoże skutecznie motywować pracowników, a tym samym wpłynie na większą efektywność organizacji i jej konkurencyjność.

Rozdział II

Budowa efektywnego systemu wynagrodzeń

1. System wynagrodzeń w dzisiejszych organizacjach

Projektowanie systemu wynagrodzeń jest trudnym i pracochłonnym zadaniem. System wynagrodzeń musi być dostosowany do specyfiki firmy i uwzględniać uwarunkowania otoczenia zewnętrznego. Ma on do spełnienia ważne cele: przyciągnąć, zmotywować i utrzymać właściwych pracowników. Dodatkowo powinien kreować wzrost kompetencji i profesjonalizmu, kreatywności i przedsiębiorczości pracowników. Odpowiednia strategia i zasady systemu oraz dobór wewnętrznej struktury wynagrodzeń to ważny element zdrowego środowiska pracy, ale też sposób na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Skuteczny system wynagrodzeń sprzyja wysokim wynikom pracy i ułatwia realizację celów i strategii organizacji.

1.1. Determinanty systemu wynagrodzeń

Zanim odpowiednie osoby w firmie przystąpią do projektowania polityki płacowej i budowy konkretnych narzędzi i procedur systemu wynagradzania zastanawiają się nad tym, czy rzeczywiście takie działania są niezbędne, czy przyniosą korzyści firmie i czy jest ona przygotowana na to finansowo. Wobec złożoności i trudności tego procesu, wielu menedżerów zastanawia się nad skopiowaniem systemu, który sprawdził się już w innym przedsiębiorstwie. Jednak jest to błędne podejście, ponieważ każde przedsiębiorstwo jest niepowtarzalne, a system wynagradzania świetnie funkcjonujący w jednym miejscu nie koniecznie sprawdzi się w innej firmie. Każde przedsiębiorstwo powinno mieć system wynagrodzeń „**szyty na miarę**”, czyli dopasowany do swojej specyfiki. Oczywiście można wykorzystywać sprawdzone w różnych organizacjach instrumenty motywowania, ale i tak muszą one być dopasowane do specyfiki firmy.

Tworząc taki system, należy zatem uwzględnić zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne uwarunkowania, w których przyszło danej organizacji funkcjonować (patrz tabela 12). Do **czynników zewnętrznych**, które najczęściej się rozpatruje, należy: system prawny danego państwa, jego sytuacja ekonomiczna i społeczno-kulturowa, dostępne technologie i rozwiązania techniczne, a także praktyki i rozwiązania stosowane przez inne przedsiębiorstwa na rynku, w tym głównie przez konkurencję. Coraz częściej pracodawcy zwracają się w tzw. klubach wynagrodzeń / klubach płacowych, dzieląc się skutecznymi rozwiązaniami w dziedzinie wynagrodzeń. Niezwykle istotne są również **uwarunkowania wewnętrzne** danej organizacji, które koniecznie należy wziąć pod uwagę, projektując system wynagrodzeń. Analiza taka powinna obejmować najważniejsze elementy wpływające na politykę płac, w tym przede wszystkim: misję i strategię organizacji oraz wynikającą z nich politykę personalną.

Każda organizacja powinna mieć wypracowaną własną politykę personalną, zgodną z założeniami i celami firmy. Dobrze sformułowana polityka personalna daje jasne wytyczne menedżerom przy podejmowaniu przez nich decyzji. Ponadto jest gwarantem sprawiedliwego traktowania pracowników, co ma kluczowe znaczenie w procesie motywowania. Innymi słowy polityka dotycząca zasobów ludzkich jest filozofią firmy, która wyraża się przez jej stosunek do pracowników, obowiązków społecznych oraz wartości, które są wyznawane przez całą organizację. Wartości te powinny być jasno sformułowane i odnosić się do takich obszarów jak warunki pracy, sprawiedliwość, misja i cele firmy. Dopiero na bazie tych założeń powstaje strategia wynagrodzeń. Strategia wynagrodzeń powinna wspierać cele polityki personalnej i być spójna z pozostałymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi, a w żadnym wypadku nie może być z nimi sprzeczna¹. System wynagrodzeń musi wspierać kulturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa oraz stosowany styl zarządzania. Dodatkowo powinien uwzględniać jego strukturę organizacyjną, stosowane rozwiązania technologiczne i posiadany kapitał finansowy (determinujący zwykle stosowane rozwiązania płacowe oraz ich wysokość). Jednym z najistotniejszych czynników jest posiadany przez organizację kapitał ludzki. Tworzony system musi uwzględniać jego kompetencje, a także potrzeby i oczekiwania. Warto też w tym miejscu przyrzeć się dokładniej kosztom zasobów ludzkich oraz efektywności pracy. Kompleksowa analiza w dużym stopniu ułatwi projektowanie systemu wynagrodzeń, pokazując wybór adekwatnych w danych realiach założeń i zasad systemu, form i struktury płac czy wysokości poszczególnych składników płac. Przykładowo różnych instrumentów płacowych użyjemy, aby zatrzymać w firmie informatycznej młodych informatyków (dla których zdobycie doświadczenia i pewnej stabilizacji materialnej w tym czasie jest najważniejsze), a innych by utrzymać w prywatnej uczelni wyższej doświadczonych pracowników naukowych (dla których ważna może być większa decyzyjność i możliwości rozwoju). Zadanie to samo, jednak realizowane będzie w nieco inny sposób. W pierwszym przypadku pracodawca może zaproponować pracownikom możliwości dodatkowych zleceń, pożyczek mieszkaniowych i udziałów w ciekawych projektach. W drugim atrakcyjniejszym bodźcem będzie objęcie samodzielnego stanowiska i szerszy zakres odpowiedzialności, możliwość sfinansowania wyjazdów na zagraniczne konferencje czy większych środków na badania naukowe.

Tabela 12

Determinanty skutecznego systemu wynagrodzeń

Otoczenie zewnętrzne		Otoczenie wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> – Przepisy prawne – Sytuacja ekonomiczna danego kraju (rynek pracy, bezrobocie, inflacja) – Stosunki między partnerami społecznymi – Sytuacja polityczna – Konkurencja – Kultura i religia danego kraju 	Budowa systemu wynagrodzeń	<ul style="list-style-type: none"> – Rodzaj i wielkość przedsiębiorstwa – Strategia i cele firmy – Struktura organizacyjna firmy – Kapitał finansowy i technologiczny – Kapitał ludzki (jego struktura, kompetencje, potrzeby i oczekiwania) – Styl zarządzania – Kultura organizacyjna – Pozostałe rozwiązania personalne

Źródło: Opracowanie własne

¹ B. Wiernek, *Strategie personalne, planowanie zatrudnienia, controlling personalny*, w: *Zarządzanie pracownikami* pod red. L. Zbiegień-Maciąg, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002, s. 11.

Mimo że nie należy kopiować systemów innych firm, można, a nawet warto podpatrywać innowacyjne i efektywne rozwiązania, szczególnie przodujących w tej dziedzinie organizacji (przykładowo warto przyjrzeć się praktykom stosowanym przez liderów w zarządzaniu zasobami ludzkimi), i jeżeli tylko ma to uzasadnienie w realiach danej firmy, to wykorzystać podobne instrumenty płacowe. Należy jednak poprzedzić to dogłębną analizą i zaznajomieniem się z konkretnym rozwiązaniem, żeby nie przyniosło ono negatywnych skutków.

1.2. Korzyści płynące ze skutecznego systemu wynagrodzeń

Czasami pracodawca zamiast zastanawiać się nad pytaniem, dlaczego warto zbudować dobry system wynagrodzeń i jak to zrobić, zadaje sobie pytanie, jak obniżyć koszty pracownicze. Niestety takie podejście zwłaszcza w dłuższej perspektywie może przynieść organizacji wiele szkód i z pewnością nie przyczyni się do wyższej efektywności działania. Oczywiście bardzo ważna jest racjonalizacja kosztów pracowniczych, jednak w taki sposób, który zapewni pracodawcy i pracownikowi optymalne korzyści.

Dobrze skonstruowany i odpowiednio stosowany system wynagrodzeń może znacząco wpłynąć na poprawę wyników pracy, kształtować dobre relacje pracownicze i budować zdrową kulturę organizacyjną, co przełoży się na wysoką konkurencyjność i pożądany wizerunek firmy jako solidnego pracodawcy. Mówiąc o korzyściach płynących z efektywnego wynagradzania, należy spojrzeć na obydwie zainteresowane strony: zarówno pracodawcę, jak i pracowników, a także zwrócić uwagę na dwa rodzaje wspomnianych korzyści: tych wymiernych, które łatwo wyliczyć oraz niewymiernych, nierzadko dużo ważniejszych, których jednak nie można dokładnie oszacować.

Korzyści wymierne wynikające ze skutecznego systemu wynagrodzeń dla pracodawcy to głównie:

- poprawa wyników pracy,
- optymalizacja kosztów pracy,
- redukcja kosztów (np. mniejsza ilość odpadów, braków),
- poprawa jakości świadczonych usług i produkowanych towarów,
- wyższa sprzedaż,
- niższa absencja pracowników,
- niższa fluktuacja pracowników,
- lepsze wyniki finansowe.

Z pewnością nie są to wszystkie możliwe do uzyskania wymierne korzyści, jedynie te które bezpośrednio wynikają z odpowiedniego stosowania narzędzi motywacyjnych i które najczęściej się wymienia. W krótkiej perspektywie czasowej największą uwagę przykłada się właśnie do takich rezultatów skutecznego opłacania pracowników. Również te argumenty mogą być wykorzystane w rozmowach dyrektorów personalnych z zarządem dotyczących niezbędnych zmian w systemach, gdyż pokazują skutki finansowe podejmowanych decyzji.

Korzyści niewymierne wynikające ze skutecznego systemu wynagrodzeń dla pracodawcy to przede wszystkim:

- wyższa motywacja pracowników,
- rozwój współpracy zespołowej (przy wynagradzaniu grupowym),

- poprawa współpracy między poszczególnymi działami,
- rozwój kompetencji pracowniczych,
- poprawa relacji pracowniczych,
- utrzymanie najlepszych pracowników (naturalna selekcja pracowników)
- rozwój organizacji,
- poprawa wizerunku firmy,
- kreowanie proefektywnościowych postaw i zachowań pracowniczych,
- dobra atmosfera w pracy.

Korzyści niewymierne w dłuższej perspektywie czasowej okazują się równie ważne dla pracodawców, gdyż pośrednio wpływają na wyniki pracy, a tym samym na wyniki finansowe firmy. Przykładowo, odpowiednia wysokość wynagrodzeń zasadniczych pracowników daje im poczucie stabilizacji finansowej i bezpieczeństwa, a także sprawia, że ludzie nie muszą szukać dodatkowego zarobku, lecz mają więcej czasu na życie prywatne i wypoczynek. To przekłada się na lepsze wyniki pracy, wyższą jakość produkowanych towarów i wyniki finansowe. Przy sprawiedliwych poziomach wynagrodzeń nie ma niezdrowych porównań i zazdrości wśród pracujących ludzi, co z kolei wpływa na dobrą atmosferę i współpracę oraz zdrowe relacje w pracy, a te w dalszej perspektywie oddziałują na wyższe wyniki zespołów i działów.

Również w przypadku pracowników zalety odpowiedniego stosowania systemu wynagrodzenia można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Te pierwsze, bezpośrednio wynikające z adekwatnego wynagrodzenia przekładają się na korzyści niewymierne, które (podobnie jak w przypadku pracodawcy) w dłuższej perspektywie są równie istotne lub ważniejsze dla pracowników.

Korzyści wymierne które uzyskują pracownicy wynikające ze skutecznego systemu wynagrodzeń to głównie:

- zwiększenie wynagrodzeń całkowitych otrzymywanych przez pracowników,
- realny wpływ na wysokość własnych dochodów,
- spełnienie potrzeb i oczekiwań pracowników w tym zakresie.

Oprócz odpowiedniego poziomu wynagrodzeń, który pozwala pracownikowi spełnić swoje potrzeby, warto wspomnieć o skutecznym premiowaniu i stosownym doborze składników wynagrodzeń. Kiedy system premiiowy jest dobrze zaprojektowany i stosowany, pracownik ma realny wpływ na wysokość swojego wynagrodzenia uzależnionego od włożonego wysiłku i wyników jego pracy czy też zrealizowanych celów. Takie działanie przekłada się na satysfakcję z pracy lub ogólnie mówiąc wysoką motywację do działania. Z kolei dobór właściwych świadczeń dodatkowych, które są dla pracowników ważne, realnie zwiększa ich dochód z pracy i spełnia dodatkowe potrzeby związane czy to z profilaktyką zdrowia (w przypadku dodatkowej opieki medycznej), rozwojem (szkolenia) czy odpoczynkiem i rekreacją, równocześnie oszczędzając czas.

Bardzo ważne, a dla niektórych nawet ważniejsze, są korzyści niewymierne, które pracownicy uzyskują, pracując dla pracodawcy posiadającego „zdrowy” i skuteczny system wynagrodzeń.

Korzyści niewymierne wynikające ze skutecznego systemu wynagrodzeń dla pracownika to:

- satysfakcja z pracy,
- wyższe morale pracowników,
- poprawa relacji ze współpracownikami i przełożonymi,
- rozwój kompetencji,
- poczucie bezpieczeństwa,
- szacunek i uznanie,
- identyfikowanie się z zespołem,
- większa kontrola nad własnym życiem – większa równowaga pomiędzy życiem zawodowym i osobistym.

Podobnie jak w przypadku pracodawcy korzyści niewymiernych wynikających ze skutecznego i sprawiedliwego wynagradzania jest dużo więcej. Stosowne praktyki w dziedzinie płac wpływają w dużej mierze na zdrowie pracowników, ich zadowolenie i funkcjonowanie w środowisku zawodowym i prywatnym.

Z tych względów warto spojrzeć inaczej na system wynagrodzeń, nie tylko jako na źródło niezbędnych i wysokich kosztów, lecz narzędzie, które może istotnie wspomóc realizację celów i być źródłem wielu korzyści dla przedsiębiorstwa. Jednak możliwe to będzie tylko wówczas, gdy będzie on „szyty na miarę”, czyli zostanie odpowiednio skonstruowany i dopasowany do specyfiki i potrzeb danej firmy, a także jej pracowników i właścicieli.

1.3. Cechy skutecznego systemu wynagrodzeń

System wynagrodzeń, tak jak pozostałe systemy zarządzania personelem w przedsiębiorstwie, powinien charakteryzować się pewnymi cechami. Uwzględnienie tych cech w dużej mierze warunkuje skuteczność danego systemu.

Wśród najważniejszych z nich należy wymienić:

- sprawiedliwość systemu,
- przejrzystość i zrozumiałość,
- aktualność i konkurencyjność,
- elastyczność,
- spójność z pozostałymi systemami,
- zgodność z przepisami prawa,
- zgodność z normami moralnymi i etycznymi.

Pierwszą z wymienionych i zarazem jedną z najważniejszych cech systemu wynagrodzeń jest jego sprawiedliwość². System wynagrodzeń w każdej organizacji powinien być obiektywny i sprawiedliwy, pozostawiając jak najmniej miejsca na ludzki subiektywizm, bowiem sprawiedliwość jest bardzo ważnym elementem skutecznego oddziaływania na pracowników. Mimo że nie jest tożsama z satysfakcją z wynagrodzenia, to wpływa ona bezpośrednio na zadowolenie pracowników ze stosowanego systemu i kształtuje pożądane zachowania i postawy pracownicze³.

² S.N. Ramaswami, J. Singh, *Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial salespeople*, „Journal of Marketing” 2003, 67 (4), s. 46–66.

³ V. Scarpello, S.M. Carraher, *Are pay satisfaction and pay fairness the same construct? A cross-country examination among the self-employed in Latvia, Germany, the UK, and the USA*, „Baltic Journal of Management” 2008, vol. 3, iss. 1, s. 23–39.

Mówiąc o sprawiedliwości systemu warto rozróżnić tu trzy rodzaje sprawiedliwości związanej z wynagrodzeniami w organizacji.

Są to⁴:

- sprawiedliwość proceduralna (*procedural fairness*) – chodzi tu o sprawiedliwość procedur i całego projektu systemu wynagrodzeń, jest to ważna kategoria ze względu na projektowanie i budowę systemu;
- sprawiedliwość rozdziału środków na wynagrodzenia (*distributive fairness*) – mowa tu o sprawiedliwości w procesie rozdzielania środków pieniężnych, możliwości, które ma przełożony w przyznawaniu podwyżki, premii i elementów zależnych od jego oceny, ta kategoria jest ważna w momencie obsługi i administracji systemu wynagrodzeń; system powinien być tak zaprojektowany, aby zapewnić jak największy poziom obiektywizmu w tym procesie;
- sprawiedliwość interakcyjna, relacyjna (*interaction fairness*) – ta kategoria dotyczy jakości relacji pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi podczas procesu motywowania, w tym etyki w zachowaniu i obiektywizmu w traktowaniu i nagradzaniu pracowników przez przełożonych, okazaniu zainteresowania i wysłuchaniu potrzeb i oczekiwań pracowników.

Zapewnienie sprawiedliwości na wszystkich powyższych etapach związane jest nie tylko z właściwym zaprojektowaniem systemu, ale i jego administrowaniem, w tym szkoleniu przełożonych co do obsługi systemu i przestrzegania wartości organizacyjnych.

Kolejną cechą systemu jest jego przejrzystość i zrozumiałość. System wynagrodzeń powinien być zrozumiały nie tylko dla kadry menedżerskiej, lecz również dla zwykłych pracowników, którzy będą potrafili zrozumieć filozofię wynagradzania w firmie oraz poszczególne formuły naliczania premii czy innych składników wynagrodzeń. To pomoże w lepszej akceptacji systemu oraz oddziaływaniu na wyniki pracy. Pracownicy będą wiedzieli, czego oczekuje pracodawca i jak realnie zwiększyć własne wynagrodzenie.

Inną ważną cechą systemu wynagrodzeń jest jego aktualność, czyli uwzględnienie dotychczasowego dorobku i nowych rozwiązań w dziedzinie motywacji. System nie może być przestarzały i bazować na starych rozwiązaniach wypracowanych dziesiątki lat wcześniej, ponieważ nie będzie skuteczny. Tylko takie podejście zapewni jego konkurencyjność. Musi więc również uwzględniać obecne trendy rynkowe oraz rozwiązania stosowane przez konkurencję.

Ze względu na turbulencję naszego otoczenia powinien on być co kilka lat weryfikowany i modyfikowany. Możliwość dokonania szybkich modyfikacji i zmian wynikających ze zmiennych warunków otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego świadczy o elastyczności systemu. Natychmiastowe reakcje na zmiany wynikające choćby z takich przepisów prawa jak zmienne stawki płacy minimalnej, które co roku mają miejsce, są niezbędne w każdej organizacji. Tym samym wywołana została zgodność systemu z obowiązującymi przepisami prawa pracy. W zależności od zasięgu działalności organizacji należy uwzględnić prawo krajowe lub międzynarodowe (danego państwa, w którym firma ma placówkę czy wysyła pracowników).

⁴ R. Folger, M.A. Konovsky, *Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions*, „Academy of Management Journal” 1989, vol. 32, no 1, s. 115–130.

Następna przytoczona cecha to spójność systemu z pozostałymi systemami i procedurami organizacyjnymi. System musi być dobrze wkomponowany w istniejące już systemy i współgrać z tymi projektowanymi. Zwłaszcza z systemami oceny i rozwoju pracowników.

Ostatnia ważna cecha to uwzględnienie etyki przy budowie i obsłudze systemu wynagrodzeń. System wynagrodzeń powinien być zgodny z ogólnie przyjętymi wzorcami etycznymi i moralnymi. Szczególnie w dobie społecznej odpowiedzialności biznesu, pracodawcy kładą nacisk na ten element kształtowania pozytywnego wizerunku, przy czym pozytywny wizerunek to tylko jedna strona medalu, dużo ważniejsze jest postrzeganie systemu jako etycznego przez pracowników i kształtowane w ten sposób właściwych postaw i zachowań pracowników jak lojalność czy odpowiedzialność.

1.4. Etapy budowy systemu wynagrodzeń

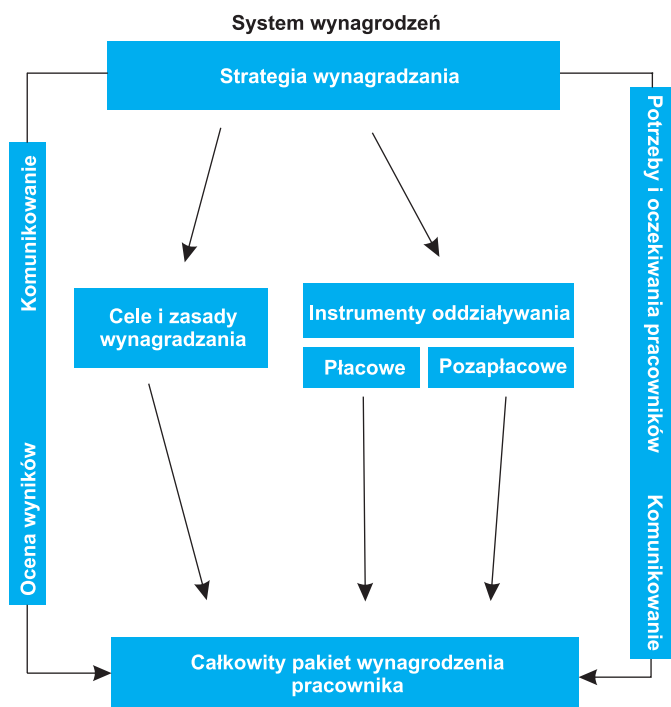
Polityka personalna firmy powinna realizować dwa równorzędne cele⁵:

- podstawowy – biznesowy, jest związany z organizowaniem pracy i zwiększaniem jej efektywności, zapewnia sprawne kierowanie przedsiębiorstwem i osiągnięcie przez nie lepszych wyników ekonomicznych;
- drugi – socjalny, związany z człowiekiem, mimo że uważany jest powszechnie za drugorzędny, jest kluczowy do osiągnięcia celu biznesowego, a polega na zaspokojeniu indywidualnych i grupowych potrzeb, aspiracji i oczekiwań pracowników.

Cele te powinny być obecne we wszystkich funkcjach personalnych, a tym samym winny być realizowane przez wszystkie systemy funkcjonujące w organizacji. Powinny więc być również ujęte w systemie wynagrodzeń. W związku z tym pierwszym krokiem do projektowania systemu jest utworzenie strategii, głównych celów, które system ma osiągnąć w danej organizacji, a także ogólnych założeń dotyczących jego budowy. Tworzenie systemu wynagrodzeń to określenie stosowanych w danym przedsiębiorstwie składników wynagrodzeń, a także zasad ich ustalania, przyznawania oraz aktualizowania ich wysokości. W rzeczywistości jest to zadanie bardzo skomplikowane i pracochłonne, gdyż wymaga często utworzenia nowych opisów stanowisk pracy lub profili kompetencji, nowego lub ponownego przeprowadzenia wartościowania pracy, które służy do ustalenia poziomów płacy zasadniczej na różnych szczeblach zarządzania, a to trwa zazwyczaj kilka miesięcy. Dopiero wtedy ustala się pozostałe składniki wynagrodzenia i ich wysokości dla poszczególnych grup pracowników. Niemal integralną częścią skutecznego systemu motywacyjnego jest też system oceny pracowniczej, który może posłużyć do przyznawania niektórych składników wynagrodzenia a także pomóc w monitorowaniu skuteczności stosowanych rozwiązań płacowych w przedsiębiorstwie. Jakby tego było mało, system taki powinien być monitorowany i modyfikowany w zależności od zmian w otoczeniu zewnętrznym oraz wewnętrznym, stosownie do potrzeb organizacji (rys. 10).

Uproszczony schemat systemu wynagrodzeń zamieszczony na rysunku 10 pokazuje, jak strategia wynagrodzeń przekłada się na konkretne narzędzia stosowane przez pracodawcę i kierowników. Właśnie rodzaje stosowanych instrumentów oraz sposób ich zastosowania wpływają na skuteczność motywowania, a tym samym na wyniki pracy danego pracownika.

⁵ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 23.



Rys. 10. Schemat systemu wynagrodzeń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Kozioł, *Motywowanie pracowników*, 2002

Tadeusz Oleksyn bardziej szczegółowo ujmuje wszystkie elementy składowe systemu wynagrodzeń.

Według wspomnianego autora, system wynagrodzeń obejmuje⁶:

- stosowane formy płac,
- warunki i kryteria ocen, awansów i degradacji,
- zasady ustalania wysokości funduszu płac poszczególnych jednostek,
- podział kompetencji, zadań i odpowiedzialności w sferze wynagrodzeń w firmie,
- techniki i procedury związane z obsługą systemu.

Wszystkie te składniki zawarte są w tabeli 13.

System wynagrodzeń musi dokładnie określać stosowane składniki wynagrodzenia w danym przedsiębiorstwie, np. płace zasadnicze, premie, nagrody, świadczenia dodatkowe i inne⁷. Stosowane formy płac w danej firmie powinny być rozpisane dla poszczególnych grup lub stanowisk pracowniczych. Naturalne jest, że w obrębie jednej firmy mogą się one różnić. Przykładowo pracownik handlowy może mieć formę czasowo-prowizyjną, natomiast

⁶ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Biblioteka Menedżera, Warszawa 1992, s. 101.

⁷ Składniki wynagradzania są dokładnie omówione w pozostałych rozdziałach.

pracownik administracji tylko czasową. Płace zasadnicze najczęściej ujęte są w tzw. taryfikatorze kwalifikacyjnym, gdzie każde stanowisko ujęte jest w poszczególnych kategoriach zaszerzegowania, tzw. widełkach płacowych lub tzw. klasach (z ang. grade'ach). System musi też regulować dokładne zasady ustalania wysokości tych składników oraz ewentualne podniesienie ich poziomu. Wskazuje też, kto jest upoważniony zarówno do przyznawania wysokości tych składników, jak i kto jest odpowiedzialny za obsługę systemu. Zwykle przyznawaniem niektórych składników oraz regulowaniem ich wysokości zajmują się bezpośredni przełożeni pracownika, podobnie jak oceną pracowniczą czy kwalifikowaniem pracownika do awansu. Natomiast za sprawy organizacyjne i obsługę samego systemu odpowiedzialne są osoby z działów personalnych lub finansowych. Zanim jednak system wynagrodzeń będzie zawierał te elementy i stanowił spójną całość, niezbędne jest jego zaprojektowanie i wdrożenie. To niestety nie jest procesem łatwym ani szybkim.

Tabela 13

Składowe systemu wynagradzania

System wynagrodzeń	Porozumienie płacowe określające: stosowane składniki wynagrodzenia, wysokość składników, zasady ich przyznawania i aktualizacji, taryfikator pracy
	Formy płac i miejsce ich stosowania
	Warunki i kryteria ocen, awansów, degradacji
	Zasady kształtowania funduszu płac – jego uzależnienia od wyników pracy
	Regulacje i procedury organizacyjno-techniczne
	Podział kompetencji, obowiązków i odpowiedzialności w zakresie płac

Źródło: T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Biblioteka Menedżera, Warszawa 1992, s. 102

Budowa systemu wynagrodzeń jest procesem złożonym i składa się z kilku najczęściej powtarzających się kroków:

- wyznaczenia strategii wynagrodzeń,
- określenia pozycji firmy na rynku wynagrodzeń i ustalenia poziomu wynagrodzeń,
- powiązania wynagrodzenia z pracownikiem lub ze stanowiskiem pracy (wynagradzanie za kompetencje lub wartościowanie stanowisk pracy),
- kształtowania struktury pakietu wynagrodzeń – doboru pozostałych składników wynagrodzeń (budowa systemu premiowego oraz świadczeń dodatkowych),
- ewentualnego powiązania systemu z systemem ocen,
- analizy skutków finansowych nowego systemu,
- komunikacji systemu,
- przygotowania osób stosujących narzędzia tego systemu do jego obsługi, czyli szkolenie menedżerów i przełożonych do adekwatnego stosowania instrumentów systemu (np. obiektywnego przyznawania premii itp.),
- oceny i naniesienia poprawek do systemu.

W zależności od tego, czy system projektowany jest od początku, czy tylko modyfikowany, etapy te powtarzają się i mają taką a nie inną formę. Czasami też niektóre z nich mogą występować w innej kolejności. Jest to jeden ze schematów, którym można się posłużyć. Wszystkie te etapy szczegółowo omówione zostaną w dalszej części niniejszej pozycji.

Pierwszy etap to stworzenie **strategii wynagrodzeń**. Chodzi tu o nakreślenie strategii lub wyznaczenie celów i głównych zadań polityki płacowej w przedsiębiorstwie. Równie istotne jest określenie głównych założeń, na podstawie których zbudowany zostanie system wynagrodzeń. Praktyka polskich firm pokazuje, że wiele z nich nie ma strategii wynagrodzeń (mogą się nią poszczycić głównie duże przedsiębiorstwa), a cele nie zawsze dobierane są adekwatnie do potrzeb pracowników i przedsiębiorstwa.

Kolejnym krokiem przy projektowaniu systemu wynagrodzeń jest **określenie pozycji firmy** na rynku wynagrodzeń, które nazywane też bywa pozycjonowaniem względem rynku. Na tym etapie, na podstawie danych rynkowych, np. z raportu płacowego, należy określić, jakie miejsce firma zajmuje na rynku wynagrodzeń, czyli jak w porównaniu z konkurencją i innymi przedsiębiorstwami opłacani są jej pracownicy. Znając rynkowe poziomy wynagrodzeń, można przyjąć, iż dana grupa stanowisk będzie wynagradzana na poziomie rynkowym, inna powyżej poziomu rynkowego, zaś pozostali poniżej średnich wartości rynkowych. Konstrukcja polityki wynagradzania pokazuje, które stanowiska są dla firmy kluczowe, a które pomocnicze. Te pierwsze zwykle opłacane są zdecydowanie powyżej średniej rynkowej dla danych stanowisk (powyżej mediany). Po przeanalizowaniu skutków stosowania dotychczasowego poziomu wynagrodzeń w firmie wytycza się miejsce, w którym firma chciałaby się znajdować zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami.

W dalszej kolejności budowy systemu wynagradzania następuje **powiązanie wynagrodzenia z pracownikiem lub ze stanowiskiem pracy**. Mowa tu oczywiście o ustalaniu tabel płacowych, co może przebiegać dwojako. Tradycyjnie poprzez wartościowanie pracy bądź też poprzez wynagrodzenie za kompetencje. Ten etap jest niezwykle ważny w procesie tworzenia systemu wynagradzania (szczególnie dla średnich i dużych przedsiębiorstw) i, jak wielu autorów twierdzi, jest podstawą polityki płacowej. Również na tym etapie przydatne staje się posiłkowanie danymi rynkowymi (np. raportami płacowymi).

Następnym krokiem w procesie budowy systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie jest określenie **struktury pakietu wynagrodzeń**. Chodzi tu o trafny dobór składników wynagrodzenia dla poszczególnych grup pracowników oraz właściwe kształtowanie ich procentowych relacji. Również na tym etapie przegląd wynagrodzeń, który zawiera zestawienie wszystkich elementów wynagrodzenia oferowanych na różnych stanowiskach pracy może okazać się cennym źródłem informacji, zwłaszcza w odniesieniu do stanowisk specjalistycznych i wyższych. W motywowaniu tych ludzi dyrektorzy personalni prześcigają się w stosowaniu coraz atrakcyjniejszych pakietów wynagrodzeń. Znajomość rozwiązań rynkowych jest dużą pomocą dla dyrektorów personalnych przy projektowaniu systemów świadczeń dodatkowych czy długoterminowych bodźców zmiennych.

Po tym etapie następuje jego **powiązanie z systemem ocen okresowych**. Skuteczne stosowanie premii, nagród czy podwyżek wymaga obiektywnych informacji na temat wyników pracy poszczególnych pracowników firmy. W tym celu tworzy się systemy ocen okresowych, które mają takie informacje dostarczyć menedżerom i mobilizować pracowników do większego wysiłku. System ocen okresowych może więc być ściśle powiązany z system wynagradzania.

Dalszy etap to **analiza skutków finansowych** zaprojektowanego systemu. Należy tu jeszcze raz sprawdzić, czy firma posiada wystarczający kapitał finansowy, aby dany system wynagrodzeń został wdrożony i rozważyć różne możliwe do wystąpienia warianty oraz ich skutki dla przedsiębiorstwa i oddziaływanie na pracowników.

Kiedy już wszystkie prace projektowe zostały zakończone, czas na wdrożenie systemu. Zwykle rozpoczyna się to od przekazania rzetelnych informacji pracownikom związanym z budową systemu. Informacje te muszą być tak zakomunikowane, aby pracownicy poznali i zrozumieli system. Kiedy pracownicy będą wiedzieli, w jaki sposób następuje przełożenie wyników ich pracy na wyższe wynagrodzenie i kiedy uznają system za sprawiedliwy, będzie on skutecznie motywował ich do pracy.

Wdrażając system wynagrodzeń, warto pamiętać o niezbędnym przygotowaniu menedżerów do jego obsługi. W większości firm działania personalne związane np. z przyznawaniem premii należą do obowiązków bezpośrednich przełożonych, którzy muszą je skutecznie realizować, czyli sprawnie posługiwać się narzędziami polityki wynagrodzeń. Wewnętrzne przeszkolenie w ramach znajomości zasad i stosowania procedur i narzędzi systemu powinno być nieodłącznym elementem wdrażania systemu wynagrodzeń.

Ostatni etap budowy systemu wynagrodzeń to ocena zastosowanych rozwiązań i jego ewentualna modyfikacja. Rzadko kiedy zdarza się, aby wszystkie zaproponowane rozwiązania od razu bezbłędnie funkcjonowały, dlatego niezbędne jest monitorowanie wdrożonych narzędzi i poprawa ewentualnych błędów. Konieczne jest również badanie efektywności systemu motywacyjnego na przestrzeni dłuższego okresu. Tylko wtedy możliwe będzie uchwycenie właściwego momentu koniecznych zmian w systemie wynagrodzeń.

Kluczowa rola komunikacji

W naszym kraju w dalszym ciągu nie doceniamy roli odpowiedniej komunikacji, zwłaszcza z pracownikami. Czasami pracodawca uważa, że nie musi informować pracowników o własnych decyzjach. Jednak skutki takiego postępowania mogą być opłakane. Wszelkie zmiany w systemach wynagrodzeń, nawet niewielkie, wywołują wiele niepokojów ze strony pracowników. Jest to związane nie tylko z oporem wobec zmian, ale również z obawą przed redukcją zatrudnienia i obniżeniem wynagrodzeń, dlatego ważna jest odpowiednia komunikacja dotycząca celu zmian, która pomoże uspokoić nastroje pracownicze. Ogólna informacja o planowanych zmianach jest bardzo ważna dla późniejszego dobrego przyjęcia nowego czy zmodyfikowanego systemu. Pomoże ona wzbudzić zaufanie pracowników oraz uciszy niepotrzebne plotki i spekulacje na ten temat. Informacje przekazywane pracownikom nie muszą być szczegółowe, chodzi tu bardziej o uspokojenie pracowników i docenienie ich roli, a także pokazanie partnerskiego traktowania.

2. Strategiczne podejście do systemu wynagrodzeń

O konieczności strategicznego podejścia do wynagrodzeń pisze wielu autorów, uwzględniając je już w samej definicji zarządzania wynagrodzeniami. Zarządzanie wynagrodzeniami określane jest jako **proces opracowywania i wdrażania strategii**, programów oraz systemów pomagających organizacji w osiągnięciu jej celów przez pozyskiwanie i utrzymywanie

w organizacji ludzi, którzy są jej potrzebni, a także poprzez zwiększanie ich motywacji i zaangażowania⁸. To wnikliwe ujęcie zarządzania wynagrodzeniami mówi nie tylko o strategicznym podejściu do kształtowania wynagrodzeń, lecz zwraca też uwagę na fakt, że jest to proces. Proces ten trwa nieustannie, dlatego system wynagrodzeń powinien być elastyczny, tj. cechować się ciągłym dostosowywaniem w zależności od zmian otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji. Orientacja ta wykazuje ponadto, że system wynagrodzeń przenika i wspiera całą politykę zarządzania personelem w organizacji. Jest jej niezbędnym elementem, który razem z pozostałymi podsystemami (np. doboru, oceny, rozwoju pracowników) tworzy zintegrowane zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Wynagradzanie musi wynikać ze strategii ogólnej organizacji i tylko wtedy jest ono efektywne i przynosi pożądane korzyści⁹. Punktem wyjścia projektowania systemu motywacyjnego musi być strategia działalności organizacji przełożona na cele systemu płac. Bez ustalenia celów strategicznych w takich kluczowych kwestiach jak motywowanie pracowników, utrwalanie pożądanych zachowań pracowniczych, dobór odpowiednich kandydatów do pracy – bez tego wszystkiego nie jest możliwe zaprojektowanie systemu wynagradzania wnoszącego wartość w organizację¹⁰.

2.1. Wyznaczenie strategii wynagrodzeń

Projektowanie systemu wynagrodzeń powinno rozpoczynać się od nakreślenia ogólnej strategii wynagrodzeń i głównych założeń polityki wynagradzania, które powinny wynikać z obecnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi i być spójne ze strategią firmy. „Strategia to zbiór reguł, zasad i sposobów postępowania stanowiących logiczną koncepcję systemowego działania, pozwalającą na jak najskuteczniejszą realizację i modyfikację celów firmy”¹¹. W tym kontekście **strategia wynagradzania** obejmuje cele i zamierzenia organizacji dotyczące systemu wynagradzania na kilka następnych lat oraz sposoby ich osiągnięcia¹². Strategia wynagradzania łączy potrzeby firmy i jej pracowników z polityką i praktyką wynagradzania. Wyznacza ramy tworzenia procesów i narzędzi wynagradzania pracowników za pożądane dla organizacji zachowania i działania zmierzające do osiągnięcia jej celów. Zdarza się jednak, że rezygnuje się z wyznaczania strategii wynagrodzeń, a jedynie określa główne zadania, które przedsiębiorstwo chce poprzez system wynagrodzeń zrealizować. Może to mieć miejsce w małych przedsiębiorstwach, gdzie system jest znacznie uproszczony. Zawsze jednak powinny temu towarzyszyć pewne założenia, na podstawie których taki system będzie budowany lub modyfikowany.

Strategiczne zarządzanie wynagrodzeniami wymusza, by system wynagradzania pracowników odpowiadał specyfice danej organizacji.

Oznacza to, że powinien on¹³:

- być spójny z kulturą organizacyjną (wartościami) danej organizacji i ją wspierać,
- wynikać ze strategii i celów organizacji,

⁸ O. Loundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

⁹ E. Lawler, *Strategic Pay*, Jossey Bass, San Francisco 1990.

¹⁰ Za: O. Loundy, A. Cowling, *op. cit.*

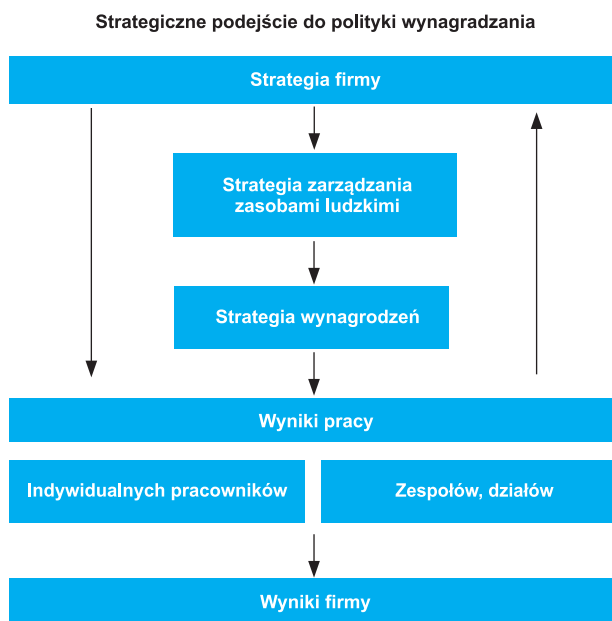
¹¹ Z. Sekuła, *Strategia na każdy czas*, „Personel” 2002, nr 15–16, s. 12.

¹² M. Armstrong, *Podstawy zarządzania wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 60.

¹³ O. Loundy, A. Cowling, *op. cit.*, s. 304.

- być powiązany z efektami organizacji,
- kreować i wspierać pożądane zachowania pracownicze na wszystkich poziomach organizacji,
- być spójny ze stosowanym stylem zarządzania,
- pomagać w rekrutacji, selekcji i utrzymaniu w organizacji odpowiednich ludzi posiadających wymagane kompetencje.

Zadania i założenia systemu powinny wynikać z celów głównych przedsiębiorstwa oraz z jego specyfiki. Nawet w przypadku modyfikacji istniejącego już systemu należy zweryfikować dotychczasowe założenia. Każda zmiana w celach strategicznych firmy i w polityce personalnej powinna spowodować weryfikację dotychczasowej strategii wynagrodzeń, która musi być spójna z tymi pierwszymi, dlatego ważne jest późniejsze monitorowanie systemu i jego rozwój, tak aby cały czas odpowiadał potrzebom firmy i pomógł realizować jej cele.



Rys. 11. Rola strategii wynagrodzenia w firmie

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 11 jasno pokazuje korelację pomiędzy strategią firmy a systemem wynagrodzenia i jego bezpośrednie przełożenie na wyniki pracy. System wynagrodzenia jest ważnym narzędziem w ręku pracodawcy, które ma bezpośredni wpływ na wyniki pracy, a te przyczyniają się do osiągnięcia celów organizacji. Widać więc wzajemną zależność wszystkich ogniw, o czym niektórzy pracodawcy zapominają. Patrząc na praktykę polskich przedsiębiorstw

skupionych wokół PSZK, można stwierdzić, że wiele z nich nie posiada strategii wynagrodzeń, a badania pokazują, że w 1/3 (34% badanych) z nich system wynagrodzeń nie wspiera celów organizacji¹⁴. Niestety podobne badania prowadzone w firmach zagranicznych potwierdzają ten trend. Niecałe 18% badanych miało sformalizowaną strategię wynagradzania, a około 45% planowało taką utworzyć w najbliższym czasie¹⁵.

Nie w każdym przedsiębiorstwie strategia wynagrodzeń wygląda tak samo. Wiadome jest, że w większych przedsiębiorstwach system ten będzie bardziej sformalizowany, natomiast w mniejszych przedsiębiorstwach wystarczy, jeżeli spisane zostaną główne cele systemu i jego założenia.

Jeżeli jednak przedsiębiorstwo posiada **strategię wynagrodzeń** zwykle zawiera ona następujące elementy:

- cele strategii,
- kryteria sukcesu,
- podstawowe założenia lub zasady budowy systemu,
- konkretny plan działań, które zostaną podjęte oraz osoby odpowiedzialne za ich realizację.

Clive Wright dodaje jeszcze, że strategia powinna mieć charakter długofalowy i być na tyle elastyczna, aby w razie zmiennej sytuacji można ją było zmodyfikować¹⁶. Rzeczywiście mimo że niewiele przedsiębiorstw tego dokonuje, strategia wynagrodzeń powinna być monitorowana, a w razie konieczności modyfikowana, aby w dalszym ciągu odpowiadała na potrzeby organizacji.

Strategia wynagrodzeń a faza rozwoju firmy

W zależności od fazy rozwoju firmy stosują różne strategie wynagrodzeń, dostosowane do ich sytuacji i potrzeb na danym etapie cyklu życia. Przykładowo firmy znajdujące się w fazie wzrostu kładą mocny akcent na wynagrodzenia zmienne uzależnione od wyników pracowników. Ocena wyników pracy połączona z systemem premiowym jest stosowana na wszystkich szczeblach zarządzania w przypadku większości stanowisk. Również na tym etapie stosuje się świadczenia dodatkowe skierowane na rozwój pracowników, a nawet wiąże się płace zasadnicze z kompetencjami pracowniczymi. Według badań H. Karaszewskiej w większości firm na tym etapie wyraźnie brakuje długofalowego podejścia¹⁷. W przedsiębiorstwach znajdujących się w fazie dojrzałości stosuje się również proefektywnościową orientację w kształtowaniu wynagrodzeń, jednak wykorzystuje się do tego odmienne narzędzia. Na tym etapie firmy silniej uzależniają płace zasadnicze od wyników pracy oraz kompetencji pracowniczych, wykorzystując elastyczne tabele płac. Widać również długofalowe podejście do wynagrodzeń przez stosowanie bodźców długoterminowych. W przypadku firm znajdujących się w fazie schyłkowej znacznie ogranicza się różnorodność stosowanych instrumentów

¹⁴ Badania prowadzone przez autorkę w roku 2004 wśród ponad 100 przedsiębiorstw skupionych wokół PSZK.

¹⁵ Badania firmy IRS, *Making the most of reward*, opublikowane przez IRS Pay and Benefits Bulletin 19 maja 2006 r. Za: M. Armstrong, *Podstawy zarządzania wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 60.

¹⁶ C. Wright, *Reward strategy*, Reward Management Manual, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2005.

¹⁷ H. Karaszewska, S. Stachowska, *Strategia wynagrodzeń a faza cyklu rozwojowego firmy*, ZZI, 200, s. 65.

płacowych. Największą rolę odgrywa tu płaca zasadnicza, a także świadczenia o charakterze osłonowym¹⁸.

2.1.1. Przykładowa strategia wynagrodzeń

Ogólna polityka firmy

Firma X zakłada kompleksowe wynagradzanie pracowników obejmujące zarówno materialne, jak i niematerialne składniki wynagrodzeń mające na celu poprawę wyników pracy i rozwój jej pracowników.

Główne cele systemu oraz sposoby ich realizacji:

- Zintegrowanie systemu z pozostałymi systemami ZZL.
- Konkurencyjne opłacanie kluczowych pracowników – mające na celu rozwój i zatrzymanie najważniejszych menedżerów w firmie:
 - dostosowanie stawek do warunków rynkowych,
 - zróżnicowanie pakietu wynagrodzeń,
 - stosowanie bodźców długoterminowych dla kluczowych pracowników firmy (dodatkowe ubezpieczenia).
- Skuteczne motywowanie i budowa zaangażowania pracowników poprzez:
 - powiązanie płacy z wynikami pracowników:
 - skuteczny system premiowania
 - zarządzanie przez cele.
- Dostosowanie pakietu do indywidualnych potrzeb pracowników:
 - kafeterijny system wynagrodzeń zróżnicowany dla poszczególnych grup pracowników.
- Wynagradzanie motywujące do rozwoju pracowników – oferowanie świadczeń szkoleniowych i dofinansowania do różnych form kształcenia.
- Promowanie zachowań i postaw zgodnych z kulturą organizacyjną i wartościami firmy.

Główne działania

- Ustalenie tabeli płac na podstawie rynkowych stawek wynagrodzeń w branży i danym regionie.
- Zaprojektowanie systemu premiowego dla poszczególnych grup stanowisk.
- Wdrożenie systemu zarządzania przez cele i powiązanie go z systemem oceny pracowniczego, premiowania i awansowania pracowników.
- Zaproponowanie systemu kafeterii dla poszczególnych grup pracowników, zróżnicowanego w zależności od szczebla zarządzania poprzedzonego badaniem opinii i potrzeb pracowników.
- W ramach kafeterii zaproponowanie szerokiej gamy bodźców rozwojowych (szkoleń, udziałów w konferencjach i seminariach, dofinansowania do różnych form kształcenia).

Budową systemu wynagrodzeń w dużych przedsiębiorstwach z pewnością zajmują się dyrektorzy personalni wraz ze specjalistami lub kierownikami (menedżerami) ds. wynagrodzeń. Zwykle też oni zajmować się będą tworzeniem strategii wynagrodzeń. Często w tej pracy wspomagać ich będą eksperci zewnątrz z firm konsultingowych. Dopiero propozycja, która powstanie, będzie weryfikowana przez głównego dyrektora lub zarząd. Natomiast w małych

¹⁸ *Ibidem.*

i średnich przedsiębiorstwach lub tam, gdzie nie ma samodzielnego działu personalnego, budową systemu wynagrodzeń mogą zająć się właściciele bądź dyrektor zarządzający w porozumieniu z prawnikiem lub osobą odpowiedzialną za sprawy kadrowe.

2.2. Zadania polityki płacowej a praktyka polskich pracodawców

Głównymi zadaniami polityki płacowej w przedsiębiorstwie jest **realizacja zarówno celów przedsiębiorstwa, jak i jego pracowników**. Oczywiście celem nadrzędnym jest takie opłacanie pracowników, które pozwoli spełnić cele organizacji i utrzymać mocną pozycję na rynku. Samo wydawanie pieniędzy pracownikom bez uzyskania odpowiednich korzyści dla pracodawcy nie miałyby sensu. Podobnie samo przychodzenie do pracy pracownika, gdy nie są zaspokajane jego podstawowe potrzeby.

Patrząc z punktu widzenia mikroekonomicznego zarządzania zasobami ludzkimi, do **głównych zadań polityki płacowej** w przedsiębiorstwie zalicza się:

- pozyskanie odpowiednich pracowników,
- utrzymanie odpowiednich ludzi w organizacji,
- pobudzanie pracowników do uzyskiwania odpowiednich wyników (kształtowanie pożądaných postaw i zachowań),
- pobudzanie pracowników do rozwoju kompetencji,
- kształtowanie wysokiej jakości życia zawodowego i zdrowych relacji pomiędzy życiem zawodowym a osobistym pracowników,
- kształtowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej.

W celu wypełnienia wyszczególnionych zadań, pracodawcy mogą posługiwać się różnorodnymi instrumentami. Tabela 14 przedstawia sposoby realizacji każdego z nich, a także cele pracowników, które są realizowane przez stosowane narzędzia.

Tabela 14

Zasadnicze zadania systemu wynagrodzeń w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi i sposoby ich realizacji.

Cele (zadania) przedsiębiorstwa	Sposób realizacji – narzędzia	Cele pracowników
Pozyskanie odpowiednich pracowników do danej organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenie stałe (głównie płaca zasadnicza), – wynagrodzenia zmienne zależne od efektów pracy (krótkoterminowe np. premie i długoterminowe np. akcje), – świadczenia dodatkowe (transportowe, np. samochód służbowy), – spójność systemu z kulturą organizacyjną 	<ul style="list-style-type: none"> – stabilność i bezpieczeństwo pracy i płacy, – praca w atrakcyjnym środowisku pracy, – potrzeba przynależności i przyjaźni w pracy

Tabela 14 cd.

Utrzymanie najlepszych pracowników w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – bodźce zmienne długoterminowe (np. udział w zyskach, akcje), – wynagrodzenia zmienne krótkoterminowe (premie, nagrody, udział w korzyściach), – atrakcyjne świadczenia dodatkowe w formie wynagrodzeń kafeteryjnych, – programy work-balance, – inne elementy np. elastyczny czas pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – satysfakcja z pracy, – szacunek i uznanie, – prestiż, – samorealizacja, – wyższe dochody z pracy, – atrakcyjniejsze warunki pracy i płacy, – łączenie pracy zawodowej z życiem prywatnym, – zabezpieczenie finansowe na przyszłość
Pobudzenie pracowników do osiągania dobrych efektów pracy	<ul style="list-style-type: none"> – elastyczne table płac oparte na szerokich przedziałach płacowych, – wynagrodzenia ruchome zależne od efektów pracy, – procedury oceny i awansu pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – docenienie i szacunek, – satysfakcja z pracy, – samorealizacja, – rozwój zawodowy – awans
Pobudzenie pracowników do ciągłego uczenia się	<ul style="list-style-type: none"> – wynagradzanie za kompetencje, – wynagrodzenie zmienne zależne od efektów pracy, – dodatkowe świadczenia 	<ul style="list-style-type: none"> – satysfakcja z własnego rozwoju, – możliwość rozwoju (udziału, w szkoleniach i innych formach doskonalenia)
Kształtowanie wysokiej jakości życia zawodowego i zdrowych relacji pomiędzy życiem zawodowym a osobistym pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiednia kultura organizacyjna, – zdrowe relacje pracownicze, – programy work-balance, – bogaty pakiet świadczeń dodatkowych, – elastyczne formy pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość pogodzenia życia osobistego z zawodowym, – wsparcie pracodawcy w wypełnianiu obowiązków domowych, – satysfakcja z pracy dla danego pracodawcy, – chęć pozostania w firmie na dłużej
Kształtowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – skuteczny system wynagradzania zmiennego, – procedury podwyżek, – procedury oceny i awansu pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość rozwoju i awansu, – wyższe dochody z pracy, – satysfakcja

Źródło: opracowanie własne

W tabeli znajdują się główne zadania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie oraz przykłady instrumentów płacowych, dzięki którym następuje wypełnienie konkretnego zadania. Dodatkowo pokazany jest wpływ stosowania konkretnych narzędzi na realizację indywidualnych celów pracowników. Wyszczególnione zadania polityki wynagrodzeń powinny kreować rozwój kompetencji pracowniczych i sprzyjać poprawie jego sytuacji materialnej. Istnieją przedsiębiorstwa, które potrafią bardzo efektywnie wykorzystywać możliwości, które daje im polityka wynagrodzeń, dzięki czemu doskonalą i rozwijają swoich ludzi, a ich pomysły

i wyniki pracy przekładają się na wysoką efektywność organizacji oraz polepszenie poziomu życia pracowników. Mimo że firm takich jest coraz więcej, to w dalszym ciągu praktyka polskich przedsiębiorstw pokazuje, że większość z nich nieumiejętnie zarządza wynagrodzeniami pracowniczymi¹⁹.

2.3. Badanie oczekiwań i postaw pracowniczych

Projektując system wynagrodzeń, bierzemy pod uwagę specyfikę danej firmy, co oznacza również kapitał ludzki. Pracownicy konkretnej firmy są niepowtarzalni, ich kwalifikacje i doświadczenie, cechy osobowości oraz wyznawane wartości kreują w pewien sposób ich potrzeby w zakresie systemu wynagradzania, dlatego tak ważne jest zrozumienie postaw i oczekiwań tych pracowników i dopiero na tej podstawie nakreślenie wytycznych do budowy systemu. Badanie takie najczęściej opiera się na przeprowadzeniu odpowiedniej anonimowego kwestionariusza ankiety wśród pracowników. Następnie wyniki kwestionariusza są analizowane i stanowią punkt wyjścia do określenia i zrozumienia potrzeb pracowników. Oprócz badań ankietowych stosowane są też wywiady z pracownikami, jednak ich wyniki nie zawsze są wiarygodne. Można oczywiście zastosować jedną i drugą metodę a dodatkowo wesprzeć je obserwacją pracowników w trakcie wykonywania zadań. Metody badania powinny być dobrane w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, sposobu organizacji pracy czy panujących tam relacji. Przykładowo w niewielkiej firmie, gdzie panują przyjacielskie stosunki pracy, nieformalne rozmowy z pracownikami mogą w zupełności wystarczyć, tym bardziej, że poszczególne osoby z pewnością na co dzień obserwują swoje zachowania w trakcie pracy. Natomiast w dużym przedsiębiorstwie, gdzie pracownicy nie znają się nawzajem i gdzie panują bardziej formalne relacje z pewnością kwestionariusz okaże się lepszym narzędziem. Gdy system jest modyfikowany, wówczas warto umieścić pytania o słabe i mocne punkty dotychczasowego systemu. Badanie takie powinno objąć wszystkich pracowników firmy bądź danej komórki, dla której projektowany będzie system motywacyjny. Dodatkowo kwestionariusz taki powinien być anonimowy, bo tylko wtedy wyniki badania będą wiarygodne. Przykładowy kwestionariusz do badania satysfakcji i oczekiwań pracowników jest zamieszczony jako tabela 15.

Praktyka takich badań powinna stać się pewnym standardem w realiach polskich, i to nie tylko w dużych przedsiębiorstwach. Jest to ważne głównie dlatego, że zgodnie z badaniami autorki w ponad połowie przedsiębiorstw stosowane obecnie systemy wynagrodzeń nie spełniają oczekiwań pracowników. Równocześnie aż 60% z nich deklaruje niezadowolenie pracowników z dotychczasowego sposobu wynagradzania. Stwierdzenie to nie może dziwić, skoro zaledwie 27% bada oczekiwanie i potrzeby pracowników w tej materii²⁰, a mowa tu o przedsiębiorstwach, które otwarte są na nowe rozwiązania i chcą poprawić swoje działania w dziedzinie zarządzania wynagrodzeniami. W pozostałych firmach w tym małych i średnich potrzeby pracowników lub ich głosy bardzo rzadko są brane pod uwagę.

¹⁹ E. Beck, *Polityka płacowa polskich przedsiębiorstw w kontekście nierówności społecznych*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, pod red. M. Garbiela-Woźniaka, część 1, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii, Rzeszów 2006, s. 483–493.

²⁰ Zgodnie z wynikami badań autorki – szersze opracowanie w rozprawie doktorskiej pt. *Partycypacyjne formy wynagrodzeń zmiennych – adaptacja rozwiązań amerykańskich do warunków polskich*, promotor: prof. dr hab. Lidia Zbiegień-Maciąg, obronionej na Wydziale Zarządzania AGH w Krakowie w roku 2005.

Tabela 15

Kwestionariusz badania poziomu zaspokojenia oczekiwań przez istniejący system motywacji

Część A

Poniżej zestawiono sytuacje, które powinny zajść w przypadku pracowników wykonujących swoją pracę bardzo dobrze. Jakie jest prawdopodobieństwo, że każda z tych sytuacji wystąpi, jeśli wywiązuje się ze wszystkich powierzonych obowiązków na bardzo wysokim poziomie?

Potencjalna sytuacja w miejscu pracy	1	2	3	4	5	6
1. Otrzymujesz premię lub podwyżkę						
2. Wzrośnie poczucie wartości twojej osoby						
3. Będziesz miał(a) okazję do rozwoju swoich kwalifikacji i zdolności						
4. Będziesz miał(a) większe bezpieczeństwo w sensie pewności zatrudnienia						
5. Otrzymasz możliwość nauki nowych zagadnień						
6. Awansujesz bądź otrzymasz lepszą pracę						
7. Odczujesz, że osiągnięcie czegoś jest opłacalne						
8. Będziesz miał(a) więcej swobody przy wykonywaniu swojej pracy						
9. Będziesz miał(a) większy szacunek wśród osób, z którymi wykonujesz pracę						
10. Twój kierownik cię pochwali						
11. Ludzie, z którymi współpracujesz będą bardziej przyjacielscy dla ciebie						
12. Otrzymasz wysoką notę w przyjętym w przedsiębiorstwie systemie ocen pracowniczych						
13. Otrzymasz oficjalne wyróżnienie od dyrekcji przedsiębiorstwa						
14. Kierownictwo zadba o komfortowe warunki pracy dla ciebie (fizyczne warunki)						

Legenda:

- 1 – nieprawdopodobne
- 2 – raczej nieprawdopodobne
- 3 – mało prawdopodobne
- 4 – prawdopodobne
- 5 – bardzo prawdopodobne
- 6 – niezwykle prawdopodobne

Tabela 15 cd.

Część B

Różni ludzie mają różne wymagania w stosunku do pracy. Poniżej przedstawiono listę korzyści, które pracownik może uzyskać w swojej pracy. Jak ważna jest dla Ciebie każda z nich?

Przykładowe korzyści	1	2	3	4	5	6
1. Wielkość otrzymywanego wynagrodzenia						
2. Wykonywanie pracy, przy której będziesz się dobrze czuć jako osoba						
3. Możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych						
4. Pewność zatrudnienia						
5. Okazja nauki i rozszerzenia swojej wiedzy						
6. Awans lub otrzymanie lepszej pracy						
7. Możliwość osiągnięcia czegoś opłacalnego						
8. Wielkość swobody (autonomii) w pracy						
9. Posiadanie szacunku wśród współpracowników						
10. Pochwała otrzymana od kierownika						
11. Życzliwość współpracowników						
12. Otrzymanie wysokiej noty w przyjętym w przedsiębiorstwie systemie ocen pracowniczych						
13. Otrzymanie oficjalnego wyróżnienia od dyrekcji przedsiębiorstwa						
14. Praca w komfortowych warunkach (fizycznych).						

Legenda:

- 1 – nieprawdopodobne
- 2 – raczej nieprawdopodobne
- 3 – mało prawdopodobne
- 4 – prawdopodobne
- 5 – bardzo prawdopodobne
- 6 – niezwykle prawdopodobne

Źródło: Na podstawie: B. Mikula, *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 2000, s. 181–182

2.4. Wynagrodzenie pakietowe

Jak już wcześniej wspomniano, całkowite wynagrodzenie pracownika składa się z wielu elementów, które nazywa się składnikami wynagrodzenia. Składniki te a ściślej ich rodzaj

i wysokość (procentowy udział poszczególnych składników w całkowitym wynagrodzeniu) wpływa na tzw. strukturę pakietu wynagrodzeń. Pracodawca budując system wynagrodzeń, musi ustalić nie tylko jakie składniki powinny się znaleźć w pakiecie wynagrodzeń dla poszczególnych grup pracowników, ale także w jakich proporcjach powinny być one dobrane, aby najlepiej spełniały swoje zadanie.

W małych przedsiębiorstwach często wynagrodzenie ma bardzo uproszczoną formę i składa się tylko z dwóch części: stałej części wynagrodzenia (nazywanej umownie wynagrodzeniem stałym – płacy zasadniczej) oraz części ruchomej (czyli wynagrodzenia zmiennego – premii). Wynagrodzenie stałe ma stałą wartość w pewnym okresie i składa się z płacy zasadniczej oraz względnie stałych dodatków do płacy. Wynagrodzenie zmienne lub ruchome składa się ze zmiennej wielkości składników (przykładowo z premii czy nagród) uzależnionych od oceny efektów pracy danego pracownika. Jednak w większości średnich i dużych firm wynagrodzenie jest dużo bardziej złożone i składa się z kilku atrakcyjnych z punktu widzenia pracownika składników. Odpowiedni dobór właściwych składników oraz dobrze dobrane proporcje tych składników mają wpłynąć na atrakcyjność wynagrodzenia pracownika i nazywa się je pakietem wynagrodzeń.

2.4.1. Pakiet wynagrodzeń

Budując system wynagradzania pracowników, mówi się o całkowitym pakiecie wynagrodzeń lub wynagradzaniu pakietowym, co oznacza przemyślany i celowy dobór składników pakietu wynagrodzeń dla indywidualnych pracowników czy grup pracowniczych. „Wynagrodzenia pakietowe nazywane inaczej całkowitymi oznaczają uzyskiwane od pracodawcy płace, premie, dodatki, wszelkie świadczenia i korzyści, które wymagałyby od pracownika poniesienia pewnych wydatków z jego przychodu netto”²¹. Armstrong dodaje jeszcze, że pakietowe wynagradzanie rozpatruje wynagrodzenie w kontekście wszystkich aspektów pracy ważnych dla pracownika. Bierze pod uwagę finansowe i pozafinansowe składniki wynagrodzenia, które tworzą spójną i przemyślaną całość²². Rozwój tych form płacowych widać szczególnie w Stanach Zjednoczonych i krajach Unii Europejskiej, chociaż coraz więcej firm w Polsce, w tym szczególnie z udziałem kapitału zagranicznego, sięga po nowe rozwiązania z zakresu wynagrodzeń. Rozwiązania te z jednej strony wzmacniają siłę motywacyjną wynagrodzenia, a z drugiej optymalizują koszty pracodawcy. Wprowadzanie takich instrumentów płacowych ma swe szczególne uzasadnienie w przypadku wynagradzania pracowników o wysokich kompetencjach, zwłaszcza menedżerów. W całkowitym wynagrodzeniu powinny znaleźć się składniki uwzględniające rozległą wiedzę pracowników, sposób, w jaki spełniają swoje funkcje i osiągnęte przez nich wyniki, stąd coraz szerzej w oferowanym pakiecie wynagrodzeń całkowitych dla pracowników stosuje się wynagrodzenia odroczone²³ czy świadczenia dodatkowe w formie kafeterii. Oczywiście w zależności od stanowiska pracownika następuje też zróżnicowanie oferowanego pakietu wynagrodzeń. Autorzy prezentują różne modele pakietowego wynagradzania. Jednym

²¹ J. Jędrzejczak, *Budowa i zarządzanie systemami wynagrodzeń*, ODDK, Gdańsk 2001, s. 72.

²² M. Armstrong, A. Cummins, *The reward management Toolkit*, Kogan Page, London 2011.

²³ Wynagrodzenia odroczone (wg S. Borkowskiej to długoterminowe wynagrodzenia ruchome) to stosowane coraz szerzej wynagrodzenia z odroczonym terminem płatności np. akcje.

z najbardziej popularnych modeli w Polsce jest prezentowany poniżej model pakietowego wynagradzania S. Borkowskiej (tab. 16).

Tabela 16
Składniki pakietu wynagrodzeń całkowitych wg S. Borkowskiej

Wynagrodzenie stałe	Wynagrodzenie zmienne krótkoterminowe	Wynagrodzenia zmienne długoterminowe (<i>LTI – long term incentives</i>)	Świadczenia dodatkowe (benefits)
<ul style="list-style-type: none"> – płaca zasadnicza, – stałe dodatki (stażowy, funkcyjny), – płaca za czas przepracowany, – deputaty 	<ul style="list-style-type: none"> – premie i inne płace ruchome (nagrody) 	<ul style="list-style-type: none"> – własnościowe, – własnościowe powiązane, z efektami firmy, – finansowe, – oszczędnościowe, – ubezpieczeniowe 	<ul style="list-style-type: none"> – transportowe, – mieszkaniowe, – rekreacyjne, – opłata za podróże turystyczne pracownika i jego rodziny, – wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne, – zdrowotne, – komunikacyjne, – wyposażenie w sprzęt ułatwiający pracę i komunikację – doradztwo finansowo-podatkowe, – socjalne, – odprawy specjalne

Źródło: Na podstawie S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 15

Przytoczona typologia głównych **składników pakietu wynagrodzeń** różni się:

- wynagrodzenie stałe,
- zmienne krótkookresowe,
- wynagrodzenie zmienne długookresowe,
- świadczenia dodatkowe.

Wynagrodzenie stałe oznacza stałą płacę, czyli taryfową stawkę płac oraz względnie stałe dodatki do płacy. Obok wynagrodzenia stałego znajdują się wynagrodzenia ruchome zależne od efektów pracy, które dzielą się na bodźce krótko- i długoterminowe. Bodźce krótkoterminowe (czyli premie i inne płace ruchome) obejmują wynagrodzenia opłacające efekty pracy za okres nie dłuższy niż jeden rok, a długoterminowe – okres dłuższy niż rok. Te drugie nazywane bywają wynagrodzeniami odroczonymi ze względu na przesunięty charakter wypłat (w skrócie często nazywa się je *LTI*²⁴) i są one ważnym składnikiem wyna-

²⁴ Od angielskich słów *long term incentives*.

grodzień w odniesieniu do kluczowych pracowników firmy. Obok tych elementów w pakiecie wynagrodzeń muszą się znaleźć jeszcze świadczenia dodatkowe (nazywane inaczej *perks*²⁵), czyli dochody pozapłacowe. Coraz większą uwagę przy budowie wynagrodzenia przykładają się do dwóch ostatnich grup, czyli dochodów odroczonej oferowanych głównie menedżerom wysokiego szczebla oraz świadczeniom dodatkowym oferowanym w różnym zakresie większości pracowników w firmie.

W literaturze przedmiotu spotkać można jeszcze inne modele pakietowego wynagradzania tworzone przez np. Towers Perrin, Mercer, Hay Group, World at Work (American Compensation Association), Armstronga czy Zinghema i Schustera. Te najciekawsze, zdaniem autorki, przytoczone są w tabeli 17. Modele te różnią się znacząco od tego przedstawianego przez S. Borkowską głównie równorzędnym ujęciem wynagrodzeń o charakterze pozafinansowym, nazywanych wynagrodzeniami relacyjnymi.

Tabela 17
Model pakietowego wynagradzania wg Armstronga i Cummins

Wynagrodzenie transakcyjne	Wynagrodzenie relacyjne
<ul style="list-style-type: none"> – płaca zasadnicza, – wynagrodzenie zmienne, – benefity (świadczenia pracownicze) 	<ul style="list-style-type: none"> – doświadczenie, – nagrody pozafinansowe, – ocena, – rozwój i szkolenia
Całkowite wynagrodzenie finansowe	Całkowite wynagrodzenie pozafinansowe (nagrody wewnętrzne)
Całkowity pakiet wynagrodzeń	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Armstrong, A. Cummins, *The reward management Toolkit*, Kogan Page, London 2011, s. 45

Powyższy model prezentuje dwa główne składniki pakietu wynagrodzeń: wynagrodzenie finansowe – tzw. transakcyjne oraz relacyjne – pozafinansowe.

Model Towers Perrin

Model Towers Perrin (tab. 18), podobnie jak model Armstronga, składa się z dwóch głównych części – wynagrodzenia finansowego (transakcyjnego) i relacyjnego. To finansowe niezbędne w procesie pozyskania i utrzymania pracowników jest stosunkowo łatwe do skopiowania. To relacyjne, ważne w przypadku motywowania i utrzymania pracownika, jest znacznie trudniejsze do skopiowania. Co ciekawe, wśród wynagrodzeń relacyjnych wymieniono ważne elementy środowiska pracy, czego w innych modelach jeszcze nie było.

²⁵ Od angielskiego słowa *perquisites*.

Tabela 18

Model pakietu wynagrodzeń Towers Perrin

Wynagrodzenie transakcyjne		Wynagrodzenie relacyjne	
Wynagrodzenie indywidualne	Wynagrodzenie wspólne	Wynagrodzenie indywidualne	Wynagrodzenie wspólne
<p>Płaca</p> <ul style="list-style-type: none"> – płaca zasadnicza, – płaca zmienna, – bonusy, – LTI, – udziały, – udział w zysku 	<p>Świadczenia</p> <ul style="list-style-type: none"> – emerytalne, – wakacje, – zdrowotne, – ubezpieczeniowe, – elastyczny czas pracy 	<p>Szkolenia i Rozwój</p> <ul style="list-style-type: none"> – szkolenia, – szkolenia w miejscu pracy, – ocena, – rozwój kariery, – ścieżka kariery 	<p>Środowisko pracy</p> <ul style="list-style-type: none"> – kultura organizacyjna, – zarządzanie, – komunikacja, – zaangażowanie \ work-life balance, – pozafinansowe nagrody

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Armstrong, A. Cummins, *The reward management Toolkit*, Kogan Page, London 2011, s. 46

Jednym z najciekawszych i najobszerniejszych modeli jest ten prezentowany przez P.K. Zingheima i J.R. Schustera. Autorzy również ujmują kategorię środowiska pracy, jednak prezentują jeszcze inne podejście do pakietu wynagrodzeń.

Model P.K. Zingheim i J.R. Schustera (tab. 19)

Wynagrodzenie finansowe jest tylko jednym ze składowych całkowitego pakietu wynagrodzeń. W tej kategorii mieszczą się wszystkie elementy pakietu wynagrodzeń opisanego u S. Borkowskiej. Obok wynagrodzenia finansowego znajdują się jeszcze możliwości rozwoju stwarzane przez pracodawcę i jego wsparcie w tej materii, szeroko pojęta pozycja firmy na rynku i jej wizerunek, który zapewnić ma „pewną przyszłość” pracownikom oraz pozytywne środowisko pracy.

Analizując powyższe modele pakietowego wynagrodzenia, widać, że obejmują one zarówno finansowe, jak i pozafinansowe elementy wynagrodzeń. Elementy finansowe są wspólne dla większości modeli i stosunkowo łatwo je skopiować. Modele różnią się znacząco przy elementach pozafinansowych – zwanych relacyjnymi. Autorzy zagraniczni niemal zawsze wymieniają wagę takich aspektów pozafinansowych jak rozwój kariery, szkolenia i rozwój pracowników, polityka *work-life balance* (praca–życie), uznanie, ocena wyników pracy oraz zrównoważone środowisko pracy (atrakcyjne środowisko i możliwość uzyskania ciekawego doświadczenia zawodowego).

Poszczególne elementy pakietowego wynagradzania powinny z jednej strony (celów pracodawcy) przyciągać, motywować i utrzymać najlepszych pracowników. Dodatkowo powinny wzmacniać satysfakcję z pracy i zaangażowanie pracowników, a także motywować do osiągnięcia celów firmy i wyższych wyników pracy.

Tabela 19

Model pakietu wynagrodzeń Zingheima i Schustera

Calkowite wynagrodzenie finansowe	Indywidualny rozwój	Pewna przyszłość	Pozytywne środowisko pracy	Udziałowy
<ul style="list-style-type: none"> – płaca zasadnicza, – wynagrodzenie zmienne, – świadczenia i wynagrodzenie pośrednie, – uznanie 	<ul style="list-style-type: none"> – inwestowanie w ludzi, – rozwój i szkolenie, – ocena, – nacisk na rozwój kariery 	<ul style="list-style-type: none"> – wizja i wartości, – wzrost i rozwój firmy, – wizerunek firmy i jej reputacja, – polityka udziałowców, – konkurencyjność firmy 	<ul style="list-style-type: none"> – nacisk na ludzi, – przewodzenie, – koledzy i przyjaźnie, – treść pracy, – zaangażowanie, – zaufanie, – komunikacja 	<ul style="list-style-type: none"> – konkurencyjność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Armstrong, A. Cummins, *The reward management Toolkit*, Kogan Page, London 2011, s. 45

2.4.2. Cechy pakietowego wynagradzania

O pakietowym systemie wynagrodzeń można mówić wtedy, gdy równocześnie występują następujące jego cechy :

- wynagrodzenia w ramach określonej kwoty łącznego dochodu pracowników kształtowane są w sposób celowy – pod kątem strategii organizacji,
- dobór składników wynagrodzenia umożliwia kompleksowe motywowanie pracowników, jednocześnie realizując ich oczekiwania,
- składniki pakietu muszą się wzajemnie dopełniać, skutecznie motywując pracowników do lepszej i wydajniejszej pracy.

Pakiety wynagrodzeń powinny być dostosowane zarówno do specyfiki danej organizacji, jak też do poszczególnych grup zawodowo-kwalifikacyjnych. Mogą one być szczególnie użyteczne w odniesieniu do kadry menedżerskiej oraz specjalistów o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Pracodawca może tworzyć różne pakiety wynagrodzeń. W zależności od specyfiki firmy i kapitału ludzkiego dobiera się formę, która najlepiej odpowiada na potrzeby firmy i pracowników.

Wyróżnia się trzy rodzaje pakietów wynagrodzeń²⁶:

- powszechne – oparte na jednolitych zasadach i dostępne dla ogółu pracowników,
- grupowe – zróżnicowane według szczebli kierowania i obszarów działalności określonych grup pracowników,
- indywidualne – odrębne dla poszczególnych pracowników, np. członków zarządu, ustalane w drodze indywidualnych negocjacji podczas zawierania kontraktu zatrudnieniowego.

²⁶ Por. S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń...*, op. cit. i S. Borkowska, *Skuteczne strategie...*, op. cit.

W praktyce można spotkać zarówno grupowe pakiety (przy niższych i średnich szczeblach zarządzania), jak i indywidualne (przy wyższych stanowiskach).

2.4.3. Korzyści wynagradzania pakietowego

Koncepcja pakietowego wynagradzania zyskała wiele popularności za sprawą korzyści, które ze sobą niesie. Korzyści te należy rozpatrywać zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika, co już wielokrotnie w niniejszej pozycji podkreślano.

Korzyści, które uzyskuje pracodawca, stosując wynagradzanie pakietowe, polegają przede wszystkim na:

- oszczędnościach z tytułu zmniejszenia opłat na obowiązkowe ubezpieczenia wnoszone w wysokości zależnej od zarobków pracownika,
- możliwości tworzenia niepowtarzalnych i zindywidualizowanych pakietów wynagrodzeń, co ma wpływ na zmniejszenie fluktuacji pracowniczej i rekrutacji najlepszych kandydatów,
- możliwości lepszego oddziaływania na kształtowanie zachowań pracowniczych,
- możliwości elastycznego i szybkiego reagowania na zmieniającą się sytuację rynkową,
- możliwości oszacowania faktycznych kosztów związanych z wynagradzaniem pracowników.

Patrząc z punktu widzenia pracodawcy, rzeczywiście koncepcja ta przyczynia się do optymalizacji kosztów pracowniczych i maksymalnego wykorzystania zainwestowanych środków w wynagrodzenia przy równoczesnym spełnieniu potrzeb i oczekiwań pracowników w tej materii, w tym także zwiększeniu całkowitych dochodów pracownika z pracy.

W przypadku pracowników głównymi korzyściami ze stosowania wynagradzania pakietowego są:

- obniżenie kwoty płaconego podatku dochodowego mimo relatywnie większych zarobków,
- możliwość bardziej elastycznego korzystania z przysługującego wynagrodzenia,
- oszczędność czasu i pieniędzy wynikająca z przejęcia przez firmę spraw związanych z negocjowaniem warunków, zakupem i obsługą posprzedażowych produktów i usług (takich jak samochód, mieszkanie służbowe czy ubezpieczenie).

W praktyce stosowanie pakietowego wynagrodzenia wymaga przemyślanego, strategicznego podejścia do kształtowania wynagrodzeń, a to wymaga wiedzy i czasu, a czasami nakładów finansowych (w przypadku korzystania z pomocy ekspertów). Jednak nakłady te zwracają się w dłuższej perspektywie, a pracodawca oprócz wymienionych powyżej korzyści zyskuje dobry wizerunek i jest postrzegany jako atrakcyjny pracodawca.

2.4.4. Kształtowanie struktury wynagrodzenia całkowitego

Zgodnie z koncepcją strategicznego zarządzania, **struktura wynagrodzenia powinna być tak skonstruowana, aby każdy składnik wynagrodzenia służył osiągnięciu jasno określonego celu lub spełnieniu oczekiwań pracowników**. Przesłanie to realizowane też jest przez wspomniane powyżej wynagradzanie pakietowe. Dobór składników wynagrodzeń ma bardzo duży wpływ na realizację polityki personalnej w organizacji. Poszczególne składniki bowiem w różny sposób wpływają na pozyskiwanie, motywowanie, utrzymanie i rozwój pracowników w organizacji. Dokładna analiza i trafny dobór wspomnianych elementów wynagrodzenia są

ważnym etapem w budowie systemu wynagrodzeń w każdym przedsiębiorstwie. Tabela 20 pokazuje, jaki wpływ mają składniki wynagrodzenia na realizację konkretnych zadań funkcji personalnej w organizacji. Oczywiście w zależności od fazy rozwoju firmy i jej celów strategicznych dobieramy inne składniki wynagrodzeń.

Tabela 20

Wpływ składników wynagrodzenia na realizację zadań funkcji personalnej

Składniki wynagrodzenia	Wpływ na przyciąganie pracowników	Wpływ na motywowanie pracowników	Wpływ na utrzymanie pracowników	Wpływ na rozwój pracowników
Płace stałe	Duży	Umiarkowany	Duży	Umiarkowany
Płace zmienne krótkoterminowe	Duży	Duży	Umiarkowany	Duży
Płace zmienne długoterminowe	Umiarkowany	Umiarkowany	Duży	Umiarkowany
Świadczenia dodatkowe	Mały	Mały	Umiarkowany	Duży
Świadczenia socjalne	Mały	Mały	Umiarkowany	Mały

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001

Tabela 20 w sposób uproszczony pokazuje proste zależności między stosowanym bodźcem a siłą jego oddziaływania na pożądane zachowanie pracowników. Wynagrodzenie stałe ma największy wpływ na przyciągnięcie i utrzymanie w firmie odpowiednich ludzi. Daje bowiem poczucie bezpieczeństwa oraz pewności otrzymywanej kwoty pozwalającej na pewien standard życia. Jak wykazał w swojej teorii Herzberg, wynagrodzenie to spełnia raczej funkcję „czynnika higieny”, aniżeli motywuje ludzi do działania. Tę funkcję najlepiej realizuje się przez płace zmienne, szczególnie krótkoterminowe, które według tabeli mają również duży wpływ na pozyskanie odpowiednich ludzi. Widać więc, że aby osiągać pewne cele organizacji i poprawę efektów pracy w ciągu bieżącej działalności, niezwykle pomocne jest stosowanie odpowiednich wynagrodzeń zmiennych. Na utrzymanie pracowników w organizacji największy wpływ mają natomiast wynagrodzenia zmienne długoterminowe (szczególnie własnościowe, np. akcje). Świadczenia dodatkowe oferowane głównie specjalistom i menedżerom nie odgrywają tak istotnej roli dla pracowników. Są one bardzo ważne w rozwoju pracowników, a także lepszym wypełnianiu obowiązków czy godzeniu życia zawodowego z rodzinnym. Jeżeli firma oferuje w ramach tych świadczeń różne formy doskonalenia zawodowego, najczęściej w postaci szkoleń, dofinansowania do różnych form edukacji, to faktycznie mają one duży wpływ na rozwój zawodowy i osobisty pracowników.

Najmniejszy wpływ z omawianych składników wynagrodzeń na realizację zadań funkcji personalnej mają świadczenia socjalne. Mimo że pewne organizacje muszą tworzyć fundusz świadczeń socjalnych, składniki te nie powinny być nadmiernie rozbudowane. Ich siła oddziaływania motywacyjnego jest znikoma, gdyż celem stosowania świadczeń socjalnych jest pomoc najbardziej potrzebującym, nie odgrywają zatem istotnej roli w aspekcie realizacji celów firmy. Słabością tabeli jest to, że nie różnicuje wpływu poszczególnych elementów na grupy pracowników (w zależności od szczebla zarządzania). Mimo tego braku może być pomocą przy trafnym różnicowaniu struktury wewnętrznej wynagrodzenia. Tabela nie ujmuje składników relacyjnych, które znajdują się w pakietach autorów zagranicznych. Większość z tych elementów wynagrodzenia relacyjnego ma ogromny wpływ na rozwój i utrzymanie pracowników w organizacji.

Kształtując wynagrodzenie całkowite, należy dążyć do przejrzystości struktury wynagrodzenia, czyli stosowania możliwie niewielkiej ilości składników (szczególnie redukcji rozbudowanych niegdyś świadczeń socjalnych). Coraz większą wagę przykłada się do części ruchomej uzależnionej od wyników pracy (np. premii czy udziału w zysku). Zwykle też pakiet jest bardziej rozbudowany na stanowiskach menedżerskich, co jest zrozumiałe ze względu na funkcje, które poszczególne składniki spełniają. Tak więc na stanowiskach niższego szczebla przeważać będą bodźce krótkoterminowe, natomiast na kluczowych stanowiskach menedżerskich znajdują się bodźce długoterminowe (tzw. dochody odroczone²⁷) oraz większy wybór świadczeń dodatkowych (takich jak np. samochody służbowe). Ustalając strukturę wynagrodzeń, należy pamiętać nie tylko o odpowiednim doborze składników dla różnych grup pracowników, ale także o odpowiednim kształtowaniu ich **procentowych relacji**, czyli wysokości czy wartości.

W tym miejscu warto wyjaśnić termin zróżnicowania struktury wynagrodzenia. W literaturze przedmiotu wyróżnia się pojęcie **zróżnicowania wynagrodzenia lub zróżnicowania struktury wynagrodzenia** na określenie kształtowania procentowych relacji poszczególnych składników wynagrodzenia.

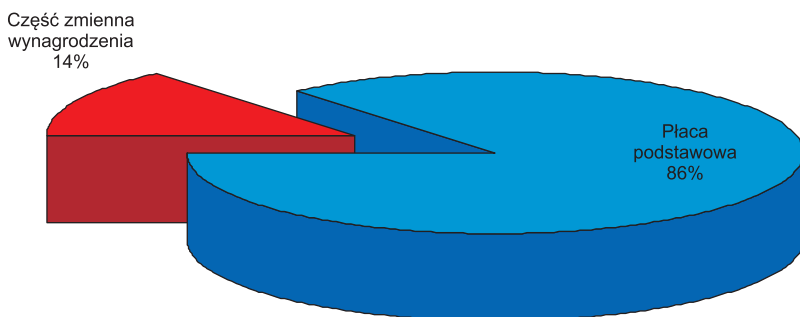
Dawniej największą część wynagrodzenia stanowiło wynagrodzenie stałe (było to około 80% całkowitego wynagrodzenia), obecnie coraz większy procent stanowią wynagrodzenia zmienne (mogą one dochodzić do 50% wynagrodzenia całkowitego, a nawet więcej). Rysunek 12 potwierdza, że w dalszym ciągu w Polsce proporcje wynagrodzenia stałego do zmiennego kształtują się w ten sposób.

Oczywiście w zależności od rodzaju stanowiska relacje te są zróżnicowane. W przypadku stanowisk niższych w dalszym ciągu udział płacy zasadniczej jest bardzo wysoki, natomiast na stanowiskach menedżerskich, które są opłacane za wyniki pracy, zdecydowanie większy udział stanowią wynagrodzenia ruchome. Podobnie w przypadku wysokości i zróżnicowania świadczeń dodatkowych – są one oferowane w większych wartościach i większym zakresie pracownikom piastującym stanowiska specjalistyczne i menedżerskie

Dobór składników wewnętrznej struktury wynagrodzenia i kształtowanie ich proporcji muszą być celowe, uzależnione od założeń systemu wynagradzania. Dodatkowo struktura pakietu powinna być tak skonstruowana, aby z jednej strony wzmacniać siłę motywacyjną

²⁷ Szerzej o dochodach odroczone pisze E. Beck, *Dochody odroczone w motywowaniu kadry menedżerskiej*, „Ekonomia Menedżerska”, 2007, nr 1, s. 43–53.

wynagrodzenia i odpowiadać oczekiwaniom pracowników, a z drugiej minimalizować ponoszone koszty. W całkowitym wynagrodzeniu powinny więc znaleźć się składniki uwzględniające rozległą wiedzę pracowników, sposób, w jaki spełniają swoje funkcje i osiągnane przez nich wyniki, stąd w oferowanym pakiecie wynagrodzeń całkowitych coraz szerzej stosuje się wynagrodzenia odroczone czy świadczenia dodatkowe.



Rys. 12. Stosunek części składowych płac na stanowisku kierownik działu sprzedaży

Źródło: Badanie „Raport Płacowy Jesień 2009” – Advisory Group TEST Human Resources

Systemy wielu polskich przedsiębiorstw, szczególnie tych obecnych na rynku już dłuższy okres, obarczone były (lub nadal są) poważnymi błędami, dlatego wśród pracowników powstało wiele złych nawyków pracowniczych i postaw roszczeniowych. Przykładowo wielu pracowników z rozrzewnieniem wspomina lub upomina się o dodatki stażowe lub funkcyjne, które są likwidowane i włączane do płacy zasadniczej bądź zamieniane na premie motywacyjne. Dzieje się tak, gdyż nie spełniają one funkcji motywacyjnej, a opłacanie po raz kolejny tych samych elementów (czyli doświadczenia czy pełnienia dodatkowych funkcji kierowniczych) jest bezcelowe. W okresie centralnego planowania w Polsce struktura wynagrodzenia została nadmiernie rozbudowana, co bardzo rozmazało przejrzystość płac (w niektórych przedsiębiorstwach płaca składała się nawet z około 100 elementów – głównie w przemyśle ciężkim)²⁸. Takie rozdrobnienie nie sprzyjało motywującej roli wynagrodzenia. Typowymi dodatkami stałymi, które były niezwykle popularne w Polsce i w dalszym ciągu można je spotkać w wielu przedsiębiorstwach, nie tylko państwowych, są dodatki stażowe czy funkcyjne.

Większość pracodawców zarówno w przedsiębiorstwach państwowych, jak i prywatnych opowiada się za likwidacją zwłaszcza **dodatków funkcyjnych i stażowych**. Niestety nie wszędzie udaje się to realizować, gdyż przeciwko likwidacji, zwłaszcza dodatków stażowych i nagród jubileuszowych, opowiadają się organizacje związkowe. Związkowcy traktują dodatek stażowy jako składnik gwarantujący pewną kwotę wynagrodzenia, a nie jako składnik różnicujący wynagrodzenie. Niestety większość członków związków zawodowych nie zna zasad budowy i doboru składników wynagrodzeń, dlatego też pracodawcy krytycznie oceniają

²⁸ Z. Jacukowicz, *Zmiany wewnętrznej struktury wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 1999.

wpływ związków zawodowych na kształt systemów płac, a niektórzy wręcz stwierdzają, że związkowcy przeszkadzają w prowadzeniu efektywnej polityki płac²⁹.

Dodatek stażowy dotychczas szeroko stosowany w przedsiębiorstwach państwowych i sprywatyzowanych premiuje sam fakt zatrudnienia i pracy w firmie. Zwolennicy dodatku stażowego tłumaczą zasadność jego stosowania następującymi argumentami³⁰:

- potrzeba uznania doświadczenia, fachowości i wiedzy,
- rekompensata utraty sił i mniejszej wydajności,
- stabilizowanie załogi.

Argumenty te nie przemawiają do ludzi młodych, nierzadko cieszących się wysokimi kompetencjami. Oponenty tego składnika mówią o niepotrzebnym, wielokrotnym opłacaniu doświadczenia i stażu pracy pracownika, które ujęte jest w płacy zasadniczej, nagrodach jubileuszowych i innych składnikach. Faktem jest, że dodatek stażowy nie występuje w innych krajach, jest charakterystyczny dla polskiej specyfiki.

Kolejny, często występujący składnik wynagrodzenia to **dodatek funkcyjny**. Dodatek ten ma opłacać pełnienie określonej funkcji kierowniczej. Został on wprowadzony do polskich zakładów pracy w czasie przeprowadzonej reformy 1972–1996, co świadczy o tym, że nie jest wieloletnim elementem wynagrodzenia. Wprowadzono go ze względu na duże spłaszczenie płac (ograniczanie płacy zasadniczej), które zniechęcało kwalifikowanych pracowników do obejmowania stanowisk kierowniczych, gdyż nie wiązało się to z otrzymywaniem znacznie większej płacy w ramach wynagrodzenia za większą trudność, złożoność i odpowiedzialność pracy. Stosowanie dodatku funkcyjnego jest uzasadnione, gdy wykonywanie funkcji kierowniczych nie jest integralnie związane z danym stanowiskiem. W przeciwnym razie wynagradza się kierownika podwójnie, ponieważ funkcje, które wypełnia stanowią podstawę kształtowania płacy zasadniczej. Jeśli z kolei są to rzeczywiście funkcje dodatkowe, to znaczy, że pracownik jest w stanie wykonać swoje obowiązki wynikające z jego kategorii zaszerogowania oraz obowiązki dodatkowe. W takim przypadku ma za dużo czasu wolnego bądź za mało pracy, np. z powodu nieprzemyślanego opracowania zadań na jego stanowisku.

Warto w tym momencie wspomnieć również o dodatku za pracę w warunkach szkodliwych. **Dodatek za pracę w warunkach uciążliwych i niebezpiecznych** rekompensuje pracownikom konieczność znoszenia tych warunków podczas pracy. W miarę postępu technologicznego maleje uciążliwość pracy i w takich okolicznościach można rezygnować z wypłacania tego dodatku. Nie jest on zdecydowanie potrzebny, gdy warunki wykonywanej pracy brane są pod uwagę przy wartościowaniu pracy, wówczas stosowanie tego dodatku powoduje podwójne wynagradzanie pracowników za pracę w uciążliwych warunkach.

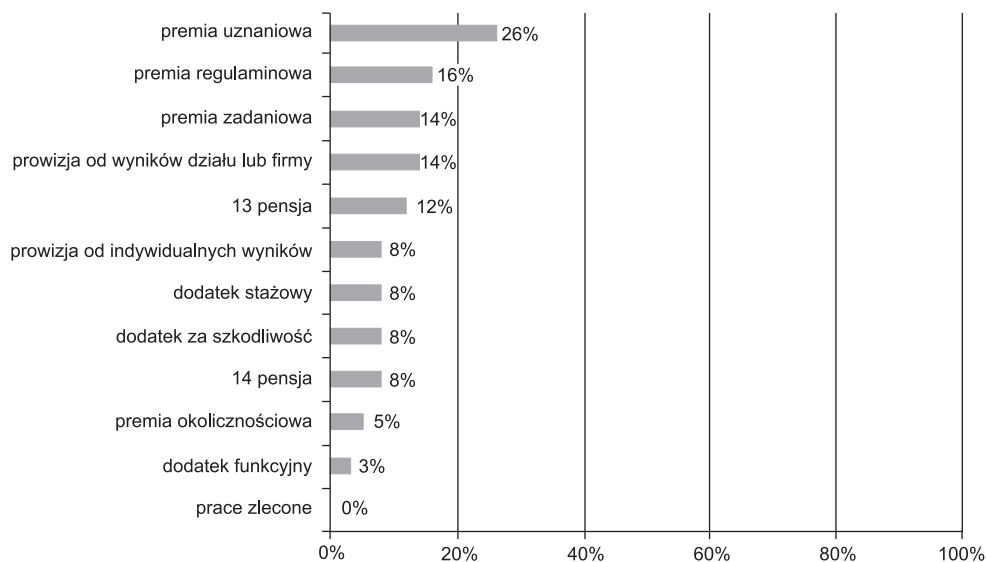
Poniższy przykład typowych składników wynagrodzenia dla stanowiska kierowniczego (rys. 13) pokazuje nie tylko dobór składników na tym stanowisku, ale też potwierdza, że w dalszym ciągu w polskich firmach obecnych jest wiele składników, które nie spełniają swych funkcji.

Obecnie wiele przedsiębiorstw porządkuje wewnętrzną strukturę płac i ogranicza liczbę składników wynagrodzenia. Każdy składnik powinien być ściśle powiązany z pracą – bądź

²⁹ Z. Czajka, *System płac w przedsiębiorstwach w opinii pracodawców*, w: *Efektywne systemy wynagrodzeń*, pod red. S. Borkowskiej, M. Juchnowicz, IPiSS, Kraków 2006, s. 92.

³⁰ <http://www.justitia.pl/index.php> z dnia 10 IV 2010.

to z jej złożonością, bądź z jej efektami. Następuje więc ogólna tendencja do upraszczania wewnętrznej struktury płac. Daje to efekt przejrzystości struktury i zrozumienia zasad wynagradzania. Ponadto każdy składnik powinien służyć realizacji określonego celu, uzasadniającego jego funkcjonowanie. Z chwilą gdy przestaje spełniać ten cel, należałoby go wyłączyć ze struktury płacy. Nie istnieje prawo, które limitowałoby liczbę składników wewnętrznej struktury wynagrodzeń. Jednak mając na względzie zasady skutecznego motywowania, warto przestrzegać poniższych zaleceń.



Rys. 13. Dodatki finansowe na stanowisku kierownik działu sprzedaży

Źródło: Badanie „Raport Płacowy Jesień 2009” – Advisory Group TEST Human Resources

Zasady kształtowania wewnętrznej struktury wynagrodzeń³¹:

- liczba składników powinna być tak mała, jak to możliwe i uzasadnione,
- każdy składnik wynagrodzeń powinien służyć osiągnięciu jasno określonego celu lub realizacji zadań organizacji, ocenie kompetencji albo spełnieniu oczekiwań pracowników,
- należy zadbać o ściśle powiązanie każdego składnika wynagrodzeń z ilością i jakością pracy,
- w trosce o zwiększenie elastyczności wynagrodzeń i ich skuteczności motywacyjnej należy zapewnić jak największy udział wynagrodzeń w łącznych kosztach pracy (np. przez ograniczanie składników socjalnych),
- wszystkie składniki wynagrodzeń powinny tworzyć zharmonizowany, spójny pakiet wynagrodzeń, wspierający realizację strategii organizacji oraz politykę ZZL.

³¹ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń...*, op. cit., s. 89.

Pomimo uniwersalności powyższych zasad istnieją celowe odstępstwa od nich. Dotyczą one wynagradzania niektórych pracowników, zwłaszcza kadry kierowniczej wyższego szczebla. Stanowią też wyraz idei elastyczności wynagrodzeń.

2.5. Analiza badań dotyczących motywacji

Badania przeprowadzone na początku 2010 roku dotyczyły poznania potrzeb i oczekiwań kierowników w przemyśle górniczym wobec systemów motywacyjnych oraz oceny stosowanych w kopalniach systemów wynagrodzeń³². Badaniem objęci zostali kierownicy różnego szczebla zarządzania: od dozoru niższego do dozoru wyższego pracujący w kopalniach odkrywkowych na terenie Polski środkowej. W badaniu uczestniczyli kierownicy z trzech kopalni państwowych oraz trzech prywatnych zajmujących się wydobywaniem surowców mineralnych. Badania prowadzone były metodą kwestionariusza ankiety, który wypełniony został przez 42 respondentów będących pracownikami sześciu różnych kopalni odkrywkowych. Liczba ankietowanych respondentów pokryła się niemal w 100% z liczbą kadry kierowniczej badanych kopalni.

Narzędzie badawcze było tak skonstruowane, aby zweryfikować zarówno potrzeby, jak i oczekiwania pracowników wobec systemu motywacyjnego, stosowane narzędzia motywacyjne przez kopalnie, opinie na temat obecnych systemów, a także potencjalne możliwości usprawnień w omawianych kopalniach. Pierwsza z nich dotyczyła zbadania potrzeb i oczekiwań pracowników wobec systemu motywowania. Druga zweryfikowała stosowane instrumenty motywacyjne w ramach systemów poszczególnych kopalni, a także opinie badanych pracowników na ich temat. Integralną częścią kwestionariusza była również metryczka, która zawierała niezbędne dane demograficzne kierowników.

2.5.1. Opis próby badawczej

Większość respondentów stanowili mężczyźni – 86,6%, a tylko 13,4% kobiety, co jest zrozumiałe ze względu na specyfikę pracy. Prawie 60% z nich miała wykształcenie wyższe, a jedynie 40% charakteryzowało się wykształceniem średnim. Większość respondentów też posiadało własne rodziny (86% badanych). Ponad 66% osób zamieszkiwało w mieście, przy czym warto wspomnieć, że obszar objęty badaniem charakteryzuje się stosunkowo wysokim bezrobociem. Jeżeli uwzględnimy staż pracy, to aż 30% stanowiły osoby ze stażem poniżej 10 lat pracy, 6,6% pomiędzy 10 a 20 lat, 20% pomiędzy 20 a 30 lat pracy i aż 43,3% powyżej 30 lat. Wśród badanych 40% osób pracowało w kopalniach państwowych, a 60% w prywatnych. Badani reprezentowali różny szczebel zarządzania: 16,6% respondentów reprezentowało dozór niższy, 30% średni, a największa grupa, bo aż 53,4%, to kierownicy dozoru wyższego kopalni.

2.5.2. Oczekiwania i potrzeby pracowników dozoru

Ważnym pytaniem oddającym motywację do działania i potrzeby pracowników były przyczyny podjęcia pracy w kopalni. Dla wielu respondentów głównym powodem podjęcia pracy w górnictwie było miejsce zamieszkania oraz wynagrodzenie. Aż 53% ankietowanych

³² Na podstawie pracy magisterskiej Diany Goliat pt. *Motywowanie finansowe na przykładzie pracowników dozoru ruchu górniczego kopalni odkrywkowych województwa świętokrzyskiego* obronionej na Wydziale Zarządzania AGH w Krakowie w roku 2010, promotor dr inż. Ewa Beck-Krała.

zaznaczyło „miejsce zamieszkania” wśród głównych powodów podjęcia pracy w danej kopalni, przy czym najwięcej w tej grupie było pracowników dozoru niższego – aż 80%. W dalszej kolejności respondenci wymieniali stabilność zatrudnienia. Ta odpowiedź charakteryzowała głównie pracowników z dłuższym stażem zawodowym i piastujących wyższe stanowiska. Warto dodać, że na obszarze objętym badaniem nie występują żadne inne zakłady produkcyjne poza pięcioma kopalniami odkrywkowymi zajmującymi się wydobywaniem kamienia i produkcją kruszywa.

Pytając o to, co dla pracowników jest najważniejsze w obecnej pracy można stwierdzić, że najwięcej padło odpowiedzi związanych z wysokością zarobków. W dalszej kolejności były to stabilność zatrudnienia oraz możliwości rozwoju. Aż 69% pracowników dozoru wyższego (z najwyższym stażem pracy) uważa, że jedną z najbardziej istotnych spraw w pracy jest pewność zatrudnienia. Ta grupa respondentów jako jeden z ważniejszych priorytetów w pracy wymienia również możliwość samodzielnego podejmowania decyzji (43% badanych). Na autonomii i samodzielnym podejmowaniu decyzji zależy najbardziej pracownikom mającym wyższe wykształcenie (56%) i reprezentującym dozór wyższy (50%) oraz staż pracy powyżej 20 lat (47%). W praktyce najczęściej są to pracownicy piastujący najwyższe stanowiska w kopalniach odkrywkowych, w których przeprowadzane były badania. Dodatkowo 90% ankietowanych odpowiedziało, że chciałoby podnosić swoje kwalifikacje zawodowe. Największa ilość ankietowanych wśród powodów chęci podnoszenia swoich kwalifikacji podaje zdobycie nowych uprawnień (77% respondentów). Warto tu wspomnieć, że respondenci to osoby posiadające kwalifikacje dozoru ruchu różnych stopni, a podnoszenie kwalifikacji najczęściej łączy się z przejściem do dozoru wyższego stopnia. Wydawałoby się, że wraz z dodatkowymi uprawnieniami pracownicy dążą również do zdobywania dodatkowych umiejętności. W praktyce jednak „zdobycie dodatkowych umiejętności” zaznaczyło jedynie 50% ankietowanych. Zarówno zdobycie nowych uprawnień, jak i dodatkowych umiejętności zazwyczaj pociąga za sobą wzrost wynagrodzenia, który jako powód chęci podnoszenia kwalifikacji zawodowych zaznacza 53% ankietowanych. Jako przyczynę chęci podnoszenia kwalifikacji poza bodźcami finansowymi pracownicy wymieniają jednak również korzyści pozafinansowe takie jak np. rozwój sam w sobie czy uznanie ze strony współpracowników i pracodawcy.

2.5.3. Obecny system motywacyjny

pozytywnym aspektem obecnych systemów motywacyjnych w kopalniach jest fakt autentycznego wsparcia w rozwoju ścieżki kariery. Większość respondentów potwierdziło, że kopalnie wspierają pracownika w rozwoju zawodowym – aż 64% ankietowanych.

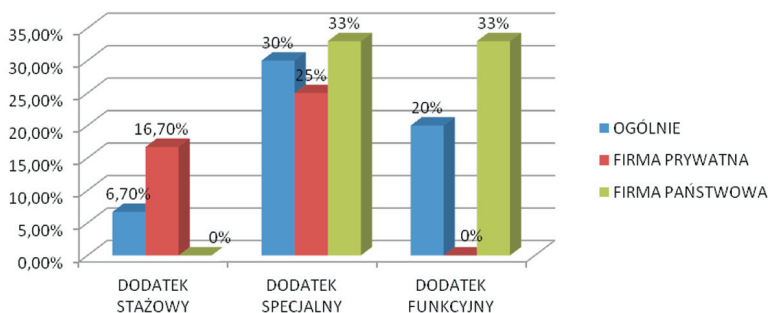
Wśród najczęściej stosowanych motywatorów finansowych wymieniano kolejno: płacę zasadniczą, premie, nagrody, stałe dodatki, świadczenia socjalne oraz sporadycznie dywidendy. Co ciekawe aż 57% badanych pracowników jako jeden z najważniejszych elementów wynagrodzenia wymienia właśnie płacę zasadniczą. Prawie połowa ankietowanych (47%) uważa, że to głównie płaca zasadnicza motywuje ich do pracy. Warto zwrócić uwagę, że byli to głównie pracownicy z najdłuższym stażem pracy. Aż 80% ankietowanych uważa, że m.in. wzrost płacy zasadniczej zmotywowałby ich do wydajniejszej pracy. Prawdopodobnie pracownicy utożsamiają motywowanie do pracy z otrzymywaniem coraz wyższego wynagrodzenia oraz zadowoleniem i satysfakcją płynącą właśnie z wysokiej płacy.

Kluczowym elementem systemu motywacyjnego jest premia, która uzależnia wynagrodzenie od wyników pracy i ma największą siłę oddziaływania. Niestety w badanych kopalniach

premia nie jest zbyt wysoka, a dodatkowo często nie spełnia podstawowych zasad motywacji płacowej, co sprawia, że stosowane premie nie są skuteczne.

Innym ważnym dla respondentów składnikiem wynagrodzenia są odpowiednie przywileje. Pomimo że nagrody, czy to jubileuszowe czy barbórkowe, nie pełnią funkcji motywacyjnej, wśród badanych pracowników dozoru aż 13% uważa je za najbardziej motywujące składniki wynagrodzenia.

Niestety pomimo ogólnego trendu likwidowania stałych dodatków do pracy we wszystkich kopalniach jeszcze takie występują i to w znaczących wartościach procentowych, co pokazuje poniższy rysunek 14.



Rys. 14. Podział stosowanych dodatków stałych na ich poszczególne rodzaje według kryterium formy własności firmy

Źródło: opracowanie na podstawie badań

Pocieszające jest jedynie to, że jest ich coraz mniej, a dodatek stażowy występuje w bardzo niskim procencie (ok. 6% respondentów przyznaje się do jego otrzymywania). Kolejnym ze stałych dodatków, stosowanym wobec pracowników dozoru ruchu jest dodatek specjalny. Jest to wynagrodzenie specjalne, gwarantowane przez kartę górnik. Ma on praktycznie taki sam charakter co dodatek stażowy, gdyż zależny jest od stażu pracy pracowników górnictwa. W żaden sposób nie jest również związany z efektami pracy, w związku z czym nie pełni on roli motywującej. Innym ze stałych dodatków jest dodatek funkcyjny, obecny głównie w kopalniach państwowych. Wynika to z pewnością z faktu wyższego poziomu płac w kopalniach prywatnych, gdzie wynagrodzenie zasadnicze już opłaca pełnienie funkcji kierowniczych.

Na pytanie czy obecny system motywowania jest skuteczny, aż 53% pracowników odpowiedziało, że nie jest. Zaledwie 27% odpowiedziało, że jest motywujący, a 30% nie miało zdania na ten temat. Co więcej, tylko 60% respondentów uważa, że system wynagradzania jest zrozumiały. Pozostałe 40% ankietowanych mówi, że system jest niezrozumiały bądź nie mają zdania na ten temat. Najwięcej ankietowanych (57%) uważa, że kopalnie powinny usprawnić głównie systemy premiowania pracowników przez wprowadzenie premii prawdziwie motywacyjnej, uzależnionej od efektów pracy i o znacznie wyższej wartości. W zależności od działu, w którym zatrudnieni są poszczególni pracownicy, premie powinny być uzależnione np. od wielkości produkcji, sprzedaży czy wydobycia itp. W odpowiedziach pojawiają się

również sugestie dotyczące większej przejrzystości systemu, co potwierdza wcześniejsze zestawienia o znacznej liczbie pracowników, dla których jest on niezrozumiały.

2.5.4. Wnioski z badań

Niestety większość respondentów uważa, że wynagrodzenie nie motywuje ich w skuteczny sposób do pracy. Wielu pracowników dozoru stwierdza, że nie rozumie lub nie zna zasad obecnego systemu wynagradzania. Respondenci w dalszym ciągu mówią o występowaniu premii regulaminowej (zwłaszcza w państwowych kopalniach). W przypadku tych motywacyjnych (według ankietowanych) niejednokrotnie brakuje jasno i poprawnie sformułowanych warunków jej przyznawania. Tam gdzie występuje ocena ich pracy, według pracowników nie wszędzie jest ona sprawiedliwa. W przypadku niektórych pracowników zatrudnionych w prywatnych zakładach w ramach wynagrodzenia za pracę występuje jedynie płaca zasadnicza. Mimo tradycyjnych, sztywnych i nieefektywnych systemów wynagrodzeń dobrym zwiastunem są już poczynione zmiany i zmniejszenie liczby nagród jubileuszowych i barbórkowych. Ważne jest jeszcze to, że w prywatnych kopalniach jest ich znacznie mniej aniżeli w państwowych, z czego można wnioskować, że nowo powstające kopalnie zazwyczaj ich nie wprowadzają. Podobnie jest ze stałymi dodatkami, czyli z dodatkiem stażowym, funkcyjnym i specjalnym. Dostaje je mały procent pracowników dozoru głównie w firmach państwowych. Pozytywne jest również to, że większość pracowników do pracy motywuje premia, która zazwyczaj nie jest już typową premią regulaminową, lecz motywacyjną. Połowa pracowników dostrzega w poprawie systemu premiowania sposób na usprawnienie systemu wynagradzania pracowników.

Badania pokazały specyfikę potrzeb i sposobów oddziaływania na pracowników przemysłu górniczego. Sama grupa zawodowa charakteryzuje się stosunkowo małą mobilnością i skłonnością do ryzyka, co przekłada się na stosowane w górnictwie instrumenty motywacyjne. W większości istotne są tu bodźce finansowe dające pracownikom poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Stąd najważniejszym elementem motywacji staje się wynagrodzenie zasadnicze i stałe dodatki finansowe. Złe nawyki z przeszłości i wyższe niż przeciętnie wynagrodzenia wyuczyły też postaw roszczeniowych i przywiązania do przywilejów niewynikających z wyższych wyników pracy.

Niestety takie spojrzenie jest wynikiem wielu błędów obecnych przede wszystkim w przemyśle ciężkim w Polsce. Wiele kopalń w dalszym ciągu charakteryzuje tradycyjne, sztywne i mało efektywne systemy wynagrodzeń. Modyfikacje systemu są nieuniknione, ale wymagają przede wszystkim zmiany mentalności pracujących tam ludzi, w tym również kierowników, i budowy proefektywnościowej kultury organizacyjnej.

3. Wyznaczanie płacy zasadniczej

Wyznaczanie płacy zasadniczej to jeden z kluczowych, o ile nie najważniejszych, etapów budowy systemu wynagrodzeń. Niektórzy specjaliści z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi nazywają go nawet podstawą budowy systemu. Wynika to stąd, że płaca zasadnicza jest głównym elementem systemu wynagrodzeń (każdy pracownik taki element otrzymuje). Pozostałe składniki są ważnymi, lecz dodatkowymi składnikami wynagrodzenia za pracę. Dodatkowo błędy w ustaleniu tabel płacowych w przedsiębiorstwie często rzutują na postrzeganie

całego systemu i trudno je zniwelować nawet najlepszymi systemami premiowymi, dlatego lepiej jest zastosować mniej składników, ale prawidłowo skonstruowanych, aniżeli zaproponować pracownikom wiele ciekawych, lecz błędnych rozwiązań. Wyznaczenie stawek płac zasadniczych w firmie stanowi więc niejako bazę, na podstawie której tworzone są inne składniki wynagrodzenia całkowitego. Warto też dodać, że wysokość płac zasadniczych ma również wpływ na wysokość pozostałych składników wynagrodzeń. Często bowiem wysokość premii lub innych składników uzależniona jest procentowo od poziomu płacy zasadniczej. Mówiąc o płacy zasadniczej, należy zwrócić uwagę, że może ona przyjmować różną formę.

3.1. Formy płac

Wyznaczając płace zasadnicze, należy wpieryw przeanalizować specyfikę pracy na poszczególnych stanowiskach i zastanowić się nad formą płacy, która będzie najlepsza w danym przedsiębiorstwie. Właściwy dobór formy wynagrodzenia w dużym stopniu decyduje o motywacyjnej roli wynagrodzenia.

Do podstawowych form płac należą³³:

- czasowa,
- czasowo-premiowa,
- akordowa,
- akordowo-premiowa,
- czasowo-prowizyjna,
- akordowo-prowizyjna,
- prowizyjna,
- bonusowa,
- zadaniowa.

Do najczęściej stosowanych należy **forma czasowa**. Taka forma płac opłaca pracę pracownika tylko za pomocą płacy zasadniczej oraz stałych dodatków do pracy. W tej formie stawka płacy przypadająca na jednostkę przepracowanego czasu jest stała (jest to wtedy tzw. stawka godzinowa). Niestety nie uwzględnia ona zmiennego wynagradzania, która znacząco wpływa na wyniki pracy i powiązana jest z efektami pracy.

Forma czasowo-premiowa polega na opłacaniu wkładu pracy płacą zasadniczą i efektów pracy premią. Składa się więc z części stałej oraz ruchomej i jest najczęściej spotykaną formą wynagrodzenia, uznawana przez wielu specjalistów za najwłaściwszą.

Płaca akordowa z kolei polega na opłacaniu pracowników proporcjonalnie do wykonanej przez nich normy pracy. Służy więc do proporcjonalnego opłacania osiągniętej wydajności pracy. Stosowana jest wszędzie tam, gdzie praca ma charakter wymierny, a pracownik ma wpływ na wydajność pracy. Możemy rozróżnić różne formy akordu m.in. akord indywidualny i zespołowy, akord prosty, progresywny, degresywny itp.

Kolejna z wymienionych form – **akordowo-premiowa** – zakłada stosowanie oprócz akordowego opłacania wydajności pracy premii, np. za jakość produktu, oszczędność materiału czy inne efekty pracy. Celem takiej formy płacy jest skupienie uwagi pracownika również na jakościowych, a nie tylko ilościowych aspektach wykonania pracy.

³³ B. Wiernek, D. Lewicka, *Psychologia w pracy menedżera*, AGH, Kraków 2004, s. 134.

Forma akordowo-prowizyjna jest bardzo zbliżona do formy akordowo-premiejowej, gdyż podobnie jak wyżej oprócz stosowania akordowego opłacania ilości i jakości pracy zakłada stosowanie prowizji, czyli premii uzależnionej np. od ilości sprzedaży; stosowana jest w handlu i usługach.

Forma czasowo-prowizyjna jest w pewnym stopniu odmianą formy czasowo-premiejowej. Polega na opłacaniu pracy pracownika płacą zasadniczą oraz prowizją. Stosowana również najczęściej w handlu i usługach.

Prowizyjna forma płac polega na opłacaniu pracy w formie ustalonej prowizji. Wynagrodzenie wypłacane jest tylko wówczas, gdy pracownik spełni określone warunki. Stosowana jest najczęściej w sprzedaży bezpośredniej.

Bonusowa forma opłaca pracowników przez zastosowanie bonusów, które mogą być w różnorodny sposób naliczane, najczęściej jednak są one powiązane z wynikami oraz zyskiem firmy. B. Wiernek rozróżnia dwa rodzaje tej formy płac: bonusy uzależnione od zysku oraz bonusy uzależnione od kosztów produkcji³⁴.

Ostatnia **forma zadaniowa** polega na otrzymywaniu przez pracownika stałej stawki czasowej (dniówki) za wykonanie określonego zadania. Zwana często dniówką zadaniową jest odmianą czasowej formy płac.

3.2. Sposoby ustalania płacy zasadniczej

Po ustaleniu formy wynagrodzeń zasadniczych w danym zakładzie pracy należy ustalić sposób, w jaki wyznaczone zostaną ich wysokości. Oczywiście w małej firmie zdarza się, że właściciel często sam ustala wysokości takich stawek lub są one wynikiem tylko i wyłącznie negocjacji płacowych prowadzonych pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Jednak takie podejście jest błędne, gdyż subiektywne spojrzenie właściciela rzadko kiedy ujmuje specyfikę pracy i jej trudność na danym stanowisku, a także warunki rynkowe. Ustalając tak ważne kwestie dla funkcjonowania firmy, warto posłużyć się profesjonalnymi narzędziami.

Precyzyjny system płac to taki, który wymusza obiektywizowane opłacanie pracowników i z którego wynika indywidualna wysokość zarobków. Taka obiektywizacja wymaga z kolei odpowiednich metod oceny i pomiaru pracy.

Przy ocenie pracy trzeba uwzględnić:

- jakość pracy (trudność, wymagania),
- ilość pracy (czas pracy, wydajność, efektywność),
- indywidualną przydatność pracownika (kompetencje, zdolności, zaangażowanie).

Punktem wyjścia do opracowania systemu płac jest pomiar jakości pracy, który polega na doprowadzeniu różnych rodzajów prac do poziomu porównywalności. Podstawową metodą takiego pomiaru jest wartościowanie pracy. Natomiast istotą wartościowania pracy jest wyodrębnienie i wyrażenie w punktach różnych aspektów pracy.

Wyznaczając wysokość płac zasadniczych, można powiązać wysokość płac z samym stanowiskiem pracy lub kompetencjami pracownika bądź jednym i drugim. **Mowa tu oczywiście**

³⁴ B. Wiernek, D. Lewicka, *op. cit.*, s. 136.

o tworzeniu tabel płacowych, co może przebiegać tradycyjnie w wyniku procesu wartościowania pracy, wartościowania kompetencji bądź uzależnienia wysokości płacy zasadniczej od jednego i drugiego sposobu. Coraz częściej też ustalane są wysokości wynagrodzeń na podstawie informacji rynkowych zawartych np. w raportach płacowych.

W pierwszym przypadku wartościuje się stanowiska pracy, czyli ocenia trudność pracy na danym stanowisku pracy, i jest to tzw. podejście tradycyjne (statyczne). W drugim przypadku wartościuje się kompetencje niezbędne na danym stanowisku i jest to tzw. podejście nowoczesne (dynamiczne). Trzecie rozwiązanie polega na połączeniu obydwu tych metod. Natomiast ostatnie rozwiązanie polega na wyszukaniu adekwatnych stanowisk w odpowiednim raporcie płacowym i ustaleniu wysokości wynagrodzenia na podstawie stawek podanych w raportach. To ostatnie rozwiązanie jest rozwiązaniem tymczasowym i w dłuższej perspektywie, szczególnie jeżeli mowa o dużym przedsiębiorstwie, warto zastosować inne metody, które precyzyjniej pozwolą ustalić wysokość płac.

Wszystkie te sposoby pozwalają na stworzenie tabel zawierających odpowiednie stawki płac zasadniczych w przedsiębiorstwie. Ten etap jest niezwykle ważny w procesie tworzenia systemu wynagradzania (szczególnie dla średnich i dużych przedsiębiorstw) i bywa określany podstawą polityki płacowej³⁵. Jego celem jest stworzenie hierarchii stanowisk, czyli uszeregowanie stanowisk w kolejności trudności wykonywanych prac, a tym samym wysokości otrzymywanego wynagrodzenia zasadniczego. Praktyki te powinny również mieć miejsce w małych przedsiębiorstwach, jednak tam wartościowanie pracy może być znacznie uproszczone.

Ten etap budowy systemu wynagrodzeń jest niezwykle ważny. Jego brak może powodować nieprawidłowe ustalenie wysokości wynagrodzeń (zwykle na podstawie subiektywnej oceny osoby odpowiedzialnej za ten obszar oraz negocjacji z zainteresowanym pracownikiem), co z kolei może doprowadzić do wielu napięć i złych postaw pracowniczych, a nawet utraty najbardziej wartościowych pracowników. Wówczas nawet doskonale funkcjonujący system premiowania może na niewiele się zdać.

W firmach, które już posiadają systemy wynagrodzeń, zwykle mowa jest o modyfikacji systemu i następuje nie tyle ustalenie wysokości wynagrodzeń zasadniczych co modyfikacje dotychczasowych tabel. Warto wówczas pamiętać, że niepisaną zasadą zmian i usprawnień w systemie wynagrodzeń jest to, iż żaden z dotychczas pracujących pracowników nie powinien dostać niższego wynagrodzenia niż do tej pory. Oczywiście może się zdarzyć, że wynagrodzenie pewnego pracownika zostanie skalkulowane inaczej, jednak w takich sytuacjach do momentu pracy na dotychczasowym stanowisku pracownik powinien otrzymywać dotychczasowe wynagrodzenie zasadnicze, natomiast każdy nowo zatrudniony pracownik na takim stanowisku powinien otrzymać wynagrodzenie według nowych stawek płac.

Wyjątkiem od tej zasady jest sytuacja, gdy przedsiębiorstwo ma bardzo trudną sytuację finansową i modyfikacje dotyczą właśnie obniżek. Sytuacja taka ma miejsce w momencie kryzysu oraz nagłych przypadkach związanych z indywidualną sytuacją firmy. W przeciwnym razie warto zapewnić pracowników, że nikt z nich nie musi się martwić o swoje wynagrodzenie, gdyż pozostanie ono na tym samym poziomie lub wzrośnie.

³⁵ Por. S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń...*, s. 117.

3.3. Istota wartościowania pracy

Wartościowanie pracy jest istotnym i przydatnym procesem przy budowie skutecznego i obiektywnego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. W praktyce zarządzania, wartościowanie obecne jest od początków zeszłego stulecia, choć dopiero w połowie XX wieku zaczęły powstawać precyzyjne metody wartościowania stanowisk pracy. Od tego czasu metody te bardzo ewoluowały, a ostatnio, wobec alternatywy wynagradzania za kompetencje, zaczęto się nawet zastanawiać nad zasadnością prowadzenia tradycyjnego wartościowania pracy. Szczególnie wobec wyzwań, które stawia dzisiaj przed przedsiębiorstwami nasze turbulentne otoczenie, kiedy zakres odpowiedzialności na stanowiskach pracy ulega częstym modyfikacjom. Jednak, jak pokazuje rzeczywistość rynkowa, coraz więcej przedsiębiorstw przeprowadza wartościowanie stanowisk pracy, a zagadnienie to wcale nie traci na ważności. Przeciwnie, jest to dyscyplina, która wolno, lecz systematycznie się rozwija. Co więcej, rozwijają się nie tylko same metody wartościowania pracy, lecz również sposoby jego przeprowadzania.

3.3.1. Terminologia

Wartościowanie pracy nazywane bywa podstawą polityki płac, gdyż pomaga w ustalaniu odpowiednich wysokości płacy zasadniczej. **Jest to analiza i wycena trudności pracy na konkretnych stanowiskach pracy**. Przy czym mówiąc o wycenie mamy na myśli raczej „szacowanie” trudności pracy, gdyż nie da się jednoznacznie tej kategorii ocenić. Natomiast trudność pracy określana jest jako ogół oporów, które praca stawia przed wykonawcą. Tak więc wartościowanie pracy polega na określeniu relatywnej wagi stanowiska na podstawie systematycznej analizy treści pracy i porównania z pozostałymi stanowiskami w organizacji. Wartościowanie pracy jest niezbędne, aby zapewnić związek płacy zasadniczej z pracą, określić rodzaj potrzebnych kwalifikacji i ustalić miejsce danej pracy w hierarchii różnych prac na potrzeby wynagradzania. Większość specjalistów określa również wartościowanie pracy jako metodę organizatorską ukierunkowaną na różnicowanie treści pracy (trudności pracy). Jak pisze J. Penc: „Stanowi ono też inspirację do doskonalenia sytuacji pracy i tworzenia zdrowego klimatu pracy. Tworząc bardziej przejrzyste kryteria różnicowania płac i stanowisk pracy oraz obiektywizując te kryteria, zmniejsza się też przypadkowość i doraźność decyzji płacowych (...), eliminuje się też sytuacje konfliktowe wynikające z nieprecyzyjnych kryteriów kreowania płac i awansów”³⁶.

W praktyce polskich przedsiębiorstw³⁷ wartościowanie pracy zostało docenione jako przydatne narzędzie w rozwoju oraz restrukturyzacji wielu firm, kiedy to proces ten może pomóc przy porządkowaniu zakresów odpowiedzialności i oczywiście przy budowie skutecznego systemu wynagrodzeń. Dodatkowo spełnia ono ważną, choć często niedocenianą, rolę w doskonaleniu organizacji pracy (dzięki np. eliminacji dublujących się czynności czy usprawnianiu procedur pracy) i dlatego może być źródłem wielu wymiernych korzyści dla organizacji. Aby tak się stało, należy dobrać adekwatną metodę wartościowania pracy, dostosowaną do specyfiki i możliwości danej organizacji.

³⁶ J. Penc, *Encyklopedia zarządzania*, WSSM w Łodzi, Łódź 2008, s. 1024.

³⁷ Autorka powołuje się głównie na znane jej przypadki przeprowadzania wartościowania pracy w przedsiębiorstwach krajowych we współpracy z firmami doradztwa personalnego. Z pewnością jednak nie jest to tylko specyfika polska.

3.3.2. Cele wartościowania pracy

Celem wartościowania pracy jest przede wszystkim klasyfikacja prac. Polega to na porównywaniu różnych rodzajów prac za pomocą wyodrębnienia i wyważenia czynników różnicujących pracę, a w rezultacie ustalenia nowych taryfikatorów, pozwalających określać prawidłowe proporcje płac zasadniczych wynikające z różnic w stopniu trudności poszczególnych prac. Praktyka wielu przedsiębiorstw pokazała, że wartościowanie może być bardzo przydatnym narzędziem służącym nie tylko do budowy podstaw systemu wynagrodzeń, dlatego powody, dla których przeprowadzany jest ten proces mogą być różne.

Wśród głównych celów wartościowania najczęściej wymienia się³⁸:

- budowę nowego lub modyfikację dotychczasowego systemu wynagrodzeń,
- uporządkowanie opisów stanowisk pracy,
- wartościowanie stanowisk pracy,
- obiektywne uznanie rangi czy statusu danego stanowiska,
- budowę tabel płacowych (wyznaczenie przedziałów płacowych dla poszczególnych kategorii zaszerogowania),
- stworzenie struktury przydatnej w zarządzaniu budżetem płac,
- kształtowanie planów sukcesji,
- dostarczanie motywacji do rozwoju,
- ściśle utożsamianie się z firmą i czerpanie zadowolenia z pracy przez załogę,
- zdobycie i utrzymanie stabilnej pozycji firmy na rynku,
- wyeliminowanie fikcyjnych stanowisk,
- ujednoczenie nomenklatury i stworzenie właściwych proporcji między stanowiskami,
- stworzenie systemu wynagradzania maksymalnie uproszczonego i czytelnego dla pracowników.

W praktyce wartościowaniu przyświeca jeden główny cel, a pozostałe realizowane są niejako równolegle. Zwykle jest to budowa nowego lub modyfikacja dotychczasowego systemu wynagrodzeń (w tym nowych tabel płacowych). Natomiast w przypadku organizacji, które nie mają możliwości finansowych stworzeniu nowych tabel płac, celem tym może być uporządkowanie opisów stanowisk pracy i lepsza organizacja pracy, co ma miejsce w niektórych organizacjach państwowych i samorządowych.

3.3.3. Wady i zalety przeprowadzania wartościowania pracy

W praktyce wiele organizacji stara się uniknąć procesu wartościowania pracy głównie ze względu na jego pracochłonność i czasochłonność. Niestety dobrze przeprowadzony proces wartościowania wymaga dużego nakładu pracy i czasu. Ważne są tu przygotowania, które należy wcześniej poczynić, sam proces wartościowania, a także czas potrzebny na wdrożenie jego wyników. Zwykle może to trwać od kilku do kilkunastu miesięcy, a czasem nawet dłużej (jeżeli proces jest słabo przygotowany lub brak funduszy na jego wdrożenie). Dodatkowo proces ten jest kosztowny. Jeżeli firma decyduje się na zatrudnienie firmy zewnętrznej musi liczyć się z dużym wydatkiem. Nawet jeżeli posiłkuje się tylko częściowo doradztwem ekspertów, koszty te nie są małe, a dodatkowo wiąże się to z dużym wkładem pracy własnych

³⁸ F. Poels, *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 187.

pracowników w pracy zespołu wartościującego, dlatego wiele firm, głównie z tych względów, zastanawia się nad zasadnością przeprowadzania wartościowania pracy, zapominając, że może ono przynieść wiele korzyści i znacznie uprościć organizację pracy w przedsiębiorstwie (por. tabela 21). Jest to możliwe dzięki eliminacji zbędnych czynności na stanowiskach pracy czy ustaleniu ich odpowiedniej kolejności wykonania.

Tabela 21

Korzyści wynikające z poprawnego przeprowadzenia wartościowania pracy w przedsiębiorstwie

Korzyści bezpośrednie wynikające z wartościowania pracy	<ul style="list-style-type: none"> – efektywny system wynagrodzeń zasadniczych, – zrozumiałe i jasne zasady wynagradzania, – uporządkowanie opisów stanowisk pracy (zakresów odpowiedzialności), – lepsza organizacja pracy (eliminacja dublujących się i niepotrzebnych czynności), – doskonalenie pracy
Korzyści pośrednie wynikające z wartościowania pracy	<ul style="list-style-type: none"> – utrzymanie i rozwój pracowników, – umotywowani pracownicy, – „zdrowe” relacje pracownicze, – pożądane zachowania pracownicze.

Źródło: opracowanie własne

Jak widać, dobrze przeprowadzone wartościowanie pracy przekłada się nie tylko na wymierne korzyści w przedsiębiorstwie. Ma również efekt niewymierny, a więc skutkuje dobrymi relacjami i pożądanymi zachowaniami pracowniczymi w organizacji. Aby jednak możliwe były do uzyskania takie korzyści, należy pamiętać o pewnych założeniach dotyczących przeprowadzania samego procesu wartościowania pracy.

Cechy procesu wartościowania pracy³⁹

- Wartościowanie pracy powinno następować przy udziale pracowników.
- Wartościowanie pracy musi cechować jasność, zrozumiałość i prostota. Od tego zależy jego akceptacja przez pracowników, stanowiąca warunek pomyślnego wdrożenia i wykorzystywania wyników wartościowania.
- Elastyczność procesu wartościowania pracy umożliwia szybkie dostosowanie firmy do przemian społeczno-gospodarczych, organizacyjnych i technologicznych.
- Wartościowanie powinno być podstawą podejmowania decyzji, nie tylko płacowych, ale i decyzji dotyczących innych obszarów zarządzania personelem. Musi więc być tak skonstruowane, aby było przydatne do realizacji różnych zadań i osiągnięcia rozmaitych celów.
- Wartościowanie pracy powinna cechować powszechność, gdyż procesem tym powinni być objęci wszyscy pracownicy.

³⁹ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń...*, op. cit., s. 123.

- Wartościowanie pracy powinno być spójne z systemem ocen efektów pracy wprowadzonym w przedsiębiorstwie.
- Powinna być stosowana jednolita technika wartościowania (czyli ta sama technika) we wszystkich zatrudnionych grupach w przedsiębiorstwie.
- Warunkiem efektywności ocen pracy jest ich konsekwentne stosowanie i aktualizacja⁴⁰.

Bez spełnienia tych warunków podczas procesu wartościowania pracy może dojść do wielu problemów i komplikacji, a wyniki mogą być niewiarygodne, dlatego warto zadbać o jakość całego procesu.

3.4. Ewolucja metod wartościowania pracy

Wielka rewolucja przemysłowa doprowadziła do znacznego zróżnicowania rodzajów pracy, co z kolei wpłynęło na konieczność „porównywania” stanowisk (czyli szacowania stopnia trudności poszczególnych prac). Początkowo powstały bardzo prymitywne metody wartościowania pracy, tzw. metody sumaryczne, omówione krótko poniżej, które jednak z czasem ulegały modyfikacji. Metody te w dalszym ciągu są stosowane, lecz głównie w niewielkich przedsiębiorstwach. Na początku XX wieku Charles Bedaux zaproponował pierwszą analityczną metodę wartościowania pracy składającą się początkowo z czterech kryteriów syntetycznych. Kolejne metody powstawały w latach czterdziestych w bankach szwajcarskich. W 1950 roku Międzynarodowy Komitet Naukowej Organizacji w schemacie genewskim określił główne (syntetyczne) kryteria wartościowania pracy, które do tej pory znajdują swe odzwierciedlenie w większości analitycznych metod wartościowania pracy.

Kryteria oceny stopni trudności pracy w postaci tzw. **schematu genewskiego** obejmują następujące elementy:

- wymagania umysłowe,
- wymagania fizyczne,
- odpowiedzialność,
- warunki środowiska pracy.

Od czasu opracowania schematu genewskiego problem określenia optymalnego zestawu kryteriów wartościowania pracy był wielokrotnie dyskutowany. Większość współczesnych ujęć w zasadzie opiera się na schemacie genewskim. Obserwuje się przy tym tendencję do wydzielania wiedzy i doświadczenia zawodowego jako odrębnego kryterium syntetycznego.

Uwzględniając zarówno tradycję, jak i aktualne tendencje, można wyróżnić następujące kryteria syntetyczne, nieodzowne przy wartościowaniu pracy:

- wiedza i doświadczenie zawodowe (np. wykształcenie, doświadczenie zawodowe),
- wymagania psychofizyczne i umysłowe (np. odporność na stres, umiejętność współpracy, dobra koordynacja ruchowa czy zdolności manualne itp.),
- odpowiedzialność (za pracę, za bezpieczeństwo innych osób, za przebieg pracy, za środki rzeczowe i finansowe),
- warunki środowiska pracy (mikroklimat – temperatura, ruch powietrza, wilgotność, zanieczyszczenia powietrza – pyły, gazy toksyczne, oświetlenie, drgania mechaniczne – hałas, wibracje).

⁴⁰ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń...*, op. cit., s. 123.

Tradycyjne wartościowanie, nazywane inaczej „statycznym” (ponieważ dotyczy ono stanowisk pracy⁴¹) jest w dalszym ciągu bardzo popularne, jednak metody wartościowania uległy pewnym modyfikacjom i znacząco różnią się od tych stosowanych wcześniej. Najwięcej przedsiębiorstw krajowych opiera się na metodach analityczno-punktowych proponowanych czy modyfikowanych przez konsultantów zewnętrznych. Jak pokazuje doświadczenie, są to najbardziej precyzyjne metody wartościowania, ale też najbardziej pracochłonne⁴². Coraz szerzej stosowane są techniki wartościowania oparte na decyzjach, np. metoda Haya czy metoda zakresów decyzyjnych (*Decision Band Metod, DBM*). Powszechniejsze też stają się tzw. elastyczne metody wartościowania stanowisk pracy, zwane inaczej „systemami rodzin stanowisk pracy” (*Job Family Systems, JFS*), które stosowane są jednak głównie w przedsiębiorstwach zagranicznych⁴³. Wielu specjalistów opowiada się też za wiązaniem płacy z efektami pracy poszczególnych pracowników, a więc za uwzględnieniem w wynagrodzeniu zasadniczym nie tylko trudności pracy, lecz także walorów indywidualnego pracownika. Podejście takie realizowane jest przez niektóre techniki wartościowania oparte na kompetencjach i nazywane bywa wartościowaniem „dynamicznym”⁴⁴.

3.4.1. Sumaryczne metody wartościowania pracy

W całym zbiorze metod wartościowania pracy można wyróżnić dwie ich podstawowe grupy: metody sumaryczne i metody analityczne. Zasadnicza różnica pomiędzy tymi dwiema grupami metod wartościowania pracy sprowadza się do tego, że stosując metody sumaryczne, dokonuje się całościowej oceny stopnia trudności pracy na podstawie doświadczenia i intuicji osób oceniających, a nie ze względu na wiele kryteriów, jak to ma miejsce przy metodach analitycznych. W obydwu wymienionych grupach znajduje się wiele metod ustalania stopnia trudności pracy.

W ramach technik sumarycznych wyróżnić możemy takie techniki jak:

- rangowanie,
- porównywanie parami,
- klasyfikowanie.

Dokładne zestawienie i porównanie metod sumarycznych znajduje się w tabeli 22.

Metody sumaryczne są bardzo proste i mało dokładne, znajdują swoje zastosowanie w małych firmach oraz tych, których nie stać na wprowadzenie wartościowania analitycznego. Dodatkowo mogą być wdrożone wszędzie tam, gdzie istnieją stosunkowo mało skomplikowane stanowiska pracy, wymagające jedynie ogólnej oceny pracy na danym stanowisku. Wysokość płac ustalana jest wówczas przez właściciela na podstawie danych płacowych pochodzących z rynku pracy albo na podstawie wynegocjowanej wspólnie z przyszłym pracownikiem umowy. Z pewnością zastosowanie metod sumarycznych przyniesie pracodawcy i pracownikom większe korzyści aniżeli kierowanie się jedynie subiektywnym spojrzeniem pracodawcy lub negocjacjami przy ustalaniu wysokości wynagrodzeń. Przeprowadzone

⁴¹ Z. Martyniak, *Metodyka wartościowania pracy*, Antykwa, Kraków 1996.

⁴² S. Borkowska, *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 74.

⁴³ F. Poels, *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 63.

⁴⁴ Z. Martyniak, *op. cit.*

poprawnie pozwoli na ustalenie właściwej hierarchii stanowisk pod kątem wysokości płac zasadniczych.

Tabela 22

Metody sumaryczne wartościowania pracy, ich wady i zalety

Typ	Kryterium	Zalety	Wady
Rangowanie	Porównywanie całych stanowisk w celu sporządzenia taryfikatora kwalifikacyjnego. Polega na uporządkowaniu i wzajemnym porównaniu wszystkich rodzajów prac występujących w danej jednostce organizacyjnej na podstawie opisów i ogólnie przyjętych kryteriów.	Łatwość w stosowaniu, prostota, zrozumiałość	Brak prawidłowo zdefiniowanego wzorca, stąd trudność w wyjaśnieniu podjętej decyzji i obrony. Pracochłonność zwiększa się wraz z liczbą stanowisk
Porównywanie parami	Każde stanowisko jest porównywane z innymi stanowiskami, przyznawane są punkty (np. 0 = lżejsze, 1 = równe, 2 = cięższe), które następnie sumuje się w celu uzyskania ogólnego wyniku dla danego stanowiska	Dość wiarygodna	Brak prawidłowo zdefiniowanego wzorca, stąd trudność w wyjaśnieniu podjętej decyzji i obrony
Klasyfikacja stanowisk pracy	Na podstawie wzorcowego opisu i/lub taryfikatora (tj. interpretacji takich kryteriów jak stopień niezależności, umiejętności itp.) całe stanowisko porównywane jest z wzorcowym opisem lub taryfikatorem kwalifikacyjnym	Łatwa w użyciu, gdy zaszeregowanie do poszczególnych kategorii jest wykonalne i prawidłowo opisane, a stanowiska przykładowe mieszczą się w ramach organizacji	Trudna do zrealizowania w przypadku stanowisk złożonych, gdyż nie da się tu zastosować opisu i interpretacja kryteriów decydujących o ocenie staje się zbyt złożona

Źródło: F. Poels, *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 73

3.4.2. Analityczne metody wartościowania pracy

Metody analityczne są z dużym powodzeniem stosowane do dzisiaj. Są one z pewnością pracochłonne, lecz pozwalają na bardzo dokładne oszacowanie trudności pracy na poszczególnych stanowiskach. **Analityczne wartościowanie pracy to ocena wieloaspektowa**, do której dochodzi się przez szczegółowe poznanie i opisanie wymagań oraz warunków związanych z wykonywaniem poszczególnych prac, a następnie ich punktowe wartościowanie ze względu na wiele kryteriów.

Metody analityczne mają dwie zalety. Po pierwsze uwzględniają więcej czynników wpływających na stopień trudności wykonywanej pracy, a po drugie zapewniają elastyczny związek między wykonywaną pracą a wynagrodzeniem. Są jednak bardzo pracochłonne i wymagają większej wiedzy osób tworzących system płac o danym zawodzie, stanowisku i zadaniach. W ramach metod analitycznych wyróżnia się metodę analityczno-punktową, której wady i zalety pokazuje tabela 23.

Tabela 23

Metoda analityczno-punktowa, jej wady i zalety

Typ	Kryterium	Zalety	Wady
Analityczno-punktowa	Wybiera się kilka kryteriów analitycznych uważanych za istotne dla określenia znaczenia stanowiska. Każdemu z kryteriów przyznaje się określoną liczbę punktów, a na podstawie wyników uzyskanych dla poszczególnych kryteriów wyznacza się wynik danego stanowiska	Określenie kryteriów gwarantuje obiektywizm wyceny oraz ułatwia wskazanie różnic między stanowiskami. Jest tak zwłaszcza w przypadku, gdy różnice oznaczone są za pomocą technik psychologii obserwacyjnej	Raczej trudna do wprowadzenia w życie i stosowania. Obiektywizm jest tylko pozorny. Przyznanie punktów poszczególnym kryteriom wymaga oceny subiektywnej

Źródło: F. Poels, *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 73

Metody analityczno-punktowe są najpowszechniej stosowanymi i zalecanymi przez Międzynarodową Organizację Pracy metodami wartościowania pracy. W ramach tych metod realizowane są dwa następujące etapy: tworzenie modelu kwalifikowania pracy oraz właściwe postępowanie kwalifikacyjne, czyli wartościowanie.

Etap pierwszy to tworzenie modelu kwalifikowania pracy, które polega na wyborze systemu cech stanowiących kryteria badania trudności pracy, czyli na opracowaniu schematu wartościowania pracy i kwalifikacji tych kryteriów przez przyznanie odpowiedniej liczby punktów każdej z cech. Wśród wspomnianych cech wyróżnia się kryteria syntetyczne takie jak wiedza i umiejętności zawodowe, odpowiedzialność za pracę, bezpieczeństwo własne i innych, wysiłek fizyczny oraz umysłowy, warunki środowiska pracy oraz kryteria elementarne, różne w zależności od sytuacji i charakteru poszczególnych przedsiębiorstw.

Etap drugi obejmuje przeprowadzenie właściwego postępowania kwalifikacyjnego, które sprowadza się do badania przebiegu pracy na stanowisku, analizy tej pracy i oceny stopnia trudności za pomocą ustalonego wcześniej modelu, czyli przypisania tej pracy wartości punktowej, a w dalszej kolejności hierarchizacji prac według ustalonych wartości. Prace o zbliżonej uzyskanej sumie punktów łączy się w klasy stanowisk, nazywane też kategoriami zaszeregowania. W ten sposób powstają taryfikatory, które łączą trudność wykonywanej pracy z wynagrodzeniem.

Metody analityczne dzielą się dodatkowo na tzw. **metody uniwersalne** (które można zastosować w większości przedsiębiorstw, jednak nie uwzględniają one ich specyfiki, są tak zaprojektowane, aby można nimi było wartościować większość stanowisk pracy) oraz metody **specyficzne** (które stosowane są do pewnego rodzaju firm, np. produkcyjnych, usługowych itp.).

Jedną z najpopularniejszych metod uniwersalnych stosowanych z powodzeniem w Polsce przez wiele lat jest metoda UMEWP, która była wielokrotnie modyfikowana i dostosowywana do nowych wymagań rynkowych. Znana jest więc wersja UMEWAP 85 P, UMEWAP 87, UMEWAP 95 czy UMEWAP 2000. Metoda UMEWAP 85, opracowana została do celów centralnego sterowania proporcjami płac. Modyfikacje zostały dokonane z myślą o stworzeniu wzorca dla tych przedsiębiorstw, które zamierzają wykorzystać analityczne wartościowanie pracy w tworzeniu zakładowych systemów wynagradzania.

Większość metod opiera się na następujących założeniach:

- wzorcowa metoda analityczno-punktowa powinna być zrozumiała dla przeciętnego pracownika,
- konstrukcja metody powinna uwzględniać światowy dorobek w dziedzinie wartościowania pracy oraz realia krajowe.

Inne metody uniwersalne to przykładowo:

- metody zachodnioeuropejskie: metoda belgijska, metoda holenderska, metoda Hangerera i Wenga, metoda Timme, metoda Sulzera,
- metody jugosłowiańskie: metoda Huty Żelaza w Skopje, metoda Fosfold, metoda Prado,
- metody krajowe: metoda MIPPIS-81, metoda UMEWAP.

Obok metod uniwersalnych występują te specyficzne, które zaprojektowane zostały z myślą o konkretnej branży.

I tak przykładowo są tutaj:

- metody wartościowania prac produkcyjnych: metoda szwedzka, metoda węgierska,
- metody wartościowania prac biurowych i kierowniczych: metoda czechosłowacka, metoda HORTEX, metoda AWP-N, metoda METABOR.

O ile metody uniwersalne mogą być stosowane w większości przedsiębiorstw, o tyle zdecydowanie lepiej sprawdzają się w przedsiębiorstwach o dużej liczbie stanowisk o różnej specyfice pracy. Należy też pamiętać, że stanowiska wysokiego szczebla często są niedoceniane przy wartościowaniu takimi metodami. Jeżeli więc istnieje metoda specyficzna, która mogłaby być dostosowana do danego przedsiębiorstwa, to zdecydowanie lepiej jest ją wykorzystać.

Patrząc na budowę metod analitycznych, warto zauważyć, że każda metoda analityczna, składa się z dwóch zasadniczych elementów:

- układu kryteriów syntetycznych i elementarnych wraz z odpowiadającymi im wagami (maksymalnymi notami punktowymi),
- tzw. kluczy analitycznych, ułatwiających ocenę punktową stanowisk ze względu na poszczególne kryteria wartościowania.

To właśnie ich budowa – szczegółowo opisane kryteria i klucze analityczne – sprawia, że wartościowanie staje się przejrzyste i kwantyfikowalne dla większości osób.

3.4.3. Nowoczesne metody wartościowania pracy

Wśród nowoczesnych metod wartościowania warto zwrócić uwagę głównie na trzy podejścia: wartościowanie oparte na decyzjach, wartościowanie oparte na kompetencjach oraz elastyczne metody, tzw. JFS.

Metody wartościowania oparte na decyzjach

Metody wartościowania pracy oparte na decyzjach – jak sama nazwa mówi – porównują między sobą stanowiska pracy ze względu na „ilość i jakość” podejmowanych decyzji oraz wiążącą się z nimi odpowiedzialność. Opierają się więc na założeniu, że trudność pracy jest większa na stanowiskach, gdzie decyzje związane z dużą odpowiedzialnością podejmowane są relatywnie często. Metody te bazują na jednym czynniku, którym jest podejmowanie decyzji. Przy wartościowaniu takimi metodami wykorzystuje się opisy stanowisk pracy umożliwiające ocenę stanowiska pod tym właśnie kątem (zawierające szczegółowe zakresy odpowiedzialności uwzględniające „ilość” podejmowanych decyzji na stanowisku, realny wpływ podejmowanych decyzji na sytuację ekonomiczną i prawną firmy, horyzont czasowy podejmowanych decyzji, skutki podejmowanych decyzji itp.). Jak mówi Stanisława Borkowska, w metodach tych „stanowiska sprowadzane są niejako do wspólnego mianownika, co umożliwi ich porównanie”⁴⁵. Głównymi kryteriami oceny trudności pracy ze względu na podejmowane decyzje stosowanymi w takich metodach są: wiedza (niezbędna do podejmowania właściwych decyzji), rozwiązywanie problemów i odpowiedzialność związana z podejmowanymi decyzjami. W przypadku stanowisk niższego szczebla stosuje się dodatkowo dwa kryteria, są to wysiłek fizyczny i warunki pracy. Ocenie poddawane są wybrane kluczowe stanowiska, z którymi w dalszej kolejności porównywane są pozostałe stanowiska w ramach wyznaczonych klas.

Mimo dużej uniwersalności najczęściej spotyka się te metody w firmach, gdzie nie występują ciężkie warunki środowiska pracy. Dominują one w przedsiębiorstwach usługowych i handlowych, których struktura obejmuje duże zróżnicowanie stanowisk specjalistycznych i kierowniczych. Ze względu na możliwość porównywania stanowisk, metody te stosowane są najczęściej w tych przedsiębiorstwach (głównie z udziałem kapitału zagranicznego), w których została ona już wcześniej wdrożona w placówce znajdującej się za granicą naszego kraju. Daje to możliwość nie tylko łatwych porównań, ale jest też gwarancją pewnego uznanego za granicą standardu.

Metody wartościowania oparte na kompetencjach

Niektóre przedsiębiorstwa stosują w praktyce personalnej modele kompetencyjne. Konsekwentnie w dziedzinie wynagradzania, w tym szczególnie wartościowania, również mogą się one posługiwać modelami kompetencji. Kiedy wyniki oceny kompetencji mają bezpośredni wpływ na wysokość otrzymywanego wynagrodzenia, wówczas mamy do czynienia z „płacą według kompetencji”⁴⁶.

⁴⁵ S. Borkowska, *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 74.

⁴⁶ S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 187.

Wartościowanie oparte na kompetencjach może przebiegać dwojako:

- kompetencje mogą stanowić jedno z kryteriów wartościowania pracy,
- kompetencje mogą stanowić jedyne kryterium.

W pierwszym przypadku do wartościowania włącza się te elementy, które z punktu widzenia organizacji stanowią największą wartość. Wartościowanie w takim przedsiębiorstwie może polegać na powiązaniu poziomów kompetencji z funkcjami i zadaniami występującymi na danym stanowisku pracy, a następnie na przeprowadzeniu szeregowania, czyli oceny ich wagi za pomocą przyjętego systemu punktacji.

Drugie podejście polega na bezpośrednim wykorzystywaniu profili kompetencji, kiedy to oceniane jest osiągnięcie przez pracownika wyznaczonych poziomów kompetencji niezbędnych na danym stanowisku. Dopiero na tej podstawie przyznawane jest pracownikowi odpowiednie wynagrodzenie. Jest to nieco prostsze podejście (prowizoryczne, jak wyjaśnia S. Whiddett), które równocześnie łączy w sobie wynagrodzenie za efekty pracy (jest to wspomniane już wartościowanie dynamiczne). Przy zastosowaniu takiego rozwiązania istnieje jednak pewne niebezpieczeństwo, które należy mieć na uwadze. Przy wynagradzaniu pracowników za kompetencje (czy osiągnięcie pewnego poziomu kluczowych kompetencji) może się zdarzyć, że wyniki osób o bardzo wysokich kompetencjach nie będą imponujące, a nawet się obniżą. Spowoduje to efekt obniżania się rentowności przedsiębiorstwa mimo rozwoju kompetencji pracowniczych. Warto więc zabezpieczyć się przed taką sytuacją, kiedy pracownicy są zainteresowani tylko rozwojem kompetencji, które są opłacane, nie starając się o wymierne wyniki swojej pracy. Mimo pewnych ograniczeń niewątpliwie metody te zwiększają elastyczność wynagrodzeń i zachowań pracowniczych, kreując rozwój kompetencji pracowniczych.

Przykład wartościowania profili kompetencyjnych

Poniżej zaprezentowana jest przykładowa macierz zawierająca wyniki wartościowania profili kompetencyjnych stanowisk (tab. 24). Ze względu na wykorzystanie różnych kompetencji powstały inne macierze dla poszczególnych grup pracowniczych, np. stanowisk menedżerskich czy administracyjnych.

W tabeli każde kryterium oceny, czyli konkretna kompetencja, ma przyporządkowaną rangę w zależności od stopnia jej ważności dla organizacji. Dla powyższych stanowisk kierowniczych jako najważniejsze wybrano kompetencje: zawodowe, menedżerskie oraz komunikowania. Kompetencje te są oczywiście dokładnie zdefiniowane tak, aby wartościując, dokładnie wiedzieć, na czym dana kompetencja w tej konkretnej organizacji polega. Jednak przy samej tabeli takiego opisu się nie umieszcza, ze względu na wygodę i przejrzystość w prezentowaniu wyników.

Dodatkowo wszystkie kryteria zostały wycenione według trzystopniowej skali:

- 3 – wysoki poziom,
- 2 – średni poziom,
- 1 – niski.

Poziomy te również powinny być dokładnie wyjaśnione i opisane, co jest niezbędne przy uzyskaniu wiarygodnych wyników wartościowania. Łączna wycena kompetencyjna pracownika jest sumą iloczynów punktów i rang poszczególnych kryteriów.

Tabela 24

Wyniki kompetencyjnego wartościowania stanowisk kierowniczych w przykładowej organizacji

Nazwa stanowiska	Kryterium								
	Ogólne	Zawodowe	Intelektualne	Menedżerskie	Informatyczne	Komunikowania	Negocjacyjne	Punktowa wycena kompetencyjna	Kategoria zaszerzegowania
Ranga czynnika	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2	0,12		
Kierownik magazynu	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Brygadzysta	2	2	2	1	1	2	2	1,7	2
Mistrz	3	2	2	2	1	2	1	1,98	3
Koordynator działu sprzedaży	3	2	2	2	1	2	2	2,04	3
Kierownik działu produkcji	3	2	2	2	3	2	2	2,22	4
Główny księgowy	3	3	3	2	1	2	2	2,32	5
Kierownik sprzedaży	3	2	2	2	1	3	3	2,34	5
Kierownik zakładu	3	3	2	3	1	3	3	2,7	6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie projektu wybranego przedsiębiorstwa

Elastyczne metody wartościowania pracy – JFS

Stosunkowo nowym podejściem do wartościowania są tzw. elastyczne metody wartościowania stanowisk pracy, zwane inaczej „systemami rodzin stanowisk pracy”⁴⁷. Powstały one i stosowane są głównie przez firmy konsultingowe w USA. Wartościowanie takie opiera się na wycenie ciągu wzorcowych stanowisk pracy, które muszą być starannie wybrane, dokładnie opisane oraz łatwe do zidentyfikowania w danej organizacji. Przygotowaniem takiego

⁴⁷ S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 63.

„wzorca” zajmują się eksperci, natomiast samo wartościowanie może być dokonane przez kierownika, który nie jest ekspertem w tej dziedzinie. Jego praca polega wówczas na przyporządkowaniu poszczególnych stanowisk (lub tzw. rodzin stanowisk) adekwatnym poziomom trudności. Dokonując takiej klasyfikacji, bazuje się na specjalnych macierzach lub siatkach. Przy takim wartościowaniu dział personalny spełnia zupełnie inne funkcje niż w tradycyjnym podejściu. W tym właściwa praca realizowana jest przez kierownictwo (średniego i wyższego szczebla), a dział personalny spełnia niejako funkcję nadzorującą i koordynującą. Wyniki wartościowania są także komunikowane przez bezpośrednich przełożonych zaangażowanych w pracę, dlatego też umiejętności społeczne (komunikacyjne) takiej kadry muszą być wysokie. Ponieważ system ten istotnie różni się od tradycyjnych metod wartościowania, inaczej wygląda też sposób postępowania przy wdrażaniu elastycznych metod wartościowania. Zalety elastycznych metod wartościowania polegają na łatwości stosowania oraz elastyczności, czyli możliwości zmian i przeprowadzania przewartościowania pojedynczych stanowisk, co sprawia, że łatwiej dokonać niezbędnych modyfikacji w dotychczasowym systemie.

Mimo niekwestionowanych zalet nowoczesnych metod wartościowania pracy opartych na kompetencjach czy na decyzjach do najczęściej stosowanych metod w Polsce należą w dalszym ciągu metody analityczno-punktowe. Stosunkowo niewiele firm zdecydowało się na wynagradzanie oparte na kompetencjach. To nowe podejście charakteryzuje głównie duże przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego lub dobrze prosperujące firmy polskie. Jak tłumaczy Leszek Kozioł, metody te charakteryzują się słabościami, które wyraźnie ograniczają zasięg ich stosowania⁴⁸, dlatego też nie należy rezygnować z tradycyjnych i sprawdzonych już sposobów określania wynagrodzeń, czyli różnych metod analityczno-punktowych wartościowania pracy.

Wartościowanie stanowisk pracy jest w dalszym ciągu bardzo popularne, na co wskazuje praktyka wielu przedsiębiorstw. Może to wynikać z faktu, iż dobrze przeprowadzone wartościowanie pracy jest bardzo pomocne w zarządzaniu personelem i może stać się źródłem wielu korzyści dla przedsiębiorstwa. Jednak metody wartościowania uległy pewnym modyfikacjom i znacząco różnią się od tych stosowanych wcześniej. Analityczne wartościowanie pracy często opiera się na tzw. macierzowych metodach wartościowania, które dostosowane są do specyfiki i wielkości konkretnego przedsiębiorstwa, dlatego metodyka wartościowania pracy przedstawiona zostanie właśnie na przykładzie metod analitycznych, choć w przypadku wdrażania innych metod często wygląda ona podobnie.

3.5. Metodyka wartościowania pracy w przedsiębiorstwie

Metodyka wdrażania analitycznego wartościowania pracy to cały proces, który ma na celu przygotowanie, przeprowadzenie i wdrożenie wartościowania pracy w przedsiębiorstwie. Jest to proces długotrwały (około kilku miesięcy), zwykle pracochłonny i kosztowny, stąd tak ważne jest należyte przygotowanie całego procesu. Proces ten łączy się ze zmianami stawek wynagrodzeń, dlatego z tym większą dokładnością i wyczuciem trzeba postępować.

⁴⁸ L. Kozioł, M. Tyrańska, *System płac przedsiębiorstwa*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2001.

Zwykle cały proces składa się z kilku etapów⁴⁹:

- przygotowania przedsiębiorstwa,
- analizy pracy,
- szkolenia zespołu roboczego,
- opracowania opisów stanowisk pracy,
- wyboru metody wartościowania,
- wyceny punktowej stanowisk zgodnie z wybraną metodą,
- podziału na kategorie zaszerzegowania,
- budowy tabel płacowych.

Etapy procesu wartościowania pracy niemal zawsze przebiegają w podanej powyżej kolejności, jednak może się zdarzyć, że któryś z nich zostanie pominięty.

3.5.1. Przygotowanie zakładu pracy

Działania przygotowawcze zmierzają do zapewnienia warunków niezbędnych do realizacji właściwego procesu wartościowania. Chodzi przede wszystkim o odpowiednie przygotowanie czynnika ludzkiego, głównie przez szkolenie z zakresu wartościowania dla członków zespołu i kadry kierowniczej oraz powołanie zakładowego zespołu do spraw wartościowania. Na tym etapie niezwykle ważna jest komunikacja z pracownikami, dlatego też przeprowadzane są spotkania informacyjne z pracownikami w komórkach organizacyjnych, wyjaśniające cele i zasady realizacji projektu. Spotkania te mają na celu uspokojenie obaw pracowników dotyczących przeprowadzanych zmian oraz modyfikacji w wynagrodzeniach. Należy przekazać pracownikom ogólne informacje dotyczące celu wartościowania pracy, oczekiwanych rezultatów, a także przebiegu oraz czasu trwania całego przedsięwzięcia. Ważne, aby pracownicy uzyskali podstawowe informacje dotyczące podejmowanych działań w firmie, co pozwoli uniknąć plotek wśród pracowników o redukcji czy obniżkach płac.

Na etapie **przygotowania przedsiębiorstwa** należy powołać odpowiedni zespół, który zajmie się wartościowaniem pracy oraz zakomunikować o tych działaniach pracownikom. Dobór członków zespołu jest bardzo ważny, od niego zależy sprawny przebieg działań i zatwierdzenie powstałych tabel płacowych, dlatego w takim zespole powinni znaleźć się przede wszystkim zewnątrzni eksperci zajmujący się wartościowaniem. Nie warto jednak wszystkiego zlecać osobom z zewnątrz, gdyż nikt tak dobrze jak pracownicy firmy nie znają jej specyfiki i pracy na poszczególnych stanowiskach. Oprócz zewnętrznych ekspertów, zespół powinien skupiać osoby z działu personalnego (najlepiej osobę bezpośrednio odpowiedzialną za wynagrodzenia oraz dyrektora personalnego), przedstawicieli kadry menedżerskiej (ze względu na czasowych są to często menedżerowie niższego i średniego szczebla), którzy najlepiej znają charakterystykę stanowisk im podległych i których obecność pomoże pracownikom łatwiej przyjąć gotowy projekt. W takim zespole składającym się z kilku lub, w większych firmach, kilkunastu osób nie może zabraknąć przedstawicieli związków zawodowych (jeżeli takowe są). Obecność związkowców jest kluczowa i uzasadniona ze względu na późniejsze

⁴⁹ Na podstawie: Z. Martyniak, *op. cit.*

zatwierdzenie wyników wartościowania przez związki zawodowe. Angażując przedstawicieli związków zawodowych do pracy, łatwiej będzie uzyskać akceptację zaproponowanego wariantu, w którym poniekąd uczestniczyli.

Kiedy zostanie już powołany zespół roboczy, wówczas należy przeanalizować i zapoznać się ze specyfiką pracy w całym przedsiębiorstwie, co będzie pomocne w tworzeniu lub modyfikacji opisów stanowisk pracy oraz doboru właściwej metody wartościowania pracy. W tym też momencie niezbędne jest przeszkolenie zespołu roboczego zarówno z przeprowadzania wartościowania, jak i tworzenia koniecznych do tego procesu opisów stanowiskowych. Na tym etapie zazwyczaj należy też zapoznać zespół z zaproponowaną metodą wartościowania.

3.5.2. Analiza pracy

Analiza pracy to ważny etap w wartościowaniu pracy, który polega na gromadzeniu kompleksowych informacji, charakteryzujących konkretne prace. Wyniki analizy pracy wskazują na realne możliwości efektywnego pozyskiwania i spożytkowania zasobów ludzkich, czyli służą realizacji nadrzędnego celu zarządzania personelem. Analiza pracy jest procesem badawczym polegającym na gromadzeniu informacji o pracy jako szczególnym zachowaniu organizacyjnym pracownika. Istota analizy sprowadza się do zbierania kompleksowych informacji, charakteryzujących konkretne prace wchodzące w zakres wykonywanych czynności bądź pełnionych funkcji zawodowych. Na podstawie tych informacji dokonuje się opisu pracy, przy czym stopień szczegółowości opisu zależy od celu, któremu ma on służyć⁵⁰. Nadrzędnym celem analizy pracy jest takie zorganizowanie pracy, aby była ona lżejsza, jakościowo bogatsza i efektywniejsza, a także przysparzała pracownikowi zadowolenie oraz doprowadzała do rozwoju jego osobowości i kwalifikacji zawodowych. Ze względu na praktykę zarządzania analiza pracy jest jednym z najtańszych sposobów podnoszenia poziomu efektywności pracy pracujących, nie wymaga ona istotnych nakładów o charakterze inwestycyjnym.

Chodzi tu przede wszystkim o ściśle określenie:

- jakie czynności pracownik faktycznie wykonuje na swoim stanowisku,
- w jaki sposób je wykonuje,
- dlaczego je wykonuje,
- jakich umiejętności to wymaga.

Analiza pracy powinna dawać obraz środowiska i przestrzeni pracy oraz informować o zakresie fizycznych i umysłowych wymagań stawianych pracownikowi na danym stanowisku.

Metodami analizy pracy są najczęściej:

- bezpośrednia obserwacja pracy,
- wywiady z podmiotem pracy – osobą, która ją wykonuje,
- wywiady z przełożonym (kierownikiem bezpośredniego wykonawcy),
- badania narzędzi, przedmiotów i materiałów związanych z pracą,

⁵⁰ F. Poels, *op. cit.*, s. 45.

- wcześniejsze dane dotyczące pracy (np. materiały szkoleniowe, opis pracy, materiały dotyczące wypadków),
- dzienniki pracy zawierające szczegółowe opisy pracy,
- obserwacje uczestniczące, czyli doświadczenia w samodzielnym wykonywaniu pracy,
- kwestionariusze i podobne narzędzia standardowego opisu pracy.

Analiza pracy może być przeprowadzona w różnych celach: usprawniania organizacji, normowania pracy, udoskonaleń ergonomicznych i oczywiście wartościowania pracy, gdy jest ono niezbędne. Wyniki analizy pracy wykorzystuje się do określenia opisów stanowisk pracy, wymaganych profili kompetencyjnych lub profili cech osobowych niezbędnych do skutecznego wykonywania pracy. Ponadto informacje uzyskane z analizy pracy stanowią podstawę wartościowania stanowisk pracy, ustalania kryteriów oceny pracowników, wyznaczania zadań w procesie zarządzania przez cele i planowania szkoleń. Analiza pracy jest najlepszą metodą oceny stanu obecnego, a także możliwością określenia właściwych i wymagających zmian stanowisk w organizacji. Bez przeprowadzenia takiej analizy zarządzanie zasobami ludzkimi jest działaniem przypadkowym, często powodującym niepotrzebne koszty oraz stratę czasu.

W procesie wartościowania analiza pracy pomaga w stworzeniu właściwych opisów stanowisk pracy lub profili kompetencyjnych, niezbędnych na dalszym etapie wartościowania. Podstawą dobrze przeprowadzonego procesu wartościowania stanowisk pracy jest **stworzenie adekwatnych i aktualnych opisów stanowisk pracy lub profili kompetencyjnych**, które znacznie ułatwiają realizację pozostałych funkcji działu personalnego (np. w procesie rekrutacji czy oceny pracowników). Bez aktualnych i dokładnych opisów stanowisk pracy nie da się przeprowadzić wartościowania pracy. Sporządzenie opisów jest bardzo pracochłonnym i długotrwałym procesem. Praktyka wielu firm pokazuje, że sporządzenie opisów dobrze jest zlecić samym pracownikom i ich przełożonym, którzy znają najlepiej specyfikę pracy na swoich stanowiskach i potrafią wyłonić najważniejsze obowiązki. Tak przygotowane opisy stanowisk pracy trafiają do działu personalnego, gdzie są ujednocinane i poprawiane przez specjalistów personalnych. Taki proces tworzenia zakresów odpowiedzialności czy opisów stanowisk pracy jest bodaj najszybszym i najdokładniejszym podejściem.

W tabeli 25 przedstawiony jest jeden z prostszych i bardzo uniwersalnych opisów stanowiska pracy, który z powodzeniem może być wykorzystany w mniejszych i średnich organizacjach.

W zależności od potrzeb konkretnej organizacji opis stanowiska pracy może mieć inny układ i poziom szczegółowości. Jeżeli jest to precyzyjnie sporządzony dokument, to może być przydatny na każdym etapie realizowania funkcji personalnych, więc nie tylko przy wartościowaniu i wynagradzaniu pracownika, lecz również w momencie rekrutacji i selekcji, rozwoju i oceny. Najważniejsze, aby informacje w nim zawarte były aktualne i rzetelne na tyle, by można było przeprowadzić wartościowanie pracy. W tym celu warto zwrócić uwagę, aby opis stanowiska nie był ani za szczegółowy – np. około 30 funkcji w zakresie obowiązków, ani zbyt ogólny – np. pięć głównych czynności. Powinien również zawierać wszystkie informacje niezbędne ze względu na metodę wartościowania, która zostanie przyjęta przez organizację.

Tabela 25

Przykładowy opis stanowiska pracy

Stanowisko	Regionalny przedstawiciel sprzedaży sales representative /sales consultant
Dział/ Komórka	Dział sprzedaży
Zależność służbowa	Podlega dyrektorowi sprzedaży Nie ma podwładnych
Cel stanowiska	Celem stanowiska jest pozyskiwanie nowych klientów i utrzymywanie dobrych relacji z dotychczasowymi partnerami handlowymi
Zakres obowiązków	Pozyskiwanie i nawiązywanie kontaktów handlowych oraz budowanie bardzo dobrych relacji z klientami poprzez: <ul style="list-style-type: none"> – przygotowywanie ofert handlowych, – prowadzenie negocjacji handlowych, – raportowanie o planowanych i odbytych spotkaniach, efektach pracy oraz prognozach, – dbanie o sprzedaż produktów w punktach detalicznych, – realizację założonych planów sprzedaży, – śledzenie i analizowanie cen oraz aktywności konkurencji na rynku, – dbanie o prawidłową ekspozycję materiałów reklamowych
Kwalifikacje	Wykształcenie Minimum średnie Doświadczenie Roczne doświadczenie w handlu – doświadczenie w obsłudze klienta
Dodatkowe umiejętności	– obsługa komputera (Excel, Word, Power Point), – prawo jazdy kategorii B, – bardzo dobra organizacja pracy
Predyspozycje	– entuzjazm, – gotowość do licznych wyjazdów, – komunikatywność, – pewność siebie, – zaangażowanie, – miła prezencja
Odpowiedzialność	– za wyniki pracy własnej, – za powierzone mienie – samochód służbowy
Szkodliwe warunki pracy	Brak

Źródło: Opracowanie własne

3.5.3. Określenie metody analitycznej

Jednak aby tak się stało, należy dobrać adekwatną dla konkretnego przedsiębiorstwa metodę wartościowania. Jest to kluczowa determinanta powodzenia całego procesu. Dawniej w praktyce polskich przedsiębiorstw najpopularniejszą metodą wartościowania była metoda

UMEWAP (kilkukrotnie modyfikowana), dziś dostępnych jest wiele metod, a każda z nich ma zarówno zalety, jak i wady. Wiele organizacji decyduje się na funkcjonujące już na rynku sprawdzone rozwiązania. Inne, korzystając z usług firm doradczych, dokonują wartościowania pracy na podstawie zbudowanej lub zmodyfikowanej specjalnie na ich potrzeby metody. Niezależnie od wyboru ważne jest, aby metoda odpowiadała specyfice pracy w danej organizacji i pomogła w realizacji wytyczonych celów. Oznacza to, że wybór metody uzależniony jest od: wielkości i struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, strategii i głównych celów, kultury organizacyjnej, polityki personalnej oraz polityki wynagrodzeń, posiadanego kapitału ludzkiego czy finansowego i innych. Przykładowo małe firmy dokonują szeregowania stanowisk pracy na podstawie prostych i tanich metod sumarycznych, które są w stanie szybko wdrożyć samodzielnie, natomiast duże przedsiębiorstwa w większości korzystają z dokładnych metod analityczno-punktowych, co jest procesem pracochłonnym i dość kosztownym, jednak najbardziej obiektywnym. W przypadku niewielkich firm wystarczy posłużyć się bardzo prostymi metodami sumarycznymi, które pomogą ustalić hierarchę trudności stanowisk w firmie. To bardzo proste i tanie rozwiązanie, choć niestety mało dokładne. Natomiast w średnich i większych firmach należy sięgnąć po bardziej zaawansowane metody analityczno-punktowe. W naszym kraju powstało już wiele nowych metod wartościowania, które doskonale nadają się do wartościowania pracy w różnych przedsiębiorstwach (np. KOS, AWP-N, Umewap-95 i inne). Wiele metod jest też niedostępnych w literaturze, a firmy konsultingowe, w których powstały traktują je jako swoje *know-how*. Niektóre duże przedsiębiorstwa (głównie z udziałem kapitału zagranicznego) korzystają też z popularnych metod wypracowanych za granicą (najbardziej znaną jest tu metoda Hay Group).

Powodzenie procesu wartościowania zależy jeszcze od innych czynników, takich jak sposób przeprowadzania wartościowania, komunikacja i przygotowanie przedsiębiorstwa, a także wybór konsultantów, dobór członków zespołu wartościującego czy choćby samo wykorzystanie wyników wartościowania.

Zakład pracy wdrażający analityczne wartościowanie pracy ma w zasadzie dwie możliwości:

- opracowanie własnej metody analitycznej,
- przyjęcie do stosowania jednej ze znanych z literatury metod analitycznych.

Dobór metody wartościowania pracy zależy od wielu czynników, m.in.⁵¹:

- Wielkości i struktury przedsiębiorstwa. W małych firmach przydatne są raczej metody proste, sumaryczne, takie jak rangowanie, w dużych zaś – bardziej precyzyjne i skomplikowane metody analityczne, tj. poddające ocenie nie pracę jako całość, ale poszczególne czynniki jej utrudnień na każdym stanowisku.
- Celów i strategii rozwojowej oraz kultury przedsiębiorstwa. Znaczenie dla danej firmy określonych kryteriów branych pod uwagę w różnych metodach wartościowania i ich zgodność z jej strategią, strukturą i kulturą oraz warunkami otoczenia powinny stanowić główną przesłankę doboru metody wartościowania. Na przykład organizacja oparta na wiedzy będzie skłonna uznać za najważniejszą metodę wartościowania bazującą na kompetencjach.

⁵¹ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Wyd. 2, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 75.

- Rodzaju polityki wynagrodzeń. W praktyce firmy dostosowują tradycyjne opisy pracy do swej polityki wynagrodzeń, wzbogacając je o niezbędne kompetencje wraz ze wskazaniem czasu potrzebnego na ich uzyskanie.
- Zatrudnionych pracowników. Metody wartościowania różnią się pod względem branych pod uwagę kryteriów oceny, na przykład niektóre eksponują wagę wysiłku fizycznego, umysłowego i warunków pracy, inne – podejmowanie decyzji, jeszcze inne – kompetencji.
- Możliwości akceptacji danej techniki wartościowania przez pracowników. Akceptacja załogi jest niezbędna w każdych warunkach. Można ją osiągnąć przez udział pracowników w zespołach oceniających pracę i wdrażających system, przez informowanie i szkolenie.
- Kosztów opracowania i wdrożenia techniki wartościowania.
- Warunków legislacyjnych. Każde rozwiązanie w ramach wartościowania musi mieścić się w obowiązującym w danym państwie prawie.

3.5.4. Wycena punktowa stanowisk

Do przeprowadzenia wyceny punktowej stanowisk występujących w danym zakładzie pracy konieczna jest określona dokumentacja (komplet opisów pracy na wszystkich stanowiskach, komplet kluczy analitycznych metody wartościowania).

Dalszym postępowaniem jest analiza każdego stanowiska pracy i przypisanie mu konkretnej wartości punktowej. Dokonuje tego cały zespół pod czujnym okiem ekspertów, którzy w tej materii mają największe doświadczenie. Ważną cechą tej czynności jest konsekwencja i obiektywizm, które pozwolą otrzymać miarodajne wyniki. Na tym etapie każde stanowisko otrzymuje pewną ocenę punktową (patrz tabela 26) i na tej podstawie budowany jest taryfikator kwalifikacyjny, a następnie tabele płac (tabela 28).

Tabela 26

Przykładowa tabela z wynikami z wartościowania pracy

Stanowisko	Kryterium wartościowania												Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Dyrektor ds. sprzedaży	70	40	20	17	0	45	0	0	15	17	32	0	256
Specjalista ds. marketingu	60	40	20	10	0	20	0	0	10	12	20	0	192
Manager handlowy	60	40	20	10	0	45	0	0	10	12	20	0	217
Regionalny przedstawiciel handlowy	60	25	7	5	0	20	0	0	10	12	10	5	154

Tabela 26 cd.

Sprzedawca	20	1	0	0	0	5	5	0	5	12	10	10	68
Dyrektor ds. finansów i administracji	70	40	35	17	0	45	25	0	15	17	32	0	296
Specjalista ds. kadrowo-płacowych	60	40	7	17	0	20	15	0	10	12	20	5	206
Administrator sieci komputerowej	60	40	7	0	0	5	15	0	10	12	32	5	186
Radca prawny	60	40	20	0	0	20	25	0	15	12	20	0	212
Główny księgowy	60	40	7	10	0	20	25	0	10	12	20	10	214
Kierownik obsługi technicznych	70	40	20	10	10	45	0	5	5	12	20	0	237
Inżynier ds. serwisu	40	25	7	5	10	20	10	5	0	5	5	5	137
Serwisant	20	10	0	0	10	5	5	0	5	1	5	5	66

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmowych

Taryfikator kwalifikacyjny jest zbiorem uporządkowanych według komórek opisów stanowisk pracy wraz z ich wyceną punktową oraz przyznaną kategorią zaszeregowania. Dana kategoria zawiera stanowiska o podobnej specyfice i zbliżonej wycenie punktowej (co widać w tabeli 26). W zależności od wielkości i zróżnicowania pracy liczba kategorii zaszeregowania będzie inna. Zwykle waha się ona od sześciu do kilkunastu, a w dużych (szczególnie byłych państwowych) przedsiębiorstwach nawet do dwudziestu lub trzydziestu.

W dziedzinie taryfikatorów kwalifikacyjnych w krajach zachodnich zauważa się powrót do **szerokich kategorii** w taryfikatorze (inaczej zwane zasadą *broad banding*). Zasada ta polega na zastąpieniu taryfikatora kwalifikacyjnego z dużą liczbą kategorii, nowym taryfikatorem zawierającym 4–6 kategorii. Szacuje się, że rozwiązanie to stosuje około 20% firm w USA i Europie Zachodniej. Przyczyną tego jest dezaktualizowanie się starych taryfikatorów, niezmiennych nieraz przez wiele lat, stąd oczekuje się, iż zastosowanie szerokich kategorii pozwoli kierownictwu na większą swobodę w przemieszczaniu pracowników na różne stanowiska pracy i zmianę zadań wykonywanych na konkretnych stanowiskach. Ułatwi też różnicowanie płac według efektywności pracy i indywidualnych kompetencji pracownika. Tabela 27 zbudowana jest zgodnie z zasadą szerokich kategorii płacowych, zawiera bowiem tylko sześć kategorii płacowych.

Tabela 27

Przykładowa tabela zawierająca kategorie zaszeregowania dla wcześniejszego przykładu

Stanowisko	Suma	Kategorie zaszeregowania
Dyrektor ds. finansów i administracji	296	VI
Dyrektor ds. sprzedaży	256	VI
Kierownik obsługi technicznej	237	V
Główny księgowy	217	IV
Manager handlowy	214	IV
Specjalista ds. kadrowo-płacowych	206	III
Specjalista ds. marketingu	192	III
Administrator sieci komputerowej	186	III
Inżynier ds. serwisu	137	II
Sprzedawca	68	I
Serwisant	66	I

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmowych

3.5.5. Przechodzenie z wyników wartościowania na płace

Odkąd do określenia płac zasadniczych zaczęto stosować analityczno-punktowe metody wartościowania pracy, pojawił się problem transformacji ocen trudności pracy wyrażony w punktach na stawki płacy zasadniczej w jednostkach pieniężnych. Ustalanie przedziałów płacowych dla konkretnych kategorii zaszeregowania lub stanowisk (tab. 28) powinno się odbywać na podstawie analizy celów i zadań systemu wynagrodzeń, możliwości finansowych organizacji, a także analizy płac rynkowych. W tym celu duże firmy często posiłkują się raportami płacowymi, aby określić pozycję rynkową poszczególnych stanowisk pracy.

Ustalona tabela płac – zwana również widełkami płacowymi – jest ważną informacją dla pracowników o możliwościach finansowych, które stwarza przed nimi awans do wyższej kategorii zaszeregowania. W tym miejscu warto zdefiniować zjawisko dyspersji płac.

Dyspersja płac (ang. *Dispersion vertical and horizontal*) oznacza zróżnicowanie płac pomiędzy poszczególnymi stanowiskami w firmie.

Rozróżnia się dwa jej rodzaje. **Dyspersja horyzontalna (pozioma)** to relacja płac pomiędzy pracownikami na podobnym stanowisku. **Dyspersja wertykalna (pionowa)** to odpowiednie relacje pomiędzy najniższym a najwyższym wynagrodzeniem w firmie.

Tabela 28 pokazuje dyspersję wertykalną płac – pionowe relacje pomiędzy najniższym wynagrodzeniem zasadniczym w firmie a najwyższym. To zróżnicowanie – zwane dyspersją wertykalną – jest różne w zależności od firmy, struktury organizacyjnej, branży czy kraju. W małych firmach taka dyspersja może wynosić 1 : 5, podczas gdy w dużych

przedsiębiorstwach 1 : 30. W firmach europejskich taka relacja płac może wynosić 1 : 50, natomiast w firmach amerykańskich znacznie więcej nawet 1:100. Zanim jednak zaprojektuje się wskaźnik wzrostu stawek płac i tabelę płacowa, należałoby określić dotychczasową pozycję rynkową pod względem oferowanych płac.

Tabela 28

Tabela z przykładowymi stawkami płac

Rozpiętość punktowa	Kategoria	Wskaźnik wzrostu stawek płac	Stawki (w PLN)
301 i więcej	VI	6,0–10	9000–15000
261–300	V	4,0–6,0	6000–9000
221–260	IV	2,8–4,0	4200–6000
181–220	III	1,8–2,8	2700–4200
121–180	II	1,2–1,8	1800–2700
0–120	I	1–1,2	1500–1800

Źródło: Opracowanie własne

3.5.6. Określenie pozycji rynkowej, czyli pozycjonowanie

Kolejnym krokiem przy projektowaniu systemu wynagrodzeń jest określenie pozycji firmy na rynku wynagrodzeń, które nazywane też bywa pozycjonowaniem względem rynku. Na tym etapie na podstawie danych np. z raportu płacowego należy określić, jakie miejsce firma zajmuje na rynku wynagrodzeń, czyli jak w porównaniu z konkurencją i innymi przedsiębiorstwami opłacani są jej pracownicy. Po przeanalizowaniu skutków dotychczasowego poziomu wynagrodzeń w firmie wytycza się nową strategię płacową, czyli miejsce, gdzie firma chciałaby się znajdować w tym względzie, zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami.

Ten etap składa się z dwóch części. Pierwsza z nich to próba odpowiedzi na pytanie, jakie miejsce firma zajmuje na rynku wynagrodzeń. Chodzi tu o porównanie wynagrodzeń w przedsiębiorstwie na tle konkurencji, rynku krajowego, regionalnego czy branżowego. Oczywiście pytanie to dotyczy tylko sytuacji, kiedy firma funkcjonuje już pewien czas. Pozwala to na przeanalizowanie skutków dotychczasowego poziomu wynagrodzeń i monitorowanie ich wysokości. W ten sposób dość łatwo można sprawdzić, czy firma jest konkurencyjnym pracodawcą, jeżeli chodzi o wynagradzanie pracowników, czy może znajduje się w „ogonie płacowym”, przez co straci swoich najlepszych pracowników. W drugiej części tego etapu wyznacza się miejsce, w którym firma chciałaby się znajdować. Najczęściej spotkać można rozróżnienie na trzy strategie, tj. strategię lidera płacowego, strategię „solidnego środka” oraz strategię „ogona płacowego”. Pierwsza strategia polega na ustaleniu wysokiego poziomu wynagrodzeń całkowitych – zdecydowanie powyżej średniej na rynku. Wynagrodzenia wówczas plasują się powyżej górnego kwartyła zgodnie z danymi z raportów płacowych (pokazuje to poniższa tabela). Strategia „solidnego środka” to strategia, w której pracodawca

opłaca stanowisko zgodnie ze średnią płacą – medianą na danym stanowisku. Opłacanie stanowisk według „ogona płacowego” oznacza, że stanowiska lub grupa stanowisk opłacane są zdecydowanie poniżej średniej na rynku – poniżej dolnego kwartyla. Przykładowe dane dotyczące jednego ze stanowisk kierowniczych, które można odnaleźć w raporcie płacowym zaprezentowane są w poniższej tabeli 29.

Tabela 29

Zestawienie płac na stanowisku regionalnego kierownika sprzedaży (w zł) ze względu na charakterystykę firm w raporcie płacowym

Zestawienie Firm	Ujęcie płacy	I decyl	Kwartył dolny	Mediana	Średnia	Kwartył górny	IX decyl	Ilość obserwacji	Ilość firm
Firmy polskie	MPP	4004	5000	7000	7218	8875	11387	116	18
	MPC	5169	7000	9750	9871	11387	14633		
	RPP	46135	58666	84000	84487	100037	134090		
	RPC	62524	82782	108134	118234	145616	186764		
Firmy zagraniczne	MPP	4000	5373	7000	7916	9437	14199	154	29
	MPC	5460	7161	9270	9900	12059	15520		
	RPP	47367	60000	82609	93796	113244	170388		
	RPC	71102	85928	103918	121509	145834	212777		
Firmy o zatrudnieniu do 100 osób	MPP	4056	4650	5900	6277	7500	9050	48	13
	MPC	4736	5925	8236	8971	11082	13463		
	RPP	44600	54080	68414	72383	89800	114786		
	RPC	58716	71531	98181	111117	145616	146657		
Firmy o zatrudnieniu od 100 do 500 osób	MPP	3900	5000	6050	6506	8000	9500	132	24
	MPC	5460	6850	9000	9166	10908	13463		
	RPP	44400	52854	70260	76195	96000	114786		
	RPC	68114	82760	101496	105642	120425	146657		
Firmy o zatrudnieniu powyżej 500 osób	MPP	6000	7000	8560	9959	13658	16481	90	10
	MPC	6495	8000	10013	11434	14650	17676		
	RPP	72000	84000	100857	119033	163800	197766		
	RPC	78232	102962	124705	146102	189236	138463		

Legenda

MPP – miesięczna płaca podstawowa

MPC – miesięczna płaca całkowita

RPP – roczna płaca podstawowa

RPC – roczna płaca całkowita

Źródło: Na podstawie „Raportu Płacowego Jesień 2009” – Advisory Group TEST Human Resources

Ten etap pozwala na określenie optymalnego poziomu wynagrodzeń całkowitych i ruchomych w przedsiębiorstwie zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami. Do tego jednak niezbędne są odpowiednie informacje o poziomie wynagrodzeń na poszczególnych rynkach, tak jak przykładowo te pokazane w tabeli nr 29. Dane te można uzyskać, korzystając z raportów płacowych, których zakup dla małych firm stanowi dość poważny wydatek. Dlatego niewielkie przedsiębiorstwa informacji takich mogą szukać, korzystając z takich źródeł jak stowarzyszenia i kluby płacowe, wywiad gospodarczy, artykuły prasowe czy zamieszczone ogłoszenia o pracę. Należy jednak pamiętać, iż jeżeli korzysta się z tych ostatnich źródeł, to zebrane informacje nie zawsze będą wiarygodne i kompletne.

Za każdym razem, dokonując porównań, należy zwrócić uwagę na kilka aspektów, m.in. wielkości porównywanych firm, płac na poszczególnych stanowiskach, atrakcyjności oferowanych składników wynagrodzenia oraz wartości całego pakietu wynagrodzeń. Wiadomo, iż w większym przedsiębiorstwie poziom wynagrodzeń odbiega od tego, który jest w małej firmie. Dodatkowo w takim przypadku zakres czynności na konkretnym stanowisku może być znacznie węższy czy szerszy, co sprawia, że porównanie wynagrodzeń może być zupełnie niemiarodajne. W zależności od stanowiska należy też brać pod uwagę inne dane, co pokazuje tabela 30.

Tabela 30

Analiza poziomu wynagrodzeń na różnych stanowiskach pracy

Stanowiska	Baza porównania
Menedżerskie wyższego szczebla	Rynek ogólnokrajowy lub międzynarodowy
Menedżerskie średniego i niższego szczebla	Rynek branżowy i ogólnokrajowy
Specjalistyczne i techniczne	Rynek branżowy
Administracyjne	Rynek lokalny
Wykonawcze	Rynek branżowy lub lokalny

Źródło: Opracowanie własne

Analizując tabelę, widać dokładnie, że stanowiska menedżerskie, jako te kluczowe dla działalności przedsiębiorstwa, muszą być odpowiednio opłacane i dlatego poziom wynagrodzeń porównuje się tu z rynkiem branżowym, krajowym lub w niektórych przypadkach, nawet z wynagrodzeniami na adekwatnych stanowiskach na rynku międzynarodowym. Wynagrodzenia na stanowiskach specjalistycznych i technicznych należy określić w stosunku do rynku danej branży. W tym celu niezbędne są odpowiednie zestawienia danych w raporcie płacowym, co przedstawia tabela 31.

Natomiast płace na stanowiskach administracyjnych wystarczy porównać z rynkiem lokalnym, gdyż są to stanowiska, na których nie warto przeplacać, jeżeli chodzi o wysokość płacy zasadniczej.

Tabela 31

Zestawienie płac (w zł) na stanowisku regionalnego kierownika sprzedaży ze względu na branżę

Zestawienie Firm	Ujęcie płacy	I decyl	Kwartył dolny	Mediana	Średnia	Kwartył górny	IX decyl	Ilość obserwacji	Ilość firm
Firmy usługowe	MPP	5250	7000	8000	8424	10025	11600	71	10
	MPC	5270	7025	8649	9121	11030	14000		
	RPP	55650	80400	96000	99222	120304	139200		
	RPC	62524	84325	108304	110955	137012	160732		
Firmy branży budowanej	MPP	3300	4122	6353	6165	7975	9143	58	13
	MPC	5000	6438	8123	9228	10484	15104		
	RPP	38400	47582	74628	73107	95700	109584		
	RPC	56844	78987	95021	110741	133340	183168		
Firmy branży elektronicznej i elektrotechnicznej	MPP	4150	4985	5000	5329	5850	6750	10	3
	MPC	4172	4985	5436	5681	6561	7599		
	RPP	46300	58000	60000	56721	70200	89395		
	RPC	50027	58716	68666	70798	88508	96583		
Firmy branży FMCG	MPP	4212	5500	6600	8969	13650	16778	70	10
	MPC	6360	8500	10289	11324	14650	16778		
	RPP	47700	60000	75742	105720	163800	201336		
	RPC	77526	94200	106301	137016	178026	232664		

Legenda

MPP – miesięczna płaca podstawowa

MPC – miesięczna płaca całkowita

RPP – roczna płaca podstawowa

RPC – roczna płaca całkowita

Źródło: Na podstawie „Raportu Płacowego Jesień 2009” – Advisory Group TEST Human Resources

3.5.7. Analiza skutków finansowych

Ostatni etap to analiza skutków finansowych zaprojektowanego systemu. Należy tu jeszcze raz sprawdzić, czy firma posiada wystarczający kapitał finansowy, aby dany system wynagrodzeń został wdrożony i rozważyć różne możliwe do wystąpienia warianty oraz ich skutki dla przedsiębiorstwa i oddziaływanie na pracowników.

Projektując system wynagrodzeń, należy go ocenić w kontekście jego atrakcyjności motywacyjnej i spodziewanych efektów oraz potencjalnych kosztów jego zastosowania. Jak zauważa S. Borkowska⁵²: „Wynagrodzenie nie jest działalnością charytatywną, a zatem musi być rozpatrywane w kategorii kosztów i zwrotu, jaki przynosi inwestorowi – firmie”.

⁵² S. Borkowska, *op. cit.*, s. 61.

Dotychczas patrzono na wynagrodzenia jako na ścieranie się interesów tych dwóch grup: właścicieli (inwestorów) i pracowników. Dziś często wymienia się jeszcze jedną grupę interesów, którymi są klienci.

3.6. Raporty płacowe i ich wykorzystanie

Budując lub modyfikując własny system wynagrodzeń, firma może posłużyć się i wykorzystać zewnętrzne analizy porównawcze, czyli tzw. przeglądy wynagrodzeń. Rynkowe przeglądy wynagrodzeń nazywane też bywają raportami płacowymi. Stanowią one syntetyczne opracowanie, w którym zawarte są informacje o sposobach wynagradzania, składnikach i poziomach wynagrodzeń na konkretnych stanowiskach i na danym rynku (w określonej branży czy też obszarze). Przeglądy płacowe opierają się na benchmarkingu, czyli analizie porównawczej z wybranymi punktami odniesienia. Punktami odniesienia w takich analizach są zazwyczaj przedsiębiorstwa konkurencyjne albo te, które osiągają w danej dziedzinie najlepsze rezultaty (np. mają najlepsze wyniki finansowe, stosują nowoczesne rozwiązania w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, posiadając tytuł Lidera ZZL itp.). Aby raport płacowy stał się rzeczywiście pomocnym narzędziem, powinien zostać sporządzony rzetelnie z zachowaniem pewnych standardów jakościowych. Jak pisze Borkowska⁵³, wadliwie przeprowadzone i powierzchowne analizy, które porównują wynagrodzenia w oderwaniu od samej pracy nie są podstawą do podejmowania decyzji w tym zakresie, a nawet powodować mogą nadmierny wzrost kosztów pracy, niezadowolenie pracowników czy ich fluktuację. Szczególną uwagę na rzetelność raportu płacowego należy zwrócić w naszym kraju, gdzie analiz takich nie ma wiele. Dotychczas zaledwie kilka firm doradczych zajmuje się dostarczaniem takiego produktu na rynek. Są wśród nich duże międzynarodowe firmy takie jak Hay Group, Mercer, Hewitt i Towers Watson (firma powstała niedawno z połączenia Watson Wyatt i Towers Perrin). Są również mniejsze, polskie firmy, jak przykładowo Advisory Group TEST Human Resources, Sedlak & Sedlak (polskie firmy), a także HRM Partners (firma, która raporty sporządza na podstawie licencji Towers Pierrin).

Dodatkowym, ważnym warunkiem jest wiarygodność powyższych danych. Zbierając dane do raportu płacowego, można posłużyć się wieloma źródłami.

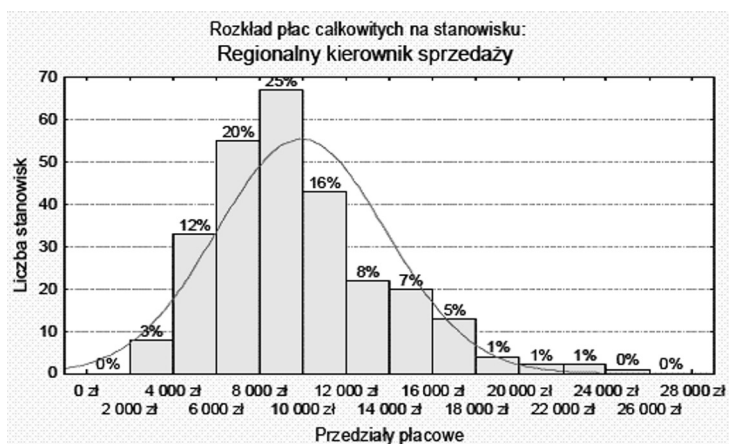
Mogą to być np.:

- informacje zbierane przez organizacje zrzeszone w tzw. klubach płacowych,
- informacje uzyskane w trakcie realizacji projektów doradczych przez firmy konsultingowe,
- informacje od kandydatów aplikujących na konkretne stanowiska,
- informacje publikowane w ogłoszeniach prasowych jako możliwe do uzyskania wynagrodzenia na oferowanym stanowisku,
- informacje zbierane bezpośrednio od osób zajmujących dane stanowiska,
- informacje zgromadzone przez Główny Urząd Statystyczny.

Najbardziej wiarygodnymi i użytecznymi źródłami informacji do analiz wynagrodzeń są te wymienione jako pierwsze, czyli pochodzące z klubów płacowych i realizowanych

⁵³ S. Borkowska, *op. cit.*

projektów dotyczących systemów wynagrodzeń, toteż najczęściej te źródła wykorzystywane są do sporządzania raportów. W wielu regionach Polski powstają kluby płacowe, które mogą skupiać organizacje tego samego sektora lub tylko organizacje znajdujące się w danym regionie kraju. Zbieranie danych odbywa się wówczas drogą ankietową, zazwyczaj raz lub dwa razy w roku. Wiele ankiet przesyłanych jest drogą elektroniczną i mają one formę interaktywną. Rozsyłane są przez dział personalny. W zamian za udostępnienie danych firmy doradczce przekazują członkom klubu raporty po niższych cenach lub rezygnują z opłat. Dodatkowo raporty te mogą być wzbogacone o analizy pokazujące np. pewne wskaźniki danej firmy na tle rynku (całej badanej próby). Poniżej pokazany jest przykładowy wykres z raportu płacowego pozwalający na taką analizę (rys. 15).



Rys. 15. Rozkład płac całkowitych

Źródło: Badanie „Raport Płacowy Jesień 2009” – Advisory Group TEST Human Resources

Mimo dużej wiarygodności stosunkowo niewielkie zastosowanie przy budowie raportów mają dane prezentowane przez GUS. Związane to jest przede wszystkim z pewnymi niedostatkami danych, które informują o średnich poziomach płac w danym regionie czy branży.

Pozostałe źródła informacji należy traktować z dużą ostrożnością, gdyż są one często zniekształcone i niekompletne. Zazwyczaj znacznie odbiegają one od rzeczywistego poziomu wynagrodzeń, a często postrzegane są jako nieetyczne.

Ważną cechą raportów płacowych jest poufność danych. Organizacje udostępniające swoje dane są kodowane, a dostęp do rzeczywistych danych mają tylko pracownicy firmy doradczej zajmujący się sporządzaniem raportów. Równocześnie zobowiązują się oni do nieujawniania powyższych informacji. Wszelkie analizy dotyczą całej próby bądź wyodrębnionej grupy przedsiębiorstw charakteryzujących się konkretnymi cechami.

Układ przedmiotowy raportów płacowych

Obecnie istnieje wiele rodzajów przeglądów płacowych w zależności od celów, którym mają służyć. Występują przeglądy ogólnokrajowe, branżowe czy lokalne. Znacznie rzadziej

firma może zlecić wykonanie raportu „specjalistycznego”, który dostosowywany jest do jej potrzeb. Najpełniejsze badania obejmują zazwyczaj informacje o poziomie, strukturze i zróżnicowaniu wynagrodzeń całkowitych, a także ich dynamikę i korelacje z efektywnością organizacji.

Kompletny układ przedmiotowy przeglądu wynagrodzeń obejmować powinien następujące obszary⁵⁴:

- produktywność dochodów z pracy, w tym produktywność płac i zwrot z kosztów pracy,
- poziom i zróżnicowanie wynagrodzeń, czyli ich relacje w układzie stanowiskowym (tzw. struktura zewnętrzna),
- składniki wynagrodzenia (tzw. struktura wewnętrzna wynagrodzenia),
- zasady i sposoby wynagradzania w odniesieniu do różnych grup pracowników (w tym np. formy wynagrodzeń).

Pełne i rzetelne raporty płacowe zawierają wszystkie wymienione powyżej informacje. Mogą one zostać wzbogacone o dodatkowe analizy i zestawienia ukazujące pozycję danej firmy na tle całej próby. Takie raporty sporządzane są na życzenie klienta, a usługa ta jest oczywiście droższa.

Standardy jakościowe raportów płacowych

Istotnym warunkiem sporządzania przeglądu wynagrodzeń jest posiadanie adekwatnych danych. Ważne jest, by próba ta była odpowiednio duża oraz aby była ona reprezentatywna. W początkowych raportach ogólnokrajowych wydawanych na polskim rynku dominowały przedsiębiorstwa z przewagą kapitału zagranicznego, które miały doskonałe wyniki finansowe i gdzie wynagrodzenia kształtowały się na bardzo wysokim poziomie. Próba ta z pewnością nie była reprezentatywna dla innych przedsiębiorstw funkcjonujących na naszym rynku, dlatego zamawiając taki raport, czy już z niego korzystając, należy zwrócić uwagę na takie kwestie jak wielkość i rodzaj firm uczestniczących w przeglądzie, jakość informacji dotyczących porównywania stanowisk pracy, aktualność przeglądu, prezentację danych czy zakres, w jakim obejmuje on informacje, które nas interesują.

Według S. Borkowskiej, poprawność i jakość przeglądu płacowego zależy od przestrzegania kilku podstawowych standardów:

- adekwatnego doboru punktów odniesienia do porównań wynagrodzeń, zgodnego z celami i zakresem przeglądu,
- trafnego doboru i porównywalności stanowisk objętych przeglądem,
- ujęcia w analizach wynagrodzenia całkowitego,
- porównywania poziomu i dynamiki wynagrodzeń uwzględniającego inflację,
- odpowiedniego doboru okresu badań i porównywanie danych pochodzących z tego samego okresu we wszystkich badanych organizacjach,
- trafnego doboru metod statystycznych do analizy danych.

Dodatkowo opracowanie takie powinno zawierać odpowiednią legendę, czyli objaśnienia metodologiczne oraz dokładne informacje o czasowym i przestrzennym zakresie badań.

⁵⁴ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

Na wszystkich etapach budowy systemu wynagrodzeń można posłużyć się informacjami zawartymi w raporcie płacowym. Jednak najszersze zastosowanie znajduje on przy ustalaniu wysokości wynagrodzeń.

Przeprowadzane badania dotyczące wykorzystania raportów płacowych wskazały, iż przedsiębiorstwa działające w bardziej konkurencyjnym i wymagającym otoczeniu częściej i chętniej korzystają z rynkowych przeglądów wynagrodzeń, wykorzystując je do budowy własnej polityki płac⁵⁵. Dodatkowo wykazano, że wykorzystanie raportów płacowych jest głównie domeną przedsiębiorstw, które za cel stawiają sobie przede wszystkim przyciągnięcie najlepszych pracowników. Wśród wielu przedsiębiorstw zauważa się wyraźną tendencję do silnego uzależnienia wynagrodzeń swoich pracowników od płac na adekwatnych stanowiskach w przedsiębiorstwach konkurencyjnych.

3.7. Podwyżki płac

Kolejną ważną kwestią dotyczącą kształtowania płac zasadniczych są ich podwyżki, czyli tzw. **przeszeregowania płacowe**. Zgodnie z zaleceniami zawartymi w polskim ustawodawstwie, podwyżki powinny mieć miejsce nie rzadziej niż raz na dwa lata (według *Kodeksu prawa pracy*). Najlepiej oczywiście, aby dokonywano ich raz w roku, zaraz po okresowej ocenie pracowniczej, z którą powinny być powiązane. Zdecydowanie rzadziej zdarzają się podwyżki półroczne, choć i takie mają miejsce. W polskiej rzeczywistości zdarza się, że niektórzy pracodawcy nie dokonują podwyżek wcale lub bardzo rzadko – co kilka lat.

Mówiąc o ogólnym wzroście poziomu wynagrodzeń, należy pamiętać, że może on rosnać poprzez: zmianę stawek płac (ma charakter stały) oraz wzrost innych składników wynagrodzeń (ma charakter jednorazowy).

Wzrost zasadniczych stawek płac ma charakter trwały i nie można obniżyć stawki płac bez wypowiedzenia umowy o pracę. Należy przy tym pamiętać, że obniżanie stawek płac ma bardzo negatywny wpływ na pracownika oraz innych pracowników, których ono nie dotyczy, dlatego w praktyce rzadko zdarzają się takie przypadki. Równocześnie dokonując podwyżek, należy liczyć się z tym, że wzrost stawek płac pociąga za sobą wzrost innych składników wynagrodzenia kształtowanych w procentowej relacji do wynagrodzenia zasadniczego. Może to być procentowa wartość premii, świadczeń dodatkowych czy innych składników.

Podwyżki płac zasadniczych dokonuje się na podstawie różnych kryteriów w zależności od rodzaju organizacji, jej sytuacji finansowej oraz kompetencji kierowników i pracowników. W budżetówce bardzo często spotyka się tzw. automatyczne podwyżki płac, które polegają na jednakowym podwyższeniu płac o zatwierdzony procent.

W pozostałych przypadkach najczęściej stosowanymi kryteriami są:

- efekty pracy – wyniki oceny okresowej,
- rozwój kariery – ścieżki awansu (awans wiąże się ze zmianą kategorii zaszergowania i przyznaniem wyższego wynagrodzenia),
- rozwój kompetencji,
- sytuacja rynkowa (ogólny wzrost wynagrodzeń na rynku, wzrost inflacji itp.),

⁵⁵ H. Karaszewska, *Rynkowe przeglądy wynagrodzeń a model polityki płac w polskich przedsiębiorstwach – wnioski z badań*, Biblioteka Personelu, Warszawa 2004, s. 55–72.

- mieszane kryteria podwyżek (pomieszczone wyżej wymienione kryteria, np. wzrost wynagrodzeń rynkowych z równoczesnym wzrostem kompetencji pracownika),
- inne kryteria (np. staż pracy, zmiana kosztów utrzymania itp.).

Podobnie jak inne zasady kształtowania systemu wynagrodzeń również i zasady zmiany stawek płac muszą być jasno określone w regulaminie wynagradzania i znane pracownikom. Niezbędne jest ich konsekwentne przestrzeganie.

Wśród najważniejszych zasad dokonywania podwyżek warto wyróżnić kilka z nich⁵⁶:

- Podwyżki nie powinny być automatyczne, niepowiązane z oceną efektów lub innymi kryteriami.
- Podwyżki nie powinny być powszechne i jednoczesne.
- Wysokość podwyżek powinna być zróżnicowana głównie ze względu na poziom efektów pracy pracownika lub inne kryteria stanowiące podstawę podwyżek.
- Pracownicy przewidziani do awansowania powinni korzystać z natychmiastowych, większych przyrostów płac.
- Ze względu na zmienność tabel płac w zależności od kosztów utrzymania i możliwości finansowych praktyczne jest stosowanie określonych procentowo (nie kwotowo) podwyżek płac np. 6, 8, 10% w stosunku do płacy zasadniczej.
- Dopiero przeciętne i ponadprzeciętne efekty upoważniają do zwiększonych i przyspieszonych podwyżek płac.
- Podwyżki płac nie powinny być rzadsze niż co 24 miesiące, oczywiście jeżeli jest ona uzasadniona.
- Pracownicy nieuzyskujący zadowalających wyników nie powinni otrzymywać żadnych podwyżek.

W praktyce dużych firm zdarza się też, że osoby, które uzyskują wysokie wyniki pracy i tym samym mają wyższe od punktów środkowych wynagrodzenia (w danej kategorii zaszerogowania znajdują się bardzo wysoko), otrzymują rzadsze podwyżki. Natomiast osoby o słabszych wynikach lub takie, które niedawno rozpoczęły pracę, są częściej oceniane, a tym samym mogą otrzymywać częściej podwyżkę, zwłaszcza, gdy ich wynagrodzenie znajduje się w dolnej granicy kategorii zaszerogowania.

4. Wynagrodzenia zmienne

Istotną rolę w zintegrowanym systemie wynagrodzeń spełnia system wynagradzania zmiennego⁵⁷, którego rola i udział w całościowej strukturze wynagradzania gwałtownie wzrasta w ostatnim czasie i to zarówno na świecie, jak i w Polsce. Zwłaszcza w czasach kryzysu wykorzystuje się wynagrodzenia zmienne, które umiejętnie łączą wyniki pracy z gratyfikacjami finansowymi. Obecnie w Polsce obserwuje się dynamiczny wzrost udziału

⁵⁶ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

⁵⁷ System wynagradzania zmiennego lub też system wynagradzania ruchomego pełni funkcję pomocniczą w stosunku do wynagrodzenia stałego. Jego rola wzrasta, a w niektórych przypadkach bywa stosowany samodzielnie (np. opłacanie przedstawicieli handlowych). Mówi się wówczas o tzw. agresywnych systemach wynagrodzeń.

bodźców krótko- i długoterminowych, a także rozwój i modyfikację stosowanych dotychczas form premiowania. Ważną cechą wynagrodzenia zmiennego⁵⁸ jest fakt, że pracownik nie otrzymuje tej części płacy automatycznie, lecz dopiero wtedy, gdy zostaną spełnione pewne warunki. Jest tu więc zawarty element ryzyka, który wiąże się z możliwością otrzymania wyższego wynagrodzenia całkowitego pod warunkiem odpowiedniego wykonania określonych zadań. Stosowanie wynagrodzenia zmiennego sprawia, iż pracownik musi liczyć się z konsekwencjami jakości i rezultatów swojej pracy. Jest więc świadom własnego potencjalnego wpływu na własne zarobki. Z punktu widzenia pracodawcy celem wprowadzenia tego typu wynagrodzenia jest przede wszystkim poprawa efektywności organizacji, ponieważ ta forma wynagrodzenia opłacać powinna wyniki pracy.

Wynagrodzenie zmienne zorientowane jest też na rozwój kompetencji pracowniczych, co dokonuje się poprzez realizację określonych wcześniej zadań zarówno indywidualnie, jak i zespołowo. Umiejętne stosowanie systemu wynagrodzenia ruchomego daje możliwość zmian jakościowych w potencjale ludzkim danej organizacji. Dotyczą one głównie modyfikacji i kształtowania nowych zachowań pracowników oraz kreowania pożądanych przez firmę postaw pracowniczych. Ta forma wynagrodzenia bardzo silnie wpływa zatem na motywację pracowników, jeżeli oczywiście jest zgodna z elementarnymi zasadami motywacji płacowej.

Stosowanie wynagrodzenia zmiennego spełnia też coraz częściej podkreślaną potrzebę efektywnego wydatkowania środków na płace. Pozwala bowiem na monitorowanie wyników przedsiębiorstwa, zespołów czy wyodrębnionych centrów odpowiedzialności w krótszym okresie (np. kwartalnie czy w niektórych przypadkach miesięcznie). Daje także możliwość ustalenia, czy wytyczone zadania zostały rzeczywiście zrealizowane, co z kolei pokazuje, czy wypłacenie określonego wynagrodzenia ruchomego jest uzasadnione, a więc czy warunki jego uzyskania zostały spełnione.

Wynagrodzenie ruchome nazywane też bywa wynagrodzeniem elastycznym. Musi ono być proporcjonalne do efektu pracy i zmieniać się w czasie zgodnie z wynikami pracy. Ponadto formuje się ono w zależności od zachodzących zmian w kierunkach rozwoju organizacji oraz od bieżącej sytuacji finansowej. Coraz częściej też ta forma wynagradzania połączona jest z wynikiem finansowym przedsiębiorstwa, co jeszcze bardziej podkreśla współzależność interesów pracowników i właścicieli.

Z punktu widzenia pracodawcy jest to bardzo dogodna forma wynagradzania, ponieważ:

- zmniejsza presję na wzrost stałych wynagrodzeń i ryzyko uzyskania niedostatecznego zwrotu z tytułu wysokich płac stałych,
- pomaga skoncentrować wysiłki pracowników wokół najistotniejszych elementów ich pracy,
- uaktywnia zainteresowanie pracowników poprawą efektów pracy i organizacji,
- pomaga rozwijać kompetencje pracownicze przez lepsze wypełnianie zadań i celów przedsiębiorstwa,

⁵⁸ Wynagrodzenie zmienne (ruchome) bywa też nazywane premią (co jest znacznym uproszczeniem, gdyż jest to jeden z elementów wynagrodzenia ruchomego krótkoterminowego). Autorka będzie używała głównie terminu „wynagrodzenie zmienne”, który podkreśla, iż wynagrodzenie to nie powinno mieć charakteru stałego, lecz być zależne od efektów pracy. Pomocniczo ze względów stylistycznych autorka będzie się posługiwała terminem „premia”.

- jest elastyczna,
- promuje pracowników osiągających najlepsze wyniki,
- umożliwia zróżnicowanie oraz okresową zmianę zadań i mierników oceny efektów stosownie do potrzeb przedsiębiorstwa,
- stwarza możliwość określenia kompleksowych efektów pracy,
- wpływa korzystnie na wizerunek firmy jako atrakcyjnego pracodawcy.

Dodatkowo wynagrodzenia zmienne, nawet niewysokie, mają dużo większe znaczenie motywacyjne niż wynagrodzenia stałe, a to dlatego, że zawierają element oceny wyników pracy, czyli pośrednio wyrażają opinie o pracownikach, toteż niezwykle ważna jest odpowiednia konstrukcja tych wynagrodzeń, sposób oceny efektów oraz samo ich rozliczenie.

Aby plany motywowania pracowników spełniły swoją rolę i sprawdziły się, „muszą być częścią pełnego, zintegrowanego i w pełni aktualnego schematu planowania pracy”⁵⁹. Jeśli celem jest konkurencyjność oraz wysoka jakość produktów i obsługi klienta, konieczne jest osiągnięcie wysokiego poziomu motywacji powiązanej z celami firmy i pracą zespołową. Wartościowe rozwiązania z tego zakresu mogą być wielce efektywne i stanowić ważny element opłacania zróżnicowanych efektów pracy. Przy konstrukcji tego wynagrodzenia należy więc pamiętać o kilku elementarnych zasadach.

4.1. Klasyfikacja wynagrodzeń zmiennych (tab. 32)

Wśród wynagrodzeń zmiennych niektórzy autorzy wyróżniają wynagrodzenia krótko- i długoterminowe, inni mówią tylko o krótkoterminowych. Głównym elementem **wynagrodzeń zmiennych krótkoterminowych** są premie i nagrody. Mimo że klasyfikacje ujmują więcej składników wynagrodzeń zmiennych, najczęściej bywają one nazywane premiami. Wielu autorów pisze w tym kontekście o systemach premiowania zamiast o systemach wynagrodzenia zmiennego. Wśród wynagrodzeń zmiennych długoterminowych najczęściej wymienia się bodźce własnościowe, finansowe i ubezpieczeniowe. Te składniki wynagrodzeń odgrywają coraz ważniejszą rolę w polskich organizacjach. **Celem wynagrodzeń zmiennych długoterminowych** jest stymulowanie pożądaných zachowań pracowników i wiązanie ich z przedsiębiorstwem.

Tabela 32

Klasyfikacja wynagrodzeń zmiennych

Wynagrodzenia zmienne krótkoterminowe	Wynagrodzenia zmienne długoterminowe
<ul style="list-style-type: none"> – premie i nagrody, – nadwyżki akordowe i prowizje, – udziały w zysku 	<ul style="list-style-type: none"> – własnościowe, – własnościowe powiązane z efektami firmy i pracownika, – finansowe, – oszczędnościowe, – ubezpieczeniowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Borkowska, *op. cit.*

⁵⁹ O. Loundy, A. Cowling, *op. cit.*, s. 301.

Bardzo uporządkowaną klasyfikację wynagrodzeń zmiennych prezentuje S. Borkowska, dlatego w dalszej części książki autorka będzie się posilała jej pracami, jak w tabeli 32⁶⁰. Ta klasyfikacja uzupełniona zostanie o szczegółowe rozróżnienie różnych rodzajów bodźców zmiennych krótkoterminowych prezentowanych przez innych autorów.

4.2. Wynagrodzenia zmienne krótkoterminowe

S. Borkowska rozróżnia wiele form premiowych w zależności od przyjętego podziału.

Jeden z podziałów obejmuje premie czyste i mieszane zależne od wyników indywidualnych pracowników, zespołu czy całej organizacji. Dokładne rozróżnienie przedstawione jest w tabeli 33.

Tabela 33
Rodzaje premii

Czyste zależne od:	Mieszane (kombinowane) zależne jednocześnie od:
Wyników całej organizacji	Wyników całej organizacji i wewnętrznego podmiotu
Wyników wewnętrznego podmiotu	Wyników wewnętrznego podmiotu, grupy lub zespołu oraz pojedynczego pracownika
Wyników grupy lub zespołu	Wyników grupy lub zespołu i wyników pojedynczego pracownika
Wyników indywidualnych pojedynczego pracownika	–

Źródło: S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 322

Premie zależne od efektów całej organizacji są zorientowane na integrację pracowników wokół jej celów oraz wzmocnienie współpracy pomiędzy pracownikami i jej wewnętrznymi jednostkami. Do tych premii autorka zalicza udział w korzyściach (*gainsharing*) oraz udział w zyskach (*profitsharing*).

Premiami w całości zależnymi od efektów organizacji objęci są zazwyczaj tylko menedżerowie najwyższego szczebla. Natomiast premie częściowo powiązane z efektami organizacji, a częściowo z efektami podległych komórek (bądź prowadzonych projektów) adresowane są do pracowników niższych szczebli. Finansowe formuły naliczania premii mogą być oparte na: kompleksowych lub cząstkowych miernikach efektów, na mierniku przyrostowym (uzależniającym wielkość premii od przyrostu efektów) lub na mierniku udziałowym (określającym wysokość puli premii jako udział w osiągniętych efektach).

⁶⁰ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń...*, *op. cit.*, s. 14.

Premie zależne od efektów wyodrębnionych podmiotów wewnętrznych wprowadzane są w przedsiębiorstwach, w których możliwe jest wyodrębnienie jednostek odpowiedzialnych za osiągnięcie określonych efektów. Źródłem tych premii (czy nagród) jest fundusz premiowy tworzony dla tego podmiotu w zależności od poziomu osiągniętych przez niego efektów. Fundusz ten może być uzależniony od: stopnia realizacji założonych zadań, stopnia poprawy efektów lub też od korzyści wypracowanych przez dany podmiot. Podział funduszu następuje w zależności od oceny indywidualnych efektów pracy lub jako pewien procent płacy zasadniczej danego pracownika.

Premie zależne od wyniku zespołu to forma kierowana do grup i zespołów powołanych do realizacji konkretnego zadania czy też określonego procesu (przykładowo: wprowadzenia określonej inwestycji czy wprowadzenia nowego produktu na rynek) bądź też do zespołów projektowych powołanych w celu realizacji określonego projektu. Wypłata premii uzależniona jest od wyników całego zespołu lub grupy pracowników, która odpowiedzialna jest za realizację określonych zadań. Podział premii może być jednakowy dla wszystkich pracowników zespołu lub uzależniony od wkładu pracy czy pełnionej roli.

Premie zależne od wyników indywidualnych są skierowane do pojedynczych pracowników, którzy premiowani są za realizację określonych zadań kluczowych tudzież wytyczonych celów.

Autorka przedstawia jeszcze inną klasyfikację w zależności od powiązania premii z efektami pracy.

Rozróżnia więc premie:

- zadaniowe,
- premie (nagrody) udziałowe.

Premie zadaniowe zależne są od stopnia realizacji określonych zadań przez indywidualnych pracowników bądź cały zespół ludzi. Natomiast **premie udziałowe** polegają na dzieleniu wypracowanych korzyści pomiędzy kierownictwo i pracowników. Ich wysokość zależy od wyników całej organizacji lub pojedynczych jednostek wewnętrznych. Wysokość przyznawanych premii bywa jednakowa dla wszystkich pracowników albo zróżnicowana na podstawie zasadniczych stawek płac oraz oceny wyników pracy (są to tzw. kombinowane formy premii).

Jedną z klasyfikacji wynagrodzeń zmiennych proponują A. Gick i M. Tarczyńska⁶¹. Klasyfikacja ta wyszczególnia wiele rodzajów wynagradzania zmiennego, aczkolwiek nie porządkuje poszczególnych rodzajów premii, a jedynie wymienia je jako istniejące równorzędnie.

Wśród składników wynagrodzeń zmiennych autorzy wymieniają:

- premie indywidualne,
- premie powszechne,
- motywatory dla produkcji,

⁶¹ A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 234.

- premie zespołowe,
- premie przyznawane z tytułu podziału oszczędności/korzyści,
- premie długoterminowe,
- motywatory dla sprzedawców,
- nagrody.

Premie indywidualne obejmują wynagrodzenie zmienne wypłacane pracownikom w uznaniu dla ich wyników i oparte są na: formule wiążącej wypłaty z osiągnięciem pewnych wyników, ocenie działań pracownika dokonanej przez przełożonego lub na uznaniu jednego menedżera, które jest bardzo subiektywne – nie podlega ustalonym regułom.

Premie powszechne według autorów oznaczają wynagrodzenia zmienne obejmujące wszystkich pracowników i mające zazwyczaj charakter udziału w zyskach firmy. Używane tu mierniki odległe są od czynników, na które wpływ ma większość zatrudnionych, a wypłaty nie są powiązane z indywidualnym wkładem pracowników, toteż premie te w niewielkim stopniu oddziałują na motywowanie ludzi.

Motywatory dla produkcji to forma wynagrodzenia zmiennego przeznaczona dla pracowników produkcyjnych. Pochodząca od płacy akordowej, jednak posiada więcej odmian. Autorzy rozróżniają akord pieniężny oraz czasowy, w zależności od jednostek miar, w których wyrażone są efekty pracy.

Premie zespołowe, czyli pewien rodzaj płacy zespołowej, który wprowadzony został, aby stymulować określone zachowania pracownicze ukierunkowane na współpracę zespołową. Charakter tych premii zależy głównie od rodzaju i sposobu działania zespołu.

Premie przyznawane z tytułu podziału oszczędności/korzyści to programy udziału w korzyściach. Według autorów jest to jedna z najpopularniejszych form wynagradzania zmiennego w ostatnich 20 latach i wiąże się z podziałem między pracodawcę a pracowników korzyści wynikających z lepszej pracy. Jest to znakomite narzędzie wspierające pracę zespołową i wprowadzenie premii zespołowych.

Motywatory dla sprzedawców mają postać prowizji naliczanej w określony sposób. Może ona funkcjonować oddzielnie (bez innych elementów wynagrodzenia) i mieć postać stałej stawki za każdą sprzedaną sztukę lub postać stawki rosnącej. Innym rozwiązaniem jest połączenie prowizji od wielkości sprzedaży (według podobnych stawek) z niskim poziomem płacy zasadniczej (czyli zastosowanie wspomnianego wcześniej w tej pracy agresywnego systemu wynagradzania, który charakteryzuje najczęściej stanowiska związane ze sprzedażą).

Nagrody są elementem uzupełniającym system wynagrodzeń i przeznaczone są dla pracowników, którzy w szczególny sposób przyczyniają się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Mogą mieć charakter zarówno indywidualny, jak i zespołowy.

Kilka uwag na temat premiowania

W warunkach polskich mówiąc o premiach, należy wspomnieć o **premiu regulaminowej**, czyli takiej sytuacji, kiedy pracownik ma zagwarantowaną wypłatę premii w regulaminie, bez względu na wyniki pracy. Nie jest to korzystna sytuacja dla pracodawcy, a premia nie spełnia swego zadania i tak naprawdę nie posiada charakteru premii, ale stałego dodatku do płacy. W byłym systemie wiele firm zwłaszcza państwowych posiadało premie regulaminowe. Obecnie większość firm wycofuje się z przyznawania premii regulaminowych, jednak podobnie

jak w przypadku dodatków stażowych i funkcyjnych nie zawsze jest to łatwe. W firmach prywatnych takich składników już się nie spotyka, ale w innych formach własności można je jeszcze spotkać. Stosowanie takich składników w dłuższej perspektywie prowadzi też do złych postaw i zachowań pracowniczych.

Innym rozwiązaniem charakterystycznym dla polskich firm jest **premia uznaniowa**, czyli premia, której przyznanie i wysokość zależy od subiektywnej oceny przełożonego. W praktyce pracownicy często skarżą się, że premia ta zależy od wzajemnych relacji i sympatii przełożonego, dlatego w dłuższej perspektywie prowadzi to do zaburzenia stosunków pomiędzy pracownikami, którzy widzą niesprawiedliwość w jej stosowaniu.

Oba te rozwiązania nie są dobre, choć często były stosowane w praktyce polskich firm. Premia regulaminowa należy się pracownikowi niejako „z urzędu”, natomiast premia uznaniowa, jeżeli nie opiera się na konkretnych kryteriach przyznawania, zależy od subiektywnej oceny przełożonego, dlatego w praktyce coraz rzadziej jest stosowana. Badania prowadzone w 2010 roku wskazują na popularność tych rozwiązań, zwłaszcza w branży przemysłu ciężkiego – kopalniach odkrywkowych, gdzie w 36% przypadkach w dalszym ciągu stosuje się premie regulaminowe, przy czym najczęściej spotyka się je w firmach państwowych – aż w 50% badanych firm, zdecydowanie rzadziej w prywatnych – zaledwie w 11%⁶².

Premia a nagroda

W praktyce nagrody bardzo często bywają mylone z premiami, dlatego warto w tym miejscu pokazać cechy charakterystyczne, które różnicują te formy wynagrodzeń zmiennej. Najogólniej można stwierdzić, że premia jest świadczeniem przyznawanym regularnie (częstotliwość ta powinna być określona w regulaminie wynagradzania lub premiowania) na podstawie wypełnienia specyficznych kryteriów. Natomiast nagroda jest gratyfikacją przyznaną jednokrotnie (nieregularnie) i charakteryzuje się uznaniowością. Tak więc, jeżeli świadczenie ma charakter uznaniowy, to w świetle prawa zostanie ono uznane za nagrodę. W treści regulaminu wynagradzania nazwa świadczenia powinna odpowiadać jego charakterowi. Jeżeli jest to nagroda, czyli świadczenie o charakterze uznaniowym, to nie powinno używać się słowa „premia”. Jeżeli natomiast jest to premia, to nie powinno używać się słowa „uznaniowa”. Jak pisze Szemplińska, nieprecyzyjne nazewnictwo i użycie niewłaściwych słów może prowadzić do wielu niepotrzebnych sporów sądowych⁶³. Dodatkowo premia ma charakter roszczeniowy i nie zależy od swobodnego uznania przełożonego, lecz od spełnienia konkretnych warunków. W razie ich wypełnienia a nieotrzymania premii pracownik może dochodzić swoich praw przed sądem pracy, stąd tak ważne jest precyzyjne konstruowanie regulaminów. Jeżeli natomiast przyznanie danego świadczenia pozostawione jest swobodnemu uznaniu pracodawcy, to jest to nagroda. Jak widać z powyższych rozważań, często stosowane w polskich organizacjach premie uznaniowe już w samej nazwie „premia uznaniowa” zawierają sprzeczność.

⁶² Praca magisterska pani Diany Goliat, obroniona na Wydziale Zarządzania AGH w Krakowie – promotor pracy – dr inż. Ewa Beck-Krała

⁶³ Por. E. Szemplińska, *Co pracodawca musi, a co pracodawca może*, „Doradca Personalny”, Dodatek do „Personelu”, maj 1999, s. 7.

4.3. Założenia dotyczące stosowania wynagradzania zmiennego krótkoterminowego

Na skuteczność stosowanych wynagrodzeń zmiennych wpływa w dużym stopniu odpowiednia konstrukcja całego systemu.

Przygotowanie konkretnych rozwiązań w ramach wynagradzania zmiennego wymaga dokładnego określenia następujących elementów:

- przedmiotu premiowania,
- kryteriów oceny efektów,
- zasad powiązania wyników z wysokością premii,
- warunków uzyskania premii.

Powyższe kwestie w dużej mierze warunkują efektywne motywowanie pracowników. Muszą one być bardzo dokładnie określone i sformalizowane, przykładowo w tzw. regulaminie premiowania lub regulaminie wynagradzania. Co więcej, powinny one być znane i akceptowane przez wszystkich pracowników danej organizacji, a dodatkowo spełniać cechy wymienione wcześniej dla systemów wynagrodzeń.

4.3.1. Przedmiot premiowania

Przedmiot premiowania związany jest z pytaniem, za co premiować danych pracowników, czyli inaczej z ustaleniem konkretnych zadań premiowych. Zadania takie ustalane są na różnych poziomach⁶⁴: na poziomie przedsiębiorstwa, poszczególnych komórek organizacyjnych (np. centrów odpowiedzialności), zespołów pracowniczych lub indywidualnych pracowników. Wyznaczenie zadań na poziomie przedsiębiorstwa ma zapewnić zgodność działania wszystkich pracowników z celami przedsiębiorstwa. Ta forma stosowana jest często w organizacjach stosujących zarządzanie przez cele, gdzie cel główny przekładany jest na cele szczegółowe, przekazywane do realizacji zespołom i pracownikom. Zadania premiowe mogą też być kierowane do poszczególnych jednostek organizacyjnych, będących lub nie centrami odpowiedzialności (w tym przypadku premiowane są tylko pewne grupy pracowników). Chodzi o stworzenie silnej motywacji do realizacji specyficznych, ważnych dla przedsiębiorstwa zadań. Kolejnym poziomem, na którym wyznaczane są zadania premiowe, jest poziom grup i zespołów pracowniczych powołanych specjalnie do realizacji określonego zadania czy też procesu. Ostatni już poziom to poziom indywidualnych pracowników, dla których wytyczane są zadania premiowe.

Zadania te mogą być ustalone równolegle na poszczególnych poziomach. Mogą one uwzględniać całościowy efekt pracy lub też mieć charakter cząstkowy. Zwykle premiowanie za całościowy efekt pracy stosuje się na szczeblu przedsiębiorstwa lub odpowiedniej jednostki organizacyjnej. W pozostałych sytuacjach zazwyczaj jest to premiowanie za zadania cząstkowe.

4.3.2. Kryteria oceny efektów

Ustalenie kryteriów oceny efektów czyli dokładnych metod pomiaru efektów pracy czy też stopnia realizacji zadań i celów to następny ważny krok w budowie skutecznego systemu wynagrodzeń zmiennych. Wraz z wytyczeniem zadań premiowych należy dokładnie określić

⁶⁴ Por. klasyfikację premiowania wg S. Borkowskiej opisaną w dalszej części książki.

kryteria oceny, czyli sposoby mierzenia osiągniętych wyników w zakresie konkretnych zadań. Kryteria te mogą mieć zarówno charakter ilościowy, jak i jakościowy. Na poziomie zadań przedsiębiorstwa jako całości oraz poszczególnych komórek bądź centrów odpowiedzialności ustalenie wymiernych kryteriów zazwyczaj nie jest trudne. Problemy mogą się pojawić na niższych poziomach, gdzie stosuje się połączenie kryteriów ilościowych i jakościowych. Często kryteria te mogą być powiązane z kryteriami oceny okresowej.

W ramach kryteriów oceny efektów należy bardzo dokładnie wyłonić mierniki efektów pracy, które przekładają się później na wysokość uzyskanej premii. Muszą one być adekwatne do wykonywanej pracy i precyzyjne, aby nie pozostawiały wątpliwości przy późniejszej obsłudze systemu. Przykładowe mierniki znajdują się w tabeli 34.

Tabela 34
Przykładowe mierniki oceny efektów pracy

Dział	Mierniki
Finansowy	Czas ściągania należności od odbiorców Odsetek należności ściągniętych terminowo Oszczędność kosztów Terminowość sprawozdań
Administracyjny	Koszty ogólne i administracyjne jako procent sprzedaży Średni czas realizacji projektu Koszty czynności zleczanych na zewnątrz
Sprzedaży	Ilość lub wartość sprzedanych produktów na nowych rynkach Oszczędność kosztów Rotacja zapasów Utrzymanie i podnoszenie poziomu sprzedaży Utrzymanie cyklu sprzedaży należności
Personalny	Budżet działu personalnego jako procent sprzedaży Koszt godziny szkolenia Średni czas zatrudniania pracownika Koszty fluktuacji
Produkcyjny	Wydajność i efektywność pracy Jakość produkcji Terminowa realizacja zleceń Obniżenie kosztów produkcji Bezwyпадkowa praca

Źródło: Opracowanie na podstawie *Tajniki HR*, Sedlak & Sedlak, Kraków 2010

4.3.3. Zasady powiązania premii z wynikami

Zasady wiązania wyników z wysokością premii są kolejnym niezwykle istotnym zagadnieniem przy budowaniu skutecznego systemu premiowania. W przypadku zadań premiowych uwzględniających całościowy efekt pracy może to być formuła udziałowa lub przyrostowa.

Przy formule udziałowej wysokość premii ustala się wskaźnikiem udziałowym w osiągniętym wyniku, natomiast przy formule przyrostowej należy dodatkowo określić kształtowanie premii przy realizacji zadań na założonym poziomie.

W przypadku zadań premiowych uwzględniających zadania cząstkowe wysokość premii może być ustalona z góry na pewnym poziomie pod warunkiem równoległego wykonania wszystkich określonych zadań. Takie rozwiązanie ma stymulować silną motywację do realizacji wyznaczonych zadań. Innym rozwiązaniem jest wyznaczanie wysokości premii przez ustalenie wag dla poszczególnych zadań cząstkowych. Wagi te kodyfikują udział zadań w ustalonej wysokości premii. Niewykonanie jednego z zadań powoduje pomniejszenie wysokości premii stosownie do jego udziału. Kolejnym rozwiązaniem przy premiowaniu cząstkowym jest wyznaczenie jednego, głównego zadania warunkującego otrzymanie określonego poziomu premii. Wykonanie lub też niewykonanie pozostałych zadań może powodować zmniejszenie lub zwiększenie jej wysokości.

W warunkach gdy zadanie premiowe ustalone jest na szczelbu przedsiębiorstwa, należy jeszcze rozstrzygnąć sposób dzielenia wysokości premii pomiędzy poszczególne komórki organizacyjne. Stosowane są tu zwykle dwa rozwiązania. Pierwsze polega na uwzględnieniu roli poszczególnych komórek w realizacji wytyczonego zadania. Druga procedura podziału funduszu premiowego oparta jest na stawkach wynagrodzenia zasadniczego pracowników.

4.3.4. Warunki uzyskania premii

Warunki uzyskania premii, czyli dokładne określenie wymagań, które muszą być spełnione, aby dana komórka czy pracownik otrzymali premię, to kolejny czynnik wpływający na efektywne motywowanie. Warunkiem tym jest zwykle pozytywna ocena wyników na podstawie wcześniej wypracowanych kryteriów, może być to też brak absencji w premiowanym okresie czasu lub inne warunki.

Skuteczność systemu premiowego w dużej mierze zależy nie tylko od jego poprawnej konstrukcji, lecz także od pełnego wsparcia ze strony kierownictwa wyższego szczebla. Istotne jest, aby menedżerowie zaangażowali się w prace nad systemem i sumiennie go wdrażali. Dodatkowo kluczowe jest tu przeszkolenie menedżerów w zakresie stosowania danego systemu, gdyż to od ich oceny i właściwych decyzji zależy jego powodzenie (premie w większości przypadków przyznawane są przez menedżerów).

Aby premiowanie rzeczywiście odegrało istotną rolę motywacyjną, warto również pamiętać o **warunkach skutecznego premiowania**.

Wśród najważniejszych z nich należy wyróżnić:

- skuteczne powiązanie wysokości premii z uzyskanymi rezultatami pracy,
- dążenie do nadania premiowaniu charakteru motywowania pozytywnego (nagradzanie zamiast karania), co jest szczególnie ważne przy uznaniowych systemach premiowania, jak pisze T. Oleksyn, sam fakt jej uzyskania winien budzić pozytywne emocje⁶⁵,
- mobilizowanie do osiągnięcia celów szczególnie ważnych dla przedsiębiorstwa,
- maksymalne zwiększenie roli bezpośredniego przełożonego w ustalaniu premii indywidualnych w premiowaniu (w tym szczególnie w premiowaniu uznaniowym),

⁶⁵ Por. T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Biblioteka Menedżera, Warszawa 1992, s. 116.

- w sformalizowanych systemach premiowych doprowadzenie ich do możliwie najniższego stanowiska czy zespołu,
- objęcie systemem premiowym odpowiedniej liczby efektów pracy, aby zachować przejrzystość systemów (ważne aby tytułów premiowych nie było za dużo) i unikanie tzw. bodźców sprzecznych⁶⁶,
- maksymalne skrócenie czasu pomiędzy wykonaniem zadań premiowych a wypłatą premii, co pozwoli na wzmocnienie działania motywacyjnego, zwłaszcza w przypadku niższych stanowisk,
- spójność systemu premiowania z pozostałymi elementami systemu motywacyjnego.

Należy również pamiętać o dynamice cechującej naszą rzeczywistość, która sprawia, iż stosowane rozwiązania wynagrodzeń zmiennych powinny podlegać ciągłej ewolucji i zmianom. Ponadto niezwykle istotne jest monitorowanie i analiza uzyskanych efektów premiowania. W przypadku gdy zastosowane narzędzia nie sprawdzają się, należy je modyfikować lub szukać nowych rozwiązań.

4.3.5. Błędy występujące w stosowaniu wynagrodzeń zmiennych

Dotychczasowe doświadczenia⁶⁷ w zakresie stosowania wynagrodzeń zmiennych wskazują niestety na liczne błędy popełniane przez pracodawców. W konsekwencji ta forma wynagradzania nie grała roli skutecznego narzędzia motywowania. Wprost przeciwnie była źródłem narastających konfliktów czy demotywacji pracowników. Wśród najważniejszych i najczęściej popełnianych błędów występujących przy premiowaniu zauważono przede wszystkim:

- obligatoryjny charakter premii (premia należna pracownikowi za każdym razem w określonej z góry wysokości),
- mnożenie tytułów premiowych, co zaciemnia zasadność premiowania i skuteczność motywowania,
- wzmacnianie negatywne, czyli tzw. „odbieranie premii”.

Może to być związane z błędnymi przyzwyczajeniami pracowników, którzy uważają, że premia im się należy, a jej brak odczytują jako odebranie należnej im gratyfikacji. Takie błędne pojmowanie premiowania może też być konsekwencją stosowanych niegdyś premii regulaminowych, gdzie premia (bez względu na wyniki pracy) rzeczywiście była regulaminowo zapewniona jej pracownikom.

Inne błędy to:

- niewłaściwe relacje premii w stosunku do płacy zasadniczej; chodzi tutaj o zbyt niski udział premii lub zbyt wysoki w łącznym wynagrodzeniu, i jedno i drugie rozwiązanie niesie ze sobą wiele niebezpieczeństw; zbyt niska premia powoduje ironię i złość pracowników, którzy nawet nie starają się spełnić zadań premiowych, bo kwota premiowa

⁶⁶ Z. Jasiński, *Zarządzanie pracą*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 54.

⁶⁷ Mowa o doświadczeniach polskich przedsiębiorstw branży: telekomunikacyjnej, budowlanej, spożywczej, elektromaszynowej, motoryzacyjnej, wydobywczej, przytaczanych przez W. Kopertyńską w trakcie konferencji *Efektywne systemy wynagrodzeń* organizowanej przez PSZK w Warszawie we wrześniu 2003 roku. O błędach w premiowaniu piszą też inni autorzy (por. Koziół, Juchnowicz i inni.).

wydaje im się śmieszna; zbyt wysoka znowu (szczególnie znacznie przewyższająca niską być może płacę zasadniczą) może powodować w dłuższej perspektywie wypalenie pracownika bądź złe zachowania pracownicze;

- podwójne opłacanie zadań, czyli np. premiowanie za zadania opłacane przez płacę zasadniczą (przykładowo za zadania o charakterze dyscyplinarnym) czy przyznawanie premii przy akordowych formach płac;
- stosowanie jednakowych rozwiązań dla wszystkich grup pracowników i wszystkich komórek;
- brak powiązania premiowania z realizacją celów i zadań przedsiębiorstwa.

Błędy te są w dalszym ciągu powielane przez wiele polskich przedsiębiorstw. Skutki uboczne takiego stosowania wynagradzania zmiennego pojawiają się w krótkim czasie i są trudne do zniwelowania.

4.4. Wynagradzanie zmienne długoterminowe

Składniki te stosowane są głównie w odniesieniu do menedżerów oraz wysokiej klasy specjalistów. W Polsce znajdują zastosowanie dopiero od kilkunastu lat i to przeważnie w średnich i dużych, dobrze prosperujących przedsiębiorstwach. Współwłasność firmy oraz odroczonego charakteru płatności tych elementów jest bardzo silnym bodźcem stymulującym pozostanie w firmie kluczowych pracowników, którym oferowane są te wynagrodzenia. Jest to też zabezpieczenie na przyszłość dla tych pracowników. Powyższe czynniki oraz integracja interesów firmy z celami indywidualnymi motywują pracowników do większego wysiłku i zaangażowania na rzecz poprawy efektywności firmy w długim horyzoncie czasowym. Ponieważ wynagrodzenia zmienne długoterminowe nazywane są dochodami odroczonymi w czasie, warto przywrócić się dokładnej definicji tego pojęcia.

Dochód odroczonego to dochód płatny w określonym czasie w przyszłości, część wynagrodzenia pracownika odroczonego jest na pewien – z góry ustalony – okres, przyznawana pracownikom z uwzględnieniem ich efektów pracy, stanowiska pracy i płac. Zadaniem dochodów odroczonych jest stworzenie ścisłej więzi pomiędzy firmą a załogą. Wiąż ta ma przyczynić się do lepszego wykonywania powierzonych zadań. Dochód odroczonego najczęściej ma postać akcji, obligacji, opcji na zakup akcji i innych papierów wartościowych. Korzyści z jego stosowania to powiększenie kapitału, rozwój firmy, wzrost wynagrodzeń, ochrona miejsc pracy oraz sposób na zainteresowanie pracowników zyskami firmy⁶⁸. Mimo wielu zalet formy te nie są wolne od wad. Ich słabościami jest ograniczona płynność i ryzyko spadku ich wartości. Bardziej szczegółowy podział tych wynagrodzeń przedstawia tabela 35.

Bodźce własnościowe to przede wszystkim różnego rodzaju akcje oferowane pracownikom (przykładowo akcje zwykłe, uprzywilejowane czy uwarunkowane), prawa do aprecjacji akcji, obligacje oraz fundusze inwestowania w nieruchomości. Obligacje upoważniają do pobierania stałego dochodu (oprocentowania) aż do momentu wykupu obligacji przez firmę lub państwo. Z kolei akcje pozwalają pracownikowi na pomnożenie kapitału, choć wiążą się

⁶⁸ P. Urbanek, *Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2006, s. 82; Z. Jacukowicz, *Zróznicowanie płac w Polsce, w krajach UE i w USA*, IPiSS, Warszawa 2000.

z większym ryzykiem. Pracownik staje się współwłaścicielem firmy i otrzymuje od firmy akcje bądź ma prawo zakupu akcji firmy po preferencyjnych cenach. Taka forma oferowana jest zwykle pracownikom najwyższego szczebla, którzy nie tylko są kluczowi dla firmy, ale też odznaczają się wysoką skutecznością działań. Często też uzyskanie takich gratyfikacji może być obwarowane dłuższym stażem pracy w tej firmie.

Tabela 35
Klasyfikacja wynagrodzeń zmiennych długoterminowych

Rodzaj wynagrodzeń zmiennych długoterminowych	Przykłady stosowanych form
własnościowe	akcje: zwykłe, nieuprzywilejowane, uwarunkowane, premiovane, bodźcowe, opcje na akcje
własnościowe powiązane z efektami firmy	udziały w zyskach, oparte na miernikach absolutnych i względnych
finansowe	akcje fikcyjne, jednostki osiągnięć
oszczędnościowe	rachunki oszczędnościowe
ubezpieczeniowe	bogatszy program emerytalny – pracowniczy program emerytalny – III filar, indywidualne konto emerytalne, polisy na życie, plan emerytalno-oszczędnościowy – IV filar

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Borkowska: *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001 oraz S. Borkowska: *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2012

Bodźce własnościowe powiązane z efektami firmy to oparte na miernikach absolutnych udziały w efektach (w zyskach) czy też plany oparte na miernikach względnych (wartości dodanej). Bardzo często tu znajduje się udział w zysku, tzw. *Profit sharing plans*, który polega na tym, że część zysku dzielona jest wśród pracowników na ogół w proporcji do ich płacy zasadniczej. Udziały te płatne są raz w roku, mogą być wypłacane na bieżąco lub z odroczeniem do przejścia na emeryturę⁶⁹.

Bodźce finansowe obejmują akcje fikcyjne (inaczej wirtualne) oraz tzw. jednostki osiągnięć. Akcje fikcyjne, często stosowane głównie w USA, polegają na fikcyjnym przyznaniu pracownikowi akcji i naliczaniu od nich należnej dywidendy, a następnie wypłaceniu pracownikowi danej kwoty. Rozwiązanie to ma tę zaletę, że podobnie jak faktyczne akcje uzależnia wypłatę od wyników firmy, a jednocześnie nie następuje tu przeniesienie i rozdrobnienie własności firmy.

Bodźce oszczędnościowe to plany oszczędnościowe dla pracowników, które w Polsce nie są stosowane, a niechęć do tej formy wynika ze złych doświadczeń związanych ze stosowanymi niegdyś oszczędnościowymi książeczkami mieszkaniowymi. Rachunki oszczędnościowe, czyli tzw. *saving plans*, polegają na lokowaniu części płac (nagród rocznych czy

⁶⁹ Z. Jacukowicz, *Zróznicowanie...*, op. cit.

premier okresowych) na rachunku oszczędnościowym na pewien okres i pobieraniu stałego, korzystnego oprocentowania.

Bodźce ubezpieczeniowe, najbardziej popularne spośród wynagrodzeń odroczone, to dodatkowe programy emerytalne. Warto przy tym wspomnieć, że niektórzy autorzy włączają te elementy w skład benefitów, czyli świadczeń dodatkowych (przykładowo Sekuła). Wśród tych bodźców znajdują się programy emerytalne, czyli systemy atrakcyjniejsze od akcji, mające te same zalety i dające gwarancję bezpieczeństwa socjalnego (bezpieczna droga pomnażania kapitału odroczonego – gwarantowane wypłaty). Plany emerytalno-rentowe, czyli ubezpieczenie dopełniające podstawowy, powszechnie obowiązujący system emerytalno-rentowy (konto stanowi własność pracownika i podlega dziedziczeniu), a także polisy ubezpieczeniowe, które są atrakcyjne szczególnie dla ludzi, których dzieli krótki okres do przejścia na emeryturę.

Jednym z oferowanych w tym względzie bodźców jest **ubezpieczenie na życie**. Firmy zachodnie powszechnie zapewniają ubezpieczenie na życie swoim pracownikom. Potencjalne wypłaty osiągają trzy- lub czterokrotną wartość rocznej płacy zatrudnionego i są często podwajane, jeżeli śmierć jest skutkiem wypadku. W Polsce tego typu ubezpieczenia na życie są nowością. Czasami są łączone z planem inwestycyjnym przewidującym, że jeśli pracownik osiągnie pewien wiek, zazwyczaj emerytalny, otrzyma jednorazowo dużą sumę, którą może wykorzystać na sfinansowanie emerytury. Podobnie jak w przypadku ubezpieczenia na wypadek długoterminowej niezdolności do pracy ubezpieczenie na życie bez elementu inwestycyjnego nie jest dla firmy dużym wydatkiem, ponieważ całkowite ryzyko śmierci przed osiągnięciem wieku emerytalnego, uśrednione dla całej firmy, nie jest wysokie.

Innym oferowanym elementem w ramach LTI mogą być **świadczenia emerytalne**. Emerytury finansowane ze środków prywatnych lub zakładowe fundusze emerytalne stanowią przedmiot dyskusji w Polsce od kilku już lat. Generalnie przyznaje się, że pracownicy powinni mieć możliwość korzystania z wachlarza świadczeń, znacznie szerszego niż obecny poziom zabezpieczeń państwowych oraz że muszą się zmienić sposoby ich finansowania. Podstawowym powodem wprowadzenia zakładowych funduszy emerytalnych jest umożliwienie pracownikom zgromadzenia środków, które zapewnią odpowiedni dochód dla nich samych oraz ich małżonków w okresie emerytalnym. Osoba pozbawiona perspektywy bezpieczeństwa będzie coraz bardziej tym faktem zaniepokojona i coraz mniej efektywna, w miarę jak zbliża się jej dzień przejścia na emeryturę. Gdy firma zobowiązuje się do wypłacania świadczenia emerytalnego (zazwyczaj opierającego się na wysokości płacy i długości stażu), nie precyzuje, w jaki sposób będzie go finansowała, zawiera umowę na czas nieograniczony i jest zobowiązana do wypłaty nawet w okresie trudności finansowych, a pracownik musi się pogodzić z ryzykiem, że jego emerytura przepadnie, jeśli przedsiębiorstwo zbankrutuje.

Zalety dochodów odroczone

Dochody odroczone są bardzo popularne zwłaszcza wśród kadry menedżerskiej ze względu na wiele korzyści, które przynosi ich stosowanie zarówno pracownikom, jak i pracodawcy. Te instrumenty wynagradzania wpisują się w najnowsze trendy w wynagradzaniu, gdyż uzależniają wynagrodzenie i ich wypłatę od wyników pracowników i całej firmy, zwiększając udział wynagrodzeń zmiennych w całkowitym pakiecie wynagrodzeń, a dodatkowo kierują uwagę pracowników na cele i zadania firmy.

Najważniejszymi atutami tych form wynagrodzenia zmiennego jest⁷⁰:

- Powiązanie wynagrodzenia z własnością lub współwłasnością firmy, co stanowi silny bodziec do poprawy efektywności firmy, gdyż przekłada się na dochody pracownika.
- Uzależnienie wynagrodzenia od wyników indywidualnego pracownika, działu czy całej firmy w długim horyzoncie czasowym.
- Integracja celów pracowniczych z celami organizacji.
- Optymalizacja kosztów, gdyż niektóre z tych bodźców zwolnione są z pewnych obciążeń (np. składki ZUS czy podatku dochodowego).
- Kształtowanie proefektywnościowych postaw pracowniczych, bodźce te ze względu na swój charakter sprzyjają oszczędności i inwestycjom.
- Utrzymanie w firmie kluczowych pracowników, gdyż bodźce odroczone, oferowane przede wszystkim kluczowym pracownikom, uzależniają wypłatę odroczonej i tak w czasie środków od pozostania w firmie.
- Kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na partnerstwie – partycypacji pracowniczej i przedsiębiorczości pracowników.
- Kreowanie poczucia bezpieczeństwa i zabezpieczenia dla pracowników na przyszłość.

W rzeczywistości, w Polsce wynagrodzenia zmienne długoterminowe dopiero przeżywają swój rozkwit. Dotychczas są one stosowane głównie wobec pracowników kluczowych, czyli kadry menedżerskiej oraz wysokiej klasy specjalistów. Jednak ich stosowanie zwiększa się z roku na rok. Są one atrakcyjne nie tylko dla pracowników, ale też dla pracodawców, bowiem łączą dochody z pracy z dochodami z kapitału – poprawiając kondycję firmy i pomnażając dochody pracowników.

Badania portali internetowych, a także raportów płacowych pokazują, że wśród najpopularniejszych dochodów odroczonej stosowanych w Polsce zauważa się:

- udziały w zysku,
- dodatkowe programy emerytalne,
- opcje na akcje,
- akcje.

Mimo to w dalszym ciągu elementy te oferowane są przede wszystkim w dużych korporacjach, głównie menedżerom oraz wysokiej klasy specjalistom, pracującym odpowiednio długo w danej firmie. Jednak ich stosowanie z pewnością będzie się rozszerzało.

4.5. Zarządzanie przez cele

Zarządzanie przez cele, czyli z ang. *management by objectives*, jest często wykorzystywaną koncepcją przy stosowaniu wynagradzania zmiennego. Wiele przedsiębiorstw skutecznie łączy zarówno krótko- jak i długo terminowe bodźce z realizacją określonych celów. Technika ta wykorzystywana jest głównie na stanowiskach menedżerskich, przy stosowaniu premii półrocznych, kwartalnych czy udziale w zysku. Jednak obecnie coraz więcej stanowisk i to nie tylko handlowych, ale również produkcyjnych i innych, obejmowanych jest takimi rozwiązaniami. Koncepcję zarządzania przez cele wykorzystują w swoich

⁷⁰ E. Beck, *Dochody odroczone w motywowaniu kadry menedżerskiej*, „Ekonomia Menedżerska”, nr 1/2007, s. 49.

założeniach takie instrumenty płacowe jak udział w zysku, premie i prowizje, udział w korzyściach itp.

4.5.1. Idea zarządzania przez cele

Ideą zarządzania przez cele (ZPC) jest aktywne włączanie pracowników w ustalanie i realizację celów na wszystkich poziomach zarządzania. Celów, które są spójne z ogólną polityką organizacji i które pomagają pracownikowi samodzielnie organizować swoją pracę oraz monitorować wyniki pracy. Niezwykle istotne jest to, iż cele nie są pracownikowi odgórnie narzucane, ale są wyłaniane dzięki wspólnej dyskusji pracownika i jego przełożonego w trakcie rozmowy rozwijającej (bądź oceniającej). Mimo że w praktyce wpływ pracownika na ustalanie celu jest niewielki, to jednak zaangażowanie pracownika w jego realizację jest bardzo wysokie. Pracownik bierze na siebie całą odpowiedzialność za osiągnięcie określonych wyników pracy⁷¹.

ZPC wykorzystuje chęć pracowników do pracy, stwarzając im warunki do brania większej odpowiedzialności za wyniki swojej pracy i do osobistego rozwoju. Pomaga również menedżerom stworzyć odpowiedni klimat współpracy, w którym pracownicy będą mieli możliwość ujawnienia swojego potencjału. Podkreśla się wiele zalet tej metody zarządzania, przy czym główne z nich to większa identyfikacja pracowników z organizacją i ich zaangażowanie w jej cele, lepsza komunikacja wewnątrz organizacji oraz znajomość oczekiwań przełożonych (organizacji) wobec pracowników. Oczywiście metoda ta nie jest wolna od wad i często napotyka na wiele trudności przy jej wprowadzaniu, a jedną z głównych przeszkód jest autorytarna postawa menedżerów.

ZPC oparte jest na teorii wyznaczania celów Lathama i Locka i patrząc przez pryzmat teorii motywacyjnych, nieodłącznie łączy się ze zwiększonym zaangażowaniem i wyższą motywacją pracowników do pracy.

Prawidłowo zaprojektowane programy zarządzania przez cele charakteryzują się pewnymi wspólnymi elementami.

Najważniejsze z nich to:

- konkretne cele,
- wspólne podejmowanie decyzji,
- ustalone ramy czasowe,
- informacja zwrotna.

Ustalanie celów jest kluczowym elementem przy zarządzaniu przez cele. Od tego etapu zależy powodzenie całej koncepcji. Dobrze ustalone cele to „połowa sukcesu”. Cele te powinny być ustalane zgodnie z tzw. regułą SMART (z ang. *Smart* – oznacza inteligentny), która wzięła swą nazwę od pierwszych liter angielskich wyrazów, powinny więc być:

S – *specific* – czyli konkretne,

M – *measurable* – czyli mierzalne,

A – *achievable* – czyli osiągalne,

R – *realistic* – czyli realistyczne,

T – *timetable* – czyli określone w czasie.

⁷¹ Por. E. Beck-Krala, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

Reguła ta jest bardzo przydatna dla menedżerów ustalających własne cele oraz pomagających ustalić cele swoim podwładnym. Pokazuje bowiem dokładnie, jakie kryteria powinien spełniać dobrze określony cel, aby można go było w przyszłości zweryfikować.

Kolejny element programów ZPC to wspólne podejmowanie decyzji. Oznacza to, że pracownik razem ze swoim przełożonym zastanawiają się nad ustanowieniem celów, które będzie w przyszłości realizował pracownik. Rolą menedżera jest tu czuwanie nad poprawnością ustalonych celów oraz to, aby cele te były spójne z celami działu czy całej organizacji. Natomiast dla pracownika ważny jest sam fakt ustalania celów osobiście, co sprawia, że pracownik bierze odpowiedzialność za ich realizację w przyszłości.

Zgodnie z regułą SMART cel powinien być ściśle określony w czasie, co pozwoli na jego weryfikację. Zwykle ta ocena realizacji celów zbiega się z oceną okresową pracownika, ale nie musi to być regułą, może ona mieć miejsce częściej w zależności od okresu rozliczania celów i przyznawania gratyfikacji finansowych uzależnionych od realizacji celów.

Ostatni element ZPC to informacja zwrotna przekazana pracownikowi odnośnie do realizacji założonych celów. Informację tę przekazuje zwykle przełożony swojemu podwładnemu, a więc osoba, która jest w stanie zweryfikować realizację celów oraz która widziała na co dzień pracę i wyniki pracownika. Informacja ta powinna dotyczyć zarówno pozytywnych aspektów realizacji celów i wykonywania pracy, jak i tych negatywnych, które być może przeszkodziły w ich osiągnięciu.

4.5.2. Przykład wykorzystania ZPC w praktyce premiowania

Poniżej przedstawiony jest prosty przykład rozliczania premii uzależnionej od realizacji celów (tab. 36). Cele ustalone zostały w trakcie rozmowy z przełożonym w okresie kwartalnym. Ilość zadań ograniczona została do trzech znaczących działań w danym kwartale, co pozwala skupić się na ich osiągnięciu.

Tabela 36

Budowa premii na podstawie ZPC

Cel	Czas realizacji – czas weryfikacji	Waga danego celu	Wartość celu (w zł)	Realizacja celu	Granica, poniżej której nie przyznawana jest premia	Wartość premii (w zł)
Cel 1	Grudzień	1	2000	100%	80%	2000
Cel 2	Listopad	0,8	1500	100%	70%	1500
Cel 3	Listopad	0,5	1000	80%	70%	800

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 36 w bardzo prosty sposób określa się cele pracownicze na najbliższy okres. Cele te są wyszczególnione są zgodnie z przypisaną im wagą. Dodatkowo w tabeli ujęta jest

wartość poszczególnych celów, co ma już dużą siłę motywacyjną. Pracownik widzi też czas realizacji oraz poziom, na którym ten cel ma być zrealizowany, aby uzyskać premię. W ten sposób pracownik może monitorować należną mu gratyfikację. Sam też decyduje w jakiej kolejności i w jaki sposób realizować cele, mając oczywiście na uwadze priorytety organizacji. Jeżeli uda mu się zrealizować wszystkie cele powyżej określonego minimum, wtedy otrzymuje gratyfikacje. Jeżeli natomiast którykolwiek z minimalnych poziomów nie zostanie osiągnięty, wówczas za realizację danego zadania nie otrzymuje nic. Premia jest naliczana zgodnie z uzyskanymi rezultatami, co określane jest procentowo dla każdego z realizowanych celów. Oceny takiej dokonuje menedżer wraz z pracownikiem, gdyż cele są tak ustalone, że łatwo jest monitorować postępy w ich realizacji.

Poniżej, w tabeli 37, zaprezentowany został arkusz wykorzystywany do zarządzania przez cele przy ustalaniu i ocenie rocznych wyników pracy.

Arkusz ten jest bezpośrednio powiązany z systemem premiowym oraz ewentualnymi podwyżkami z pracy. W przypadku właściwej oceny pośredniej może on skutkować premią, w przypadku oceny końcowej premią oraz podwyżką. Cele są dokładnie zdefiniowane i określone, kiedy i w jakich warunkach można uznać, że zostały osiągnięte.

Tabela 37

Przykładowy arkusz oceny rocznej oparty na koncepcji ZPC

ZPC – Formularz celów rocznych Cele na rok 2012		Imię i Nazwisko:		
		Dział:	Stanowisko:	
Spodziewany rezultat	Warunki	Ocena pośrednia Data Uwagi	Ocena końcowa	Uwagi i dalsze postanowienia wynikające z oceny
CEL 1				
Osiągnięte 80%, jeżeli				
Osiągnięte 90%, jeżeli				
Osiągnięte 100%, jeżeli				
Ostateczny termin	Waga			
CEL 2:				
Osiągnięte 80%, jeżeli				
Osiągnięte 90%, jeżeli				
Osiągnięte 100%, jeżeli				

Tabela 37 cd.

Ostateczny termin	Waga				
CEL 3					
Osiągnięte 80%, jeżeli:					
Osiągnięte 90%, jeżeli					
Osiągnięte 100%, jeżeli					
Ostateczny termin	Waga				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów firmowych

4.5.3. Przykład systemu wynagradzania zmiennego bazującego na ZPC w wybranej firmie doradczej

Wybrana firma jest średniej wielkości firmą doradczą zatrudniającą ok. 80 wysokiej klasy specjalistów. Firma mieści się w jednym z największych miast w Polsce, choć zasięgiem swych usług obejmuje cały kraj. Poziom wynagrodzeń zasadniczych w firmie plasuje się w okolicach solidnego środka, czyli mediany rynkowej. Firma ma dobry wizerunek i daje duże możliwości rozwoju, co jest dodatkową zachętą pozostania w pracy. Ważnym elementem wynagradzania jest system wynagrodzeń zmiennych opartych na koncepcji zarządzania przez cele.

Realizacja celów rocznych w wybranej firmie mierzona jest na trzech poziomach: indywidualnym, pionu biznesowego lub działu oraz wyników całej organizacji. Uzyskanie premii i jej wysokość uzależnione są od stopnia realizacji celów rocznych na każdym z tych poziomów. Strukturę systemu premiowania przedstawia tabela 38.

Tabela 38

Struktura systemu premiowego

Lp.	Składnik premii	Kryterium uzyskania premii	Waga
1	Wyniki indywidualne	Realizacja celów indywidualnych na podstawie wyznaczonych dla danego pracownika celów	1/3
2	Wyniki linii biznesowej/ pionu organizacyjnego	Wyniki osiągnięte przez firmę/pion/linię biznesową	1/3
3	Wyniki firmy	Decyzja kadry zarządzającej na podstawie wyników wypracowanych przez firmę	1/3

Źródło: Materiały wybranego przedsiębiorstwa

Bezpośredni wpływ na wysokość premii półrocznej ma ocena stopnia realizacji celów firmy, celów pionu/linii biznesowej oraz celów indywidualnych pracownika. W zależności od oceny okresowej uzyskanych wyników na każdym z tych poziomów stosowane są odpowiednie wskaźniki, które wyznaczają wysokość premii. Są one stosowane do każdego składnika oddzielnie w zależności od uzyskanej oceny. W tabeli 39 przedstawione są skale ocen i wskaźniki, które można uzyskać na podstawie oceny. Wskaźniki te mają wpływ na wysokość premii.

Tabela 39
Powiązanie oceny uzyskanych wyników z premią

Ocena	Opis słowny oceny	Mnożnik/ wskaźnik
7	Wyjątkowe wyniki	2
6	Zdecydowanie przewyższa wymagania	1,5
5	Przewyższa wymagania	1,25
4	Spełnia wymagania	1
3	Prawie spełnia wymagania	0,75
2	Poniżej wymagań	0,5
1	Zdecydowanie poniżej wymagań	0

Źródło: Materiały firmowe wybranego przedsiębiorstwa

Warunkiem uzyskania jakiegokolwiek premii jest ocena wyników indywidualnych pracownika przynajmniej na poziomie trzecim, czyli prawie spełnia wymagania. Jeżeli natomiast wyniki pracy pracownika oceniane zostaną jako „zdecydowanie poniżej wymagań” oraz „poniżej wymagań”, czyli na dwóch najniższych poziomach – pracownik nie uzyska premii. Jeśli wyniki pracy ocenione zostaną na poziomie trzecim, pracownik może otrzymać pomniejszoną premię o stosowany mnożnik za realizację celów indywidualnych – składniki z tytułu wyników pionu (organizacji) i firmy uzyskują wówczas maksymalną ocenę „4”. Jednakże w takim przypadku każdorazowo decyzję o przyznaniu lub nieudzieleniu premii podejmuje dyrektor danego pionu bądź linii biznesowej.

Wysokość premii jest uzależniona od poziomu płac zasadniczych w taryfikatorze oraz od zastosowanego mnożnika wynikającego z oceny okresowej pracownika. Maksymalna wysokość premii zostanie uzyskana jedynie, jeśli wyniki indywidualne, wyniki pionu/linii biznesowej oraz wyniki firmy ocenione zostaną jako wyjątkowe. Tabela 40 przedstawia wysokość premii liczonej jako procent rocznego wypłacanego wynagrodzenia.

Składniki „wyniki indywidualne” i „wyniki pionu/linii biznesowej” do kategorii IV są połączone w jeden składnik, stanowiący 2/3 całości premii. Pracownicy linii biznesowych odpowiedzialni bezpośrednio za sprzedaż objęci są dodatkowymi systemami premiovymi związanymi z osiągnięciami celów biznesowych. Linie biznesowe nagradzają pracowników za pomocą innych składników ruchomych krótkoterminowych (wypłacanych miesięcznie

bądź kwartalnie, jeżeli zalecane zadania indywidualne zostały zrealizowane na poziomie minimum 4 „spełnia wymagania”).

Tabela 40

Wysokość premii liczona jako procent rocznego wypłacanego wynagrodzenia

Kategorie zaszerogowania	Wyniki indywidualne	Wyniki pionu/ linii biznesowej	Wyniki firmy	Razem
I	0% – 10% spełnia wymagania – 7%	0% – 10% spełnia wymagania – 7%	0% – 10% spełnia wymagania – 7%	0% – 30% spełnia wymagania – 21%
II i III	0% – 10% spełnia wymagania – 5%	0% – 10% spełnia wymagania – 5%	0% – 10% spełnia wymagania – 5%	0% – 30% spełnia wymagania – 15%
IV i V	0% – 16% spełnia wymagania – 8%		0% – 8% spełnia wymagania – 4%	0% – 24% spełnia wymagania – 12%
VI i VII	0% – 12% spełnia wymagania – 6%		0% – 6% spełnia wymagania – 3%	0% – 18% spełnia wymagania – 9%
VIII i IX	0% – 8% spełnia wymagania – 4%		0% – 4% spełnia wymagania – 2%	0% – 12% spełnia wymagania – 6%

Źródło: Materiały firmowe wybranego przedsiębiorstwa

5. Świadczenia dodatkowe

Pozostałymi składnikami wynagrodzeń, które składają się na całkowity pakiet wynagrodzeń i zaczynają odgrywać ważną rolę w motywowaniu i życiu pracowników są świadczenia dodatkowe, które znacząco polepszają jakość życia pracowników, ułatwiając wykonywanie codziennych obowiązków zawodowych, a także osobistych i rodzinnych. Wśród stosowanych benefitów w Polsce coraz częściej spotyka się dodatkową opiekę zdrowotną, szkolenia i możliwości rozwojowe oferowane pracownikom czy świadczenia rekreacyjne. Te elementy również wliczane są w całkowity pakiet wynagrodzeń, mimo że pracownik nie otrzymuje ich w formie finansowej.

5.1. Istota świadczeń dodatkowych

Świadczenia dodatkowe to wszystkie składniki wynagrodzenia, które pracownik otrzymuje za swoją pracę w postaci bezgotówkowej. Składniki te są często określane jako świadczenia pozafinansowe, natomiast w rzeczywistości organizacyjnej nazywane bywają **benefitami**, od angielskiego słowa *benefits*, co dosłownie tłumaczy się jako korzyści.

G.T. Milkovich i J.M. Newman definiują świadczenia jako część całkowitego wynagrodzenia pracowniczego, inną niż płaca za przepracowany czas, zapewnioną pracownikom w całości lub części przez wypłaty pracodawcy⁷². Jeszcze szerzej pojmują świadczenia M. Armstrong i H. Murlis, według których świadczenia pracownicze stanowią dodatkowe honorarium przyznawane do różnych form płacy gotówkowej. Posiadają one mierzalną wartość dla poszczególnych pracowników, która może być odroczone w czasie (jak plany emerytalne, pokrycie ubezpieczenia czy zasiłek chorobowy) bądź zapewniać natychmiastową korzyść pracownikowi (np. samochód firmowy)⁷³. Zofia Sekuła dodaje jeszcze, że są to dodatkowe korzyści uzyskiwane przez pracownika, które powinny być powszechnie znane i stosowane oraz dotyczyć wszystkich pracowników⁷⁴.

Analizując różne definicje, można uznać, że **świadczenia te stanowią dodatkowe gratyfikacje finansowe lub częściej bezgotówkowe** wynikające ze świadczenia pracy, których celem jest pomoc w lepszym wykonywaniu pracy i poprawa jakości życia pracownika (temu służą świadczenia, które związane są z dodatkową opieką medyczną czy promowaniem zdrowego stylu życia jak benefity rekreacyjne, niektóre szkolenia itp.)⁷⁵.

Zainteresowanie pracodawców efektywnymi programami świadczeń w ostatnim czasie wynika z kilku przyczyn.

Wśród głównych czynników zmian niewątpliwie należy wymienić⁷⁶:

- wysoki wskaźnik absencji pracowniczej,
- wysoki wskaźnik fluktuacji pracowników,
- starzejącą się strukturę demograficzną społeczeństwa,
- brak zaangażowania pracowników,
- zbyt wysokie koszty oferowanych świadczeń niewspółmierne do uzyskiwanych korzyści⁷⁷.

Wysokie wskaźniki absencji pracowniczej w Polsce zmusiły pracodawców do przemysłanych działań związanych z obniżeniem tych statystyk. Coraz więcej mówi się o efektywnym zarządzaniu nieobecnością pracowników w pracy. Według danych ZUS koszty ponoszone przez pracodawców z tytułu absencji pracownika systematycznie rosną. Tylko w roku 2009 (w trudnym czasie spowolnienia gospodarczego) wskaźnik absencji chorobowej⁷⁸ wzrósł w Polsce z 5 do 5,5%, co na tle innych europejskich przedsiębiorstw ze wskaźnikiem na poziomie 3–4% stanowi poważny problem⁷⁹. Z problemem absencji związana jest również fluktuacja pracow-

⁷² G.T. Milkovich, J.M. Newman, *Compensation*, Mc Graw Hill Company, New York 2002.

⁷³ M. Armstrong, H. Murlis, *Reward Management*, Kogan Page Limited, London 1991.

⁷⁴ Z. Sekuła, *Wynagrodzenia zmienne i rzeczowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 107.

⁷⁵ E. Beck-Krala, J. Walczyk, *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, Humanizacja Pracy, 2010, 6 (258), s. 41–61.

⁷⁶ E. Beck-Krala, *Efektywne programy świadczeń pracowniczych*, w: *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. B. Urbaniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 215–236.

⁷⁷ W tym ostatnim przypadku mowa o nadmiernie rozbudowanych systemach, których koszty są niewspółmierne do uzyskiwanych korzyści. Niestety wiele dużych przedsiębiorstw (głównie państwowych czy też przedsiębiorstw przemysłu ciężkiego) w dalszym ciągu charakteryzuje się takimi systemami.

⁷⁸ Wskaźnik absencji pracowniczej liczony jest jako suma dni absencji chorobowej w firmie podzielona przez liczbę dni roboczych przemnożonych przez liczbę etatów.

⁷⁹ P. Dziechciarz, *Jak słodko zostać świrem*, „Personel i Zarządzanie”, 2011, 1, s. 28.

ników. W przedsiębiorstwach charakteryzujących się wysokim wzrostem wskaźnika absencji można zaobserwować zwiększoną liczbę rezygnacji pracowników z pracy. W tym przypadku należy wspomnieć o wysokich kosztach ponoszonych przez pracodawcę. Jak pokazują badania, głównymi przyczynami fluktuacji pracowników w Polsce są przede wszystkim problemy osobiste, zdrowotne i rodzinne pracowników (39,5%), a w dalszej kolejności niesatysfakcjonujące wynagrodzenie (35%)⁸⁰. Kolejnym ważnym czynnikiem wpływającym na konieczność stosowania zróżnicowanego programu świadczeń jest struktura demograficzna społeczeństwa. Według badań międzynarodowego Instytutu CRF (w zakresie Employer Branding) w najbliższych dziesięciu latach służby personalne będą musiały zmierzyć się z odpływem wielu specjalistów z racji pełnienia przez nich obowiązków rodzicielskich i rodzinnych⁸¹. Dodatkowo problem starzejącego się społeczeństwa oznacza znaczące nakłady na opiekę zdrowotną, gdyż coraz więcej pracowników będą stanowiły osoby starsze. Inną przyczyną wpływającą na wzrost popularności świadczeń są oczekiwania samych pracowników. Niezależnie od tego, ile pracownicy zarabiają, ważny jest dla nich wzajemny szacunek, podmiotowe traktowanie i dobre relacje w pracy. Zwłaszcza dla przedstawicieli pokolenia Y samo wynagradzanie staje się drugoplanowym czynnikiem motywowania, a na wartości zyskują bodźce pozamaterialne. Szeroko rozumiany szacunek i uznanie, wspieranie inicjatywy i rozwoju pracowników, a także dobra atmosfera i organizacja pracy są nie do przecenienia. Według badań absolwentów prowadzonych w różnych ośrodkach akademickich najwyższą wartością najczęściej przytaczaną przez badanych jest rodzina i chęć własnego rozwoju. Samo wynagrodzenie podawane było na trzecim miejscu⁸². Nic więc dziwnego, że jednym ze sposobów redukcji tych niekorzystnych zjawisk może być zaproponowanie odpowiedniego programu świadczeń dodatkowych. Program musi zaoferować takie świadczenia, które istotnie wesprą pracowników w wypełnianiu ich obowiązków rodzinnych tak, aby nie musieli opuszczać z tego powodu pracy. Jak wskazują badania firmy Mercer, wprowadzenie świadczeń medycznych dla przeważającej części pracodawców w Polsce jest warunkiem utrzymania kluczowych pracowników⁸³.

5.1.1. Cele stosowania świadczeń dodatkowych

Rola świadczeń dodatkowych bardzo ewaluowała w ostatnim czasie. Dawniej w Polsce najwięcej oferowanych było świadczeń socjalnych, które nie miały niemal żadnej siły motywacyjnej. Pracownicy szybko się do nich przyzwyczajali i traktowali je jako należny im składnik wynagrodzenia. W ostatnim czasie rola świadczeń bardzo się zmieniła a pracodawcy odkryli i docenili korzyści, które daje im stosowanie takich instrumentów motywowania. Głównym celem stosowania świadczeń jest pomoc pracownikowi w lepszym wypełnianiu jego obowiązków zawodowych (przykładowo handlowiec musi posiadać komórkę służbową, przenośny komputer czy samochód służbowy, aby sprawnie wykonywać swoją pracę). Jednak dodatkowo zaspokajają one potrzeby i indywidualne oczekiwania pracowników (np. rekreacyjne, dodatkowej opieki medycznej itp.). Dla niektórych pracowników stanowią formę

⁸⁰ *Op. cit.*, s. 18.

⁸¹ H. Guryn, *Perspektywiczny balans*, „Personel i Zarządzanie”, 2010, 12, s. 43.

⁸² Wyniki badań przedstawiane w trakcie seminarium poświęconego jakości kształcenia przeprowadzonego na Wydziale Zarządzania AGH w Krakowie (2011 r.). Wspomniane badania prowadzone były w następujących ośrodkach akademickich: AGH w Krakowie, Politechnika Warszawska, Politechnika Poznańska, Politechnika Gdańska oraz Politechnika Częstochowska.

⁸³ K. Skowera, *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie”, 2010, 10, s. 30.

prestżu i uznania ich osoby, dlatego w ramach różnych szczebli zarządzania i stanowisk kwoty przeznaczone na świadczenia dodatkowe znacząco się różnią (np. droższe i prestiżowe szkolenie, samochód służbowy lepszej marki i wyższej klasy, wyższy limit rozmów itp.). Ważną cechą świadczeń dodatkowych jest optymalizacja kosztów wydatkowanych przez pracodawcę przy jednoczesnej optymalizacji dochodu netto uzyskanego przez pracownika. Oznacza to, że wiele ze świadczeń nie jest obciążonych takimi kosztami jak podatek dochodowy czy składki ZUS, co pozwala zmniejszyć koszty pracodawcy i zwiększyć korzyści pracownika. Coraz ważniejsza staje się jeszcze inna rola benefitów, związana z tworzeniem pozytywnego wizerunku pracodawcy dbającego o przyjazne środowisko pracy. Odpowiednio zaprojektowany pakiet świadczeń ma stworzyć u pracownika poczucie, że firma, dla której pracuje, jest miejscem o niepowtarzalnym charakterze, w którym mogą zostać zrozumiane i spełnione rzeczywiste potrzeby pracownika.

Świadczenia dodatkowe docenione zostały również przez samych pracowników. Mowa tu nie tylko o przyzwyczajeniach pracowników z byłych przedsiębiorstw państwowych do bogatego zaplecza socjalnego (np. branża górnicza). Coraz częściej pracownicy o wysokim potencjale i wyższych dochodach pytają o właściwą organizację pracy i świadczenia pomagające im uzyskać wyższą jakość życia. Ważny jest więc elastyczny czas pracy, możliwości rozwoju zawodowego i osobistego, możliwości pracy we własnym rytmie w zgodzie z potrzebami osobistymi i rodziny. Dla innych istotna jest bogata oferta rekreacyjna, możliwość utrzymania dobrej formy i higieny fizycznej bez ponoszenia dodatkowych kosztów i realizacji formalności, na które często szkoda pracownikom czasu.

5.2. Charakterystyka świadczeń dodatkowych

Świadczenia dodatkowe to najszersza grupa składników wynagrodzenia, dlatego trudno o jednolitą i wyczerpującą typologię świadczeń. Wielu autorów próbuje je klasyfikować, powołując się na zagraniczne publikacje, jednak nie wszystkie klasyfikacje zagraniczne przystają do polskiej rzeczywistości. Można je podzielić, biorąc pod uwagę ich formę i zawartość na **świadczenia finansowe i świadczenia pozafinansowe**. Z drugiej strony pod względem formy prawnej funkcjonują **świadczenia obowiązkowe oraz świadczenia nieobowiązkowe**. Można też podzielić świadczenia na te oferowane wszystkim pracownikom, tzw. świadczenia **powszechne** oraz skierowane do wybranych pracowników, czy grupy pracowniczej, tzw. świadczenia **selektywne**⁸⁴. Dodatkowo spotkać też można podział na: te związane z wkładem pracy, z osiągniętymi przez pracownika efektami i z potrzebami pracownika. W skład świadczeń dodatkowych wchodzi również świadczenia socjalne, których stosowanie dokładnie reguluje ustawa o ZFŚS. Zgodnie z ustawą pracodawca, zatrudniający ponad 20 osób, powinien taki fundusz wprowadzić.

Podstawą stosowania świadczeń są przepisy prawne, umowy między pracownikami a pracodawcą, a także procedury dobrowolne wprowadzone przez kierownictwo firmy.

Świadczenia materialne są oferowane pracownikom w celu podwyższenia ich jakości życia, jeśli jest to z punktu widzenia firmy efektywne kosztowo. Często uprawnienie jest

⁸⁴ Z. Sekuła, *Wynagrodzenia zmienne i rzeczowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 106.

uzależnione od kategorii, w której znajduje się stanowisko pracy. Motywatorami materialnymi poza płacowymi są wszystkie świadczenia materialne, bez możliwości wymiany na pieniądze. Wśród nich znajdują się: **świadczenia zdrowotne, kulturalne i rekreacyjne, edukacyjne, transportowe oraz mieszkaniowe**. Jak pisze Sekuła, w skład świadczeń mogą wchodzić m.in.: wynagrodzenia gotówkowe, czas wolny, ubezpieczenia, świadczenia rzeczowe, pożyczki, dodatki mieszkaniowe, finansowanie doskonalenia kwalifikacji, korzystanie z porad prawnych, nabywanie produktów firmy po niższych cenach, korzystanie z bazy technicznej firmy⁸⁵. Podział świadczeń dodatkowych wraz z przykładami zawarty jest w tabeli 41.

Tabela 41
Rodzaje świadczeń dodatkowych

Rodzaj świadczeń	Przykładowe świadczenia
Mieszkaniowe (szeroko pojęte świadczenia mieszkaniowe)	<ul style="list-style-type: none"> – pokrycie kosztów wynajmu mieszkania lub hotelu, – możliwość mieszkania w lokalu służbowym, – dodatek relokacyjny – pokrycie kosztów przeprowadzki, – pożyczki, – jednorazowe dotacje na zakup domu
Transportowe	<ul style="list-style-type: none"> – udostępnienie samochodu służbowego do użytku służbowego i prywatnego, – pokrycie kosztów jego eksploatacji, – pokrycie kosztów garażowania samochodu, – parking firmowy, – pokrycie kosztów utrzymania i napraw samochodu, dopłaty do biletów MZK, – zwrot kosztów jazdy taksówkami na dojazd do domu
Szkoleniowe i edukacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – pokrycie kosztów nauki pracownika lub rodziny pracownika, – finansowanie szkoleń, udziału w konferencjach i seminariach, – imprezy integracyjne dla pracowników i ich rodzin (pikniki rodzinne, pikniki rekreacyjne, itp.)
Rekreacyjne i kulturalne	<ul style="list-style-type: none"> – karnety na basen, – karnety na siłownię, – karnety do ośrodków odnowy biologicznej, – finansowanie sekcji sportowych (np. jeździeckich, żeglarskich), – finansowanie wycieczek na grzyby, – pokrycie kosztów wynajmu sal gimnastycznych i boisk dla pracowników (na mecze i różne rozgrywki sportowe), – finansowanie imprez artystycznych i kulturalnych – bilety do kina, teatru, opery

⁸⁵ Z. Sekuła, *Potrzeby i bariery stosowania wynagrodzeń pakietowych*, w: S. Borkowska (red.), *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 2000, s. 141–148.

Tabela 41 cd.

Rodzaj świadczeń	Przykładowe świadczenia
Komunikacyjne – wyposażenie w sprzęt ułatwiający pracę i komunikację	– telefon komórkowy, – laptop, – stałe łącze internetowe
Zabezpieczające – zdrowotne	– pokrywanie kosztów leczenia niewynikającego z ubezpieczeń obowiązkowych, – pokrycie kosztów leczenia rodziny pracownika, – pokrycie kosztów masażu leczniczych dla pracowników w trakcie godzin pracy
Nagrody rzeczowe	– prezenty okolicznościowe, – gadzety firmowe
Finansowe	– służbowa karta kredytowa, – doradztwo finansowo-podatkowe
Świadczenia wynikające z równoważenia życia zawodowego i prywatnego	– pokrycie kosztów opieki nad dzieckiem, – pokrycie kosztów opieki nad starszym członkiem rodziny, – żłobek lub przedszkole firmowe, – dotowanie żłobków i przedszkoli, – organizowanie letnich praktyk i zatrudnienia dla dzieci pracowników, gratyfikacje z tytułu urodzenia dziecka i ślubu, – dodatkowe dni wolne za wyjątkowe sukcesy
Świadczenia socjalne	– bony towarowe, – paczki świąteczne, – pokrycie kosztów wyżywienia – subsydiowanie posiłków lub darmowe posiłki w zakładzie, – bony na wyposażenie dzieci do szkół
Inne	– prawo zakupu produktów lub usług firmy po specjalnych cenach, – bony na zakupy preferencyjne towarów firmy, – gratyfikacje z tytułu pozyskania dla firmy dobrego pracownika, – dodatkowe dni urlopu za lata przepracowane w firmie lub gratyfikacja finansowa

Źródło: E. Beck-Krala, J. Walczyk, *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, „Humanizacja Pracy” 2010, 6 (258), s. 41–61

Pierwsze wymienione w tabeli, choć nie najważniejsze ze świadczeń, to **świadczenia mieszkaniowe**. Do grupy świadczeń związanych z zakwaterowaniem pracownika zaliczyć można pokrycie kosztów związanych wynajęciem mieszkania, koszty przeprowadzek, nisko oprocentowane kredyty na cele mieszkaniowe czy pożyczki na cele mieszkaniowe i remontowe. Są one istotne szczególnie dla pracowników, którzy dopiero zakładają rodziny i planują kupno własnego mieszkania, a nie posiadają jeszcze na ten cel środków. Dla większości młodych pracowników (w wieku 18–40 lat) takie świadczenia są ogromną pomocą, a z drugiej strony wiążą się z jego zatrzymaniem w firmie. Jednak świadczenia te bardzo obciążają finanse firm.

Brak płynności na rynku mieszkaniowym w Polsce i utrudniona mobilność pracowników powodują istotne problemy w rekrutacji nowych osób, mających rzadkie kwalifikacje. Tradycyjnie w przeszłości, zwłaszcza na obszarach odległych od większych ośrodków miejskich, pracodawcy zapewniali mieszkania dla poważnej części swoich pracowników, szczególnie duże firmy. Wiele nowo prywatyzowanych przedsiębiorstw odziedziczyło po tamtych czasach budynki mieszkalne, którymi musi teraz zarządzać. Oprócz kosztów utrzymania i administracji wiąże się to z odpowiedzialnością za zapewnienie mieszkań pracownikom, którzy ostatecznie mogą się stać zbyt tani w świetle restrukturyzacji przedsiębiorstwa i wymagań nowych umiejętności, dlatego gdzie tylko to możliwe, pracodawcy powinni odchodzić od polityki wiązania zatrudnienia z zapewnieniem mieszkania, unikając zobowiązań, które mogą następnie ograniczyć możliwości efektywnego prowadzenia działalności ekonomicznej. Innym wymiarem tego problemu jest fakt, że brak mieszkania lub obawa przed trudnościami z jego znalezieniem znacznie ograniczają chęć pracowników do przejścia do pracy w innym rejonie. Często gdy nawet zdecydują się na zatrudnienie w innym mieście, wolą dojeżdżać codziennie lub wracać do domu tylko na weekendy, aniżeli zmienić miejsce zamieszkania. Można się spodziewać, że ta sytuacja doprowadzi firmy do oferowania grupom pracowniczym pomocy w znalezieniu czasowego lub stałego lokum, jednak nie do budowania mieszkań zakładowych. Jeśli pomoc firmy polega na udzieleniu pożyczki, jej wartość jest ograniczona zazwyczaj wielkością płacy pracownika, tzn. jego możliwościami dokonywania miesięcznych spłat, pokrywających odsetki i częściową spłatę kapitału oraz wartością kupowanego domu/mieszkania (przeważnie do 80% całkowitej ceny). Tego rodzaju benefity mogą być bardzo kosztowne z punktu widzenia firmy, przeważnie jeśli są dostępne dla wszystkich pracowników. Oznaczają długoterminowe zobowiązania i poważny koszt dla przedsiębiorstwa.

Oprócz pożyczek na cele mieszkaniowe firmy często udostępniają swoim pracownikom pożyczki, które umożliwiają im nabycie większych elementów wyposażenia mieszkania lub samochodów.

Na ogół pożyczka tego rodzaju jest:

- limitowana wysokością płacy i kategorii stanowiska pracy,
- niezabezpieczona,
- spłacana przez comiesięczne potrącenia z wynagrodzenia pracownika,
- udzielana na okres 2–3 lat z oprocentowaniem znacznie niższym od oferowanego przez banki.

Kolejnymi wymienionymi świadczeniami są **świadczenia transportowe**. Jednym z najbardziej poszukiwanych w ostatnich latach benefitów jest możliwość używania samochodu służbowego do celów prywatnych. Podstawowym powodem, dla którego pracownik otrzymuje samochód służbowy, może być fakt, że albo jest on potrzebny do efektywnego wykonywania pracy na danym stanowisku, np. w przypadku sprzedawców lub menedżerów odpowiedzialnych za operacje rozrzucone na pewnym obszarze, albo jest właściwym benefitem ze względu na status stanowiska. W Polsce w przypadku niektórych ważnych (ze względu na niedobór kadr) funkcji, związanych np. z marketingiem lub zarządzaniem finansami, oferuje się nierzadko modele bardziej atrakcyjne, niż wynikałoby to z pozycji stanowiska, aby przyciągnąć i zatrzymać pracowników z pewnymi poszukiwanymi kwalifikacjami. Często firmy dają zatrudnionym dużą swobodę w wyborze marki i modelu samochodu, ustalając jedynie pewne ograniczenia

takie jak maksymalny koszt, konkretny dostawca, np. firma leasingowa, producent, typ samochodu. Interesującym zjawiskiem w wielu krajach jest likwidowanie ulg podatkowych, które do niedawna obejmowały samochody służbowe. W związku z tym zaznaczyła się tendencja oferowania pracownikom albo samochodu służbowego, albo dodatkowych pieniędzy w wysokości odpowiadającej w przybliżeniu kosztom zapewnienia pojazdu służbowego.

Niektóre firmy pokrywają koszty paliwa także do celów pozasłużbowych. Może to stanowić bardzo cenny benefit dla osób, które prywatnie dużo podróżują, ale tak jak wiele innych świadczeń po pewnym czasie może zostać uznany za oczywisty i należny i często w efekcie nadużywany.

Szczególną rolę w stosowaniu świadczeń spełniają te związane z **edukacją i dodatkowym doskonaleniem** pracownika. Świadczenia edukacyjne zawierają zwrot kosztów związanych z dalszym kształceniem pracowników na studiach wyższych, podyplomowych, MBA, opłacanie kursów języka obcego, szkolenia i konferencje specjalistyczne, możliwość podjęcia zatrudnienia w oddziale firmy za granicą (co jest szczególnie cenione przez menedżerów w korporacjach). Te benefity są szczególnie istotne dla pracowników o wysokim potencjale, którzy chcą się rozwijać zawodowo. Mimo ogromnych zalet i ich wagi dla pracowników badania autorki wskazują, że w dalszym ciągu zbyt mało pracodawców finansuje pracownikom dodatkowe szkolenia, zwłaszcza tych średniej i małej wielkości⁸⁶.

Kolejną grupą świadczeń jest cała gama benefitów nazywanych ogólnie **świadczeniami zabezpieczającymi**. W tej grupie znajdują się coraz powszechniej stosowane świadczenia medyczne. Celem tego rodzaju benefitów jest zapewnienie pracownikowi pewnej ochrony w przypadku chorób czy wypadków, które mogą się zdarzyć w okresie zatrudnienia w firmie⁸⁷. Na podstawie obserwacji rynku można stwierdzić, że już od kilku lat jednym z najbardziej powszechnych elementów pozafinansowej motywacji jest bezpłatna opieka medyczna. Jest ona skutecznym sposobem na poprawę satysfakcji pracowników i jednym z najchętniej wybieranych przez pracowników dodatków do płacy. Ubezpieczenia medyczne dotyczyć mogą małżonków i dzieci lub innych członków rodziny – osób starszych.

Kolejną, bardzo popularną grupą świadczeń, często stosowanych również w przeszłości są **świadczenia rekreacyjne i kulturalne**. Do grupy świadczeń związanych z rekreacją zaliczane są karnety na siłownię lub basen, dofinansowanie wczasów (najczęściej z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych), imprezy integracyjne powiązane z konkursami. W wielu firmach na zakres świadczeń do wyboru ma wpływ strategia przedsiębiorstwa – na przykład firmy stawiające na rozwój kompetencji pracowników, budując listę dostępnych profitów, kładą nacisk na świadczenia edukacyjne. Firmy promujące zdrowy tryb życia preferują świadczenia sportowe. Dla niektórych pracowników, żyjących zwłaszcza w okolicach odległych od dużych ośrodków miejskich, przedsiębiorstwo jest nie tylko miejscem pracy, lecz także ośrodkiem, w którym koncentruje się życie kulturalne i sportowe. Najczęściej stosowanym w ostatnim roku w Polsce jest program MultiSport. Jest to unikalny program dodatkowych świadczeń pracowniczych z zakresu sportu i rekreacji oferowany przez firmę Benefit Systems. Pracownik uczestniczący w Programie MultiSport otrzymuje imienny

⁸⁶ Badania autorki przeprowadzone wśród studentów studiów niestacjonarnych w latach 2009/2010 pokazały średnio, że na grupę ćwiczeniową liczącą około 30 osób zaledwie od 3 do 6 osób korzystało z takiego rozwiązania.

⁸⁷ A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 169.

identyfikator, który zapewnia nielimitowany dostęp do ponad 1000 obiektów sportowych – klubów fitness, pływalni itp. w całym kraju. W tej grupie świadczeń odnaleźć można też te, które finansują wypoczynek pracownika i jego rodziny. Zdarzają się bowiem pracodawcy oferujący pracownikom wyjazdy wypoczynkowe w bardzo atrakcyjne, egzotyczne miejsca, na które większości pracowników nie stać. Takie oferty mogą dotyczyć samego pracownika lub również osoby jemu towarzyszącej.

Pracodawca może zapewnić pracownikowi **wypłaty w razie redukcji zatrudnienia**. Tego rodzaju świadczenia mają, oczywiście, największe znaczenie dla odchodzących pracowników, jednak mają również wpływ na morale osób pozostających w firmie. Daje im to w pewnym sensie poczucie bezpieczeństwa i przekonanie, że w razie konieczności redukcji zatrudnienia w przyszłości przedsiębiorstwo będzie się starało dobrze traktować swoich ludzi. W grupie tej znajdują się również wysokie odprawy pracowników, którzy zostali wcześniej zwolnieni ze swojego stanowiska. W przypadku kluczowych stanowisk dla firmy świadczenia te mogą być bardzo wysokie, wówczas mogą one budzić wiele emocji, zwłaszcza gdy otrzymuje je pracownik, który pracował albo bardzo krótko, albo nie sprawdził się. Te imponujące odprawy nazywane bywają „złotym spadochronem” (od ang. *golden parachute*), gdyż zapewniają bardzo „miękkie lądowanie” i zabezpieczenie finansowe, mimo utraty pracy.

Oprócz wyżej wymienionych benefitów finansowych istnieją jeszcze **inne świadczenia materialne**, nieujęte w tej charakterystyce. W ostatnich latach przybywa ich coraz więcej.

Najważniejsze z nich to płatny urlop, subsydiowane posiłki. Choć płatny urlop jest uważany za rzecz naturalną, uprawnienie do korzystania z niego jest częścią programu benefitów firmy. Obejmuje on: święta publiczne, dodatkowe dni w ciągu roku, np. między Bożym Narodzeniem a Nowym Rokiem, a także w uzgodnieniu z przełożonym – wybrane wolne dni w ciągu roku w ramach przysługującego pracownikom, zgodnie z przepisami, limitu urlopu.

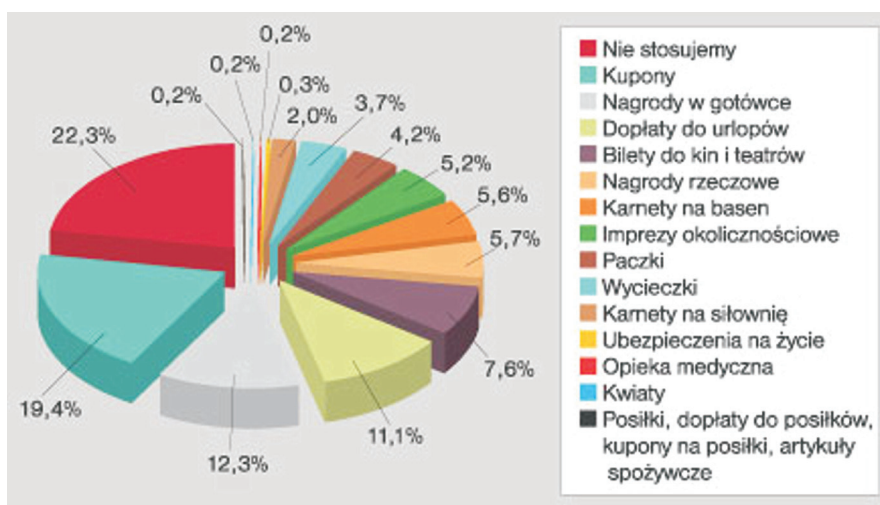
Wspomniane subsydiowane posiłki mogą występować w różnej formie. Może to być zapewnienie dobrze prowadzonej stołówki, przygotowującej dla pracowników posiłki po bardzo niskich cenach, co bywa czasem koniecznością ze względu na lokalizację przedsiębiorstwa. Najważniejszą zaletą jest tu zapewnienie, że zatrudnieni pozostają na miejscu pracy i nie tracą czasu w czasie przerw. Inna, popularna na Zachodzie, forma to kupony na posiłek lub tzw. lunch. Przysługują one często osobom na stanowiskach niższego szczebla.

5.2.1. Najpopularniejsze świadczenia pozapłacowe w Polsce i na świecie

Według badań prowadzonych przez Hewitt Associates w 2007 roku ponad 22% badanych firm nie wykorzystuje świadczeń dodatkowych. Do najczęściej stosowanych świadczeń pozapłacowych w Polsce należą: telefon komórkowy z ustalonym miesięcznym limitem rozmów, samochód służbowy z ustalonym miesięcznym limitem paliwa, laptop czy też opłacony parking (rys. 16)⁸⁸. Bardzo często stosowane są różnego rodzaju kupony i bony na towary i usługi realizowane w punktach handlowych, placówkach gastronomicznych czy też ośrodkach rekreacyjno-sportowych. Jest to rozwiązanie proste do wprowadzenia, niekłopotliwe administracyjnie i uniwersalne, dlatego cieszy się dużą popularnością. Badania te potwierdzają też dane innych instytucji. Jak wynika z badań Sodexho Pass Polska, wykonanych

⁸⁸ Opracowane na podstawie wyników badań Sodexho Pass 2007 www.motywacja.sodexo.pl [dostęp maj 2009].

przy współpracy z ARC Rynek i Opinia, w 2007 roku ponad 50% firm zwiększyło wydatki na świadczenia pozapłacowe dla swoich pracowników. Z kolei 95% firm i instytucji oferuje swoim pracownikom przynajmniej jeden rodzaj świadczeń pozapłacowych. Najpowszechniej stosowane są te, które są bezpośrednio związane z wykonywaną pracą – szkolenia i kursy na zewnątrz firmy (oferowane przez 3/4 firm), służbowe telefony komórkowe, laptopy bądź samochody (57% przedsiębiorstw). Bony towarowe (podarunkowe, przeznaczone na zakup posiłków czy też na sport, rekreację i kulturę) przekazywane są pracownikom w prawie 40% badanych firm. Rodzaj świadczenia oraz jego koszt często przekłada się na liczbę pracowników, którzy mają możliwość z niego skorzystać. O ile dofinansowanie wypoczynku czy przekazywanie bonów dotyczy z reguły szerokiego grona zatrudnionych, o tyle służbowy samochód czy też laptop są z reguły dobrami oferowanymi tylko wybranym pracownikom. Wiele firm oferuje tego typu benefity pracownikom wyższych szczebli, często zarezerwowane są one tylko dla kadry zarządzającej.



Rys. 16. Stosowanie świadczeń dodatkowych w Polsce

Źródło: Opracowanie na podstawie badań Sodexho Pass Polska, 2007, www.motywacja.sodexo.pl [dostęp maj 2009]

Istotnym elementem w koszyku świadczeń firm działających w Polsce są dopłaty do urlopów. Bilety do kin i teatrów zajmują piątą pozycję, wyprzedzając nagrody rzeczowe – szeroko interpretowaną grupę, w której skład wchodzi zarówno telefony komórkowe, służbowe laptopy, jak i okolicznościowe prezenty i gadzety firmowe. Popularnymi benefitami oferowanymi przez polskie firmy są szkolenia, które często mają charakter wyjazdu rekreacyjnego. Do stosowanych przez niektóre firmy motywatorów należy także opieka medyczna (badania okresowe, szczepienia, konsultacje u specjalistów, domowe wizyty, także świadczenia dla członków rodziny), świadczenia socjalne (np. dofinansowanie kolonii dla dzieci, przedszkola

czy szkoły) czy też zakładowe systemy emerytalne. Sporadycznie pracodawcy proponują służbowe mieszkania, elastyczny czas pracy, a nawet dodatkowe dni wolne⁸⁹. Rodzaje najczęściej oferowanych świadczeń w Polsce i na świecie obrazuje tabela 42.

Tabela 42
Rodzaje popularnych świadczeń pracowniczych

Polska	Kraje wysoko rozwinięte (USA, Europa Zachodnia)
<ul style="list-style-type: none"> – samochód służbowy, – laptop, – telefon komórkowy, – opłacanie garażu, – opieka medyczna, – ubezpieczenie na życie, – diety, staże zagraniczne, – stypendia, – finansowanie szkoleń, – finansowanie wycieczek i urlopów w kraju i za granicą, – bezpieczeństwo zatrudnienia, – bony towarowe, – darmowe posiłki w zakładzie, – bony na wyposażenie dzieci do szkół, – bony na zakupy preferencyjne towarów firmy, – pikniki rekreacyjne, – karnety na pływalnię, siłownię i do ośrodków odnowy biologicznej, finansowanie sekcji sportowych 	<ul style="list-style-type: none"> – bezpieczeństwo zatrudnienia, – opieka medyczna, – współfinansowanie studiów i innych form edukacji, – gratyfikacje z tytułu urodzenia dziecka i ślubu, – gratyfikacje z tytułu pozyskania dla firmy dobrego pracownika, – dotowanie żłobków i przedszkoli, – organizowanie letnich praktyk i zatrudnienia dla dzieci pracowników, – dodatkowe dni urlopu za lata przepracowane w firmie lub gratyfikacja finansowa, – jednorazowe dotacje na zakup domu, – pożyczki nisko oprocentowane lub częściowo umarżane na zakup lub remont domu lub mieszkania, – opieka nad starszymi członkami rodziny, – finansowanie przeprowadzek, – finansowanie szkoleń,

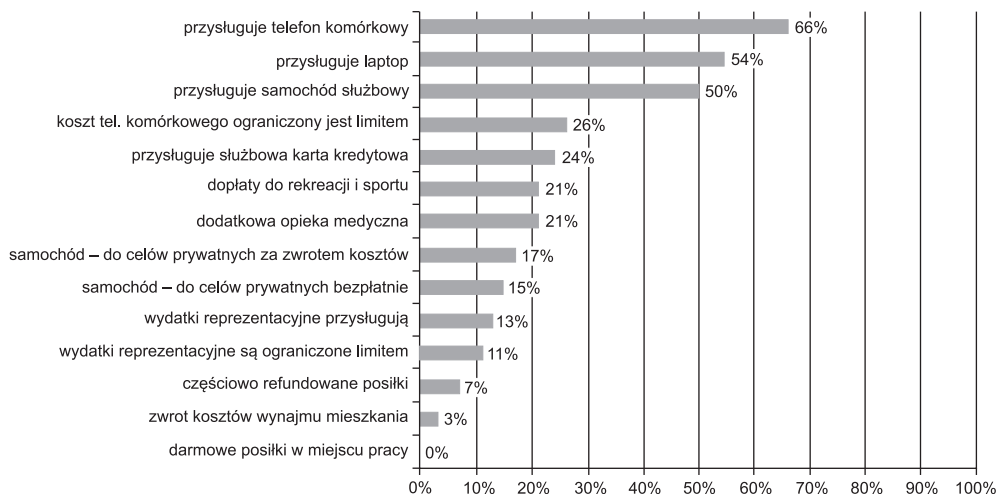
Źródło: Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2008, s. 214

W Polsce stosuje się dużo mniej benefitów niż w krajach wysoko rozwiniętych, jednak z roku na rok różnice te zacierają się. W krajach rozwiniętych najczęściej stosowaną poza-płacową formą wynagrodzenia jest prywatna służba zdrowia finansowana przez pracodawcę w różnym zakresie. Często stosowane są też wszelakie formy rozwoju pracowników, a dodatkowo świadczenia pomagające równoważyć życie zawodowe z rodzinnym, w tym także świadczenia kulturalne i rekreacyjne.

Jak widać z przytoczonej klasyfikacji i opisów, pracodawca ma duże możliwości doboru świadczeń, które będą stanowiły atrakcyjne uzupełnienie pakietu wynagrodzeń. Dobór świadczeń podyktowany powinien być wymogami stanowiska, możliwościami firmy, praktykami stosowanymi na rynku, a także indywidualnymi cechami zatrudnionych pracowników. Na

⁸⁹ Opracowane na podstawie wyników badań Sodexho Pass 2007 www.motywacja.sodexo.pl [dostęp maj 2009]

rysunku 17 przedstawiony jest przykład stanowiska kierowniczego pod kątem najczęściej stosowanych benefitów w Polsce.



Rys. 17. Świadczenia dodatkowe stosowane na stanowisku kierownik działu sprzedaży

Źródło: Badanie „Raport Płacowy Jesień 2009” – Advisory Group TEST Human Resources

Jeszcze inne badania z 2010 roku potwierdzają ogromne zróżnicowanie w oferowanym pakiecie świadczeń dodatkowych stosowanych w organizacjach w Polsce. Podczas gdy wśród benefitów oferowanych kadrze kierowniczej najczęściej występują: komórka, laptop, samochód służbowy, ryczałt na paliwo, zniżki na produkty firmy czy dopłata do żywienia⁹⁰, dla pracowników niższego szczebla oferowane są przeważnie: imprezy integracyjne, różne formy kształcenia, karnety rekreacyjne, dodatkowe ubezpieczenie oraz wczasy pod gruszą (świadczenie socjalne – dopłata do wypoczynku)⁹¹. Jak już zostało to wspomniane, związane jest to przede wszystkim z wymogami stanowiska pracy i pełnionych funkcji. Pracownicy sprzedaży w większości również dysponują komórką lub służbowym samochodem, który umożliwia im pełnienie podstawowych funkcji na stanowisku pracy.

5.3. Zasady budowy pakietu świadczeń dodatkowych

Stosowanie świadczeń pracowniczych w wielu polskich firmach jest bardzo kosztowne.

Zwłaszcza kiedy oferowanych jest wiele świadczeń, które nie spełniają potrzeb i oczekiwań pracowników firmy. W takich sytuacjach pojawia się problem nieefektywnego wydatkowania

⁹⁰ A. Rychwańska, *Świadczenia*, w: *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, pod red. A. Pocztońskiego, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 139.

⁹¹ *Op. cit.*, s. 136.

środków, gdyż zwrot w postaci wyższych wyników pracy jest niewspółmierny do kosztów całego systemu.

Dlatego projektując system świadczeń, warto pamiętać o kilku zasadach ich stosowania⁹²:

- stosowane świadczenia powinny wynikać ze strategii i polityki personalnej oraz wspierać kulturę organizacyjną firmy,
- należy zbadać potrzeby i oczekiwania pracowników w tym względzie oraz dostosować do nich ofertę,
- stosowane pakiety świadczeń powinny być zróżnicowane pod względem rodzaju stosowanych składników oraz ich wartości (w zależności od grupy pracowników związane np. ze specyfiką pracy czy hierarchią stanowisk itp.),
- oferta świadczeń nie powinna być zbyt uboga ani nadmiernie rozbudowana,
- należy monitorować koszty świadczeń,
- należy monitorować atrakcyjność proponowanych rozwiązań (w stosunku do oferty konkurencji oraz pod kątem opinii i zadowolenia samych pracowników),
- należy monitorować wykorzystanie świadczeń przez pracowników,
- należy monitorować zmiany w trendach rynkowych, a także w przepisach dotyczących stosowania świadczeń.

Rozwijając powyższe zalecenia, projektując system świadczeń, należy przede wszystkim dostosować go do specyfiki i celów organizacji. Proponowane świadczenia powinny pomagać w wykonywaniu pracy pracownikom, a także wspierać cele i wartości firmy. Jeżeli przykładowo dla organizacji ważna jest współpraca zespołowa i wysokie kompetencje pracowników, to w pakiecie wynagrodzeń nie może zabraknąć wyjazdów integracyjnych, szkoleń i innych możliwości doskonalenia umiejętności pracowników. Oferta ta powinna też opierać się na wcześniej zbadanych potrzebach i oczekiwaniach pracowników. Tylko wówczas pracodawca jest w stanie trafić w preferencje pracowników. Zdarza się bowiem, że pracodawca oferuje wiele świadczeń, ale niewielu pracowników z nich korzysta, gdyż beneficjenci te nie odpowiadają ich potrzebom. System ten nie powinien być zbyt rozbudowany, ale też proponowane świadczenia powinny być ważne z punktu widzenia pracowników oraz samej organizacji. Zbyt uboga oferta świadczeń oznacza, że niektórzy pracownicy nie będą w stanie znaleźć świadczeń zaspokajających ich własne potrzeby. Jest to ważne zwłaszcza w dużych i średnich organizacjach oraz wszędzie tam, gdzie struktura zatrudnienia jest bardzo zróżnicowana. Myśląc o różnych grupach pracowniczych, warto zróżnicować ofertę świadczeń. Zwykle zróżnicowanie dotyczy wartości świadczeń ze względu na pozycję stanowiska w hierarchii organizacyjnej. Wiadomo, że pracownikom wyższego szczebla oferuje się bogatszy wachlarz świadczeń o większej wartości. Często uprawnienie jest uzależnione od kategorii, w której znajduje się stanowisko pracy, ale zróżnicowanie może także dotyczyć różnych działów lub jednostek wewnątrz dużej organizacji.

Koszty świadczeń powinny być bieżąco monitorowane razem z płynącymi z ich stosowania korzyściami. Należy też sprawdzać korzystanie pracowników z potencjalnych świadczeń oraz ich zadowolenie w tym względzie. Niestety bardzo wiele pracodawców tego nie robi. Zgodnie z badaniami firmy Mercer ponad 40% firm nie analizuje stopnia wykorzystania

⁹² E. Beck-Krala, *Efektywne programy świadczeń pracowniczych*, w: *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. B. Urbaniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 215–236.

przez pracowników oferowanych świadczeń. Zaledwie 20% firm otrzymuje takie raporty od dostawców usług⁹³. Jeżeli pracownicy w dużym stopniu nie wykorzystują oferowanych im możliwości, powinien to być ważny sygnał dla pracodawcy. Oferta, która wydawała się atrakcyjna pracownikom dwa lub trzy lata wcześniej, niekoniecznie może spełniać ich obecne oczekiwania. Ważne jest zatem również sprawdzanie atrakcyjności proponowanych świadczeń w stosunku do stosowanych praktyk w tym względzie na rynku (i konkurencji).

5.4. Kafeteryjne systemy świadczeń

W zależności od indywidualnych cech pracownika, jego potrzeb i stylu życia, sytuacji demograficznej czy rodzinnej, a także wyznawanych wartości, różne świadczenia stanowią dla niego istotną wartość. Warto pozostawić pracownikowi swobodę w doborze takich beneficjów, które najlepiej spełnią jego oczekiwania na danym etapie życia. Służą temu wynagrodzenia kafeteryjne (z ang. *cafeteria plans*), które oznaczają dosłownie kartę dań, gdzie pracownik w ramach ustalonej kwoty może wybrać sobie dowolną pozycję spełniającą jego indywidualne potrzeby. Systemy kafeteryjne nazywane są też elastycznymi systemami świadczeń, gdyż dają możliwość swobodnego ich komponowania⁹⁴. System wynagradzania musi być dostosowany do potrzeb zgłaszanych przez zatrudnionych ludzi. Wynagrodzenie jest bowiem dla pracownika nagrodą za wykonywaną pracę, a nagroda, już ze swojej definicji, powinna być dla osoby nagradzanej atrakcyjna i pożądana.

Na wdrożenie tej metody decydują się przede wszystkim nowoczesne rozwijające się organizacje, traktujące pracowników w sposób zindywidualizowany, obdarzające ich zaufaniem i dużą swobodą. Nie zawsze system kafeteryjny ma postać listy świadczeń do wyboru. Część pracodawców decyduje się na wdrożenie tzw. systemów pakietowych. W tym przypadku, pracownik ma możliwość wyboru jednego z 3–4 koszyków zdefiniowanych świadczeń. Zawartość każdego koszyka zwykle odpowiada potrzebom konkretnej grupy pracowników. Na przykład pakiet złożony z opieki medycznej dla rodziny i ubezpieczenia na życie wybiorą osoby posiadające rodzinę, a z pakietu złożonego ze szkoleń językowych i dopłaty do posiłków skorzystają młode osoby rozpoczynające karierę zawodową.

Często wśród typowego „menu” kafeteryjnego spotkać można: dzień wolny od pracy, wycieczkę zagraniczną, rozszerzenie ubezpieczenia zdrowotnego, dodatkowy urlop, skrócony tydzień czasu pracy przez pewien okres itp. Pracodawca określa rodzaj dostępnych przywilejów oraz ich wartość przysługującą poszczególnym grupom zawodowym. Decyzja co do wyboru konkretnego świadczenia należy do pracownika (tab. 43).

Takie rozwiązania sprawdzają się w firmach o dużym zróżnicowaniu profilu demograficznego pracowników. Mogą nie sprawdzić się w firmach silnie scentralizowanych o bardzo tradycyjnym nastawieniu do zarządzania i wynagradzania. Wprowadzenie kafeteryjnego systemu świadczeń wymusza niejako na pracodawcy rezygnację z roli arbitra i decydenta, co w niektórych kulturach organizacyjnych może być traktowane jako przejaw osłabienia władzy. Z dużym ryzykiem wiąże się wprowadzenie systemu świadczeń do wyboru w firmach, gdzie pracownicy postrzegają dane świadczenie jako symbol statusu i pozycji zawodowej.

⁹³ K. Skowera, *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie”, 2010, 10, s. 31.

⁹⁴ Por. M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 31.

Specjaliści tworzą tzw. macierze beneficjów, oferując w zależności od statusu stanowiska lub kategorii zaszerogowania, do której dane stanowisko przynależy, odpowiednie świadczenia. Poniżej znajduje się przykładowa macierz świadczeń pracowniczych (tab. 44). Plus w tabeli oznacza, że dane świadczenie przysługuje stanowiskom z danej kategorii zaszerogowania, a gwiazdka, że jego wartość i zakres są uzależnione od kategorii zaszerogowania. Brak jakiegokolwiek znaku oznacza, że świadczenie nie przysługuje w tej kategorii.

Tabela 43
Przykładowe menu kafeteryjne

2-tygodnie dodatkowego płatnego urlopu	Lub	Roczne prawo do bezpłatnego garażowania samochodu	Lub	Dodatkowy roczny pakiet medyczny dla pracownika
10-dniowa wycieczka zagraniczna	Lub	Prawo do zakupu produktów firmy (np. samochodu) po cenie kosztów wytwarzania	Lub	Bezpłatny prywatny żłobek lub przedszkole dla dziecka przez okres roku
2-tygodniowe wczasy krajowe	Lub	Wpłata na dodatkowe ubezpieczenie (polisa na życie)	Lub	Roczny karnet do siłowni lub na basen bez ograniczeń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, AGH, Kraków, s. 106

Tabela 44
Przykład macierzy świadczeń dodatkowych

Świadczenie	Kat. 1	Kat. 2	Kat. 3	Kat. 4	Kat. 5	Kat. 6	Kat. 7	Kat. 8
Dodatkowy płatny urlop	+	+	+	+	+	+		
Pakiet opieki medycznej	+	+	+	+	+	+	+	+
Dodatkowe ubezpieczenie			+ *	+ *	+ *	+ *	+ *	+ *
Bony towarowe	+ *	+ *	+ *	+ *	+ *	+ *	+ *	+ *
Karta multisport	+	+	+	+	+	+	+	+
Telefon komórkowy		+	+	+	+	+	+	+
Samochód						+ *	+ *	+ *
Fundusz reprezentacyjny							+ *	+ *

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Tajniki HR, najlepsze praktyki wynagradzania i rekrutacji*, Sedlak&Sedlak, 2010, s. 149

W Polsce jako pierwsze rozwiązania te zaczęły stosować duże firmy z udziałem kapitału zagranicznego. Obecnie coraz więcej firm krajowych sięga po programy kafeteryjne, głównie ze względu na wiele możliwych do uzyskania korzyści.

5.5. Korzyści płynące ze stosowania benefitów

Dobrze skonstruowany pakiet świadczeń pomaga w utrzymaniu wysokiego zaangażowania pracownika, które przekłada się na wyższą lojalność pracowników i lepsze wyniki finansowe firmy. Dodatkowe świadczenia to wydatek dla firmy, który się opłaca. Ważne, aby zostały one umiejętnie skomponowane, przykładowo w formie **planu kafeteryjnego** ujmującego najważniejsze dla pracowników korzyści. Dzięki takim świadczeniom można nie tylko utrzymać zatrudnionych i cennych pracowników, ale także pozyskać nowych, przydatnych w kreowaniu sukcesu firmy. Dodatkowo wzmacniać integrację pracowników z firmą i budować ich lojalność oraz zmniejszać poczucie niepewności i ryzyka utraty stanowiska. Program kafeteryjny świadczeń pracowniczych pomaga też zwiększyć partycypację pracowników w kształtowaniu wynagrodzeń, a tym samym lepiej dostosować je do potrzeb i oczekiwań pracowników, budować prestiż firmy i stanowiska. Pracodawcy, którzy stosują system świadczeń pozafinansowych, mogą zaspokoić niektóre potrzeby pracowników po dużo niższych kosztach. Dzięki niektórym benefitom firmy korzystają z różnego rodzaju ulg podatkowych oraz mogą je wpisać w koszty uzyskania przychodu firmy (tab. 45).

Zalety kafeteryjnego systemu świadczeń pozafinansowych dla pracownika to duży wybór świadczeń, który może tworzyć osobiście. To także możliwość rozwoju zawodowego oraz jasne reguły pozyskiwania poszczególnych rodzajów świadczeń, które umożliwiają korzystanie z gotowych rozwiązań, niewymagających dodatkowego wysiłku w postaci na przykład: poszukiwania centrum medycznego, indywidualnego negocjowania umów, dokonywania formalności z różnymi dostawcami usług (tab. 45).

Tabela 45
Zalety stosowania kafeterii

Korzyści dla pracodawcy:	Korzyści dla pracowników:
<ul style="list-style-type: none"> – Optymalizacja kosztu świadczeń względem ich wartości postrzeganej przez pracownika – Wyższe zaangażowanie pracowników – Wyższa lojalność pracowników – Elastyczność form wynagrodzeń – dostosowanie świadczeń do indywidualnych potrzeb pracowników – Integralność rozwiązania z systemem wynagrodzeń, – Możliwość wielu wariantów – Możliwość stosowania rozwiązania w długiej perspektywie, łatwość modyfikacji – Pozytywny wizerunek pracodawcy 	<ul style="list-style-type: none"> – Duży wybór świadczeń skrojonych na miarę – Możliwość tworzenia własnego pakietu wynagrodzenia, dostosowanego do indywidualnych potrzeb – Możliwość korzystania z gotowych rozwiązań (niewymagających dodatkowych załatwień) – Możliwość rozwoju zawodowego podczas wybranego szkolenia itp. – Przejrzystość zasad nagradzania

Źródło: Opracowanie własne

Stosowanie kafeterii jest równie korzystne dla pracownika, jak i dla pracodawcy. Niewątpliwymi zaletami kafeteryjnego systemu świadczeń pozafinansowych dla zatrudniającego jest optymalizacja kosztu świadczeń względem ich wartości postrzeganej przez pracowników, a co za tym idzie możliwość bardziej skutecznego zatrzymania pożądanych pracowników w przedsiębiorstwie. Stosowanie systemu kafeteryjnego pozwala również na wdrożenie rozwiązania długoterminowego, o wieloletniej użyteczności, pozwalającego na modyfikacje zgodnie ze zmianami na rynku pracy, tworzenie trwalszych relacji z pracownikami oraz możliwość różnicowania wartości przyznawanych świadczeń ze względu na zajmowane stanowiska i posiadane kwalifikacje pracowników. Taki system kreuje też pozytywny wizerunek w oczach pracowników oraz zwiększenie stopnia ich identyfikacji z firmą. Dodatkowym atutem zastosowania kafeterii dla pracodawcy jest otrzymanie zintegrowanego systemu świadczeń pracowniczych, posiadającego wiele wariantów i rozwiązań, które przy wykorzystaniu dostawcy zewnętrznego stają się jeszcze łatwiejsze, jeśli weźmiemy pod uwagę rozwiązania logistyczne i administracyjne, oraz minimalizacja nakładów pracy przy obsłudze i dokumentacji⁹⁵.

6. Motywowanie pozafinansowe

Na system motywowania w przedsiębiorstwie mają wpływ wszystkie te elementy, które zachęcają ludzi do lepszej pracy. Najogólniej czynniki te można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne.

Dwa rodzaje motywacji (wspomniane już wcześniej w niniejszej książce), które jako pierwsi opisali F. Herzberg, B. Mausner i B. Synderman (1957), to:

- motywacja wewnętrzna – pojawiające się samoczynnie bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku; bodźce te to między innymi odpowiedzialność (poczucie, że praca jest ważna oraz samokontrola), swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności, interesująca i stawiająca wyzwania praca oraz możliwość awansu;
- motywacja zewnętrzna – to nagrody, takie jak podwyżka pensji, pochwała lub awans oraz kary, takie jak działanie dyscyplinarne, wstrzymanie płacy czy krytyka.

Osoby stosujące motywowanie zewnętrzne mogą uzyskać natychmiastowe, wyraźne skutki, które jednak rzadko są trwałe. Osoby pobudzające motywację wewnętrzną, dbające o wysoką jakość życia w pracy, mogą uzyskać głębsze i trwalsze rezultaty⁹⁶.

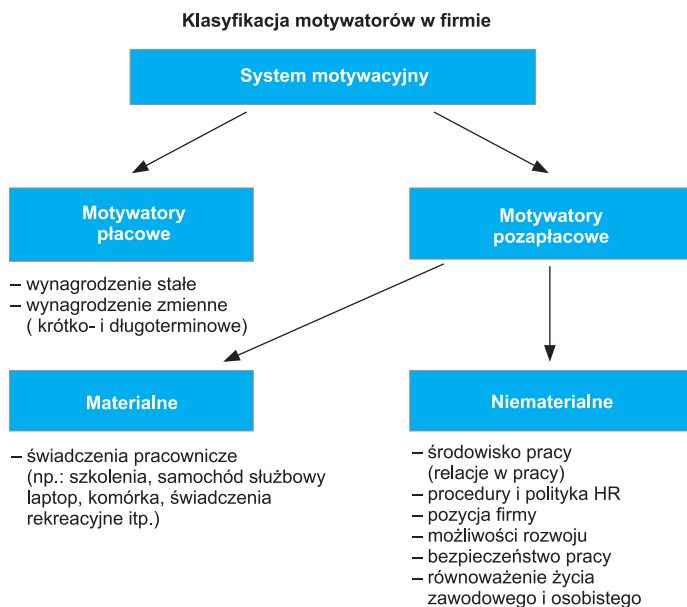
Dlatego polityka płacowa organizacji w szerokim ujęciu obejmuje nie tylko omawiane wcześniej motywatory płacowe, ale również pozapłacowe, które można podzielić na motywatory materialne i niematerialne. Do materialnych narzędzi motywowania pozapłacowego zaliczane są wszystkie elementy otrzymywane przez pracowników w formie niepieniężnej, ale możliwe do przeliczenia na pieniądze. Natomiast motywatorów niematerialnych nie da się przeliczyć na pieniądze, co nie zmniejsza ich znaczenia i wartości dla pracowników. Bodźce pozapłacowe nie tylko wzmacniają siłę motywacyjnego oddziaływania wynagrodzeń,

⁹⁵ M. Strózik-Rytowska, D. Anisimowicz, *Menu motywacyjne. Kafeteryjne systemy świadczeń pozafinansowych*, „Personel i Zarządzanie”, 2006, nr 8, s. 68.

⁹⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie Wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer, Kraków, 2009, s. 212.

są również szczególnie skuteczne dla pracowników o wysoko rozwiniętych potrzebach: społecznych i samorealizacji⁹⁷.

Do pozapłacowych czynników podnoszących poziom motywacji w organizacji zalicza się między innymi: politykę i procedury personalne firmy, dobre warunki fizyczne pracy i miłe otoczenie, ciekawą i urozmaiconą pracę, możliwość rozwoju, dobre kontakty interpersonalne ze współpracownikami i przełożonymi, dobrą komunikację, pracę zapewniającą dostateczną ilość czasu na życie osobiste itp. Czynników jest bardzo wiele i trudno je dokładnie wymieniść i uporządkować. Z pewnością istnieją też takie, których nie potrafimy jeszcze nazwać bądź których nie można spotkać w żadnych książkach, a również mające wpływ na motywację pracowników. Większość z nich autorka starała się uporządkować i sklasyfikować poniżej na rysunku 18. Motywując pracowników, nie można ich nie doceniać, ale też nie można polegać tylko na nich. Najbardziej optymalne jest równoległe i umiejętne stosowanie płacowych oraz pozapłacowych instrumentów motywowania.



Rys. 18. Klasyfikacja motywatorów w firmie

Źródło: Opracowanie własne

6.1. Rodzaje motywatorów pozapłacowych

Mówiąc o motywowaniu niematerialnym, można stwierdzić, że pracodawcy mają szerokie możliwości. Można nawet powiedzieć, że możliwości te są ograniczone jedynie wyobraźnią (lub jej brakiem) pracodawcy czy menedżera. Starając się jednak uporządkować te elementy,

⁹⁷ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 199.

można rozpatrywać je w trzech obszarach: organizacyjnym, technicznym oraz psychologicznym (tab. 46).

Bodźcami stosowanymi w obszarze organizacyjnym są:

- Polityka i stosowane procedury personalne (przejrzyste reguły pracy, jej kontroli i oceny, chodzi nie tylko o stosowane rozwiązania, ich atrakcyjność dla pracowników, adekwatność czy innowacyjność, ale też o formalny dostęp, znajomość i ich zastosowanie w praktyce).
- System oceny pracowniczej (jego powiązanie z systemem wynagradzania, jego zastosowanie i przełożenie na rozwój pracowników, stosowanie informacji zwrotnej).
- System rozwoju pracowników (polityka awansowania, szkolenia, techniki OD, możliwość awansu, doskonalenia i kreowania własnego rozwoju).
- Kultura organizacyjna oraz wartości firmy.
- Styl zarządzania (komunikacja, profesjonalizm i style kierowania stosowane przez przełożonych, partycypacja pracowników, komunikacja).
- Profesjonalizm menedżerów:
 - dostęp do informacji,
 - dobra komunikacja.
- Treść pracy i możliwość jej realizacji:
 - ciekawa i urozmaicona praca,
 - duża samodzielność,
 - władza.
- Procedury i narzędzia wspierające pracę.
- Zarządzanie przez cele:
 - partycypacja pracownicza,
 - grupowe formy pracy, koła jakości,
 - programy *work-balance* (elastyczny czas pracy, praca zapewniająca dostateczną ilość czasu na życie osobiste).

Obszar organizacyjny jest bardzo szeroki i niezwykle istotny. Dużą siłą oddziaływania ma tu przede wszystkim ogólna polityka personalna i podejście do pracownika. Wiąże się to bardzo ściśle z kulturą organizacyjną firmy i jej wartościami. Jeżeli firma traktuje pracownika rzeczywiście podmiotowo, szanując i uwzględniając jego potrzeby, to podejście to w długim horyzoncie czasu będzie procentowało, przekładając się na wyższe zaangażowanie i lojalność pracownika. W tym obszarze znajdują się także procedury personalne, począwszy od oceny pracowniczej, jej przełożenia na wynagradzanie i rozwój pracowników, możliwości rozwoju i budowania ścieżki kariery, po instrumenty wspierające pracę jak partycypacja pracownicza czy grupowe formy pracy. Sama treść pracy i możliwości stanowiska pracy, które oferuje organizacja, są dla pracownika niezwykle ważne. Na koniec możliwość równoważenia życia zawodowego z osobistym to czynnik, który jest coraz ważniejszy dla pracowników. Przy obecnym tempie życia coraz więcej ludzi widzi potrzebę kształtowania zdrowych relacji tych sfer życia i często przedkłada rozwój osobisty i życie rodzinne nad szybką karierę zawodową. Z obszarem organizacyjnym bardzo ściśle związany jest obszar techniczny.

Do bodźców stosowanych w **obszarze technicznym zalicza się:**

- materialne warunki środowiska pracy, dobre warunki fizyczne pracy i miłe otoczenie,
- możliwość pracy na nowoczesnej aparaturze i maszynach (technologia, wyposażenie).

Obszar techniczny zależy w dużej mierze od możliwości finansowych organizacji. Praca w nowoczesnym budynku w dobrej dzielnicy, w ładnie wykończonym wnętrzu, we własnym gabinecie z pewnością lepiej nastraja pracownika i ułatwia koncentrację aniżeli praca w zatłoczonym pokoju. Dodaje też prestiżu i splendoru pracownikom. Jednak największe znaczenie ma tutaj stosowana technologia i narzędzia pracy. To od nich bowiem zależą wyniki pracy pracownika. Dostęp do nowoczesnych technologii ułatwia i przyspiesza pracę. Nierzadko rzutuje też na jakość oferowanych usług czy produkowanych towarów.

Bodźce stosowane w **obszarze psychologicznym to:**

- pochwały,
- wyróżnienia,
- praca w firmie o wysokim prestiżu,
- praca w „dobrym” zespole,
- dobre kontakty interpersonalne ze współpracownikami i przełożonymi, silne pozytywne związki nieformalne, otwarte kontakty z pracownikami,
- samorealizacja,
- stabilizacja i pewność zatrudnienia.

Obszar psychologiczny jest bardzo delikatny i ulotny zarazem, a jednak ma on ogromne znaczenie dla pracownika. Stanowi on niejako „wykończenie” czy też kropkę nad i w motywowaniu pracownika. Skuteczność tych elementów zależy od osobistych uwarunkowań pracownika, przykładowo wyznawanych wartości, jego potencjału i chęci do rozwoju, ale też od bezpośredniego przełożonego, który potrafi pochwalić swoich podwładnych i budować z nimi dobre relacje.

Mówiąc o pozapłacowym motywowaniu, należy też pamiętać, że bodźce niematerialne powinny stanowić uzupełnienie bodźców materialnych, wzajemnie się uzupełniać i wzmacniać swoje działanie. Menedżerowie muszą wiedzieć, że motywowanie niematerialne stosuje się w odniesieniu do dyskretnych, niemierzalnych aspektów pracy zgodnych z kulturą i wartościami firmy. Dodatkowo zachęty niematerialne oddziałują powoli, ale ich wpływ na motywację jest trwalszy i głębszy niż zachęty materialnych. Jest to więc działanie, które w długim horyzoncie czasu przekłada się na lepsze wyniki pracy i większe zaangażowanie pracownika. Efekt jego oddziaływania trudno jest też dokładnie zmierzyć, dlatego zdarza się, że niektórzy pracodawcy nie doceniają siły jego działania, a nawet wciąż uważają pieniądze za podstawowy, a czasem jedyny czynnik motywacyjny wśród wielu z nich.

Mówiąc o pozafinansowych bodźcach motywacyjnych należy wyjaśnić istotę takich zagadnień jak zaangażowanie, morale pracowników czy satysfakcja z pracy. Jest to o tyle istotne, że niematerialne instrumenty mają ogromne oddziaływanie właśnie na te postawy pracowników. Dopiero poznanie tych zagadnień pozwoli lepiej zrozumieć istotę omawianych później instrumentów motywowania pozafinansowego.

Tabela 46

Bodźce motywowania w poszczególnych obszarach

Obszar motywowania	Obszar organizacyjny	Obszar techniczny	Obszar psychologiczny
Bodźce	Polityka i stosowane procedury personalne System oceny pracowniczej System rozwoju pracowników Kultura organizacyjna, wartości firmy Styl zarządzania, treść pracy i możliwość jej realizacji Procedury i narzędzia wspierające pracę	Materialne warunki środowiska pracy Dobre warunki fizyczne pracy i miłe otoczenie Możliwość pracy na nowoczesnej aparaturze i maszynach	Pochwały Wyróżnienia Praca w firmie o wysokim prestiżu Praca w „dobrym” zespole Dobre kontakty interpersonalne ze współpracownikami i przełożonymi Silne pozytywne związki nieformalne Otwarte kontakty z pracownikami Samorealizacja Stabilizacja i pewność zatrudnienia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Armstrong, *Zarządzanie personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000

6.2. Zaangażowanie pracowników

Bodźce niematerialne mają bardzo duży wpływ na rozwijanie takich postaw pracowniczych jak zaangażowanie, przywiązanie czy lojalność wobec zespołu czy firmy. Według R.M. Portera i jego współpracowników **zaangażowanie** to stopień utożsamiania się pracownika z daną organizacją oraz zaangażowania się w jej sprawy⁹⁸. M. Armstrong widzi ściśle powiązanie motywacji, zaangażowania i lojalności pracowniczej. Według autora wspomniane zjawiska uzupełniają się, łączą i nakładają na siebie⁹⁹.

Zaangażowanie składa się z trzech elementów:

- silnego pragnienia przynależności do organizacji lub zespołu,
- mocnej wiary w słuszność wartości i celów organizacji lub zespołu,
- gotowości do podjęcia dużego wysiłku na rzecz organizacji lub zespołu.

6.2.1. Zaangażowanie a motywacja i zadowolenie pracowników

Motywacja, zadowolenie i zaangażowanie to pojęcia, które są bardzo blisko ze sobą powiązane i wzajemnie się uzupełniają. Nie są jednak tożsame a granice pomiędzy nimi bardzo trudno nakreślić. Aby jednak wystąpiło zaangażowanie pracowników, niezbędne jest odpowiednie jego pobudzanie, czyli motywacja. Zaangażowanie będzie również silniejsze, gdy wystąpi zadowolenie i satysfakcja pracownika z pracy czy osiągniętych wyników.

⁹⁸ Za: H.G. Heneman, D.P. Schwab, *Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement*, International Journal of Psychology 1985, 20, s. 129–141.

⁹⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 123.

Motywacja jest związana z chęcią realizacji celów, w tym niekoniecznie są to cele organizacji. Mogą to być wyznaczone cele osobiste, które nie są w żaden sposób powiązane z wykonywaną pracą. Natomiast mówiąc o zaangażowaniu i lojalności w stosunku do pracodawcy, rozumie się zwykle powiązanie tych terminów z pracą i daną organizacją. M. Armstrong dodaje, że zaangażowanie to zainteresowanie i pasja w wykonywanej pracy, które przekładają się na podejmowanie dodatkowych wysiłków poza formalny zakres obowiązków¹⁰⁰. Określenie zaangażowania wg Hay Group również pokazuje tę zależność związaną z pracą i dodatkowo ukazuje, że takie zachowanie pracownika powinno być ukierunkowane na osiąganie sukcesów firmy. Zaangażowanie dotyczy więc ludzi i ich pracy, natomiast motywacja niekoniecznie.

Nie należy oczekiwać, że zaangażowanie to cudowny środek wywierający bezpośredni i natychmiastowy wpływ na efekty firmy. Nie jest on tym samym co motywacja. Jest szerszym pojęciem i wskazuje tendencję do utrwalenia się w miarę upływu czasu. Pracownik może czuć się rozczarowany z powodu konkretnej cechy stanowiska, a jednocześnie zachować stosunkowo wysoki stopień oddania się organizacji jako całości.

Porównując zaangażowanie z motywacją, dobrze jest wyróżniać, jak zrobili to D.A. Buchanan i A. Huczynski (1985), trzy perspektywy:

- **cele, do których dążą ludzie**, z tej perspektywy takie cele jak dobro firmy czy skuteczność w pracy mogą być źródłem pewnej motywacji dla pracowników, którzy są oddani firmie, jeśli jej cele postrzegają jako własne;
- **proces wyboru celów w pracy**, który różni się zasadniczo od sposobu, w jaki w jednostkach wywołuje się oddanie;
- **społeczny proces motywowania innych do skutecznego działania**, z tego punktu widzenia strategie skierowane na podniesienie poziomu motywacji wpływają również na stopień zaangażowania; wszystko wskazuje na to, że tam, gdzie jest zaangażowanie, motywacja najprawdopodobniej będzie silna.

Prawdziwe oddanie organizacji oznacza sumienność i samodzielność, niski poziom absencji, nominalny nadzór i wysoki poziom wkładanego wysiłku w pracę. Zaangażowanie z pewnością będzie miało związek z intencją pozostania w organizacji – inaczej mówiąc lojalnością wobec pracodawcy¹⁰¹.

Pojęcie **lojalności** nie jest jednoznaczne. Według słownika języka polskiego człowiek lojalny to człowiek „uczciwy i rzetelny w stosunkach z ludźmi”¹⁰². Jednak definicja lojalnego pracownika jest dużo szersza. Lojalny pracownik przejawia: „chęć pozostania w organizacji i związania z nią swej przyszłości, utożsamianie się z jej celami oraz chęć poprawy sytuacji firmy poprzez własne zaangażowanie, a także przedkładanie interesów organizacji nad krótkookresowe korzyści osobiste związane z zajmowanym stanowiskiem”¹⁰³. Lojalność nie oznacza bezwarunkowego posłuszeństwa i akceptacji działań podejmowanych w firmie. Wręcz przeciwnie, objawia się również odwagą do wskazywania nieprawidłowości i odmowie wykonania działań, które mogą przynieść organizacji straty.

¹⁰⁰ *Ibidem*.

¹⁰¹ M. Armstrong, *op.cit.*, s. 226.

¹⁰² L. Drabik, *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

¹⁰³ I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracownicza – mit czy rzeczywistość?*, w: *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000.

W ankietach przeprowadzonych zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników podawano następujące definicje lojalności pracowniczej¹⁰⁴:

- utożsamianie się z firmą,
- przywiązanie do firmy,
- działanie w zgodzie z szeroko rozumianym interesem firmy,
- odpowiednie reprezentowanie firmy na zewnątrz,
- troska o właściwe stosunki wewnętrzne,
- rzetelne wykonywanie swoich obowiązków,
- zaangażowanie w interesy firmy oraz uczciwe i szczerze przedstawianie zagrożeń,
- przestrzeganie zasad i wartości firmowych,
- zachowanie tajemnicy służbowej i dbałość o dobre imię firmy, np. przez niewyrażanie negatywnych opinii o firmie w kontaktach zewnętrznych.

O ścisłym powiązaniu zaangażowania pracowników z lojalnością czy identyfikacją z firmą przekonują też inni autorzy. M. Juchnowicz analizuje zaangażowanie organizacyjne pracowników z punktu widzenia trzech jego wymiarów: uczestnictwa, identyfikacji i lojalności¹⁰⁵. Według autorki uczestnictwo to podejmowanie wysiłku na rzecz organizacji. Lojalność natomiast łączy się z poczuciem przynależności i pragnieniem pozostania w organizacji. Natomiast **identyfikacja pracownika** z firmą to utożsamianie swoich celów i wartości z celami i wartościami pracodawcy, mocne poczucie przynależności do tej społeczności oraz chęć działania w jej strukturach.

Oprócz zaangażowania pracodawcy równie często mówią o **zadowoleniu z pracy i morale** pracowników. Zadowolenie z pracy jest jednym z czynników warunkujących silne zaangażowanie pracownika i wpływa na wysokie morale. Pojęcia te są często stosowane wymiennie bez większej refleksji. Termin „**zadowolenie z pracy**” odnosi się do stosunku i odczuć ludzi do pracy, którą wykonują. Niektórzy poszerzają ten termin o pozytywny stosunek do samej firmy i współpracowników w miejscu pracy¹⁰⁶. Postawa pozytywna i przychylna wskazuje na zadowolenie z pracy, postawa negatywna i nieprzychylna oznacza niezadowolenie. Satysfakcję z pracy jest stosunkowo trudno zmierzyć, choć jest ona podawana jako jeden z głównych czynników wysokich wyników pracy i efektywności całej organizacji. Satysfakcja z pracy zawsze jest rozpatrywana w połączeniu z motywowaniem. Według D. McGregora kiedy potrzeby niższego rzędu (jak u Masłowa) są spełnione, stają się one silną motywacją do działania. Przy pewnym statusie materialnym pracownicy poszukują spełnienia wyższych potrzeb, dlatego ludzie mają wewnętrzną motywację, a większa odpowiedzialność stwarza warunki do jej wzrostu. W sytuacjach kiedy praca jest monotonna i powtarzalna, wyższe wynagrodzenie jest bardzo ważne, ponieważ pracownicy będą poszukiwać satysfakcji poza miejscem pracy.

¹⁰⁴ *Ibidem*.

¹⁰⁵ M. Juchnowicz, *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 96–97.

¹⁰⁶ J. Mrzygłód, *Badania satysfakcji pracowników*, w: red. T. Rostkowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004, s. 184.

Według S.P. Robbinsa jest kilka ważnych czynników związanych z pracą determinujących satysfakcję z pracy.

Są to:

- praca będąca wyzwaniem mentalnie,
- sprawiedliwe i adekwatne wynagrodzenie – nagradzanie,
- wspierające warunki pracy (właściwe środowisko pracy),
- wspierający koledzy i koleżanki w pracy,
- osobowość,
- oraz genetyczne predyspozycje.

Praca będąca mentalnym wyzwaniem oznacza, że pracownik wykorzystuje swoje umiejętności i talenty, a dodatkowo uzyskuje informację zwrotną o swoich wynikach pracy po wykonaniu poszczególnych zadań. Według Masłowa pracownicy, którzy mają wymagającą pracę, mogą wypełnić swoje potrzeby wyższego rzędu i osiągnąć stan spełnienia. Sprawiedliwe i adekwatne wynagradzanie związane jest ściśle z teorią sprawiedliwości. Nie chodzi tu o wysokość wynagrodzenia, lecz o poczucie sprawiedliwego traktowania przy nagradzaniu, a także poczucie sprawiedliwości przy porównywaniu się z innymi kolegami z pracy i ich wynagradzaniem. Poczucie sprawiedliwości prowadzi do zadowolenia z pracy i większego zaangażowania. Wspierający koledzy to kolejny ważny czynnik pozytywnie skorelowany z satysfakcją z pracy. Chodzi tu nie tylko o współpracowników, ich otwartość, szczerość i życzliwość, ale również o dobre relacje z przełożonym, wsparcie i zrozumienie, a także autentyczne zainteresowanie i troskę z jego strony. Kolejnym czynnikiem jest harmonijna osobowość. Kiedy osobowość pracownika jest spójna z wykonywaną pracą, satysfakcja z pracy rośnie. Pracownik musi „pasować” do danego środowiska pracy i kultury organizacyjnej. Kiedy rzeczywiście tak jest, wyniki pracy pracownika są zdecydowanie wyższe niż pozostałych, ponieważ wykonuje pracę zgodną ze swoimi możliwościami i wartościami. Wreszcie predyspozycje genetyczne znacząco wpływają na zadowolenie z pracy. Predyspozycje w kierunku pozytywnego lub negatywnego nastawienia do życia mają duży wpływ na zadowolenie z pracy. Według S.P. Robbinsa są ludzie, którzy mają negatywne nastawienie do pracy i przejawia się to w niezadowoleniu z wynagradzania, świadczeń, warunków pracy itp. W takim przypadku menedżerowie niewiele mogą zrobić w tym kierunku, aby to zmienić. Powinni raczej selekcjonować kandydatów do pracy w taki sposób, aby unikać przyjmowania pracowników z takimi postawami wobec pracy i życia (w ogóle)¹⁰⁷.

Zadowolenie z pracy często utożsamia się z morale pracownika. D. Guion definiuje **morale** jako „stopień w jakim potrzeby danej osoby są zaspokajane oraz stopień, w jakim osoba ta uważa, że jej zadowolenie ma związek z pracą, którą wykonuje”¹⁰⁸. Inne definicje podkreślają grupowy aspekt morale. B. Glimer uważa, że morale „jest uczuciem akceptacji i przynależności do grupy pracowników przez dążenie do wspólnych celów”¹⁰⁹. Wprowadza on rozróżnienie między morale, które jest czynnikiem grupowym, związanym z tym, na ile

¹⁰⁷ *Ibidem*.

¹⁰⁸ Za: H.G. Heneman, D.P. Schwab, *Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement*, International Journal of Psychology 1985, 20, s. 130.

¹⁰⁹ *Ibidem*.

członkowie grupy czują się z nią związani i chcą z nią pozostać a stosunkiem do pracy, będącym czynnikiem indywidualnym, związanym z uczuciami, które pracownicy żywią wobec wykonywanej przez siebie pracy.

6.2.2. Zadowolenie z pracy i zadowolenie z wynagrodzenia

Powszechnie uważa się, że wyższy poziom zadowolenia z pracy zaowocuje zwiększeniem wydajności pracownika. Można jednak dowodzić, że to nie zadowolenie z pracy powoduje wzrost wydajności, lecz większa wydajność sprawia, że pracownik jest zadowolony z pracy. Pracownicy są motywowani do osiągania pewnych celów, a ich osiągnięcie spowoduje, że będą zadowoleni. Zadowolenie to wzmacni się, jeśli zostaną nagrodzeni za pomocą zewnętrznych form uznania lub dzięki wewnętrznemu poczuciu dobrze spełnionego obowiązku. Oznacza to, że wzrost zadowolenia z pracy można osiągnąć, stwarzając ludziom możliwość osiągnięcia dobrych wyników oraz nagradzając ich i wyrażając uznanie w formie finansowej lub niefinansowej, jeśli zdołają osiągnąć oczekiwane wyniki¹¹⁰.

Każdy pracodawca powinien dążyć do wysokiego poziomu zadowolenia pracowników, ponieważ tylko tacy pracownicy angażują się w swoje obowiązki. Ponadto wysoka satysfakcja z pracy ściśle łączy się z wysoką motywacją do pracy i lojalnością wobec pracodawcy, dlatego warto badać i monitorować (wzmocniać) poziom zadowolenia pracowników. Jednak należy pamiętać, że badanie to związane jest ze sferą oczekiwań pracowników, czyli ich subiektywnym spojrzeniem, przez co niekoniecznie ilustruje rzeczywistość.

Zadowolenie z wykonywanej pracy bardzo ściśle związane jest z zadowoleniem pracowników z wynagrodzeń. **Zadowolenie z wynagrodzenia** to jedna z głównych składowych zadowolenia z pracy. Spełnia bodaj najważniejszą rolę obok pozostałych składowych takich jak sama praca, współpracownicy czy przełożony¹¹¹. Poziom satysfakcji z wynagrodzeń ma ogromny wpływ na dalsze zachowania pracownicze takie jak absencja w pracy, odejścia z pracy czy pożądanе aktywne zachowania jak np. branie dodatkowej odpowiedzialności w pracy¹¹².

Badanie zadowolenia pracowników z wynagrodzeń lub badanie satysfakcji z wynagrodzeń powinno być standardową procedurą w przedsiębiorstwach¹¹³. Już 40 lat temu E.A. Locke zauważył, że zadowolenie z pracy jest uwarunkowane ścisłą korelacją pomiędzy tym, co pracownik chciałby uzyskać w miejscu pracy a tym, co rzeczywiście uzyskuje ze środowiska pracy (w sensie nagradzania). Mimo że proces ten jest badany, to doskonale zdajemy sobie sprawę, że wynagrodzenie jest jednym z czynników mających ogromne znaczenie dla pracowników oraz wpływającym na satysfakcję z pracy¹¹⁴. Analizując literaturę zagraniczną, widać wyraźnie, że badania nad satysfakcją z wynagrodzeń trwają od dawna.

Do badania tego zagadnienia utworzone zostały specyficzne modele. Przykładowo – model wygenerowany przez Lawlera pokazuje satysfakcję z wynagrodzeń jako rozbieżność

¹¹⁰ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 228.

¹¹¹ G. Balu, *Testing the effect of level and importance of pay referents on pay level satisfaction*, *Human Relations* 1994, 47 (10), s. 1251.

¹¹² *Ibidem*.

¹¹³ H.G. Heneman, D.P. Schwab, *Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement*, *International Journal of Psychology* 1985, 20, s. 129–141.

¹¹⁴ Por. E. Lawler, *Strategic Pay*, Jossey Bass, San Francisco 1990.

pomiędzy tym, jaką wysokość wynagrodzenia pracownik czuje, że powinien uzyskać, a tym, jaką rzeczywiście uzyskał. Oczywiście oba wymiary (ile powinien uzyskać, a ile rzeczywiście uzyskał) są indywidualnymi i środowiskowymi zmiennymi. Inny model zaproponowany przez L. Dyera i R. Theriaulta dodatkowo wprowadza jako czynnik determinujący satysfakcję z płacy politykę firmy i praktykę firmy związaną z zarządzaniem i administracją wynagrodzeniami.

Analizując te modele, można stwierdzić, że zadowolenie z wynagrodzeń obejmuje:

- zmienne indywidualne (np. doświadczenie pracownika, jego preferencje, wykształcenie itp.);
- zmienne środowiskowe (np. charakterystyka stanowiska pracy);
- zmienne organizacyjne (związane z praktyką i procedurami wynagradzania).

Najbardziej dokładnymi narzędziami do pomiaru satysfakcji z pracy są standaryzowane narzędzia – tzw. *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* oraz *Job Descriptive Index (JDI)*. Wyniki badań potwierdzają poprawność i zasadność użycia tych narzędzi, które były też wielokrotnie używane w przypadku badania składowych (przyczyn) i następstw zadowolenia z wynagrodzeń. Jednym z modeli do badania satysfakcji z wynagradzania jest oparty na wymienionych wcześniej standaryzowanych miarach *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)*¹¹⁵. Autorzy wskazują, że wynagrodzenie w organizacji rozpatrywane jest w czterech niezależnych aspektach.

Są to:

- poziom wynagrodzenia,
- świadczenia dodatkowe (benefity),
- podwyżki,
- oraz struktura wynagrodzenia.

Poziom wynagrodzenia odnosi się do indywidualnego obecnego wynagrodzenia danego pracownika (wynagrodzenie bezpośrednie – *direct*). Świadczenia dodatkowe odnoszą się do wynagrodzenia pozafinansowego (*indirect*) uzyskanego w formie uzyskanych benefitów, np. płatnego czasu wolnego, ubezpieczenia itp. Podwyżki dotyczą indywidualnych zmian w poziomie wynagrodzeń. Struktura oznacza relacje pomiędzy poszczególnymi składnikami wynagrodzenia na różnych stanowiskach pracy w organizacji. Te cztery wymiary modelu są niezależne od siebie, a zarządzanie nimi obejmuje zupełnie inne procesy. Przykładowo podwyżki często są związane z procesem oceny okresowej, podczas gdy struktura wynagrodzenia jest konsekwencją analizy stanowiska pracy. Dlatego uzyskane wynagrodzenie przez pracownika różni się w zakresie tych czterech wymiarów. Również postrzeganie pracownika, czego oczekiwałby w zakresie otrzymywanego wynagrodzenia w tych wymiarach, jest odmienne. Poznając oczekiwania i postawy pracowników względem systemu wynagrodzeń, warto zwrócić uwagę na główne preferencje pracowników, czyli kryteria, dzięki którym pracownicy oceniają atrakcyjność systemu wynagrodzeń. Dotychczasowe badania tego zagadnienia skupiały się na wyłonieniu kluczowych kryteriów, które pracownicy preferują przy określaniu swojego wynagrodzenia (wycenienie swojego wynagrodzenia), a także podobieństw

¹¹⁵ H.G. Heneman, D.P. Schwab, *op. cit.*, s. 135.

i różnic w preferencjach dotyczących wynagrodzenia pomiędzy różnymi społecznościami¹¹⁶. Wśród nich zwykle ujmuje się: wyniki pracy, koszty utrzymania, staż pracy – doświadczenie, kwalifikacje, umiejętności, związki zawodowe, dane rynkowe, odpowiedzialność i specjalne wymagania. Schematyczne ujęcie niektórych zmiennych znajduje się w tabeli 47.

Tabela 47

Schematyczne ujęcie czynników wpływających na preferencje pracowników dotyczących systemu wynagrodzeń

Grupa czynników	Szczegółowe zmienne	
Czynniki organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – sektor/ branża – system wynagrodzeń – zawód/stanowisko 	Preferencje pracownika dotyczące systemu wynagrodzeń
Czynniki indywidualne	<ul style="list-style-type: none"> – płeć – wiek – stanowisko – wykształcenie – doświadczenie – umiejętności – system wartości 	
Czynniki narodowe	<ul style="list-style-type: none"> – kultura – religia – relacje z przemysłem 	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Mamman, M. Sulaiman, A. Fadel, *Attitudes to pay systems: an exploratory study within and across cultures*, The International Journal of Human Resources Management 1996, s. 101

Zajmując się zadowoleniem z pracy i wynagrodzenia, należy docenić kluczową rolę poczucia sprawiedliwości u pracowników. Badacze zajmujący się teorią sprawiedliwości (przykładowo Adams, Homans, Jacques czy Patchen) wskazują, że wysokość całkowitego wynagrodzenia jest drugorzędna w stosunku do poczucia sprawiedliwości z podziału i dystrybucji nagrody, czyli otrzymanej nagrody w stosunku do uzyskanych wyników pracy oraz porównania tej relacji z nagrodami innych pracowników. Inne badania dotyczące wynagrodzeń wskazują, że w zależności od standardu życia używamy różnych punktów odniesienia. Jeżeli pracownik ma problemy finansowe zwykle ocenia swoje wynagrodzenie pod kątem tego, na ile pozwala ono spełnić jego potrzeby biologiczne, czy pozwala na przeżycie i utrzymanie. Kiedy w dalszej perspektywie wynagrodzenie rośnie, pracownicy szybko używają innej miary, np. porównania względem swojego wkładu pracy czy wyników i uzyskiwanej nagrody innych pracowników. Nierówności w wynagradzaniu czy też poczucie niesprawiedliwości mają ogromny wpływ na satysfakcję pracowników z uzyskiwanego wynagrodzenia, a w dalszej kolejności na produktywność i współpracę. Wyniki badań wskazują, że im większe jest

¹¹⁶ A. Mamman, M. Sulaiman, A. Fadel, *Attitudes to pay systems: an exploratory study within and across cultures*, The International Journal of Human Resources Management 1996, 7(1), February, s. 101.

zróznicowanie wynagrodzenia, tym niższa jest satysfakcja, niższe wyniki pracy i gorsza współpraca¹¹⁷, **dlatego sprawiedliwość wynagradzania jest konieczna, aby zapewnić harmonijne relacje w miejscu pracy, dobrą współpracę, wysiłek i zaangażowanie**. Badania wskazują również, że pracownicy zwykle nie lubią zbyt dużej dyspersji wynagrodzeń (zróznicowania). Takie dysproporcje mogą przyczynić się np. do powstawania związków zawodowych w miejscu pracy¹¹⁸. Duże zróznicowanie w wynagradzaniu jest negatywnie skorelowane z satysfakcją pracowników. Oczywiście jest to widoczne zwłaszcza wśród pracowników zarabiających niewiele, którzy w trakcie porównań wypadają zdecydowanie poniżej pewnego poziomu. Pracownicy, którzy uzyskują wysokie wynagrodzenia nie powinni być niezadowoleni, pod warunkiem, że wypadają w tych porównaniach lepiej od większości badanych¹¹⁹. Inne badania wskazują, że zwykle gdy wynagrodzenia są znane pracownikom występuje mniejsze zróznicowanie wynagrodzeń. Ludzie, którzy mają dobre i zażyłe relacje ze swymi współpracownikami, a do tego często się komunikują w zespole zdecydowanie mocniej doświadczają niezadowolenia z niesprawiedliwości w wynagradzaniu¹²⁰. Niestety niesprawiedliwość w wynagradzaniu (zwłaszcza dystrybucji) negatywnie wpływa na relacje i pracę zespołową. Badania pokazują, że według pracowników jednym z najlepszych rozwiązań w zakresie dystrybucji nagród jest system wynagradzania za wyniki pracy. Wiąże się to z przekonaniem, że pracownicy będą uzyskiwać wyższe wyniki pracy, gdy będą one powiązane z ich wynagrodzeniem.

Podsumowując, można stwierdzić, że zadowolenie z pracy zwykle daje pracownikom poczucie spełnienia zawodowego, osiągnięć, a nawet przyjemności z pracy. Takie uczucia mogą powodować, że pracownicy będą bardziej wydajni, kreatywni, a tym samym bardzo cenni dla organizacji. Dodatkowo takie zadowolenie z pracy wzmacnia poczucie zaangażowania i lojalności pracowników¹²¹. Według dotychczasowych badań kompleksowe i adekwatne motywowanie pracowników w pracy (finansowe i pozafinansowe) wpływa na ich zadowolenie z pracy, a to z kolei wzbudza zaangażowanie pracowników.

Przykład kwestionariusza badania zadowolenia pracowników

Poniżej znajduje się tabela (tab. 48) wykorzystywana w przykładowej polskiej firmie, średniej wielkości do badania poziomu zadowolenia pracowników z pracy. Badanie takie przeprowadzane jest co roku ze względu na prostotę i łatwość użycia poniższego narzędzia (tab. 48). Analizy z badań przeprowadzane są przez dział personalny i rzutują na dalszą politykę personalną.

Taki stosunkowo prosty i krótki kwestionariusz z powodzeniem jest stosowany przez firmę do badania nie tylko zadowolenia pracownika, lecz również pośrednio badania jego oczekiwań. Dodatkowa kolumna dotycząca wagi poszczególnych aspektów pracy daje cenne informacje pracodawcy. Poziom zadowolenia badany jest raz w roku i monitorowany, co daje

¹¹⁷ J. Pfeffer, N. Langton, *The effect of Wage dispersion on satisfaction, productivity and working collaboratively: evidence from college and University Faculty*, *Administrative Science Quarterly*, 1993, 38, s. 382–407.

¹¹⁸ *Ibidem*.

¹¹⁹ *Ibidem*.

¹²⁰ *Ibidem*.

¹²¹ E. Galanou, G. Georgakopoulos, I. Sotiropoulos, V. Dimitris, *The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: a qualitative study*, *Canadian Social Science* 2010, vol. 6, no 5, s. 102.

cenne informacje pracodawcy i sygnalizuje, kiedy i w jakich obszarach należy wprowadzić zmiany.

Tabela 48

Przykładowy kwestionariusz badania zadowolenia pracowników

Lp.	Pytanie	Ocena	Waga zagadnienia dla pracownika
1	Jestem zadowolony z mojej pracy (wykonywanych obowiązków, odpowiedzialności)	1 2 3 4	1 2 3
2	Mam dobre relacje ze współpracownikami (współpraca i atmosfera w zespole)	1 2 3 4	1 2 3
3	Moje wynagrodzenie jest zróżnicowane (różne benefity i ich poziom)	1 2 3 4	1 2 3
4	Moje wysiłki są doceniane i nagradzane (przez menedżera i współpracowników)	1 2 3 4	1 2 3
5	Nasz dział ma kompetentnych menedżerów	1 2 3 4	1 2 3
6	Praca w dziale jest dobrze zorganizowana	1 2 3 4	1 2 3
7	Mogę dostosować pracę do życia prywatnego	1 2 3 4	1 2 3
8	Nasz zespół dobrze współpracuje z innymi zespołami w firmie	1 2 3 4	1 2 3
9	Jestem zadowolony z obecnego miejsca pracy (materialne środowisko – lokalizacja, wyposażenie)	1 2 3 4	1 2 3
10	Mam duże szanse na rozwój własny w firmie	1 2 3 4	1 2 3
11	Mam dobre warunki pracy (wynagrodzenie, godziny pracy)	1 2 3 4	1 2 3
12	Lubię tu pracować i zamierzam zostać w firmie	1 2 3 4	1 2 3
13	Mam realny wpływ na otrzymywane wynagrodzenie (premie)	1 2 3 4	1 2 3

Skala ocen stosowana w tabeli jest czterostopniowa, gdzie:

1 – oznacza zdecydowanie się nie zgadzam,

2 – oznacza nie zgadzam się,

3 – oznacza raczej tak,

4 – oznacza zdecydowanie tak.

Dodatkowo w tabeli znajduje się kolumna z wagą poszczególnych elementów dla pracownika, gdzie:

1 – oznacza obszar mało ważny dla pracownika,

2 – oznacza obszar ważny dla pracownika,

3 – oznacza obszar bardzo ważny dla pracownika.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów firmowych

6.2.3. Sposoby kreowania zaangażowania i zadowolenia z pracy

Zdaniem G.R. Salncik zaangażowanie można zwiększać i wykorzystywać do wspierania celów i interesów organizacji przez takie działania jak udział w podejmowaniu decyzji, czyli partycypację pracowników. Istnieją dwa główne nurty związane z zaangażowaniem pracowników. Pierwszy z nich uznaje zasadę „od kontroli do zaangażowania”, a przewodzi mu M. Walton, który uważał, że strategia zaangażowania to podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, które zapewnia większą satysfakcję niż tradycyjna strategia kontroli. Drugi nurt tzw. szkoły japońskiej, zwany też szkołą doskonałości, reprezentują tacy badacze jak R. Pascale i A. Athos oraz T. Peters i R. Waterman. M. Walton wskazywał, że pracownicy reagują najlepiej i w sposób najbardziej twórczy nie wtedy, gdy podlegają ścisłej kontroli kierownictwa, ale gdy obarcza się ich większą odpowiedzialnością, zachęca do wkładu i umożliwia czerpanie satysfakcji z pracy.

Próby zmierzające do wyjaśnienia sekretu japońskiego sukcesu, podejmowane przez W. Ouchiego oraz R. Pascale'a i A. Athosa, doprowadziły do powstania teorii głoszącej, że najlepszy sposób motywowania ludzi polega na uzyskaniu ich pełnego zaangażowania przez przywództwo i włączenie pracowników w życie organizacji. Spopularyzowało takie narzędzia jak koło jakości. Pałeczkę przejęli T. Peters i R. Waterman oraz ich naśladowcy w latach osiemdziesiątych. Podsumowania koncepcji dokonali T. Peters i N. Austin, pisząc: ufajcie ludziom i traktujcie ich jak osoby dorosłe, zachwyćcie ich żywym i pomysłowym przywództwem, zaraźcie ich entuzjazmem w doskonaleniu jakości, sprawcie, by poczuli się właścicielami firmy, a wtedy wasi pracownicy odpowiedzą całkowitym oddaniem¹²².

Na poziom zadowolenia z pracy wpływają wewnętrzne i zewnętrzne czynniki motywacyjne, jakość nadzoru, stosunki między członkami zespołu pracowników oraz osiągnięcia i niepowodzenia doznane w pracy przez poszczególne osoby. Jeżeli pracownicy są zmotywani, oddani swojej organizacji, a wykonywana przez nich praca daje im dużą satysfakcję, sami będą zachowywali się w sposób, który pomoże firmie w odnoszeniu sukcesów.

Podstawowymi czynnikami wpływającymi na poziom zadowolenia z pracy są¹²³:

- możliwość rozwoju kariery zawodowej,
- możliwość samodzielnego decydowania o realizowanych zadaniach,
- praca zespołowa,
- oraz wyzwania wiążące się z zajmowanym stanowiskiem pracy.

Poczucie zadowolenia z pracy można wywołać, koncentrując się na wewnętrznych czynnikach motywacji, takich jak odpowiedzialność, osiągnięcia i uznanie, oraz korzystając z tych zasad przy projektowaniu stanowisk pracy. Zadowolenie z pracy łatwiej uzyskać w organizacjach, które cechuje wysoka kultura zarządzania, a menedżerowie oraz liderzy zespołów wierzą, że zwiększą motywację i zaangażowanie pracowników, jeśli ustawicznie będą zwracać uwagę na sposoby delegowania odpowiedzialności i dadzą swoim podwładnym przestrzeń pozwalającą im na wykorzystanie swych umiejętności i zdolności. Do praktyk, które mogą się przyczynić do wzrostu zaangażowania pracowników należą: szkolenie, planowanie

¹²² M. Armstrong, *op. cit.*, s. 223.

¹²³ *Ibidem*.

kariery, zarządzanie przez efekty, polityka równowagi między pracą a życiem osobistym oraz odpowiednie projektowanie stanowisk pracy.

Zaangażowaniem pracowników i jego powiązaniem z wydajnością zajmują się nie tylko teoretycy, ale i praktycy zarządzania. Dlatego warto w tym miejscu przytoczyć model zaangażowania wydajności pracowników opracowany przez grupę doradczą Hay Group. Model przedstawia główne aspekty mające wpływ na zaangażowanie pracowników (tab. 49). Model ten jest o tyle ciekawy, że ujmuje i klasyfikuje główne bodźce materialne i niematerialne, pokazuje ich wpływ na zaangażowanie pracowników.

Tabela 49

Model zaangażowania opracowany przez Hay Group

<p>Inspiracja i wartości</p> <ul style="list-style-type: none"> – reputacja organizacji – wartości i zachowania cenione przez organizację – jakość przywództwa – podział ryzyka – uznanie – komunikacja 	<p>Nagrody materialne</p> <ul style="list-style-type: none"> – konkurencyjna płaca – korzystny system świadczeń – środki motywujące do większej wydajności pracy – możliwość uzyskania prawa własności – nagrody potwierdzające uznanie dla pracowników – sprawiedliwy system nagradzania
<p>Jakość pracy</p> <ul style="list-style-type: none"> – sposób postrzegania wartości pracy – wyzwanie i zainteresowanie – możliwości dokonania czegoś ważnego – swoboda i autonomia działania – nakład pracy – jakość stosunków pracowniczych 	<p>Równowaga między pracą a życiem osobistym</p> <ul style="list-style-type: none"> – wspierające środowisko pracy – dostrzeganie potrzeby łączenia pracy z życiem prywatnym pracownika, elastyczność – bezpieczeństwo dochodów – wsparcie socjalne
<p>Korzystne środowisko pracy</p> <ul style="list-style-type: none"> – otoczenie fizyczne – dostępne narzędzia i wyposażenie – szkolenia (związane z zajmowanym stanowiskiem) – informacje i procesy – bezpieczeństwo w pracy, bezpieczeństwo osobiste 	<p>Możliwości rozwoju</p> <ul style="list-style-type: none"> – szkolenia i rozwój niezwiązane z obecnie zajmowanym stanowiskiem – możliwość awansu zawodowego – zwiększenie wydajności i informacje zwrotne

Źródło: M. Armstrong, *op. cit.*, s. 232

Według Firmy Hay Group na zaangażowanie pracowników wpływają takie główne czynniki jak: inspiracja i wartości, jakość pracy, korzystne środowisko pracy, nagrody materialne, równowaga między pracą a życiem osobistym oraz możliwości rozwoju. Większość tych czynników została ujęta już wcześniej, widać więc dużą jednorodność i zbieżność w wynikach badań teoretyków i praktyków. Poniżej opisane zostaną najważniejsze z wyszczególnionych w rozdziale czynników.

6.3. Polityka personalna i kultura organizacyjna

Polityka personalna i kultura organizacyjna mają ogromny wpływ na zadowolenie i satysfakcję z pracy pracownika. Odpowiednie podejście do zarządzania pracownikami i widzenie całego człowieka wraz z jego potencjałem może przynieść wiele korzyści i przełożyć się na wyższą motywację pracowników. Podmiotowe traktowanie ludzi, dbanie o pełne wykorzystanie i rozwój ich potencjału, a także pomoc w budowie lepszego życia i relacji zarówno na płaszczyźnie zawodowej, jak i prywatnej to wartości, których poszukują pracownicy wśród dzisiejszych pracodawców. Nic dziwnego, że powstają konkursy na najlepszego pracodawcę roku, które wskazują takie firmy, gdzie pracownicy chcieliby pracować. Coraz więcej pojawia się odpowiedzialnych pracodawców, którzy zapewniają pracownikom przyjazne środowisko pracy i zdrowy balans pomiędzy życiem zawodowym i osobistym. Firma, która opiera swoją działalność na szlachetnych wartościach i buduje kulturę organizacyjną prawdziwie wspierającą pracowników może liczyć na lojalność i zaangażowanie pracowników. Wymieniając politykę personalną, należy mieć na uwadze nie tylko jej cele i ogólne założenia, ale również procedury i systemy, które pozwalają na jej realizację.

6.3.1. Partycypacja pracownicza

Koncepcja ta zakłada uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji na temat nowych programów rozwoju i zmiany w praktykach pracowniczych wpływających na konkretnych ludzi. Według K. Zimniewicza partycypacja polega na wynikającym z podziału władzy bezpośrednim oddziaływaniu na siebie różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wzajemnej akceptacji celów i prowadzonych działań w drodze wzajemnej komunikacji i współpracy¹²⁴. Definicja ta zwraca uwagę na wiele aspektów partycypacji począwszy od włączenia pracowników do procesu decyzyjnego, poprzez kooperację i wspólne ustalanie celów, a skończywszy na wzajemnej komunikacji.

Należy włączyć pracowników w podejmowanie tych decyzji i dać im odczuć, że ich pomysły zostały wysłuchane oraz że miały znaczenie dla ostatecznego wyniku. Wzrasta wtedy prawdopodobieństwo, że zaakceptują oni daną decyzję czy zmianę, ponieważ będzie to ich decyzja, a nie narzucona przez kadrę kierowniczą.

Partycypacja pracownicza za główny cel stawia sobie upodmiotowienie człowieka w procesie pracy. Nie jest to jednak jedyna zaleta partycypacji, gdyż wnosi ona ze sobą do organizacji wiele innych uniwersalnych wartości. Wśród nich należy wymienić dużą elastyczność organizacji, czyli łatwe przystosowanie się organizacji do zmiennych warunków otoczenia. Pracownicy objęci różnymi formami partycypacji pracowniczej są otwarci na zmiany i szybciej się adaptują do pracy w nowych warunkach. Kolejną niezwykle istotną wartością, która towarzyszy zarządzaniu partycypacyjnemu w organizacji jest optymalny przepływ informacji, będący kwestią kluczową w procesie decyzyjnym. Partycypacja pracownicza zakłada również grupowe podejmowanie decyzji, które zwiększa zaangażowanie pracowników, stymuluje ich twórczość oraz zaspokaja potrzeby wyższego rzędu, co wpływa na rozwój pracowników. To z kolei prowadzi do wyższej wydajności pracy, o czym mówi B. Błaszczyk¹²⁵, twierdząc,

¹²⁴ K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, Warszawa 1991, s. 81.

¹²⁵ B. Błaszczyk, *Partycypacja pracownicza jako element funkcjonowania przedsiębiorstw w wybranych krajach Europy Zachodniej*, „Przegląd Organizacji” 1984, nr 12, s. 44.

iz przyciąganie pracownika do współpracy i współodpowiedzialności skutkuje wzrostem satysfakcji z pracy, co ma bezpośrednie przełożenie na wzrost wydajności pracy. Ważną wartością partycypacji jest poprawa relacji i klimatu organizacyjnego, a w szczególności wzrost zaufania i tolerancji, które są zarówno warunkiem, jak i następstwem zarządzania partycypacyjnego.

Partycypacja pracownicza może przybierać różne formy.

Najczęściej wyróżnia się jej dwie podstawowe formy¹²⁶:

- partycypację bezpośrednią,
- oraz partycypację pośrednią.

Przez partycypację bezpośrednią rozumie się bezpośredni udział pracowników w procesie przygotowania i podejmowania decyzji, co praktycznie oznacza możliwość udziału wszystkich pracowników w zebraniach na różnych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem, przy czym udział ten może dotyczyć tylko decyzji pracowniczych (na niższych szczeblach zarządzania) lub też decyzji związanych z formułowaniem celów strategicznych (na wyższych szczeblach zarządzania). Ze względów praktycznych formy partycypacji bezpośredniej są stosowane tylko w niektórych sferach działania. Przykładem partycypacji bezpośredniej są tzw. grupy autonomiczne (*Self-Managing Work Team*) zwane też samozarządzającymi zespołami roboczymi.

Drugą formą partycypacji jest partycypacja pośrednia, która oznacza udział pracowników w procesach zarządczych przedsiębiorstwa za pośrednictwem wybieralnych przedstawicieli na wszystkich szczeblach zarządzania. Ta forma partycypacji pracowniczej krytykowana jest za niespełnianie swojej podstawowej funkcji, czyli zapewnienia pracownikom poczucia podmiotowości. Rzeczywistego poczucia ważności i wpływu na procesy decyzyjne doświadczają jedynie wybrani przedstawiciele. Przykładem partycypacji pośredniej mogą być organizacje związkowe.

Inną klasyfikację partycypacji, dużo bardziej złożoną, podaje S. Borkowska¹²⁷, która wyróżnia następujące formy partycypacji:

- partycypacja kapitałowa;
- partycypacja własnościowa;
- partycypacja decyzyjna:
 - bezpośrednia:
 - grupowe i zespołowe formy organizacji i wynagradzania,
 - kafeteryjne formy płac,
 - koła jakości i inne formy współpracy kierownictwa i pracowników w zakresie poprawy wyników i ochrony miejsc pracy,
 - zebrania załóg,
 - elastyczny czas pracy;
 - przedstawicielska:
 - rady pracownicze,
 - rady nadzorcze,
 - związkowe rady zakładowe;
- partycypacja informacyjna;

¹²⁶ T. Mendel, *op. cit.*, s. 37.

¹²⁷ S. Borkowska, *Zarządzanie partnerskie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1994, nr 2, s. 4.

- partycypacja konsultacyjna:
 - bezpośrednia:
 - konsultatywny styl zarządzania,
 - zebrania załogi,
 - badanie opinii pracowników;
 - przedstawicielska:
 - rady pracownicze i ich odpowiedniki,
 - związkowe rady zakładowe;
- partycypacja negocjacyjna.

Ta szeroka klasyfikacja partycypacji pozwala odnaleźć wiele instrumentów motywowania stosowanych w dzisiejszych systemach wynagrodzeń jak choćby kafeteryjne systemy, grupowe formy wynagradzania, partycypacja finansowa, udział w korzyściach przedsiębiorstwa (tzw. *gainsharing*) czy elastyczne formy pracy, co w dużej mierze wyjaśnia ich motywacyjny charakter. Partycypacja pracownicza może w znacznym stopniu przyczynić się do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, gdyż pozwala na łatwiejszą realizację podjętych wspólnie decyzji i zwiększa stopień identyfikacji pracowników z celami organizacji. Dodatkowo zwiększa „elastyczność” organizacji i stabilizuje stosunki społeczne.

6.3.2. Szkolenia i rozwój pracownika

Możliwości rozwoju własnej kariery zawodowej i uczestniczenia w różnych formach doskonalenia odgrywają istotną rolę w motywowaniu pracowników, zwłaszcza tych o wysokim potencjale rozwojowym, którzy mają wysokie aspiracje zawodowe i czują potrzebę samorealizacji. To ci pracownicy w przyszłości stają się kluczowymi ogniwami firmy i to dla nich szeroko rozumiany rozwój (zawodowy i osobisty) pełni ważną funkcję motywacyjną. Zgodnie z badaniami to nie pieniądze, ale dodatkowe szkolenia i możliwość awansu są kluczowe dla przyciągnięcia i utrzymania kluczowych pracowników¹²⁸. Szkolenie i rozwój umożliwiają rozszerzenie wiedzy, doskonalenie umiejętności zawodowych i społecznych pracownika oraz przygotowanie się przez niego do objęcia wyższego stanowiska.

Programy ciągłego doskonalenia zachęcają pracowników do dalszego rozwoju oraz wysiłku, co z czasem staje się elementem kultury organizacyjnej firmy. Ponadto rozwój pracowników jest jednym z najważniejszych czynników satysfakcji z pracy. Jest swoistym wyróżnieniem i informacją dla pracownika, że firma wiąże z nim przyszłość. Często rozwój jest traktowany przez pracowników jako nagroda¹²⁹. Nic dziwnego, że środki przeznaczone na doskonalenie zawodowe najlepszych pracowników i pełniących ważne funkcje w firmie są zdecydowanie wyższe. Co więcej, dzięki szkoleniom, pracownicy zwiększają swoje szanse na rynku pracy, ich kwalifikacje stają się bardziej elastyczne. Aby szkolenia rzeczywiście stały się instrumentem motywacyjnym, powinny uwzględniać nie tylko cele i potrzeby pracodawcy, ale również indywidualne potrzeby i aspiracje pracowników. Zdarzają się bowiem pracodawcy, którzy pomagają pracownikom doskonalić własne umiejętności niekoniecznie

¹²⁸ E. Beck-Krala, J. Walczyk, *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, „Humanizacja Pracy” 2010, 6 (258), s. 41–61.

¹²⁹ M.W. Kopertyńska, *op. cit.*, s. 236.

związane z wykonywaną pracą, lecz własnymi zainteresowaniami (są to zwykle duże concerny realizujące politykę kapitału ludzkiego jak np. Orlen).

Pracodawcy wykazują podobny stosunek do szkolenia i rozwoju pracowników, podkreślając istotne znaczenie dla organizacji. Zwracają oni uwagę nie tylko na to, że dzięki szkoleniom pracownicy uczą się lepiej wykonywać swoje obowiązki, ale również na ich oddziaływanie motywacyjne. Pracodawca może czerpać wiele korzyści z przemyślanych działań rozwojowych i szkoleniowych, które oferuje pracownikom.

Bezpośrednimi zaletami wynikającymi ze szkoleń, które są ważne dla pracodawcy są:

- wzrost efektywności pracy i zaangażowania pracowników w realizację zadań,
- możliwość zwiększania pracownikom zakresu obowiązków i odpowiedzialności,
- identyfikacja pracowników z firmą i jej celami,
- wzrost morale pracowników,
- poprawa komunikacji w firmie,
- poprawa jej wizerunku w otoczeniu¹³⁰.

6.3.3. Plany sukcesji

Kolejnym elementem systemu motywacyjnego, który powiązany jest bardzo ściśle z rozwojem pracowników jest możliwość awansu. Awans zawodowy motywuje pracownika dzięki zaspokojeniu potrzeby osiągnięć, uznania, poszerzenie zakresu odpowiedzialności, a także stwarza warunki do wywierania wpływu oraz sprawowania władzy. Przez awans pracownika należy rozumieć zarówno trwałą zmianę jego pozycji w strukturze organizacyjnej, jak i powierzenie mu zadań o większej odpowiedzialności oraz decyzyjności. Mowa więc tu zarówno o awansie pionowym, jak i poziomym. Awansowanie poziome polegające na zwiększaniu zakresu obowiązków i uprawnień jest coraz ważniejsze dla pracowników. Jest to istotne narzędzie motywowania, ponieważ poza zaspokojeniem potrzeby uznania i korzystnej samooceny umożliwia też dostęp do wyższych wartości i podniesienia poziomu życia. Co więcej, pracownik dobrze się czuje, gdy widzi, że robi postępy i że jest to doceniane.

Mówiąc o awansie, należy wspomnieć o **planie sukcesji**, czyli procesie identyfikowania oraz rozwijania talentów przyczyniających się do sukcesu firmy. Planowanie kariery określa rozwój pracownika w obrębie organizacji zgodnie z potrzebami organizacji i wynikami, możliwościami oraz preferencjami pracowników. Jest to niezwykle istotny element motywowania, ponieważ ścieżki kariery mają bardzo duże znaczenie dla pracowników. Są one ściśle powiązane z oceną pracowników, która daje możliwość uzyskania informacji zwrotnej na temat postępów w pracy oraz oczekiwań stawianych pracownikowi przez przełożonego¹³¹. Planowanie sukcesji ma na celu doprowadzenie do tego, aby organizacja miała menedżerów, którzy będą jej w przyszłości potrzebni do realizacji różnych potrzeb, celów w ramach wykonywanej pracy.

6.3.4. Techniki rozwoju organizacji – *Organizational Development*

Techniki rozwoju organizacji mogą również pełnić istotną funkcję motywacyjną, gdyż pomagają w rozwoju nie tylko samej organizacji, ale też zespołów i indywidualnych

¹³⁰ *Ibidem*.

¹³¹ *Op. cit.*, s. 229.

pracowników. Dodatkowo urozmaicają pracownikom ich codzienne obowiązki, uczą nowych kompetencji i dają poczucie, że pracodawca dba o ich rozwój. Nierzadko niektóre formy (rozszerzanie czy wzbogacanie pracy) pozwalają zatrzymać i zmotywować dobrego pracownika, który być może myśli o odejściu z firmy. Oczywiście najlepsze efekty przynosi połączenie tych form z finansowymi elementami.

Wśród technik rozwoju organizacji znajdują się:

- rotacja na stanowiskach pracy,
- wzbogacanie pracy,
- rozszerzanie pracy.

Rotacja na stanowiskach pracy może być również sposobem podnoszenia motywacji do pracy – zmieniający stanowiska pracownicy stykają się z dotychczas nieznanymi im sytuacjami i problemami, które stanowią dla nich wyzwanie¹³². Zaletą tej techniki jest również wzrost elastyczności potencjału pracy oraz rozwijanie umiejętności współpracy u poszczególnych pracowników. **Rotacja** polega na cyklicznej zmianie zadań wykonywanych przez pracowników¹³³ bądź systematycznym przechodzeniu od jednej czynności roboczej do drugiej. Ta zmienność może być realizowana w dwóch formach: przez zmianę stanowisk z zachowaniem rodzaju pracy lub przez zmianę typu czynności, np. przejście od czynności bezpośrednio produkcyjnych do pomocniczych. Wszystkie te działania mają na celu zmianę warunków środowiska fizycznego pracy, odejście na jakiś czas od czynności wymagających zwiększonego wysiłku czy obciążającego organizm. Dodatkowo przed pracownikiem powstaje szansa na rozszerzenie posiadanych przez niego kwalifikacji oraz zdobywanie nowych doświadczeń. Dzięki rotacji pracownicy mogą łatwiej dostrzec całościowy obraz firmy oraz zrozumieć zależności i powiązania zachodzące pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu identyfikacji pracownika z firmą.

Kolejną formą rozwoju organizacji, która również pełni istotną rolę motywacyjną jest **rozszerzenie pracy**. Polega ono na łączeniu podobnych lub różnych operacji wykonawczych na różnych stanowiskach pracy.

Może przejawiać się przez¹³⁴:

- wydłużenie cyklu pracy czy też scalenie kilku uprzednio rozdrobnionych operacji,
- dodawanie do wykonywanych czynności podstawowych czynności związanych z obsługą stanowiska pracy, konserwacyjnych i innych,
- przekazywanie dodatkowo pracownikowi odpowiedzialności za wykonywaną pracę np. wprowadzenie samokontroli.

Siła motywacyjna rozszerzenia pracy jest niewielka. Jego zastosowanie urozmaica pracę oraz powoduje wzrost odpowiedzialności. Podstawowymi zaletami mającymi wpływ na motywację pracowników do pracy jest przede wszystkim eliminacja negatywnych skutków nadmiernego podziału pracy oraz wydłużenie cyklu pracy. Wspomniany wcześniej wzrost odpowiedzialności pracownika przeciwdziała monotonii, nudzie, a także zmęczeniu. Pozwala to na wzrost zaangażowania pracowników oraz wykonywanie swojej pracy z ochotą.

¹³² A. Szałkowski, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000, s. 116–122.

¹³³ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 51.

¹³⁴ *Op. cit.*, s. 54.

Ostatnia forma to **wzbogacanie pracy**, które polega na łączeniu czynności o różnym stopniu trudności i zwiększeniu udziału elementów decyzyjnych w pracy wykonawczej¹³⁵.

Może się ono odbywać przez:

- rezygnację z pewnych form kontroli i zwiększenie odpowiedzialności pracowników za pracę,
- jeśli to możliwe, pozwolenie pracownikowi na wytworzenie całego produktu – to zwiększa prawdopodobieństwo uznania pracy za ważną,
- systematyczną informacją zwrotną o wydajności i jakości pracy, która powinna być przekazana bezpośrednio pracownikowi,
- zachęcanie pracowników do podejmowania nowych, trudnych zadań oraz zdobywania wysokich kwalifikacji.

Proces wzbogacania pracy docenił sam F. Herzberg wiele lat temu, kiedy dowodził wyższości motywowania wewnętrznego (m.in. przez wzbogacanie pracy) nad zewnętrznym. Według F. Herzberga bezmyślnym jest sądenie, że samo wyższe wynagrodzenie wystarczy, aby pracownicy uzyskiwali wysokie efekty pracy. W dłuższym horyzoncie czasowym należy podsycać wewnętrzną motywację pracowników przez zainteresowania i rozwój pasji, pracę pełną wyzwań czy możliwość podejmowania większej odpowiedzialności¹³⁶. Autor opracował zasady wzbogacania pracy, które mają znacząco wpłynąć na zwiększenie wewnętrznej motywacji pracownika. Zasady te zawarte są w tabeli 50.

Tabela 50

Zasady wzbogacania pracy

Zasada wzbogacania pracy	Wpływ na motywację przez
Zmniejszenie kontroli pracownika przy równoczesnym zachowaniu dotychczasowej odpowiedzialności w pracy	Odpowiedzialność pracownika Indywidualne osiągnięcia
Zwiększenie odpowiedzialności indywidualnych pracowników za własną pracę	Odpowiedzialność Uznanie
Zlecenie pracownikowi kompletnych zadań do wykonania	Odpowiedzialność Osiągnięcia Uznanie
Zwiększenie autonomii pracownika w pracy, danie większej swobody w wykonywaniu zadań	Odpowiedzialność Osiągnięcia Uznanie
Sporządzanie i przekazanie bezpośrednio pracownikom okresowych raportów z pominięciem bezpośrednich przełożonych	Wewnętrzne uznanie

¹³⁵ *Op. cit.*, s. 54.

¹³⁶ F. Herzberg, *One more time. How do you motivate employees?*, Wydawnictwo Harvard Business Review Classic, Boston 2008, MA, USA, s. 62.

Tabela 50 cd.

Zasada wzbogacania pracy	Wpływ na motywację przez
Wprowadzenie nowych, trudniejszych, niezlecanych wcześniej zadań	Rozwój i uczenie się
Przydzielenie pracownikom specyficznych, wysoko wyspecjalizowanych zadań umożliwiających im stawanie się ekspertami	Odpowiedzialność Rozwój Awans

Źródło: F. Herzberg, *op.cit.*, s. 62

Wzbogacanie pracy daje pracownikowi możliwość przetwarzania informacji, diagnozowania stanów oraz wybierania sposobów i metod działania. Wzbogacanie pracy pozwala pracownikowi odgrywać większą rolę w planowaniu, realizacji i ocenie swojej pracy. Jest to stworzenie szansy na pełniejsze wykorzystanie wiedzy pracowniczej i zaspokojenie ambicji. Dzięki tej formie organizacyjnej pracownicy osiągają większą motywację i zadowolenie z pracy, co przekłada się na wzrost wydajności i jakości pracy, spadek absencji i fluktuacji, pobudza inicjatywę oraz chęć do pracy. Najważniejszym plusem wzbogacania pracy jest możliwość rozwijania inicjatywy i szerszego pola działania w sensie samorealizacji poszczególnych pracowników. Należy pamiętać, że prawidłowe wzbogacanie pracy to coś więcej niż danie pracownikowi zwiększonej liczby zadań. Dopiero rozszerzenie wiedzy, podniesienie kwalifikacji niezbędnych do wykonywania zadań, jest źródłem satysfakcji z pracy i podniesienia motywacji. Ważne jest zatem, aby tak organizować ludziom pracę, by przez wykonywane zadania mogli dążyć do samorealizacji i rozwoju.

6.3.5. Kształtowanie wysokiej jakości życia pracowników

Oprócz możliwości rozwojowych ważnym aspektem motywowania, wpływającym na zadowolenie pracowników, jest odpowiednie środowisko pracy. Wysoka jakość życia zawodowego ma istotny wpływ na życie osobiste i wyniki pracy. Nie jest to czynnik motywacyjny, ale ważny czynnik higieny, o czym przekonywał F. Herzberg w swoich badaniach. Jednak w długiej perspektywie może istotnie wpłynąć na stan zdrowia, zachowania i postawy pracownicze, tak ważne w sprawnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Tabela 51 wskazuje, jak środowisko pracy przenika życie pracownika.

Wszystkie te elementy istotnie wpływają na motywację i zadowolenie pracownika. Podejście do kształtowania wysokiej jakości życia pracowników prezentowane przez Unię Europejską spójne jest z poglądami Aleksiego Pochtowskiego. Wskazuje on w swoich opracowaniach, że zdrowie pracownika jest istotne, gdyż warunkuje jego wydajność i efektywność w pracy. W związku z tym kluczową kwestią w dzisiejszych czasach jest odpowiednie, podmiotowe podejście do pracowników. Takie podejście jest niezbędne w świadomym kształtowaniu przyjaznego środowiska pracy, co wpisuje się w kreowanie wizerunku odpowiedzialnego społecznie pracodawcy. Nie chodzi tu bynajmniej o zmniejszenie wymagań w stosunku do pracownika, lecz o zdrową równowagę pomiędzy wymaganiami i celami pracodawcy a wsparciem z jego strony i możliwościami realizowania celów pracownika.

Tabela 51

Składowe jakości życia pracowników

Bezpieczeństwo zatrudnienia	Rozwój kompetencji	Kultura organizacyjna	Zdrowie i dobre samopoczucie	Godzenie pracy i życia osobistego
Forma zatrudnienia Wynagrodzenie Zabezpieczenie społeczne Prawa pracownika	Kompetencje Szkolenia Organizacja ucząca się Rozwój ścieżki kariery	Wartości i normy Styl zarządzania Relacje pomiędzy pracownikami i menedżerami	Problemy zdrowotne Zagrożenia Organizacja pracy	Czas pracy i czas spędzany poza pracą Infrastruktura społeczna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2005

6.3.6. Polityka równoważenia życia zawodowego i prywatnego

Z dbałością o wysoką jakość życia pracowników wiąże się polityka równoważenia życia zawodowego i prywatnego. Nazwa pochodzi od angielskich terminów: *policy of work-life balance, work-balance lub work-life programmes* (w skrócie **WLB**). Oznacza ona taką politykę pracodawcy, która wspiera pracowników w ich codziennych obowiązkach domowych i rodzinnych. David Clutterbuck określa to zagadnienie jako „stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między ważnymi wymaganiami dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jej pragnienie dobrobytu i spełnienia”¹³⁷. Istotą takiej polityki jest więc szeroko pojęta pomoc i wsparcie pracodawcy w lepszym pełnieniu obowiązków rodzinnych i zawodowych pracowników. W ramach takich inicjatyw proponuje się pracownikom liczne przedsięwzięcia edukacyjne, doradcze i wspierające, które mają na celu poprawę efektywności organizacji przez pomoc pracownikom w lepszej organizacji własnego życia zawodowego i osobistego. Oczywiście pracodawca, decydując się na taką politykę, ma na uwadze nie tylko dobro samych pracowników i ich bliskich, lecz również korzyści, które przy tym może osiągnąć.

Korzyści takie widoczne są dopiero w dłuższej perspektywie czasowej, a najważniejsze z nich to:

- podniesienie poziomu kompetencji pracowniczych,
- zmiana postaw i zachowań pracowniczych (silniejsze zaangażowanie i lojalność),
- spadek absencji i płynności pracowników,
- redukcja stresu u pracowników i poprawa ich ogólnej kondycji fizycznej i psychicznej,
- budowa wizerunku firmy przyjaznej pracownikowi i odpowiedzialnej społecznie,
- przyciągnięcie i utrzymanie najlepszych pracowników, dla których taka polityka jest ważna,
- podniesienie produktywności przez dopasowanie charakteru pracy do potrzeb pracowników.

¹³⁷ D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Wolters Kluwer, Kraków 2005, s. 26.

Mimo że politykę taką realizują pracodawcy w krajach rozwiniętych od dawna, w Polsce takie rozwiązania nadal są rzadko spotykane.

6.3.7. Kompetencje menedżerów i styl zarządzania

Wydaje się oczywiste, że zaangażowanie można wzbudzić tylko wtedy, gdy ludzie rozumieją, czego się od nich oczekuje, to znaczy wiedzą, w co mają się zaangażować. Jednak zbyt często się zdarza, że kierownictwo nie poświęca dostatecznej uwagi temu, by przesłanie sformułowane zostało w odpowiednich kategoriach. Zaangażowanie pracowników wzrasta, gdy menedżerowie potrafią zdobyć zaufanie i szacunek zespołów, którymi kierują. Programy służące polepszeniu jakości przywództwa powinny więc stanowić istotną część każdej strategii. Szkolenie kadry kierowniczej można poświęcić rozwijaniu kompetencji menedżerów w określonych dziedzinach decydujących o zyskaniu zaangażowania pracowników, takich jak choćby zarządzanie przez cele.

6.3.8. Komunikowanie się z pracownikami

Ważnym sposobem na wzmocnienie zaangażowania są regularne spotkania z pracownikami, które mogą stać się sposobem na ustanowienie obustronnej komunikacji w ważnych sprawach. Spotkania nie powinny być zbyt krótkie i polegać jedynie na wygłaszaniu przemówień przez przełożonych i wysłuchiwanie ich opinii, jak to często ma miejsce. Powinny one być okazją na to, by każdy mógł wyrazić swą opinię bądź komentarz. Pracownicy winni być zachęceni do twórczych i prowokacyjnych pomysłów, którym zostanie poświęcone wystarczająco dużo uwagi. Po takich spotkaniach powinno zostać spisane krótkie podsumowanie uwzględniające podjęte decyzje bądź planowane działania.

Pracownicy powinni odczuwać, że każdy z nich indywidualnie przyczynia się do dobrego funkcjonowania i rozwoju swej organizacji. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy pracodawca dzieli się z nimi właściwymi informacjami i pokazuje kierunek, w którym firma podąża.

6.4. System oceny pracowniczej

System oceny odgrywa bardzo ważną rolę w oddziaływaniu na pracowników i jest niejako kropką nad i – „wykończeniem” efektywnego systemu motywacyjnego. Analiza efektów pracy personelu dostarcza informacji przydatnych podczas planowania ścieżek sukcesji i awansów pracowniczych, a jeszcze wcześniej programu szkoleń w firmie. Niesie ze sobą ważną informację na temat efektów pracy pracowników i ich przydatności dla organizacji, dlatego jest ona ważnym narzędziem motywującym pracowników do efektywnej pracy na rzecz przedsiębiorstwa, połączonej z dążeniem do ciągłego rozwoju. Jednym z najważniejszych elementów systemu oceny mających ogromny wpływ na motywację pracowników jest informacja zwrotna, którą pracownik otrzymuje w trakcie rozmowy z przełożonym. Rzetelna informacja zwrotna, która pokaże pracownikowi zarówno jego mocne, jak i słabe strony jest kluczową informacją dla pracownika niezbędną do jego dalszego rozwoju.

Motywacyjna funkcja systemu oceny związana jest z uzgadnianiem przyszłych osiągnięć i celów pracowniczych, zorientowana jest na ciągłą poprawę wyników, możliwość zawarcia kontraktu między przełożonym a podwładnym, a także dostosowania oddziaływań motywacyjnych adekwatnych do zaistniałej sytuacji i potrzeb ocenianego. Dodatkowo ocena

okresowa musi być przeprowadzana regularnie, a nie raz na kilka lat (co również ma miejsce w niektórych organizacjach). Tylko wówczas kiedy pracownicy wiedzą, że ich wyniki są monitorowane i oceniane, mobilizują się do lepszej pracy. Tylko na bazie konsekwentnych działań oceny można wypracować pożądane zachowania i postawy pracowników. Dodatkowo zasady przeprowadzania ocen powinny być znane wszystkim pracownikom. W przeciwnym razie trudno jest spełnić określone wymogi oceny, jeżeli pracownik nie wie, na czym zależy pracodawcy lub jakie cele powinien osiągnąć. Im prostszy system, tym oczywiście lepiej, bo pracownicy rozumieją jego działanie i przełożenie na przyszłe działania, co powoduje, że zgadzają się ze stosowaną oceną i ją akceptują. Jeżeli akceptują, to również starają się spełnić jak najwyżej kryteria oceny. Dobór kryteriów jest niezwykle ważny i wpływa na akceptację oceny. Źle dobrane kryteria nie tylko nie mierzą właściwie wyników pracy, ale także powodują niezadowolenie pracowników. Kolejną ważną cechą oceny są jej przyszłe konsekwencje. Ocena powinna nieść za sobą określone skutki. Dopiero ich konsekwentne stosowanie powoduje modyfikację zachowań pracowniczych i wpływa na kształtowanie określonych postaw i oczywiście wyników firmy. Jest to zgodne z teorią Skinnera, który pokazał, jak konsekwencje pewnych działań wpływają na przyszłe zachowania pracowników. Niestety zdarzają się takie systemy ocen, gdzie wspaniałe wypełnione arkusze ocen zamknięte są w szufladach na kolejny rok i nic z takiej oceny nie wynika. Można takie działania obserwować w niektórych organizacjach państwowych, gdzie brakuje wyobraźni, a być może środków finansowych na nagrodzenie najlepszych pracowników. Ocena, z której „nic nie wynika”, bo nie ma dalszych działań podjętych przez pracodawcę, zaczyna stawać się „rutynową biurokratyczną pracą” i nie spełnia swojej roli.

Niejako warunkiem końcowym skutecznego systemu oceny jest, tak jak w przypadku innych systemów, przygotowanie menedżerów do odpowiedniego stosowania tego narzędzia. Nawet najlepiej zaprojektowany system nie będzie dobrze funkcjonował, jeżeli jego użytkownicy nie będą go rozumieli, a tym samym nie będą potrafili go stosować. Niejednokrotnie bowiem zdarza się, że menedżerom szkoda czasu na rozmowę oceniającą lub traktują ją jako tylko i wyłącznie pokazanie pracownikowi, co robi źle. Menedżerowie muszą być świadomi błędów oceny oraz tego, w jaki sposób mogą kształtować motywację i wyniki pracy pracownika przez umiejętną ocenę i rozmowę z pracownikiem. Największą bowiem rolę motywacyjną odgrywa w systemie oceny rozmowa oceniająca i informacja zwrotna przekazywana pracownikowi.

Powiązanie systemu ocen z wynagradzaniem

System ocen zwykle jest powiązany z systemem wynagradzania na dwa sposoby, przez ustalenie poziomu należnej premii bądź ustalenie podwyżki.

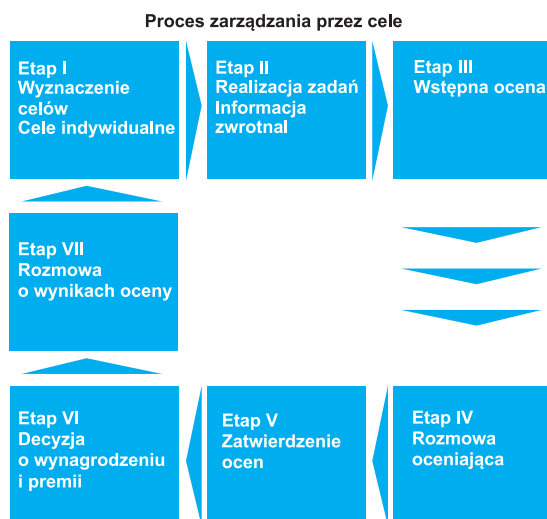
W pierwszym przypadku ocena może być przeprowadzana częściej niż raz w roku czy raz na pół roku, przy czym nie zawsze musi ona mieć formalny charakter. Wyniki oceny mają bezpośredni wpływ na wysokość przyznawanej premii. Często ocena ta opiera się na zarządzaniu przez cele i ocenie realizacji wytyczonych celów. Przyznawana premia jest ściśle powiązana z kryteriami oceny czy też spełnieniem określonych celów.

W drugim przypadku wyniki oceny, która przeprowadzana jest zwykle rocznie, wpływają na podwyżkę płacy zasadniczej. Może to być związane z awansem i tzw. przeszerogowaniem płacowym, czyli przejściem pracownika na stanowisko znajdujące się w wyższej w tabeli płacowej lub po prostu z podwyżką w ramach tej samej kategorii.

Swoistą nagrodą mogą też być przyznane określone nagrody roczne, jeżeli takie przewiduje regulamin wynagradzania. Oczywiście szkolenia i różne formy doskonalenia zawodowego, które pracownik uzyskuje po ocenie okresowej, mogą też oznaczać nagrodę za odpowiednie wyniki pracy.

6.4.1. Przykład procesu motywowania pracowników przez ocenę pracowniczą

Proces motywacyjny w danej firmie to zintegrowany proces bazujący na zarządzaniu przez cele, ocenie wyników pracy oraz odpowiednim wynagradzaniu i nagradzaniu pracowników. Składa się on z kilku etapów, które są realizowane w stosunku do wszystkich pracowników. Etapy te pokazane są na rysunku 19. Mają one również pomóc w osiągnięciu wysokiej efektywności indywidualnych pracowników i całej firmy. Centrum tego procesu stanowi ocena pracownicza wraz z umiejętną informacją zwrotną oraz ustaleniem adekwatnego wynagrodzenia.



Rys. 19. Schemat procesu oceny

Źródło: Opracowanie na podstawie materiałów firmowych

Cały proces daje wiele informacji na temat zaangażowania i zachowań pracowniczych, wyników pracy i predyspozycji pracownika. Jeżeli jest przeprowadzony poprawnie przez menedżera ma ogromne oddziaływanie na dalsze zachowanie pracownika i jego motywację do pracy.

Etap I – Wyznaczenie celów

Każdy pracownik firmy ma prawo wiedzieć, czego się od niego oczekuje w pracy oraz jakie zadania i cele powinien zrealizować w danym roku kalendarzowym. W związku z tym bezpośredni przełożeni omawiają i ustalają cele indywidualne z każdym pracownikiem na

początku roku. Cele firmy wyznaczane są zgodnie z zasadą SMART. Cele wyznaczane są w trzech obszarach: stanowiskowym, kompetencyjnym oraz celów indywidualnych.

Etap II – Bieżąca ocena i informacja zwrotna

W ciągu roku pracownik jest zaangażowany w realizowanie zadań i ma prawo do otrzymania informacji zwrotnej na temat swojej pracy od bezpośredniego przełożonego. Każdy musi rozumieć, jakie są wobec niego oczekiwania i realizować swój indywidualny plan rozwoju. Bieżąca informacja zwrotna dotyczy obserwowanych i weryfikowanych zachowań związanych z pracą i wynikami pracy. Przełożony powinien przekazać pracownikowi nie tylko informację na temat obserwowanych działań, ale także wspierać pracownika i dostrzegać sugestie dotyczące poprawy działań i rozwoju zawodowego. W przypadku niskiej oceny pracownik i bezpośredni przełożony przygotowują pisemny plan działań korygujących, zawierający kluczowe cele oraz sposób, w jaki te zamierzenia zostaną zrealizowane. Określają wyraźne „kamienie milowe” w poprawie realizacji zadań. Regularne dalsze działania i informacja zwrotna są konieczne, aby w efekcie poprawić ocenę roczną.

Etap III – Wstępna ocena

Na ocenę wstępną składają się: samoocena pracownika i wstępna ocena przełożonego. W trakcie oceny pracowniczej pracownik dokonuje samooceny i wspólnie z przełożonym omawiają wynik pracy oraz ustalają plan rozwoju. Na tej rozmowie nie przedstawia się oceny punktowej, ale podsumowanie działań, które miały miejsce w ciągu roku. Bezpośredni przełożony proponuje datę rozmowy oceniającej z wyprzedzeniem co najmniej jednego tygodnia, aby pracownik miał czas się do niej przygotować.

Etap IV – Rozmowa oceniająca

Bezpośredni przełożony oraz pracownik przygotowują się osobno do rocznej rozmowy oceniającej, korzystając z arkusza oceny.

Przygotowanie obejmuje określenie takich aspektów jak:

- Wywiązanie się z obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy.
- Rozwój kompetencji na podstawie przyjętych wytycznych w firmie.
- Konkretne osiągnięcia i realizację zadań.
- Podsumowanie roku uwzględniające wszelkie specjalne okoliczności.

Bezpośredni przełożeni mogą poprosić innych o opinie, które mogą być pomocne w przygotowaniu oceny pracownika.

Arkusz oceny pracowniczej przeznaczony jest do wyznaczenia celów indywidualnych na początku roku kalendarzowego, do rozmowy oceniającej roczną pracę pracownika oraz do planowania rozwoju zawodowego. Może być również używany do bieżącej oceny pracy i udzielania informacji zwrotnej w ciągu roku. Każda część arkusza jest omawiana i wypełniana w konsultacji z oceniającym pracownikiem. Spełnia on ważną rolę w procesie motywacyjnym na każdym jego etapie. Jego motywacyjny charakter jest wzmacniany przez wyznaczanie indywidualnych celów, których osiągnięcie pracownik sam może monitorować, uzyskaną ocenę swojej pracy i informację zwrotną od przełożonego, uzyskaną gratyfikację finansową w postaci ewentualnej podwyżki w przypadku dobrej oceny oraz możliwości własnego rozwoju. Proces ujmuje więc wiele aspektów finansowego i pozafinansowego motywowania. Arkusz oceny pracowniczej prezentuje tabela 52.

Tabela 52
Arkusz oceny pracowniczej

Część I	Realizacja zadań i obowiązków wynikających z opisu stanowiska oraz rozwoju kompetencji na podstawie przyjętych wytycznych w firmie	Wpływ na zmianę wysokości wynagrodzenia zasadniczego
Część II	Realizacja celów indywidualnych	Wpływ na otrzymanie i wysokość premii
Część III	Planowanie rozwoju zawodowego	Rozwój zawodowy

Źródło: Opracowanie na podstawie materiałów firmowych

Etap V – Zatwierdzenie oceny

Osoba oceniająca omawia propozycję ocen podległych mu pracowników ze swoim bezpośrednim przełożonym. Oceny pracowników poszczególnych jednostek organizacyjnych zatwierdzane są przez menedżera pionu/linii biznesowej. Na tym etapie pracownik nie otrzymuje informacji zwrotnej o otrzymanej ocenie.

Etap VI – Wynagrodzenie zasadnicze i systemy premiowe

Wynagrodzenie zasadnicze. Ocena całorocznej pracy w zakresie realizacji zadań wynikających z opisu stanowiska oraz kompetencji i zachowań na podstawie wybranych wytycznych w firmie ma wpływ na podwyżkę płacy zasadniczej (ocena sekcji I).

Podwyżka jest uzależniona od wszystkich poniższych czynników:

- oceny pracownika w sekcji pierwszej – podwyżka może być przyznana od wyznaczonego poziomu na skali ocen w arkuszu oceny; pracownicy, którzy otrzymali ocenę niższą nie są uprawnieni do otrzymania podwyżki;
- obecnego wynagrodzenia pracownika i jego procentowej wartości w stosunku do środkowej wartości (mediany) w obowiązującym taryfikatorze dla danej kategorii zaszerogowania.

Pracownicy, których wynagrodzenie osiągnęło maksymalną wartość przewidzianą w taryfikatorze dla danej kategorii, nie otrzymują podwyżki, natomiast mogą otrzymać podwyżkę wynikającą z zaplanowanego awansu na inne stanowisko.

Etap VII – Rozmowa o wynikach

Bezpośredni przełożony informuje pracownika o ostatecznej uzyskanej ocenie.

Spotkanie to obejmuje:

- ponowne omówienie realizacji obowiązków wynikających z opisu stanowiska, celów rocznych i standardów pracy,
- zdefiniowanie mocnych stron pracownika i jego osiągnięć,
- ustalenie sposobu poprawy obszarów wymagających usprawnienia,
- skomentowanie oceny i podpisanie arkusza ocen przez pracownika i przełożonego.

Bezpośredni przełożony ponosi wyłączną i ostateczną odpowiedzialność za treść arkusza. Złożenie przez pracownika podpisu na arkuszu ocen potwierdza zapoznanie się z oceną i jej

omówienie. Jeśli pracownik odmówi złożenia podpisu, bezpośredni przełożony powinien odnotować to na arkuszu, a następnie wpisać datę i złożyć swój podpis w przeznaczonym do tego miejscu. Po wypełnieniu arkusza, bezpośredni przełożony niezwłocznie przesyła go do działu zarządzania zasobami ludzkimi. Zarówno przełożony, jak i pracownik zatrzymują kopię formularza.

Podsumowanie

System wynagrodzeń ma kluczowe znaczenie dla realizacji celów firmy, gdyż bezpośrednio i silnie oddziałuje na motywację i zachowania pracowników, dlatego ważne jest kształtowanie systemu od samego początku na użytek i potrzeby konkretnej organizacji tak, aby jak najlepiej odpowiadał jej potrzebom i oczekiwaniom jej pracowników. Polityka płacowa w firmie powinna wynikać i być zgodna ze strategią ogólną firmy zgodnie z ideą strategicznego zarządzania. W tym celu firmy powinny tworzyć własną strategię wynagradzania opartą na celach i założeniach firmy, na bazie których powstają dalsze procedury i narzędzia wynagradzania. Budowie systemu wynagrodzeń w każdej firmie towarzyszą zwykle te same etapy jak przykładowo: kształtowanie strategii, ustalenie poziomu wynagrodzeń zasadniczych czy określenie dokładnej struktury wynagrodzenia całkowitego. Przy budowie czy modyfikacji nowego systemu warto zbadać i uwzględnić potrzeby pracowników. Tylko wówczas system będzie rzeczywiście motywował pracowników, przynosząc wymierne i niewymierne korzyści zarówno firmie, jak i pracującym tam ludziom.

Podstawą budowy skutecznego systemu wynagrodzeń jest właściwe ustalenie poziomu i relacji płac zasadniczych w przedsiębiorstwie. Służy temu proces wartościowania pracy. Wartościowanie pracy, coraz częściej doceniane przez pracodawców, pomaga nie tylko właściwie ukształtować hierarchię stanowisk i płac w przedsiębiorstwie, ale również doskonalić proces organizacji pracy. Efektem końcowym wartościowania jest taryfikator pracy i tabele płacowe. Przy budowie tych ostatnich pracodawcy często posługują się raportami płacowymi, które pomagają w pozycjonowaniu względem rynku i ustalaniu nowej strategii płacowej. Są też pożytecznym narzędziem wykorzystywanym w innych procesach i praktykach zarządzania ludźmi.

Charakterystycznym kierunkiem współczesnych przeobrażeń systemów wynagrodzeń jest koncentracja na zmiennej części wynagrodzenia. Jest to tendencja widoczna zarówno w wysoko rozwiniętych krajach, jak i w Polsce. Firmy kładą duży nacisk na ciągłe poszukiwanie innowacyjności¹³⁸, co w odniesieniu do wynagrodzeń przejawia się w ścisłym osiągnięciu przyjętych celów i zorientowaniu na efekty w skali długoterminowej. Większość przedsiębiorstw przyznaje premie indywidualne i grupowe na podstawie oceny realizacji założonych celów, co jest konsekwencją ukierunkowania na cele i projekty wykonywane zespołowo. Te tendencje znajdują odzwierciedlenie również w naszym kraju, gdzie największą uwagę skupia się na rozwoju różnych form premiowania i modyfikacji już istniejących. Coraz częściej stosowane są premie uzależnione od wyniku pracy czy osiągniętych celów oraz premie grupowe. Wiele przedsiębiorstw interesuje się też bodźcami długookresowymi, wśród których najczęściej

¹³⁸ Za: G. Gruszczyńska-Malec, M. Zielonka, *Nowoczesne formy wynagradzania pracowników*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, 2002, nr 7.

spotykane są bodźce finansowe w postaci udziału w zyskach. Dynamiczny wzrost udziału tych ostatnich spowodowany jest głównie integracją celów przedsiębiorstwa i pracowników (co motywuje do efektywnej pracy), a także możliwością pozyskania i zatrzymania kluczowych pracowników w firmie (co przy obecnym rynku pracy i braku poczucia stabilności pracowników staje się dla nich niezwykle ważne).

Świadczenia pozapłacowe, choć wchodzą w skład pakietu wynagrodzeń, spełniają nieco inną rolę niż płaca zasadnicza i systemy premiiowe. Ich głównym zadaniem jest stworzenie u pracownika poczucia, że firma, dla której pracuje, jest miejscem o niepowtarzalnym charakterze, w którym mogą zostać zrozumiane i spełnione rzeczywiste potrzeby pracownika. Dobrze skonstruowany pakiet świadczeń pomaga w utrzymaniu wysokiego zaangażowania pracownika, które przekłada się na wyższą lojalność pracowników i lepsze wyniki finansowe firmy.

Dodatkowe świadczenia to wydatek dla firmy, który się opłaca. Ważne, aby zostały one umiejętnie skomponowane. Dzięki takim świadczeniom można nie tylko utrzymać najlepszych pracowników, ale także pozyskać nowych, przydatnych w kreowaniu sukcesu firmy, wzmacniać integrację pracowników z firmą i budować ich lojalność. Zwiększyć partycypację pracowników w kształtowaniu wynagrodzeń, a tym samym lepiej dostosować je do potrzeb i oczekiwań, budować prestiż firmy i stanowiska.

Skuteczne motywowanie zawsze powinno uwzględniać zarówno bodźce materialne, jak i niematerialne. Te drugie często bywają niedoceniane w polskich firmach, co sprawia, że wielu pracodawców nie wykorzystuje możliwości, które one stwarzają. Bodźce niematerialne działają zdecydowanie wolniej, ich działanie widoczne jest w dłuższej perspektywie, ale za to jest ono mocniejsze. Mają ogromny wpływ na kształtowanie odpowiednich zachowań i postaw pracowniczych takich jak zaangażowanie czy lojalność wobec pracodawcy. Zwłaszcza w dzisiejszych czasach elementy te są istotne. Coraz więcej bowiem pracowników pyta pracodawcę o ogólną politykę personalną, możliwości rozwoju czy sposoby kreowania odpowiedniej jakości życia pracowniczego.

Ważne zagadnienia i definicje

Budując system wynagrodzeń, należy uwzględnić otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne, w którym funkcjonuje dana organizacja. Innymi słowy musi on być dostosowany do specyfiki danej firmy, a także uwarunkowań zewnętrznych. Determinanty budowy systemu wynagrodzeń dzielimy na:

Otoczenie zewnętrzne, w ramach którego znajdują się:

- przepisy prawne,
- sytuacja ekonomiczna danego kraju (rynek pracy, bezrobocie inflacja),
- stosunki między partnerami społecznymi,
- sytuacja polityczna,
- konkurencja,
- kultura i religia danego kraju.

Otoczenie wewnętrzne, gdzie należy uwzględnić:

- rodzaj i wielkość przedsiębiorstwa,
- strategię firmy,

- strukturę organizacyjną firmy,
- kapitał finansowy i technologiczny,
- kapitał ludzki (jego struktura, kompetencje, potrzeby i oczekiwania),
- styl zarządzania,
- kultura organizacyjna,
- pozostałe rozwiązania personalne.

Projektowanie systemu wynagrodzeń powinno rozpoczynać się od nakreślenia ogólnej strategii wynagrodzeń i głównych założeń polityki wynagradzania, które powinny wynikać z obecnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi i być spójne ze strategią firmy. **Strategia wynagradzania** obejmuje cele i zamierzenia organizacji dotyczące systemu wynagradzania na kilka następnych lat oraz sposoby ich osiągnięcia.

Głównymi zadaniami polityki płacowej w przedsiębiorstwie jest **realizacja zarówno celów przedsiębiorstwa, jak i jej pracowników**.

W szczegółowym ujęciu wynagrodzenie pracowników ma służyć:

- pozyskaniu odpowiednich pracowników,
- utrzymaniu odpowiednich ludzi w organizacji,
- pobudzeniu pracowników do uzyskiwania odpowiednich wyników (kształtowanie pożądanых postaw i zachowań),
- rozwojowi kompetencji pracowników,
- kształtowaniu proefektywnościowej kultury organizacyjnej.

Realizacji tych zadań służy nowe podejście w wynagradzaniu pracowników, tzw. wynagradzanie pakietowe.

Wynagrodzenia pakietowe nazywane inaczej całkowitymi oznaczają uzyskiwane od pracodawcy płace, premie, dodatki, wszelkie świadczenia i korzyści, które wymagałyby od pracownika poniesienia pewnych wydatków z jego przychodu netto.

Zgodnie z tą koncepcją pakiet wynagrodzeń składa się z:

- wynagrodzenia stałego,
- wynagrodzenia zmiennego krótkookresowego,
- wynagrodzenia zmiennego długookresowego,
- świadczeń dodatkowych.

Ustalając strukturę wynagrodzeń, należy pamiętać zarówno o odpowiednim doborze składników dla różnych grup pracowników, jak i o odpowiednim kształtowaniu ich procentowych relacji, czyli wysokości.

Dobierając składniki wynagrodzenia, warto przestrzegać zasad kształtowania wewnętrznej struktury wynagrodzeń:

- liczba składników powinna być tak mała, jak to możliwe i uzasadnione,
- każdy składnik wynagrodzeń powinien służyć osiągnięciu jasno określonego celu lub realizacji zadań organizacji, ocenie kompetencji albo spełnieniu oczekiwań pracowników,
- należy zadbać o ścisłe powiązanie każdego składnika wynagrodzeń z ilością i jakością pracy,
- w trosce o zwiększenie elastyczności wynagrodzeń i ich skuteczności motywacyjnej należy zapewnić jak największy udział wynagrodzeń w łącznych kosztach pracy,

- wszystkie składniki wynagrodzeń powinny tworzyć zharmonizowany, spójny pakiet wynagrodzeń, wspierający realizację strategii organizacji oraz politykę ZZL.

Projektowanie systemu wynagrodzeń składa się z kilku etapów.

Etapy budowy systemu wynagrodzeń:

- wyznaczenie strategii wynagrodzeń,
- powiązanie wynagrodzenia z pracownikiem lub ze stanowiskiem pracy,
- określenie pozycji firmy na rynku wynagrodzeń i ustalenia poziomu wynagrodzeń,
- kształtowanie struktury pakietu wynagrodzeń – doboru pozostałych składników wynagrodzeń,
- ewentualne powiązanie systemu z systemem ocen,
- analizy skutków finansowych nowego systemu,
- komunikacja systemu,
- przygotowanie osób stosujących narzędzia tego systemu do jego obsługi, czyli szkolenie menedżerów i przełożonych do adekwatnego stosowania instrumentów systemu,
- ocena i naniesienie poprawek do systemu.

Przy ustalaniu poziomu wynagrodzeń pracodawca może się podeprzeć rynkowym przeglądem wynagrodzeń. Rynkowe przeglądy wynagrodzeń nazywane też bywają raportami płacowymi. Stanowią one syntetyczne opracowanie, w którym zawarte są informacje o sposobach wynagradzania, składnikach i poziomach wynagrodzeń na konkretnych stanowiskach i na danym rynku (w określonej branży czy też obszarze).

Wynagrodzenia zmienne dzielą się na wynagrodzenia krótko- i długoterminowe. Głównym elementem **wynagrodzeń zmiennych krótkoterminowych** są premie i nagrody. Wśród wynagrodzeń zmiennych długoterminowych najczęściej wymienia się bodźce własnościowe, finansowe i ubezpieczeniowe.

Celem **wynagrodzeń zmiennych długoterminowych** jest stymulowanie pożądanых zachowań pracowników i wiązanie ich z przedsiębiorstwem

Projektując system wynagrodzenia zmiennego, należy dokładnie określić następujące elementy:

- przedmiot premiowania,
- kryteria oceny efektów,
- zasady powiązania wyników z wysokością premii,
- warunki uzyskania premii.

System wynagrodzeń zmiennych często opiera się na zarządzaniu przez cele – koncepcja ZPC.

Ideą **ZPC** jest aktywne włączanie pracowników w ustalanie i realizację celów na wszystkich poziomach zarządzania; celów, które są spójne z ogólną polityką organizacji i które pomagają pracownikowi samodzielnie organizować swoją pracę oraz monitorować wyniki pracy.

Cele te powinny być ustalane zgodnie z tzw. regułą SMART i powinny być:

- S – konkretne,
- M – *measurable* – czyli mierzalne,
- A – *achievable* – czyli osiągalne,

R – *realistic* – czyli realistyczne,
T – *timetable* – czyli określone w czasie.

Świadczenia dodatkowe stanowią dodatkowe gratyfikacje finansowe lub częścię bezgotówkowe wynikające ze świadczenia pracy, których celem jest pomoc w lepszym wykonywaniu pracy i poprawa jakości życia pracownika (temu służą świadczenia, które związane są z dodatkową opieką medyczną czy promowaniem zdrowego stylu życia jak benefity rekreacyjne, niektóre szkolenia itp.).

Głównym celem stosowania świadczeń jest pomoc pracownikowi w lepszym wypełnianiu jego obowiązków zawodowych (przykładowo handlowiec musi mieć komórkę służbową, przenośny komputer czy samochód służbowy, aby sprawnie wykonywać swoją pracę). Jednak dodatkowo zaspokajają one potrzeby i indywidualne oczekiwania pracowników (np. rekreacyjne, dodatkowej opieki medycznej itp.). Dla niektórych pracowników stanowią formę prestiżu i uznania ich osoby, dlatego w ramach różnych szczebli zarządzania i stanowisk kwoty przeznaczone na świadczenia dodatkowe znacząco się różnią

Plan kafeteryjny to zestaw beneficjów do wyboru, które przyjmują formę pozafinansową (rzeczową).

Zwykle pracownik ma do wyboru alternatywne elementy takiego systemu wśród których mogą być:

- dodatkowe dni urlopu,
- nauka języków obcych,
- rozszerzenie ubezpieczenia zdrowotnego,
- elastyczny czas pracy itp.

Pracodawca określa rodzaj dostępnych przywilejów oraz ich wartość przysługującą poszczególnym grupom zawodowym. Decyzja co do wyboru konkretnego świadczenia należy do pracownika. Programy te sprawdzają się w firmach o dużym zróżnicowaniu profilu demograficznego pracowników. Mogą nie sprawdzić się w firmach silnie scentralizowanych o tradycyjnych systemach wynagrodzeń.

Skuteczne motywowanie pracowników powinno uwzględniać zarówno motywy płacowe, jak i pozapłacowe. Wśród tych pierwszych znajdują się wszystkie składniki wynagrodzenia, które przyjmują formę gotówki (czyli płaca zasadnicza, premie i nagrody itp.).

Natomiast motywy pozapłacowe można podzielić na:

- motywy materialne (np. świadczenia dodatkowe jak szkolenia, świadczenia rekreacyjne, samochód służbowy itp.),
- niematerialne (atmosfera, procedury personalne, środowisko pracy, prestiż firmy itp.)

Odpowiednie skomponowanie tych elementów dopiero sprawia, że oddziaływanie na pracowników jest efektywne. Widać to po zachowaniach pracowników takich jak zaangażowanie w pracę. Zaangażowanie, zadowolenie z pracy i płacy, wysokie morale pracowników czy lojalność to postawy pracownicze, które są bardzo mocno związane z motywacją pracowniczą.

Rozdział III

Zarządzanie systemem wynagrodzeń

Prawidłowa konstrukcja systemu wynagrodzeń i atrakcyjny pakiet wynagrodzenia to tylko jeden z elementów skutecznego motywowania pracowników. Jest to oczywiście jeden z najważniejszych elementów motywowania, jednak nie wolno zapomnieć o innych etapach w procesie zarządzania wynagrodzeniami. Mowa choćby o odpowiednim poinformowaniu i zaznajomieniu pracowników z zasadami systemu czy przeszkoleniu przełożonych, w jaki sposób powinni oni sprawiedliwie oceniać pracę pracowników i przydzielać premie i nagrody. W związku z tym po przygotowaniu i przetestowaniu projektu systemu należy zadbać o jego właściwe wdrożenie i integrację z pozostałymi systemami i procedurami w organizacji. W dalszej kolejności ważne jest odpowiednie administrowanie systemem, a także systematyczne jego monitorowanie i udoskonalanie. Badanie efektywności systemu wynagrodzeń to konieczne działanie w dzisiejszych czasach, choć stosunkowo niewiele firm dokonuje takiej oceny świadomie i w sposób kompleksowy.

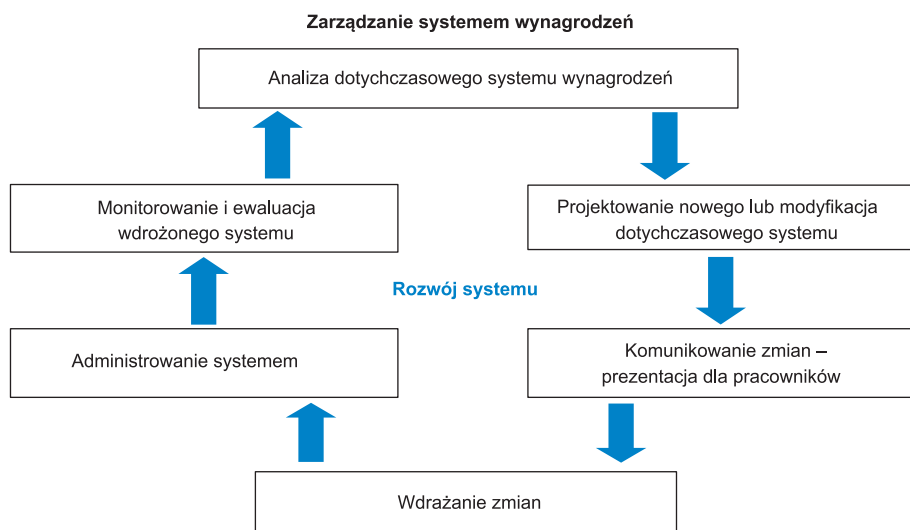
1. Kompleksowe zarządzanie systemem wynagrodzeń

Kompleksowe **zarządzanie systemem** wynagrodzeń polega nie tylko na bieżącym administrowaniu, ale również na ciągłym monitorowaniu i rozwoju systemu, który pozwoli na sprawiedliwe, konkurencyjne i spójne wynagradzanie pracowników. To z kolei pomoże organizacji w osiągnięciu celów strategicznych i uzyskaniu pożądanej pozycji rynkowej. Takie podejście prezentuje Michael Armstrong, według którego zarządzanie wynagrodzeniami polega na „formułowaniu i wdrażaniu strategii, polityki procesów, których celem jest należyte wynagradzanie pracowników za pomocą środków finansowych i niefinansowych. Wiąże się ono z projektowaniem, wdrażaniem i obsługą systemów wynagrodzeń, tj. procesów, praktyk i procedur uwzględniających potrzeby zarówno firmy, jak i jej grup interesów”¹. Widać więc, że oprócz zarządzania systemem wynagrodzeń finansowych należy pamiętać o ciągłym integrowaniu instrumentów finansowych i pozafinansowych, czyli systemie rozwoju i szkoleń czy systemie ocen pracowniczych.

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków–Warszawa 2009, s. 19.

1.1. Proces zarządzania systemem wynagrodzeń

Pełny proces zarządzania systemem wynagrodzeń składa się z kilku, często powtarzających się po sobie etapów. Proces ten jest niezwykle pracochłonny i czasochłonny, o czym w badaniach wspominają specjaliści zarządzania. Czas przeznaczony na sprawne zarządzanie systemem jest niewspółmiernie wyższy w stosunku do pozostałych działań specjalistów, a składowe tego cyklu przedstawione i pokrótce omówione są poniżej na rysunku 20.



Rys. 20. Schemat cyklu zarządzania systemem wynagrodzeń

Źródło: Opracowanie własne

Proces zarządzania systemem wynagrodzeń obejmuje:

- analizę dotychczasowego systemu wynagrodzeń (mocnych i słabych stron),
- projektowanie lub modyfikację strategii wynagrodzeń (ustalania zasad i celów polityki płacowej),
- projektowanie lub modyfikację kompleksowego systemu wynagrodzeń (ustalania struktury i wysokości składników wynagrodzeń, zasad wynagrodzeń itp.),
- komunikowanie nowego projektu lub jego zmian pracownikom,
- wdrażanie nowego systemu lub jego zmian w firmie,
- administrowanie systemem,
- monitorowanie i ewaluację systemu,
- dalszy rozwój systemu (uaktualnianie i modyfikacja).

Etapy te, czy raczej cykl zarządzania wynagrodzeniami, mogą się powtarzać w różnych odstępach czasowych. Niekiedy jest to rok lub dwa lata, a zdarza się, że niektórzy pracodawcy dokonują zmian dopiero po kilku lub kilkunastu latach. Oczywiście przedsiębiorstwa o silnej pozycji rynkowej i odpowiednich możliwościach (kapitale finansowym i ludzkim) monitorują

swoje procedury wynagradzania i modyfikują znacznie częściej, aby utrzymać dotychczasowy status i nie stracić kluczowych pracowników. Niemniej jednak zdarza się jeszcze wiele takich organizacji (choćby budżetowych lub firm z sektora MŚP), które nie dokonują niemal żadnych zmian lub wprowadzają je dopiero zmuszone zaistniałymi okolicznościami.

1.1.1. Analiza dotychczasowego systemu wynagradzania

Mimo że systemy wynagradzania różnią się znacznie, zasady i metody projektowania są podobne. Pierwsze etapy cyklu, czyli projektowanie strategii wynagrodzeń, a następnie całego systemu, powinny być poprzedzone dokładną analizą sytuacji przedsiębiorstwa. W przypadku weryfikacji dotychczasowego systemu niezbędna jest tu diagnoza istniejących rozwiązań i procedur w dziedzinie wynagradzania. Należy je wszystkie dokładnie przeanalizować przed rozpoczęciem kolejnego etapu. W tym miejscu powinno się również jasno sprecyzować strategiczne cele firmy, ponieważ wiele z nich może być wspieranych przez system wynagrodzeń, zwłaszcza jeżeli uda się je utożsamić z celami pracowników. Aby uzyskać wszystkie informacje, należy dokładnie przejrzeć dokumentację ekonomiczną. Jeżeli jakies elementy nie są ustalone lub sprecyzowane, przed podjęciem prac nad tworzeniem systemu wynagrodzeń należy je skompletować.

Kompletna analiza dotychczasowego systemu powinna uwzględniać:

- analizę struktury firmy,
- analizę dotychczasowych opisów stanowisk pracy,
- analizę poziomów wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach,
- analizę wewnętrznej struktury wynagrodzeń,
- analizę skutków ekonomicznych dotychczasowego systemu,
- badanie zadowolenia pracowników z dotychczasowego systemu wynagrodzeń (bądź badanie potrzeb i oczekiwań),
- wywiady z menedżerami i pracownikami na temat obowiązującego systemu.

Dopiero taka pełna analiza da nam właściwy obraz dotychczasowego systemu wynagrodzeń.

1.1.2. Projektowanie lub modyfikacja strategii wynagrodzeń

Dopiero po dokładnej diagnozie stanu faktycznego i potrzeb w tym względzie ustalone są cele i zasady systemu wynagrodzeń, czyli strategia wynagrodzeń. Są one wytyczone niejako przez potrzeby organizacji, czyli cele biznesowe, które w przyszłości chce zrealizować pracodawca. Jest to punkt wyjścia do ustalania celów systemu wynagradzania. Na podstawie specyfiki przedsiębiorstwa oraz jego kluczowych wartości ustalone są zasady systemu, a w dalszej kolejności sposoby realizacji wcześniej ustalonych celów (ten etap został dokładnie opisany już w rozdziale IV). Zdarza się, że pod wpływem zmian w otoczeniu zewnętrznym oraz wewnętrznym firmy należy zmodyfikować dotychczasową strategię wynagrodzeń, która nie odpowiada już na aktualne jej potrzeby.

1.1.3. Projektowanie lub modyfikacja kompleksowego systemu wynagrodzeń

Ten etap polega na ustaleniu poziomu i udziału poszczególnych składników w wynagrodzeniu całkowitym. Jest on najbardziej pracochłonny, tu pojawia się najwięcej problemów, przez co wielu osobom wydaje się on najtrudniejszy. Czasem modyfikacje w dotychczasowym

systemie są tak duże, że oznaczają niemal projektowanie systemu od początku. Ważnym elementem na tym etapie jest analiza skutków finansowych zaproponowanego systemu. Finansowa symulacja efektywności systemu pomoże szacować koszty nowego systemu, i wprowadzanych zmian oraz jego wpływu na wyniki organizacji. Zwykle nowy system płac zwiększy koszty wynagrodzeń o kilka procent. Jednak w dłuższej perspektywie przyniesie wiele niewymiernych korzyści, które przełożą się na lepsze wyniki finansowe. Ponieważ powyższe etapy pokrywają się niemal z tymi opisywanymi w rozdziale IV przy budowie systemu, dlatego w tym miejscu są one przedstawione w skróconej formie.

1.1.4. Komunikowanie i wdrażanie projektu

Sprawne wdrożenie systemu wynagrodzeń wymaga współdziałania i zrozumienia wszystkich pracowników. Propozycja nowego systemu bądź ewentualne modyfikacje systemu są komunikowane w pierwszej kolejności kadrze zarządzającej i menedżerom. Zwykle menedżerowie pierwsi dowiadują się o wyglądzie nowego systemu, w którym często mają swój udział. Taka procedura pozwala też na wcześniejszą konsultację i dyskusję nad wdrażanym systemem. Dopiero w dalszej kolejności następują prezentacje dla pozostałych pracowników. Jest to również czas na zgłaszanie ewentualnych zastrzeżeń związanych ze zmianami. Może się zdarzyć, że uwagi zgłaszane ze strony pracowników będą na tyle istotne, że zostaną one uwzględnione we wdrożonym systemie. Ogólna prezentacja systemu ma pozwolić pracownikom poznać i zrozumieć nowe zasady wynagradzania. Dodatkowo wpływa na szybsze wdrożenie i adaptację systemu.

Wdrażając nowy system wynagrodzeń bądź dokonując jego istotnych zmian, należy zawsze pamiętać o prawnych aspektach tego procesu takich jak akceptacja związków zawodowych, jeżeli takie funkcjonują w przedsiębiorstwie, bądź wypowiedzeniu wcześniejszego układu zbiorowego pracy. Wydawać by się mogło, że etap końcowy polega jedynie na realizowaniu planu i ocenie wyników. Niestety w końcowej fazie zawsze pojawiają się elementy, które należy poprawić. Często dopiero wtedy dochodzi do negocjacji projektu pomiędzy pracodawcami a przedstawicielami związków zawodowych. Czasami dochodzi do sytuacji, w której do gotowego już projektu należy dopisać nowe warunki, zmieniając jednocześnie całą strukturę².

1.1.5. Administrowanie systemem

Administrowanie systemem polega na codziennym stosowaniu poszczególnych instrumentów systemu. Chodzi więc nie tylko o przyznawanie, naliczanie i wypłatę odpowiednich wynagrodzeń, choć głównie z tymi zadaniami kojarzona jest administracja. Mowa jest również o odpowiednim stosowaniu tych instrumentów przez pracowników odpowiedzialnych za ten proces. Leszek Koziół uzupełnia ten etap o badanie kompletności i aktualności dokumentacji kadrowej związanej z wynagrodzeniami. Również na tym etapie konieczne jest ustalenie dokładnego podziału zadań i uprawnień pomiędzy pracownikami lub podmiotami zarządzającymi systemem w przedsiębiorstwie³. W większości przedsiębiorstw uprawnienia związane z przyznawaniem podwyżek, premii i nagród czy innych składników wynagradzania przekazywane są bezpośrednio przełożonym. Ci menedżerowie znają doskonale swoich

² L. Koziół, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN Warszawa–Kraków 2002, s. 118.

³ L. Koziół, *Motywacja...*, *op. cit.*, s. 118.

pracowników i widzą na co dzień ich pracę, a w związku z tym są w stanie najbardziej trafnie ocenić pracowników i przydzielić przysługujące im gratyfikacje.

Właśnie ten etap zarządzania systemem związany jest z przyznawaniem odpowiedniej wysokości składników wynagrodzeń, w zależności od przyjętych wskaźników (w tym także o stosowaniu premii i podwyżek). Menedżerowie muszą nie tylko znać dokładnie zasady przydziału poszczególnych składników oraz ich podwyżek, ale także praktycznie je stosować. Bardzo ważne, aby byli w tym celu odpowiednio przygotowani i potrafili tego dokonać sprawiedliwie, zachowując obiektywizm i unikając typowych błędów oceny. Jest to ważny warunek satysfakcji i motywacji pracowników, którzy postrzegają atrakcyjność stosowanego systemu przez pryzmat sprawiedliwego rozdziału środków na wynagrodzenia.

1.1.6. Monitorowanie i ewaluacja systemu

Monitorowanie skuteczności i aktualności systemu to niezbędny warunek, aby system spełniał założone cele i był postrzegany jako atrakcyjny przez pracowników. Niestety wielu pracodawców nie dokonuje takiej analizy, a przecież jest ona niezbędna, aby oszacować skuteczność ponoszonych inwestycji w pracowników (lub ponoszonych kosztów pracowni-
czych – jak widzą to niektórzy pracodawcy).

Monitorowanie systemu polega na weryfikacji strategii wynagrodzeń oraz stosowanych instrumentów i zasad wynagradzania pod kątem ich aktualności z celami przedsiębiorstwa i warunkami otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego. Można tego dokonać na podstawie dostępnych dokumentów oraz regulacji prawnych i informacji o konkurencji. Warto również posłużyć się wspomnianym już badaniem potrzeb i oczekiwań pracowników. Natomiast **kompleksowa ewaluacja systemu** powinna obejmować analizę efektywności wynagrodzeń, kosztów i korzyści, które generuje system, oraz ocenę motywacyjnej roli i atrakcyjności systemu dokonanej przez pracowników. Przy takiej ewaluacji można się posłużyć szeregiem wskaźników, które wskażą mocne i słabe strony polityki wynagrodzeń. Takie dane też bardzo mocno przemawiają do kadry zarządzającej, ponieważ oparte są na konkretnych danych liczbowych. Badanie to obejmuje porównywanie relacji wydatkowanego funduszu płac w stosunku do uzyskanych efektów pracy, analizę udziału kosztów pracy i ich zmiany na przestrzeni lat, a także relacje kosztów pracy w stosunku do przychodów przedsiębiorstwa. Oczywiście przedsiębiorstwo może posłużyć się jeszcze innymi miarami opisanymi w dalszej części książki. Analiza ta powinna też obejmować porównanie stosowanych praktyk wynagradzania względem konkurencji i rynku, zwłaszcza w odniesieniu do poziomu i wzrostu wynagrodzeń czy atrakcyjności stosowanych składników wynagradzania.

Zdarza się, że biorąc udział w badaniach płacowych prowadzonych przez firmy tworzące raporty płacowe (udostępniając własne dane), firmy te zobowiązują się dokonać pewnych analiz efektywności na tle analizowanych firm. Może to być pewna pomoc, zwłaszcza, że nie ma w literaturze przedmiotu spójnego i kompleksowego podejścia do badania ewaluacji wynagrodzeń.

Cały cykl kompleksowego monitorowania wynagrodzeń można przedstawić i podzielić na szczegółowe zadania, które mogą być cennym drogowskazem dla pracodawców lub menedżerów ds. wynagrodzeń w procesie kształtowania systemów wynagrodzeń. Wszystkie zadania badawcze (jak nazywa je Leszek Koziół) zawarte są w tabeli 53. Są one niejako szczegółowym rozbiem zaproponowanej wyżej procedury na poszczególne kroki postępowania.

Tabela 53

Zadania badawcze w diagnozie systemów wynagrodzenia

Lp.	Etapy badawcze	Szczegółowe zadania badawcze
1.	Zasady kształtowania wynagrodzeń i ich powiązanie ze strategią firmy	Badanie zgodności celów polityki płac z celami organizacji: identyfikacja celów i zasad wynagradzania, badanie realizacji funkcji płac, badanie potrzeb i oczekiwań pracowników względem systemu wynagradzania, ustalenie propozycji pracowników w zakresie zmian systemów wynagradzania.
2.	Poziom i dynamika wynagrodzeń	Badanie sytuacji finansowej firmy, ustalenie dynamiki kształtowania się przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego, identyfikacja planowanego wzrostu płac, zasady przeprowadzania awansu płacowego.
3.	Zróżnicowanie wynagrodzeń	Identyfikacja osób i grup pracowniczych, których wynagrodzenie kształtuje się na poziomie niskim, średnim i wysokim.
4.	Analiza płac w firmie	Badanie proporcji płac w powiązaniu z wykonywaną pracą, analiza wartościowania pracy, badanie taryfikatora, kwalifikacyjnego, badanie tabel płac.
5.	Analiza struktury wynagrodzeń	Ustalenie składników wynagrodzenia, przedstawienie procentowej struktury wynagrodzeń, ustalenie funduszu wypłat z każdego tytułu, określenie przeciętnej kwoty wypłat z każdego tytułu na jednego zatrudnionego, określenie rodzaju premiowania, ustalenie zasad określania wysokości premii, badanie metod pomiaru efektów pracy – sposobu oceny stopnia wykonania zadań premiowych.
6.	Badanie efektywności wynagrodzeń	Badanie funduszu wynagrodzeń, badanie efektów pracy, badanie kosztów pracy, ich rodzaju i udziału w kosztach firmy, badanie relacji pomiędzy efektami pracy a wydatkowanym funduszem wynagrodzeń, badanie wpływu zmian w poziomie wynagrodzeń i wewnętrznej strukturze wynagrodzeń na efekty pracy. Badanie atrakcyjności oferowanych w danej firmie wynagrodzeń na tle ich poziomu i struktury w odpowiednim segmencie rynku pracy, analiza wskaźnika wzrostu płac nominalnych i realnych w badanym roku i okresie, badanie zadowolenia pracowników z oferowanego wynagrodzenia
7.	Administrowanie wynagrodzeniami	Badanie kompletności dokumentacji płacowej, badanie aktualności dokumentacji płacowej, badanie podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności między podmiotami zarządzającymi wynagrodzeniami w firmie, badanie procedur naliczania i wypłacania wynagrodzeń.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Kozioł, *Motywacja w pracy*, PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 119

Szczegółowy opis poszczególnych zadań badawczych pokazuje, co należy zrobić oraz w jakiej kolejności, aby system wynagrodzeń był skonstruowany prawidłowo. Większość firm nie podchodzi jednak do tego tematu tak analitycznie, pomijając część opisanych tutaj punktów. Tworząc system wynagrodzeń, posługują się raczej własnymi doświadczeniami i postępują „na wycucie”, omijając żmudne i niejednokrotnie czasochłonne etapy. Widoczne jest to zwłaszcza w sektorze przedsiębiorstw MŚP.

1.2. Badanie efektywności wynagrodzeń

Badając efektywność wynagrodzeń, warto wpieryw zdefiniować, czym ona jest. Stanisława Borkowska rozpatruje efektywność wynagrodzeń poprzez pryzmat realizowanych przez nie funkcji. Według autorki wynagrodzenie efektywne będzie wówczas, gdy skutecznie połączy interesy pracownika i pracodawcy⁴. Koncepcja wynagrodzenia efektywnego oznacza więc sumę korzyści, wynikających ze stosowania systemu wynagrodzeń dla całej organizacji ze względu na jej cele strategiczne. Odnosi się ona do wpływu systemu na szeroko rozumiane wyniki organizacji, a także jego motywacyjnej roli w stosunku do pracowników.

W związku z tym mówiąc o efektywności systemów wynagradzania należy je rozpatrywać w dwóch płaszczyznach⁵:

- ekonomicznej (rachunku ekonomicznego – wymiernych korzyści ze stosowanego systemu – *ROCI – Return on Compensation Investment*),
- oraz społecznej (uzyskanych korzyści niewymiernych, które w dłuższej perspektywie przekładają się na korzyści wymierne).

Taki podział proponuje również Stanisława Borkowska, nazywając odpowiednio poszczególne płaszczyzny analizą bezpośrednią i pośrednią⁶. Bezpośrednia analiza efektywności pokazuje, czy środki finansowe wykorzystane są racjonalnie i efektywnie, a także, czy stosowane narzędzia stymulują wzrost wyników pracy. Pośrednia analiza efektywności polega na ocenie celowości stosowania odpowiednich form i składników wynagrodzeń, a także ich dostosowania do specyfiki firmy. Pokazuje ona także celowość i racjonalność stosowanego systemu. Proces ewaluacji wynagrodzeń – próba oceny efektywności funkcjonującego lub nowego systemu wynagrodzeń – całej polityki i praktyki wynagrodzeń. Bardziej szczegółowo chodzi o zestawienie korzyści uzyskanych dzięki systemowi wynagrodzeń i ocenie realizacji celów systemu oraz odpowiedzi na pytanie, jakie działania są niezbędne i pożądane w przyszłości.

Skuteczność systemu motywacyjnego może być oceniana na poziomie przedsiębiorstwa, zespołów bądź indywidualnego pracownika, dlatego stosowane narzędzia (wskaźniki) można modyfikować na potrzeby całej firmy bądź jej wybranego działu. Badanie skuteczności systemu na poziomie przedsiębiorstwa obejmuje weryfikację stopnia realizacji celów systemu, wspierania celów organizacji oraz ogólnej konkurencyjności systemu. Badanie na poziomie działów może również obejmować stopień realizacji celów działu. Natomiast badanie na

⁴ S. Borkowska, *Skuteczne strategie...*, *op. cit.*

⁵ E. Beck-Krala, *Ocena efektywności systemów wynagrodzeń*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, IPiSS, Warszawa, 5/2012, s. 23–37.

⁶ S. Borkowska, *Wynagrodzenia efektywne: oczekiwania a rzeczywistość*, w: S. Borkowska (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, IPiSS, Warszawa 2006, s. 121–122.

poziomie jednostki – indywidualnego pracownika – określa poziom satysfakcji pracownika z pracy i płacy.

Założenia procesu badania efektywności wynagrodzeń

Bez względu na autorów i różne koncepcje pomiaru efektywności wynagrodzeń na pewno analiza taka powinna być systematyczna. Powinien to więc być proces, który wpisany jest w politykę zarządzania i kompleksowo bada skuteczność stosowanych rozwiązań w dziedzinie wynagrodzeń. Pierwsze i najważniejsze pytanie przy badaniu dotyczy tego, czy system dobrze działa. Przy ustalaniu celów i kryteriów ewaluacji systemu ważne jest, aby były one weryfikowalne i mierzalne, czyli aby było wiadomo, kiedy dane kryterium zostało osiągnięte. Tak więc adaptacja miar jakościowych jest wskazana pod warunkiem, że specjaliści personalni są w stanie jasno określić, kiedy dany cel został osiągnięty.

1.2.1. Kryteria ewaluacji efektywności systemu wynagrodzeń

Pracodawca musi dokładnie wiedzieć, po co chce badać efektywność wynagrodzeń, zanim przystąpi do działania. Określone cele badania skuteczności systemu mają ogromny wpływ na dalszy kształt procedury ewaluacji i wybór właściwych narzędzi do badania.

Wśród najczęściej wytyczanych celów badania efektywności wynagrodzeń pracodawcy stawiają:

- ustalenie, czy system wynagrodzeń i stosowane instrumenty płacowe dobrze funkcjonują i spełniają swoje zadania, jak zostało to zaplanowane;
- sprawdzenie, jak działa obecny system wynagrodzeń i zdiagnozowanie potencjalnych problemów;
- sprawdzenie ekonomicznej efektywności systemu we wszystkich elementach składowych systemu;
- monitorowanie systemu i szukanie możliwości jego usprawnień i rozwoju.

Jako główne cele realizowane przez system wynagrodzeń zwykle ujmuje się: pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, motywowanie pracowników do osiągania lepszych wyników pracy i do rozwoju zawodowego, stąd czynnikami wpływającymi na skuteczność stosowanego systemu jest możliwość pozyskania dobrych kandydatów. Jeżeli poziom wynagrodzeń i oferowane składniki są mało atrakcyjne dla potencjalnych pracowników, nie uda się pozyskać tych najlepszych. Podobnie jest z utrzymaniem kluczowych pracowników. Wynagrodzenie musi jawić się jako atrakcyjne, a system jako sprawiedliwy, aby motywował pracowników do zwiększonego wysiłku i rozwoju zawodowego. W tym wypadku ważne jest wcześniejsze poznanie potrzeb i oczekiwań pracowników w tym względzie, a także poczucie, że rozdział premii i nagród związany jest z proporcjonalnie wyższymi efektami pracy. Oczywiście cele te realizowane są głównie przez odpowiednią konstrukcję systemu wynagrodzenia. Dodatkowym celem systemu jest zdobycie przewagi konkurencyjnej, co jest możliwe dzięki realizacji powyższych celów, a także racjonalności ekonomicznej systemu⁷, dlatego coraz bardziej popularne staje się korzystanie z raportów płacowych. Możliwość

⁷ M.W. Kopertyńska, *System ocen przedsiębiorstwa a jego powiązanie z wynagrodzeniem*, w: A. Poczowski, Z. Wiśniewski (red.), *ZZL w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

porównania stosowanych wynagrodzeń pozwala oszacować właściwy poziom wynagrodzenia na poszczególnych stanowiskach w odpowiednich regionach kraju, dzięki temu nie przepłaca się niepotrzebnie stanowisk ani nie traci pracowników z powodu zbyt niskiego poziomu wynagrodzeń.

1.2.2. Techniki ewaluacji efektywności wynagrodzeń

Wśród najczęstszych miar stosowanych przez firmy zagraniczne (przede wszystkim w USA) można spotkać głównie: wskaźniki fluktuacji pracowniczej (ok. 80% badanych firm ze wszystkich sektorów), badanie zadowolenia pracowników z wynagrodzeń (ok. 53% badanych podmiotów), system oceny i zarządzania wynikami pracy (47% badanych podmiotów), zysk (40% firm głównie z sektora przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych) oraz długość stażu pracy przeciętnego pracownika (33%). Mierniki oparte na czysto finansowych miarach takie jak wskaźnik produktywności na jednego pracownika czy ekonomiczna wartość dodana stosowane są w mniej niż 20% firm i to głównie z sektora produkcji i usług⁸. Wyniki badań Duncana Browna są spójne z wnioskami z innych badań, które dodatkowo wykazały, że około 19% badanych firm w ogóle nie ocenia programów wynagrodzeń⁹. Autorzy, po wnikliwych wywiadach z dyrektorami personalnymi oraz specjalistami od wynagrodzeń, zauważyli, że uzależniają oni wysoką efektywność systemów wynagrodzeń od trzech najważniejszych kryteriów. Pierwszym jest wewnętrzny proces zarządzania, który powinien być pojmowany przez pracowników jako sprawiedliwy (75% badanych). Drugim jest konkurencyjność systemu względem warunków rynkowych (80% badanych), a trzecim możliwości firmy do przyciągnięcia i utrzymania najlepszych pracowników z rynku (81% badanych).

Dotychczasowe wnioski z badań przedstawiane głównie w zagranicznych artykułach podają kilka możliwości ewaluacji efektywności wynagrodzeń. Londyńska organizacja *The Accounting for People Task Force* zaproponowała sześć kluczowych wskaźników, które powinny zostać ujęte przy ewaluacji systemu wynagrodzeń.

Są wśród nich¹⁰:

- profil zatrudnionego personelu,
- wskaźnik fluktuacji pracowników,
- wskaźnik retencji pracowników,
- wskaźnik absencji pracowników,
- wyniki pracy i produktywności,
- zaangażowanie pracowników.

Podane powyżej miary zawierają zarówno mierniki bezpośrednio odnoszące się do efektywności wynagrodzeń, jak i te pośrednio z nią związane, a dotyczące satysfakcji i zadowolenia pracowników. Jednak M. Armstrong proponuje podejście, które jeszcze bardziej kompleksowo analizuje całe zagadnienie i jest bardziej usystematyzowane. Autor wskazuje

⁸ D. Brown, *Measuring the effectiveness of pay and rewards: the Achilles' heel of contemporary reward professionals*, Compensation and Benefits Review, September/October 2008, s. 28.

⁹ D. Scott, R. Sperling, T. McMullen, M. Wallace, *Linking compensation policies and programs to organizational effectiveness*, „WorldatWork Journal” 2003, no 4, s. 40.

¹⁰ M. Armstrong, D. Brown, P. Reilly, *Increasing the effectiveness of reward management: an evidence-based approach*, Employee Relations 2011, vol. 33, no 2, s. 111.

na równoczesne użycie kilku technik, w tym również wykorzystanie, zmodyfikowanego na użytek wynagrodzeń, modelu ewaluacji szkoleń Donalda Kirkpatricka.

Podejście M. Armstronga obejmuje¹¹:

- weryfikację zrealizowanych celów i założeń systemu,
- analizę wybranej strategii na podstawie zewnętrznych analiz i benchmarkingu (np. z wykorzystaniem raportów płacowych),
- analizę uzyskanych korzyści z poniesionych inwestycji w kapitał ludzki – czyli analizę odpowiednich wskaźników finansowych (np. ROI),
- oraz analizę na podstawie schematu ewaluacji D. Kirkpatricka.

Schemat modelu badania efektywności D. Kirkpatricka różni się nieznacznie w stosunku do oryginału, jednak efektywność badana jest na analogicznych poziomach co pierwotnie. W tabeli 54 przedstawiono przykładowe miary na poszczególnych poziomach.

Tabela 54

Model D. Kirkpatricka użyty do badania efektywności wynagrodzeń

Poziom ewaluacji	Badane elementy
Poziom pierwszy – reakcji pracowników	Reakcja pracowników na stosowaną w firmie politykę wynagrodzeń i jakość procedur związanych z systemem wynagrodzeń (w tym także na sprawiedliwy proces administracji systemem premii i świadczeń dodatkowych)
Poziom drugi – zachowań pracowników	Poprawa wyników pracy indywidualnych pracowników, a także sprawdzenie zaangażowania i zwiększonego wysiłku do pracy
Poziom trzeci – poziom postaw pracowniczych	Wpływ systemu na postawy pracownicze takie jak zaangażowanie, absencja, retencja pracownicza czy możliwość pozyskania lepszych kandydatów do firmy
Poziom czwarty – poziom wyników organizacji	Wpływ stosowanej polityki i procedur wynagradzania na ogólne wyniki firmy – wskaźniki finansowe (produktywność) i możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Armstrong, A. Cummins, *op. cit.*

Inną techniką może być badanie zadowolenia pracowników z dotychczasowego systemu wynagrodzeń. Badanie takie często ma miejsce w firmach zagranicznych (głównie amerykańskich)¹². S. Corby ze współpracownikami radzi, aby skupić się zaledwie na kilku kluczowych badanych obszarach, a nie wszystkich możliwych miarach i wskaźnikach,

¹¹ M. Armstrong, A. Cummins, *The Reward Management Toolkit*, Kogan Page, London 2010, s. 211.

¹² Więcej informacji na temat tego badania znajduje się w rozdziale II.

tworząc listę pobożnych życzeń. Zdecydowanie poleca wykorzystać takie mechanizmy jak badanie opinii pracowników i bazować bardziej na jakościowych kryteriach i miarach związanych z percepcją systemu aniżeli na „twardych” wskaźnikach ekonomicznych (kosztowych i finansowych)¹³. S. Borkowska również wspomina, aby oprócz „twardych efektów” ekonomicznych systemu mierzyć te „miękkie”, czyli zaangażowanie organizacyjne oraz satysfakcję z wynagrodzeń, która pozytywnie wpływa na poziom efektów pracy i pozostanie ich w firmie.

W praktyce brakuje kompleksowego i sprawdzonego ujęcia badania efektywności wynagrodzeń. Poniżej przedstawiono jeszcze jedno podejście do badania efektywności systemu wynagrodzeń, zaproponowane przez autorkę niniejszej książki.

W zależności od celów i specyfiki organizacji, a także jej możliwości, badanie efektywności wynagrodzeń można przeprowadzić na czterech uniwersalnych poziomach:

- analizy realizacji celów systemu,
- analizy konkurencyjności systemu,
- analizy efektywności ekonomicznej,
- analizy zadowolenia pracowników z systemu.

Pierwsza płaszczyzna oceny polega na analizie strategii, celów i założeń systemu wynagrodzeń pod kątem jego spójności i wspieraniu celów ogólnych firmy. Dodatkowo budowa całego systemu (wybór procedur i konstrukcja poszczególnych narzędzi) analizowana jest pod kątem poprawności i realizacji określonych wcześniej celów.

Analiza drugiej płaszczyzny to badanie poziomu i atrakcyjności składników wynagrodzenia. Polega ona na określeniu strategii płacowej firmy – jej pozycji rynkowej i porównaniu atrakcyjności składników całkowitego pakietu wynagrodzeń. Oddzielnym etapem może też być analiza skuteczności systemu premiowego i jego wpływu na wyniki pracy. Na tym etapie wykorzystuje się raporty płacowe, ale również niektóre z mierników.

Trzeci badany obszar polega na wyliczeniu określonych wskaźników finansowych i stałym monitorowaniu kształtowania się ich wielkości w czasie. W przypadku wielkości granicznych bądź znacznie odbiegających od poziomów dla danej branży należy podejmować odpowiednie działania korygujące (przykłady mierników w dalszej części książki).

Czwarty obszar badawczy to badanie zadowolenia pracowników ze stosowanego systemu i procedur wynagradzania. Ze względu na zależność pomiędzy zadowoleniem pracowników a motywacją do pracy, zaangażowaniem w cele firmy i lojalnością wobec pracodawcy (chęcią pozostania w firmie), badanie poziomu zadowolenia pracowników powinno być elementem mierzenia jego efektywności.

Przykładowe mierniki służące do badania efektywności

Do pomiaru efektywności systemu wynagrodzeń wykorzystywane są różne mierniki, które dobierane powinny być celowo w zależności od specyfiki i celów organizacji.

Mogą to być mierniki bazujące na efektywności pracy np.:

- mierniki wydajności pracy,
- mierniki jakości pracy,

¹³ M. Armstrong i A. Cummins, *op. cit.*, s. 228.

- skrócenia czasu realizacji zadania,
- mierniki oszczędności zużycia materiałów.
Niektóre z nich mogą również wykorzystywać koszty pracy jak np.:
- wskaźnik zwrotu kosztów pracowniczych,
- wskaźnik rentowności pracy czy etatyzacji i kosztów obsługi.

Inne mierniki mogą bazować na wielkościach związanych z zyskiem czy przychodami. Są wśród nich takie wskaźniki jak:

- zysk,
- zysk na akcję,
- zysk na jednostkę kosztów własnych,
- popularne dziś miary takie jak: ROI, ROA, ROE, EVA, EBIDTA.

Wśród nich jednym z najpopularniejszych wskaźników jest wskaźnik ROI (*Return on Investment*), w tym również HC ROI (*Human Capital Return on Investment*), czyli zwrot z inwestycji w kapitał ludzki.

Jeszcze inną grupę mogą stanowić wskaźniki wykorzystywane również w badaniu ogólnej efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, które szeroko wykorzystywane są w ocenie efektywności ZZL. Mimo ewidentnego powiązania tych wskaźników z systemem wynagrodzeń, rzadko które firmy polskie wykorzystują je celowo do tego badania.

Wśród tych mierników znajdują się:

- wskaźniki absencji pracowników,
- fluktuacji pracowników,
- retencji kluczowych pracowników,
- wskaźnik czasu potrzebnego do obsadzenia stanowiska,
- wskaźnik akceptacji ofert pracy danej firmy itp.

Autorzy podają jeszcze nowsze miary, ujmujące kompleksowo efekty niematerialne i wskazujące na możliwości rozwoju, do których zalicza się np. IAM (*Intangible asset monitor*) – czyli monitorowanie aktywów niematerialnych, BSC (*Balanced scorecard*), czyli zrównoważoną kartę wyników czy Scandia Navigator¹⁴.

Zestawienie przykładowych wskaźników znajduje się w tabeli 55.

Monitorowanie powyższych wskaźników może być źródłem cennych informacji dla pracodawcy. Wyższe tempo przyrostu wskaźników wydajności pracy czy efektywności kosztów w kolejnych okresach przy niższym tempie wzrostu wynagrodzeń (kosztów osobowych) świadczy o poprawie efektywności. Oznacza to lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich i sprawniejsze działanie w firmie oraz wyższą efektywność systemu wynagrodzeń. Warto również monitorować trendy w wielkościach poszczególnych wskaźników. Przykładowo zwiększone wskaźniki absencji zwykle oznaczają wzrost rotacji pracowników za kilka miesięcy, natomiast wzrost tego wskaźnika (rotacji) często wiąże się ze spadkiem produktywności. Ze spadkiem produktywności związany jest również dłuższy czas rekrutacji pracowników. Z kolei zwiększenie liczby szkoleń może pozytywnie wpływać na spadek rotacji pracowników.

¹⁴ S. Borkowska, *Skuteczne strategie...*, op. cit., s. 94.

Tabela 55

Przykładowe wskaźniki badania efektywności wynagrodzeń

Rodzaj i nazwa wskaźnika	Legenda	Uwagi
Mierniki bazujące na efektywności pracy i kosztach pracy		
<p>wydajność pracy</p> $Ep = En/Fw$ <p>To relacje efektów pracy wszystkich pracowników do wydatkowanego funduszu wynagrodzeń, czyli kosztów wynagrodzeń.</p>	<p>gdzie:</p> <p>Ep – efektywność płac, En – efekty pracy, Fw – wydatkowany fundusz wynagrodzeń – koszty wynagrodzeń</p>	<p>Efekty pracy mogą tu dotyczyć wielkości produkcji, jakości produkcji, stopnia produktywnego wykorzystania maszyn i urządzeń, oszczędności materiałów i surowców itp. Mogą również obejmować aspekty niewymierne np. podniesienie kwalifikacji załogi, zadowolenie z pracy, inne korzystne zmiany itp.</p>
<p>Wydajność pracy na jednego zatrudnionego</p> $Ep_j = Kp_j \cdot Ekp$	<p>gdzie:</p> <p>Kp_j – przeciętne koszty pracy na 1 zatrudnionego Ekp – efektywność (produktywność) kosztów pracy lub wynagrodzeń za pracę</p>	–
<p>Wzrost przeciętnych wynagrodzeń do przyrostu wydajności pracy</p> $Wpr = Ipr/Iwr$	<p>gdzie:</p> <p>Ipr – indeks przeciętnych wynagrodzeń Iwr – indeks przeciętnych kosztów pracy</p>	–
<p>Etatyżacja</p> $Ehr = (Lhr/Le) \cdot 100\%$ <p>Koszty obsługi systemu wynagrodzeń</p> $Ko_{sw} = (Khr/KO) \cdot 100\%$	<p>gdzie:</p> <p>Lhr – liczba etatów w dziale personalnym (lub tylko zajmujących się obsługą systemu wynagrodzeń) Le – liczba wszystkich etatów w firmie</p> <p>gdzie:</p> <p>Khr – koszty działu personalnego (można wziąć tylko koszty obsługi systemu wynagrodzeń) KO – koszty ogólne</p>	<p>Porównanie tych dwu pozycji daje ważne informacje dla pracodawcy. W 2009 rok relacje te utrzymywały się jak 0,5%: 0,2%¹⁵.</p>

¹⁵ Raport *Saratoga HC Benchmarking*, firmy PriceWaterhouse Coopers z grudnia 2009 roku.

Tabela 55 cd.

Mierniki bazujące na wielkościach związanych z zyskiem		
<p>Zwrot z inwestycji w wynagrodzenia</p> $\text{ROI} = (\text{Pw} - \text{Kw}) / \text{Kw} \cdot 100\%$	<p>gdzie: Pw – całkowite korzyści z wynagradzania w zł Kw – koszty wynagrodzeń w zł</p>	<p>Wskaźnik ROI stosowany jest jako kryterium całkowitego wpływu innowacji w systemie wynagradzania na wyniki pracy</p> <p>Całkowite korzyści z wynagradzania mogą przyjmować różną formę w zależności od specyfiki i celów firmy</p>
<p>Rentowność inwestycji w kapitał ludzki (<i>Human Capital Return on Investment</i>)</p> $\text{HC ROI} = \frac{\text{P} - [\text{Ko} - (\text{Kwb} + \text{Kś})]}{\text{HC ROI} = (\text{Kwb} + \text{Kś})}$ <p>Nieco inny wzór na obliczanie tego wskaźnika</p> $\text{HC ROI} = \frac{\text{P} - [\text{K} - (\text{Kw} + \text{Kś})]}{\text{Le} \cdot \text{Wpc}}$	<p>gdzie: P – przychody Ko – koszty operacyjne Kwb – koszty wynagrodzeń brutto Kś – koszty świadczeń</p> <p>gdzie: P – przychody (w podziale na kraje, fabryki, regiony, linie produkcyjne itp.) K – koszty całkowite Kw – koszty wynagrodzeń Kś – koszty świadczeń Le – liczba etatów w firmie Wpc – średnie wynagrodzenie całkowite (wraz benefitami).</p>	<p>Wartość tego wskaźnika pokazuje wartość dodaną, którą generują pracownicy. HC ROI > 1 – wartość dodana, którą generują pracownicy, HCROI = 1 – z każdej zainwestowanej złotówki pracodawca otrzymuje złotówkę HC ROI < 1 – pokazuje ile pracodawca dopłaca do każdej zainwestowanej w pracownika złotówki.</p> <p>W Polsce HC ROI kształtuje się na poziomie 1,71 i związane jest z niskim udziałem wynagrodzeń w przychodzie¹⁶. Obecnie wskaźnik ten jest jednym z najwyższych w Europie i systematycznie się zmniejsza, co jest związane z rosnącym udziałem wynagrodzeń w przychodach w firmach polskich. Dla porównania wskaźnik HC ROI dla Europy w analogicznym roku wyniósł 1,20 a dla USA 1,53.</p>
Mierniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi		
<p>Wskaźnik absencji pracowniczej</p> $\text{Wap} = \text{Ldnp} / \text{Zś}$	<p>gdzie: Wap – wskaźnik absencji chorobowej na 1 zatrudnionego Ldnp – liczba dni niezdolności do pracy w danym roku Zś – przeciętne zatrudnienie w danym roku</p>	<p>W Polsce ten wskaźnik wynosi 18 w roku 2003, 5 w 2007 i 4,9 w 2008 roku. Systematycznie się zmniejsza, jednak na tle innych państw Europy w dalszym ciągu jest jednym z najwyższych (średnia UE – 3,9)¹⁷</p>

¹⁶ Raport *Saratoga HC Benchmarking*, firmy PriceWaterhouse Coopers z grudnia 2009 roku.

¹⁷ Raport *Saratoga...*, *op. cit.*

Tabela 55 cd.

Rodzaj i nazwa wskaźnika	Legenda	Uwagi
Wskaźnik przyjęć $Wp = Lp_i / Z\dot{s}_i$	gdzie: Wp – wskaźnik przyjęć Lp _i – liczba przyjętych pracowników w danym roku Z \dot{s}_i – przeciętne zatrudnienie w danym roku	–
Wskaźnik zwolnień $Wz = Lz_i / Z\dot{s}_i$	gdzie: Wz – wskaźnik zwolnień Lz _i – liczba zwolnionych pracowników w danym roku Z \dot{s} – średnie zatrudnienie w danym roku	–
Wskaźnik fluktuacji pracowników $Wfp = (Lo_i / Lz_i) \cdot 100\%$	gdzie: Wfp – wskaźnik fluktuacji pracowników Lo _i – ilość odejść pracowników w danym roku Lz _i – liczba zatrudnionych w danym okresie	Odejścia powinny uwzględniać wszelkie formy „rozstania”, nawet osoby zwolnione, przechodzące na emeryturę itp. Niestety takie podejście nie obejmuje uwarunkowań jakościowych (doświadczenie personelu, zajmowane stanowiska), które ujmują poniższy wskaźnik.
Wskaźnik stabilizacji załogi $Wst = Lpst / Z\dot{s}$ $Lpst = Lzms / Lz$ $Lzms = \sum Sp \cdot Lpx / Lz$	gdzie: Wst – wskaźnik stabilizacji załogi Lpst – liczba stabilnych pracowników Z \dot{s} – średnie zatrudnienie Lzms – liczba zatrudnionych o stażu dłuższym niż minimum stabilizacyjne Lz – ogólna liczba zatrudnionych $\sum Sp$ – suma stażu pracy w latach Lp _x – liczba pracowników o danym stażu	Wskaźnik stabilizacji określa stabilizację doświadczonych pracowników. Pośrednio wskazuje, czy system wynagrodzeń pozwala na utrzymanie najlepszych pracowników.
Wskaźnik retencji doświadczonych pracowników $Wr = (Lp_x / Lz_x) \cdot 100\%$	gdzie: Wr – wskaźnik retencji Lp _x – liczba pracowników o odpowiednim doświadczeniu (X lat stażu) Lz _x – liczba zatrudnionych pracowników X lat temu	–

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu *Saratoga HC Benchmarking*, firmy PriceWaterhouce Coopers z grudnia 2009 roku; S. Borkowska, *Skuteczność... op. cit.*; L. Koziół, *Motywacja w pracy... op. cit.*

Dobierając dane do wyliczania wskaźników, warto przyjąć właściwą definicję kosztów pracy.

Jedną z najobszerniejszych klasyfikacji kosztów pracy ujmuje wśród nich¹⁸:

- wynagrodzenia (płaca podstawowa i uzupełniająca);
- narzuty na wynagrodzenie (koszty ubezpieczeń społecznych);
- świadczenia na rzecz pracowników (koszty szkoleń, koszty BHP, obowiązkowe odpisy, diety, koszty używania prywatnego samochodu do celów służbowych, dodatkowe ubezpieczenia itp.);
- koszty wejścia–wyjścia (koszty doboru pracowników, zwolnień indywidualnych, redukcji zatrudnienia w ramach zwolnień grupowych);
- koszty administracyjno-prawnej obsługi zatrudnienia (koszty utrzymania komórek personalnych, finansowej i prawnej obsługi, administracji itp.);
- koszty zarządzania personelem (wynikające z realizacji funkcji personalnych).

1.3. Spójność systemu z pozostałymi procedurami personalnymi

Bez względu na rodzaj organizacji zarówno pod kątem jej wielkości, jak i rodzaju działalności, w każdym przypadku system wynagrodzeń musi być zintegrowany z pozostałymi procedurami i narzędziami personalnymi. Tylko spójna polityka personalna oraz zintensyfikowane oddziaływanie przez stosowanie kompleksowych rozwiązań przyniesie organizacji zamierzone korzyści i doprowadzi do osiągnięcia celów. Nawet w małych firmach, gdzie nie funkcjonują formalne procedury lub są one bardzo uproszczone, należy zadbać o integrację i celowość wszystkich działań. Dodatkowo takie podejście wzmocni pożądane zachowania pracowników.

Integracja funkcji personalnych oznacza ścisłą zależność poszczególnych działań personalnych i wzajemne dopełnianie się stosowanych instrumentów kadrowych. Stosowane narzędzia i procedury w ramach poszczególnych funkcji personalnych powinny uzupełniać i wzmacniać swoje działanie, a nie hamować lub je zaburzać.

System wynagrodzeń bardzo ściśle się łączy z systemem rozwoju i oceny pracowniczej. Instrumenty i procedury stosowane w ramach tych funkcji personalnych mają bardzo silne oddziaływanie motywacyjne, co dla pracodawcy jest ważne, bowiem bezpośrednio przekłada się na wyniki pracy indywidualnych pracowników i całych zespołów. Przykładowo bieżąca ocena pracownicza daje podstawy menedżerom do ustalania miesięcznej bądź kwartalnej wysokości premii pracownika. Premia uzyskana w krótkim czasie od wypracowanych wyników pracownika i dokonanej oceny ma ogromne oddziaływanie motywacyjne. Nie tylko pokazuje, że warto się starać, bo wysiłek zostanie doceniony, ale również uczy i wzmacnia proefektywnościowe działania pozostałych pracowników. Podobnie roczna czy półroczna ocena okresowa jest powiązana z systemem wynagrodzeń. W zależności od polityki firmy jej wyniki przekładają się na premie i nagrody roczne lub podwyżki. Równocześnie te same wyniki oceny okresowej dają wytyczne co do dalszego rozwoju i ścieżki kariery pracownika. W zależności od tej oceny oferowane mogą być pracownikowi różne

¹⁸ Por. I. Marczak, W. Kwasek, *Koszty pracy*, Infor, Warszawa 1998; S. Nahotko, *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, Scientific Publishing Group, Gdańsk, s. 40; A. Furmańska-Maruszak, *Koszty pracy a zatrudnienie. Współczesne koncepcje a rzeczywistość*, TNOiK, Toruń 2008.

formy doskonalenia zawodowego. W pewnym momencie, przy bardzo wysokich ocenach, pracownik może uzyskać awans (niekoniecznie pionowy). Awans z kolei związany jest ze zmianą stanowiska i przeszerogowaniem pracownika do wyższej kategorii płacowej. W ten sposób widać zazębianie się i ściśle powiązanie poszczególnych funkcji i procedur personalnych w organizacji.

Jeżeli procedury personalne projektowane są od samego początku, wynikają z przemyślanej polityki personalnej i uwzględniają specyfikę firmy, w tym również jej kulturę organizacyjną, zwykle są one ze sobą spójne. Nie powinna zdarzyć się sytuacja, w której stosowane rozwiązania zaburzałyby wzajemne działanie. Przykładowo jeżeli specyfika pracy w firmie polega na współpracy zespołowej (i wynik pracy zależy od współdziałania całego zespołu) błędem byłoby nagradzanie pracowników tylko za indywidualne wyniki pracy oraz promowanie jedynie wybitnych jednostek. System wynagrodzeń i rozwoju pracowników musi wspierać wartości firmy i również nagradzać całe zespoły za współdziałanie i wynik całego zespołu. Wprowadzanie niezdrowej rywalizacji pomiędzy jednostkami byłoby tu dużym błędem, gdyż zakłóciłoby wzajemną współpracę, niezbędną do osiągnięcia wysokich wyników pracy.

Często po wprowadzeniu nowego systemu wynagrodzeń lub jego modyfikacjach pracodawcy mają błędne wrażenie, że w tej dziedzinie wszystko zostało uporządkowane i przez kolejnych kilka lat nie trzeba podejmować w tym zakresie żadnych działań. Przykładem mogą być systemy firm oparte na raz przeprowadzonym wartościowaniu pracy, w których przez dziesiątki kolejnych lat niewiele oprócz zmiany minimalnej stawki płacy uległo modyfikacji. Zdarzało się nawet, że system zaprojektowany był dla stanowisk, które już dawno w firmie nie funkcjonowały lub które znacznie ewaluowały. Zarządzanie systemem wynagrodzeń to permanentny proces, który nigdy się nie kończy. Nawet doskonale skonstruowany system wynagrodzeń należy stale monitorować, ponieważ zmieniają się wymagania pracowników, tak jak zmieniają się warunki otoczenia. Natomiast po wprowadzeniu zmian przez kolejne miesiące należy obserwować ich skutki i korygować ewentualne błędy.

System wynagrodzeń powinien być monitorowany i ciągle uaktualniany. Zdarza się bowiem, że pewne zmiany w strategii ogólnej firmy czy polityce personalnej pociągają za sobą zmiany w złożeniach systemu czy stosowanych instrumentach wynagrodzeń. Jedną z takich determinant mogą być choćby zmienne możliwości finansowe przedsiębiorstwa.

2. Zarządzanie wynagrodzeniami kluczowych pracowników

Motywowanie kluczowych pracowników, czyli menedżerów i wysokiej klasy specjalistów, zwłaszcza tych pracujących w środowisku międzynarodowym, jest zadaniem trudnym, ponieważ zwykle są to osoby mobilne, które łatwo znajdą inne miejsce pracy. Utrata takiego pracownika to ogromne koszty dla pracodawcy, których nie widać bezpośrednio, dlatego warto pamiętać, że wynagrodzenie takich osób musi być atrakcyjne nie tylko na krajowym rynku wynagrodzeń, ale w również na rynku międzynarodowym, na którym funkcjonuje dana osoba. Dopiero odpowiedni poziom wynagrodzenia oraz dobrze dobrane składniki całkowitego pakietu

wynagrodzeń będą stymulowały pracownika do dalszego rozwoju własnych kompetencji i skutecznego wykorzystania ich do celów pracodawcy, a także do pozostania w firmie dłużej.

2.1. Założenia dotyczące budowy systemu motywacyjnego menedżerów

Projektując pakiet wynagrodzeń dla menedżerów, należy przyjąć następujące założenia:

- menedżerowie to kluczowi pracownicy firmy,
- menedżerowie (zwłaszcza) globalni to pracownicy bardzo mobilni i elastyczni,
- w praktyce występuje duże zróżnicowanie tej grupy zawodowej,
- należy dokładnie poznać potrzeby i oczekiwania tych pracowników firmy,
- wynagradzanie ma stymulować rozwój kompetencji menedżerów,
- zastosowanie poszczególnych składników pakietu musi być celowe zintegrowane z pozostałymi elementami systemu ZZL.

Wysokość i struktura całkowitego pakietu wynagrodzeń takich pracowników zależy od wielu czynników, wśród których najważniejsze to:

- cechy osobiste kadry menedżerskiej (kompetencje, wiek, oczekiwania i potrzeby),
- czynniki organizacyjne (otoczenie wewnętrzne, wielkość firmy, branża, forma własności, kultura organizacyjna),
- otoczenie zewnętrzne (prawo, sytuacja na rynku pracy, trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, rynek wynagrodzeń).

Duże zróżnicowanie pracowników tej grupy wymusza indywidualne podejście do każdego z nich, dlatego projektując pakiet wynagrodzeń dla menedżerów, warto dokładnie zbadać ich potrzeby względem systemu motywacyjnego, gdyż każdy z nich może mieć zupełnie inne oczekiwania, co uzależnione jest m.in. od cech demograficznych, indywidualnej sytuacji rodzinnej, preferencji, systemu wartości i innych. Mówiąc o czynnikach organizacyjnych zwraca się uwagę na całą specyfikę firmy, czyli np. wielkość firmy, branżę, w której firma operuje, formę własności oraz sytuację finansową firmy. Oczywiście ważnymi elementami są jeszcze kultura organizacyjna firmy czy ogólna polityka zarządzania zasobami ludzkimi, która przekłada się na politykę motywowania i wynagradzania. Według badań prowadzonych w roku 2008 i 2009¹⁹ wśród najlepiej opłacanych menedżerów są ci, którzy pracują w branży związanej z wykorzystaniem technologii informatycznych i bankowości, najniżej opłacani są menedżerowie w rolnictwie. Jeżeli chodzi o wielkość firmy – wiadome jest, że w małych i średnich firmach wynagrodzenia będą niższe aniżeli w firmach dużych. Ze względu na formę własności najwyższe wynagrodzenia występują w firmach z przewagą kapitału zagranicznego – są one o 62% wyższe niż w firmach z przewagą kapitału polskiego²⁰. Najniższe wynagrodzenia są w przedsiębiorstwach państwowych i sferze budżetowej. Kolejną grupą czynników, które znacząco determinują system motywacyjny menedżerów, są cechy charakterystyczne otoczenia zewnętrznego, w którym funkcjonuje dana firma. Do takich czynników

¹⁹ B. Adamczyk, *Kierownik kierownikowi nierówny*, „Personel i Zarządzanie” 2010, vol. 1, s. 241.

²⁰ E. Beck-Krała, *Motywowanie finansowe menedżerów pracujących w międzynarodowych korporacjach*, „Ekonomia Menedżerska” 2010, nr 8, s. 41.

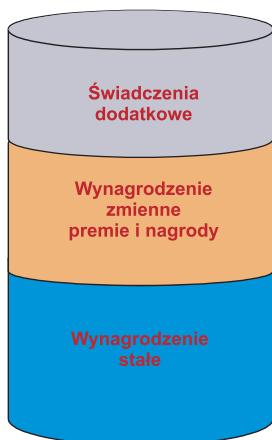
zalicza się: sytuację ekonomiczną danego państwa, prawne uregulowania dotyczące wynagradzania, sytuację na konkretnym rynku pracy, wzorce kulturowe i społeczne, nowe trendy w motywowaniu pracowników i zarządzaniu personelem czy rynkowy poziom wynagrodzeń na podobnych stanowiskach.

2.2. Pakiet wynagrodzeń menedżerów

Całkowity pakiet wynagrodzeń menedżera musi być atrakcyjny i skuteczny, czyli opłacać wkład pracy danego pracownika, sposób jego pracy, a także wyniki jego pracy. Wkład pracy oznacza kompetencje wnoszone przez menedżera do firmy oraz wysiłek, który musi menedżer włożyć, aby tę pracę dobrze zrealizować. Wkład pracy zwykle opłaca płaca zasadnicza, która może być wynikiem przeprowadzonego wartościowania pracy. Sposób pracy to inaczej proces pracy, czyli to, w jaki sposób menedżer wykonuje swoje obowiązki i pełni powierzone funkcje, pokazuje on też umiejętność wykorzystania kompetencji menedżera w praktyce. Proces pracy często jest opłacany przez krótkoterminowe ruchome składniki wynagrodzenia. Efekty pracy to skuteczność pracy danego menedżera lub jego udział w wypracowanych wynikach firmy. Efekty pracy opłacane są przez składniki zmienne wynagrodzenia i to zarówno te krótko-, jak i długoterminowe.

Całkowity pakiet wynagrodzeń menedżera

- Stanowisko specjalistyczne lub menedżer niższego szczebla



- Menedżer wyższego szczebla



Rys. 21. Struktura wynagrodzeń kluczowych pracowników w firmie

Źródło: Opracowanie własne

Wynagradzanie menedżera powinno opłacać kompetencje menedżerów, stymulować ich do efektywnego wykorzystania tych kompetencji w pełnieniu funkcji menedżerskich i do osiągania celów firmy, a także sprzyjać dalszemu rozwijaniu posiadanych kompetencji. Wśród całkowitego pakietu wynagrodzeń zawsze znajdują się: wynagrodzenie stałe, wynagrodzenia zmienne krótkoterminowe, wynagrodzenia zmienne długoterminowe oraz świadczenia dodatkowe, jak to jest pokazane na rysunku 21.

Wynagrodzenie stałe w przypadku menedżerów stanowi często mniej niż 50% całkowitych jego dochodów z pracy. M. Armstrong pisze, że dla menedżerów najwyższego szczebla stanowi ono niewielki procent ich dochodów. Ważnym składnikiem pakietu wynagrodzeń menedżera jest wynagrodzenie zmienne, które ma zapewnić odpowiedni dynamizm działań i presję na poprawę wyników przedsiębiorstwa²¹. Są tu oczywiście wynagrodzenia zmienne krótkoterminowe, czyli premie i nagrody. Te ruchome składniki zależne są od kompleksowej oceny bieżącej efektów pracy menedżera oraz firmy. Najczęściej też związane są z opłacaniem realizacji wyznaczonych celów menedżerowi. W przypadku części zmiennej wynagrodzenia kluczową kwestią jest dobór odpowiednich mierników oceny efektów działań menedżerów. Spotykane są tu najczęściej premie motywacyjne i uznaniowe otrzymywane w nieco dłuższym okresie czasu aniżeli przy zwykłych pracownikach, mianowicie kwartalnie, półrocznie, a nawet rocznie. Mogą się też zdarzać premie i nagrody za zadania specjalne. Są to zwykle jednorazowe składniki, które związane są z realizacją specyficznych zadań (np. wdrożenie systemu SAP, rozbudowa lub wymiana parku technologicznego itp.). Oczywiście zwykle są one odpowiednio wysokie (jest to wielokrotność miesięcznego dochodu pracownika).

Oprócz premii ważną rolę w przypadku zatrzymania pracownika w firmie na dłużej odgrywają wynagrodzenia zmienne długoterminowe. Dodatkowo są istotnym źródłem dochodu pracownika i często zabezpieczeniem jego przyszłości. Jednak z uzyskaniem tych składników wiążą się pewne obwarowania dotyczące przykładowo wysokich wyników pracy czy lojalnością wobec firmy, dlatego też wypłata takich wynagrodzeń jest odroczone w czasie. Należą do nich akcje, opcje na akcje, akcje wirtualne lub inaczej zwane fikcyjne, obligacje, udział w zysku. Do najczęściej stosowanych form udziału w zyskach należą: premie zależne od zysku, partycypacja pracownicza w formie udziału w zyskach, udział w zyskach oparty na obligacjach, gotówkowe udziały w zyskach czy odroczone udziały w zyskach²². W praktyce funkcjonują dwa programy udziałów w zysku: programy bezpośrednie (gdzie wypłaty następują w momencie gdy znana jest wielkość zysku) i programy odroczone (gdzie płatność odroczone jest w czasie i następuje po upływie określonego czasu lub w określonych warunkach)²³.

Wynagrodzenia oparte na partycypacji we własności, czyli akcje, opcje na zakup akcji, udziałów i akcji wirtualnych, uważane są za bardzo skuteczny mechanizm łączenia interesów menedżerów i akcjonariuszy. Mogą być przyznawane na różnych warunkach: nieodpłatnie, częściowo odpłatnie, odpłatnie po preferencyjnych cenach czy też odpłatnie z możliwością lewarowania zakupu²⁴. Różne są też możliwości ich sprzedaży – natychmiast po otrzymaniu bądź po upływie określonego czasu. Z tą formą wynagrodzeń wiążą się jednak pewne

²¹ P. Urbanek, *Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2006, s. 82.

²² Z. Jacukowicz, *op. cit.*, s. 15.

²³ P. Urbanek, *op. cit.*, s. 94.

²⁴ *Ibidem*, s. 87.

ograniczenia – bowiem wartość akcji uzależniona jest nie tylko od skuteczności działań menedżerów, lecz również od trendów występujących na rynkach kapitałowych.

Innym elementem pakietu wynagrodzeń są bodźce oszczędnościowe i emerytalne. Programy oszczędnościowe – mniej popularne w Polsce – polegają na gromadzeniu środków na specjalnych funduszach oszczędnościowych, które są dodatkowo zasilane przez przedsiębiorstwa (dopłata zwykle wynosi ok. 50% całej kwoty). Środki te są często przeznaczane na dodatkowe emerytury menedżerów. Natomiast programy emerytalne obejmują wiele rozwiązań zróżnicowanych pod względem zasad tworzenia funduszy emerytalnych, zarządzania tymi funduszami, sposobami naliczania indywidualnych emerytur czy wkładami. Wysokość świadczeń zależy również od stażu pracy czy zajmowanego stanowiska w spółce. Warto wspomnieć, że ze względu na duże kwoty bodźców odroczonych – elementy te nazywane są „**złotymi kajdankami**”²⁵. Powodują bowiem, że pracownicy znacznie dłużej związani są z firmą, aby móc uzyskać odroczone dochody.

Najpopularniejsze bodźce długoterminowe w Polsce stosowane dla menedżerów to głównie udziały w zysku, ubezpieczenie na życie, a ostatnio również opcje na akcje. Największy udział wynagrodzeń ruchomych w tym odroczonych jest w USA (w Europie w Wielkiej Brytanii i we Francji)²⁵. Ostatnim elementem wynagrodzeń są świadczenia dodatkowe, które według M. Armstronga w tej grupie pracowników mogą sięgać do 20% całkowitego wynagrodzenia. Wśród tych świadczeń na szczególną uwagę zasługuje fundusz reprezentacyjny czy odprawy specjalne. Odprawy oferowane menedżerom wyższego szczebla związane są z dużym ryzykiem wcześniejszego zwolnienia z pracy (np. w przypadku fuzji czy wrogiego przejęcia firmy bądź złych wyników danego menedżera). Obejmują one zwykle kilka składników: wypłatę równowartości kilkuletniego lub kilkumiesięcznego wynagrodzenia, przyznanie pakietu opcji lub akcji czy dodatkowego pakietu ubezpieczeniowego (np. polisy na życie). Ze względu na znaczące kwoty odprawy nazywane są „**złotym spadochronem**”, gdyż w bezpieczny sposób gwarantują lądowanie poza strukturami danej organizacji.

Najbardziej popularne dodatki stosowane w odniesieniu do menedżerów przez polskie firmy to: samochód służbowy, dodatkowa opieka medyczna, szkolenia, laptop, komórka oraz fundusz reprezentacyjny. Ogółem świadczenia dodatkowe stanowią największy procent pakietu w krajach azjatyckich (Japonia, Hongkong), bardzo wysoki udział funduszu reprezentacyjnego jest w Brazylii i Francji (o połowę mniejszy jest w Japonii i Niemczech)²⁶.

2.3. Pozafinansowe elementy motywowania

Motywowanie finansowe jest niezwykle ważne, jednak niewystarczające dla pracowników o tak wysokim potencjale. Menedżerowie i wysokiej klasy specjaliści to grupa, dla której ciągły rozwój odgrywa sprawę kluczową, stąd budując system motywacyjny, należy takie aspekty uwzględnić. W przypadku takich pracowników już na etapie przyjmowania do pracy buduje się ścieżkę sukcesji oraz dobrze dobrany program rozwoju zawodowego. Wiele organizacji ma specjalne programy rozwoju kompetencji menedżerów globalnych, które mają przygotować ich do pełnienia obecnie lub w przyszłości odpowiednich funkcji.

²⁵ Ogólnopolskie badanie wynagrodzeń „Sedlak & Sedlak” przeprowadzone w 2008r. za: <http://otopraca.gazeta-prawna.pl>

²⁶ *Ibidem*.

Wśród takich programów znajdują się przykładowo²⁷:

- programy rozwoju kompetencji, które mają pomóc w rozwoju umiejętności zawodowych – głównie tych twardych;
- programy zarządzania talentem, które przeznaczone są dla pracowników wykazujących cechy przywódcze – tzw. *Talent management*;
- indywidualne programy rozwoju – *coaching* menedżerski, który skupia się na indywidualnym „trenowaniu” wybranego menedżera;
- programy nazywane akademią biznesu, które mają przygotować menedżerów do realizacji celów i strategii firmy;
- szkolenia językowe, które oferowane są w większym wymiarze dla menedżerów i w dużo lepszych warunkach dla pracowników, którzy będą wyjeżdżali za granicę.

Szeroki wachlarz możliwości rozwojowych wraz z zaplanowaną i realizowaną ścieżką kariery jest dużą zachętą do pracy dla pracowników o dużym potencjale. Równocześnie monitoruje się dokładnie wyniki pracy takich pracowników, stąd często objęci są systemem oceny wieloaspektowej – 360 stopni, która dodatkowo stanowi mocny bodziec motywacyjny.

2.4. Wynagradzanie menedżerów międzynarodowych

Wynagradzanie pracowników międzynarodowych wiąże się ze znajomością i przestrzeganiem odpowiednich przepisów, obliczeniem kosztów utrzymania na pewnym poziomie w danym kraju czy choćby z problemem przeliczania kwot wynagrodzeń w różnych walutach. Kiedy firma deleguje kilku pracowników na placówki zagraniczne na dłuższy okres (kilku lat), wówczas wypracowuje dla nich specjalne pakiety wynagrodzeń.

Rozróżniane są dwa główne podejścia²⁸ do ustalania wysokości wynagrodzenia pracowników pracujących za granicą. Pierwsze podejście nalicza płacę dla oddelegowanych do pracy za granicą pracowników według stawek obowiązujących w kraju macierzystym. Drugie natomiast oblicza płacę na podstawie stawek występujących w kraju, gdzie pracownik będzie przebywał na kontrakcie. Wówczas wynagrodzenie pracowników będzie porównywalne z poziomem rynkowym wynagrodzeń na podobnych stanowiskach.

Należy również dodać, że wynagrodzenie takiego pracownika obejmuje też wiele dodatków pomagających pracownikowi i jego rodzinie na lepszą aklimatyzację w danym kraju. Wśród tych dodatków mogą znaleźć się: dodatek mieszkaniowy i na wyposażenie mieszkania za granicą czy opłata za czesne w szkole dla dzieci. Firma przewiduje też pewne wydatki, które nie są bezpośrednio związane z wynagrodzeniem, lecz w istotny sposób wspierają całą rodzinę. Należą tu np. szkolenia językowe dla rodziny, pomoc w znalezieniu mieszkania i szkoły dla dzieci na czas trwania kontraktu czy pomoc w znalezieniu zatrudnienia dla małżonka. Znaczącym kosztem dla firmy są tu również wydatki poniesione na przygotowanie pracownika do wyjazdu. Mowa tu o różnego rodzaju szkoleniach, które pomagają w szybszej adaptacji pracownika w nowym otoczeniu. Przygotowanie pracownika do wyjazdu na kontrakt zagraniczny obejmuje przede wszystkim zapoznanie z kulturą danego kraju, przygotowanie do podjęcia adekwatnego stanowiska i upewnienie się, iż sprostą on pracy w wielonarodowych

²⁷ E. Beck-Krala, *op. cit.*, s. 48.

²⁸ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 92.

zespołach. Często obejmuje ono również zaawansowane kursy językowe, które mają pomóc pracownikowi komunikować się w nowym miejscu. Wiele firm, prowadząc szkolenia przygotowujące do wyjazdu, oferuje je również rodzinie pracownika.

Jednym z największych problemów, z którymi borykają się oddelegowani pracownicy, jest ich powrót do domu i ponowna adaptacja do wcześniejszych warunków. Często pojawia się tu zjawisko zwane „**rewersem szoku kulturowego**”²⁹. Innym problemem jest dalsza kariera ekspatriatów w firmie. Często zdarza się, iż menedżerowie czy wysokiej klasy specjaliści, którzy nabyli wiele nowych kompetencji, nie znajdują dla siebie miejsca w firmie. Związane to może być z utratą dawnej autonomii i statusu, brakiem uznania ze strony przełożonych i współpracowników czy choćby brakiem dalszych perspektyw rozwoju w firmie. Złe praktyki w tej dziedzinie mogą spowodować utratę pracowników o wysokich i unikalnych kompetencjach, a nawet wystąpienie u niektórych syndromu wypalenia. O tym, jak ważne i zarazem trudne jest odpowiednie szkolenie i rozwój pracowników w skali międzynarodowej, mogą świadczyć przytoczone poniżej wyniki przeprowadzonych badań³⁰, które pokazują, że:

- 68% pracowników wyjeżdżających na kontrakt nie wie, jak będzie wyglądała ich ścieżka rozwoju i jakie stanowisko obejmą po powrocie do kraju;
- ponad połowa powracających pracowników opuszcza firmę w przeciągu roku;
- 54% pracowników powracających z zagranicznych kontraktów otrzymuje pracę na stanowiskach znajdujących się niżej w hierarchii służbowej firmy w stosunku do stanowisk, które opuszczali;
- zaledwie 11% omawianych pracowników awansuje.

2.5. Utrzymanie kluczowych pracowników – procedura kontrofert

Utrzymanie kluczowych pracowników w firmie nie jest sprawą prostą. W niektórych przedsiębiorstwach (głównie zachodnich) funkcjonuje specjalna procedura formułowania kontrofert dla pracowników, którzy planują z niej odejść.

Procedura taka składa się z kilku etapów³¹:

- identyfikacji kluczowych dla firmy pracowników (potencjalnych kandydatów, którzy powinni zostać objęci procedurą kontrofert),
- formułowania odpowiedniej strategii i sposobu postępowania wobec wyłonionych pracowników,
- zbierania informacji o ewentualnej chęci i przyczynach odejścia pracowników,
- zaproponowanie właściwej kontroferty i podjęcie decyzji przez zarząd.

²⁹ Tak jak w przypadku adaptacji pracownika do nowej kultury przeżywa on tzw. szok kulturowy, podobnie dzieje się w sytuacji powrotu i ponownego przyzwyczajania się do wcześniejszych uwarunkowań kulturowych. Szerzej pisze o tym zjawisku L. Preisner, *Różnice kulturowe występujące przy podejmowaniu pracy za granicą*, w: *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, Poldex, Kraków 2003, s. 90.

³⁰ Na podstawie G. Milkovich, T. Newman, *Compensation*, McGraw-Hill, Boston 2002.

³¹ D. Scott, T. McMullen, J. Nolan, *Taking control of your counter-offer environment*, „Worldat Work Journal”, October 2004.

Zazwyczaj programem objęci zostają wysokiej klasy menedżerowie i specjaliści. Zdarza się również, że wśród pracowników objętych takimi działaniami znajdują się tacy, którzy osiągają wybitne wyniki pracy, a nie piastują stanowiska menedżerskiego. Działania tego etapu polegają na odnalezieniu wszystkich pracowników, których przedsiębiorstwo chciałoby utrzymać na dłużej i których zastąpienie nie będzie proste. Faza druga takiej procedury polega na ustaleniu strategii i kroków postępowania dla konkretnego przypadku (pracownika lub też grupy pracowników). Faza trzecia jest niezwykle istotna i delikatna, gdyż polega na zebraniu adekwatnych informacji związanych z przyczyną chęci odejścia z przedsiębiorstwa pracownika. Dopiero na podstawie tych danych sformułowana zostanie kontroferta mająca zapobiec odejściu pracownika. Znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy powodem tym jest wysokość i atrakcyjność pakietu wynagrodzeń, czy sposób zarządzania przedsiębiorstwem, relacje z przełożonym, czy też brak możliwości rozwoju i awansu, jest niezwykle trudne i delikatne. Ponadto rozmowa na te tematy uważana jest za niestosowną w miejscu pracy. Najłatwiejszym przypadkiem jest, gdy kwestią odejścia okazują się sprawy finansowe. Wtedy sposób postępowania jest stosunkowo prosty i polega na przeanalizowaniu (np. na podstawie raportów płacowych) pakietu wynagrodzeń podobnych pracowników nie tylko w przedsiębiorstwie, ale i w branży. Na tej podstawie formułowana jest kontroferta i w odpowiedni sposób przekazywana jest pracownikowi. Sytuacja znacznie się komplikuje, gdy przyczyną odejścia pracownika okazują się złe relacje z przełożonymi bądź sposób zarządzania przedsiębiorstwem. Czwarty etap procedury związany jest z odpowiednim zakomunikowaniem zweryfikowanej oferty (kontroferty) i reakcji kadry menedżerskiej na całą sytuację. Sytuacja jest o tyle delikatna, że bez względu na to, czy pracownik odejdzie, czy pozostanie w przedsiębiorstwie, całe zajście na pewno nie pozostanie bez echa w środowisku pracy i może poważnie zaburzyć wizerunek i podważyć zaufanie do pracodawcy.

Badania przeprowadzone w 2004 roku przez Hay Group wśród 284 specjalistów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi wskazują, że tylko w 4% reprezentowanych przez nich firm istnieją formalne procedury budowania i stosowania kontrofert. W 46% firm istnieją niepisane zasady tworzenia takich ofert. Tylko jedna trzecia respondentów stwierdziła, że była zadowolona ze sposobu, w jaki ich firma przeprowadziła procedurę przedstawienia kontroferty. Ponad 50% badanych widziało wiele problemów z tym związanych, a sposób przedstawienia kontroferty pozostawiał ich zdaniem wiele do życzenia. Podjęto również próbę wypracowania miary skuteczności kontrofert. Za taką miarę przyjęto przynajmniej trzyletni okres pozostania pracownika, któremu przedstawiono kontrofertę, w firmie macierzystej i zachowanie w ten sposób ciągłości operacji biznesowych. Stwierdzono także, że wiele firm powinno podejmować działania skierowane na zatrzymanie pracownika znacznie wcześniej, aby zminimalizować możliwość jego odejścia. Wskazówką dla tego typu działań mogą być ustalone w trakcie badań motywy zmiany firmy, wśród których aż 40% badanych chciało otrzymać awans, a 35% wyższe wynagrodzenie.

2.6. Kontrakty menedżerskie

W przypadku menedżerów istotną kwestią jest również forma prawna umowy pomiędzy firmą a danym pracownikiem. Często ma ona postać kontraktu menedżerskiego. Kontrakt menedżerski to wewnętrzna umowa o zarządzanie nazywana również umową o sprawowanie

zarządu, umową zarządu, umową o wykonywanie zarządu, umową menedżerską, umową zlecenia zarządu, umową o świadczenie usług menedżerskich, umową o prowadzenie przedsiębiorstwa czy spółki³².

Umowy takie dotyczą następujących grup pracowników:

- menedżerów najwyższego szczebla zarządzania organizacjami gospodarczymi,
- członków rad nadzorczych czy zarządów spółek,
- grup menedżerskich funkcjonujących w programie prywatyzacji i restrukturyzacji.

Mają one wiele zalet zarówno dla pracodawcy, jak i konkretnego menedżera. Zawarcie kontraktu kierowniczego wywiera istotny wpływ na zwiększenie efektywności działania oraz zwiększenie stopnia odpowiedzialności danego menedżera. Odpowiedzialność ta dotyczy najczęściej takich aspektów jak: zarządzanie kadrami, powierzony majątek, kształtowanie określonych wskaźników finansowych czy sprzedażowych. Dodatkowo wiąże się ona z podwyższeniem wynagrodzenia i uniezależnieniem go od związków zawodowych (jeżeli takie w firmie istnieją), co może jeszcze zwiększyć prestiż danego menedżera. Większa odpowiedzialność i możliwości decyzyjne danego menedżera mają ogromny wpływ na podniesienie skuteczności i sprawności zarządzania.

Umowa ta musi być bardzo precyzyjnie sformułowana i ujmować wszystkie najważniejsze dla pracodawcy i menedżera postanowienia.

Postanowienia umowy o świadczenie usług menedżerskich muszą określać m.in.:

- cel umowy,
- czas na jaki zostaje umowa zawarta (zwykle jest to okres 1–3 lat),
- szczególne uprawnienia i obowiązki, które nakładane są na menedżera,
- ocena realizacji umowy (dokładne określone miary oceny skuteczności działania menedżera – cele lub mierniki ekonomiczne i ich wartości),
- wynagrodzenie za pracę .

Dodatkowo umowy takie zawierają postanowienia będące źródłem zabezpieczenia interesów firmy i pracownika. Najczęściej występują klauzule dotyczące powstrzymania się od podejmowania dodatkowych zajęć zarobkowych, klauzula konkurencyjna, klauzula dotycząca zachowania tajemnicy przedsiębiorstwa czy klauzula dotycząca odprawy w razie odwołania ze stanowiska przed upływem zakończenia umowy. Umowa dokładnie określa również kwestie związane z dodatkowymi świadczeniami dla pracownika, stąd może pojawić się klauzula dotycząca dysponowania samochodem służbowym oraz funduszem reprezentacyjnym czy pokrywania przez pracodawcę kosztów ubezpieczenia pracownika od różnego rodzaju ryzyka lub kosztów zmiany miejsca zamieszkania w związku z podjęciem pracy.

2.7. Aspekty etyczne związane z wynagradzaniem menedżerów

Wynagradzanie kadry najwyższego szczebla rodzi najwięcej kontrowersji, bo są to bardzo znaczące kwoty. Dodatkowo znane są przypadki nadużyć w tym względzie, kiedy pracownicy sztucznie podbijali ceny akcji bądź fałszowali wyniki finansowe spółki. Takie działanie miało

³² W. Gujski, *Kontrakty menedżerskie. Umowy cywilnoprawne o świadczenie pracy*, LexisNexis, Warszawa 2008, s. 15.

sztucznie podnieść wysokość otrzymywanych dochodów pracowników, których wynagrodzenie uzależnione jest od wyników firmy (np. od wartości akcji czy wyniku finansowego w przypadku udziału w zysku), dlatego też wynagrodzenie dyrektorów najwyższego szczebla (zwłaszcza spółek giełdowych) czy członków zarządu powinno być kontrolowane przez specjalne organy, które czuwałyby nad zasadnością i poprawnością systemu wynagrodzeń dla tej grupy pracowników.

Warto w tym momencie wspomnieć o **nadzorze korporacyjnym**, który ma uchronić firmę przed pewnymi nadużyciami, również w materii wynagrodzeń. Nadzór korporacyjny, czyli system, za pomocą którego spółki są ukierunkowane i kontrolowane, obejmuje nadzór nad zarządzaniem firmą przez jej właścicieli i inne osoby zainteresowane skutecznością zarządzania firmą³³. Jego podstawowym celem jest kontrolowanie i unikanie zachowań menedżerów niezgodnych z interesem jego właścicieli i wierzycieli. W kontekście wynagrodzeń warto wspomnieć, że działania te związane są głównie z niewłaściwym przyswajaniem sobie majątku przedsiębiorstwa, co może przybierać postać: przygotowywania bardzo atrakcyjnych kontraktów, np. z zawyżonymi w stosunku do rynkowych wysokości wynagrodzeń czy posiadaniu atrakcyjnego pakietu akcji.

W polskim prawodawstwie aspekty te regulowane są kodeksem spółek handlowych (nadzór korporacyjny jest częścią prawa spółek handlowych), który jednak bardzo ogólnie określa zasady tworzenia wynagrodzeń menedżerów. Najważniejszą regulacją jest funkcjonowanie dwóch oddzielnych organów – zarządczego oraz rady nadzorczej, która uniemożliwia menedżerowi pełnienie jednocześnie funkcji członka rady nadzorczej z określonymi stanowiskami zarządczymi w spółce. W przypadku członków zarządu to rada nadzorcza ustala wynagrodzenie dla tych osób, na podstawie stosownej umowy. Kodeks mówi również o tym, że w zależności od postanowień rady członkowie zarządu mogą uzyskiwać udział w rocznych zyskach spółki.

Innym rodzajem regulacji formalnych jednak nieposiadających mocy prawnej są **kodeksy dobrych praktyk**, które mają charakter postulatywny. Polskie normy ładu korporacyjnego przyjęte zostały przez Giełdę Papierów Wartościowych w 2002 roku i zapisane są w dokumencie „Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2002”. Spółka może wdrożyć kodeks dobrych praktyk lub go odrzucić, jednak wówczas musi złożyć oświadczenie do Giełdy Papierów Wartościowych, dlaczego nie przestrzega zasad kodeksu. Innym dokumentem, który reguluje kwestię wynagrodzeń menedżerów spółek jest kodeks opracowany przez gdański Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową i Polskie Forum Corporate Governance. Oba dokumenty zalecają, aby spółki ujawniały indywidualne (kodeks nadzoru korporacyjnego dla spółek publicznych) bądź łączne (Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2002) kwoty wynagrodzenia członków zarządu w podziale na składniki. Żaden z dokumentów nie obliguje jednak spółek do przedstawienia zasad tworzenia systemów motywacyjnych menedżerów³⁴. W praktyce zagranicznej powołane zostały nie tylko pewne organy kontrolujące zasady przyznawania wynagrodzeń, lecz również regulacje prawne dające wytyczne do tworzenia pakietów wynagrodzeń kadry najwyższego szczebla. Takie dokumenty jak *CIPD*

³³ J. Penc, *Encyklopedia zarządzania*, WSSM w Łodzi, Łódź 2008, s. 524.

³⁴ P. Urbanek, *op. cit.*

Principles of Executive Remuneration (2010) czy *The Turner Review Code of Good Practice* (2009) dokładnie regulują i wskazują, jak powinny być tworzone pakiety wynagrodzeń tych pracowników³⁵.

Podsumowanie

Zaprojektowanie kompleksowego systemu wynagrodzeń jest bardzo ważnym aspektem skutecznego motywowania pracowników, jednak niewystarczającym. Należy również sprawnie zarządzać tym systemem, co jest procesem ciągłym polegającym na przydzieleniu odpowiednich zadań w ramach obsługi i bieżącej administracji systemu, a także monitorować atrakcyjność i adekwatność systemu w stosunku do wymogów firmy, pracowników i otoczenia zewnętrznego. Niestety w wielu rodzimych przedsiębiorstwach modyfikacje systemów wynagrodzeń zachodzą zbyt rzadko i obejmują głównie te jego aspekty, które wynikają z przepisów prawa pracy, a przecież system wynagrodzeń powinien rozwijać się wraz z rozwojem samej organizacji i ludzi w niej pracujących.

Ważnym zagadnieniem związanym z zarządzaniem wynagrodzeniami jest opłacanie kluczowych pracowników firmy. Kluczowi pracownicy w firmie to osoby, które należy traktować w szczególnie sposób, bowiem generują dla firmy duże korzyści i realizują ważne funkcje, dlatego też wynagradzanie takich pracowników musi być atrakcyjne tak, aby pozwalało ono zatrzymać w organizacji tych pracowników i dawało im zadowolenie z wykonywanej pracy. Pakiet wynagrodzeń kluczowych pracowników w firmie różni się od pakietu pozostałych pracowników, a dodatkowo często daje możliwość indywidualnego „skrojenia” całkowitego wynagrodzenia dla danego pracownika – rozwiązań ujmujących zarówno finansowe bodźce motywowania, jak i te pozafinansowe. Zlekceważenie czy pominięcie tych pracowników skutkuje ich odejściem, gdyż wysoka mobilność to wspólna cecha tej grupy zawodowej. Ta mobilność wraz z wysokimi kompetencjami takich pracowników stanowi dla pracodawcy wielką szansę, ale też zagrożenie utraty tych pracowników.

Ważne zagadnienia i definicje

Kompleksowe zarządzanie systemem wynagrodzeń polega na bieżącym administrowaniu, a także monitorowaniu i rozwijaniu systemu, który pozwoli na sprawiedliwe, konkurencyjne i spójne wynagradzanie pracowników. To z kolei pomoże firmie w osiągnięciu celów strategicznych i uzyskaniu pożądanej pozycji rynkowej.

Proces zarządzania systemem wynagrodzeń obejmuje następujące fazy:

- analizy dotychczasowego systemu wynagrodzeń (mocnych i słabych stron),
- projektowania strategii wynagrodzeń (ustalania zasad i celów polityki płacowej),
- projektowania kompleksowego systemu wynagrodzeń (ustalania struktury i wysokości składników wynagrodzeń, zasad wynagrodzeń itp.),
- komunikowania tego projektu lub tylko jego zmian pracownikom,

³⁵ M. Armstrong, A. Cummins, *op. cit.*, s. 175.

- wdrażania systemu w firmie,
- administrowania systemem,
- monitorowania i ewaluacji systemu,
- dalszego rozwoju systemu (uaktualniania i modyfikacji).

Integracja funkcji personalnych oznacza ścisłą zależność poszczególnych działań personalnych i wzajemne dopełnianie się stosowanych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi. Stosowane narzędzia i procedury w ramach poszczególnych funkcji personalnych powinny się uzupełniać i wzmacniać swoje działanie, a nie hamować lub je zaburzać.

Rozdział IV

Najnowsze trendy w polityce płacowej

Wynagradzanie pracowników to dziedzina, która tak jak wiele innych, podlega ciągłej ewolucji. Nieustanne badania oraz nowe rozwiązania w tej materii wpływają na jej rozwój. Choć badań z tego zakresu, zwłaszcza w Polsce nie jest aż tak wiele, to jednak również i do polskich organizacji docierają nowoczesne koncepcje i rozwiązania. Niektóre, ze względów kulturowych czy ekonomicznych nie są możliwe do zastosowania. Inne bardzo dobrze się sprawdzają w naszej rzeczywistości i zyskują na popularności.

Pośród najnowszych rozwiązań z dziedziny wynagrodzeń, które od kilku lat obecne są w przedsiębiorstwach polskich należy wymienić:

- kształtowanie wynagrodzeń z uwzględnieniem kontrolingu personalnego,
- zbilansowaną kartę wyników,
- partycypacyjne formy wynagrodzeń zmiennych (partycypację finansową, partycypację w korzyściach),
- programy bilansujące pracę zawodową z życiem osobistym.

Takie rozwiązania można zauważyć głównie w większych organizacjach w Polsce. Następuje jednak ich przenikanie nie tylko do przedsiębiorstw czysto przemysłowych. Nowoczesne instrumenty docierają również do organizacji z takich sektorów jak edukacja, turystyka i inne. Dodatkowo powstają pewne regulacje prawne mające wspomóc zastosowanie takich narzędzi w pozostałych sektorach.

1. Kształtowanie wynagrodzeń z uwzględnieniem wymagań kontrolingu personalnego

Podejściem zyskującym coraz większą popularność, związanym z kształtowaniem wynagrodzeń, jest kontroling personalny. Koncepcja ta wynika z zarządzania strategicznego i zdaniem niektórych autorów może w istotny sposób przyczynić się do budowy kompleksowego, jednolitego i elastycznego systemu motywowania¹.

¹ Por. A. Bienkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Kształtowanie wynagrodzeń z uwzględnieniem wymagań kontrolingu w wynikowych ośrodkach odpowiedzialności*, w: *Metody wynagradzania za pracę – Polska i inne kraje*, Zeszyty Naukowe WSZiF we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 39.

Kontroling, pojmowany jako metoda wspomagania zarządzania, polega na współuczestnictwie w rozwiązywaniu określonych zadań, ich koordynowaniu, nadzorowaniu i monitorowaniu przebiegu realizacji głównie w zakresie planowania, przebiegu i sterowania².

Główną cechą kontrolingu jest orientacja na realizację celów, dlatego działania kontrolingu zmierzają do ukierunkowania zadań w zakresie zarządzania, podejmowanych w różnych obszarach funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa, na określone cele częściowe prowadzące do osiągnięcia celów organizacji jako całości. Orientowanie działalności wszystkich podmiotów wewnętrznych na nadrzędne cele organizacji ma sprzyjać osiągnięciu wyższej efektywności działania, a zarazem pełnić funkcje motywacyjne. Jest to możliwe dzięki ustanowieniu odpowiedzialności za realizowane zadania i powiązaniu ich efektów z wynagrodzeniami pracowników. Mimo że kontroling skupia się głównie na motywowaniu finansowym, zawiera w sobie też wiele narzędzi motywowania pozafinansowego, jak choćby większą partycypację w zarządzaniu. Założenia kontrolingu sprzyjają kreowaniu przywiązania pracowników do wspólnych wartości oraz ich aktywizowaniu wokół osiągania wspólnych celów przedsiębiorstwa na zasadzie obopólnych korzyści.

Koncepcja kontrolingu w wynagradzaniu rozumiana jest jako nagradzanie pracowników adekwatne do zakresu ich uczestnictwa w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa³. Do jej realizacji konieczne jest przełożenie celów nadrzędnych na cele częściowe i podział tych ostatnich na zadania, które będą realizowane przez konkretne grupy pracowników. Jest to możliwe dzięki **tzw. ośrodkom lub centrom odpowiedzialności⁴**. Kolejnym warunkiem zastosowania koncepcji kontrolingu jest ustalenie odpowiednich mierników i sposobów pomiaru efektów realizacji zadań oraz ich powiązania z wynagrodzeniami pracowników. Takie podejście sprzyja koncentracji wysiłku pracowników na określonych celach i zadaniach. Dodatkowo dzięki rozszerzonym uprawnieniom decyzyjnym w istotny sposób wpływa na motywację pracowników, kreując zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne.

2. Zbilansowana karta wyników

Kolejnym nowoczesnym instrumentem wpisującym się w koncepcję strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi i w dużym stopniu bazującym na wspomnianym powyżej kontrolingu personalnym jest strategiczna karta wyników (od angielskiej nazwy *Balanced Scorecard* – BSC). Narzędzie to wdrażane jest z powodzeniem w Polsce od kilku lat i zyskuje coraz większą popularność również w organizacjach państwowych, a nawet w szkolnictwie wyższym (np. Wydział Zarządzania AGH w Krakowie).

² M. Chalastra, *Wykorzystanie zasad controllingu w tworzeniu pozafinansowych systemów motywacyjnych*, Kontroling i Rachunkowość Zarządcza 2001, nr 4, s. I–VIII.

³ A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kulczycka, *op. cit.*, s. 134–143.

⁴ Ośrodki lub centra odpowiedzialności, inaczej nazywane „centrami” bądź „minicentrami” gospodarczymi, są to obszary organizacji o określonych kosztach, wynikach i zasobach, w których odpowiedzialność za realizację wyznaczonych zadań przypisuje się odpowiednim pracownikom organizacji.

2.1. Idea strategicznej karty wyników

Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi traktuje służby personalne w firmie jako partnera strategicznego i pokazuje, w jaki sposób mogą one wspierać realizację strategii wzrostu wartości firmy, dlatego nadrzędnym celem programu jest wyzwolenie w pracownikach ducha przedsiębiorczości i innowacyjności oraz umożliwienie bezpośredniego nagradzania za taką postawę. Pomaga ona wdrażać strategię przedsiębiorstwa, przekładać wizję na konkretne cele, a także mierzyć postępy w realizacji tych celów, czyli mierzyć efekty strategii personalnej oraz strategii wynagrodzeń. Innymi słowy, karta wyników pokazuje ścisłą zależność pomiędzy działalnością firmy a wartością generowaną przez kapitał ludzki⁵.

Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi zachęca do elastyczności i wprowadzania zmian, ponieważ koncentruje się wokół aktualnej strategii i celów firmy, które podlegają nieustannym zmianom⁶.

Dobrze skonstruowana karta wyników pomoże organizacji w tworzeniu większej wartości dla pracowników, klientów i inwestorów, dlatego że narzędzie to rozpatruje organizację jako całość z punktu widzenia czterech perspektyw:

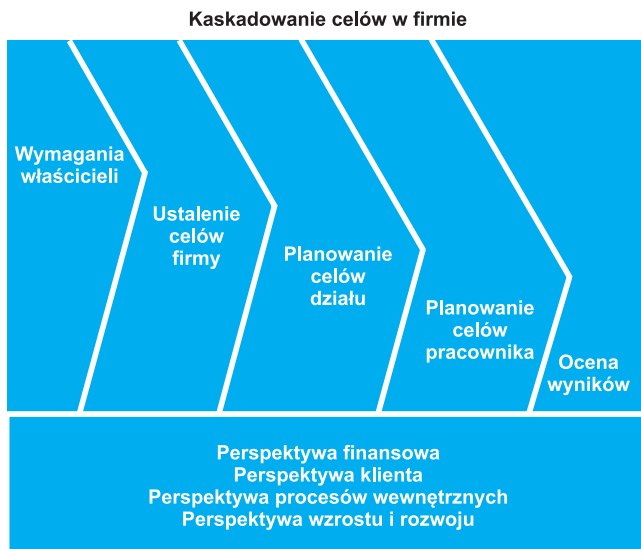
- perspektywy finansowej, gdzie ważny jest zwrot z kapitału,
- perspektywy klienta, gdzie istotna jest jakość usługi i towarów oraz lojalność klientów,
- perspektywy procesów wewnętrznych, gdzie ważna jest jakość procesów i czas ich trwania,
- oraz perspektywy wzrostu i rozwoju, gdzie zwraca się uwagę na poziom i rozwój kompetencji pracowników firmy.

Patrząc na organizację, a zwłaszcza na funkcję personalną (w tym również wynagradzanie pracowników) przez pryzmat tych czterech perspektyw, ważne jest, podobnie jak w kontrolingu personalnym, kaskadowanie celów ustalonych na poziomie strategicznym na poszczególne komórki organizacyjne i dalej indywidualnych pracowników. Kaskadowanie takie obrazuje poniższy rysunek 22.

Przełożenie celów nadrzędnych na cele poszczególnych działów i indywidualnych pracowników pozwala na monitorowanie postępów w ich realizacji, lepszą ocenę pracowników i skuteczne ich motywowanie. Skuteczne zastosowanie zbilansowanej karty wyników może mieć miejsce przy realizacji wszystkich funkcji personalnych: od planowania po motywowanie pracowników, dlatego wspomniane zostało jako ogólna technika zarządzania zasobami ludzkimi bez jego ścisłego przyporządkowania do motywowania i wynagradzania pracowników. Jednak poniższy przykład dokładnie obrazuje jej zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi i ścisłe powiązanie z wynagradzaniem pracowników.

⁵ E. Beck-Krala, A. Trzepiatowska, *Wdrażanie strategicznej karty wyników na przykładzie kopalni soli w Wieliczce*, w: *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, pod red. W. Pawnika i L. Zbiegień-Maciąg, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo Dydaktyczne, Kraków 2008, s. 81–95.

⁶ B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 89.



Rys. 22. Kaskadowanie celów w firmie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002

2.2. Analiza przypadku wykorzystania strategicznej karty wyników przy wynagradzaniu handlowców⁷

Analiza dotyczy zastosowania karty wyników w przedsiębiorstwie średniej wielkości zajmującym się sprzedażą akcesoriów chemicznych i obejmującym swoim zasięgiem obszar całego kraju. Dział sprzedaży jest więc kluczowym działem firmy, stanowi on niejako podstawę jej funkcjonowania i od jego wyników uzależnione są w największym stopniu wyniki całej firmy.

Opis sytuacji

Ze względu na nieefektywność systemu wynagradzania handlowców i małe powiązanie ich wynagrodzenia z celami firmy kierownictwo zdecydowało się na wdrożenie nowoczesnego narzędzia motywowania pracowników, którym jest zbilansowana karta wyników. Jako że firma znajduje się w fazie wzrostu, działania związane z wdrażaniem nowych narzędzi rozpoczęto od sprecyzowania strategii firmy.

Strategią firmy jest zdobycie zaufania klientów i zwiększenie udziału w rynku przez osiągnięcie znaczącej pozycji w swoim segmencie.

Odbywać się to ma przez:

- wypromowanie własnych marek,
- oferowanie innowacyjnych produktów wysokiej jakości,

⁷ Na podstawie materiałów wewnętrznych wybranej firmy.

- budowanie trwałych i wzorowych relacji z klientami,
- rozbudowę sieci dystrybucji swoich produktów.

Omawiana grupa handlowców to młody zespół obejmujący pracowników w wieku 24–35 lat. Pracownicy ci przechodzą specjalistyczny cykl szkoleń i mają możliwość stałego podnoszenia swoich kompetencji. Oferowane są tu szkolenia w różnych formach i o bogatej tematyce, zarówno te dotyczące znajomości produktów, jak i dotyczące technik sprzedaży. Pracownicy mają możliwość korzystać z różnych form szkoleniowych, np. coachingu czy szkoleń grupowych, w zależności od potrzeb.

Dotychczasowy system wynagrodzeń

Dotychczasowy system wynagradzania handlowców opierał się na niewysokiej płacy zasadniczej, która jednak zdecydowanie przewyższała krajową płacę minimalną. Obok płacy zasadniczej handlowcy mieli jeszcze premię i prowizję przyznawaną miesięcznie w zależności od wyników pracy. Premia zależna była od wysokości zaplanowanej sprzedaży miesięcznej i kwartalnej i wynosiła ona 30% płacy zasadniczej. Prowizja natomiast określona w wysokości 7–10% wartości sprzedaży uzyskanej w danym miesiącu stanowiła znaczną kwotę, gdyż jej wartość mogła stanowić około 50% płacy zasadniczej. Ponadto przekroczenie planu sprzedaży o 15% w stosunku do zaplanowanej powodowało uzyskanie dodatkowej gratyfikacji w wysokości 30% płacy zasadniczej.

W pakiecie wynagrodzeń znajdowały się jeszcze: samochody służbowe, telefony komórkowe ze stałym abonamentem 200 zł, a także fundusz reprezentacyjny w wysokości 500 zł.

Badanie opinii pracowników

Wprowadzenie zmian i zbilansowanej karty wyników poprzedzone zostało badaniem opinii i potrzeb pracowników w obszarze motywowania. Niestety opinie dotyczące dotychczasowego systemu były negatywne i jak stwierdzili pracownicy w niewielkim stopniu system ten motywował ich do pracy. System nie przekładał się na wymierne korzyści po przekroczeniu planu sprzedaży. Stała wysokość premii – 30%, nie ujmowała celów przedsiębiorstwa związanych z agresywną polityką poszukiwania nowych klientów i nie uzależniała wyników pracy od wynagrodzenia. Dodatkowo pracownicy nie znali strategii firmy ani jej założeń. Bardzo negatywnie pracownicy ocenili też niskie płace zasadnicze, czyli agresywną politykę wynagrodzeń firmy. Związane to było z porównaniem systemu wynagradzania stosowanego u konkurencji, gdzie wyższa stała część wynagradzania, a także większa ilość benefitów pozwalała na większą stabilność finansową pracowników. Ponadto system nie był spójny z celami firmy, gdyż sprzyjał realizacji celów krótkookresowych, a nie skłaniał do długookresowego rozwoju firmy i poprawy wewnętrznych procesów.

Zbilansowana karta wyników

Na bazie takich informacji zaproponowano wdrożenie strategicznej karty wyników, która powiązałaby cele strategiczne z celami indywidualnych pracowników i systemem wynagradzania. Karta wyników pozwoliłaby na monitorowanie wyniku finansowego z równoczesną efektywnością handlowców, a także kontrolą kosztów.

Zaproponowane perspektywy dla omawianej firmy znajdują się w tabeli 56.

Tabela 56

Perspektywy zbilansowanej karty wyników dla wybranej firmy

Perspektywa	Cel	Mierniki
Perspektywa klienta	Podniesienie poziomu zaufania do produktu i obsługi klienta	<ul style="list-style-type: none"> – zadowolenie z zaproponowanych produktów, – znajomość i zadowolenie z uzyskanych informacji o ofercie handlowej, – liczba przeprowadzanych pokazów i szkoleń dla klientów i ich sprzedawców, – częstotliwość kontaktów z handlowcem, – terminowość dostaw (odpowiedzialność za dostawę ponosił handlowiec)
Perspektywa wzrostu	Wzrost udziału w rynku i zapewnienie stabilności teraz i w przyszłości pracownikom	<ul style="list-style-type: none"> – liczba nowych klientów, – liczba ekspozytorów dla swoich towarów, – liczba wprowadzonych nowych produktów, – doskonała znajomość oferty handlowej przez handlowców
Perspektywa wewnętrzna	Optymalizacja i unowocześnienie procesów organizacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – relacja liczby zamówień do liczby dziennych spotkań, – liczba dziennych rozmów telefonicznych z klientami, – liczba zaprezentowanych pomysłów i innowacji dotyczących sprzedaży
Perspektywa finansowa	Zwiększenie zysku ze sprzedaży oraz rentowności kapitału własnego (wskaźnik ROE)	<ul style="list-style-type: none"> – osiągnięcie zaplanowanej wielkości sprzedaży, – odzyskanie należności przeterminowanych, – liczba transakcji powyżej określonej kwoty netto (zgodnie z zasadą Pareto), – relacja uzyskanej marży ze sprzedaży w stosunku do średniej wielkości marży handlowej, – redukcja kosztów w porównaniu z planem wydatków przeliczanych na jednego handlowca

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów firmowych

Kolejnym krokiem było procentowe określenie wagi poszczególnych perspektyw i mierników, które pokazałyby, jakie działania są najważniejsze w kontekście realizacji poszczególnych celów. Da to informację handlowcom, które z obszarów są dla firmy najistotniejsze. Najważniejszą perspektywą dla firmy jest perspektywa finansowa (60%), dalej perspektywa klienta (20%), a w dalszej kolejności perspektywa wzrostu (10%) oraz perspektywa procesów wewnętrznych (10%). Rozpisane zostały dokładne procentowe wartości poszczególnych mierników, a także okres ich realizacji, które w dalszej kolejności powiązane zostały

z systemem wynagradzania. Rozpisanie jednej z perspektyw zbilansowanej karty wyników przedstawia tabela 57.

Tabela 57

Przykładowa perspektywa zbilansowanej karty wyników dla wybranej firmy

Perspektywa	Mierniki	Wartość miernika	Waga	Termin realizacji
Wewnętrzna	Efektywność kontaktów z klientami	– relacja liczby zamówień do liczby dziennych spotkań, – liczba dziennych rozmów telefonicznych z klientami – liczba zaprezentowanych pomysłów i innowacji dotyczących sprzedaży	90%	dziennie
	Pomysłowość i innowacyjność		10%	miesięcznie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów firmowych

Określone terminy realizacji poszczególnych mierników pokazały priorytety oraz okres rozliczania poszczególnych celów. Tym samym wskazały cele pracownikom i zintegrowały cele pracownicze z celami całej firmy. Zmienione zostały też inne zasady systemu wynagrodzeń. Po zmianie części stałej i podniesieniu jej na wyższy poziom skupiono się nad premiami, które były nieefektywne. Wysokość premii została zwiększona, lecz przyznawana będzie kwartalnie po uwzględnieniu mierników ze zbilansowanej karty wyników. Jest więc ona uzależniona od efektywności pracy pracownika. Jej wielkość została zróżnicowana w zależności od uzyskanych punktów. Prowizja została obwarowana pewnymi zasadami – wypłacana będzie dopiero po przekroczeniu pewnego minimalnego pułapu. Dodatkową zaletą takiego systemu jest możliwość monitorowania własnych wynagrodzeń, co z pewnością wpłynie motywująco na pracowników.

3. Partycypacyjne formy wynagrodzeń zmiennych

Inną coraz bardziej popularną koncepcją związaną z wynagradzaniem są partycypacyjne formy wynagrodzeń. Ich popularność wiąże się grupową organizacją pracy oraz wysoką siłą oddziaływania partycypacji finansowej na pracowników. Formy wynagrodzeń partycypacyjnych łączą udział pracowników w decyzjach organizacji oraz udział w korzyściach materialnych uzyskanych dzięki podejmowanym decyzjom i wynikom własnej pracy bądź pracy zespołu. Najbardziej popularne jej formy to partycypacja finansowa oraz partycypacja w korzyściach czyli *gainsharing*. Pierwsza z form zaliczana jest do bodźców długoterminowych zmiennych, gdyż jej wypłata odroczone jest w czasie. Druga, gdzie udział w korzyściach przybiera postać premii, do bodźców krótkoterminowych zmiennych.

3.1. Partycypacja finansowa

Pierwsza z przytoczonych form partycypacyjnych to partycypacja finansowa (nazwa pochodzi od angielskiego terminu *profitsharing*). Obejmuje ona różne formy udziału pracowników w dochodach firmy lub jej majątku. Najpowszechniejszą jest udział w zysku, a formą udziału w zysku – akcjonariat. System ten najpowszechniej rozwinął się w Stanach Zjednoczonych i stamtąd przywędrował do Europy. Obecnie forma ta jest bardzo rozpowszechniona w różnych krajach świata, przy czym najszerzej stosowana jest w Europie Zachodniej i Ameryce Północnej.

Obserwując konsekwencje ekonomiczne stosowanych form, należy podkreślić trzy najważniejsze aspekty. Na szczeblu makroekonomicznym partycypacja finansowa wpływa na redukcję stopy bezrobocia i poziomu inflacji⁸ przez tzw. efekt skali ślizgowej wiążącej relacje płac z zyskami czy wielkością sprzedaży danej firmy. Na szczeblu mikroekonomicznym natomiast programy te powodują wyższą efektywność pracy, a tym samym wyższą zyskowność. Poza tym współudział pracowników w procesie decyzyjnym przedsiębiorstwa zwiększa poczucie lojalności pracowników i ich zaangażowanie. Bodźce finansowe wynikające z partycypacji finansowej wydają się bardziej efektywne, gdyż są one powiązane z własnością pracowniczą, która wpływa na wzrost satysfakcji ze świadczonej pracy. Wśród głównych przesłanek wprowadzania partycypacji finansowej przeważa dążenie do oszczędzania środków przeznaczonych na fundusz płac, stworzenia nowych źródeł finansowania inwestycji przedsiębiorstwa oraz motywowania pracowników do większej efektywności pracy.

Istotą udziału pracowników w zyskach jest integracja celów firmy z indywidualnymi celami pracowników, co wpływa na wysoką motywację do osiągnięcia założonych wyników pracy. Natomiast odroczenie wypłat w czasie powoduje „przywiązanie” pracownika do konkretnego przedsiębiorstwa. Pracownicy objęci tą formą wynagrodzeń odnoszą wiele korzyści, zwłaszcza kiedy ich przedsiębiorstwo się rozwija i zwiększa wydajność pracy. Jeśli wyniki firmy są wyższe, to zarobki pracowników również się zwiększają, a ich zatrudnienie jest pewniejsze i pracują w lepszych warunkach. Udział w zyskach jest systemem elastycznym, który ma zwiększyć atrakcyjność przedsiębiorstwa wobec pracowników, stworzyć dodatkowe bodźce wzrostu efektywności pracy, a także sprawiedliwie podzielić dochody z pracy⁹.

Wyróżniane są trzy podstawowe formy partycypacji finansowej¹⁰ :

- premie powiązane z zyskiem przedsiębiorstwa,
- partycypacja finansowa,
- akcjonariat pracowniczy.

Premie powiązane z zyskiem przedsiębiorstwa to forma pobudzająca pracowników do podwyższania efektów zespołowych, większej wydajności pracy lub obniżania kosztów i poprawy rentowności.

Partycypacja finansowa nastawiona jest na motywację długoterminową pracowników i może mieć formę bezpośredniego podziału zysku między właścicieli kapitału a pracowników. Podstawą premiowania jest tu efekt zespołu, a do udziału w zyskach uprawnieni są zazwyczaj wszyscy pracownicy.

⁸ Z. Jacukowicz, *op. cit.*

⁹ E. Beck-Krala, *op. cit.*

¹⁰ Z. Jacukowicz, *op. cit.*, s. 163.

Podział zysku może przybrać postać:

- comiesięcznej wypłaty premii,
- włączenia określonego procentu zysku do funduszu przedsiębiorstwa i przeznaczenie go na podwyższenie płac podstawowych,
- lokowania premii na specjalnych rachunkach długoterminowych.

Drugą formą partycypacji finansowej jest udział w zyskach, który może występować w postaci akcji lub innych tytułów własności przeznaczonych dla pracowników. Zwykle są one zamrażane w funduszach inwestycyjnych firmy i gromadzone na wspólnym rachunku, a udział pracowników zależy od zmiany wartości akcji w tym okresie.

Ta forma jest ściśle powiązana z rentownością firmy, a korzyścią dla pracowników jest tu dywidenda lub wzrost wartości akcji kapitałowej bądź też kombinacja tych dwóch elementów. Akcjonariat pracowniczy może występować jako akcjonariat indywidualny lub zespołowy. W obu tych przypadkach część akcji jest rezerwowana dla pracowników i oferowana im na korzystniejszych warunkach, mogą też korzystać z zasad opcji i subskrypcji akcji również na korzystniejszych warunkach. Jak pisze Jacukowicz, zarówno akcjonariat pracowniczy jak i udział w zyskach mają charakter kolektywny. O ile jednak akcjonariat pracowniczy częściej zależy od indywidualnej decyzji pracownika, o tyle o udziale pracownika w zyskach zazwyczaj decyduje przedsiębiorca, choć zdarzają się też rozwiązania mieszane.

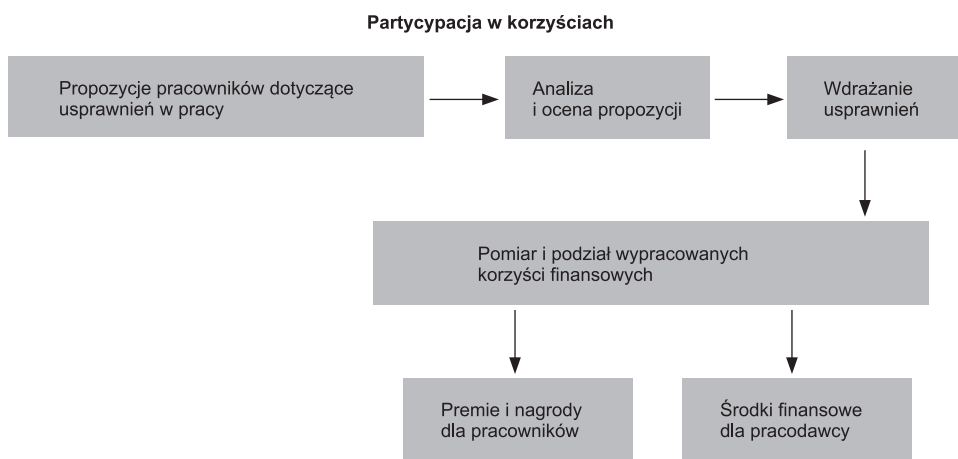
W Polsce najbardziej popularną formą partycypacji finansowej jest udział w zyskach, który często oferowany jest menedżerom najwyższego szczebla zarządzania w firmach. Zdecydowanie rzadziej występują pozostałe formy partycypacji finansowej, gdyż stosunkowo niewiele przedsiębiorstw ma takie możliwości (głównie duże i średnie firmy, które znajdują się na giełdzie). Według badań około 10% firm oferowało swoim pracownikom formy partycypacji finansowej – głównie menedżerom w roku 2010¹¹. Liczba ta zmniejszyła się w stosunku do roku poprzedniego, co może być związane z widocznymi jeszcze skutkami kryzysu.

3.2. Partycypacja w korzyściach

Partycypacja w korzyściach (pochodzi od angielskiego terminu *gainsharing*) stała się bardzo popularną koncepcją wynagradzania ostatnich lat, zwłaszcza w USA. Jest to forma udziałowa nastawiona na osiąganie założonych celów przez wzrost produktywności. Oznacza ona podział korzyści wynikających z wyższej wydajności między pracodawcą a pracownikami. Partycypacja w korzyściach często traktowana jest jako kontrozwązanie dla partycypacji w zyskach. Inne ujęcie problemu mówi o wzajemnym uzupełnianiu się obu tych rozwiązań. W rzeczywistości obie koncepcje łączą wynagrodzenie z efektywnością organizacji, a ich celem jest wywołanie większego zaangażowania pracowników. Jednak w przypadku udziału w korzyściach wypłacane premie powiązane są z wyższą efektywnością pracy (produkcyjności), a nie osiąganym zyskiem, chociaż i tak prowadzi to do wyższej zyskowności. Partycypacja w korzyściach to w rzeczywistości system premiowania, który buduje zaangażowanie pracowników przez nagradzanie zespołu za poprawę wyników pracy. Wspomniana poprawa

¹¹ Por. T. Sapeta, *Składniki i determinanty systemu wynagrodzeń*, w: *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, red. A. Poczłowski, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 73.

wyników pracy możliwa jest dzięki pomysłom pracowników dotyczącym usprawniania procesu pracy na danym stanowisku lub w konkretnym dziale. Zgodnie z zasadą „należy pracować mądrzej, co nie znaczy więcej”¹² program ten mobilizuje pracowników do poszukiwania nowych dróg poprawy funkcjonowania firmy, a wygenerowane w ten sposób korzyści dzieli pomiędzy pracodawcę i pracowników. Upraszczając schemat działania udziału w korzyściach, można stwierdzić, że składa się ona z partycypacji decyzyjnej i finansowej. Partycypacja decyzyjna realizowana jest przez procedury zachęcania pracowników do składania pomysłów, ich ocenę przez odpowiednie grupy pracowników i decyzje w kwestii wdrażania wybranych sugestii. Partycypacja finansowa polega natomiast na szacowaniu uzyskanych korzyści finansowych dzięki wdrożeniu poszczególnych sugestii, a następnie kalkulacji i dystrybucji przysługującej pracownikom premii¹³. Schemat tego procesu partycypacji w korzyściach przedstawia rysunek 23.



Rys. 23. Schemat partycypacji pracowników w korzyściach firmy

Źródło: Opracowanie własne

Wszystkie wspomniane trendy, zarówno strategiczna karta wyników, partycypacja finansowa, jak i partycypacja w korzyściach, odpowiadają wyzwaniom naszej rzeczywistości rynkowej, łącząc w sobie różne popularne dziś rozwiązania (przykładowo ideę zarządzania strategicznego czy zarządzania przez cele). Jednak bardzo ważną ich cechą jest zintegrowanie dwóch aspektów motywacji pracowniczej finansowej i pozafinansowej. Zwykle te aspekty były rozdzielane, a programy wynagradzania zmiennego opierały się jedynie na gratyfikacjach finansowych. Współczesne systemy wynagrodzeń powinny koncentrować się na kompleksowym wykorzystaniu różnorodnych bodźców, w tym również niematerialnych

¹² Zdanie to często przytaczane jest przez twórców tego programu.

¹³ E. Beck-Krała, *op. cit.*

elementów systemu motywacyjnego takich jak treść pracy, możliwość rozwoju zawodowego czy stabilność zatrudnienia. Powyższe rozwiązania starają się ambitnie połączyć te elementy, tworząc jeszcze bardziej skuteczne programy motywowania pracowników.

4. Programy praca–życie

Nieco odmienną koncepcją związaną z systemem motywacyjnym, choć nie aż tak ściśle jak wcześniej zaprezentowane, są programy równoważące życie zawodowe z osobistym. Mimo tego odgrywa ona bardzo ważną rolę w polityce personalnej, a badania wskazują, że pracodawcy wskazują ją jako jedno z ważniejszych zadań systemu wynagrodzeń. W naszym kraju, ze względu na pewne przesunięcie czasowe w rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi, o takich inicjatywach mówi się dopiero od kilku lat, choć już coraz częściej spotkać można konkretne programy i procedury pomagające w równoważeniu tych sfer życia pracownika. Programy takie nazywa się programami „praca–życie” lub programami *work-life balance* i jak do tej pory w większości proponowane są głównie przez duże korporacje.

4.1. Procedury i narzędzia programów w przedsiębiorstwie

Niezależnie od przyczyn wdrażania programów praca–życie pracodawcy wiedzą, że kiedy pracownicy zaczynają pracować poniżej swoich możliwości, to oni będą ponosić koszty takiej sytuacji.

Wśród wielu negatywnych konsekwencji związanych ze zbyt dużym obciążeniem pracą pracodawcy zauważają przede wszystkim:

- wzrost absencji i fluktuacji pracowników,
- mniejsze zaangażowanie w pracę,
- mniejszą kreatywność i pomysłowość pracowników,
- problemy ze skupieniem się pracownika przy wykonywaniu zadań,
- pogorszenie relacji z klientem lub utratę klientów,
- gorszą jakość pracy i niższą produktywność.

Wielu pracodawców wciąż uważa, że to pracownik musi sobie sam poradzić z redukcją stresu, którego doświadcza przez zmianę swojego stylu życia i większą dbałość o własne zdrowie i wypoczynek. Innego zdania są eksperci, którzy głośno mówią, że zadanie takie leży po stronie kadry menedżerskiej i pracodawcy. Coraz częściej pracodawcy zaczynają zdawać sobie sprawę z tego, jaki wpływ mają zdrowe relacje pomiędzy życiem zawodowym i osobistym na większą wydajność i kreatywność pracowników. W takich okolicznościach coraz więcej pracodawców decyduje się na wdrożenie procedur mających pomóc równoważyć pracownikowi obciążenie pracą zawodową z życiem rodzinnym. W ramach takich procedur pracodawcy proponują zestaw programów i inicjatyw takich jak atypowe formy pracy, przykładowo elastyczny czas pracy czy telepracę. Bardziej zaangażowani pracodawcy mogą nawet wprowadzić przymusowe urlopy czy dni wolne od pracy bądź zachęcać do ścisłego przestrzegania godzin pracy i niepozostawiania po godzinach.

Ogólnie **działania w firmach w ramach *work-life balance* obejmują trzy poziomy¹⁴:**

- wdrożenie polityki i narzędzi mających na celu poprawę środowiska pracy – zarówno fizycznego jak i organizacyjnego,
- promocję zdrowego stylu życia,
- pomoc w jego balansowaniu przez edukację.

W ramach pierwszego poziomu, stosowane są różnorodne narzędzia, począwszy od elastycznego czasu pracy po świadczenia związane z opieką nad innymi członkami rodziny.

Drugi poziom często związany jest z odpowiednią kulturą organizacyjną i jej wartościami, kluczową rolę na tym etapie odgrywają menedżerowie, którzy powinni być przykładem dla pracowników. Tu możliwe są różne spotkania integracyjne oraz świadczenia wykorzystujące ruch na świeżym powietrzu czy sport.

Ostatni poziom polega na szeroko pojętej edukacji pracowników dotyczącej zdrowego stylu życia, technik radzenia sobie ze stresem czy umiejętności zarządzania czasem. Najczęściej oferowane są tu szkolenia dla pracowników mające nie tylko wzbogacić ich wiedzę, lecz przede wszystkim doskonalić umiejętności społeczne związane z lepszym funkcjonowaniem w życiu prywatnym i zawodowym.

Wiele rozwiązań stosowanych w ramach programów praca–życie obejmuje składniki wynagradzania lub jest z nimi powiązanych. Najczęściej programy te oferują pracownikom bogaty wachlarz świadczeń dodatkowych, wśród których znajdują się świadczenia związane z dodatkowymi programami kompleksowej opieki zdrowotnej czy rekreacją. Świadczenia te mają pomóc pracownikom w lepszym wypełnianiu ich obowiązków rodzinnych i zawodowych.

W zależności od specyfiki organizacji programy te mogą obejmować:

- świadczenia związane z opieką nad dziećmi i starszymi,
- elastyczną organizację czasu pracy lub elastyczne formy pracy,
- usługi informacyjno-szkoleniowe dotyczące wypoczynku, stresu, rozwiązywania konfliktów, asertywności,
- urlopy dla pracowników opiekujących się dziećmi,
- dodatkowe świadczenia medyczne i rekreacyjne,
- dodatkowe urlopy szkoleniowe,
- poradnictwo psychologiczne,
- usługi związane z codziennymi zajęciami domowymi,
- dopłaty do żłobków i przedszkoli lub miejsce w firmowym żłobku czy przedszkolu.

Badania prowadzone przez *Families & Work Institute* pokazują, że połączenie elastycznej organizacji pracy oraz dodatkowych świadczeń oferowanych pracownikom pozwala na poprawienie stosunku pracownika do pracy i pracodawcy, a dodatkowo zwiększa jego zaangażowanie i buduje lojalność pracownika wobec firmy¹⁵. Szczególnie popularnym

¹⁴ E. Beck-Krala, K. Klimkiewicz, *Work Life Balance Policy as an expression of Corporate Social Responsibility*, w: *Post-globalization Era? New Visions and New Challenges. The Policic and Management Instrument of Corporation. Selected Determinants*, pod red. W. Weredy i S. Starnawskiej, University of Podlasie, Siedlce 2010, s. 171.

¹⁵ D. Clutterbuck, *op. cit.*, s. 50.

rozwiązaniem w ramach programów praca–życie są różne formy elastycznego czasu pracy. Elastyczny czas pracy w szerokim ujęciu oznacza odejście od tradycyjnego sztywnego systemu organizacji, w którym jednocześnie rozpoczynano i kończono pracę, pracowano tak samo długo i w podobnych momentach życia rozpoczynano i kończono aktywność zawodową czy nawet edukacyjną. W ramach uelastycznienia organizacji czasu pracy przyjmowane są różne rozwiązania, przedstawione w tabeli 58.

Tabela 58

Formy elastycznej organizacji czasu pracy

Rodzaj formy elastycznej organizacji	Instrumenty
Zmienne godziny pracy (<i>Staggered Hours</i>)	Ruchomy, elastyczny czas pracy (<i>Flexitime</i>) Annualizacja godzin pracy (<i>Annualised Hours</i>) Konta czasowe (<i>Time Accounts</i>) Praca na wezwanie, praca z domu (<i>Working from Home</i>) Telepraca (<i>Tele-Work</i>) Zamiana zmian (<i>Shift Swapping</i>)
Restrukturyzacja godzin	Skompresowany tydzień pracy (<i>Compressed Working Hours</i>)
Skrócone godziny pracy	Praca w niepełnym wymiarze (<i>Part-time Working</i>) Podział etatu (<i>Job Sharing</i>) Praca czasowa Elastyczne przechodzenie na emeryturę (<i>Flexible Retirement</i>)
Opcje urlopowe – przerwy w pracy (<i>Break from Work</i>)	Urlop macierzyński Urlop opiekuńczy Urlop naukowy Urlop szkoleniowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Machol-Zajda, *Elastyczny czas pracy – ułatwia czy utrudnia godzenie pracy z życiem pozazawodowym*, w: S. Borkowska, *Programy praca–życie a efektywność firm*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 186

Mimo że rozwiązań w ramach uelastycznienia czasu pracy jest wiele, pracodawcy o wielu z nich nie słyszeli i wykorzystują najczęściej telepracę bądź pracę w niepełnym wymiarze godzin¹⁶.

¹⁶ Raport Unii Europejskiej 2005, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European Countries*, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G.1, http://openlibrary.org/b/OL17192580M/Reconciliation_of_work_and_private_life (dostęp 10.12.2009), s. 4–9.

4.2. Przykłady praktycznego stosowania programów praca–życie w Polsce

W Polsce programy praca–życie nadal realizowane są głównie przez korporacje międzynarodowe, które starają się ujednoczyć standardy zarządzania zasobami ludzkimi na terenie Europy. Jednak koncepcje te stają się coraz bardziej popularne, gdyż powstały już nawet firmy doradcze zajmujące się budową i wdrażaniem programów równowagi pomiędzy pracą zawodową a rodziną (przykładem może być firma Femmeritum). Elastyczne rozkłady czasu pracy w dalszym ciągu są rzadkością. Jak pokazał raport Unii Europejskiej dotyczący poprawy jakości życia, dostępność opieki dla najmłodszych w naszym kraju jest bardzo ograniczona. W Polsce nie bada się potrzeb i popytu na te usługi, dlatego wielu rodziców boryka się z problemem braku miejsc w żłobkach i przedszkolach (szczególnie teraz w okresie tzw. *baby boomu*), a nie wszystkich stać na opiekunki, stąd niektóre duże firmy zakładają firmowe przedszkola i żłobki bądź punkty opieki nad dzieckiem¹⁷. Polityka równoważenia życia zawodowego i prywatnego w kraju realizowana jest głównie w dużych firmach np.: IBM, Philip Morris, Xerox, Polska Telefonia Cyfrowa, Hewlett-Packard, Kraft, Hewlett-Packard, Oriflame, Nivea. Programy te opierają się w dużej mierze na możliwości korzystania z elastycznego czasu pracy.

Co roku organizowany jest też ranking najlepszego pracodawcy – tzw. *great place to work*, gdzie identyfikuje się pracodawców oferujących najlepsze środowisko pracy dla swoich pracowników. Pracodawcy badani są na całym świecie według identycznej metodologii. Badaniu poddawane są bardzo szczegółowo różne funkcje zarządzania personelem, procedury i narzędzia. Według listy „najlepszego pracodawcy” (*A great place to work*) w Polsce w roku 2009 pracodawcami, którzy oferowali najlepsze środowisko pracy były w kolejności¹⁸: Google Poland Sp. z o.o., Novo Nordisk Pharma Sp z o.o., Alior Bank S.A., Sabre Polska Sp. z o.o., Eli Lilly Polska Sp. z o.o., SKOK Ubezpieczenia, Hestia Kontakt Sp. z o.o., GlaxoSmithKline Pharma Sp. z o.o., Oriflame Poland Sp. z o.o., Instytut Nafty i Gazu.

Jako przykład praktycznej implikacji, poniżej zaprezentowane zostaną główne działania w ramach programów równoważenia życia zawodowego i osobistego podejmowane przez wybrane przedsiębiorstwa.

Jedną z firm, która w Polsce wprowadziła program *work-life balance* jest **Oriflame Polska**. Firma jest pochodzenia szwedzkiego, gdzie dbałość o pracownika i jego rodzinę jest bardzo ważna i wspierana przez pracodawcę, dlatego wdrożenie podobnych programów w Polsce jest kontynuacją ogólnej polityki firmy. Celem Oriflame Polska jest pomoc osobom aktywnym zawodowo lepiej realizować własne cele zawodowe i rodzinne. Anna Tkaczyk, która jest menedżerem HR w Oriflame Polska, nadmienia, że ważnym elementem polityki firmy jest ścisłe przestrzeganie godzin pracy i pilnowanie, aby pracownicy nie pozostawali za długo w pracy. Zdrowe ramy czasu pracy mają przełożyć się na większą wydajność w normalnym czasie pracy, gdyż pracownicy będą mieli więcej czasu dla rodziny i na wypoczynek. Dodatkowo firma oferuje pracownikom możliwość świadczenia pracy z domu

¹⁷ G. Sawicka-Kalinowska, *Środek na równowagę*, „Personel” 2009, nr 2, s. 55.

¹⁸ www.greatplacetowork.com (dostęp 01.01.2010).

w momencie gdy zaistnieje taka konieczność, w związku z chorobą najbliższych czy złego samopoczucia¹⁹.

Innym przykładem pracodawcy dbającego o wysoką jakość życia pracowników jest **Hewlett Packard Polska**. To duża firma, w której praca odbywa się w międzynarodowym środowisku z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Hewlett Packard w Polsce proponuje od kilku lat swoim pracownikom programy zapewniające równowagę pomiędzy życiem rodzinnym a pracą zawodową. Dyrektor ds. personalnych, Agnieszka Dziewulska, nadmienia, że firma bardzo starannie dobiera ludzi i dlatego chce w niej zatrzymać jak najdłużej najlepszych pracowników. Chce też, aby pracownicy czuli się ważni i traktowani byli partnersko. Jednym z proponowanych przez firmę rozwiązań jest program dla młodych rodziców – tzw. *Maternity Leave Policy*²⁰. Polega on na oferowaniu pracującym w firmie młodym mamom dodatkowych ośmiu tygodni w części płatnego urlopu (80% płacy zasadniczej). Na dalszym etapie kobiety mogą korzystać z elastycznych form pracy polegających głównie na pracy z domu (jeżeli jest to możliwe w ramach wykonywania obowiązków na stanowisku) czy pracy w niepełnym wymiarze godzin. W pierwszym przypadku firma pokrywa koszty związane z zapewnieniem stałej łączności oraz zapewnia niezbędne zaplecze techniczne. Elastyczna organizacja pracy oferowana jest też pozostałym pracownikom, pod warunkiem, że menedżer danego pracownika wyrazi na to zgodę, a jakość świadczonej pracy na tym nie ucierpi. Kolejnym dopełnieniem programów praca–życie jest edukacja pracowników. Firma oferuje wiele szkoleń webowych, w tym *stricte* związanych z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego. Dodatkowo, na szczeblu całej firmy, oferowane są wspólne imprezy okolicznościowe, mające na celu integrację i świętowanie w gronie rodzinnym pracowników firmy. Mowa tu o takich ważnych okazjach jak mikołajki dla pracowników czy organizowanie pikniku rodzinnego z okazji Dnia Dziecka.

Podsumowanie

Zmiany w otoczeniu zewnętrznym powodują, że stosowane procedury w dziedzinie wynagrodzeń ulegają zmianom i modyfikacjom. Konieczność ekonomicznego wydatkowania środków, kryzys gospodarczy czy choćby zmiany postaw społecznych wpłynęły na powstanie nowych koncepcji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ściśle powiązanych z polityką wynagrodzeń. Wśród tych najpopularniejszych znajdują się: kształtowanie wynagrodzeń z uwzględnieniem kontrolingu personalnego, zbilansowana karta wyników, partycypacyjne formy wynagrodzeń zmiennych (partycypacja finansowa, partycypacja w korzyściach) czy programy równoważące pracę zawodową z życiem osobistym. Wszystkie te koncepcje wypływają ze strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem i kładą ogromny nacisk na łączenie celów organizacji z celami pracowników. Dodatkowo zakładają partnerskie traktowanie pracowników, co ma przełożyć się na wysoka motywację i efekty pracy pracowników.

¹⁹ G. Sawicka-Kalinowska, *op. cit.*, s. 56.

²⁰ *Op. cit.*, s. 55.

Ważne zagadnienia i definicje

Koncepcja kontrolingu w wynagradzaniu rozumiana jest jako nagradzanie pracowników adekwatne do zakresu ich uczestnictwa w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa. Do jej realizacji konieczne jest przełożenie celów nadrzędnych na cele częściowe i podział tych ostatnich na zadania, które będą realizowane przez konkretne grupy pracowników. Jest to możliwe dzięki tzw. ośrodkom lub centrom odpowiedzialności.

Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi (BSC) koncentruje się wokół aktualnej strategii i celów firmy.

Narzędzie to rozpatruje organizację jako całość z punktu widzenia czterech perspektyw:

- perspektywy finansowej, gdy ważny jest zwrot z kapitału,
- perspektywy klienta, gdy istotna jest jakość usługi i towarów oraz lojalność klientów,
- perspektywy procesów wewnętrznych, gdy ważna jest jakość procesów i czas ich trwania
- oraz perspektywy wzrostu i rozwoju, gdy zwraca się uwagę na poziom i rozwój kompetencji pracowników firmy.

Udział pracowników w zyskach to koncepcja integrująca cele firmy z indywidualnymi celami pracowników, co wpływa na wysoką motywację do osiągnięcia założonych wyników pracy. Charakteryzuje się odroczeniem wypłat w czasie, co powoduje „przywiązanie” pracownika do konkretnego przedsiębiorstwa. Pracownicy objęci tą formą wynagrodzeń odnoszą wiele korzyści, zwłaszcza kiedy ich przedsiębiorstwo się rozwija i zwiększa wydajność pracy. Jeśli wyniki firmy są wyższe, to zarobki pracowników również się zwiększają, a ich zatrudnienie jest pewniejsze i pracują w lepszych warunkach.

Partycypacja w korzyściach to system premiowania, który buduje zaangażowanie pracowników przez nagradzanie zespołu za poprawę wyników pracy. Wspomniana poprawa wyników pracy możliwa jest dzięki pomysłom pracowników dotyczącym usprawniania procesu pracy na danym stanowisku lub w konkretnym dziale, a wygenerowane w ten sposób korzyści dzieli się pomiędzy pracodawcę i pracowników. Forma wypłacana pracownikom przyjmuje postać premii z tytułu podziału korzyści.

Programy „**praca–życie**” lub *work-life balance* mają na celu wdrożenie procedur pomagających w równoważeniu życia zawodowego i osobistego. Wdrożenie takich programów znacząco podwyższa jakość życia pracowników przez pomoc w codziennym wykonywaniu ich obowiązków zawodowych i rodzinnych.

Zakończenie

Podejście do wynagradzania pracowników w organizacji gwałtownie się zmienia. Obecnie pracodawcy i menedżerowie doceniają istotną rolę skutecznego motywowania pracowników w procesie zarządzania. Dzięki temu wiele organizacji modyfikuje i rozwija swoje systemy wynagrodzeń. Można powiedzieć, że polityka wynagrodzeń wielu organizacji w Polsce w ostatnich latach nabiera nowego wymiaru. Pracodawcy zaczynają świadomie i kompleksowo podchodzić do budowania proefektywnościowej polityki wynagrodzeń, szacując możliwe do uzyskania korzyści. Skuteczny system wynagrodzeń z jednej strony pomaga przede wszystkim w osiągnięciu celów organizacji i uzyskaniu wysokiej konkurencyjności. Z drugiej jednak strony realizuje potrzeby i oczekiwania wszystkich interesariuszy organizacji, w tym szczególnie pracowników. Właściwe praktyki stosowane w zakresie motywowania, a zwłaszcza wynagradzania kreują kulturę wydajności pracy, wspierają innowacyjne zachowania, są źródłem zadowolenia i zaangażowania pracowników.

Dobrze prowadzona polityka płacowa powinna obejmować stosowanie różnorodnych instrumentów – zarówno finansowych, jak i tych pozafinansowych, które do tej pory często nie były doceniane. Nikt już dziś nie ma wątpliwości, że właściwa konstrukcja samego systemu, rynkowy poziom wynagrodzeń, nowoczesne instrumenty płacowe czy atrakcyjny pakiet całkowitego wynagrodzenia są konieczne, aczkolwiek niewystarczające, do skutecznego oddziaływania na pracowników. Kluczowe jest również budowanie szeroko rozumianego zrównoważonego i motywacyjnego środowiska pracy. Pracownicy pokolenia Y oczekują wsparcia ze strony pracodawców, możliwości rozwoju własnych pasji (nie tylko zawodowych), podmiotowego traktowania czy realnej pomocy w równoważeniu codziennego życia zawodowego i osobistego. To duże wyzwanie dla służb personalnych i menedżerów zajmujących się projektowaniem i zarządzaniem wynagrodzeniami. Budując system wynagrodzeń, należy poznać potrzeby i oczekiwania pracowników, bowiem polityka wynagrodzeń dzisiejszych organizacji musi nie tylko uwzględniać wymogi otoczenia zewnętrznego, lecz również być mocno zakorzeniona w wewnętrznych realiach firmy.

Mimo wielu pozytywnych przykładów organizacji, które efektywnie oddziałują na swoich pracowników, pozostają wciąż takie, gdzie jest jeszcze dużo do zrobienia w tej materii. Są to głównie małe i średnie przedsiębiorstwa, a także przedsiębiorstwa państwowe. Polityka wynagrodzeń, stosowane procedury i instrumenty motywowania w takich organizacjach nie tylko nie pomagają w realizacji celów, ale również wpływają na niezadowolenie pracowników czy wręcz demotywują. Trudno w takim wypadku mówić o skutecznym motywowaniu

i efektywności wynagradzania. Zagadnienie efektywnego wynagradzania nabiera szczególnego znaczenia w obecnych czasach – w dobie spowolnienia gospodarczego, bowiem wynagrodzenia stanowią istotny składnik kosztów w organizacji.

Autorka ma nadzieję, że niniejsza pozycja wpłynie nie tylko na większą świadomość i wiedzę osób zajmujących się kreowaniem polityki wynagradzania w organizacjach, lecz również na zmianę mentalności menedżerów i upowszechnienie dobrych praktyk w tym zakresie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Literatura

1. Adamczyk B., *Kierownik kierownikowi nierówny*, „Personel i Zarządzanie” 2010, vol. 1, s. 241.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
3. Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
4. Armstrong M., Brown D., Reilly P., *Increasing the effectiveness of reward management: an evidence-based approach*, „Employee Relations” 2011, vol. 33, no 2, s. 106–120.
5. Armstrong M., Cummins A., *The Reward Management Toolkit*, Kogan Page, London 2010.
6. Armstrong M., Murlis H., *Reward Management*, Kogan Page Limited, London 1991.
7. Beck-Krala E., *Ocena efektywności systemów wynagrodzeń*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 5, s. 23–37.
8. Beck-Krala E., *Efektywne programy świadczeń pracowniczych*, w: *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. B. Urbaniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 215–236.
9. Beck E., *Współczesne tendencje w wartościowaniu pracy*, w: *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy starym a nowym. Organizacje, ludzie, procesy, procedury*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg i E. Beck, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2006, s. 533–541.
10. Beck E., *Zmiana i rozwój organizacji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 15–35.
11. Beck E., *Polityka płacowa polskich przedsiębiorstw w kontekście nierówności społecznych*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, pod red. M. Garbiel-Woźniaka, część 1, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii, Rzeszów 2006, s. 483–493.
12. Beck E., *Dochody odroczone w motywowaniu kadry menedżerskiej*, „Ekonomia Menedżerska”, 2007, nr 1, s. 43–53.
13. Beck-Krala E., Walczyk J., *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, „Humanizacja Pracy” 2010, nr 6, s. 41–61.
14. Beck-Krala E., *Motywowanie finansowe menedżerów pracujących w międzynarodowych korporacjach*, „Ekonomia Menedżerska” 2010, nr 8, s. 41–52.
15. Beck-Krala E., Trzepiatowska A., *Wdrażanie strategicznej karty wyników na przykładzie kopalni soli w Wieliczce*, w: *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, pod red. W. Pawnika i L. Zbiegień-Maciąg, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2008, s. 81–95.

16. Beck-Krala E., Klimkiewicz K., *Work Life Balance Policy as an Expression of Corporate Social Responsibility*, w: *Post-globalization Era? New Visions and New Challenges. The Policy and Management Instrument of Corporation. Selected Determinants*, pod red. W. Weredy i S. Starawskiej, University of Podlasie, Siedlce 2010.
17. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 89.
18. Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Kształtowanie wynagrodzeń z uwzględnieniem wymagań kontrolingu w wynikowych ośrodkach odpowiedzialności*, w: *Metody wynagradzania za pracę – Polska i inne kraje*, Zeszyty Naukowe WSZiF we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 39.
19. Bieroła M., *Programy równowaga praca–życie realizowane w IBM Polska*, w: *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, pod red. A. Pocztońskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
20. Black J., *Słownik ekonomii*, PWN, Warszawa 2008, s. 545.
21. Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993, s. 10.
22. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
23. Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer Polska, Kraków 2012.
24. Borkowska S., *Wynagrodzenie godziwe. Koncepcja i pomiar*, IPISS, Warszawa 1999.
25. Borkowska S., *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
26. Borkowska S., *Programy praca–życie a efektywność firm*, IPISS, Warszawa 2003.
27. Borkowska S., *Wynagrodzenia efektywne: oczekiwania a rzeczywistość*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, pod red. S. Borkowskiej, IPISS, Warszawa 2006.
28. Borkowska S., *Wynagradzanie za efekty w wysoce efektywnych systemach ZZL*, [w:] *Systemy wysoce efektywnej pracy*, pod red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa 2007.
29. Brown D., *Measuring the effectiveness of pay and rewards: the Achilles' heel of contemporary reward professionals*, „Compensation and Benefits Review”, September/October 2008, s. 23.
30. Buchanan D.A., Huczynski A., *Organizational behaviour: an introductory text*, Englewoods Cliffs, London: Prentice Hall-International, 1985.
31. Buchelt B., *Tendencje wynagrodzeń na rynku pracy*, w: *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, pod red. A. Pocztońskiego, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 34.
32. Cascio W.F., *Costing Human Resources*, South-Western College Publishing, USA, 2000.
33. Chalastra M., *Wykorzystanie zasad controllingu w tworzeniu pozafinansowych systemów motywacyjnych*, „Kontroling i Rachunkowość Zarządcza” 2001, nr 4, s. I–VIII.
34. Chmiel J., ks. Ryłko S., komentarz do encykliki Jana Pawła II *Laborem Exercens*, PTT, Kraków 1983, s. 6.
35. Cieślak M., Salamon A., *Place od A do Z w 2009*, Wydawnictwo HR Service, Warszawa 2009.
36. Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Wolters Kluwer, Kraków 2005.
37. Corby S., White G., Stanworth C., *No news in good news? Evaluating new pay systems*, „Human Resources Management Journal” 2005, vol. 15, no 1, s. 4–24.

38. Crouter A.C., Booth A. (ed), *Work Life Policies*, The Urban Institute Press, Washington DC 2009.
39. Czajka Z., *System plac w przedsiębiorstwach w opinii pracodawców*, w: *Efektywne systemy wynagrodzeń*, pod red. S. Borkowskiej, M. Juchnowicz, IPiSS, Kraków 2006, s. 92.
40. Czajka Z., *Wynagradzanie w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, IPiSS, Warszawa 2008.
41. Donaldson P., Dunnung H., Olonii C., *Ekonomia dla każdego*, Gdańsk, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność” 1994.
42. Drabik L., *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
43. Dziechciarz P., *Jak słodko zostać świrem*, „Personel i Zarządzanie”, 2011, nr 1, s. 28.
44. Dziechciarz P., *Kto pracuje a kto je, czyli krótka historia płacy*, „Wynagradzanie – Przegląd personalny. Dodatek do miesięcznika Personel”, grudzień 1999, s. 2.
45. Dziechciarz P., *Liczyć się będą liczący*, Personel i Zarządzanie 2009, nr 2, s. 29.
46. Folger R., Konovsky M.A., *Effects of Procedural and Distributive Justice on reaction to pay raise decisions*, „Academy of Management Journal” 1989, vol. 32, no 1, s. 115–130.
47. Furmańska-Maruszak A., *Koszty pracy a zatrudnienie. Współczesne koncepcje a rzeczywistość*, TNOiK, Toruń 2008.
48. Galanou E., Georgakopoulos G., Sotiropoulos I., Dimitris V., *The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: a qualitative study*, „Canadian Science Social” 2010, vol. 6, no 5, s. 102–123.
49. Gardner A.C., *Goal Setting and Gainsharing: the Evidence on Effectiveness*, „Compensation & benefits Review” 2011, 43(4), s. 236–244.
50. Gick A., M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 234.
51. Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J.H., Jr., *Organizational Behavior; Structure, Processes, BPI/IRWIN*, Homewood, Illinois, 1988.
52. Guryn H., *Perspektywiczny balans*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 12, s. 43.
53. Gruszczyńska-Malec G., Zielonka M., *Nowoczesne formy wynagradzania pracowników*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstw” 2002, nr 7, s. 13–21.
54. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
55. Gujski W., *Kontrakty menedżerskie, Umowy cywilnoprawne o świadczenie pracy*, LexisNexis, Warszawa 2008, s. 15.
56. Heller R., *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Wiedza i Życie, Warszawa 2000.
57. Heneman H.G., Schwab D.P., *Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement*, „International Journal of Psychology” 1985, 20, s. 129–141.
58. Herzberg F., *One more time. How do you motivate employees?*, Wydawnictwo Harvard Business Review Classic, Boston 2008, MA, USA, s. 62.
59. Jacukowicz Z., *Zmiany wewnętrznej struktury wynagrodzeń*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 1999.
60. Jacukowicz Z., *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK Gdańsk, Gdańsk 2001, s. 13.
61. Jacukowicz Z., *Analiza minimalnego wynagrodzenia za pracę*, IPiSS, Warszawa 2007, s. 17.
62. Jacukowicz Z., *Zróżnicowanie plac w Polsce, w krajach UE i w USA*, IPiSS, Warszawa 2000.
63. Juchnowicz M., *Motywowanie w toku pracy*, w: *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2003.

64. Jasiński, *Zarządzanie pracą*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 54.
65. Jastrzębska B., Skrzyńska K., *Specjalista goni menedżera*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 12, s. 29.
66. Jędrzejczak J., *Budowa i zarządzanie systemami wynagrodzeń*, ODDK, Gdańsk 2001, s. 72.
67. Juchnowicz M., *Dylematy oceny efektywności wynagrodzeń w organizacji gospodarczej*, w: *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, red. P. Bohdziewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 102.
68. Juchnowicz M., *Czas na zmiany wynagrodzeń. Systemy płacowe w Polsce w pierwszej dekadzie XXI wieku – wnioski z badań*, „Personel” 2001, nr 19, s. 28–29.
69. Jurkowski R., *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Wrocław 2002.
70. Kabaj M., *Partycypacyjny system wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 2003.
71. Kopertyńska W., *System płac przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
72. Kopertyńska W., *System ocen przedsiębiorstwa a jego powiązanie z wynagrodzeniem*, w: A. Poczowski, Z. Wiśniewski (red.), *ZZL w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
73. Karaszewska H., *Rynkowe przeglądy wynagrodzeń a model polityki płac w polskich przedsiębiorstwach – wnioski z badań*, Biblioteka Personelu, Warszawa 2004, s. 55–72.
74. Karaszewska H., Stachowska S., *Strategia wynagrodzeń a faza cyklu rozwojowego firmy*, ZZI, 2004.
75. Kopycińska D., *Formalny system motywacyjny a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1992, s. 6.
76. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1996.
77. Kotzian J., *Motywacja bez tajemnic*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 7, s. 36.
78. Kozioł L., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN Warszawa–Kraków 2002, s. 118.
79. Kozioł L., Tyrańska M., *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2001.
80. Lawler E., *Strategic Pay*, Jossey Bass, San Francisco 1990.
81. Loundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
82. Mathis R.L., Jackson J.H., *Human Resources Management – Essential Perspectives*, South-Western Thomson Learning, Canada, 2002.
83. Machol-Zajda L., *Elastyczny czas pracy – ułatwia czy utrudnia godzenie pracy z życiem pozawodowym*, w: Borkowska S. (red.), *Programy praca–życie a efektywność firm*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 186.
84. Mamman A., Sulaiman M., Fadel A., *Attitudes to pay systems: an exploratory study within and across cultures*, „The International Journal of Human Resources Management” 1996, vol. 7, nr 1, s. 101.
85. Matuska K., Christiansen Ch., *Life Balance: Multidisciplinary Theories and Research*, Bethesda, MD: AOTA Press/Slack Publisher, 2009.
86. Martyniak Z., *Metodyka wartościowania pracy*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1996.
87. Mello J.A., *Strategic Human Resources Management*, South-Western Thompson Learning, USA, 2002, p. 411

88. Mięka B., *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 2000, s. 181–182.
89. Milkovich G.T., Newman J.M., *Compensation*, Mc Graw Hill Company, New York 2002.
90. Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1981, s. 120.
91. Mitrus L., *Rozwój prawa wspólnotowego w dziedzinie równego traktowania mężczyzn i kobiet w zatrudnieniu*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2007, nr 1, s. 2.
92. Mortensen D.T., *Dyspersja płac*, PTE, Warszawa 2012.
93. Nahotko S., *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.
94. Nałęcz A., *Regulaminy wynagradzania*, GDiDK w Gdańsku, Gdańsk 1996, s. 13.
95. Nieżurawska J., *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, TNOiK, Toruń 2010.
96. Oleksyn T., *Sztuka motywowania. Kilka rad dla menedżerów*, „Personel” 2001, nr 15/16, s. 48–49.
97. Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Biblioteka Menedżera, Warszawa 1992.
98. Pasieczny L., *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981.
99. Penc J., *Encyklopedia zarządzania*, WSSM w Łodzi, Łódź 2008.
100. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, PWN, Kraków 2000.
101. Pfeffer J., Langton N., *The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty*, „Administrative Science Quarterly” 1993, 38, s. 382–407.
102. Pocztownski A., *Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju w ZZZ*, w: *ZZZ w Polsce – przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, pod red. S. Borkowskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007 .
103. Pocztownski A., *Jak realizować funkcję personalną w przedsiębiorstwie?*, w: *Menedżer personalny na progu XXI wieku*, pod red. P. Bohdziewicz, KPiPS Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.
104. Pocztownski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 369.
105. Poels F., *Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
106. Preisner L., *Różnice kulturowe występujące przy podejmowaniu pracy za granicą*, w: *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, Poldex, Kraków 2003, s. 90.
107. Ramaswami S.N., Singh J., *Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial salespeople*, „Journal of Marketing” 2003, vol. 67, nr 4, s. 46–66.
108. Reber A.S., Reber E.S., *Słownik psychologii*, polskie wydanie pod red. I. Kurcz, K. Skarżyńskiej, Scholar, Warszawa 2005, s. 404.
109. Ritcher A., *How does your compensation strategy measure up?* , „Strategic HR Review” 2002, vol. 3, s. 40–52.
110. Rostkowski T., *Tworzenie i wdrażanie strategii ZZZ*, w: *Narzędzia i praktyka ZZZ*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2003.
111. Rychwalska A., *Świadczenia*, w: *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, pod red. A. Pocztownskiego, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 139.

112. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w pracy* (red.), Poltext, Warszawa 2003.
113. Sapeta, T., *Wynagrodzenia jako instrument oddziaływania motywacyjnego w warunkach spowolnienia gospodarczego*, w: Lewicka D., Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Wyzwania współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2010.
114. Sasin W., *Wszystko o placach*, Wydawnictwo Sigma, Skierniewice 2003.
115. Sawicka-Kalinowska G., *Środek na równowagę*, „Personel” 2009, nr 2, s. 54–57.
116. Scarpello V., Shawn M. Carraher, *Are pay satisfaction and pay fairness the same construct? A cross-country examination among the self-employed in Latvia, Germany, the UK, and the USA*, „Baltic Journal of Management” 2008, vol. 3, iss. 1, s. 23–39.
117. Scott D., McMullen T., Sperling R., *Evaluating pay program effectiveness: a national survey of compensation professionals*, „WorldatWork” 2006, vol. 15, no 3, s. 47–53.
118. Scott D., Sperling R., McMullen T., Wallace M., *Linking compensation policies and programs to organizational effectiveness*, „WorldatWork Journal” 2003, no 4, s. 35.
119. Scott D., McMullen T., Wallace M., Morajda D., *Annual Cash Incentives for managerial and professional employees*, „WorldatWork Journal” 2004, no 4, s. 6.
120. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2008.
121. Sekuła Z., *Strategia na każdy czas*, „Personel” 2002, nr 15–16, s. 12–16.
122. Sekuła Z., *Wynagrodzenia zmienne i rzeczowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
123. Sekuła Z., *Potrzeby i bariery stosowania wynagrodzeń pakietowych*, w: Borkowska S.(red.), *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 2000, s. 146–148.
124. Skowera K., *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 10, s. 30.
125. Stachowska S., *Wynagradzanie w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007.
126. Stoner F., Frejman R. i Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
127. Stróżyk-Rytowska M., Anisimowicz D., *Menu motywacyjne. Kafeteryjne systemy świadczeń pozafinansowych*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 8, s. 68.
128. Szalkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000, s. 116–122.
129. Szemplińska E., *Co pracodawca musi, a co pracodawca może*, „Doradca Personalny. Dodatek do Personelu”, maj 1999.
130. Świątek-Barylska I., *Lojalność pracownicza – mit czy rzeczywistość?*, w: *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000.
131. *Tajniki HR. Najlepsze praktyki wynagradzania i rekrutacji*, Sedlak& Sedlak, 2010, s. 149.
132. Urbanek P., *Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2006, s. 82.
133. Wawrzyszczuk E., *Prawo pracy*, „Personel od A do Z”, czerwiec 2012, nr 144, s. 10.
134. Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
135. Wiernek B., *Strategie personalne, planowanie zatrudnienia, controlling personalny*, w: *Zarządzanie pracownikami*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002, s. 11.
136. Wiernek B., Beck E., *Mobilność pracowników*, „Humanizacja Pracy” 2007, nr 3–4, s. 23–30.

137. Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012.
138. Wrątny J., *Regulamin wynagradzania. Aspekty prawne regulacji wynagrodzeń w zakładzie pracy*, „Doradca Personalny. Dodatek do Personelu”, lipiec/sierpień 1999, s. 20.
139. Wright C., *Reward strategy*, Reward Management Manual, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2005.
140. Yao Li, Weihua Liu, Hao Li, *The theory of pay effectiveness*, International Journal of Business and Management, June 2008, s. 93.
141. *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy starym a nowym. Organizacje, ludzie, procesy, procedury*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg i E. Beck, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2006.
142. Wiśniewski Z. i Poczowski A. (red), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
143. Zbiegień-Maciąg L., *Motywacyjne aspekty wynagrodzenia*, w: *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń.*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 33.
144. Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 1994, s. 671.
145. Żakowicz P., *Rynkowe przeglądy wynagrodzeń*, w: Borkowska S., Juchnowicz M. (red), *Efektywne systemy wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 1999, s. 96.

Pozostałe źródła:

146. Badania Boston College & Sloan Work & Family Research Network za: <http://wfnetwork.bc.edu/index.php>, z dnia:01–01.2010.
147. Badanie Analizy Fluktuacji Pracowników 2008 – Advisory Group TEST Human Resources.
148. Badanie „Raport Płacowy Jesień 2009” – Advisory Group TEST Human Resources.
149. Great Place to Work za: <http://www.greatplacetowork.com> (dostęp 01.01.2010).
150. Ogólnopolskie badanie wynagrodzeń „Sedlak & Sedlak” przeprowadzone w 2008 r. za: <http://otoprac.gazetaprawna.pl>.
151. Pręczek G., *Historia wynagrodzeń*, www.wynagrodzenia.pl, artykuł z dnia 15.02.2002 (dostęp 2008).
152. Raport *Saratoga HC Benchmarking*, firmy PriceWaterhouse Coopers z grudnia 2009 roku.
153. Raport Unii Europejskiej 2005, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European Countries*, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G.1, Belgia, s. 5–10.
154. Praca magisterska Diany Goliat pt. *Motywowanie finansowe na przykładzie pracowników dozoru ruchu górniczego kopalni odkrywkowych województwa świętokrzyskiego* obronionej na Wydziale Zarządzania AGH w Krakowie w roku 2010, promotor dr inż. Ewa Beck-Krala.
155. Raport European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Working Conditions and gender in enlarged Europe*, Dublin 2005.
156. Raport Jennifer Anderson, *Report Highlights Gap Between European and US Vacation time*, Ergoweb, 15 maj 2005.

157. Raport Unii Europejskiej 2005, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European Countries*, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G.1, za: http://openlibrary.org/b/OL17192580M/Reconciliation_of_work_and_private_life (dostęp 10.12.2009).
158. Raport z badania Hay Group (2010) *Changing Face of Reward*, za: <http://www.haygroup.com/pl/> (dostęp 28.08.2010).
159. Dziennik Ustaw z 1996 r. Nr 24, poz. 110 ze zm.
160. Raport *Working conditions and gender in an enlarged Europe*, wydane go przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications, Dublin 2005.
161. Raport Państwowej Inspekcji Pracy, *Równe traktowanie kobiet i mężczyzn w stosunkach pracy*, Warszawa 2005.
162. Ravasi D., Verona G., *Organising the process of knowledge integration: the benefits of structural ambiguity*, *Scandinavian Journal of Management*, 2001, vol.17, no 1, s. 41–66, za: <http://sensingbusiness.blogspot.com/2007/08/sdhagetti-organizational-structure.html> z dnia 15.02.2010.
163. *Struktura wynagrodzeń wg zawodów. Informacje i opracowania statystyczne*, GUS, Warszawa 2003.
164. <http://www.justitia.pl/index.php> (dostęp 10.04.2010).
165. www.motywacja.sodexo.pl (dostęp maj 2009).

Indeks rzeczowy

A

Akcje 151, 227
Akcje fikcyjne 151, 227
Analityczno-punktowe wartościowanie pracy 116–118

B

Badanie efektywności wynagrodzeń 214–223
Badanie oczekiwań i postaw pracowników 90
Benefity, czyli świadczenia dodatkowe lub pracownicze 159–171, 174
Bodźce zmienne długoterminowe 150–152

C

Cykl zarządzania wynagrodzeniami 208, 209
Czynnik higieny 55

D

Determinanty systemu wynagrodzeń 73
Determinanty zmian w systemach wynagrodzeń 17
Demotywacja 56
Demotywatory 56
Dochody odroczone 150, 228
Dyskryminacja płacowa 32, 33
Dyspersja płac 130

E

Efektywność wynagrodzeń 214
Elastyczne wynagrodzenie 19
Elastyczne metody wartościowania 121

F

Formy płac 108
Funkcje wynagrodzeń 36

G

Gainsharing, udział w korzyściach 142

K

Kadra kierownicza – wynagradzanie 224–232
Kafeteria 172, 173
Kluczowi pracownicy – wynagradzanie 224, 230
Kategorie zaseregowania 129, 131
Kodeksy etyczne 232, 233
Kompetencje – wartościowanie kompetencji 119
Komunikowanie systemu wynagrodzeń 198, 211
Kontrakty pracownicze 231
Kontroling personalny 236
Koszty pracy 219, 223

L

LTI – Long Term Incentives – wynagrodzenie zmienne długoterminowe 150

M

MBO Management by Objectives – ZPC 153
Monitorowanie systemu 212
Motywacja 43
 Motywacja wewnętrzna 44
 Motywacja zewnętrzna 44

Motywowanie 43
Morale pracowników 182

N

Nadzór korporacyjny 232, 233
Nagroda 144

O

Ocena systemu wynagrodzeń 214
Ocena pracownicza 198
Oczekiwania pracowników 90–91

P

Partycypacja pracowników 190, 243
Pakietowe wynagradzanie 92, 205
Płaca minimalna 28, 29
Płaca godziwa 27
Premia 142–150
Podwyżki płac 138, 139
Porównania rynkowe 135
Poziom wynagrodzeń 40
Pozycjonowanie względem rynku 131
Programy praca–życie 197, 246–250
Profitsharing 142, 243
Prowizje 144
Przeszeregowania płac 138

R

Raport płacowy 135–138
Regulamin wynagradzania 35,71
Rewers szoku kulturowego 230

S

Strategia wynagrodzeń 82, 83, 86, 87, 205
Struktura wynagrodzenia 23, 71, 98, 99
System wynagrodzeń 24, 77
Szerokie kategorie 129
Szklany sufit 34
Środowisko pracy 196
Świadczenia dodatkowe 159

T

Taryfikator kwalifikacyjny 129
Tabele płacowe 72
Teorie treści 53, 72
Teorie procesu 59
Teorie wzmocnień 62, 72
Tradycyjny system wynagrodzeń 19, 70
Trychotomia czynników motywacji 55

U

Udział w korzyściach/partycypacja w korzyściach,
gainsharing 142, 244
Udział w zysku 142, 243
Układ zbiorowy pracy 35

W

Wartościowanie pracy 111
Wartościowanie analityczne 116, 117, 118
Wartościowanie kompetencji 119, 120
Wartościowanie sumaryczne 115
WLB Work Life Balance 197
Wynagrodzenie relacyjne 95, 96
Wynagrodzenie transakcyjne 95, 96
Wynagrodzenie zmienne – ruchome 139, 206
Wynagrodzenie zmienne długoterminowe 150,
206

Z

Zaangażowanie pracowników 179, 188
Zadowolenie pracowników z wynagrodzenia,
z pracy 181, 183
Zarządzanie przez cele 153, 154
Zasady motywowania pracowników 67, 72
Złote kajdanki 228
Złoty spadochron 228
ZPC – zarządzanie przez cele 153, 154
Zrównoważona karta wyników, zbilansowana
karta wyników lub strategiczna karta wyników
237, 238
Zwrot z inwestycji ROI 219, 221

