



projektowanie systemów premiowych

robert manikowski



robert manikowski

projektowanie systemów premiowych

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2016

Recenzenci

Piotr Cwalina, Regionalny Dyrektor ds. Personalnych dla Funkcji Sprzedaży – Europa, Heineken
Tomasz Sawicki, Dyrektor Biura Spraw Pracowniczych i Wynagrodzeń, Budimex SA

Wydawca

Joanna Dzwonik

Agata Jędrasik

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Iwona Pisiewicz

Łamanie i korekta

Wojciech Prażuch

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© *iStockphoto.com/leolintang*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2016

ISBN 978-83-8092-569-4

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorze	9
Wstęp	11
1. Funkcje systemu premiowego.....	13
1.1. Funkcja motywacyjna.....	13
1.2. Funkcja buforowa	14
1.3. Funkcja zarządcza	15
1.4. Funkcja retencyjna	15
1.5. Funkcja komunikacyjna.....	16
2. Rodzaje systemów wynagrodzeń ze względu na typ części zmiennej.....	18
2.1. Systemy oparte tylko na płacy zasadniczej.....	20
2.2. Systemy prowizyjne.....	21
2.3. Systemy akordowe	24
2.4. Systemy premiowe	26
2.4.1. Systemy premiowe homogeniczne	26
2.4.2. Systemy premiowe z uwzględnieniem grup premiowych.....	27
2.4.3. Systemy premiowe oparte na MBO, BSC itp.....	28
3. Premia a płaca zasadnicza	30
3.1. Rola płacy zasadniczej przy projektowaniu systemu premiowania	31
3.2. Systemy premiowe niezwiązane z płacą zasadniczą.....	32
4. Premia indywidualna i premia zespołowa	34
4.1. Zasady stosowania mechanizmów indywidualnych i zespołowych.....	34
4.2. Ocena mechanizmów indywidualnych i zespołowych.....	35
4.3. Mechanizmy mieszane	36
5. Grupy premiowe	37
5.1. Definicja grupy premiowej.....	37
5.2. Po co tworzyć grupy premiowe	38

5.3. Zasady identyfikacji grup premiowych.....	38
5.3.1. Zgodnie z pozycją hierarchiczną stanowiska pracy.....	39
5.3.2. Zgodnie ze strukturą organizacyjną (funkcjonalną).....	39
5.3.3. Zgodnie z przebiegiem procesów.....	42
6. Mierniki w systemie premiowym	44
6.1. Zasady doboru miernika do konkretnego mechanizmu premiowego	44
6.1.1. Jasność i zrozumiałość dla uczestników systemu	45
6.1.2. Dostępność i prostota pomiaru.....	47
6.1.3. Odporność na manipulację	50
6.2. Liczba użytych mierników i konsekwencje dla systemu	51
7. Krzywe premiowe	54
7.1. Rodzaje krzywych premiowych.....	54
7.1.1. Krzywa liniowa.....	55
7.1.2. Krzywa jakości	58
7.1.3. Krzywa wykładnicza.....	59
7.1.4. Krzywa schodkowa.....	60
7.1.5. Krzywe mieszane	61
7.2. Krzywe premiowe a problem budżetowania systemu premiowego.....	62
8. Warunki brzegowe w systemie premiowym.....	64
8.1. Warunki wynikające z sytuacji przedsiębiorstwa	64
8.2. Warunki opisane za pomocą krzywych premiowych.....	65
8.3. Warunki indywidualne	67
8.3.1. Absencja	67
8.3.2. Ocena przełożonego.....	68
8.3.3. Inne warunki indywidualne	69
9. Wysokość wypłacanej premii	70
9.1. Premia naliczana od płacy zasadniczej i premia od kwoty stałej.....	70
9.2. Wysokość premii jako motywator	72
9.2.1. Wysokość premii w funkcji położenia stanowiska w hierarchii firmy	73
9.2.2. Wysokość premii dla grupy handlowej.....	74
10. Częstotliwość wypłacania premii	78
10.1. Zasady decydowania o częstotliwości wypłacania premii	78
10.1.1. Częstotliwość wypłacania premii a cel systemu.....	79
10.1.2. Częstotliwość wypłacania premii uwarunkowana możliwością pomiaru wartości mierników.....	80
10.1.3. Cykl życia produktu lub usługi a częstotliwość premiowania	81

11. Systemy premiowe otwarte i zamknięte.....	83
11.1. Systemy otwarte.....	83
11.1.1. System premiowy otwarty i ryzyko przekraczania budżetu.....	84
11.2. Systemy premiowe zamknięte	85
11.3. Problem jednoczesnego używania mechanizmów otwartych i zamkniętych.....	86
11.4. Samofinansowanie się systemu premiowania	87
12. Analizy wykonalności projektowanego systemu premiowego.....	89
12.1. Analiza kosztochłonności systemu	89
12.1.1. Analizy na podstawie danych historycznych.....	90
12.1.2. Analizy z wykorzystaniem planów budżetowych.....	91
12.1.3. Szacowanie kosztochłonności przy braku lub przy niedostatecznej dokładności danych wejściowych	92
13. Mechanizmy premiowe związane z MBO	93
13.1. Kadra menadżerska i MBO	93
13.2. Sposoby premiowania za MBO	94
13.2.1. Skale oceny celów	98
13.2.2. Sposoby ważenia	98
13.2.3. Specyfika krzywych premiowych dla MBO.....	99
13.2.4. Wysokość premii, częstotliwość premiowania dla premii opartej na MBO	102
14. Szczegółowe rozważania nad niektórymi mechanizmami premiowymi.....	105
14.1. Premie dla handlowców	105
14.1.1. Premie dla przedstawicieli handlowych.....	105
14.1.2. Premie dla Regionalnego Kierownika Sprzedaży.....	107
14.2. Premie dla pracowników produkcji.....	109
14.3. Premie za udział w pracach projektowych	110
14.4. Premie dla administracji.....	113
15. Zasady projektowania systemów premiowych w praktyce.....	115
15.1. Projekt prowadzony samodzielnie czy z udziałem firmy doradczej?.....	115
15.1.1. Czego można oczekiwać od firmy doradczej.....	117
15.1.2. Zasady współpracy z firmą doradczą przy projektowaniu systemu premiowego	118
15.2. Projekt ekspercki	120
15.3. Metoda pracy zespołowej.....	120
15.3.1. Jak dobrać zespół	121
15.3.2. Udział związków zawodowych w pracach nad systemem	122
15.3.3. Zasada konsensusu i inne zasady	123

16. System premiowy – zapisy formalne.....	125
16.1. Opis mechanizmów premiowych	125
16.2. Opis procedury naliczania premii.....	127
16.2.1. Formatki budżetowe.....	130
16.3. Regulamin premiowania	130
16.3.1. Typy regulaminów.....	132
16.3.2. Regulamin nagród.....	133
16.3.3. Regulamin w ZUZP.....	133
17. Studium przypadku.....	135
17.1. Opis organizacji	135
17.2. Definicja problemu	136
17.3. Zespół i zdobywanie wiedzy	136
17.4. Pierwsze i kolejne warsztaty z zespołem projektowym.....	139
17.5. Prezentacja koncepcji wstępnej systemu	140
17.6. Analiza wykonalności.....	141
17.7. Komunikacja dla pracowników	142
17.8. Podsumowanie.....	143
Indeks	145

O autorze

Robert Manikowski, adiunkt na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach, ekspert i praktyk specjalizujący się w projektowaniu i wdrażaniu systemów wynagradzania. Jego doświadczenia zawodowe od ponad 20 lat związane są z różnymi aspektami zarządzania zasobami ludzkimi. Pełnił obowiązki dyrektora personalnego w CZW „Węglizbyt” SA i Intercell Sp. z o.o. Finałista jednej z pierwszych edycji konkursu „Dyrektor Personalny Roku”.

Doświadczenia doradcze zdobywał w firmach Neuman Management Institute i Deloitte.

Jest jednym z założycieli Keystone Consulting, obecnie partnerem zarządzającym w Keystone Business Advisory, firmie skoncentrowanej na biznesowych aspektach ZZL, a w szczególności na wdrażaniu efektywnych systemów motywacyjnych, projektowaniu struktur organizacyjnych i optymalizacji zatrudnienia.

Współpracował z wieloma organizacjami przemysłowymi. W książce opisuje swoje doświadczenia ze współpracy z firmami różnych branż, od przemysłu ciężkiego po firmy obszaru IT i branży medialnej. W trakcie realizacji projektów aktywnie i z powodzeniem współpracuje z organizacjami związkowymi.

Od 2000 roku łączy praktykę zawodową z pracą dydaktyczną, wykładając problematykę zarządzania zasobami ludzkimi, controllingu personalnego i zagadnień związanych z *HR business partneringiem* na Uniwersytecie SWPS, w Szkole Głównej Handlowej i Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie.

Pasjonat podróży samochodowych, nie tylko po Europie, i fotografii podróżniczej. Zafascynowany od lat gotyckimi katedrami, które stały się inspiracją dla nazwy firmy Keystone.

Wstęp

Inspiracją do napisania tej książki było pewne wydarzenie sprzed kilku laty. Zostałem zaproszony przez przyjaciela, dyrektora finansowego jednej z firm handlujących odczynnikami chemicznymi, który wiedział, że zawodowo zajmuję się projektowaniem systemów premiowania. Kolega prosił o pomoc w rozwiązaniu problemu związanego z działaniem systemu premiowania. Gdy zaczęliśmy rozmawiać, powiedział, że grupa przedstawicieli handlowych, których celem działania była sprzedaż wyprodukowanych odczynników, miała szczególnie dobry miesiąc. Osiągnęli, a właściwie znacznie przekroczyli, zakładane cele sprzedażowe. Uzyskali dla firmy sporo gotówki i umożliwili nieprzerwaną pracę wydziałów produkcyjnych, które dzięki ich aktywności uzyskały obłożenie na kilka najbliższych miesięcy. Tym bardziej byłem zdziwiony, gdy dostrzegłem, że kolega jako przedstawiciel kierownictwa firmy martwi się z powodu sukcesu swoich handlowców. Problemem była konieczność wypłacenia bardzo wysokich premii dla dużej grupy pracowników, co w wydatny sposób wpłynęłoby na *cash flow* całej organizacji.

Pierwszy raz widziałem, że sytuacja, która winna być świętowana jako pożądaný sukces, za sprawą niewłaściwych zapisów w regulaminie premiowania staje się sytuacją niebezpieczną z powodu groźby zachwiania płynności. Analizując później zapisy regulaminu, można było dostrzec szereg nieprawidłowości, które niczym „tykająca bomba z opóźnionym zapłonem” czekały tylko, by w sprzyjających warunkach się ziścić. Błędem było nie tylko zapisanie konieczności wypłaty tak wysokich premii (kilkusetprocentowych), ale także niewłaściwe zdefiniowanie miernika premiowania (zależnego od wygenerowanego przychodu, bez liczenia się z marżami), zbyt krótki okres rozliczeniowy, brak możliwości zawieszenia wypłaty premii w przypadku gorszej sytuacji firmy itd.

Sytuacja ta uświadomiła mi znaczenie premii dla istnienia firmy. Nie ma drugiego takiego narzędzia w obszarze HR, które byłoby tak ważnym elementem potęgującym naszą możliwość oddziaływania na pracownika, a z drugiej strony narzędzia, które użyte niewłaściwie lub niewłaściwie zaprojektowane mogłoby przynieść szkody i niepowetowane straty dla or-

ganizacji. Obecnie na rynku jest bardzo mało polskojęzycznych pozycji poświęconych zagadnieniom projektowania systemów premiowych. Stąd chciałbym, by książka ta stała się inspiracją dla osób, które samodzielnie chcą skonstruować system premiowy, które zarządzają systemem, wprowadzają modyfikacje i analizują jego efektywność.

Celem, jaki przyświecał powstaniu tej książki, było pokazanie schematu pozwalającego jeśli nie na samodzielne skonstruowanie, to przynajmniej świadome uczestnictwo w projektowaniu systemu premiowego. Przede wszystkim chciałem pomóc czytelnikom w zrozumieniu, jak działają mechanizmy premiowe i jak ich właściwa konstrukcja pozwoli wzmocnić motywację pracowników, zabezpieczając interesy firmy. Konstrukcja książki i punkt widzenia przyjęty w trakcie pisania ustawiają czytelnika w pozycji osoby zarządzającej, szefa HR, osoby odpowiedzialnej za projektowanie systemu. Innym podejściem byłoby przyjęcie punktu widzenia pracownika: co mnie motywuje, jak premia zabezpiecza interesy moje i mojej rodziny. Wybór spojrzenia pracodawcy zdeterminował układ rozdziałów, dobór przykładów, case studies, ale głęboko wierzę, że będzie on bardziej przydatny.

Na koniec chciałbym podziękować mojej żonie Agacie, która wspierała mnie, gdy wątpiłem, czy taka pozycja na rynku wydawniczym ma sens, i była pierwszym recenzentem książki. W dużej mierze książka powstała na podstawie mojego doświadczenia jako dyrektora personalnego, przewodniczącego rady nadzorczej jednej z prywatnych spółek branży FMCG, ale przede wszystkim konsultanta zawodowo zajmującego się projektowaniem systemów wynagrodzeń w Neumann Management Institute, Deloitte i w Keystone Consulting, a ostatnio w Keystone Business Advisory. Wszystkim osobom, z którymi spotkałem się na swojej drodze zawodowej, dziękuję, gdyż wiele przemyśleń, jakie miały miejsce w kontakcie z nimi, podczas wspólnych rozmów i dyskusji, zostało tu zawartych. Dużo elementów treści książki jest związanych z wymianą poglądów z moimi studentami czołowych polskich uczelni, gdzie mam przyjemność prowadzić zajęcia z obszaru budowy systemów motywacyjnych: Uniwersytetu SWPS, Szkoły Głównej Handlowej i Akademii Leona Koźmińskiego. Spotkania ze studentami zawsze były i są dla mnie niezwykle inspirujące.

Funkcje systemu premiowego

Premie są częścią wynagrodzenia pracownika, często i chętnie wykorzystywaną w życiu każdej organizacji. Stanowią tak istotny czynnik systemu wynagrodzeń, że trudno sobie, w naszych polskich warunkach, wyobrazić efektywny system wynagrodzeń bez premiowania. W premiach możemy zawrzeć to, co umyka nam przy wypłacie wynagrodzenia zasadniczego, nagrody czy też przy dystrybucji świadczeń pozapłacowych. Mianowicie, stosując odpowiednie mechanizmy premiowe, jesteśmy w stanie docenić ponadprzeciętny wysiłek pracownika, przynoszący wymierne efekty dla organizacji, w której pracuje. Premie mają charakter wynagrodzenia zmiennego, czyli ich wypłata (i ich wysokość) są uzależnione od wielu czynników i warunków, jakie muszą być spełnione. System premiowy, złożony zazwyczaj z kilku mechanizmów premiowych, jest nieodłącznym elementem systemu wynagrodzeń. Bez tego komponentu nie można by mówić o motywacyjnym, buforowym czy też komunikacyjnym charakterze wynagrodzenia pracownika.

1.1. Funkcja motywacyjna

W praktyce rynkowej, gdy firma decyduje się na wdrożenie systemu premiowania, prawie zawsze jako główny cel wdrożenia pojawia się magiczne słowo: motywacja. Zarząd, właściciel, kadra zarządzająca – wszyscy oni poprzez system premiowy chcą osiągnąć zwiększenie motywacji pracowników, poprawę motywacji, zmotywowanie pracowników itd. Słowo „motywacja” pojawia się nader często we wszystkich możliwych znaczeniach.

Rzeczywiście, choć brzmi to jak slogan, funkcja motywacyjna jest najważniejszym z zadań, jakie stawia się przed systemem premiowym. Nawet używane często sformułowanie: system motywacyjny zwraca uwagę na to, że motywacja winna być główną ideą przyświecającą wprowadzaniu takich rozwiązań.

Funkcja motywacyjna realizuje się w konkretny sposób, mianowicie poprzez regulację wysokości wypłacanej premii, częstotliwości wypłat oraz, co może najważniejsze, uzależnienie premii od czynników (wskaźników), na które rzeczywiście pracownik ma realny wpływ.

Premie są motywatorem krótkoterminowym, czyli ich oddziaływanie motywacyjne jest dość ograniczone w czasie. Takie sformułowanie niesie jednak ze sobą pewne uproszczenie, mianowicie w teorii wynagrodzeń są znane pojęcia motywatorów długoterminowych (*long term incentives*) oraz motywatorów krótkoterminowych (*short term incentives*). Różnice pomiędzy jedną i drugą grupą wynikają z czasu, na jaki odroczone jest uzyskanie prawa do wynagrodzenia, a także z tego, jaki wpływ na motywacje pracowników ma wspomniany bodziec. Typowym motywatorem długoterminowym są akcje firmy, które możemy otrzymać lub nabyć na uprzywilejowanych warunkach, wierząc, że za kilka lat, wraz ze wzrostem wartości firmy, ich wartość także wzrośnie. Po przeciwnej stronie skali znajdują się premie – z jednej strony pracownik otrzymuje prawo do wypłaty premii z reguły tuż po uzyskaniu ponadprzeciętnego rezultatu swojej pracy (np. po miesiącu lub kwartale), z drugiej strony bodziec ten działa na pracownika w sposób krótkotrwały i tylko pojawienie się kolejnej premii wzmacnia oddziaływanie wspomnianego bodźca.

1.2. Funkcja buforowa

W momencie, gdy już zostaną zaprojektowane wszystkie mechanizmy premiowe i pracodawca zacznie dostrzegać ich wzajemne powiązania i relacje, obserwując wzrost motywacji wśród swoich pracowników, na pewno będzie chciał odpowiedzieć sobie na pytanie: ile ten system będzie kosztował moją organizację? Czy w przypadku gorszej koniunktury rynkowej będzie nas stać na wypłacanie zaprojektowanych przed chwilą premii?

Te pytania, acz ważne, stają się bezzasadne, jeśli projektując system premiowy, we właściwy sposób zadba się o mechanizmy zabezpieczające wypłatę premii (czyli *de facto* uniemożliwiający wypłatę premii) w przypadku niekorzystnych warunków. Przykładem takiego tzw. warunku brzegowego jest brak wypłaty premii rocznej, jeśli nie został osiągnięty zaplanowany zysk firmy lub inny z podstawowych mierników ekonomicznych (np. ROE, ROCE).

Efekt buforowy, obok realizowanej, wcześniej opisaną funkcji motywacyjnej systemu premiowania, jest tym, czego najczęściej oczekują pracodawcy. W skrajnych przypadkach pozwala wręcz przetrwać firmie. Jeśli wyobrazimy sobie organizację zatrudniającą ok. 1000 pracowników, w której koszty pracy wynoszą rocznie 100 mln PLN w podziale na część stałą 85%

i zmienną 15% (czyli niezbyt agresywny system premiowy), to w przypadku dekonjunkury i braku możliwości osiągnięcia zaplanowanych wyników ekonomicznych premia, czyli 15 mln PLN, „pozostaje w firmie”. Może to być ten dodatkowy zaoszczędzony zastrzyk gotówki, który zarząd skieruje na zakup materiałów do produkcji, inwestycje w nowe opłacalne środki trwałe itp. W efekcie zabieg niewypłacenia premii doprowadzi do uratowania firmy i miejsc pracy.

Efekt buforowy systemu motywacyjnego jest swoistym sposobem na podzielenie się przez pracodawcę sukcesem lub porażką prowadzonej działalności z pracownikami. W ten sposób jest też realizowana funkcja komunikacyjna systemu. Wyraźnie przekazujemy pracownikom informację o stanie realizacji wyznaczonych celów i o tym, w jaki sposób chcemy za osiągnięte cele zapłacić, skoro sami uzyskaliśmy określony zysk.

1.3. Funkcja zarządcza

Opisywana w tym miejscu funkcja zarządcza poprawnie zaprojektowanego systemu premiowania może nie jest na pierwszy rzut oka zbyt oczywista, przesłania ją bowiem funkcja motywacyjna. Funkcja zarządcza sprowadza się do dania kadrze menadżerskiej nowego, skutecznego narzędzia zarządzania powierzonymi jej zespołami pracowników. Często przywołuje się przykład *team leadera*, który mając trudnego pracownika w zespole, może wykorzystać tylko dwie skrajne możliwości: albo zwrócić mu uwagę (słownie lub pisemnie), albo zwolnić go z pracy. Jeśli w firmie działa system premiowy, pojawia się dodatkowa możliwość: niewypłacania lub obniżenia wysokości wypłacanej premii. Ta możliwość bardzo dobrze wypełnia lukę pomiędzy rozmową dyscyplinującą („już z nim wielokrotnie rozmawiałem i nic”) a dyscyplinarnym zwolnieniem z pracy („bo mimo wszystko żal pracownika, bo do takiej reakcji brakuje mi odwagi, bo nie chcę osłabić morale zespołu”). Oczywiście, mechanizm premiowy, który tu mimochodem jest opisywany, musi w takiej sytuacji zawierać pewne rozwiązania zależne od oceny przełożonego, by dać mu dodatkowe narzędzie skutecznego zarządzania jego zespołem.

1.4. Funkcja retencyjna

Niektóre z systemów premiowych spotykanych na rynku pełnią również rolę retencyjną, czyli pomagają zatrzymać pracowników w firmie. Mimo że, jak wspomniano, premie są raczej motywatorem krótko- i średnioter-

Nie ma drugiego takiego narzędzia w obszarze HR, które byłoby tak ważnym elementem oddziaływania na pracownika, a z drugiej strony użyte niewłaściwie lub niewłaściwie zaprojektowane mogłyby przynieść duże szkody i niepowetowane straty dla organizacji.

Celem publikacji jest zaprezentowanie schematu pozwalającego na samodzielne skonstruowanie lub przynajmniej świadome uczestnictwo w projektowaniu systemu premiowego. Ma ona za zadanie pomóc czytelnikom w zrozumieniu, jak działają mechanizmy premiowe i jak ich właściwa budowa pozwoli wzmocnić motywację pracowników, chroniąc interesy firmy. Konstrukcja książki i punkt widzenia przyjęty w trakcie pisania ustawiają czytelnika w pozycji osoby zarządzającej, szefa HR, osoby odpowiedzialnej za projektowanie systemu. Szczegółowo omówiono w niej m.in.:

- funkcje systemu premiowego,
- rodzaje systemów wynagrodzeń,
- relacje między premią a płacą zasadniczą,
- premie indywidualne i premie zespołowe,
- grupy premiowe,
- krzywe premiowe,
- częstotliwość i wysokość wypłacanej premii,
- wybrane mechanizmy premiowe,
- analizy wykonalności projektowanego systemu premiowego,
- zasady projektowania systemów premiowych w praktyce.

Publikacja ta jest jedną z nielicznych polskojęzycznych pozycji dotyczących zagadnień projektowania systemów premiowych. Może zatem stanowić cenną inspirację dla osób, które samodzielnie zamierzają skonstruować system premiowy, zarządzają takim systemem, wprowadzają modyfikacje i analizują jego efektywność.



9788380925694 W01P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 69 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8092-569-4



9 788380 925694