



projektowanie systemów podwyżzkowych

robert manikowski



robert manikowski

projektowanie systemów podwyżzkowych

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2019

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Iwona Pisiewicz

Łamanie i korekta
Wojciech Prażuch

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
©Fotolia.com/SFIO CRACHO

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 Polska Sp. z o.o., 2019

ISBN 978-83-8160-122-1

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
1. Uwagi wstępne.....	11
2. Pojęcie podwyżki wynagrodzeń.....	13
2.1. Systematyka podwyżek wynagrodzeń	14
2.2. Podwyżki płacy zasadniczej	15
2.3. Podwyżki płacy całkowitej	17
3. Funkcje podwyżki wynagrodzeń	20
3.1. Funkcja motywacyjna	21
3.1.1. Częstotliwość przeprowadzania podwyżek	21
3.2. Funkcja retencyjna	22
3.3. Funkcja komunikacyjna	24
4. Mechanizmy podwyżkowe.....	26
4.1. Siatka płac zasadniczych jako warunek wdrożenia profesjonalnych mechanizmów podwyżkowych	27
4.2. System decylowy	31
4.3. Macierze podwyżkowe	37
4.4. Inne mechanizmy	42
5. Od czego uzależnić zmiany w wynagrodzeniach	46
5.1. Wzrost funduszu płac	47
5.1.1. Wzrost płac na rynku	47
5.1.2. Podwyżki inflacyjne	51
5.1.3. Tradycja corocznych negocjacji wzrostu budżetu wynagrodzeń	53

5.2. Wzrost wynagrodzeń w przypadku podwyżek indywidualnych	55
5.2.1. Podwyżki „po równo”	56
5.2.2. Wzrost płac na rynku na danym stanowisku	57
5.2.3. Ocena kompetencji pracownika	58
5.2.4. Ocena rezultatów pracy (MBO)	61
5.2.5. Ocena efektów pracy	62
5.2.6. Staż pracy	65
6. Podwyżki a system ocen okresowych	67
6.1. Normalizacja systemu ocen pod kątem podwyżek	68
6.1.1. Procesy moderacyjne	69
6.1.2. Skale ocen a procesy podwyżkowe	71
6.1.3. Analityczne procesy normalizacyjne	76
7. Związek pomiędzy wartościowaniem stanowisk a podwyżką wynagrodzeń	79
7.1. Kategorie zaszerzowań a wysokość podwyżki wynagrodzeń (podwyżki kierowane do grup zawodowych)	79
7.2. Podwyżki a ścieżka kariery pracownika	81
7.3. Wycena kwalifikacji w trakcie wartościowania i w systemach podwyżkowych	86
8. Podwyżki wynagrodzeń w szczególnych przypadkach	89
8.1. Podwyżki związane z awansem pionowym i awansem poziomym pracownika	89
8.2. Podwyżki związane z rozszerzeniem zakresu obowiązków	94
8.3. Degradacje	95
8.4. Podwyżki związane z wdrożeniem lub znaczną zmianą w systemie wynagrodzeń	97
8.4.1. Sytuacja po przeprowadzeniu zmian	103
8.5. Podwyżki w przypadku fuzji lub przejęcia firm	105
8.6. Podwyżki w grupach kapitałowych	107
8.7. Podwyżki dla pracowników na stanowiskach stażystów, praktykantów i osób zatrudnionych tymczasowo	108
8.8. Podwyżki dla pracowników zatrudnionych na umowach innych niż umowa o pracę	110
9. Mechanizmy podwyżkowe – kwestie formalne	112
9.1. Rola związków zawodowych w trakcie przeprowadzania podwyżek	113
9.2. Zapisy formalne w regulaminach wynagrodzeń i ZUZP-ach	115

10. Opisy przykładowych systemów podwyżkowych w różnych organizacjach	119
10.1. Opis systemu podwyżkowego dla firmy X	119
10.2. Opis systemu podwyżkowego dla firmy Y	127
11. Kierunki zmian w systemach podwyżkowych w przyszłości	133
Indeks	137

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 „Węglózbyt” 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 (www.keystoneadvisory.pl), 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.

Uwagi wstępne

Inspiracją do napisania tej książki były rozmowy z moimi studentami, z którymi mam przyjemność prowadzić zajęcia na temat projektowania systemów wynagrodzeń w ramach studiów podyplomowych. Od kilkunastu lat spotykam się, jako ze studentami, z szerokim gronem osób zawodowo związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zazwyczaj są to specjaliści, HR-business partnerzy oraz kierownicy personalni. Często nasze dyskusje dotyczą problematyki tzw. *zmiennych składników systemu wynagrodzeń*, która sprowadza się do dwu zasadniczych kwestii: pierwsza to jak skutecznie (w znaczeniu efektywnie kosztowo i motywacyjnie) premiować pracowników, druga zaś jak skutecznie zwiększać wynagrodzenia. W poprzedniej książce mojego autorstwa, *Projektowanie systemów premiowych*, szczegółowo omówiłem tę pierwszą kwestię.

Obok premii, podwyżka wynagrodzenia jest głównym motywatorem, jakim dysponuje pracodawca, by zachęcić pracownika do pracy zgodnej z celami firmy. Trudno jednak znaleźć w literaturze pozycję poświęconą temu zagadnieniu. Zazwyczaj przez znawców przedmiotu podwyżki są traktowane, jako coś oczywistego i... prostego, z technicznego punktu widzenia. Nie zdajemy sobie sprawy, że nawet najlepszy system motywacyjny „obumrze”, jeśli nie będzie w nim uwzględniony (i stosowany) odpowiedni mechanizm podwyżkowy.

Kilka ostatnich lat dobrej koniunktury gospodarczej, idącej w parze z brakiem pracowników o odpowiednich kompetencjach na rynku, wywołało zjawisko jeszcze niedawno niewyobrażalne, mianowicie „ryнку pracownika”. Wiele firm nie było przygotowanych na sytuację, w której pracownik dyktuje warunki, na jakich chciałby podjąć pracę w organizacji.

Przy „ryнку pracownika” zapewnienie właściwych zasad wynagradzania jest podstawowym mechanizmem retencyjnym, pomagającym utrzymać pracowników, a poprzez to zapewnić przewagę konkurencyjną na rynku. Wśród wspomnianych zasad wynagradzania najistotniejsze z punktu widzenia spełnienia funkcji retencyjnej systemu są zasady zwiększania wynagrodzeń, czyli mechanizmy podwyżkowe.

Podczas lektury niniejszej pozycji Czytelnik z pewnością dostrzeże dużą liczbę rozważanych rzeczywistych przypadków rynkowych, pochodzących z konkretnych firm i branż. Wynika to z faktu, że najlepiej opisać mechanizmy podwyżkowe, odnosząc się do zaistniałych sytuacji, omawiając tło, w jakim dany mechanizm spełnił pokładane w nim oczekiwania lub nie zadziałał, a wydane pieniądze okazały się tylko kosztem dla pracodawcy.

Szczególne słowa podziękowania kieruję do pana Pawła Dziechciarza, jednego z recenzentów niniejszej publikacji, który poświęcił swój czas na nasze spotkania i dyskusje nad tematami zamieszczonymi w książce i którego cenne uwagi zostały zamieszczone, stając się inspiracją do moich przemyśleń.

Pojęcie podwyżki wynagrodzeń

Podwyżki wynagrodzeń są dla większości z nas, osób pracujących „na etat”, jednym z kilku motywatorów finansowych, jakie ma do dyspozycji pracodawca, by wynagrodzić naszą pracę, ponoszoną odpowiedzialność czy też trudne warunki środowiskowe, w jakich przyszło nam wykonywać pracę. Podwyżki pełnią, poza wspomnianą funkcją motywacyjną, również istotną funkcję retencyjną, pozwalając utrzymać pracowników w firmie, oraz funkcję komunikacyjną, wskazując, jakie zachowania, z punktu widzenia pracodawcy, są uważane za godne dostrzeżenia i nagrodzenia.

Podwyżki wydają się pracownikom czymś oczywistym. Raczej za coś nie-naturalnego, dziwnego wręcz, uważamy sytuację, w której nie było w firmie od dłuższego czasu zwiększenia wynagrodzeń. Brak podwyżki działa nie tylko demotywująco, ale także daje wiele do myślenia np. z punktu widzenia oceny kondycji pracodawcy: „nie stać mojej firmy na zwiększanie wynagrodzeń, czyli jej kondycja finansowa nie jest pewnie zbyt dobra”, z punktu widzenia przyjętej etyki relacji pracodawca–pracownik: „nie otrzymujemy podwyżki wynagrodzeń, ale widzimy, że sytuacja finansowa firmy jest zdecydowania dobra, czyli może przypuszczać, że nasz pracodawca nie jest po prostu uczciwy w stosunku do pracowników” itd.

Być może z powodu tej „naturalności”, by nie powiedzieć „zwyczajności” podwyżek, tak mało się mówi o regułach wzrostu płac, o zasadach wyrównywania wysokości wynagrodzeń do tzw. rynku czy też o przeseregowaniach związanych z awansem na wyższe stanowisko pracy. Po prostu pracodawca, a w szczególności pracownik, stwierdza, że „podwyżki muszą być”.

W tak trywialnym stwierdzeniu można odnaleźć również myśl, że nawet najlepszy system wynagrodzeń, jeśli nie będzie co pewien czas „zasilany niczym kroplówka” zwiększeniem wielkości budżetu wynagrodzeń, po prostu obumrze. Przystanie działać siatka płac, nastąpi „oderwanie się” polityki płac od rynku, zaczniemy tracić najlepszych pracowników, którzy widząc stagnację systemu, znajdą sobie ciekawsze i bardziej dochodowe miejsca pracy.

Podwyżka jest dla pracowników motywatorem długookresowym. Czyli dobrze przeprowadzona, powinna oddziaływać na pracownika przez dłuż-

szy czas, a jej skutki dla pracodawcy powinny być widoczne w dłuższej perspektywie. Nielatwo się wycofać pracodawcy z raz przyznanej pracownikowi podwyżki. Jeśli pracownik otrzyma podwyżkę np. za dobre wyniki w styczniu danego roku, a po kilku miesiącach zaobserwujemy obniżenie jego zaangażowania, efektywności i gorsze wyniki, dalej pracownik będzie partycypował w dobrodziejstwach raz przyznanej podwyżki. Można stąd wysnuć uprawniony wniosek, że podwyżki, choć nieodzowne, są znacznie bardziej „kosztowo niebezpieczne” niż np. premie lub nagrody.

2.1. Systematyka podwyżek wynagrodzeń

Na samym początku naszych rozważań warto zdefiniować dwa pojęcia, które będą się dość często przewijały w kolejnych akapitach. Pierwsze z nich to „system podwyżkowy”, a drugie „mechanizm podwyżkowy”. Przez „system podwyżkowy” najczęściej rozumie się zbiór „mechanizmów podwyżkowych” związanych z pewnymi zdarzeniami w organizacji, np. przeszerogowaniami po awansie pracowników, podwyżkami regulacyjnymi, stosowaniem mechanizmu macierzy podwyżkowych przekładającego system ocen na wielkość podwyżek itd. Innymi słowy, pojęcie systemu podwyżkowego jest znacznie szersze niż pojęcie mechanizmu podwyżkowego, gdyż obejmuje sposób zarządzania budżetem podwyżkowym i jego przełożeniem na indywidualną sytuację pracownika.

Celem pełnego omówienia kwestii zwiększania wynagrodzeń warto pokusić się o pewną systematykę podwyżek, dzieląc je na kilka kategorii. Pierwsza z nich jest związana z rozumieniem podwyżki jako wzrostu całego budżetu wynagrodzeń w firmie. Może się zdarzyć, że nastąpił wzrost wynagrodzeń w firmie, ale konkretny pracownik w tak rozumianej podwyżce nie będzie indywidualnie partycypował.

Jeśli w firmie przyjęto zasadę zwiększania budżetu wynagrodzeń corocznie o np. 4%, wcale nie oznacza to, że nasz pracownik, Jan Kowalski, otrzymał podwyżkę. Reguła wzrostu wynagrodzeń, co zostanie dokładnie omówione w rozdziałach 4 i 5, może być tak skonstruowana, że pracownik z różnych względów będzie wciąż poza systemem (np. niska efektywność, niewystarczający staż pracy itp.).

Drugi z możliwych podziałów opiera się na częstotliwości przyznawania podwyżek. Nie jest regułą zwiększanie wynagrodzeń raz do roku. Często firmy, szczególnie gdy rynek charakteryzuje się presją płacową pracowników, decydują się na częstsze (np. co pół roku) podwyżki wynagrodzeń. Z kolei w latach 2015 i 2016 w górnictwie, ze względu na trudną sytuację w branży, zrezygnowano z corocznych podwyżek, przesuwając je bardziej

odległe w czasie. Podobnie sytuacja ma się z podwyżkami dla nauczycieli – obiecane podwyżki wynagrodzeń są z reguły rozciągnięte na kilka lat.

Trzecim kryterium systematyzującym procesy zwiększania wynagrodzeń jest powód, z jakiego podwyżka bywa uruchamiana. Najczęściej w przypadku *wzrostu budżetu płac* są to:

- 1) wzrost wynagrodzeń na konkurencyjnym rynku pracy,
- 2) inflacja,
- 3) regulacje prawne, które mogą mieć charakter zewnętrzny, np. podniesienie płacy minimalnej do określonej wartości, lub charakter uregulowań wewnętrznych, np. poprzez reguły wzrostu wynagrodzeń zapisane w ZUZP, mówiące o corocznym wzroście np. o 2% dla każdego pracownika,
- 4) wdrożenie nowego systemu wynagrodzeń, regulacje siatki płac, wartościowanie stanowisk czy też modyfikacja.

W przypadku *wzrostu płac konkretnych pracowników* zazwyczaj są to:

- 1) wysoka ocena osiągnięć pracownika (zarówno z punktu widzenia efektów, jak i wzrostu kompetencji), ale bez awansu stanowiskowego (*merit increase*),
- 2) awans pracownika zarówno pionowy, jak i poziomy, wiążący się ze zwiększeniem zakresu obowiązków (*promotion increase*),
- 3) zagrożenie utratą pracownika na rzecz konkurencji (*adjustment increase*).

Na kolejnych stronach książki zostaną po kolei omówione przykłady z wymienionych trzech kategorii wraz z opisami stosowanych mechanizmów i schematów. Warto w tym miejscu odnotować, że na rynku stosunkowo rzadko (może poza korporacjami, którym łatwiej jest narzucać swoim pracownikom pewne reguły) można znaleźć wymienione rodzaje podwyżek w „czystej postaci”. I tak np. często spotyka się formę podwyżki zawierającą zarówno cechy *merit*, jak i *promotion*, w literaturze znane jako *merit–promotion increase*. W przypadku pracownika, który właśnie został awansowany, podwyżka typu *promotion* jest łączona ze wzrostem wynagrodzeń na zasadzie *merit*.

2.2. Podwyżki płacy zasadniczej

Najczęściej myśląc o podwyżce, odnosimy ją do płacy zasadniczej. Jest to ze wszech miar słuszne, gdyż pracownicy w przytłaczającej większości oczekują wzrostu swego podstawowego wynagrodzenia, a pozostałe składniki traktują jako coś dodatkowego.

Podwyżki wynagrodzeń wydają się oczywistym elementem motywującym pracowników, a ich planowanie i przeprowadzanie – procesem łatwym z technicznego punktu widzenia. Autor książki przekonuje jednak, że nawet najlepszy system motywacyjny nie przyniesie rezultatu, jeśli nie zostanie w nim zastosowany odpowiedni mechanizm podwyżkowy. Ma to szczególne znaczenie w czasach tzw. rynku pracownika, gdy pracodawcy poszukują rozwiązań pomocnych w utrzymywaniu wartościowych pracowników w firmie.

Jest to pierwsza polskojęzyczna pozycja w całości poświęcona tematyce podwyżek wynagrodzeń:

- opiera się na doświadczeniach praktyka zajmującego się od wielu lat projektowaniem systemów premiowych i podwyżkowych,
- zawiera wiele cennych uwag i wskazówek pozwalających lepiej zrozumieć teoretyczne i praktyczne aspekty wdrażania mechanizmów podwyżkowych,
- obejmuje liczne przykłady z różnych firm i organizacji, które z powodzeniem przeprowadzają procesy zwiększania wynagrodzeń.

Książka przeznaczona jest dla menadżerów, ekonomistów, księgowych, pracowników działów kadr, specjalistów z dziedziny ZZL, a także pracowników działów sprzedaży, marketingu i PR.

„Publikacja zawiera praktyczne i skuteczne sposoby projektowania systemów podwyżkowych, odpowiadające wyzwaniom stojącym przed menadżerami i specjalistami C&B «walczącymi» o najlepszych pracowników na rynku”.

Anna Przygoda
Dyrektor Biura Polityki Wynagrodzeń i Analiz HR, PKP Energetyka SA

„Bogate i unikatowe doświadczenie autora w rolach dyrektora HR, konsultanta i naukowca daje nam najwyższej klasy wiedzę o najnowszych trendach i praktycznych rozwiązaniach zarządzania wynagrodzeniami, a przykłady inspirują do budowania rozwiązań podwyżkowych. Zdecydowanie brakowało takiej książki na polskim rynku. Koleżanki i koledzy HR-owcy i «wynagrodzeniowcy»: lektura obowiązkowa!”.

Paweł Dziechciarz
Head of Total Rewards EME Region, Naspers



Zamówienia:

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

cena 69 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8160-122-1



9 788381 601221