

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 389

Rachunek kosztów, rachunkowość zarządcza i controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Robert Kowalak

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.p

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-506-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Wioletta Baran: System informacyjny rachunkowości zarządczej w podmiotach leczniczych.....	11
Anna Bartoszewicz, Joanna Dynowska: Audyt finansowy i controlling jako narzędzia informacyjno-kontrolne w systemie rachunkowości podmiotów gospodarczych.....	20
Renata Biadacz: Ujęcie kosztów produkcji i kalkulacji na przełomie XIX i XX wieku na przykładzie podręczników E. Pietrzyckiego i W. Góry ...	28
Renata Burchart: Ceny transferowe a zarządzanie ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwach powiązanych	41
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Zastosowanie rachunkowości zarządczej w procesie zarządzania ryzykiem zakładu ubezpieczeń	50
Małgorzata Cygańska, Henryk Lelusz: Wykorzystanie kalkulacji podziałowej ze współczynnikami do ustalenia kosztów jednostkowych usług motoryzacyjnych.....	61
Joanna Dyczkowska: Ujawnianie informacji strategicznych w raportach rocznych spółek notowanych na rynkach alternatywnych w Londynie i w Warszawie.....	70
Tomasz Dyczkowski: Użyteczność informacji niefinansowych w ocenie dokonania organizacji pożytku publicznego	84
Joanna Dynowska: Obligatoryjne i nieobligatoryjne elementy polityki rachunkowości w jednostkach samorządu terytorialnego.....	97
Anna Glińska: Zarządzanie wynikami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka	106
Renata Gmińska, Jacek Jaworski: Globalne zasady rachunkowości zarządczej CGMA. Geneza – struktura – treści	119
Elżbieta Jaworska: Poznawcze aspekty formułowania sądów i podejmowania decyzji w rachunkowości behawioralnej – wybrane zagadnienia.....	130
Zdzisław Kes: Metodyka analizy odchyleń w kontroli budżetowej.....	139
Ilona Kędzierska-Bujak: Zarządzanie talentami jako narzędzie wspierające stosowanie zbilansowanej karty wyników	150
Magdalena Kludacz: Rachunek kosztów i jego wykorzystanie w zarządzaniu szpitalem.....	160
Bartosz Kołodziejczuk: Model biznesu a budowa przewagi konkurencyjnej	172
Jan Komorowski: Pojęcie i miary równowagi operacyjnej przedsiębiorstwa	181
Roman Kotapski: Ujmowanie kosztów sprzedaży w zakładowym planie kont na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem.....	193
Robert Kowalak: Dualizm kalkulacji kosztów usług komunalnych	202

Marcin Kowalewski: SOFP, czyli planowanie operacyjne w <i>lean accounting</i>	213
Mirosław Kowalewski: Funkcjonowanie rachunku kosztów i jego wykorzystanie w zarządzaniu kosztami w przedsiębiorstwach wodociągowo-kanalizacyjnych	222
Jarosław Mielcarek: Kalkulacja zysku brutto i netto na sprzedaży według rachunku kosztów działań i MSR 2 – Zapasy	231
Maria Nieplowicz: Quo vadis <i>Balanced Scorecard</i> ?	249
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Płaca proefektywnościowa jako determinanta elastyczności zakładu wytwórczego	258
Edward Nowak: Wkład ośrodka wrocławskiego w rozwój rachunku kosztów	275
Marta Nowak: Pomiędzy rachunkowością a psami Pawłowa, czyli krytyka pojęcia „rachunkowość behawioralna”	287
Ryszard Orliński: Budżet zadaniowy w szpitalach	297
Michał Poszwa: Rachunek kosztów podatkowych a systematyczny rachunek kosztów	307
Piotr Waśniewski: Pomiar dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce	316
Ewelina Zarzycka, Justyna Dobroszek: Kształcenie w obszarze rachunkowości zarządczej/controllersingu w Polsce i w Niemczech – studia porównawcze	329

Summaries

Wioletta Baran: Management accounting information system in healthcare institutions	11
Anna Bartoszewicz, Joanna Dynowska: Financial audit and controlling as information and control tools in the system of accounting of business entities	20
Renata Biadacz: Accounting for and calculation of production costs at the turn of the XIX th and XX th centuries in the manuals of E. Pietrzycki and W. Góra	28
Renata Burchart: Transfer pricing and tax risk management in connected firms	41
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Application of management accounting in the process of risk management in insurance company	50
Małgorzata Cygańska, Henryk Lelusz: Use of cost accounting with coefficients to determine the costs of individual car services	61
Joanna Dyczkowska: Disclosure of strategic information in annual reports of companies listed at the alternative investment markets in London and Warsaw	70

Tomasz Dyczkowski: Usefulness of non-financial data in assessing the performance of public benefit organisations	84
Joanna Dynowska: Compulsory and non-compulsory elements of accounting policy in local government entities	97
Anna Glińska: Enterprise performance management under risk	106
Renata Gmińska, Jacek Jaworski: Global Management Accounting Principles – CGMA. Origins – structure – contents.....	119
Elżbieta Jaworska: Cognitive aspects of judgment and decision making in behavioral accounting – chosen issues	130
Zdzisław Kes: The deviation analysis methods in the budgetary control	139
Ilona Kędzierska-Bujak: Talent management as a supporting tool for balanced scorecard.....	150
Magdalena Kludacz: Cost accounting and its application in the management of hospital	160
Bartosz Kołodziejczuk: Business model and building a company’s competitive advantage	172
Jan Komorowski: The term and measures of operational equilibrium of enterprise	181
Roman Kotapski: Cost accounting for sales in the chart of accounts for the needs of enterprise management	193
Robert Kowalak: Dualism of cost calculation of urban services	202
Marcin Kowalewski: Sales, Operational and Financial Planning (SOFP) of lean accounting	213
Mirosław Kowalewski: Functioning of cost accounting and its application to the cost management in water and sewage companies.....	222
Jarosław Mielcarek: Calculation of gross and net profit on sales according to ABC and IAS 2 – inventories.....	231
Maria Nieplowicz: Quo vadis balanced scorecard?	249
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Pro-efficiency remuneration as a flexibility determinant of a manufacturing plant.....	258
Edward Nowak: Contribution of Wrocław centre in the development of cost accounting.....	275
Marta Nowak: Between accounting and Pawlow’s dogs. Criticism of “behavioral accounting” term.....	287
Ryszard Orliński: Performance budget in hospitals	297
Michał Poszwa: Calculation of tax costs and systematic cost accounting	307
Piotr Waśniewski: Performance measurement in small and medium enterprises in Poland.....	316
Ewelina Zarzycka, Justyna Dobroszek: Management accounting/controllers education in Poland and Germany – comparative studies.....	328

Bogdan Nogalski

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

e-mail: bogdan.nogalski@ug.edu.pl

Przemysław Niewiadomski

ZPCZ FORTSCHRITT, Politechnika Poznańska

e-mail: niewiadomski@zpcz.pl

PŁACA PROEFEKTYWNOŚCIOWA JAKO DETERMINANTA ELASTYCZNOŚCI ZAKŁADU WYTWÓRCZEGO*

PRO-EFFICIENCY REMUNERATION AS A FLEXIBILITY DETERMINANT OF A MANUFACTURING PLANT

DOI: 10.15611/pn.2015.389.24

Streszczenie: Zasadniczym celem niniejszej publikacji jest zobrazowanie płacy akordowej jako determinanty elastyczności implementacyjnej zakładu wytwórczego. Przyjmuje się, że im wyższy poziom płac, tym wyższa efektywność operatora maszyn skrawających biorącego udział w danym procesie implementacyjnym. W kontekście powyższego za zasadne uznano przedstawienie możliwości podnoszenia płacy akordowej w danym procesie implementacyjnym, określając, jakie będą tego skutki w odniesieniu do rentowności. W tym celu nieodzowne było określenie, jaki jest poziom kosztów pracy w stosunku do pozostałych kosztów (jak również zysku) związanych z produkcją danego dobra.

Słowa kluczowe: płaca proefektywnościowa, system akordowy, koszty pracy, elastyczność wytwórcy.

Summary: The main aim of this publication is the depiction of the piecemeal pay as an implementation flexibility determinant of the manufacturing plant. It is assumed that the higher the level of wages, the higher the efficiency of a machine tool operator involved in a given implementation process. In the context of the above, it was considered appropriate to present the opportunities of improving piecemeal pay in the given implementation process defining its effects in relation to the obtained profitability. For this purpose, it was essential to determine the level of the labour costs in relation to other costs (and profits, as well) related to the production of a given good.

Keywords: efficiency wage, piecework system, labour costs, manufacturer's flexibility.

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00697.

*Sprawiedliwa zapłata... bierze pod uwagę w pierwszym rzędzie
i przede wszystkim podmiot, to znaczy pracownika. Przyznaje mu
rolę współnika i współpracownika w procesie produkcji
i wynagradza go za to, czym on jest w tym procesie,
a nie tylko za to, co wyprodukował*

św. Jan Paweł II

1. Wstęp

Cele działania współczesnych przedsiębiorstw koncentrują się wokół powiększania ich wartości z perspektywy interesów właścicieli. Osiąganiu tych zasadniczych celów służy zaprojektowany w odpowiedni sposób system zarządzania [Nita 2014, s. 13]. W praktyce oznacza to potrzebę efektywnego sprawowania przez menedżerów podstawowych funkcji zarządzania, do których zalicza się: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę¹, zwłaszcza, że jak zauważa Z. Sekuła [2011, s. 14], świat pędzi w zawrotnym tempie. Tworzy się tysiące produktów, coraz więcej wymaga się od ludzi. Pracownicy muszą wносить wymierny wkład w wynik organizacji żądanej ciągłych sukcesów, gdyż rosnąca konkurencja globalna, rozwój zaawansowanych technologii, w szczególności informacyjnych, a przede wszystkim narodziny tzw. nowej gospodarki opartej na wiedzy, stawiają firmy wobec konieczności budowy strategii umożliwiających im utrzymanie lub zdobycie przewagi konkurencyjnej [Borkowska 2012, s. 11]. W kontekście powyższego Z. Sekuła [2005, s. 13] zauważa, że utrzymanie konkurencyjności firmy wymaga między innymi poszukiwania odpowiednich form i strategii wynagrodzeń uwzględniających sytuację firmy oraz zmiany w jej celach strategicznych i otoczeniu. Ponieważ system wynagrodzeń jest integralną częścią strategii ZZL, zdaniem S. Borkowskiej [2012, s. 11] powinien być z nią spójny i harmonizować jej cele z oczekiwaniami (celami) pracowników. W konsekwencji kształtowanie wynagrodzeń, tak jak i innych czynników motywujących, powinna cechować dwukierunkowa zależność w strategii zarządzania firmą, z jednej strony wpływająca na formułowanie celów, z drugiej zapewniająca ich realizację [Steinmann, Schreyogg 2001, s. 572]. Dlatego immanentną cechą współczesnych strategii wynagrodzeń jest ich proinnovazione jako najskuteczniejsza droga do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, o czym w dalszej części niniejszej pracy.

Punktem wyjścia analizowanego w niniejszym opracowaniu zagadnienia jest uświadomienie sobie, iż nauki o zarządzaniu powstały i rozwijały się w odpowiedzi na potrzeby gospodarki. Pogląd ten zdaje się potwierdzać S. Sudoł [2012, s. 97],

¹ B. Nita zauważa, że w ujęciu klasycznym do funkcji zarządzania zalicza się kontrolowanie (*audit*) zamiast sterowania (*control*). Sam autor wymienia jednak sterowanie, które obejmuje oddziaływanie na dany system, tak aby uzyskać określony, pożądany wynik. W takim rozumieniu sterowanie jest pojęciem szerszym od kontroli. Szerzej: [Nita 2014, s. 13].

zauważając, że miały one pomóc w rozwiązywaniu coraz bardziej komplikującej się praktyki zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych, a później w innych organizacjach. Motyw powstania nauk o zarządzaniu był więc praktyczny i do dziś pozostaje aktualny.

Pragmatyka nauk o zarządzaniu sprawia, że ich rozwój jest w znacznym stopniu implikowany zmianami w praktyce gospodarczej, co rodzi zatem nowe inspiracje teoretyczno-metodologiczne, w tym przeobrażenia paradygmatów i koncepcji zarządzania [Jaki 2014, s. 8]. Nauki o zarządzaniu są najczęściej traktowane jako nauki praktyczne, co jednak nie oznacza, że nie podejmują one badań o charakterze teoretycznym, bo jak podkreśla K. Kuciński [2009, s. 46], żadna nauka nie mogłaby się rozwijać bez badań teoretycznych. Według autora nauka uległaby stagnacji, gdyby miała służyć wyłącznie celom praktycznym. Reasumując, należy podkreślić, że żadna nauka, czy to teoretyczna, czy praktyczna, nie może zastępować praktyki, bowiem główny cel nauki to poznanie rzeczywistości, a w wypadku praktyki chodzi o cele utylitarne.

W związku z tym, że główną funkcją nauk o zarządzaniu, jako nauk stosowanych i praktycznych, jest formułowanie wskazań, jak doskonalić proces zarządzania, w niniejszym opracowaniu za zasadne uznano opracowanie systemu wynagradzania pracowników produkcyjnych (operatorów maszyn skrawających), który z jednej strony będzie uwzględniał rzeczywiste ich potrzeby w tym zakresie, z drugiej zaś w niewielkim stopniu będzie oddziaływał na uzyskiwaną przez wytwórcę rentowność.

Przyjęto bowiem, że im wyższy poziom płac, tym wyższa efektywność operatora maszyn skrawających biorącego udział w danym procesie implementacyjnym. Wyższa efektywność procesu produkcyjnego (danej czynności wytwórczej) stanowi natomiast jeden z wielu czynników determinujących elastyczność producenta. W kontekście powyższego system wynagradzania musi stanowić konsensus pomiędzy wyższą płacą uzyskiwaną za daną pracę a zwiększoną wydajnością w ramach danej implementacji. Takim rozwiązaniem, zdaniem autorów artykułu, będzie opracowany system wynagradzania, który wysokość płacy będzie korelował z wynikami pracy, jaką dany operator wykonał.

Przystępując do realizacji celu nakreślonego przez autorów niniejszej publikacji, za zasadne uznano:

1. Dyskusję i uporządkowanie kwestii terminologicznych w zakresie zagadnień objętych badaniami właściwymi².

² W części teoretycznej niniejszego artykułu krytycznej analizie poddano terminologię stosowaną w literaturze, porządkując ją i ujednociając, w wyniku czego uzyskano odpowiedź na pytanie: jak rozumieć pojęcie „wynagrodzenie”. Podkreślono złożoność wynagrodzenia jako kategorii ekonomicznej, omówiono znaczenie motywacyjne poszczególnych jego elementów, przedstawiając funkcje, jakie wynagrodzenia pełnią. W końcowej części wskazano na system akordowy jako specjalny rodzaj wynagrodzenia mający zastosowanie w praktyce gospodarczej.

2. Opracowanie metody ustalania stawki akordowej, jej weryfikację i zobrazowanie na konkretnym przykładzie.

3. Ustalenie wysokości stawki akordowej dla wszystkich wyrobów poddanych analizie.

4. Określenie, jaki jest procentowy udział kosztów pracy w kosztach całkowitych związanych z produkcją danego wyrobu?

5. Ustalenie, jaki jest procentowy udział kosztów pracy w stosunku do zysku uzyskiwanego w wyniku sprzedaży danego wyrobu.

Zagadnienie poruszane w niniejszej pracy, według jej autorów, nabiera szczególnego znaczenia w warunkach rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy, w której to pracownik i dostosowany do jego kompetencji system wynagradzania staje się kluczowym czynnikiem wzrostu firmy. O tym stanowi niniejsze opracowanie, które ma stanowić ambitną próbę zebrania sumy teoretycznych i praktycznych wiadomości z zakresu płacy proefektywnościowej³ w zakładzie przemysłowym. Dzięki temu może on spełniać rolę pomocy naukowej, a równocześnie stanowić źródło wiedzy niezbędnej w działalności właścicieli, członków zarządów czy menedżerów.

2. Płaca i jej wpływ na koszty produkcji wyrobu gotowego

2.1. Wynagrodzenie w świetle teorii ekonomii – słowem wprowadzenia

Wynagrodzenie jako złożona kategoria ekonomiczna jest przedmiotem wielu opracowań naukowych z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi⁴, rynku pracy, polityki społecznej⁵, ale także tematem dyskusji pracodawców⁶, pracowników, polity-

³ Wiąże się z przekonaniem, że poziom płac wpływa na wydajność pracowników. Dzieje się tak na skutek skłonienia pracownika do wyższej produktywności w pracy, gdyż zwiększa to wartość dochodu, jakiego musiałby się wyrzec w wyniku straty pracy, gdyby jego mało efektywne działania zostały wykryte.

⁴ Polską placówką naukowo-badawczą podejmującą problemy pracy i polityki społecznej w sposób interdyscyplinarny jest Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Na uwagę zasługuje fakt, iż kierunki prac badawczych instytutu są dostosowane do bieżących potrzeb polityki społeczno-gospodarczej kraju. Pośród obszarów badawczych instytutu wymienić można: analizy rynku pracy i efektywności instrumentów polityki społecznej i polityki rynku pracy, prognozę podaży i popytu na pracę w Polsce, badania dotyczące procesów migracyjnych, zatrudnienia cudzoziemców, społecznego ustroju pracy, zarządzania zasobami ludzkimi, systemów motywacyjnych, zagadnienia pracy i ubezpieczeń społecznych. Za: <http://www.ipiss.com.pl/>.

⁵ Z dniem 31 października 2005 r. rozporządzeniem Rady Ministrów utworzone zostało Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w drodze przekształcenia Ministerstwa Polityki Społecznej. Przekształcenie polegało na włączeniu do Ministerstwa Polityki Społecznej komórek organizacyjnych obsługujących sprawy działu „praca”. Dział praca obejmuje m.in. sprawy wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych. Za: <http://www.mpips.gov.pl/ministerstwo/>.

⁶ W refleksji naukowej, ale też w licznych debatach z praktykami, głównie właścicielami zakładów wytwórczych, nie ma zgody co do tego, jaka forma wynagradzania pracowników jest najkorzystniejsza, zwłaszcza w czasach, które wskazują na ciągłą zmianę sposobów funkcjonowania organizacji i całych społeczeństw.

ków czy osób poszukujących pracy. Do połowy XX wieku wynagrodzenie utożsamiano z płacą i traktowano głównie jako kategorię ekonomiczną (cena za pracę), podkreślając funkcję dochodową i kosztową. W drugiej połowie XX wieku rozwój teorii motywacji oraz ich wykorzystanie w praktyce zarządzania sprawiły, że zaczęto dostrzegać społeczno-psychologiczny aspekt wynagradzania [Andrałojć 2010, s. 11].

Próby określenia tego, czym jest wynagrodzenie, podjęło wielu badaczy i organizacji. Międzynarodowa Organizacja Pracy określa wynagrodzenie jako płacę i wszystkie inne korzyści przekazywane przez pracodawcę bezpośrednio lub pośrednio, w gotówce lub naturze, pracownikowi – z tytułu zatrudnienia. Inna definicja, według słownika ekonomiczno-finansowego, określa wynagrodzenie jako płacę proporcjonalną do czasu lub zadania, przyznaną pracownikowi związanemu z pracodawcą umową o najem usług. Umowa ta może być wyraźnie sformułowana lub wynikać ze związku podporządkowania lub uzależnienia ekonomicznego. Wśród wszelkich wynagrodzeń wyodrębnia się wynagrodzenie za pracę. Stanowi ono zapłatę za szczególny rodzaj aktywności zawodowej podejmowanej w celach zarobkowych, realizowanych w ramach stosunku pracy, tj. stosunku prawnego nawiązanego na podstawie umowy o pracę, mianowania, powołania, wyboru lub spółdzielczej umowy o pracę.

Mając na uwadze wielość definicji, ze względu na wymogi wydawnicze co do objętości opracowania, autorzy przedstawiają kilka z nich, przyjmując za najbardziej adekwatną do przeprowadzonych w publikacji analiz propozycję M.W. Kopertyńskiej [2000, s. 13-16], która uważa, że wynagrodzenie to cena pracy, kategoria dochodu, która jest wynagrodzeniem za usługę pracy. Nieco inne podejście prezentuje A. Poczowski [2003, s. 357], zauważając, że wynagrodzenie obejmuje ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, obliczanych według zasad statystyki zatrudnienia i wynagrodzeń. Dochodowy aspekt wynagrodzeń akcentuje w swojej definicji S. Borkowska [2004, s. 11-15], podając, że wynagrodzenie to suma dochodów z pracy otrzymywanych przez pracowników w przedsiębiorstwie.

W kontekście przedstawionych definicji należy podkreślić, że wynagrodzenie jest zapłatą za pracę wykonaną na rzecz pracodawcy przysługującą z tytułu zawarcia stosunku pracy (np. umowy). Według autorów opracowania w szerokim ujęciu za wynagrodzenie uznaje się także korzyści niepieniężne, a nawet niematerialne odnoszone przez pracownika w związku z wykonywaną pracą (np. użyczony sprzęt, nawiązane kontakty, relacje ze współpracownikami, awans). W szczególnych przypadkach część wynagrodzenia może przysługiwać również za czas nieprzepracowany, np. urlop okolicznościowy udzielony w związku ze ślubem, narodzinami dziecka, śmiercią członka rodziny oraz za okres urlopu wypoczynkowego, macierzyńskiego, opiekuńczego czy szkoleniowego.

Charakteru wynagrodzenia za pracę nie mają różnego rodzaju wypłaty dokonywane przez pracodawcę na rzecz członków rodziny pracownika (np. odszkodowa-

nia, odprawy), jak również te przyznawane byłym pracownikom, emerytom, rencistom (np. świadczenia socjalne). Wynagrodzenie za pracę to całkowity przychód pracownika przyjmujący formę zwrotu finansowego za czas, w którym pracownik pozostaje do dyspozycji pracodawcy, za określone warunki realizacji pracy [Listwan 2005, s. 177].

W tym miejscu warto podkreślić, że wynagrodzenie może być płatne z dołu, tzn. za pracę już wykonaną, lub z góry – za pracę, którą należy wykonać. Płacę z dołu można łatwo wyliczyć, ponieważ dostępne są wszystkie dane o wykonanych zadaniach (np. liczba dni choroby lub urlopu, wyniki pracy akordowej). Natomiast płaca z góry jest pewnego rodzaju zaliczką, która musi być przy kolejnej wypłacie skorygowana o te zdarzenia. Dlatego płacę z dołu stosuje się częściej, szczególnie w tych organizacjach, w których występuje powiązanie wynagrodzenia z wynikami pracy, np. akord, o którym mowa w dalszej części niniejszej publikacji.

2.2. Motywacyjna forma wynagrodzeń zmiennych – akord pieniężny

Kształtująca się idea społeczeństwa wiedzy stanowi tło dla zainteresowań formą organizacji gospodarczych, charakteryzujących się wysokim stopniem elastyczności i adaptacji do zmieniających się warunków funkcjonowania. Mamy do czynienia z przełomem cywilizacyjnym, który dokonuje się nie tylko w technologiach informacyjnych, ale również w organizacji funkcjonowania przedsiębiorstw.

Rosnąca konkurencja oraz duża dynamika zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, skutki globalnego kryzysu ekonomicznego sprawiają, że wiele tradycyjnych koncepcji zarządzania traci swoją wartość. Nie świadczy to jednak o całkowitej rezygnacji z dotychczasowego dorobku w tym zakresie. Wręcz przeciwnie. Konieczne jest wypracowanie mechanizmów kreowania zdolności przedsiębiorstw do przetrwania w tych, niewątpliwie trudnych, czasach [Nogalski, Niewiadomski 2014, s. 64-81].

Wobec powyższego we współczesnej ekonomii i naukach o zarządzaniu formułowana jest teza o kluczowej roli człowieka w kształtowaniu sukcesu organizacji. We współczesnym sposobie myślenia o zarządzaniu organizacjami to właśnie chętni i zdolni do wprowadzania różnego rodzaju innowacji pracownicy, obok nowych technologii, stanowią o potencjale innowacyjnej organizacji. Ponadto sama organizacja powinna wyznaczać takie wartości, które wspomagają i motywują pracowników do twórczych i efektywnych działań.

Zasady wynagradzania pracowników wyznaczają nie tylko dobór składników płac, ale również ich globalną wysokość. Sposób wynagradzania może przybierać między innymi formę akordową. Akordowa forma wynagradzania jest amerykańską metodą organizacji pracy stworzoną przez Fredericka W. Taylora, zakładającą maksymalną intensyfikację pracy przy efektywnym wykorzystaniu czasu i obciążeniu kosztów, podziale procesu technologicznego na czynności proste, przy eliminacji zbędnych nawyków. Tayloryzm wprowadził oparty na chronometrażu (pomiar czasu za pomocą stopera) system normowania pracy, który sprzężony jest z systemem

wynagradzania (płaca robotnika uzależniona jest od realizacji przez niego lub brygadę, w której pracuje, określonej normy pracy). W akordowym systemie wynagradzania pracownika szacowane koszty pracy wyrażają się tym, iż opłacany jest on stosownie do ilości wykonywanej pracy, co zapewnia bezpośredni związek pomiędzy wydajnością pracy a wysokością otrzymanego wynagrodzenia. Wytwórca, ustalając stawki akordowe, powinien pamiętać, że ich wysokość powinna być ustalona tak, aby odpowiadały w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy, kwalifikacjom wymaganim przy jej wykonywaniu, a także uwzględniały ilość i jakość świadczonej pracy. W tym miejscu warto podkreślić, że wysokość wynagrodzenia pracownika wykonującego pracę w systemie akordowym zależna jest – w przeciwieństwie do wynagradzania w systemie czasowym lub prowizyjnym – od jego wydajności i stopnia wyrobienia danej normy, np. od liczby wykonanych operacji obróbczych, wykonanych wyrobów gotowych czy zamontowanych podzespołów.

Ta forma wynagradzania stosowana jest najczęściej w zakładach, gdzie w jasny sposób można opracować normy pracy i obliczyć jej ilościowe wyniki. Wysokość wynagrodzenia wyznaczana jest na podstawie ilości wytworzonych produktów oraz przepracowanych godzin, a zatem pracownik wynagradzany jest za efektywność swojej pracy. Aby stosowanie takiej formy nie powodowało żadnych konfliktów, należy ustalić odpowiednią i możliwą do wykonania normę pracy. Akordowa forma wynagradzania pełni silną funkcję motywującą. Nieodpowiednie stosowanie akordu prowadzi do powstawania nieporozumień między pracownikami. Utrudnia tym samym współpracę, niezbędną do właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pracownicy nie znają do końca wysokości swojego wynagrodzenia, co w wielkim stopniu wpływa na brak stabilności, a jedną z funkcji wynagrodzeń jest właśnie poczucie bezpieczeństwa i stabilności [Oleksyn 1997, s. 171].

3. Metodyka szacowania płacy akordowej i jej zastosowanie w praktyce zakładu wytwórczego

Badania, o których mowa w tej części pracy, realizowano w jednym z zakładów wytwarzających komponenty i części zamienne przeznaczone do maszyn rolniczych. Dzięki uprzejmości i przy współdziałaniu właściciela zakładu opracowaną przez autorów niniejszej pracy metodykę zaimplementowano w praktycznych działaniach. Pozwoliło to na jej ocenę pod kątem poprawności przyjętego schematu działania, jak również na ocenę jej przydatności w praktycznych działaniach wytwórcy.

Czynności badawcze, o których mowa w tej części pracy, realizowano przy współdziałaniu osób trzecich, a mianowicie: właściciela zakładu, kierownika produkcji odpowiedzialnego za działania implementacyjne, głównego technologa oraz wyznaczonego przedstawiciela pracowników wykonawczych (produkcyjnych).

Przedmiot, na podstawie którego dokonano weryfikacji, stanowiło łożysko (obudowa) bębna rozrzucającego symbolu 204024840 (rys. 1), wyrób złożony stosowany na pierwszy montaż oraz jako zamiennik przeznaczony dla maszyn używanych.

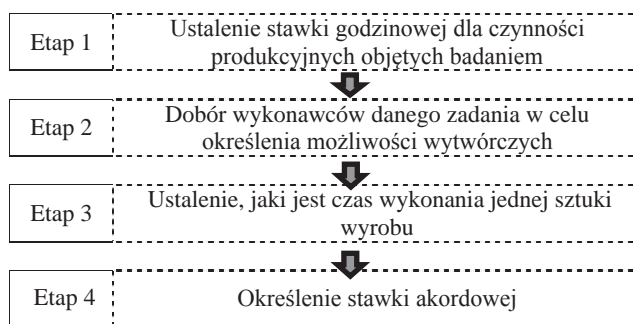


Rys. 1. Przedmiot w kontekście szacowania stawki akordowej

Źródło: www.granit-parts.pl.

W tym miejscu należy podkreślić, iż praca w produkcji, ze względu na swoją specyfikę, korzysta z dwóch zasadniczych systemów wynagradzania: systemu czasowego i systemu wynikowego, czyli (w omawianym przypadku) akordu. Podstawową cechą odróżniającą te systemy jest sposób ustalania podstawy obliczeniowej wynagrodzenia, która odzwierciedla wkład pracownika w wykonywaną pracę.

W celu ustalenia stawki akordowej, jaka przysługuje wykonawcy danego zadania (operacji obróbczej), kluczowym zadaniem jest określenie średniej stawki godzinowej przysługującej pracownikowi realizującemu zadania o podobnym charakterze. Schemat postępowania przy ustalaniu stawki akordowej zastosowany w niniejszym opracowaniu zobrazowano na rys. 1.



Rys. 2. Ustalenie stawki akordowej – proces postępowania

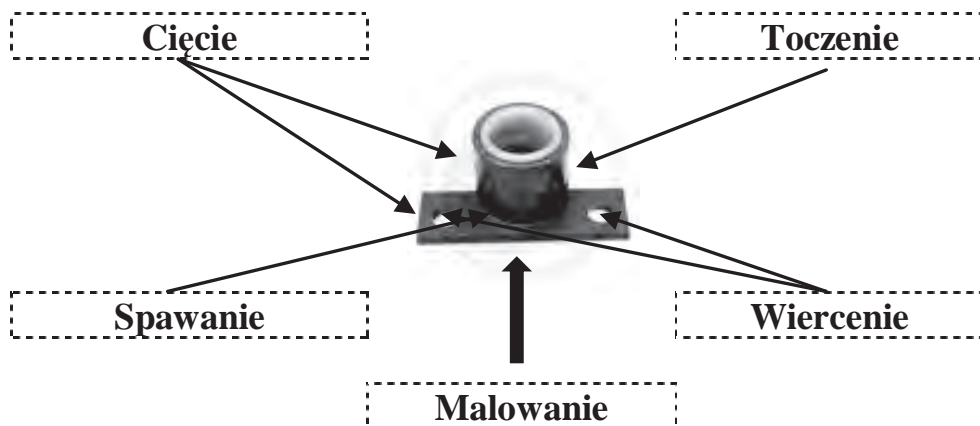
Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę powyższe wytyczne, w celu określenia stawki akordowej dla łożyska (oprawy) bębna rozrzucającego o symbolu 204024840 (rys. 1) przeprowa-

dzono badanie dotyczące operacji wytwórczych, które implikują możliwość wykonania wyrobu. Analiza dokumentacji technologicznej dotyczącej procesu produkcyjnego wałka prowadzona przez autorów publikacji przy współudziale głównego technologa pozwoliła autorom badania wyróżnić następujące czynności: cięcie, toczenie, spawanie, wiercenie, malowanie (rys. 3).

Na tym etapie w celu realizacji dalszej części badań konieczne było określenie średniej stawki godzinowej, jaka przysługuje pracownikom produkcyjnym wykonującym wskazane czynności.

W kontekście powyższego przeprowadzono wywiad bezpośredni z właścicielami zakładów wytwórczych działających w tym samym sektorze. Respondentów zapytano o wysokość wynagrodzenia wypłacanego pracownikom produkcyjnym (operatorom maszyn), wykonującym podobne zadania zawodowe na zasadach płacy godzinowej.



Rys. 3. Przedmiot badań w kontekście operacji wytwórczych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Stawka wynagrodzenia pracowników produkcyjnych

Operator	Płaca netto za godzinę pracy [zł/h]					Średnia płaca* [zł/h]
	zakład 1	zakład 2	zakład 3	zakład 4	zakład 5	
Tokarz	13,00	12,00	11,00	11,00	10,00	11,80
Ślusarz	12,00	11,50	11,50	11,00	10,00	11,60
Spawacz	13,00	12,00	11,00	11,00	10,00	11,80
Lakiernik	13,00	11,00	11,50	11,00	10,00	11,70
Operator piły	12,00	11,00	11,00	10,00	10,00	11,00
					Średnia	11,58

* Kwota, według której oszacowano stawkę akordową dla danej operacji obróbczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W wyniku analiz ustalono, iż średnia płaca godzinowa netto dla każdego z pierwszych czterech wykonawców oscyluje na poziomie 12,00 zł, natomiast dla operatora piły taśmowej na poziomie 11,00. Szczegółowe dane zobrazowano w tab. 1.

W celu obliczenia stawki akordowej do każdej operacji technologicznej implikującej powstanie łożyska bębna dobrano najbardziej kompetentnych pracowników – operatorów maszyn skrawających, a mianowicie: **A)** kierownika zakładu odpowiedzialnego za procesy implementacyjne, **B)** głównego technologa oraz **C)** pracownika wskazanego przez kierownika zakładu⁷. Dzięki takiemu działaniu ustalono, jaką liczbę poszczególnych komponentów, składających się na wyrób końcowy, można wykonać w ciągu jednej godziny pracy. Szczegółowe dane przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Liczba komponentów implikowanych daną operacją wytwórczą

Nazwa operacji obróbczej	Liczba komponentów implikowanych daną operacją wytwórczą, wykonanych w ciągu jednej godziny pracy			
	Kierownik A	Główny technolog B	Pracownik C	Średnia [szt.]
Cięcie	200	189	181	190,00
Toczenie	12	10	8	10,00
Spawanie	31	29	24	28,00
Wiercenie	21	19	15	18,33
Malowanie	200	189	185	191,33

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Uzyskane w wyniku realizowanych badań informacje pozwalają na wyznaczenie stawki akordowej, jaka będzie obowiązywała w danym przedsiębiorstwie, biorąc pod uwagę powyższy wyrób. Stawka akordowa [SA] zostanie obliczona według formuły:

$$SA = \frac{\text{Stawka godzinowa dla danej operacji}}{\text{Liczba komponentów powstałych w wyniku danej operacji wytwórczej}}$$

W kontekście realizowanych badań ustalono średnią płacę netto oraz liczbę operacji wytwórczych, które w wymiarze jednej godziny operator może wykonać. Biorąc powyższe kryteria pod uwagę, ustalono stawkę płacy akordowej dla każdej z operacji charakterystycznych dla łożyska bębna. Wyniki przedstawiono w tab. 3.

W kontekście realizowanych badań ustalono, iż koszty pracy związane z wytworzeniem jednej sztuki oprawy bębna kształtują się na poziomie 2,32 zł, co stanowi 30% kosztów całkowitych związanych z produkcją części⁸.

⁷ Kryterium doboru stanowiły rekomendacje właściciela zakładu wytwórczego, w którym realizowano badania.

⁸ Koszt surowca zużywanego w procesie produkcji jednej sztuki wyrobu kształtuje się na poziomie 5,33 zł, co razem z kosztami pracy daje kwotę 7,65 zł.

Tabela 3. Liczba komponentów implikowanych daną operacją wytwórczą

Nazwa operacji obróbczej	Liczba [szt.]	Stawka godzinowa [zł]	Stawka akordowa [zł]
Cięcie	190	11,80	0,06
Toczenie	10	11,60	1,16
Spawanie	28	11,80	0,42
Wiercenie	19	11,70	0,62
Malowanie	192	11,00	0,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Powyższą metodykę wykorzystano w badaniach realizowanych w dalszej części pracy.

4. Płaca proefektywnościowa w praktyce zakładów wytwórczych – wysokość stawki akordowej i jej wpływ na poziom rentowności

4.1. Przedmiot i podmiot badań

Badania, o których mowa w tej części opracowania, prowadzono w zakładzie wytwórczym działającym w sektorze związanym z mechanizacją rolnictwa. Główną formą działalności badanego przedsiębiorstwa jest produkcja części i maszyn dla przemysłu związanego z mechanizacją rolnictwa. Przedmiotem prowadzonych badań jest proces wytwórczy 30 celowo dobranych części przeznaczonych do rozrzutnika obornika. Badane wyroby zostały zakwalifikowane do badania poprzez dobór celowy, stanowią „trzon” w ofercie produkcyjnej badanej firmy⁹.

4.2. Wyniki badań własnych

Przystępując do realizacji badań, przyjęto schemat postępowania zaprezentowany w poprzedniej części pracy. W pierwszej kolejności autorzy musieli dokonać szczegółowej analizy dokumentacji technologicznej w kontekście czynności, których wykonanie warunkuje wytworzenie danego, poddanego badaniu wyrobu. Takie działanie miało na celu wyznaczenie tych czynności, dla których należało określić stawkę godzinową za wykonywaną w ramach stanowiska pracę. W dalszej części badań przystąpiono do wyznaczania wysokości płacy akordowej dla konkretnej czynności (pracy) wykonywanej w ramach produkcji danego wyrobu. Takie działanie pozwoliło na określenie wysokości kosztów pracy związanych z wytworzeniem danego produktu. Szczegółowe dane zaprezentowano w tab. 4.

⁹ Powyższe wyroby stanowiły 20% całościowej oferty części przeznaczonych do rozrzutnika obornika. Według wyliczeń ustalono, że generują one około 80% całkowitych przychodów związanych ze sprzedażą części z grupy „rozrzutnik obornika”.

Tabela 4. Koszty pracy a całkowite koszty produkcji – wyniki badań własnych

Lp.	Nazwa/kod wyrobu	CKP [zł]*	Koszty surowca		Koszty pracy		Pozostałe koszty	
			[%]	[zł]	[%]	[zł]	[%]	[zł]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Podpora 203979500	122,42	66,92	81,92	22,06	27,00	11,03	13,50
2	Nadstawka 204022830	70,79	76,69	54,29	15,54	11,00	7,77	5,50
3	Przekładnia 200212630	1 013,76	87,73	889,41	8,18	82,90	4,09	41,45
4	Koło przenośnika 203960660	23,00	73,91	17,00	17,39	4,00	8,70	2,00
5	Listwa przenośnika 203961700	5,65	83,26	4,70	11,16	0,63	5,58	0,32
6	Nadstawka 204090070	331,02	82,78	274,02	11,48	38,00	5,74	19,00
7	Obudowa 203914630	77,55	88,97	69,00	7,35	5,70	3,68	2,85
8	Wał napędu 203975320	68,70	84,72	58,20	10,19	7,00	5,09	3,50
9	Wał napędu 203975400	80,95	88,70	71,80	7,54	6,10	3,77	3,05
10	Tarcza LAN-100	10,46	91,40	9,56	5,74	0,60	2,87	0,30
11	Łańcuch przenośnika 203960250	132,99	94,76	126,01	3,50	4,65	1,75	2,33
12	Zaczep TGL-26053	144,95	75,89	110,00	16,07	23,30	8,04	11,65
13	Belka zawieszenia 203910200	452,00	75,44	341,00	16,37	74,00	8,19	37,00
14	Oślona 203905010	88,11	81,27	71,61	12,48	11,00	6,24	5,50
15	Podłoga 203908230	1 114,96	89,24	994,96	7,18	80,00	3,59	40,00
16	Zabierak że- liwny 204023630	9,05	75,14	6,80	16,57	1,50	8,29	0,75
17	Tuleja 203912130	24,35	91,38	22,25	5,75	1,40	2,87	0,70
18	Oślona 203967070	16,12	74,88	12,07	16,75	2,70	8,37	1,35
19	Oślona 204022910	69,47	70,63	49,07	19,58	13,60	9,79	6,80

Tabela 4, cd.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Piasta wysoka 0200134801	71,00	48,03	34,10	34,65	24,60	17,32	12,30
21	Koło ślimakowe	410,60	85,24	350,00	9,84	40,40	4,92	20,20
22	Wałek ślimaka 0200159650	54,60	39,56	21,60	40,29	22,00	20,15	11,00
23	Wałek przekładni 0200213100	18,92	47,67	9,02	34,88	6,60	17,44	3,30
24	Wał przekładni 0200213680	37,34	65,85	24,59	22,76	8,50	11,38	4,25
25	Łańcuch 0203960250/0	152,28	95,03	144,70	3,32	5,05	1,66	2,53
26	Ściana boczna 0203940070	423,72	87,26	369,72	8,50	36,00	4,25	18,00
27	Belka górna 0204024760	71,53	81,97	58,63	12,02	8,60	6,01	4,30
28	Belka dolna 0204022420	107,57	68,21	73,37	21,20	22,80	10,60	11,40
29	Ściana przednia 0203944000	106,43	73,22	77,93	17,85	19,00	8,93	9,50
30	Bęben rozrzucający 0204027570	150,03	77,20	115,83	15,20	22,80	7,60	11,40

* Całkowite koszty produkcji, w których uwzględniono pozostałe koszty związane z produkcją danego wyrobu, stanowiące 50% kosztów pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W oparciu o procentowy udział kosztów pracy w całkowitych kosztach wytworzenia danego wyrobu każdą z poddanych badaniu części można sklasyfikować według przedstawionej grupy:

- Grupa I – procentowy udział kosztów pracy do 10%.
- Grupa II – procentowy udział kosztów pracy 11-20%.
- Grupa III – procentowy udział kosztów pracy powyżej 20%.

W grupie trzydziestu poddanych badaniu wyrobów znalazło się dziesięć, w przypadku których udział kosztów pracy w stosunku do całkowitych kosztów produkcji oscyluje na poziomie do 10%. W przypadku czternastu wyrobów koszty pracy stanowią od 10 do 20%, natomiast sześć wyrobów charakteryzuje się kosztami pracy stanowiącymi ponad 20% całkowitych kosztów wytworzenia danego produktu.

Jako że udział kosztów pracy w kosztach całkowitych produkcji jest stosunkowo niewielki, autorzy pracy zaproponowali rozwiązanie polegające na stopniowym podwyższaniu wynagrodzenia – stawki akordowej związanej z czynnością powiązaną z danym produktem. Takie działanie miało na celu ukształtowanie pożądanych postaw i zachowań pracowników, nakierowanych na wzrost produktywności.

Tabela 5. Rentowność w kontekście premii motywacyjnej – wyniki badań własnych

Wyrób*	Cena sprzedaży [zł]	Bez premii			Premia motywacyjna		
		Zysk [zł]	CKP [zł]	Koszty pracy [zł]	Zysk [zł]	CKP [zł]	Koszty pracy [zł]
		1	2=1-3	3	3	4=1-5	5
Prod. – 1	270,00	147,58	122,42	27,00	134,57	135,43	35,10
Prod. – 2	160,00	89,21	70,79	11,00	77,39	82,61	15,40
Prod. – 3	2 200,00	1 186,24	1 013,76	82,90	1 075,94	1 124,07	124,35
Prod. – 4	28,50	5,50	23,00	4,00	25,40	3,10	5,60
Prod. – 5	8,00	2,36	5,65	0,63	6,02	1,98	0,88
Prod. – 6	500,00	168,98	331,02	38,00	353,82	146,18	53,20
Prod. – 7	170,00	92,45	77,55	5,70	81,83	88,18	8,55
Prod. – 8	125,00	56,30	68,70	7,00	72,90	52,10	9,80
Prod. – 9	132,00	51,05	80,95	6,10	85,53	46,48	9,15
Prod. – 10	16,00	5,54	10,46	0,60	10,91	5,09	0,90
Prod. – 11	650,00	517,02	132,99	4,65	136,47	513,53	6,98
Prod. – 12	370,00	225,05	144,95	23,30	158,93	211,07	32,62
Prod. – 13	640,00	188,00	452,00	74,00	496,40	143,60	103,60
Prod. – 14	180,00	91,89	88,11	11,00	94,71	85,29	15,40
Prod. – 15	1 350,00	235,04	1 114,96	80,00	1 174,96	175,04	120,00
Prod. – 16	24,00	14,95	9,05	1,50	9,95	14,05	2,10
Prod. – 17	42,00	17,65	24,35	1,40	25,40	16,60	2,10
Prod. – 18	40,00	23,88	16,12	2,70	17,74	22,26	3,78
Prod. – 19	130,00	60,53	69,47	13,60	77,63	52,37	19,04
Prod. – 20	140,00	69,00	71,00	24,60	82,07	57,93	31,98
Prod. – 21	500,00	89,40	410,60	40,40	440,90	59,10	60,60
Prod. – 22	150,00	95,40	54,60	22,00	64,50	85,50	28,60
Prod. – 23	65,00	46,08	18,92	6,60	21,89	43,11	8,58
Prod. – 24	100,00	62,66	37,34	8,50	41,17	58,84	11,05
Prod. – 25	200,00	47,73	152,28	5,05	156,06	43,94	7,58
Prod. – 26	700,00	276,28	423,72	36,00	450,72	249,28	54,00
Prod. – 27	170,00	98,47	71,53	8,60	76,69	93,31	12,04
Prod. – 28	220,00	112,43	107,57	22,80	121,25	98,75	31,92
Prod. – 29	180,00	73,57	106,43	19,00	117,83	62,17	26,60
Prod. – 30	220,00	69,97	150,03	22,80	163,71	56,29	31,92
MARŻA [%]		45,92			41,47		

*Skrót „prod.” oznacza produkt. Numer produktu odpowiada konkretnemu produktowi przedstawionemu w tab. 4.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

ci. Motywacyjna funkcja wynagrodzeń w zamierzeniu autorów ma po pierwsze – przyciągnąć odpowiednich pracowników do organizacji, a po drugie – skłonić ich do odgrywania określonych ról i poprawy osiąganych efektów, jak również do doskonalenia umiejętności potrzebnych do wykonywania pracy na danym stanowisku, czyli wyjścia poza pełnione funkcje.

W kontekście powyższego, w oparciu o procentowy udział kosztów pracy w całkowitych kosztach wytworzenia danego wyrobu, proponuje się system motywacyjny, tj. wzrost stawki akordowej według przedstawionej skali:

- Kategoria I – procentowy udział kosztów pracy do 10% – jednorazowa premia w wysokości 50% kosztów pracy.
- Kategoria II – procentowy udział kosztów pracy 11-20% – jednorazowa premia w wysokości 40% kosztów pracy.
- Kategoria III – procentowy udział kosztów pracy powyżej 20% – jednorazowa premia w wysokości 30% kosztów pracy.

W związku z powyższym należy określić, jak istotny wpływ w kontekście zysku będzie miała dla wytwórcy jednorazowa premia w ramach przyjętej skali. Zobrazowano to w tab. 5.

W kontekście realizowanych badań określono, jaki jest spadek zyskowności w kontekście jednej sztuki poddanych badaniu wyrobów. Biorąc pod uwagę ustalony schemat działania, ustalono, że spadek ten oscyluje w okolicach 4,5%. W prowadzonych rozważaniach odniesiono się do pojedynczej sztuki każdego z trzydziestu poddanych badaniu produktów, pomijając, że olbrzymi wpływ na kształtowanie się poziomu zyskowności ma wskaźnik ilości poszczególnych dóbr.

Niemniej jednak, ze względu na wymogi wydawnicze dotyczące niniejszej publikacji, niemożliwe było zaprezentowanie korelacji między wysokością premii, ilością danego wyrobu a rentownością.

5. Zakończenie

Zasoby ludzkie, tak istotne dla sprawnego funkcjonowania organizacji, najtrudniej ze wszystkich zasobów przedsiębiorstw poddają się kontroli i wpływowi [Aluchna, Płoszajski 2008, s. 39]. Fundamentalnym elementem zarządzania jest ideologia przedstawiająca przedsiębiorstwo jako wspólnotę wszystkich związanych z nim ludzi. Taka wizja firmy oznacza, że ma ona daleko idące i długookresowe zobowiązania wobec zatrudnionych w niej ludzi. Jednocześnie zobowiązania pracowników wobec firmy są równie znaczące, gdyż jak zauważa A. Sitko-Lutek [2004, s. 7], o sukcesie organizacji decydują zatrudnieni w niej ludzie, a ich kompetencje i zaangażowanie stanowią unikatową jakość kapitału każdego przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone przez autorów artykułu badania predysponują ich do zaprezentowania istotnych wniosków:

- Wnikliwa analiza literatury przedmiotu wykazała, iż słowo „wynagrodzenie” ma wiele znaczeń i jest przedmiotem badań kilku nauk. W kontekście powyższego pojęcie to wymagało sprecyzowania, co było jednym z celów niniejszego opracowania.
- Nieodzownym elementem każdego procesu produkcyjnego jest dokładne określenie kosztów związanych z jego realizacją, w tym kosztów związanych z wykonywaniem czynności niezbędnych dla jego realizacji.

- W przemyśle wytwórczym należy się kierować zasadą minimalizacji nakładów przy z góry określonym celu oraz maksymalizacją wydajności (efektywności) przy danych środkach.
- Istnieje możliwość opracowania metody określania stawki akordowej.
- Wysokość wynagrodzenia pracownika wykonującego pracę w systemie akordowym zależna jest – w przeciwieństwie do wynagradzania w systemie czasowym lub prowizyjnym – od jego wydajności i stopnia wyrobienia danej normy.
- Udział kosztów pracy wykonywanej w procesie produkcji danego wyrobu w większości przypadków stanowi nie więcej niż 30% całkowitych kosztów jego wytworzenia, stąd wytwórca może motywować wykonawców zadań poprzez procentowy wzrost ich wynagrodzenia, co w niewielkim stopniu wpływa na wysokość uzyskiwanego przez wytwórcą dochodu.

Zachowanie rozsądnych rozmiarów opracowania implikuje konieczność syntetycznej prezentacji przytaczanych argumentów. Obiektywna niemożliwość pełnego rozwinięcia wszystkich wątków podejmowanego dość złożonego problemu nie zdejmuje jednak z autorów odpowiedzialności za przedstawione poglądy.

Literatura

- Aluchna M., Płoszajski P. (red.), *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Andrałojć M., *System wynagrodzeń. Uwarunkowania kulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wydawnictwo Oficyna, Kraków 2009.
- Bieniok H. (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
- Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Glińska-Noweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Towarzystwo Nauk Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
- Jaki A., *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania*, Przegląd Organizacji, 2/2014, s. 8-13.
- Kenna E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg, Warszawa 1999.
- Kopertyńska M.W., *System plac przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Kuciński K., *Miejsce jako kategoria epistemologiczna w ekonomii*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 1/2009.
- Listwan T., *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Nita B., *Sprawozdawczość zarządcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Nogalski B., Niewiadomski P., *Flexibility as a manifestation of an Organization's Positive Potential based of knowledge*, Journal of Positive Management, Volume 5, Number 2, 2014, s. 64-81.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menagerów, Warszawa 1997.
- Perechuda K., *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Sedlak K., *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1997.
- Sekula Z., *Motywacyjne kształtowanie płac*, Towarzystwo Nauk Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 1997.
- Sekula Z., *Struktury wynagradzania pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Sekula Z., *Wynagrodzenia zmienne i rzeczowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.
- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie*, Oficyna Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.