

*Małgorzata Tyrańska*

**Katedra Procesu Zarządzania**

# Strategie wynagrodzeń kadry kierowniczej

## 1. Uwagi wstępne

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem, którego zarówno przedmiotem jak i podmiotem są ludzie pracujący w przedsiębiorstwie. Implementacją strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest polityka personalna, obejmująca stosowane zasady i reguły, prezentujące sposoby wykorzystania personelu w dążeniu do realizacji celów przedsiębiorstwa.

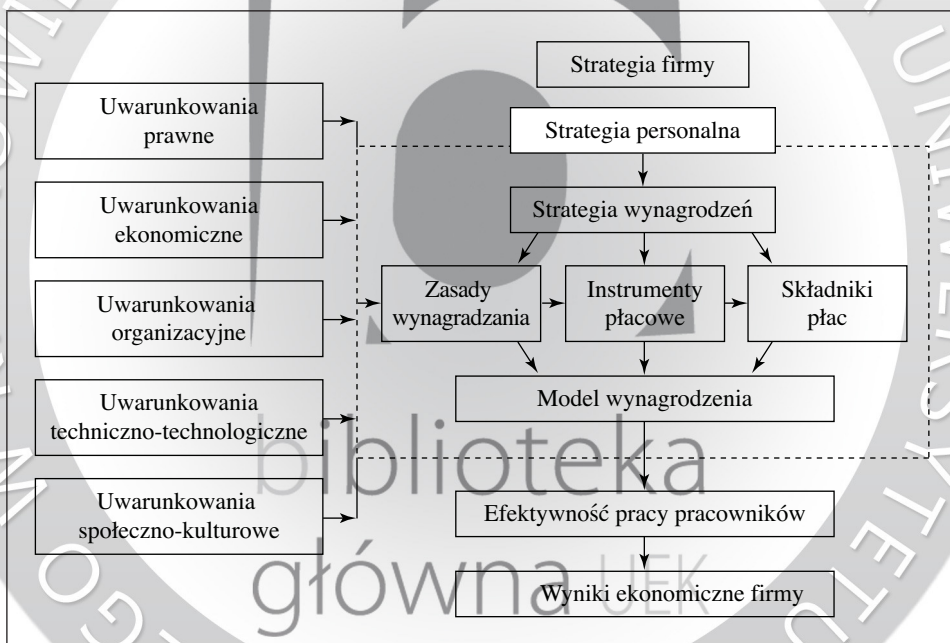
Strategiczny aspekt zarządzania personelem polega więc na powiązaniu umiejętności pracowników oraz ich motywacji z warunkami pracy i wynagrodzeniem; celami strategicznymi takiego zarządzania może być np. osiąganie zysków czy maksymalizacja produktywności, utrzymywanie właściwego poziomu warunków pracy [A. Stabryła 1997, s. 179; M. Armstrong 2000, s. 230].

Zagadnienia, z którymi wiąże się strategie personalne, dotyczą pomocy organizacji w pozyskiwaniu i utrzymaniu potrzebnych jej ludzi, zapewnieniu pracownikom szkolenia, rozwoju i motywacji oraz właściwego wynagrodzenia, a także podejmowania kroków w celu tworzenia i utrzymania odpowiednich stosunków międzyludzkich oraz osiągnięcia takich indywidualnych zachowań, które odpowiadałyby celom organizacji, poprzez optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w procesie pracy, utrzymanie wysokiego poziomu sprawności zawodowej i psychofizycznej pracowników w długim okresie.

Wśród obszarów, w których można rozwijać strategie personalne, wymienia się: planowanie zasobów ludzkich, dobór personelu, zarządzanie przez wyniki i zadania, rozwój pracowników, kształtowanie stosunków międzyludzkich i kultury organizacyjnej, a także opracowanie systemu wynagrodzeń i systemu ocenia-  
nia pracowników.

## 2. Istota strategii wynagrodzeń

Wyniki analizy elementów systemu wynagradzania, zwłaszcza zasad i narzędzi określania składników płacy, związków zachodzących między nimi, opinii specjalistów o ich znaczeniu, jak również rezultaty badań nad szeroko rozumianymi uwarunkowaniami funkcjonowania systemu wynagradzania, pozwoliły na skonstruowanie modelu systemu wynagradzania. Na rys. 1 przedstawiono model systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie, który wyznacza zasadniczy kierunek oddziaływania motywacyjnego za pomocą płac. Jest on opracowany z uwzględnieniem przepisów prawnych, sytuacji ekonomicznej firmy, uwarunkowań organizacyjnych, techniczno-technologicznych oraz społeczno-kulturowych.



Rys. 1. Model systemu wynagradzania

Źródło: opracowanie własne.

Model systemu wynagradzania prezentuje wzajemne oddziaływanie, które zachodzi pomiędzy stosowanym w danej organizacji systemem wynagradzania a postawami i zachowaniami pracowników (ich osiągnięcia, innowacyjność, doskonalenie zawodowe, absencja, płynność kadr). Miarą efektywności funkcjonowania modelu systemu wynagradzania danej organizacji są wyniki ekonomiczne

przedsiębiorstwa oraz jego pozycja rynkowa, zwłaszcza pozycja w dziedzinie kosztów.

W modelowym ujęciu system wynagradzania składa się ze strategii wynagradzania<sup>1</sup>, która wynika z celów organizacji i stanowi integralną część strategii personalnej oraz jest zintegrowana z pozostałymi strategiami cząstkowymi organizacji. Strategia wynagradzania wyznacza kierunki działań podejmowanych przez organizację w zakresie tworzenia sposobów i procesów wynagradzania, których celem jest – odpowiednie do potrzeb przedsiębiorstwa i pracowników – kształtowanie motywacyjnej, kosztowej, dochodowej i społecznej funkcji płac [M. Kostera 1996; Z. Sekuła 1997, s. 104; A. Gick, M. Tarczyńska 1999, s. 192; M. Armstrong 2000, s. 506].

Przyjęta strategia wynagradzania oddziałuje na następujące elementy systemu wynagradzania: zasady wynagradzania, instrumenty kształtowania wynagrodzeń, składniki wynagrodzeń<sup>2</sup> i ich udział w łącznej strukturze wynagrodzeń poszczególnych grup pracowniczych w organizacji, orientacja dotycząca kształtowania wysokości wynagrodzeń (wewnętrzna/rynek) oraz układ podmiotów odpowiedzialnych za kształtowanie i realizację strategii wynagradzania.

Główne cele strategii wynagradzania obejmują pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy, utrzymanie dobrych pracowników w firmie, ich motywowanie, zaangażowanie pracowników w realizację celów firmy, a przy tym dochowanie wymogów określonych w przepisach prawnych, kontrolowanie kosztów, dostosowanie wynagrodzeń do ograniczeń zewnętrznych [P. Louart 1995, s. 169]. Istotnym zagadnieniem w sferze płac staje się dobór odpowiednich podmiotów (komórek organizacyjnych oraz stanowisk pracy) uczestniczących w procesie kształtowania i realizacji celów strategii wynagradzania.

Strategiczne podejście do wynagradzania oznacza, że firma poprzez system wynagradzania kreuje właściwe postawy i zachowania pracowników, zgodne z celami strategicznymi firmy. Wynagrodzenia stają się narzędziem przyczyniającym się do poprawy wyników firmy, podniesienia efektywności jej działania, a przez to uzyskania przewagi konkurencyjnej [P. Louart 1995, s. 116; M. Armstrong 2000, s. 506]. Strategia wynagradzania powinna być formułowana w wyniku nieustannego procesu analizowania: sytuacji, kierunku, w którym zmierza firma, oraz zmiany celów, jakie stawia sobie firma do zrealizowania. Łącznikiem, który zapewni spójność celów strategii wynagradzania ze strategią firmy, może być system oceniania efektywności pracy.

<sup>1</sup> Strategie są najczęściej programami ogólnymi, ukierunkowanymi na możliwie pełne wykorzystanie potencjału wytwórczego i zasobów systemu dla osiągnięcia założonych celów [A. Stabryła 1997, s. 14].

<sup>2</sup> Innowacyjne strategie płac odnoszą się przede wszystkim do płac zależnych od efektów pracy oraz świadczeń pozapłacowych [H. Thierry 1993, s. 17].

Koniecznym obecnie wymogiem budowania skutecznej strategii wynagradzania jest uwzględnienie informacji płynących z rynku, pozwalających określić pozycję firmy biorąc pod uwagę poziom płac dla podobnych stanowisk pracy w innych porównywalnych firmach. Określenie poziomu wynagrodzeń w stosunku do rynku ma zasadnicze znaczenie, ponieważ decyduje o kosztach pracy w firmie, czyli o jej rentowności<sup>3</sup> [*Zasoby ludzkie...*, 1999, s. 280].

### **3. Rodzaje strategii wynagrodzeń w kontekście strategii podstawowych firmy**

Strategie wynagrodzeń powinny być pionowo zintegrowane ze strategią przedsiębiorstwa oraz poziomo zintegrowane z pozostałymi strategiami personalnymi (tabela 1).

### **4. Strategia wynagrodzeń kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania**

Strategia wynagradzania ma fundamentalne znaczenie dla budowy systemu wynagradzania w firmie, określa bowiem stopień centralizacji decyzji płacowych, zróżnicowania lub ujednoczenia polityki wynagradzania dla różnych grup pracowników oraz stopień elastyczności struktury wynagrodzeń.

Podejście do kształtowania wynagrodzeń kadry kierowniczej oparto na klasyfikacji kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania, opracowanej przez autorkę niniejszego artykułu, dokonanej z uwzględnieniem dwóch nakładających się na siebie kryteriów, a mianowicie rodzaju pracy kierowniczej oraz szczebla zarządzania. Wymienione kryteria klasyfikacji kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania pozwoliły na wyróżnienie dwóch rodzajów kierowników, tzn. funkcjonalnych (np. kierownicy pionów organizacyjnych) i ogólnych (np. kierownicy dywizji). Wydaje się, że taki podział kierowników średniego szczebla zarządzania ma istotne znaczenie dla budowy systemów wynagradzania kadry kierowniczej opartych na zarządzaniu przez cele, wyniki i zarządzaniu przez pieniądze, ponieważ umożliwia prawidłowe dobranie mierników pomiaru efektywności pracy kierowniczej, dostosowanych do specyfiki i charakteru zadań wyróż-

<sup>3</sup> Firma może wybrać jedną z trzech rynkowych strategii wynagradzania [M. Kostera 1996, s. 145]: lidera płacowego, co oznacza, że firma oferuje płace na poziomie wyższym niż konkurencja, znajduje się w czołówce krajowej (branżowej, regionalnej); solidnego środka, co oznacza, że firma nadąża za średnią płacą krajową (branżową, regionalną), proponuje również dodatkowe formy wynagradzania; ogona płacowego, co oznacza, że firma nie może zaoferować konkurencyjnej płacy.

Tabela 1. Zintegrowane strategie zarządzania zasobami ludzkimi

| Strategia rozwoju firmy | Cechy strategii firmy  | Strategia pozyskiwania pracowników  | Strategia rozwoju pracowników   | Strategia wynagradzania  |
|-------------------------|--|---|---|--|
| Strategia rozwojowa     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zdobywanie nowych rynków zbytu</li> <li>- dywersyfikacja produkcji i usług</li> <li>- nastawienie na innowacje</li> <li>- nastawienie na stałą analizę otoczenia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rekrutacja i zatrzymanie pracowników posiadających umiejętności innowacyjne</li> <li>- pozyskanie i utrzymanie pracowników o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nacisk na szkolenie i doskonalenie pracowników w celu ich adaptacji do nowych zadań i obowiązków</li> <li>- pobudzanie aspiracji rozwojowych</li> <li>- zapewnienie możliwości uczenia się i rozwijania kariery</li> <li>- opracowanie programów ustawicznego rozwoju</li> <li>- systematyczna, kompleksowa ocena</li> <li>- traktowanie firmy jako organizacji uczącej się</li> <li>- kierowanie wyzwalające inicjatywę, kreatywność i autonomię</li> <li>- zapewnienie warunków do realizacji zadań, zapewniających wykorzystanie kwalifikacji: samodzielność, odpowiedzialność, praca w grupie</li> <li>- uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zróżnicowany, proefektywnościowy system wynagrodzeń</li> <li>- motywacyjny system wynagradzania pracowników: zwiększenie udziału w całości wynagrodzenia</li> <li>- wynagrodzenia za efekty, wynagrodzenia za wykonanie zadań o najwyższej jakości</li> <li>- stosowanie premii za szczególne osiągnięcia</li> <li>- utrzymanie konkurencyjnego poziomu wynagrodzeń w firmie</li> <li>- wprowadzenie zarządzania kontraktowego</li> </ul> |

cd. tabeli 1

|                       |   |  |  |   |                         |
|-----------------------|---|--|--|---|-------------------------|
| Strategia firmy       | Strategia zachowawcza   | Cechy strategii firmy  | Strategia pozyskiwania pracowników   | Strategia rozwoju pracowników   | Strategia wynagradzania |
| Strategia zachowawcza | <ul style="list-style-type: none"> <li>- utrzymanie dotychczasowej pozycji rynkowej</li> <li>- utrzymywanie najwyższej jakości produktów i usług</li> <li>- wykorzystanie nisz rynkowych</li> <li>- poszukiwanie i proponowanie dodatkowej oferty rynkowej</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zatrzymywanie ludzi posiadających umiejętności innowacyjne</li> <li>(rekrutacja wewnętrzna)</li> <li>- tworzenie kadry sukcesorów)</li> <li>- utrzymanie pracowników o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach (rekrutacja wewnętrzna)</li> <li>- tworzenie kadry sukcesorów)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- stały rozwój pracowników, gwarantujący utrzymanie pozycji rynkowej</li> <li>- intensywne szkolenia wyznaczonych pracowników</li> <li>- projektowanie indywidualnych ścieżek kariery</li> <li>- przeniesienia w układy wertykalnym i horyzontalnym</li> <li>- wzrost znaczenia instrumentów sformalizowanej oceny personelu</li> <li>- kierowanie wyzwalające kreatywność</li> <li>- zapewnienie warunków, gwarantujących utrzymanie dotychczasowych standardów wykonywanej pracy (jakość)</li> <li>- uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji (wyzwalanie kreatywności i inicjatywy)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- motywacyjny system wynagrodzeń: uzależnienie wysokości wynagrodzenia od jakości osiągnięć w zakresie troski o klienta i za nowe pomysły</li> <li>- wprowadzenie zarządzenia kontraktowego</li> </ul> |                         |

cd. tabeli 1

| Strategia naprawcza   | Cechy strategii firmy   | Strategia pozyskiwania pracowników   | Strategia rozwoju pracowników   | Strategia wynagradzania |
|---|---|--|---|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- minimalizacja strat poprzez redukcję kosztów w każdej ze sfer działalności</li> <li>- restrukturyzacja wewnętrzna</li> <li>- utrzymanie lub zmiana profilu działalności</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- utrzymanie profesjonalistów (rekrutacja wewnętrzna)</li> <li>- redukcja zatrudnienia, gwarantująca ponowną aktywizację zawodową</li> <li>- opracowanie kierunków działań wobec zwalnianych pracowników (program kształcenia zwalnianych pracowników: nowe kwalifikacje i umiejętności)</li> <li>- monitoring zmian – pomoc, doradztwo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizacja strategii ustawicznego kształcenia (nowe kwalifikacje, umiejętności i postawy)</li> <li>- wzrost częstotliwości ocen pracowniczych</li> <li>- wzrost decentralizacji zarządzania</li> <li>- stosowanie zarządzania przez cele i wyniki</li> <li>- zapewnienie warunków do realizacji zadań w nowej sytuacji firmy</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- motywacyjny system wynagrodzeń: uzależnienie wysokości wynagrodzeń od poziomu efektywności firmy</li> <li>- wprowadzenie zarządania kontraktowego</li> <li>- analiza efektywności kosztów pracy</li> </ul> |                         |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [M. Amstrong 2000, s. 233; *Problemy społeczne...*, 2001, s. 101; Z. Janowska 2000, s. 45].

nionych grup kierowników. Dzięki temu można ściślej powiązać np. wysokość wynagrodzenia ruchomego z poziomem zidentyfikowanej efektywności pracy.

Biorąc pod uwagę zarówno doświadczenia praktyczne, jak i wskazania literatury przedmiotu można stwierdzić, że silniejszy związek płac z poziomem efektywności pracy, a co za tym idzie, większą siłą motywacyjnego oddziaływania i skuteczność we wspieraniu celów firmy ma model płac mieszanych, wiążący wysokość wynagrodzenia kierownika z wynikami kierowanej komórki lub jednostki organizacyjnej oraz wynikami organizacji jako całości. 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. 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, przy czym wysokość części ruchomej jest uzależniona od wyników ekonomicznych firmy.

Przyjmując zatem za wyznaczniki strategii wynagradzania w przedsiębiorstwie następujące kryteria: związek płac z efektywnością pracy, sposób motywacyjnego oddziaływania płac, sposób regulacji tempa wzrostu płac, można sprecyzować dwa warianty płac kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania oparte na idei modelu płac mieszanych, wskazujące jednak na zróżnicowany udział części ruchomej w całości wynagrodzenia kierownika.

W pierwszym z nich udział premii w łącznym wynagrodzeniu jest znaczący, np. stanowi ona 50–70% całości wynagrodzenia. Celem tego rozwiązania jest stworzenie silnej motywacji do podejmowania działań inicjatywnych i dynamicznych, umożliwiających poprawę wyników ekonomicznych firmy w krótkim okresie [M.W. Kopertyńska 2000, s. 149]. W związku z tym takie rozwiązanie płacowe wydaje się właściwe do zastosowania dla kierowników wyróżnionych według kryterium dywizjonalnego (np. kierownik wydziału produkcyjnego, kierownik zakładu), którzy poprzez swoje decyzje bezpośrednio wpływają na wyniki ekonomiczne kierowanego ogniw organizacyjnego i przedsiębiorstwa jako całości.

W drugim wariantcie przypisuje się równorzędną 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. Rozwiązanie to jest możliwe do zastosowania wobec kierowników wyróżnionych na podstawie kryterium funkcjonalnego (np. może dotyczyć kierownika: działu kadr, działu socjalnego, działu księgowości), którzy poprzez swoje decyzje i działania nie wpływają bezpośrednio na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.



## 5. Projektowanie struktury wynagradzania kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania

Uważa się, że warunkiem skutecznej realizacji strategii wynagrodzeń kadry kierowniczej, wspierającej realizację strategii przedsiębiorstwa jest zatrudnianie i wynagradzanie kierowników na podstawie umów kontraktowych<sup>4</sup>.

Wewnętrzne kontrakty kierownicze tworzą nowe formy organizacyjno-prawne zatrudnienia kierowników średnich i najniższych szczebli zarządzania. Sytuacja taka wywiera istotny wpływ na skuteczność i sprawność zarządzania oraz na rozwój i efektywność organizacji<sup>5</sup>. System kontraktowy zapewnia uzyskanie współzależności celów kadry kierowniczej wszystkich szczebli zarządzania z celami przedsiębiorstwa jako całości oraz z celami właścicieli kapitału<sup>6</sup>. Natomiast poprawnie ustalone zasady wzajemnych świadczeń oraz zasady pomiaru osiągnięć minimalizują ryzyko konfliktu interesów między kadrą kierowniczą różnych szczebli zarządzania a właścicielami przedsiębiorstwa oraz stwarzają większą szansę na integrację kadry wokół celów firmy poprzez stosowanie odpowiednich dla danego szczebla zarządzania bodźców i mierników ekonomicznych.

Konstrukcja struktury wynagrodzenia kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania w ramach kontraktu kierowniczego obejmuje takie zadania, jak: kształtowanie części stałej wynagrodzenia, ustalanie części zmiennej wynagrodzenia, określenie pakietu wynagrodzenia kierownika.

Ustalenie wysokości części stałej wynagrodzenia kadry kierowniczej, a więc głównie płacy zasadniczej, powinno następować z uwzględnieniem zasady kształ-

<sup>4</sup> Należy odróżnić wewnętrzne kontrakty kierownicze od kontraktu menedżerskiego, który ujmowany jest jako umowa o usługi menedżerskie [A. Mróz 1997, s. 3]: a) zawarta pomiędzy samodzielnym podmiotem – zarządcą a przedsiębiorcą zlecającym zarząd, b) mająca za przedmiot zarządzanie cudzym przedsiębiorstwem, c) w imieniu przedsiębiorcy (rzadziej w imieniu własnym), na rzecz i w interesie przedsiębiorcy, na jego ryzyko i rachunek. Inaczej mówiąc, kontrakt menedżerski to umowa cywilno-prawna zawierana pomiędzy Zleceniodawcą (właścicielem przedsiębiorstwa lub osobą reprezentującą właściciela) a zleceniobiorcą (wyspecjalizowanym menedżerem lub firmą zarządzającą), w celu świadczenia szeroko pojętych usług zarządzania lub realizacji określonych zadań za wynagrodzeniem.

<sup>5</sup> Wśród przyczyn stosowania wewnętrznych umów o zarządzanie wymienia się: wyłączenie wynagrodzenia kierownika z regulacji zakładowych oraz kontroli związków zawodowych, podwyższenie wynagrodzenia kierownika kontraktowego ponad poziom wynagrodzenia kierowników zatrudnionych na podstawie zwykłej umowy o pracę, możliwość uzyskania przez kierownika kontraktowego większego prestiżu, zwiększenie odpowiedzialności kadry kierowniczej, zwiększenie efektywności działania kierownika, zwiększenie zależności kierownika kontraktowego od zwierzchnika. Kwestie te poruszają m.in.: [S. Nawrocki 1995, s. 99–100; L. Kozioł, M. Tyrańska 1996, s. 19; B. Haus, G. Osbert-Pociecha, H. Jagoda 1996, s. 89; S.W. Ciupa 1997, s. 12; Z. Kubot 1999, s. 53–65; P. Walentynowicz 2000, s. 219].

<sup>6</sup> Szerzej zależności te przedstawiane są przez teorię agencji oraz teorię nadzoru właścicielskiego.

towania płac według wkładu pracy. Wówczas wysokość płacy zasadniczej dla poszczególnych stanowisk kierowniczych określana jest na podstawie wyników wartościowania pracy i zależy od ustalanego stopnia złożoności, trudności i odpowiedzialności pracy kierowniczej oraz uwzględnia przyjęte w przedsiębiorstwie relacje płac występujące między poszczególnymi stanowiskami pracy.

Płacę zasadniczą dla stanowisk kierowniczych można ustalić także jako wielokrotność średniej płacy w przedsiębiorstwie lub w gospodarce narodowej.

Kolejnym sposobem określania wysokości płacy zasadniczej dla kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania jest wykorzystanie zasady płacenia według wartości rynkowej stanowiska pracy. Wówczas uwzględnia się wyniki analizy płac na rynku pracy oraz poziom kompetencji reprezentowany przez konkretnego kierownika.

Natomiast ustalając wysokość części ruchomej wynagrodzenia kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania, przyjęto założenie, że ta grupa pracowników organizacji ma wpływ z jednej strony na wyniki i realizację celów firmy jako całości, a z drugiej strony oddziałuje na wyniki komórek i jednostek organizacyjnych, którymi kieruje. W związku z tym sformułowano następujące zasady kształtowania ruchomej części wynagrodzenia kadry kierowniczej: 1) identyfikacja specyfiki pracy kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania, 2) dobór mierników oceny efektywności poszczególnych jednostek i komórek organizacyjnych firmy, 3) przyjęcie wskaźników uzależnienia wysokości wynagrodzeń kierowników od wyników pracy kierowanych jednostek i komórek organizacyjnych.

Identyfikacja specyfiki pracy kadry kierowniczej przeprowadzona na podstawie sporządzonych w wyniku analizy pracy opisów stanowisk kierowniczych oraz przyjętych kryteriów podziału stanowisk kierowniczych pozwala na dokonanie właściwego doboru mierników, służących do oceny efektywności pracy kierowników jednostek i komórek organizacyjnych firmy, przejawiającej się poprzez wyniki kierowanego ogniw przedsiębiorstwa. Do oceny efektywności pracy kierowników funkcjonalnych mogą być stosowane rozmaite mierniki efektów i nakładów pracy, których dobór uzależniony jest od specyfiki pracy kierowanej komórki lub jednostki organizacyjnej. Mierniki wynikają bezpośrednio z zadań przypisanych komórce lub jednostce organizacyjnej i są zgodne z celami strategicznymi przedsiębiorstwa, które ze względu na to, że są zmienne w czasie, przyjmują charakter zadań produkcyjnych, organizacyjnych, marketingowych, kadrowych i finansowych. Cele te są określane dla zróżnicowanych przedziałów czasowych i obejmują cele długo-, średnio- i krótkookresowe, dla których przyjmuje się odpowiednie mierniki ich oceny, obejmujące ustalenie: treści celu (zarówno w aspekcie ilościowym i jakościowym), jego zakresu i terminu realizacji oraz kosztów. Przyjęta liczba mierników nie może być zbyt duża, aby poszczególne mierniki nie nakładały i nie osłabiały się wzajemnie [*Metody oceny efektów...*,

1983, s. 17; S. Borkowska 1987, s. 34]. Należy zauważyć, że im wyżej w hierarchii organizacyjnej znajduje się stanowisko kierownicze, tym większe znaczenie w ocenie efektywności pracy przypisuje się miernikom finansowym, a mniejsze rzeczowym, co ma związek z intensywnością oddziaływania stanowiska kierowniczego na ekonomiczne wyniki przedsiębiorstwa.

Kryteriami oceny efektywności kierownika ogólnego (dywizjonalnego) są mierniki oceny efektów pracy centrów gospodarowania. Mierniki te powinny być tak dobrane i skonstruowane, aby ich osiągnięcie umożliwiało realizację celów przedsiębiorstwa z punktu widzenia specyfiki działalności ocenianego centrum gospodarowania – ośrodka odpowiedzialności. Centra gospodarowania są tworzone na bazie komórek i jednostek organizacyjnych firmy w celu poprawy efektywności, elastyczności i konkurencyjności jej działania, poprzez zwiększenie samodzielności i odpowiedzialności wewnętrznych jednostek oraz powiązanie systemu wynagrodzeń pracowników i kierownictwa z osiąganymi efektami pracy danego centrum [J. Duraj 2000, s. 19]<sup>7</sup>.

Efektem końcowym kształtowania struktury wynagrodzenia kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania jest określenie pakietu wynagrodzenia. W zależności od możliwości finansowych firmy na pakiet wynagrodzenia oprócz płacy zasadniczej, premii, prowizji lub nagrody mogą składać się dodatki i dopłaty ustalone w regulacjach zakładowych oraz dodatkowo dochody odroczone i poza-płacowe kompensaty pracy. Taki rozbudowany pakiet wynagrodzenia zazwyczaj nie dotyczy wszystkich kierowników średniego szczebla zarządzania. Obejmuje on tę część kadry kierowniczej, która stoi na czele komórek organizacyjnych z obszaru strategii i rozwoju firmy, wspomagających zarządzanie i funkcjonowanie podstawowej działalności, a także kadre kierowniczą centrów gospodarczych. Istnieje przy tym zależność, że im większe znaczenie dla realizacji zadań firmy ma dane stanowisko kierownicze, tym pakiet wynagrodzenia jest bardziej rozbudowany, zróżnicowany i atrakcyjny.

<sup>7</sup> Wśród warunków, które muszą być spełnione, aby zapewnić samodzielność ośrodków odpowiedzialności, najczęściej wymienia się: odpowiedzialność kierownika ośrodka za zysk i rentowność sprzedaży, uprawnienia decyzyjne pozwalające optymalizować układ: koszty, wielkość produkcji, jakość, obiektywizację ekonomicznych kryteriów oceny przez zastosowanie odpowiednich mierników ekonomicznych lub powiązanie ich z oceną realizacji zadań ustalanych w procedurze zarządzania przez cele oraz uzależnienie wysokości wynagrodzeń kierowników od stopnia realizacji mierników ekonomicznych.

## **6. System wynagradzania kadry kierowniczej w firmie „Tabor” SA**

W tej części artykułu przedstawiono wyniki analizy danych dotyczących systemów wynagradzania zebrane w przedsiębiorstwie produkcyjno-usługowym. Analizując system wynagradzania kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania w badanej firmie szczególną uwagę zwrócono na: strukturę wynagrodzenia kierowników kontraktowych, kryteria premiowania kierownika kontraktowego, rozliczanie efektów pracy komórek i jednostek organizacyjnych, sposób powiązania efektów pracy komórek i jednostek organizacyjnych z wysokością wynagrodzenia kierownika kontraktowego, oddziaływanie kontraktów kierowniczych na motywację kadry kierowniczej, wpływ kontraktów kierowniczych na efektywność przedsiębiorstwa.

Zasady wynagradzania pracowników firmy „Tabor” SA zawarte są w zakładowym układzie zbiorowym pracy z dnia 14.04.1995 r. Do składników wynagrodzeń kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania należą: wynagrodzenie zasadnicze, nagroda uznaniowa, dodatek funkcyjny, dodatek za staż pracy, nagroda jubileuszowa.

Ustalenie stawki wynagrodzenia zasadniczego dla kadry kierowniczej Spółki następuje zgodnie z taryfikatorem kwalifikacyjnym pracowników na stanowiskach nierobotniczych, opracowanym na podstawie wyników wartościowania pracy.

Przysługująca nagroda ma charakter uznaniowy, stanowi ruchomy składnik wynagrodzenia związany bezpośrednio z efektami działalności Spółki, a jej wysokość uzależniona jest od tych efektów. Warunkiem przyznania nagród z tego funduszu jest uzyskanie przez Spółkę dodatniego wyniku finansowego. Fundusz ten jest częścią środków na wynagrodzenia i obciąża koszty Spółki. Kwotę funduszu nagród zarząd Spółki ustala raz na kwartał w wysokości 20% prognozowanej ogólnej kwoty środków na wynagrodzenia. Fundusz nagród dzielony jest na: środki dla pionów organizacyjnych oraz środki do dyspozycji zarządu w wysokości 2% z funduszu nagród. Wysokość funduszu nagród zależy od mierników produkcyjno-finansowych ustalonych przez zarząd Spółki, które powiązane są z rocznym programem gospodarczo-finansowym przedsiębiorstwa. Z funduszu nagród pracownikom Spółki przyznawane są nagrody za:

- realizację ustalonych przez zarząd mierników,
- realizację innych celów ważnych dla Spółki: wykonanie dodatkowych zadań w zakresie wzrostu produkcji, zwiększenie przychodów, obniżenie kosztów, poprawa jakości wykonywania pracy, poprawa organizacji pracy, wykonywanie zadań o charakterze jednorazowym.

„Tabor” SA w ramach posiadanych środków na wynagrodzenia tworzy fundusz zarządu, który kształtowany jest w wysokości do 3% rocznego funduszu

osobowego. Z funduszu zarządu przyznawane są nagrody premijujące szczególną postawę pracowników wobec wykonywanej pracy.

Pracownikom zatrudnionym na stanowiskach kierowniczych przysługuje dodatek funkcyjny, którego wysokość przedstawiono w tabeli 2<sup>8</sup>. Kadrze kierowniczej przedsiębiorstwa przysługuje również dodatek za staż pracy. Pracownicy nabywają prawo do dodatku po upływie 5-letniego okresu zatrudnienia w Spółce. Dodatek ten wzrasta za każdy przepracowany rok o 1,5% za nieprzerwany staż pracy w „Tabor” SA. Kierownicy Spółki mają prawo do otrzymania nagrody jubileuszowej po przepracowaniu 15, 20, 25, 30, 35, 40 i 45 lat.

Tabela 2. Wysokość miesięcznych stawek dodatku funkcyjnego pracowników firmy „Tabor” SA

| Szczebel | Stanowisko kierownicze  | Stawka dodatku (w zł) |
|----------|---|-----------------------|
| I        | Główny specjalista<br>Zastępca głównego specjalisty<br>Kierownik wydziału   | 30–500                |
| II       | Kierownik działu<br>Zastępca kierownika działu<br>Komendant TOZ<br>Komendant ZSP  | 20–400                |
| III      | Mistrz, dyspozytor, kierownik zmiany<br>Kierownik laboratorium<br>Kierownik KJ<br>Zastępca komendanta ZSP<br>Kierownik ośrodka wypoczynkowego | 10–300                |
| IV       | Kierownik sekcji, kierownik magazynów<br>Kierownik wypożyczalni narzędzi  | 6–200                 |

Źródło: dane uzyskane z firmy „Tabor” SA.

W celu zwiększenia motywacyjnego oddziaływania płac na pracę kierowników oraz ściślejszego powiązania wysokości wynagrodzeń kadry kierowniczej z wysokością wyników osiągniętych przez kierowane jednostki organizacyjne oraz całą firmę, wprowadzono w 1998 r. kontrakty kierownicze, regulujące zasady zatrudniania i wynagradzania kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania.

<sup>8</sup> Wysokość dodatku funkcyjnego dla poszczególnych kierowników określa zarząd Spółki po uwzględnieniu następujących kryteriów: stopnia złożoności pracy wykonywanej przez kierowaną komórkę organizacyjną, stopnia odpowiedzialności pracownika na stanowisku kierowniczym, stopnia złożoności realizowanych funkcji kierowniczych, liczebności nadzorowanej komórki organizacyjnej.

Konsekwencją tej decyzji było wyłączenie z układu zbiorowego pracy następujących kierowników funkcjonalnych i przedmiotowych: marketingu, rozwoju, finansowego, planowania i kontroli operatywnej, zaopatrzenia i magazynów, statystyki wynagrodzeń i świadczeń socjalnych, organizacji i obsługi zarządu, zakładu produkcji części zamiennych, zakładu naprawy lokomotyw, zakładu naprawy wagonów, galwanizerni, a także pełnomocników dyrektora ds. zasobów ludzkich, restrukturyzacji i zapewnienia jakości. Podpisane umowy o zarządzanie zawarto na czas określony, tj. jednego roku, z możliwością ich dalszego przedłużenia. W umowach sprecyzowano warunki zatrudnienia: rodzaj „umówionej pracy”, miejsce wykonywania pracy, wymiar czasu pracy, oraz szczegółowo określono zakres odpowiedzialności. Szczególnie dużo miejsca poświęcono w umowie na przedstawienie zasad wynagradzania kierowników kontraktowych.

Wyłączenie wymienionych powyżej stanowisk pracy kierowniczej z układu zbiorowego pracy spowodowało, że wysokość wynagrodzenia zasadniczego oraz premii, z wyjątkiem nagrody jubileuszowej, zostały w nowy sposób określone w umowach o zarządzanie. Ponadto do płacy zasadniczej tych pracowników włączono wysokość dodatku funkcyjnego i stażowego. W związku z tym wynagrodzenie kierowników kontraktowych składa się obecnie z dwóch części: płacy zasadniczej, której wysokość ustalana jest w drodze indywidualnych negocjacji z zarządem Spółki, oraz nagrody rocznej uzależnionej od stopnia realizacji zadań związanych z działalnością kierowanej jednostki organizacyjnej. O wysokości wynagrodzenia zasadniczego decydują takie czynniki, jak: założenia polityki płac przyjęte przez zarząd (określenie bazy wyjściowej minimalnej i maksymalnej płacy zasadniczej), wartość rynkowa stanowiska pracy, kwalifikacje i doświadczenie pracownika, dotychczasowe wyniki i osiągnięcia w pracy, cechy osobowościowe kierownika kontraktowego.

Ustalono, że wysokość nagrody rocznej w wypadku kierowników zakładów nie może przekroczyć 35% rocznego wynagrodzenia, a w wypadku pozostałych kierowników kontraktowych 30% rocznego wynagrodzenia pracownika. Nagroda ta wypłacana jest kontraktowej kadrze kierowniczej „Tabor” SA zaliczkowo – półrocznie.

Wysokość nagrody rocznej jest uzależniona od stopnia realizacji zadań, przy czym zadania te zostały podzielone na dwie zasadnicze grupy, a mianowicie dla każdego kontraktowego kierownika wyróżniono zadania:

- 1) ilościowe, wskaźnikowo związane z wynikami Spółki (tabela 3),
- 2) własne stałe i własne specjalne (tabela 4).

Wymienione zadania stanowią kryteria oceny efektywności pracy kontraktowej kadry kierowniczej. Należy wyjaśnić, że zysk netto stanowi stałe kryterium oceny wszystkich kierowników kontraktowych. Kierownicy zakładów za zadania ilościowe związane odpowiednim wskaźnikiem ekonomicznym z wynikami

Spółki mogą otrzymać do 60% nagrody rocznej, natomiast za zadania własne stałe i specjalne do 40% nagrody rocznej. W wypadku pozostałych kierowników kontraktowych (kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych Spółki) za zadania ilościowe, związane wskaźnikiem z wynikami Spółki, mogą otrzymać do 70% nagrody rocznej, a za zadania własne stałe i specjalne do 30% nagrody rocznej.

Zadania dla każdego stanowiska kierowniczego objętego umową o zarządzanie są określane na dany rok zgodnie z celami Spółki oraz ze specyfiką pracy kierowanej komórki lub jednostki organizacyjnej, a następnie rozliczane narastająco – półrocznie. Zadania dla kierowników kontraktowych wraz z ich wagami są określane w corocznie przygotowywanym „Formularzu planowania i oceny wyników pracy”, który stanowi implementację systemowego zarządzania przez cele i wyniki pracy (tabela 3 i 4).

Tabela 3. Formularz planowania i oceny wyników pracy na 1999 r.

| Wskaźnik   | Jednostka miary | Ocena punktowa | Cele 1999 r. |
|--|-----------------|----------------|--------------|
| Sprzedaż produkcji i usług   | mln zł          | 1              | 120,0        |
|  |                 | 2              | 123,0        |
|  |                 | 3              | 126,0        |
| Zysk netto   | mln zł          | 1              | 2,1          |
|  |                 | 2              | 2,3          |
|  |                 | 3              | 2,5          |
|  |                 | 4              | 2,7          |
| Wydajność na jednego zatrudnionego                                     | tys. zł         | 1              | 53,0         |
|  |                 | 2              | 54,5         |
|  |                 | 3              | 56,0         |
| Udział całkowitych kosztów wynagrodzenia w sprzedaży produkcji i usług | %               | 1              | 41,1         |
|  |                 | 2              | 39,5         |
|  |                 | 3              | 37,0         |
| Udział zużycia materiałów w sprzedaży produkcji i usług                | %               | 1              | 50,0         |
|  |                 | 2              | 49,5         |
|  |                 | 3              | 49,0         |
| Obrót zapasami   | dni             | 1              | 26           |
|  |                 | 2              | 24           |
|  |                 | 3              | 22           |
| Średni okres spłaty należności   | dni             | 1              | 60           |
|  |                 | 2              | 50           |
|  |                 | 3              | 40           |

Źródło: dane uzyskane z firmy „Tabor” SA.

Celem wdrożenia systemu zarządzania przez wyniki w „Tabor” SA było: osiągnięcie wzrostu efektywności i jakości pracy kadry kierowniczej, poprawa

Tabela 4. Formularz planowania i oceny wyników pracy na poszczególnych stanowiskach kierowniczych na 1998 r. (fragment)

| Nazwa stanowiska pracy             | Zadania ilościowe   | Zadania własne stałe   | Ocena (w pkt.) | Zadania własne specjalne   | Ocena (w pkt.) |
|------------------------------------|---|--|----------------|--|----------------|
| Kierownik Zakładu Napraw Lokomotyw | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zysk netto</li> <li>- wydajność na jednego zatrudnionego</li> <li>- udział zużycia materiałów w sprzedaży produkcji i usług</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizacja zadań planowanych w zakresie liczby napraw lokomotyw spalinowych</li> </ul>  | 6              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- osiągnięcie rytmiczności sprzedaży lokomotyw spalinowych na następującym poziomie:               <ul style="list-style-type: none"> <li>I dekada – 15%</li> <li>II dekada – 30%</li> <li>III dekada – 55%</li> </ul> </li> <li>- opracowanie raportów dotyczących ukończenia napraw lokomotyw spalinowych oraz kosztów usunięcia usterek</li> <li>- przegląd organizacji i procesu kierowania Zakładem</li> </ul> | 2              |
| Szef marketingu                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sprzedaż produkcji i usług</li> <li>- zysk netto</li> <li>- wydajność na jednego zatrudnionego</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- opracowanie planu marketingowego Spółki na 1999 r. do dnia 15.10.1998 r.</li> <li>- uzupełnienie przyrostu sprzedaży produkcji pozataborowej o 75% w stosunku do 1997 r.</li> </ul> | 3              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- przygotowanie targów „Poznań – 1998”</li> <li>- przygotowanie targów „Trako – 1998”</li> <li>- wdrożenie umów na naprawy wozków wagonów osobowych komunikacji</li> <li>- badanie standardu obsługi i stopnia zadowolenia klienta w segmencie „przemysł”</li> </ul>  | 1              |



cd. tabeli 4

| Nazwa stanowiska pracy                        | Zadania ilościowe  | Zadania własne stałe  | Ocena (w pkt.) | Zadania własne specjalne   | Ocena (w pkt.)  |
|---|--|---|----------------|--|---|
| Pełnomocnik dyrektora ds. zasobów ludzkich    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zysk netto</li> <li>- wydajność na jednego zatrudnionego</li> <li>- udział całkowitych kosztów wynagradzania w sprzedaży produkcji i usług</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizacja programu wdrożeń restrukturyzacyjnych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi</li> </ul> | 6              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- określenie docelowej struktury zatrudnienia w Spółce na stanowiskach nierobotniczych</li> <li>- utrzymanie poziomu zatrudnienia (średnioroczne 2350 osób)</li> <li>- opracowanie i wdrożenie systemu planowania ocen i wyników pracy</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> <li>1</li> </ul> |
| Pełnomocnik dyrektora ds. zapewnienia jakości | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zysk netto</li> <li>- wydajność na jednego zatrudnionego</li> <li>- udział zużycia materiałów w sprzedaży produkcji i usług</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizacja harmonogramu wprowadzania systemu jakości</li> </ul>                                      | 6              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- uzyskanie świadectwa uznania laboratorium badawczego II stopnia</li> <li>- opracowanie procedur zapewnienia jakości dla produkcji eksportowej (innej niż tłoki)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>2</li> <li>2</li> </ul>            |
| Kierownik Działu Finansowego                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zysk netto</li> <li>- wydajność na jednego zatrudnionego</li> <li>- średni okres spłaty należności</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- utrzymanie płynności finansowej Spółki</li> </ul>  | 6              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- terminowe opracowywanie sprawozdań finansowych Spółki (bilans kwartalny, półroczny, roczny)</li> <li>- bieżące monitorowanie spływu należności i regulowanie należności</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>2</li> <li>2</li> </ul>            |

Źródło: dane uzyskane z firmy „Tabor” SA.

wyników ekonomiczno-finansowych firmy, rozwój pracowników i organizacji, kształtowanie i modyfikacja pożądanych postaw i zachowań kadry kierowniczej, powiązanie globalnej strategii Spółki z realizacją strategii funkcjonalnych, wpływ systemu motywacyjnego na efekty pracy.

Planowanie i ocena wyników pracy kierowników kontraktowych odbywa się w cyklu rocznym. Na początku roku planowane są zadania i wyniki pracy, w połowie okresów oceny, tj. po 6 miesiącach, organizowane jest spotkanie półroczne przełożonego z pracownikiem w celu omówienia stopnia realizacji zadań, ewentualnie aktualizacji celów i zadań. Po roku następuje rozliczenie wyników pracy i powiązanie ich z systemem wynagradzania<sup>9</sup>.

Za prawidłową realizację wymienionych zadań ilościowych kierownik kontraktowy może otrzymać maksymalnie od 9 do 10 punktów (w zależności od rodzaju dobranych mierników), natomiast w wypadku zadań własnych stałych i specjalnych 10 punktów. Liczba uzyskanych punktów stanowi podstawę do określenia wysokości nagrody rocznej, stanowiącej określony procent rocznego wynagrodzenia pracownika. Należy podkreślić, że nagroda roczna nie jest wypłacana w wypadku strat netto w danym roku.

Wprowadzenie kontraktów kierowniczych było poprzedzone decentralizacją zarządzania oraz przekształceniami rozwiązania strukturalnego. W 1998 r. zarząd Spółki w ramach realizacji strategii kosztowej podjął decyzję o decentralizacji zarządzania, której celem było usprawnienie zarządzania i przepływu informacji oraz obniżenie kosztów działalności Spółki. Decentralizacja systemu zarządzania następowała w firmie poprzez zmianę powiązań między jednostkami organizacyjnymi, co w sposób bezpośredni wywołało następujące zmiany organizacyjne:

- wydzielenie z firmy Zakładu Remontowego oraz Zakładu Napraw Żurawi i Urządzeń Dźwignicowych, które stały się odrębnymi podmiotami gospodarczymi – spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością (spółkami zależnymi),
- wyodrębnienie w ramach struktury organizacyjnej Spółki strategicznych jednostek organizacyjnych: centrów kosztów – Zakład Produkcji Części Zamiennych, oraz centrów zysku – Zakład Naprawy Lokomotyw, Zakład Naprawy Wagonów, Galwanizernia, ośrodki wypoczynkowe<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Planowania oraz oceny wyników pracy dla kontraktowej kadry kierowniczej objętej zarządzaniem przez wyniki dokonuje: przełożony – prezes – w zakresie mierników ilościowych wskaźnikowo związanych z wynikami Spółki oraz pracownik – kierownik kontraktowy – w zakresie obowiązków stałych i zadań specjalnych wynikających z celów Spółki.

<sup>10</sup> Wydzielenie jednostek organizacyjnych jako centrów kosztów i zysków pozwoliło na dokładne oszacowanie rentowności na poszczególnych odcinkach działalności Spółki. Na kierownikach centrów spoczywa odpowiedzialność za realizację postawionych przed jednostką zadań oraz analiza i ocena stopnia ich realizacji w stosunku do zaplanowanego wykonania. Celem stworzenia warunków, w których kierownik jednostki organizacyjnej mógłby swobodnie podejmować decyzje

Podstawę do wypłacenia nagrody rocznej kierownikom kontraktowym stanowi przeprowadzona analiza danych formularzy planowania i oceny wyników pracy za dany rok obowiązywania kontraktów kierowniczych, czyli za lata 1998–2000. Analiza obejmuje identyfikację zakładanych na dany rok celów oraz ich porównanie z wielkościami ekonomicznymi faktycznie osiągniętymi w wymienionych okresach przez „Tabor”SA (tabela 5). Porównanie wielkości planowanych z faktycznie osiągniętymi w poszczególnych latach 1998–2000 dało podstawę do wypłaty dodatkowych nagród wszystkim kierownikom jednostek i komórek organizacyjnych objętych umowami kontraktowymi.

Analizując dane zawarte w tabeli 5 można zauważyć, że kontrakty kierownicze określające motywacyjne zasady wynagradzania dla kadry kierowniczej, wzmocnione przez zarządzanie przez wyniki, którego praktyczny wyraz stanowiły opracowywane corocznie „Formularze planowania i oceny wyników pracy”, motywowały kontraktową kadrę kierowniczą do systematycznego obniżania kosztów działalności kierowanych jednostek i komórek organizacyjnych oraz do wzrostu wydajności pracy podległego personelu, co w rezultacie zaowocowało wzrostem zysku netto przedsiębiorstwa w analizowanym okresie, tj. w latach 1998–2000.

## 7. Zakończenie

Najważniejszą rolę w osiąganiu sukcesu przez firmę odgrywa kadra kierownicza wszystkich szczebli zarządzania. W związku z tym, że względu na zmieniające się realia funkcjonowania polskich firm, konieczne jest poszukiwanie nowych zasad i procedur wynagradzania, stymulujących proefektywnościowe zachowania kierowników.

W artykule skoncentrowano uwagę na strategiach wynagrodzeń kierowników średniego szczebla zarządzania. Z uwagi na fakt, że działania podejmowane przez tych kierowników cechuje określona specyfika, dlatego też kształtowanie systemów wynagrodzeń tej grupy pracowniczej wymaga odrębnego rozpatrzenia. Kierownicy średniego szczebla zarządzania pełnią w przedsiębiorstwie dwie ważne role organizacyjne, a mianowicie rolę łączników między kadrą kierowniczą wyższego szczebla zarządzania a swoimi podwładnymi oraz rolę reprezentantów podległych pracowników. Zadania kierowników średniego szczebla zarządzania, wyznaczone w ramach tych ról, sprowadzają się m.in. do przyjmowania odpowiedzialności za „promowanie” odpowiednich, ważnych dla firmy wartości, norm

---

i skutecznie realizować postawione przed kierowanym centrum zadania, otrzymał on uprawnienia do niezależnego podejmowania decyzji w zakresie: zatrudniania i zwalniania pracowników w obrębie kierowanej jednostki organizacyjnej, organizowania pracy w jednostce organizacyjnej, dysponowania funduszem premiowym.

Tabela 5. Formularz planowania i oceny wyników pracy w latach 1998–2000

| Wyszczególnienie   | Jednostka miary | Ocena (w pkt.) | Cele 1998 r. | Wykonanie 1998 r. | Cele 1999 r. | Wykonanie 1999 r. | Cele 2000 r. | Wykonanie 2000 r. |
|--|-----------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|
| Sprzedaż produkcji i usług   | mln zł          | 1              | 100,0        | 101,35            | 120,0        | 128,63            | 152,0        | 154,37            |
|  |                 | 2              | 113,0        |                   | 123,0        |                   | 154,0        |                   |
|  |                 | 3              | 117,0        |                   | 126,0        |                   | 156,0        |                   |
| Zysk netto   | mln zł          | 1              | 1,0          | -4,90             | 2,1          | 2,20              | 3,1          | 3,17              |
|  |                 | 2              | 1,1          |                   | 2,3          |                   | 3,3          |                   |
|  |                 | 3              | 1,3          |                   | 2,5          |                   | 3,5          |                   |
|  |                 | 4              | 1,5          |                   | 2,7          |                   | 3,7          |                   |
| Wydajność na jednego zatrudnionego                                     | tys. zł         | 1              | 32,0         | 34,64             | 53,0         | 54,76             | 71,4         | 112,68            |
|  |                 | 2              | 35,0         |                   | 54,5         |                   | 73,0         |                   |
|  |                 | 3              | 38,0         |                   | 56,0         |                   | powyżej 73,1 |                   |
| Udział całkowitych kosztów wynagrodzenia w sprzedaży produkcji i usług | %               | 1              | 49,0         | 47,52             | 41,1         | 41,24             | 35,8         | 35,26             |
|  |                 | 2              | 47,5         |                   | 39,5         |                   | 35,6         |                   |
|  |                 | 3              | 45,0         |                   | 37,0         |                   | 35,0         |                   |
| Udział zużycia materiałów w sprzedaży produkcji i usług                | %               | 1              | 50,0         | 49,20             | 50,0         | 49,13             | 50,0         | 49,09             |
|  |                 | 2              | 49,5         |                   | 49,5         |                   | 49,5         |                   |
|  |                 | 3              | 49,0         |                   | 49,0         |                   | 49,0         |                   |
| Obrót zapasami   | dni             | 1              | 30           | 29                | 26           | 23                | 30           | 29                |
|  |                 | 2              | 28           |                   | 24           |                   | 28           |                   |
|  |                 | 3              | 26           |                   | 22           |                   | 26           |                   |
| Średni okres spłaty należności   | dni             | 1              | 40           | 101               | 60           | 124               | 92           | 137               |
|  |                 | 2              | 30           |                   | 50           |                   | 80           |                   |
|  |                 | 3              | 21           |                   | 40           |                   | 70           |                   |

Źródło: dane uzyskane z firmy „Tabor” SA.

postępowania oraz decyzji podejmowanych przez menedżerów wyższych szczebli zarządzania, a z drugiej strony – do reprezentowania interesów podległych pracowników na forum przedsiębiorstwa oraz brania odpowiedzialności za ich działania i efektywność pracy, warunkującą realizację celów strategicznych firmy.

## Literatura

- Amstrong M. [2000], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków.
- Borkowska S. [1978], *Płace a rozrachunek wewnętrzny w wielkich organizacjach gospodarczych*, PWE, Warszawa.
- Ciupa S.W. [1997], *Kontrakty menedżerskie*, „Manager”, nr 12.
- Duraj J. [2000], *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Gick A., Tarczyńska M. [1999], *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa.
- Haus B., Osbert-Pociecha G., Jagoda H. [1996], *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Difin, Warszawa.
- Janowska Z. [2000], *Strategia firmy a strategia personalna*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław, nr 871.
- Kopertyńska M.W. [2000], *System płac przedsiębiorstwa*, AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Kostera M. [1996], *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
- Kozioł L., Tyrańska M. [1996], *Przesłanki wprowadzania kontraktów kierowniczych w firmie*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Kubot Z. [1999], *Kontrakty menedżerskie średniej kadry kierowniczej*, Klemar, Wrocław.
- Louart P. [1995], *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
- Metody oceny efektów pracy kierowniczej* [1983], pod red. S. Borkowskiej, PWE, Warszawa.
- Mróz A. [1997], *Umowy menedżerskie*, „Personel”, nr 5.
- Nawrocki S. [1995], *Podkontrakty i grupowe formy pracy w realizacji celów zarządczych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław, nr 705.
- Stabryła A. [1997], *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.
- Sekuła Z. [1997], *Motywacyjne kształtowanie płac, cz. I i II*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Thierry H. [1993], *Waga i znaczenie wynagrodzeń* [w:] *Innowacyjne strategie płac*, pod red. S. Borkowskiej, B. Urbaniak, Łódź–Warszawa.
- Problemy społeczne w zmieniającym się przedsiębiorstwie* [2001], pod red. M. Gablety, Continuo, Wrocław.
- Walentynowicz P. [2000], *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*, OPO, Bydgoszcz.
- Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika* [1999], pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa.

## Management Remuneration Strategies

In this article, the author presents the issue of the mutual impact of a company's underlying strategy and functional strategies, in particular the remuneration strategy. The author presents a model of a remuneration system that supports the implementation of the remuneration strategy. She also discusses the issue of the management remuneration strategy and its links with the company's underlying strategy. The article describes salary models and remuneration structure for management staff and also presents an example of a remuneration system for management that is essential to the effective implementation of the company's strategy.

