

Systemy premiowe w czasach kryzysu mogą wymagać zmian

Wielu pracodawców skorzystało z tarczy antykryzysowej i dopłat do wynagrodzeń pracowników. Ten zastrzyk finansowy na pewno w wielu przypadkach pomógł przetrwać pierwszy okres po wystąpieniu pandemii i tzw. lock down. Przed pracodawcami jednak teraz kolejne wyzwania związane podejmowaniem działań już nie o charakterze doraźnym, a długofalowym. Konieczne może być skorygowanie obranych dotychczas strategii, w tym wynagrodzeń na kolejne miesiące, a może nawet i lata. Jednym z istotnych kosztów prowadzenia działalności są koszty wynagrodzeń (w tym koszty różnego rodzaju składników zmiennych, jakimi są premie). Systemy premiowe mogą wymagać modyfikacji, tak by z jednej strony dalej pełniły swoją funkcję i motywowały do działania (co w okresie wychodzenia z kryzysu może być szczególnie ważne), a z drugiej strony by były one dostosowane do możliwości finansowych pracodawców. Nie sposób również wykluczyć, że w niektórych przypadkach konieczne może stać się czasowe wstrzymanie wypłacania premii, gdyż tylko takie radykalne działania mogą uchronić firmę przed upadkiem.

PRZEGLĄD SYSTEMÓW PREMIOWYCH – OD CZEGO ZACZAĆ?

Rozważając zmiany, w pierwszej kolejności dobrze jest zidentyfikować, które zasady premiowe obowiązujące u pracodawcy – dotyczące których grup pracowników – stały się nieadekwatne do zaistniałych zmian gospodarczych lub możliwości pracodawcy. Potrzeba zmian może wynikać z różnych względów – zarówno z ograni-

zonego budżetu premiowego, jak i np. z niedostosowanych do nowych warunków gospodarczych zasad przyznawania premii. Wśród elementów systemów premiowych, które mogą wymagać przemodelowania mogą znaleźć się w szczególności takie elementy jak przesłanki premiowe, ich mierniki, długość okresu rozliczeniowego czy terminy wypłaty premii. Jeżeli dotychczasowe przesłanki premiowe są niemożliwe do spełnienia, to może okazywać się,



SANDRA SZYBAK-BIZACKA

Radca Prawny, Starszy prawnik
w kancelarii PCS Paruch Chruściel
Schiffter | Littler Global w biurze
w Katowicach

że bez ich modyfikacji nie będą wypłacane jakiegokolwiek premie przez długi czas. To pozwoli na oszczędności w zakresie kosztów płac, ale ten zysk może być tylko pozorny. Takie działanie może bowiem prowadzić do spadku motywacji i zaangażowania pracowników, co z kolei może przekładać się na gorsze wyniki firmy i dłuższy proces wychodzenia z kryzysu. Modyfikacja natomiast zasad premiowych w sposób, który będzie dawał rzeczywistą możliwość uzyskania premii (nawet w mniejszej wysokości) może prowadzić do wyższej wartości dodanej kosztów zatrudnienia.

WARUNKI BRZEGOWE, KRZYWE PREMIOWE, REDUKTORY

Projektując czy zmieniając system premiowy warto zastanowić się nad wprowadzeniem warunków brzegowych, stosowaniem krzywych premiowych czy też reduktorów premiowych. Warunki brzegowe to warunki, których spełnienie uruchamia dopiero możliwość nabycia prawa do premii. Ich wprowadzenie może zabezpieczyć zatem pracodawcę przed wypłacaniem premii w okresach, w których wyniki firmy okazałyby się bardzo słabe. Uruchomienie wypłaty premii można uzależnić np. od określonego poziomu wyniku finansowego, EPITDA, wartości sprzedaży czy wypracowanej marży. Decydując się na wybór określonego miernika należy jednak zawsze dostosować go do okresu rozliczeniowego premii i zwrócić uwagę na to czy jego ustalenie jest możliwe w ramach ustalonych terminów płatności premii. Niektóre wskaźniki mogą być znane dopiero po określonym czasie. Pewnym rozwiązaniem w takich sytuacjach jest odroczenie terminu płatności i wypłata zaliczek, podlegających rozliczeniu dopiero np. po zakończeniu roku.

Krzywe premiowe z kolei pozwalają dostosować wysokość premii do osiągniętych wyników. Wypłata premii nie musi następować tylko w sytuacji osiągnięcia założonego celu w 100 %, a jej wysokość być stała, ale może być należna już w przypadku osiągnięcia celów np. powyżej 80 %, 100% i 120 %, a jej wysokość wzrastać w zależności od osiągniętego rezultatu. Wzrost może być np. liniowy (czyli proporcjonalny do osiągniętego wyniku) lub schodkowy (czyli np. w przypadku osiągnięciu wyniku na poziomie 80-100 %

Warto uregulować okoliczności, których wystąpienie może skutkować brakiem prawa do premii czy też ograniczeniem jej wysokości.

wynosić 300 zł, w przypadku osiągnięcia wyniku na poziomie 101%-120% – 700 zł, a powyżej 120 % – 1000 zł). Przy okazji krzywych premiowych warto również zastanowić się na tym czy system premiowy ma być otwarty czy zamknięty. Na pewno system otwarty, gdzie nie ma ustalonej granicy wysokości premii sprzyja osiąganiu ambitnych celów. Z drugiej jednak strony wysokość ew. premii może przekraczać założony budżet premiowy. Dlatego czasem wprowadza się również ograniczenie maksymalnej wysokości premii (limit wysokości premii). Może to być konieczne zwłaszcza w aktualnych realiach, ze względu na konieczność prognozowania kosztów przy zaciąganiu różnego rodzaju zobowiązań.

Istotnym elementem systemów premiowych są również negatywne przesłanki nabycia prawa do premii (nazywane reduktorami premiowymi). Warto uregulować okoliczności, których wystąpienie może skutkować brakiem prawa do premii czy też ograniczeniem jej wysokości. Wśród najczęściej występujących negatywnych przesłanek można spotkać dopuszczenie się przez pracownika istotnych naruszeń obowiązków pracowniczych w okresie premiowym czy określony poziom absencji.

SYSTEM PREMIOWY MUSI BYĆ DOSTOSOWANY DO KONKRETNego PRACODAWCY

Konstruując czy też zmieniając zasady premiowe warto pamiętać, że muszą być one przede wszystkim dopasowane do sytuacji konkretnego pracodawcy i objętych tych systemem grup pracowników. Zupełnie inne mechanizmy będą się sprawdzać wobec pracowników produkcyjnych, a inne wobec handlowców czy kadry zarządzającej. Dokonując korekty dotychczasowych strategii wynagradzania warto również posilkować się danymi z rynku, tak by uniknąć ewentualnego odpyływu kluczowych dla funkcjonowania firmy pracowników.

ZAŁOŻENIA ZMIAN JUŻ SĄ – JAK JE WPROWADZIĆ W ŻYCIĘ?

Systemy premiowe na ogół uregulowane są w wewnętrznych źródłach prawa pracy takich jak regulamin wynagradzania (czy osobny regulamin premiowania), choć czasami mogą znaleźć się również

w umowie o pracę. W zależności od elementów, które będą podlegać zmianie i zakresu regulacji, która znalazła się w regulaminie czy umowie może powstawać konieczność wprowadzenia zmian do tych dokumentów. Jeżeli na poziomie regulaminu czy umowy uregulowane są ogólne warunki nabycia premii, jednak ustalanie konkretnych celów odbywa się poza nimi tj. np. są wyznaczane każdego miesiąca przez przełożonego przed rozpoczęciem okresu premiowego, to ich zmiana nie będzie pociągała za sobą konieczności modyfikacji dotychczasowych regulacji, ani wypowiedzeń czy porozumień zmieniających. Jeżeli jednak zmianie miałyby ulec zasady nabywania premii uregulowane w regulaminie lub umowie to konieczna będzie ich modyfikacja, a w przypadku zmian na niekorzyść – wypowiedzenie czy porozumienie zmieniające zawarte z pracownikiem. Ponadto, jeżeli u Pracodawcy działają zakładowe organizacje związkowe, to trzeba pamiętać, że konieczne może być uzgodnienie z nimi proponowanych zmian. Nie należy zatem bagatelizować sposobu komunikacji zmian wobec pracowników i ich przedstawicieli, który może zaważyć na powodzeniu procesu i przesądzić o skuteczności wprowadzenia zmian na poziomie obowiązujących u pracodawcy regulacji.

CZASOWE ZAWIESZENIE OBOWIĄZUJĄCYCH ZASAD PREMIOWYCH

W niektórych przypadkach sama modyfikacja systemów premiowych może być niewystarczającą odpowiedzią na aktualną sytuację. Może powstawać konieczność nie tylko modyfikacji zasad premiowych, ale i czasowe definitywne zawieszenie wypłaty premii. Podstawę do ograniczenia wypłacania premii w związku z aktualnymi okolicznościami dają przepisy dotyczące zawieszenia stosowania m.in. obowiązujących u pracodawcy zasad wynagradzania. Mowa tu o możliwości zawieszenia innych niż układ zbiorowy pracy źródeł prawa pracy, czyli np. regulaminu wynagradzania (art. 9¹k.p.), czy też zawieszenia układu zbiorowego pracy (art. 241²⁷k.p.). Przesłanką uzasadniającą zastosowanie któregośkolwiek z tych rozwiązań jest sytuacja finansowa pracodawcy (bliżej nie określona, więc to do stron zawierających porozumienie

W niektórych przypadkach sama modyfikacja systemów premiowych może być niewystarczającą odpowiedzią na aktualną sytuację.

należy jej ocena). Zawieszenie całości lub części ww. aktów wymaga zawarcia porozumienia z działającymi u pracodawcy organizacjami związkowymi lub, jeśli nie działają u niego związki zawodowe, z przedstawicielami pracowników wybranymi w trybie przyjętym u pracodawcy. Warunki wynikające z zawartego porozumienia wchodzi w życie bez potrzeby stosowania wypowiedzeń zmieniających albo porozumień zmieniających. Jest to niewątpliwie plusem tego mechanizmu. Maksymalny okres zawieszenia wynosi 3 lata.

ZAWIESZENIE ZASAD PREMIOWYCH WYNIKAJĄCYCH Z UMÓW O PRACĘ

Podobna procedura i zasady mogą znaleźć zastosowanie również w sytuacji, gdy zachodzi potrzeba zawieszenia warunków premiowych uregulowanych na poziomie umów o pracę pracowników, u pracodawcy, który nie jest objęty układem zbiorowym pracy lub zatrudnia mniej niż 20 pracowników (art. 23^{1a}k.p.). W takim przypadku do zawieszenia warunków premiowych również może być wystarczające porozumienie zbiorowe – bez konieczności wypowiedzeń czy porozumień indywidualnych. Dodatkowo odrębną podstawę dla zawarcia porozumienia o stosowaniu mniej korzystnych warunków zatrudnienia niż wynikające z umowy o pracę daje również ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych („tarcza antykryzysowa”). Art. 15zf tarczy antykryzysowej przewiduje bowiem, że jeśli u pracodawcy w następstwie wystąpienia COVID-19 wystąpił spadek obrotów gospodarczych istnieje możliwość zawarcia porozumienia o stosowaniu mniej korzystnych warunków zatrudnienia pracowników niż wynikające z umów o pracę zawartych z tymi pracownikami, w zakresie i przez czas ustalone w porozumieniu. Podobnie jak w przypadku porozumień kodeksowych, porozumienie zawarte na podstawie omawianego przepisu wchodzi w życie automatycznie i na czas ustalony w porozumieniu. Widać zatem, że jest to uregulowanie bardzo podobne do tego kodeksowego, z tym że dla jego zastosowania musi wystąpić konkretny spadek obrotów.