

Maria Wanda Kopertyńska

ZNACZENIE PREMIOWANIA DLA SKUTECZNEJ REALIZACJI KOSZTOWEJ I MOTYWACYJNEJ FUNKCJI PŁACY

1. Wstęp

Płaca niewątpliwie długo jeszcze stanowić będzie podstawową siłę motywacyjnego oddziaływania na pracowników. Motywowanie przez płace jest procesem złożonym i nie przebiega według prostej reguły: większe pieniądze – silniejsza motywacja. Skala poziomu motywacji wywołanej płacami może być wysoka lub niska, i wynika to z wielu czynników. Złożoność owych czynników i ich wzajemnego oddziaływania wynika ze złożoności funkcji, jakie pieniądź pełni w świadomości społecznej. Pieniądź w postaci płacy stanowi źródło dochodu pracowniczego, środek stymulacji działania, element kosztów organizacji, element stosunku pracy, wyznacznik pozycji społecznej, zróżnicowania społecznego, wyznacznik poziomu życia, bezpieczeństwa socjalnego (zaspokojenie potrzeb fizjologicznych i potrzeby bezpieczeństwa), wyznacznik poczucia wartości, uznania dla posiadanych talentów, umiejętności, kwalifikacji [Szczupaczyński 1998, s. 56-57]. Jest to wynikiem tego, że płaca pełni pięć zasadniczych funkcji: dochodową, społeczną, rynkową, kosztową i motywacyjną.

Dla pracodawcy płaca wraz z pochodnymi stanowi istotny udział w kosztach pracy. Pracodawca zainteresowany jest zatem maksymalizacją zwrotu poniesionych nakładów na pracowników. Zwrot ten istotny jest również dla pracownika, aby mógł liczyć na wzrost poziomu wynagrodzenia i tym samym swojego dochodu.

Z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa bardzo duże znaczenie ma funkcja motywacyjna, która polega na harmonizowaniu interesów pracowników i firmy, w której są oni zatrudnieni. Pracownik osiąga korzyści w zamian za realizację zadań, jakie stawia przed nim firma. Oddziaływanie płac jako czynnika motywującego skłania pracowników do angażowania się w efektywne wykonywanie pracy, osiąganie wyznaczonych celów, jak też kreowanie określonych, szczególnie pożądaných postaw i zachowań, takich jak: kreatywność i innowacyjność, aktywność, przedsiębiorczość, podejmowanie działań ponadnormatywnych oraz większej odpowiedzialności, samodzielności, dzielenia się wiedzą, uczciwości i lojalności wobec pracodawcy.

Dla skutecznego motywowania przez płace w warunkach konkretnej firmy konieczne jest stworzenie systemu wynagradzania, skoncentrowanego na realizacji tych funkcji. System ten cechować się powinien właściwie dobranym zestawem składników płacowych, jak też odpowiednimi zasadami ich kształtowania.

W dyskusjach toczących się w gronie zarówno teoretyków [Bieniok 2004, s. 247-252], jak i praktyków, dotyczących doboru składników wynagrodzeń, często pada pytanie: czy systemy wynagradzania firm powinny zawierać premię czy też nie. Są zwolennicy, ale i przeciwnicy stosowania premii. Przeciwnicy wskazują głównie na dotychczasowe doświadczenia, w których premia z reguły stanowiła należny składnik wynagrodzenia, często o charakterze roszczeniowym. Stosowano też premie, których wysokość obniżano w sytuacji niespełnienia przez pracownika określonych warunków. Prowadziło to do motywowania negatywnego, pracownik bowiem odbierał to jako „zabieranie” premii.

W artykule skoncentrowano się na wskazaniu znaczenia premii dla skutecznej realizacji kosztowej i motywacyjnej funkcji płacy i tym samym uzasadnieniu potrzeby jej stosowania w firmach. Treści zawarte w artykule oparto na literaturze przedmiotu, jak również przemyśleniach i doświadczeniach własnych wynikających z badań i współpracy z praktyką gospodarczą¹.

2. Znaczenie premii

Premia jest składnikiem płacowym, który ma istotne znaczenie dla skutecznej realizacji kosztowej, motywacyjnej, ale i dochodowej funkcji płacy ze względu na to, że:

1. W warunkach gospodarki rynkowej nie można kształtować wynagrodzeń w oderwaniu od efektów, co jest nie tylko antymotywacyjne, ale również niebezpieczne dla przedsiębiorstwa. Działalność gospodarcza zawsze wiąże się z pewnym ryzykiem, a pracownicy nie mogą całkowicie odcinać się od konieczności chociaż częściowego partycypowania w tym ryzyku, które samo w sobie może działać mobilizująco, motywować i skłaniać do przedsiębiorczości.

2. Wynagradzanie za konkretne zachowania i wyniki:

- pozwala ocenić wykorzystanie posiadanego potencjału zasobów ludzkich firmy, co ma bardzo istotne znaczenie z punktu widzenia kosztowej funkcji płacy,
- wytwarza postawę silnej identyfikacji pracownika z wynikami firmy/jednostki organizacyjnej/zespołu; pracownik czuje się zmotywowany, że „opłaca” mu się dobrze pracować, bo efekty jego pracy mają bezpośrednie przełożenie na wynagrodzenie (przez co ma wpływ na wysokość osiąganego przez pracownika dochodu),

¹ Badania prowadzono w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska. Dla tych przedsiębiorstw przygotowywano konkretne rozwiązania premiowe, które zostały wdrożone w praktyce.

- prowadzi do doskonalenia organizacji pracy, poprawy jakości produkcji, racjonalnego wykorzystania czasu pracy, usprawnienia przepływu informacji, dbałości o bezpieczeństwo i higienę pracy (w sytuacji przyjęcia takich kryteriów jako podstawy premiowania),
- wskazuje, czy uzasadniony jest wypływ określonych środków na wynagrodzenia; środki przeznaczone na realizację zadań stanowią pewnego rodzaju „bufor kosztowy”, który może powstać dzięki zaoszczędzeniu w przypadku braku realizacji zadań, co w konsekwencji prowadzi do racjonalizacji kosztów płacowych.

3. Warunki funkcjonowania firm wymagają elastycznych i przedsiębiorczych zachowań pracowników, innowacyjnych, kreatywnych pracowników, jak również lojalnych wobec firmy – stąd też za pomocą premii możemy motywować pracowników do określonych zachowań, kreować kulturę organizacyjną firmy.

4. Zwiększa się siłę motywacyjnego oddziaływania płacy, bowiem długotrwałe stosowanie stałego elementu wynagradzania powoduje spadek jego wartości poprzez spowszechnienie i przyzwyczajanie do tego elementu, natomiast dzięki premii następuje tzw. wzmocnienie nieregularne.

3. Warunki skutecznego premiowania

Aby nagradzanie premią stanowiło narzędzie skutecznego motywowania, jak również pozwoliło pracodawcy na racjonalizowanie kosztów pracy konieczne jest określenie:

- 1) co będzie stanowić podstawę premiowania – jakie zadania/cele muszą być zrealizowane i na jakim poziomie będą one określone (firmy, komórki organizacyjnej, zespołu, pracownika) oraz jakie zachowania pracownika są pożądane w firmie,
- 2) jak zmierzyć/ocenić efekty, czyli wyniki realizacji tych zadań/celów, oraz określonych zachowań – jakie będą kryteria oceny i w jaki sposób przełożą się one na wysokość premii.

Podstawową sprawą jest ustalenie, **co będzie stanowić podstawę premiowania**. Najogólniej wskazać należy, że podstawę tę stanowią wyniki w zakresie realizacji zadań/celów, jak również określone zachowania pracowników.

Zadania do realizacji ustalone mogą być na poziomie firmy jako całości lub poszczególnych komórek (każda komórka organizacyjna powołana została do realizacji określonych zadań). Do realizacji zadań powołuje się też często zespoły pracowników (partnerskie, macierzowe, projektowe).

Jak wskazują J.R. Katzenbach i D.K. Smith zespół to grupa ludzi, którzy wspólnie osiągają takie efekty, których nie byliby w stanie osiągnąć osobno. Osiągają to dzięki współpracy i uzupełnianiu się talentów poszczególnych osób [Katzenbach, Smith 1999]. Wśród wielu przesłanek powoływania zespołów wymienia się głównie: identyfikację zespołu za wyniki/efekty i tym samym wzrost ekonomicznych i jakościowych efektów, możliwość zmierzenia efektów zespołu oraz względy moty-

wacyjne – pracownicy bowiem zainteresowani wzrostem swoich dochodów poszukują najlepszych dróg osiągnięcia efektów [Borkowska 2001, s. 312; Juchnowicz 2003, s. 118].

Podstawę premiowania stanowić może również osiąganie celów. Jak wskazuje S.R. Robbins, jest wiele dowodów na to, że pracownicy osiągają najlepsze wyniki, kiedy mają wyraźnie wyznaczone zadania. Konkretne cele podwyższają efektywność, cele trudne prowadzą do wyższej efektywności niż cele łatwe [Robbins 2003, s. 48]. Z osiąganiem celów powinny być powiązane odpowiednie profity dla wykonawców – współmierne do stopnia trudności, pracochłonności i wagi celów.

Cele najczęściej wynikają z celów strategicznych firmy, które następnie przekłada się na kolejne szczeble, tj. jednostki organizacyjne, zespoły pracowników i poszczególnych pracowników. Ich ustalanie ma istotne znaczenie ze względu na to, że:

- 1) pozwala skoncentrować wysiłki pracowników na podstawowych zadaniach ich pracy,
- 2) wiąże zadania pracownika z najistotniejszymi zadaniami firmy,
- 3) rozwija kompetencje pracowników w powiązaniu z realizacją zadań przedsiębiorstwa,
- 4) promuje przedsiębiorczość i podejmowanie decyzji,
- 5) zapewnia większe uznanie dla pracowników osiągających najlepsze wyniki,
- 6) motywuje pracowników do utożsamiania się z zadaniami firmy,
- 7) pozwala ograniczyć stałe zobowiązania płacowe w warunkach nieosiągnięcia zamierzonych celów [Gick, Tarczyńska 1999, s. 232].

Biorąc pod uwagę potrzeby biznesowe firmy, mało celowe byłoby zastosowanie jednolitej podstawy premiowania dla całej organizacji. Poszczególne grupy pracowników mają różny wpływ na wyniki firmy oraz na realizację zadań firmy. Podstawa premiowania dla poszczególnych pracowników, których ono dotyczy, zaprezentowana została w tab. 1.

Tabela 1. Podstawa premiowania i grupy pracowników, których premiowanie dotyczy

Podstawa premiowania	Pracownicy, których dotyczy premiowanie
Zadania/cele firmy	wszyscy pracownicy firmy
	pracownicy z komórek administracyjno-biurowych firmy
	kadra kierownicza
	wybrana grupa pracowników (kluczowych/strategicznych)
Zadania/cele dla wyodrębnionych jednostek organizacyjnych (działów, wydziałów)	pracownicy wyodrębnieni z jednostek organizacyjnych
Zadania/cele zespołu	pracownicy zespołu
Zadania/cele/zachowania indywidualnego pracownika	pracownik

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli przyjmie się założenie, że przez premiowanie chcemy zmotywować wszystkich pracowników do zgodności działania i zintegrować ich wokół realizacji wyznaczonych zadań/celów na poziomie firmy, to ich realizacja stanowi podstawę nagradzania wszystkich pracowników firmy. Takie rozwiązania stosowane mogą być głównie w firmach małych i średnich. Przy czym mogą wystąpić dwojakie rozwiązania. Pierwsze, w których realizacja zadań firmy stanowi jedyną podstawę premiowania wszystkich pracowników, oraz drugie, w których realizacja tych zadań warunkuje osiągnięcie jedynie określonej części premii, pozostała zaś część uzależniona jest od realizacji zadań komórki/zespołu. W praktyce dużych firm stosowane i uzasadnione są takie rozwiązania, w których realizacja zadań/celów na szczeblu przedsiębiorstwa stanowi podstawę premiowania pracowników z komórek administracyjno-biurowych, a dla komórek, których wyniki pracy dadzą się zmierzyć za pomocą kryteriów ilościowych, ustalane są odrębne zadania będące podstawą premiowania. Występują również rozwiązania, w których realizacja zadań/celów na szczeblu firmy stanowi podstawę premiowania jedynie kadry kierowniczej, której rola jest szczególnie istotna w kształtowaniu wyników firmy. Podstawę premiowania stanowić może również realizacja zadań, które kierowane są najczęściej do grupy pracowników określanych w praktyce jako pracownicy kluczowi czy też strategiczni.

Zadania/cele wyznaczone do realizacji kierowane mogą być również bezpośrednio do poszczególnych jednostek organizacyjnych będących ośrodkami odpowiedzialności, tj. do centrum zysku, kosztów czy przychodu. Wówczas realizacja tych zadań stanowi podstawę premiowania pracowników jednostki organizacyjnej, dla której zadania/cele zostały ustalone.

Zadania/cele ustalane mogą być również dla zespołu pracowników. Jako przykład można podać coraz częściej występujące w praktyce zespoły projektowe. Aby zmotywować pracowników zespołu do terminowej realizacji projektu na dobrym poziomie jakościowym i przy ustalonym budżecie kosztów, należy premiować pracowników za realizację tych zadań.

Zadania/cele mogą być też kierowane do indywidualnych pracowników. Dotyczy to np. przedstawicieli handlowych, kierowników regionów, kierowników produktu.

Bardzo ważnym zagadnieniem z punktu widzenia motywacyjnej funkcji płacy jest kreowanie wśród pracowników określonych, szczególnie pożądanych zachowań, na których pracodawcy szczególnie zależy, oraz wartości cenionych w firmie. Są one istotnym elementem kreowania kultury organizacji. Za pomocą premii można motywować pracowników do: kreatywności i innowacyjności, aktywności, przedsiębiorczości i działań ponadnormatywnych, ponoszenia większej odpowiedzialności (decyduję i odpowiadam), uczciwości i lojalności wobec pracodawcy.

Jedną z preferowanych postaw jest wysokie zaangażowanie i kreatywność pracowników. Aby wykorzystać wiedzę i umiejętności zatrudnionych, w wielu firmach funkcjonuje program kaizen, w którym wszyscy pracownicy mają możliwość przedstawiania pomysłów oraz rozwiązań prowadzących do udoskonaleń w każdym

z obszarów działalności firmy. W programie kaizen przyjmuje się założenie, że najczęściej wiadomości i wiedzy na temat nieprawidłowości występujących w procesach pracy mają bezpośredni wykonawcy. Dlatego też możliwość doskonalenia pracy powierzono bezpośrednim jej wykonawcom. W praktyce kaizen sprowadza się do prowadzenia działań indywidualnie przez pracowników i zespołowo, polegających na odkrywaniu problemów, sugerowaniu rozwiązań, a także składaniu gotowych projektów zmian i ich wdrażaniu. Jeśli propozycja okazuje się dobra i rozwiązanie jest korzystniejsze od dotychczas obowiązującego, wówczas podlega standaryzacji i rozpowszechnieniu na inne części organizacji [Mikuła i in. 2002, s. 146-147].

Bardzo pożądanym zachowaniem jest również dzielenie się wiedzą. Aby zmaksymalizować wartość dzielenia się przez pracowników wiedzą, muszą zaistnieć następujące dodatkowe warunki:

- 1) pracownicy powinni zrozumieć, jakie korzyści i doświadczenia daje im dzielenie się wiedzą,
- 2) pracownicy powinni wiedzieć, że ten proces daje korzyści całej organizacji,
- 3) zarządzający muszą uznawać i cenić dzielenie się wiedzą,
- 4) dzielenie się wiedzą powinno stać się integralną częścią codziennej pracy ludzi,

5) powinien istnieć system wynagradzania i wyróżniania ludzi w celu promowania tych pracowników, którzy zaadoptowali się do nowych zachowań [Romańczuk 2000, s. 97].

Motywacja do dzielenia się informacjami stanowi niedostrzegalną barierę funkcjonowania systemów informacyjnych i kreowania wartości. Bez wiedzy, jakie informacje należy upowszechniać, oraz bez motywacji do takiego postępowania, informacje stają się po prostu kolejnym kosztownym i niedostatecznie wykorzystanym zasobem. Wynika z tego nieuchronny wniosek, że długoterminowa zyskowość przedsiębiorstwa zależy od tego, czy zostanie w nim wytworzona kultura dzielenia się informacjami. Nawet informacje posiadane już przez pracowników nie są wykorzystywane optymalnie, jeśli ludzie ci nie dzielą się nimi. Sednem problemu jest stworzenie kultury dzielenia się informacjami. Tylko wtedy, gdy ona istnieje, warto inwestować w technologię informacyjną, szkolić ludzi w jej wykorzystaniu i wdrażać metody gromadzenia użytecznych danych. W przedsiębiorstwie trzeba stworzyć kulturę dzielenia się informacjami sprzyjającą upowszechnianiu danych i nagradzającą takie postępowanie. Informacje o udoskonaleniach przeprowadzonych w dowolnym obszarze należy upowszechniać w całym przedsiębiorstwie, aby wszyscy mieli do nich dostęp i nie musieli wynajdować na nowo już gdzieś stosowanych, efektywnych rozwiązań [Fitz-enz 2001, s. 33-35].

W związku z tym, że w aktualnych warunkach siłą napędową sukcesu przedsiębiorstwa – do umocnienia jego pozycji na rynku i uzyskiwania większych zysków pozwalających na rozwój – jest przedsiębiorczość, od pracowników wymaga się przedsiębiorczej roli, której istota tkwi m.in. w kreatywności, innowacyjności i gotowości do podejmowania ryzyka [Kaplan, Norton 1996, s. 3]. W literaturze przed-

siębiorczość jest opisywana przy użyciu takich terminów, jak: innowacyjność, elastyczność, dynamiczność, kreatywność oraz skłonność do ponoszenia ryzyka. Ponadto uważa się, że ważną częścią przedsiębiorczości jest istnienie, a następnie rozpoznawanie oraz wykorzystanie możliwości (okazji). Wskazuje się również, że przedsiębiorczość wiąże się z procesami kreowania wartości, rozwijania nowej, przynoszącej zysk działalności, tworzenia nowego produktu lub usługi oraz zamierzonego tworzenia wartości organizacji przez jej uczestników, kreowania czegoś nowego przez poświęcenie temu niezbędnej ilości czasu i starań, akceptowania towarzyszącego temu ryzyka finansowego, psychologicznego oraz społecznego, a także otrzymywania będących rezultatem tych działań premii w postaci finansowej i osobistej satysfakcji [Bratnicki, Strużyna 2001, s. 36-38].

Kolejnym istotnym zagadnieniem jest ustalenie **kryteriów oceny**. Warunkiem skutecznego premiowania jest wiarygodność kryteriów, dlatego też kryteria te wprowadzone muszą być z zadań/celów, jak również z określonych zachowań pracowników. Kryteria te mogą być:

- 1) ilościowe (mieralne),
- 2) ilościowo-jakościowe,
- 3) jakościowe.

Gdy podstawą nagradzania premią jest realizacja zadań przedsiębiorstwa jako całości, kryteriami oceny najczęściej są wyniki mierzone poziomem wskaźników ekonomiczno-finansowych, takich np. jak: zyskowość, rentowność, płynność bieżąca, wartość dodana, zwrot z kapitału. Dla wyodrębnionych jednostek organizacyjnych/zespołów tak jak zróżnicowane są zadania i cele, tak też zróżnicowane są kryteria oceny. Zróżnicowane mogą też być kryteria oceny zachowań pracowników.

W jednostkach organizacyjnych będących centrami zysku, kosztów lub przychodu kryteria mają charakter mierzalny i dotyczą głównie: wielkości produkcji, poziomu braków, budżetu kosztów, wartości sprzedaży.

Oprócz zespołów będących ośrodkami odpowiedzialności za zysk/koszty czy przychód w praktyce gospodarczej występuje wiele zespołów, grup partnerskich, które powoływane są do realizacji konkretnego zadania czy też określonego procesu. Zespoły te nagradzane są z reguły premią. Ocena łącznych efektów pracy w zakresie realizacji wyznaczonego zadania czy procesu koncentruje się na wykonaniu zadań z uwzględnieniem jakości, kosztów i terminowości ich realizacji.

Za kryteria oceny stanowiące podstawę oceny pracowników dla potrzeb premiowania oprócz wyników pracy, czyli zgodności realizacji zadań z harmonogramem, oraz minimalizacji zastrzeżeń po stronie klientów wewnętrznych i zewnętrznych, przyjmuje się m.in.:

- inicjatywę/kreatywność rozumiane jako ciągłe wykazywanie się pomysłami, niecodziennymi rozwiązaniami, alternatywnymi propozycjami;
- zaangażowanie w realizację zadań własnych zespołu oraz firmy;
- umiejętność pracy zespołowej – wspieranie innych w rozwiązywaniu problemów z własnej inicjatywy, jak również uczestnictwo w grupach problemowych, zorientowanie na klienta;

- niezawodność, wykorzystanie czasu pracy;
- sprawność realizacji zadań;
- dyspozycyjność czasową i kwalifikacyjną;
- zaangażowanie w realizację zadań jednostki organizacyjnej i wiążącą się z tym identyfikację z firmą;
- dyscyplinę rozumianą jako przestrzeganie przepisów prawnych oraz wewnętrznych regulaminów;
- elastyczność, inicjatywę, samodzielność;
- przedsiębiorczość, skuteczność.

4. Zakończenie

Motywowanie do pracy było i jest w kręgu zainteresowań nie tylko teoretyków, ale i praktyków. Szczególnie wiele zmian w tym zakresie nastąpiło w ostatnim okresie. Jakkolwiek zakres zmian w systemach motywowania jest zróżnicowany, to jednak wskazać można na te, które są charakterystyczne dla większości firm i dotyczą one głównie: innego spojrzenia na płace, głównie przez pryzmat pełnionych przez nie funkcji, wzrostu roli i znaczenia premii powiązanej z efektami pracy firmy jako całości, wyodrębnionych jednostek organizacyjnych oraz zespołów pracowników, jak również tylko pracowników, wykorzystywania bardziej złożonych zachowań, pożądaných ze strony pracodawcy jako podstawy premiowania pracownika.

Literatura

- Bieniok H., *Zarządzanie przez motywację*, [w:] H. Bieniok i in., *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa 2004.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Bratnicki M., Strużyńska J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, AE, Katowice 2001.
- Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
- Juchnowicz M., *Prokonkurencyjne instrumenty motywowania*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
- Kaplan K., Norton D., *The Balanced Scorecard*, Boston 1996.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., *The Wisdom of Team*, Harper Collins Publishers, New York 1999.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- Robbins S.R., *Prawdy o kierowaniu ludźmi i tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003.
- Romańczuk S., *Zarządzanie wiedzą w Xeroxie*, „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2000 nr 4.
- Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

THE IMPORTANCE OF BONUS IN THE OVERALL REALIZATION OF COMPANY'S FINANCIAL AND MOTIVATIONAL STRATEGY

Summary

The article shows the importance of bonus in the overall realization of company's financial and motivational strategy as applied to work functions. It shows that this type of incentive motivates employees to effective work and certain behaviours. Bonuses also play a big factor in the cost function. The effective usage of this type of adjustment to the overall compensation guarantees returns on the applied investments on the workforce. On the other hand, it also guarantees racionalization of financial expenses according to achieved work effects.

Maria Wanda Kopertyńska – dr hab. inż., prof. UE w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.