

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI

OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

JANUSZ WIŚNIEWSKI

zitaheim@poczta.onet.pl

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA

Streszczenie: W niniejszym opracowaniu omówiono zagadnienia, jakie muszą być spełnione, aby przy pełnym zaangażowaniu i pracy zatrudnionych ludzi organizacja osiągnęła sukces. Efekt taki jest możliwy tylko wtedy, gdy odpowiedni ludzie znajdują się na odpowiednich stanowiskach. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w zasadniczym stopniu zależy od sposobu planowania zatrudnienia, a wpływ na nie mają wewnętrzne i zewnętrzne czynniki determinujące jego wielkość i strukturę. Rekrutacja jest zadaniem organizatorskim, mającym na celu zatrudnienie pracowników najbardziej odpowiednich, jeśli chodzi o ich kwalifikacje i cechy osobowościowe. Wyszukiwanie kandydatów do pracy w liczbie i stanie kwalifikacyjnym zgodnymi z planem zatrudnienia jest celem naboru. Pracowników o stosownych kompetencjach można poszukiwać wewnątrz organizacji lub na zewnątrz. Każda organizacja ma własny system oddziaływań na swoich pracowników, którego celem jest zachęcanie ich do podejmowania korzystnych zachowań na rzecz firmy, a unikania niekorzystnych. Największe znaczenie w systemie motywowania odgrywa wynagrodzenie. Formy płac są uzależnione od ilości i efektów pracy, a zakres ich stosowania ulega ciągłej zmianie. Najczęściej spotykane formy wynagradzania to: elementarne formy płac – dotyczą one wynagrodzenia zasadniczego; formy płac uzupełniających, np. premie i płace zadaniowe. Umiejętne zarządzanie pracą i płacą jest sposobem na realizację wspólnego dążenia ludzi i organizacji do zbieżnych ze sobą celów.

Słowa kluczowe: zarządzanie, planowanie, premiowanie, rekrutacja, ocenianie, motywowanie.

Abstract: In this study were discussed all the issues necessary for the company to achieve success at full involvement of the staff employed. This goal can only be achieved if the properly qualified employees occupy suitable posts. The functioning of a company largely depends on the employment policy dependable on internal and external factors which determine its size and structure. A recruitment process is an organizational task with a view to employing the most suitable workers considering their personal qualities and professional skills. The search for candidates according to a required quantity and required qualifications is the goal of recruitment. The search for suitable candidates may involve an area inside or outside the company. Each company has its own system of impact upon their workers in order to encourage them to adopt positive attitude towards the company and avoid the negative one. Remuneration plays the biggest role in the employee motivation system. The forms of remuneration depend on the amount of work done and the effects of work and their scope is subject to constant changes. The most frequent forms of remuneration are; elementary – they refer to basic salaries and supplementary remunerations such as bonuses and performance bonuses. Skilful management of work and salary is a good way to involve common aspirations of employees and a company to concurrent goals.

Keywords: management, planning, bonus awarding, recruitment, evaluation, motivation.

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi to zbiór działań dotyczących ludzi, które zmierzają do realizowania celów organizacji i równocześnie do zaspokajania potrzeb i rozwoju pracowników. Celem zarządzania kadrami jest doprowadzenie do tego, aby organizacja (przedsiębiorstwo) osiągnęła sukces dzięki zaangażowaniu się i pracy zatrudnionych w niej pracowników. Inaczej mówiąc, to działania związane z działalnością organizacji (pozyskiwaniem pracowników, ich rozlokowaniem, motywowaniem), które mają kluczowe znaczenie dla przetrwania organizacji i rozwoju. Odpowiednie działania dotyczące zatrudniania i zatrudnionych w organizacji pracowników powodują rozwój ich kreatywności i zaangażowania się, co sprzyja uzyskaniu wyższej efektywności organizacji. Właściwa kadra pracownicza jest podstawowym czynnikiem kształtującym organizację. Kadra pracownicza stwarza unikatowy i wręcz niemożliwy do skopiowania zakres cech przedsiębiorstwa.

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje:

- analizę zasobów ludzkich – to działania związane z badaniem oraz oceną sytuacji kadrowej w przedsiębiorstwie, które opierają się na sytuacji wewnętrznej oraz zewnętrznej firmy w celu dostarczenia kierownictwu przydatnych informacji pomocnych w podejmowaniu decyzji,
- planowanie kadr – to działania polegające na ustaleniu struktury zatrudnienia pod względem ilościowym i jakościowym poprzez utworzenie planów strategicznych i operacyjnych,
- dobór i adaptację pracowników – to pozyskiwanie pracowników oraz przystosowywanie ich do warunków pracy,
- kierowanie pracą – to działania kierowników polegające między innymi na planowaniu i organizowaniu pracy, przydzielaniu zadań oraz kontroli pracowników,
- ocenianie – to okresowe oraz bieżące oceny pracowników i kierowników działów, wykorzystywane następnie w analizie i wyznaczaniu potrzeb szkoleniowych, motywowaniu czy w sytuacjach zwolnień,
- motywowanie – polega na ustalaniu odpowiednich struktur wynagrodzeń i pozapłacowych środków motywowania zatrudnionych pracowników,
- rozwój – to działania umożliwiające pracownikom i kierownikom poszerzenie wiedzy i kwalifikacji poprzez szkolenia i inne zaprojektowane sposoby rozwoju,
- kształtowanie warunków pracy i stosunek pracy,
- controlling personalny – to działania związane z koordynacją i kontrolą realizacji planów, które umożliwiają odpowiedni czas reakcji na niepoprawne sytuacje zachodzące w kadrach.

Realizując działania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystuje się wiele technik oraz metod z zakresu zarządzania, socjologii pracy czy też psychologii społecznej. Niezbędne są również specjalnie opracowane systemy operacyjne

i narzędzia odpowiednio dostosowane do warunków, a także wielkości przedsiębiorstwa. Zarządzanie kadrami to proces bardzo złożony, tworzy sieć powiązanych elementów, które w warunkach rzeczywistych wzajemnie się przeplatają. Dlatego niezbędne jest zaangażowanie się głównych podmiotów przedsiębiorstwa, do których należą: menedżer personalny, menedżerowie liniowi, naczelne kierownictwo, a także związki zawodowe (Listwan, 2000, s. 116).

Planowanie zatrudnienia jest procesem ciągłym, będącym konsekwencją przyjętych celów działalności, strukturalnych i funkcjonalnych form ich realizacji oraz zastosowanej strategii zarządzania, uwzględniającej relację organizacji z otoczeniem w długim okresie. W planowaniu kadr należy konfrontować bieżące potrzeby i stan kadrowy z potrzebami perspektywicznymi oraz stan zatrudnienia z sytuacją w otoczeniu, która okresowo wymagać może zwiększenia lub zmniejszenia liczby zatrudnionych w organizacji.

J.A.F. Stoner i Ch. Wankel wskazują na cztery podstawowe etapy planowania zasobów ludzkich (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011, s. 347):

- 1) planowanie dla zaspokojenia przyszłych potrzeb, określające liczbę, poziom i rodzaj kwalifikacji pracowników,
- 2) planowanie dla zapewnienia równowagi w przyszłości, przewidujące rozmiar ubytku aktualnych zasobów ludzkich, jaki z różnych powodów może nastąpić w okresie objętym planowaniem,
- 3) planowanie rekrutacji i doboru lub redukcji, czyli określenie sposobu osiągnięcia przez organizację pożądanego w przyszłości stanu zatrudnienia,
- 4) planowanie doskonalenia, określające sposoby podnoszenia jakości zasobów ludzkich, którymi organizacja już dysponuje.

1. Planowanie zasobów ludzkich

Instrumenty kadrowe to elementy wchodzące w skład procesu kadrowego:

- planowanie zasobów ludzkich (zatrudnienia),
- nabór kandydatów do pracy,
- wprowadzanie nowo przyjętych do pracy,
- motywowanie,
- szkolenie i doskonalenie zawodowe pracowników,
- ocenienie efektywności pracy,
- awansowanie, przenoszenie, degradowanie i zwalnianie z pracy.

Właściwemu kształtowaniu zasobów ludzkich służy proces kadrowy, który należy rozumieć jako usystematyzowaną procedurę służącą zapewnieniu pozyskania właściwych ludzi na poszczególne stanowiska pracy we właściwym czasie. Proces kadrowy powinien być sterowany i kontrolowany przez zarząd przedsiębiorstwa (w szczególności przez członka zarządu ds. kadrowych – ang. *personal manager*), natomiast jego realizacja powinna być prowadzona przez komórkę kadrowo-płacową oraz (w niezbędnym zakresie funkcjonalnym) przez kierowników poszczególnych

komórek / jednostek organizacyjnych. Planowanie zasobów ludzkich, czyli wielkości i struktury zatrudnienia, jest bardzo istotnym problemem, gdyż generuje powstanie bardzo ważnej wielkości zasobowej, od której w zasadniczym stopniu zależy funkcjonowanie i przyszłość przedsiębiorstwa. Dlatego też działania podejmowane w tym obszarze problemowym powinny być zawsze starannie przemyślane, przygotowane i realizowane. Sposób planowania zatrudnienia zależy od kształtowania się czynników determinujących jego wielkość i strukturę. Czynniki te można podzielić na grupę czynników wewnętrznych oraz grupę czynników zewnętrznych. Do grupy czynników wewnętrznych zalicza się:

- czynniki techniczno-technologiczne – np. takie jak: wielkość i struktura produkcji, stopień i poziom technicznego wyposażenia pracy i inne,
- czynniki organizacyjne – czyli związane z przyjętym podziałem pracy, strukturą organizacji procesów produkcji i obsługi itp.,
- czynniki ekonomiczne – to głównie przyjęte zasady wynagradzania pracowników i przyznawania im świadczeń pozapłacowych,
- czynniki socjalne – to takie, które określają warunki pracy oraz wpływ na zdrowie i samopoczucie pracowników.

Do grupy czynników zewnętrznych należą:

- sytuacja na rynku pracy – czyli wpływająca na możliwości negocjowania poziomu wynagrodzeń, dyscyplinę pracy i fluktuację kadr,
- postawy społeczne – przejawiające się w stosunku pracowników do wykonywanej pracy,
- polityka socjalna państwa (lub jej brak) – czyli stopień interwencjonizmu w obszarze stymulowania stanu i warunków zatrudnienia obywateli.

Planowanie wielkości i struktury zatrudnienia wiąże się zasadniczo z planowaniem działalności przedsiębiorstwa. Powinno być ono realizowane odrębnie w poszczególnych grupach kwalifikacyjnych. Zatrudnienie należy planować w takiej wielkości i strukturze, które zapewnią skuteczne osiągnięcie zamierzonych celów przedsiębiorstwa. Trzeba przy tym jednak unikać przerostów zatrudnienia, gdyż obniża to wydajność pracy i generuje wśród pracowników postawy pasywne. Podstawą planowania liczby robotników zatrudnionych przy pracach normowanych są następujące dane:

- ilościowo-asortymentowy plan produkcji,
- normy czasu pracy według operacji technologicznych,
- statystyka wykonywania norm czasu pracy w ubiegłych okresach.

Do planowania liczby robotników zatrudnionych przy pracach nienormowanych (np. aparaturowych), a także pracowników na stanowiskach robotniczych w wydziałach produkcji pomocniczej wykorzystuje się następujące dane:

- liczbę stanowisk pracy,
- normy obsad stanowisk pracy, wyrażane liczbą robotników niezbędnych do normalnej obsługi danego stanowiska (lub grupy stanowisk),
- wskaźnik zmienowości dla danej grupy stanowisk pracy,
- wskaźnik wykorzystania nominalnego czasu pracy.

Stosunkowo najłatwiejsze jest planowanie zatrudnienia dla produkcji powtarzalnej. Znacznie trudniejsze i przez to na ogół mniej trafne jest jego planowanie dla produkcji niepowtarzalnej. W takich przypadkach mogą być pomocne metody specjalne, oparte na planowaniu sieciowym przebiegu danego procesu produkcyjnego – wówczas zatrudnienie można dopasowywać do potrzeb poszczególnych, kolejnych faz tego procesu.

Odrębnym i znacznie trudniejszym zagadnieniem jest określenie pożądanego stanu liczbowego i poziomu kwalifikacyjnego pracowników inżyniersko-technicznych, pracowników komórek funkcjonalnych (w tym sztabowych) oraz pracowników administracyjno-biurowych. Wykonują oni prace nienormowane i stąd na ogół nie można opierać się na rozmiarach i charakterystyce przydzielanych im zadań. Istotnie pomocne może być w takich przypadkach uwzględnianie takich czynników organizacyjnych jak: obciążenie pracą związane z rozpiętością kierowania na danym stanowisku, stopień decentralizacji uprawnień zarządczych, stan wyposażenia technicznego pracy i inne. Niekiedy także i na tym obszarze planowania zatrudnienia stosowane są wskaźniki normatywne, ale ich realna przydatność jest raczej niewielka. Natomiast bardzo pomocne mogą być tzw. wzorcowe opisy stanowisk, precyzujące zakres i ilość pracy przewidywanej do wykonania na określonym stanowisku pracy (Ciekanowski, 2014, s. 234).

2. Rekrutacja pracowników

Funkcje organizatorskie w zakresie gospodarowania zasobami ludzkimi skoncentrowane są na ogół w komórce funkcjonalnej, jaką jest dział spraw osobowych lub dział kadr. W związku ze wspomnianym wcześniej znacznym wzrostem znaczenia problematyki kadrowej we współczesnych organizacjach istotnym zmianom ulega także rola i zakres zadań tej komórki organizacyjnej. Z mało znaczącej komórki pełniącej wyłącznie funkcje organizacyjne w wielu organizacjach komórka ta przekształcona została w sztab naczelnego kierownictwa, skupiający wysoko kwalifikowanych fachowców stosujących wyrafinowane analizy kadrowe i projektujących różnorakie zamierzenia mające na celu zwiększenie efektywności potencjału ludzkiego w organizacji. Konkurencyjnym rozwiązaniem jest pozostawienie zadań administracyjnych w dziale kadr przy jednoczesnym zwiększeniu zadań z zakresu gospodarki kadrą na stanowiskach kierowników różnych szczebli, wspomaganych wyspecjalizowanymi w tej dziedzinie fachowcami. Tak czy inaczej, w profesjonalizacji pracy dotyczącej problematyki kadrowej upatruje się obecnie gwarancji bardziej skutecznego rozwiązywania problemów personalnych w organizacji. Pierwszym zadaniem organizatorskim w procesie realizacji planu zatrudnienia jest rekrutacja pracowników. Ma ona na celu zatrudnienie pracowników najbardziej odpowiednich, jeśli chodzi o ich kwalifikacje i cechy osobowościowe, biorąc pod uwagę cechy organizacji i warunki jej funkcjonowania. Na rekrutację składają się dobór i selekcja kandydatów na pracowników. Głównym założeniem doboru jest opracowanie

wyraźnych kryteriów. Proces doboru powinien więc rozpocząć się od dokonania analizy pracy i określenia na tej podstawie wymagań pracy i stanowiska. Powstaje w ten sposób opis stanowiska, na które dokonywany będzie dobór pracowników (Ciekanowski, 2012, s. 138). Opis stanowiska pracy jest dokumentem zawierającym główne charakterystyki danego stanowiska. Każda firma powinna posiadać swój wzór opisu. Głównymi elementami składowymi opisu stanowiska pracy powinny być:

- zadania – działania i czynności do wykonania,
- materiał – to co jest przedmiotem obróbki na stanowisku pracy,
- obsada – człowiek pracujący na stanowisku,
- wyposażenie – maszyny, urządzenia, narzędzia pracy i inne,
- stanowisko – otoczenie i warunki pracy, w tym materialne,
- metody pracy – sposoby wykonywania powierzonych zadań,
- ukształtowanie środowiska – powierzchnia pracy, struktura przestrzenna,
- organizacja.

Istotą doboru jest znalezienie kandydatów, których profil walorów odpowiadać będzie profilowi wymagań. W tym celu wymagania te powinny być wyraźnie sprecyzowane i opublikowane bądź w ogłoszeniu o naborze, bądź zakomunikowane zgłaszającym się kandydatom, umożliwiając im samoocenę. Przekazanie kandydatom możliwie realistycznego i dokładnego obrazu organizacji i ich przyszłej pracy jest w tej fazie rekrutacji bardzo ważne.

3. Ocenianie jakości i efektywności pracy

Ocenianie jakości i efektywności pracy podwładnych jest jednym z ważniejszych zadań każdego kierownika. Jest to przy tym zadanie trudne, a bywa, że jeszcze trudniej jest, po dokonaniu oceny, przekazać ją zainteresowanemu pracownikowi. Podstawowym kryterium oceny jakości i efektywności pracy jest to, na ile jest ona dobrze wykonywana i przyczynia się do osiągnięcia celów (sukcesu) przedsiębiorstwa. Nie jest to przesada, gdyż przy prawidłowym podziale pracy każde stanowisko pracy jest ważne i ma znaczący wpływ na wyniki gospodarowania. Przyjmuje się przy tym założenie, że praca skuteczna (osiągająca zamierzony cel) jest pracą efektywną.

Ocenianie pracy podwładnego może mieć charakter nieformalny lub formalny. Oceny nieformalne dokonywane są z zasady w sposób naturalny i ciągły – przełożony ocenia niejako spontanicznie, czy dana praca została wykonana dobrze. Suma takich ocen w pewnym okresie buduje swoisty wizerunek ocenianego pracownika – dobry lub zły. Za tym idą z reguły określone konsekwencje – może to być nagroda lub kara, może też następować przesunięcie pracownika do innej pracy lub skierowanie go na dodatkowe szkolenie. W każdym jednak przypadku pracownik powinien być informowany o tym, jak jest oceniany i jakie go czekają konsekwencje w wyniku takiej czy innej oceny. Natomiast oceny formalne dokonywane są w sposób standardowo określony w danej organizacji i dotyczą ustalonego okresu pracy na danym stanowisku.

4. Systemy motywowania płacowego

Każda organizacja tworzy system motywacyjny, czyli system oddziaływań na swoich uczestników, którego celem jest zachęcanie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości (Ciekanowski, 2011, s. 95-104). Szczególne miejsce w systemie motywowania zajmują wynagrodzenia, co wynika ze spełnianych przez nie funkcji. Jedną z nich jest funkcja dochodowa, wynikająca stąd, że wynagrodzenie stanowi istotny składnik dochodów osiąganych przez pracowników. Determinuje ono więc możliwość nabywania pożądanych dóbr służących do zaspokajania różnorodnych potrzeb ludzi. Wynagrodzenie pełni również funkcję kosztową, stanowiąc dla organizacji zatrudniającej pracowników element kosztów działalności i wpływając tym samym na konkurencyjność firmy na rynku. Wynagrodzenie jest także rodzajem nagrody otrzymywanej przez pracowników za wykonywaną pracę, pełni tym samym funkcję bodźcową, tj. motywującą pracowników do zachowań oczekiwanych przez zatrudniającą ich organizację.

Do realizacji wymienionych funkcji niezbędne jest zbudowanie w każdej firmie (organizacji) odpowiedniego systemu wynagradzania. System wynagradzania określa:

- składniki wynagrodzenia,
- zasady kształtowania (ustalania) poszczególnych składników,
- formy płac,
- taryfikatory i tabele płac.

Rozwiązania płacowe kształtowane na podstawie systemu wynagradzania firmy powinny gwarantować możliwość prowadzenia w organizacji polityki płacowej ukierunkowanej na realizację jej celów i strategii.

Biorąc pod uwagę fakt, że w poszczególnych firmach cele oraz strategie są z reguły zróżnicowane, a także że mogą być zmienne w czasie, konieczne jest tworzenie odmiennych systemów płac. W rozmaitych firmach systemy te mogą się różnić liczbą składników wynagrodzenia, zasadami ich kształtowania, formami płac stosowanymi w danej firmie.

5. Formy płac

Formy płac lub wynagradzania określają sposób uzależnienia wynagrodzenia od ilości i efektów pracy. Chodzi tu szczególnie o tę część wynagrodzenia indywidualnego, która obejmuje płacę zasadniczą lub wynagrodzenie akordowe oraz premie lub prowizje.

Motywacyjne oddziaływanie form płac polega zarówno na ukierunkowaniu go na te czynniki, od których wynagrodzenie zostało uzależnione, jak i na wywołaniu odpowiedniego natężenia motywacji. Zależy ono głównie od wpływu formy wynagrodzenia na poziom wynagrodzenia pracownika.

Elementarne formy płac dotyczą przede wszystkim wynagrodzenia zasadniczego lub akordowego oraz tych dodatkowych składników wynagradzania, które są ustalane w sposób uzależniający ich wysokość od płacy zasadniczej lub akordowej. Powstaje bowiem w ten sposób forma łącząca integralnie wszystkie te składniki wynagrodzenia.

Formy płac uzupełniających dotyczą wszelkich wyodrębnionych premii, dodatków za wydajność, prowizji i innych elementów wynagrodzenia, które są ustalane w oderwaniu od płacy elementarnej (tj. głównie zasadniczej).

Interesujący jest szczególnie podział elementarnych form płac. Obejmuje on dwie grupy form płac, tj.:

1. Elementarne formy płac na podstawie płac czasowych:
 - „czyste” formy płac czasowych,
 - zróżnicowane formy płac czasowych,
 - „bonusowe” formy płac czasowych.
2. Elementarne formy płac na podstawie płac akordowych:
 - akord ze stałą stawką (akord prosty),
 - akord ze zmienną stawką (akord progresywny lub degresywny),
 - mieszane formy płac akordowo-czasowych.

Ten podział przeciwstawia sobie przede wszystkim płace czasowe i akordowe. Te pierwsze charakteryzują się ukierunkowaniem motywacyjnego oddziaływania płac na jakościowe i ekonomiczne (kosztowe) efekty pracy. Jak pokazuje praktyka ostatnich lat w Polsce, wzorem krajów zachodnich, radykalnie zwiększył się udział czasowych form płac w wynagradzaniu pracowników, zwłaszcza w grupie robotników. O ile początkowo, to jest w drugiej połowie lat osiemdziesiątych i w pierwszych latach dziewięćdziesiątych XX wieku, odchodzenie od akordu było związane z obowiązkowymi obciążeniami zysku z tytułu nadmiernego wzrostu płac, to w latach następnych rozszerzenie zakresu stosowania czasowych form wynagrodzenia związane było i jest nadal z przesłankami ekonomicznymi takimi jak jakość i koszty wytwarzania.

Formy akordowe są z reguły nastawione na ilościowe wyniki pracy. Rola tych wyników uległa radykalnemu obniżeniu, jako przedmiot motywacji, zwłaszcza wobec istnienia w Polsce znacznej liczby osób bez pracy. Jest to czynnik – generalnie rzecz ujmując – wystarczająco silny, aby wymusić pożądaną wydajność pracy.

Inny podział form płac, znacznie bardziej interesujący z praktycznego punktu widzenia w obecnej sytuacji przedsiębiorstw, zaczerpnięty jest z literatury niemieckiej. Wyróżnia się w nim następujące formy płac:

- płace czasowe,
- płace czasowe z premią za wyniki ogólne zespołu czy przedsiębiorstwa,
- płace czasowe z oceną wydajności pracy i jej pomiarem,
- płace czasowe z oceną wydajności,
- płace akordowe,
- płace akordowe z oceną wydajności,
- płace prowizyjne i z umówionym poziomem wydajności pracy.

W wymienionych formach rozróżnia się dwa sposoby oceny wydajności (efektywności) pracy. Pierwszy z nich to klasyczna ocena wydajności pracy na podstawie ustalenia stopnia wykonania norm pracy. Drugi to tzw. jakościowa ocena wydajności pracy, dokonywana na podstawie takich kryteriów szczegółowych jak: punktualność, dyspozycyjność, przestrzeganie porządku na stanowisku, współpraca z innymi pracownikami i in.

Formy płac oraz zakres ich stosowania ulegają ciągłej zmianie. W ostatnich latach w krajach zachodnich, a także w Polsce wystąpiły następujące tendencje:

- radykalnemu ograniczeniu uległ zakres stosowania płacy czasowej czystej oraz akordu prostego,
- pojawiły się różnorodne szczegółowe rozwiązania czasowo-premiowych form wynagradzania, przy czym znacznie zwiększył się udział pracowników opłacanych według tych form,
- tradycyjne formy akordowe (prosty, progresywny) są zastępowane przez formy akordowe zawierające w sobie mechanizm kontroli wzrostu płac.

Powyższe formy płac to przede wszystkim płace zadaniowe. **Płaca zadaniowa** charakteryzuje się „premią ujemną”. Grupa pracowników otrzymuje do wykonania ściśle określone zadanie wraz z ustalonym czasem i wynagrodzeniem. Jeżeli zadanie zostanie wykonane zgodnie z umową, wówczas pracownicy otrzymują 100% ustalonego wynagrodzenia. Zwiększenie wydajności pracy przez skrócenie terminu wykonania zadania nie jest z zasady premiowane. Przy niedotrzymaniu warunków umowy nastąpić może obniżenie należnego wynagrodzenia. Praktyka dowodzi, że formy czasowo-premiowe są w stanie zastąpić akord bez istotnego uszczerbku dla wydajności pracy, a jednocześnie są pozbawione istotnej wady form akordowych, jaką jest niepożądany wzrost wydajności pracy. Szczególne znaczenie dla wzrostu efektywności pracy mają prowizyjne formy wynagradzania. Ich podstawą jest zasada udziału pracownika w efektach pracy (np. w sprzedaży, w zysku, w obniżce kosztów itp.). Mogą być skutecznym instrumentem motywowania takich grup pracowniczych jak: sprzedawcy, pracownicy marketingu, zaopatrzenia, transportu i inni. Formy wynagradzania mogą dotyczyć pojedynczych pracowników bądź grup (zespołów). W tym drugim przypadku używa się określenia zespołowa forma wynagradzania. Jej motywacyjne oddziaływanie obejmuje integrację zespołu i jego działania w kierunku realizacji celu grupowego (zespołowego).

6. System premiowy narzędziem pozytywnego motywowania

Zasady premiowania są elementem systemu wynagrodzeń pełniącym w sposób bezpośredni funkcję stymulującą poprawę wyników, efektywne wykorzystanie zasobów i aktywizację zaangażowania pracowników. Żaden inny instrument płacowy nie odgrywa tak konstruktywnej roli, nie oddziałuje tak silnie motywacyjnie. Jego szczególną cechą jest możliwość selektywnego ukierunkowania zainteresowania pracowników realizacją celów strategicznych, a więc uznanych przez pracodawcę

za szczególnie istotne w danym miejscu i czasie. Opracowanie w firmie systemu premiowania wymaga określenia:

- 1) podstawy przyznawania premii,
- 2) metody i kryteriów pomiaru efektów,
- 3) sposobu określenia wysokości premii,
- 4) warunków uzyskania premii, to znaczy wymagań, jakie pracownik musi spełnić, by ją uzyskać,
- 5) zasad dotyczących tego, kto przyznaje premie, do kogo pracownik może się odwołać w razie przyznania zbyt niskiej premii lub nieprzyznania jej wcale (Juchnowicz, Rostkowski, Sienkiewicz, 2003, s. 98).

Wynagrodzenie zespołowe może dotyczyć wyłącznie premii lub wynagrodzenia akordowego. W pierwszym przypadku czynnikiem zespalaającym członków grupy jest premia zespołowa uzależniona od wspólnych efektów pracy. Siła motywacyjna tej formy wynagradzania zależy od udziału premii w wynagrodzeniu pracownika – członka zespołu. Skonkretyzowane rozwiązania premiowania zespołowego mogą być rozmaite.

Usprawnianie form wynagradzania jest bardzo pracochłonnym działaniem, gdyż odbywa się na szczeblu stanowiska bądź grup pracowniczych. Formy wynagradzania mają bowiem postać zindywidualizowaną, dostosowaną do potrzeb motywowania poszczególnych grup pracowniczych lub stanowisk. Ponieważ generalne zmiany w zakresie stosowania form wynagrodzeń spowodowały powszechne używanie form wynagrodzeń czasowo-premiowych, dlatego też obecnie w większości przedsiębiorstw usprawnienia wymagają te formy wynagradzania. Chodzi przy tym głównie o sposób kształtowania wynagrodzenia zasadniczego oraz system premiowania (Janowska, 2002, s. 153).

Założenia regulaminu nagradzania pracowników

Nagroda jest formą wyróżnienia za ponadprzeciętne zaangażowanie pracowników w realizację konkretnych celów i zadań, istotnych w danym czasie z punktu widzenia interesów firmy. W ramach każdej firmy istnieją wyodrębnione jednostki organizacyjne, centra, ponoszące odpowiedzialność za specyficzną grupę działań. W strategii firmy, a także w planach taktycznych dla każdej z tych jednostek określone są inne, specyficzne cele i zadania. W związku z tym system nagród, powiązany z oceną stopnia ich realizacji, powinien zawierać odrębne mierniki dostosowane do każdego z tych celów, a także odpowiednie mechanizmy różnicujące nagrody. Nagrody w firmie powinny być więc tworzone na trzech poziomach:

- fundusz nagród firmy,
- fundusze nagród wyodrębnionych jednostek organizacyjnych – centrów odpowiedzialności,
- nagrody indywidualne.

Z założenia tego wynika, że wysokość nagrody każdego pracownika będzie w pierwszym rzędzie od wyników ekonomicznych całej firmy. Następnie

pracownicy poszczególnych centrów powinni być nagradzani w zależności od wyników osiągniętych przez konkretny zespół. Wysokość wypłat indywidualnych powinna także uwzględniać zróżnicowany stopień przyczyniania się pracowników do wspólnych efektów zespołu oraz ocenę osobistych osiągnięć. Wysokość nagród indywidualnych jest różnicowana odpowiednio do wyników oceny osiągnięć pracowników. Należy przy tym podkreślić uprawnienia kierowników zespołów do indywidualnego ustalenia nagród dla poszczególnych pracowników.

Podstawowym warunkiem prawidłowości regulaminu nagród są jasno sprecyzowane i jawne, tzn. podane do wiadomości pracowników, kryteria oraz procedury różnicowania nagród. Natomiast kwoty przyznanych nagród indywidualnych są utajnione. Nagrody nie powinny być ustalane w relacji do wynagrodzeń zasadniczych.

Nagroda w odróżnieniu od premii ma charakter uznaniowy. Pracownik nie może więc rościć sobie prawa do otrzymania nagrody. Przyznanie mu nagrody i jej wysokość zależą od pozytywnej oceny jego osiągnięć i zasług dla firmy, dokonanej na podstawie obowiązującego w firmie regulaminu. Roszczenie może powstać dopiero z chwilą podjęcia decyzji o przyznaniu nagrody.

W przypadku zaistnienia warunków do uruchomienia funduszu nagród na szczeblu firmy, przy odpowiednim podziale środków dla poszczególnych jednostek organizacyjnych i zespołów pracowników oraz decyzji przyznającej nagrody indywidualnemu pracownikowi – nagrody mogą być wypłacane miesięcznie lub kwartalnie.

Podsumowanie

Współczesne organizacje, chcąc pozyskać wykwalifikowanego pracownika, są zmuszone do zaoferowania, oprócz atrakcyjnego wynagrodzenia, także szeregu świadczeń pozapłacowych. Rola tych świadczeń, oferowanych przez przedsiębiorstwa swoim pracownikom, z dnia na dzień nabiera coraz większego znaczenia. Często trzeba dokonywać rozsądnych decyzji. Cały czas trzeba myśleć, być gotowym na nieoczekiwane posunięcia innych, a przede wszystkim zdawać sobie sprawę z tego, że nawet jeden ruch może zmienić radykalnie sytuację. Otwarta ocena i konstruktywna informacja zwrotna wpływa na motywację i rozwój pracownika. Pogłębia zależności i partnerstwo pomiędzy organizacją, przełożonym a pracownikiem, co akcentuje znaczenie wspólnych celów pracodawcy i pracownika. Pozwala to na usunięcie niedociągnięć oraz braków w pracy, co z kolei umożliwia zaplanowanie oraz podjęcie kroków w celu ich eliminacji. Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacjach w głównej mierze koncentruje się na stosunkach pomiędzy pracodawcą reprezentowanym przez kierownictwo a załogą. Poddanie zasobów ludzkich regułom zarządzania i marketingu, jak w odniesieniu do instytucji i towarów, korzystnie wpływa na działalność przedsiębiorstwa, umożliwia jak najefektywniejsze wykorzystanie możliwości pracowników. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi jest

sposobem realizacji wspólnego dążenia ludzi i organizacji do celów, które są ze sobą zbieżne. Jest to strategiczne podejście do kwestii motywacji i rozwoju ludzi, stymulowanie ich zaangażowania i poświęcenia tak, aby realizując swoje indywidualne ambicje i cele, przyczyniali się do osiągnięcia celów organizacji. W tym celu pracodawca powinien dokonać oceny pracy z punktu widzenia założonych celów, poprzez różnorodne procesy związane z zarządzaniem pracą i płacą. Zarządzanie pracą i płacą może być wyrażone poprzez formy komunikacji z pracownikami i stylem kierowania organizacją.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG M., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- [2] CIEKANOWSKI Z., 2014, *Determinanty bezpieczeństwa personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo PWST-E w Jarosławiu, Jarosław.
- [3] CIEKANOWSKI Z., 2011, *Motywowanie jako instrument zarządzania zasobami pracy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach” Nr 89 Seria: „Administracja i Zarządzanie” (16)2011.
- [4] CIEKANOWSKI Z., 2012, *Narzędzia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, DANMAR, Warszawa.
- [5] JANOWSKA Z., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [6] JUCHNOWICZ M., ROSTKOWSKI T., SIENKIEWICZ Ł., 2003, *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- [7] KACZMAREK B., SIKORSKI C., 1996, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź.
- [8] KUCHARCZYK A., 1999, *Ekonomika i podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
- [9] LISTWAN T. (red.), 2000, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
- [10] STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R., 2011, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.