



**Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae**

Rok 16, Nr 2/2012

Wydział Zarządzania i Administracji  
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

**Zarządzanie i finanse**

**Mieczysław Ślósarz<sup>1</sup>**

## **ZARZĄDZANIE NOWOCZESNYMI SYSTEMAMI WYNAGRODZEŃ PRACOWNIKÓW<sup>2</sup>**

### **Wprowadzenie**

Każde przedsiębiorstwo dysponuje czterema rodzajami zasobów. Należą do nich: zasoby informacyjne, finansowe, rzeczowe oraz ludzkie<sup>3</sup>. Spośród tych zasobów specyficznym jest zasób ludzki. To ludzie decydują o powodzeniu lub porażce przedsiębiorstwa. W związku z tym, niezwykle ważnym jest opracowanie i implementacja odpowiedniej strategii zarządzania personelem, szkolenia i doskonalenia, kierowanie, ocenianie i wynagradzanie pracowników, planowanie kariery oraz utrzymywanie zasobów ludzkich.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi to spójny zestaw działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie i wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej. Elementy strategii powinny być uwzględniane w strategicznym planie zarządzania zasobami ludzkimi, mieć odbicie w strategii rozwoju zasobów ludzkich i odpowiednich przedsięwzięciach. Jednym z elementów tej strategii jest system wynagrodzeń pracowniczych. Celowym wydaje się, by wynagrodzenie pracownika było skorelowane z jego przydatnością dla przedsiębiorstwa, będąc jednocześnie atrakcyjnym dla samego zatrudnionego. W niniejszym opracowaniu przedstawiono koncepcję systemu klasyfikacji pracowników dla potrzeb systemów wynagrodzeń.

<sup>1</sup> Dr inż. Mieczysław Ślósarz, adiunkt, AGH Kraków.

<sup>2</sup> Referat opublikowany w ramach pracy statutowej 11.11.100.279.

<sup>3</sup> R.W. Griffin, *Podstawy Zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2000.

## 1. Systemy wynagrodzeń pracowniczych w polskich przedsiębiorstwach

W polskich przedsiębiorstwach najczęściej spotyka się trzy systemy wynagradzania:

- czasowy,
- akordowy,
- prowizyjny.

W przypadku **systemu czasowego** wysokość wynagrodzenia uzależniona jest od przepracowanego czasu, w danym okresie rozliczeniowym. W tym systemie stawki wynagrodzenia ustala się w odniesieniu do liczby jednostek czasu, którymi są: godzina, dzień, tydzień, miesiąc. Wysokość stawek wynagrodzenia zależy od rodzaju wykonywanej pracy oraz od kwalifikacji pracownika.

W **systemie akordowym** wynagrodzenie pracownika zależy od wyników jego pracy (np. od liczby wykonanych produktów) nie zaś od przepracowanego czasu. System ten w odróżnieniu od systemu czasowego bardziej motywuje pracownika do wydajnej pracy, nie gwarantuje mu jednak pewnego zarobku, tak jak to ma miejsce w przypadku systemu czasowego. Przepisy prawa pracy **nakazują określać normy pracy**, stanowiące miernik nakładu, wydajności oraz jakości świadczonych przez pracownika pracy. Wskazują ile produktów pracownik powinien wykonać w określonej jednostce czasu, czyli np. w ciągu godziny. System akordowy bez ustalonych norm pracy jest systemem wadliwym.

W akordowym systemie wynagradzania można wyróżnić:

- **akord prosty** – polegający na obliczeniu wynagrodzenia wprost proporcjonalnie do liczby wykonanych produktów,
- **akord progresywny** – polegający na tym, iż stawki wynagrodzenia ulegają podwyższeniu za produkty wytworzone ponad określoną normę. Wynagrodzenie wzrasta w zależności od stopnia przekroczenia tej normy. Za produkty wytworzone w granicach normy pracownik otrzymuje stałą stawkę,
- **akord zryczałtowany** – polegający na ustaleniu z góry wynagrodzenia za wykonanie całości prac.

Praca na akord najczęściej stosowana jest wobec pracowników firm produkcyjnych. W przypadku systemu akordowego konieczne jest wcześniejsze ustalenie tzw. ceny akordowej. Cena akordowa określa, jaka jest wysokość wynagrodzenia za jeden rezultat pracy pracownika. Pomnożenie ceny akordowej przez liczbę wytworzonych przez pracownika produktów, bądź czynności daje wysokość wynagrodzenia akordowego danego pracownika.

**System prowizyjny** charakteryzuje się tym, że uzależnia wysokość otrzymanego przez pracownika wynagrodzenia od ilości oraz jakości wykonanej przez niego pracy. Wysokość wynagrodzenia ustalana jest w stawce procentowej. Zależy od ilości wykonanej przez pracownika pracy. Najczęściej dzieje się tak, że stawka prowizyjna ustalana jest dla poszczególnych pracowników dokonujących tych samych transakcji lub usług. Stanowi podstawę obliczania ich wynagrodzenia. System prowizyjny stosowany jest przeważnie wobec pracowników zatrudnionych na stanowiskach przedstawicieli handlowych, czy ubezpieczeniowych – czyli na

stanowiskach, na których można uzależnić wysokość wynagrodzenia od sprzedaży towaru, usług, obrotu.

W ostatnich latach w polskich przedsiębiorstwach coraz częściej pojawia się jeszcze jeden system wynagrodzeń. Jest to system wynagrodzeń **kafeteryjnych**, w którym pracownik może w określonym zakresie wybierać spośród dostępnych dla niego opcji. System ten polega na dowolnym, indywidualnym wyborze odpowiednich elementów wynagrodzenia niepieniężnego (lub ekwiwalentów co do oferowanej wartości) przez samego pracownika. Część pieniężnej kwoty wynagrodzenia może zostać zastąpiona usługami (np. ubezpieczenia, opieka medyczna, usługi mieszkaniowe, socjalne,), dobrami rzeczowymi (telefon, samochód, komputer przenośny), dodatkowymi dniami urlopu, elastycznym czasem pracy czy wreszcie świadczeniami sportowymi, uczestnictwem w klubach, wycieczkach itp. Z reguły rynkowa wartość świadczenia uzyskiwanego w systemie kafeteryjnym jest wyższa od ponoszonego przez pracodawcę kosztu składnika wynagrodzenia dla pracownika. Zatem pracownikowi bardziej opłaca się skorzystać ze świadczenia niż wybrać pieniężną formę wynagrodzenia a później kupować świadczenie na wolnym rynku. Z kolei pracodawca ma możliwość wynegocjowania korzystniejszych cen zakupu świadczenia, niż są dostępne na rynku detalicznym. Tym sposobem obie strony stosunku pracy mają motywację do realizacji systemu kafeteryjnego. Najczęściej wybieranymi w Polsce świadczeniami są zarówno składniki rzeczowe (samochód, komputer, telefon) jak i świadczenia typowo inwestycyjne (doksztalcanie, zabezpieczenia emerytalno – zdrowotne). Taki rozkład świadczy o dojrzałości pracowników i myśleniu perspektywnym. Stosunkowo mało pracowników wybiera w Polsce świadczenia typowo konsumpcyjne<sup>4</sup>.

Z realizacją systemu kafeteryjnego w dużych przedsiębiorstwach, jakimi są przedsiębiorstwa wydobywcze, wiąże się problem hierarchii realizacji zgłaszanych przez pracowników zapotrzebowań na składowe wynagrodzeń systemu kafeteryjnego. Zdarzają się przypadki, gdy na określone świadczenie jest większy popyt, niż możliwa lub ekonomicznie uzasadniona podaż. W takich przypadkach koniecznym staje się określenie hierarchii uprawnień pracowników do realizacji zgłoszonych zapotrzebowań na dane dobro. W kolejnym rozdziale zaprezentowano wybrane metody klasyfikacji obiektów jakimi mogą być pracownicy.

## 2. Metody klasyfikacji pracowników

Aby można było skutecznie odpowiedzieć na pytanie: „w jakiej kolejności realizować zgłoszone przez pracowników potrzeby systemu kafeteryjnego” należy uszeregować pracowników według określonego kryterium. Powstaje tu jednak problem, gdy koniecznym jest utworzenie rankingu pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach. W literaturze spotkać można różne metody klasyfikacji zatrudnionych, stanowiące techniki relatywne.

---

<sup>4</sup> N. Fidzińska, M. Rosa, *Płacowe menu, czyli kafeteryjne systemy wynagrodzeń.*, „Personel i Zarządzanie”, 2002, nr 17.

Wśród metod relatywnych najczęściej stosowane bywają<sup>5</sup>:

- ranking,
- metoda porównywania parami,
- metoda wymuszonego rozkładu.

**Ranking** – jest techniką polegającą na szeregowaniu pracowników według kolejności od najlepszego do najgorszego. Uszeregowania dokonuje bezpośredni przełożony. Listy rankingowe tworzy się pod kątem wcześniej ustalonego kryterium, np.: wydajności pracy, jakości pracy, dyspozycyjności pracownika. W praktyce najłatwiej wyróżnić jest pracowników najlepszych i najslabszych i tak dokonuje się szeregowania. Na końcu oceny dokonanej techniką rankingu ustala się kolejność pracowników przeciętnych.

**Metoda porównywania parami** – polega na dokonywaniu, w ramach wcześniej ustalonego kryterium, porównania każdego pracownika z każdym. Temu pracownikowi, na którego korzyść wypadnie porównanie, przyznaje się punkt. Po dokonaniu porównania parami wszystkich pracowników z wszystkimi, oblicza się ilość pozytywnych wyborów przypadająca na każdego pracownika. Następnie sumuje się je i na tej podstawie tworzy się listę rankingową. Technika ta jest bardzo pracochłonna, gdyż z każdym nowym pracownikiem ilość relacji rośnie o liczbę dotychczasowych pracowników.

Liczbę porównań (relacji R) można wyliczyć na podstawie wzoru:

$$R = \frac{N * (N - 1)}{2} ,$$

gdzie N oznacza liczbę ocenianych pracowników.

Metoda ta niestety nie jest przydatna w przypadku próby wykonania szeregowania pracowników różnych grup zawodowych.

**Metoda wymuszonego rozkładu** – polega na uszeregowaniu ocenianych pracowników w ramach ustalonych kryteriów, w sposób odpowiadający tzw. rozkładowi normalnemu. Oceniający przyporządkowuje każdego z ocenianych pracowników do określonego przedziału. W ten sposób otrzymuje listę klasyfikacyjną pracowników na której 10% to pracownicy najlepsi, 10% – najgorsi. Po 20% klasyfikuje się osoby oceniane powyżej i poniżej średniej. Pozostałe 40% stanowią pracownicy przeciętni.

Przedstawione metody klasyfikacji pracowników dobrze funkcjonują w przedsiębiorstwach, w których pracownicy mogą być porównywani bezpośrednio ze sobą. Problem klasyfikacji pracowników może wynikać jednak w przedsiębiorstwach o bardzo zróżnicowanej strukturze stanowisk – np. w przedsiębiorstwie

---

<sup>5</sup> M. Sidor-Rządowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Polska Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

wydobywczym, gdzie trudno jest jednoznacznie uszeregować pracowników oddziałów wydobywczych, pracowników działów technicznych powierzchniowych, administracji czy innych działów. Porównywanie pracowników z tak różnych grup stanowisk jest niezwykle trudne i często subiektywne. Dochodzi do tego również określona specyfika przemysłu wydobywczego. W takich przypadkach pojawiają się problemy, w jaki sposób porównać ze sobą pracowników z tych bardzo przecież zróżnicowanych grup stanowisk. Wszyscy oni są potrzebni pracodawcy, a ustalenie, który z nich powinien mieć pierwszeństwo w wyborze składowej wynagrodzenia kafeteryjnego stwarza trudności. Należałoby zatem znaleźć takie rozwiązanie, które pozwoliłoby porównywać ze sobą pracowników, niezależnie od pełnionej przez nich funkcji w przedsiębiorstwie. Narzędzi do takiej klasyfikacji dostarcza **wielowymiarowa analiza porównawcza (WAP)**. Kluczowym jest przypisanie każdemu obiektowi badań (np. pracownikowi) zestawu  $n$  cech, jednoznacznie z nim związanych. W ten sposób tworzy się obiekty badań  $P$  z przypisanymi do niego cechami:  $P(c_1, c_2, \dots, c_n)$ .

Dysponując wyjściowym materiałem opisującym pracowników za pomocą standaryzowanych wartości stymulant można przejść do wybranej metody klasyfikacji (tworzenia rankingu pracowników). W tym celu można wykorzystać metody<sup>6</sup>:

- sum standaryzowanych wartości,
- wzorca rozwoju,
- antywzorca rozwoju.

**W metodzie sum standaryzowanych wartości** wykonuje się dla każdego obiektu (pracownika) wyznaczenie oceny syntetycznej, ze wzoru:

$$O_i = \sum_{j=1}^k w_j \cdot s_{ij}$$

gdzie  $w_j$  jest wagą  $j$ -tej cechy (kryterium),  $k$  – liczbą cech, natomiast  $s_{ij}$  jest standaryzowaną wartością  $i$ -tego obiektu w  $j$ -tym kryterium. Obiekty o najwyższych wartościach cechy syntetycznej  $O_i$  uznawane są jako lepsze.

W metodach wzorca oraz antywzorca rozwoju korzysta się z pojęcia odległości taksonomicznej  $l_{ij}$  między obiektami  $i$  oraz  $j$ . Odległość tą wyznacza się ze wzoru:

$$l_{ij} = \left[ \sum_{k=1}^k (s_{ik} - s_{jk})^2 \right]^{1/2}$$

**W metodzie wzorca rozwoju** tworzy się hipotetyczny obiekt, zwany wzorcem, którego cechy stanowią najlepsze zaobserwowane w zbiorowości poszczególne

---

<sup>6</sup> M. Ślósarz, *Wielowymiarowa analiza porównawcza pracy przodków wydobywczych w polskich kopalniach węgla kamiennego*, Praca doktorska, AGH Kraków, 1998.

gólne cechy. Następnie oblicza się taksonomiczne odległości każdego badanego obiektu od tego wzorca. Im odległość badanego obiektu od wzorca jest mniejsza, tym obiekt jest lepszy.

**Metoda antywzorca rozwoju** jest analogiczna do opisanej powyżej, tylko jako odniesienie tworzy się antywzorec, czyli hipotetyczny obiekt o najgorszych obserwowanych parametrach. Obiekty mające największe odległości taksonomiczne od antywzorca są uznawane jako lepsze<sup>7</sup>.

### 3. Praktyczne zastosowanie proponowanej metodyki klasyfikacji pracowników

Stosując przedstawione w pracy<sup>8</sup> oraz<sup>9</sup> metodologie przeprowadzono testową klasyfikację pracowników dla potrzeb systemu kafeteryjnego.

W strukturze grupy testowej kopalni *X* znalazło się 18 pracowników, z trzech działów (pracownicy podziemni oznaczenie „D”, pracownicy stanowiska robotnicze powierzchniowi – „P”, oraz pracownicy administracyjni – „A”). Tak dobrana grupa była bardzo zróżnicowana ze względu na stanowiska pracy, zakres kompetencji oraz rodzaj wykonywanej pracy. W badaniu pilotażowym autor przeprowadził rozmowy z pracownikami działu personalnego w celu przypisania ocen każdemu pracownikowi w opracowanej wcześniej grupie czynników (składników) oceny całościowej. Dla każdej grupy pracowników określono zestaw specyficznych ocen, związanych z charakterem pracy oraz wskazano wspólną dla wszystkich grupę czynników ocen. Zaproponowana skala ocen jest skalą opisową. Poszczególne poziomy oceny przypisano wartości liczbowe (w nawiasach podano ocenę punktową).

#### **W grupie pracowników podziemnych:**

- D1 zagrożenia naturalne: niskie (1), średnie (2), wysokie (3),
- D2 wydajność pracownika: poniżej oczekiwań (1), zgodna z oczekiwaniami (2), powyżej oczekiwań (3),
- D3 częstotliwość występowania awarii zawinionych: brak (4), mała (3), średnia (2), wysoka (1),
- D4 praca na zmiany: tak (2), nie (1),

#### **W grupie pracowników powierzchniowych (robotnicy):**

- P1 stopień angażowania się pracownika w rozwój zawodowy: niski (1), średni (2), wysoki (3),
- P2 wydajność pracownika: poniżej oczekiwań (1), zgodna z oczekiwaniami (2), powyżej oczekiwań (3),
- P3 częstotliwość występowania awarii zawinionych brak (4), mała (3), średnia (2), wysoka (1),

<sup>7</sup> T. Grabiński, S. Wydymus, A. Zeliaś, *Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno – gospodarczych*, PWN, Warszawa 1989.

<sup>8</sup> A. Bator, M. Ślósarz, *Kafeteryjne systemy wynagrodzeń w sektorze wydobywczym*, Przegląd Górniczy 2009, Nr 9.

<sup>9</sup> M. Ślósarz, *Koncepcja klasyfikacji pracowników dla potrzeb zarządzania kadrą w przedsiębiorstwie wydobywczym*, Przegląd Górniczy 2010, Nr 9.

- P4 praca na zmiany: tak (2), nie (1),

**W grupie pracowników administracyjnych:**

- A1 stopień angażowania się pracownika w rozwój zawodowy: niski (1), średni (2), wysoki (3),
- A2 ocena w sferze kontaktów z klientami: niska (1), średnia (2), wysoka (3),
- A4 kreatywność i samodzielność pracownika: brak (1), niska (2), średnia (3), wysoka (4),
- A3 efektywność pracy: niska (1), wysoka (2),

**Grupa wspólna dla wszystkich pracowników:**

- W1 absencja: brak (4), niska (3), średnia (2), wysoka (1),
- W2 relacje z przełożonymi i współpracownikami: złe (1), poprawne (2), dobre (3), wzorowe (4),
- W3 ocena bezpośredniego przełożonego w skali 1-5 punktów
- W4 posiadane kwalifikacje w stosunku do wymogów stanowiska: poniżej wymogów (1), zgodnie z wymogami (2), przewyższają wymogi stanowiskowe (3).

W celu weryfikacji przyjętego modelu dokonano symulacji oceny pracowników dla testowej grupy pracowników, których oceny zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Oceny pracowników grupy testowej.

Pracownicy	Oceny w kryteriach							
	D1	D2	D3	D4	W1	W2	W3	W4
<b>Dołowi</b>								
Prac. 1	2	1	4	2	4	3	4	2
Prac. 2	3	2	2	1	2	2	5	3
Prac. 3	2	3	3	1	1	4	3	1
Prac. 4	1	2	4	2	3	3	4	2
Prac. 5	3	2	2	2	2	2	2	1
Prac. 6	2	3	1	1	3	1	3	3
<b>Powierzchniowi</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>W1</b>	<b>W2</b>	<b>W3</b>	<b>W4</b>
Prac. 7	2	1	3	2	2	1	4	2
Prac. 8	3	1	2	1	1	3	3	2
Prac. 9	1	2	4	1	3	2	5	1
Prac. 10	2	1	1	2	2	1	3	3
Prac. 11	1	2	2	2	3	4	2	2
Prac. 12	3	2	3	1	1	3	4	1
<b>Administracja</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>W1</b>	<b>W2</b>	<b>W3</b>	<b>W4</b>
Prac. 13	2	2	1	2	2	1	3	1
Prac. 14	3	3	4	2	1	4	2	2
Prac. 15	2	1	3	1	2	2	3	2
Prac. 16	1	1	2	2	3	1	4	3
Prac. 17	1	3	3	1	3	3	2	1
Prac. 18	2	2	3	1	1	2	3	3

Dla tak dobranej zbiorowości trudno wskazać, którzy pracownicy powinni znajdować się wyżej w rankingu, a którzy niżej. W związku z tym trudno byłoby ustalić kolejność uprawnień do wyboru składowych wynagrodzeń kafeteryjnych. Przy szeregowaniu pracowników tak zróżnicowanych pod względem grupy pomocne stają się metody klasyfikacji z wykorzystaniem narzędzi taksonomii.

Dysponując danymi wyjściowymi zawartymi w tabeli 1 autor dokonał klasyfikacji pracowników metodami sum standaryzowanych wartości (przyjmując jednakowe wagi poszczególnych kryteriów) oraz metodą wzorca rozwoju. Wyniki danych pośrednich (standaryzacji danych) przedstawiono w tabeli 2, natomiast końcowe wyniki klasyfikacji przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 2. Standaryzowane oceny pracowników grupy testowej.

Pracownicy	Oceny w kryteriach							
	D1	D2	D3	D4	W1	W2	W3	W4
<b>Dolowi</b>								
Prac. 1	-0,878	-1,878	0,764	-0,739	1,616	0,616	0,663	-0,236
Prac. 2	0,122	-0,878	-1,236	-1,739	-0,384	-0,384	1,663	0,764
Prac. 3	-0,878	0,122	-0,236	-1,739	-1,384	1,616	-0,337	-1,236
Prac. 4	-1,878	-0,878	0,764	-0,739	0,616	0,616	0,663	-0,236
Prac. 5	0,122	-0,878	-1,236	-0,739	-0,384	-0,384	-1,337	-1,236
Prac. 6	-0,878	0,122	-0,236	-1,739	0,616	-1,384	-0,337	0,764
<b>Powierzchniowi</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>W1</b>	<b>W2</b>	<b>W3</b>	<b>W4</b>
Prac. 7	-0,878	-1,878	0,764	0,261	-0,384	-1,384	0,663	-0,236
Prac. 8	0,122	-1,878	-0,236	1,261	-1,384	0,616	-0,337	-0,236
Prac. 9	-1,878	-0,878	0,764	-0,739	0,616	-0,384	1,663	-1,236
Prac. 10	-0,878	-1,878	-1,236	0,261	-0,384	-1,384	-0,337	0,764
Prac. 11	-1,878	-0,878	-0,236	1,261	0,616	1,616	-1,337	-0,236
Prac. 12	0,122	-0,878	-1,236	-0,739	-1,384	0,616	0,663	-1,236
<b>Administracja</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>W1</b>	<b>W2</b>	<b>W3</b>	<b>W4</b>
Prac. 13	-0,878	-0,878	-1,236	1,261	-0,384	-1,384	-0,337	-1,236
Prac. 14	0,122	0,122	-1,236	-0,739	-1,384	1,616	-1,337	-0,236
Prac. 15	-0,878	-1,878	0,764	-0,739	-0,384	-0,384	-0,337	-0,236
Prac. 16	-1,878	-1,878	-0,236	0,261	0,616	-1,384	0,663	0,764
Prac. 17	-1,878	0,122	0,764	-1,739	0,616	0,616	-1,337	-1,236
Prac. 18	-0,878	-0,878	-1,236	1,261	-1,384	-0,384	-0,337	0,764

W metodzie wzorca rozwoju zdefiniowano pracownika wzorcowego, którego oceny równe są maksymalnym możliwym ocenom w każdym z kryteriów. W tej metodzie ważnym jest, by w poszczególnych grupach kryteriów możliwe były jednakowe maksymalne oceny.

Pracownik wzorcowy (PW) charakteryzuje się następującymi ocenami: **PW {3;3;4;2;4;4;4;3}**, czyli maksymalnie możliwymi w poszczególnych kryteriach danymi wyjściowymi.



Korzystając z danych w tabeli 1 wyznaczono odległości poszczególnych pracowników od pracownika wzorcowego. Wyniki zamieszczono w tabeli 3.

Tabela 3. Wyniki klasyfikacji pracowników prezentowanymi metodami.

Lokata	Ranking pracowników metodą sum standaryzowanych wartości		Ranking pracowników metodą pracownika wzorcowego	
	Pracownik	Ocena	Pracownik	Ocena
1	Prac. 1	0,962	Prac. 4	4,583
2	Prac. 4	-0,038	Prac. 14	4,796
3	Prac. 14	-0,038	Prac. 11	4,899
4	Prac. 2	-1,038	Prac. 2	5,099
5	Prac. 9	-2,038	Prac. 18	5,099
6	Prac. 11	-3,038	Prac. 1	5,196
7	Prac. 3	-3,038	Prac. 3	5,385
8	Prac. 12	-3,038	Prac. 16	5,385
9	Prac. 6	-4,038	Prac. 7	5,477
10	Prac. 7	-4,038	Prac. 8	5,477
11	Prac. 16	-4,038	Prac. 12	5,477
12	Prac. 17	-4,038	Prac. 15	5,568
13	Prac. 18	-4,038	Prac. 5	5,657
14	Prac. 5	-5,038	Prac. 10	5,657
15	Prac. 8	-5,038	Prac. 17	5,745
16	Prac. 15	-5,038	Prac. 6	5,831
17	Prac. 10	-6,038	Prac. 9	5,916
18	Prac. 13	-7,038	Prac. 13	6,083

### Podsumowanie

Przedstawiona metodyka klasyfikacji pracowników dla potrzeb kafeteryjnego systemu wynagrodzeń pozwala na szeregowanie pracowników różnych działów, których nie można bezpośrednio porównywać. Uzyskane wyniki obliczeń dwiema zaprezentowanymi metodami pozwalają na stwierdzenie, że dają one wyniki zbliżone, w pierwszej piątce najlepszych pracowników pięciu z nich powtórzyło się w obydwu metodach. Łatwo więc w takim przypadku ustalić obowiązującą kolejność przy wyborze najbardziej atrakcyjnych świadczeń systemu kafeteryjnego.

Analitycznie wygodniejsza jest metoda sum standaryzowanych, pozwalając dodatkowo na stosowanie wag dla poszczególnych kryteriów. Poza tym w metodzie pracownika wzorcowego koniecznym jest aby skala ocen w odpowiadających sobie kryteriach dla różnych grup pracowniczych była jednakowa. Wymaga to podjęcia wysiłku ustalenia spójnych kryteriów oceny dla pracowników danego przedsiębiorstwa, co wymaga prowadzenia dalszych badań.

Przedstawione rozważania potwierdzają możliwość stosowania metod analizy taksonomicznych dla potrzeb klasyfikacji pracowników w systemach wynagrodzeń kafeteryjnych. Kluczowym jest opracowanie odpowiednich kryteriów oceny,

co w dużej mierze zależy od zaangażowania kadry menadżerskiej oraz pracowników działu kadrowego.

Kafeteryjne systemy wynagrodzeń pracowników dla znacznej ich liczby mogą być bardzo atrakcyjne. Pozwalają na odniesienie korzyści zarówno dla pracowników (dostęp do korzystniejszych cenowo dóbr, w stosunku do ich cen rynkowych), natomiast przedsiębiorstwa uzyskują kolejny element systemu motywacyjnego opartego na założeniu teorii oczekiwań. Korzyści odnoszą zatem obydwie strony.

W dalszych badaniach autor planuje kontynuację badań oraz opracowanie proponowanych kryteriów oceny wraz z wyznaczeniem wag kryteriów dla przemysłu wydobywczego.

### **Bibliografia:**

1. Bator A., Ślósarz M., *Kafeteryjne systemy wynagrodzeń w sektorze wydobywczym*. „Przegląd Górniczy 2009”, Nr 9.
2. Fidzińska N., Rosa M., *Płacowe menu, czyli kafeteryjne systemy wynagrodzeń*, „Personel i Zarządzanie”, 2002 nr 17.
3. Grabiński T., Wydymus S., Zeliaś A., *Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno – gospodarczych*, PWN Warszawa 1989.
4. Griffin R.W., *Podstawy Zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2000.
5. Sidor – Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Polska Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
6. Ślósarz M., *Koncepcja klasyfikacji pracowników dla potrzeb zarządzania kadrami w przedsiębiorstwie wydobywczym*, „Przegląd Górniczy”, 2010, Nr 9.
7. Ślósarz M., *Wielowymiarowa analiza porównawcza pracy przodków wydobywczych w polskich kopalniach węgla kamiennego*, praca doktorska, AGH Kraków, 1998.

### **Abstrakt**

W opracowaniu przedstawiono współczesne systemy wynagrodzeń pracowniczych, ich rolę i znaczenie w systemie motywacyjnym przedsiębiorstwa. Zaprezentowano również metody tworzenia rankingów pracowników dla potrzeb zarządzania systemami motywacyjnymi oraz wynagrodzeniami kafeteryjnymi.

### **Managing modern employee remuneration systems**

The paper presents modern employee remuneration systems and their role and importance in the incentive scheme of an enterprise. The paper also describes the methods of employee-ranking systems for the purpose of managing staff incentive systems and cafeteria style benefits.

PhD in Engineering, Mieczysław Ślósarz, assistant profesor, AGH University of Science and Technology.