

Wanda Kopertyńska

# Innowacje w premiowaniu

Obecnie większość firm dokonuje zmian systemów (regulaminów) wynagradzania. Zmiany te najczęściej idą w kierunku uproszczenia wewnętrznej struktury wynagrodzeń i wzmacniania ich motywacyjności.

Przy wyborze składników (elementów) wynagrodzenia w wielu firmach powstał problem, czy utrzymywać premię, czy też ją zlikwidować. Dotychczas wypłacana premia nie spełniała swojej funkcji, to znaczy, że nie miała związku ani z wynikami, jakie osiągała firma, ani też z wynikami pracy komórek (jednostek) organizacyjnych i pracowników w nich zatrudnionych.

Działo się tak dlatego, że brak było właściwej oceny wyników (efektów) pracy komórek organizacyjnych oraz sprężenia efekty (wyniki) pracy – korzyści płacowe. W konsekwencji wysokość funduszu premiowego wypłacana w poszczególnych okresach była z góry określana i najczęściej nie miało to żadnego związku z wynikami.

W odniesieniu do konkretnego pracownika premia stanowiła stały składnik wynagrodzenia, niezależny od wyników jego pracy. Wprawdzie w większości firm stosowano zasadę premiowania negatywnego, którego istota polega na tym, że z góry określa się wysokość premii, którą pracownik może otrzymać, a następnie pozbawia się go premii w części lub całości, w zależności od niespełnienia określonych warunków zapisanych w regulaminie premiowym. W praktyce spotykano przypadki pozbawiania pracownika w danym okresie premii w części lub w całości, ale zdarzało się to raczej sporadycznie i przyczyna tkwiła w dyscyplinie pracy, a nie w wynikach pracy.

Jednocześnie w pytaniach skierowanych do kadry kierowniczej (w kilkunastu firmach) na temat utrzymywania tego składnika wynagrodzenia, zdecydowana większość (92%) opowiedziała się za potrzebą istnienia premii.

Jako uzasadnienie swojego stanowiska kierownicy podawali m.in. możliwość:

- motywacyjnego oddziaływania na pracowników w krótszych okresach, aniżeli daje to wzrost wynagrodzenia podstawowego (zasadniczego), które może się zwiększać w odniesieniu do konkretnego pracownika, nie częściej niż raz do roku,

- realizacji wszystkich funkcji zarządzania przez kierownika komórki organizacyjnej. Kierownik planuje, organizuje pracę w komórce, kontroluje wyniki pracy pracowników tej komórki, a także powinien mieć możliwość motywacyjnego oddziaływania m.in. poprzez przyznawanie premii.

W takiej sytuacji pojawiło się pytanie – jakie mechanizmy (rozwiązania) wprowadzać w premiowaniu, aby premia spełniała swoją funkcję, tzn. wyzwała w pracownikach motywację do zwiększania efektywności pracy; dla firm z kolei rozwiązania te powinny być na tyle racjonalne, aby powodowały zwiększanie efektywności działania firmy.

Aby zrealizować warunek, o którym mowa wyżej niezbędne jest przygotowanie mechanizmów zakładających związek wynagrodzeń (ruchomej części – premii) z wynikami ocen efektów pracy osiąganych na szczeblu firmy, jak i komórek organizacyjnych. To z kolei wymaga:

- wypracowania zintegrowanego systemu ocen w firmie. Kluczowym momentem w tym zakresie jest sformułowanie najpierw globalnych kryteriów oceny, a następnie dezagregacja kryteriów globalnych w kryteria cząstkowe oraz ich powiązanie z konkretnymi obszarami funkcjonalnymi i odpowiadającymi im komórkami organizacyjnymi,

- opracowania zasad powiązania wyników ocen z kształtowaniem środków na ruchomą część wynagrodzenia na szczeblu firmy i komórek organizacyjnych.

Konieczność stworzenia zintegrowanego, spójnego systemu ocen wynika z hierarchicznej struktury celów przedsiębiorstwa. Efekty pracy ogniów niższego szczebla powinny przyczyniać się do poprawy efektów pracy wyższego szczebla i na koniec przedsiębiorstwa jako całości. Rzeczywiste efekty działalności przedsiębiorstwa determinują możliwości jego rozwoju i wielkość środków na wynagrodzenia jego pracowników.

Przedstawione w artykule informacje dotyczą rozwiązań opracowanych na potrzeby kilku firm należących do różnych branż (przemysł skórzany, chemiczny, maszynowy, budownictwo).

Szczegółowe rozwiązania w zakresie premiowania dla ww. firm dotyczyły opracowania i założeń w zakresie:

- kształtowania środków na fundusz premiowy na szczeblu firmy, jak też poszczególnych jednostek (komórek) organizacyjnych w powiązaniu z wynikami ocen,

- ustalania zadań i warunków premiowania dla poszczególnych komórek organizacyjnych,

- kształtowania indywidualnych premii dla poszczególnych grup pracowników firmy, to jest:

- ▲ naczelnego kierownictwa firmy,

- ▲ kierowników komórek organizacyjnych,

- ▲ pracowników na stanowiskach wykonawczych (robotniczych i nierobotniczych).

W zakresie kształtowania środków na fundusz premiowy, w zależności od istniejących w danym okresie warunków, możliwe okazało się zastosowanie jednego z przedstawionych wariantów rozwiązań.

W wariantcie I przyjęto następujące założenia. Wszystkie komórki (jednostki) organizacyjne dzieli się na te tworzące wyniki oraz obsługujące produkcję i te o charakterze regulacyjno-obliczeniowym. Dla ko-

mórek tworzących wyniki łatwo można ustalić kryteria o wysokim stopniu wymierności. Dla pozostałych komórek będą to kryteria ilościowe, połączone z jakościowymi, bądź tylko kryteria jakościowe. Biorąc pod uwagę powyższe, dla komórek tworzących wyniki o dużym stopniu wymierności ustalono system prowizyjnego kształtowania środków na ruchomą część wynagrodzenia; przy czym system prowizyjny może mieć charakter proporcjonalny-prosty, co oznacza, że za każdą dodatkową jednostkę płaci się taką samą stawkę lub też prowizja może mieć charakter progresywny, tj. za każdą dodatkową jednostkę płaci się więcej lub też mniej w przypadku zastosowania prowizji dygresywnej.

Dla komórek produkcyjnych i sprzedaży założono wyjściową wielkość produkcji (warunek: dobrej jakościowo) i sprzedaży oraz określoną wielkość środków na ruchomą część wynagrodzenia przy danym wyniku. Jednocześnie ustalono zasady wzrostu tych środków w przypadku zwiększenia wyniku produkcyjnego (przy ustalonych kosztach) czy sprzedaży.

Dla komórek obsługujących produkcję i pozostałych określono wysokość środków na ruchomą część wynagrodzenia w stosunku (w proporcji) do wydziałów produkcyjnych i sprzedaży. Warunkiem uzyskania funduszu premiowego dla tych komórek jest pozytywna ocena ich pracy, dokonywana za pomocą kryteriów oceny pracy tych komórek. Kryteria te wypracowano z udziałem kierownictwa firmy i doświadczonych pracowników reprezentujących różne obszary działalności.

Rozwiązanie to ma tę pozytywną stronę, że przy jasno określonym związku: wyniki (efekty) pracy – wysokość środków na wynagrodzenie, wzrasta wśród pracowników motywacja do zwiększania efektywności pracy i wzrostu wyniku. W warunkach, gdy w firmie występowała rytmiczność produkcji i sprzedaży, rozwiązanie to okazało się bardzo korzystne; jego wdrożenie spowodowało około 30-proc. przyrost produkcji i sprzedaży poprzez – wyzwolenie w określeniu kierownictwa spółki tzw. rezerw prostych.

Wariant ten miał jednak ograniczone zastosowanie tylko dla firm, które nie były „obciążone popiwkiem”, jak również miały pełny zbył swojej produkcji.

Rozwiązanie kolejne zostało opracowane na potrzeby firm, które charakteryzowała nierównomierność produkcji i sprzedaży w czasie; co oznaczało, że w firmach tych występowały okresy zdecydowanie zmniejszonej i zwiększonej sprzedaży oraz większe możliwości produkcyjne aniżeli sprzedaży.

W wariacie rozwiązań przygotowanych dla tych firm przyjęto, że firmę rozpatruje się jako całość składającą się z komórek organizacyjnych tworzących wyniki firmy. Udział poszczególnych komórek w tworzeniu wyniku jest zróżnicowany, ze względu na rolę i znaczenie danej komórki w firmie. W wariantcie tym zakłada się, że:

- Fundusz środków na ruchomą część wynagrodzenia tworzy się na szczeblu firmy. Wysokość tego funduszu jest zmienna w czasie, w zależności od wyniku firmy (tj. wykonania zadania premiowego). Globalnym kryterium oceny pracy firmy wyznaczono określony poziom zysku (który można osiągnąć przy danym poziomie sprzedaży i kosztów; wskaźniki te z kolei stanowią zadania premiowe dla komórek organizacyjnych tworzących koszty i realizujących sprzedaż). Jednocześnie przyjęto założenie, że wzrost zysku o określony procent spowoduje automatycznie wzrost funduszu premiowego w firmie o ustaloną z góry wielkość (procentowo).

- Fundusz, o którym mowa wyżej dzielony jest między poszczególne komórki organizacyjne według następujących zasad. Tworzy się bazowe fundusze premiowe dla poszczególnych komórek. Podstawę ustalania funduszy bazowych stanowi wskaźnik premiowy i liczba zatrudnionych w komórce organizacyjnej lub też liczba pracowników niezbędnych do zrealizowania produkcji zadanej do wykonania. Produkcja zadana do wykonania jest jednocześnie produkcją możliwą do sprzedania w danym okresie. Przykładowo, jeżeli w komórce produkcyjnej zatrudnionych jest 40 pracowników, a za-

dana do wykonania produkcja możliwa jest do zrealizowania (wyliczona na podstawie średniej wydajności wydziału) przez 30 pracowników, to fundusz bazowy dla tego okresu rozliczeniowego wyliczony będzie tylko dla 30.

Wskaźniki premiowe zróżnicowane są dla poszczególnych komórek, ze względu na jej rangę, którą wyznacza wpływ danej komórki na rozwój i kształtowanie wyników firmy. W rezultacie, przykładowo, komórka administracyjno-gospodarcza przy zatrudnieniu 10 osób i współczynnika premiowym ma sumę jednostek przeliczeniowych wynoszącą 10 ( $10 \times 1 = 10$ ); natomiast komórka finansowa przy takim samym zatrudnieniu i współczynnika premiowym 2,5 ma sumę jednostek przeliczeniowych 25 ( $2,5 \times 10 = 25$ ). W konsekwencji, przy wartości jednej jednostki przeliczeniowej w danym okresie rozliczeniowym równym pół miliona (wartość jednostki jest zmienna w czasie i uzależniona od poziomu funduszu premiowego na szczeblu firmy) komórka administracyjno-gospodarcza ma bazowy fundusz premiowy równy 5 milionów; komórka finansowa natomiast 12,5 miliona. Jest to fundusz możliwy do uzyskania w sytuacji pozytywnej oceny pracy danej komórki.

- Dla każdej komórki organizacyjnej określono warunki premiowe; dla komórek tworzących wyniki, które łatwo można zmierzyć ustalono jednocześnie zadania premiowe. Były one następujące:

- dla jednostek produkcyjnych – poziom kosztów (jak wcześniej pisano firmy te mają większe możliwości produkcyjne, aniżeli sprzedaży, dlatego uznano, że wielkość produkcji nie może być zadaniem premiowym w aktualnych warunkach działania tych firm),
- dla działu marketingu, sprzedaży, handlowego (w różnych firmach spotykano odmienne nazwy komórek zajmujących się sprzedażą) – poziom sprzedaży,
- dla działu zaopatrzenia – poziom zapasów materiałowych.

- Warunkiem uzyskania bazowego funduszu premiowego dla komórek, których wyniki pracy można opisać jakościowo, jest pozytywna ocena

pracy komórek, dokonywana za pomocą kryteriów oceny. Dla komórek produkcyjnych warunkiem tym było zrealizowanie produkcji zadanej do wykonania (produkcja dobra jakościowo); dla działu sprzedaży – osiągnięcie założonego poziomu sprzedaży, dla działu zaopatrzenia – dotrzymanie założonego poziomu kosztów materiałowych.

■ Komórki, dla których określono zadania premiowe mają możliwość zwiększenia bądź zmniejszenia bazowego funduszu premiowego w zależności od realizacji zadania premiowego. Przykładowo, dla jednostek produkcyjnych zwiększenie poziomu kosztów powoduje zmniejszenie bazowego funduszu premiowego; zmniejszenie kosztów daje zwiększenie funduszu. Dział sprzedaży natomiast, w przypadku zwiększenia poziomu sprzedaży, otrzymuje zwiększony fundusz premiowy, w sytuacji natomiast osiągnięcia niższego poziomu sprzedaży, aniżeli założono, komórka ta pozbawiona jest premii (gdyż osiągnięcie założonego poziomu sprzedaży jest warunkiem premiowym).

W zakresie wypracowania zasad wiązania wyników ocen z ruchomą częścią wynagrodzenia (premią) dla poszczególnych grup zatrudnionych przyjęto we wszystkich firmach takie same założenia. Najogólniej można je zapisać następująco: poszczególne

pracownicy powinni być oceniani za to, na co mają bezpośredni wpływ i wynik tej oceny powinien decydować o otrzymaniu bądź nieotrzymaniu premii. Świadczy to o potrzebie doboru właściwych kryteriów dla poszczególnych grup zatrudnionych. W związku z tym w firmie należy wyodrębnić jednorodne grupy pracowników, które będą oceniane następująco:

● kryterium oceny naczelnego kierownictwa powinien być globalny wynik firmy,

● kryteriami oceny wyników pracy kierowników komórek organizacyjnych winny być:

▲ wyniki pracy komórki organizacyjnej, którą kierownik kieruje, ocenianej poprzez kryteria oceny danej komórki, o których pisano wcześniej,

▲ globalny wynik firmy, na który mają wpływ kierownicy poprzez realizację celów cząstkowych.

● W stosunku do pracowników na stanowiskach wykonawczych kryteriami oceny winny być:

▲ wyniki pracy komórki, w której pracownik jest zatrudniony,

▲ wynik pracy własnej, wsparty analizą takich zachowań pracownika, jak: dyspozycyjność, niezawodność, aktywność, dyscyplina pracy.

W omawianych firmach przyjęto w tym zakresie następujące rozwią-

zania praktyczne. Ustalono, że naczelnictwo firmy otrzymuje premię w sytuacji, gdy firma osiągnie założony poziom wyniku. Kierownicy komórek organizacyjnych otrzymują premię w przypadku gdy:

● firma osiągnie założony poziom wyniku,

● wyniki pracy komórki organizacyjnej zostaną pozytywnie ocenione.

Natomiast pracownicy na stanowiskach wykonawczych otrzymują premię w sytuacji pozytywnej pracy: komórki organizacyjnej i własnej. Przy czym indywidualna premia powinna mieć charakter uznaniowy i przyznawać ją powinien bezpośrednio przełożony. Ze względu na ograniczenia objętościowe w artykule nie omówiono szczegółowo wszystkich przyjętych rozwiązań. Podsumowując, można stwierdzić, że podstawą przyjętych mechanizmów w zakresie premiowania było wiązanie wyników ocen z kształtowaniem rozmiarów funduszu premiowego na szczeblu firmy i komórek organizacyjnych oraz indywidualnych premii poszczególnych grup zatrudnionych.

Wanda Kopertyńska

Autorka – dr. inż. jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

#### Dokończenie ze str. 20

Podkreśla się często, że departamenty ds. ryzyka zajmują się tzw. czystym niebezpieczeństwem strat, a więc tym, które może przynosić tylko straty. Tzw. ryzyko spekulatywne, które może przynosić zysk i straty nie mieści się w zakresie działań menedżera ds. ryzyka. Niełatwo jest znaleźć granicę między „czystym” a „spekulatywnym” ryzykiem i można ją w zależności od punktu widzenia przesunąć. Wydaje się niewłaściwe wytyczenie określonej i ścisłej granicy. Bardziej interesujące jest to, kto ponosi odpowiedzialność za określony rodzaj ryzyka spekulatywnego.

Odpowiedzialność menedżerska ds. ryzyka wymaga od niego ścisłej współpracy nie tylko z kierownictwem przedsiębiorstwa, lecz również ze wszystkimi jednostkami przedsiębiorstw. Jeżeli przekażemy zarządzanie ryzykiem urzędnikowi, jak ma to miejsce w przypadku „handlowca ubezpieczeniowego”, stworzenie takiego kontaktu będzie niemożliwe. Sy-

tuacja taka zmusza do podziału zakresu obowiązków i odpowiedzialności dotyczących ryzyka. Najczęstsze rozwiązanie polega na przekazaniu odpowiedzialności dyrektorowi finansowemu, ewentualnie generalnemu (możliwy jest dodatkowy przydział szefowi personalnemu).

Menedżer ds. ryzyka ma spełniać trzy warunki:

● musi znać dokładnie swoje przedsiębiorstwo,

● musi mieć dogłębną wiedzę na temat budowy i technicznej strony działania instytucji ubezpieczeniowych,

● musi mieć obok inicjatywy, taktu, cierpliwości takie cechy, jak np. umiejętność przewidywania.

Wielki nacisk zatem kładzie się na wykształcenie. Przede wszystkim wymagana jest doskonała znajomość zagadnień dotyczących ubezpieczeń.

Zarządzanie ryzykiem przybiera na znaczeniu zarówno w USA, jak i w Europie, a w szczególności w Szwajcarii. W ostatnim dziesięcioleciu staje się niezbędne zatrudnianie fachowców z tej

dyscypliny. Coraz częściej występujące ryzyko utrudnia przewidywanie jego skutków i dlatego nawet w małych przedsiębiorstwach wydaje się niezbędne zatrudnienie menedżera ds. ryzyka.

Piotr Buła

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] GRZYBOWSKI W., *Ryzyko, innowacje i decyzje gospodarcze*, Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 1984.
- [2] URLICH H., GANZ-KEPPELER V., *Führung und Organisation*, Paul Haupt Bern Stuttgart 1969.
- [3] ARROW K. J., *Eseje z teorii ryzyka*, PWN, Warszawa 1989.
- [4] FABIAŃSKA J., ROKITA J., *Przedsiębiorczość, ryzyko struktury*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1991.
- [5] JĘDRALSKA K., *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1992.
- [6] KRZAKIEWICZ K., *Ryzyko przedsiębiorstwa państwowego*, Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1990.

Autor jest pracownikiem naukowym Zakładu Logistyki Akademii Ekonomicznej w Krakowie.