

Piotr Oleksiak*

Systemy premiowania jako podstawowe narzędzie oddziaływania na wyniki pracownika w organizacji

Wstęp

Obecne poglądy i trendy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi kładą nacisk na pracownika, jako na ten zasób firmy, od którego zależy sukces przedsiębiorstwa na rynku w bliższej i dalszej przyszłości. Takie założenie przyjmuje między innymi koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, która mówi, iż uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku jest w głównej mierze zależne od potencjału ludzkiego organizacji. Oczywiście, skuteczne wykorzystanie kapitału ludzkiego przez przedsiębiorstwo jest zależne od właściwej oceny efektów jego pracy oraz wynagrodzenia tych efektów pracy. Istnieją różne formy takiego wynagradzania – materialne i niematerialne. W odniesieniu do wynagrodzeń materialnych, zdecydowanie największą rolę pełnią, oprócz płacy zasadniczej, systemy premiowania.

Systemy premiowania – funkcje i zasady ich tworzenia

Podstawowym zadaniem systemu premiowania jest zachęcenie pracowników do osiągnięcia coraz wyższych wyników pracy (w konsekwencji podniesienia efektywności organizacji) i kształtowanie wśród nich takich zachowań, które będą wspomagały realizację celów strategicznych firmy. Dodatkowo, innymi celami systemów premiowania z punktu widzenia jej kierownictwa jest:

- podnoszenie jakości wykonywanej pracy w wymiarze krótko- i długookresowym;
- kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej i komunikacji w firmie;

* Dr Piotr Oleksiak, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego.

- identyfikacja personelu z celami rozwojowymi całej organizacji;
- racjonalizacja kosztów zatrudnienia;
- powiązanie części kosztów funkcjonowania firmy z jej efektywnością;
- ograniczanie fluktuacji personelu, szczególnie w grupie pracowników najbardziej wartościowych dla firmy;
- skłonienie pracowników do podwyższania tych kompetencji, które mają wpływ na osiągnięte efekty pracy (Rapacka i in., 2004: 142–143).

Przedsiębiorstwo, konstruując system premiowania, powinno przestrzegać szeregu zasad, dzięki którym taki system będzie miał charakter motywacyjny. Zaliczyć do nich można, między innymi:

- premie, które powinny stanowić uzupełnienie płacy zasadniczej i wynagradzać pracownika za dodatkowe i ponadstandardowe wyniki pracy. Należy zawsze brać pod uwagę, aby płaca zasadnicza, bez względu na stosowany system premiowania, była podstawową częścią wynagrodzenia całkowitego pracownika. W ten sposób będzie można unikać sytuacji, kiedy zbyt duże premie będą wywierały presję psychiczną na ich uzyskanie za wszelką cenę;
- wysokość premii powinna być uzależniona od rzeczywistych (zmiennych) efektów pracy,
- premie powinny mieć charakter pozytywny;
- stawki premiowania nie powinny prowadzić do deformacji proporcji płac zasadniczych, co powoduje, iż z reguły stosuje się obliczanie premii jako procentu od płacy zasadniczej;
- system premiowania powinien być dostosowany do potrzeb i oczekiwań personelu;
- system premiowania powinien być oparty na prawidłowym doborze zadań premiowych, a także na właściwej ocenie efektów pracy pracownika. Nie należy także zmieniać zawartości zadania premiowego w czasie okresu objętego premiowaniem, ale dopiero w momencie określania zadań na okres następny;
- termin wypłaty premii pracownikowi nie powinien być zbyt odległy w czasie, tak by istniało ściśle powiązanie przyznania premii z osiągniętym wynikiem pracy (Borkowska, 2001: 317–320).

Stosowanie powyższych zasad pozwoli na uniknięcie szeregu podstawowych błędów, które zwykle pojawiają się w czasie tworzenia systemów premiowania, takich jak:

- brak powiązania wysokości premii z wynikami pracy pracownika czy zespołu pracowniczego (traktowanie premii jako stałego składnika wynagrodzenia);
- brak powiązania premii z celami strategicznymi firmy;
- złe dobranie mierników w systemie premiowania;
- brak powiązania systemu premiowania z wynikami oceny okresowej pracownika;
- brak kompleksowej informacji dla pracowników odnośnie zasad czy elementów systemu premiowania.

Budowa i funkcjonowanie każdego systemu premiowania wymaga także przejście przez szereg etapów, których uwieńczeniem będzie jego prawidłowe funkcjonowanie w organizacji. Chodzi tu przede wszystkim o:

- analizę strategii rozwojowej organizacji, której wyniki będą podstawą budowy systemu premiowania;
- analizę potrzeb i oczekiwań personelu, których to realizacja będzie oddziaływała na poziom motywacji i efektywność pracy pracownika. Obejmuje to także rozmowy z kadrą kierowniczą pod kątem jej wymagań odnośnie systemu premiowania;
- analizę dotychczasowych systemów zarządzania w przedsiębiorstwie pod kątem ich kompatybilności z nowo wdrażanym systemem premiowania (np. zgodność z obecnym systemem wynagradzania czy systemem oceny okresowej);
- przekazanie całego pakietu informacji odnośnie zasad i celów systemu premiowania pracownikom firmy i uzyskanie ich akceptacji odnośnie tego systemu. Wszystkie jego zasady powinny być zawarte w utworzonym regulaminie premiowania lub zawarte w układzie zbiorowym pracy;
- monitorowanie działania systemu premiowania i ewentualne dokonywanie jego modyfikacji, w przypadku gdyby okazał się mało motywacyjny czy np. zmieniłaby się strategia rozwojowa organizacji.

Rodzaje premii i zasady ich naliczania

W praktyce istnieje wiele różnych podziałów premii. Do najpowszechniejszych można zaliczyć podział na premie indywidualne i grupowe. Każdy z nich ma swoje potencjalne zalety. W przypadku premii indywidualnej można tu mówić o:

- koncentracji pracownika na maksymalizacji swoich wyników pracy, wzroście odpowiedzialności na wykonywane zadania czy zwiększaniu zdolności do ponoszenia ryzyka;
- wskazywaniu, na podstawie osiągniętych wyników pracy, pracowników najcenniejszych dla organizacji.

W odniesieniu do premii zespołowych (grupowych) do najważniejszych zalet można zaliczyć:

- wspieranie pracy zespołowej i kładzenie nacisku na grupową efektywność pracy;
- wzmacnianie integracji zespołu i kładzenie nacisku na realizację celów organizacji;
- wskazywanie najlepszych zespołów pracowniczych.

Oczywiście, aby system premii przynosił wymierne i pozytywne korzyści, konieczne jest prawidłowe określenie mierników premiowych. Do najpopularniejszych mierników można zaliczyć:

- liczbę pozyskanych klientów, ich poziom lojalności czy stopień współpracy z nimi;

- liczbę/jakość wyprodukowanych wyrobów/świadczonych usług;
- osiągnięty zysk/przychód;
- czas wykonanej pracy;
- poziom redukcji kosztów.

Ważnym elementem jest także sposób naliczania premii dla pracowników. Najczęściej stosowanym sposobem naliczania premii jest naliczanie liniowe, w którym ma miejsce wprost proporcjonalny przyrost poziomu premii w stosunku do osiągniętych efektów pracy. Zaletą takiej formy naliczania premii jest prostota.

Kolejną formą naliczania premii jest sposób progresywny, w którym przyrost premii w miarę zwiększania się realizacji danego zadania jest ponadproporcjonalny. Taki schemat jest szczególnie efektywny w sytuacji, gdy dążymy do maksymalnego wykorzystania potencjału pracownika oraz chcemy nakłonić go do maksymalizacji osiąganych efektów pracy.

Alternatywą dla powyższych dwóch sposobów jest schemat degresywny, który organizacja może wykorzystać w przypadku, gdy zależy jej jedynie na realizacji wcześniej ustalonego poziomu zadania, a nie na jego przekroczeniu. Oprócz sposobu naliczania premii, ważnym aspektem jest ustalenie jej wysokości. Z reguły przyjmuje się, iż poziom premii powinien stanowić 25–30% płacy zasadniczej.

Systemy premiowania mogą być także powiązane ściśle z poziomem efektów pracy organizacji jako całości. W takim przypadku celem systemu premiowania jest integracja pracownicza wokół realizacji celów firmy oraz ściślejsze powiązanie wszystkich części przedsiębiorstwa w celu realizacji zadań organizacji jako całości. Powyższe systemy premiowania określane są jako udział pracowników w osiągniętych przez nich korzyściach – *gainsharing*. Z reguły jest to oparte na wzroście efektywności pracy lub obniżce kosztów.

Najpopularniejsze systemy premiowania oparte na *gainsharingu* to plan Scanlona i plan Ruckera. Pierwszy z nich stosowany jest z reguły w działach produkcyjnych. W planie tym porównywana jest produktywność z kosztami pracy. Następnie określana jest standardowa relacja tych dwóch wielkości, a później ustala się oszczędność kosztów pracy ponoszonych na osiągniętą produktywność, a w końcu udział pracowników w osiągnięciu tejże oszczędności. Istotną cechą planu Scanlona jest partycypacja pracowników w określaniu kierunków poprawy efektów finansowych firmy (oprócz podziału korzyści). Natomiast w przypadku planu Ruckera miarą produktywności jest relacja wartości dodanej do kosztów pracy. Wartość dodana stanowi w tym przypadku różnica między wartością sprzedaży a kosztami zakupu surowców i materiałów oraz innych zasobów i usług.

Zakłada się, iż w przypadku stosowania takiego systemu premiowania, musi być spełniony szereg warunków, do których zaliczamy przede wszystkim (Borkowska, 2001: 323):

- występowanie zbiorowych stosunków pracy w organizacji, opartych na zasadzie kooperacji;

- udzielenie pracownikom precyzyjnej informacji o zasadzie funkcjonowania takich systemów premiowania oraz uzyskanie ich akceptacji;
- prawidłowe skonstruowanie systemów premiowania i oparcie ich na prawidłowych miernikach oceny wyników pracy;
- określenie poziomu premii w relacji do płacy zasadniczej;
- prawidłowe określenie grup pracowniczych, które takim bodźcem będą objęte;
- informowanie pracowników o zamierzonych i faktycznych efektach pracy;
- stworzenie platformy wymiany informacji o metodach wzrostu produktywności pomiędzy pracownikami a kierownictwem organizacji.

Systemy premiowania a strategia rozwojowa i personalna firmy

Każdy system premiowania, oprócz wynagradzania pracowników za uzyskane efekty pracy, powinien być zintegrowany ze strategią rozwojową firmy oraz jej strategią personalną. Oznacza to, iż pracownicy są premiowani za realizację tych działań, których wykonanie jest wymagane z punktu realizacji strategicznych celów firmy. Ważne jest w tym, aby premiowany pracownik wyraźnie widział związek pomiędzy wykonaniem takiego zadania a otrzymaniem określonej premii. W przypadku strategii personalnej, system premiowania powinien być zintegrowany ze strategią wynagrodzeń, ale także z innymi płaszczyznami zarządzania zasobami ludzkimi – doбором personelu, systemem oceny okresowej czy programami rozwoju personelu.

W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne badania potwierdzające związek pomiędzy najlepszymi praktykami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi a wynikami ekonomicznymi uzyskiwanymi przez organizację. Ludzie są krytycznym źródłem w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej, efektywne użytkowanie tego źródła powinno być skupione na ich wiedzy, umiejętnościach, motywacji i energii, które przynoszą na stanowisko pracy (Pytel, 2011: 475).

W przypadku, kiedy firma opiera swoje zarządzanie w oparciu o koncepcję zarządzania poprzez cele (*management by objectives*), system premiowania przyjmuje charakter premiowania zadaniowego. W takim przypadku niezbędne jest jego właściwe przygotowanie i wdrożenie. Powinno ono składać się z następujących etapów (tamże: 341–342):

- dobór podmiotów wewnętrznych (z reguły dobór taki jest tożsamy z komórkami organizacyjnymi występującymi w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa) oraz ustalenie dla tych podmiotów zadań do realizacji;
- opracowanie listy zadań przez wyodrębnione podmioty wewnętrzne, uwzględniające potrzebę realizacji celów rozwojowych firmy w krótkim i długim okresie czasowym. Z reguły lista takich zadań zostaje poddana korekcie i konsultacjom ze strony kierownictwa komórek organizacyjnych. Lista powyższych zadań także określa sposoby ich pomiaru;

- opracowanie regulaminu oceny tychże zadań i sposobu ich premiowania po ewentualnych uzgodnieniach z przedstawicielami pracowników (np. związkami zawodowymi);
- kontrola wyników wykonania zadań;
- ustalenie wysokości premii oraz poinformowanie o tym pracowników firmy.

Premia – uregulowania prawne

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 o tym, 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. Jest to także uregulowane wyrokiem Sądu Najwyższego z 20 lipca 2000 r. (<http://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/Orzeczenia1/1%20PKN%2017-00.pdf>, dostęp dnia 20.02.2013 r.), które mówi, iż „tak zwana premia uznaniowa, która nie ma charakteru roszczeniowego, nie stanowi składnika wynagrodzenia za pracę i wobec tego nie mieści się w pojęciu wynagrodzenia urlopowego. Nie może więc być uwzględniana w wysokości odszkodowania z tytułu

wadliwego rozwiązania stosunku pracy, a także wynagrodzenia za okres zawieszenia w czynnościach tymczasowego kierownika przedsiębiorstwa państwowego”.

Systemy premiowania w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań

W obecnych uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw zauważa się wzrost prokonkurencyjnej roli wynagrodzeń, która to jest realizowana między innymi poprzez powiększanie się ruchomej części wynagrodzeń (premi), uzależnionych od wyników pracy pracownika.

Z. Czajka wyodrębnia pewne cechy wspólne systemów wynagrodzeń w polskich przedsiębiorstwach:

- przeważa charakter uznaniowy premii i funduszy premiowych nad rozwiązaniem w kierunku określania zależności między wynikami działalności firmy i efektami pracy pracownika a poziomem premii;
- z reguły w regulaminach premiowania nie określa się wysokości funduszu premiowania czy zasad jego podwyższania i obniżania;
- w umowach o pracę i regulaminach premiowania nie określa się wysokości premii indywidualnych, a raczej zawiera prawo pracownika do premii zgodnie z zasadami wynagradzania. Decyzja ta jest podejmowana przez kierownictwo na podstawie wielkości funduszu premiowania czy stopnia realizacji zadania przez pracownika;
- premiowanie jest zależne od wykonania zadań wynikających z planu rozwojowego firmy i zakresu czynności wykonywanych na stanowisku pracy i wzrasta w miarę wzrostu efektywności pracy pracownika i przedsiębiorstwa;
- kryteria premiowania nie zawsze są precyzyjne, choć z drugiej strony systemy premiowania generalnie są dostosowane do specyfiki działalności firmy i do wykonywanych na stanowiskach pracy zadań;
- ma miejsce tendencja do unifikacji premiowania pomiędzy różnymi grupami pracowników w ramach stanowisk robotniczych i nierobotniczych (Czajka, 2009: 299–300).

Z badań firmy TC Concept Sp. z o.o. zajmującej się zarządzaniem strategicznym, controllinguem i budżetowaniem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wynika, iż ich właściciele czy menedżerowie dostrzegają rolę efektywnych systemów premiowania, szczególnie, iż te systemy wymagają poprawy i korekty. Doświadczenia tej firmy wskazują na następujące słabości w funkcjonowaniu systemów premiowania (<http://www.tcconcept.pl/?p=publikacje&g=pdf2&s=8>, dostęp dnia 20.02.2013 r.):

- powszechnie stosowane jest premiowanie uznaniowe;
- pracownik premiowany jest z reguły za obrót, a nie za marżę i rentowność sprzedaży,

- firmy nie określają swoich celów, w wyniku czego pracownicy nie są zorientowani w którym kierunku firma będzie się rozwijała;
- cele nie są kaskadowane na niższe szczeble menedżerów i pracowników;
- uprawnienia, które powinny być powiązane z realizacją celów, pozostają na najwyższym poziomie zarządzania;
- brakuje narzędzi zarządzania (controlling i informacja zarządcza) do pomiaru stanu realizacji celów;
- istniejące systemy premiowania nie wiążą w jednoznaczny sposób wysokości otrzymanej premii z rezultatem wykonywanej pracy.

Podsumowanie

Systemy premiowania są podstawowym instrumentem wynagradzania pracowników w organizacji w zależności od osiągniętych przez nich efektów pracy. Aby taki system prawidłowo funkcjonował w organizacji, powinien być on jednolity i oparty na tych samych zasadach w odniesieniu do wszystkich pracowników w organizacji, niezależnie od zajmowanego przez nich miejsca w hierarchii organizacyjnej firmy. Powinien on także uwzględniać specyfikę pracy na poszczególnych stanowiskach pracy, a także ich realny wpływ na realizację celów rozwojowych firmy.

Summary

Bonus systems as an essential tool influencing employee's performance in an organization

The aim of this publication is to review issues associated with functioning award bonuses schemes in an organization. The article discusses basic concepts of developing and functioning awarding bonuses systems, as well as basic mistakes which can be made at their design stage. Legal aspects of bonuses and the characteristics of bonus schemes in Polish enterprises have been outlined as well.

Keywords: bonus, system of awarding a bonus, employee, human resource management

Bibliografia

- Borkowska S. (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Kraków.
- Czajka Z. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, Warszawa.
- Pytel M. (2011), *Wyzwania dla zarządzania systemem pracy w uczących się i rozwijających organizacjach*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 5.

Rapacka M., Mrzygłód J., Rostkowski T. (2004), *Wynagrodzenia premiowe*, [w:] Rostkowski R. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, 2004.

<http://www.tcconcept.pl/?p=publikacje&g=pdf2&s=8>, dostęp dnia 20.02.2013 r.

Wykaz aktów prawnych

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 20 lipca 2000 r. I PKN 17/00, <http://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/Orzeczenia1/I%20PKN%2017-00.pdf>, dostęp dnia 20.02.2013 r.