



PÅL CARLSSON

Kształtowanie wynagrodzeń

Kształtowanie wynagrodzeń

BL Info Polska Sp. z o.o. specjalizuje się w wydawaniu poradników z zakresu podatków, ekonomii, psychologii biznesu, spraw kadrowych i prawa. Nasze książki napisane są prostym i zrozumiałym językiem, a jednocześnie zawierają kompletne i fachowe informacje.

Przepisy podatkowe w Polsce zmieniają się bardzo często. W tej sytuacji ważne jest, aby poradniki były zawsze aktualne. Dlatego też często ponawiamy te same tytuły w nowych wydaniach i aktualizujemy zawarte w nich treści. Poza tym na bieżąco zamieszczamy informacje o zmianach w przepisach na naszej stronie internetowej **www.blinfo.pl**. Znajdziesz na niej linki do każdej z książek.

Dotychczas nakładem BL Info Polska Sp. z o.o. ukazały się następujące książki:

JEDNOOSOBOWA FIRMA
KSZTAŁTOWANIE WYNAGRODZEŃ
OSOBISTA EFEKTYWNOŚĆ
PRACOWNICY – PRAKTYCZNY PORADNIK DLA PRACODAWCY
REKRUTACJA PRACOWNIKÓW
ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW
SIM – SPEED INTUITION MANAGEMENT
SPRZEDAŻ USŁUG
TECHNIKI NEGOCJACJI
TECHNIKI PREZENTACJI
TECHNIKI SPRZEDAŻY
TECHNIKI ZAKUPU
MARKETING DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW
PRAKTYCZNY PORADNIK W ZAKRESIE PODATKU VAT
WZORY UMÓW I DOKUMENTÓW

Aby zamówić książkę, zadzwoń, prześlij faks lub e-mail.
tel.: (58) 520 80 64, faks: (58) 520 80 65
E-mail: bl@blinfo.pl www.blinfo.pl

Kształtowanie wynagrodzeń

Pål Carlsson

**Przetłumaczyła i opracowała
Danuta Młodzikowska**

BL Info Polska Sp. z o.o.
ul. Na Wzgórzu 15, 80-296 Gdańsk
tel.: (58) 520 80 64, faks: (58) 520 80 65
E-mail: bl@blinfo.pl, www.blinfo.pl

Tytuł oryginału: Lönesättning

Copyright © by autor oraz Björn Lundén Information AB 2003

Copyright © for the Polish edition by BL Info Polska Sp. z o.o., 2008

Projekt okładki: Jennie Wik, Björn Lundén Information AB

Skład tekstu: Danuta Młodzikowska, BL Info Polska Sp. z o.o.

Czcionka: Excelsior oraz Neue Helvetica. Wielkość czcionki 10 pkt,
odstęp między wierszami 12 pkt.

Wydanie to zostało wydrukowane w drukarni: Podlaska Spółdzielnia
Produkcyjno-Handlowo-Usługowa, ul. 27 Lipca 40/3, 15-182 Białystok

Wydanie 1, październik 2008

ISBN 83-89537-13-3

ISBN 978-83-89537-13-3

Spis treści

O książce	7
Wprowadzenie	9
Wynagrodzenie właściwe czy sprawiedliwe?.....	11
Ustalanie wynagrodzeń w dwóch etapach.....	13
Ocena zakresów obowiązków	17
Ocena wyników pracy	34
Realizacja.....	53
Rozmowa ewaluacyjna	55
Otwarty system wynagrodzeń.....	64
Wpływ rynku na wynagrodzenia.....	71
Przykładowe systemy wynagradzania	74
Wynagrodzenie wynikowe.....	86
Podział zysku	95
Świadczenia pozapłacowe.....	110
Załącznik: Statystyki wynagrodzeń.....	126
Skorowidz	134

O książce

Książka ta traktuje o indywidualnym kształtowaniu i ustalaniu wynagrodzeń. Pisząc ją, przyjąłem założenie, że będą ją czytać pracodawcy, którzy zamierzają wprowadzić indywidualny system wynagradzania lub którzy już to zrobili. Dlatego też staram się nie wybiegać poza tematykę ograniczoną tytułem i niewiele miejsca poświęcam bardzo interesującym skądinąd sprawom z obrzeży zagadnienia kształtowania wynagrodzeń. Książka nie porusza np. kwestii dotyczących umów zbiorowych, kominów płacowych, ani innych podobnych czynników, które mogą ograniczać indywidualny system wynagradzania.

Kształtowanie wynagrodzeń to delikatna kwestia, interesująca z wielu różnych punktów widzenia, również z perspektywy politycznej. Starałem się jednak być tak apolityczny, jak to tylko obecnie możliwe. Już sam fakt, że pisząc tę książkę, skoncentrowałem się na metodzie *indywidualnego* kształtowania wynagrodzeń, jest zajęciem jakiegoś stanowiska politycznego, jednak przyczyny tego mają swoje źródło przede wszystkim w ekonomice przedsiębiorstw oraz innych, mniej politycznych kwestiach.

Część osób uważa, że kształtowanie wynagrodzeń to zbyt złożona kwestia, aby można ją było ograniczyć i wtłoczyć w ramy z góry ustalonego systemu. Mówi się, że system nie bierze pod uwagę drobnych, „miękkich” czynników, które w wielu wypadkach mają decydujące znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstwa. Tymczasem ja uważam, że istnienie systemu kształtowania wynagrodzeń wcale nie musi oznaczać tego rodzaju ograniczeń – o ile system jest dostosowany do uwarunkowań konkretnego przedsiębiorstwa. Nie sądzę, by *brak* systemu wynagrodzeń umożliwiał uwzględnienie tych drobnych, specyficznych dla danej firmy czynników. Przypuszczalnie w warunkach braku takiego systemu kształtowanie wynagrodzeń jest mniej przejrzyste i, w konsekwencji, trudniejsze do zrozumienia, a chyba nie o to chodzi w przedsiębiorstwach, w których rozumie się, jak dużą wartość stanowią współpracownicy.

Książka ta jest nie tylko moim dziełem. Rozdział *Świadczenia pozapłacowe* pomogła mi napisać Danuta Młodzikowska, co jest ważne dla polskiego Czytelnika ze względu na to, że został on

oparty na polskich regulacjach podatkowych i przepisach związanych z systemem ubezpieczeń społecznych. Natomiast ustęp o otwartym systemie wynagrodzeń w przedsiębiorstwie zarządzanym metodą SIM oraz o tym, jak świadczenia pozapłacowe wyglądają w naszej firmie, napisał założyciel wydawnictw Björn Lundén Information AB i BL Info Polska Sp. z o.o., Björn Lundén.

Życzę przyjemnej i pozytywnej lektury. Będę wdzięczny za uwagi dotyczące treści tej książki.

Gdańsk, październik 2008

Pål Carlsson

Wprowadzenie

Od grupy do jednostki

W obszarze kształtowania wynagrodzeń, podobnie jak w innych procesach społecznych, na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci można zaobserwować zmiany charakteryzujące się tym, że masowe, grupowe rozwiązania są w coraz większym stopniu zastępowane sposobem myślenia, w którym w centrum znajduje się pojedyncze przedsiębiorstwo i konkretna jednostka. Zmiany te następują jednak dość powoli. Dla wielu grup zawodowych wynagrodzenia ustala się wciąż na poziomie centralnym w ramach rokowań zbiorowych, z dala od tych, którzy są ich przedmiotem, mianowicie od pracowników.

Badania dotyczące opinii stron rynku pracy na temat kształtowania wynagrodzeń wskazują, że 71% pracodawców i 56% pracowników uważa, że płace powinny być ustalane na poziomie przedsiębiorstwa. Natomiast jeśli chodzi o przedstawicieli związków zawodowych, niemal połowa z nich uważa, że wynagrodzenia powinny być ustalane w ramach rokowań na szczeblu krajowym, a tylko 20%, że w samym przedsiębiorstwie. Różnice zdań w tym punkcie są jednym z czynników spowalniających tempo rozwoju w obszarze kształtowania wynagrodzeń.

Wynagrodzenie jest zapłatą za pracę...

Punktem wyjścia tej książki jest założenie, że *wynagrodzenie jest zapłatą za pracę*. Wynagrodzenie to coś, na co zasługujemy w wyniku wykonywania dobrej pracy. Ten, kto chce więcej i ma lepsze wyniki w pracy, powinien zarabiać więcej niż ten, kto chce mniej i ma gorsze wyniki. Wynagrodzenie nie ma stanowić przedłużenia polityczno-partyjnej logiki redystrybucji.

...ale ma też spełniać funkcję marchewki

Wynagrodzenie nie ma wyłącznie charakteru następczego, tzn. nie jest tylko zapłatą za *wykonaną* pracę. Pełni ono jeszcze funkcję motywującą do zwiększonego wysiłku w przyszłości. Jeśli pracownik będzie wiedział, co musi zrobić, aby uzyskać wyższe wyna-

grodzienie, z dużą dozą pewności można stwierdzić, że będzie on bardziej zainteresowany tym, aby rozwijać swoje umiejętności i zwiększać efektywność. Umożliwienie pracownikowi wpływania na swoje wynagrodzenie jest jednym z najważniejszych czynników i główną przyczyną wprowadzania indywidualnego systemu wynagrodzeń.

...i dlatego musi być ustalone w przedsiębiorstwie

Ustalanie wynagrodzeń w oparciu o indywidualne osiągnięcia każdego pracownika jest możliwe tylko wtedy, gdy będzie dokonywane w przedsiębiorstwie, blisko pracownika. Nie da się tego zrobić w ramach rokowań zbiorowych – tam w masie trudno wyróżnić jednostkę.

Subiektywne kształtowanie płac

Ustalanie wynagrodzeń nie jest jakąś wiedzą obiektywną. W ciekawych czasach taylorizmu starano się jak najefektywniej wykorzystać czas i dokładnie mierzyć pracę jednostki; wprowadzono m.in. system normowania pracy oparty na chronometrażu. Po jakimś czasie z metody tej zrezygnowano, a dziś większość już rozumie, że kształtowanie płac musi być oparte na wartościach. Należy zatem postarać się usystematyzować te wartości i przekuć je w metodę, która będzie uwzględniała zarówno interesy pracodawcy, jak i pracownika. Ta książka pomoże ci opracować taką metodę kształtowania wynagrodzeń.

Dobry system płac – większe możliwości podwyżek

Dobry system wynagradzania jest zorientowany na przychód i ma na celu m.in. zwiększenie rentowności przedsiębiorstwa. W ten sposób zwiększa się również możliwości podwyżek. To jeden z filarów nowoczesnego systemu wynagradzania.

Równouprawnienie

System kształtowania wynagrodzeń musi, naturalnie, uwzględniać przepisy prawa pracy. Oznacza to m.in., że tworząc system płac, należy przestrzegać przepisów odnoszących się do równouprawnienia, z których wynika m.in., że nie można różnicować wynagrodzeń ze względu na płeć pracownika, ponieważ byłoby to przejawem dyskryminacji.

Wynagrodzenie właściwe czy sprawiedliwe?

Czy można w ogóle mówić o wynagrodzeniu w kategoriach sprawiedliwości? W takim razie należałoby ustalić, czym jest sprawiedliwość.

Czym jest sprawiedliwość?

Ta kwestia zajmowała filozofów (i nie tylko) od niepamiętnych czasów. Jednym ze współczesnych filozofów, który ma być może największy wpływ na nasze postrzeganie sprawiedliwości, jest zmarły w 2002 roku Amerykanin, John Rawls. Uważał on, że nie możemy powiedzieć nic na temat tego, jak wygląda sprawiedliwe społeczeństwo dopóty, dopóki jesteśmy *kimś*. Będąc kimś, patrzymy na świat z własnej perspektywy i z punktu widzenia własnego interesu, co zaburza obraz. Rawls twierdzi, że sprawiedliwy system społeczny mogliby stworzyć jedynie ludzie odziani w „zasłonę niewiedzy”, tzn. ludzie, którzy nie wiedzą, jaką pozycję zajmą w społeczeństwie i kim są: mężczyzną, kobietą, osobą niepełnosprawną, osobą towarzyską, neurotykiem, osobą wybitnie uzdolnioną matematycznie itp. Dopiero tacy ludzie mogliby, zdaniem Rawls'a, zbudować *obiektywną* sprawiedliwość.

Twoja i moja sprawiedliwość

Każdy z nas ma swoje własne, intuicyjne i subiektywne zdanie na temat tego, czym jest sprawiedliwość. Przesadą byłoby jednak twierdzić, że istnieje tyle różnych sposobów pojmowania sprawiedliwości, co ludzi. Wielu Polaków pojmuje sprawiedliwość w mniej więcej podobny sposób, ale nie istnieje jeden wspólny, jednorodny obraz tego, czym jest sprawiedliwość.

Ujednolicanie czy różnicowanie wynagrodzeń

Od czasów pojawienia się związków zawodowych dużo mówi się o ujednolicaniu wynagrodzeń. Wielu postrzega jako sprawiedliwe zrównanie wynagrodzeń różnych grup na rynku pracy. Inni uważają, że to właśnie byłoby niesprawiedliwe i że jednostka powinna

być wynagradzana w oparciu o wartość, jaką tworzy dla przedsiębiorstwa. Według tych ostatnich to różnicowanie wynagrodzeń jest bardziej sprawiedliwe, niż ich ujednolicanie.

Jeszcze inni nie opowiadają się za żadnym z powyższych rozwiązań, twierdząc, że sprawiedliwe jest zarówno wyrównywanie wynagrodzeń, jak i wynagradzanie jednostki według osiągniętych przez nią wyników.

Jak widać, sprawiedliwość to złożona kwestia, której nie można ująć w kilka prostych zasad. Poza tym pojmowanie sprawiedliwości zmienia się wraz upływem czasu.

Właściwe wynagrodzenie

Ustalenie sprawiedliwych wynagrodzeń jest niemożliwe. Należy natomiast dążyć do kształtowania *właściwych* wynagrodzeń. Pod pojęciem *właściwego wynagrodzenia* rozumiem:

- wynagrodzenie, które nie jest oparte na własnym „widzimisię”, ale na usystematyzowanych wartościach,
- wynagrodzenie, które odzwierciedla zarówno wymogi związane z pracą na danym stanowisku, jak i stopień spełniania tych wymogów przez danego pracownika.

Na ustalenie takiego wynagrodzenia składa się ocena pracy związanej z danym stanowiskiem pracy oraz ocena wyników pracy pracownika.

Płace indywidualne nie znaczy niższe płace

Niektórym może się wydawać, że indywidualne ustalanie wynagrodzeń może prowadzić do niższych płac w przypadku niektórych grup zawodowych. Przynajmniej zdaniem związków zawodowych istnieje takie ryzyko. Jeśli jednak przyjrzeć się, jak wyglądały i wyglądają płace w sektorze publicznym, w którym są one ustalane głównie na poziomie centralnym, trudno jest wyciągnąć taki wniosek. W sektorze publicznym znajdziemy co najmniej kilka grup zawodowych wynagradzanych na bardzo niskim poziomie. W przemyśle rozwój systemu kształtowania wynagrodzeń był inny, a jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest przypuszczalnie fakt, że w sektorze przemysłowym wynagrodzenia od dawna już są w większości przypadków ustalane indywidualnie, w ramach danego przedsiębiorstwa. Główną przyczyną zróżnicowania płacowego wydaje się być jednak taka, że możliwości przyznawania podwyżek i swobodnej regulacji zarobków były znacznie większe w przemyśle niż w sektorze publicznym.

Ustalanie wynagrodzeń w dwóch etapach

System wynagradzania, który opisuję w tej książce, składa się z dwóch następujących części:

- Ocena pracy (oszacowanie wymogów związanych w wykonywaniem danej pracy)
- Ocena wyników (oszacowanie wyników pracy pracownika)

Ocena pracy...

Ocena pracy to sposób wartościowania i uporządkowania według ważności różnych *zakresów obowiązków* lub – jak kto woli – *stanowisk* w przedsiębiorstwie. A zatem, dokonując oceny pracy, nie oceniamy pracownika, ale wymogi, które są związane w wykonywaniem danego rodzaju pracy, takie jak wykształcenie, doświadczenie zawodowe, zdolności itp.

...określa wynagrodzenie stanowiskowe

Poziom wymogów ustalony w wyniku oceny rodzaju pracy stanowi podstawę ustalenia wynagrodzenia stanowiskowego. Wynagrodzenie stanowiskowe to część wynagrodzenia zależna od stopnia trudności danej pracy, a nie od nakładu czy jakości pracy pracownika. Wysokie wymogi związane z danym zakresem obowiązków dają wysokie wynagrodzenie stanowiskowe, i na odwrót.

Jeśli kilku pracowników ma taki sam lub podobny zakres obowiązków, powinni oni mieć takie samo lub zbliżone wynagrodzenie stanowiskowe, niezależnie od tego, jak dobrze wykonują swoją pracę. Wynagrodzenie stanowiskowe musi jednak być różne na stanowiskach o różnym stopniu trudności.



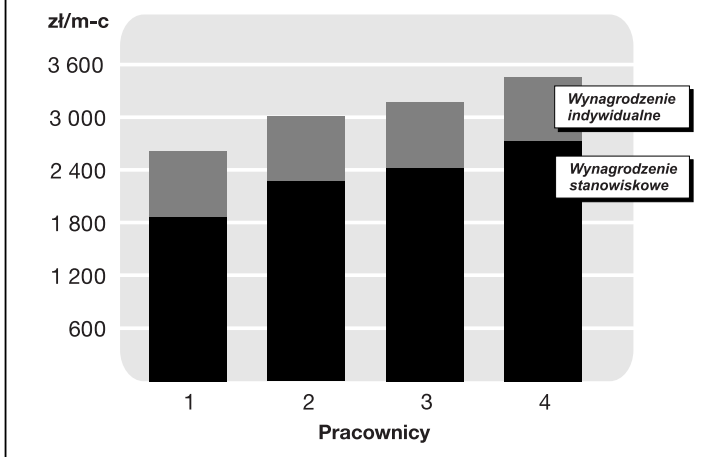
Ocena wyników...

Ocena wyników polega na ocenie tego, w jakim stopniu pracownik spełnia wymogi stawiane w związku z rodzajem wykonywanej pracy i jakie ma kwalifikacje do jej wykonywania. Należy ustalić pewną ilość kryteriów ważnych z punktu widzenia celów i idei handlowej przedsiębiorstwa i na ich podstawie dokonywać oceny każdego pracownika. Przykładem takich kryteriów może być nastawienie na potrzeby klienta, wydajność, jakość itp.

... określa wynagrodzenie indywidualne

Ocena wyników stanowi podstawę indywidualnej części wynagrodzenia, którą dodaje się do wynagrodzenia stanowiskowego. Jak dużą część wynagrodzenia łącznego powinno stanowić wynagrodzenie indywidualne? Poziom ten należy ustalić wewnątrz firmy. Zwykle wynagrodzenie indywidualne stanowi ok. 30–40% łącznego wynagrodzenia.

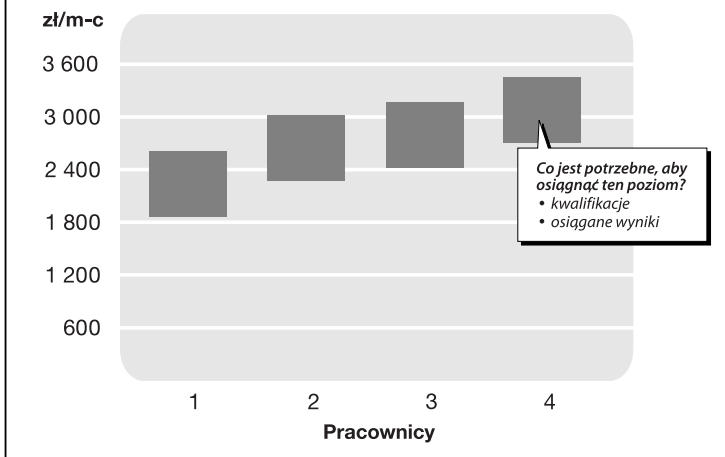
Ocena wyników daje wynagrodzenie indywidualne, które dodaje się do wynagrodzenia stanowiskowego



Przedziały płacowe

Przestrzeń dla indywidualnego ustalania płac lub podwyżki płacy na danym stanowisku widzianą z perspektywy pracownika można przedstawić za pomocą przedziałów płacowych. Przedział płacowy odzwierciedla widełki płacowe dla danego stanowiska.

Przestrzeń dla indywidualnego wynagradzania można przedstawić w postaci widełek płacowych



Co jest potrzebne, aby osiągnąć ten poziom?

- kwalifikacje
- osiągnięte wyniki

Dolną granicę widełek ustala się w oparciu o ocenę pracy. Ważne jest jednak, aby nie trzymać się niewolniczo żadnego systemu punktacji. Wynagrodzenia należy rozpatrywać również z innych perspektyw, np. przyjrzeć się, jak wyglądają płace w innych przedsiębiorstwach z tej samej branży. Nowo zatrudniony pracownik, mający niewielkie doświadczenie w pracy na danym stanowisku, powinien znaleźć się na poziomie dolnej granicy widełek. Nie *pokazał* on przecież jeszcze, na co go stać.

Górna granica widełek płacowych to maksymalna kwota, jaką przedsiębiorstwo jest gotowe zapłacić za pracę na danym stanowisku. Istnieje jednakże granica wysokości tej kwoty – jest nią punkt, w którym koszty wynagrodzenia przekraczają wartość wytwarzaną przez pracownika, niezależnie od tego, jak bardzo dobry pracownik jest w tym, co robi. Czasem bardzo łatwo ustalić, gdzie przebiega ta granica, kiedy indziej jest to bardzo skomplikowane – musisz wyznaczyć ją sam, opierając się na swoich wyliczeniach i zdrowym rozsądku.

Podstawa przy negocjacji wynagrodzeń

Oceny pracy i oceny wyników nie można bezpośrednio przekładać na złote i grosze, choć, oczywiście, powiązanie wyniku uzyskanego poprzez zastosowanie modelu wynagradzania z ostateczną wysokością wynagrodzenia powinno być silne. Jednak to dopiero wypadkowa tych dwóch czynników powinna stanowić podstawę podczas negocjacji wynagrodzeń. Negocjując wynagrodzenia, należy wziąć pod uwagę również inne czynniki, np. sytuację rynkową.

PÅL CARLSSON



KSZTAŁTOWANIE WYNAGRODZEŃ

to praktyczny poradnik dla pracodawców i kadry kierowniczej, który podpowiada, jak stworzyć system wynagrodzeń, z którego zadowolony będzie zarówno pracodawca, jak i pracownicy. Książka opisuje metodę indywidualnego ustalania wynagrodzeń i sposób wprowadzenia jednego, kompleksowego systemu płac, który można stosować dla wszystkich pracowników w firmie i który uwzględnia różnice w zakresach obowiązków i wynikach pracy, a jednocześnie wspiera realizację celów i idei handlowej przedsiębiorstwa.

Jeśli uważasz, że ustalanie wynagrodzeń i przeprowadzanie rozmów ewaluacyjnych z pracownikami wcale nie jest takie proste, w tej książce znajdziesz rady, wskazówki i pomysły, które Ci to ułatwią.

WYBRANE ZAGADNIENIA Metoda indywidualnego kształtowania wynagrodzeń • Ocena zakresów obowiązków • Ocena wyników pracy • Kryteria oceny pracowników • Wprowadzenie i realizacja • Rozmowa ewaluacyjna • Wynagrodzenie sprawiedliwe czy właściwe? • Wpływ rynku • Wynagrodzenie wynikowe • Świadczenie pozapłacowe • Podział zysku • Przykłady systemów wynagrodzeń w różnych przedsiębiorstwach • Otwarty system wynagrodzeń • Pułapki przy ustalaniu wynagrodzeń • Statystyki wynagrodzeń

AUTOR Pål Carlsson pracuje jako redaktor i trener w szwedzkim wydawnictwie fachowym Björn Lundén Information AB. Jest autorem książek i szkoleniowcem z zakresu zarządzania kadrami.

BL INFO POLSKA
wydawnictwo

– TRUDNE SPRAWY W PROSTY SPOSÓB –



www.blinfo.pl

ISBN 978-83-89537-13-3



9 788389 537133