

M.Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Jak praktycy budują systemy wynagrodzeń?

M. Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Płaca niewątpliwie długo jeszcze stanowić będzie podstawową siłę motywacyjną, dlatego umiejętne jej wykorzystanie w stymulowaniu efektów, postaw i zachowań pracowników jest bardzo duże. Motywowanie poprzez płace jest procesem złożonym i nie przebiega według prostej reguły: większe pieniądze – silniejsza motywacja. Za pomocą płac można stymulować określone postawy i zachowania ludzi jak też zachęcać do skuteczniejszej (efektywnej) pracy, rozwoju kompetencji.

Doświadczenia praktyczne dowodzą, że przy tworzeniu systemu płac w praktyce przedsiębiorstw uwzględnia się bardzo istotne uwarunkowań, do których należą:

1. Cele,/zadania jakie stawiamy przed systemem płac naszego przedsiębiorstwa
2. Funkcje, które płaca spełnia i które muszą rzutować na kształt systemu płac

M. Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Cele/ Zadania systemu motywowania przedsiębiorstwa	Składnik płacowy, który daje gwarancję realizacji tego zadania
Pozyskanie i utrzymanie wartościowych pracowników w organizacji,	Płaca zasadnicza
Zapewnienie efektywnej pracy na stanowisku	Premia
Motywowanie do kreatywności i innowacyjności,	Premia
Motywowanie do aktywności, przedsiębiorczości i działań ponadnormatywnych,	Premia
Zachęcanie do podejmowania większej odpowiedzialności,	Płaca zasadnicza, premia
Zachęcanie do pracy grupowej, zespołowej,	Premia grupowa, zespołowa
Zachęcanie do rozwoju kompetencji, awansowania,	Płaca zasadnicza
Zachęcanie do uczciwości i lojalności wobec pracodawcy.	Płaca zasadnicza
Realizacja celów (strategicznych) firmy	Premia

*Źródło: opracowanie własne

M. Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Dla pracodawcy, płaca wraz z pochodnymi stanowi istotny udział w kosztach pracy. Pracodawca zainteresowany jest zatem maksymalizacją zwrotu poniesionych nakładów na pracowników bądź też, co często spotyka się w małych firmach, minimalizowaniem kosztów pracy.

Z kolei **dla pracownika** płaca, prócz tego, że umożliwia życie na niższym czy wyższym poziomie, często jest postrzegana jako wyznacznik osiągnięć pracownika i tego, jak ocenia go pracodawca. Płaca jest jednym z najprostszych, a zarazem najbardziej efektywnym środkiem komunikacji między pracodawcą a pracownikiem. Informuje ona pracownika ile wart jest dla organizacji, którą współtworzy. Często jest też jednym lub jedynym źródłem dochodów pracownika i rodziny. Powinna ona wystarczyć na pokrycie kosztów utrzymania, odtwarzanie zdolności do pracy (wypoczynek) oraz rozwój pracownika.

M. Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Wysokość płacy przysługująca pracownikowi za pełny wymiar czasu pracy nie może być niższa niż płaca minimalna. Ponadto pracownik powinien otrzymywać składniki wynagrodzenia gwarantowane uregulowaniami prawnymi. Jest to ważne z punktu widzenia społecznej funkcji płacy.

M. Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa, bardzo duże znaczenie ma funkcja motywacyjna, która polega na harmonizowaniu interesów pracowników i firmy, w której są oni zatrudnieni. Pracownik osiąga korzyści w zamian za realizację zadań, jakie stawia przed nim firma. Tak więc poprzez płace skłania się pracowników do podejmowania pracy, trwania przy niej i polepszania efektów pracy.

M. Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Rynkowa funkcja płacy oznacza, że wysokość płacy, czyli ceny jaką dana praca uzyskuje, kształtowana jest na rynku pracy. Jeśli pracodawca chce zatrudnić pracownika, musi taką cenę zapłacić. Cena tej samej pracy jest zróżnicowana na poszczególnych rynkach pracy, w zależności od popytu i podaży. Wymusza to porównywanie poziomu płac z ich odpowiednikami w innych organizacjach, zwłaszcza konkurencyjnych (rynek sektora/branży). Ważny jest też rynek geograficzny (regiony/miasta) w których firma funkcjonuje. Rynki te różnią się z reguły poziomem rozwoju gospodarczego i wynikające z tego znaczenie lokalnych rynków płacowych. Bezwzględna wartość comiesięcznych wypłat jest oczywiście niezmiernie ważna, ale często jeszcze istotniejsza dla pracowników i pozwalająca na skuteczne zarządzanie ich efektywnością jest relacja ich płac do pozostałych wynagrodzeń w firmie i tych oferowanych na rynku.

M.Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Uwzględnienie uwarunkowań, o których mowa wyżej ma wpływ na kształt systemu wynagrodzeń i warunkuje odpowiedź na pytania:

- 1. jakie składniki będą tworzyć płacę pracowników i jaka będzie jej wysokość**
- 2. co będzie podstawą jej ustalania (za co pracownik otrzyma płacę)**
- 3. jaki będzie udział stałej i zmiennej części wynagrodzenia.**

W doborze składników wynagrodzeń, przedsiębiorstwa kierują się celami/zadaniami, które przypisano systemowi motywacyjnemu przedsiębiorstwa i a także kosztową funkcją płacy. Dlatego najczęściej oprócz płacy zasadniczej i ruchomej części wynagrodzenia, występują jedynie składniki gwarantowane prawnie.

M.Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



W ustalaniu wysokości płacy zauważa się, w praktyce gospodarczej, dwojaki podejście: pierwsze, w którym płacę ustala się na poziomie zabezpieczającym potrzeby pracownika na wymaganym przez niego poziomie. W filozofii tych firm przyjęto, że motywowanie może być skuteczne pod warunkiem, że zostaną zaspokojone podstawowe potrzeby pracowników. Do nich należy zapewnienie akceptowalnych warunków materialnych, dlatego firmy starają się utrzymywać wynagrodzenie na poziomie wyższym niż średnia na lokalnym rynku czy w kraju. Kolejnym czynnikiem są odpowiednie warunki pracy, ergonomiczne. Ich zaniedbanie może prowadzić do negatywnych odczuć pracownika, a w rezultacie osłabić motywację. Przy założeniu, że podstawowe warunki są spełnione, firmy budują programy motywacyjne pozapłacowe opierając je głównie na realizacji celów firmy, potrzeb i oczekiwań pracowników.

M. Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



W drugim przypadku firmy wykorzystują sytuację na rynku pracy i ustalają wynagrodzenie na poziomie płacy minimalnej w kraju czy też średniej (przeciętnej) na lokalnym rynku pracy. W żaden sposób nie odzwierciedla to pozycji finansowej firmy, którą stać na zdecydowanie wyższe wynagrodzenia. Ale większa podaż niż popyt na rynku pracy, upoważnia do takiego postępowania. Na krótką metę nie rodzi to negatywnych skutków dla firmy, jednak w dłuższym okresie może być niebezpieczne dla firmy. W firmach tych stosowany jest bądź też nie wachlarz motywatorów pozapłacowych zarówno o charakterze materialnym, jak też niematerialnym.

M. Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Podstawę kształtowania płacy stanowią:

- 1. rodzaj realizowanej pracy,**
- 2. kompetencje pracownika,**
- 3. efekty pracy (indywidualne w zakresie realizacji zadań czy wyznaczonych celów, zespołowe/grupowe, jak też wyniki firmy jako całości),**
- 4. kryteria rynkowe**

M. Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Rodzaj realizowanej pracy, kompetencje pracownika oraz kryteria rynkowe stanowią podstawą kształtowania płacy zasadniczej. Płaca zasadnicza jest podstawowym składnikiem wynagrodzenia. Zróżnicowanie płac zasadniczych dokonane jest w oparciu o wartościowanie pracy na stanowisku, bądź też wycenę kompetencji pracownika.

Spotyka się również w praktyce rozwiązania, gdy płacę zasadniczą ustala się z wykorzystaniem rynkowych przeglądów płac: rynku sektora/branży, jak też rynku geograficznego, z uwagi na rynkową funkcję płacy.

M.Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Premia jest bardzo istotnym składnikiem płacowym bowiem sprzyja realizacji wielu zadań/celów, które stawia się systemowi motywowania przedsiębiorstwa. Ma ona również istotne znaczenie z punktu widzenia kosztowej, dochodowej i motywacyjnej funkcji płacy z uwagi na:

- 1. w warunkach gospodarki rynkowej nie można kształtować wynagrodzeń w oderwaniu od efektów, co jest nie tylko antymotywacyjne, ale również niebezpieczne dla przedsiębiorstwa. Działalność gospodarcza zawsze wiąże się z pewnym ryzykiem, a pracownicy nie mogą całkowicie odcinać się od konieczności chociaż częściowego partycypowania w tym ryzyku, które samo w sobie może działać mobilizująco, skłaniać do przedsiębiorczości,**
- 2. wynagradzanie za konkretne wyniki, przykładowo produktywność pracy pozwala ocenić wykorzystanie posiadanego potencjału zasobów ludzkich firmy,**

M. Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



- 3. orientacja wynagradzania na wyniki wytwarza postawę silnej identyfikacji pracownika z sukcesem firmy/jednostki organizacyjnej/zespołu. Pracownik zdobywa pewność, że „opłaca” mu się dobrze pracować, bo efekty jego pracy znajdują bezpośrednie przełożenie na wynagrodzenie,**
- 4. wyznaczenie zadań/celów do realizacji i monitorowanie ich wykonania, wskazuje czy uzasadniony jest wpływ określonych środków na wynagrodzenia; środki przeznaczone na realizację zadań stanowią pewnego rodzaju „bufor kosztowy”, który można zaoszczędzić, w przypadku braku realizacji zadań co w konsekwencji prowadzi do racjonalizacji kosztów pracy,**
- 5. warunki funkcjonowania firm wymagają elastyczności zachowań, wyścigu o klienta, dbałości o klienta, potrzeby świadczenia wysokiej jakości usług, elastycznych i przedsiębiorczych zachowań pracowników- stąd potrzeba premiowania określonych zachowań.**

M. Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Zasady kształtowania premii mogą być w praktyce gospodarczej bardzo zróżnicowane i zależą od tego co stanowi podstawę premiowania.

Skuteczność premiowania jest tym większa im silniejsze jest powiązanie pomiędzy korzyściami płacowymi osiąganymi przez pracownika a spełnieniem warunków do ich uzyskania.

M. Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



W sytuacji gdy podstawę premiowania stanowią wyniki pracy pracownika, przybierać może ona postać premii prowizyjnej, którą pracownika otrzymuje w warunkach realizacji wyznaczonych zadań. Premiowanie prowizyjne wykorzystywane jest w praktyce przedsiębiorstw głównie do pracowników zaangażowanych bezpośrednio w sprzedaż. Celem tego premiowania jest motywowanie pracowników do osiągania przychodu, realizacji wyznaczonych celów oraz zdobywanie nowych i utrzymanie dotychczasowych klientów. Z kolei z punktu widzenia pracodawcy ważne jest zapewnienie realizacji założonego przychodu ze sprzedaży oraz zapewnienie jakości opieki nad klientami i kreowanie właściwego wizerunku firmy.

M. Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Z uwagi na szereg korzyści, coraz częściej w praktyce spotykane jest rozwiązanie gdzie premia powiązana jest z realizacją wyznaczonych celów. Jest szczególnie istotne z uwagi na:

- 1. pozwala skoncentrować wysiłki pracowników na kluczowych celach ich pracy,**
- 2. wiąże zadania pracownika z najistotniejszymi celami firmy,**
- 3. rozwija kompetencje pracowników w powiązaniu z realizacją celów przedsiębiorstwa,**
- 4. promuje przedsiębiorczość i podejmowanie decyzji,**
- 5. zapewnia większe uznanie dla pracowników osiagających najlepsze wyniki,**
- 6. motywuje pracowników do utożsamiania się z celami firmy,**
- 7. pozwala ograniczyć stałe zobowiązania płacowe w warunkach nie osiągnięcia zamierzonych celów,**
- 8. pozwala ocenić wykorzystanie potencjału kadrowego,**

M.Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Przy zastosowaniu premiowania za realizację celów, cele strategiczne firmy kaskadowo przekazywane są od najwyższego kierownictwa do pracowników, stąd też działania wszystkich pracowników nakierowane są na wspieranie realizacji strategicznych celów firmy. Cele z reguły są wymagające , trudne do wykonania, ale realistyczne. Tylko wykonanie takich celów daje pracownikowi pełną satysfakcję i podnosi jego ocenę własnej wartości, a w rezultacie także motywację.

M.Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Biorąc pod uwagę korzyści ekonomiczne jak też potrzeby związane z dzieleniem się informacją i wiedzą, bardzo często w praktyce stosuje się wiązanie premii z wynikami pracy zespołów/ grup. Tylko taki zbiór osób, które potrafią uczyć się i wykorzystywać informacje zwrotne, ma szansę być efektywnym zespołem. Wszyscy członkowie zespołu uczą się dla siebie i od siebie nawzajem. Aby wiedza będąca efektem procesu uczenia się nie została utracona, musi stać się jawna dla pozostałych członków zespołu po to, by pozostali mogli uczyć się na sukcesach swoich kolegów.

M. Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Premiowanie za efekty grupowe/zespołowe wzmaga kreatywność pracownika i grupową współpracę podczas opracowywania i wdrażania nowych przedsięwzięć wzmacniających pozycję konkurencyjną firm, zwiększa identyfikację grupy za wyniki/ efekty i tym samym powoduje wzrost ekonomicznych, jakościowych efektów, jak też terminowości realizacji zadań. Ponadto pracownicy zainteresowani wzrostem swoich wynagrodzeń poszukują najlepszych dróg osiągnięcia dobrych efektów całego zespołu.

M. Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Podstawą premiowania stanowić mogą również wyniki firmy - w ten sposób szczególnie w małych i średnich firmach wzmagają się zainteresowanie pracownika sukcesem organizacji.

M.Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Bardzo ważnym zadaniem systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa, na co wskazano wyżej jest kreowanie zachowań jak też wartości, szczególnie cenionych w firmie, np. kreatywność, wysokie zaangażowanie, wzbudzanie zaufania, traktowanie ludzi z szacunkiem, aktywne reagowanie na potrzeby klientów, lojalność wobec pracodawcy. Są one istotnym elementem kreowania kultury organizacji. Dlatego też coraz częściej w praktyce przedsiębiorstw wykorzystywany jest m.in. program Kaizen, który promuje i kreuje pożądane zaangażowanie i kreatywność w rozwiązywaniu problemów. Efektem tego jest szereg pomysłów zgłoszonych przez pracowników i nagrodzonych stosowną premią.

M.Wanda Kopertyńska
Akademia Ekonomiczna Wrocław
Instytut Organizacji i Zarządzania



Z punktu widzenia zarówno pracownika, jak i pracodawcy ważne jest ustalenie udziału stałej i ruchomej części wynagrodzenia. W praktyce spotyka się rozwiązania, gdzie udział części stałej jest wyższy niż ruchomej, jak też takie gdzie stałą część stanowi płaca na poziomie minimalnej oraz wysoka premia, którą pracownik może otrzymać w sytuacji realizacji wyznaczonych zadań.