

Motywuj zgodnie z prawem

Dobry system motywacyjny powinien być prosty, czytelny, zrozumiały dla wszystkich, a przede wszystkim zgodny z prawem. Sam pomysł na system motywowania pracowników sprzedaży to dopiero początek drogi do jego wdrożenia.

Sandra Szybak-Bizacka, Maria Boczek

Pracodawca musi pamiętać, że rozmaite premie, bonusy i benefity oferowane handlowcom muszą być zgodne z przepisami prawa pracy.

Regulamin wynagradzania czy premiowania?

To, jakie pracownik otrzymuje wynagrodzenie, uregulowane jest zawsze w jego umowie o pracę (art. 29 § 1 pkt 3 Kodeksu pracy (Dz.U. z 2019 r. poz. 1040) – dalej k.p.). Umowa o pracę określa wynagrodzenie za pracę odpowiadające rodzajowi pracy, ze wskazaniem składników wynagrodzenia – zarówno stałych (wynagrodzenia zasadniczego), jak i zmiennych (m.in. dodatków i premii regulaminowych). U pracodawców, którzy zatrudniają co najmniej 50 pracowników, obowiązuje również regulamin wynagradzania (art. 77² § 1 k.p.). Mniejsi pracodawcy również mogą przyjąć regulamin wynagradzania, ale nie jest to w ich przypadku obligatoryjne, chyba że zatrudniają co najmniej 20 pracowników, a zakładowa organizacja związkowa wystąpiła z wnioskiem o jego utworzenie (art. 77² § 1² k.p.). Regulamin wynagradzania co do zasady ustala samodzielnie pracodawca. Jeżeli jednak u danego pracodawcy działa zakładowa organizacja związkowa, to pracodawca zobowiązany jest do uzgodnienia z nią treści regulaminu (art. 77² § 4 k.p.).

Regulamin wynagradzania powinien zawierać informacje dotyczące wysokości

wynagrodzeń zasadniczych. Może to następować w postaci tzw. widełek płacowych, czyli pewnego przedziału wynagrodzenia obowiązującego na danym stanowisku czy w danej kategorii zaszeregowania. Stosowanie takich widełek płacowych daje większą elastyczność w negocjacjach z kandydatami i pracownikami, gdyż pozwala uwzględnić pewne różnice w zakresie chociażby kompetencji czy umiejętności pracowników. W regulaminie wynagradzania pracodawca może ustalić także inne świadczenia związane z pracą i zasady ich przyznawania (art. 77² § 2 k.p.). Oznacza to, że w regulaminie wynagradzania można określić również, jakie benefity płacowe i pozapłacowe przysługują pracownikom.

W przepisach prawa pracy nie znajdziemy pojęcia regulaminu premiowania, jednak w praktyce spotyka się to pojęcie bardzo często. Pracodawca może zawrzeć wszystkie postanowienia dotyczące wynagrodzenia i premiowania w regulaminie wynagradzania lub może szczegółowe zasady i przesłanki przyznania premii umieścić w oddzielnym dokumencie (np. regulaminie premiowania). Przyjmuje się, że tego rodzaju akty wewnętrzne pracodawcy traktuje się tak samo jak regulamin wynagradzania.

Premia a nagroda

Pojęcie wynagrodzenia za pracę obejmuje wszystkie składniki, a nie tylko ►

wynagrodzenie zasadnicze (zgodnie z uchwałą Sądu Najwyższego z 30.10.1985 r., III PZP 33/85). Oznacza to, że różnorodne premie regulaminowe za wyniki przyznawane handlowcom stanowią element ich wynagrodzenia i podlegają takiej samej jak wynagrodzenie ochronie prawnej. Obligatoryjnymi składnikami wynagrodzenia pracownika sprzedaży są m.in. wynagrodzenie zasadnicze i za pracę w godzinach nadliczbowych. Natomiast fakultatywne to premia regulaminowa, dodatek stażowy, dodatek funkcyjny, dodatek za znajomość języków obcych lub za szczególne umiejętności. Oznacza to, że przykładowo oferowanie pracownikom wysokich premii regulaminowych uzależnionych od wyników nie zwalnia pracodawcy od wynagradzania ich za pracę w godzinach nadliczbowych.

Przy konstruowaniu i stosowaniu zgodnego z przepisami systemu premiowego dla pracowników sprzedaży fundamentalne jest rozróżnienie premii regulaminowej od nagrody uznaniowej (patrz tabela: „Premia regulaminowa a nagroda uznaniowa”).

Pracodawca nie może również tracić z pola widzenia, że istotne znaczenie mają faktyczne zasady przyznawania premii bądź nagród, a nie ich nazwy. Jeżeli np. świadczenie nazwane na liście płac „nagrodą” bądź „bonusem” jest wypłacane regularnie wielu pracownikom na podstawie weryfikowalnych kryteriów, organ kontroli (Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Urząd Skarbowy bądź Inspekcja Pracy)

nie będzie mieć wątpliwości, że rzeczywiście ma tu do czynienia z premią regulaminową.

Prowizja

Popularną wśród handlowców prowizję można z punktu widzenia prawa rozumieć na dwa sposoby. Po pierwsze, pracownik może być wynagradzany wyłącznie prowizyjnie, co oznacza, że wysokość jego wynagrodzenia będzie w 100 proc. zależna od jego wyników (np. od wartości sprzedaży bądź liczby pozyskanych klientów). Jednakże nie jest to w ramach zatrudnienia na podstawie umowy o pracę rozwiązanie często spotykane, ponieważ zgodnie z przepisami o minimalnym wynagrodzeniu, nawet jeżeli pracownik w danym miesiącu uzyska wynik równy 0, to i tak pracodawca zobowiązany jest wypłacić mu minimalne wynagrodzenie, czyli w 2020 r. 2600 zł brutto. Znacznie powszechniejszy jest system czasowo-prowizyjny: pracownik otrzymuje stałą podstawę wynagrodzenia oraz premię regulaminową (zwaną prowizją), której wysokość zależy od spełnienia dodatkowych kryteriów.

Wysokość premii regulaminowej (prowizji) zazwyczaj oblicza się przez pomnożenie uzyskanego dochodu lub innego parametru przez określony w regulaminie procent (tzw. stawkę prowizyjną). Stawka prowizyjna może być ustalona indywidualnie bądź dla całego zespołu. Wysokość prowizji handlowca można uzależnić np. od: obrotu, marży, wzrostu obrotu lub

Premia regulaminowa a nagroda uznaniowa

	Premia regulaminowa	Nagroda uznaniowa
Element wynagrodzenia za pracę	Tak	Nie
Podstawa przyznania	Spełnienie przez pracownika określonych, konkretnych, obiektywnych i weryfikowalnych warunków lub kryteriów, wyznaczonych wcześniej przez pracodawcę i zakomunikowanych pracownikowi	Uznanie pracodawcy
Określone terminy wypłacania	W regulaminie wynagradzania, np. miesięcznie, kwartalnie, rocznie	Nie
Uwzględniana w wynagrodzeniu urlopowym i ekwiwalencie	Tak	Nie
Dochodzenie przez pracownika przed sądem	Możliwe i względnie proste – pracownik musi wykazać, że spełnił wymagane warunki	Możliwe, ale bardzo trudne – wyłącznie na podstawie przepisów o nierównym traktowaniu

marży w stosunku do analogicznego okresu poprzedniego roku, wolumenu sprzedaży, obrotu lub marży tylko na konkretnych produktach.

Zgodnie z orzeczeniem Sądu Najwyższego z 22.04.2015 r. (II PK 164/14) trudna sytuacja finansowa pracodawcy oraz brak spodziewanego zysku przedsiębiorstwa pracodawcy nie zwalnia go z wypłaty pracownikowi, który jest objęty czasowo-prowizyjną metodą wynagradzania, określonej w umowie o pracę bądź w regulaminie premii prowizyjnej. W związku z tym pracodawcy powinni na bieżąco weryfikować i aktualizować obowiązujące w ich zakładach zasady premiowe.

W praktyce pojawiają się czasem pytania, czy dopuszczalne jest wyłączenie prawa pracownika do premii z zysku za okres rozliczeniowy w razie rozwiązania jego umowy o pracę po upływie tego okresu. Zdaniem Sądu Najwyższego (uchwała z 21.11.1991 r., I PZP 59/91) nabycie prawa do premii z zysku jest następstwem rzetelnego wykonywania pracy przez pracownika w okresie rozliczeniowym, a rozwiązanie umowy o pracę po upływie tego okresu nie może pozbawić pracownika przysługującego mu wynagrodzenia za pracę wykonaną, w tym istotnego składnika wynagrodzenia za pracę, jakim jest z mocy umowy o pracę premia.

Motywacja bez dyskryminacji

Podczas tworzenia strategii premiowania handlowców nie można zapomnieć o fundamentalnej w prawie pracy zasadzie równego traktowania. Pracownicy powinni być traktowani równo bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy (art. 18^{3a} § 1 k.p.). Zgodnie z art. 18^{3b} § 1 k.p. ukształtowanie wynagrodzenia za pracę lub innych warunków zatrudnienia albo pominięcie przy przyznawaniu innych świadczeń ze względu na wyżej wymienione kryteria może stanowić naruszenie powyższej zasady, chyba że pracodawca udowodni, że kierował się obiektywnymi przyczynami.

Pod pojęciem wynagrodzenia na potrzeby przepisów równościowych należy rozumieć nie tylko wynagrodzenie zasadnicze, lecz także wszystkie inne składniki wynagrodzenia, bez względu na ich nazwę i charakter, oraz inne świadczenia związane z pracą, przyznawane pracownikom w formie pieniężnej lub innej formie, np. premię regulaminową (art. 18^{3c} § 3 k.p.). W praktyce pojawiają się pytania, czy dopuszczalne z punktu widzenia zasady równego traktowania jest różnicowanie wynagrodzeń handlowców (na tym samym stanowisku) w zależności od tego, za jaki region są odpowiedzialni. Jak dotąd (zarówno na gruncie prawa polskiego, jak i europejskiego) dopuszczalność tzw. regionalizacji płac nie jest kwestią jednoznacznie rozstrzygniętą. Regionalizacja płac zdaje się jednak w pewnych okolicznościach uzasadniona i konieczna. Należy chociażby zwrócić uwagę na to, że wartość nabywcza pieniądza może być różna w zależności od części kraju.

Jak wdrażać zgodnie z prawem?

Pracodawca, który chce wprowadzić zmiany systemu motywowania swoich handlowców, musi pamiętać o prawidłowej procedurze wdrożenia nowych zasad premiowych. Wysokość wynagrodzenia zasadniczego i innych składników (czyli m.in. premii regulaminowych) zmienia się w drodze wypowiedzenia lub porozumienia zmieniającego. Wypowiedzenia zmieniającego wymaga także niekorzystna dla pracowników zmiana regulaminu wynagradzania lub innych aktów wewnętrznych regulujących wynagrodzenia (w tym regulaminu premiowania).■



Sandra Szybak-Bizacka
jest radcą prawnym,
prawnikiem w kancelarii
PCS Paruch Chruściel Schiffter.



Maria Boczek
jest aplikantką radcowską
w kancelarii
PCS Paruch Chruściel Schiffter.