

Leszek Koziół

Katedra Procesu Zarządzania

Problemy wynagradzania pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach

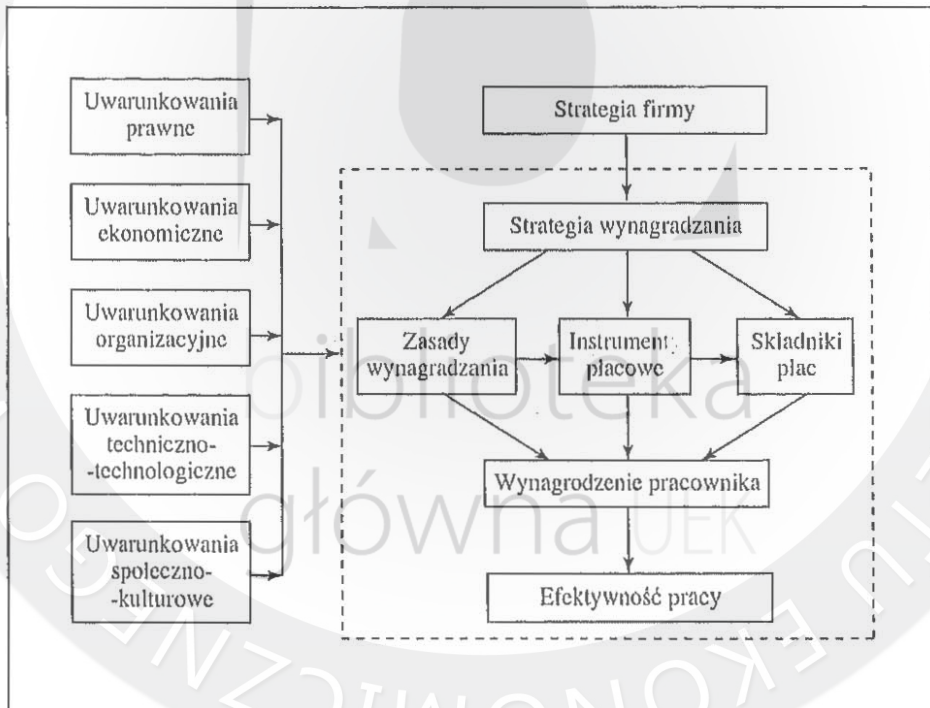
1. Uwagi wstępne

Sukcesywne rozwiązywanie problemów niemal każdej organizacji wymaga inicjatywy i współdziałania wszystkich pracowników, których nie można ściśle kontrolować, a pojawiające się błędy ujawniają się poniewczasie, tzn. wtedy, kiedy nie można nawet ustalić, kto i dlaczego je popełnił. Dlatego duże i wciąż rosnące znaczenie w nowoczesnym procesie wytwórczym ma motywacja do pracy ludzi w nim uczestniczących. Dla wielu z nich motywacja do pracy i rozwój pracowników stają się nakazem chwili, decydują bowiem o sukcesie firmy.

Szybkie zmiany zachodzące w otoczeniu w istotny sposób wpływają na kształt systemów wynagradzania w sektorach, firmach, a nawet w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników. Dotychczasowe rozwiązania systemu wynagradzania stają się coraz mniej funkcjonalne, zwłaszcza w nowoczesnych organizacjach. Pojawia się coraz więcej pytań i wątpliwości pod adresem nauki i praktyki gospodarczej dotyczących transformacji systemów wynagradzania. Być może konieczne jest opracowanie nowej teorii wynagrodzeń. W szczególności dotyczy to systemów motywowania osób stanowiących organy nadzoru korporacyjnego, kadry kierowniczej wysokiego szczebla, ludzi wiedzy (*knowledge workers*), których zatrudnienie rośnie w szybkim tempie. Wymienione grupy nie są pracownikami w tradycyjnym rozumieniu, są to raczej „najemnicy” wynajmowani do rozwiązywania określonych, doraźnych problemów czy zadań, którzy zazwyczaj świadczą swoje usługi na rzecz rozmaitych organizacji – odznaczają się oni wielofunkcyjnością, rzadką wiedzą i elastycznością zachowań. Między innymi w odniesieniu do tych kategorii pracowników stosowane dotąd systemy wynagradzania są mało przydatne, istnieje

je zatem potrzeba nowych rozwiązań w tym zakresie, w których poczesne miejsce miałyby umowy cywilnoprawne, a nie umowy o pracę zawarte w oparciu o przepisy prawa pracy. W wypadku wspomnianych kategorii pracowników można by wykorzystać różne formy partycypacji kapitałowo-własnościowej oraz zastosować inne niekonwencjonalne narzędzia i sposoby gratyfikacji za świadczone usługi czy zrealizowane zadania.

Poza kadrą menedżerską i pracownikami wiedzy, do których przynależą naukowcy, inżynierowie, eksperci, specjaliści komputerowi, istnieje i nadal funkcjonuje pokaźna liczba pracowników wykonawczych, fachowców, kierowników niższych szczebli, których charakter i warunki pracy również zmieniają się. Obserwuje się bowiem rosnącą intelektualizację pracy, wymagana jest większa dyspozycyjność i mobilność pracowników, pojawiają się nowe, elastyczne formy zatrudnienia, rośnie odsetek telepracowników, wyraźnie natomiast zmniejsza się zakres ochrony pracy.



Rys. 1. Model systemu wynagrodzenia

Źródło: opracowanie własne.

Dominującym elementem systemu motywowania jest podsystem wynagrodzenia, który można określić jako wewnętrznie spójny układ zasad, składników

i narzędzi kształtowania środków na wynagrodzenia oraz sposobów ich podziału i waloryzacji. System ten powinien być funkcjonalny względem celów przedsiębiorstwa oraz uwzględniać, w miarę możliwości, oczekiwania i potrzeby pracowników (zob. rys. 1). Kryterium wyboru tych środków powinna być skuteczność oddziaływania motywacyjnego. W praktyce nowoczesne przedsiębiorstwa stają przed rozlicznymi problemami. Niektóre z nich, ważniejsze, omówiono w dalszej części artykułu, przy czym szczególną uwagę zwrócono na te, które pojawiają się w organizacjach stanowiących tzw. nową gospodarkę, a więc gospodarkę opartą na wiedzy [Kwiatkowski 2001, s. 107].

2. Modele płac stałych a modele płac zmiennych

Ze względu na powiązanie płac z efektywnością pracy i produktywnością firmy, a więc z uwagi na elastyczność i predyktowność systemu wynagradzania często wymienia się trzy podstawowe modele płac, a mianowicie model płac stałych, agresywny (zmienny) system wynagrodzeń i model płac mieszanych.

Model płac stałych, określane niekiedy mianem równościowego systemu wynagrodzeń, oparty na współpracy pracodawcy i związków zawodowych, zorientowany na pokój społeczny i partycypację pracowniczą i uwzględniający zasadę starszeństwa przy podwyżkach i różnicowaniu płac, stosowany jest w Japonii, Korei i na Tajwanie. Wspierany systemem świadczeń materialnych daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa pracy, stabilizacji oraz – co istotniejsze – możliwość skoncentrowania się na pracy, a przez to osiąganie wysokich efektów pracy. Mimo że w tym systemie związek wynagrodzeń z efektami pracy firmy jest niewielki, firmy w tych krajach nie mają trudności z egzekwowaniem oczekiwanych wyników i dyscypliny pracy [Borkowska 2001b, s. 38]. Dominacja stałych składników wynagrodzenia daje pracownikom poczucie stabilności dochodów, bezpieczeństwa socjalnego z jednej strony, z drugiej zaś rodzi poczucie niedopłacania u osób pracujących najlepiej i przepłacania osób pracujących gorzej. Niemniej istnieje wiele przesłanek merytorycznych przemawiających za stosowaniem tego systemu w odniesieniu do pracowników wykonawczych.

Agresywny system wynagrodzeń, dominujący w USA i innych krajach anglosaskich, zorientowany na rywalizację i przedsiębiorczość, odznaczający się dużą rozpiętością wynagrodzeń, w swej istocie polega na silnym powiązaniu wynagrodzeń z bieżącymi wynikami pracy i długofalowymi rezultatami firmy. W tym ostatnim przypadku chodzi o formy partycypacji finansowej, które swymi korzeniami sięgają lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku, wraz z lansowaną wówczas koncepcją *profit sharing*. System ten pobudza do rywalizacji, osiągania coraz lepszych wyników, a jego cechą jest relatywnie mały udział stałego składnika w ogólnym wynagrodzeniu oraz stosunkowo niewielki udział wynagrodzeń w łącznych kosztach pracy [Borkowska 2001b, s. 40].

System zmiennych płac, a więc takich, w których dominują zmienne składniki wynagrodzenia, różni się tym od scharakteryzowanych wcześniej syste-

mów płacowych, że płaca zmienna zależy od jakiegoś wskaźnika efektywności indywidualnej, efektywności organizacji albo od jednej i drugiej, jak również tym, iż płaca ta nie jest wynagrodzeniem stałym, gwarantowanym.

Systemy akordowe, zachęty pfacowe, premie, nagrody czy coraz częściej stosowany udział w zyskach dominują w firmach, w których wynagrodzenia są w bardzo dużym stopniu powiązane z wynikami ekonomicznymi organizacji. Firmy o dominacji zmiennych składników wynagradzania są nastawione na wysoką efektywność operacyjną i kosztową. Są to firmy w fazie tworzenia lub dynamicznego rozwoju oraz opierające swoją działalność na orientacji marketingowej, funkcjonujące w niestabilnych warunkach otoczenia i wykonujące złożone zadania. Wzrost jakości pracy i wydajności pracy jest w tych firmach celem nadrzędnym. Orientacja na zmienne składniki wynagrodzenia umożliwia powiązanie kosztów pracy z wynikami firmy. Przyjęcie tej orientacji wymaga precyzyjnego informowania pracowników o celach firmy i zasadach zmiennego wynagradzania. Wielu pracownikom trudno jest pogodzić się z dużymi różnicami faktycznie otrzymywanych wypłat. Praktyczne stosowanie tej orientacji obserwuje się w wypadku tzw. kontraktów menedżerskich czy kontraktów kierowniczych, w których wynagrodzenie osób zależy od osiągniętych wyników ekonomicznych, mierzonych za pomocą różnych miar.

Większy udział wynagrodzeń ruchomych jest możliwy w wypadku tych grup pracowników, które wywierają bezpośredni wpływ na efekty i rozwój firmy, jak pracownicy wiedzy, kierownictwo, głównie naczelne, specjaliści w firmach doradczych i konsultingowych.

Ostatnio wiele mówi się i pisze o psychologicznych przeciwwskazaniach zbyt dużej zmienności wynagrodzeń. Wskazują na to doświadczenia w stosowaniu prowizyjnych systemów wynagradzania sprzedawców. Zbyt duża niepewność rodzi bowiem stres związany z obawą, czy uda się osiągnąć efekty uprawniające do zwiększonego wynagrodzenia, nie mówiąc o tym, że malejąca dynamika wzrostu wynagrodzenia może być sygnałem słabego rozwoju pracownika, zmniejszającej się jego przydatności dla firmy. Ciągła praca w dużym stresie zamiast mobilizować do lepszych osiągnięć, może paraliżować działania pracownika.

Ponieważ duża zmienność i niepewność płacowa jest trudna do zaakceptowania przez pracowników oraz związki zawodowe, dlatego też często sięga się po wariant pośredni, zwany systemem mieszanym.

Przykładem systemu mieszanego jest m.in. solidarnościowy system wynagrodzeń, w którym państwo bierze na siebie odpowiedzialność za zapobieganie ubóstwu pracowników i ich rodzin. Odpowiada temu idea wynagrodzenia godziwego (art. 4 Europejskiej Karty Społecznej). Konsekwencje realizacji tych zasad to [Borkowska 2001b, s. 40]:

– rozległa redystrybucja dochodów, następująca na podstawie umów (negocjacji) trójstronnych między organizacjami związkowymi, pracodawcami i państwem; prowadzi ona do dużego obciążenia wynagrodzenia tzw. podatkiem socjalnym (obciążenia ubezpieczeniowe, podatki). Ów solidaryzm płaco-



wy, czyli dzielenie się dochodami bardziej zamożnych z mniej zamożnymi grupami społeczno-zawodowymi, spłaszcza rozpiętość wynagrodzeń;

- małe rozpiętości wynagrodzeń w wyniku mniejszych niż w USA (ale większych niż w Japonii) rozpiętości wynagrodzeń realnych naczelnego kierownictwa oraz wyższych płac minimalnych w relacji do średnich;

- sztywność wynagrodzeń, co oznacza, że w okresie trudności gospodarczych chronione są głównie one, kosztem ograniczenia produkcji i zatrudnienia;

- powiązanie wynagrodzeń ze stopniem trudności i efektami pracy; rola ruchomej części wynagrodzeń, zależnej od efektów, jest jednak umiarkowana; mniejsza niż w USA, a większa niż w Japonii;

- względnie mały udział wynagrodzeń odroczonego;

- kształtowanie wynagrodzeń w drodze ponadzakładowych negocjacji dwu- lub trójstronnych.

3. Wynagrodzenie określone na rynku a wynagrodzenie ustalane na podstawie oceny wartości stanowisk pracy

Orientacja wewnętrzna dominuje w organizacjach, które są monopolistami na rynku, oraz w dużych scentralizowanych firmach o jednolitym lub podobnym profilu działalności, gdzie występuje długi cykl produkcyjny, a jego uruchomienie wymaga poniesienia dużych nakładów kapitałowych. Wybór orientacji wewnętrznej często prowadzi do niedopłacania jednych lub przepłacania innych kategorii pracowników w stosunku do ceny na rynku pracy. Orientacja wewnętrzna uwzględnia specyficzne cechy kultury organizacyjnej firmy, daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa i sprawiedliwego traktowania. Utrudnia to jednak rekrutację pracowników na stanowiska, których cena rynkowa wzrosła.

Firmy, które przyjęły opcję rynkową, odznaczają się silną orientacją marketingową, dominującą rolą czynnika ludzkiego w procesie wytwórczym i dążeniem do utrzymania niskich kosztów (np. firmy usługowe, zwłaszcza te, które są uzależnione od innowacji i nowoczesnej technologii, firmy w fazie tworzenia i burzliwego rozwoju). Orientacja rynkowa ułatwia rekrutację potrzebnych specjalistów. Może jednak wywołać poczucie niesprawiedliwości wśród pracowników. Przyjęcie orientacji rynkowej wymaga dokładnych danych o rynku wynagrodzeń i właściwego określenia konkurencyjnego rynku wynagrodzeń dla pracowników firmy.

W zakończeniu omawiania tego etapu należy podkreślić, że najczęściej w firmach występują obie orientacje. Przy czym dla większości stanowisk wykonawczych przyjmuje się orientację wewnętrzną, a więc system wynagradzania oparty jest na ocenie względnej wartości stanowisk pracy określonej za pomocą metod wartościowania pracy. Natomiast dla stanowisk kierowniczych czy specjalistów przyjmuje się orientację rynkową, a więc wynagrodzenia ustala się na podstawie rynkowej wartości kandydata lub stanowiska pracy.

4. Wynagrodzenie według stanowiska pracy a płaca według kompetencji

Często stosowanym w polskich firmach i instytucjach rozwiązaniem płacowym jest wynagradzanie według stanowiska pracy. Organizacje zatrudniając pracowników ze względu na ich kwalifikacje, przydzielają im pewien zakres zadań, odpowiedzialności i płacą odpowiednio do tytułu służbowego i zajmowanego stanowiska. Pakiet świadczeń przypisanych do danego stanowiska składa się głównie ze stałych składników wynagradzania, np. wynagrodzenie zasadnicze, dodatki funkcyjne, dodatki za uciążliwe warunki pracy, za staż pracy, nagrody jubileuszowe, deputaty, świadczenia socjalne oraz w pewnej mierze premie regulaminowe. Składniki te są waloryzowane stosownie do wzrostu cen. Zmienne składniki wynagrodzenia, takie jak premie, prowizje, wypłaty z zysku, nagrody pieniężne i rzeczowe (np. kafeteryjne) oraz czynniki motywacyjne niematerialne uzupełniają jedynie składniki stałe.

Organizacja, która płaci za stanowisko pracy, określa dla każdego z nich pakiet świadczeń i wysokość wynagrodzenia na podstawie zakresu zadań i obowiązków oraz jego wartości rynkowej lub wewnętrznej, niezależnie od tego, kto zajmuje to stanowisko. Wynagrodzenie zależne od stanowiska sprzyja kontroli budżetu, upraszcza to administrowanie płacami, powoduje mniejsze zróżnicowanie płac między pracownikami na podobnych stanowiskach. Znaczący wzrost wynagrodzenia można w tym wypadku uzyskać wyłącznie poprzez awans, co powoduje koncentrowanie się pracowników na zdobywaniu tytułów i sposobach osiągania stanowisk wysoko usytuowanych w hierarchii stanowisk [Łapiński 1998, s. 34].

Taki model motywowania dominuje w sektorze publicznym, zwłaszcza w instytucjach rządowych i samorządowych, realizujących względnie stałe zadania natury społecznej, a fundusze budżetowe są limitowane. Model wynagradzania według stanowiska pracy jest często wykorzystywany w motywowaniu pracowników dużych przedsiębiorstw, w stosunkowo stabilnych warunkach otoczenia.

Programem podobnym w swej konstrukcji, lecz alternatywnym wobec wynagradzania według stanowiska pracy jest płaca według kwalifikacji, a dokładniej, płaca według kompetencji. Poziom płac określa się w tym wypadku na podstawie kwalifikacji, zachowań pracowników oraz osiągniętej efektywności. Służy temu m.in. określony dla poszczególnych stanowisk pracy tzw. model kompetencji. Lista kompetencji obejmuje kwalifikacje i zachowania najważniejsze dla osiągnięcia strategicznych celów firmy. Do takich zachowań zalicza się przykładowo dobre komunikowanie się z klientami, współpracownikami, inicjatywa, rozwiązywanie złożonych problemów efektywności, jakości i terminowości wykonywanych prac, umiejętność pracy grupowej, rzetelność, lojalność itp.

Płaca według kompetencji przyczynia się do podnoszenia i poszerzania kwalifikacji, kreowania wartości oraz kształtowania pewnych cech osobowo-

ści (charakteru). Ułatwia przemieszczanie pracowników, jeżeli bowiem pracownicy mają różnorodne umiejętności, to łatwiej jest obsadzać nimi różne stanowiska pracy. Nabiera to szczególnego znaczenia obecnie, kiedy wiele firm i instytucji poddawanych jest procesowi restrukturyzacji i redukuje zatrudnienie. Warto również podkreślić, że płace oparte na szeroko rozumianych kwalifikacjach ułatwiają komunikowanie się w organizacji między pracownikami o różnych zawodach czy specjalnościach, np. między pracownikami technicznymi i ekonomicznymi. Ponadto pracownicy zdolni, ambitni mogą zwiększać swoje zarobki bez konieczności obejmowania wyższych stanowisk, mogą również zaspokoić potrzebę osiągnięć m.in. przez możliwość osobistego rozwoju.

Poza kwalifikacjami formalnymi, tj. wykształceniem, doświadczeniem, zasadniczymi kompetencjami pracownika są wartości oraz cechy osobowości. To one stanowią ważną determinantę zachowań, a także umiejętności pracowników.

Dla przykładu można podać, że skuteczni menedżerowie powinni wyznaczać wartości sprowadzające się m.in. do [Adair, Murray 2002, s. 218 i nast.]:

- uznania dla innych ludzi,
- poczucia własnej wartości,
- doceniania osiągnięć i energicznych działań,
- dążenia do wprowadzania usprawnień.

Natomiast pożądanymi cechami charakteru nowoczesnego menedżera są:

- przekazywanie jasnej wizji firmy (przedsięwzięcia),
- wyzwalanie zdolności pracowników,
- generowanie pozytywnej energii umożliwiającej zespołowi osiągnięcie sukcesów,
- wykazywanie inicjatywy i zdolności przystosowania się.

Wynagrodzenie zostaje tutaj ustalone osobno dla każdego pracownika w zależności od jego kwalifikacji formalnych, umiejętności lub wyników pracy. Wynagrodzenie zależne od osoby oparte jest na modelu kompetencji i motywuje pracowników do zdobywania dodatkowych umiejętności i podejmowania dodatkowych obowiązków. Wymaga to wprowadzenia systemu opartego na wynagradzaniu za umiejętności (poprzez zwiększenie płacy zasadniczej o pewien procent za każdą posiadaną umiejętność lub przyjęcie struktury tabeli płacowej z szerokimi przedziałami płac), odmiennego administrowania wynagrodzeniami dla różnych kategorii czy poziomów stanowisk pracy.

Znaczne uzależnienie wynagrodzeń od kompetencji może przynieść negatywne skutki zwłaszcza wtedy, gdy wiąże się ze wzrostem uznaniowości i niejawności wynagrodzeń. Często zdarza się, że pracownicy są niesprawiedliwie oceniani i nagradzani; bywa, że motywuje się ich do zachowań serwilistycznych, zachowawczych, ostrożnych.

5. Wynagrodzenie długoterminowe a wynagrodzenie krótkoterminowe

Wydaje się, że kwestię tę udało się rozstrzygnąć, zwłaszcza w praktyce zarządzania. Jedną z zasad skutecznego wynagradzania – zasada niewielkiej odległości czasowej – zakłada bowiem potrzebę utrzymania zbieżności czasowej między wykonaniem wyznaczonego zadania a otrzymaniem „nagrody” z tego tytułu. Wpływ wynagrodzenia na wyniki pracy jest tym mniejszy, im większy jest odstęp czasowy między wykonaniem zadania a uzyskaną za nie zapłatą. Stosunkowo szybkie wzmacnianie zachowań stwarza podstawę regulacji zachowań, a zwłaszcza przyczynia się do szybkiej i korzystnej dla przedsiębiorstwa zmiany zachowań pracowników.

Inna kwestia często podnoszona w literaturze przedmiotu to przyznawanie pracownikom, zwłaszcza tym, którzy pełnią funkcje kierownicze, akcji firmy lub opcji na akcje. Przedsięwzięcia podejmowane w tym zakresie mieszczą się bardziej w obszarze partycypacji kapitałowo-własnościowej niż wynagrodzeń pracowników zatrudnionych na podstawie obowiązujących przepisów prawa pracy.

Można zaryzykować tezę, że „wyplacanie” pracowników czy menedżerów akcjami firmy przynosi więcej strat niż pożytku zarówno firmie, jak i samym pracownikom. Wprawdzie wiążą one zainteresowanych silniej z firmą, zwiększając ich motywację do pracy, niemniej czują się oni nadal bardziej pracownikami niż właścicielami. Rozdrobnienie akcjonariatu, wgląd w sprawy firmy wynikający z uprawnień właścicielskich, trudności w zwolnieniu pracownika-akcjonariusza to tylko niektóre negatywne skutki partycypacji własnościowej. Na szczęście dla firm (w tym również polskich) pracownicy mający akcje wyzbywają się ich przy pierwszej nadarzącej się okazji. Tak uczyniło 80–90% załóg prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych w Polsce. W świetle powyższego, często spotykany w literaturze postulat przeniesienia rozwiązań amerykańskich dotyczących partycypacji własnościowej na grunt gospodarki polskiej nasuwa spore wątpliwości.

6. Programy uniwersalne i indywidualne

Dotychczasowe wyniki badań wykazały, że system motywowania, w szerokim znaczeniu, jest zbiorem istotnych, wręcz nieodzownych instrumentów zarządzania. Kryterium wyboru tych środków powinna być skuteczność oddziaływania motywacyjnego. W praktyce nowoczesnych przedsiębiorstw problem ten sprowadza się nie tyle do budowy zintegrowanych, złożonych i rozbudowanych systemów motywacyjnych, ile głównie do wyboru narzędzi i czynników motywacyjnych, będących kompozycją wspomnianych środków motywacyjnych, tworzących programy motywowania. Programy adresowane do licznych grup czy kategorii pracowników (np. pracowników na stanowiskach wykonawczych) o względnie stałym sformalizowanym charakterze i stosowa-

ne w dłuższym okresie, można by określić jako motywacyjne programy uniwersalne. Natomiast te z nich, które są przeznaczone dla nielicznych kategorii pracowników lub pojedynczych osób nazwano motywacyjnymi programami indywidualnymi, np. kontrakty menedżerskie, kontrakty ze specjalistami. Ten kierunek działań, coraz powszechniej przyjmowany, polega na tworzeniu systemu wynagrodzeń pakietowych, który powinien:

- odznaczać się wewnętrzną spójnością składników tworzących efekt synergiczny w zakresie motywacyjnego oddziaływania na pracowników,
- wspierać strategię firmy i umacniać politykę personalną,
- ułatwiać realizację zadań w ramach pracy zawodowej oraz zamierzeń w życiu pozazawodowym,
- zmniejszać obciążenia podatkowe pracowników,
- zwiększyć satysfakcje pracowników.

W gruncie rzeczy, w wypadku obu wspomnianych tendencji, chodzi o to, żeby zmodyfikować i przekształcić system wynagradzania w aspekcie zwiększania jego skuteczności i poprawy efektywności.

W nawiązaniu do omówionych wcześniej programów motywacyjnych: uniwersalnych i indywidualnych, można wyróżnić odpowiednie, powszechne pakiety wynagrodzeń oraz pakiety grupowe, a nawet zindywidualizowane. Powszechne pakiety obejmują na ogół wszystkich lub większość pracowników. Poza stałymi i ruchomymi składnikami wynagrodzeń obejmują one świadczenia socjalne, bytowe, dodatkowe ubezpieczenia itp. Pakiety grupowe i zindywidualizowane dotyczą wybranych, nielicznych kategorii pracowników lub poszczególnych osób.

Budując pakiet wynagrodzeń, będący częścią programu motywacyjnego, należy pamiętać, że to właśnie podstawowe składniki wynagrodzenia, zwłaszcza płace zasadnicze, premie i nagrody, wywierają duży – a nawet można zaryzykować twierdzenie, że największy wpływ na motywację pracowników do pracy; pozostałe składniki, tj. świadczenia dodatkowe i świadczenia socjalne, wywierają wpływ na ów proces tylko w niewielkim stopniu, relatywnie niska jest również efektywność środków przeznaczonych na te świadczenia. Warto zatem dokonać pogłębionej i wszechstronnej analizy każdej propozycji dodawania nowych składników albo powiększania zakresu już stosowanych świadczeń, zwłaszcza że późniejsze ich odbieranie napotyka opór, rodzi frustrację i niezadowolony. Ponadto należy podkreślić, że każdy pracownik najlepiej wie, jakie są jego potrzeby i w jaki sposób może je zaspokoić – uzyskując tym samym wysoką efektywność i użyteczność otrzymywanych i wydatkowanych środków finansowych. „Uszczęśliwianie” pracowników przez poszerzanie pakietu o dodatkowe składniki, zwłaszcza świadczenia, nasuwa więc wątpliwości, szczególnie wtedy, gdy odbywa się to kosztem wynagrodzenia zasadniczego.

7. Formalizacja a uznaniowość wynagrodzeń

Stopień formalizacji systemu wynagradzania zależy głównie od przyjętej strategii kontroli działań organizacyjnych, zwanej również mechanizmami integracji, tworzącymi system integracji działań wewnętrznych. System ten zawiera, w różnych proporcjach, elementy (mechanizmy) biurokratyczne, rynkowe oraz kulturowe [Ouchi 1979, s. 52].

Realizację celów organizacji (decydentów) w modelu biurokratycznym zapewniają sformalizowane reguły, procedury, materialne, zewnętrzne czynniki motywacyjne, formalnie nakreślone role zawarte zwykle w opisach stanowisk pracy, a więc elementy prawa wewnętrznego, pozwalające na stosowanie nagród i kar. Zachowania spolegliwe są nagradzane, sprzeczne z normami formalnymi – karane. Ważna jest raczej realizacja zadań niż osiąganie konkretnych wyników ekonomicznych [Łobos 2003, s. 31]. Przykładem wysoce sformalizowanych mechanizmów systemu wynagradzania występujących w organizacji biurokratycznej są taryfikatory kwalifikacyjne, premie regulaminowe, system akordowy, formalne systemy ocen. Mechanizm oparty na kulturze organizacyjnej zapewnia integrację działań wskutek wewnętrznego przekonania zatrudnionych, że należy i warto realizować cele organizacji. Internalizowane są nie tylko cele organizacji, ale również, a może nawet przede wszystkim, sposoby postępowania, normy zachowań, wartości. Wskutek ich rozprzestrzenienia i zakorzenienia, działania uczestników organizacji przebiegają zgodnie z wolą podmiotu zarządzającego, nawet bez ustanawiania przepisów prawa wewnętrznego czy budowy systemu pomiaru wyników pracy [Łobos 2003, s. 32].

Podjęcie opisanych powyżej decyzji ma decydujące znaczenia dla określenia strategii wynagradzania w firmie. Należy jednak przy budowie tej strategii uwzględnić dodatkowo decyzje administracyjne: sposób informowania pracowników o wynagrodzeniach, zróżnicowanie lub ujednoczenie polityki wynagradzania dla różnych grup pracowników, stopień elastyczności struktury wynagrodzeń.

Literatura

- Adair C.B., Murray B.A. [2002], *Radykalna reorganizacja firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Borkowska S. [2001a], *Strategie wynagradzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. [2001b], *Wynagrodzenia w „nowej gospodarce”*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Koziol L. [2002], *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kwiatkowski S. [2001], *Przedsiębiorczość intelektualna a trwały rozwój gospodarczy europejskich krajów posocjalistycznych [w:] Nowa gospodarka i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych*, pod red. G. Kolodki, WSPiZ, Warszawa.

Łapiński B. [1998], *Strategie wynagradzania*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6, 7.

Łobos K. [2003], *Społwo organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.

Ouchi W.G. [1979], *A Conceptional Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, „Management Science”, nr 25.

Issues of Employee Remuneration in Contemporary Enterprises

In this article, the author presents selected issues of employee remuneration in contemporary enterprises, with particular focus on the substance, pros and cons, as well as the application of various payroll models. The article discusses fixed and variable payroll, the market payroll model, and remuneration models based on an assessment of the value of specific jobs. The author draws attention to the importance of competencies in determining remuneration, as well as the role of long and short-term remuneration. He devotes considerable content to discussing the concept of remuneration programmes: universal and individual. Moreover, the author indicates the causes and effects of formalized and discretionary remuneration.

biblioteka
główna UEK