

ZN WSH Zarządzanie 2018 (3), s. 89-108

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 30.07.2018

Data recenzji/Accepted: 30.08.2018/4.09.2018

Data publikacji/Published: 30.09.2018

Źródła finansowania publikacji: środki własne

DOI: 10.5604/01.3001.0013.0053

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

***dr inż. Olimpia Grabiec*^E**

Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu

***lic. Joanna Bednarczyk*^{A B C D E F}**

Absolwentka Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu

WYNAGRODZENIA I ŚWIADCZENIA NA RZECZ PRACOWNIKÓW JAKO KOSZT PRZEDSIĘBIORSTWA

WAGES AND BENEFITS FOR EMPLOYEES AS THE COST OF THE ENTERPRISE

Streszczenie: Artykuł zawiera omówienie zagadnień związanych z wynagrodzeniami i świadczeniami na rzecz pracowników, które przedstawiono jako koszt przedsiębiorstwa. W opracowaniu autorki zaprezentowały ujęcie teoretyczne kwestii związanych z wynagrodzeniami, jak również wyniki badań własnych dotyczących wynagrodzeń pod kątem kosztu

przedsiębiorstwa na przykładzie firmy leasingowej. Głównym celem opracowania jest analiza kosztów wynagrodzeń i świadczeń z punktu widzenia całości kosztów przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: wynagrodzenie, organizacja, zarządzanie, świadczenia pracownicze, koszt przedsiębiorstwa

Abstract: The article deals with issues related to remuneration and benefits for employees, which were presented as the cost of the enterprise. Authors of this publication presented the theoretical approach to issues related to remuneration as well as the results of own research regarding remuneration in terms of the cost of an enterprise on the example of a leasing company. The main objective of the study is to analyze the costs of remuneration and benefits from the point of view of the total costs of the enterprise.

Keywords: wages, organisation, management, employee benefits, enterprise cost

Wstęp

Przedsiębiorstwa ponoszą rozmaite koszty, na przykład za wynajem pomieszczeń, za materiały biurowe, koszty transportu, usługi świadczone przez firmy zewnętrzne, media, ale należy uświadomić sobie, że wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników także stanowią ważną grupę w kosztach przedsiębiorstwa, i to właśnie im poświęcone jest niniejsze opracowanie.

Słownik języka polskiego PWN podaje następującą definicję pojęcia „praca”:

- celowa działalność człowieka zmierzająca do wytworzenia określonych dóbr materialnych lub kulturalnych;
- wytwór takiej działalności, zwłaszcza w dziedzinie nauki lub kultury;
- zajęcie, zatrudnienie jako źródło zarobku; też: instytucja, w której się pracuje zarobkowo (...) ¹.

Zauważyć można, że definicje pracy różnią się w zależności od dziedziny, której one dotyczą. Na rzecz niniejszego opracowania najbardziej odpowiednia będzie trzecia definicja, gdzie praca jest rozumiana jako zajęcie zarobkowe, a także instytucja (miejsce), w której odbywa się to zajęcie.

Za pracę, zgodnie z umową, otrzymujemy wynagrodzenie. *Słownik języka polskiego* PWN definiuje je następująco:

- zapłata za pracę;
- odszkodowanie za utratę czegoś ².

¹ *Wynagrodzenie*, *Słownik języka polskiego* PWN [online] <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wynagrodzenie.html> [dostęp: 2.03.2018].

² *Praca*, *Słownik języka polskiego* PWN [online] <https://sjp.pwn.pl/sjp/praca;2507726.html> [dostęp: 2.03.2018].

W tym przypadku najodpowiedniejsza jest definicja nr 1. Wynagrodzenie definiujemy jako zapłatę za pracę. W ujęciu prawnym definicja wynagrodzenia jest bardziej szczegółowa: wynagrodzenie to świadczenie konieczne, o charakterze przysparzająco-majątkowym, które pracodawca jest zobowiązany wypłacać okresowo pracownikowi w zamian za wykonywaną pracę, świadczoną w oparciu o wiążący pracownika i pracodawcę stosunek pracy³.

1. Wynagrodzenie za pracę

Kwestie związane z wynagrodzeniem za pracę, w tym charakter prawny oraz jego funkcje, opisuje kodeks pracy.

Najważniejszą z funkcji wynagrodzenia jest **funkcja rekompensacyjna**. Wykonana praca jest odpłatna, zgodnie z umową. Pobocznie związana jest z **funkcją motywacyjną**, ponieważ odpowiedni system wynagradzania będzie motywował pracowników do wzmożonej pracy, a także nagradzał tych, którzy najbardziej są w pracę zaangażowani, osiągają najlepsze wyniki i świadczą usługi na najwyższym poziomie. Motywować można w ten sposób również także do dalszego rozwoju zawodowego, czy podjęcia studiów. Pracodawcy mogą się również zdecydować na dodatki dla osób niepalących, aby palaczy zmotywować do rzucenia nałogu. Następną z funkcji jest **funkcja różnicująco-wartościująca**, dzięki której pracodawca jest w stanie podzielić pracowników na grupy, z których na przykład pracownicy biurowi będą zarabiać mniej od pracowników na produkcji. **Funkcja społeczna** natomiast dostarczać ma pracownikowi środków, które zaspokoją potrzeby jego i rodziny (podstawowe i dodatkowe), a także pozwolą na utrzymanie⁴.

Po omówieniu funkcji wynagrodzenia przejdźmy do charakteru prawnego tego zagadnienia, czyli jego cech, które mają charakter prawny wynikający z przepisów prawa. Są nimi:

- **obligatoryjność** – pracodawca ma obowiązek wypłaty wynagrodzenia. Gdy mamy do czynienia z pracą nieodpłatną, nie ma wówczas miejsca stosunek pracy. Wolontariat w takim przypadku jest świadczeniem nieodpłatnych usług i prawnie został ujęty w ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z dnia 4 kwietnia 2003 roku⁵;
- **osobistość** – praca świadczona przez pracownika jest osobiście, wtedy też możemy mówić o zaistnieniu stosunku pracy;
- **charakter majątkowy** – wypłata wynagrodzenia następuje w formie pie-

³ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 nr 24, poz. 141.

⁴ H. Król, A. Ludwiciński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 357-359.

⁵ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003 nr 96, poz. 873.

nieżnej. Obowiązek wypłaty przez pracodawcę może być częściowo spełniony w innej formie, w momencie, gdy przewidują to przepisy prawa lub układy zbiorowe;

- **charakter przysparzający** – w związku z pracą wykonywaną przez pracownika następuje zwiększenie jego aktywów;
- **ekwiwalentność** – wynagrodzenie musi być wypłacone w wielkości odpowiedniej do ilości pracy, jej jakości, rodzaju, a także kwalifikacji do niej wymaganych;
- **periodyczność** – wynagrodzenie wypłaca się w stałych odstępach czasu, minimalnie raz w miesiącu;
- **przedziałowość** – przepisy prawa wskazują minimalną wysokość wynagrodzenia, a w niektórych przypadkach także maksymalną. Tak jest na przykład w przypadku stanowisk samorządowych – prawo określa zarówno maksymalną, jak i minimalną wysokość wynagrodzenia zatrudnionych na określonych stanowiskach⁶.

2. Elementy systemu wynagrodzeń

Struktura systemu wynagrodzeń powinna być sprawiedliwa dla pracowników przy jednoczesnej konkurencyjności na rynku pracy. Pracownicy powinni odczuwać, że wynagrodzenie im wypłacane jest sprawiedliwie, a po stronie pracodawcy nie powinno być kosztów, które są nieuzasadnione. System wynagrodzeń musi to wszystko pogodzić za pomocą odpowiedniego doboru form wynagrodzenia i jego składników.

Składowe systemu wynagrodzeń to:

- **wynagrodzenie zasadnicze** – stały element wynagrodzenia. Ustalane jest zgodnie z zakładowymi tabelami płac. Jego podstawą są kwalifikacje pracownika, a także jego odpowiedzialność i doświadczenie;
- **składniki dodatkowe** – zmienne składniki wynagrodzenia:
 - **premie (bonusy)** – wypłacane za efekt pracy w sposób grupowy jak i indywidualnie,
 - **nagrody** – forma uznania ze strony pracodawcy,
 - **prowizje** – wypłacane pracownikom za wkład w osiągane obroty i zyski firmy,
 - **wynagrodzenia doraźne (jednorazowe)** – pojawiają się w momencie, gdy system premiowy nie jest wystarczający lub na przykład gdy pracownik miał wybitny wkład w jakieś osiągnięcie lub podjął wielki wysiłek na rzecz pracodawcy.
 - **przywileje** – najczęściej przysługują kadrze kierowniczej, służą wyrównaniu kosztów utrzymania, np. pokrycie opłat za telefon, przydzielony służbowy samochód,
 - **udział w zyskach przedsiębiorstwa lub udział w kapitale spółki,**

⁶ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 nr 24, poz. 141; P. Ziółkowski, *Wynagrodzenia 2010*, „Biblioteka Księgowego” 2010, nr 4(28), s. 6. Charakter prawny wynagrodzenia za pracę, Lexplay – Doradztwo prawne dla przedsiębiorców [online] https://lexplay.pl/arttykul/Prawo-Pracy/charakter_prawny_wynagrodzenia_na_prace [dostęp: 5.03.2018].

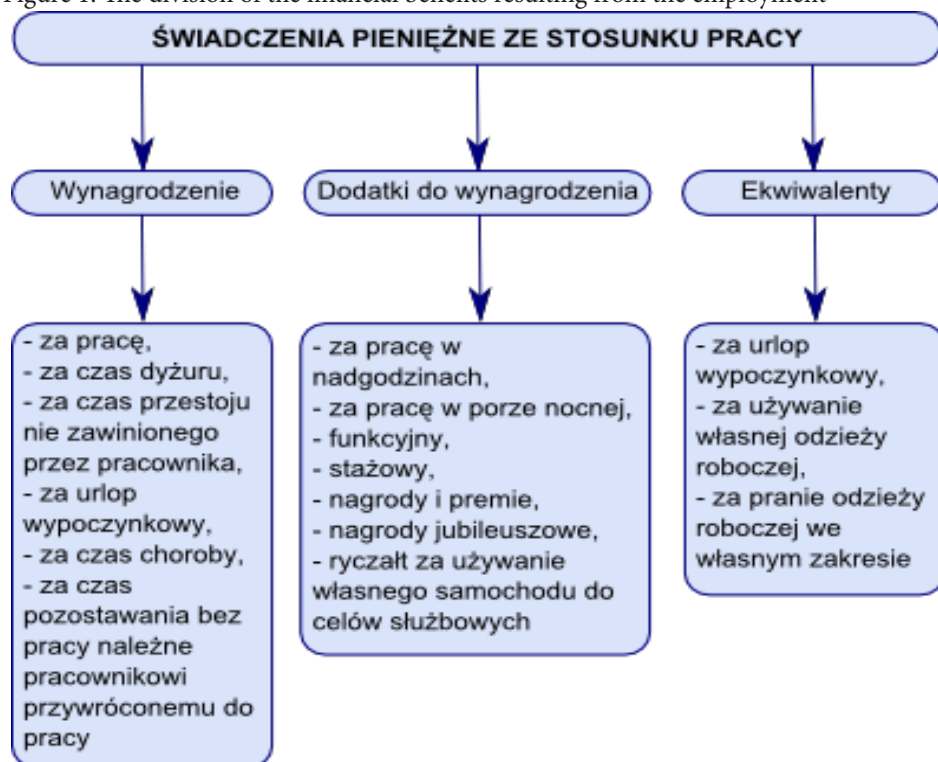
- **świadczenia** – obejmują ubezpieczenia emerytalne, zasiłki chorobowe, ubezpieczenia zdrowotne;

- **składniki gwarantowane zgodnie z przepisami kodeksu pracy** – są obligatoryjne, ale muszą zajść określone w prawie pracy sytuacje, aby zostały wypłacone. Grupa ta obejmuje m.in.:

- dodatek za pracę w nocy,
- wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych,
- wynagrodzenie za przestój i gotowość do pracy,
- wynagrodzenie za czas urlopu wypoczynkowego,
- wynagrodzenie chorobowe⁷.

Świadczenia pieniężne wynikające ze stosunku pracy można podzielić również w inny sposób, co prezentuje rysunek nr 1.

Rysunek 1. Podział świadczeń pieniężnych wynikających ze stosunku pracy
Figure 1. The division of the financial benefits resulting from the employment



Źródło: *Obowiązki pracodawcy względem pracownika*, Państwowa Inspekcja Pracy, Okręgowy Inspektorat Pracy w Gdańsku, <https://gdansk.pip.gov.pl/pl/dzialania/dla-pracodawcow/niezbudnik-pracodawcy/1997,obowiazki-pracodawcy-wzgledem-pracownika.html>, marzec 2018.

⁷ Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń*, „Euromanagement. Zarządzanie Kapitałem Ludzkim – Perspektywa Europejska” 1999, s. 38-42.

3. Koszty ponoszone przez pracodawcę

Wynagrodzenie za wykonaną pracę

Wynagrodzenie jest wypłacane pracownikowi za wykonaną pracę. Jeśli ustał stosunek pracy, to konieczne jest rozliczenie pracodawcy z pracownikiem za okres pracy, który miał miejsce dotychczas.

Wynagrodzenie minimalne

Płacą minimalną określany jest najniższy dopuszczalny prawnie poziom wynagrodzenia pracownika przy umowie o pracę. Jest ona ustalana przez państwo i nie jest zależna od pozostałych składników wynagrodzenia oraz poziomu kompetencji pracownika. Aktualnie obowiązującą stawkę wynagrodzenia minimalnego ustala Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 września 2017 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2018 roku⁸.

Od 1 stycznia 2018 roku minimalna stawka brutto wynosi 2100,00 zł i jest większa od tej z roku 2017 o 100,00 zł. Stawka netto, którą otrzymuje „na rękę” pracownik, wynosi w związku z tym 1530,00 zł lub 1535,00 zł w przypadku, gdy pracownik złożył pracodawcy oświadczenie o podwyższeniu kosztów uzyskania przychodu w związku z zamieszkaniem poza miejscowością, gdzie odbywa stosunek pracy. Koszt całkowity, jaki musi ponieść pracodawca, aby wypłacić pracownikowi minimalną płacę, jest równy 2532,81 zł.

Ustalanie wysokości wynagrodzenia

Zgodnie z obowiązującymi przepisami pracodawca musi zagwarantować pracownikowi wynagrodzenie nie mniejsze niż minimalne, o którym mowa była powyżej. Powinno ono odpowiadać pracy wykonywanej przez pracownika, jego kwalifikacjom, a także jakości pracy i odpowiedzialności za nią. Zasady te obejmować powinien regulamin wynagradzania lub układ zbiorowy. W przypadku, gdy pracodawca nie jest zobowiązany do utworzenia powyższych, warunki wyliczania wynagrodzeń muszą być ujęte w umowie o pracę⁹.

Ważne jest, aby osoby wykonujące pracę o tej samej wartości, tj. posiadające takie same kwalifikacje, odpowiedzialność oraz wkładające porównywalny wysiłek, otrzymywały analogiczne wynagrodzenia – niezależnie od innych cech, jak na przykład płeć, pochodzenie¹⁰.

⁸ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 września 2017 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2018 r., Dz.U. 2017, poz. 1747.

⁹ *Wynagrodzenia 2018. Rozliczanie płac w praktyce*, Infor, Warszawa 2017, s. 7-11.

¹⁰ Ibidem.

Zasady dokonywania potrąceń z wynagrodzenia

Wynagrodzenie pracownika podlega ochronie zgodnie z literą prawa – zarówno praca zasadnicza, jak i pozostałe świadczenia. Istnieją jednak uzasadnione sytuacje, w których możliwe jest potrącanie z wynagrodzenia środków pieniężnych.

Zgodnie z artykułem 87 § 1 Kodeksu pracy bez zgody pracownika pracodawca może pomniejszyć jego wynagrodzenie w przypadku:

- świadczeń alimentacyjnych na mocy tytułów wykonawczych,
- innych należności egzekwowanych na mocy tytułów wykonawczych,
- zaliczek pieniężnych udzielonych pracownikowi,
- kar pieniężnych przewidzianych w art. 108 Kodeksu pracy¹¹.

Lista potrąceń, których może dokonać pracodawca bez zgody pracownika, obejmuje wyłącznie powyższe przypadki, a kolejność ich zaspokajania wyszczególniają dalsze przepisy.

Każde inne potrącenie z pensji musi być opatrzone zgodą pracownika. Mogą to być między innymi:

- ubezpieczenie grupowe,
- ubezpieczenie medyczne,
- finansowanie karty sportowej – częściowe lub pełne,
- spłaty pożyczki pracowniczej z kasy zapomogowo-pożyczkowej¹².

Pracodawca jest dodatkowo zobowiązany poinformować pracownika każdorazowo o dokonaniu potrącenia z wynagrodzenia, jeśli nie było to potrącenie, o które wnioskował sam pracownik. W przypadku dobrowolnych potrąceń konieczne jest wyłącznie przechowywanie przez pracodawcę zgody na wykonywanie tych działań¹³.

Inne świadczenia

Dużą grupą świadczeń na rzecz pracownika, które nie dotyczą wynagrodzenia, a które można określić jako rekompensacyjne, stanowią:

- **Odszkodowania:**
 - za skrócenie okresu wypowiedzenia,
 - za wadliwe rozwiązanie umowy o pracę,
 - za rozwiązanie umowy o pracę ze strony pracownika w związku z ciężkim naruszeniem obowiązków pracodawcy wobec pracownika,
 - za niewydanie w terminie świadectwa pracy lub wydanie niewłaściwego,
 - za wygaśnięcie stosunku pracy w związku ze śmiercią pracodawcy,
 - za zawarcie umowy traktującej o zakazie konkurencji.
- **Dodatki wyrównawcze:**
 - dla kobiet w ciąży,

¹¹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141.

¹² Ibidem.

¹³ *Wynagrodzenia 2018. Rozliczanie płac w praktyce*, Infor, Warszawa 2017, s. 48-53.

- związane ze stwierdzeniem choroby zawodowej u pracownika,
- związane z wypadkiem w pracy lub chorobą zawodową w przypadku niezdolności pracownika do pracy takiej jak dotychczas,
- dla pracowników należących do szczególnych grup zawodowych przeniesionych na inne stanowisko pracy z przyczyn określonych w ustawie z dnia 13.03.2003 r.

- **Odprawy:**

- emerytalno-rentowa,
 - pośmiertna,
 - dla pracownika, który został powołany do zasadniczej służby wojskowej.
- w związku z wygaśnięciem mandatu, w związku z rozwiązaniem stosunku pracy na podstawie ustawy z dnia 13.03.2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników¹⁴.

Poza świadczeniami rekompensacyjnymi znaleźć można również inne, w większości motywujące do pracy. Są to między innymi benefity, takie jak:

- wyjazdy zagraniczne i integracyjne,
- wakacje w ramach nagrody,
- samochody służbowe, również do prywatnego użytku,
- opieka i benefity socjalne,
- dodatkowe pakiety ubezpieczeń,
- opieka medyczna,
- programy emerytalne,
- karnety do kin oraz klubów fitness,
- kursy języków obcych,
- zniżki na produkty firmy,
- bony/talony świąteczne,
- karty przedpłacone i podarunkowe,
- karty sportowe¹⁵.

Składki ubezpieczeniowe

Pracodawca, zgodnie z obowiązującymi przepisami, ma obowiązek potrącania z pensji pracowniczej oraz opłacania samemu składek ubezpieczeniowych. Są to składki na ubezpieczenia:

- **emerytalne** – ma zapewnić pracownikowi dochód w momencie osiągnięcia wieku emerytalnego,
- **rentowe** – ma gwarantować świadczenia pieniężne, w przypadku gdy nastąpi utrata dochodów pieniężnych, wiążąca się z wystąpieniem ryzyka inwalidztwa,

¹⁴ Ibidem, s. 39-47.

¹⁵ Z. Ciekanowski, *Pozapłacowe instrumenty motywowania w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 99, s. 177-185.

- **chorobowe** – w przypadku choroby bądź pobytu w szpitalu czy w trakcie macierzyństwa pracownik nie traci wszystkich środków z wynagrodzenia na czas niezdolności do pracy,

- **zdrowotne** – osoby objęte tym ubezpieczeniem mają możliwość bezpłatnego korzystania z opieki medycznej,

- **wypadkowe** – zapewnia świadczenia w ZUS w momencie wypadku lub nieszczęśliwego zdarzenia, uszczerbku na zdrowiu. Obejmuje również choroby zawodowe¹⁶.

Są to składki odprowadzane obowiązkowo z każdej umowy o pracę.

Przepisy prawa ustalają wysokość składek na następujących poziomach:

- ubezpieczenie emerytalne – 9,76% podstawy wymiaru składek płatne przez pracodawcę oraz 9,76% płatne przez pracownika,

- ubezpieczenie rentowe – 1,5% płatne przez pracownika i 6,5% płatne przez pracodawcę,

- ubezpieczenie chorobowe – 2,45% płatne przez pracownika (dobrowolne),

- ubezpieczenie zdrowotne – 9% płatne przez pracownika, 7,75% jest odliczane od podatku dochodowego,

- ubezpieczenie wypadkowe – 0,67–3,6% płatne przez pracodawcę¹⁷.

4. Metodyka badań własnych

Głównym celem opracowania jest analiza kosztów wynagrodzeń i świadczeń z punktu widzenia całości kosztów przedsiębiorstwa.

Badania zostały przeprowadzone metodą ankietową. Dodatkowo przeprowadzono wywiad bezpośredni, co pozwoliło na uszczegółowienie wstępnie przygotowanej ankiety. Przyjęcie tych technik badawczych pozwoliło na zgromadzenie materiału statystycznego (danych ilościowych, ekonomicznych) oraz jakościowego (postrzeganie, sądy wartościujące, oceny, opinie, świadomość faktów).

Badania zostały przeprowadzone w okresie kwiecień – maj 2018 roku w firmie leasingowej, która należy do Związku Polskiego Leasingu – organizacji reprezentującej 90% rynku krajowego leasingu. W badaniu wykorzystano krótki kwestionariusz ankiety zbudowany z pytań zamkniętych i otwartych. Wykorzystano również arkusz wywiadu oraz dokonano analizy dokumentacji firmy.

Badaniom poddani zostali wszyscy pracownicy firmy leasingowej.

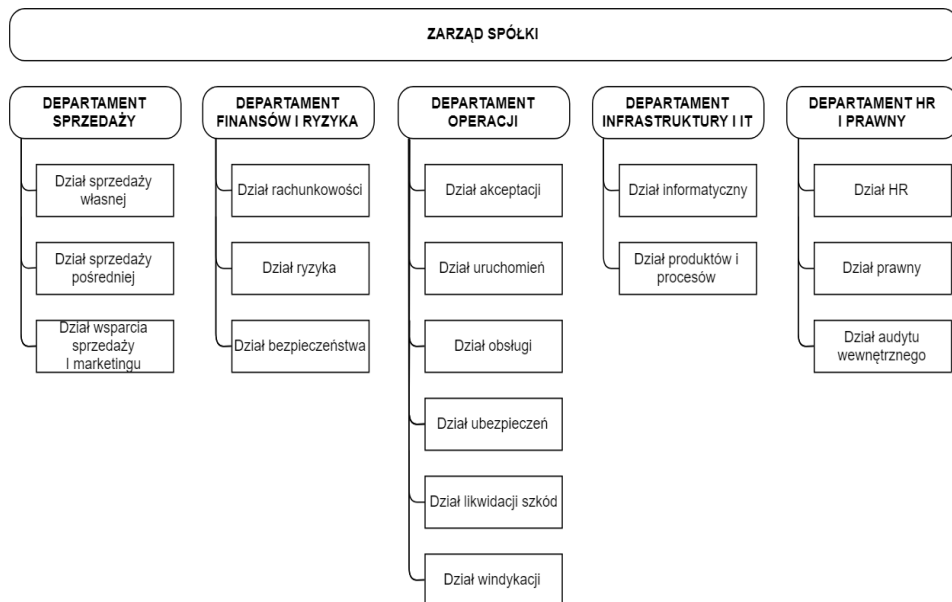
Przedsiębiorstwo podzielone jest na 5 departamentów, które są podległe poszczególnym członkom zarządu. Strukturę organizacyjną badanego przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 2.

¹⁶ P. Ziółkowski, *Wynagrodzenia 2010*, „Biblioteka Księgowego” 2010, nr 4(28), s. 75-80.

¹⁷ E. Papaj, *Koszty pracy we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 305, s. 94-108.

Rysunek 2. Struktura badanego przedsiębiorstwa

Figure 2. Structure of the examined enterprise



Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu.

Pierwszym z departamentów jest **Departament Sprzedaży**. Pracuje w nim najwięcej pracowników i obejmuje następujące działy:

- **Dział sprzedaży własnej** – sprzedaż produktów firmy w 17 okręgach w Polsce. Jest to sprzedaż bezpośrednia (w siedzibie klienta) oraz telefoniczna;
- **Dział sprzedaży pośredniej** – koordynacja wszystkich pośredników w całym kraju, którzy są związani z firmą umowami o współpracę;
- **Dział wsparcia sprzedaży i marketingu** – sporządzanie dokumentacji dla pozostałych działów w departamencie, a także marketing.

Drugi z departamentów to **Departament Finansów i Ryzyka**, który również obejmuje trzy działy:

- **Dział rachunkowości** – realizacja wniosków, które przeszły weryfikację i są gotowe do sfinansowania, polityka płacowa firmy;
- **Dział ryzyka** – badanie ryzyka umów, które zostały już uruchomione i sfinansowane, sporządzanie statystyk i raportów zarówno wewnętrznych, jak i tych, które należy dostarczać do instytucji krajowych;
- **Dział bezpieczeństwa** – w przypadku, gdy analitycy mają wątpliwości odnośnie do klienta/przedmiotu leasingu lub pożyczki/dostawcy, to wniosek trafia do tego działu do rozpatrzenia. Ponadto dział bezpieczeństwa odpowiada również za bezpieczeństwo teleinformatyczne wraz z działem informatycznym.

Trzeci z departamentów, **Departament Operacji**, jest podzielony na 6 działów:

- **Dział akceptacji** – w dziale tym pracują weryfikatorzy, którzy sprawdzają czy wnioski są wypełnione poprawnie, a także czy nie ma widocznych zastrzeżeń odnośnie do klienta, dostawcy lub przedmiotu, który ma być finansowany. Po weryfikacji wniosek trafia do analizy, a w połowie przypadków również do wyceny (szczególnie, gdy przedmiot był używany lub kwota wnioskowana znacząco odbiega od katalogowej);
- **Dział uruchomień** – do tego działu wnioski trafiają, gdy klient uzyskał akceptację i podpisał umowę. Należy jeszcze raz zweryfikować wszystkie dokumenty, ubezpieczyć przedmiot, a także zlecić rejestrację (w przypadku pojazdów) i opłacić;
- **Dział obsługi** – jest to dział obsługujący zarówno klientów, jak i pośredników. Zgłoszenia można wysyłać w formie e-maili, a także telefonicznie w rozmowie z konsultantem. Trafiają tu na przykład wszystkie sprawy związane z mandatami, błędami w fakturach za kolejne raty itp.;
- **Dział ubezpieczeń** – pracownicy działu ubezpieczają przedmioty, które firma finansuje, a także weryfikują ubezpieczenia od firm zewnętrznych;
- **Dział likwidacji szkód** – jego pracownicy zajmują się wszystkimi kolizjami pojazdów, kradzieżami przedmiotów leasingu, uszkodzeniami innego typu itp.;
- **Dział windykacji** – pracownicy ostatniego z działów w departamencie obsługują umowy pod kątem windykacyjnym.

Czwartym z departamentów jest **Departament Infrastruktury i IT**, który podzielony jest na 2 działy:

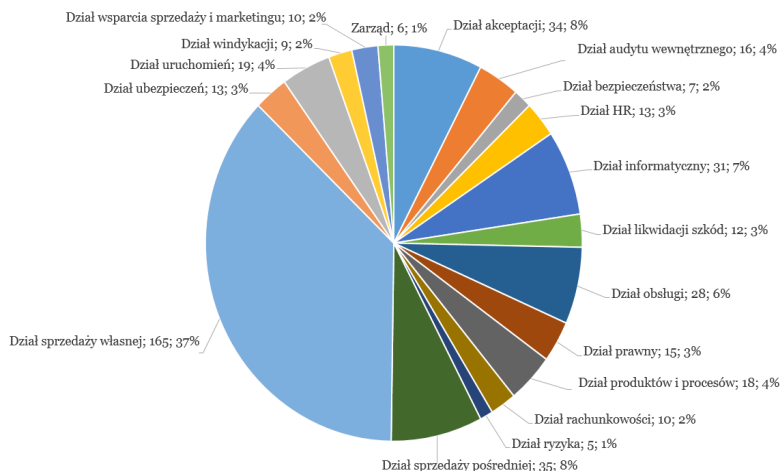
- **Dział informatyczny** – odpowiedzialny jest za poprawne działanie systemów teleinformatycznych, a także za oprogramowanie, usprawnienia i tworzenie nowych systemów;
- **Dział produktów i procesów** – pracownicy tego działu odpowiadają między innymi za stronę internetową firmy, procedury, procesy i nowe promocje.

Ostatni z departamentów to **Departament HR i Prawny**, który podzielony jest na 3 działy:

- **Dział HR** – odpowiada za politykę kadrowo-płacową przedsiębiorstwa;
- **Dział prawny** – zatwierdza wszystkie procedury i procesy, stanowi wsparcie prawne dla innych działów;
- **Dział audytu wewnętrznego** – odpowiada za cykliczne przeprowadzanie audytów wewnętrznych, zgodnie z literą prawa. W ramach działów występują podziały na zespoły, ale ze względu na ich ilość poprzestaniemy na podziale na działy i do niego będziemy się w dalszej części odnosić.

Na rysunku 3 przedstawiona została liczebność każdego z działów firmy. Najliczniejszym działem jest dział sprzedaży własnej, który obejmuje 165 pracowników, co stanowi 37% całej firmy. Najmniejszym z działów jest dział ryzyka, który ze swoimi 5 pracownikami stanowi 1% przedsiębiorstwa. Wszystkich pracowników jest łącznie 446.

Rysunek 3. Struktura pracownicza badanego przedsiębiorstwa w podziale na działy



Źródło: opracowanie własne.

Kobiety stanowią niecałą 1/3 (144 osoby) wszystkich pracowników, a mężczyźni 68% (302 osoby) składu osobowego. Struktura wiekowa w badanym przedsiębiorstwie przedstawia się następująco:

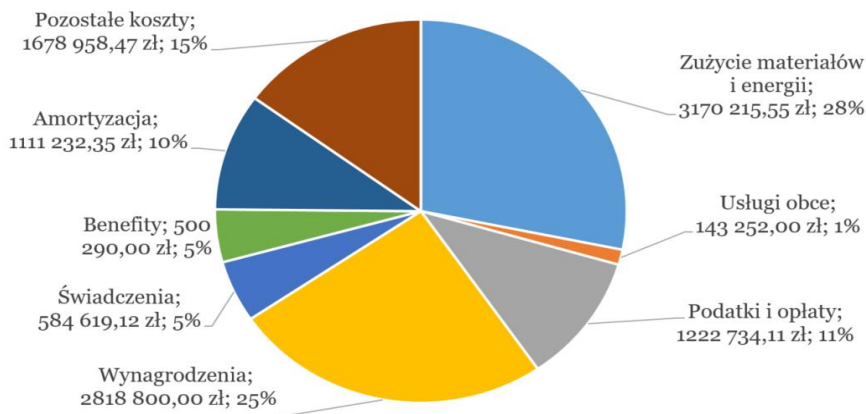
- 20–30 lat: 17%, tj. 76 osób,
- 31–40 lat: 32%, tj. 144 osoby,
- 41–50 lat: 33%, tj. 146 osób,
- 51–60 lat: 18%, tj. 80 osób.

5. Koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo w ujęciu wynagrodzeń i świadczeń na przykładzie przedsiębiorstwa branży finansowej

Zanim przejdziemy do omówienia kosztów pracy w przedsiębiorstwie X, należy przedstawić strukturę kosztów firmy. Podział kosztów rodzajowych przedstawia rysunek 4. Analiza została przeprowadzona na podstawie dokumentów finansowych udostępnionych przez firmę. Prezentowane są uśrednione wartości miesięczne z pierwszego kwartału roku 2018.

Rysunek 4. Średniomiesięczny udział kosztów rodzajowych w badanym przedsiębiorstwie na podstawie danych z pierwszego kwartału 2018 r.

Figure 4. Average monthly share of costs by type in the examined enterprise based on data from the first quarter of 2018



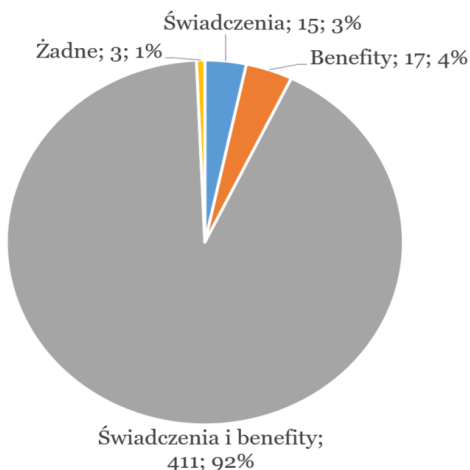
Źródło: opracowanie własne.

Największy udział procentowy w kosztach rodzajowych, w wysokości aż 28%, ma zużycie materiałów i energii. Następne w kolejności to wynagrodzenia, z udziałem 25%. Najmniej, bo tylko 1% kosztów, to usługi obce. Jednakże, jeśli dodamy do wynagrodzeń wszystkie świadczenia i benefity, to łączne koszty pracownicze stanowią aż 35% kosztów badanej firmy. Wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników stanowią znaczący procent kosztów badanego przedsiębiorstwa, jest to bowiem ponad 1/3 wszystkich kosztów.

Na rysunku 5 przedstawiono deklarowany udział wykorzystywanych przez pracowników i przydzielonych pracownikom świadczeń i benefitów.

Rysunek 5. Deklarowany udział wykorzystywanych przez pracowników i przydzielonych pracownikom świadczeń i benefitów

Figure 5. Declared share of benefits and benefits used by employees and benefits assigned to employees



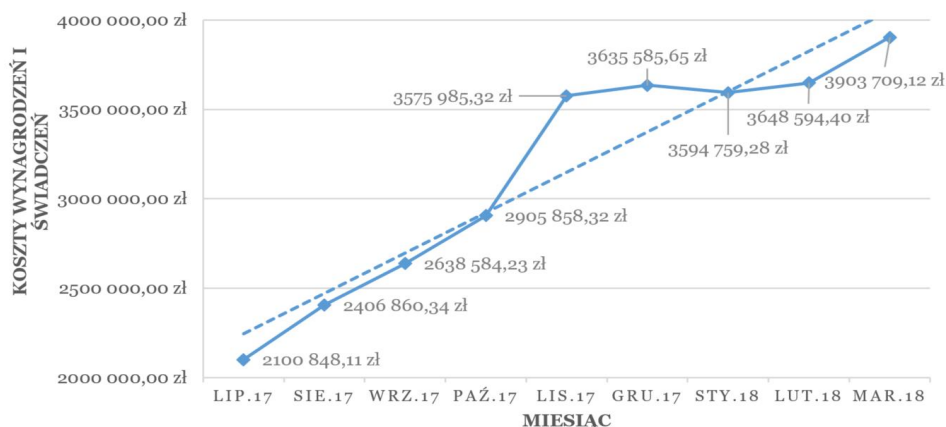
Źródło: opracowanie własne.

Aż 92% pracowników badanej firmy deklaruje, iż otrzymuje świadczenia pracownicze i jednocześnie korzysta z benefitów udostępnianych przez pracodawcę. Wyłącznie z benefitów korzysta 4% pracowników, 3% pobiera wyłącznie dodatkowe świadczenia, a 1%, czyli tylko 3 pracowników, zadeklarowało, że nie otrzymuje żadnych świadczeń i benefitów.

Na kolejnym rysunku przedstawione zostały zmiany kosztów wynagrodzeń i świadczeń. Zbadany został okres od drugiej połowy 2017 roku do końca I kwartału 2018 roku. Wyniki zobrazowane zostały na rysunku 6.

Rysunek 6. Zmiana kosztów wynagrodzeń i świadczeń w badanym przedsiębiorstwie w okresie lipiec 2017 – marzec 2018

Figure 6. Change in the cost of remuneration and benefits in the examined enterprise in the period 07.2017 - 03.2018



Źródło: opracowanie własne.

Koszty wynagrodzeń i świadczeń wykazują tendencję wzrostową, co potwierdza również zaznaczona na wykresie linia trendu. Jedynym miesiącem, który odnotował spadek w porównaniu do poprzedniego, był styczeń 2018 roku.

Przejdźmy do analizy premii wypłacanych pracownikom w poszczególnych działach. Polityka premiowa badanego przedsiębiorstwa, co zostało podkreślone podczas wywiadu, jest zależna od wyników sprzedażowych spółki. W badaniach zweryfikowana została średnia wysokość premii w odniesieniu do średnich zarobków pracowników w danym dziale (dane obejmują pierwszy kwartał 2018 roku). Wyniki zostały zebrane w tabeli 1.

Tabela 1. Polityka premiowa badanego przedsiębiorstwa w podziale na działy

Table 1. Bonus policy of the examined enterprise divided into departments

Dział	Średnie płace brutto	Średnie premie brutto	Stosunek średniej premii do średnich zarobków
Dział akceptacji	4 870,59 zł	730,59 zł	15%
Dział audytu wewnętrznego	4 793,75 zł	479,38 zł	10%
Dział bezpieczeństwa	5 885,71 zł	647,43 zł	11%
Dział HR	4 815,38 zł	481,54 zł	10%
Dział informatyczny	6 764,52 zł	1 014,68 zł	15%
Dział likwidacji szkód	4 891,67 zł	489,17 zł	10%
Dział obsługi	4 410,71 zł	441,07 zł	10%
Dział prawny	6 980,00 zł	977,20 zł	14%

Dział produktów i procesów	4 966,67 zł	546,33 zł	11%
Dział rachunkowości	5 600,00 zł	560,00 zł	10%
Dział ryzyka	6 240,00 zł	624,00 zł	10%
Dział sprzedaży pośredniej	6 100,00 zł	915,00 zł	15%
Dział sprzedaży własnej	5 430,91 zł	814,64 zł	15%
Dział ubezpieczeń	4 907,69 zł	736,15 zł	15%
Dział uruchomień	5 184,21 zł	777,63 zł	15%
Dział windykacji	5 733,33 zł	573,33 zł	10%
Dział wsparcia sprzedaży i marketingu	5 100,00 zł	510,00 zł	10%
Zarząd	70 833,33 zł	13 091,67 zł	18%

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że pracownicy działów audytu wewnętrznego, HR, likwidacji szkód, obsługi, rachunkowości, ryzyka, windykacji oraz wsparcia sprzedaży i marketingu otrzymują premie w wysokości 10% płacy zasadniczej. Pracownicy działów bezpieczeństwa oraz produktów i procesów otrzymują premie równe 11% płacy zasadniczej. W dziale prawnym premia pracownicza to 14% płacy podstawowej, w zarządzie jest to 18%, a pozostałe działy (mające największy wpływ na wielkość sprzedaży firmy, a także dział informatyczny) mają ustalone premie na poziomie 15% pensji. Mimo zapewnień dotyczących sposobu wyliczania premii nie są one zależne od wyników przedsiębiorstwa, które są z miesiąca na miesiąc coraz wyższe. W tabeli 2 dokonano analizy form zatrudnienia pracowników w poszczególnych działach.

Tabela 2. Formy zatrudnienia w badanym przedsiębiorstwie w podziale na działy
 Table 2. Forms of employment in the examined enterprise, divided into departments

Rodzaj umowy Dział	Umowa o pracę	Umowa zlecenie	Umowa o dzieło	Umowa stażu/ praktyki	Umowa agencyjna
Dział akceptacji	30	2	0	2	0
Dział audytu wewnętrznego	16	0	0	0	0
Dział bezpieczeństwa	7	0	0	0	0
Dział HR	13	0	0	0	0
Dział informatyczny	27	0	3	1	0
Dział likwidacji szkód	12	0	0	0	0
Dział obsługi	24	4	0	0	0
Dział prawny	15	0	0	0	0
Dział produktów i procesów	17	0	1	0	0
Dział rachunkowości	10	0	0	0	0
Dział ryzyka	5	0	0	0	0
Dział sprzedaży pośredniej	15	1	0	0	19
Dział sprzedaży własnej	165	0	0	0	0
Dział ubezpieczeń	13	0	0	0	0
Dział uruchomień	19	0	0	0	0
Dział windykacji	7	2	0	0	0
Dział wsparcia sprzedaży i marketingu	9	0	1	0	0
Zarząd	6	0	0	0	0

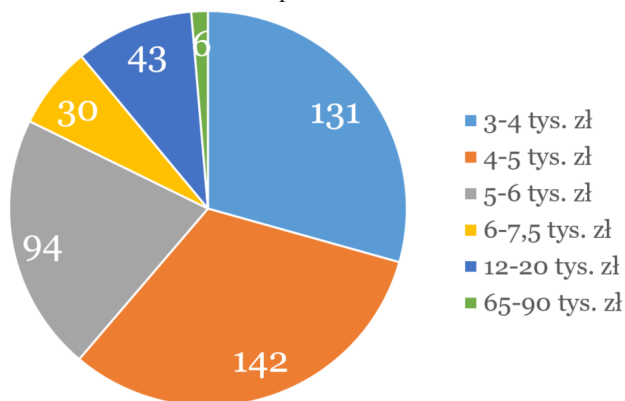
Źródło: opracowanie własne.

Niemal 92% wszystkich pracowników zatrudnianych jest na podstawie umowy o pracę. 4% pracowników posiada umowę agencyjną, 2% umowę zlecenie, a po 1% umowę o dzieło i umowę stażu/praktyki. Pracownicy zatrudniani na umowę zlecenie pracują w działach akceptacji, obsługi, sprzedaży pośredniej i windykacji. Zatrudniani na umowę o dzieło w działach informatycznym, produktów i procesów, a także wsparcia i sprzedaży marketingu. W dziale akceptacji oraz informatycznym są łącznie 3 osoby na umowie stażu/praktyki. Umowa agencyjna występuje wyłącznie w dziale sprzedaży pośredniej.

Rysunek 7 przedstawia przedziały kwotowe dla płacy zasadniczej brutto.

Rysunek 7. Struktura płacowa badanego przedsiębiorstwa

Figure 7. Wage structure of the examined enterprise



Źródło: opracowanie własne.

Niemal 1/3 pracowników (142 osoby) zarabiają pomiędzy 4 i 5 tys. zł brutto, 131 pracowników otrzymuje płacę w wysokości 3-4 tys. zł, 94 osoby zarabiają 5-6 tys. zł (głównie pracownicy działu informatycznego). Następnie występuje przerwa w płacach między 7,5 a 12 tys. zł, po czym zaczynają się płace dyrektorów (43 osoby), którzy zarabiają od 12 do 20 tys. zł. Pozostałe płace to zarobki zarządu, którego członkowie otrzymują miesięcznie 65-90 tys. zł.

Podsumowanie

Niniejsze opracowanie poświęcone zostało wynagrodzeniom i świadczeniom na rzecz pracowników w ujęciu kosztów przedsiębiorstwa leasingowego. Wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników stanowią znaczący procent wszystkich kosztów badanego przedsiębiorstwa. Uzyskano tutaj wynik ponad 1/3 kosztów dla kosztów wynagrodzeń i świadczeń.

92% pracowników badanego przedsiębiorstwa zadeklarowało, że korzysta zarówno ze świadczeń, jak i benefitów oferowanych przez pracodawcę, a odpowiednio po 3 i 4% pracowników korzysta wyłącznie ze świadczeń bądź benefitów. Koszty świadczeń oraz benefitów w ogólnym ujęciu stanowią po 5% kosztów przedsiębiorstwa. W związku ze stałym rozwojem badanej firmy zaobserwować można tendencję rosnącą dla kosztów wynagrodzeń i świadczeń na rzecz pracowników.

Pomimo deklarowanego przez przełożonych realnego przekładania wyników sprzedażowych firmy na premie pracownicze zaobserwowane zostało, iż premie są wypłacane w zależności od średnich zarobków w poszczególnych departamentach.

Wynagrodzenia i świadczenia pracownicze to bardzo ważny element kosztów, które ponosi przedsiębiorstwo, począwszy od płacy zasadniczej, poprzez premie, świadczenia pracownicze, a na benefitach kończąc.

Bibliografia

Ciekanowski Z., *Pozapłacowe instrumenty motywowania w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 99.

Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.

Papaj E., *Koszty pracy we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 305.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 września 2017 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2018 r., Dz.U. 2017, poz. 1747.

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003 nr 96, poz. 873.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 nr 24, poz. 141.

Wynagrodzenia 2018. Rozliczanie płac w praktyce, Infor, Warszawa 2017

Ziółkowski P., *Wynagrodzenia 2010*, „Biblioteka Księgowego” 2010, nr 4(28).

<https://sjp.pwn.pl/>

https://lexplay.pl/artukul/Prawo-Pracy/charakter_prawny_wynagrodzenia_za_prace

Nota o Autorach:

Dr inż. Olimpia Grabiec – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Adiunkt i zastępca dyrektora Instytutu Zarządzania i Ekonomii w Wyższej Szkole Humanitas w Sosnowcu.

Lic. Joanna Bednarczyk – absolwentka Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu.

Authors' resume:

Olimpia Grabiec, Ph.D. – doctor of economics in the field of management studies. Assistant Professor and Deputy Director of the Institute of Management and Economy, Humanitas University Sosnowiec.

Lic. Joanna Bednarczyk – graduate of Humanitas University in Sosnowiec.

Kontakt/Contact:

dr inż. Olimpia Grabiec

Wyższa Szkoła Humanitas

Instytut Zarządzania i Ekonomii

ul. Kilińskiego 43

41-200 Sosnowiec

e-mail: olimpiagrabiec@gmail.com

lic. Joanna Bednarczyk

joannaperonczyk2111@onet.eu

Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:

Olimpia Grabiec – 10%, Joanna Bednarczyk – 90%