



# Zarządzanie wynagrodzeniami

Monika Smulewicz || Grant Thornton FPA Outsourcing

# Motywacyjna funkcja wynagrodzeń

Sposobów na motywowanie pracowników jest wiele zarówno płacowych jak i pozapłacowych.

Często też te najbardziej poszukiwane i doceniane przez Pracowników jak:

- uznanie,
- szacunek,
- informacja zwrotna,
- docenienie

są niedostępne a przez to najdroższe.



# Motywacyjna funkcja wynagrodzeń

Jednym z podstawowych motywatorów wpływających na satysfakcję oraz zadowolenie z pracy, a tym samym gwarancję stabilizacji zatrudnienia, ma stałe wynagrodzenie za pracę.

Dopiero zaspokojenie podstawowych potrzeb pracownika, poprzez godziwe i adekwatne do zakresu kompetencji, wymagań oraz odpowiedzialności wynagrodzenie, umożliwia efektywne wprowadzenie dodatkowych systemów motywacyjnych w postaci premii efektywnościowych czy benefitów.

Zarówno niedoszacowanie, jak również przewartościowanie stanowisk, a także niespójne i niejasne zasady wynagradzania mogą mieć negatywne skutki dla organizacji oraz demotywować zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie.

# Motywacyjna funkcja wynagrodzeń

Motywacyjna funkcja wynagrodzenia za pracę realizuje się między innymi poprzez przestrzeganie zasady „za równą pracę równa płaca” przyjętej przez konwencję nr 100 Międzynarodowej Organizacji Pracy, ratyfikowanej przez Polskę i uznanej za zasadę konstytucyjną.

Konsekwencją respektowania tej zasady jest zróżnicowanie wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach i poziomach kompetencji adekwatnie do efektów pracy, niejednorodnej trudności i złożoności realizowanych zadań oraz odpowiedzialności.



# Wynagrodzenia w aspekcie prawnym

## *Art. 78 KP [Kryteria, stawki, wynagrodzenia]*

Wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, aby odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy

## *Art. 80. [Wynagrodzenie za prace wykonaną]*

Wynagrodzenie przysługuje za prace wykonaną. Za czas niewykonywania pracy pracownik zachowuje prawo do wynagrodzenia tylko wówczas, gdy przepisy prawa tak stanowią.

## *Art. 84 KP [ Zakaz zrzeczenia się prawa do wynagrodzenia]*

Pracownik nie może zrzec się swojego wynagrodzenia ani przenieść tego prawa na inną osobę – jest to prawo majątkowe niezbywalne

# Wynagrodzenia w aspekcie prawnym

## *Art. 85 KP [ Termin wypłaty wynagrodzenia]*

§ 1. Wypłaty wynagrodzenia za pracę dokonuje się co najmniej raz w miesiącu stałym i ustalonym z góry terminie.

§ 2. Wynagrodzenie za pracę płatne raz w miesiącu wypłaca się z dołu, niezwłocznie po ustaleniu jego pełnej wysokości, nie później jednak niż w ciągu pierwszych 10 dni następnego miesiąca kalendarzowego - Orzecznictwo sądowe w zakresie terminu wypłaty wynagrodzenia, nie zabrania uiszczania płacy miesięcznie z góry, np. do 10-tego dnia każdego miesiąca za miesiąc bieżący. (np. za styczeń- do 10-tego stycznia) - wyrok SN z 4 sierpnia 1999r.( IPKN 191/99, OSNAP 2000/22/814)



# Wynagrodzenia w aspekcie prawnym

## *Art. 86 KP.[ Miejsce i forma wypłaty wynagrodzenia]*

§ 1. Pracodawca jest obowiązany wypłacić wynagrodzenie w miejscu terminie i czasie określonych w regulaminie pracy lub w innych przepisach prawa pracy.

§ 2. Wypłaty wynagrodzenia dokonuje się w formie pieniężnej, częściowe spełnienie wynagrodzenia w innej formie niż pieniężna jest dopuszczalne tylko wówczas, gdy przewidują to ustawowe przepisy prawa pracy lub układ zbiorowy pracy.

§ 3. Obowiązek wypłacenia wynagrodzenia może być spełniony w inny sposób niż do rąk własnych, jeżeli tak stanowi układ zbiorowy pracy lub pracownik uprzednio wyrazi na to zgodę

## Rynek pracy w Polsce w 2013 roku - przewidywane trendy w zakresie zatrudnienia, dynamika wynagrodzeń

- Rok 2013 ma przynieść raczej stagnację lub powolne pogarszanie się sytuacji na rynku pracy.
- Nie jest przewidywane gwałtowne załamanie. Na koniec roku poziom bezrobocia szacowany jest na ok. 14 %.
- Wynagrodzenia nominalne prawdopodobnie będą rosły w tym roku wolniej niż ubiegłym.
- Płace realne wg. Komisji Europejskiej powinny wzrosnąć o 0,8% rok do roku (po spadku o 0,3% w roku 2012).
- W maju br. płace wzrosły o 2,3 % rok do roku. Widać odwrócenie trendu, dynamika stabilizuje się na poziomie zbliżonym do 2 %.

*Źródło: m.in. raport BOS, analizy PKPP Lewiatan, NBP*



## Tendencje płacowe w czasie kryzysu 2008-2010

Głównymi tendencjami płacowymi w UE w czasie poprzedniego kryzysu były:

- zwolnienie tempa wzrostu,
- zamrażanie płac.

Dane Europejskiej Fundacji na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy pokazują, że cięcia wynagrodzeń nie były najczęstszą strategią stosowaną w czasie kryzysu.

Firmy raczej starały się zredukować stanowiska najniżej opłacane, zwłaszcza tymczasowe lub skracaly po prostu godziny pracy.

Stanowiska lepiej opłacane posiadają swoisty bufor bezpieczeństwa w postaci zmiennej części wynagrodzenia lub bonusów, które można zmieniać przy redukowaniu kosztów.

*Źródło: Płace i warunki pracy w czasie kryzysu. [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)*

## Systemy wynagradzania – dominujące tendencje

Obecnie dominuje pogląd, że system wynagradzania:

- W sposób spójny, kompleksowy wspiera realizację strategii firmy, potrafi komunikować jej priorytety biznesowe i wartości.
- Efektywnie i elastycznie – reaguje na zmiany w otoczeniu biznesowym; pozwala także zdywersyfikować i indywidualizować zasady wobec różnych grup pracowników.
- W perspektywie długofalowej buduje zaufanie do pracodawcy (zwłaszcza w obszarach gdzie przewaga konkurencyjna oparta jest na wiedzy pracowników).
- Opiera się na rynkowym benchmarku (np. raporty płacowe).

*źródło: Hay Group raport Changing Face of Reward).*

## Systemy wynagradzania – dominujące tendencje

### Wynagradzanie za osiągnięcie celu a nie za gotowość

Obecnie obserwowany jest trend do koncentrowania się na osiągnięciu konkretnych wyników, od których zależą premie i dodatki. Odchodzi się od wynagradzania za potencjał, szczególne kompetencje itd. Z punktu widzenia optymalizacji kosztów ze względu na kryzys trendy te zdobywają pozycję dominującą.

Część zmienna wynagrodzenia jest kluczowa do osiągnięcia optymalnego zaangażowania i motywacji pracowników.

Charakterystycznym trendem w czasie kryzysu jest wzrost znaczenia części zmiennej w wynagrodzeniu. Kluczowe w tym wydają się mierniki, dzięki którym wynagrodzenie zmienne będzie przyznawane.



## Systemy wynagradzania – dominujące tendencje

### Premia motywacyjna – efektywny składnik systemów wynagrodzeń

Zadania dla premii:

1. Motywacja  
Premia będzie dla pracownika interesująca (i tylko wówczas zadziała), pod warunkiem zna on zasady i kryteria jej przyznania i są one realnie możliwe do wypracowania.
2. Zmienny charakter  
Jej wysokość zależy od efektów pracy, spełnienia przyjętych kryteriów (element roszczeniowości tego składnika wynagrodzenia zostaje wyeliminowany).
3. Zależność od realizacji określonych celów  
Odwołuje się do osiągnięcia określonych celów, zrealizowania określonych zadań, jest powiązana z efektywnością.  
Takie spojrzenie na premię jest podejściem nowoczesnym i przynosi konkretne korzyści dla firm.  
Główne cechy, to: jednoznaczne powiązanie z osiągnięciami, łatwa w interpretacji, pozwala na ocenę pracownika i podejmowanie decyzji co do jego efektywności, rozwoju, etc.

## Systemy wynagradzania – dominujące tendencje

### Premia motywacyjna – efektywny składnik systemów wynagrodzeń

Takie spojrzenie na premię jest podejściem nowoczesnym i przynosi konkretne korzyści dla firm.

Główne cechy, to: jednoznaczne powiązanie z osiągnięciami, łatwa w interpretacji, pozwala na ocenę pracownika i podejmowanie decyzji co do jego efektywności, rozwoju, etc.

#### Zastrzeżenia:

Rozwiązania tego typu mają szansę sprawdzić się w organizacjach o ugruntowanym i rozwiniętym systemie zarządzania.

Oznacza to, że proces zarządzania identyfikuje zadania, posiada zdefiniowane poziomy wskaźników do osiągnięcia, sposób ich monitorowania, rozliczania i oceny efektywności.

## Systemy wynagradzania – dominujące tendencje

**Total Rewards – łączone korzyści – nowa koncepcja w wynagrodzeniach i świadczeniach pracowniczych**

Nowe podejście bazuje na założeniu, że korzyści, jakie czerpie pracownik ze stosunku pracy, nie ograniczają się tylko do środków materialnych.

Poza wymiarem finansowym pracownik otrzymuje również od firmy takie możliwości jak: rozwój nowych umiejętności, elastyczne godziny pracy, etc.

Jest o więc koncepcja łącząca materialne i niematerialne sposoby budowania relacji firma- pracownik, koncentruje się na przyciągnięciu, motywowaniu i utrzymaniu pracownika w organizacji.

Total Rewards jest efektem badań praktyków z Amerykańskiego Towarzystwa Specjalistów ds. Wynagradzania (American Compensation Association – WorldatWork).

## Systemy wynagradzania – dominujące tendencje

Twórcy koncepcji Total Rewards zdefiniowali ją w sposób uniwersalny i praktyczny, pozwalając na swobodę zarówno pracodawcy jak i pracownikowi w określaniu, czym jest dla nich wynagrodzenie.

W takim ujęciu „wynagrodzeniem” jest wszystko to, czego pracownik jest świadom i postrzega jako wartość, a co jest efektem kontraktu zawartego z pracodawcą.

Celem opracowania koncepcji Total Rewards było dostarczenie gotowych narzędzi wynagradzania. Konsultanci wyodrębnili 155 takich narzędzi, które podzielono na pięć grup. W każdej z nich, opisującej jakąś składową wynagrodzenia, dysponujemy od 15 do 71 narzędzi, które mogą być włączone do firmowego systemu wynagradzania.

Pięć głównych składowych modelu to:

1. Wynagrodzenie finansowe.
2. Świadczenia (benefity).
3. Działania zmierzające do utrzymania równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym.
4. Przekazywanie pracownikom wyrazów uznania i informacji zwrotnych o wynikach pracy.
5. Nakłady na doskonalenie i rozwój oraz projektowanie ścieżek kariery.

## Systemy wynagradzania – dominujące tendencje

Najważniejszym z pięciu składowych modelu jest wynagrodzenie finansowe.

Autorzy koncepcji Total Rewards zwracają uwagę na rolę płacę zmiennej. W dzisiejszych, turbulentnych czasach jest to kluczowy element pozwalający na efektywne zarządzanie systemem wynagrodzeń. Część zmienna wynagrodzenia pozwala na ścisłe powiązanie wynagrodzenia z wydajnością i osiąganymi przez pracownika wynikami. Część zmienna to również łatwe i elastyczne narzędzie motywowania.

Okazuje się, że płaca zmienna może zająć w niedalekiej przyszłości dominujące miejsce wśród strategii wynagradzania. Nie uwzględnienie tego trendu skutkować może przepłacaniem. Taka optyka spojrzenia przesuwą akcenty w wynagrodzeniach, akcentując wyniki a nie płacę gwarantowaną, przesuwą znaczną część budżetu wynagrodzeń do kosztów zmiennych wpływając na obniżenie kosztów stałych.

*Źródło: [www.worldatwork.org](http://www.worldatwork.org); [www.miesiecznik-benefit.pl](http://www.miesiecznik-benefit.pl)*



## Systemy wynagradzania – rzeczywistość w Polsce

Jest jeszcze sporo do zrobienia:



1. Coraz więcej firm (w tym o kapitale krajowym) zaczyna postrzegać wynagrodzenia jako jeden z elementów strategicznych.
2. Rośnie świadomość konieczności (a kryzys wzmocni tę tendencję) do powiązania wynagrodzeń z wymiernymi efektami pracy – systemy premiowe i motywacyjne oparte o wskaźniki (KPI, MBO).
3. Chęć do poszukiwania rynkowych benchmarków – korzystanie z raportów płacowych, popularność serwisów nt. wynagrodzeń, etc.
4. Rośnie świadomość znaczenia wpływu odpowiednio kształtowanych postaw pracowników w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy (systemy wynagradzania i motywowania budują zaangażowanie, pomagają w zarządzaniu talentami, pozwalają na zatrzymanie najlepszych).



Monika Smulewicz  
Dyrektor Zarządzająca  
HR & Payroll Partner

E: [monika.smulewicz@pl.gt.com](mailto:monika.smulewicz@pl.gt.com)

T: +48 22 205 4900

Grant Thornton FPA Outsourcing  
ul. Chłodna 52,  
00-872 Warszawa

