

## **KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY WYNAGRODZEŃ W POLSCE**

*Przedstawiono cele płacy i strukturę wynagrodzeń w Polsce. Kształtowanie struktury wynagrodzeń uznano za ważny element motywacyjnego systemu wynagradzania.*

*Omówiono elementy struktury wynagrodzeń w Polsce. Scharakteryzowano strukturę wewnętrzną wynagrodzeń. Przedstawiono strukturę zewnętrzną wynagrodzeń.*

### **1. CELE PŁAC I STRUKTURA WYNAGRODZEŃ**

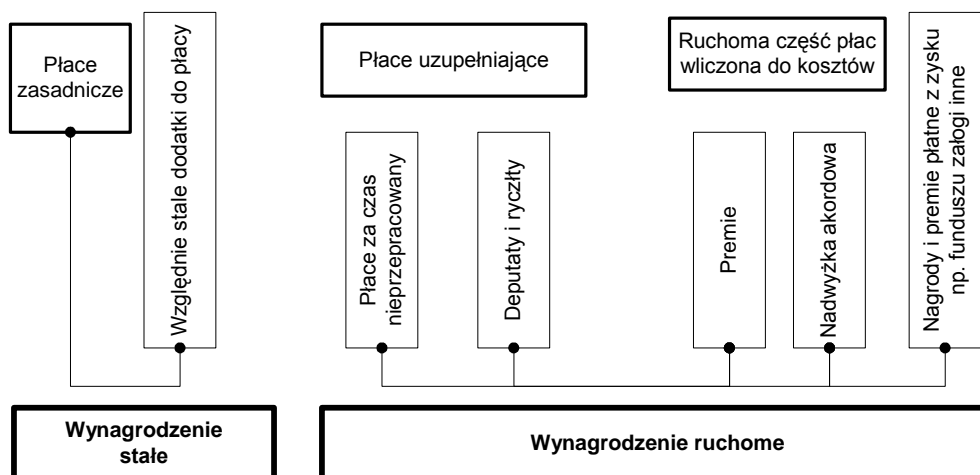
Wynagrodzenia stanowią dla pracownika dochód, który służy pokryciu kosztów utrzymania jego i osób pozostających na jego utrzymaniu. Pracownik jest zatem zainteresowany maksymalizacją tego dochodu w relacji do ponoszonych przez siebie nakładów i starań. Dla pracodawcy natomiast wynagrodzenia są kosztem i z natury rzeczy jest on zainteresowany szybkim i maksymalnym zwrotem poniesionych nakładów. Wynagrodzenia są zatem złożoną kategorią ekonomiczną, psychologiczną i społeczno-polityczną. System wynagrodzeń ma integrować zadania przedsiębiorstw i interesy pracowników. Z tego też względu oczekiwania pracowników powinny być okresowo rozpoznawalne, aby można je było uwzględnić w konstrukcji tego systemu. Mogą być one rozmaite, jednak można je pogrupować i znaleźć oczekiwania wspólne dla określonej grupy. Po pierwsze, powszechne i silne są oczekiwania dotyczące ciągłego i odczuwalnego wzrostu wynagrodzeń, co najmniej podążającego za wzrostem kosztów utrzymania. Jednocześnie jednak podwyżki wynagrodzeń postrzegane są jako wyraz akceptacji pracy zatrudnionego. Mają one olbrzymie znaczenie motywacyjne, tym większe im silniej wspomagają i dopełniają system awansu bez zmiany stanowiska pracy. Po drugie, ambiwalentne postawy pracowników do stopnia dyferencjacji i egalitaryzacji wynagrodzeń ujawniają się w tym, że z jednej strony występuje dążenie do przywrócenia autorytetu pracy i zróżnicowania płacy, z drugiej zaś utrwalone jest dążenie do egalitaryzacji wynagrodzeń, głównie przez nacisk na rozbudowę różnych ich składników. W konsekwencji maleje przejrzystość wynagrodzeń, co jest szkodliwe dla motywowania.[1, s.35] Polska literatura przedstawia następujące skutki niezadowolenia pracownika z wynagrodzeń:[3, s. 61]

➤ postawa bierna, przejawiająca się w niechęci do akceptacji, obniżenia jakości pracy, absencja, niższa atrakcyjność pracy,

➤ postawa czynna, przejawiająca się poprzez poszukiwanie innej pracy, skargi i zażalenia, próby negocjacji przez związki zawodowe, protesty i strajki.

Dlatego tak ważnym jest utrzymanie prawidłowej proporcji płac, które łagodzą lub nawet zapobiegają konfliktom płacowym, obniżają presję na wzrost płac, stabilizują załogę i działają motywacyjnie.[6, s. 30] Kształtowanie struktury wynagrodzeń jest więc najważniejszym elementem systemu wynagrodzeń. W Polsce, wśród wąsko rozumianych wynagrodzeń gotówkowych, wyróżnia się wiele składników, w szczególności wynagrodzenia osobowe i bezosobowe. Te drugie obejmują płatności z tytułów umów zlecenia i umów o dzieło. W ramach wynagrodzeń osobowych (Rysunek 1) ze względu na znaczenie jego poszczególnych składników można wyróżnić kilka ich części a mianowicie wynagrodzenia stałe i ruchome.[1, s.12-13]

**Rysunek 1.** Schemat wewnętrznej struktury wynagrodzenia osobowego



Źródło: BORKOWSKA S., *Strategie wynagrodzeń, ABC, Kraków 2001, s. 13.*

Część wynagrodzeń osobowych ma charakter stały. Ich poziom nie jest istotnie powiązany z efektami pracy i jest gwarantowany pracownikowi tak długo, jak długo trwa jego zatrudnienie. Do tego typu wynagrodzeń zalicza się:

➤ płacę zasadniczą, czyli taryfową stawkę płac, która jest zdeterminowana trudnością pracy, a wzrost jej w ramach jednego przedziału płacowego jest uzależniony od efektów;

➤ względnie stałe dodatki do płac, stanowiące część dochodu pracownika.

Kolejną grupą wynagrodzeń osobowych są wynagrodzenia ruchome, nazwane też zmiennymi. Ich poziom zależy od efektów pracy. Do wynagrodzeń ruchomych zalicza się bodźce krótko- i długoterminowe. Pierwsze obejmują wynagrodzenie zależne od efektów za okres nie dłuższy niż rok, obejmują one takie składniki jak nadwyżka akordowa, prowizje, premie i nagrody oraz udziały w zysku. Drugie zaś -

okres przekraczający jeden rok, mogą mieć charakter własnościowy i oszczędnościowy lub ubezpieczeniowy. Wynagrodzenia długoterminowe oraz świadczenia dodatkowe składają się na dochody pozapłacowe. Świadczenia dodatkowe cechuje duża różnorodność.

Ponieważ część wynagrodzeń całkowitych wypłacana jest w formie papierów wartościowych lub świadczeń rzeczowych, wyróżnia się całkowite wynagrodzenie gotówkowe, które obejmuje roczne płace plus premie, bonusy i nagrody (czyli bodźce krótkoterminowe). Całkowite wynagrodzenie efektywnościowe jest zaś sumą wynagrodzenia gotówkowego i bodźców długoterminowych.

Dokonując porównawczej analizy systemów płacowych w literaturze polskiej, Listwan stwierdził, że można wybrać wspólne składniki kształtujące system wynagrodzeń, którymi są:[12, s.128]

➤ zasady ustalania poszczególnych składników, czyli sposoby i metody wyznaczania określonych struktur płacowych, jak i ich wysokości w zależności od wykonanej pracy,

➤ struktura wewnętrzna wynagrodzenia propozycje, w których ustalane są w stosunku do siebie poszczególne wysokości płac pracowników w obrębie jednego przedsiębiorstwa,

➤ struktura zewnętrzna wynagrodzenia to składniki, które tworzą pod względem kwotowym i strukturalnym poziom indywidualnego wynagrodzenia,

➤ narzędzia systemu, czyli tabele, regulaminy, kryteria i programy informatyczne, kadrowo-płacowe oraz metody wartościowania,

➤ formy płac, czyli sposób uzależnienia otrzymania rodzaju i wysokości płacy od nakładu i wyników pracy.

Problem kształtowania struktury wynagrodzeń w literaturze polskiej znajduje swoje odzwierciedlenie w postaci propozycji i zaleceń prezentowanych przez różnych autorów. Można go rozpatrywać w dwóch aspektach:

➤ wewnętrznej struktury wynagrodzeń, czyli dopasowania treści i nakładu pracy do form wynagradzania,

➤ zewnętrznej struktury wynagrodzeń, czyli określenia relacji płacowych na poszczególnych stanowiskach, tzw. określenie miejsca płacowego danego stanowiska na tle pozostałych.

## **2. KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY WEWNĘTRZNEJ WYNAGRODZEŃ**

Pierwszym zagadnieniem, które wymaga rozwiązania na etapie tworzenia systemu płac, jest dobór składników płacowych. Składniki te tworzą wewnętrzną strukturę płac. W literaturze spotykamy się z ogólnie panującymi tendencjami do

prostoty i przejrzystości, celowości, bezpośredniego odbicia wymogów, treści pracy i rezultatów działania. Listwan podaje następującą strukturę wewnętrznego wynagrodzenia (Tabela 1).

**Tabela 1** Struktura wewnętrzna wynagrodzeń

<i>Elementy struktury</i>	<i>Zastosowanie poszczególnych składników</i>
płaca zasadnicza	wymagania pracy, treść pracy, złożoność pracy, ranking stanowisk, pozycja w firmie, prestiż, poczucie bezpieczeństwa, narzędzia awansu pionowego, podnoszenie kwalifikacji, rozwój firmy, bieżący dochód, kompetencje, cena rynkowa zawodu
premia	efekt pracy, krótkookresowe cele, poziom wykonanej pracy, oczekiwania w stosunku do zachowań, docenianie efektywności i uczciwej pracy, odczucie sprawiedliwości, kreatywności
nagroda	wyjątkowe zachowania, ponadobowiązkowe działania, ponadprzeciętność, wyróżnienie pracowników, budżet na specjalne projekty, wartość nagrody powinna być duża, rzadko stosowana, dla małej liczby pracowników, daje to odczucie sprawiedliwości
prowizja	osiąganie bieżących wyników finansowych firmy, dzielenie się z pracownikami wynikami jego efektywnej pracy, potwierdzenie profesjonalizmu pracownika, poczucie sprawstwa i rozwoju strategii sprzedaży
bonusy	„złote kajdanki”- związanie pracownika z firmą, wyróżnienie grup pracowniczych, urozmaicenie narzędzi motywacyjnych, kultura organizacyjna, zatrzymanie pracowników
udział w zyskach	partycypacja motywacyjna, poczucie własności firmy, identyfikacja z firmą, klimat organizacyjny
składniki majątkowo-finansowe (akcje)	aktywizacja kadry kierowniczej, zwiększenie wartości pakietu motywacyjnego bez ponoszenia kosztów przez firmę, tj. przerzucenie ich na rynek (wzrost cen akcji na giełdzie), identyfikacja z firmą, dochody odroczone
składniki płacy kafeterijnej	identyfikacja oferty motywacyjnej, obniżenie poziomu dociężeń fiskalnych, „złote kajdanki”, związanie pracownika z firmą, wyróżnienie grup pracowniczych, urozmaicenie narzędzi motywacyjnych, image firmy, narzędzia walki na rynku pracy
płace nadliczbowe	monitoring czasu pracy, realizacja zapisów kodeksu pracy, nagradzanie dodatkowego czasu, „sprawiedliwość organizacyjna”
dodatki funkcyjne	realizacja szczególnych funkcji stanowiska, zachęt do obejmowania stanowisk kierowniczych
Dodatki służbowe	lojalność, w okresie bezrobocia traci znaczenie docenianie „wiekowych” pracowników

Źródło: LISTWAN T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo Ch. Beck, Warszawa 2002, s.133.

Autor ten zaznacza jednocześnie, że efektywne wynagradzanie nie powinno się oczywiście składać ze wszystkich przedstawionych składników. Wśród wyżej wymienionych Jacukowicz wyróżnia trzy podstawowe rodzaje wynagrodzenia związane z wymaganiami pracy:[8, s.58]

- płaca zasadnicza;

- premia;
- dodatek funkcyjny.

**Płaca zasadnicza** ma podstawowe znaczenie w systemie płac. Jest jedynym składnikiem mogącym występować samodzielnie, a w krańcowych przypadkach może być jedynym składnikiem. Rola płacy zasadniczej, zdaniem Jacukowicz, polega na opłacaniu wymagań pracy tak długo, dopóki nie ustali się, jakie są zasadnicze cechy danej pracy, jej wymagania kwalifikacyjne, odpowiedzialność, uciążliwość. Płaca zasadnicza pełni podstawową rolę w systemie płac. Punktem wyjścia do budowy płac zasadniczych jest taryfikator kwalifikacyjny i zasady ustalania kategorii zaszerogowania. Udział płacy zasadniczej w całkowitym wynagrodzeniu zależy w dużym stopniu od formy płac i poglądów na jej funkcję motywacyjną. Płaca zasadnicza stanowi wartość elementarną służącą do opłacania płacy w normalnych warunkach. Z nią wiąże się pojęcie płacy podstawowej, która agreguje w sobie wszystkie składniki należne za trudność, warunki pracy i w pewnej mierze efektywność pracy. Stanowi ona składnik złożony, obejmujący płacę zasadniczą, dodatek funkcyjny, dodatek za prace szkodliwe, niebezpieczne i uciążliwe warunki pracy oraz ewentualnie dodatek za pracę w porze nocnej i za pracę zmianową. Można również w miejsce płacy podstawowej stosować pojęcie zintegrowanej płacy zasadniczej. W praktyce nie używa się pojęcia płaca podstawowa, lecz płaca zasadnicza, niezależnie od tego, jakie funkcje jej przypisano.

**Premia** to zmienna część wynagrodzenia za pracę.[17, s.29] Premia, a właściwie premiowanie, jest podstawową metodą opłacania efektów pracy. Polega ona na określaniu: przedmiotu premiowania, czyli przesłanek stanowiących podstawę przyznawania premii, metod pomiaru efektów pracy, wysokości premii w formie stawki kwotowej lub procentowej płacy zasadniczej, nazywanych wskaźnikami lub współczynnikami premiowania, warunków uzyskania premii, wymagań, jakie musi spełnić pracownik, aby uzyskać określoną wysokość premii, rozwiązań organizacyjnych. [8, s.96]

W polskiej praktyce gospodarczej spotykamy bardzo wiele systemów premiowania i możemy wyróżnić podstawowe ich rodzaje[2, s.13-18]:

**Ze względu na ilość osób** wyróżnia się premie indywidualną i zespołową. W premiach zespołowych, w odróżnieniu do indywidualnych, funkcjonuje nowy szczebel ustalania premii w postaci zespołu oraz regulujący to premiowanie system. Takie premiowanie motywuje pracowników do integrowania pracy w zespole, np. w wydziale, zespole komórek organizacyjnych itp.

**Ze względu na uzależnienie premii od efektów pracy** wyróżnia się premie uznaniową i sformalizowaną. W premii uznaniowej uzależnienie od efektów ma ogólny i uproszczony charakter. Zaletą premiowania uznaniowego jest duża elastyczność systemu premiowania i możliwość jego stosowania przy często zmieniających się zadaniach pracownika czy zespołu. Podstawowymi wadami takiego premiowania są: możliwość konfliktów na tle jego uznaniowości, osłabienie pozycji kierowników szczebla średniego przez przejęcie uprawnień do ostatecznego ustalania premii przez kierowników szczebla wyższego, osłabienie odpowiedzialności kierowników szczebla średniego za efektywne wykorzystanie premii oraz działanie w kierunku zmniejszenia napięcia zadań premiowych. W premii sformalizowanej stosuje się ściśle uzależnienie wysokości premii od wykonania zadań premiowych. Przyjmuje ono postać formuł matematycznych lub tabel. Zaletami takiego premiowania są: minimalizowanie konfliktów na tle poziomu premii oraz wzrost pozycji kierowników komórek szczebla średniego, którzy dokonują rozdziału premii w zespołach. Do wad zalicza się złożoność opracowania takiego systemu oraz niebezpieczeństwo powstania zobowiązań płacowych przy złej sytuacji firmy i złym oszacowaniu parametrów systemu.

Wyróżnia się dwa rodzaje premii sformalizowanej:

➤ premiowanie prowizyjne, czyli takie, w których premia jest udziałem pracownika w efekcie pracy,

➤ premiowanie dezagregacyjne jest szczególnym przykładem premii sformalizowanej, w którym formalizacja dotyczy rozdziału premii.

Dotychczasowe polskie doświadczenia w zakresie premiowania wskazują, że premia w wielu przypadkach nie spełnia swojej roli skutecznego narzędzia motywowania, gdyż nie wiąże w sposób bezpośredni efektów pracy z poziomem płacy, zwłaszcza w przedsiębiorstwach państwowych i spółkach skarbu państwa. Wśród najczęściej popełnianych błędów w zakresie premiowania należy wymienić:[10, s.120]

➤ Obligatoryjność premii, czyli należność wypłaconą pracownikowi w wysokości z góry określonej, tj. w sytuacji, gdy spełnił on warunki zapisane w regulaminie premiowania.

➤ Przekonanie, że funkcja motywacyjna płacy realizowana jest głównie przez premie. Dlatego też tworzy się wiele tytułów premiowych, w których oddzielnie premiuje się za właściwą realizację zadań na stanowisku, podniesienie poziomu jakości produkcji, oszczędność surowców czy materiałów oraz bezawaryjną pracę

maszyn i urzędzeń. W konsekwencji prowadzi to do mnożenia tytułów premiovych, co niweczy skuteczność motywowania.

➤ Bardzo niski udział premii w stosunku do płacy zasadniczej (np. 5-7,5%) lub bardzo wysoki udział premii w łącznym wynagrodzeniu pracowników stanowiący 50-60%, łącznego wynagrodzenia przy celowym utrzymaniu niskiego poziomu płacy zasadniczej - również niweczy jego motywacyjny charakter.

➤ Traktowanie premii jako uzupełnienie płacy zasadniczej (przy jednoczesnych niewłaściwych relacjach płacy zasadniczej w przedsiębiorstwie), poprzez zwiększenie poziomu płacy specjalistów i kierowników czy też wybranych grup pracowniczych o istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa (tzw. premie specjalne).

➤ Motywowanie negatywne premią. Włączenie wymagań o charakterze dyscyplinarnym, tj. wchodzących w zakres podstawowych obowiązków pracownika, do zadań premiovych, jak np.: brak spóźnień, przestrzeganie przepisów bhp, zachowanie trzeźwości w miejscu pracy.

➤ Stosowanie premii przy akordowych formach płac, czyli podwójnego opłacania efektów pracy. W tym wypadku następuje błędne powiązanie premii z wynikami, jakie pracownik osiągnął na swoim stanowisku pracy, zamiast z wynikami firmy jako całości, w których pracownik ma prawo partycypować.

➤ Jednolite rozwiązania premiowe dla wszystkich pracowników.

➤ Brak kryteriów oceny pracy komórek organizacyjnych i zasad powiązania jej z wysokością premii, tj. określenia podstawy premiowania.

➤ Brak powiązania reguł premiowania z realizacją celów przedsiębiorstwa (nie zrealizowanie zadań firmy nie stanowiło przeszkody w wypłatach premii).

➤ Naliczanie premii stosownie do przepracowanego czasu.

Obserwując polską literaturę przedmiotu można zauważyć różne poglądy na problem premiowania. Zasadnicze znaczenie w skuteczności premiowania ma obiektywna, kompleksowa i systematyczna ocena efektywności pracy: przyjęte mierniki, wskaźniki i reguły powinny odzwierciedlać istotę analizowanych cech, tj. rodzaj efektywności. Premiowanie powinno mieć charakter pozytywny i selektywny.[11, s.168] Jacukowicz jest zdania, że system płac, w którym płaca zasadnicza stanowi wyłączny składnik, nie jest prawidłowy, a efekty pracy powinny być opłacane premią.[8, s.70] Zdaniem Kopertyńskiej znaczenie premii w obecnych warunkach rośnie ze względu na:[10, s.125]

- potrzebę wzrostu znaczenia efektów pracy oraz pro konkurencyjną orientację firm na dobrą i szybką obsługę klienta;
- potrzebę „efektywnego wydatkowania środków na płace”;
- monitorowanie wyników przedsiębiorstwa, zespołów lub wyodrębnionych centrów w krótkim okresie, np. co kwartał pozwala to sprawdzić, czy zadania są rzeczywiście zrealizowane i czy występuje określony wpływ środków na premię,
- likwidację akordowej formy płac i zastąpienie ją czasowo-premiovą;
- tworzenie centrów odpowiedzialności, w których motywację do osiągnięcia określonych wyników uzyskuje się poprzez wiązanie wyników z premią;
- potrzebę zmian jakościowych w potencjale kadrowym przedsiębiorstw stosujących model kapitału ludzkiego;
- możliwość motywacyjnego Oddziaływania płacowego w krótszym okresie niż daje to wzrost wynagrodzenia zasadniczego;
- możliwość relacji wszystkich funkcji kierowniczych przez kierownika komórki organizacyjnej.

Premiowanie powinno być stosowane do osiągania wyników. Rola premii polega głównie na motywowaniu pracowników do utrzymania wyników ilościowych, z jednoczesnym osiągnięciem odpowiednich parametrów jakościowych i kosztowych. Z tego też względu premie powinny być opłacalne dla przedsiębiorstwa. [10, s.125] Zdaniem Sekuły, znaczenie premii w realizowaniu funkcji motywacyjnej jest wciąż duże. Premia spełnia swoją funkcję motywacyjną, gdyż jest: ściśle skorelowana z osiąganymi przez pracownika efektami, dostosowana do zmieniających się warunków organizacyjno-technologicznych, reaguje skutecznie na wzrost efektywności pracy.[15, s.436] Konkludując głównym celem premiowania jest realizacja krótkookresowych celów. Można wyróżnić następujące zasady właściwego premiowania: [15, s.434-440 i 10, s.127]

- Zadania premiowe muszą być zrozumiałe, możliwe do wykonania, zmierzenia i kontroli.
- Rodzaj zadań premiowych musi być ściśle uzależniony od komórki organizacyjnej.
- Treść zadań premiowych powinna być uzgodniona z przyszłymi wykonawcami.



➤ Aby premia pełniła rolę skutecznego i silnego narzędzia motywowania, nie może mieć charakteru stałego, należnego pracownikom, lecz musi być zależna od efektów pracy.

➤ Premia powinna mieć charakter, prawny w postaci regulaminu premiowania. W regulaminie tym powinny być określone warunki stanowiące podstawę premiowania, kryteria oceny wyników oraz zasady wiązania wyników ocen z poziomem premii regulaminowych, których znaczenie w ostatnich czasach uległo wynaturzeniu. Samo zaś premiowanie powinno mieć charakter dwustronnie korzystny.

➤ Rozwiązania premiowe muszą podlegać ciągłym ewolucjom i zmianom, co oznacza, że nie można stworzyć systemu, który będzie skuteczny w długim okresie. Zmieniające się otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne przedsiębiorstw wymusza zmiany w systemie premiowania. W przeciwnym wypadku nie będzie on przynosił założonych efektów.

➤ Premiowanie musi mieć charakter pozytywny. Fakt otrzymania premii musi być powiązany z oceną wyników pracy w danym zespole, komórce czy jednostce organizacyjnej.

➤ Udział premii w łącznym wynagrodzeniu pracownika musi być zróżnicowany w poszczególnych grupach stanowisk. Powinien być znacznie wyższy na stanowiskach kierowniczych niż na wykonawczych. Chodzi bowiem o to, że premia jest formą bezpośredniego oddziaływania bodźcowego na wyniki pracy, a wpływ poszczególnych pracowników na te wyniki jest zróżnicowany. I tak:

– kadra kierownicza najwyższego szczebla ma wpływ na wyniki całej firmy i długofalowy rozwój organizacji,

– kadra kierownicza średniego szczebla ma wpływ na wyniki firmy i komórek organizacyjnych którymi kieruje,

– kadra kierownicza niższego szczebla ma wpływ na wyniki komórek organizacyjnych którymi kieruje,

– kadra kierownicza niższego szczebla (mistrzowie) ma wpływ na wyniki komórek organizacyjnych i wyniki ich własnej pracy.

Zadaniem  **dodatku funkcyjnego**  jest opłacanie odpowiedzialności pracy związanej z kierowaniem pracownikami. Dodatek stanowi stosunkowo młody składnik wynagrodzenia, który został wprowadzony w Polsce w latach 1972-1996, w warunkach dużego spłaszczenia płac, powodujących niechęć do obejmowania funkcji kierowniczych. Służy on opłacaniu pracy kierowniczej, natomiast trudniejsza praca

własna opłacana jest wyższą stawką płac. Jacukowicz przedstawia argumenty za utrzymaniem dodatku funkcyjnego w systemie płac lub jego likwidacją (Tabela 2).

**Tabela 2.** Pogląd na dodatek funkcyjny

<i>Dodatek funkcyjny</i>	
<i>Argumenty za utrzymaniem:</i>	<i>Argumenty przeciwko stosowaniu:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ przyzwyczajenie do tej mody opłacania pracy kierowniczej,</li> <li>➤ łatwość różnicowania płac kierowników w stosunku do innych stanowisk pracy oraz różnicowanie stanowisk kierowniczych na różnych szczeblach kierowania,</li> <li>➤ możliwość swobodnego kształtowania płac kierowników i znacznego podwyższenia ich wysokości bez podwyższenia tabel płac,</li> <li>➤ dodatek ten, niekiedy bardzo wysoki, może zachęcić do robienia kariery pionowej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ścisły związek kryteriów wymagań pracy, za które przyznawany jest dodatek funkcyjny z kryteriami, za które przysługuje płaca zasadnicza,</li> <li>➤ stała wysokość tego dodatku, brak cech, które powodowałyby zależność jego wypłaty od stopnia wykonywania pracy,</li> <li>➤ wypaczenie wewnętrznej struktury płac przez zaniżenie płac zasadniczych i składników wynagrodzenia liczonych w procentach do płacy zasadniczej.</li> </ul>

*Źródło: na podstawie Kopertyńska 2000, i Jacukowicz 1997*

Borkowska twierdzi, że stosowanie dodatku funkcyjnego ma sens, jeśli sprawowanie funkcji kierowniczych nie jest integralnie związane z danym stanowiskiem. Za najbardziej trafne podejście należy uznać stanowisko Kopertyńskiej, która uważa, że w systemie płac firmy powinny występować jedynie następujące składniki wynagrodzenia:[10, s.44]

- mające związek z pracą i jej efektami:
  - płaca zasadnicza;
  - część ruchoma wypłacona w postaci premii lub premii prowizyjnej;
- gwarantowane kodeksem pracy:
  - dodatkowe wynagrodzenie za pracę w porze nocnej;
  - dodatkowe wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych;
  - wynagrodzenie za postój niezawiniony;
  - odprawę emerytalno-rentową;
- mające związek ze specyfiką firmy, jej uwarunkowania i kulturą.

W tak skonstruowanym systemie płac każdy z wymienionych składników realizuje określoną funkcję, opłaca trudność pracy, efekty tej pracy, kompetencje pracowników, fakt związania się z przedsiębiorstwem lub uciążliwość związaną z wykonaną pracą (Tabela 3).

**Tabela 3. Składniki wynagrodzeń, ich funkcje oraz podstawa kształtowania**

<i>Składniki wynagrodzenia</i>	<i>Funkcja, która spełniają</i>	<i>Co nagradza ten składnik</i>	<i>Podstawa ustalenia</i>
Płaca zasadnicza	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pozyskiwanie wartościowych pracowników</li> <li>➤ utrzymanie wysoko wykwalifikowanych, wartościowych pracowników, na których zapotrzebowanie na rynku pracy jest duże</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ jakość świadczonej pracy</li> <li>➤ kompetencje pracownika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wartościowanie pracy</li> <li>➤ ocena pracownika i jego kompetencji</li> <li>➤ analiza płac na rynku</li> </ul>
Premia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kreowanie określonych zachowań,</li> <li>➤ motywowanie do powiększenia zakresu kompetencji,</li> <li>➤ motywowanie do wzrostu efektywności pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wyniki pracy zespołu, pracownika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ocena wyników pracy firmy/zespołu</li> <li>➤ ocena pracownika (jego wyników i kompetencji)</li> </ul>
Dodatek za godziny nadliczbowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ motywowanie do pracy w godzinach ponadwymiarowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pracę w godzinach, które pracownik powinien mieć do własnej dyspozycji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ według ustaleń kodeksu pracy</li> </ul>
Dodatek za pracę w porze nocnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ motywowanie do pracy w porze nocnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pracę w mało atrakcyjnej dla pracownika porze doby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ według ustaleń kodeksu pracy lub korzystniej</li> </ul>
Wynagrodzenie za postój niezawiniony	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gwarantuje otrzymanie wynagrodzenia w sytuacji, gdy pracownik jest dyspozycyjny, przybył do pracy a pracodawca jej nie zapewnił</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gotowość pracownika do pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ według ustaleń kodeksu pracy</li> </ul>
Odprowa emerytalno-rentowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zapewnia otrzymanie określonego wynagrodzenia w momencie odejścia z pracy i przejścia w stan bezczynności zawodowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wkład pracownika w firmę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ według ustaleń kodeksu pracy lub korzystniej) tak jak w razie pracy w porze nocnej)</li> </ul>
Nagroda jubileuszowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zatrzymanie pracownika w firmie, związanie się z firmą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ fakt związania się i pracy w firmie lub</li> <li>➤ fakt związania się i pracy w firmie oraz wkład w jej rozwój (kształtowanie wyników)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ lata pracy w firmie oraz wynagrodzenie minimalne lub przeciętne w firmie</li> <li>➤ lata pracy oraz płaca zasadnicza pracownika</li> </ul>

Źródło: KOPERTYŃSKA M.W., *System płac w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000, s 46.

Według tej autorki stosowanie innych składników wynagrodzeń, poza wymienionymi, nie ma uzasadnienia. Należą do nich:[10, s.45]

- deputat węglowy,
- dodatek stażowy,
- dodatkowe wynagrodzenie za pracę w warunkach uciążliwych i niebezpiecznych,
  - dodatkowe wynagrodzenie za pracę na drugiej zmianie,
  - dodatek za znajomość języków obcych,
  - dodatek za specjalizację zawodową.

Składniki te wymagają krótkiego omówienia. **Deputat węglowy**, zwany inaczej deputatem branżowym, jest świadczeniem, którego zróżnicowanie jest zależne od stanu cywilnego pracownika i wypłacany jest najczęściej wszystkim pracownikom w równej wysokości. Stanowi typowe świadczenie, które ma charakter należny. Trudno znaleźć inne niż prawne uzasadnienie wynikające z ustawodawstwa minionego okresu, obowiązującego do tej pory. Składnik ten nie ma żadnego związku ani z rodzajem świadczonej pracy, ani z jej efektami. Wielu autorów podejmujących problem deputatów węglowych jest zgodnych co do opinii zlikwidowania tego składnika, proponując włączenie go w systemy kafeteryjne. Kopertyńska uważa, że zaangażowanie systemu płac na wypłatę tego składnika nie gwarantuje zwrotu poniesionych nakładów. Składnik ten nie spełnia również funkcji motywacyjnej.[10, s.47]

Wielkość deputatów ulega waloryzacji w miarę zmian cen na rynku. Wartość deputatu jest konkurencyjna, a nawet znacząca, w stosunku do innych składników wynagrodzenia. Zniesienie tego rodzaju składnika wynagrodzeń może spowodować niezadowolenie, a nawet sprzeciw ze strony związków zawodowych, w szczególności w dużych przedsiębiorstwach, w których działają one aktywnie.

**Dodatek stażowy** stanowi kolejny składnik, który powinien być usunięty z wynagrodzeń. Dążenie załóg pracowniczych do utrzymania tego składnika wynagrodzeń jest związane z jego postrzeganiem jako: [10, s.47]

- ekwiwalentu za utratę i zmniejszającą się wydajność pracy w starszym wieku;
- potrzeby doceniania fachowców i wiedzy know how;
- rekompensowania spadku aktywności zawodowej;
- stymulowania stabilizacji załogi i przywiązania pracownika do zakładu;
- potrzeby uznawania i opłacania doświadczenia jako formy wyższych kwalifikacji.

Rzeczywista funkcja dodatku stażowego polega na względnie trwałym związku pracownika z organizacją. W literaturze polskiej autorzy są zgodni co do opinii, że motywacyjna funkcja dodatku stażowego jest co najmniej dyskusyjna. Na szczególną uwagę zasługuje pogląd Jacukowicz, która omawiając rolę dodatku stażowego wskazuje, że *nie jest to jedynie świadczenie socjalne, gdyż w pewnym stopniu pełni on rolę ekwiwalentu za jakość pracy, nawet wówczas, gdy nie traktuje się go jako zapłatę za większe doświadczenie*. Jej opinia co do stosowania tego dodatku nie jest jednoznaczna. Autorka proponuje, żeby jego stosowanie w zakładach, w których był już stosowany, uzależnić od opinii grup pracowniczych, natomiast w nowopowstałych przedsiębiorstwach nie poleca jego wprowadzania.[9, s.47]

Z kolei Kopertyńska głosi tezę, że dodatek stażowy jest składnikiem wynagrodzenia, który premiuje fakt zatrudnienia i pracy w firmie. Dodatek ten spełnia swoją funkcję w okresie, gdy występował duży niedobór pracowników na rynku pracy i starano się za wszelką cenę zatrzymać pracowników w przedsiębiorstwie. Obecnie, zdaniem autorki, składnik ten przestał pełnić tę funkcję. Nie motywuje on ani do efektów, ani do podwyższenia kompetencji. U pracownika zaś powoduje poczucie pewności otrzymania tego dodatku bez względu na okoliczności pracy. W Polsce dodatek za staż pracy stosują były i istniejące przedsiębiorstwa państwowe, nie precyzując bliżej jego celu. [16, s.97] Za jego utrzymaniem opowiadają się związki zawodowe.

**Dodatkowe wynagrodzenie za pracę w warunkach uciążliwych i niebezpiecznych.** Rekompensowanie utrudnionych warunków pracy jest przedmiotem konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy. Jeśli więc w przedsiębiorstwie występuje przekroczenie dopuszczalnych norm stężeń czynników szkodliwych i uciążliwych lub praca niebezpieczna, to powinny one podlegać dodatkowemu opłaceniu.[15, s.425] W przeszłości składnik ten był obligatoryjny i gwarantowany polskim prawem. W chwili obecnej nie ma takiego charakteru. Dokonując przeglądu literatury zauważamy dużą niejednoznaczność poglądów w tej materii. Jacukowicz uważa, że uwzględnienie uciążliwości pracy w wartościowaniu stanowisk, przy jednoznacznym pozostawieniu tego dodatku, doprowadziłoby do podwójnego opłacania warunków szkodliwych. Z drugiej zaś strony, za pozostawieniem tego dodatku przemawia m.in. zmienny czas wykonywania prac w takich warunkach.[9, s.47] Kopertyńska obserwując polską praktykę gospodarczą twierdzi, że *należy w przedsiębiorstwach stosujących ten dodatek dokonać przeszacowania wyceny pracy z punktu widzenia tego kryterium, przy przyjęciu np. liczby punktów za występowanie*

danego czynnika w ciągu całej zmiany, mimo że najczęściej występuje on przez kilka godzin lub tylko sporadycznie. Takie rozwiązanie jest zdaniem autorki rozwiązaniem bardziej zasadnym.[10, s. 50]

**Dodatkowe wynagrodzenie za pracę na drugiej zmianie.** Zdaniem Kopertyńskiej dodatek ten może być traktowany jako rekompensata za pracę w niedogodnych warunkach, może też stanowić pewnego rodzaju motywację pieniężną (motywacja ta, ze względu na bardzo mały udział tego dodatku w całej strukturze wynagrodzeń, może być problematyczna) do podejmowania pracy w takich warunkach. Dużą rolę odgrywa tu przyzwyczajenie pracowników. [10, s. 50]

**Dodatek za znajomość języków obcych i dodatek za specjalizację zawodową.** Zdaniem autorki oba dodatki nie powinny być stosowane w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Znajomość języków obcych i posiadane kwalifikacje i specjalizacje zawodowe są raczej normą i podstawowym wymaganiami co do pracowników niż czymś rzadkim. W dzisiejszych czasach dodatki te nie spełniają swojego podstawowego zadania, którym jest nagroda za potencjał. W chwili obecnej od pracowników wymaga się ciągłego kształcenia i podnoszenia kwalifikacji.

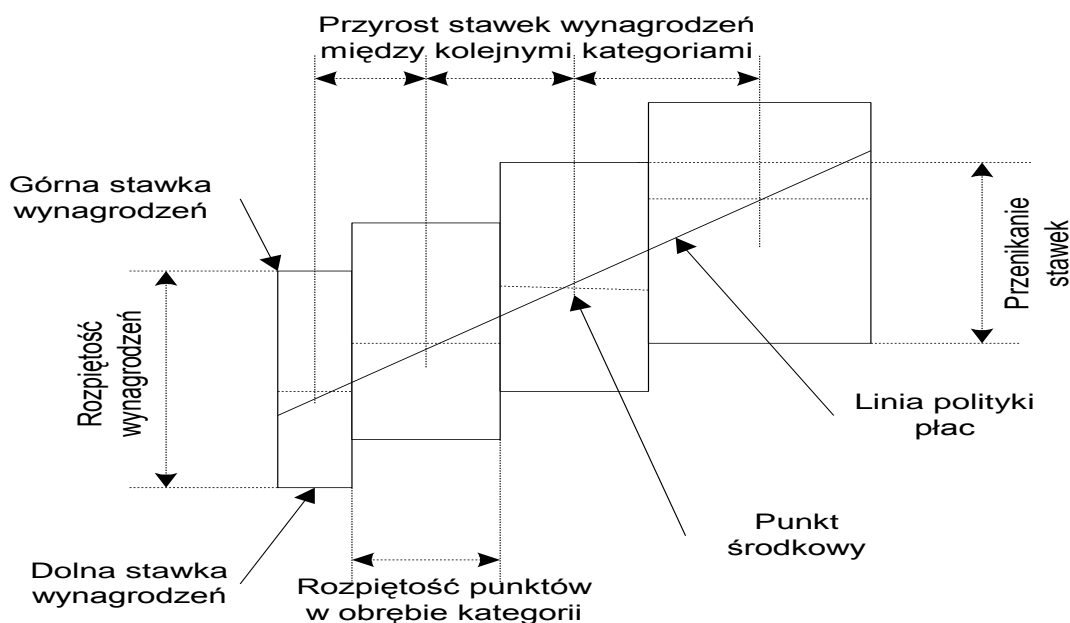
### **2.1. Kształtowanie struktury zewnętrznej wynagrodzeń**

Elitarność systemu wynagrodzeń powinna być oparta na obiektywnych i akceptowanych przez pracowników czynnikach. Powstała w ten sposób struktura zewnętrzna systemu płacowego określa relacje płacowe między danymi stanowiskami – jest to tak zwane określenie miejsca płacowego danego stanowiska na tle pozostałych stanowisk. Narzędziami wyznaczającymi strukturę zewnętrzną wynagrodzeń są:[12, s.134]

- tabele płac,
- taryfikatory,
- kategorie zaszeregowania,
- składniki zewnętrznej struktury płac w danych grupach zawodowych.

Wymagają one krótkiego przedstawienia. Zaczę swoje rozważania na temat zewnętrznej struktury płac od **tabeli płac**. Zdaniem Listwana różnice między stawkami poszczególnych stanowisk wynikają z kwoty zasadniczej określonej w umowie o pracę. Są one również konsekwencją przyjętej w danym przedsiębiorstwie polityki płac dotyczącej rozpiętości pomiędzy kategoriami stanowisk, rozpiętością w obrębie danej grupy, czy w końcu potencjału i wyników zaangażowania zawodowego, czego skutkiem jest lokowanie pracowników tych samych stanowisk w różnych punktach widełek płacowych. Szczególne zależności i relacje pomiędzy tymi czynnikami przedstawia Rysunek 2.

Rysunek 2. Parametry tabeli wynagrodzeń



Źródło:

POELS F., *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń - jak wprowadzić efektywny system*, ABC, Kraków 2000, s. 159.

Płaca zasadnicza ustalana jest w formie tabeli płac, wyjątkowo określana bywa jako współczynnik w stosunku do stawki pierwszej najniższej kategorii zaszeregowania.

Najczęściej spotykane konstrukcje tabeli płac to tabele: widełkowe, szczebelkowe, wskaźnikowe, tabele płac z jedną stawką zaszeregowania i mieszana konstrukcja tabeli płac.[8, s.72] **Widełkowa tabela płac** ustalana jest w określonych ramach od- do. Takie stosowanie tabeli płac daje przedsiębiorstwu dużą swobodę w ustalaniu płacy zasadniczej, tym większą im większa jest rozpiętość w ramach widełek danej kategorii zaszeregowania. W praktyce w przedsiębiorstwach zauważamy widełkowe tabele płac, w których w kilku kolejnych kategoriach zaszeregowania stawki wzajemnie się nakładają. Tego typu tabele stanowią największe wypaczenie obecnego systemu płac, ponieważ odrywają płace od kategorii zaszeregowania. Pozwalają nie tylko na to, żeby pracownicy tej samej kategorii mieli różną stawkę płac, ale również na to, aby pracownicy zaszeregowani do niższych kategorii mieli stawkę wyższą niż pracownicy zaszeregowani do wyższej kategorii. Widełkowe rozpiętości zależą od polityki płac, jaką prowadzi przedsiębiorstwo.

**Szczelkowe tabele płac** pozwalają na stosowanie różnych stawek płac w tej samej kategorii zaszeregowania, w sposób określony i ograniczony zgodnie z przyjętymi zasadami. Istotą szczebelkowych tabel płacy jest różnicowanie stawek płac pomiędzy kolejnymi kategoriami oraz w ramach jednej kategorii, w celu nadania im rangi wyznaczania pozycji zawodowej pracownika i pełnienia funkcji awansu.

**Wskaźnikowa tabela płac** polega na ustaleniu procentowych rozpiętości pomiędzy najniższą a najwyższą kategorią zaszeregowania i kolejnymi kategoriami. Ten typ tabeli nosi nazwę siatki płac i może być podstawą obliczania stawek płac zarówno widełkowej, jak i szczebelkowej tablicy płac. Wskaźnikowa tabela płac w zasadzie nie funkcjonuje samodzielnie, jednak niektóre przedsiębiorstwa nadają jej rangę zapisując w zakładowym układzie zbiorowym tylko wskaźnikowe rozpiętości płac w poszczególnych kategoriach zaszeregowania i zasady podwyższania stawek płac zależne od stopy inflacji i możliwości finansowych firmy.

Polska praktyka gospodarcza daje możliwość stosowania innych rodzajów tabeli płac, np. opartych na *broadbandingu*, [14, s. 12] czyli stosowaniu szerokich przedziałów płacowych, niewielkiej liczby kategorii zaszeregowania, najczęściej od czterech do ośmiu, w ramach których występują szerokie przedziały stawek płac zasadniczych. Taki rodzaj tabeli może być uznany za atrakcyjny w tych organizacjach, w których istnieje potrzeba podejmowania programów oszczędnościowych w zakresie kosztów pracy. Taka tabela nie wymusza automatycznego wzrostu płac dla wszystkich pracowników przy zmianie tabeli płacowych. Podstawową słabością *broadbandingu* jest duża elastyczność kształtowania płacy metodami analitycznymi. Tabela oparta na *broadbandingu* staje się całkowicie zbędna w warunkach stosowania tylko kilku kategorii zaszeregowania. Może wprowadzać chaos w polityce płac i zmniejszać jej przejrzystość. Różnice płac (zwłaszcza duże, stosowanie do regionalnych rynkowych różnic w rynkowej cenie pracy) może być postrzegane jako niesprawiedliwe.

Zamykając rozważania na temat tabeli płac należy wspomnieć na koniec, że zasady podwyższania stawek płac w kolejnych kategoriach zaszeregowania niezależne od rodzaju tabeli płac mogą mieć jedną z następujących form: [8, s.74]

➤ arytmetyczny wzrost stawek płac, polegający na podwyższaniu stawek kolejnych kategorii zaszeregowania o określoną kwotę; metoda ta może prowadzić do zbytniego spłaszczenia płac;

➤ geometryczny wzrost stawek płac, polegający na podwyższaniu płac w kolejnych kategoriach zaszeregowania o określony procent; metoda ta może prowadzić do nadmiernego zróżnicowania płac;



➤ mieszany, arytmetyczno-geometryczny wzrost stawek, zawierający elementy obydwu wcześniej prezentowanych typów wzrostu, polega na przejściu określonych założeń, co do stawek płac między kolejnymi kategoriami zaszeregowania; przykładem są stawki degresywne i progresywne.

Z kształtowaniem stawki najniższej kategorii zaszeregowania ściśle związane jest pojęcie płacy minimalnej, traktowanej jako synonim najniższego wynagrodzenia. W polskiej literaturze czasami spotyka się ją jako samodzielny element systemu taryfowego. Spowodowane jest to zasadą ustalania stawki najniższej kategorii zaszeregowania na poziomie ustawowej płacy minimalnej. Płaca taka ustalana jest w jednej wysokości dla całego kraju. Obecnie zasada ta nie jest obligatoryjna i można stosować rozwiązanie dogodne dla przedsiębiorcy. Przy budowaniu tabeli płac należy wziąć pod uwagę następujące przesłanki: [8, s.81-82]

➤ Stopień rozpiętości płac powinien być uzależniony od polityki płac przedsiębiorstwa i złożoności struktury jego wynagrodzeń. Rekomendowana rozpiętość płac mieści się w granicach 1:4 - 1:7.

➤ Wysokość stawki pierwszego zaszeregowania zależy od wysokości przeciętnych płac zasadniczych przedsiębiorstwa i przeciętnej rozpiętości płac.

➤ Liczba kategorii zaszeregowania powinna wynikać z rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa, po wyeliminowaniu martwych kategorii.

➤ Rozpiętość płac między kolejnymi kategoriami zaszeregowania zależy od liczby kategorii oraz rozpiętości między najmniejszą a największą kategorią. Najczęściej mieści się ona w granicach 8%, 10%, 12 %. Należy unikać zazębiania się stawek płac.

➤ Rozpiętość w ramach kategorii zaszeregowania zwykle związana jest wprost proporcjonalnie z rozpiętością między kategoriami. W tej kwestii nie ma reguły ani jedynej dobrej możliwości.

➤ Stosowanie rodzaju tabeli płac jest zależne od swobodnego wyboru przedsiębiorstwa i celów, które dana firma chce osiągnąć przy jej pomocy.

Podstawą kształtowania płacy zasadniczej jest jej wartościowanie, czyli mierzenie wartości pracy, polegające na ustaleniu kryteriów charakteryzujących różne cechy pracy, np.: wymagane kwalifikacje, odpowiedzialność pracy, jej uciążliwość, czy i o ile różni się praca wykonana przez pracowników na poszczególnych stanowiskach, i o ile powinno różnić się ich wynagrodzenie. Cechy te poddaje się analizie i ocenie, a następnie nadaje się im określoną wartość w punktach.[5, s. 63]

---

*Wartościowanie jest metodą służącą określaniu wymagań danej pracy oraz ustalaniu jej wartości. Jest procesem analizy i oceny według ustalonych kryteriów pozwalającym na porównanie trudności pracy i jej wyceny. Składa się ono z:[7, s.20]*

- analizy pracy;
- oceny pracy w punktach.

Wartościowanie pracy nie obejmuje wszystkich aspektów systemu wynagradzania pracy, ale stanowi punkt wyjścia do prawidłowego jej opłacania. Tym punktem wyjścia jest analiza zadań wykonywanych na stanowisku pracy i ustalanie ich wartości. Wycena zadań na stanowisku jest podstawą do dalszego procesu kształtowania płac zależnie od osiągniętych efektów, wysiłku pracowników, czasu w jakim wykonywana jest praca.

Zagadnieniem związanym z wartościowaniem jest **system taryfowy**. Służy on do opłacania jakościowych cech pracy i stanowi główne narzędzie wynagradzania pracowników proporcjonalnie do trudności, odpowiedzialności i uciążliwości pracy. W zasadach kształtowania płac system taryfowy pełni rolę dominującą. Przy jego pomocy ustala się płacę zasadniczą, która jest jego głównym elementem i stanowi podstawę ustalenia innych składników płac. W związku z wartościowaniem pracy ważne jest, czy tabela płac będzie opracowana na podstawie wartości punktu czy według innej metody, zgodnie z zasadami poprawności tworzenia tabeli płac. W relacji do płacy zasadniczej ustalona jest z reguły wartość premii i dodatków.

System taryfowy składa się z trzech części: taryfikatora kwalifikacyjnego, siatki taryfowej i tabeli płac zawierającej stawki wynagrodzeń zasadniczych w poszczególnych kategoriach.[7, s.27] **Taryfikator kwalifikacyjny** określający wynagrodzenie pracy na poszczególnych stanowiskach w przedsiębiorstwie, czyli opisujący sposób zaszeregowania poszczególnych stanowisk pracy do kategorii. Stanowi on narzędzie służące do wiązania różnic pracy z wynagradzaniem, ułatwia ustalenie pionowych różnic płac oraz zapewnia właściwą hierarchię poszczególnych stanowisk. Punktem wyjścia do opracowania taryfikatora kwalifikacyjnego jest ustalenie:

- jakie kryteria charakteryzujące pracę stanowią podstawę różnicowania płacy zasadniczej,
- w jakim stopniu różne kryteria wpływają na różnice płac,
- jak dokonuje się ich wyceny.

**Siatka taryfowa** określa z kolei liczbę kategorii zaszeregowania i wskaźnikowych lub punktowych różnic między kategoriami. Siatka zaszeregowania stanowi element taryfikatora kwalifikacyjnego opracowany po ustaleniu liczby punktów przysługujących poszczególnym stanowiskom pracy.

Posiadanie tylko wewnętrznych informacji o płacach jest niewystarczające. Firma do prawidłowego kształtowania płac wszystkich pracowników potrzebuje informacji o płacach stosowanych przez innych a więc o płacach rynkowych. Zbieranie informacji wewnętrznych jest stosunkowo proste, ponieważ opiera się na dwóch źródłach danych:[14, s.56-57]

- postanowieniach obowiązującego zakładowego systemu wynagrodzeń;
- dokumentacji o rzeczywiście wypłacanych wynagrodzeniach według grup stanowisk, wynagrodzeniach najwyższych, najniższych lub według innych pożądaných przekrojów.

Do zbierania informacji zewnętrznych może posłużyć benchmarking personalny.

Uświadczenie sobie filozofii strategicznego zarządzania wynagrodzeniami pozwala na określenie kilku przeciwstawnych w stosunku do siebie zasad kształtowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie, co pozwoli w efekcie na uniknięcie potencjalnych błędów, które są konsekwencją paradoksów zarządzania wynagrodzeniami:[4, s.29-35]

- systemowy charakter zarządzania wynagrodzeniami wymaga ich indywidualizacji,
- motywacja pozytywna w obszarze wynagrodzeń wymaga stosowania motywacji negatywnej,
- zmiany systemów wynagrodzeń wymagają ich stabilizacji,
- im większe są nakłady na wynagrodzenia, tym większa jest efektywność przedsiębiorstwa, walka o wyższe wynagrodzenia wymaga życzliwej współpracy.

Wynagrodzenia z natury rzeczy mają charakter konfliktogeny, gdyż przy ich kształtowaniu próbuje się pogodzić rozbieżne interesy ekonomiczne pracodawców i pracowników. Pierwsi chcieliby płacić jak najmniej, drudzy dostawać jak najwięcej. [4, s.29-35] Kształtowanie wynagrodzeń jest więc najbardziej drażliwym obszarem działalności menedżerów. Nie mogą oni traktować wynagrodzeń jako finansowej rekompensaty za pracę, ale muszą uwzględnić oczekiwania, potrzeby i aspiracje swoich pracowników.[3, s.60]

**LITERATURA:**

1. Borkowska S., Strategie wynagrodzeń, Oficyna Ekonomiczna ABC, Kraków 2001
2. Budka J, Premia jako instrument motywowania, [w:] Metody wynagradzania za pracę - Polska i inne kraje, Zeszyty Naukowe nr 4 WSZiF, Wrocław 2000
3. Gruszczyńska-Malec G., Ani absencja ani strajk, Personel, nr 1/1999
4. Gruszczyńska-Malec G., Paradoxy zarządzania wynagrodzeniami, Przegląd Organizacji, nr 5/2002
5. Jacukowicz Z., Jak to robią w unii?, Personel, nr 7/8/1999
6. Jacukowicz Z., Korzystny punkt, Personel, 1-15 października 2000
7. Jacukowicz Z., Praca i jej opłacanie, ODDK, Gdańsk 2002
8. Jacukowicz Z., Skuteczny system wynagradzania w firmie, ODDK, Gdańsk 1997
9. Jacukowicz Z., ZA: KOPERTYŃSKA W.M., System płac w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000
10. Kopertyńska W.M., System płac w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000
11. Koziół L., Motywacja w pracy, PWN, Warszawa-Kraków 2002
12. Listwan T., Zarządzanie kadrami, WYDAWNICTWO C.H.BECK, Warszawa 2002
13. Oleksyn T., Jak wynagradzać oszczędzając, Personel, 1-15 października 2002
14. Sekuła Z., Benchmarking i przeglądy płac rynkowych, Przegląd Organizacji, nr 7/8/2002
15. Sekuła Z., Motywacyjne kształtowanie płac. cz.II, TNOiK, Bydgoszcz 1997
16. Zbiegień-MACIĄG Z., WIERNEK B., Zarządzanie potencjałem ludzkim w firmie, Wydawnictwo AGH, Kraków 1993
17. Ziółkowski P., Premia jako składnik wynagrodzeń, Serwis Prawno-Pracowniczy, nr 2/2003

**THE FORMATION OF THE REWARDS STRUCTURE IN POLAND**

*The aims of the earnings and the structure of rewards in Poland was introduced. The formation of the structure of rewards one found the important element of the motivational system of rewarding. Over elements of the structure of rewards in Poland was talked. The internal structure of rewards was characterized. One introduced The external structure of rewards was introduce .*

*Zakład Zarządzania Finansami*

*ul Smoluchowskiego 25*

*Wrocław 50-372*