

Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń

ZASADY BUDOWY WSPÓŁCZESNYCH SYSTEMÓW WYNAGRADZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH

[słowa kluczowe: podział wynagrodzeń, systemy wynagradzania, płaca godziwa i sprawiedliwa, formy płac, składniki płac, pozapłacowe rodzaje wynagrodzeń, zasady polityki płacowej, systemy wynagradzania]

Streszczenie

Wynagrodzenie spełnia szereg funkcji w przedsiębiorstwie w tym funkcję motywacyjno-integracyjną, kosztową, dochodową i społeczną. Projektowanie współczesnych systemów wynagradzania należy do przedsięwzięć trudnych. Wymaga uwzględnienia dwóch podejść metodologicznych: diagnostycznego i adaptacyjnego. Celem artykułu jest sformułowanie zasad i wariantów (opcji) polityki płacowej w przedsiębiorstwach. Autorzy artykułu realizując założony cel omawiają: unormowania prawne dotyczące wynagrodzeń w Polsce, rodzaje wynagrodzeń, formy i składniki płac oraz pozapłacowe rodzaje wynagrodzeń. Wskazując na trzy możliwe opcje polityki płacowej w przedsiębiorstwie, szczególnie dużo uwagi poświęcają płacy godziwej i sprawiedliwej. W artykule zwrócono ponadto uwagę na główne typy współczesnych systemów wynagradzania. Przedstawiono najbardziej popularny, tradycyjny system taryfowy, w którym wysokość wynagrodzenia uzależniona jest od trudności pracy na stanowisku pracy, a następnie na jego modyfikacje, jakimi są systemy: kafeteryjny i pakietowy. System kafeteryjny wynagrodzeń zakłada, że pracownik otrzymuje część wynagrodzenia w formie świadczeń rzeczowych i usługowych wybranych z listy, zaś system pakietowy oznacza, że poszczególnym grupom pracowniczym, czy nawet poszczególnym pracownikom, oferuje się wynagrodzenia skomponowane z szeregu składników, odpowiadających randze stanowiska i potrzebom pracowników.

Wstęp

W zarządzaniu nowoczesną firmą istnieje konieczność ciągłego usprawniania i doskonalenia systemu wynagrodzeń, tak w części dotyczącej składników stałych jak też ruchomych, a więc premii, nagród i prowizji, w tym: eliminowania stwierdzonych niesprawności, dostosowania systemu do aktualnych przepisów prawa pracy oraz dostosowania tego systemu do ogólnych zasad tworzenia nowoczesnych systemów wynagrodzeń.

Prace z zakresu projektowania zmian w systemie wynagradzania prowadzone są przy zastosowaniu dwóch podejść metodologicznych: diagnostycznego i adaptacyjnego.

Podejście diagnostyczne polega na sformułowaniu założeń projektowych w oparciu o wyniki przeprowadzonej diagnozy. Głównym założeniem podejścia diagnostycznego jest stworzenie takiego projektu usprawnień systemu wynagradzania, który pozwoli na wyeliminowanie zdiagnozowanych dysfunkcji i niesprawności.

Podejście adaptacyjne polega na przeprowadzeniu analizy zewnętrznej stosowanych w praktyce systemów wynagradzania, a następnie stworzeniu na ich bazie propozycji nowych rozwiązań. W praktyce podejście adaptacyjne rzadko sprowadza się do powielenia sprawdzonych wzorców. Najczęściej polega ono na twórczej adaptacji rozwiązań spotykanych w praktyce, tj. dostosowywaniu ich do specyfiki danego podmiotu.

Celem projektowania systemu wynagrodzeń jest stworzenie takich rozwiązań w tej dziedzinie, które zapewnią właściwą realizacją szeregu funkcji przypisywanym wynagrodzeniom. Wśród autorów zajmujących się tą problematyką panuje pogląd, że funkcje wynagrodzeń można rozpatrywać w odniesieniu do zakładu pracy, pracownika i w aspekcie społecznym.

W relacji do zakładu pracy wynagrodzenia pełnią głównie funkcję motywacyjno-integracyjną oraz kosztową. Sens funkcji motywacyjnej polega na kojarzeniu interesów (oczekiwań) pracowników i tego kto motywował, a więc na ogół kierownictwa przedsiębiorstwa¹. Wynagrodzenie integruje ludzi z firmą, czyli skłania ich do wiązania z zakładem pracy na dłużej. Funkcja kosztowa oznacza, że wynagrodzenie, które dla pracowników jest dochodem, stanowi dla firmy określony składnik kosztów, wpływając tym samym na jej konkurencyjność na rynku².

¹ S. Borkowska, *Strategia wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s.19.

² *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, red. K. Sedlak, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 9.

W odniesieniu do pracownika wynagrodzenie pełni funkcję dochodową, gdyż najczęściej stanowi główne źródło dochodu i utrzymania pracownika i jego rodziny³. Pracownicy uzyskujący wyższe wynagrodzenie mają możliwość zaoszczędzenia jego części oraz przekształcenia tych oszczędności w kapitał przynoszący dalsze dochody. W tym wyraża się funkcja kapitałowo-oszczędnościowa wynagrodzeń.

Z kolei z perspektywy ogólnospołecznej wynagrodzenia pełnią funkcję społeczną i dystrybucyjną. Funkcja społeczna polega na tym, że wynagrodzenie jest jednym z głównych czynników stratyfikacji społeczeństwa i ważną determinantą stosunków społecznych. Natomiast funkcja dystrybucyjna wyraża się w tym, że wynagrodzenia stanowią czynnik równoważenia popytu i podaży na rynku dóbr konsumpcyjnych⁴.

Unormowania dotyczące wynagrodzeń w Polsce a praktyka

W teorii, prawie i praktyce zarządzania spotkać można dwa zasadnicze sposoby rozumienia pojęcia „wynagradzanie”, węższe i szersze.

Węższe rozumienie wynagrodzenia stosowane jest w dziedzinie prawa pracy. Według przepisów kodeksu pracy (art. 78 § 1) 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. Od strony formalno-prawnej praca zawodowa jest dwustronnym świadczeniem, pracownik daje pracodawcy swoją pracę, pracodawca zaś daje pracownikowi wynagrodzenie za pracę. Jak podkreślają prawnicy, wynagrodzenie za pracę to obowiązkowe, wypłacane okresowo świadczenie ze stosunku pracy o charakterze przysparzająco-majątkowym, należne pracownikowi od pracodawcy za wykonaną pracę odpowiednio do jej rodzaju, ilości i jakości. Według przepisów prawa wynagrodzenie można utożsamiać z płacą. Jest ono bowiem przekazywane indywidualne, tj. przekazywane konkretnemu pracownikowi (nie zespołowi), w formie pieniężnej, za pracę, na bieżąco – co miesiąc. Kodeks pracy wspomina wprawdzie o składnikach wynagrodzenia, ale ich nie precyzuje. Oznacza to, że decyzja w tej sprawie należy do pracodawcy.

³ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa 2001, s. 300.

⁴ Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 327-328.

Wąskie rozumienie wynagradzania stosuje statystyka państwowa. Według GUS wynagrodzenia obejmują wypłaty pieniężne oraz wartość świadczeń w naturze bądź ich ekwiwalenty należne pracownikom z tytułu pracy⁵. W klasyfikacji GUS wyodrębnia się takie typy wynagrodzeń jak: wynagrodzenia osobowe (związane ze stosunkiem pracy), honoraria z tytułu umów cywilno-prawnych tj. zlecenia, o dzieło, agencyjnej), dodatkowe wynagrodzenia roczne pracowników sfery budżetowej, wypłaty z tytułu udziału w zysku lub w nadwyżce bilansowej.

Teoria i praktyka zarządzania z reguły stosuje szersze rozumienie terminu „wynagrodzenie” niż prawo pracy. Dla teoretyków zarządzania i dla pracodawców wynagrodzeniem jest ogół finansowych i niefinansowych gratyfikacji przekazywanych pracownikom. Wynagrodzenie to ekwiwalent za wykonywanie pracy⁶. Stosunki łączące pracownika z firmą rozciągnięte są na wiele płaszczyzn, nie ograniczają się wyłącznie do wykonywania pracy. Już sam fakt bycia pracownikiem, czy ocena postawy pracownika dokonana przez jego szefa może być przesłanką do różnych rodzajów gratyfikacji. Kierownictwo przedsiębiorstwa może gratyfikować zatrudnionych nie tylko za wykonaną pracę, ale za gotowość do pracy, za wyniki uzyskane przez firmę albo wydawać pewne świadczenia w formie zachęty do jeszcze lepszej i wydajniejszej pracy. Poza tym rozmaite gratyfikacje udzielane przez firmę, mogą mieć charakter niepieniężny czy niemajątkowy i nie muszą być przekazywane ze stałą miesięczną częstotliwością, jak to ma miejsce w przypadku płac.

Mówiąc o wynagrodzeniach należy zauważyć ich różne rodzaje stosowane w praktyce. Ze względu na adresata podzielić można wynagrodzenia na indywidualne i grupowe. Przez **wynagrodzenia indywidualne** rozumie się świadczenia kierowane przez firmę do konkretnego pracownika. Wynagrodzenia indywidualne wynikają z osobistych kwalifikacji i efektów pracy zatrudnionego. Natomiast **wynagrodzenia grupowe** to ogół świadczeń kierowanych do grupy ludzi (np. premia czy nagroda). Wynagradzani grupowo pracownicy sami muszą podzielić między siebie wynagrodzenie przypadające na grupę⁷.

Biorąc pod uwagę postać, w jakiej pracownik otrzymuje wynagrodzenie, można wyróżnić wynagrodzenia finansowe i pozafinansowe. **Wynagrodzenia finansowe** obejmują świadczenia w gotówce lub ekwiwalentach gotówki. Przez **wynagrodzenia pozafinansowe** rozumie się głównie świadczenia wydawane

⁵ *Rocznik Statystyczny RP*, GUS, Warszawa 2009, s. 261.

⁶ Z. Jacukowicz, *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK Gdańsk 1997, s. 9-10.

⁷ Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 324.

pracownikowi w formie niepieniężnej, tj. w naturze. Zaliczają się do nich rozmaite dobra, zakupione usługi, jak również wyróżnienia.

Istotnym kryterium podziału wynagrodzeń jest tytuł, z jakiego wynagrodzenie przysługuje pracownikowi. Pod tym względem wyróżnić można **wynagrodzenia za pracę**, przysługujące za rodzaj, ilość i jakość wykonanej pracy oraz **wynagrodzenia niezwiązane bezpośrednio z wkładem pracy**, np. nagrody jubileuszowe, dodatki stażowe, świadczenia społeczne i bytowe⁸.

Z punktu widzenia terminu świadczenia wyróżnia się wynagrodzenia bieżące i odroczone. **Wynagrodzenia bieżące** to świadczenia stałe, powtarzalne z określoną częstotliwością, wypłacane (wydawane) w krótkich okresach (np. co dzień, co tydzień, co miesiąc). Należą do nich płace. Natomiast **wynagrodzenia odroczone** nie muszą mieć charakteru stałego i powtarzalnego (mogą być jednorazowe), a są przekazywane w długich okresach, np. rocznych, czy nawet kilkuletnich⁹. Przykładami są udziały pracowników w zysku firmy, polisy ubezpieczeniowe, papiery wartościowe firmy (akcje i prawa poboru).

Większość świadczeń uzyskiwanych przez pracownika z firmy to **wynagrodzenia bez możliwości wyboru**. Pracownik otrzymuje wynagrodzenie w gotówce lub innej z góry założonej formie i nie ma wpływu na to, co otrzymuje. Jednak w ostatnich latach na świecie coraz bardziej popularne stają się **wynagrodzenia z możliwością wyboru**, funkcjonujące w ramach tzw. kafeteryjnych systemów wynagradzania. W tym przypadku firma oferuje pracownikowi do wyboru listę świadczeń, z których ten wybiera dowolne, pokrywane do określonej kwoty.

Znaczna większość wynagrodzeń to świadczenia uzależnione od spełnienia z góry określonych warunków, czyli **wynagrodzenia warunkowe**. Podejmując pracę człowiek wie, jaką ilość danego świadczenia może otrzymać, w zależności od spełnienia określonego warunku. Są jednak również **wynagrodzenia uznaniowe**, tj. takie świadczenia, których rodzaj i ilość nie są określone z góry, a zależą od uznania przełożonego. Przykładem jest nagroda uznaniowa.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na jeden podział wynagrodzeń, z punktu widzenia ich jawności. Są **wynagrodzenia jawne** i **wynagrodzenia utajnione**. Obecnie płace są utajniane, gdyż traktuje się je jako element danych osobowych pracownika. Natomiast rozmaite formy gratyfikowania (wyróżnienia, nagrody) mają często charakter jawny.

⁸ Tamże.

⁹ *Ekonomika pracy. Metody aktywnego rozwiązywania problemów*, red. S. Borkowska, PWN, Warszawa 1988, cz. I. Przewodnik, s. 23.

Zgodnie z przepisami obowiązującymi w Polsce zasady określania wynagrodzeń pracowników u pracodawcy powinna normować umowa o pracę zawarta pomiędzy pracodawcą a pracownikiem (lub inny akt zawarcia stosunku pracy: akt powołania, mianowania itp.), oraz opcjonalnie:

- regulamin wynagradzania – który jest obowiązkowy u pracodawców zatrudniających co najmniej 20 pracowników i nie objętych zakładowym lub ponadzakładowym układem zbiorowym pracy lub
- układ zbiorowy pracy – zakładowy lub ponadzakładowy zawarty pomiędzy pracodawcą a związkami zawodowymi (organizacją pracodawców a organizacją związków zawodowych).

Ogół zasad określania i przyznawania wynagrodzeń pracownikom określa się terminem systemu wynagradzania. W Polsce systemy wynagradzania obowiązujące u konkretnych pracodawców obejmują nie tylko wspomniane wyżej umowy o pracę, regulaminy wynagradzania czy układy zbiorowe, ale również odrębne regulaminy (np. premiovania, nagradzania, wynagrodzeń prowizyjnych, wyróżniania itp.).

Analizując systemy wynagradzania funkcjonujące w Polsce i na świecie można zauważyć ich trzy podstawowe typy:

- systemy taryfowe,
- systemy kafeteryjne,
- systemy pakietowe.

Zdecydowana większość dużych firm w Polsce i na świecie, stosuje taryfowe systemy wynagradzania. **System taryfowy** zakłada, że w skład wynagrodzenia pracownika wchodzi część względnie stała, tzw. **płaca zasadnicza**, uzależniona od zajmowanego stanowiska. Płaca zasadnicza stanowi główny element wynagrodzenia – i może być jedynym składnikiem wynagrodzenia pieniężnego – ale w praktyce często uzupełniana jest składnikami dodatkowymi, które nie zależą od zajmowanego stanowiska pracy, lecz od innych okoliczności i w wielu przypadkach są zmienne. System taryfowy stanowi narzędzie określania płacy zasadniczej¹⁰.

Wysokość płac zasadniczych określa się różnymi metodami, najlepiej w oparciu o wartościowanie pracy. Wartościowanie pracy pozwala na określenie zróżnicowania płac zasadniczych na poszczególnych stanowiskach pracy w firmie na podstawie oceny trudności pracy.

Na podstawie wyników wartościowania pracy można opracować **taryfikator pracy**, tj. dokument składający się z zestawu kart taryfikacyjnych stanowisk pra-

¹⁰ Z. Jacukowicz, *Praca i jej opłacanie. System taryfowy. Przykładowy taryfikator kwalifikacyjny*, ODDK Gdańsk 2002, s. 28.

cy w firmie oraz tabeli podsumowującej zwanej taryfikatorem kwalifikacyjnym. **Taryfikator kwalifikacyjny** zawiera zestawienie stanowisk pracy (zawodów) w firmie według uzyskanych wyników wartościowania pracy¹¹. Stosownie do liczby punktów każde stanowisko (zawód) otrzymuje daną kategorię zaszeregowania. Przez kategorię zaszeregowania rozumieć należy grupę płacy zasadniczej, do której zostało zaliczone dane stanowisko pracy, biorąc pod uwagę uzyskaną liczbę punktów za trudność pracy. Taryfikator kwalifikacyjny jest podstawą do zbudowania tabeli stawek płac zasadniczych¹².

W systemach taryfowych pozostałe elementy wynagrodzenia poza płacą zasadniczą (a więc premie, nagrody itp.) należy doprecyzować w dodatkowych regulaminach, instrukcjach, czy innych dokumentach.

Istotą **systemów kafeteryjnych** wynagradzania jest to, że pracownik ma możliwość wyboru formy, w jakiej uzyskuje część swojego wynagrodzenia¹³. W systemie kafeteryjnym wynagrodzenie pracownika składa się z dwóch części. Pierwsza, z reguły stanowiąca przeważającą część łącznego wynagrodzenia, np. 80%, obejmuje te składniki wynagrodzenia, które są określone przez firmę z góry, tak że pracownik nie ma możliwości zamiany ich na inne. Druga, stanowiąca mniejszą część, np. 20% łącznego wynagrodzenia pracownika, to kwota pieniężna, w ramach której przedsiębiorstwo oferuje pracownikowi listę świadczeń, jakie może mu sfinansować. Zasada jest, że pracownik nie otrzymuje gotówki, a musi wybrać z listy (jak z menu w restauracji) te świadczenia, które mu najbardziej odpowiadają.

Do typowych świadczeń oferowanych w ramach systemów kafeteryjnych zaliczają się przykładowo opłaty: na fundusz emerytalny, czesnego za dziecko w szkole, żłobku, przedszkolu, na studiach, obiadów, wczasów, czynszu za mieszkanie, stałych kosztów leczenia, kosztów benzyny do samochodu itp.

Systemy kafeteryjne mają niewątpliwe zalety. Przynoszą realne oszczędności, dla pracownika i pracodawcy, dają możliwość uzyskania efektu skali (obniżki cen) przy zakupach świadczeń dla większej liczby pracowników, pozwalają na ściślejsze, długoterminowe związanie pracownika z firmą, dla którego zmiana miejsca pracy spowodowałaby obniżenie standardu życia, umożliwiając też odciążenie czasowe pracownika od czynności związanych z dokonywaniem zakupów i rozliczaniem opłat za świadczenia.

¹¹ Z. Jacukowicz, *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, op. cit., s. 27.

¹² J. Jędrzejczak, *Budowa i zarządzanie systemami wynagrodzeń*, ODDK Gdańsk 2000, s. 48-49.

¹³ Z. Czajka, *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009, s. 235.

Przez **system pakietowy** rozumie się taki system wynagradzania, w którym dla poszczególnych pracowników lub grup pracowników ustalone są względnie stałe zestawy (pakiety) składników wynagradzania. W odróżnieniu od systemów kafeteryjnych systemy pakietowe nie zakładają możliwości wyboru świadczeń. W systemie pakietowym wynagrodzenie pracownika obejmuje zarówno elementy finansowe jak i pozafinansowe. Wszystkie składniki wynagrodzenia uwzględnione w pakiecie oraz inne korzyści uzyskiwane z tytułu pracy w firmie, stanowią tzw. wynagrodzenie całkowite. W skład wynagrodzenia całkowitego firma wlicza nie tylko rzeczywiste dochody i korzyści materialne uzyskane z zatrudnienia, ale również oszczędności, jakie pracownik uzyskuje w podatkach i ubezpieczeniach społecznych, dzięki temu, że część wynagrodzenia otrzymuje w postaci świadczeń rzeczowych¹⁴.

Systemy pakietowe umożliwiają uzyskiwanie podobnych efektów co kafeteryjne. Zaletami systemów pakietowych wynagrodzeń są dla pracodawcy: niższe koszty wynagrodzeń (oszczędności w składkach na ubezpieczenia społeczne, narzutach na wynagrodzenia), efekty skali (niższe ceny uzyskiwane przy zakupie świadczeń dla większej liczby pracowników), indywidualizowanie wynagrodzeń, tj. również indywidualizowanie bodźców motywacyjnego oddziaływania na pracowników, co poprawia ich skuteczność. Korzyści dla pracownika to lepsze dostosowanie struktury wynagrodzenia do indywidualnych potrzeb pracownika, możliwość uzyskania wyższego wynagrodzenia (przez podzielenie się firmy z pracownikiem oszczędnościami w podatkach, ubezpieczeniach i innych narzutach na wynagrodzenia)¹⁵.

Płaca jako główny element wynagrodzenia pracownika i jej formy

Przez **płacę** rozumie się tę część wynagrodzenia finansowego pracownika, która jest wypłacana w pieniądzu na bieżąco i wynika z umowy o pracę. Płaca zatem to gotówkowa postać wynagrodzenia¹⁶.

Panuje powszechny pogląd, że płaca – jako główny element wynagrodzenia – powinna spełniać dwa zasadnicze warunki: być godziwa i być sprawiedliwa. Kodeks pracy w art. 13 stwierdza: pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę. Warunki realizacji tego prawa określają przepisy prawa pracy oraz

¹⁴ A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 166.

¹⁵ *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, red. S. Borkowska, IPISS Warszawa 2000, s. 16-17.

¹⁶ *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck Warszawa 2002, s. 127.

polityka państwa w dziedzinie płac, w szczególności poprzez ustalanie najniższego wynagrodzenia za pracę.

Zgodnie z definicją Europejskiej Karty Społecznej **płaca godziwa**, to płaca, która zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwe warunki życia, tzn. wystarcza na utrzymanie. Łatwo zauważyć, że przytoczona definicja płacy godziwej jest dość nieprecyzyjna. Pojęcie „godziwe warunki życia” może być bowiem różnie rozumiane w zależności od oczekiwanego minimalnego standardu życia. Dla jednych godziwe warunki życia mogą oznaczać jedynie przysłowiowy dach nad głową i kawałek chleba, dla innych znacznie więcej.

Pojęcie **płacy sprawiedliwej** też nie jest łatwe do zdefiniowania. Należy bowiem zwrócić uwagę na dwa aspekty sprawiedliwości płacowej. Po pierwsze – płaca sprawiedliwa to płaca odpowiadająca rodzajowi, ilości i jakości pracy. Po drugie – płaca sprawiedliwa oznacza równą płacę za taką samą pracę. O ile godziwość płacy można ustalić relatywizując płacę do warunków życia, o tyle sprawiedliwość – odnosząc płacę danej osoby do poziomu płac innych pracowników zatrudnionych w firmie, zwłaszcza na podobnych stanowiskach. Jeżeli dwóch pracowników wykonuje taką samą pracę, a jeden z nich otrzymuje niższą płacę, to z pewnością mamy do czynienia z niesprawiedliwym opłacaniem przynajmniej jednego z nich (jeśli nie obu).

Pracodawca powinien ustalić stosowane u niego formy płac. Przez formy płac rozumieć należy sposoby ustalania wynagrodzeń płacowych, w szczególności sposoby ustalania wielkości płacy. Pracodawcy mogą swobodnie ustalać kryteria, na podstawie których obliczana jest wysokość płacy. Do kryteriów najczęściej stosowanych należą: czas pracy, rezultat ilościowy pracy, efekt wartościowy pracy, stopień wykonania zadania. Formy płac oparte wyłącznie na jednym z wymienionych kryteriów nazywa się podstawowymi. Do podstawowych form płac zaliczają się formy: czasowa, akordowa, prowizyjna i zadaniowa¹⁷.

Forma czasowa

Istotą **formy czasowej płac** jest uzależnienie wysokości płacy od czasu przepracowanego oraz stawki pieniężnej za jednostkę czasu przepracowanego¹⁸. Czas przepracowany można obliczać w godzinach, dniach, tygodniach, miesiącach.

¹⁷ Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, op. cit. s 331-335.

¹⁸ S. T. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 371.

Forma czasowa płac nadaje się szczególnie do zastosowania tam, gdzie można prowadzić rejestrację czasu pracy, a nie da się zmierzyć efektu pracy. Ma ona zastosowanie przy wynagradzaniu pracowników biurowych, sklepowych, nauczycieli, lekarzy, portierów, kierowców i wielu innych. Stosuje się ją także do obliczania wynagrodzenia pracowników produkcji, pod warunkiem, że ważna jest nie tyle ilość, co jakość produkcji.

Istotnym mankamentem formy czasowej jest brak związku pomiędzy wysokością wynagrodzenia a efektami pracy (ilością, jakością). Pracownik może spędzić czas w miejscu pracy, nie wykonując pracy, a i tak należy mu się wynagrodzenie. Poza tym dość poważnym minusem tej formy płac jest konieczność prowadzenia rejestracji i rozliczania czasu pracy.

Wymienione mankamenty można w pewien sposób osłabić. W celu powiązania płacy z wynikami pracy należy uzupełnić stawkę czasową stosowną premią (np. za ilość pracy, jakość, oszczędność itp.). Zabieg ten powoduje przejście na formę mieszaną płac. Drugi z wymienionych minusów formy czasowej można wyeliminować poprzez zastosowanie ryczałtowego sposobu rozliczania czasu pracy (np. ryczałt miesięczny), który zwalnia ze skrupulatnej, codziennej ewidencji czasu pracy.

Do czystych form czasowych płac zaliczyć można formy: godzinową, dniówkową, tygodniową, miesięczną.

Forma akordowa

Akordowa forma płac zakłada zależność wynagrodzenia od ilości wykonanej pracy oraz stawki akordowej, czyli stawki pieniężnej za jednostkę pracy¹⁹. Ilość pracy można mierzyć wytworzonymi produktami, detalami, wykonanymi operacjami technologicznymi.

Akord nadaje się do zastosowania wszędzie tam, gdzie możliwe jest zmierzenie rezultatu ilościowego pracy. Najczęściej stosowany jest w pracy produkcyjnej.

Zaletą formy akordowej jest powiązanie płacy z rezultatami pracy. Duże zastosowanie znalazł akord w wynagradzaniu pracowników zatrudnionych przy pracach normowanych. Forma akordowa premiuje zręczność, szybkość wykonania i pełne wykorzystanie czasu pracy. Jej zasadniczym mankamentem jest brak

¹⁹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, red. H. Król i A. Ludwiczynski, WN PWN, Warszawa 2006, s. 377.

związku płacy z jakością pracy. Można sobie wyobrazić, że pracownik wytworzy dużą ilość produktów, ale wszystkie będą wadliwe pod względem jakościowym. Ponadto mankamentem formy akordowej jest zmuszanie człowieka do zbyt dużego tempa pracy oraz nadmiernego wysiłku, co skutkuje zmęczeniem, a także powiększa ryzyko wypadkowe na skutek zmniejszenia uwagi.

Biorąc pod uwagę powyższy mankament wykorzystuje się akord głównie przy wynagradzaniu pracowników wykonujących proste prace, gdzie w mniejszym stopniu zwraca się uwagę na parametry jakościowe wyniku, np. kopanie rowów, grabienie trawników, szycie ubrań. Brakowi związku akordu z jakością pracy można przeciwdziałać przez obniżenie stawki akordowej o pewien procent oraz uzupełnienie wynagrodzenia o zmienną premię jakościową w maksymalnej wysokości równą procentowi zmniejszenia stawki akordowej. Wówczas forma akordowa przekształca się w formę mieszaną płac. Biorąc pod uwagę drugi ze wskazanych wyżej mankamentów akordu (zmuszanie człowieka do zbyt dużego tempa pracy i nadmiernego wysiłku) akord jest coraz rzadziej stosowaną formą płac.

Istnieje kilka odmian akordu. Na wstępie należy wspomnieć o akordzie indywidualnym (forma akordowego wynagradzania pojedynczego pracownika) i akordzie zespołowym (cały zespół pracowników zatrudnionych przy produkcji jakiegoś wyrobu, czy wykonywaniu operacji technologicznej wynagradzany jest od ilości pracy). Ponadto wyróżnia się akord prosty, to jest taki, w którym stawka akordowa jest stała i akord złożony, w którym stawka akordowa jest zmienna. Biorąc pod uwagę kierunek i poziom zmienności stawki akordowej wyróżnia się:

- akord progresywny (stawka akordowa jest rosnąca), stosowany w celu silnego zmotywowania wykonawców pracy, a w tym:
 - akord z progresją jednostopniową – w którym stawka akordowa wzrasta po przekroczeniu pewnego poziomu ilości produkcji,
 - akord z progresją wielostopniową – stawka akordowa wzrasta kilkakrotnie po przekroczeniu określonych wielkości produkcji,
- akord degresywny (stawka akordowa jest malejąca), stosowany w celu zniechęcania wykonawców do bicia rekordów produkcyjnych, a w tym:
 - akord z degresją jednostopniową – stawka akordowa maleje po przekroczeniu pewnego poziomu ilości produkcji,
 - akord z degresją wielostopniową – stawka akordowa maleje kilkakrotnie po przekroczeniu określonych wielkości produkcji.

Forma prowizyjna

Cechą charakterystyczną formy prowizyjnej jest to, że płaca pracownika stanowi ułamek finansowego efektu jego pracy. Mówiąc inaczej, pracownik ma udział w wypracowanym przez siebie wyniku finansowym²⁰.

Formę prowizyjną płac można zastosować tam, gdzie łatwo jest zmierzyć indywidualny (ewentualnie zespołowy) wynik finansowy pracy. Najczęściej stosuje się ją wobec pracowników sprzedaży i w pośrednictwie handlowym. Forma prowizyjna należy do najbardziej motywujących form płacowych, gdyż wiąże ściśle poziom wynagrodzenia z rezultatem pracy.

Jednakże czysta forma prowizyjna ma też poważną wadę. Polega ona na trudności określenia rozsądnej stopy udziału pracownika w wyniku finansowym jego pracy. Jeżeli stopa udziału pracownika zostanie ustalona na zbyt wysokim poziomie, może się okazać, że pracownik zarobi znacznie więcej niż jego przełożeni. Z kolei zbyt niski poziom prowizji może sprawić, że pracownik pomimo dużych starań, nie osiągnie zarobku na poziomie pozwalającym na przeżycie.

Mankament powyższy można zminimalizować poprzez wykorzystanie prowizji nie jako podstawy naliczania wynagrodzenia, ale jako dodatku do stałej pensji. Wówczas stała miesięczna pensja, oparta na przykład na formie czasowej gwarantuje pracownikowi minimum wynagrodzenia, zaś prowizja jest czynnikiem motywującym do osiągnięcia wyższych rezultatów.

Czyste formy prowizyjne są zbliżone do akordowych. I tak wyróżniamy prowizję indywidualną i zespołową oraz stałą i zmienną. Wśród zmiennych form prowizji wymienić można:

- prowizję progresywną (stopa prowizji jest rosnąca), w tym:
 - prowizję z progresją jednostopniową,
 - prowizję z progresją wielostopniową,
- prowizję degresywną (stopa prowizji jest malejąca), w tym:
 - prowizję z degresją jednostopniową,
 - prowizję z degresją wielostopniową.

Forma zadaniowa

Istnieją dwie formy zadaniowe płac. Pierwsza z nich (rygorystyczna) zakłada, że wynagrodzenie jest równe stawce pieniężnej za zadanie określonej przez pracodawcę. Wynagrodzenie przysługuje tylko wówczas, gdy pracownik zrealizuje

²⁰ *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, op. cit., s. 131.

sto procent powierzonego zadania. Druga forma – procentowa – uzależnia wysokość płacy od stawki za zadanie i stopnia wykonania zadania. Stopień wykonania zadania jest określony w procencie dziesiętnym. W obu formach czas wykonania zadania nie ma wpływu na wysokość wynagrodzenia.

Formę zadaniową płac można stosować w tych rodzajach prac, które dają się podzielić na zadania. Poza tym tam, gdzie liczy się szybkie, sprawne wykonanie określonego zakresu prac (zadania). Dość powszechne jest stosowanie formy zadaniowej przy wykonywaniu rozmaitych przedsięwzięć, a więc w budownictwie, turystyce, doradztwie, pracach projektowych itp.

Są dwa główne mankamenty formy zadaniowej. Pierwszy polega na tym, że w formie rygorystycznej pracownik nie ma gwarancji uzyskania wynagrodzenia. Wynagrodzenie wypłacane jest tylko w przypadku pełnego wykonania zadania. Drugi mankament związany jest z formą procentową i polega na tym, że ustalenie wysokości płacy wymaga zwymiarowania stopnia realizacji zadania, co jest nieraz trudne i pracochłonne.

Pierwszy z wymienionych mankamentów można przezwyciężyć poprzez zastosowanie mieszanej formy płac, w której główna część wynagrodzenia jest ustalona za czas przepracowany (dniówka) a tylko wzbogacana premią za wykonanie zadania. Manakamenty formy procentowej nie są możliwe do wyeliminowania.

Jak wspomniano, istnieją dwie czyste formy zadaniowe wynagradzania: forma rygorystyczna i forma procentowa.

Mieszane formy płac

Mając na uwadze mankamenty wszystkich wyżej przedstawionych form płacowych, praktyka rzadko stosuje je w czystej postaci. Najczęściej płaca pracownika bazuje na dwóch, czy nawet trzech formach, a więc ma formę mieszaną. Do najczęściej stosowanych zaliczają się:

- formy mieszane bazujące na formie czasowej:
 - dniówka z premią stałą – np. 15% niezależną od opinii szefa, a jedynie od określonego wskaźnika wydajności czy jakości (pracownik nie otrzymuje premii jeżeli nie wykona określonej normy ilościowej czy jakościowej),
 - dniówka z premią zmienną – np. 0-30%, w zależności od poziomu wydajności i jakości,
- formy mieszane bazujące na formie akordowej:
 - akord z premią za jakość – stałą lub zmienną,
 - akord z dniówką gwarantowaną – do wykonania określonej ilości pracy pracownik otrzymuje dniówkę, po jej przekroczeniu przechodzi na akord,

- forma mieszana bazująca na formie prowizyjnej – dniówka z prowizją (pracownik otrzymuje dniówkę oraz prowizję od efektów swej pracy),
- forma mieszana bazująca na formie zadaniowej – dniówka zadaniowa (pracownik otrzymuje dniówkę oraz premię za wykonanie zadania).

Należy podkreślić, że nie ma idealnych form płac. O wyborze tej, czy innej formy płac powinny decydować głównie czynniki techniczno-organizacyjne i ekonomiczne. Do tych czynników zaliczyć należy:

- a) rodzaj, charakter i organizację pracy:
 - normowana czy nienormowana,
 - podstawowa czy pomocnicza,
 - ręczna czy maszynowa,
 - fizyczna czy umysłowa,
 - indywidualna (łatwo ocenić wkład jednostki) czy zespołowa (trudno ocenić wkład jednostki),
- b) efekty, jakie chcemy osiągnąć za pomocą płacy (np. ilość pracy, jakość, obniżka kosztów),
- c) możliwości techniczne stosowania danej formy płac, np. ewidencjonowania i rozliczania czasu pracy, oceny jakości pracy, pomiaru efektów pracy,
- d) oczekiwania i preferencje pracowników.

Składniki płacy i pozapłacowe rodzaje wynagrodzeń

Tworząc rozwiązania dotyczące wynagrodzeń należy przesądzić czy wynagrodzenie ma być jednoelementowe (składać się z płacy), czy też złożone z kilku składników. To samo dotyczy płacy – czy ma być jedno- czy wieloelementowa.

Zaletą płacy jednoskładnikowej jest prostota ustalania, natomiast wadą – ograniczone możliwości oddziaływania na pracownika. Z kolei płaca wieloskładnikowa daje możliwość wpływania na pracownika, poprzez uzależnienie wypłaty danego składnika płacy od określonego zachowania. Jednak z drugiej strony jest kłopotliwa w ustalaniu (należy bowiem prowadzić rozbudowane ewidencje czasu i wyników pracy i odpowiednio do nich ewidencję elementów płacy). Poza tym im więcej składników obejmuje płaca, tym zasady jej naliczania są mniej czytelne dla pracownika, który może w pewnym momencie stracić poczucie związku pomiędzy swymi wkładami a uzyskiwaną płacą.

Obligatoryjnym elementem płacy jest wynagrodzenie zasadnicze natomiast inne, dodatkowe składniki wynagrodzenia, wynikają z uprawnień podmiotu stanowiącego przepisy płacowe bądź z woli stron zawierających umowy o pracę (wy-

rok S.A. w Warszawie z 12.7.2005 r., sygn. akt III APa 89/05, Apel.-W-wa 2006/2/8). Pracodawca, wprowadzając dodatkowe składniki płacy, powinien określić przede wszystkim w sposób jednoznaczny charakter tych składników, częstotliwość ich wypłaty (regularnie lub sporadycznie, miesięcznie, kwartalnie), wysokość składników, a także ustalić czytelne i zrozumiałe kryteria przyznawania, wypłaty i ewentualnie obniżania, czy nawet pozbawiania prawa do danego składnika. Nazwa świadczenia powinna być również adekwatna do jego istoty.

Do głównych składników płacy zaliczają się: płaca zasadnicza, dodatki (dopłaty), premie, prowizje i nagrody. Poza płacą, firmy stosują różne pozapłacowe rodzaje wynagradzania pracowników.

Płaca zasadnicza

Płaca zasadnicza to główna część bieżącego wynagrodzenia płacowego, służąca do opłacenia podstawowych aspektów pracy. W zależności od formy płac uznawanej za podstawową, płaca zasadnicza uzależniona jest albo od stanowiska pracy zajmowanego w firmie, czasu pracy uzgodnionego z pracownikiem w umowie o pracę lub normy ilościowej pracy przyjętej za obligatoryjne minimum. W systemach taryfowych wynagradzania płaca zasadnicza uzależniona jest od wyceny punktowej trudności pracy na stanowisku i przyjętej w firmie wartości jednego punktu. Płaca zasadnicza jest bardzo często podstawą naliczania rozmaitych dodatków i premii.

Płaca zasadnicza – jak sama nazwa wskazuje – stanowi główny składnik wynagrodzenia płacowego. Jest to przy tym składnik względnie stały w odróżnieniu od niektórych dodatków i premii. Udział płacy zasadniczej w całej płacy nie jest bez znaczenia. Z punktu widzenia przeciętnego pracownika korzystny jest jak największy udział płacy zasadniczej w wynagrodzeniu, gdyż wówczas pracownik ma zagwarantowane wynagrodzenie na określonym, stałym poziomie. Wysoki udział płacy zasadniczej w wynagrodzeniu ogółem z pewnością nie jest korzystny dla pracowników bardziej ambitnych, gdyż ogranicza ich możliwości zarobkowania. Jest on także niezbyt korzystny dla firmy, gdyż nie skłania ludzi do podnoszenia wydajności pracy. Z kolei zbyt niski udział płacy zasadniczej w wynagrodzeniu, a zbyt duży udział składników ruchomych uzależnionych od wyników, wpływa na obniżenie bezpieczeństwa socjalnego pracowników. Dlatego pracodawcy w swej polityce płacowej, muszą założyć odpowiednie dla firmy relacje płac zasadniczych do wynagrodzeń płacowych ogółem.

Dodatki pieniężne

Przez dodatki pieniężne rozumieć należy te składniki płacy, które nie są podstawowymi (a więc ich udział w całkowitej płacy jest relatywnie niski). Przysługują na ogół w ściśle określonych sytuacjach (aczkolwiek mogą też mieć stały charakter) i są doliczane do płacy zasadniczej jako jej procent lub określona kwota pieniężna²¹. Dodatki podzielić można na obligatoryjne, tj. takie, do których wypłacenia obligują pracodawcę przepisy prawa pracy, i fakultatywne, czyli niewymagane przepisami.

Minimalne wysokości dodatków obligatoryjnych określają przepisy prawa pracy. Pracodawca może wypłacić pracownikowi dodatek w wyższej kwocie niż wynikająca z minimum określonego przepisami. Do dodatków obligatoryjnych zaliczają się:

- dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych,
- dodatek za pracę w porze nocnej,
- dodatki wyrównawcze, np.:
 - dla kobiety w ciąży, przeniesionej do innej pracy,
 - dla pracownika niezdolnego do wykonywania dotychczasowej pracy z powodu wypadku przy pracy lub choroby zawodowej.

Podobny do dodatków obligatoryjnych charakter mają pewne świadczenia pieniężne:

- ekwiwalenty i kompensaty (wypłaty pieniężne kompensujące koszty poniesione przez pracownika):
 - za niewykorzystane urlopy wypoczynkowe,
 - za używanie własnej odzieży roboczej,
 - za pranie we własnym zakresie odzieży roboczej,
 - świadczenia związane z podróżami służbowymi (diety, przejazdy, noclegi),
- odszkodowania (wypłaty jednorazowe związane z nieprawidłowym sposobem rozwiązania lub szczególnym trybem zawarcia stosunku pracy):
 - z tytułu skróconego okresu wypowiedzenia,
 - z tytułu rozwiązania umowy o pracę niezgodnie z przepisami,
 - w przypadku zawarcia umowy o pracę z klauzulą o zakazie konkurencji,
- odprawy pieniężne (jednorazowe świadczenia pieniężne z tytułu ustania stosunku pracy wypłacane w wyjątkowych okolicznościach):
 - emerytalno-rentowa – przy odejściu pracownika z pracy na emeryturę czy rentę,

²¹ D. Małkowska, *Wynagrodzenia*, ODDK Gdańsk 2000, s. 16.

Zasady budowy współczesnych systemów wynagradzania...

- pośmiertna – przysługująca rodzinie pracownika w związku z jego zgonem,
- dla pracownika powołanego do czynnej służby wojskowej (gdy taka istnieje)²².

Szereg firm stosuje rozmaite dodatki nie mające charakteru obligatoryjnego. Wśród popularnych dodatków o charakterze nieobligatoryjnym wymienić można:

- dodatek funkcyjny – związany z pełnieniem przez pracownika funkcji kierowniczej lub pracą na stanowisku samodzielnym,
- dodatek stażowy – za lata przepracowane,
- dodatek za pracę w warunkach szkodliwych,
- dodatek za pracę na drugiej zmianie,
- dodatek za pracę w niedziele i święta,
- dodatek za znajomość języków obcych,
- rabaty za używanie samochodu prywatnego do celów służbowych.

Premie

Przez **premię** rozumie się stały, motywacyjny, ruchomy składnik płacy przyznawany pracownikowi jako uzupełnienie płacy zasadniczej, a uzależniony od spełnienia określonych kryteriów. Należy wyraźnie podkreślić, że premia nie może mieć charakteru uznaniowego. Funkcjonująca gdzieś w praktyce tzw. premia uznaniowa jest koncepcją błędną. Zasady premiowania w firmie powinny być precyzyjnie określone w regulaminie czy instrukcji premiowania. Premie jednorazowe przyznawane za konkretne dokonania pracownika nazywane są **bonusami**.

Zasady określania premii powinny być sformalizowane, najlepiej w formie regulaminu (instrukcji) premiowania. Regulamin premiowania powinien m.in. określać:

- 1) przedmiot premiowania – przesłanki stanowiące podstawę przyznania premii (kryteria premiowania),
- 2) metody pomiaru efektów pracy,
- 3) wysokość premii – w formie stawki kwotowej lub procentu płacy zasadniczej – nazywane współczynnikami premiowania,

²² P. Ciborski, G. Klimaszewski, *Wynagrodzenie za pracę*, ODDK Gdańsk 1999, s. 171-183.

- 4) warunki uzyskania premii, wymagania, jakie powinien spełnić pracownik, aby uzyskać określoną wysokość premii,
- 5) ustalenia organizacyjne, takie jak: kto przyznaje premię, do kogo pracownik może się odwołać w przypadku przyznania premii zbyt niskiej lub nie przyznania jej wcale.

Istnieje wiele tytułów do przyznawania premii. Wybór zależy od preferencji kierownictwa firmy, które poprzez premie chce osiągnąć konkretne efekty. Za kryteria premiowania należy przyjmować tylko wymierne efekty pracy oraz jasno definiowalne i łatwo sprawdzalne zachowania pracownika. Cechy wysiłku i wkładu pracownika, które nie dają się zwymiarować ani precyzyjnie określić, jak np. inicjatywa, postawa pracownika, przedsiębiorczość, rzetelność, operatywność, zaangażowanie) nie powinny być podstawą premiowania z powodu uznaniowego charakteru. Do najczęściej stosowanych kryteriów premiowania należą:

- wydajność pracy (za określoną wydajność lub podniesienie wydajności),
- jakość pracy (praca bez braków i reklamacji),
- obniżka kosztów i oszczędność (materiałów, paliwa, energii itp.),
- zdyscyplinowanie (brak spóźnień),
- terminowość wykonania pracy (za wykonanie zadań w terminie lub przed terminem),
- bezawaryjność (brak przerw i przestoju na skutek niesprawności sprzętu),
- bezwypadkowość (za brak wypadku przy pracy).

W swoim funduszu wynagrodzeń przedsiębiorstwo powinno zarezerwować pewną kwotę na premie dla pracowników. Kwota ta stanowi tzw. fundusz premiowy przedsiębiorstwa. Fundusz premiowy może nie zostać wykorzystany w przypadku, gdy pracownicy nie spełnią wymaganych rezultatów. Ze względu na swój warunkowy a zarazem krótkoterminowy charakter premia jest najbardziej motywującym elementem wynagrodzenia, ponieważ wypłata pieniędzy uzależniona jest od spełnienia określonych warunków i następuje prawie natychmiast po ich spełnieniu.

Prowizje

Prowizja jest stałym, ruchomym elementem płacy, zbliżonym do premii. Stanowi ona udział procentowy pracownika w wyniku finansowym jego pracy. W odróżnieniu od premii prowizja ma zawsze formułę udziałową (premia jest z reguły kwotowa) i wiąże się z wynikami finansowymi (podczas gdy premia może być przyznana na podstawie kryteriów nie związanych z wynikami finansowymi).

Stosowane są dwa zasadnicze rodzaje prowizji: prowizje od sprzedaży oraz prowizje od zysku. Prowizja stanowi zwykle uzupełnienie płacy zasadniczej i jest bardzo dobrym narzędziem motywacyjnego oddziaływania na pracowników. Podobnie jak premia, prowizja powinna opierać się na sformalizowanych zasadach. Niekiedy w praktyce spotykamy się z terminem „premia od zysku”, który w świetle powyższych uwag uznać należy za nieprawidłowy. Jeżeli mamy na myśli udział procentowy pracownika w zysku to należałoby go nazwać „prowizją od zysku”.

Nagrody pieniężne

Do motywacyjnych, ruchomych elementów płacy zaliczają się też nagrody pieniężne. Są one uzupełnieniem płacy zasadniczej, rzadko bywają stałe i mają charakter warunkowy, tj. przysługują pracownikowi po spełnieniu pewnych kryteriów. Nagrody pieniężne różnią się jednak od premii i prowizji, które także są świadczeniami warunkowymi, tym że mają charakter uznaniowy, tj. o spełnieniu warunku (kryterium) uzyskania nagrody decyduje opinia przełożonego pracownika.

W praktyce nagrody pieniężne mogą przysługiwać z różnych tytułów, najczęściej za szczególne osiągnięcia, postawy i wkłady pracownika, które nie są uwzględnione w regulaminach premiowania. Nagradzanie pieniężne pracowników jest sposobem gratyfikowania mniej sformalizowanym niż premiowanie, gdyż opiera się jedynie na opinii kierownika. W przedsiębiorstwach obok funduszy premialnych tworzone są fundusze nagród, ustalane jako procent od funduszu płac zasadniczych. Przełożony powinien dzielić fundusz nagród pomiędzy tych, którzy na nie zasługują. Jednakże w praktyce dość często spotyka się błąd polegający na tym, że szef dzieli swój fundusz nagród równo pomiędzy podległych pracowników. W takim przypadku wypaczony zostaje sens nagrody jako instrumentu motywowania pracowników.

Obok rozmaitych nagród typu uznaniowego w praktyce stosuje się tzw. nagrody jubileuszowe. Są one przyznawane pracownikom w związku z osiągnięciem okrągłej rocznicy stażu pracy (w ogóle lub w danej firmie), np. 20, 30, 40 lat pracy zawodowej i wynoszą krotność ostatniego miesięcznego wynagrodzenia pracownika.

Wynagrodzenia pozapłacowe: niefinansowe i dochody odroczone

Obok płac, szereg firm stosuje rozmaite rodzaje wynagrodzeń pozapłacowych, niefinansowych i dochody odroczone.

Wynagrodzenia **niefinansowe** polegają na tym, że pracownik otrzymuje od firmy jakieś przedmioty, usługi czy inne korzyści natury niefinansowej. Dla firmy

wynagrodzenia pozafinansowe zawsze wiążą się z jakimiś wydatkami pieniężnymi, czyli stanowią koszty. Istnieje bardzo wiele rodzajów wynagrodzeń pozafinansowych. Należą do nich: finansowanie kształcenia pracowników, nagrody i dodatki rzeczowe, deputaty, a także świadczenia niematerialne (wyróżnienia).

Finansowaniem przez firmę mogą być objęte rozmaite formy kształcenia (szkoła, kurs) poza szkoleniami niezbędnymi na danym stanowisku (np. szkoleniami z zakresu bhp, stricte zawodowymi) w całości lub części. Najczęściej są to wysoce specjalistyczne kursy zawodowe, kursy językowe, staże i praktyki, a także konferencje, seminaria, sympozja. Do tych form kształcenia zaliczają się też studia: dyplomowe, podyplomowe, doktoranckie.

Powszechnie stosowaną formą gratyfikowania pracowników są **nagrody i dodatki rzeczowe**. Są one formą motywacyjnego oddziaływania na pracowników tylko wówczas, gdy ich otrzymanie uzależnione jest od lepszej, wydajniejszej pracy, czy też innego kryterium – tak rozumie się nagrody rzeczowe. Przykładowo – wyjazdy motywacyjne (np. wycieczki zagraniczne), za wyróżniającą się postawę lub wyniki pracownika. Natomiast dodatek rzeczowy do wynagrodzenia nie musi się wiązać ze spełnieniem przez pracownika jakiegoś warunku. Wystarczy nieraz fakt, że pełni się określoną funkcję lub zajmuje określone stanowisko. Należy zauważyć, że dodatki rzeczowe podnoszą ogólny dochód z firmy, co z pewnością ma wpływ na integrację pracownika z przedsiębiorstwem.

Do typowych dodatków rzeczowych zaliczyć można:

- drobne upominki wręczone np. z okazji imienin lub rocznicy zatrudnienia,
- telefon komórkowy (ryczałt na rozmowy telefoniczne),
- komputer do użytku domowego (notebook),
- finansowanie zakupów ubioru i dodatków do ubioru,
- opłacanie składek członkowskich w klubach i stowarzyszeniach.

Deputaty to dodatki rzeczowe do wynagrodzenia przekazywane pracownikowi w naturze (zazwyczaj w produktach firmy), nieraz zamienne na kwotę pieniężną.

Warto zauważyć, że spora część nagród i dodatków rzeczowych przynosi wymierne korzyści nie tylko obdarowywanemu pracownikowi, ale i firmie. Dzięki ich posiadaniu pracownik jest bardziej sprawny w tym, co robi, i bardziej dyspozycyjny (np. telefon komórkowy, notebook), lepiej prezentuje się w oczach klienta (np. elementy ubioru i dodatki: zegarek, teczka, parasol itp.), poznaje inne kraje i zwyczaje panujące w świecie, zdobywa znajomości (wyjazdy motywacyjne).

Ważnymi uzupełnieniami płac są świadczenia socjalne i bytowe. Przez **świadczenia socjalne** rozumieć należy wydatki firmy przeznaczone na realizację niektórych potrzeb życiowych pracowników i ich rodzin, np. wypoczynek, rozrywka, kultura itp. Z kolei **świadczenia bytowe** to ta część świadczeń o charakterze

socjalnym (a więc nastawionych na pomoc w realizacji potrzeb życiowych pracownika i jego rodziny), które wiążą się z takimi potrzebami jak: żywienie, zakwaterowanie, opieka zdrowotna, dojazd do pracy.

Ustawodawstwo polskie wprowadza obowiązek tworzenia zakładowego funduszu świadczeń socjalnych przez pracodawców zatrudniających 20 lub więcej pracowników. Jednak duże firmy często oferują swoim pracownikom szerszy zakres świadczeń socjalnych i bytowych niż wynikający z przepisów o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych. Świadczenia socjalne i bytowe mają głównie na celu uzupełnienie dochodów uzyskiwanych przez pracownika w gotówce (zwłaszcza pracowników znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji życiowej). Obok tej funkcji dochodowej pełnią one też funkcję integrowania, wiązania pracownika z firmą.

Repertuar stosowanych w praktyce świadczeń socjalnych jest bardzo szeroki, a do najbardziej popularnych zaliczyć można: finansowanie wczasów (wypoczynkowych, leczniczych), finansowanie wypoczynku dzieci i młodzieży (kolonie, obozy, zimowiska), bilety na imprezy kulturalne, artystyczne, rozrywkowe, możliwość wypożyczenia za darmo zakładowego sprzętu sportowego i turystycznego, finansowanie imprez turystycznych, finansowanie imprez okolicznościowych i świątecznych, finansowanie opieki nad dziećmi, talony na zakupy z okazji świąt, pomoc rzeczowa osobom znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej, opieka nad emerytami i rencistami, pożyczki zwrotne (niskooprocentowane) i bezzwrotne.

Rola świadczeń bytowych jest podobna jak socjalnych. Do tego stopnia, że obie grupy świadczeń są łączone w jedną grupę i nazywane łącznie świadczeniami socjalno-bytowymi. Do typowych świadczeń bytowych zaliczają się: napoje: woda mineralna, kawa, herbata, soki, wydawanie posiłków regeneracyjnych, darmowe lub częściowo odpłatne posiłki, finansowanie zakwaterowania (mieszkania służbowe, dofinansowywanie czynszu na mieszkanie), opieka zdrowotna (profilaktyka, leczenie), dowozy do pracy, odzież ochronna, uniformy.

Kończąc przegląd rozmaitych gratyfikacji poza finansowych warto zwrócić uwagę na wynagrodzenia o charakterze niematerialnym. Odgrywają one różną rolę, niektóre motywują do pracy, inne zaspokajają potrzebę szacunku, wyróżnienia się, a jeszcze inne stanowią ułatwienie dla pracownika, który musi na przykład godzić pracę zawodową z obowiązkami domowymi lub kształceniem się. Do niematerialnych wynagrodzeń zaliczają się:

- a) wyróżnienia: pochwały, dyplomy uznania, listy gratulacyjne, tytuły zawodowe, odznaki,
- b) przywileje: miejsce na parkingu, współudział w zarządzaniu (komisjach, zespołach merytorycznych, opiniodawczych), praca w osobnym gabinecie, pomoc sekretarki (asystenta), osobisty kierowca,
- c) udogodnienia: elastyczny czas pracy, prawo do dłuższego urlopu.

Ponadto do wynagrodzeń finansowych zaliczają się dochody odroczone, zwane też bodźcami długoterminowymi. Ogólnie biorąc przez **dochody odroczone** rozumie się takie wynagrodzenia finansowe, które są wypłacane pracownikom w długich przedziałach czasu (roku i powyżej roku). Najszersze zastosowanie mają dochody odroczone w wynagradzaniu kadry kierowniczej, niemniej obserwuje się coraz częstsze wykorzystanie ich w wynagradzaniu pracowników na stanowiskach specjalistycznych i szeregowych. Przykładami dochodów odroczonej są:

- udziały pracowników w zysku firmy,
- rachunki oszczędnościowe, zakładane dla pracowników z możliwością pobrania środków, ale po upływie dłuższego czasu, np. trzech lat,
- polisy ubezpieczeniowe, indywidualne lub w ramach pracowniczych programów emerytalnych,
- akcje firmy, udostępniane pracownikom za darmo lub po korzystnej cenie, na ogół z dwu lub trzyletnim okresem restrykcji, tj. braku możliwości sprzedaży,
- opcje na zakup akcji, możliwość zakupu dalszych akcji firmy po korzystnej cenie.

Z punktu widzenia firmy, dochody odroczone umożliwiają realizację następujących celów:

- pozwalają na pozyskiwanie do firmy wybitnych fachowców i menedżerów,
- wiążą pracowników na dłużej z firmą (przynajmniej na okres realizacji dochodu), ma to szczególne znaczenie w przypadku ludzi utalentowanych i posiadających najwyższe kwalifikacje,
- sprzyjają podnoszeniu długookresowej efektywności firmy,
- poprzez długotrwałe oddziaływanie na pracownika, pozwalają na kreowanie trwałych pozytywnych zachowań (postaw) pracowniczych,
- integrują ludzi firmy wokół długofalowej strategii działania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia pracowników dochody odroczone umożliwiają:

- zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa i zmniejszają obawę o jutro, gdyż dają zabezpieczenie na przyszłość, stanowią formę oszczędności, inwestycji kapitałowych,
- uzyskanie statusu współwłaściciela firmy i współdecydowanie o jej losach (akcje, opcje na zakup akcji),
- obniżenie zobowiązań podatkowych – dzięki zmniejszeniu obciążeń podatkowych (niższa stawka podatkowa) i odroczeniu płatności podatku,
- obniżenie obciążeń dochodów pracownika składkami na ubezpieczenia społeczne,

- uzyskanie ułatwień w nabywaniu akcji (obligacji) po niższych cenach, lub za darmo (np. formuła: za pięć zakupionych akcji możliwość otrzymania jednej za darmo).

Zasady i opcje polityki płacowej

Ustalając zasady opłacania swoich pracowników przedsiębiorstwo powinno wziąć pod uwagę szereg uwarunkowań. Stworzenie dobrego systemu płacowego jest trudne. Dobry system płac powinien bowiem spełniać szereg warunków²³.

- 1. Płace powinny być godziwe.** Płaca jako podstawowe źródło dochodu zdecydowanej większości pracowników powinna zapewniać bezpieczeństwo socjalne pracownika i rodziny. Poziom płac powinien umożliwiać pracownikom i ich rodzinom utrzymanie się na względnie satysfakcjonującym poziomie. Jeżeli warunek ten nie będzie spełniony firma może utracić wartościowych pracowników, którzy niezadowoleni z poziomu bieżących dochodów odejdą z pracy.
- 2. Płace powinny być sprawiedliwe.** Płaca powinna uwzględniając rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika, trudność tej pracy (w tym niezbędne do jej wykonania kompetencje), a także wyniki pracy: ilość, jakość, terminowość itp.). Ponadto należy zapewnić, aby osoby wykonujące podobne prace na podobnym poziomie uzyskiwały podobne wynagrodzenia. Jest to z jednej strony wymóg kodeksowy (równość w traktowaniu pracowników), z drugiej strony warunek dobrej atmosfery w firmie zaufania pracowników do pracodawcy.
- 3. Płace powinny być odpowiednio zróżnicowane.** Płace powinny być odpowiednio do kwalifikacji, stanowisk, zawodów, wkładu pracy itp. Nie można dopuszczać do zbyt małych a jednocześnie nadmiernie dużych różnic w płacach pomiędzy pracownikami.
- 4. Zasady ustalania płac powinny być dostosowane do specyfiki stanowisk pracy.** Inaczej należy wynagradzać pracowników produkcyjnych niż biurowych, transportowych niż handlowych itd.
- 5. Płace powinny oddziaływać motywująco i integrująco na pracowników.** Wysokość płacy powinna być skorelowana z wynikami pracy pracownika. Płaca powinna być instrumentem pobudzającym pracownika do określonych wyników i zachowań pracownika, na których zależy pracodawcy (wydajności, jakości, terminowości, niezawodności, punktualności itp.), a także instrumentem wiązania wartościowych ludzi z firmą.

²³ Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy*, op. cit., s. 254 -255.

6. **Płace powinny uwzględniać sytuację ekonomiczną pracodawcy.** Ponieważ płace stanowią znaczną część kosztów przedsiębiorstwa, ich poziom musi być uzależniony od aktualnych możliwości finansowych pracodawcy.
7. **Płace i zasady ich ustalania i wypłacania powinny być skonsultowane z pracownikami.** Nie chodzi tu tylko o konsultacje ze związkami zawodowymi, których konieczność przeprowadzania wynika z przepisów prawa pracy. Chodzi również o to, aby pracownicy znali zasady ustalania płac oraz mogli w tym zakresie formułować propozycje i postulaty.
8. **Płace i zasady ich ustalania powinny być stabilne.** Z uwagi na to, że płaca jest głównym źródłem utrzymania pracownika, niewskazane byłoby ani zbyt częste zmienianie zasad ustalania płac, ani warunkowanie uzyskania określonej płacy czynnikami niezależnymi od pracowników. Płace nie powinny się zmieniać zbyt często i zbyt radykalnie.
9. **Sposób ustalania płacy powinien być zrozumiały dla pracownika.** Pracownik powinien mieć wiedzę i umiejętność sprawdzenia poprawności obliczenia należnej mu płacy.
10. **Sposób ustalania płac w firmie powinien być prosty w realizacji.** Rachuba płac i inne działania w obszarze administrowania płacami nie powinny być zbyt czasochłonne i pracochłonne.
11. **Płace w firmie powinny być zewnętrznie konkurencyjne.** Poziom płac w firmie nie może zbyt istotnie różnić się od poziomu płac u konkurentów. W przeciwnym wypadku nastąpi odpływ z firmy najlepszych pracowników.
Warto jeszcze wspomnieć o jednej, istotnej kwestii związanej z płacami w przedsiębiorstwie, a mianowicie polityce struktury płac. Ogólnie biorąc na płacę w przedsiębiorstwie mogą się składać trzy elementy: płaca zasadnicza, dodatki (obligatoryjne i nieobligatoryjne) oraz składniki ruchome (premie, prowizje, nagrody). Powstaje jednak pytanie o proporcje, w jakich mają pozostawać te składniki. Warto zauważyć, że każdy z nich ma inne znaczenie i powinien być uwarunkowany od spełnienia odmiennych warunków:
 - a) płaca zasadnicza – powinna być uzależniona od trudności pracy na stanowisku pracy, a więc powinna zależeć od tego co robi (jaką funkcję, czy rolę w firmie pełni) pracownik;
 - b) dodatki – w części są obligatoryjne i rekompensują ponadnormatywny wkład czasu pracownika (dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych i porze nocnej) lub rekompensują skutki obniżonej, niezawinionej sprawności pracownika (dodatki wyrównawcze dla kobiet w ciąży czy pracownika poszkodowanego w wyniku wypadku przy pracy) oraz nieobligatoryjne – te powinny stanowić dodatkowe gratyfikacje dla pracowników za podejmowanie odpowiedzial-

nych zadań (dodatki funkcyjne), staż pracy (dodatki stażowe), zdobycie dodatkowych kompetencji (dodatki za znajomość języków obcych czy posiadane uprawnienia) itp.;

- c) składniki ruchome (tj. premie, nagrody, prowizje) – powinny przysługiwać za efekty pracy.

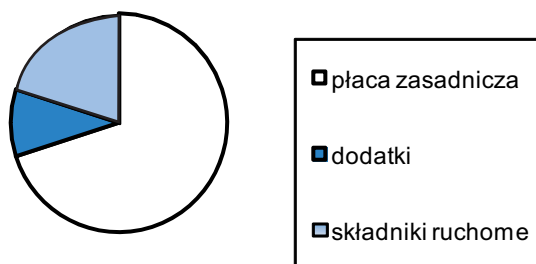
Mając na uwadze wymienione trzy składowe płacy można rozważyć trzy warianty polityki płacowej. Warianty te różnią się przede wszystkim relacją płac zasadniczych do składników ruchomych, gdyż dodatki w znacznej części albo mają charakter niestały (np. dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych) albo są kwotami stałymi doliczanymi do płacy zasadniczej (np. dodatek funkcyjny czy stażowy).

Wariant I polega na ustaleniu wysokiego poziomu płac zasadniczych i niskiego poziomu składników ruchomych (rys. 1).

Wariant I - wysoka płaca zasadnicza a niskie składniki ruchome

Składniki płacy	%
płaca zasadnicza	70
dodatki	10
składniki ruchome	20

Struktura płacy w % (wariant I)



Rys. 1. Wariant I – wysoka płaca zasadnicza a niskie składniki ruchome

Źródło: opracowanie własne.

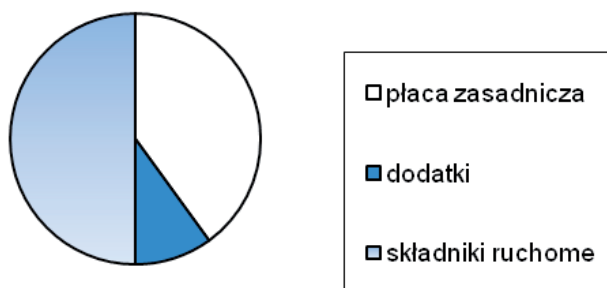
Wariant ten jest korzystny dla pracowników, którym zależy na zagwarantowanej stałej comiesięcznej pacy. Jest jednak mniej korzystny dla pracodawcy, który ma dość ograniczone możliwości motywowania pracowników do podnoszenia efektów pracy.

Wariant II polega na ustaleniu niskiego poziomu płac zasadniczych i wysokiego poziomu składników ruchomych (rys. 2).

Wariant II - niska płaca zasadnicza a wysokie składniki ruchome

Składniki płacy	%
płaca zasadnicza	40
dodatki	10
składniki ruchome	50

Struktura płacy w % (wariant II)



Rys. 2. Wariant II – niska płaca zasadnicza a wysokie składniki ruchome

Źródło: opracowanie własne

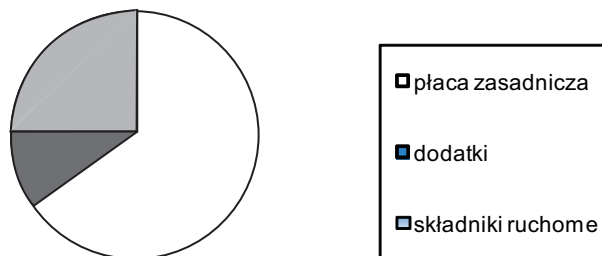
Wariant II jest z kolei bardziej korzystny dla pracodawcy, który ma silne bodźce skłaniania pracowników do podnoszenia efektów pracy. Natomiast nie będzie korzystny dla pracowników, którzy mają zagwarantowaną relatywnie niewielką płacę. Mała stabilność comiesięcznego wynagrodzenia płacowego może jednak skłaniać niektórych pracowników do szukania nowego miejsca pracy. W efekcie taki system płac może się obrócić przeciwko pracodawcy.

Mając na uwadze słabości powyższych wariantów zdecydowana większość firm przyjmuje wariant trzeci – pośredni (rys. 3). W wariacie tym płaca zasadnicza stanowi na ogół około 60-70% wynagrodzenia całkowitego, a więc jest w znacznej części zagwarantowana. Niemniej składniki ruchome pozostają na znaczącym poziomie 20-30%, co sprawia, że mają znaczenie motywujące dla pracownika.

Wariant III - pośredni

Składniki płacy	%
płaca zasadnicza	65
dodatki	10
składniki ruchome	25

Struktura płacy w % (wariant III)



Rys. 3. Wariant III – pośredni

Źródło: opracowanie własne

Wskazane wyżej ogólne zasady wynagradzania w firmach polskich stanowią dobry punkt wyjścia do budowy i usprawniania systemów płacowych.

Zasady te należy sformalizować w postaci wewnętrznych uregulowań prawnych (jednego lub kilku regulaminów).

Piśmiennictwo:

- Borkowska S. (red.) (1988); *Ekonomika pracy. Metody aktywnego rozwiązywania problemów*, red. S. Borkowska, PWN, Warszawa, cz. I. Przewodnik.
- Borkowska S. (red.) (2000); *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPiSS Warszawa.
- Borkowska S. (2001); *Strategia wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Borkowska S. (red.) (2004); *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ciborski P., Klimaszewski G. (1999); *Wynagrodzenie za pracę*, ODDK Gdańsk.
- Czajka Z. (2009); *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa.
- Gick A., Tarczyńska M. (1999); *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa.
- Jędrzejczak J. (2000); *Budowa i zarządzanie systemami wynagrodzeń*, ODDK Gdańsk.
- Jacukowicz Z. (1997); *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK Gdańsk.
- Jacukowicz Z. (2002); *Praca i jej opłacanie. System taryfowy. Przykładowy taryfikator kwalifikacyjny*, ODDK Gdańsk.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006); *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, WN PWN, Warszawa.
- Listwan T. (red.) (2002); *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck Warszawa.
- Oleksyn T. (2001); *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa.
- Małkowska D. (2000); *Wynagrodzenia*, ODDK Gdańsk.
- Pawlak Z. (2003); *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa.
- Pawlak Z. (2011); *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext Warszawa.
- Pocztowski T. (2003); *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Rocznik Statystyczny RP* (2009); GUS, Warszawa.
- Sedlak K. (red.) (1997); *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Sekuła Z. (2005); *Wynagrodzenia zmienne i rzeczowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ziółkowski P. (2010); *Wynagrodzenia 2010*, „Biblioteka Księgowego” Nr 4, Warszawa.