

**DYREKCJA GENERALNA PKP**  
**BIURO POLITYKI PERSONALNEJ**

**SYSTEMY MOTYWACYJNE**  
**w przedsiębiorstwie PKP**

(materiał na szkolenie kadr przedsiębiorstwa PKP)

Warszawa, lipiec 2000

# I. Motywowanie

Od kiedy ludzie „wynaleźli” pracę najemną, zaczęli poszukiwać najbardziej wydajnej metody zarządzania wynagrodzeniami.

„Pracodawca - **twierdził Arystoteles** - powinien tak manipulować wysokością wynagrodzenia za pracę, aby mógł za nie utrzymać się zarówno zatrudniony, jak i jego rodzina.”

Zatem pracodawca powinien dobrze wynagradzać swoich pracowników, **ale nie za wiele**; tak aby byli zdolni do wydajnej pracy.

Św. Paweł Apostoł:

„Kto nie chce pracować,  
niech też nie je.”

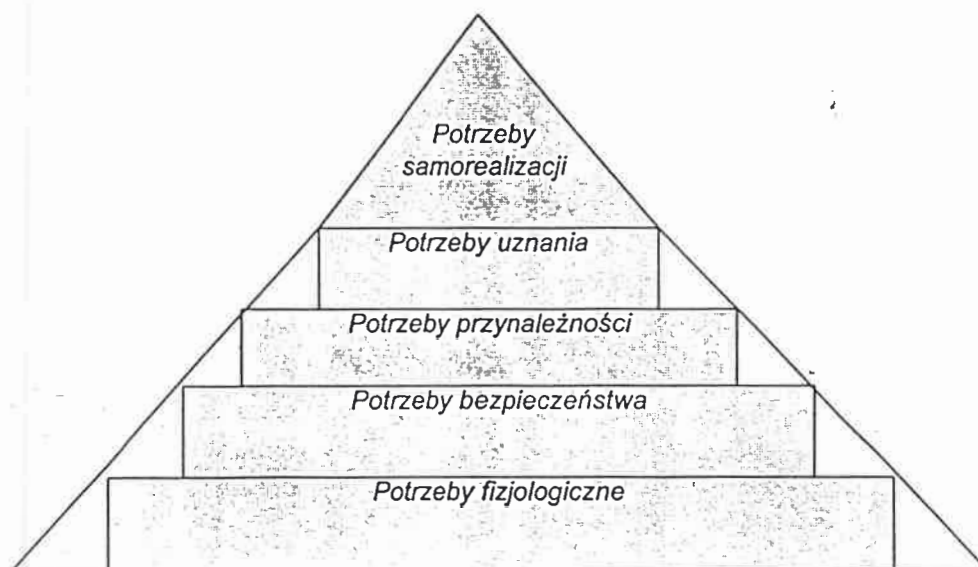
Św. Tomasz z Akwinu (XIII w.)

Najważniejszy element ogłoszonej przez św. Tomasza idei polityki płacowej stanowiła teoria oceny sprawiedliwej. W świetle tej teorii wynagrodzenie powinno stanowić ekwiwalent nakładu pracy. Wartość tego ekwiwalentu jest wyznaczana przez oszacowanie sumy jakości i ilości pracy poniesionych przy wykonaniu określonej czynności.

Francuski filozof Etienne Bonnot de Condillac jako pierwszy zwerbalizował tezę, że praca jest zwykłym towarem oferowanym na rynku, wynagrodzenie zaś określa wartość pracy. W związku z tym płacą rządzą te same zasady, które określają wartość produktu tj. prawa podaży i popytu.

## Hierarchia potrzeb wg. Masłowa

Teoria motywacji, według której ludzi motywuje pięć typów potrzeb uszeregowanych hierarchicznie. Dominacja danej potrzeby zależy od obecnej sytuacji danej osoby i od jej ostatnich doświadczeń.



Z powyższego wynika, że pracownikom w pierwszej kolejności potrzeba wynagrodzenia dla zapewnienia im oraz ich rodzinom żywności, dachu nad głową i ochrony, a także bezpiecznego środowiska pracy. Następnie muszą zostać zaspokojone ich potrzeby bezpieczeństwa - pewność zatrudnienia. Kierownicy mogą stosować zachęty zapewniające pracownikom uznanie, poczucie przynależności i możliwość rozwijania się.

Każdy człowiek ma podobny zestaw potrzeb, różni się jednak od drugiego częstotliwością i siłą ich występowania.

Kierownicy i teoretycy zarządzania od dawna uważali, że nie da się osiągnąć celów organizacji bez trwałego zaangażowania się w nie członków organizacji.

**Motywacja** jest to psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje. Obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku.

Nie sposób podać recepty na prawidłowy, uniwersalny system motywacyjny w firmie. Musi on bowiem uwzględniać specyfikę przedsiębiorstwa i potrzeby zatrudnionych w nim ludzi. Nikogo nie trzeba przekonywać, jak wielkie znaczenie w pracy menedżera ma umiejętność motywowania podwładnych. Wciąż jeszcze zaobserwować można wiele praktyk, które trudno określić inaczej niż mianem antymotywacyjnych.

**Potrzeba szacunku i uznania** znajduje się zaraz za pragnieniem samorealizacji. Stosowanie wszelkiego rodzaju pochwał jest najprostszym, a zarazem najbardziej niedocenianym sposobem wzmacniania motywacji pracowników.

Zdecydowana większość pracowników to osoby wykonujące swoje obowiązki na poziomie średnim. „Średniaków” nikt nie zauważa, omijają ich zarówno kary jak i nagrody.

Wielu menedżerów stosuje strategię zarządzania ludźmi, którą określa stwierdzenie: „Jeśli nic nie mówią, to znaczy, że wszystko jest w porządku.”

Jeśli pracownicy mają kontakt z przełożonym wyłącznie wtedy, gdy wykonali coś źle, ich wzajemne relacje mogą być tylko negatywne. Duża liczba przełożonych poświęca większość swojego czasu na śledzenie, czy któryś z podwładnych nie robi czegoś niewłaściwie, stara się przyłapać pracownika na błędzie.

Blanchard proponuje skierowanie zespołu menedżerów w innym kierunku: proponuje im „przyłapać pracownika na tym, że robi coś jak należy” (np. z uznaniem ośmieszano każdorazowo przybycie punktualnie pracownika, dotychczas stosowane kary nie dawały efektu).

Wprowadzono w życie zasady „cztery na jeden” (Preston Trucking z Maryland - firma przewozowa), oznaczało to, że każdej krytycznej uwadze pod adresem pracownika powinny towarzyszyć cztery pozytywne.

Menedżerowie przekonali się, że warto chwalić podwładnych. Nie sposób przecenić motywacyjnego znaczenia słów pochwały i uznania. Są one tym, czego pracownicy często bardzo pragną, lecz o co nigdy nie poproszą.

Podstawowym czynnikiem motywacyjnym są pieniądze otrzymywane w zamian za wykonywaną pracę.

### Najczęściej popełniane błędy:

- 1) „Sprawiedliwie to znaczy wszystkim po równo.”
- 2) Brak jasnych kryteriów premiowania.
- 3) Rozbudzanie nadmiernych oczekiwań pracowników.

Jeżeli chcemy, aby dodatkowe pieniądze naprawdę pełniły rolę motywacyjną, powinniśmy starać się, aby pomiędzy osiągnięciem pracownika a otrzymaniem przezeń nagrody upływ czasu był jak najmniejszy.

### „Dwa razy daje kto szybko daje”

Za najbardziej motywujące uważa się wszelkiego rodzaju **prowizyjne formy wynagradzania**. Należy tu uwzględnić nie tylko wielkość obrotu, ale także liczbę sprzedanych sztuk towaru. Wynagrodzenie ma tu bezpośredni związek z pracą. Wciąż nie mogą zyskać w Polsce popularności tzw. **kafeteryjne sposoby wynagradzania**, których istotą jest możliwość wyboru przez pracownika tych elementów (wczasy, nagroda, wycieczka, dodatkowe ubezpieczenie...), które w największym stopniu zaspokoją jego potrzeby.

### Najczęstsze działania nie sprzyjające motywacji:

- przyznawanie nagród „wszystkim po równo”, brak różnicowania ich wysokości, niejasne kryteria nagradzania;
- stosowanie tzw. premii regulaminowych, które nie są nagrodą, lecz jedynie brakiem kary;
- rozbudzanie nadmiernych oczekiwań pracowników poprzez zapowiedź podwyżek i premii, które potem nie są przyznawane w ogóle albo tylko w ograniczonej wysokości;
- odwlekanie w czasie wypłaty nagrody za konkretne przedsięwzięcie pracownika: zacieranie świadomości związku pomiędzy osiągnięciem a nagrodą;
- wypłacanie pracownikowi premii lub nagrody bez wcześniejszego poinformowania go o wyróżnieniu np. pisemnie albo osobiście, podczas specjalnego spotkania z przełożonymi;
- niewłaściwe ustalenie prowizyjnych form wynagrodzeń np. prowizja tylko od obrotów, bez uwzględnienia liczby sprzedanych sztuk towaru;
- nie uwzględnianie zróżnicowanych potrzeb pracowników np. obdarowywanie ich jednakowymi nagrodami, mało przydatnymi prezentami, przedmiotami lub usługami;
- forsowanie sztywnych form premiowania zamiast systemów kafeteryjnych, w których pracownik ma możliwość wyboru rodzaju premii czy nagrody.



## II. Premia jako istotny element systemu płac

Najważniejszym elementem systemu płac wykorzystywanym do motywowania w przedsiębiorstwach są premie. Już z istoty premiowania wynika bardziej bezpośredni - niż płacy zasadniczej - związek z realizacją zadań lub oceną pracy pracownika. Premie powinny motywować do poprawy ilościowych i jakościowych efektów pracy, a więc oszczędnego gospodarowania, obniżki kosztów, wzrostu wydajności, lepszego wykorzystania czasu pracy itp. Mogą też wpływać pośrednio na efekty przez kształtowanie dyscypliny. Tak szeroki wpływ premiowania na różne elementy działalności przedsiębiorstwa wskazuje na celowość odpowiedniego wykorzystania go jako narzędzia motywowania pracowników.

Te możliwości premiowania nie są jednak w większości zakładów wykorzystywane, a w niektórych premia jest wręcz traktowana jako dodatek do płacy zasadniczej, należny każdemu pracownikowi, jeśli jest zdyscyplinowany i wykonuje powierzone obowiązki. Dyrektorzy zakładów pracy wydzielają w tym celu, w ramach środków na wynagrodzenia, fundusz premiowy, niekiedy niezależny od wyników uzyskanych przez przedsiębiorstwo. Taki system premiowy jest m.in. preferowany przez związki zawodowe. Tam, gdzie mają silniejszą pozycję, forsują zasady premiowania przewidujące premie dla wszystkich pracowników, nawet przebywających na zwolnieniach lekarskich.

Powstaje więc problem: czy premia powinna być traktowana jako składnik wynagrodzenia należny każdemu pracownikowi za „normalną” pracę, czy powinna przysługiwać tylko tym, którzy uzyskują wyniki ponadprzeciętne lub realizują specjalnie wyznaczone zadania? Zależy to oczywiście od rozwiązań przyjętych w zasadach wynagradzania.

Można przyjąć założenie, że ponieważ płaca zasadnicza jest stałym elementem wynagrodzenia, wynikającym z umowy o pracę i trudno ją obniżyć (choć kodeks pracy w art. 82 przewiduje taką możliwość), **pracodawca chce mieć pewne narzędzie dyscyplinujące pracowników**, wydzielając w tym celu fundusz premiowy w ramach środków na wynagrodzenia. Przy takim podejściu premia pełni funkcję **dochodową**, a nie **motywacyjną**, gdyż pracownik uwzględnia ją w swoich dochodach miesięcznych w stałej wysokości. Pracodawca nie może więc oczekiwać, że premia będzie mobilizować do lepszej pracy.

Natomiast jeśli premia ma być powiązana z efektami pracy i stymulować ich poprawę, **nie powinna być automatycznie wydzielana w ramach środków na wynagrodzenia**. Tworzenie funduszu premiowego powinno być uzależnione od uzyskania pewnych wyników przez przedsiębiorstwo, np. przynajmniej na poziomie wyników z poprzedniego okresu.

Natomiast zwiększenie lub zmniejszenie wyjściowego funduszu premiowego powinno zależeć od poprawy bądź pogorszenia wyników (mierników) stanowiących podstawę jego tworzenia. Przy takim założeniu premia musi być traktowana jako dodatkowe wynagrodzenie, odzwierciedlające poprawę efektów pracy firmy. Pracownicy mają wówczas świadomość, że dobra praca całej załogi i zaangażowanie w rozwój firmy przyniesie dodatkowe wynagrodzenie.

W tym miejscu należy jednak stwierdzić, że powyższych warunków ustanowienia premii nie przewiduje jednak Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla pracowników przedsiębiorstwa państwowego PKP.

W sytuacji gospodarki rynkowej premia powinna być bowiem narzędziem oddziaływania na główne odcinki działalności przedsiębiorstwa, powinna też wspierać realizację celów bieżących i długofalowych. Głównego źródła skuteczności premiowania należy upatrywać w ocenie efektywności stosowanego w przedsiębiorstwie systemu i odpowiednim doborze zadań lub odcinków premiowania. Tymczasem niewielu pracowników dokonuje takich ocen, a w większości nikt nawet nie zastanawia się nad powiązaniem premii z wymiernymi efektami pracy, np. wzrostem sprzedaży, poprawą rentowności, polepszenia jakości świadczonych usług.

System premiowy powinien być tak skonstruowany, aby wyzwać u pracowników inicjatywę i odpowiedzialność za realizowane zadania lub odcinkowe cele działalności przedsiębiorstwa. Nie powinien natomiast zmuszać przełożonych do wyznaczania zadań „na siłę”, po to, aby wykazać, że pracownikowi przysługuje prawo do premii. Można bowiem premiować za całokształt pracy, jak i za konkretne zadania. Bezpośrednie uzależnienie premii od konkretnych zadań może stwarzać jednak problemy z potrąceniem premii. Decyzje o potrąceniach są zawsze trudne, nawet jeśli można wskazać winę lub niedociągnięcia pracownika, gdyż w większości przypadków prowadzi to do sytuacji konfliktowych między przełożonym i podwładnym na tle oceny wykonania zadań, a więc pogarsza stosunki międzyludzkie, ważne w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Wychodząc z założenia, że premia powinna być wynagrodzeniem za wymierne efekty na ustalonym przez pracodawcę poziomie, lepsze od przeciętnych lub dodatkowe, nie ma powodu, żeby ją potrącać, gdyż pracownik uzyskujący niższe efekty nie jest wówczas uprawniony do otrzymania premii, nie powinien też mieć pretensji, że inni ją otrzymują.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują na duże podobieństwo rozwiązań w zakresie premiowania, z czego wynika, że nie mogą być one skutecznym narzędziem motywowania efektywności pracy. **Nie ma bowiem uniwersalnego i jednocześnie efektywnego systemu, który można zastosować w przedsiębiorstwach różnych branż.** W każdym niezbędny jest wybór najbardziej adekwatnego dla danych warunków, profilu i celu działalności. Ponadto należy rozstrzygnąć kwestię, czy dla całego przedsiębiorstwa można zastosować jednolity system premiowania, czy konieczne jest jego dostosowanie do specyfiki pracy i funkcji różnych komórek organizacyjnych lub zespołów pracowniczych?

Generalnie premiowanie dzieli się na:

- 1) syntetyczne,
- 2) wyspecjalizowane,

oraz:

- 3) indywidualne,
- 4) zespołowe.

Podstawą premiowania syntetycznego jest ogólny, syntetyczny wynik działalności przedsiębiorstwa, np. wielkość zysku, rentowność, wartość sprzedaży, obniżka kosztów. Premiowanie syntetyczne, odzwierciedlające wynik ogólny, ma zapewnić zgodność działania całej załogi w kierunku zwiększenia efektów finansowych. Uzależniając premie od takiego miernika zakłada się, że wszyscy pracownicy mają wpływ na te wyniki, a wielkość tego wpływu odzwierciedla kwota premii; wiadomo jednak, że w rzeczywistości ten wpływ różnych komórek organizacyjnych i zespołów pracowniczych jest różny. Od dawna występuje dylemat, które wydziały są ważniejsze – produkcyjne czy administracyjne i zarządzające? W gospodarce rynkowej nie można również tego rozstrzygnąć, gdyż liczy się produkcja (usługa), sprzedana po odpowiedniej cenie, ale żeby ją sprzedać, musi mieć odpowiedni poziom jakości, musi być więc konkurencyjna, a także odpowiednio reklamowana lub promowana. Zastosowanie miernika syntetycznego jako podstawy premiowania wymaga więc zastosowania odpowiednich parametrów dla poszczególnych pionów (np. produkcyjnego i handlowego), a nawet komórek organizacyjnych (np. działu marketingu, zaopatrzenia, transportu itd.), odzwierciedlających udział danej komórki w wynikach firmy z uwzględnieniem realizowanych przez nią zadań. Parametry te powinny stanowić podstawę podziału funduszu premiowego naliczanego w skali przedsiębiorstwa na poszczególne piony i komórki organizacyjne. Innym rozwiązaniem może być bezpośrednie uzależnienie wysokości funduszu premiowego w komórkach produkcyjnych i (lub) usługowych od uzyskanych przez nie wyników, a w komórkach zarządu od wyników całego przedsiębiorstwa.

Premiowaniem można obejmować zadania wchodzące w zakres normalnych obowiązków danej komórki organizacyjnej lub składające do uzyskania lepszych efektów. Zadania można określać na podstawie funkcji poszczególnych komórek.



W większości przedsiębiorstw można wyodrębnić pięć funkcji:

- 1) produkcyjną lub usługową,
- 2) techniczną,
- 3) zaopatrzenia,
- 4) handlową,
- 5) administracyjną,

które mogą być podstawą koncepcji premiowania zadaniowego.

Istotnym warunkiem skuteczności premiowania zadaniowego jest opracowanie szczegółowych zasad rozliczenia zadań i konsekwentne ich przestrzeganie, a także objęcia nim większości pracowników merytorycznych tych komórek.

Innym rodzajem premiowania zadaniowego jest wyznaczanie zadań indywidualnych dla poszczególnych zespołów lub pracowników.

Warunkiem efektywności tego systemu jest wymierność zadań w liczbach bezwzględnych lub relatywnie w stosunku do poprzedniego okresu lub planu technicznego. Jednak dla niektórych prac, głównie na stanowiskach nierobotniczych, niemożliwe lub niecelowe jest wyznaczanie konkretnych zadań. Można wówczas zastosować premiowanie pracowników za całokształt ich działalności.

Uwzględnić należy wówczas zarówno:

- 1) wykonanie powierzonych zadań na odpowiednim poziomie,
- 2) wykorzystanie posiadanych kwalifikacji,
- 3) postawy pracowników wobec pracy, jak i ich zaangażowanie w działalności firmy.

Ten rodzaj premiowania opiera się na kryteriach niewymiernych i dlatego kluczem do podziału premii powinien być system ocen pracowniczych. W przeciwnym razie premiowanie będzie mało efektywne, dotyczyć będzie tylko „normalnej” pracy.

Należy tu zwrócić uwagę, że w wielu zakładach pracy stosuje się premiowanie za całokształt działalności pracowników, dlatego że nie poszukuje się wymiernych zadań lub odpowiednich mierników działalności danej komórki (zespołu). Ustalenie wymiernych zadań lub konkretnych kryteriów ma też dodatkową zaletę, powoduje bowiem, że premia nie ma charakteru roszczeniowego dla pracowników, czego obawiają się pracodawcy.

Oplacanie efektów pracy, w tym zwłaszcza efektów ponadprzeciętnych lub dodatkowych, nie uwzględnionych w stawce zasadniczej, może odbywać się również w formie nagród. W ostatnich latach nastąpiło rozszerzenie zakresu nagradzania, co jest związane z coraz szerszym wprowadzaniem uznaniowości do oceny pracy i unikaniem roszczeniowego charakteru premii.

Wprowadzając nagrody zamiast premii trzeba jednak pamiętać, że w sytuacji gdy będą one dotyczyć tylko niewielkiego odsetka pracowników, stawka zasadnicza powinna uwzględnić nie tylko wymagania stanowiska pracy, ale także efekty indywidualne. Należy więc stosować odpowiednie formy płac, wiążące efekty pracy z płacą oraz system ocen pracowniczych.

Wiele wątpliwości wzbudza treść regulaminów premiowania, które powinny określać kształt systemu premiowania. Należy przypomnieć, że zgodnie z ustawą o związkach zawodowych z 23 maja 1991 r. (art. 27, ust. 3) pracodawca ma obowiązek uzgadniania z zakładową organizacją związkową regulamin premiowania obejmujących wszystkich pracowników, których dotyczy system wynagradzania, nie ma natomiast obowiązku uzgadniania poziomu przyznanych premii. Obowiązek ten nie dotyczy premii dyrektorów zakładów. Przepis ten daje możliwość stworzenia

systemu premiowania satysfakcjonującego zarówno pracodawcę jak i pracowników. Niestety doświadczenie pokazuje, że zamiast rzeczowej dyskusji nad kształtem tego systemu dochodzi do obrony własnych, nie zawsze racjonalnych koncepcji przez każdą ze stron. Nie bez winy są także organizacje związkowe (choć obwiniają one przeważnie kierownictwa przedsiębiorstw), które przyjmują bierną postawę przy opiniowaniu projektów regulaminów lub zarzucają subiektywizm koncepcjom pracodawców.

Regulamin premiowania powinien składać się z części poświęconej:

- 1) zasadom tworzenia i podziału funduszu premiowego na jednostki (komórki) organizacyjne
- 2) zasadom przyznawania premii indywidualnych.

Fundusz premiowy nie powinien być automatycznie wydzielany z funduszu wynagrodzeń, lecz uruchamiany po spełnieniu warunków istotnych dla działalności całego przedsiębiorstwa lub poszczególnych komórek organizacyjnych. Warunki te powinny dotyczyć np. wykonania lub przekroczenia zadań w ujęciu ilościowym lub wartościowym, zachowania lub poprawy parametrów jakościowych, obniżki kosztów, osiągnięcia określonego wyniku finansowego, zachowania lub poprawy relacji ekonomicznych itp.

Uzależnienie bowiem funduszu premiowego od realizacji zadań wzmacnia związek premii z efektami pracy nie tylko na danym stanowisku ale w skali całego zakładu.

W regulaminach premiowania należy ustalić, o ile jest to możliwe:

- 1) szczegółowe zależności między wielkością funduszu a wynikami produkcyjnymi lub ekonomiczno-finansowymi, np. że za zrealizowanie zadań na poziomie planowanym na dany okres (miesiąc, kwartał) fundusz premiowy wynosi 20%, zaś za każdy 1 procent poprawy wzrasta o określony procent,
- 2) przynajmniej ogólnie, kryteria podziału funduszu na poszczególne komórki organizacyjne. Jest to bardzo istotne zwłaszcza w dużych zakładach o różnorodnych pracach i funkcjach różnych komórek.

Natomiast w zakresie przyznawania premii indywidualnych należy pamiętać, by zapisy w regulaminach były na tyle precyzyjne, aby nie można było ich różnie interpretować. Regulamin premiowania jest bowiem jedyną podstawą prawną, określającą roszczenia pracownika do premii.

Na jego tle dochodzi często do kontrowersji między pracownikiem a pracodawcą, które mają swój epilog w sądzie.

Aby takich sytuacji uniknąć, przy ustalaniu zasad premiowania należy określić następujące kwestie:

- 1) jakie efekty (ilościowe lub jakościowe) albo zadania chcemy premiować-czy na poziomie normalnej wydajności i efektywności, czy dopiero przekraczające ten poziom;
- 2) jaka powinna być wysokość premii w stosunku do płacy zasadniczej,
- 3) czy uzasadnione jest np. ograniczenie maksymalnych premii;
- 4) jaki powinien być okres naliczania premii (miesiąc czy kwartał);
- 5) czy powinna wzrastać w zależności od stopnia poprawy efektów;



- 6) czy przewiduje się zróżnicowanie premii między różnymi wydziałami i stanowiskami pracy (np. podział na wydziały bezpośrednio zaangażowane w produkcję i pomocnicze);
- 7) czy przewiduje się potrącenie premii za dni nieobecności, w tym za czas choroby, spóźnienie itp.

Regulamin premiowania może bowiem przewidywać, że o okresie przebywania pracownika na zwolnieniu lekarskim (np. z wyłączeniem wypadku przy pracy i opieki nad dzieckiem) premia nie przysługuje. Rozwiązanie takie może co prawda skłaniać pracowników do przychodzenia do pracy mimo choroby, ale na pewno ograniczy nadmierne korzystanie ze zwolnień lekarskich.

**Istotnym warunkiem motywacyjności premii jest także jej proporcjonalność do złożoności i odpowiedzialności pracy, bądź osiągniętych wyników, zarówno przez komórki organizacyjne jak i poszczególnych pracowników.** Wynika stąd celowość różnicowania premii między różnymi wydziałami, zespołami i stanowiskami pracy. Nie chodzi oczywiście o różnicowanie „na siłę”, lecz wtedy gdy zróżnicowana premia może przyczynić się do sprawniejszego funkcjonowania komórki organizacyjnej, zespołu itp.

Główną cechą prawidłowego premiowania powinno być właściwy podział funduszu premiowego. Podział ten może przebiegać w różnych formach, a w szczególności:

- 1) kwota premii jest dzielona proporcjonalnie do płac zasadniczych. Zmienność kwoty premii wynika, w odniesieniu do całego zespołu lub kategorii osobistego zaszeregowania poszczególnych pracowników;
- 2) kwota premii jest dzielona według klucza czasu pracy wyrażonego w dniach lub roboczogodzinach; w tym przypadku z góry zakłada się, że efekty pracy zależą od czasu pracy (intensywności pracy), a nie np. od poziomu kwalifikacji, który opłaca się stawką wynagrodzenia zasadniczego;
- 3) kwota premii jest proporcjonalna do liczby zadanych normogodzin lub wydajności pracy rzeczywistej w stosunku do bazowej, wyrażonej np. średnim wykonaniem norm pracy, gdzie na każdy 1% zespołowego przekroczenia tej bazy premia wzrasta o 0,5%. To rozwiązanie wymaga stosowania dobrze opracowanych norm pracy lub zróżnicowanych współczynników korygujących;
- 4) kwota premii jest dzielona według z góry ustalonych współczynników udziału, zróżnicowanych w procesie pracy.

Należy również pamiętać, że opracowując zakładowy regulamin premiowania pracodawcę obowiązuje tryb przewidziany w art. 77<sup>2</sup> Kodeksu pracy, tj.:

- 1) zobowiązany jest do jego uzgadniania z zakładowymi organizacjami związkowymi,
- 2) z jego treścią należy zapoznać wszystkich pracowników i może wejść w życie po upływie dwóch tygodni od dnia podania go do ich wiadomości.

### III. Uwagi do zasad premiowania w przedsiębiorstwie PKP

Obowiązek stosowania premii jako składnika motywacyjnego wynika z postanowień załącznika nr 4 do Ponadzakładowego Układu Zbiorowego Pracy dla pracowników przedsiębiorstwa PKP.

Składnik ten zastąpił dotychczasowy dodatek transportowy, którego wysokość zależała od efektywnego czasu pracy i wysokości stawki godzinowej przysługującej pracownikowi (najczęściej jej wysokość uzależniona była od stanowiska pracownika). Takie ukształtowanie tego dodatku sprawiło, że nie spełniał on składnika motywacyjnego, powiązanego z wynikami pracy.

Przystępując do prac nad Ponadzakładowym Układem Zbiorowym Pracy, zdecydowano się zastosować premię, jako klasyczny element motywacyjny.

Postanowienia załącznika nr 4 zostały tak zapisane, aby pozostawić dużą swobodę w kształtowaniu treści zasad wypłacania premii przez kierowników jednostek organizacyjnych, oczywiście po uzgodnieniu ich z zakładowymi organizacjami związkowymi. Brak szczegółowych postanowień obligatoryjnych miały na celu dostosowania zasad premiowania do różnorodnej działalności, prowadzonej przez kolejowe zakłady pracy.

Zapoznanie się z niektórymi regulaminami premiowania nie potwierdza jednak, że możliwości wynikające ze stosowania premii zostały prawidłowo wykorzystane przez pracodawców jak i przez organizacje związkowe

#### **Analiza stosowanych regulaminów premiowania wykazała, że:**

- 1) większość z nich ma niewiele wspólnego z klasycznymi regulaminami premiowania (omówionymi wcześniej);
- 2) z założenia powinny one spełniać funkcję motywacyjną do zaangażowania się w pracę, podnoszenia umiejętności pracowników i przyjmowania zadań bardziej odpowiedzialnych, czy skomplikowanych – żaden regulamin, który był nam dostępny nie posiadał takich cech;
- 3) nie występowało powiązanie wysokości przysługującej premii z czynnikami wymienionymi w pkt. 2;
- 4) wysokość premii uzależniana jest podstawowo od posiadanego stanowiska lub grupy wynagrodzenia zasadniczego pracownika, przy czym należy zaznaczyć, że bardzo często jest niewielkie zróżnicowanie pomiędzy grupami lub stanowiskami;
- 5) najczęściej jako zadania premiowe przyjęto wykonywanie podstawowych obowiązków, wynikających z kart charakterystyki stanowisk pracy;
- 6) nie włożono żadnego wysiłku w zróżnicowanie wysokości funduszu premiowego w zależności od znaczenia działalności danej komórki organizacyjnej na zadania postawione przed zakładem pracy;
- 7) nie zostały opracowane odrębne zasady premiowania przynajmniej dla tych zespołów, gdzie wykonywana praca jest wymierna i nie wymaga wprowadzenia skomplikowanego systemu oceny wykonywanej pracy przez poszczególnych pracowników – wyjątkiem jest premiowanie konduktorów za obsługę pasażerów;
- 8) od 1 marca br. w regulaminach premiowania wprowadzono zapisy przyznające niektórym pracownikom stałą premię, której wypłata nie jest obwarowana żadnymi wymogami ani sankcjami. Zapisy te przybrały formę załączników do regulaminu premiowania jako imienne listy, wskazujące kwotową wysokość premii. Taka forma wymusiła na pracodawcy uzgadnianie ze związkami zawodowymi indywidualnej stawki premii dla konkretnego pracownika, rozszerzając - ograniczone w tym zakresie - uprawnienia tych związków. Naruszyła również ochronę dóbr osobistych tych pracowników, gdyż treść regulaminu winna być podana do publicznej wiadomości wszystkich pracowników;

- 9) regulaminy zawierały również inne błędy i nieprawidłowości merytoryczne oraz formalne, jak np.:
- a) niewłaściwe terminy wypłat premii,
  - b) brak uzgodnień ze związkami zawodowymi,
  - c) brak określenia wysokości środków przeznaczonych na fundusz premiowy,
  - d) błędy redakcyjne i legislacyjne, które mogą stwarzać problemy w trakcie realizacji postanowień regulaminu.

Mając na uwadze powyższe wady stosowanych regulaminów premiowania przygotowany został przykład **wzorcowego regulaminu premiowania**, który może służyć pomocą do preredagowania tych regulaminów, które zawierają błędy, szczególnie natury legislacyjnej.

#### **IV. Kształtowanie środków na wynagrodzenia z tytułu premii – na poziomie zakładu pracy**

W/w środki należy wyliczać całorocznie (tj. w ujęciu funduszowym) w wielkości zabezpieczającej poziom premii zapisanej w regulaminie premiowania danego zakładu pracy – przy danej strukturze i stanie zatrudnienia. Powyższy fundusz premiowania należy uaktualniać stosownie do:

- zachodzących zmian w zakresie zatrudnienia;
- wprowadzanych podwyżek wynagrodzeń w przedsiębiorstwie PKP.

Należy podkreślić, iż w przypadku uruchamiania akcji awansowej w zakładzie pracy możliwe jest dwuwariantowe rozwiązanie kwestii skorygowania środków z tytułu premii w zależności od przyjętych zasad wprowadzania podwyżki wynagrodzeń.

**Wariant I** : wielkość podwyżki wynagrodzeń wyznacza tylko wzrost wynagrodzenia zasadniczego (środki z tytułu pochodnych od wynagrodzenia zasadniczego zabezpieczane poza zakładem pracy) - **środki z tytułu premii nie są traktowane jako pochodna wynagrodzenia zasadniczego**, tj. wzrost wynagrodzenia zasadniczego nie powoduje automatycznego wzrostu premii; w sytuacji, gdy w regulaminie premiowania ustalono zasadę powiązania wysokości indywidualnej premii z indywidualnym wynagrodzeniem zasadniczym należy przyjąć jedno z poniższych rozwiązań :

- stosownie zmniejszyć w regulaminie premiowania wskaźnik wyznaczający relację „funduszu” premii do „funduszu” wynagrodzenia zasadniczego
- lub
- przesunąć środki z podwyżki wynagrodzenia zasadniczego do premii zabezpieczając tym samym dotychczasowy wskaźnik w/w relacji (szczególnie istotne gdy wskaźnik ustalony jest na minimalnym poziomie, tj. 15%).

**Wariant II** : wielkość podwyżki wynagrodzeń wyznacza wzrost wszystkich składników wynagrodzenia ; w ramach przydzielonej zakładowi pracy przeciętnej wielkości podwyżki istnieje dowolność potraktowania środków na premię, tj. podwyższenie, zmniejszenie lub utrzymanie na dotychczasowym poziomie przy dokonaniu stosownych zmian w zapisie regulaminów premiowania.

# Regulamin premiowania

pracowników zakładu .....

## I. Postanowienia ogólne

### § 1

Na podstawie postanowień załącznika nr 4 do Ponadzakładowego Układu Zbiorowego Pracy dla pracowników przedsiębiorstwa państwowego PKP z dnia 04 stycznia 1999 r. tworzy się, w ramach środków na wynagrodzenia osobowe, w relacji procentowej do funduszu wynagrodzeń zasadniczych, fundusz premiiowy przeznaczony dla pracowników:

- 1) zatrudnionych w zespole działalności podstawowej,
- 2) zatrudnionych w biurze Zakładu.

### § 2

Ustala się procentowe wskaźniki wyjściowe tworzenia funduszu premiiowego w relacji do funduszu wynagrodzeń zasadniczych dla pracowników zatrudnionych:

- 1) w zespole działalności podstawowej – w wysokości, np. ....% wynagrodzenia zasadniczego tych pracowników,
- 2) w biurze Zakładu – w wysokości, np. ....% wynagrodzenia zasadniczego tych pracowników.

### § 3

Wysokość funduszu premiiowego obliczana jest odrębnie dla każdej komórki organizacyjnej i zależy od realizacji warunków określonych niniejszym regulaminem.



#### § 4

1. Fundusz premiowy tworzony jest za okresy, np. miesięczne dla pracowników zatrudnionych w zespole działalności podstawowej oraz za okresy, np. kwartalne dla pracowników zatrudnionych w biurze Zakładu.
2. Wypłata premii miesięcznych dokonywana jest 10 dnia każdego miesiąca następującego po miesiącu za który przysługuje ta premia, natomiast wypłata premii kwartalnych dokonywana jest 10 dnia pierwszego miesiąca po zakończeniu kwartału.

#### II. Zasady premiowania pracowników zatrudnionych na stanowiskach w zespole działalności podstawowej.

#### § 5

1. Premia dla pracowników zatrudnionych w zespole działalności podstawowej ma **charakter premii regulaminowej**, a warunkiem jej otrzymania w pełnym wymiarze jest terminowe wykonanie wyznaczonych zadań w ustawowym czasie pracy.
2. Wysokość premii indywidualnej za pełne wykonanie wyznaczonych zadań wynosi, np. .....% wynagrodzenia zasadniczego wynikającego ze stawki wynagrodzenia zasadniczego pracownika.
3. Za przekroczenie wykonania wyznaczonych zadań indywidualnych pracownik otrzymuje premię zwiększoną, np. o .....% podstawy jej wymiaru za każdy 1% przekroczenia zadań. Wypłacenie tak zwiększonej premii następuje na wniosek kierownika komórki organizacyjnej (naczelnika sekcji) i po uzyskaniu akceptacji dyrektora Zakładu.
4. Zadania indywidualne, których np. pełna i terminowa realizacja, przy jednoczesnym zachowaniu wymaganych parametrów jakościowych, przestrzegania właściwej eksploatacji maszyn i urządzeń, itp. warunkuje uzyskanie prawa do otrzymania premii, określają polecenia bezpośredniego przełożonego pracownika (regulaminy organizacyjne, instrukcje, karty charakterystyki stanowiska pracy, itp.).

#### § 6

1. Wysokość premii pracownika ulega proporcjonalnemu zmniejszeniu za czas niezdolności do pracy wskutek choroby lub odczłonienia w związku chorobą zakaźną.

2. Pracownik może być pozbawiony przysługującej premii częściowo lub całkowicie również wówczas, gdy: np.:
  - 1) naruszy podstawowe obowiązki pracownicze,
  - 2) uszkodzi z własnej winy narzędzia, maszyny lub urządzenia,
  - 3) nie rozliczy się z pobranych materiałów,
  - 4) wykaże się absencją w pracy powyżej, np. 5 dni w ciągu miesiąca, itp.
3. Pozbawienie pracownika części lub całości premii następuje na podstawie pisemnej decyzji dyrektora Zakładu podjętej z własnej inicjatywy lub na wniosek bezpośredniego przełożonego pracownika albo upoważnionego pracownika zajmującego się w Zakładzie sprawami kadrowymi.
4. Środki stanowiące fundusz premiowy nie wykorzystane na ten cel pozostają do dyspozycji kierownika komórki organizacyjnej (naczelnika sekcji), z przeznaczeniem na dodatkowe premie dla wyróżniających się pracowników.

#### § 7

Określenie wysokości premii indywidualnych dokonywane jest przez Dział ds. Rachunkowości i Finansów na podstawie wniosków kierowników komórek organizacyjnych (naczelników sekcji), określających stopień realizacji zadań indywidualnych przez poszczególnych pracowników.

### III. Zasady premiowania pracowników zatrudnionych na stanowiskach w biurze Zakładu.

#### § 8

##### I wariant

1. Premia dla pracowników zatrudnionych w biurze Zakładu ma charakter kwartalnej premii regulaminowej, a warunkiem jej uzyskania jest wykonanie wyznaczonych zadań indywidualnych.
2. Zadania indywidualne, których pełna i terminowa realizacja warunkuje uzyskanie prawa do otrzymania premii, określają polecenia bezpośredniego przełożonego oraz zakres obowiązków, wynikający z kart charakterystyki pracy.
3. Wysokość premii indywidualnej za pełne wykonanie wyznaczonych zadań wynosi np. ....% kwartalnego wynagrodzenia zasadniczego wynikającego z grupy zaszeregowania pracownika, za dany okres.
4. Wysokość premii ulega proporcjonalnemu zmniejszeniu za czas niezdolności do pracy wskutek choroby lub odosobnienia w związku z chorobą zakaźną.

5. Pracownik może być pozbawiony przysługującej mu premii częściowo lub całkowicie w przypadku, gdy:
  - 1) naruszy podstawowe obowiązki pracownicze,
  - 2) przekroczy terminu realizacji powierzonego zadania, bez uzasadnienia,
  - 3) braku starannego wykonania zadania,
  - 4) wypowiedzenia umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika, itd.
6. Pozbawienie pracownika części lub całości premii następuje na podstawie pisemnej decyzji dyrektora Zakładu podjętej z własnej inicjatywy lub na wniosek bezpośredniego przełożonego pracownika albo upoważnionego pracownika zajmującego się sprawami kadrowymi.
7. Środki stanowiące fundusz premiowy nie wykorzystany na ten cel, pozostają do dyspozycji kierownika komórki organizacyjnej, z przeznaczeniem na dodatkowe premie dla wyróżniających się pracowników.

## II wariant

1. Premia dla pracowników zatrudnionych w biurze Zakładu ma charakter **kwartalnej premii uznaniowej**.
2. Wysokość premii indywidualnych dla kierowników (naczelników, kierujących) komórek organizacyjnych (działów, samodzielnych wielo- i jednoosobowych stanowisk pracy) określa dyrektor Zakładu, a dla pozostałych pracowników – kierownicy komórek organizacyjnych (naczelnicy działów) bezpośrednio podległych dyrektorowi Zakładu lub jego zastępcy.
3. Indywidualny wymiar premii kwartalnej nie może przekroczyć wysokości kwartalnego wynagrodzenia zasadniczego pracownika za dany okres i przy jej określaniu należy uwzględnić jej zmniejszenie za czas niezdolności do pracy wskutek choroby lub odosobnienia w związku z chorobą zakaźną.

## § 9

Fundusz premiowy tworzy się w wysokości, np. ....% wynagrodzeń zasadniczych pracowników, o których mowa w § 8, w danym kwartale.

**(w przypadku wdrożenia I wariantu z § 8)**

1. Na wniosek kierowników komórek organizacyjnych dopuszczalne jest wypłacanie premii kwartalnej zaliczkowo w okresach miesięcznych, do wysokości, np. ....% wynagrodzenia zasadniczego.
2. W celu wypłacenia premii kwartalnej zaliczkowo należy:
  - 1) złożyć wniosek skierowany do dyrektora Zakładu, podpisany przez kierownika komórki organizacyjnej wraz z uzasadnieniem – w terminie do dnia ..... poprzedzającego datę wypłaty,
  - 2) we wniosku, o którym mowa w ppkt a) uwzględnić stopień zaawansowania wykonania zadań kwartalnych z perspektywą ich zakończenia oraz procentowy stopień zaangażowania poszczególnych pracowników,
  - 3) uzyskać akceptację wniosku przez dyrektora Zakładu.
3. Zaliczkowe wypłaty premii kwartalnej odbywają się 10 dnia każdego miesiąca w danym kwartale obrachunkowym.
4. W wypadku niewykonania lub niepełnego wykonania zadań danego kwartału obrachunkowego, pracownicy, którzy będąc odpowiedzialnymi za ich realizację, otrzymali premię zaliczkową obliczoną zgodnie z postanowieniami niniejszego regulaminu, otrzymują w następnych miesiącach po kwartale premię zaliczkową, odpowiednio obniżoną.

**III wariant - dla pracowników zatrudnionych w zespole działalności podstawowej i w biurze zakładu (dla których premia przewidziana jest na zasadach przedstawionych w § 8)**

1. Ze środków na premie ogółem, wydziela się środki na premie uznaniowe w wysokości np. ....% wynagrodzeń zasadniczych pracowników zakładu, z przeznaczeniem dla wyróżniających się pracowników.
2. Środki na premie uznaniowe są przekazywane do dyspozycji poszczególnym kierownikom komórek organizacyjnych zakładu, w wysokości ustalonej - co miesiąc - przez dyrektora zakładu.

**lub**

Dysponentem środków na premię uznaniową jest dyrektor zakładu.



**Uwaga:**

W przypadku wydzielenia ze środków na premie ogółem, części środków na premie uznaniowe, należy dostosować (zmniejszyć) wskaźnik procentowy wysokość premii regulaminowej.

**IV. Przepisy końcowe.**

§ 11

1. Kierownicy komórek organizacyjnych Zakładu zapoznają z treścią niniejszego regulaminu podległych pracowników.
2. Regulamin wchodzi w życie po upływie 14 dni od ogłoszenia na, np. tablicy ogłoszeń (lub w innej formie przyjętej w zakładzie pracy).

.....  
Kierownik zakładu pracy

W uzgodnieniu z:

.....  
Zakładowa organizacja związkowa

Warszawa, dnia..... 2000 r.

**Załączniki:**

(w przypadku, gdy są opracowane odrębne zasady premiowania dla określonych zespołów pracowniczych lub stanowisk pracy).