

Małgorzata Tyrańska

Determinanty budowy systemu wynagradzania kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania

Uwagi wstępne

Zmieniające się realia funkcjonowania polskich firm wymagają poszukiwania zasad i procedur wynagradzania stymulujących proefektywnościowe zachowania pracowników. Faktem jest, że najważniejszą rolę w osiąganiu sukcesu przez firmę odgrywa kadra kierownicza wszystkich szczebli zarządzania.

W artykule skoncentrowano uwagę na kierownikach średniego szczebla zarządzania. Działania podejmowane przez tych kierowników (odpowiedzialnych za „promowanie” odpowiednich, ważnych dla firmy wartości, norm postępowania, decyzji podejmowanych przez menedżerów wyższych szczebli zarządzania) cechuje określona specyfika, dlatego też kształtowanie systemów wynagrodzeń tej grupy pracowniczej wymaga odrębnego rozpatrzenia.

Należy zaznaczyć, że koncepcję budowy systemu wynagradzania kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania oparto na klasyfikacji tej kadry przeprowadzonej z punktu widzenia dwóch kryteriów, a mianowicie: rodzaju pracy kierowniczej (wyróżnia się kierownika funkcjonalnego i dywizjonalnego) oraz poziomu zarządzania (kierownika jednostki organizacyjnej i komórki organizacyjnej).

1. Metodyka budowy systemu wynagradzania kadry kierowniczej

Proponowana metodyka budowy systemu wynagradzania kadry kierowniczej stanowi ogólnie opisaną procedurę postępowania, wykorzystującą w każdej fazie procesu badawczego określone metody i techniki służące do kształtowania wynagrodzeń kierowników średniego szczebla zarządzania pod kątem wzmocnienia motywacyjnego oddziaływania płac, przy jednoczesnym uwzględnieniu sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej firmy. Postępowanie badawcze w prezentowanej metodyce sprowadza się do pięciu zasadniczych faz, a mianowicie (zob. tab. 1):

- 1) rozpoznanie sytuacji przedsiębiorstwa,
- 2) diagnoza istniejącego rozwiązania płacowego,
- 3) modelowanie rozwiązań płacowych,

Tabela 1

Metodyka budowy systemu wynagradzania kadry kierowniczej

Fazy	Etapy	Metody i techniki szczegółowe	Efekt zastosowania metod i technik
I. Rozpoznanie sytuacji firmy	1) Identyfikacja celów strategicznych firmy 2) Analiza uwarunkowań prawnych budowy systemu wynagradzania 3) Powołanie zespołu odpowiedzialnego za opracowanie i wdrożenie systemu wynagradzania kadry kierowniczej 4) Przeprowadzenie akcji informacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> • diagnoza, • podejście sytuacyjne • metoda wywiadu, • metoda obserwacji, • spotkania panelowe, • analiza dokumentacji, • analiza ekonomiczno–finansowa, • analiza organizacyjna firmy, • analiza zatrudnienia, • metody zarządzania personelem, • klasyfikator celów, • analiza SWOT, • metody informatyczne, • zestawienia, schematy 	<ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja celów strategicznych firmy • rozpoznanie sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej firmy, celem ustalenia mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, jego pozycji na rynku, • identyfikacja rozwiązania strukturalnego, • ustalenie możliwości finansowych przedsiębiorstwa, • identyfikacja struktury zatrudnienia, a w szczególności kwalifikacji i doświadczenia kadry kierowniczej
II. Diagnoza istniejącego rozwiązania płacowego	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikacja systemu wynagradzania 2.2. Ustalenie oczekiwań kadry kierowniczej • Określenie kierunków analizy systemu wynagradzania • Sformułowanie kryteriów oceny systemu wynagradzania • Postawienie wniosków diagnostycznych 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza dokumentacji płacowej, • analiza porównawcza, • metody obserwacji, ankiety, • spotkania panelowe, • analiza efektywności wynagrodzeń, • analiza kosztów pracy, • metody analizy zadowolenia, • metody informatyczne, • zestawienia, schematy, 	<ul style="list-style-type: none"> • ustalenie istniejącej konkurencyjności, efektywności, motywacyjności, zgodności z prawem i realizowaną strategią firmy stosowanego systemu wynagradzania kadry kierowniczej
III. Modelowanie rozwiązań płacowych	3.1. Ustalenie modeli wynagradzania kadry kierowniczej 3.2. Ocena modeli wynagrodzeń 3.3. Wybór optymalnego modelu wynagradzania kadry kierowniczej	<ul style="list-style-type: none"> • metody prognozowania, projektowania, • metody heurystyczne, • analiza porównawcza, • punktowa metoda wyboru wariantu, • metoda redukcji, • podejście sytuacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie wariantów rozwiązań płacowych dla kadry kierowniczej, • dokonanie wyboru najbardziej skutecznego i efektywnego rozwiązania

<p>IV. Projektowanie struktury wynagradzania kadry kierowniczej</p>	<p>4.1. Kształtowanie części stałej wynagrodzenia 4.2. Ustalanie części zmiennej wynagrodzenia 4.2.1. Identyfikacja specyfiki pracy kierowniczej 4.2.2. Dobór mierników oceny efektywności pracy komórek i jednostek organizacyjnych 4.2.3. Przyjęcie wskaźników określania wysokości ruchomej części wynagrodzenia 4.3. Określenie pakietu wynagrodzenia kierowników 4.4. Formalizacja systemu wynagradzania kadry kierowniczej</p>	<ul style="list-style-type: none"> • analiza pracy, • metody wartościowania pracy kadry kierowniczej, • metody oceniania pracy kadry kierowniczej • techniki kształtowania taryfikatorów kwalifikacyjnych • i tabel płac, • rynkowe przeglądy płac, • technika negocjacji płacowych, • metody planowania i podziału funduszu wynagrodzeń, • metody awansu płacowego 	<ul style="list-style-type: none"> • wyznaczenie wysokości płacy zasadniczej, • określenie wysokości części ruchomej wynagradzania • opracowanie właściwej relacji płac w firmie
<p>V. Wdrożenie i ocena efektów</p>	<p>5.1. Wdrożenie projektu 5.2. Ocena efektów 5.3. Sformułowanie wniosków udoskonalających</p>	<ul style="list-style-type: none"> • metoda analizy opłacalności • metody ekonomiczno–finansowe, • analiza wskaźnikowa, • metody analizy zadowolenia, • metody informatyczne 	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie harmonogramu realizacji zmian niezbędnych do wprowadzenia w firmie, • ocena efektów realizacji wprowadzonej propozycji płacowej

Ź r ó ł o: opracowanie własne.

- 4) projektowanie struktury wynagradzania kadry kierowniczej,
- 5) wdrożenie i ocena efektów funkcjonowania systemu wynagradzania kadry kierowniczej.

Prezentowana metodyka oparta została na podejściu diagnostycznym i prognostycznym w odniesieniu do kształtowania wynagrodzeń kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania. Pierwsze podejście dąży do opracowania diagnozy funkcjonującego w przedsiębiorstwie systemu wynagradzania oraz dokonania jego oceny, przy uwzględnieniu szeregu uwarunkowań kształtowania się wynagrodzeń. W podejściu diagnostycznym faza projektowania nowego systemu wynagradzania poprzedzona jest identyfikacją i analizą istniejących rozwiązań w systemie wynagrodzeń.

Podejście diagnostyczne w projektowaniu systemu wynagradzania polega więc na wskazaniu jego dotychczasowych możliwości, słabych stron i ograniczeń. Zaletą podejścia diagnostycznego jest bazowanie na realiach opisujących istniejący system wynagrodzeń i uwzględnianie w fazie tworzenia nowego rozwiązania płacowego występujących uwarunkowań kształtowania systemu wynagradzania.

Drugi kierunek badań zmierza do poszukiwania modyfikacji istniejącego systemu wynagradzania lub opracowania innego rozwiązania w tym zakresie, uwzględniającego specyfikę pracy kadry kierowniczej. Punktem wyjścia w podejściu prognostycznym jest wzorzec idealny, formułowany na podstawie najlepszych rozwiązań płacowych, a zarazem abstrahujący od istniejącego w danym przedsiębiorstwie systemu wynagradzania, możliwości ekonomicznych i organizacyjnych jego zastosowania. Ustalenie możliwości jego realizacji oraz konkretyzacja i dostosowanie tego idealnego modelu płac do istniejących w przedsiębiorstwie rozwiązań stanowi oddzielną fazę postępowania badawczego.

W proponowanej metodyce budowy systemów wynagradzania kadry kierowniczej na podejściu diagnostycznym została oparta faza pierwsza, druga i piąta. Natomiast podejście prognostyczne znalazło zastosowanie w fazie trzeciej i czwartej metodyki.

Obydwa przedstawione podejścia badawcze wzajemnie się uzupełniają, ponieważ na podstawie ustaleń diagnostycznych następuje podjęcie prac nad opracowaniem nowych wariantów systemów wynagradzania. Nie można projektować kompleksowych i racjonalnych zmian, zmierzających do usprawnienia konstrukcji i funkcjonowania istniejącego systemu wynagradzania bez wnikliwych, poprzedzających badań diagnostycznych jego poszczególnych elementów.

2. Determinanty budowy systemu wynagradzania kadry kierowniczej

Najważniejszą rolę w kształtowaniu nowych rozwiązań płacowych uwzględniających specyfikę kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania odrywają uwarunkowania, które podzielono według kryterium rodzajowego, łącząc je tym samym w jednorodne grupy czynników o charakterze prawnym, ekonomicznym, techniczno-technologicznym, organizacyjnym, społeczno-kulturowym. Ze względu na ograniczone rozmiary opracowania, w artykule skoncentrowano się na omówieniu uwarunkowań prawnych, ekonomicznych i organizacyjnych. Szczególną uwagę zwrócono na wskazania stopnia oddziaływania tych czynników na konstrukcję systemu wynagradzania kadry kierowniczej.

2.1. Uwarunkowania prawne

Uwarunkowania prawne obejmują ogół regulacji prawnych wpływających na funkcjonowanie systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie. Do źródeł prawa pracy regulujących między innymi kwestie wynagradzania według hierarchii ich ważności należą (Art. 9 §1 Kodeksu pracy):

- 1) przepisy Kodeksu pracy,
- 2) przepisy ustaw określające prawa i obowiązki pracowników oraz pracodawców,
- 3) przepisy aktów wykonawczych określających prawa i obowiązki pracowników oraz pracodawców,
- 4) postanowienia układów zbiorowych pracy i innych porozumień zbiorowych opartych na ustawie,
- 5) postanowienia regulaminów (np. wynagradzania) i statutów określające prawa i obowiązki stron stosunku pracy.

Należy podkreślić, iż nowelizacja Kodeksu pracy (k.p.) z dnia 2 lutego 1996 roku wprowadziła szereg zmian, mających na celu dostosowanie prawa pracy do nowej rzeczywistości gospodarczej, która istnieje w Polsce po 1989 roku oraz przepisów prawa pracy obowiązujących w Unii Europejskiej.¹ Dział III k.p. omawia problem wynagrodzenia za pracę. Art. 77 nakłada na pracodawcę obowiązek określenia warunków wynagrodzenia za pracę oraz przyznawania innych świadczeń związanych z pracą w układzie zbiorowym pracy lub regulaminie wynagradzania, który znajduje zastosowanie, w myśl przepisów prawa pracy, w sytuacji kiedy pracodawca zatrudnia co najmniej 5 pracowników, nie objętych zakładowym układem zbiorowym pracy ani ponadzakładowym układem zbiorowym pracy (art. 77 §1). W przypadku ich braku zasady wynagradzania za pracę określa się w umowie o pracę z uwzględnieniem ogólnych reguł wynikających z przepisów prawa pracy.

Odpowiadając na potrzeby rosnącej samodzielności działania podmiotów gospodarczych, wyposażono strony stosunków pracy w większą swobodę kształtowania ich treści w drodze układów zbiorowych pracy i umów o pracę [L. Kozioł, E. Chmielek–Łubińska 1996, s. 131]. Art. 18 § 1 k.p. mówi o tym, że postanowienia umów o pracę oraz innych aktów, na których podstawie powstaje stosunek pracy, nie mogą być mniej korzystne dla pracownika aniżeli przepisy prawa pracy. Dopuszcza się więc „niezgodność” postanowień umów o pracę, układów zbiorowych pracy z przepisami prawa pracy w jednym jednakże kierunku na korzyść pracownika.

Bezpośredni wpływ na system wynagradzania wywiera art. 78 § 1, który stanowi, że wynagrodzenie 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. Natomiast § 2 tego artykułu wskazuje na konieczność określania wysokości i zasad przyznawania pracownikom wynagrodzenia zasadniczego

¹ Wśród wprowadzonych modyfikacji mających znaczenie dla kształtowania systemów wynagradzania wymienić należy [L. F l o r e k, 1996, s. XII]:

- zrównanie sytuacji pracodawców, poprzez ustanowienie takich samych praw i obowiązków dla wszystkich podmiotów zatrudniających, niezależnie od charakteru ich własności i formy organizacyjnej;
- zmiana sytuacji prawnej stron stosunku pracy, w tym zwłaszcza wyraźne polepszenie sytuacji pracowników
- możliwość wypłacenia wynagrodzenia za zgodą pracownika w inny sposób niż do jego rąk (art. 86 § 3),
- wprowadzenie odprawy emerytalno-rentowej o charakterze powszechnym (art. 92);
- udzielanie ochrony tym interesom pracodawców, które stały się ważne w warunkach konkurencji rynkowej, co dotyczy zwłaszcza zakazu konkurencji ze strony pracowników, który może być rozciągnięty także na okres po ustaniu stosunku pracy (art. 101),
- przyznanie prawa do wynagrodzenia za godziny nadliczbowe w razie rozwiązania umowy o pracę przed upływem okresu rozliczeniowego (art. 129 § 3),
- ustanowienie dobowego limitu pracy w godzinach nadliczbowych (4 godziny — art. 133 § 2),
- wprowadzenie dodatku za pracę w porze nocnej dla wszystkich pracowników (art. 137),
- decentralizacja regulacji prawnej w zakresie wynagradzania za pracę. Według obecnie obowiązujących przepisów istnieje obowiązek ustalania procentowego wskaźnika wzrostu wynagrodzeń na dany rok kalendarzowy. Nie obowiązują art. 79 k.p. dający kompetencje ministrowi do ustalania zasad wynagrodzenia za pracę oraz przyznawania innych świadczeń związanych z pracą w porozumieniu z odpowiednią instancją związkową. Obecnie organy administracji państwowej ustalają wynagrodzenie tylko w sferze budżetowej [L. K o z i o ł, E. C h m i e l e k–Ł u b i Ń s k a, 1996, s. 132].

oraz innych dodatkowych składników wynagrodzenia. Konsekwencją przestrzegania tych przepisów prawa pracy są stosowane w przedsiębiorstwach systemy taryfowe (taryfikatory kwalifikacyjne, tabele płac) oparte na wynikach wartościowania stanowisk pracy, formy wynagradzania, systemy premiowania.

Wymienione przepisy zobowiązują podmioty odpowiedzialne za kształtowanie systemu wynagradzania do tworzenia takich rozwiązań płacowych, które umożliwiają kreowanie obiektywnych zależności między pracą a płacą oraz zapewniają pracownikom dostęp do informacji o tym, jakie powinien spełniać warunki i co mu przysługuje za wykonanie danej pracy [Z. Czajka, 1999, s. 26].

Przepisy Kodeksu pracy sugerują również uwzględnienie postępu technicznego i organizacyjnego w zakresie kształtowania systemu wynagradzania. W szczególności chodzi tutaj o art. 83, który stwierdza, że normy pracy, stanowiące miernik nakładu pracy, jej wydajności i jakości powinny być ustalane i zmieniane stosowane do wdrożonych w przedsiębiorstwie technicznych i organizacyjnych usprawnień zapewniających wzrost wydajności pracy.

Kodeks pracy określa minimalną wysokość następujących składników wynagrodzenia i świadczeń związanych z pracą:

- należności przysługujące pracownikowi z tytułu podróży służbowej (art. 77 § 2 oraz zarządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 25.06.1996, Monitor Polski nr 39, poz. 387),
- wynagrodzenie za czas niewykonywania pracy z przyczyn pracodawcy (art. 81 § 1–2),
- wynagrodzenie za czas niezdolności pracownika do pracy wskutek choroby lub wypadku przy pracy (art. 92),
- odprawa rentowa i emerytalna (art. 92),
- odprawa pośmiertna (art. 93 § 2),
- wynagrodzenie za pracę w dzień wolny od pracy, przyznawane w razie niewykorzystania przez pracownika dnia wolnego od pracy (art. 129 § 3),
- dodatek do wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych (art. 134),
- dodatek za pracę w porze nocnej (art. 137 § 2);
- wynagrodzenia za czas pełnienia dyżuru poza normalnymi godzinami pracy w zakładzie lub innym miejscu wyznaczonym przez pracodawcę, jeżeli nie ma możliwości udzielenia pracownikowi czasu wolnego za ten dyżur (art. 144 § 2).

Kodeks pracy nie przewiduje przyznawania dodatków za pracę w warunkach szkodliwych, uciążliwych, niebezpiecznych dla zdrowia, dodatków za pracę na drugiej zmianie. Dodatki te można wprowadzić do systemu wynagradzania poprzez odpowiednie zapisy w regulaminie wynagradzania lub układzie zbiorowym pracy.

Natomiast wysokość pozapłacowych świadczeń na rzecz pracowników regulują następujące akty prawne:

- Ustawa z 15.02.1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych,
- Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych,
- Ustawa z 4.03.1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych,
- Ustawa z 22.08.1997 r. o pracowniczych programach emerytalnych,

- Ustawa z 28.08.1997 roku o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych,
- Ustawa z 13.10.1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych,
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 12.10.1993 r. w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego osób dorosłych,
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 18.12.1998 r. w sprawie szczególnych zasad ustalania podstawy wymiaru składek na ubezpieczenie emerytalne i rentowe.

Szczególne znaczenie dla budowy systemu wynagradzania ma płaca minimalna.² Płaca minimalna stanowi kwotę wynagrodzenia, poniżej której nie można opłacać pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze czasu pracy. Obowiązująca Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej w art.65 pkt 4 dała ustawodawcy prawo i jednocześnie nałożyła na niego obowiązek ustalania wysokości minimalnego wynagrodzenia w drodze ustawy. Ustawodawca realizując konstytucyjny obowiązek określił zasady ustalania minimalnej płacy obowiązującej w kraju oraz jej wysokość w art. 10 § 2 k.p., który stanowi, że państwo określa minimalną wysokość wynagrodzenia za pracę, oraz w art. 13 k.p., określającym prawo pracownika do godziwego wynagrodzenia za pracę.³ Warunki realizacji tych przepisów zapewnia w szczególności art. 77 §1 k.p., upoważniający Ministra Pracy i Polityki Socjalnej do określenia wysokości najniższego wynagrodzenia w Polsce oraz sposobu jego obliczania, a także wymienia sytuacje, kiedy najniższe wynagrodzenie przysługuje pracownikowi pomimo niewykonywania pracy — w drodze zarządzenia (np. zob.: Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 29 stycznia 1998 r. w sprawie najniższego wynagrodzenia za pracę pracowników). Płacę w wysokości minimalnego wynagrodzenia każdy pracownik ma zagwarantowaną. Pracodawca może jednak w zależności od sytuacji ekonomicznej swojej firmy określić inną, ale nie niższą od najniższego wynagrodzenia wysokość płacy.

Do celów stosowania płacy minimalnej należy przede wszystkim wyeliminowanie dotkliwego wykorzystywania pracowników, zwłaszcza najsłabszych grup społecznych, zwalczanie nieuczciwej konkurencji prowadzonej przez drastyczne obniżanie płac

² Polska ratyfikowała m.in. przyjętą w Genewie 1.07.1949 r. Konwencję nr 95 dotyczącą ochrony płacy, a także Europejską Kartę Społeczną Uchwaloną 18.10.1961 r., która zawiera definicję płacy zapewniającej „godziwy poziom życia”.

³ Płaca minimalna stosowana jest powszechnie, ale metody jej ustalania są różne, jedne państwa stosują centralnie wyznaczoną jedną stawkę płacy minimalnej, inne określają ją w układach zbiorowych pracy z pewnymi różnicami w wysokości tej kwoty. Przy opracowywaniu Konwencji nr 26 podjęto próbę określenia, w jakiej wysokości powinna być ustalana płaca minimalna. Zróżnicowana sytuacja gospodarcza poszczególnych krajów, inny poziom stopy życiowej i różnice polityki płac doprowadziły do wniosku, że nie można przyjąć kwoty ujednoczonej w skali międzynarodowej. Wydano więc zalecenie nr 30 MOP, uzupełniające Konwencję nr 26, stanowiące, że przy ustalaniu płac minimalnych należy brać pod uwagę stawki płac stosowane do podobnej pracy w tych branżach, w których robotnicy są dobrze zorganizowani i zawarli skuteczne umowy zbiorowe. W przypadku braku takiego punktu odniesienia, należy ustalać ją relatywnie do ogólnego poziomu płac przeważającego w danym kraju [Z. J a c u k o w i c z, 1999, s. 29].

oraz wprowadzenie zasady podwyższania płac w ślad za wzrostem gospodarczym [Z. Jacukowicz 1999, s. 30].

Przepisy prawne gwarantują również ochronę płacy realnej.⁴ Świadczą o tym postanowienia Ustawy z dnia 16 grudnia 1994 r. o negocjacyjnym systemie kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń u przedsiębiorców. Ustawa zakłada, że Komisja Trójstronna ds. Społeczno-gospodarczych, stanowiąca forum współdziałania naczelných organów administracji państwowej, związków zawodowych i organizacji pracodawców, jest upoważniona do indeksacji płac, czyli uzgadniania oraz ustalania wskaźników przyrostu wynagrodzeń zaliczanych w ciężar kosztów u przedsiębiorców zatrudniających powyżej 50 osób.⁵ Rada Ministrów, w terminie do dnia 20 lipca każdego roku, zobowiązana jest przedstawić Komisji Trójstronnej informację o prognozowanych wielkościach makroekonomicznych, stanowiących podstawę do opracowania projektu ustawy budżetowej na rok następny. Wielkości makroekonomiczne obejmują przewidywany na rok następny: wzrost realny produktu krajowego brutto, wielkość wskaźnika inflacji oraz proponowany maksymalny roczny wskaźnik przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. Po otrzymaniu tych informacji Komisja Trójstronna, w terminie do dnia 31 sierpnia każdego roku, ustala maksymalny roczny wskaźnik przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia oraz orientacyjne wskaźniki przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w kolejnych kwartałach roku w stosunku do przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia z roku poprzedniego. Ustalane wskaźniki mogą zostać zmienione w przypadku, gdy w roku, którego dotyczą, przewidywane wykonanie realnego wzrostu produktu krajowego brutto lub wielkości wskaźnika inflacji będzie różne od ich prognozy.

Przyrost przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w przedsiębiorstwach w danym roku ustalają, w drodze porozumienia, strony uprawnione do zawarcia zakładowego układu zbiorowego pracy. Porozumienie to powinno uwzględniać sytuację i możliwości finansowe przedsiębiorcy oraz wskaźniki ustalone przez Komisję Trójstronną.

Jednym ze źródeł prawa pracy, które może regulować zasady wynagradzania oraz zasady przyznawania pracownikom innych świadczeń wynikających ze stosunku pracy, są układy zbiorowe pracy.⁶ Przepisy prawne, dotyczące układów zbiorowych pracy, zamieszczone są w dziale XI k.p. i wyróżniają dwa rodzaje układów zbiorowych pracy, a mianowicie ponadzakładowe układy zbiorowe pracy oraz zakładowe układy zbiorowe pracy.

⁴ O wartości płacy dla pracownika świadczy nie jej wymiar nominalny, lecz realny, ponieważ on decyduje o poziomie materialnej egzystencji pracownika i jego rodziny. Wzrost kosztów utrzymania powoduje *desperację* płacy i może zniechęcać pracowników, gdyż przy wydatkowaniu identycznego nakładu pracy gorzej zaspokajają oni swoje potrzeby. Ciągły i znaczący wzrost kosztów utrzymania oraz nieskorelowany z nim poziom płac sprawia, że płace te oderwane są od realiów rynku i nie spełniają swojej funkcji dochodowej.

⁵ Indeksacja płac oznacza dostosowywanie wynagrodzeń do wzrostu kosztów utrzymania. Jej stosowanie rozszerza się w okresach zwiększonej inflacji i zawęża w okresach stabilizacji cen. Indeksacja płac polega na podnoszeniu płacy pracownika w powiązaniu ze zmianami czynnika ekonomicznego (uprzednio uzgodnionego), np. wzrost kosztów utrzymania lub wzrost cen środków konsumpcji. Ze względu na to, że wzrost kosztów i płac liczony jest w procentach (wskaźnikach), metoda ta nosi nazwę indeksacji [Z. J a c u k o w i c z , 1999, s. 89].

⁶ Szerzej na temat: ewolucji układów zbiorowych pracy, ich wpływie na poziom i tempo wzrostu płac pisze M. J u c h n o w i c z [1993, s. 162–179].

Podstawowe różnice pomiędzy tymi dwoma rodzajami układów dotyczą: stron uprawnionych do zawarcia układu, zakresu obowiązywania układu, organu rejestrowego.

W niniejszym opracowaniu zostanie omówiony zakres przedmiotowy zakładowego układu zbiorowego pracy. Należy zaznaczyć, że wiele poruszanych zagadnień dotyczy obu rodzajów układu.

Zakładowy układ zbiorowy pracy (ZUZP) zawierają pracodawca oraz zakładowa organizacja związkowa. Jego postanowienia obowiązują tylko u tego pracodawcy, który zawarł dany układ i dokonał jego wpisu do rejestru prowadzonego przez okręgowego inspektora pracy. Układ zawierany jest dla wszystkich pracowników zatrudnionych przez pracodawcę objętych jego postanowieniami, chyba że strony w układzie postanowią inaczej. Dodatkowo postanowieniami układu mogą być objęte osoby świadczące pracę na innej podstawie niż stosunek pracy (np. zleceniobiorcy, wykonawcy dzieła) oraz emeryci i renciści.

Treść każdego układu określa wzajemne zobowiązania stron zawierających układ, czyli postanowienia obligatoryjne oraz warunki, jakich wymaga treść stosunku pracy, czyli postanowienia normatywne. Postanowienia obligatoryjne (zobowiązaniowe) mają na celu prawidłową realizację norm układowych, ponieważ posiadają charakter bezoszczeniowy [Z. Niedbała, D. Kijan-Surdykowska, Z. Czajka, S. Winch 1995, s. 41]. Postanowienia te dotyczą: sposobu publikacji układu i rozpowszechniania jego treści, trybu dokonywania okresowych ocen funkcjonowania układu, trybu wyjaśniania treści postanowień układu oraz rozstrzygnięcia sporów między stronami w tym zakresie, czy wzajemnych obowiązków dotyczących przestrzegania postanowień układu.

Natomiast postanowienia normatywne, stanowiące zasadniczą część układu, mają postać norm prawa pracy i dlatego bezpośrednio kształtują treść indywidualnych stosunków pracy.⁷ Postanowienia te dotyczą warunków pracy i płacy, czyli, np.: zasad i narzędzi wynagradzania oraz przyznawania świadczeń pracownikom, regulacji dotyczących czasu pracy, urlopów, warunków bhp, zasad szkolenia i awansowania pracowników, zawierania i rozwiązywania umów o pracę. W tej części układu mogą być również unormowane obowiązki pracownicze związane z organizacją procesu pracy.

W normatywnych postanowieniach ZUZP szczególnie dużo miejsca poświęca się wynagrodzeniom za pracę. W praktyce postanowienia dotyczące wynagrodzeń ujmuje się w dwóch częściach: ogólnej i szczegółowej. Część ogólna zawiera podstawowe zasady wynagradzania wszystkich pracowników oraz innych podmiotów związanych postanowieniami układowymi. W ramach tej części układu określa się formy płac oraz zasady ich stosowania w przedsiębiorstwie, składniki wynagrodzeń, trwałe i przejściowe zmiany uprawnień płacowych, ewentualne kategorie pracowników, co do których nie mają zastosowania zapisy ZUZP [G. Goździewicz 1996, s. 64].

⁷ Charakter normatywny postanowień układu oznacza, że obowiązują bezpośrednio w stosunkach pracy tak jak przepisy zawarte w innych źródłach prawa (ustawy i przepisy wykonawcze). Postanowienia umów o pracę i innych oraz innych aktów, na podstawie których powstaje stosunek pracy, nie mogą być mniej korzystne dla pracownika niż postanowienia obowiązującego układu [Kodeks pracy 1996 r.].

Szczegółowa część układu składa się z załączników, w których znajdują się konkretne rozwiązania płacowe dla poszczególnych grup pracowników, w tym przede wszystkim: taryfikator kwalifikacyjny, tabela płac oraz zasady ustalania i przyznawania kwot poszczególnych składników płac. Układ zbiorowy pracy nie zawsze normuje wszystkie zasady wynagradzania poszczególnych grup pracowników, może np. odsyłać do odrębnych regulaminów wewnątrz zakładowych, co dotyczy przede wszystkim regulaminów premiowania.

Obok postanowień obligatoryjnych i normatywnych układy zbiorowe pracy mogą także regulować inne zagadnienia wchodzące w zakres prawa pracy, ale wykraczające poza treści indywidualnych stosunków pracy pod warunkiem, że nie są one uregulowane w przepisach prawa pracy w sposób bezwzględnie obowiązujący. W tej części ZUZP mogą znaleźć się postanowienia dotyczące dodatkowych uprawnień związków zawodowych lub zasad przyznawania świadczeń socjalnych.

Układ nie może natomiast określać zagadnień dotyczących:

- zasad szczególnej ochrony pracowników przed rozwiązaniem stosunku pracy,
- uprawnień przysługujących w razie nieuzasadnionego lub niezgodnego z prawem wypowiedzenia lub rozwiązania stosunku pracy bez wypowiedzenia, z wyjątkiem przysługującego z tego tytułu wynagrodzenia lub odszkodowania.,
- odpowiedzialności porządkowej oraz dyscyplinarnej,
- urlopów macierzyńskich i wychowawczych, ochrony wynagrodzenia za pracę,
- określania zasad wynagradzania osób zarządzających w imieniu pracodawcy układem pracy w zakładowym układzie zbiorowym pracy (art. 241 § 2 k.p.).

Układ zawierany jest w formie pisemnej na czas nieokreślony lub czas określony. W układzie ustala się zakres jego obowiązywania oraz wskazuje siedziby stron układu.

Korzystniejsze postanowienia układu, z dniem jego wejścia w życie, zastępują z mocy prawa wynikające z dotychczasowych przepisów prawa pracy warunki umowy o pracę lub innego aktu, stanowiącego podstawę nawiązania stosunku pracy. Natomiast postanowienia mniej korzystnego układu dla pracowników wprowadza się w drodze wypowiedzenia pracownikom dotychczasowych warunków umowy o pracę lub innego aktu stanowiącego podstawę nawiązania stosunku pracy. Należy zaznaczyć, iż postanowienia układu nie mogą być jednak mniej korzystne dla pracowników niż postanowienia obejmującego ich układu ponadzakładowego oraz przepisów prawa pracy (art. 241 § 1 k.p.). Ponadto wszelkie zmiany w treści ogólnej i szczegółowej układu można wprowadzać wyłącznie w trybie przewidzianym dla zawarcia układu w formie protokołów dodatkowych.

Istotny wpływ na budowę systemu wynagradzania wywierają kompetencje prawne funkcjonujących w przedsiębiorstwie organizacji związkowych, które wzmacniają rolę pracowników wobec pracodawcy (Ustawa o związkach zawodowych z 23.05.1991 r.). Art. 21 ustawy określa zakres ich współudziału w podejmowaniu określonych decyzji np. w zakresie kształtowania ilościowych, jakościowych aspektów prowadzenia polityki wynagradzania.

Nowelizacja Kodeksu pracy nie zapewniła jednak wprowadzenia odrębnych przepisów odnośnie zatrudniania i wynagradzania kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania.

W zakresie kształtowania wynagrodzeń osób na tych stanowiskach obowiązują te same zasady, co w przypadku pozostałych pracowników firmy (wyjątek może stanowić art. 135 k.p., ustalający mniej korzystny dla tych pracowników przepis o niemożliwości otrzymania wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych). Osoby sprawujące funkcję kierowniczą na niższych szczeblach zarządzania, np. kierownicy wyodrębnionych komórek organizacyjnych mają regulację swojego wynagrodzenia w ZUZP. Stąd można spotkać w literaturze przedmiotu pogląd, że problem zatrudniania kierownika powinien być rozwiązany w ramach swobody kształtowania treści umowy o pracę, która zapewnić może kontrakt kierowniczy, pozwalający na elastyczne kształtowanie zasad zatrudnienia i wynagradzania kadr kierowniczych średniego szczebla zarządzania, dający równocześnie możliwość znacznego zróżnicowania i zindywidualizowania umowy o pracę [L. Koziół, E. Chmielek–Łubińska 1996, s. 129].

Wydaje się, że istniejące przepisy prawne zapewniają realizację motywacyjnej funkcji wynagradzania jedynie w odniesieniu do osób zarządzających w imieniu pracodawcy zakładem pracy, czyli kierowników najwyższego szczebla zarządzania. Wymienioną w § 2 art. 241 k.p. „osobę zarządzającą” należy rozumieć jako osobę uprawnioną do dokonywania w imieniu pracodawcy czynności w sprawach z zakresu prawa pracy, co w szczególności dotyczy: pracowników spółki będących jednocześnie członkami zarządu spółki (np. dyrektor generalny, kierownik zakładu, kierownik pionu), dyrektora przedsiębiorstwa państwowego, dyrektora zarządzającego, zarządcy komisarycznego.⁸

Według art. 241 § 2 k.p. wynagrodzenia osób zarządzających w imieniu pracodawcy zakładem pracy kształtowane są niezależnie od postanowień układów zbiorowych pracy, a ich wysokość ustalana jest odpowiednio do wymaganych od tych osób niezależnych i trafnych decyzji ekonomicznych, dotyczących zarządzania firmą.

W odniesieniu do wymienionych stanowisk pracy mają zastosowanie odpowiednie rozwiązania prawne w zakresie kształtowania wynagrodzeń występujące poza ZUZP, ujęte np. w:

- Kodeksie handlowym oraz Kodeksie cywilnym,
- art. 40 ust. 2 oraz rozdziale 8a (z 1991 r.) Ustawy z dnia 25.09.1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych (p.p.),
- art. 43 u. o p.p., na zasadach określonych w rozporządzeniu Rady Ministrów z 15.10.1991 r. w sprawie zasad przyznawania prowizji od zysku przedsiębiorstwa państwowego,
- art. 8 ust. 4 Ustawy z 28.12.1989 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy.

W przypadku wskazanych stanowisk pracy przepisy prawne określają dwuskładnikowe wynagrodzenie — stałą miesięczną pensję, której wysokość ustalana jest najczęściej

⁸ W myśl postanowień art. 135 i art. 246 k.p. do „osób zarządzających w imieniu pracodawcy zakładem pracy” nie zalicza się: głównych księgowych, kierowników wyodrębnionych komórek organizacyjnych, zastępców tych osób, radców prawnych, osób prowadzących sprawy osobowe, zatrudnienia i płac, które swoje umocowanie do dokonywania czynności z zakresu prawa pracy uzyskały od osób lub organów zarządzających zakładem pracy w imieniu pracodawcy [L. K o z i o ł, E. C h m i e l e k–Ł u b i Ń s k a, 1996, s. 133].

na zasadzie ryczałtu oraz premię (zwaną niekiedy motywacyjną), uzależnioną od wyników finansowych osiąganych przez firmę, przy czym premia ta nie ma charakteru gwarantowanego [A. Patulski 1997, s. 48]. Wynagrodzenia pracowników na tych stanowiskach mogą obejmować dodatkowo te składniki wynagrodzenia, które należą do regulacji zakładowych, na zasadach określonych w regulaminie wynagradzania lub zakładowym układzie zbiorowym pracy (np. prawo do nagród jubileuszowych, dodatku stażowego, dodatku funkcyjnego).

Niezależnie od tego mogą oni otrzymać premie uznaniowe (miesięczne lub kwartalne) w wysokości do np. 2-krotnego wynagrodzenia zasadniczego (lub 6-krotnego przeciętnego wynagrodzenia w firmie) oraz jednorazowe roczne premie uznaniowe w wysokości np. do 20-krotnego przeciętnego wynagrodzenia w firmie oraz liczne pozapłacowe kompensaty pracy [A. Patulski 1997, s. 55].

Powyżej przedstawione regulacje prawne mają istotne znaczenie dla całego systemu prawa pracy. Gwarantując minimalne uprawnienia pracownicze znowelizowany Kodeks pracy umożliwia, poprzez układy zbiorowe pracy zawierane na szczeblu zakładowym i ponadzakładowym, przyjmowanie rozwiązań w zakresie systemów wynagradzania dostosowanych do potrzeb i możliwości ekonomicznych danego przedsiębiorstwa lub branży. Stwarza to pracodawcom dogodne warunki do budowy racjonalnych systemów wynagradzania, a pracownikom ochronę minimalnego poziomu uprawnień pracowniczych.

2.2. Uwarunkowania ekonomiczne

Do uwarunkowań ekonomicznych, wpływających na system wynagradzania w przedsiębiorstwie, zaliczyć należy: istniejący w danym kraju system gospodarczy, sytuację ekonomiczną kraju, kondycję ekonomiczną firmy, konkurencję, wpływ rynku pracy.

Przedsiębiorstwa działające w systemie gospodarki rynkowej prowadzą swoją działalność w warunkach konkurencji i zmieniającej się koniunktury na produkowane przez siebie wyroby lub świadczone usługi. Chcąc utrzymać swoją pozycję na rynku oraz zapewnić sobie rozwój w przyszłości, firma musi realizować strategię kosztową, prowadzącą do optymalizacji kosztów działalności, w tym kosztów pracy z uwzględnieniem sytuacji na rynku.

Właściwe decyzje płacowe mogą zapewnić firmie konkurencyjność kosztową w sytuacji, kiedy wzrost wynagrodzeń będzie uwzględniał wzrost efektywności firmy, a w strukturze wynagrodzeń pracowników firmy przeważać będą zmienne składniki płac. Orientacja na zmienne składniki wynagrodzenia umożliwia powiązanie kosztów pracy z wynikami firmy. Przyjęcie tej orientacji wymaga częstego i precyzyjnego komunikowania pracownikom celów organizacji i zasad kształtowania zmiennego wynagrodzenia. Wynagrodzenia pełnią wówczas funkcję sterującą, są motorem zmian i podstawowym czynnikiem komunikowania pracownikom, jakie rezultaty firmy (np. wzrost udziału w rynku) i jakie zachowania pracowników (np. dobra obsługa klienta) są dla niej najważniejsze. W takich firmach każdy projekt dotyczący np. wprowadzania na rynek nowego produktu czy poprawy jakości, znajduje odbicie w systemie premiowania, awansowania [B. Łapiński 1998].

Zwiększenie udziału zmiennych składników wymaga zmiany kultury organizacyjnej firmy w kierunku kształtowania zachowań proefektywnościowych i projakościowych pracowników, które będą wzmacniane za pomocą wynagrodzeń i prowadzić będą do realizacji celów organizacji.

Osiągnięciu konkurencyjności kosztowej sprzyja również zapewnienie w firmie monitoringu efektywności wynagrodzeń pod kątem wysokości wynagrodzeń, ich struktury i powiązania z wydajnością pracy.

Istotnym czynnikiem stymulującym projektowanie rozwiązań płacowych jest inflacja. Galopująca inflacja wywołuje efekt polegający na osłabieniu motywacyjnego oddziaływania bodźców ekonomicznych, a zarazem zjawisko tzw. przesuwania się w górę proggu wrażliwości na wzrost płac. Zjawiska te powodują konieczność stosowania, dla uzyskania pożądanego wzrostu efektów pracy, coraz to wyższych podwyżek płac, które nie zawsze są możliwe do realizacji z uwagi na ograniczone środki finansowe przedsiębiorstwa [H. Karaszewska 2000, s. 3].

Bardzo ważnym czynnikiem kształtującym system wynagradzania jest kondycja ekonomiczna firmy. Jedną z podstawowych zasad mechanizmu rynkowego jest występowanie ścisłej relacji pomiędzy efektywnością działania podmiotu a jego dochodami. Zasada ta przełożona na system wynagradzania oznacza, że przedsiębiorstwa osiągające lepsze wyniki ekonomiczne powinny lepiej wynagradzać swoich pracowników. Sytuacja finansowa firmy wpływa więc na wybór polityki płacowej dotyczącej różnicowania wynagrodzeń oraz kształtuje siłę oddziaływania różnych narzędzi motywowania. W tym względzie wyróżnia się elitarną i egalitarną politykę płac [*Motywowanie w przedsiębiorstwie*, 1998, s. 159].

W firmach o złej kondycji finansowej osłabieniu ulega motywacyjna i dochodowa funkcja płac. Trudno jest utrzymać poziom płac na wysokości odpowiadającej np. średniej płacy rynkowej właściwej dla określonej grupy pracowniczej. Pracownik musi jednak z czegoś się utrzymywać, a praca powinna stwarzać perspektywy finansowe i rozwojowe. Dlatego firma, która przeżywa trudności finansowe może być zainteresowana elitarną polityką płac, gdyż jest ona tańsza. Elitarna polityka płac zakłada duże zróżnicowanie płacowe, preferując jednocześnie te grupy zawodowo-kwalifikacyjne, które mają szczególny wpływ na wyniki, przetrwanie i rozwój organizacji. Ważne jest przy takim podejściu, aby wysokie płace przypisane do stanowisk strategicznych łączono z wysokimi wymaganiami stawianymi zatrudnionym pracownikom na tych stanowiskach. Należy też pamiętać, iż tego typu rozwiązania mogą rodzić konflikty i napięcia społeczne wśród pracowników, co z kolei działa demotywująco i psuje atmosferę pracy w organizacji.

Natomiast egalitarna polityka płac charakteryzuje się niewielkim zróżnicowaniem poziomu wynagrodzeń, jest kosztowna. W związku z tym mogą ją stosować firmy znajdujące się w dobrej kondycji ekonomicznej. Polityka egalitarna wpływa korzystnie na atmosferę w pracy, może jednak spowodować osłabienie motywacji pracowników do wzrostu efektywności.

Wpływ rynku pracy na system wynagradzania przejawia się w postaci konieczności różnicowania płac na niektórych stanowiskach wbrew przyjętym w przedsiębiorstwie

zasadom, wynikającym np. z wyników wartościowania stanowisk pracy. Specjaliści w zawodach deficytowych na rynku pracy stawiać mogą wygórowane żądania płacowe. Sposobem na rozwiązanie tego problemu mogą być szerokie przedziały płacowe w ramach poszczególnych kategorii zaszerzegowania oraz zasada utajniania wysokości wynagrodzeń pracowników firmy [Z. Czajka 1999, s. 20].

Firmy będące monopolistami na swoim rynku, a więc nie zmuszone do podejmowania walki konkurencyjnej, przyjmują wewnętrzną orientację kształtowania wysokości wynagrodzeń. Wybór takiej orientacji prowadzić może do „niedopłacania” lub „przepłacania” niektórych pracowników w stosunku do rynku pracy, co z kolei niekorzystnie oddziałuje na rekrutację pracowników na stanowiska, których cena na rynku pracy wzrosła. Orientacja wewnętrzna wielu pracownikom daje jednak poczucie, że firma traktuje wszystkich pracowników sprawiedliwie [B. Łapiński 1998].

2.3. Czynniki organizacyjne

Kolejną determinantą systemu wynagradzania są uwarunkowania organizacyjne, do których zaliczyć można: rozmiary przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną, techniki zarządzania.

Rozmiary firmy wpływają przede wszystkim na stopień złożoności systemu wynagradzania. Mniejsze firmy posiadają znacznie prostsze systemy wynagradzania swoich pracowników, o węższym instrumentarium, które powinno jednak odpowiadać specyfice obszaru jego oddziaływania. W małych firmach można stosować uproszczone taryfikatory kwalifikacyjne, proste metody oceny pracy oraz system premiowania uznaniowego, ponieważ stosunkowo łatwo można powiązać i ocenić wkład pracy z efektami pracy poszczególnych pracowników firmy.

Natomiast w dużych przedsiębiorstwach należy stosować bardziej precyzyjne techniki pomiaru wkładu pracy i efektów pracy, np. wartościowanie stanowisk pracy, sformalizowany system ocen efektów pracy powiązany z systemem premiowania i awansowania pracowników oraz różnorodne formy płac [Z. Czajka 1999, s. 18]. W dużych firmach zaobserwować można występowanie zróżnicowanych zasad i narzędzi wynagradzania, a także różnorodność w obrębie składników wynagrodzenia poszczególnych grup pracowniczych. Świadczy to o dostosowaniu systemu wynagradzania do specyfiki zadań realizowanych przez poszczególne grupy zawodowe.

Na system wynagradzania oddziałuje również struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. Na przykład duża liczba poziomów zarządzania wymaga zróżnicowania stawek wynagrodzenia dla kierowników różnych szczebli zarządzania ze względu na różnice w złożoności i kompleksowości decyzji podejmowanych przez kierowników. Efektem tego są zróżnicowane stawki dodatków funkcyjnych lub odpowiednia liczba kategorii zaszerzegowania w tabelach płac.

Ponadto rozproszenie terytorialne przedsiębiorstwa, posiadanie oddziałów może wymagać regionalnego zróżnicowania stawek płac zasadniczych dostosowanych do wysokości płac przeciętnych w poszczególnych regionach. Obserwuje się również powiązanie

wysokości ruchomej części wynagrodzenia z wynikami osiąganymi przez poszczególne oddziały przedsiębiorstwa [Z. Czajka 1999, s. 18].

Na kształt rozwiązania płacowego oddziałuje stosowana w przedsiębiorstwie technika zarządzania. Technika zarządzania charakteryzuje nie tylko obowiązującą koncepcję systemu zarządzania w przedsiębiorstwie, ale jednocześnie stanowi podstawę weryfikacji efektów pracy kadry kierowniczej i determinuje podejście do budowy systemu wynagradzania. Znaczenie dla budowy systemu wynagradzania mają z pewnością następujące techniki: zarządzanie przez cele, wyniki, wyjątki, zadania oraz zarządzanie przez pieniądź.⁹ Wymienione techniki prowadzą do wyodrębnienia w przedsiębiorstwie centrów gospodarowania, np. centrów kosztów, centrów zysku, centrów dochodów, centrów inwestycji. Techniki te wymagają precyzyjnego ustalenia celów oraz poziomu pożądaných wyników dla poszczególnych komórek organizacyjnych firmy oraz zastosowania systemu wynagradzania opartego na wewnętrznym rozrachunku gospodarczym, dającym możliwość rozliczania nakładów i wyników na szczeblu jednostek i komórek organizacyjnych.

Skuteczne stosowanie wymienionych technik zarządzania wymaga w szczególności: określenia obszarów kluczowych wyników działalności firmy, sformułowania i systematycznego uszczegółowienia celów długo-, średnio- i krótkoterminowych jako instrumentu zarządzania, co w konsekwencji wymaga koordynacji zdecentralizowanych decyzji oraz prowadzenia ścisłej ewidencji zadań, kosztów, efektów poszczególnych komórek organizacyjnych, analizy statystycznej funkcjonowania centrów gospodarowania i rachunku produktywności [A. Stabryła 1997, s. 232].

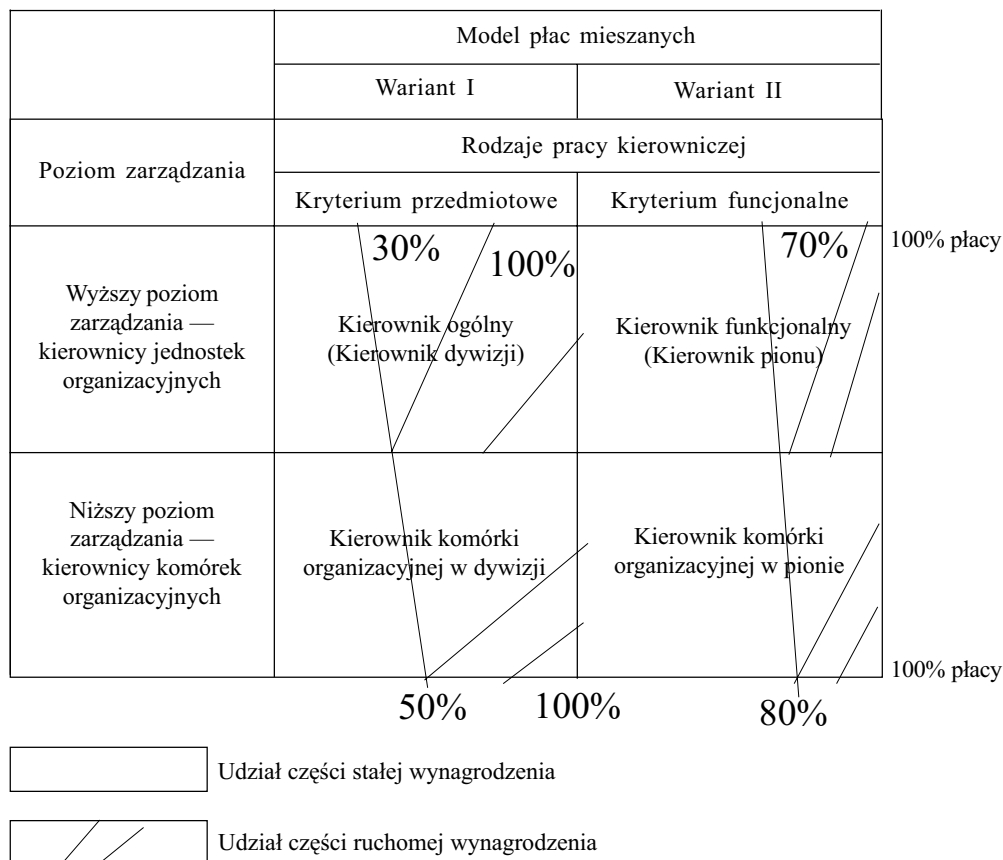
Wysokość wynagrodzeń kadry kierowniczej jest uzależniona przede wszystkim od złożoności procesu decyzyjnego, z jakim mają do czynienia w zarządzaniu firmą. Należy podkreślić, iż analiza i ocena informacji jest podstawowym zadaniem realizowanym przez kadrę kierowniczą wszystkich szczebli zarządzania. Właściwa realizacja tego zadania stanowi istotny warunek sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

3. Modele płac

Przyjmując za wyznaczniki systemu wynagradzania związek płac z przepisami prawa pracy, z efektywnością pracy, z poziomem zarządzania oraz rodzajem pracy kierowniczej można sprecyzować dwa modele płac kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania, a mianowicie model płac stałych i model płac mieszanych (zob. rys. 1).

Model płac stałych zakłada, że płace kierowników niezależne są od wyników ekonomicznych firmy i wysokie zarazem po to, by zapewnić odpowiedni prestiż stanowiska pracy. Wynagrodzenie w modelu płac stałych składa się z płacy zasadniczej oraz dopłat i dodatków. Podstawową wadą tego modelu jest brak powiązania wysokości wynagrodzeń z wynikami firmy. Jednak taki sposób kształtowania wynagrodzeń daje kierownikowi poczucie stabilizacji i tym samym stwarza komfort w trakcie realizacji zadań. Stabilne

⁹ Zob. szerzej na ten temat w: [Współczesne koncepcje zarządzania, 1985, s. 215–254; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, 1992, s. 89–90; Metody sprawnego zarządzania, 1997, s. 162–199].



Rys. 1. Model płac mieszanych

Źródło: opracowanie własne.

warunki pracy i płacy podnoszą prestiż stanowiska pracy, a chęć jego utrzymania lub obawa przed jego utratą są najlepszym czynnikiem motywującym do wydajnej pracy [M.W. Kopertyńska 2000, s. 147].

W modelu płac mieszanych łączne wynagrodzenie składa się z dwóch części: stałej, czyli płacy zasadniczej, ewentualnych dopłat i dodatków, oraz ruchomej, która wypłacana jest w postaci premii, prowizji lub nagród. Wysokość części ruchomej jest uzależniona od wyników ekonomicznych firmy. Przy czym mogą mieć tutaj zastosowanie dwa rozwiązania. W pierwszym udział premii w łącznym wynagrodzeniu jest znaczący, np. stanowi ona 60–70% wynagrodzenia. Celem tego rozwiązania jest tworzenie silnej motywacji do podejmowania działań inicjatywnych i dynamicznych, umożliwiających poprawę wyników ekonomicznych firmy w krótkim okresie czasu [M.W. Kopertyńska 2000, s. 149].

W drugim wariantcie przypisuje się taką samą rangę płacy stałej i ruchomej lub wyższą rangę płacy stałej, a niższą ruchomej. Część ruchoma wynagrodzenia obejmuje: premie

krótkookresowe, np. kwartalne za osiągnięcie na założonym poziomie bieżących wyników firmy oraz premie za wyniki średnio- i długookresowe. W tym rozwiązaniu przyjmuje się, iż działania pracowników powinny być ukierunkowane na realizację nie tylko celów operacyjnych, lecz także strategicznych, ponieważ one prowadzą do wzrostu i rozwoju firmy.

Zakończenie

Doświadczenia praktyki oraz wskazania literatury przedmiotu podkreślają, że silniejszy związek płac z poziomem efektywności pracy, a co za tym idzie większą siłą motywacyjnego oddziaływania i skuteczność w wspieraniu celów firmy posiada model płac mieszanych, wiążący wysokość wynagrodzenia kierownika z wynikami organizacji.

Uwzględniając przy tym specyfikę pracy kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania, wydaje się, że model płac mieszanych powinien być wykorzystywany w kształtowaniu wynagrodzeń tej grupy pracowników. Jednakże ostateczny wybór modelu wynagradzania kadry kierowniczej powinien następować z uwzględnieniem zidentyfikowanych możliwości finansowych, organizacyjnych przedsiębiorstwa, a także rozpoznanych uwarunkowań prawnych, techniczno-technologicznych i społeczno-kulturowych.

Literatura

- C z a j k a Z., *Koncepcje systemu płac przedsiębiorstwa*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1999.
- G o Ź d z i e w i c z G., *Układy zbiorowe pracy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1996.
- J a c u k o w i c z Z., *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999.
- J u c h n o w i c z M., *Polityka płac. Dylematy teoretyczne, realne i decyzyjne*, SGH, Warszawa 1993.
- K a r a s z e w s k a H., *Wynagrodzenia w opinii menedżerów*, „Personel”, 2000, nr 8 Kodeksu pracy z dnia 2 lutego 1996.
- K o p e r t y Ń s k a W., *System płac przedsiębiorstwa*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- K o z i o ł L., C h m i e l e k - L u b i Ń s k a E., *Koncepcja kontraktów kierowniczych w firmie. Problematyka ekonomiczno-prawna*, UJ, Studia z zakresu prawa pracy 1996, ISBN 83-7099-052-5.
- Ł a p i ń s k i B., *Strategia wynagradzania*, „Personel” 1998, nr 3, 4.
- Metody sprawnego zarządzania*, Bieniok H. (red.), Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1997.
- Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Jasiński Z. (red.), Placet, Warszawa 1998.
- N i e d b a ł a Z., K i j a n - S u r d y k o w s k a D., C z a j k a Z., W i n c h S., *Układy zbiorowe pracy*, Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa-Zielona Góra 1995.
- Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, Stabryła A., Trzcieniecki J. (red.), PWN, Warszawa 1986.
- P a t u ł s k i A., *Zatrudnianie i wynagradzanie kadry menedżerskiej*, ODDK, Gdańsk, 1997.
- S t a b r y ł a A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Kraków-Kluczbork, Antykwa, 1997.
- S t o n e r J.A.F., W a n k e l Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Współczesne koncepcje zarządzania*, K o Ź m i ń s k i A.K. (red.), PWN, Warszawa 1985.