

Zofia Sekuła

Uwarunkowania płac pakietowych dla kierownictwa i wybranych stanowisk

acja ta ma wpływ na pogłębianie się w Polsce rozpiętości płac. Są one większe niż w Europie Zachodniej⁴⁾.

Zarówno w teorii, jak i w praktyce brak jest wyraźnego i jednoznacznego określenia, jakie czynniki powinny bezwzględnie determinować wynagrodzenie menedżerów. Na uwagę zasługuje naukowa teoria agencji, która próbuje wyjaśniać zależności i poszukiwać sposobów rozwiązywania konfliktów między akcjonariuszami a menedżerami⁵⁾. Duże znaczenie przypisuje ona kontroli spółki i nadzorowi właścicielskiemu. Stąd też za jedną z ważniejszych determinant uważa się w niej kompetencje organów uprawnionych do określania wynagrodzeń członków zarządu. Jak wynika z badań teoretycznych i praktycznych czynniki najczęściej determinujące pakiety płac członków zarządu to:

- wiedza, jaką wnoszą do firmy,
- kompetencje behawioralne oraz sposoby rozwiązywania problemów i pełnienia ról kierowniczych,
- osiąganie przez firmę wyniki ekonomiczne i inne,
- rozmiary firmy,
- złożoność podejmowanych decyzji,
- wartość przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym,
- popyt na menedżerów oraz ich płace na rynku pracy,
- forma kontroli spółki przez organy nadzorcze i ich kompetencje w ustalaniu wynagrodzeń.

Znaczenie i wpływ wymienionych czynników na kształtowanie pakietu płacy dla konkretnego menedżera jest bardzo różne i trudno je nawet zhierarchizować. Zależą one od kraju, sfery i rodzaju działalności, formy własności, kondycji firmy (upadłość, uzdrowienie, rozwój) oraz podaży i popytu na menedżerów na rynku pracy. Przykładowo, w sferze produkcji niematerialnej za najważniejsze uważać można wiedzę, kompetencje, złożoność decyzji oraz realizację założonych celów. W przeważającej mierze czynniki te są trudno mierzalne. W działalności wytwórczej i usługowej większy nacisk powinno się kłaść na stosowanie kryteriów dotyczących oceny ekonomicznej i wartości przedsiębiorstwa. System wynagrodzeń jest skutecznym narzędziem motywacji menedżerów, jeżeli w przypadku poprawy wyników firmy mogą oni uzyskać wyższe dochody. Wiąże się z tym dylemat wyważenia proporcji między stałą a zmienną częścią wynagrodzenia oraz utrzymania równowagi między motywowaniem do krótko-, średnio- i długookresowych celów firmy.

Badania empiryczne wykazują, że powiązanie systemów wynagrodzeń menedżerów z celami firmy, szczególnie długookresowymi, jest niezadowalające. Na plan pierwszy wysuwa się cele krótkoterminowe, które nie zawsze umożliwiają właściwy rozwój firmy i czerpanie korzyści przez właścicieli. Objęci badaniami menedżerowie sami proponują ściślejsze powiązanie ich wynagrodzeń z wynikami firmy i jednocześnie podniesienie zmiennej części wynagrodzenia z 40% do 70% płacy podstawowej⁶⁾. Główną trudnością oparcia wynagrodzenia na wynikach finansowych firmy jest dobór adekwatnych mierników ilościowych służących do oceny skuteczności i efektywności pracy członków kierownictwa. Wynika to z kilku przyczyn. Po pierwsze, przez cały okres pracy SKZ nie można ani przyjąć, ani tym bardziej zastosować stałych parametrów do oceny efektywności ich pracy, ponieważ struktura i poziom celów, jakie mają realizować, są zmienne. Po drugie, na wyniki ekonomiczne firmy i inne aspekty pracy wpływ mają zarówno czynniki zależne, jak i niezależne (inflacja, koniunktura, załamanie się rynku, kryzysy itp.) W praktycznej ocenie dokonań SKZ trudno ustalić, w jakim stopniu wyniki firmy uzależnione są od trafności podejmowanych przez nich decyzji.

Dla przedsiębiorstw, których formą prawną są spółki akcyjne, w motywowaniu członków zarządu coraz większego znaczenia nabiera notowanie firmy na giełdzie. Wynika to z faktu, że wraz ze wzrostem cen akcji akcjonariusze skłonni są więcej płacić kierownictwu firmy. Nie biorą oni pod uwagę okoliczności i uwarunkowań niezależnych, takich jak nieracjonalne zachowanie inwestorów, międzynarodowe kryzysy polityczne, gospodarcze i inne.

Przedstawione determinanty uniemożliwiają ilościowe określenie wysokości wynagrodzeń (nawet w firmach tej samej branży). Stąd też coraz częściej definiuje się je w sposób ogólny, zakładając, że z ekonomicznego punktu widzenia wynagrodzenia SKZ nie przekraczają dopuszczalnego pułapu wysokości dopłaty, dopóki zachodzi równowaga między dochodami osób zarządzających, korzyściami firmy i korzyściami jej właścicieli⁷⁾.

Jednakże wymagania dotyczące określonych korzyści dla wymienionych stron nie są oczywiste i nie poddają się żadnemu stałemu algorytmowi. Nasuwa się pytanie, czy organy nadzoru lub właściciele w wystarczającym stopniu są w stanie ocenić poziom efektów firmy i innych osiągnięć członków zarządu w stosunku do możliwości przetrwania i rozwoju firmy, czy

nazbyt łatwo nie usprawiedliwiają porażek (również i tych, które wynikają z błędnie podejmowanych decyzji). Podobnie więc jak skomplikowana jest praca top menedżerów, skomplikowany jest sposób ich oceniania. Ma to wpływ na ułomność modeli teoretycznych oraz niedoskonałość stosowanych w praktyce indywidualnych pakietów płac negocjowanych dla konkretnych osób⁸⁾, odbiegających nawet od bardzo ogólnych założeń modelu. Indywidualizacja pakietów płac dla SKZ jest oczywiście uzasadniona i wskazana, ale ważne jest również prowadzenie badań dotyczących opracowania nie jednego modelu, ale kilku submodeli wynagrodzeń uwzględniających różne kategorie i specjalizacje top menedżerów, np. menedżerowie zajmujący się uzdrowieniem, likwidacją, restrukturyzacją, ekspansją firmy na rynkach zbytu itp.

Pakiet płac kierowników wyższego i średniego szczebla

Przez pojęcie „kierownicy wyższego i średniego szczebla” rozumie się kierowników występujących na różnym poziomie struktury organizacyjnej, z wyjątkiem top menedżmentu stanowiącego zarząd firmy. Liczba osób wchodzących w skład zarządu firmy jest różna i zależy między innymi od wielkości firmy, rodzaju i złożoności prowadzonej przez nią działalności. Dość często zasady wynagradzania kierowników wyższego i średniego szczebla powodują komplikacje w kształtowaniu zwartego i spójnego systemu wynagradzania. Główną przyczyną są bardzo wysokie płace i dochody top menedżmentu oraz ciągła tendencja do ich wzrostu i wzbogacania palety bodźców. To z kolei wywołuje określone oczekiwania wśród podległych im kierowników wyższego i średniego szczebla, którzy z racji ról częściej porównują płacę we własnej grupie niż odnoszą je do płac szeregowych pracowników. Dowód stanowią badania prowadzone w krajach Europy Zachodniej, według których kierownicy średniego szczebla są niezadowoleni, ponieważ uważają, że płace ich są za niskie w stosunku do płac zarządu⁹⁾.

Objęcie kierowników wyższego i średniego szczebla układami zbiorowymi pracy oraz regulaminami wynagradzania stanowi dość poważne ograniczenie stosowania wysokich wynagrodzeń. W zbiorowych układach pracy trudno jest budować wysokie piramidy płac dlatego, że nie są one aprobowane przez związki zawodowe będące stroną przy zawieraniu układu. Po wtóre, prawo do ogólnej dostępności zbiorowych układów pracy i regulaminów wynagradzania, z którymi mogą, a nawet powinni zapoznać się wszyscy pracownicy, stwarza niesprzyjający klimat do wysokiego i nierzadko wygórowanego wynagrodzenia kierowników. W firmach, w których, poza kierownictwem, pracownicy otrzymują niskie płace, a ocena pracy kierowników jest krytyczna występuje niezadowolenie i różnie uprzedzenia.

Coraz częściej stosowaną praktyką jest formowanie odrębnych pakietów płac dla kierownictwa wyższego i średniego szczebla za pomocą subkontraktów menedżerskich. Jest to sposób na oderwanie wynagrodzeń kadry kierowniczej od wynagrodzeń pracowników na stanowiskach wykonawczych. Subkontrak-

ty menedżerskie pozwalają na zwiększenie piramidy płac i dowolne, według uznania kierownictwa, kształtowanie indywidualnych pakietów płac dla poszczególnych kierowników. Nie jest przy tym ujawniana wysokość wynagrodzeń, ponieważ subkontrakt jest umową dotyczącą konkretnego pracownika, a nie zasadą i nie poddaje się pod osąd ogólny pracowników, a rzadko pod osąd organizacji związkowych. Z badań subkontraktów menedżerskich prowadzonych przez autora wynika, że znaczna ich część spełnia swoje cele połowicznie. Nie we wszystkich kontraktach wyraźnie sprecyzowane były cele i zadania, rodzaje efektów, jakie dany kierownik powinien osiągnąć, mierniki tych efektów, forma i częstotliwość oceny pracy kierownika oraz ich wpływ na wysokość i strukturę pakietu płac. Wrażenie takie odnosiło się zwłaszcza na stanowiskach administracyjnych, w których bardziej wyrażenie formułowane były zasady wynagradzania i okres obowiązywania kontraktu. Subkontrakty pozwalają więc na zwiększenie indywidualnych wynagrodzeń, nie zawsze jednak spełniają stawiane im oczekiwania. Firma, która decyduje się na ich zawieranie, powinna ustalić w miarę dokładnie cel kontraktu. W ogólności celem takim powinno być zdynamizowanie działań kierowników i mobilizacja ich do maksymalnej aktywności, przedsiębiorczości i innowacyjności w celu osiągnięcia korzystnych i wymiernych efektów w danym obszarze działalności firmy.

Innym sposobem indywidualizacji płac kierowników jest wyłączenie z układów zbiorowych i regulaminów wynagradzania nie tylko ścisłego kierownictwa, ale także kierowników wyższego i średniego szczebla. Rozszerzanie kręgu zatrudnionych nie objętych zbiorowymi układami pracy lub regulaminami wynagradzania napotyka na opór organizacji związkowych oraz budzi emocje i niepokoje społeczne. Z tego powodu zamysły pracodawcy dotyczące odrębnych zasad wynagradzania kierowników nie zawsze udaje się wprowadzić w życie.

Powstawanie mitów, błędnych wyobrażeń oraz często słusznych zastrzeżeń co do prawidłowości wynagradzania menedżerów spowodowane jest następującymi czynnikami:

- brakiem teoretycznych założeń modeli płac dotyczących różnych kategorii kierowników (na podstawie badań naukowcy amerykańscy stwierdzili, że na wynagrodzenie menedżerów wpływ powinny mieć czynniki w obszarze zarządzania oraz czynniki dodatkowe i szczególne¹⁰⁾),
- częstym wyolbrzymianiem w pracy kierowniczej niepewności, trudnych do przewidzenia decyzji (co w wielu przypadkach nie występuje lub występuje w małym natężeniu),
- obiegowym poglądem, że dostępnymi metodami wartościowania pracy nie da się zmierzyć trudności pracy kierownika,
- niewystarczająco dokładnym określeniem wymagań i kryteriów oceny pracy kierowników oraz ich nieodpowiednim zróżnicowaniem w zależności od obszaru działalności kierownika,
- sporadycznym określaniem (i nie dla wszystkich stanowisk kierowniczych) ilościowo-jakościowych parametrów oceny kierowników,

- ułomną oceną pracy kierowników i wynikającym z tego brakiem podziału na kierowników nieodpowiednich, przeciętnych i bardzo dobrych,
- dominującą strategią menedżerów zorientowaną na płace rynkowe bez niezbędnego powiązania ich z innymi czynnikami,
- brakiem określenia i oceny wpływu wyników pracy kierowników niższego szczebla na rezultaty pracy kierowników szczebla wyższego (ma to związek z trudnością kierowania),
- szybkim tempem wzrostu wynagrodzeń menedżerskich na rynku pracy w dużej mierze spowodowanych działalnością agencji do spraw zatrudnienia typu „łowcy głów” zajmujących się poszukiwaniem dla zleceniodawców kandydatów na stanowiska kierownicze.

Charakter i specyfika pracy kierowniczej powinny być wyraźnie określone, z czym firmy mają trudności w praktyce. Brak tego ogniwa uniemożliwia konstrukcję różnych modeli płac dla kierowników, mimo że potrzeba ich stosowania jest bezsporna. Bez ukazania całej złożoności pracy kierowniczej, stawiania zadań i oceniania według właściwych mierników i kryteriów¹¹⁾ mity o niewłaściwym i zbyt wysokim wynagrodzeniu menedżerów nadal wywoływać będą niezadowolenie i frustracje szeregowych pracowników. Kwantyfikacja pracy kierowniczej w różnych fazach (planowania i realizacji) i wymiarach (ilość, jakość, terminowość, zadowolenie klienta itp.) umożliwia wyeliminowanie nieprawidłowości związanych z jednakowym wynagradzaniem lepszych i gorszych kierowników. Badani przez autora pracownicy akceptowali wysokie wynagrodzenia tylko w odniesieniu do tych kierowników, którzy w widoczny i wydatny sposób przyczyniają się do osiągnięcia przez firmę korzystnych wyników. Jednocześnie badani stwierdzali, że firma nie posiada takiego formatu kierowników lub jest ich bardzo mało. Tak więc wysoka płaca i korzystna struktura pakietu powinny być ściśle związane z cechami pracy kierowniczej i konkretnymi, wymiernymi jej efektami, osiąganymi nie tylko w krótkich, ale również w średnich i długich okresach.

Pakiety płac dla pozostałych pracowników

Niektóre funkcjonujące w Polsce firmy zagraniczne starają się wprowadzić tak dalece zindywidualizowane pakiety płac, że w projektach układów zbiorowych pracy lub regulaminach płacowych uwzględniają zasady wynagradzania tylko na stanowiskach robotniczych. Wolą ich jest, by wynagrodzenia na stanowiskach nierobotniczych – szeregowych i kierowniczych były negocjowane w ramach indywidualnych umów o pracę zawieranych z pracownikami. Tam, gdzie działają organizacje związkowe powyższe koncepcje wynagradzania mają niewielkie szanse do urzeczywistnienia, ponieważ ograniczają uprawnienia organizacji związkowych do współtworzenia i współdecydowania o sposobie wynagradzania całej załogi, a ponadto utrudniają kontrolę prawidłowości wynagradzania i zawężają ją tylko do pewnej grupy pracowników.

Strategię tak daleko posuniętej indywidualizacji płac uznać należy za bardzo odważną i raczej przedwczesną, biorąc pod uwagę polskie uwarunkowania

prawne i ekonomiczne oraz poziom płac w relacji do kosztów utrzymania. Tym niemniej stanowi ona bliższą lub dalszą perspektywę (różną w zależności od sytuacji ekonomicznej firmy). Indywidualizacja płac daje pracodawcom dużą samodzielność w kształtowaniu pakietu płac, uwzględniając nie tylko treść i charakter pracy na stanowisku, kompetencje pracownika, ale także preferowane przez niego wartości – również w przypadku dobrych pracodawców świadczenia prorodzinne i związane z organizacją życia pozazawodowego. Zaletą strategii indywidualizacji jest fakt, że sam pracownik negocjuje z pracodawcą pakiet płac, a jego struktura i wartość zależą od tego, jak korzystnie potrafi przedstawić i udowodnić swoje walory jako pracownika. Z reguły słaby pracownik nie ma szans na wynegocjowanie korzystnego pakietu płac. Odwrotnie zastosowana wobec niego strategia wynagradzania (niskie płace, brak podwyżek i benefitów) powinna skłaniać go do rozwiązania umowy o pracę i odejścia z firmy. Warto nadmienić, że w Polsce stosowane są już pewne formy indywidualizacji płac, przede wszystkim podwyżki selektywne dla najlepszych pracowników, jednak spotykają się z dezaprobatą i niezadowolaniem. Inną zaletą omawianej strategii jest to, że pracownikom stawiać można wysokie wymagania. Sam pracownik musi więc dążyć do posiadania i ciągłego zwiększania potencjału swojej pracy.

Oprócz zalet, strategia indywidualnych pakietów płac ma wady, które dotkliwe są zarówno dla pracowników, jak i firmy. Po pierwsze, istnieje niebezpieczeństwo subiektywnej oceny pracy pracownika i nieuzasadnionych uprzedzeń. Po drugie, zdarza się, że kandydat do pracy w momencie walki o wysoką płacę przedstawi swoje możliwości zbyt korzystnie lub niewystarczająco korzystnie. Po trzecie, w stosunku do sformalizowanego systemu płac bardzo mgliste są tu kryteria dotyczące ustalania pakietu wynagrodzeń dla konkretnego pracownika. Należałoby rozstrzygnąć, kto będzie miał uprawnienia do stanowienia indywidualnych pakietów płac, np. kierownicy komórek organizacyjnych, czy kierownictwo zakładu i w jaki sposób będzie ono powiązane z przestrzeganiem polityki płac w skali firmy, zwłaszcza z wielkością środków na wynagrodzenia. Po czwarte, stosowanie indywidualnych pakietów płac wymyka się spod ogólnej kontroli kształtowania wynagrodzeń. Ogólne założenia polityki płac mogą pozostawać w sprzeczności ze stosowaniem pewnych pakietów płac. Może dochodzić do tego, że ważne, jako całość, z punktu widzenia firmy założenia polityki płac nie będą osiągnięte szczególnie w przypadku decentralizacji uprawnień w zakresie ustalania pakietów płac. Po piąte, na stanowiskach o podobnym stopniu trudności (identycznych) nastąpić może duża i nieuzasadniona przesłankami merytorycznymi dywersyfikacja płac. W ocenie pracowników taka strategia wynagradzania odczuwana będzie jako niesprawiedliwa. Po szóste, trudno uchwytnie staną się zasady wynagradzania ogółu pracowników. Założyć należy, że w praktyce będzie miał miejsce dynamiczny i stale zmieniający się system wynagrodzeń zależny od:

- zmienności celów firmy (potrzeb firmy, udziałowców i klientów),

● zmienności ilościowo-jakościowej struktury załogi i systemu wartości pracowników.

W wielu firmach wśród pracowników szeregowych zarysowują się pewne podgrupy, dla których istnieje potrzeba wyodrębnienia i zastosowania oryginalnych pakietów płac, wynikająca ze specyfiki pracy oraz jej wpływu na wyniki komórki i/lub firmy. Najbardziej wyraźną grupą są **pracownicy zajmujący się działalnością marketingową, handlową, akwizycją** itp. Dla pracowników tych coraz częściej stosuje się całkowicie odrębne (np. wynagrodzenie prowizyjne) zasady wynagradzania lub oparte na szczególnych zasadach pakiety płac (uzależnione od wartości sprzedaży, obrotów, pozyskanych zleceń, poszerzenia rynków zbytu itp.).

Inną podgrupą są **specjaliści lub główni specjaliści**. Stosowanie dla nich oddzielnych zasad wynagradzania jest wskazane wówczas, gdy ważne jest osiągnięcie stopni specjalistycznych w zawodzie, np. inżyniera, ekonomisty, kelnera. Im szerszy jest zakres umiejętności i kompetencji pracownika, tym wyższy jest stopień specjalisty i wynagrodzenie oraz rozszerzony pakiet płac (szczególnym dodatkiem jest dodatek za stopień specjalisty w zawodzie). Oprócz motywacji płacowych specjalista w miarę osiągania kolejnych stopni profesjonalizmu ma prawo być ekspertem i doradcą, najpierw na poziomie komórki organizacyjnej, następnie w danym pionie, a ostatecznie na szczeblu zakładu.

W grupie **stanowisk robotniczych** potrzeba wyróżnienia i stosowania **odrębnych pakietów płac** dotyczy **pracowników akordowych**. Podstawowymi przesłankami są: forma zlecania pracy (na bieżąco, udokumentowana wraz z analitycznymi normami pracy), dokładnie ustalone jednostki pomiaru pracy (sztuka, pracochłonność normowana) oraz algorytm wyliczania wynagrodzeń ściśle uzależnione od indywidualnych lub zespołowych efektów danej grupy pracowników akordowych. Wynagrodzenie akordowe jest jednym z najstarszych pakietów płac ustalanych i funkcjonujących na odrębnych zasadach w stosunku do pozostałych pracowników. Cechą ich jest hermetyczność, ukierunkowanie motywacji pracownika na osiągnięcie przede wszystkim ilościowych efektów pracy. W sytuacji, gdy praca zorganizowana jest właściwie i pracownik ma zapewnioną jej ciągłość, wynagrodzenie akordowe jest bardziej korzystne niż w innych formach płac w tym samym lub porównywalnym czasie pracy. Radykalne zmiany w organizacji pracy, stosowanie na szeroką skalę postępu technicznego zmieniającego charakter pracy na stanowiskach robotniczych, zmienność poziomu produkcji oraz negatywne skutki akordu mają duży wpływ na zastępowanie wynagrodzeń akordowych innymi formami płac, najczęściej dniówką zadaniową.

Grupą, która niejednokrotnie wyróżnia się w nowoczesnie zarządzanych firmach są młodzi pracownicy – zdolni, chętni i potrafiący szybko rozwijać swój potencjał pracy. Często z pracą w firmie wiążą oni własne aspiracje zawodowe. W niedalekiej przyszłości pracownicy ci mogą stanowić trzon zakładu lub stać się potencjalnymi kandydatami na kierowników. Z tego też powodu firma otacza ich szczególną troską, stwarza sprzyjające warunki do rozwoju zawodowego oraz

motywuje za pomocą odpowiednich bodźców ekonomicznych. Zasady wynagradzania zdeterminowane są nie bieżącymi efektami pracy, ponieważ młodzi pracownicy dużo czasu przeznaczają na naukę, lecz wkładem w osobisty rozwój zawodowy zgodny z bieżącymi i perspektywicznymi celami firmy. Wskazane jest, by omawiana grupa pracowników była również włączona w wykonywanie szczególnie ważnych zadań, jak prognozy rozwoju firmy, opracowywanie strategii dotyczącej rynków zbytu, unowocześnienia wyrobów, usprawnienia organizacji itp.

W zależności od aktywności pracownika w zakresie własnego rozwoju zawodowego, a także udziału w realizacji konkretnych zadań na rzecz firmy, stosować można różne sposoby wynagradzania. Przykładowo dla pracownika, który koncentruje się przede wszystkim na rozwoju zawodowym stosuje się stawki płac zasadniczych o 50% wyższe od płac obowiązujących dla stażysty. Kolejnym rozwiązaniem jest przyznanie specjalnego dodatku (może być ruchomy) za zaangażowanie w szybki rozwój zawodowy. Skuteczną metodę zdobywania umiejętności stanowi nauka praktyczna wymagająca udziału pracownika w wykonywaniu konkretnych prac i zadań. Za uczestnictwo w projektowaniu, prognozowaniu, opracowywaniu metod, procedur i innych rozwiązań młody pracownik może być dodatkowo wynagradzany za pomocą premii i nagród – stosownie do wartości i jakości opracowań.

Na podstawie prowadzonych badań W. Kopertyńska uważa, że w niektórych zakładach istnieje inna niż na stanowiskach kierowniczych potrzeba wykorzystania starszych, doświadczonych i znających działalność firmy pracowników¹²⁾. Często są to pracownicy, którzy posiadają duży potencjał pracy, lecz ze względów osobistych (słaby stan zdrowia, mała odporność na stres, niepewność i brak odwagi w podejmowaniu decyzji, mała przebojowość i przedsiębiorczość) nie nadają się lub nie chcą pełnić ról kierowniczych. W średnich i większych firmach można wykorzystać ich wiedzę i umiejętności poprzez zaproponowanie im funkcji doradców, konsultantów. Pracownicy ci mogą wchodzić w skład interdyscyplinarnych zespołów zadaniowych (w połączeniu z młodymi, zdolnymi), być mentorami dla przyszłej kadry kierowniczej lub opiekunami dla świeżo zatrudnionych pracowników. Najbardziej właściwy sposób motywowania pracowników starszych to pakiet płac stałych zapewniający stosunkowo wysokie wynagrodzenie oraz nagrody za realizację konkretnych zadań.

W podsumowaniu stwierdzić należy, że w praktyce rzadko stosuje się jednolite systemy płac przeznaczone do motywowania wszystkich pracowników. W większości systemów zauważa się zarysy pewnych pakietów płac przeznaczonych do wynagradzania konkretnych pracowników lub grup stanowisk. Słabą ich stroną jest fakt, że nie stanowią one kompleksowych rozwiązań i nie są oparte na dogłębnej i całościowej analizie specyfiki pracy określonych zbiorów stanowisk lub pracowników. Odmienność wynagrodzenia dla grup stanowisk polega najczęściej na zastosowaniu, oprócz ogólnie obowiązujących w firmie składników płac, składnika dodatkowego. Z większą precyzją projektowane są indywidualne pakiety płac dotyczące osób

zarządzających firmą oraz kierowników wyższego i średniego szczebla, jeśli zawierane są dla nich kontrakty menedżerskie.

Potrzeba stosowania płac pakietowych wydaje się niewątpliwa. Jednakże przy projektowaniu ich i kształtowaniu należy uwzględnić następujące kwestie i wymagania:

■ Płace pakietowe muszą spełniać postulat godziwego i sprawiedliwego wynagradzania dla wszystkich pracowników.

■ Podstawą pakietów płac dla poszczególnych grup kierowników powinna być strategia płac określona na podstawie analizy charakteru i treści pracy na stanowisku, wymagań, jakie stawia się potencjalnym pracownikom oraz roli stanowiska i jego wkładu w wyniki firmy.

■ Projektowanie i negocjowanie pakietu płac przebiegać powinno według ściśle określonej procedury. Najpierw ustalić należy wartość całego pakietu płac, a więc łącznego dochodu pracownika, a następnie ilość środków, które można przeznaczyć na płace miesięczne oraz formę składników, w jakich mają wystąpić¹³⁾.

■ W rocznej i długookresowej polityce płac niezbędne jest uwzględnienie nie tylko sposobu kształtowania globalnej wielkości środków na płace, ale także wyraźnego podziału ich na poszczególne zbiorowości pracowników według wynegocjowanych i obowiązujących dla nich pakietów płac oraz ustalenia dla każdego pakietu kierunku wydatkowania środków (rodzaje składników płac) i świadczeń.

■ Niezbędne jest sformalizowanie wszystkich pakietów płac z uwzględnieniem ich w zakładowym zbiorowym układzie pracy lub regulaminie wynagradzania, aby umożliwić porównywanie, analizę i ocenę częściowych systemów płac oraz udostępnić wszystkim pracownikom obowiązujące w firmie zasady wynagradzania.

■ Wprowadzanie płac pakietowych spełniać musi warunek koegzystencji. Nie można doprowadzać do sytuacji, w której korzystne zasady wynagradzania dla jednej grupy zatrudnionych stosowane są kosztem innych pracowników, przykładowo kierownictwa kosztem szeregowych pracowników.

■ Dla stosowanej w firmie strategii płac pakietowych zachodzić może potrzeba uwzględnienia jednej płaszczyzny odniesienia, np. wyników wartościowania pracy, bloków umiejętności i/lub kompetencji behawioralnych, wkładu stanowiska w wyniki firmy itp., według których można by określać, porównywać i korygować hierarchię płac (dochodów) między wyodrębnionymi grupami pracowniczymi czy stanowiskami.

■ Ze względu na coraz większą rolę rynku pracy zachodzi potrzeba ustalenia, w jakim stopniu na kształtowanie poszczególnych pakietów płac wpływ mają uwarunkowania wewnętrzne, a w jakim stopniu zewnętrzne, zwłaszcza rynek pracy – podaż pracowników, sposób wynagradzania.

■ Szczególnego znaczenia nabiera stosowanie właściwych pakietów płac dla kierownictwa różnego szczebla. Z jednej strony muszą one stanowić skuteczne motywatory do pracy kierowniczej, z drugiej umożliwić bezkonfliktowe wkomponowanie ich w architekturę płac firmy tak, by nie naruszać pokoju społecznego. Wymaga to rozważenia wszystkich argumentów

merytorycznych uzasadniających potrzebę i celowość stosowania wysokich i atrakcyjnych pakietów płac dla kierowników, mimo że płace pozostałych pracowników mogą być niskie. Wydaje się, iż stosowanie korzystnych indywidualnych pakietów płac wskazane jest w przypadku kierowników wysokiego formatu, wobec których ponoszone koszty pracy zwracają się z nawiązką. Niezbędnym warunkiem do stosowania indywidualnych pakietów płac powinna być okresowa ocena kierowników, np. kwartalna, półroczna, roczna, uwzględniająca wszystkie ważne mierzalne i niemierzalne cechy pracy wykonywanej przez daną osobę. W odniesieniu do kierowników przeciętnych i pozostałych bardziej wskazane jest wynagradzanie ich za pomocą uniwersalnych zasad opracowanych dla danej grupy kierowników (np. mistrzów, kierowników średniego szczebla), zakładając, że korzystniejszy pakiet płac nie uczyni z kierownika miernego kierownika wybitnego.

■ Środki wydatkowane na poszczególne pakiety płac powinny być planowane, ewidencjonowane, analizowane i oceniane. W szczególności wydzielić należałoby grupy pracowników, dla których stosuje się odrębne pakiety płac, ustalać i ewidencjonować wielkość środków przeznaczonych na różne pakiety z podziałem ich na płace bieżące, świadczenia oraz wynagrodzenia i świadczenia odroczone.

Zofia Sekuła

PRZYPISY

- ¹⁾ A. POCZTOWSKI, *Jak wynagradzać menedżerów*, [w:] *Efektywne systemy wynagrodzeń*, pod. red. S. BORKOWSKIEJ i M. JUCHNOWICZ, IPiSS, Warszawa 1999, s. 152.
- ²⁾ T. WÓJCIK, *Wielkie talenty liczą się w milionach*, [w:] „Rzeczpospolita”, 29.09.1999, s. D3.
- ³⁾ A. GESTERN, *Góra i dół piramidy*, [w:] „Rzeczpospolita”, 18.08.1999, s. D1.
- ⁴⁾ j.w.
- ⁵⁾ P. URBANEK, J. DZIAŁO, *Teoria agencji a systemy motywowania menedżerów*, [w:] „Gospodarka Narodowa” 1998, nr 1.
- ⁶⁾ J. SCHWALBACH, *Potrzebna większa przejrzystość wynagrodzeń menedżerów*, [w:] „Zarządzanie na świecie” 1999, nr 1, s. 37–38.
- ⁷⁾ E. MACZYŃSKA, M. ZAWADZKI, *Tyle menedżerom, ile warte są ich firmy*, w: „Rzeczpospolita”, 04.10.1999, s. 8.
- ⁸⁾ j.w.
- ⁹⁾ J. SCHWALBACH, *Potrzebna większa przejrzystość wynagrodzeń menedżerów*, [w:] „Zarządzanie na świecie” 1999, nr 1, s. 37.
- ¹⁰⁾ G. GRUSZCZYŃSKA-MALEC, *Czynniki kształtujące wynagrodzenie menedżerów*, [w:] „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 3, s. 64–66.
- ¹¹⁾ W. KOPERTYŃSKA, *Motywowanie kierowników średniego i niższego szczebla*, [w:] „Polityka Społeczna” 1998, nr 1, s. 30–31.
- ¹²⁾ W. KOPERTYŃSKA, *Wynagradzanie grup pracowników o szczególnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa*, [w:] „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 4, s. 68.
- ¹³⁾ S. BORKOWSKA, *System wynagrodzeń w organizacji*, [w:] „Personel – Doradca Personalny” 1999, nr 07–08, s. 7.