

Systemy motywowania w prawie pracy

Przez **motywację** należy rozumieć w szczególności proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania, w celu osiągnięcia określonych celów. Proces ten zachodzi, gdy spełnione są dwa warunki:¹

1. Osiągnięcie celu musi być postrzegane przez człowieka jako użyteczne.
2. Prawdopodobieństwo realizacji celu przez jednostkę musi być wyższe od zera.

W mechanizmie tym dochodzi do interakcji procesów myślowych, fizjologicznych i psychologicznych jednostki, które decydują o natężeniu motywacji. Wg psychologów natężenie motywacji jest funkcją trzech zmiennych:

1. Siły procesu motywacyjnego.
2. Jego wielkości.
3. Intensywności.

Natężenie motywacji zmienia się wraz ze zmianą użyteczności, bądź prawdopodobieństwa. W definicji mówi się również o dążeniu do celów. Cele mogą być tutaj dwojakiego rodzaju:

- materialne, jak np. płaca, oraz
- niematerialne, np. satysfakcja.

Celem pracownika może być uzyskanie nagrody, np. uznania (traktowane jako tzw. nagroda wewnętrzna, która wynika z doświadczenia pracownika), czy też podwyżki płacy (tzw. nagroda zewnętrzna, która przyznawana jest z zewnątrz, czyli zależy od czynników niezależnych od pracownika).

Rozpoznanie celów jednostki jest więc podstawowym punktem wyjścia dla zbadania procesu motywacji. Należy przy tym pamiętać, że powinno się dążyć do stworzenia takich warunków pracownikom, aby ich cele oraz cele organizacji były zgodne. W dalszej kolejności należy poddać analizie hierarchię celów jednostki oraz siłę procesu motywacyjnego związanego z każdym z wyodrębnionych celów. W praktyce zadanie to jest bardzo trudne do realizacji. Potwierdzeniem tego faktu jest wielość proponowanych teorii motywacji - powstałych nie tylko w naukach ekonomicznych, lecz także w dziedzinie psychologii, socjologii oraz naukach o zarządzaniu.

¹ L. Koziół: Motywacja w pracy, PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 56.

Ze względu na fakt, że w rzeczywistości mamy do czynienia z wieloma motywami, posługujemy się pojęciem systemu motywacji. Przez **system motywacji** należy rozumieć zespół wzajemnie powiązanych motywów ludzkiego działania.²

W systemach motywacyjnych szczególną rolę pełnią wynagrodzenia. Rozwój teorii motywacji płacowej, umożliwił sformułowanie prawideł, zasad wynagradzania, mających doniosłe praktyczne znaczenie w określaniu wynagrodzeń pracowników. Spośród licznych propozycji w tym zakresie wyróżniono dwie grupy owych zasad. W jednej z nich pomieszczono trzy ogólne zasady wynagradzania, druga zaś obejmuje sporą liczbę tzw. zasad motywacji płacowej, o bardziej szczegółowym charakterze, podnoszącym operacyjne aspekty kształtowania wynagrodzeń.

Do najważniejszych, należy zaliczyć zasadę wynagradzania według: wkładu pracy, efektów, potrzeb. Listę tę niekiedy uzupełnia się o podanie kolejnych kryteriów różnicowania wynagrodzeń, o zasadę zachowań pracowniczych, kompetencji oraz kryteriów rynkowych.³ Zasady te eksponują specyficzne cechy zasad płacenia według odpowiednich wyników i wkładu pracy. Kryteria rynkowe jako zewnętrzne determinanty kształtowania wynagrodzeń znajdują swoje odzwierciedlenie w strategii wynagradzania oraz w realizowanej polityce płac.

Zróżnicowanie płac dokonywane jest głównie na podstawie zasady podziału według wkładu pracy, którego zasadniczymi desygnatami są długość czasu pracy i stopień trudności pracy. Wycena stopnia trudności pracy jest dokonywana za pomocą metod wartościowania pracy, natomiast długość pracy określa norma czasu pracy zawarta w przepisach prawa pracy. Zasadę tę stosuje się w określaniu stałej części wynagrodzenia - płacy zasadniczej. Można ją określić mianem umowy starannego działania.

Zasada wynagradzania według efektów znajduje zastosowanie w kształtowaniu ruchomej części wynagrodzenia, zwłaszcza premii i nagród. Różnicuje ona wysokość wynagrodzenia w zależności od efektów pracy pracownika oraz od efektywności przedsiębiorstwa. Można ją zatem nazwać umową rezultatu. Jest to skuteczniejszy, w porównaniu z zasadą wkładu pracy, sposób angażowania pracownika w sprawy przedsiębiorstwa i ukierunkowujący jego wysiłek na osiągnięcie przyjętych celów. Zasadniczym warunkiem stosowania tej zasady jest ustalenie konkretnych celów dla komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa i wyznaczenie zadań poszczególnym pracownikom. Obecnie zwiększa się zakres stosowania tej zasady wynagradzania, ponieważ skumulowane efekty funkcjonowania przedsiębiorstwa - ujęte w pieniądzu - stanowią zasadniczą przesłankę wielkości funduszu wynagrodzeń.

² W. Bańka: Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie, Adam Marszałek, Toruń 1999, s. 114

³ K. Sedlak (red.): Jak skutecznie wynagradzać pracowników, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 10

Zdaniem większości ekonomistów kształtowanie płac bez uwzględnienia wymagań dotyczących efektów pracy powoduje, że inne zasady wynagradzania, np. indywidualny wkład pracy są spełnione pozornie.⁴

Wynagrodzenie za pracę jest podstawowym elementem prawnego stosunku pracy w Polsce. Wynagrodzenie można otrzymywać w ramach jednego z trzech istniejących stosunków pracy:

- wynagrodzenie w ramach powszechnego stosunku pracy,
- uposażenie w ramach służbowego stosunku pracy,
- wynagrodzenie w ramach spółdzielczego stosunku pracy.

Powyższy podział wynika ze stosowania różnych aktów prawnych regulujących wynagradzanie pracowników.

Wynagrodzenie za pracę powinno posiadać cechy, które określono w Kodeksie pracy oraz powinno być określone w umowie o pracę lub innym akcie, na podstawie którego powstaje stosunek pracy. Zgodnie z art. 77 §1 pracodawca ma obowiązek spełnić to świadczenie zgodnie z rodzajem, ilością i jakością wykonanej pracy, a także biorąc pod uwagę kwalifikacje pracownika. Dzięki powyższej charakterystyce można odróżnić wynagrodzenie za pracę w prawnym stosunku pracy od dochodów uzyskiwanych z innych tytułów. Wobec powyższego należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, że pod pojęciem wynagrodzenia wyklucza się świadczenia uzyskiwane w ramach innych stosunków pracy, jak np. umowa o dzieło.

Zgodnie z art. 78 § 2 k.p. w celu określenia wynagrodzenia za pracę ustala się, w trybie przewidzianym w art. 77¹ - 77³, wysokość oraz zasady przyznawania pracownikom stawek wynagrodzenia za pracę określonego rodzaju lub na określonym stanowisku, a także innych (dodatkowych) składników wynagrodzenia, jeżeli zostały one przewidziane z tytułu wykonywania określonej pracy. Wysokość oraz zasady przyznawania stawek wynagrodzenia zgodnie z opisanymi powyżej cechami sporządza się w zakładowym regulaminie wynagradzania, bądź układzie zbiorowym pracy. W przypadku, gdy w zakładzie pracy nie podpisano układu zbiorowego, a przepisy prawa dopuszczają taką możliwość, wówczas ustalenie regulaminu wynagradzania jest dla pracodawcy obligatoryjne. Odnośnie dodatkowych składników wynagrodzenia procedura postępowania jest podobna jak w przypadku zasad przyznawania stawek wynagrodzenia. Strony zawierające umowę o pracę muszą określić wysokość wynagrodzenia za pracę (art. 29 § 1 pkt. 2). Wysokość

⁴ L. Koziół (red.) Doskonalenie systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo AE, Kraków 1997, s. 65

wynagrodzenia powinna być ustalona na takim poziomie, aby odpowiadała ona godziwemu wynagrodzeniu (szerzej kwestię w rozpatrzono w dalszej części rozdziału przy omawianiu Europejskiej Karty Społecznej) i nie była niższa od najniższego wynagrodzenia określonego przez Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w trybie art. 77⁴ pkt. 1 k.p. Jest to tzw. norma gwarancyjna, czyli innymi słowy oznacza, że ten punkt Kodeksu musi być respektowany przez pracodawcę.

Pod pojęciem **wynagrodzenia** należy rozumieć wszystkie jego składniki z tytułu zatrudnienia określonego pracownika, a nie jak często się je utożsamia z wynagrodzeniem zasadniczym. Można powiedzieć, że wynagrodzenie cechuje się tym, że stanowi określoną wartość majątkową i jest to forma odpłatności za pracę.⁵ Składniki wynagrodzenia z punktu widzenia Kodeksu pracy oraz pokrewnych regulacji, można podzielić w następujący sposób:

1. Wynagrodzenie podstawowe (zasadnicze),
2. Dodatki i świadczenia obligatoryjne,
 1. Dodatki
 - za warunki pracy,
 - za czas pracy,
 - dodatek za wykonywanie określonych funkcji.
 2. Świadczenia
 - świadczenia za czas niezdolności do pracy,
 - odprawa rentowa,
 - odprawa emerytalna
 - diety,
 - wypłaty gwarancyjne,
 - świadczenia odszkodowawcze.
3. Nagrody i wyróżnienia.

Pojęcie **wynagrodzenia** lub **płacy zasadniczej** (często używane zamiennie) zostało zdefiniowane w Kodeksie pracy w art. 78 § 2: "w celu określenia wynagrodzenia za pracę ustala się, w trybie przewidzianym w art. 77¹ - 77³, wysokość oraz zasady przyznawania pracownikom stawek wynagrodzenia za pracę określonego rodzaju lub na określonym stanowisku".

⁵ L. Martan, Praca i wynagradzanie w przedsiębiorstwie. Zagadnienia podstawowe, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 34

Wynagrodzenie zasadnicze jest podstawowym i koniecznym składnikiem wynagrodzenia. Powinno ono być stałym składnikiem i występować w każdym wynagrodzeniu za pracę. Może ono również występować samodzielnie, tzn. stanowić jedyny, obligatoryjny składnik wynagrodzenia. Wysokość wynagrodzenia zasadniczego określa się biorąc pod uwagę kryteria przyjęte przy taryfikacji pracy oraz tabelę płac, w sposób jak to omówiono wcześniej. Wynagrodzenie zasadnicze stanowi często podstawę obliczenia wysokości innych świadczeń i dodatków przysługujących pracownikowi z tytułu zatrudnienia. Składniki te mogą być wliczane do podstawy obliczania innych świadczeń i dodatków.⁶

Dodatki i świadczenia obligatoryjne ustawodawca określił w cytowanym wcześniej art. 78 § 2 Kodeksu zaraz po ustaleniu wynagrodzenia zasadniczego: "w celu określenia wynagrodzenia za pracę ustala się także inne (dodatkowe) składniki wynagrodzenia, jeżeli zostały one przewidziane z tytułu wykonywania określonej pracy". Ogólnie mówiąc składnik wynagrodzenia w postaci dodatków i świadczeń przyznaje się w tych przypadkach, gdy wynagrodzenie zasadnicze nie odzwierciedla w pełni wkładu oraz warunków pracy. W szczególności celem dodatków do płac jest odzwierciedlenie:

- wkładu pracownika włożonego w wykonanie powierzonego zadania,
- uzyskanych szczególnie wysokich kwalifikacji,
- odpowiedzialność,
- pracę w określonych warunkach.

Dodatki za warunki pracy przyznawane są - jak wskazuje ich nazwa - za wykonywanie pracy w określonych warunkach. Należą do nich dodatki za pracę w warunkach szkodliwych, uciążliwych oraz niebezpiecznych dla zdrowia. Ich wysokość uzależniona jest od stopnia szkodliwości pracy.

Ustawodawca określił dopuszczalny czas świadczenia pracy przez pracownika. Jego przekroczenie powinno być rekompensowane w postaci tzw. **dodatku za czas pracy**. Z Kodeksu pracy wynika, że pracownikowi przysługuje dodatkowe wynagrodzenie za pracę:

- w nocy,
- za godziny nadliczbowe (art. 134 k.p.),

Od 1 stycznia 2003 roku za nadgodziny przysługują dodatki w wysokości 50 proc. - gdy nadgodziny przypadają w dni powszednie lub niedziele i święta będące dniami pracy dla danej osoby oraz 100 proc. - za nadgodziny przypadające w nocy, niedziele i święta nie

⁶ Z. Jacukowicz, Systemy wynagrodzeń, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, s. 39

będące dniami wolnymi dla danej osoby. Jednak pracodawca może, zamiast płacić za nadgodziny, udzielić pracownikowi, także bez wniosku pracownika, dodatkowy czas wolny za czas przepracowany ponad ustaloną normę. Pracodawca udziela czasu wolnego najpóźniej do zakończenia okresu rozliczeniowego w wymiarze o połowę wyższym niż przepracowane godziny nadliczbowe. W przypadku jednak, gdy to pracownik złoży wniosek, pracodawca może udzielić mu czasu wolnego, ale wówczas tylko w tym samym wymiarze co przepracowane nadgodziny.

W celu odróżnienia pracę wykonawczej od kierowniczej przyznaje się **dotatki funkcyjne**. Dodatki te stanowią rekompensatę za zwiększony zakres odpowiedzialności. Przyznanie dodatku funkcyjnego może wynikać z przepisów ustawowych, a także z postanowień regulaminu wynagradzania. Ustawowo przysługuje on m.in. pracownikom państwowej sfery budżetowej. Natomiast celem **świadczeń** jest głównie rekompensata za szczególne sytuacje, w jakich znalazł się pracownik oraz pracodawca. W przypadku, gdy sytuacje te dotyczą niezdolności do pracy lub dyspozycji zdrowotnej, mogą to być świadczenia chorobowe (art. 92 § 1 k.p.) oraz na wypadek przy pracy, choroby zawodowej oraz ciąży (art. 92 § 2 k.p.).

Kolejnym rodzajem świadczeń są **odprawy rentowe i emerytalne**. Świadczenia te nie mają związku z efektami pracy pracownika. Ich wysokość zależy od liczby lat pracy, zaś podstawę ich wymiaru stanowi wynagrodzenie zasadnicze.

Diety są składnikiem służącym do zwrotu kosztów poniesionych przez pracownika z tytułu podróży służbowych (art. 77⁴ § 2 k.p.).

Następnym rodzajem świadczeń są **wypłaty gwarancyjne**. Świadczenia te przysługują pracownikowi za czas niewykonywania pracy, jeżeli był on gotów do jej wykonywania (art. 81 § 1 k.p.) lub za czas niezawinionego przez niego przestoju (art. 81 § 2 k.p.). Wypłatą gwarancyjną może być również wypłata za czas zwolnienia z pracy, zgodnie z warunkami zawartymi w rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Socjalnej (art. 298²).

Ostatnim rodzajem omawianych składników wynagrodzenia są **świadczenia odszkodowawcze**. Przyznaje się je za niezgodne z prawem rozwiązanie umowy o pracę zawartej na czas nie określony (art. 45. § 1), zawartej na okres próbny (art. 50. § 1), zawartej na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy (art. 50. § 3). W przypadku, gdy pracodawca chce cofnąć lub obniżyć dodatek można to zrobić wyłącznie w trybie wypowiedzenia zmieniającego, ponieważ nie jest dopuszczalne zmienianie tylko przez jedną ze stron sposobu wynagradzania na niekorzyść pracownika. Prawo do dodatku lub

świadczenia może wynikać bądź z ustawy, bądź też z regulaminu wynagradzania (układu zbiorowego pracy).

Nagrody i wyróżnienia są trzecim składnikiem wynagrodzenia wynikającym z Kodeksu pracy. Ustawodawca nie określił wysokości nagród i świadczeń jakie mogą być przyznawane pracownikowi, jedynie zaznaczył, że kryterium ich przyznawania może być wzorowe wypełnianie obowiązków przez pracowników, przejawianie inicjatywy w pracy i podnoszenie jej wydajności oraz jakości (art. 105 k.p.). Nagrody i wyróżnienia stanowią jedynie składnik wynagrodzenia za pracę, który może być przyznany pracownikowi, ale nie są uznawane jako samo wynagrodzenie z tytułu pracy.

Według obowiązującego Kodeksu pracy jedną z funkcji, jaką spełniają wynagrodzenia jest funkcja motywacyjna (bodźcowa). Zadaniem **funkcji motywacyjnej** jest oddziaływanie na pracownika w taki sposób, aby zachęcić go do efektywniejszej pracy za pomocą odpowiednich instrumentów - w tym przypadku wynikających z Kodeksu pracy.

Kwestia motywacji pozostawiona została swobodnej decyzji pracodawcy. Swoboda ta polega na wyborze odpowiedniego systemu wynagradzania, a także określeniu środków, jakie pracodawca chce przeznaczyć na podwyższenie wynagrodzenia w zależności od uzyskanych przez pracownika wyników oraz określeniu składników wynagrodzenia oraz zasad ich przyznawania. Pracodawca określa więc system wynagradzania pracowników, np. czasowo-premiowy lub czasowo-prowizyjny, określając minimalne warunki, które należy spełnić, aby uzyskać prawo do określonej premii lub prowizji. Dopuszczalne, a zarazem chętnie stosowane są różnego rodzaju dodatki mające na celu podniesienie motywacji do pracy, jak np. dodatek za wysługę lat, nagrody jubileuszowe i in.⁷

Stosując jakiegokolwiek z przedstawionych powyżej rozwiązań pracodawca musi pamiętać, że jest zobowiązany zapewnić pracownikowi wynagrodzenie nie mniejsze niż najniższe wynagrodzenie określone przez Ministra Pracy i Polityki Socjalnej za pełny miesięczny wymiar czasu pracy. Przy czym warto zwrócić uwagę jakie składniki wynagrodzenia mogą być brane pod uwagę przy wyliczaniu najniższego wynagrodzenia. Otóż może to być wynagrodzenie wynikające ze stawki osobistego zaszerogowania pracownika oraz inne składniki wynagrodzenia, jak dodatki i premie. Nie można natomiast brać pod uwagę składników, które muszą być przyznane pracownikowi w sytuacjach wymienionych w rozporządzeniu, tj. wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych, odpraw emerytalnych i rentowych, nagród z zakładowego funduszu nagród i premii z zysku, bądź

⁷ A. Gick, M. Tarczyńska, Motywowanie pracowników, PWE, Warszawa 1999, s. 67

nadwyżki bilansowej, a także funduszu nagród tworzonego na podstawie art. 208 w spółdzielniach. W przypadku, gdy określone składniki wynagrodzenia są wypłacane za okresy dłuższe niż jeden miesiąc, wówczas uwzględnia się je w kwocie najniższego wynagrodzenia w przeciętnej wysokości miesięcznej.

W większości przypadków wysokość dodatkowych środków na podwyższanie wynagrodzeń za wyniki pracy oraz środków na świadczenia przyznawane jest w zależności od poziomu kwalifikacji pracownika oraz sytuacji na rynku pracy.

System wynagradzania określa, w jaki ustala się wielkość wynagrodzenia przysługującego pracownikowi za wykonaną przez niego pracę.⁸ Z kolei w celu określenia wynagrodzenia za pracę należy ustalić wysokość oraz zasady przyznawania pracownikom stawek wynagrodzenia (czyli inaczej mówiąc kwoty, która odpowiada najmniejszej przyjętej do obliczenia wynagrodzenia jednostce podstawy obliczeniowej) za pracę określonego rodzaju lub na określonym stanowisku, a także dodatkowych składników wynagrodzenia, w przypadku gdy zostały one przewidziane z tytułu wykonywania określonej pracy. W ten sposób tworzymy strukturę wynagrodzenia dla określonego stanowiska, bądź rodzaju wykonywanej pracy. Przyjęty system wynagradzania w danej jednostce organizacyjnej wpływa na wydajność pracownika oraz wyniki jego pracy. System ten również determinuje strukturę wynagrodzenia. Do najczęściej stosowanych systemów wynagradzania za pracę w Polsce - zgodnie z obowiązującym prawem pracy - zaliczyć można dwa systemy:

1. System czasowy,
2. Systemy wynikowe:
 - akord,
 - prowizja,
3. Systemy mieszane:
 - a. czasowo-premiowy,
 - b. czasowo-prowizyjny,
 - c. akordowo-premiowy,
 - d. dniówkowo-zadaniowy.

Ilość pracy można mierzyć na kilka sposobów. Może być ona mierzona jednostkami miary czasu, jednostkami wyniku lub wykonywaniem wyznaczonych zadań. Podstawową cechą, która odróżnia systemy czasowe od wynikowych to sposób ustalania podstawy

⁸ Z. Jacukowicz, Systemy wynagrodzeń, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, s. 71

obliczeniowej wynagrodzenia, która odzwierciedla wielkość wkładu pracownika w wykonywaną pracę.

W **systemach czasowych** podstawą obliczeniową wynagrodzenia jest jednostka miary czasu. Inaczej mówiąc mamy do czynienia z systemem, w którym wynagradza się za czas pracy. Z powyższego wynika, że stawka wynagrodzenia jest tutaj stała. Najczęściej przyjmuje się stawkę godzinową lub miesięczną, rzadziej dzienną i tygodniową (maksymalnym okresem rozliczeniowym dopuszczonym przez ustawodawstwo polskie jest miesiąc). Wynagrodzenie pracownika w systemie czasowym jest prostą relacją ilości przepracowanego czasu oraz przypadającej stawki za jednostkowy czas pracy, przy czym przez przepracowanie nie należy rozumieć wyłącznie efektywnego wykonywania pracy, lecz także czas pozostawania w dyspozycji pracodawcy. System czasowy nie uwzględnia różnic ilościowych i jakościowych w wynikach pracy, z tego też względu jest on mało motywujący do efektywnej pracy. Wyniki pracy zależą od poczucia osobistej odpowiedzialności pracownika, a z drugiej strony od skuteczności stosowanego nadzoru przez przełożonego. System czasowy stosuje się najczęściej w przypadkach, gdzie trudno jest wprowadzić inną miarę efektywności pracy. Warto zaznaczyć, że system ten jest często stosowany w przypadkach, gdzie ważną rolę odgrywa jakość wykonywanej pracy, a nie na jej ilość. W tych przypadkach efektywność pracy podnoszona jest poprzez dodatkowe stosowanie premii.

W celu bardziej efektywnego wykorzystania pracowników w organizacji stosuje się **wynikowe systemy wynagradzania**, które uzależniają wysokość wynagrodzenia od wkładu (wartości) pracy. Do systemów wynikowych zaliczyć można akord, prowizję oraz systemy mieszane, które stanowią połączenie wymienionych wyżej systemów lub/ oraz systemu czasowego.

Akordowa forma płac polega na powiązaniu wyników pracy (liczby wykonanych jednostek, usług lub czynności) wykonanej przez pracownika w określonej jednostce czasowej, przy uwzględnieniu stopnia wykonania normy dla danego pracownika. Stąd istotną rolę w tym systemie odgrywają normy (szerzej na ten temat w dalszej części rozdziału). Akord powinien być stosowany tylko w takich przypadkach, gdzie jest możliwe opracowanie norm pracy i obliczanie wyników ilościowych pracy. System akordowy ma wiele odmian, ze względu na rodzaj jak i charakter. Do najczęściej występujących rodzajów akordu zaliczyć można:⁹

⁹ L. Kozioł; Motywacja w pracy, PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 157

- prosty (tzw. czysty) - polega na tym, że za każdą wykonaną jednostkę pracy wynagrodzenie jest stałe.
- Progresywny - za każdą wykonaną jednostkę pracy wynagrodzenie jest stałe do wysokości wykonania normy, natomiast za jednostki pracy wykonane ponad ustaloną normę pracownik otrzymuje wyższe wynagrodzenie.
- Pośredni - wynagrodzenie pracowników oblicza się w określonym procencie od zarobku pracowniczych stanowisk wiodących.
- akord z premią - powiązanie dwóch systemów wynagradzania.
- akord zryczałtowany - polega na podpisaniu umowy z brygadą, z którą ustala się zryczałtowane wynagrodzenie za wykonanie całości wyznaczonego wcześniej zadania.

Systemy akordowe może mieć następujący charakter:

- indywidualny, podstawą do obliczenia wynagrodzenia pracownika jest jego osobista wydajność.
- zbiorowy, podstawą do obliczenia wynagrodzenia pracownika jest wynik uzyskany przez cały zespół.

Wynagrodzenie, jakie otrzymuje pracownik w systemie akordowym powinno odzwierciedlać nie tylko ilość świadczonych przez niego prac, ale również jej jakość (gwarancja jakości dla pracodawcy określona została w art. 82 k.p.). Wynagrodzenie w systemie akordowym obliczane jest według stawki odpowiadającej danej kategorii pracy, w zależności od ilości i jakości wykonanej pracy w jednostce czasu. System ten zmusza pracownika do efektywnej pracy, gdyż nie gwarantuje stałego wynagrodzenia. Z tego też względu jest on dogodny dla pracodawcy, natomiast mniej dogodny dla przeciętnego lub słabego pracownika. Ponadto w przypadku obniżenia jakości wykonanej pracy prowadzącej często do zakłóceń w funkcjonowaniu zakładu obciążony jest pracownik, z winy którego stan taki zaistniał. Z drugiej strony, w celu wyeliminowania nadmiernego wysiłku ze strony pracownika stworzono normy czasu, które wyznaczają wzorcową ilość pracy przypadającą na jednostkę czasu (zazwyczaj godzina). W celu efektywnego wykorzystania systemu akordu w organizacji ważnym elementem jest zapoznanie pracowników ze sposobem obliczania wynagrodzenia. Dodatkowo należy wprowadzić odpowiedni system nadzorowania pracownika oraz ewidencjonowania efektów jego pracy.

System prowizyjny, czyli tzw. prowizja jest drugim z kolei systemem, w którym uzależnia się wynagrodzenie pracownika od wyników jego pracy. System wynagradzania

prowizyjnego stosuje się w przypadkach, gdy do obowiązków pracownika należy zawieranie w imieniu pracodawcy transakcji (również przyczynianie się do ich zawarcia) albo inkasowanie należności. System ten stosowany jest głównie w handlu i usługach.

Istota prowizji polega na określeniu wynagrodzenia w postaci pewnego procentu (ułamku procenta) od wartości dokonanych przez pracownika transakcji, usług, lub - co można coraz częściej zaobserwować w praktyce - od wpływów uzyskanych z przeprowadzonych transakcji. Zazwyczaj stawka prowizyjna ustalana jest dla poszczególnych pracowników dokonujących tych samych transakcji lub usług i stanowi podstawę obliczania wynagrodzenia. Często stawka prowizyjna zależy od osobistego zaszerzowania pracownika oraz od poziomu wymaganych kwalifikacji zawodowych.¹⁰

Zgodnie z obowiązującym Kodeksem pracy, wysokość stawki prowizyjnej można zmienić tylko i wyłącznie za zgodą pracownika lub za wypowiedzeniem, z zachowaniem ustawowego okresu wypowiedzenia. W przypadku systemu prowizyjnego należy zwrócić szczególną uwagę na regulacje prawne. Przede wszystkim dotyczy to wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych, w niedziele, święto lub w nocy. W tym przypadku pracodawca musi zastosować stawki zwiększonego wynagrodzenia. Jeżeli system prowizyjny jest skonstruowany w taki sposób, że pracownikom trudno jest osiągnąć najniższe wynagrodzenie określone przez Ministra Pracy i Polityki Socjalnej, wówczas muszą oni otrzymać wyrównanie do kwoty tego wynagrodzenia.

System prowizyjny może przyjmować charakter indywidualny, bądź grupowy. Prowizja występująca w czystej formie ma tę wadę, iż wynagrodzenie nie odzwierciedla rzeczywistego wkładu pracy pracownika. Dla pracobiorcy czysta prowizja wiąże się również z dużym ryzykiem zawierania transakcji. Z powyższych względów czysta prowizja rzadko jest spotykana - najczęściej stosuje się ją w uzupełnieniu z systemem czasowym, rzadziej akordowym.

Każdy z systemów wynikowych może być stosowany samodzielnie lub dla uzyskania lepszych rezultatów (głównie wyższej wydajności pracowników) stosuje się w połączeniu z elementami innego systemu tworząc systemy mieszane.¹¹

¹⁰ Z. Jasiński (red.), Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 84

¹¹ Metody wynagradzania za pracę - Polska i inne kraje, Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów we Wrocławiu: Zeszyty Naukowe nr 4, Materiały konferencyjne, Wrocław 7-8 luty 2000.

System mieszanym jest system **dniówkowo-zadaniowy**. Podstawą obliczeniową w tym systemie jest dniówka zadaniowa, która łączy w sobie elementy systemu akordowego oraz czasowego i dodatkowo stosuje się premie. System ten polega na ustaleniu dla każdego pracownika czasu niezbędnego do wykonania określonej pracy, jaka wynika z obowiązujących norm pracy. W przypadku, gdy pracownikowi uda się wykonać tę pracę w krótszym czasie, wówczas proporcjonalnie do tego czasu pracy wzrośnie wysokość premii, jaką otrzyma.

Forma **akordowo-premiowa** -jest to wynagrodzenie za wielkość produkcji (akord) oraz premiowanie za jakość, oszczędność materiału lub inne pożądane efekty. W akordzie pracownik otrzymuje wynagrodzenie tylko za te produkty, które zostały prawidłowo wykonane.

Forma **czasowo-prowizyjna** polega na opłacaniu płacą zasadniczą i uzupełnianiu prowizją. Jest ona skuteczna zarówno z punktu widzenia proporcjonalnego, sprawiedliwego opłacania pracy, jak i motywowania do dobrych efektów. Ta forma wynagradzania może być stosowana między innymi w przypadku sprzedaży drogich wyrobów, płodów rolnych czy samochodów używanych.

Forma **czasowo-premiowa** polega na opłacaniu wkładu pracy płacą zasadniczą, a efektów premią. Stosowanie tej formy jest uzasadnione i efektywne pod warunkiem, że przedsiębiorstwo zaprojektuje właściwy system premiowania i będzie go konsekwentnie realizować.

Wybór odpowiedniego systemu wynagradzania oraz dodatkowych składników wynagrodzenia zależy od rodzaju prowadzonej działalności, możliwości finansowych pracodawcy oraz przyjętej przez niego polityki płacowej. Kształt systemu wynagradzania i motywowania jest w dużej mierze zdeterminowany licznymi uwarunkowaniami wynikającymi z otoczenia dalszego, głównie ze sfery makroekonomicznej i makrospołecznej oraz czynnikami wewnętrznymi tkwiącymi w samej organizacji. Uwarunkowania prawne obejmujące ogół regulacji prawnych tj. Kodeks pracy i inne, wpływają na funkcjonowanie systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie i muszą być uwzględniane podczas budowania systemów wynagradzania.