

dr Zbigniew Ciekankowski
Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego

Płacowe narzędzia motywowania w organizacji

Salary tools of motivating in an organization

Streszczenie: Umiejętne kierowanie siłą motywacyjną płacy może stymulować zachowaniem i wzrostem efektywności pracowników we wszystkich przedsiębiorstwach. Motywacja materialna wbrew pozorom jest procesem złożonym. Założenie, że im więcej płacimy, tym lepiej pracują nasi podwładni, jest błędne. Siła motywacji płacowej zależy od różnych czynników, wywiera duży wpływ na samopoczucie i zachowanie ludzi. Ma znaczenie ekonomiczne, ponieważ stanowi środek dostępu do dóbr oraz jest potwierdzeniem własnej wartości i użyteczności dla społeczeństwa. Artykuł ma charakter opisowy, w którym przeprowadzono analizę źródłową. W artykule przedstawiono: koncepcję motywowania płacowego, formy płac, systemy premiowania oraz zasady skutecznego motywowania.

Słowa kluczowe: formy płac, systemy premiowania, zasady motywowania.

Abstract: Skilful driving force motivational pay can stimulate behavior and increase the efficiency of workers in all enterprises. Material motivation contrary to appearances, is a complex process. The assumption that the more you pay, the better the work of our subordinates is wrong. Strength of motivation wage depends on various factors, exerts a strong influence on the mood and behavior of people. It has economic importance because it is the means of access to goods and is a confirmation of self-worth and usefulness to society. Article is descriptive, in which an analysis of the source. The paper presents: the concept of motivating payroll, payroll forms, bonus schemes and the principles of effective of motivating.

Keywords: forms of wages, bonus schemes, the principles of motivating.

Wstęp

Płaca jest podstawowym instrumentem materialnego oddziaływania na pracownika. Płacę można rozpatrywać w kilku płaszczynach:

- może zapewniać środki niezbędne do życia;
- może być ekwiwalentem włożonego wysiłku;
- może być bodźcem wpływającym na efektywność pracowników.

Składniki wynagrodzeń w Polsce¹:

- wynagrodzenia zasadnicze;
- podatki stałe i przejściowe za szczególne właściwości pracy, kwalifikacje lub warunki pracy;
- zryczałtowane wynagrodzenia kierowców samochodów;
- premie okresowe (regulaminowe i uznaniowe);

¹ L. Koziół, *Motywacja pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 86.

- nagrody jubileuszowe i odprawy emerytalno – rentowe;
- wynagrodzenia za dodatkowe obowiązki wykonywane w normalnym czasie pracy;
- wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych oraz za czynności poza normalnym wymiarem czasu pracy;
- podatki wyrównawcze;
- zasiłki chorobowe i wynagrodzenia za czas nieprzepracowany;
- świadczenia deputatowe lub ich ekwiwalenty pieniężne;
- świadczenia odszkodowawcze;
- inne sporadyczne składniki wynagrodzeń;
- wynagrodzenia uczniów;
- ekwiwalent za praktyki zawodowe;
- wynagrodzenie za pracę nakładczą;
- płaca za pracę wykonywaną przez chorych w ramach terapii;
- agencyjno-prowizyjne;
- nagrody z zakładowego funduszu nagród;
- wypłaty z zysku do podziału i z nadwyżki bilansowej spółdzielni;
- dodatkowe wynagrodzenia roczne dla pracowników jednostek sfery budżetowej.

Do najważniejszych zasad motywacji płacowej należy zaliczyć wynagradzanie według wkładu pracy, efektów i potrzeb. Listę tę niekiedy uzupełnia się o podanie kolejnych kryteriów różnicowania wynagrodzeń o zasadę zachowań pracowniczych, kompetencji oraz kryteriów rynkowych². Zasady te prezentują cechy zasad płacenia według odpowiednich wyników i wkładu pracy.

Zróżnicowanie płac dokonywane jest na podstawie zasad podziału według wkładu pracy. Jego zasadniczym kryterium jest długość czasu pracy i stopień trudności pracy. Stopień trudności pracy jest mierzony za pomocą metod wartościowania pracy, a długość pracy określa norma czasu pracy. Zasada ta jest stosowana przy określaniu stałej części wynagrodzenia.

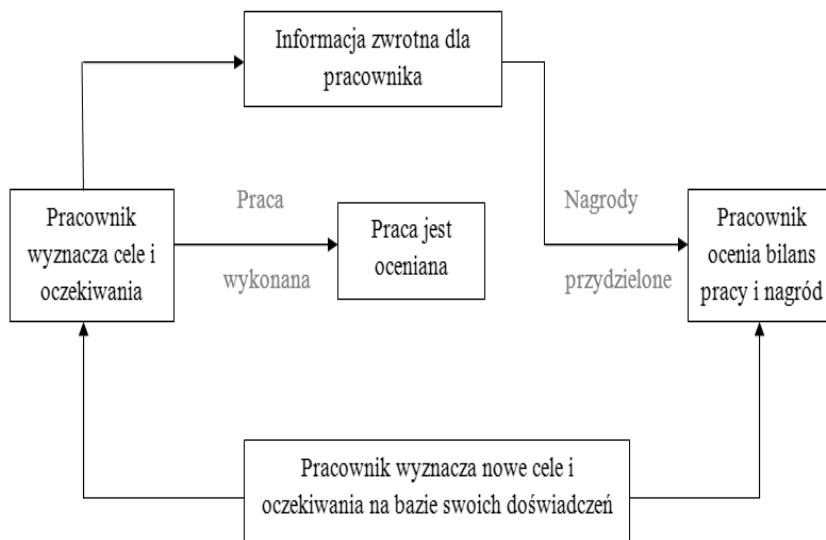
Zasada wynagradzania według efektów najczęściej jest stosowana przy kształtowaniu ruchomej części wynagrodzenia, szczególnie premii i nagród. Różnicuje ona wysokość wynagrodzenia w zależności od efektów pracy pracownika oraz efektywności przedsiębiorstwa. Jest to sposób angażowania pracownika w sprawy organizacji.

Podstawowym warunkiem stosowania tej zasady jest wyznaczenie celów dla komórek organizacji i wyznaczenie zadań poszczególnym pracownikom. Skumulowane efekty funkcjonowania przedsiębiorstwa ujęte w pieniądzu stanowią wskaźnik wielkości funduszu wynagrodzeń.

² K. Sedlak (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, Wyd.Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 10.

Koncepcje motywowania płacowego

Płaca musi być sprawiedliwa ze względu na poniesiony wysiłek przez pracownika i jego efekty w pracy. Pracownik usatysfakcjonowany otrzymaną nagrodą za wysiłek, będzie wykazywał większą efektywność w pracy, aby ponownie osiągnąć nagrodę (rysunek 1).



Rysunek 1. Motywacyjna funkcja wynagrodzenia

Źródło: A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 423.

Dochody składają się z dwóch części:³

- płacy stałej (zasadniczej);
- płacy zmiennej (ruchomej).

Płaca zasadnicza jest głównym składnikiem wynagrodzenia. Jej zadaniem jest przyciąganie pracowników do firmy i zachęcanie, aby zostali w niej jak najdłużej oraz podnoszenie kwalifikacji pracowników i wyrobienie dobrego wizerunku o firmie. Zazwyczaj jest podnoszona okresowo na podstawie kompetencji lub osiągnięć. Nie ma związku z efektywnością pracowników. Jej wartość motywacyjna jest ograniczona, ponieważ jest stałym składnikiem wynagrodzenia. Nie zmienia to jednak faktu że ma bardzo duże znaczenie dla wszystkich pracowników oraz poczucia ich bezpieczeństwa. Płaca zmienna natomiast jest już ściśle związana z wynikami pracy i pełni rolę pobudzającą.

³ B. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wyd., Oskar-Master of Biznes", Warszawa 1999, s. 199.

Płaca ruchoma to wszystkie elementy wynagrodzenia, których wysokość zmienia się zgodnie z przyjętymi regułami:

- premie;
- nagrody;
- dodatki.

Motywuująca funkcja płacy ruchomej stanowi uzupełnienie wynagrodzenia podstawowego. Wielkość płacy stałej i zmiennej musi być na określonym poziomie. Zbyt niska płaca zasadnicza, nawet przy wysokiej płacy zmiennej, nie będzie spełniała pożądanych funkcji pobudzania. Wynagrodzenie zasadnicze decyduje o tym, czy pracownik podejmie pracę w danej firmie, a premie i nagrody skłaniają go do zwiększenia swojej efektywności.

Wysokość płacy realnej nie powinna spaść poniżej pewnego poziomu, który umożliwia zaspokojenie podstawowych potrzeb pracownika. Zbyt niski poziom wynagrodzenia w takiej sytuacji zwiększy niechęć pracownika, będzie on pracował mniej wydajnie, będzie poszukiwał prac dodatkowych, które umożliwią mu wypełnienie luki finansowej. Wynagrodzenie powinno pracownikowi umożliwić nie tylko utrzymanie, ale także zgromadzenie oszczędności, co tworzy pozytywną motywację pracowników. Płaca powinna być sprawiedliwa ze względu na poniesiony wysiłek pracownika i efekty jego pracy. Podstawowe funkcje wynagrodzenia:⁴

- funkcja dochodowa – płaca stanowi główne źródło dochodów, płaca zasadnicza powinna być stabilna i nie wykazywać dużych wahań;
- funkcja motywacyjna – powinna zachęcać do wzrostu wydajności, jakości pracy i produkcji, a także do podwyższenia kwalifikacji;
- funkcja kosztowa – stanowi element kosztów funkcjonowania organizacji;
- funkcja społeczna – stanowi miarę prestiżu i uznania pracownika w organizacji.

Znajomość funkcji, jakie spełnia wynagrodzenie oraz umiejętne, praktyczne ich zastosowanie czyni z niego skuteczny instrument zarządzania płacą pracowników, który silnie oddziałuje na:

- pozyskiwanie i stabilizację pracowników potrzebnych organizacji;
- pobudzanie pracowników;
- kształtowanie zachowań organizacyjnych pracowników, zwłaszcza zachowań proefektywnościowych;
- optymalizowanie kosztów pracy, a w ostatecznym rachunku realizację celów organizacji⁵.

⁴ Ibidem, s. 201.

⁵ L. Kozioł, *Motywacja ...*, op. cit., s. 91.

Formy płac

Forma płacy jest określana jako technika obliczania wysokości wynagrodzenia i wiązania płac z wykonywaną pracą. Wybranie odpowiedniej formy płacy odgrywa bardzo ważną rolę, ich dobór ma wpływ na wyniki organizacji. Wymaga analizy rodzaju pracy, techniki i technologii, organizacji pracy, oceny postaw pracowników, doboru adekwatnych mierników do pomiaru wysiłku i efektów pracy oraz stosowania niezbędnej dokumentacji ewidencji nakładów, efektów i czasu pracy pracowników⁶.

Najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu formy płacy⁷:

- czasowe;
- czasowo-premiewe;
- akordowe;
- akordowo-premiewe;
- prowizyjne;
- czasowo-prowizyjne;
- bonusowe;
- kafeteryjne.

Czasowa forma płacy polega na wynagradzaniu pracy płacą zasadniczą i stałymi dodatkami. Najczęściej jest stosowana w małych przedsiębiorstwach, ale również w dużych przedsiębiorstwach prywatnych, a nawet publicznych. W dużych przedsiębiorstwach formy płacy są uzupełniane nagrodami uznaniowymi, zawierają element motywacji do pożądanych zachowań. Zastosowanie tej formy płacy wymaga prawidłowego planowania, podziału pracy, sprawnej organizacji pracy oraz właściwego doboru wykonawców. Współcześnie na stanowiskach robotniczych szeroki zakres ma tzw. Dniówka zadaniowa. Polega na wykonaniu przez pracownika zadania na ściśle zaplanowanym poziomie.

Czasowo-premiewa forma płacy to opłacanie wymagań pracy płacą zasadniczą, a efektów premią. Jest to najczęściej stosowana metoda opłacania personelu. Stosowanie czasowo – premiewej formy płacy jest efektywne jeżeli zostanie wdrożony właściwy system premiowania i będzie go konsekwentnie przestrzegać.

Akordowa forma płacy polega na opłacaniu pracowników proporcjonalnie do wykonania przez nich pracy. Normy ilościowe określają wielkość produkcji, która powinna być wykonana, a normy czasowe czas niezbędny do wykonania jednostki wyrobu. Przy stosowaniu akordowej formy płacy istnieje ryzyko, że wzrost wydajności będzie następował kosztem jakości produkcji.

⁶ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 197.

⁷ A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wyd.MARINA, Wrocław 2007, s.74.

Płaca akordowo-premiowa polega na wynagradzaniu za wielkość produkcji i premiowaniu za jakość. Najczęściej jest stosowana kiedy liczy się wydajność, ale jednocześnie wysoka jakość wykonania.

Prowizyjna forma płacy polega na opłacaniu pracy w formie ustalonej prowizji. Taka forma gwarantuje wynagrodzenie tylko, jeżeli pracownik spełni warunki uzyskania prowizji. Jeżeli w danym czasie nie pracował lub pracował nieefektywnie, to wynagrodzenia nie otrzyma.

Czasowo-prowizyjna forma płacy to opłacenie pracy płacą zasadniczą i uzupełnienie jej prowizją. Ta forma płacy stosowana jest przede wszystkim w przedsiębiorstwach handlowych. Jest skuteczna zarówno z punktu widzenia proporcjonalnego, sprawiedliwego opłacania pracy, jak i motywowania do dobrych efektów.

Istotą bonusowej formy płacy jest stosowanie ruchomej, motywacyjnej części wynagrodzenia powiązanej z efektami pracy, tzw. bonusu. Sposób ich obliczania najczęściej dotyczy premii powiązanych z zyskiem. Mogą to być premie płacone z zysków, więc nie zaliczane do kosztów produkcji, oraz premie liczone w koszty produkcji, których podstawą przyznania jest osiągnięcie określonej kwoty lub procentowego wskaźnika zysku.

Kafeteria to elastyczny system wynagradzania, w którym pracownicy są zaangażowani w kreowanie indywidualnego pakietu wynagrodzeń. W ramach z góry określonej kwoty pracownicy wybierają określony rodzaj świadczeń z oferowanego przez pracodawcę zestawu. W formie kafeteryjnej stała część wynagrodzenia pobierana jest w gotówce, a ruchoma jest uzależniona od wyników oceny i ma inną formę niż pieniężna⁸.

Odpowiednio dobrana funkcja płacy powinna sprzyjać realizacji funkcji i zadań przydzielonych pracownikowi oraz skutecznie go motywować do osiągania wysokich wyników. Każde przedsiębiorstwo działa w odmiennych warunkach. Nie istnieje idealna forma płacy dla wszystkich. Forma płacy powinna być zrozumiała dla pracowników, tylko wówczas będzie skutecznie na nich oddziaływać. Przychylnie pracownicy odnoszą się do form płacy o przejrzystych i nieskomplikowanych formułach obliczania zarobków. Pracownik powinien dostrzegać zależność między włożonym wysiłkiem a płacą. Skomplikowane formuły obliczania wynagrodzenia powodują nieufność, ponieważ nie jest on w stanie samodzielnie obliczyć swojego wynagrodzenia.

Systemy premiowania

Premia jest składnikiem wynagrodzenia zależnym od wyników uzyskanych przez jednostkę, grupę pracowników lub całą organizację. Racjonalny podział premii umożliwia system ocen pracowników. Premia jest istotnym czynnikiem motywacyjnym i nie powinna być traktowana przez pracowników, jako element płacy. Powinna być przyznawana za dodatkowe efekty lub świadczenia na rzecz organizacji⁹.

⁸ A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie ...*, op. cit., s. 75-79.

⁹ B. Kuc, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 201.

Kształtowanie systemu premiowania w przedsiębiorstwie powinno łączyć się z określeniem¹⁰:

- przedmiotu premiowania i kryteriów premiowania;
- metod pomiarów efektów;
- sposobu ustalania wysokości premii;
- wymagań, jakie musi spełnić pracownik, aby uzyskać określoną wysokość premii;
- rozwiązań organizacyjnych, takich jak: kto przyznaje premię, do kogo pracownik może się odwołać.

Najczęściej stosowane rodzaje premii¹¹:

- premia indywidualna – samodzielne lub grupowe wykonanie zadania;
- premia powszechna – za wykonanie zadania przez organizację, premie dostają wszyscy;
- motywatory dla produkcji – zależy od wydajności pracy, dotyczy robotników;
- premia zespołowa – za wykonanie postawionych zadań przez zespół, zależy od wyników całej grupy;
- premia z tytułu podziału korzyści – za zwiększone dochody firmy dzięki zwieszonym wydajności pracy, podział następuje między firmą, a pracownikami według różnych mierników;
- premia długoterminowa – jest wypłaca kluczowym managerom, za osiągnięcie strategicznych celów przedsiębiorstwa.

Premia jest uzupełnieniem płacy zasadniczej, opłatą za dodatkowy trud i wysoką efektywność pracy. Zbyt duża zmienna część płacy wywiera psychiczną presję na jej uzyskanie, bez względu na rzeczywiste wyniki. Wysokość premii powinna być ustalana w postaci procentu, w przeciwnym wypadku może powodować deformację proporcji płacy zasadniczej. Podstawą efektywności systemu premiowania jest właściwe wyznaczenie zadań i odpowiednia ocena poziomu ich realizacji¹².

Podsumowanie

Zdaniem większości ekonomistów kształtowanie płac bez uwzględnienia wymagań dotyczących efektów pracy powoduje, że inne zasady wynagradzania, np. indywidualny wkład pracy są spełnione pozornie¹³.

¹⁰ A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie ...*, op. cit., s. 69.

¹¹ A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 124.

¹² M. Sidor-Rzadzowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 133 – 134.

¹³ L. Kozioł (red.), *Doskonalenie systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, s. 65.

Ogólne zasady nagradzania powinny być uzupełnione o zasady skutecznego motywowania¹⁴:

- zasada proporcjonalności – wynagrodzenie za określoną czynność musi być proporcjonalne do poniesionych nakładów (wysiłku) i uzyskanych efektów. Zasada ta może być stosowana tylko przy precyzyjnym pomiarze nakładów i efektów. Stopień trudności pracy można określić przy pomocy metod wartościowania pracy, jest on zasadniczą determinantą nakładu pracy. Pomiar efektów pracy można dokonać przy pomocy odpowiedniego systemu oceny rezultatów pracy;
- zasada zróżnicowania – rodzaj motywowania i poziom nagród motywacyjnych powinien być dostosowany do konkretnych oczekiwań i aspiracji pracowników, grup lub zespołów pracowniczych;
- zasada motywowania pozytywnego – pozytywne motywowanie jest skuteczniejsze od karania za określone zachowania. Przełożony stosując nagrody i kary powinien je dostosować do określonego pracownika. Z zasadą motywowania pozytywnego wiąże się postulat indywidualizacji wzmocnień zakładający odpowiedni dobór rodzaju wzmocnienia do poszczególnych pracowników. Nagrody powinni otrzymywać tylko ci pracownicy, którzy są do tego uprawnieni ze względu na wkład pracy i osiągnięte wyniki. Premie regulaminowe tylko w niewielkim stopniu wpływają na motywację do pracy;
- zasada kompleksowości i systematyczności – jeżeli system motywowania ma być skuteczny, to powinien obejmować cały kompleks oddziaływań dostosowanych do systemu wartości i oczekiwań pracowników. Tak pojmowane motywowanie wymaga tworzenia w organizacji układu logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się środków motywacyjnych. Systematyczność podkreśla znaczenie trwałości stosowanych rozwiązań placowych. Częste zmiany dezorientują system wartości wyznawany przez pracowników;
- zasada niewielkiej odległości czasowej – zakłada potrzebę utrzymania zbieżności czasowej między wykonaniem wyznaczonego zadania, a otrzymaniem nagrody z tego tytułu. Im większy odstęp czasowy między wykonaniem zadania a uzyskaną zapłatą, tym wpływ wynagrodzenia na wyniki jest mniejszy;
- zasada prostoty i przejrzystości systemu motywacyjnego – pracownicy znacznie łatwiej akceptują system o prostej konstrukcji i jasnych zasadach motywowania, niż system o skomplikowanej konstrukcji i niejasnych zasadach. Znajomość i przejrzystość stosowanego systemu wynagrodzeń jest podstawowym warunkiem jego skuteczności;
- zasada widoczności wpływu pracownika na efekty pracy – w praktyce wymaga precyzyjnego określenia zakresu zadań, kompetencji i odpowiedzialności pracownika, ponieważ to on odpowiada za wyniki, które zależą od niego, stanowią podstawę jego wynagrodzenia;

¹⁴ L. Koziół, *Motywacja ...*, op. cit., s. 93-95.

- zasada zachowania progów bodźcowych – aby zwiększyć wydatkowanie wysiłku pracowników w procesie pracy, należy równocześnie zwiększyć zarobek, skutecznym narzędziem motywowania są wysokie nagrody i niskie kary. Siła oddziaływania bodźców negatywnych jest większa od bodźców pozytywnych. Duża kara, zamiast korygować zachowanie pracowników, budzi poczucie krzywdy i może przynieść odwrotny skutek od zamierzonego;
- zasada uwzględniania motywu samourzeczywistnienia – im zajęcie jest bardziej atrakcyjne, tym pracownik uzyskuje większe możliwości samourzeczywistnienia się, motywacja płacowa nie odgrywa tu dużego znaczenia, jak ma to miejsce w przypadku pracy prostej, monotonnej;
- zasada internalizacji celów organizacyjnych – zasada ta jest najbardziej efektywna, ale najtrudniejsza do stosowania. Stopień internalizacji zależy od celów organizacji i ich zbieżności z potrzebami oraz systemem wartości pracowników. Osiągnięcie wysokiej efektywności pracy pracowników jest możliwe, gdy to, co ma wartość dla nich, nie jest sprzeczne z tym, co ma wartość dla organizacji. Silna internalizacja celów organizacji prowadzi do niskiej absencji, wysokiej wydajności pracy oraz spontanicznej twórczości;
- zasada umowy prawnej – dotyczy wyrażonej przez dobrowolne i legalne przyjęcie przez pracowników i pracodawcę przepisów zawartych w systemie wynagrodzenia oraz poddania się hierarchii organizacyjnej. Przestrzeganie zasady umowy prawnej zwiększa zaufanie pracowników do pracodawcy oraz zmniejsza obawę przed utratą pracy. Jeśli ta zasada dominuje w systemie motywacji, to skłania pracowników tylko do minimalnego wysiłku, na poziomie tolerowanym przez kierownictwo.

Bibliografia

- Kozioł L., *Motywacja pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków 2002.
- Koźmiński A., W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.
- Kuc B., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo „Oskar-Master of Biznes”, Warszawa 1999.
- Pietroń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2007.
- Sedlak K. (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Sidor-Rzadkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.