

## Rozdział II Pojęcie wynagradzania

### 2.1. Funkcje, strategie i formy wynagrodzeń

Wynagrodzenie można definiować w dwóch ujęciach. Pierwszym z nich jest ujęcie wąskie, które opisuje się jako : „ świadczenie pieniężne otrzymywane za wykonaną pracę”<sup>1</sup>. W ujęciu szerokim wynagrodzenie z kolei są to : „ wszelkiego typu gratyfikacje nie tylko z tytułu wykonanej pracy ale również korzyści i świadczenia z tym związane”<sup>2</sup>. Głównymi składnikami wynagrodzenia są :

- wynagrodzenie gotówkowe- w skład, którego wchodzi praca zasadnicza oraz wszelkiego rodzaju finansowe dodatki tj. premie i dodatki,
- wynagrodzenie niegotówkowe- w skład, którego wchodzi akcje, udziały, świadczenia i programy pracownicze<sup>3</sup>.

Przedsiębiorstwa w praktyce stosują różne typy wynagrodzeń pracowników, do których można zaliczyć wynagrodzenia:

- indywidualne i zespołowe,
- bieżące i odroczone,
- osobowe i bezosobowe,
- bez możliwości wyboru i z możliwością wyboru,
- warunkowe i uznaniowe,
- podstawowe i dodatkowe,
- sztywne i elastyczne<sup>4</sup>.

Wynagrodzenie indywidualne polega na świadczeniu wynagrodzenia, które jest dedykowane jednemu, konkretnemu pracownikowi i jest zależne od jego kwalifikacji i kompetencji, które są niezbędne do wykonywania danej pracy. Wynagrodzenia zespołowe są ustalane na podstawie określenia kwalifikacji i kompetencji wszystkich pracowników. Do tego typu wynagrodzenia można zaliczyć premię lub nagrody zespołowe.

---

<sup>1</sup> Z. Pawlak, Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Poltex, warszawa 2001, s. 321

<sup>2</sup> Tamże, s. 321

<sup>3</sup> T. Kawka, Wynagradzanie pracowników [ w:] T. Listwan ( red.), Zarządzanie kadrami, Ch Beck, Warszawa 2010, s. 187

<sup>4</sup> S. Borkowska, ( red.,) Strategie wynagrodzeń, OE, Kraków 2001, s. 21

Nasz e-mail: [prace@edutalent.pl](mailto:prace@edutalent.pl)

Nasz telefon: 534-020-558

Kolejnym typem wynagrodzeń są wynagrodzenia bieżące, które są powtarzalna wypłacane w określonych odstępach czasu tj. miesiąc, tydzień oraz wynagrodzenia odroczone, które nie mają charakteru stałego i są przekazywane w różnych okresach. Wynagrodzenia osobowe są to wynagrodzenia, które związane są i wynikają z zawarciem między pracodawca a pracownikiem określonej umowy o pracę, powołania czy też mianowania, natomiast wynagrodzenia bezosobowe wynikają z umów cywilnoprawnych zawartych między pracownikiem a pracodawcą.

Wynagrodzenie bez możliwości wyboru określa sytuację, kiedy to pracownik z góry przyjmuje narzuconą formę wynagrodzenia, która zazwyczaj jest wyrażana w formie pracy zasadniczej lub też wynagrodzenia z możliwością wyboru, która zazwyczaj wyrażana jest w formie systemów kafeteryjnych.

Wynagrodzenie warunkowe polega na otrzymaniu zapłaty za wykonana prace po spełnieniu określonych warunków, które wynikają z umowy o pracę czy też regulaminu. Natomiast wynagrodzenie uznaniowe jest ściśle związane z opinią i decyzją przełożonego. Wynagrodzenie warunkowe bardzo często związane jest z wynagrodzeniem podstawowym, które zawiera płace zasadniczą, natomiast wynagrodzenie uznaniowe związane jest z wynagrodzeniem dodatkowym, które często jest określane mianem dodatków do zasadniczego wynagrodzenie i może być przyznawane zarówno w formie materialnej jak i niematerialnej.

Ostatnim typem wynagrodzenia jest wynagrodzenie sztywne które nie jest ściśle powiązane z efektami pracy oraz wynagrodzenie oraz wynagrodzenie elastyczne, które jest zależne od efektów i wyników pracy pracownika<sup>5</sup>

W literaturze wyróżnia się kilka podstawowych funkcji wynagradzania. Pierwszą podstawową funkcją wynagradzania z perspektywy przedsiębiorstwa jest funkcja motywacyjno- integracyjna, która w największy sposób wpływa na jakość pracy pracownika. Jest to możliwe zwłaszcza wtedy kiedy wynagrodzenie jest adekwatne do posiadanej wiedzy i umiejętności oraz wkładu pracy. Wynagrodzenie spełnia również funkcję kosztową, którą można określić jako funkcję przeciwstawną do funkcji motywacyjno-integracyjnej. Wynika to z faktu, że funkcja kosztowa stanowi część kosztów, które przedsiębiorstwo musi pokryć, stąd też w przypadku minimalizowania kosztów wynagrodzenia za pracę zmniejsza się motywacja pracowników.

Wynagrodzenie z perspektywy pracownika spełnia przede wszystkim funkcję rekompensacyjną, polegającą na wynagradzaniu pracownika za trud włożony w wykonywanie własnej pracy. Funkcja rekompensacyjna jest ściśle powiązana z

---

<sup>5</sup> Z. Pawlak, dz. cyt., s. 326

funkcją dochodowo-konsumpcyjną, która polega na otrzymywaniu przez pracownika wynagrodzenia w firmie niematerialnej tj. świadczenia socjalne. Wynagrodzenie z perspektywy pracownika może również spełniać funkcję oszczędnościowo-kapitałową, która polega na inwestowaniu pracownika w akcje i udziały firmy.

Funkcję wynagrodzenia można również rozpatrywać w kontekście społecznym, kiedy to wynagrodzenie ma wpływ na relacje pomiędzy pracownikami firmy. Wynagrodzenie może wśród pracowników wywoływać niechęć do współpracowników, którzy otrzymują w ich opinii zbyt duże wynagrodzenie lub też wywoływać sprzeciw związany zbyt niskim wynagrodzeniem. Wynagrodzenia z perspektywy społecznej mają wpływ na strukturę organizacyjną firmy i jest czynnikiem, który decyduje o pozycji społecznej danego pracownika<sup>6</sup>.

Ustalając główne strategię wynagradzania warto, aby zwrócić szczególną uwagę na kwestię komunikacji z pracownikami. Ustalona strategia wynagradzania ma sens jeśli pracownicy rozumieją:

- sposoby wynagradzania,
- strukturę płac,
- strukturę świadczeń,
- metody szeregowania i klasyfikowania stanowisk,
- systemy płac ( przez efekty, płacę za umiejętności i kompetencję, zarządzanie przez efekty),
- rozwój systemów wynagradzania i związane z nimi zmiany<sup>7</sup>.

Strategię wynagradzania można zdefiniować jako : „ deklarację zamiarów, które określają co organizacja zamierza robić w dłuższym czasie na rzecz rozwoju i wdrożenia polityki wynagrodzenia oraz praktyk i procesów przyczyniających się do osiągnięcia celów gospodarczych i zaspokajania potrzeb udziałowców”<sup>8</sup>. Wg Browna strategia wynagrodzeń odpowiada wszystkie kwestie związane z wynagradzaniem, które mają na celu stworzenie wartości dodanej dla organizacji<sup>9</sup>.

Organizacje przyjmują różne pozycje strategiczne wynagrodzeń w odniesieniu do

---

<sup>6</sup> Z. Pawlak, dz. cyt., s. 321

<sup>7</sup> M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wolters Kluwer Buisness, wydanie IV, Kraków 2007 s. 660

<sup>8</sup> M. Armstrong, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 215

<sup>9</sup> D. Brown, Reward Strategies : From Intend to Impact, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2001, s. 87

Nasz e-mail: [prace@edutalent.pl](mailto:prace@edutalent.pl)

Nasz telefon: 534-020-558

pozostałych przedsiębiorstw na rynku. Pierwsza strategia może być określana jako strategia lidera płacowego, czyli przedsiębiorstwa, które oferuje swoim pracownikom najlepsze warunki finansowe w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw w branży. Kolejna może się odnosić do strategii solidnego środka, który polega na tym, że firma stara się podążać za tendencjami panującymi na rynku i stosować ją głównie w stosunku do pracowników na najwyższych stanowiskach. Ostatnia strategia stosowana przez przedsiębiorstwa to stosowanie innych rozwiązań motywacyjnych pracowników niż wynagrodzenie. Jest to strategia najmniej efektywna, jednakże często stosowana przez przedsiębiorstwa<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> T. Kawka, dz. cyt., s. 192