

Wanda Kopertyńska

Premiowanie w aktualnych warunkach przedsiębiorstw

Wstęp

Gospodarka rynkowa, towarzysząca jej walka konkurencyjna, jak też konieczność racjonalizacji kosztów pracy, wymusiły wiele zmian w poszczególnych obszarach działalności firm. Jednym z tych obszarów jest obszar motywowania do pracy. W związku z tym zmianie uległy zasady wynagradzania pracowników. Dotyczyły one głównie uproszczenia wewnętrznej struktury płacy i ściślejszego wiązania płacy z pracą i jej wynikami. Uproszczenia wewnętrznej struktury płac w wielu przedsiębiorstwach¹⁾ poszły bardzo daleko. Zlikwidowano bowiem nie tylko składniki wynagrodzeń mające charakter świadczeń należnych pracownikom, ale również premie. W wyniku tych zmian systemy płacowe tam funkcjonujące są bezpremiowe. Takie postępowanie uzasadniano głównie dotychczasowymi negatywnymi doświadczeniami w zakresie premiowania. Wskazały na to liczne błędy, wśród których należy wymienić: obligatoryjny charakter premii, czyli należny pracownikowi w określonej z góry wysokości, duża liczba tytułów premiowych, co ztracało skuteczność motywowania, negatywny a nie pozytywny charakter premii, włączanie zachowań o charakterze dyscyplinarnym w proces motywowania za pomocą premii.

Bezpremiowe systemy płacowe zastosowano również w firmach z udziałem kapitału zagranicznego. Uznano, że na pracowników działają motywatory zewnętrzne oraz wewnętrzne mieszczące się w ramach systemu zarządzania zasobami ludzkimi, które w określonej sytuacji mogą skutecznie zapewnić pożądany poziom motywacji.

Występuje jednak wiele przedsiębiorstw, i tych jest większość, które mają systemy płacowe z premią. Należą do nich głównie przedsiębiorstwa:

- usługowe i handlowe, gdzie rola premii sprowadza się do prokonkurencyjnej orientacji firm na dobrą i szybką obsługę klienta,
- funkcjonujące w niestabilnych, trudnych warunkach rynkowych, o wysokiej konkurencji, jak też te, w których występuje nierównomierne zapotrzebowanie na świadczone usługi czy też realizowaną produkcję; wówczas premia stanowi pewien „bufor kosztowy”;
- mające wyodrębnione centra odpowiedzialności i stosujące budżetowanie, w których motywację do osiągania określonych wyników uzyskuje się poprzez wiązanie wyników tych centrów z poziomem premii;
- stosujące model kapitału ludzkiego, gdzie premia wspomaga zmiany jakościowe w potencjale kadrowym;

● charakteryzujące się niską efektywnością pracy, bądź dążące do szybkiego wzrostu efektywności w krótkim czasie; wówczas premia skierowana jest na osiągnięcie określonych wyników pracy.

Jednocześnie, jak wskazują doświadczenia praktyczne, stworzenie skutecznego rozwiązania premiowego jest problemem bardzo trudnym i zainteresowanie tym zagadnieniem wśród praktyków jest wciąż bardzo duże.

Założenia tworzenia skutecznych rozwiązań premiowych

Stworzenie skutecznego rozwiązania premiowego wymaga ustalenia: **za co będziemy premiować, kryteriów oceny – metod pomiaru efektów pracy/stopnia realizacji zadań/celów, zasad wiązania wyników ocen z poziomem premii oraz warunków uzyskania premii, tj. wymagań, jakie muszą być spełnione, aby pracownik otrzymał premię.**

Za co premiować – odpowiedź na tak postawione pytanie prowadzi do ustalenia zadań premiowych. Ze względu na podmiot, w stosunku do którego wyznaczane są zadania premiowe, mówić można o premiowaniu na poziomie:

- przedsiębiorstwa,
- komórek organizacyjnych będących / bądź nie centrami odpowiedzialności,
- zespołów pracowników,
- indywidualnego pracownika.

Wyznaczenie **zadań na poziomie przedsiębiorstwa** ma zapewnić zgodność działania wszystkich pracowników w kierunku ich realizacji. Zadania premiowe mogą być **kierowane bezpośrednio do poszczególnych jednostek organizacyjnych** będących bądź nie centrami odpowiedzialności, tj. centrum zysku, kosztów czy przychodu. W tych warunkach premiowane są tylko wybrane grupy pracowników (nie wszyscy pracownicy firmy). Chodzi tu głównie o stworzenie motywacji do realizacji zadań, które wymagają szczególnego z punktu widzenia przedsiębiorstwa zainteresowania. Zadania premiowe mogą być **równolegle wyznaczane na szczeblu wybranych komórek organizacyjnych**, np. wydziałów produkcyjnych, działu handlowego, co stanowi podstawę premiowania pracowników tych komórek oraz **przedsiębiorstwa**, co jest podstawą premiowania pozostałych pracowników. Ponadto zadania premiowe mogą być **kierowane do zespołów/grup powołanych do realizacji konkretnego zadania czy też określo-**

nego procesu, np. zespołów projektowych powołanych do realizacji projektu czy też zespołu opracowującego ofertę przetargową lub reklamową, zespołów realizujących określoną inwestycję. Zadania premiowe mogą być ustalone również dla indywidualnego pracownika, np. przedstawiciela handlowego obsługującego określony region czy też pracownika, który otrzymał zadanie kluczowe, cel do realizacji.

Wyznaczone dla wyżej wymienionych podmiotów zadania premiowe mogą uwzględniać całościowy efekt pracy²⁾, np. przychód ogółem, zysk, przychód ze sprzedaży, wartość dodaną, jak również zadania te mogą mieć charakter cząstkowy. **Premiowanie za całościowy efekt pracy** stosuje się na szczeblu przedsiębiorstwa czy też centrum zysku. W stosunku do pozostałych podmiotów stosuje się z reguły **premiowanie za zadania cząstkowe**.

Wraz z wyznaczeniem zadań premiowych określić należy kryteria oceny, czyli sposoby zmierzenia wyników osiągniętych w zakresie realizacji wyznaczonego zadania czy też oceny stopnia realizacji tych zadań. Kryteria te mogą mieć charakter ilościowy, jak i jakościowy. Dla przedsiębiorstwa jako całości, jednostek organizacyjnych będących centrami odpowiedzialności oraz komórek nie będących centrami a tworzących wyniki, które dadzą się zmierzyć np. produkcja, handel, łatwo można ustalić kryteria o wysokim stopniu wymierności. Dla pozostałych komórek będą to kryteria ilościowe połączone z kryteriami jakościowymi.

Zasady wiązania wyników ocen w zakresie realizacji wyznaczonego zadania z poziomem premii to kolejne bardzo istotne zagadnienie w zakresie tworzenia skutecznych rozwiązań premiowych. W przypadku zadań premiowych uwzględniających całościowy efekt pracy, zasady wiązania wyników ocen przybierać mogą **formułę udziałową**, jak również **przyrostową**.

Przy premiowaniu za zadania cząstkowe przyjmując następujące warianty rozwiązania:

- wyznaczony z góry poziom premii przysługuje w warunkach równoległego wykonania wszystkich zadań,
- ustala się wagi poszczególnych zadań cząstkowych; wagi te wyznaczają udział poszczególnych zadań w ustalonej wysokości premii (niewykonanie jednego z zadań powoduje zmniejszenie poziomu wyznaczonej premii stosownie do udziału tego zadania),
- wybiera się jedno zadanie jako główne warunkujące osiągnięcie wyznaczonego poziomu premii, pozostałe stanowią „reduktory” powodujące zmniejszenie bądź też zwiększenie premii.

W warunkach, gdy zadanie premiowe ustalone jest na szczeblu przedsiębiorstwa wówczas do rozwiązania pozostają dodatkowo następujące kwestie: **jak podzielić wysokość premii między poszczególne komórki organizacyjne stosownie do udziału komórki w tworzeniu wyniku oraz jakie warunki muszą być spełnione, aby komórki tę premię uzyskały**. Inaczej mówiąc, chodzi o odpowiedź na pytanie, czy jeżeli premia jest w przedsiębiorstwie,

to czy każda komórka ją otrzymuje. W zakresie **podziału premii między poszczególne komórki organizacyjne** możliwe do wykorzystania są dwa modele. Pierwszy, w którym podstawą podziału są wynagrodzenia zasadnicze pracowników; drugi opiera się na wyznaczeniu rangi danej komórki. Ranga komórki określa jej udział w realizacji danego zadania.

Warunki uzyskania premii określają wymagania, jakie muszą być spełnione, aby dana komórka osiągnęła premię. Warunkiem tym jest pozytywna ocena jej pracy. Oceny tej dokonuje się poprzez wypracowane kryteria oceny. W konsekwencji oznacza to, że komórka, której wyniki pracy są negatywnie ocenione, nie otrzymuje premii. Wynika to z logicznego założenia, że skoro wyniki pracy komórki zostały negatywnie ocenione, to na pewno komórka ta nie przyczyniła się do realizacji zadania premiowego.

Ostatnim problemem do rozwiązania jest ustalenie **zasad podziału premii między poszczególnych pracowników oraz określenie warunków, jakie musi on spełnić, aby premię otrzymać**. Chodzi o to, że pracownik musi wiedzieć, co jest przedmiotem premiowania, czy tylko wyniki pracy oraz, jak wyniki te będą mierzone, czy też określone zachowania, a jeśli tak, to jakie. Jaka będzie ich waga, znaczenie. Czy tak samo istotne dla premiowania pracownika będą wyniki, jakie on osiąga, jak również dyscyplina pracy i wykorzystanie czasu pracy. W zakresie zasad podziału premii funkcjonować mogą różnicowane sposoby i dotyczyć one powinny nie tylko przedsiębiorstw, ale również w ramach określonego przedsiębiorstwa w poszczególnych komórkach organizacyjnych zasady te mogą być różne. Muszą one być wypracowane z udziałem pracowników i tym samym będą bardziej przez nich akceptowane.

Warianty rozwiązań premiowych

Stosownie do ogólnych założeń w zakresie tworzenia skutecznych rozwiązań premiowych możliwe są różne warianty premiowania. W dalszej części artykułu przedstawiono najczęściej wykorzystywane w praktyce.

Pierwszy wariant prezentuje rozwiązanie, w którym podstawę premiowania stanowią zadania wyznaczone na szczeblu przedsiębiorstwa³⁾. W tym rozwiązaniu przyjęto założenie, że przedsiębiorstwo rozpatruje się jako całość składająca się z części, które to części stanowią komórki organizacyjne firmy. Udział poszczególnych komórek w realizacji wyznaczonych zadań jest zróżnicowany ze względu na jej rolę i znaczenie. Szczegółowe rozwiązanie w zakresie tworzenia i podziału premii są następujące:

- Fundusz premiowy tworzy się na szczeblu przedsiębiorstwa w określonej z góry wysokości. Fundusz ten uruchamiany jest w warunkach, gdy przedsiębiorstwo zrealizuje wyznaczone zadanie premiowe. Oceny stopnia realizacji zadania dokonuje się poprzez dobrane kryterium oceny. Przykładowo, gdy zadaniem

premiowym jest przychód ze sprzedaży, kryterium oceny może być realizacja co najmniej 90% poziomu planowanej sprzedaży.

■ Fundusz ten dzielony może być między poszczególne komórki organizacyjne według dwóch procedur. Pierwsza polega **na uwzględnieniu roli poszczególnych komórek w realizacji wyznaczonego zadania**. Rola tę wyznacza współczynnik premii, który ustalany jest drogą negocjacji bądź też z zastosowaniem określonej techniki, jak np. technika porównywania parami. **Druga procedura oparta jest na wynagrodzeniach** zasadniczych pracowników.

■ Bez względu na przyjętą procedurę wyliczania bazowego funduszu premii warunkiem jego uzyskania przez pracowników komórki organizacyjnej jest pozytywna ocena jej pracy. Oceny tej dokonuje się poprzez dobrane kryteria. Kryteria te mają charakter ilościowy dla komórek tworzących wyniki, które można zmierzyć oraz ilościowo-jakościowy dla pozostałych komórek.

■ Podział bazowego funduszu premii w komórce organizacyjnej odbywa się według zasad opracowanych i przyjętych w komórce. Zasady te mogą być zróżnicowane w poszczególnych komórkach organizacyjnych. Niżej zaprezentowano zasady możliwe do wykorzystywania w praktycznej działalności:

- wypracowanie określonego algorytmu z wykorzystaniem sformalizowanego systemu ocen wyników pracy, zachowań i postaw pracownika⁴;
- w stosunku do płac zasadniczych, przy czym rozwiązanie to możliwe jest do stosowania w warunkach przedsiębiorstw, w których są właściwe relacje tych płac,
- udziałem procentowym, który wyznacza udział poszczególnych pracowników w realizacji zadania premii; rozwiązanie to może być stosowane w zespołach powołanych do realizacji określonych zadań, np. oferta przetargowa, reklamowa.

Przedstawiony wariant premiowania sprowadza do wspólnej odpowiedzialności wszystkich pracowników przedsiębiorstwa za realizację wyznaczonych zadań i uzależnia wpływ środków na fundusz premii od realizacji tych zadań. Pracownicy w jednakowym stopniu ponoszą konsekwencje braku realizacji zadań premii, gdyż żadna komórka organizacyjna, ani żaden pracownik nie otrzymuje premii. Rozwiązanie to, jak wskazują doświadczenia praktyczne, może być stosowane głównie w przedsiębiorstwach małych bądź średnich, gdzie łatwo można zintegrować pracowników wokół realizacji zadań.

Kolejny wariant premiowania dotyczy **równoległego wyznaczania zadań premii dla komórek organizacyjnych i przedsiębiorstwa jako całości**. Rozwiązanie takie zastosowano dla przedsiębiorstwa produkującego sprzęt radiowo-telewizyjny. Zadania premii wyznaczono dla poszczególnych wydziałów produkcyjnych i są nimi: realizacja dobrej jakościowo (jakość ta mierzona jest poziomem dopuszczalnych braków) produkcji w asortymentach. Wysokość premii wyznaczana jest wraz z ustaleniem zada-

nia premii. Premia wypłacana jest w okresach miesięcznych i warunkiem jej wypłaty jest realizacja wyznaczonych zadań.

Dla pozostałych pracowników przedsiębiorstwa podstawę premiowania stanowi wynik przedsiębiorstwa, czyli zysk. Premia wypłacana jest w okresach kwartalnych w warunkach, gdy przedsiębiorstwo osiągnie zysk na wyznaczonym poziomie. Poszczególne grupy pracowników w różnym stopniu partycypują w wypracowaniu zysku ze względu na zróżnicowany udział w jego tworzeniu, stąd też premia wypłacana jest w zróżnicowanej wysokości:

- kierownicy komórek organizacyjnych – 300% miesięcznej płacy zasadniczej,
- pracownicy na stanowiskach nierobotniczych wykonawczych – 100% miesięcznej płacy zasadniczej,
- pracownicy na stanowiskach robotniczych pomocniczych – 50% miesięcznej płacy zasadniczej,
- pracownicy na stanowiskach robotniczych z utrzymania ruchu – 100% miesięcznej płacy zasadniczej.

Warunkiem wypłaty premii poszczególnym pracownikom (o których mowa wyżej) jest pozytywna ocena pracy komórki organizacyjnej oraz pracownika. Oceny pracy komórki dokonuje się poprzez wypracowane kryteria oceny. Natomiast ocena pracownika dokonywana jest na podstawie sformalizowanego systemu ocen.

Podobny wariant premiowania zastosowano w przedsiębiorstwie techniki obliczeniowej świadczącej usługi na potrzeby innych firm. W przedsiębiorstwie tym zadanie premii wyznaczone na poziomie przedsiębiorstwa stanowiło podstawę premiowania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Premia ta rozliczana była w okresach miesięcznych. Ponadto, komórki organizacyjne tworzące wyniki, które można zmierzyć, np. przychód, obrót, premiiwane były dodatkowo za przekroczenia planowanego poziomu wyniku. Rozliczenia wyników i wypłaty premii dokonywano w okresach kwartalnych.

W praktyce przedsiębiorstw **stosujących zarządzanie przez cele rozwiązania premii mogą być zróżnicowane**. W tym zakresie możliwe są następujące warianty rozwiązań:

■ Cele wraz z określeniem kryteriów ich oceny i poziomem należnej premii za ich realizację kierowane są do poszczególnych pracowników. Realizacja celu oceniana jest z reguły raz na kwartał. Przykład takiego rozwiązania pochodzi z firmy farmaceutycznej. Każdy pracownik otrzymuje wykaz celów. Premia wypłacana jest raz na kwartał po ocenie stopnia realizacji celów i wynosi 100% miesięcznej płacy zasadniczej pracownika.

■ Cele wyznaczane są tylko dla kadry kierowniczej i pracowników skierowanych na indywidualną ścieżkę kariery. Rozwiązanie takie zastosowano w przedsiębiorstwie montażowym konstrukcji stalowych. Cele, które otrzymuje kadra kierownicza oraz pracownicy skierowani na indywidualną ścieżkę kariery zapisane są w karcie realizacji celów, która określa: cel (co zrobić), wynik (co należy osiągnąć, jak zmierzyć czy cel

został zrealizowany) oraz termin realizacji, kto dokonuje oceny oraz wysokość premii.

■ Cel główny przedsiębiorstwa dzielony jest na cele cząstkowe i przekazywany do realizacji, ale tylko tym komórkom organizacyjnym, których cel dotyczy. Cele cząstkowe mogą mieć zróżnicowaną rangę, co określone jest przez wagę tego celu. W komórkach organizacyjnych cele te przydzielane są poszczególnym pracownikom. Przykład praktyczny takiego rozwiązania pochodzi z jednej z wrocławskich gazet. Cele są podstawą do planowania pracy i śledzenia wyników. Istotnym elementem jest świadomość związku celów każdego pracownika ze wspólnymi celami komórki i firmy jako całości. Każdy z pracowników ma ustaloną odrębną tabelę celów, odpowiednio dopasowaną do indywidualnych możliwości. Cele określane są zazwyczaj na okres trzech miesięcy. Cele te wynikają z celów komórki, a te z kolei są wynikiem nadrzędnych celów całej gazety. Celami tymi przykładowo są: zwiększanie czytelnictwa w grupie wiekowej 20–30 lat, konsekwentne rozwijanie istniejących dodatków, powiększanie liczby drobnych ogłoszeń, zwiększenie obrotów w ciągu sześciu miesięcy, np. o 30% w stosunku do analogicznego okresu poprzedniego. Na podstawie celów nadrzędnych firmy ustalane są cele dla poszczególnych komórek i pracowników. Przykładowo, gdy celem nadrzędnym gazety było zwiększenie obrotów, cele cząstkowe, które otrzymała komórka X, obejmowały:

- odnalezienie „zapomnianych firm”, tj. takich, które nie reklamują się nigdzie,
- przechwycenie tych, którzy korzystają z usług innych gazet.

Zadania premiowe ustalane mogą być dla poszczególnych zespołów czy też komórek organizacyjnych będących centrami odpowiedzialności. Wprowadzenie **centrów odpowiedzialności** wymaga wypracowania rozwiązań, w których następuje wiązanie wyników pracy centrum z poziomem ruchomej części wynagrodzenia wypłacanej w formie premii. Szczególną zaletą premiowania w centrach odpowiedzialności jest możliwość motywacyjnego ukierunkowania pracowników na tak istotne efekty pracy, jak wzrost zysku, obniżenie kosztów czy zwiększenie poziomu sprzedaży. Wprowadzenie rozwiązań, w których następuje wiązanie wyników danego centrum z poziomem premii wymaga:

- wypracowania kryteriów ocen wyników pracy poszczególnych centrów,
- opracowanie zasad powiązania wyników ocen z kształtowaniem środków na premię,
- wypracowanie szczegółowych regulaminów podziału premii w ramach poszczególnych centrów.

Wypracowanie kryteriów ocen oraz zasad wiązania wyników tych ocen z kształtowaniem środków na premie ma dać odpowiedź pracownikom, jak będą oceniane wyniki pracy ich centrum oraz jakie korzyści premiowe są z tym związane. Natomiast szczegółowe regulaminy określają zasady podziału tych korzyści między poszczególne zespoły pracownicze w ramach danego centrum⁵⁾ i poszczególnych pracowników.

Zasady kształtowania środków na premię w **centrum zysku** oparte mogą być na formule udziałowej bądź przyrostowej. Przy zastosowaniu formuły udziałowej wysokość środków na premię ustalana jest wskaźnikiem w stosunku do zysku osiągniętego przez centrum. Wskaźniki te mogą być zróżnicowane, co wynika bądź z odmiennych warunków osiągania wyniku przez poszczególne centra, jak również możliwości osiągania różnych wyników w poszczególnych okresach roku, np. ze względu na sezonowość sprzedaży. Wysokość wskaźników ustalana może być drogą negocjacji kierownika centrum z zarządem bądź też wyznaczana jest przez dział controllingu.

Przyjęcie formuły przyrostowej wymaga ustalania poziomu wyniku, jaki ma osiągnąć centrum w danym okresie, z jednoczesnym określeniem wysokości premii. Wysokość tej premii może ulec zwiększeniu (przyrost) w sytuacji osiągnięcia przez centrum wyniku wyższego niż zakładano. Wielkość przyrostu tego funduszu jest określona odpowiednimi wskaźnikami, np. przyrost zysku o 10%, wzrost funduszu o 15%. Szczegółowe określenie przyrostu funduszu ruchomej części wynagrodzenia jest wynikiem wcześniej przeprowadzonych kalkulacji. Premia musi być opłacalna dla centrum, wówczas stwarza motywację do osiągania określonych wyników. Ma też ona być opłacalna dla przedsiębiorstwa, co oznacza, że koszt premiowania nie może być wyższy od efektów, które premia przynosi.

W centrum kosztów kryterium oceny wyników pracy obejmuje: zadania rzeczowe wyznaczone do realizacji oraz budżet kosztów niezbędny do realizacji tych zadań. Za realizację zadań i utrzymanie na założonym poziomie kosztów wyznaczany jest należny bazowy poziom ruchomej części wynagrodzenia. Jednocześnie określa się zasady zwiększania/zmniejszania tego funduszu w przypadku obniżenia/zwiększenia poziomu kosztów, jak również niezrealizowania zadań rzeczowych i jakościowych

Zadania premiowe mogą być kierowane **do zespołów powołanych do realizacji konkretnego zadania czy też określonego procesu**, np. zespołów wprowadzających nową inwestycję, czy też wdrażających nowy wyrób do produkcji, jak również realizujących określony projekt, ofertę przetargową lub reklamową. Praktyczne doświadczenia pochodzące z przedsiębiorstwa produkcji płyt wskazują, że w celu wprowadzenia nowej linii produkcyjnej stworzono zespół, składający się z pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych: działu inwestycji, technologii, kierownika wydziału produkcyjnego, mistrzów, wybranych pracowników produkcyjnych, działu głównego mechanika. Każdy z pracowników odgrywał określoną rolę w tym procesie. Rola wiodąca przypadła pracownikom działu inwestycji; pracownicy działu technologii, głównego mechanika, kierownik wydziału produkcyjnego wspomagali realizację tego procesu, inni, jak pracownicy produkcyjni realizowali funkcje pomocnicze. Pomyślne zakończenie zadania nagrodzone zostało premią, której wysokość w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników zróżnicowana była

stosownie do wypełnianej roli. Podobny przykład pochodzi z przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego, w którym wdrażano nowy wyrób do produkcji.

Kolejny przykład pochodzi z przedsiębiorstwa projektowego, w którym tworzone są różne zespoły do realizacji różnych projektów. Wraz ze sformulowaniem zadania, które określa termin realizacji zadania oraz wymagania jakościowe ustala się poziom należnej premii. Premia ta wypłacana była zaliczkowo w terminach kwartalnych, przy jednoczesnym spełnieniu określonych warunków. Do nich należało zgodne z harmonogramem realizowanie projektu. W formie zaliczek wypłacano 50% ustalonej wyjściowej premii. Pozostała część wypłacana była po rozliczeniu wykonania całego zadania.

Zadania premiowe określane mogą być dla **indywidualnego pracownika**. W praktyce dotyczy to głównie przedstawicieli handlowych, kierowników regionów, kierowników produktu. Podstawę kształtowania premii dla tej grupy pracowników stanowią kryteria łatwe do parametryzacji (ilościowego ujęcia), takie jak: poziom sprzedaży, wpływ należności, koszty obsługi klienta. Uwzględnienie tych kryteriów zabezpiecza bieżące forsowanie wartości sprzedaży przy jednoczesnym spływie należności i optymalizowaniu kosztów uzyskania tej sprzedaży. W związku z tym, że wyniki pracy wymienionej wyżej grupy pracowników mają skutkować również długookresową perspektywą sprzedaży, dlatego też w premiowaniu tych pracowników uwzględnia się również inne kryteria oceny. Są one trudne do parametryzacji i należą do nich: poziom obsługi klientów, bezpieczeństwo finansowe, które wymaga dokładnego rozpoznania klientów, pozyskiwanie nowych klientów, sprawność spływu dokumentów, realizacja, okresowo ważnych, zadań specjalnych.

Kryterium ilościowe stanowi postawę kształtowania premii prowizyjnej, pozostałe są podstawą przyznawania tzw. premii okresowych. W zakresie ustalania premii prowizyjnej w warunkach konkretnej firmy stosować można zróżnicowane algorytmy w zależności od zakresu zadania premiowego [4]. W warunkach niektórych firm przedstawiciel handlowy odpowiada nie tylko za poziom sprzedaży, ale również za ściąganie należności. W innych firmach ściąganiem należności zajmuje się dział księgowości czy windykacji, natomiast przedstawiciela handlowego ocenia się za właściwy dobór klientów (w ocenie okresowej). Właściwy, to znaczy dobrany pod kątem bezpieczeństwa finansowego firmy – prowizyjny może mieć charakter liniowy, tj. stały procent od poziomu sprzedaży bez względu na jej wielkość, bądź progresywny – większy procent dla wyższych poziomów sprzedaży. Wskaźniki te zróżnicowane mogą być również dla poszczególnych regionów sprzedaży, dla różnych grup asortymentowych (im trudniejszy rynek czy też trudniej sprzedający się wyrób, tym wyższy wskaźnik). Wskaźniki te mogą być zmienne w czasie, w ciągu roku, w sytuacji, gdy popyt na sprzedawany wyrób jest zróżnicowany w poszczególnych okresach roku, np. popyt na napoje.

Premia za realizację zadań długookresowych kształtowana jest na podstawie kryteriów związanych nie z forsowaniem bieżącej wartości sprzedaży, lecz długookresowych perspektyw sprzedaży. Jako kryteria oceny dla kształtowania tego typu premii w warunkach firm przyjmuje się: liczbę nowo pozyskanych klientów, terminowy wpływ dokumentów, sprawność realizacji zadań specjalnych. Premie te wypłacane są z reguły w okresach kwartalnych i podstawę ich wypłaty stanowi ocena okresowa według przygotowanych dla tych potrzeb kryteriów oceny.

Podsumowanie

Pzedstawione w artykule rozwiązania oparto na doświadczeniach wyniesionych z analizy sposobów rozstrzygnięcia tych problemów w praktyce. Wskazują one, że stworzenie skutecznego rozwiązania premiowego jest problemem wymagającym indywidualnego podejścia. Oznacza to, że nie można stworzyć rozwiązania, które będzie skuteczne w firmie X i Y. Ponadto, stworzenie takiego rozwiązania nie daje gwarancji sukcesu, o ile nie będzie ono właściwie realizowane. A tutaj szczególna rola przypada kadrze kierowniczej i pracownikom działu controllingu. Przygotowanie zadań premiowych, kryteriów oceny ich realizacji oraz monitorowanie wyników jest zagadnieniem nie tylko trudnym i bardzo pracochłonnym, ale często prowadzi też do konfliktów.

Wanda Kopertyńska

PRZYPISY

- 1) Dotyczy to głównie spółek Skarbu Państwa, spółek giełdowych.
- 2) W literaturze przedmiotu premiowanie za całościowy efekt pracy określa się premiowaniem syntetycznym (kompleksowym), natomiast premiowanie za zadania cząstkowe wyspecjalizowanym [1,5].
- 3) Przedstawiony wariant premiowania znalazł zastosowanie w praktyce kilku przedsiębiorstw, wśród których przykładowo wymienić należy: przedsiębiorstwo produkcji farb i lakierów, produkcji aparatury pomiarowej; były to przedsiębiorstwa zatrudniające do 200 osób.
- 4) Rozwiązanie takie proponuje K. Doktor w odniesieniu do ustalania premii dla kierowników [2] oraz Z. Jacukowicz w odniesieniu do wszystkich pracowników [3].
- 5) Wprowadzone przykładowo w spółkach przemysłu wydobywczego, energetycznego centra zysku, dotyczyły rejonów, w których wyodrębniano zespoły, jak też grupy robót.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BORKOWSKA S., *Jak wynagradzać*, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego „Orgmasz”, Warszawa 1992.
- [2] DOKTOR K., *Dla kogo premia*, „Personel” nr 3, 1995.
- [3] JACUKOWICZ Z., *Skuteczny system wynagrodzeń w firmie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadry, Gdańsk 1997.
- [4] KOPERTYŃSKA M.W., *System płac przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej Wrocław 2000.
- [5] MELICH A., *Rola płacy w pobudzaniu efektywności pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1998 zeszyt 10.

Autor – dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.