



projektowanie systemów podwyżzkowych

robert manikowski



Wolters Kluwer

wydanie II

**projektowanie
systemów
podwyżkowych**



POLECAMY TAKŻE:

Projektowanie systemów premiowych, wyd. II
R. Manikowski

Budowa systemu wynagrodzeń. Teoria i praktyka
J. Liksza (red. nauk.)

Benefity. Jak budować atrakcyjną ofertę dla pracowników
J. Liksza (red. nauk.)

Nowa rzeczywistość. Jak zmieniają się organizacje i oczekiwania pracowników
J. Liksza (red. nauk.)

*Restrukturyzacja. Wprowadzanie trudnych zmian z korzyścią
dla organizacji i pracowników*
P. Gniazdowski, A. Jagielka, M. Kosińska, P. Kuron, M. Mianowski

13 wzorców dobrej komunikacji i relacji. Analiza transakcyjna w praktyce
M. Dawid-Sawicka, E. Stelmach

*Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania
i poczucia sensu pracy*, wyd. II
A. Łącka-Barańska, M. Puchalska-Kamińska

Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking
M. Sidor-Rządkowska

Digital learning. Od e-learningu do dzielenia się wiedzą, wyd. II
M. Machalska

robert manikowski

projektowanie systemów podwyżzkowych

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

wydanie II

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2023

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Dorota Lebedzińska

Opracowanie redakcyjne i łamanie
Violet Design Wioletta Kowalska

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© Gorodenkoff – stock.adobe.com

prawolubni

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.

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

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2023

ISBN 978-83-8328-352-4

2. wydanie

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluger.pl

www.wolterskluger.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorze	9
1. Uwagi wstępne	11
Wstęp do wydania II	12
2. Pojęcie podwyżki wynagrodzeń	15
2.1. Systematyka podwyżek wynagrodzeń	16
2.2. Podwyżki płacy zasadniczej	19
2.3. Podwyżki płacy całkowitej	21
3. Funkcje podwyżki wynagrodzeń	24
3.1. Funkcja motywacyjna	25
3.2. Funkcja retencyjna	27
3.3. Funkcja dochodowa i funkcja regulacyjna	29
3.4. Funkcja komunikacyjna	34
4. Mechanizmy podwyżkowe	37
4.1. Siatka płac zasadniczych jako warunek wdrożenia profesjonalnych mechanizmów podwyżkowych	38
4.2. System decylowy	44
4.3. Macierze podwyżkowe	51
4.4. Inne mechanizmy	58
5. Od czego uzależniać wielkość budżetu podwyżkowego	62
5.1. Wzrost płac na rynku	64
5.2. Podwyżki inflacyjne	68
5.3. Wzrost płacy minimalnej	74
5.4. Tradycja corocznych negocjacji wzrostu budżetu wynagrodzeń	78

6.	Wzrost wynagrodzeń w przypadku podwyżek indywidualnych	81
6.1.	Podwyżki „po równo”	82
6.2.	Wzrost płac na rynku na danym stanowisku	85
6.3.	Ocena kompetencji pracownika	87
6.4.	Ocena rezultatów pracy (MBO)	90
6.5.	Ocena efektów pracy	91
6.6.	Staż pracy	95
7.	Podwyżki a system ocen okresowych – normalizacja systemu ocen pod kątem podwyżek	97
7.1.	Procesy moderacyjne	100
7.2.	Skale ocen a procesy podwyżkowe	103
7.3.	Analityczne procesy normalizacyjne	109
8.	Związek pomiędzy wartościowaniem stanowisk a podwyżką wynagrodzeń	113
8.1.	Kategorie zaszerzowań a wysokość podwyżki wynagrodzeń (podwyżki kierowane do grup zawodowych)	114
8.2.	Podwyżki a ścieżka kariery pracownika	116
8.3.	Wycena kwalifikacji w trakcie wartościowania i w systemach podwyżkowych	123
9.	Podwyżki wynagrodzeń w szczególnych przypadkach	126
9.1.	Podwyżki związane z awansem pionowym i awansem poziomym pracownika	127
9.2.	Podwyżki związane z rozszerzeniem zakresu obowiązków	133
9.3.	Degradacje	135
9.4.	Podwyżki związane z wdrożeniem lub znaczną zmianą w systemie wynagrodzeń	139
9.5.	Podwyżki w przypadku fuzji lub przejęcia firm	149
9.6.	Podwyżki w grupach kapitałowych	151
9.7.	Podwyżki dla pracowników na stanowiskach stażystów, praktykantów i osób zatrudnionych tymczasowo	153
9.8.	Podwyżki dla pracowników zatrudnionych na umowach innych niż umowa o pracę	155

9.9. Podwyżki wynagrodzeń w percepcji różnych pokoleń pracowników	157
10. Mechanizmy podwyżkowe – kwestie formalne	162
10.1. Rola związków zawodowych w trakcie przeprowadzania podwyżek	163
10.2. Zapisy formalne w regulaminach wynagrodzeń i ZUZP	169
11. Opisy przykładowych systemów podwyżkowych w różnych organizacjach	174
11.1. Opis systemu podwyżkowego dla firmy X	175
11.2. Opis systemu podwyżkowego dla firmy Y	185
11.3. Opis przebiegu procesu negocjacji ze stroną związkową podwyżek w przypadku silnej presji inflacyjnej	191
12. Kierunki zmian w systemach podwyżkowych w przyszłości	195
Indeks	201

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 „Węglzbyt” SA i Intercell Sp. z o.o. Finalista jednej z pierwszych edycji konkursu „Dyrektor Personalny Roku”.

Doświadczenia doradcze zdobywał w firmach Neumann 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 oraz na studiach Compensation & Benefits, Zarządzanie wynagrodzeniami i wynikami pracy na Uczelni Łazarskiego.

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 pierwszego wydania publikacji, który poświęcił swój czas na nasze spotkania i dyskusje nad tematami zaprezentowanymi w książce i którego cenne uwagi zostały zamieszczone, stając się inspiracją do moich przemyśleń.

Wstęp do wydania II

Od napisania I wydania *Projektowania systemów podwyżkowych* minęły 4 lata. Z perspektywy opisywanych w pierwszym wydaniu zjawisk ekonomicznych dotyczących wynagrodzeń to stosunkowo niedługi okres. Podwyżki jako takie są immanentną cechą każdego systemu wynagradzania i może w mniej sprecyzowanej formie, ale istnieją już pewnie od ponad 100 lat.

Wydawać by się zatem mogło, że nie warto sięgać do przygotowania dla Czytelników II wydania niniejszej pozycji. Może

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 nienaturalnego, 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 zwiększenie 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 zdecydowanie dobra, czyli możemy 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

tw. 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 dłuższy czas, a jej skutki dla pracodawcy powinny być widoczne w dłuższej perspektywie. Niełatwo 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. przeseregowaniami 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.

W celu 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. podnoszenie 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* za-
zwyczaj 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.

Swego czasu słyszałem sformułowanie, że pracownika interesuje tylko to, co się mieści, jako końcowa suma wynagrodzenia (najlepiej netto), na pasku. To dość oczywiste: przecież pracownik, szczególnie bezpośrednio operacyjny, nie jest zainteresowany tym, skąd się bierze jego wynagrodzenie, tylko tym, ile tak naprawdę otrzyma jako sumę końcową. Podczas wielu lat pracy przekonałem się, że zdanie to nie jest prawdziwe, przynajmniej w większości przypadków. Pracownik bardziej dba o swoją podstawę wynagrodzenia, tj. wynagrodzenie zasadnicze, gwarantowane umową o pracę, niż np. o premie czy dodatek za szkodliwe warunki pracy itp. Stąd np. związki zawodowe negocjują w większości przypadków wzrost płacy zasadniczej, wiedząc, że pozostałe składniki też ulegną zmianie.

Szczególnie dotyczy to tzw. młodego pokolenia na rynku pracy, które zdaje sobie świetnie sprawę z tego, że premia, nagroda czy też inne składniki zmienne wynagrodzenia mogą „zniknąć” z różnych względów. To, co gwarantuje nam polskie prawo pracy, to określone wynagrodzenie zasadnicze.

W niniejszym opracowaniu najczęściej będziemy odnosić się do wzrostu wynagrodzeń zasadniczych (chyba że zostanie to wyraźnie zaznaczone, iż chodzi o inny składnik wynagrodzenia). Takie podejście ułatwi nam dalsze rozważania.

Należy być świadomym tego, że podwyżka płacy zasadniczej powoduje, iż wraz z jej wzrostem następuje wzrost pozostałych dodatków, o ile są one nierozzerwalnie związane z płacą

Publikacja jest przewodnikiem poświęconym projektowaniu systemów podwyżkowych. Autor dzieli się swoim ponad 20-letnim doświadczeniem, w zwięzły i przystępny sposób wyjaśnia teoretyczne oraz praktyczne aspekty wdrażania mechanizmu podwyżkowego w organizacjach.

W książce poruszono zagadnienia takie jak:

- planowanie budżetu podwyżkowego,
- waloryzacja wynagrodzeń a system ocen okresowych,
- związek pomiędzy wartościowaniem stanowisk a podwyżką wynagrodzeń,
- waloryzacja wynagrodzeń w szczególnych przypadkach (awans, zmiana obowiązków, fuzje, przejęcia),
- formalne aspekty podwyżek.

Nowe wydanie zostało wzbogacone m.in. o treści odnoszące się do aktualnej sytuacji gospodarczej i geopolitycznej kraju, a w szczególności o kwestie wpływające na rosnące oczekiwania podwyżkowe pracowników takie jak: wysoka inflacja, częste zmiany płacy minimalnej, niedobór specjalistów w niektórych branżach. Ciekawym uzupełnieniem omawianych problemów są przykłady odnoszące się do konkretnych sytuacji z praktyki zawodowej autora.

Książka przeznaczona jest dla menadżerów, pracowników działów kadr, specjalistów z dziedziny ZZZ, pracowników działów sprzedaży, marketingu i PR, a także dla słuchaczy studiów podyplomowych kierunków związanych z zarządzaniem wynagrodzeniami.

Robert Manikowski – adiunkt na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach; ekspert i praktyk; specjalista w projektowaniu i wdrażaniu systemów wynagradzania; dyrektor personalny zarówno w spółkach Skarbu Państwa, jak i międzynarodowych koncernach; obecnie partner zarządzający w Keystone Business Advisory, firmie skoncentrowanej na biznesowych aspektach ZZZ; finalista konkursu na Dyrektora Personalnego Roku.



9 788383 283524 W02P01

ISBN 978-83-8328-352-4



9 788383 283524

cena 79 zł (w tym 5% VAT)

Kup e-book i czytaj
w aplikacji Smarteca

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl



wydanie II