

wynagrodzenia – praktyczne sposoby rozwiązywania problemów

redakcja naukowa
stanisława borkowska



Oficina

a Wolters Kluwer business

wynagrodzenia – praktyczne sposoby rozwiązywania problemów

redakcja naukowa
stanisława borkowska



Oficyna
a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2012

Autorzy

prof. dr hab. Stanisława Borkowska, wstęp do pracy i wprowadzenie do każdego rozdziału

dr hab. Piotr Bohdziewicz, profesor Uniwersytetu Łódzkiego, rozdz. 3, 4

dr Urszula Feliniak, rozdz. 1, 2, 7, 8, 9, 11, 13

dr Izabela Kołodziejczyk-Olczak, rozdz. 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13

dr Piotr Oleksiak, rozdz. 12

dr Anna Rogozińska-Pawelczyk, rozdz. 9

dr hab. Bogusława Urbaniak, profesor Uniwersytetu Łódzkiego, rozdz. 12

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Bogumiła Gnykowa

Korekta i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

www.wydawnictwojak.pl

Projekt graficzny okładki

Łucja Mróz-Raynoch

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© [iStockphoto.com/Liv Friis-Larsen](http://iStockphoto.com/LivFriis-Larsen)

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2012

All rights reserved.

ISBN 978-83-264-3954-4

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorach	9
Wstęp	11
<i>Stanisława Borkowska</i>	
Rozdział 1. Funkcje i determinanty wynagrodzeń	13
<i>Urszula Feliniak, Izabela Kołodziejczyk-Olczak</i>	
Wprowadzenie	13
<i>Stanisława Borkowska</i>	
Składniki systemu wynagrodzeń: firma Denix	18
Ocena funkcji składników wynagrodzeń: firma Magma	22
Analiza motywacyjnej funkcji wynagrodzeń: firma Delta	24
Redukcja kosztów pracy: firma Prząśniczka	26
Determinanty systemu wynagrodzeń	30
Kultura i strategia organizacyjna jako determinanty wynagrodzeń: firma Denteo	37
Rozdział 2. Projektowanie systemów wynagrodzeń	40
<i>Izabela Kołodziejczyk-Olczak, Urszula Feliniak</i>	
Wprowadzenie	40
<i>Stanisława Borkowska</i>	
Projektowanie systemu wynagrodzeń w nowym oddziale firmy międzynarodowej: firma Rippon	41
Tworzenie systemu wynagrodzeń w firmie międzynarodowej: firma Minerwa	44
Budowa systemu wynagrodzeń opartego na kompetencjach: firma Orion	47
Dobór mierników oceny efektów podstawą budowy systemu premiowania: firma Światlik	50
Projektowanie strategii wynagrodzeń w ramach restrukturyzacji: firma Zdrowie SA	54
Konstruowanie wynagrodzeń zadaniowych opartych na zarządzaniu przez cele: Cementownia Pyłki Małe	58

Rozdział 3. Wartościowanie pracy podstawą polityki płac	62
<i>Piotr Bohdziewicz</i>	
Wprowadzenie	62
<i>Stanisława Borkowska</i>	
Wartościowanie pracy: Zakład Sieci Ciepłej Zespołu Elektrociepłowni.....	70
Załączniki	98
Rozdział 4. Systemowa ocena efektów pracy i kompetencji	104
<i>Piotr Bohdziewicz</i>	
Wprowadzenie	104
<i>Stanisława Borkowska</i>	
Sformalizowany system ocen okresowych: firma REM	111
Rzeczywista procedura tworzenia systemu ocen okresowych: firma REM.....	114
Zapóżyczony z zewnątrz system oceniania efektów pracy i kompetencji pracowniczych – czy warto go wdrożyć?	117
Ocenianie i wynagradzanie talentów: firma Alfa Polska sp. z o.o. ...	118
Załączniki	121
Rozdział 5. Rynkowe przeglądy wynagrodzeń	139
<i>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</i>	
Wprowadzenie	139
<i>Stanisława Borkowska</i>	
Zastosowanie rynkowych przeglądów wynagrodzeń: firma Twój Dom	142
Informacje dla menedżera: firma WOW!	143
Odchodzący pracownicy jako źródło informacji: firma Sukces.....	145
Wynagrodzenie osób pełniących funkcje wójtów, burmistrzów i prezydentów miast	147
Kluby płacowe: Klub Liderów Łódzkiego Rynku Płac.....	148
Badanie wynagrodzeń służby cywilnej	150
Rozdział 6. Budowanie tabel płac oraz podwyższanie płac.....	152
<i>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</i>	
Wprowadzenie	152
<i>Stanisława Borkowska</i>	
Płaca zasadnicza: Zakłady Naprawcze i Eksploatacji Sprzętu Bielany	158
Wynagrodzenie jako tester odejść: firma produkcyjna RudeCo	162
Tabela płac: firma Enigma	165
Tabela płac oparta na kompetencjach: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, Innowacji i Technik Komputerowych	166
Szerokie kategorie zaszerzegowania: Spółdzielnia Inwalidów Dark ...	168
Zwolnienie tempa pracowników w firmie	170
Bony zamiast podwyżki płac.....	172
Sztynne tabele płac	173

Rozdział 7. Formy wynagrodzeń oparte na bodźcach krótkoterminowych	176
<i>Urszula Feliniak</i>	
Wprowadzenie	176
<i>Stanisława Borkowska</i>	
Dobór indywidualnej formy wynagrodzeń: firma Miranda	182
Analiza porównawcza systemów premiowania: firmy Anitex, Budomar i Bordis	184
Tworzenie systemu premiowania na podstawie zrównoważonej karty wyników: firma Plastic	192
Plan Scanlona: firma Anitex	195
Wynagradzanie zespołowe: firma Teamex SA	196
Wynagradzanie kafeteryjne: Fabryka Wódek Łódzkich SA	197
Rozdział 8. Wynagrodzenia długoterminowe	200
<i>Urszula Feliniak</i>	
Wprowadzenie	200
<i>Stanisława Borkowska</i>	
Dobór składników grantu bodźców długoterminowych: firma Ilex	203
Nieoczekiwane skutki wynagradzania pracowników za pomocą bodźców długoterminowych	205
Tworzenie planu bodźców własnościowych: Polskie Soki SA	207
Motywowanie pracowników za pomocą programów emerytalnych: firma Gracja	210
Rozdział 9. Świadczenia dodatkowe	215
<i>Anna Rogozińska-Pawelczyk, Urszula Feliniak</i>	
Wprowadzenie	215
<i>Stanisława Borkowska</i>	
Zastosowanie świadczeń dodatkowych w wynagradzaniu kadry kierowniczej i handlowców: firma Galax.....	216
Związek równowagi między życiem prywatnym a zawodowym z wynagrodzeniem kobiet: firma Informatics	219
Świadczenia dodatkowe dla różnych grup pracowników: Promienny Bank.....	222
Prozdrowotne pakietowe wynagrodzenia pracowników	226
Odprawy emerytalne nauczycieli	227
Rozdział 10. Pakiety wynagrodzeń dla specyficznych grup pracowników	232
<i>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</i>	
Wprowadzenie	232
<i>Stanisława Borkowska</i>	
Wynagradzanie kadry kierowniczej: firma Solaris	236
Świat gwiazd: firma Żelazo SA	237
Pakiety dla kluczowych pracowników: Kappa.....	242
Wykorzystanie zrównoważonej karty wyników: firma AFINAN	243

Wynagradzanie specjalistów ds. sprzedaży: firma Polańczyk SA	246
Innowacyjna firma z branży tytoniowej: firma Gaallunder	251
Strategiczne wynagradzanie pracowników	254
Wynagradzanie ekspatów: firma MEGA	256
Naliczanie wynagrodzeń ekspatów: firmy MEGA i PLUSMINUS....	258
Wynagradzanie kierownika: restauracja Goût Délicieux	259
Rozdział 11. Zarządzanie istniejącymi systemami wynagrodzeń	261
<i>Izabela Kołodziejczyk-Olczak, Urszula Feliniak</i>	
Wprowadzenie	261
<i>Stanisława Borkowska</i>	
Ocena spójności systemu wynagrodzeń ze strategią organizacyjną:	
Towarzystwo Ubezpieczeń Victus SA	264
Faza przygotowawcza modernizacji systemu wynagrodzeń:	
Fundacja ICAR	267
Monitorowanie systemu wynagrodzeń: firma Przykona SA	269
Badanie wartości i oczekiwań pracowników: firma Best Class	271
Badanie satysfakcji z wynagrodzeń: firma Teklin SA	274
Zmienianie nieefektywnych systemów wynagradzania w admini- stracji publicznej: Urząd Miasta i Gminy Słoneczne Pola	277
Zmiana systemu wynagrodzeń: firma Fineliix	283
Rozdział 12. Rokowania zbiorowe a polityka wynagrodzeń	285
<i>Bogusława Urbaniak, Piotr Oleksiak</i>	
Wprowadzenie	285
<i>Stanisława Borkowska</i>	
Negocjacje płacowe w warunkach zmian koniunkturalnych: firma	
Chemitex Color	288
Negocjacje płacowe: przedsiębiorstwo transportowe	
BUS sp. z o.o.	294
Interesy pracowników w procesie przekształceń własnościowych:	
Fabryka Kabli Ożarów	296
Pracownicy niezainteresowani powołaniem organizacji	
związkowej: międzynarodowa firma motoryzacyjna	302
Negocjacje w sprawie systemu premiowania: firma	
Mebłościanka SA	305
Rozdział 13. Zadania sprawdzające wiedzę	310
<i>Urszula Feliniak, Izabela Kołodziejczyk-Olczak</i>	
Testy, krzyżówki, quizy	310
Odpowiedzi	326
Literatura polecana	343

O autorach

Stanisława Borkowska – profesor zwyczajny, wieloletni kierownik Katedry Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego (do 2011 r.), kierownik Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, honorowy członek Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej Polskiej Akademii Nauk. Członek Rady projektu „Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej” przy szefie Służby Cywilnej Urzędu Rady Ministrów RP, członek towarzystw naukowych krajowych i zagranicznych, redaktor naczelna dwumiesięcznika „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, przewodnicząca Rady konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, przewodnicząca Naczelnej Rady Zatrudnienia przy ministrze pracy i polityki społecznej, honorowa przewodnicząca Komitetu Głównego Olimpiady Wiedzy Ekonomicznej przy Polskim Towarzystwie Ekonomicznym, honorowy członek Rady Naukowej Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Autorka ponad 400 publikacji.

Piotr Bohdziewicz – doktor habilitowany, profesor Uniwersytetu Łódzkiego. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się na problematyce kultury organizacyjnej oraz rozwoju kapitału ludzkiego. Stały audytor w konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, a także współautor corocznych raportów przedstawiających jego wyniki. Autor około 60 artykułów naukowych z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi.

Urszula Feliniak – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt Katedry Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na problematyce wynagradzania i controllingu personalnego. Autorka kilkudziesięciu publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Izabela Kołodziejczyk-Olczak – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt Katedry Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na zagadnieniach zaangażowania, motywowania i wynagradzania pracowników. Od kilkunastu lat trener oraz doradca w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Ekspert, koordynator, ewaluator ponad 30 zagranicznych i krajowych projektów finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Stały audytor w konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Autorka ponad 80 publikacji, w tym także w języku angielskim.

Bogusława Urbaniak – doktor habilitowany, profesor Uniwersytetu Łódzkiego, kierownik Katedry Pracy i Polityki Społecznej UŁ. Specjalizuje się w problematyce gospodarowania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania wiekiem oraz zbiorowych stosunków pracy. Jest członkiem kolegium redakcyjnego dwumiesięcznika „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, a także wieloletnim współautorem corocznych raportów z konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Współrealizator projektu systemowego „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+” realizowanego przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich w partnerstwie z Uniwersytetem Łódzkim. Jako ekspert do spraw zatrudnienia osób starszych bierze udział w pracach AGE Platform Europe w Brukseli.

Piotr Oleksiak – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt Katedry Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Pracę doktorską „Systemy wynagrodzeń w układach zbiorowych pracy w sektorze przedsiębiorstw” przygotował pod kierunkiem prof. Stanisławy Borkowskiej. Prowadzi zajęcia dydaktyczne z zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem systemów wynagradzania i zbiorowych stosunków pracy. Jego dorobek naukowy to kilkanaście artykułów.

Anna Rogozińska-Pawelczyk – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt Katedry Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego oraz Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Psycholog, doradca zawodowy, trener, specjalista w zakresie zarządzania kadrami, konsultant ds. rozwoju kompetencji pracowników. Ekspert zewnętrzny, koordynator i realizator projektów badawczych Komitetu Badań Naukowych oraz finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Audytor personalny w konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, recenzent z dziedziny psychologii biznesu współpracujący z dwumiesięcznikiem „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, systemów wysoko efektywnej pracy oraz równowagi pracy i życia prywatnego.

Wstęp

Wynagrodzenia pełnią kilka istotnych funkcji: funkcję społeczną, dochodową i kosztową, a przede wszystkim funkcję motywacyjną. Systemy wynagrodzeń powinny więc zmieniać się wraz ze zmianą strategii zarządzania firmą. Radykalne zmiany tych systemów są niezbędne zwłaszcza w związku z rozwojem technologii informacyjnych i komunikacyjnych, narastającą konkurencją globalną oraz rozwojem gospodarki opartej na wiedzy.

Ponieważ nie ma jednego, jedynie słusznego systemu wynagradzania, który można stosować w dowolnym miejscu i czasie, trzeba dokonywać wyborów. Wybór zaś wymaga analizy dobrych i złych stron każdego rozwiązania w danej sytuacji i w powiązaniu ze strategią, strukturą i kulturą firmy oraz z jej otoczeniem. Trzeba również zadbać o takie komponowanie składników wynagrodzeń, aby łącznie tworzyły portfel najskuteczniej w danych warunkach motywujący do osiągania bieżących i strategicznych celów organizacji oraz spełniający oczekiwania pracowników. Portfel ten jednocześnie powinien być powiązany z pozamaterialnymi narzędziami motywowania.

Tworzenie takich systemów wynagrodzeń wymaga sporej wiedzy i dużych umiejętności. Wiedzy dostarcza bogata literatura poświęcona wynagrodzeniom, umiejętności zaś zdobywa się w praktyce, często metodą prób i błędów. Aby uniknąć kosztownego eksperymentowania na żywym organizmie firmy, pożądane umiejętności można zdobywać, wykonując ćwiczenia, zwłaszcza w zakresie dokonywania racjonalnych wyborów i rozwiązywania problemów związanych z oceną i funkcjonowaniem systemów wynagrodzeń oraz ich tworzeniem.

Celem niniejszej pracy jest właśnie pomoc w zdobywaniu takich umiejętności. Czytelnik może samodzielnie rozwiązywać przedstawione problemy, korzystając z dostępnej literatury (wykaz najważniejszych pozycji został zamieszczony na końcu książki) lub konsultując się z innymi osobami. Studenci i uczestnicy szkoleń mogą to robić pod kierunkiem i przy pomocy prowadzącego zajęcia.

W kontekście celów tej publikacji zrozumiałe jest, że nie podejmuje ona kwestii uregulowań prawnych dotyczących poszczególnych składników wynagrodzeń. Aby móc stosować przepisy w praktyce, trzeba śledzić ich zmiany.

Niniejsza książka jest powiązana z moją pracą *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie* wydaną przez Wolters Kluwer Polska w 2012 r. Została przygotowana przez zespół pracowników Katedry Pracy i Polityki Społecznej

Uniwersytetu Łódzkiego mających duże doświadczenie w analizie i projektowaniu systemów wynagradzania. Jest to prawdopodobnie wciąż jedyna publikacja tego rodzaju na polskim rynku, choć miała swoją poprzedniczkę autorstwa tego samego zespołu, cieszącą się dużym zainteresowaniem. Obecna książka jest jej kontynuacją, ale wydatnie zmodyfikowaną i wzbogaconą o nowe wątki. Autorzy będą wdzięczni za wszelkie uwagi i sugestie, które mogą polepszyć jej jakość i zwiększyć użyteczność: frankow@uni.lodz.pl lub borkowska_s@o2.pl.

Stanisława Borkowska

Funkcje i determinanty wynagrodzeń

Urszula Feliniak, Izabela Kołodziejczyk-Olczak

Wprowadzenie

Stanisława Borkowska

Wynagrodzenie stanowi zapłatę za pracę podporządkowaną, wykonywaną na rzecz pracodawcy. Wynagrodzenie całkowite (holistyczne) obejmuje wynagrodzenia zarówno materialne, jak i niematerialne, czyli środki uznania (pochwały, wyróżnienia itd.). Niniejsza praca koncentruje się na wynagrodzeniach materialnych, w których skład wchodzi kilka modułów: płaca stała, bodźce krótkoterminowe i długoterminowe oraz świadczenia dodatkowe.

1. Płaca stała składa się z płacy zasadniczej, stałych dodatków do płacy zasadniczej (na przykład za pracę w godzinach nadliczbowych) i wynagrodzenia za czas nieprzepracowany (urlopy wypoczynkowe, macierzyńskie itp.). Jest to wynagrodzenie pieniężne, bezpośrednie.
2. Bodźce krótkoterminowe obejmują głównie premie, które z reguły zależą od osiągnięć i w związku z tym mają zmienną wielkość. Niekiedy ich wypłata zależy od spełnienia innych warunków, na przykład od długości stażu pracy w firmie. Warunki i zasady premiowania są określane w zakładowych regulaminach premiowania czy szerzej – wynagradzania. W prawodawstwie polskim premie mają charakter roszczeniowy, co oznacza, że pracownik, który premii nie otrzymał mimo spełnienia warunków uprawniających do niej, może jej dochodzić na drodze sądowej¹. Do grupy bodźców krótkoterminowych zaliczane są też wypłacane doraźnie nagrody, choć w odróżnieniu od premii mają charakter uznaniowy, nie zaś roszczeniowy. Nie można ich dochodzić na drodze prawnej.

Jeśli więc premia ma charakter uznaniowy, to bez względu na to, jak się ją nazywa, jest nagrodą. I odwrotnie, niektóre nagrody, takie jak tak zwana nagroda jubileuszowa, faktycznie są premią, ponieważ mają charakter roszczeniowy: należą się każdemu, kto spełnia uprawniające do nich warunki.

¹ Wyrok Sądu Najwyższego z 31.03.1980 roku I PRN 138/79 oraz Wyrok Sądu Najwyższego z 21.11.1985 roku I PRN 90/85.

Bodźce krótkoterminowe, podobnie jak płaca stała, są wynagrodzeniami pieniężnymi, bezpośrednimi.

3. Bodźce długoterminowe (odroczone) są powiązane z efektami osiąganymi w okresie dłuższym niż rok. Są to głównie bodźce własnościowe (na przykład akcje i opcje na akcje), ale też udział w zyskach, plany oszczędnościowe itd.
4. Świadczenia dodatkowe (nazywane również beneficjami) mają charakter rzeczowy. Cechuje je duża różnorodność: mogą to być na przykład świadczenia mieszkaniowe, transportowe, rekreacyjne, zdrowotne, szkoleniowe i in.

Termin „płaca” jest zarezerwowany raczej dla płacy stałej. Natomiast wynagrodzenie obejmuje też inne, zmienne jego składniki: premie, świadczenia dodatkowe, bodźce długoterminowe. Wynagrodzenia całkowite ponadto uwzględniają środki uznania w postaci materialnej i niematerialnej, na przykład nagrody pieniężne, rzeczowe, odznaki zakładowe, pochwały, zwłaszcza w formie pisemnej, odznaczenia branżowe czy państwowe itd.

Bodźce krótko- i długoterminowe mają charakter ruchomy (zmienny), ponieważ ich determinanty (podstawy ich kształtowania) są wielkościami zmiennymi. Determinanty te to szeroko rozumiane efekty przeszłe (dokonania, czyli efekty już uzyskane) lub efekty przyszłe (na przykład kompetencje pracownika będące rękojmią osiągnięcia pozytywnych efektów w przyszłości).

Wprowadzenie do systemów wynagrodzeń długoterminowych bodźców własnościowych sprawia, że wielkość wynagrodzenia przestaje zależeć wyłącznie od efektów pracy poszczególnych pracowników czy ich zespołów. Papiery wartościowe są bowiem przedmiotem obrotu na rynku kapitałowym, a zatem praca przynosi dochód zależny również od dochodu z kapitału, ten ostatni zaś zależy od stanu danej firmy (jej efektywności i pozycji rynkowej) oraz od sytuacji na rynku (hossa czy bessa na giełdzie).

Wynagrodzenia stanowią ważny, ale nie jedyny składnik kosztów pracy. Poza wynagrodzeniami w skład kosztów pracy wchodzi między innymi koszty zatrudniania i zwolnień z pracy, koszty bezpieczeństwa i higieny pracy oraz obligatoryjne zewnętrzne obciążenia wynagrodzeń, takie jak składki ubezpieczeniowe, wpłaty na Zakładowy Fundusz Socjalny i na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych.

Wynagrodzenia pełnią kilka ważnych i ściśle z sobą sprzężonych funkcji: funkcję społeczną, kosztową, dochodową i motywacyjną. System wynagrodzeń, rozumiany jako ogół rozwiązań instytucjonalnych oraz zasad i mechanizmów regulujących wynagrodzenia, nie może ignorować żadnej z nich. Przejawem realizacji funkcji społecznej jest między innymi:

- niewypłacanie żadnemu pracownikowi zatrudnionemu w pełnym wymiarze czasu wynagrodzenia niższego od minimalnego określonego prawem,
- zapobieganie zmniejszaniu się realnej wartości wynagrodzenia – spadek jego wartości budzi niezadowolenie pracowników, ponieważ prowadzi do

pogorszenia sytuacji materialnej ich samych i ich rodzin, a także ogranicza dostęp do wielu dóbr materialnych i niematerialnych, na przykład do edukacji i ochrony zdrowia (wchodzi tu zatem w grę również funkcja dochodowa i motywacyjna),

- zapobieganie głębokim nierównościom wynagrodzeń, ponieważ powodują one rozszerzenie się sfery ubóstwa i marginalizacji, a w konsekwencji – nasilenie napięć społecznych; nierówności narastają wraz z postępem globalizacji i mogą się pogłębiać, dopóki nie zostanie zreformowany jej model².

Dla pracownika wynagrodzenie stanowi główny dochód i oczekuje on jego wzrostu – jest to funkcja dochodowa wynagrodzenia. Dla pracodawcy natomiast wynagrodzenie stanowi koszt lub obciążenie zysków (na przykład udział w zysku) – jest to kosztowa funkcja wynagrodzeń. Pracodawca jest zainteresowany osiąganiem jak największej produktywności, czyli maksimum efektów przy możliwie najniższych kosztach. Chodzi jednak nie tyle o minimalizację kosztu pracy jednego zatrudnionego, ile o maksymalizację zwrotu z jednostki kosztu pracy, czyli o minimalizację tak zwanego jednostkowego kosztu pracy, liczonego jako relacja kosztu pracy do produktywności. Wynika z tego ważna dyrektywa dla kształtowania wynagrodzeń: ich wzrost nie może wyprzedzać wzrostu produktywności pracy.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi motywacyjna funkcja wynagrodzeń ma cztery wymiary (subfunkcje). Wynagrodzenia powinny:

- 1) skłaniać ludzi do podjęcia pracy (przyciągać do firmy),
- 2) skłaniać do trwania przy niej (zatrzymywać w firmie),
- 3) pobudzać do osiągania niezmiennie wysokich efektów, a nawet do ich ciągłej poprawy,
- 4) pobudzać pracowników do rozwoju swych kompetencji, co przyczyni się do rozwoju firmy i osiągania przez nią lepszych efektów.

Nie każdy składnik wynagrodzeń może jednakowo skutecznie realizować wszystkie funkcje i subfunkcje wynagrodzeń. Największy wpływ na przyciąganie do pracy mają płace stałe, ale wpływ ten ma różną siłę w różnych grupach pracowniczych. Na przykład wybitnych menedżerów oraz innych poszukiwanych na rynku pracowników o wysokich kwalifikacjach i zarobkach skutecznie może przyciągać do pracy oferowany przez firmę pakiet akcji lub opcji na akcje oraz beneficja ubezpieczeniowe. Dla osób mających mniejsze wymagania płacowe i obciążonych obowiązkami rodzinnymi atrakcyjnym miejscem pracy może się okazać firma, która oferuje różne programy ułatwiające zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym, na przykład płatną opiekę nad dzieckiem

² O tempie narastania nierówności dobitnie świadczy porównanie średnich dochodów 20% najbogatszych i 20% najuboższych ludzi na świecie: w 1960 roku najbogatsi mieli dochody 30 razy większe niż najubożsi, w 2003 roku – 78 razy (H. Schuman, *Świat nie jest towarem*, „Deutschland” 2003, nr 3).

(opiekunkę prywatną, przedszkole itd.). Dla osób młodych ważne mogą być możliwości rozwoju osobistego, mieszkanie czy urządzenia sportowo-rekreacyjne. Programy o charakterze rzeczowym w dużym stopniu pokrywają się ze świadczeniami dodatkowymi.

Na utrzymanie pracowników w firmie wpływają zarówno płace stałe, jak i odpowiednio dobrane świadczenia dodatkowe oraz bodźce długoterminowe. W zakresie pobudzania do szybkiej poprawy efektów pracy skuteczne są premie, a na trwałą ich poprawę w dłuższym czasie wpływ mają bodźce odroczone (długoterminowe), zwłaszcza oparte na własności, a także premie odroczone oraz plany (systemy) oszczędnościowe. Do rozwoju pobudza pracowników finansowanie przez firmę różnych form edukacji oraz odpowiednio ukształtowana tabela płac, a ściślej mówiąc – rosnące rozpiętości stawek płac między stanowiskami wymagającymi niższych i wyższych kwalifikacji.

Skuteczność motywacyjna poszczególnych grup składników wynagrodzeń zmienia się w różnych fazach cyklu rozwoju (życia) firmy. W fazie startu najmniejszą skuteczność mają świadczenia dodatkowe i płace zasadnicze, w fazie wzrostu – świadczenia dodatkowe, w fazie schyłku – bodźce długoterminowe. Najbardziej zaś skuteczne są: w fazie startu firm mających duże perspektywy rozwoju – bodźce długoterminowe, w fazie dojrzałości – bodźce krótkoterminowe (atrakcyjność pozostałych jest umiarkowana i wyrównana), w fazie schyłku – płaca zasadnicza i świadczenia dodatkowe. Jeśli firma chce osiągnąć ponowny wzrost („odbicie”), to zasadne jest wykorzystanie bodźców krótkoterminowych zachęcających pracowników do wykonania konkretnych zadań warunkujących skrócenie czasu trwania fazy schyłku.

Ponieważ nie wszystkie składniki wynagrodzeń jednakowo skutecznie pełnią wszystkie funkcje i subfunkcje wynagrodzeń, to:

- konieczna jest analiza każdego składnika wynagrodzeń pod kątem jego przydatności do realizacji poszczególnych funkcji i subfunkcji płacy, uwzględniająca fazę w cyklu rozwojowym firmy lub jej segmentów oraz ich potencjał rozwojowy,
- konieczny jest taki dobór składników wynagrodzeń, aby łącznie stworzyły pakiet (portfolio) sprzyjający osiągnięciu celów organizacji (firmy i jej segmentów oraz pracowników).

Wielkość i zróżnicowanie wynagrodzeń poszczególnych pracowników zależą od różnych czynników. Wielkość jest przede wszystkim ograniczana przez wynagrodzenie minimalne oraz możliwości i sytuację finansową firmy. Z kolei głównymi determinantami zróżnicowania wynagrodzeń indywidualnych w tak określonym przedziale są jakość (trudność) pracy, czyli wymagania, jakie dana praca stawia swojemu wykonawcy, oraz ilość (efekty) pracy, czyli osiągnięcia w zakresie wykonywanej pracy. Do oceny trudności służy wartościowanie pracy (*job evaluation*), a do oceny osiągnięć – ocena efektów (*performance evaluation*, *performance appraisal*) nazywana w Polsce ocenami okresowymi lub pracowni-

czymi. Uzupełniającymi determinantami różnicowania wynagrodzeń, korygującymi relacje ustalone na podstawie kryteriów podstawowych, są rynek oraz siła i charakter współpracy partnerów społecznych (współpraca nastawiona na osiąganie porozumienia lub na konflikt). W zakresie kształtowania zbiorowych stosunków pracy, w tym wynagrodzeń, generalnie maleje siła związków zawodowych, a rośnie siła pracodawców.

Wynagrodzenia jako główne narzędzie motywowania mają kluczowe znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Muszą zatem:

- być spójne ze strategią, strukturą i kulturą firmy,
- uwzględniać interesy (cele) pracowników oraz otoczenie firmy,
- zmieniać się w miarę zmian podstaw ich kształtowania.

Różnorodność determinant systemu wynagrodzeń (na przykład w zakresie otoczenia wewnętrznego, które obejmuje między innymi rodzaj i organizację produkcji i usług, rodzaj technologii i strukturę zatrudnienia) sprawia, że nie ma jednego, jedynie słusznego systemu wynagrodzeń, dobrego dla każdej firmy w każdym czasie. Obok systemów starszych istnieją systemy nowoczesne: oparte na wymienionych wyżej determinantach (na przykład dostosowane do procesów zachodzących w otoczeniu firm, takich jak globalizacja, w tym rosnąca konkurencja globalna), uwzględniające rozwój nowoczesnych technologii (zwłaszcza technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych), wzrost kwalifikacji pracowników oraz wzrost niepewności i ryzyka. Nowe strategie wynagrodzeń nie upowszechniają się w jednakowym tempie i jednakowej skali we wszystkich krajach czy gałęziach gospodarki, gdyż możliwości ich wdrożenia zależą od specyfiki sektorów gospodarki i od zakresu stosowania nowoczesnych technologii.

Obecnie można zaobserwować kilka charakterystycznych tendencji w rozwoju systemów wynagrodzeń:

- 1) prokonkurencyjna orientacja wynagrodzeń, która znajduje odzwierciedlenie:
 - we wzroście udziału wynagrodzeń ruchomych w wynagrodzeniach całkowitych i w realizacji podwyżek wynagrodzeń poprzez część ruchomą,
 - w większej roli rynku jako determinanty wynagrodzeń,
 - we wzroście roli rynkowych przeglądów wynagrodzeń w tworzeniu i funkcjonowaniu systemów wynagrodzeń,
- 2) strategiczna orientacja wynagrodzeń, która wyznacza trzy główne kierunki przekształceń systemów wynagrodzeń:
 - ściślejsze powiązanie systemów wynagrodzeń ze strategią firmy,
 - zwiększenie roli wynagrodzeń długoterminowych,
 - powszechniejsze stosowanie mierników długoterminowych efektów działalności organizacji i jej jednostek wewnętrznych, powiązanych ze wzrostem wartości dla akcjonariuszy,

- 3) ściślejsze dostosowanie systemów wynagrodzeń do kultury organizacyjnej,
- 4) wzrost elastyczności systemów wynagrodzeń, który pociąga za sobą:
 - kaskadową budowę systemów wynagrodzeń i rozwój zadaniowych form wynagrodzeń,
 - zmienność tych systemów,
 - zmniejszenie liczby kategorii zaszerzowania i poszerzenie przedziałów wynagrodzeń,
 - rozwój wynagrodzeń pakietowych,
- 5) wzrost roli kompetencji jako determinanty wynagrodzeń,
- 6) tworzenie szerokich przedziałów stawek płac (*broadbanding*), co umożliwia:
 - uwzględnianie różnic w kwalifikacjach i kompetencjach pracowników,
 - wprowadzenie większej liczby poziomów rozwoju karier i wielofunkcyjności stanowisk pracy,
 - powiązanie podwyżek płac zasadniczych z efektami pracy,
- 7) rozwój wynagrodzeń partycypacyjnych, grupowych i kafeteryjnych oraz partycypacji finansowej (udział w zyskach itp.),
- 8) wzrost rozpiętości i nierówności wynagrodzeń,
- 9) wzrost znaczenia doboru składników wynagrodzeń pod kątem większej efektywności podatkowej (maksymalizacja wartości netto wynagrodzeń przy danej wartości brutto),
- 10) wzrost wagi komplementarnego i spójnego stosowania materialnych i niematerialnych narzędzi motywowania.

Składniki systemu wynagrodzeń: firma Denix

Firma Denix ma siedzibę w Pabianicach, mieście liczącym 69 600 mieszkańców i stanowiącym część aglomeracji łódzkiej. Denix jest spółką akcyjną, która powstała z przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego. Przedmiotem jej działalności jest produkcja tkanin z włókien syntetycznych oraz wyrobów ażurowych. Spółka prowadzi również działalność handlową i usługową. W trakcie przeobrażeń firmy niezbędna okazała się analiza funkcjonującego tam do tej pory systemu wynagrodzeń. Analizę tę rozpoczęto od inwentaryzacji oraz opisu poszczególnych składników systemu wynagrodzeń i określenia ich wpływu na jakość pracy.

Wszyscy zatrudnieni w firmie Denix otrzymują wynagrodzenie miesięczne (płaca zasadnicza), które pracownikom fizycznym jest wypłacane do dziesiątego dnia każdego miesiąca za miesiąc poprzedni, a pracownikom umysłowym – w przedostatnim dniu miesiąca za dany miesiąc. Każdy z pracowników dostaje tak zwaną premię regulaminową w wysokości 15% płacy zasadniczej, naliczaną

za miesiąc i wypłacaną pod warunkiem, że dana osoba nie była na zwolnieniu chorobowym w okresie, za który nalicza się premię.

Pracownikom przysługuje również wypłacana raz w roku nagroda za osiągnięcie planowanego zysku na poziomie całej firmy – po zamknięciu rocznego bilansu 10% zysku może zostać podzielone między personel. Przeciętna nagroda z zysku przypadająca na jednego pracownika wyniosła w ciągu ubiegłych 5 lat 70% wynagrodzenia zasadniczego. Przepracowanie w firmie 20, 25 i 30 lat uprawnia do uzyskania tak zwanej wysługi lat: za przepracowanie 20 lat wypłaca się 3 średnie zakładowe pensje, za 25 lat – 4 średnie zakładowe pensje, a za 30 lat – 5 średnich zakładowych pensji. Średnie zakładowe wynagrodzenie dla badanego okresu wynosiło 2650 zł. Ponadto w firmie stosuje się dodatek stażowy w wysokości 0,5% płacy zasadniczej za każdy rok pracy.

Pracownicy otrzymują też różne świadczenia dodatkowe. Należy do nich dofinansowanie do miesięcznych biletów komunikacyjnych w wysokości około 37% ich ceny (cena biletu miesięcznego na wszystkie linie, w czasie kiedy była przeprowadzana analiza wynagrodzeń, wynosiła 88 zł). Kierownicy korzystają z ryczałtu samochodowego przyznawanego za używanie pojazdów prywatnych do celów służbowych – dofinansowuje się 300 przejechanych kilometrów. Stawka za jeden kilometr w badanym okresie wynosiła 0,97 zł dla samochodów o pojemności silnika do 900 cm³ i 1,01 zł dla samochodów powyżej 900 cm³.

Z okazji Bożego Narodzenia, Wielkanocy i Dnia Firmy wszyscy pracownicy dostają bony towarowe. W roku, w którym była prowadzona analiza, ustalono maksymalną roczną wartość bonów, które można przyznać pracownikowi, na 300 zł. Pracownicy zatrudnieni w firmie dłużej niż 3 lata mogą wystąpić o udzielenie z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych pożyczki na remont mieszkania lub domu (tak zwanej pożyczki remontowej) w wysokości do 12 000 zł, którą spłacają przez dwa lata. Pożyczkę tę można otrzymać raz na trzy lata. Oprocentowanie kredytu na cele remontowe w bankach wynosi przeciętnie 16% w skali roku, a pożyczki remontowe dla pracowników firmy Denix są oprocentowane w wysokości 1% w skali roku. Z funduszu socjalnego dofinansowuje się wczasy dla pracowników i ich rodzin oraz kolonie dla dzieci pracowników. Wielkość tego dofinansowania zależy od zarobków i waha się od 25 do 50% minimalnego określonego prawem wynagrodzenia, które w analizowanym roku wynosiło 1500 zł. Jeśli pracownik zarabia od 1500 do 2000 zł brutto, przysługuje mu dofinansowanie w wysokości 50% minimalnego wynagrodzenia, jeśli zarabia więcej niż 2000 i mniej niż 3400 zł brutto, otrzymuje 35%. Zarabiający powyżej 3400 zł dostają dofinansowanie wynoszące 25% minimalnego wynagrodzenia.

Firma Denix zapewnia pracownikom świadczenia wspierające rozwój fizyczny, w formie finansowania wstępu na basen lub siłownię. Dla kadry kierowniczej wyższego szczebla przewidziano karnety upoważniające do dziesięciu wejść na basen lub siłownię w ciągu miesiąca (karnet za 200 zł), dla kadry kierowniczej średniego szczebla zaplanowano pięć wejść (za 100 zł), pozostali pracownicy

mogą skorzystać z trzech wejść w miesiącu (za 60 zł). Kadra kierownicza ma również możliwość skorzystania z polisy ubezpieczeniowej na życie. Składka opłacana przez firmę w okresie, kiedy było prowadzone badanie, wynosiła 200 zł dla kierowników średniego szczebla i 300 zł dla kierowników wyższego szczebla i była całkowicie finansowana przez firmę.

Przedstawiciele handlowi mają do dyspozycji samochody firmowe, a kierownictwo wyższego i średniego szczebla oraz przedstawiciele handlowi – telefony komórkowe. Firma Denix zakupiła dla swoich pracowników samochody marki Fiat Punto Evo o pojemności silnika 1400 cm³. Cena zakupu jednego samochodu wynosi 42 490 zł. Roczna stawka amortyzacyjna za samochód wynosi 20%, a ubezpieczeniowa – 1968 zł. Zakłada się, że w ciągu miesiąca każdy z przedstawicieli handlowych może przejechać 2000 km. Zużycie benzyny przez Fiata Punto na 100 km wynosi 5,7 l, a cena litra benzyny Pb 95, używanej jako paliwo dla tych fiatów, wynosiła w analizowanym okresie 5,44 zł. Telefony komórkowe zakupiono dla firmy Denix po 100 zł każdy, a ich aktywacji dokonano po 35 zł za telefon. Dla pracowników korzystających z telefonów służbowych przewiduje się trzy poziomy limitów rozmów telefonicznych opłacanych przez firmę: kierownictwo średniego szczebla – 100 zł, kierownictwo wyższego szczebla – 200 zł i przedstawiciele handlowi – 300 zł.

Jan Kowalski jest zatrudniony na stanowisku specjalisty ds. analiz ekonomiczno-finansowych. W firmie pracuje piąty rok. Ze względu na pełnioną funkcję został zaklasyfikowany do kategorii X w taryfikatorze wynagrodzeń i w związku z tym otrzymuje płacę zasadniczą 2250 zł brutto. Pan Kowalski korzysta z dopłat do biletów miesięcznych. Ostatnio przyznano mu pożyczkę na remont mieszkania w wysokości 5000 zł. Od początku roku nie korzystał ze zwolnienia lekarskiego.

Kazimierz Nowak pracuje w firmie Denix od dwudziestu pięciu lat, od siedmiu jest kierownikiem działu handlowego. Ostatnio miał kłopoty ze zdrowiem i przez dwa tygodnie przebywał w szpitalu. Jest zaszeregowany do kategorii XVII i otrzymuje wynagrodzenie zasadnicze w wysokości 3200 zł brutto. Z uwagi na zajmowane stanowisko pracy przydzielono mu samochód służbowy marki Fiat Punto Evo i telefon komórkowy z limitem 300 zł. W ubiegłym miesiącu panu Nowakowi przyznano pożyczkę na remont domu w wysokości 8000 zł.

Zadania

1. Określ, jaki ma cel i jaką funkcję pełni każdy ze składników systemu wynagrodzeń stosowanego w firmie Denix.
2. Na podstawie danych oblicz wysokość poszczególnych składników wynagrodzenia Jana Kowalskiego i Kazimierza Nowaka oraz udział tych składników w wynagrodzeniu całkowitym. Wyniki obliczeń wpisz do poniższych tabel.

Wynagrodzenie Jana Kowalskiego

Wynagrodzenie stałe		Bodźce krótkoterminowe		Bodźce długoterminowe		Świadczenia dodatkowe	
nazwa składnika	wysokość świadczenia	nazwa składnika	wysokość świadczenia	nazwa składnika	wysokość świadczenia	nazwa składnika	wysokość świadczenia

Wynagrodzenie Kazimierza Nowaka

Wynagrodzenie stałe		Bodźce krótkoterminowe		Bodźce długoterminowe		Świadczenia dodatkowe	
nazwa składnika	wysokość świadczenia	nazwa składnika	wysokość świadczenia	nazwa składnika	wysokość świadczenia	nazwa składnika	wysokość świadczenia

3. Zastanów się, czy firma Denix powinna zwiększyć udział bodźców długoterminowych w wynagrodzeniach. Uzasadnij swoje stanowisko.

Ocena funkcji składników wynagrodzeń: firma Magma

W firmie Magma istnieje blisko 450 stanowisk pracy przypisanych do piętnastu kategorii zaszeregowania. W ramach widełek obowiązujących w danej kategorii jest naliczana płaca zasadnicza, którą można podwyższyć raz w roku po otrzymaniu przez pracownika pozytywnej oceny pracy i kompetencji. Ruchomy składnik wynagrodzenia w postaci premii rocznej jest wypłacany z funduszu uruchamianego, gdy firma osiągnie założone cele co najmniej na poziomie 90% ich planowanej wysokości. Podziału puli premii rocznej przypadającej na pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych dokonują ich kierownicy – rozdzielają oni premie w zależności od oceny indywidualnych efektów pracy oraz wkładu w uzyskanie zaplanowanych wyników działu, a także jakości współpracy z innymi pracownikami i klientami zewnętrznymi (orientacja na klientów jest jedną z kluczowych kompetencji w firmie).

Kierownik działu obsługi wewnętrznej odpowiada za rzetelne i terminowe przygotowywanie raportów o sytuacji majątkowej spółki, wyniku finansowym oraz sytuacji finansowej wszystkich klientów (wewnętrznych i zewnętrznych). Jest to stanowisko kierownicze i dlatego zostało zakwalifikowane do VIII kategorii zaszeregowania. Pracownik zajmujący to stanowisko otrzymuje samochód służbowy marki Opel Astra do całodobowej dyspozycji, służbowy telefon komórkowy bez limitu połączeń oraz komputer. Pracodawca opłaca składkę na ubezpieczenie na życie tego pracownika oraz obejmuje kompleksową opieką medyczną jego samego i (za niewielką dopłatą ze strony pracownika) członków jego rodziny.

Pakiet szkoleń przeznaczony dla kierownika działu obsługi wewnętrznej można kształtować dość elastycznie w ramach określonych budżetem. Wyboru tematyki szkoleń dokonuje kierownik, przy czym wymagana jest akceptacja jego bezpośredniego przełożonego – głównego księgowego – oraz uwzględnienie wytycznych działu rozwoju: w wypadku stanowisk kierowniczych przynajmniej dwa kursy muszą dotyczyć zarządzania zasobami ludzkimi.

Ponieważ partnerem strategicznym spółki jest firma duńska, kadra kierownicza musi znać język angielski. Kierownicy, menedżerowie projektów oraz dyrektorzy, którzy nie opanowali jeszcze tego języka, mogą skorzystać z oferty nauki angielskiego w czasie finansowanych przez firmę konwersacji odbywających się w siedzibie spółki w godzinach pracy.

Zadania

1. Określ, jakie funkcje pełnią poszczególne składniki wynagrodzeń w firmie Magma, wypełniając poniższą tabelę.
2. Ustal, która z funkcji wynagrodzeń jest w spółce Magma realizowana najslabiej.
3. Przedstaw możliwe kierunki modyfikacji systemu wynagrodzeń firmy Magma i oceń szanse wdrożenia zaproponowanych zmian.

Analiza motywacyjnej funkcji wynagrodzeń: firma Delta

Przedsiębiorstwo Delta w 1999 r. zostało przekształcone w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, a obecnie działa na podstawie Kodeksu handlowego jako spółka akcyjna.

Zgodnie z Europejską Klasyfikacją Działalności przedmiot działalności nowo powstałej spółki akcyjnej został określony jako działalność produkcyjna, usługowa i handlowa na terenie kraju i za granicą. Firma Delta posiada obecnie około 25% udziałów w rynku w swojej branży. Produkty firmy są adresowane do klientów wrażliwych na cenę. Firma ta oferuje im najtańszy produkt w branży.

Zarząd spółki zaobserwował ostatnio niepokojące zmiany:

- w ciągu ostatnich trzech lat stopniowo malał udział w rynku (o kilka punktów procentowych w skali roku),
- w ostatnim roku zmalała rentowność sprzedaży – o 4% – oraz rentowność aktywów – o 3%,
- od kilku lat występuje duża fluktuacja wśród kadry kierowniczej oraz handlowców,
- pogarsza się jakość produktów, o czym świadczy zwiększona liczba reklamacji od klientów.

W związku z zaistniałą sytuacją podjęto decyzję o przeprowadzeniu działań naprawczych. Aby móc zdecydować, jakie działania powinny być podjęte, przeprowadzono między innymi analizę systemu motywowania w firmie.

Stosowane do tej pory składniki wynagrodzeń dla wybranych stanowisk pracy przedstawiono w poniższej tabeli.

Oprócz składników wynagrodzeń wymienionych w tabeli pracownicy mogą otrzymać:

- nagrodę z funduszu prezesa spółki za szczególne osiągnięcia przynoszące znaczne korzyści dla firmy (na przykład na skutek wdrożenia nowych rozwiązań organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych, poprawy jakości lub wydajności pracy), uzależnioną od wyników ekonomicznych i możliwości finansowych przedsiębiorstwa,
- nagrodę jubileuszową za okres zatrudnienia w przedsiębiorstwie,
- odprawę przysługującą w związku z przejściem na emeryturę lub rentę.

Struktura wynagrodzeń w przedsiębiorstwie Delta we wrześniu bieżącego roku

Nazwa stanowiska	Płaca zasadnicza	w %	Premia	w %	Dodatki	w %	Inne	w %	Razem (w %)
Dyrektor zarządzający	ustalona na podstawie taryfikatora zawartego w układzie zbiorowym pracy, kategoria XIX	70	regulaminowa	15	– funkcyjny – stażowy	14	– ryczałt za samochód – ryczałt za telefon	1	100
Kierownik zmiany produkcyjnej	ustalona na podstawie taryfikatora zawartego w układzie zbiorowym pracy, kategoria XIV	79	regulaminowa	9	– funkcyjny – stażowy – za szkodliwe warunki pracy – za godziny nadliczbowe	8	– dodatek za dyżury domowe – wynagrodzenie za czas niezdolności do pracy	4	100
Operator produkcji	ustalona na podstawie taryfikatora zawartego w układzie zbiorowym pracy, kategoria IX	88	regulaminowa	5,5	– za szkodliwe warunki pracy – za pranie odzieży roboczej – za godziny nadliczbowe	6	– ekwiwalent za odzież roboczą – napoje lub ekwiwalent za napoje	0,5	100
Przedstawiciel handlowy	ustalona na podstawie indywidualnych negocjacji przy podpisywaniu umowy o pracę*	91	regulaminowa	9					100
Sekretarka	ustalona na podstawie taryfikatora zawartego w układzie zbiorowym pracy, kategoria VII	89	regulaminowa	7	stażowy	4			100
Księgowy	ustalona na podstawie taryfikatora zawartego w układzie zbiorowym pracy, kategoria XIII	81	regulaminowa	8	stażowy	11			100

* W wypadku stanowiska przedstawiciela handlowego został przyjęty taki system ustalania płacy zasadniczej, ponieważ gdy przeprowadzono wartościowanie pracy, nie było jeszcze tego rodzaju stanowiska w firmie i nie zostało ono uwzględnione w układzie zbiorowym pracy.

Zadania

1. Określ, jaki charakter mają poszczególne składniki wynagrodzeń stosowane w firmie Delta (na przykład wynagrodzenie stałe, zmienne, bodziec krótkookresowy, długookresowy, świadczenie dodatkowe).
2. Omów cele, którym służą poszczególne składniki wynagrodzeń w spółce Delta.
3. Zastanów się, czy stosowany w spółce Delta system wynagrodzeń zachęca do polepszania wyników firmy.
4. Zaproponuj strategiczne zmiany w systemie wynagrodzeń przedsiębiorstwa Delta, które pomogą zniwelować zaistniałe tam niekorzystne zjawiska. Jaki wpływ mogłoby mieć otoczenie, a jaka kultura organizacyjna na zaproponowane zmiany?

Redukcja kosztów pracy: firma Prząśniczka

Firma Prząśniczka jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością, która powstała z przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego specjalizującego się w produkcji przędzy dziewiarskich i tkackich. Obecnie w ofercie handlowej Prząśniczki znajdują się przędze surowe – białe i kolorowe, z włókien naturalnych i syntetycznych, a także włóczka. Dodatkowo firma świadczy usługi przędzalnicze i farbiarskie. Głównymi odbiorcami wyprodukowanej w spółce przędzy są krajowe firmy dziewiarskie, tkalnie i inni producenci wyrobów włókienniczych. Część produkcji jest sprzedawana również do innych krajów Unii Europejskiej.

Prząśniczka, podobnie jak inne firmy z branży włókienniczej, musi walczyć z silną konkurencją firm zagranicznych. Największe zagrożenie stanowi import taniej przędzy (na przykład z Litwy, Rumunii, Turcji) oraz taniej odzieży i tkanin z Chin i Dalekiego Wschodu. Dlatego zarząd Prząśniczki przewiduje podjęcie wielu działań na rzecz poprawy konkurencyjności firmy, takich jak udoskonalenie promocji, rozwój produkcji przędzy niszowych (krótkie serie na specjalne zamówienie klientów) czy zwiększenie efektywności kosztowej. Za priorytetowe uznano działania na rzecz poprawy efektywności kosztowej, w ramach których przeprowadzana jest analiza przerostów kosztów w różnych obszarach działalności firmy. Zarząd Prząśniczki chciałby doprowadzić do redukcji 15–25% ogółu kosztów. Obecnie pracownicy firmy analizują możliwości redukcji kosztów pracy. Ich udział w całkowitych kosztach spółki kształtował się w ostatnich trzech latach na poziomie około 39%.

W firmie Prząśniczka zatrudnionych jest obecnie 328 pracowników. Największą grupę stanowią pracownicy bezpośrednio produkcyjni. W Dziale Produkcji, poza pracownikami zajmującymi się bezpośrednio produkcją, znajduje się 6 kierowników i 22 asystentów. Aż 76% pracowników Prząśniczki stanowią

kobiety. Charakterystyczny dla Prząśniczki jest również duży udział grupy starszych pracowników. W 2011 r. pracownicy w wieku powyżej 45 lat stanowili aż 53,1% załogi, podczas gdy odsetek pracowników poniżej 30 lat osiągnął wartość zaledwie 6,4%. Wiele pracowników jest związanych z Prząśniczką już od ponad 20 lat (42%). Firma nie zatrudnia żadnych specjalnych grup pracowników, na przykład uczniów czy niepełnosprawnych pracowników. Od kilku lat Prząśniczka korzysta z usług firm zajmujących się ochroną i kompleksowym sprzątaniem obiektów, co umożliwiło jej likwidację stanowisk pracy związanych z realizacją tych zadań.

Struktura zatrudnienia w firmie Prząśniczka w 2011 r.

Nazwa działu/jednostki	Liczba pracowników	Struktura (w %)
Zarząd	3	0,9
Sekretariat	1	0,3
Obsługa Prawna	1	0,3
Dział Finansowo-Księgowy	8	2,4
Dział Handlu i Marketingu	7	2,1
Dział Personalny	5	1,5
Przędzalnia	87	26,5
Dział Produkcji: Wstępny	56	17,1
Przewijalnia	27	8,2
Binatura	10	3,1
Skręcalnia	33	10,1
Motalnia	21	6,4
Parafina	10	3,1
Uszlachetnianie	16	4,9
Dział Utrzymania Ruchu	20	6,1
Laboratorium	4	1,2
Magazyn	14	4,3
Dział Transportu	5	1,5
Razem	328	100,0

Wahania wielkości sprzedaży produktów i usług, jakie występowały w Prząśniczce w ciągu ostatnich lat, powodowały częste zmiany zapotrzebowania firmy na personel. Prognoza firmy przewiduje w kolejnym roku utrzymanie się sprzedaży na podobnym lub nieco niższym poziomie. Wskaźnik fluktuacji personelu

w 2011 r. wyniósł 6,4%. Na odejście z firmy z własnej inicjatywy zdecydowali się częściej pracownicy poniżej 40 roku życia oraz pracownicy administracyjno-biurowi.

Pracownicy Przędzniczki są zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu na podstawie umowy o pracę. Wyjątek stanowi specjalista ds. BHP, który jest zatrudniony na pół etatu. Czas pracy jest dostosowany do realizowanych przez pracowników zadań. Pracownicy produkcyjni z działów: Wstępnego, Przędzalni, Przewijalni, Skręcalni, Motalni i Uszlachetniania pracują w systemie 4-zmianowym. Z kolei pracowników Magazynu, Laboratorium i Działu Utrzymania Ruchu obowiązuje system 3-zmianowy. Pracownicy administracyjno-biurowi mają zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy – pracują od 6.00 do 14.00, od 8.00 do 16.00 lub od 9.00 do 17.00. Kierownicy działów pracują od godz. 8.00 do 18.00. W trakcie pracy mają dwugodzinną przerwę.

Przędzniczka podejmuje działania na rzecz stworzenia dla swoich pracowników bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Przejawia się to w jej trosce o odpowiednie wyposażenie stanowisk pracy, zapewnienie urządzeń higieniczno-sanitarnych i środków higieny osobistej, nieodpłatne dostarczanie odzieży i obuwia roboczego, umożliwienie nieodpłatnego wykonania wstępnych, okresowych i kontrolnych badań lekarskich, nieodpłatne dostarczenie napojów itp.

W 2011 r. przeciętny miesięczny jednostkowy koszt pracy w firmie Przędzniczka wynosił 4098,3 zł. Największy udział w kosztach pracy mają koszty związane z wynagradzaniem pracowników (72,4%). Zasady wynagradzania pracowników Przędzniczki określa regulamin wynagradzania. Zgodnie z nim w spółce obowiązuje czasowo-premiowa forma wynagradzania. Wysokość płacy zasadniczej jest ustalana na podstawie tabeli płac. Każdy pracownik dostaje miesięczną premię regulaminową w wysokości 20% płacy zasadniczej. Prawo do otrzymania tej premii tracą pracownicy, którzy opuścili bez usprawiedliwienia trzy lub więcej dni pracy, przystąpili do pracy w stanie nietrzeźwym lub otrzymali nagane. Kierownikom, a także pracownikom na stanowiskach niekierowniczych, ale koordynującym wykonywanie zadań, przysługuje dodatek funkcyjny w wysokości od 10 do 30% płacy zasadniczej. Po pięciu latach pracy w firmie każdy pracownik otrzymuje dodatek stażowy – 0,5% płacy zasadniczej za każdy rok pracy. Ponadto gratyfikacją za długoletnią, rzetelną pracę w Przędzniczce jest nagroda jubileuszowa w wysokości od 75 do 250% miesięcznego wynagrodzenia. Minimalnym stażem pracy uprawniającym do tej nagrody jest dwadzieścia lat. Z okazji świąt Bożego Narodzenia i Wielkanocy wszyscy pracownicy otrzymują premie świąteczne. Istotnym składnikiem wynagrodzeń w Przędzniczce jest dodatek za pracę w porze nocnej (50% stawki godzinowej wynikającej z minimalnego wynagrodzenia za pracę) oraz dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych (w wysokości określonej przez Kodeks pracy). Pracownikom tej firmy przysługują również inne świadczenia pieniężne związane z pracą, a zapisane w Kodeksie pracy lub innych aktach prawnych, takie jak wynagrodzenie

za urlop wypoczynkowy, świadczenia należne w okresie czasowej niezdolności do pracy, świadczenia z tytułu wypadków przy pracy, odprawy pieniężne związane z przejściem pracownika na emeryturę lub rentę, zwrot kosztów podróży służbowych, ekwiwalent za pranie odzieży roboczej.

W pakiecie wynagrodzeń pracowników Prząśniczki uwzględniono świadczenia dodatkowe. Laptopy przeznaczone są jedynie dla członków zarządu. Natomiast w telefony komórkowe wyposażeni są wszyscy kierownicy oraz pracownicy Działu Handlu i Marketingu. Limit rozmów telefonicznych opłacanych przez firmę wynosi dla każdego z nich 300 zł. Kierownicy korzystają z ryczałtu samochodowego przyznawanego za używanie pojazdów prywatnych do celów służbowych. W Prząśniczce stworzono program szkoleń pracowniczych. Dla pracowników produkcyjnych przewidziano głównie szkolenia obligatoryjne (na przykład szkolenia BHP). Szerszym zakresem szkoleń objęci są przede wszystkim kierownicy, a także w pewnym stopniu pracownicy administracyjno-biurowi. Firma stara się utrzymywać dla kadry kierowniczej i asystentów wysoki poziom wynagrodzeń. Natomiast wynagrodzenia pozostałych grup pracowników osiągają średni poziom wynagrodzeń firm włókienniczych z regionu. Prząśniczka posiada Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, z którego finansowane są dopłaty do letniego wypoczynku pracowników, nisko oprocentowane pożyczki na remont mieszkania lub domu, bilety wstępu na basen lub siłownię.

Analizy przeprowadzone w firmie wykazały, że w 2011 r. miesięczny jednostkowy koszt wynagrodzeń dla Działu Produkcji wyniósł 2763,61 zł, a dla pozostałych działów firmy (z uwzględnieniem zarządu) – 5434,43 zł. W Dziale Produkcji najwyższy miesięczny jednostkowy koszt wynagrodzeń odnotowano w wypadku kierowników (6286,25 zł), asystentów (4367,17 zł), Działu Utrzymania Ruchu (3167,71 zł) i Skręcalni (2684,35 zł). Najniższy zaś miesięczny koszt wynagrodzeń zaobserwowano w Motalni (2393,12 zł). Analiza struktury kosztów wynagradzania całej firmy pokazała, że największy udział mają koszty związane z wynagrodzeniem zasadniczym (53,5%), premiami (13,8%) i narzutami na wynagrodzenia (ZUS) (12,1%). Zwrócono także uwagę na dość wysoki poziom kosztów wynikających z wypłaty dodatków stażowych, dodatków za pracę w nocy i dodatków za pracę w godzinach nadliczbowych. Znaczne koszty pracy w godzinach nadliczbowych wynikają głównie z wysokiej absencji chorobowej w Dziale Produkcji. Na przykład, w październiku 2011 r. wskaźnik absencji w Dziale Wstępnym wyniósł 6,3%, a w Przędzalni – aż 25,1%. Podczas analizy stwierdzono również, że realizacja programu szkoleniowego w obecnym kształcie nie oznacza dla firmy zbyt dużych wydatków. W 2011 r. udział kosztów szkoleń w całkowitych kosztach osobowych wyniósł 0,35%.

Zadania

- Określ, jakie rodzaje kosztów pracy ponosi firma Prząśniczka, i wypełnij poniższą tabelę.

Koszty pracy w firmie Prząśniczka według kryterium przedmiotowego*

Koszty pracy			
placowe	ubezpieczeniowe	funduszowe**	uwikłane***

* Klasyfikację kosztów zaczerpnięto z publikacji: S. Nahotko, *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, Wydawnictwo SPG, Gdańsk 2005, s. 55.

** Koszty funduszowe wynikają z tworzenia różnego rodzaju funduszy, na przykład składki na PFRON, składki na Fundusz Pracy.

*** Koszty uwikłane obejmują między innymi koszty fluktuacji personelu, absencji i zwolnień lekarskich, koszty programów pomocowych dla pracowników, koszty administracji personalnej, ogólne koszty zarządzania zasobami ludzkimi.

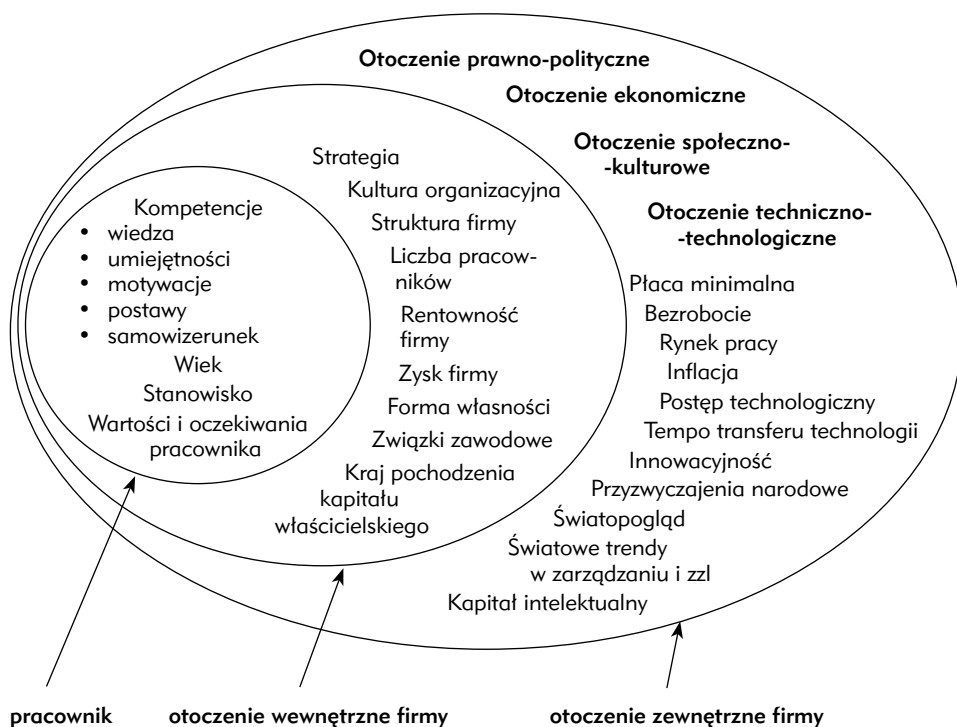
- Wymień znane ci metody redukcji kosztów pracy oraz ich zalety i wady. Wpisz je do poniższej tabeli.

Nazwa metody	Zalety	Wady
Wykorzystanie ulg i refundacji kosztów pracy		
Elastyczne formy zatrudnienia		
.....		
.....		
.....		

- Zaproponuj plan działania na rzecz redukcji kosztów pracy w firmie Prząśniczka. Szczególną uwagę zwróć na zmiany w obrębie systemu wynagradzania. Zastanów się, jakie będą długofalowe skutki zaproponowanych działań. Czy będą wspierać budowę przewagi konkurencyjnej firmy?

Determinanty systemu wynagrodzeń

Na wynagrodzenie każdego pracownika ma wpływ wiele czynników: jego kompetencje, system wartości, oczekiwania, stanowisko pracy, a także zewnętrzne i wewnętrzne otoczenie organizacji (ilustracja 1.1).



Opracowano na podstawie: S. Borkowska, *Wynagrodzenia a konkurencyjność globalna*, [w:] *Efektywne systemy wynagrodzeń*, red. S. Borkowska, M. Juchnowicz, IPiSS, Warszawa 1999; oraz S. Borkowska, *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

Ilustracja 1.1. Determinanty systemu wynagrodzeń

Aby móc stworzyć skuteczny system wynagrodzeń, trzeba poznać mechanizmy oddziaływania poszczególnych czynników. Należy przy tym pamiętać, że determinanty wynagrodzeń ulegają ciągłym zmianom, więc i system wynagrodzeń – by był efektywny – musi być wciąż modyfikowany pod kątem nowych uwarunkowań.

Tabele 1.1 i 1.2 zawierają przykładową analizę dwóch wybranych czynników mogących mieć wpływ na kształt systemu wynagrodzeń – zysku firmy i kompetencji pracownika.

Tabela 1.1. Zysk firmy jako determinanta wynagrodzeń

1. Co się kryje pod pojęciem „zysk”?	Zysk to dodatni wynik finansowy działalności przedsiębiorstwa, uzyskiwany wtedy gdy przychody osiągnięte przez przedsiębiorstwo są większe od poniesionych kosztów (wynik ujemny jest stratą). Istnieje kilka rodzajów zysku: – zysk ze sprzedaży, czyli zysk wynikający z osiągnięcia celów, dla których przedsiębiorstwo zostało powołane, – zysk z działalności operacyjnej, czyli zysk ze sprzedaży uwzględniający również zdarzenia występujące sporadycznie w prowadzonej działalności (np. sprzedaż majątku trwałego), – zysk z działalności gospodarczej, obejmujący zarówno wynik działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, jak i przychody oraz koszty finansowe, – zysk brutto, uwzględniający obok wyników działalności gospodarczej firmy sytuacje wyjątkowe w postaci zysków i strat nadzwyczajnych, często niezależnych od firmy, – zysk netto, który w sposób kompleksowy przedstawia wyniki działalności firmy po pomniejszeniu ich o obciążenia podatkowe; zysk netto jest uznawany za syntetyczny miernik ekonomiczny wskazujący na efektywność zarządzania firmą.
2. Jak zysk wpływa na funkcjonowanie firmy?	Zysk netto firmy umożliwia zwiększenie jej kapitału własnego będącego źródłem samofinansowania jej działalności i rozwoju, a także zwiększenie satysfakcji właścicieli (np. przez wypłatę dywidendy). Wielkość wyniku finansowego firmy jest ważną informacją wykorzystywaną do podejmowania różnego rodzaju decyzji przez kierownictwo, właścicieli, kredytodawców, kontrahentów i pracowników przedsiębiorstwa oraz rząd i jego agendy, a więc wpływa na współpracę firmy z wieloma podmiotami.
3. Na które elementy systemu wynagrodzeń może wpływać zysk i na czym ten wpływ polega?	Zysk determinuje wzrost wynagrodzeń całkowitych. Osiągnięcie przez firmę określonego poziomu zysku może stanowić podstawę do przyznania wszystkim pracownikom lub większości z nich dodatków do wynagrodzenia w postaci udziałów w zysku. Część zysku powyżej ustalonego progu jest dzielona między pracowników proporcjonalnie do środkowej stawki szaszerowania lub średniej płacy w organizacji. Tego rodzaju dodatki mogą być stosowane jako bodźce krótkoterminowe lub długoterminowe, wypłacane w gotówce, akcjach, certyfikatach upoważniających do udziału w kapitale (ale bez prawa własności i głosu) lub powiązane z pracowniczymi programami emerytalnymi. Zysk stanowi jeden z mierników służących do oceny efektów pracy kadry kierowniczej i dlatego od niego są uzależnione wynagrodzenia ruchome (głównie premie i odroczone udziały w zysku) osób zajmujących stanowiska kierownicze.
4. Co może wywoływać zmiany zysku i jakie mogą być kierunki tych zmian?	Zmiany wyniku finansowego mogą wywoływać zarówno czynniki zewnętrzne (np. polityka gospodarcza i system ekonomiczny państwa, lokalne warunki działania, dostępność zasobów na rynku, popyt na produkowane wyroby, konkurencja), jak i wewnętrzne (np. posiadane zasoby materialne, ludzkie, informatyczne czy stosowane rozwiązania organizacyjne).

	Przedsiębiorstwa stawiają sobie za cel maksymalizację zysku, jednak jego wzrost tylko częściowo jest uwarunkowany czynnikami, które zależą od pracy ludzi. Duże wahania zysku mogą wystąpić w wyniku zdarzeń losowych czy sporadycznych (np. odszkodowanie uzyskane od ubezpieczycieli z tytułu szkód losowych, umorzenie wierzytelności na skutek postępowania układowego) lub być skutkiem koniunktury gospodarczej, co powoduje, że zmiany wielkości wyniku finansowego nie w pełni odzwierciedlają poziom efektywności zarządzania firmą. Powiązanie wynagrodzeń kadry kierowniczej z zyskiem osiągniętym przez firmę lub poszczególne jej jednostki może powodować chęć natychmiastowej redukcji kosztów (np. przez ograniczanie kosztów szkoleń, zwalnianie pracowników), co w krótkim okresie przyniesie wzrost zysku, ale w długim może spowodować pogorszenie sytuacji firmy (np. z powodu braku liderów mogących skutecznie wspierać realizację strategii).
5. Jakie modyfikacje systemów wynagrodzeń mogą być uzasadnione, biorąc pod uwagę opisane wyżej zmiany zysku?	Zysk nie jest dobrym miernikiem efektywności organizacji i jej jednostek. Rozdzielając zysk między pracowników, warto brać pod uwagę nie tylko ich udział w wytworzeniu tego zysku, ale i dodatkowe wskaźniki (np. dotyczące wartości sprzedaży). Zaleca się także uzależnienie ruchomej części wynagrodzenia kadry kierowniczej od mierników skuteczności funkcjonowania firmy bardziej kompleksowych niż zysk – wskazujących także efekty ważne z punktu widzenia kierownictwa firmy i akcjonariuszy, rezultaty krótkookresowe i długookresowe, pokazujące wyniki działania firmy na tle firm konkurencyjnych (np. wskaźnik TSR, całkowity zwrot dla akcjonariuszy).

Tabela 1.2. Kompetencje pracownika jako determinanta wynagrodzeń

1. Co się kryje pod pojęciem „kompetencje”?	Kompetencje można rozumieć jako: 1) wzory wiedzy, umiejętności, typowych zachowań, zdolności, motywów postępowania, sposobów rozumowania i predyspozycji. Jednostka (pracownik) potrafi określone wzory zastosować w praktyce – nie musi się ich uczyć. Kompetencje zapewniają więc pracownikowi możliwość działania, aktywnego wpływu na otoczenie organizacyjne, 2) poziom fachowości, 3) formalne uprawnienia do podejmowania decyzji i występowania w czyimś imieniu.
2. Jak kompetencje wpływają na funkcjonowanie firmy?	Kompetencje, jako spoiwo łączące wszystkie działania wchodzące w skład systemu zarządzania zasobami ludzkimi, mogą walnie przyczynić się do realizacji strategii personalnej wspierającej strategię biznesową firmy i będącej jej uzasadnieniem.

3. Na które elementy systemu wynagrodzeń mogą wpływać kompetencje i na czym ten wpływ polega?	Istnieje pięć głównych sposobów uzależniania wynagrodzeń od kompetencji. 1. Kompetencje stanowią kryterium wartościowania pracy, czyli pośrednio wpływają na poziom i zróżnicowanie stawek płac zasadniczych. Każdej kategorii zaszeregowania odpowiadają pewne kompetencje, toteż pracownicy wiedzą, które z nich muszą posiadać, aby zostać w danej kategorii lub awansować do wyższej. 2. Kompetencje są przypisywane pracownikom, a nie zajmowanym przez nich stanowiskom. Stosując to podejście, określa się indywidualne strefy kompetencji – czasem nawet dla jednej osoby – i uzależnia się podwyżki płac w obrębie jednej strefy od efektów pracy. 3. Wynagradza się za rozwój kompetencji, a stawki płac zależą od zajmowanego stanowiska. 4. Wynagrodzenie zależy od osiągnięcia celów związanych z doskonaleniem kompetencji behawioralnych (przejawiających się w zachowaniu). 5. Możliwe jest nagrodzenie podwyżką pracownika, który wykazuje pożądane zachowania (strategiczne dla organizacji), chociaż ogólna ocena jego kompetencji nie jest wysoka.
4. Co może wywoływać zmiany kompetencji i jakie mogą być kierunki tych zmian?	Kompetencje mogą ulec zmianie na skutek szeroko rozumianych przeobrażeń w organizacji lub jej otoczeniu. Zmiany kompetencji mogą również wywołać modyfikacje we wszystkich podsystemach zarządzania zasobami ludzkimi.
5. Jakie modyfikacje systemów wynagrodzeń mogą być uzasadnione, biorąc pod uwagę opisane wyżej zmiany kompetencji?	Zmiany kompetencji pracowników tłumaczą modyfikacje systemu wynagrodzeń, systemu kompetencji personalnych, a nawet kłuczowych kompetencji organizacyjnych.

Zadania

1. Przeanalizuj ilustrację 1.1. Zastanów się, czy wymienione czynniki faktycznie mogą wpływać na tworzenie i funkcjonowanie systemów wynagrodzeń w firmie. Rozważ, czy do przedstawionego na ilustracji schematu można dołączyć inne determinanty.
2. Dokonaj szczegółowej analizy poszczególnych determinant zaprezentowanych na ilustracji 1.1, jako wzór przyjmując tabele 1.1 i 1.2.
3. Możesz wykorzystać poniższe uproszczone tabele.

Źródło pochodzenia kapitału właścicielskiego jako determinanta wynagrodzeń

1. W jaki sposób kraj pochodzenia kapitału właścicielskiego wpływa na funkcjonowanie firmy?	Kraj pochodzenia kapitału wpływa na funkcjonowanie firmy. Najsilniej oddziałuje na kulturę organizacyjną.
2. Jakie są zależności między pochodzeniem kapitału właścicielskiego a kulturą organizacyjną?	
3. Czy pochodzenie kapitału właścicielskiego oddziałuje na inne obszary zarządzania?	
4. Na które elementy systemu wynagrodzeń może wpływać kraj pochodzenia kapitału?	Istnieje związek z następującymi obszarami wynagrodzenia:
5. Jeśli następuje zmiana właścicielska (np. głównym udziałowcem firmy staje się kapitał chiński, niemiecki, holenderski), to co najbardziej się zmieni w systemach wynagrodzeń?	