

*Piotr Oleksiak\**

## DYSFUNKCJE SYSTEMU WYNAGRADZANIA W ORGANIZACJI

### WPROWADZENIE

W obecnych uwarunkowaniach otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, charakteryzujących się wysoką złożonością i zmiennością zachodzących procesów, firma musi podejmować wiele działań w celu osiągnięcia sukcesu i przewagi konkurencyjnej na rynku (szczególnie w wymiarze długofalowym). Jednym z takich działań jest kwestia właściwego funkcjonowania systemów wynagradzania, jako jednego z ważnych elementów zarządzania potencjałem ludzkim w organizacji, szczególnie w odniesieniu do motywowania pracowników i pobudzania ich do efektywnych wyników pracy.

Celem artykułu jest zarysowanie podstawowych dysfunkcji różnych elementów systemów wynagradzania, (wartościowanie pracy, tabele płac, systemy premiowania) i w szczególności odniesienie ich do funkcji motywacyjnej wynagrodzeń. Artykuł został oparty na studiach literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

### 1. FUNKCJE WYNAGRODZEŃ

Generalnie systemy wynagradzania pełnią w organizacji cztery podstawowe funkcje [Kawka 2010, s. 188]:

– dochodową – ma ona na celu zapewnienie bezpieczeństwa materialnego pracownika i jego najbliższych. Zasadniczym celem tej funkcji jest zapewnienie pracownikowi środków materialnych, za pomocą których będzie mógł tworzyć swój dochód majątkowy i tym samym realizować swoje określone potrzeby. Omawiając funkcję dochodową, należy także brać pod uwagę kwestię wynagrodzenia

---

\* Dr, adiunkt, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

godziwego, czyli wynagrodzenia gwarantującego przyzwoity poziom życia, a uregulowanego w artykule 4 Europejskiej Karty Społecznej z 1961. Według Komitetu Niezależnych Ekspertów Rady Europy, punktem wyjścia do określenia poziomu wynagrodzenia godziwego powinna być płaca przeciętna. Wynagrodzenie to powinno kształtować się na poziomie 60% płacy przeciętnej w danym kraju. W polskim ustawodawstwie prawo do godziwego wynagrodzenia reguluje Kodeks Pracy;

- kosztową – w tym wymiarze wynagrodzenia są jednym z elementów kosztów, w szczególności kosztów pracy. Pracodawca w tym wypadku będzie dążył do ustalenia wynagrodzeń na takim poziomie, aby firma była konkurencyjna na rynku;

- motywacyjną – celem tej funkcji jest takie operowanie składnikami wynagrodzenia, aby pracownik był pobudzany do efektywnego wykonywania zadań. Jej istota polega na kształtowaniu zachowań i podstaw pracownika, które będą wspierały realizację celów rozwojowych organizacji. Funkcja motywacyjna przejawia się także w otoczeniu organizacji, a przede wszystkim na rynku pracy, oddziałując na decyzje przyszłych pracowników odnośnie przyjęcia do pracy w danym przedsiębiorstwie [Pocztowski 2007, s. 330];

- społeczną – w tym wypadku firma poprzez kształtowanie sprawiedliwego i obiektywnego systemu wynagradzania stara się kształtować pozytywny klimat pracy, np. odpowiednie relacje interpersonalne, pracę zespołową czy zaufanie między pracownikami. Oczywiście funkcja społeczna jest także wyznacznikiem pozycji społecznej pracownika w społeczeństwie.

W przypadku funkcji społecznej należy także pamiętać o konieczności wypłacania każdemu pracownikowi zatrudnionemu w pełnym wymiarze czasu pracy, wynagrodzenia nie niższego od wynagrodzenia minimalnego oraz o zapobiegania spadkowi realnej wartości wynagrodzenia pracownika, co może prowadzić do obniżania się poziomu motywacji zatrudnionego [Borkowska 2006, s. 357].

Mówiąc o funkcjach systemu wynagradzania, można także je rozpatrywać w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi. W takim przypadku, rozróżnia się cztery podstawowe funkcje wynagrodzeń (tabela 1).

**Tabela 1.** Funkcje wynagrodzeń z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi

| <b>Funkcja</b>                    | <b>Forma realizacji</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Przyciąganie pracowników do pracy | <ul style="list-style-type: none"> <li>– płaca zasadnicza ustalana na podstawie wartościowania pracy i rynkowych przeglądów wynagrodzeń,</li> <li>– wynagrodzenia ruchome zależne do wyników pracy,</li> <li>– świadczenia dodatkowe,</li> <li>– powiązanie systemu wynagrodzeń z kulturą organizacyjną.</li> </ul> |

| 1                                            | 2                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utrzymanie pracowników w pracy               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– wynagrodzenia odroczone (długoterminowe),</li> <li>– udział w zyskach,</li> <li>– wynagrodzenia udziałowe (<i>gainsharing</i>),</li> <li>– wynagrodzenia kafeteryjne.</li> </ul>    |
| Pobudzanie pracowników do efektywnej pracy   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– tabele płac elastyczne, oparte na szerokich przedziałach płacowych,</li> <li>– wynagrodzenia ruchome zależne od efektów pracy</li> </ul>                                            |
| Pobudzanie pracowników do rozwoju zawodowego | <ul style="list-style-type: none"> <li>– wynagrodzenia oparte na kompetencjach,</li> <li>– wynagrodzenia ruchome zależne od efektów pracy,</li> <li>– świadczenia dodatkowe nakierowane na szkolenia pracowników.</li> </ul> |

**Źródło:** S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 21.

Wadliwe zaprojektowanie systemu wynagradzania, czy złe zarządzanie tym systemem, staje się dla pracowników organizacji demotywatorem, a tym samym system wynagradzania przestaje w sposób prawidłowy pełnić swoje podstawowe funkcje.

Jedną z najczęstszych dysfunkcji systemu wynagrodzeń w fazie jego projektowania i wprowadzania w życie, jest jego niezrozumiałość i brak akceptacji przez pracowników. Tym samym pracownicy często uważają, iż ich wynagrodzenie jest niesprawiedliwe. Takiej wady wynagrodzeń można uniknąć poprzez konsultowanie tego systemu z pracownikami organizacji oraz przekazanie wyczerpujących informacji przed zaprojektowaniem i wdrożeniem systemu wynagradzania w praktyce. Dlatego też firma powinna zawsze przygotować strategię informacyjną w przypadku wprowadzania systemu wynagradzania (zmian w nim). Poniżej przedstawiono elementy takiej strategii w przypadku wprowadzania systemu premiowania [Kosy 2006, s. 71]:

- system komunikowania pracowników – definiuje on podstawowe zasady przepływu informacji, kanały przekazu czy docelowe grupy odbiorców;
- założenia do polityki informacyjnej na temat dodatkowych świadczeń pieniężnych – wyjaśnienie celu i warunków premiowania pracowników z przedstawieniem oczekiwań załogi czy właścicieli firmy;
- zestaw działań komunikacyjnych wraz z charakterystyką grupy docelowej oraz zakresem przekazywanych informacji;
- plan komunikowania (na bieżąco aktualizowany).

Według Armstronga, pracownik powinien być zorientowany i poinformowany w następujących kwestiach [Armstrong 2003, s. 583]:

- posiadana kategoria zaszerzegowania oraz stawka płacy zasadniczej;
- możliwości podwyżki płacy zasadniczej w ramach danej kategorii zaszerzegowania;
- zasady i wysokość przyznawania premii;

- wartość i rodzaj otrzymywanych przez pracownika świadczeń pracowniczych;
- zasady odwoływania się od decyzji płacowych.

Należy pamiętać, iż prawidłowe zaprojektowanie i wdrożenie systemu wynagradzania jest w zdecydowanej mierze uzależnione od specjalistów ds. wynagrodzeń, menedżerów liniowych (przekazywana jest im część uprawnień decyzyjnych w zakresie zarządzania wynagrodzeniami) czy także od pomocy zewnętrznych konsultantów z firm doradztwa personalnego [Armstrong 2009, s. 424–431].

Ponieważ rosnąca konkurencja powoduje zwiększanie zapotrzebowania na elastyczne systemy wynagradzania, wiążące poziom wynagrodzeń z efektami pracy, tym bardziej rośnie rola właściwego poinformowania pracowników i uzyskania ich zgody na taki typ systemu wynagradzania.

Wyniki Europejskiego Badania Przedsiębiorstw z 2009<sup>1</sup> wskazują, iż systemy wynagrodzeń związane z wynikami występują częściej w firmach, w których działają przedstawiciele pracowników. Poza tym stwierdzono, że przedsiębiorstwa, w których funkcjonują porozumienia w sprawie płac, chętniej korzystają z systemu wynagrodzeń związanych z efektami pracy. Wyniki tych badań pokazały także, iż związki zawodowe nie zawsze popierają wprowadzanie rozwiązań uzależniających wynagrodzenie od wyników, a przeciż ich nastawienie jest znaczącym czynnikiem, warunkującym wprowadzanie takich rozwiązań. Powyższe badania także wskazały, iż systemy wynagrodzeń powiązane z wynikami stosowane jest częściej w przedsiębiorstwach, w których praktykowany jest dialog społeczny na temat wynagrodzeń. System ten występuje częściej w firmach, w których przedstawiciele pracowników uczestniczyli w niedawnym wprowadzaniu zmian w systemie wynagrodzeń.

## 2. DYSFUNKCJE W ZAKRESIE WARTOŚCIOWANIA PRACY I BUDOWY TABEL PŁAC

Podstawą każdego prawidłowo funkcjonującego systemu wynagradzania powinno być przeprowadzenie procesu wartościowania pracy. Brak przeprowadzenia wartościowania stanowisk pracy powoduje, iż poziom wynagrodzenia (płacy zasadniczej) może nie odzwierciedlać w sposób prawidłowy trudności wykonywania pracy na danym stanowisku pracy. Należy zaznaczyć, iż stosowanie różnych metod wartościowania pracy jest z reguły racjonalne, ale z drugiej strony – im stosowane metody są bardziej precyzyjne – tym ocena stopnia trudności pracy jest trafniejsza.

Ważnym elementem, po przeprowadzaniu procesu wartościowania pracy jest budowa tabeli płac, jako, że tabele te są najczęstszym narzędziem ustalania wysokości wynagrodzenia. Tabele te powinny być dostosowane do strategii wy-

---

<sup>1</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/441/pl/1/EF11441PL.pdf> z dn. 21.04.2013.

nagradzania w organizacji. Często dysfunkcją tego płac jest brak ich aktualizacji w przypadku zmiany strategii wynagrodzeń. W takim wypadku niezmiennicze tabele płac uniemożliwiają realizację nowej strategii wynagrodzeń [Wajler, Kozak 2008, s. 38].

Dysfunkcje w systemie wynagradzania także spowodowane są funkcjonowaniem sztywnych (tradycyjnych) tabel płac. Tabele takie zawierają dużą liczbę kategorii zaszeregowania, czego konsekwencją są niewielkie różnice pomiędzy stawkami płac kolejnych kategorii. Ponadto podwyżki płac zasadniczych są oparte na stażu pracy czy kosztach utrzymania, a nie na wynikach pracy. Biorąc pod uwagę wysoką konkurencję czy głębokich zmian technologicznych, są one mało motywacyjnym narzędziem w zakresie pozyskiwania czy utrzymania w firmie wysoko wykwalifikowanych pracowników. W takiej sytuacji konieczne jest opieranie się na tabelach płac elastycznych i otwartych, które odznaczają się niewielką liczbą kategorii zaszeregowania (i szerokimi przedziałami stawek płac zasadniczych w obrębie kategorii zaszeregowania), dużymi rozpiętościami pomiędzy nimi oraz dużym pokrywaniem się stawek płac sąsiednich kategorii zaszeregowania. W takich tabelach płac podwyżki płacy zasadniczej oparte są na wynikach pracy czy poziomie kompetencji pracownika.

Przyjmuje się, iż właściwie kształtowane płace zasadnicze wymagają ścisłego powiązania wymaganych kompetencji i stawek płacy zasadniczej [Oleksyn 2008, s. 294].

Kolejną dysfunkcją tabel płac są także automatyczne podwyżki płacy zasadniczej, uzależnione od rosnącego stażu pracy pracownika. W takiej sytuacji brak powiązania wysokości płacy zasadniczej z efektami pracy pracownika czy podwyższaniem jego kompetencji staje się dla pracownika demotywatorem.

Zwraca się także uwagę na bardzo częstą dysfunkcję tabel płac odnoszącą się do nadmiernie szerokich widełek płacowych, które zajązbiają się wzajemnie przez 4–6 kategorii zaszeregowania, co powoduje, iż stawki płac zasadniczych ulegają oderwaniu od kategorii zaszeregowania [Jacukowicz 1999, s. 175].

### 3. DYSFUNKCJE W ZAKRESIE FUNKCJONOWANIA SYSTEMÓW PREMIOWANIA

Jeśli chodzi o systemy premiowania to ich prawidłowe funkcjonowanie wymaga spełnienia kilku podstawowych zasad, których nieprzestrzeganie powoduje nieprawidłowe funkcjonowanie tychże systemów. Chodzi tu przede wszystkim o:

- system premiowania powinien być powiązany ze strategią rozwojową firmy oraz jej strategią zarządzania zasobami ludzkimi,
- wysokość premii powinna być powiązana z osiągnięciem czy przekroczeniem wyznaczonych celów przez pracownika. Wielkość jej powinna także być uzależniona od wcześniej ustalonych kryteriów, które będą mierzalne i wymierne;

– źródłem informacji odnośnie kształtowania wysokości premii powinny być wyniki oceny okresowej;

– premia nie powinna być traktowana jako stały składnik wynagrodzenia, niezależny od osiągniętych wyników pracy (efektem tego będzie spadek wartości motywacyjnej takiego wynagrodzenia);

– cele i zasady systemu premiowania powinny być jasne i zrozumiałe dla wszystkich pracowników.

Najczęstszymi dysfunkcjami systemu premiowania są [Rapacka, Mrzygłód, Rostkowski 2004, s. 143–144]:

– funkcjonowanie premii jako stałego składnika wynagrodzenia, niepowiązanego z efektami pracy;

– uzależnienie premii od niewłaściwych mierników;

– niepowiązanie premii celami firmy;

– niewłaściwa ocena okresowa pracownika, przekładająca się na błędny rozdział kwot premiowych,

– niezrozumiałe zasady systemu premiowania dla pracowników.

Z kolei według innego autora [Tyborowska 2006, s. 115–116], podstawowe dysfunkcje systemu premiowania to:

– brak powiązania premii z istotnymi miernikami realizacji celów strategicznych firmy;

– antagonizmy w celach premiowych od poszczególnych działów, co powoduje skupianie się działów wyłącznie na własnych celach premiowych i brak współpracy między komórkami;

– stanowienie przez premię w zbyt małej części całkowitego wynagrodzenia, co zmniejsza motywację pracownika;

– zbyt skomplikowana struktura systemu premiowania, uzależniona od wielu czynników, co powoduje niezrozumienie jej przez pracowników;

– brak powiązania premii z indywidualnymi efektami pracy pracownika;

– brak zróżnicowania premii dla poszczególnych stanowiska pracy, co powoduje jej niedostosowanie do celów realizowanych na tych stanowiskach;

– brak wyodrębnienia systemu premiowego dla pracowników zatrudnionych na okres próbny. Skutkiem tego jest obawa tych osób przed objęciem ich systemem premiowania powiązanym z realizacją wskaźników ilościowych;

– brak powszechności systemu premiowania, co powoduje zmniejszenie poziomu motywacji w odniesieniu do pracowników, którzy nie zostali nim objęci;

– brak komunikacji bądź niewłaściwa komunikacja zasad systemu premiowania. Prowadzi to do braku akceptacji takiego systemu;

– częste zmiany systemu premiowania, które prowadzą do utraty zaufania i niepewności ze strony pracowników;

– brak wypłat premii mimo realizacji celów oraz stałe opóźnienia w wypłatach premii, co także prowadzi do spadku zaufania ze strony personelu.

Także według Jacukowicz, stosunkowo wiele firm wypłaca premie na starych

zasadach, nie analizując efektów pracy pracowników i traktując premię jako stały dodatek do płacy zasadniczej [Jacukowicz 1998, s. 97].

Należy także zauważyć, że jedną z dysfunkcji systemu premiowania jest ustalanie za długiego terminu wypłacania takiej premii od momentu zakończenia pracy objętej premiowaniem. Wskazane jest, aby premia była wypłacana po zakończonym okresie produkcyjnym, sprzedażowym czy ukończonym projekcie.

W przypadku systemów premiowania pracownika, częstą kwestią powodującą jego dysfunkcję, są nieprawidłowości w nazewnictwie czy charakterze stosowania premii i nagrody. Firmy często stosują nazywanie „premią” składnika, który de facto jest nagrodą i odwrotnie. Powyższe błędy powodują także wysuwanie roszczeń ze strony pracownika. Także zostaje osłabiona funkcja motywacyjna takich wynagrodzeń.

W praktyce systemów premiowania można wyodrębnić: premię regulaminową, uznaniową oraz nagrodę (także rzeczową). Pracodawca wprowadzając, któryś z tych trzech składników, powinien pamiętać o elementach odróżniających premię regulaminową od premii uznaniowej. Należy tu pamiętać o tym, iż to czy dany składnik wynagrodzenia będzie nazywał się premią regulaminową czy premią uznaniową, nie będzie świadczyła nazwa tego składnika widniejąca w regulaminie wynagradzania (układzie zbiorowym pracy, umowie o pracę), ale charakter tego świadczenia.

W ustawodawstwie polskim pojęcie premii nie jest zdefiniowane, a premia jest świadczeniem pieniężnym wypłacanym na podstawie wewnętrzzakładowych dokumentów (układ zbiorowy pracy, regulamin wynagradzania czy umowa o pracę).

W przypadku premii regulaminowej, kryteria jej przyznania, zasady czy termin wypłaty powinny być zapisane w odpowiednim dokumencie. W przypadku firm zatrudniających co najmniej 20 pracowników, warunki premiowania powinny zostać zawarte w układzie zbiorowym pracy lub regulaminie wynagradzania. Natomiast w odniesieniu do firm zatrudniających mniej niż 20 pracowników, zasady premiowania powinny zostać określone w regulaminie premiowania lub w umowie o pracę. Tym samym pracownik po spełnieniu warunków przyznania premii określonych w powyższych dokumentach, ma prawo żądać wypłacenia premii (w razie odmowy ze strony pracodawcy jej wypłacenia, pracownik ma prawo dochodzić tego roszczenia przed sądem pracy).

Natomiast jeśli intencją pracodawcy jest wypłacanie premii uznaniowych czy nagród, nie musi on zawierać warunków jej przyznania w określonych dokumentach. Pracodawca może jedynie zaznaczyć możliwość przyznania takiego składnika wynagrodzenia, bez podawania określonych wartości kwotowych.

Należy zaznaczyć, iż pracownik może dochodzić wypłaty premii przed sądem pracy jedynie w przypadku premii regulaminowej, z racji tego, iż warunki jej przyznania są dokładnie określone w wewnętrznych dokumentach przedsiębiorstwa. W przypadku premii uznaniowej, brak jej przyznania przez pracodawcę, nie powoduje możliwości pojawienia się roszczenia o jej wypłatę ze strony pracownika.



#### 4. DYSFUNKCJE SYSTEMÓW WYNAGRADZANIA W ŚWIELE BADAŃ W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Należy zaznaczyć, iż generalnie wyniki badań wskazują na fakt, iż polskie firmy w coraz większym zakresie przywiązują uwagę do prawidłowego i profesjonalnego funkcjonowania systemu wynagradzania, choć określone słabości i błędy nadal występują. W szczególności sprowadza się to do [Urbaniak, Bohdziewicz 2010, s. 230–231]:

- w firmach usługowych opartych na wiedzy najbardziej cenioną cechą wynagrodzeń jest ich jednolitość w całej organizacji (dla ogółu pracowników), tak co do zasad, jak i wysokości. W przypadku tych firm, systemy wynagrodzeń budowane są w sposób jednolity, ponieważ wartość kapitału ludzkiego jest w tego rodzaju firmach wysoka i wyrównana;

- w firmach o tradycyjnym profilu działalności gospodarczej (przede wszystkim firmach produkcyjnych), strategii wynagrodzeń, w najmniejszym stopniu uwzględniają takie cechy, jak partycypacja i elastyczność wynagrodzeń. Z kolei w firmach o profilu nowoczesnym (zwłaszcza firmach usługowych), przy budowie strategii wynagrodzeń relatywnie małe znaczenie odgrywają takie cechy jak: partycypacyjność wynagrodzeń oraz ich charakter grupowy. Wynika to z tego, iż firmy dysponujące wysoko cenionym organizacyjnym kapitałem ludzkim stawiają na indywidualizację rozwiązań płacowych;

- w badanych firmach kładzie się nacisk na to, aby rozwiązania w zakresie systemów wynagradzania wspierały pracowników najbardziej wartościowych oraz realizację strategii rozwojowej firmy, oraz – w odniesieniu do płacy zasadniczej – pobudzały pracowników do rozwoju zawodowego;

- generalnie struktura przeciętnych wynagrodzeń jest nadal zachowawcza, nacechowana wysokim udziałem płacy zasadniczej. Cecha ta przejawia się z reguły w firmach opartych na wiedzy, natomiast w firmach o profilu tradycyjnym ma miejsce względnie duży odsetek wynagrodzeń przypadających na różnego rodzaju premie, nagrody czy dodatki;

- nadal w większości firm stosuje się wąskie przedziały płacowe, ale w też w części z badanych firm pojawiają się pozytywne zmiany w systemach taryfowych płac, przejawiające się w zmniejszaniu się liczby kategorii zaszerzegowania (niezależnie od profilu działalności czy formy własności) i stosowaniu szerokich widełek płacowych;

- w coraz większym zakresie utrwała się zasada wiązania podwyżek płac zasadniczych przede wszystkim z indywidualnymi wynikami pracy. Wyraźnie także zaznacza się odrębność kryteriów podwyżek wynagrodzeń w powiązaniu z rodzajem stanowisk pracy. Kryteria, które nie zależą ani od indywidualnego, ani od zbiorowego wkładu pracy, odzwierciedlające natomiast pewne stany obiektywne, jak poziom inflacji w kraju czy długość stażu pracy pracownika, mają marginalne znaczenie dla praktyki podwyższenia wynagrodzeń;



– w odniesieniu do systemów premiowania podstawowym kryterium przyznawania premii są przede wszystkim indywidualne efekty pracy. Inne kryteria premiowania mają marginalne znaczenie;

– większość badanych firm buduje system wynagradzania w oparciu o rynkowe stawki płac. Firmy te kupują ogólnodostępne raporty przygotowywane przez wyspecjalizowane instytucje lub korzystają z raportów przygotowanych pod kątem specyficznych potrzeb danej organizacji. Bardzo niewielkim zainteresowaniem cieszą się natomiast dane statystyczne przygotowywane przez GUS.

Z kolei według innych badań, przeprowadzonych wśród 105 polskich firm (m.in. spółki prawa handlowego, także te notowane na GPW), wynika, iż podstawowe mankamenty systemów wynagradzania prowadzące do zaburzenia ich funkcji to [Stachowska 2007, s. 404–414]:

– w części firm funkcjonuje system taryfowy bez przeprowadzania wartościowania pracy, co oznacza, iż kształtowanie wynagrodzeń jest oparte na uznaniowości i subiektywizmie. Także w części firm funkcjonują taryfikatory tradycyjne oparte na dużej ilości kategorii zaszerzegowania i wąskich przedziałach płacowych, co prowadzi od ich sztywności i braku orientacji na osiąganie ponadprzeciętnych efektów pracy. Powyższa sytuacja jest efektem braku doceniania roli wartościowania pracy w celu stworzenia przejrzystego systemu taryfowego, wspomagającego oddziaływanie płacy zasadniczej w realizacji celów strategicznych firmy;

– w niewielkiej ilości firm był możliwy wybór składników wynagrodzenia całkowitego w ramach określonego limitu i dotyczył on z reguły kierownictwa szczebla najwyższego;

– część firm przywiązuje niewielkie znaczenie do ustalania stawek płac zasadniczych w oparciu o poziom wynagrodzeń oferowanych przez firmy konkurencyjne czy rynek pracy;

– badane firmy także nie doceniają roli wynagrodzeń odroczonych (partycypacja własnościowa czy finansowa) w realizowaniu funkcji zatrzymywania kluczowych pracowników w firmie czy skłanianiu ich do podejmowania działań w zakresie rozwoju firmy w długim okresie czasu.

Powyższe wyniki badań zaznaczają, iż także występuje szereg tendencji mających na celu likwidowanie czy minimalizowanie najczęstszych słabości systemów wynagradzania. Chodzi tu o:

– wzrost zainteresowania przeprowadzaniem procesów wartościowania pracy i tworzenia elastycznych tabel płac opartych na *broadbandingu*;

– coraz większe wiązanie wyników pracy czy kompetencji z poziomem płac zasadniczych (zmniejszanie się znaczenia stażu pracy i kosztów utrzymania w kształtowaniu wysokości płacy zasadniczej);

– większe sprzężenie poziomu premii z efektami pracy.

W przypadku systemu premiowania, wyniki badań wskazują na szereg słabości, które dotyczą [Czajka 2009, s. 299–300]:

- stosowania często zasady uznaniowości w zakresie tworzenia funduszu premiowania czy sposobu podziału premii, nie wiązania poziomu premii z wynikami działalności firmy i efektów pracy pracownika;
- braku precyzyjności w zakresie kryteriów premiowania.

Jednocześnie wyniki badań potwierdzają w ogólnym zarysie, iż wzrasta świadomość firm odnośnie powyższych dysfunkcji i dążą one do naprawy takiego stanu rzeczy, choć z drugiej strony zmiany te następują niezbyt szybko.

Firmy mimo utrzymywania tradycyjnej struktury wynagrodzeń, z drugiej strony, starają się ograniczać liczebność kategorii zaszeregowania i poszerzać przedziały płacowe czy uzależniać podwyżki płacy zasadniczej i wysokość premii w zależności od kompetencji i indywidualnych efektów pracy [Pocztowski, Urbaniak 2007, s. 194].

Wydaje się, iż rosnąca świadomość pracodawców odnośnie konieczności kształtowania efektywnych systemów wynagrodzeń (w warunkach dużej konkurencji czy wdrażania nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi) będzie wymuszała coraz bardziej profesjonalne podejście do projektowania tychże systemów.

## PODSUMOWANIE

Reasumując, tworzenie i wdrażanie systemów wynagradzania pod kątem zachowania ich najważniejszych funkcji [w tym przede wszystkim funkcji motywacyjnej) jest zadaniem niezmiernie ważnym, ale jednocześnie wymagającym nakładów pracy. Przede wszystkim podstawą efektywnych i elastycznych systemów wynagradzania powinna być odpowiednia wiedza i świadomość ze strony osób tworzących takie systemy wynagradzania, iż źle dobrany system wynagradzania będzie mógł przysporzyć firmie więcej szkód, niż przynieść pożytku.

Aby uniknąć podstawowych dysfunkcji takiego systemu, osoby tworzącego go, powinny pamiętać o:

- powiązaniu systemu wynagrodzeń ze strategią rozwojową firmy i z jej strategią zarządzania zasobami ludzkimi;
- podstawy takiego systemu powinny być właściwie wyjaśnione i przekazane wszystkim pracownikom
- składniki systemu wynagrodzenia powinny być w jak największym zakresie powiązane z efektami pracy pracownika (płaca zasadnicza, premie, nagrody), niż np. z jego stażem pracy (np. w odniesieniu do podwyżek płac zasadniczych czy nagród),
- podstawą każdego systemu wynagradzania powinien być prawidłowo przeprowadzony proces wartościowania pracy, którego efektem będą elastyczne tabele płac. Należy zaznaczyć, iż w małych firmach proces ten nie musi być koniecznie przeprowadzany, a płace zasadnicze mogą opierać się na możliwościach

finansowych firmy i porównaniach tych stawek płac na lokalnym rynku pracy [Borkowska 2001, s. 263].

Spełnienie tych podstawowych zasad będzie mogło być punktem wyjścia w kierunku uniknięcia głównych dysfunkcji systemu wynagrodzeń i stworzeniu efektywnego i motywacyjnego systemu wynagrodzeń.

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001
- Borkowska S., *Wynagrodzenia*, [w:] Król H., Ludwiczynski A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006
- Czajka Z., *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009
- Jacukowicz Z., *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK, Gdańsk 1998
- Jacukowicz Z., *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999
- Kawka T., *Wynagrodzenia pracowników*, [w:] Listwan T., (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010
- Kosy K., *Motywowanie premii (6)*, Personel, 2006, nr 9
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji – kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007
- Pocztowski A., Urbaniak B., *Praktyka zrl w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] S. Borkowska (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce – przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007
- Rapacka M., Mrzygłód J., Rostkowski T., *Wynagrodzenia premiowe*, [w:] T. Rostkowski T., (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004
- Stachowska S., *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Dom Organizatora, Toruń 2007
- Tyborowska J., *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2006
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, kreowanie nowoczesności, raport 2010*, IPiPS, Warszawa 2010
- Wajler R., Kozak A., *Skuteczna (de)motywacja*, Personel, 2008, nr 12
- <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/441/pl/1/EF11441PL.pdf> z dn. 21.04.2013 r.

## DYSFUNCTIONS OF THE SYSTEM OF REWARDING IN THE ORGANIZATION

A purpose of the article is show at the overview of basic dysfunctions of systems of rewarding in the organization. In particular these dysfunctions concern the motivating function of rewarding in the reference to different of his elements: systems of awarding a bonus, assessing the work, tables of pays or extra benefits. These characteristics were supplemented with research findings, of concerning systems of rewarding in enterprises.