

Sedlak & Sedlak

Pułapki wynagradzania

Kazimierz Sedlak

Gdynia, 20.04.2023 r.

Human Capital!

Jak rozumiemy termin „**kapitał ludzki**”

Wartość kapitału ludzkiego wg. S.R. Domańskiego

$$\begin{aligned}
 H = & \left\{ \sum_{s=1}^2 \sum_{w=0}^a N_w P_{wts} \sum_{l=l^*}^{\bar{l}^I} P_l \left[\sum_{t=0}^b \frac{Y_{wtls}(1+r_n)^t}{(1+p)^t} - \right. \right. \\
 & \left. \left. - \sum_{t=0}^b \frac{Y_{wt(l-1)s}(1+r_n)^t}{(1+p)^t} - K_l \right] \frac{1}{(1+p)^c} + \right. \\
 & \left. + \sum_{t=d}^e \frac{P_{lt} Y_{lt} + (1-P_{lt}) Y_{(l-1)t}}{(1+p)^t} + \sum_{t=d}^f \frac{Y_{wtls}(1+r_n)^t}{(1+p)^t} \cdot P_{\bar{l}} \right\} + \\
 & + \left\{ \sum_{s=1}^2 \sum_{w=g}^h N_w P_{wts} \sum_{l=1}^{\bar{l}^{II}} P_l \left[\sum_{t=0}^b \frac{Y_{wtls}(1+r_n)^t}{(1+p)^t} - \right. \right. \\
 & \left. \left. - \sum_{t=0}^b \frac{Y_{wt(l-1)s}(1+r_n)^t}{(1+p)^t} - K_l \right] \frac{1}{(1+p)^c} + \right. \\
 & \left. + \sum_{t=0}^i \frac{P_{lt} Y_{lt} + (1-P_{lt}) Y_{(l-1)t}}{(1+p)^t} + \sum_{t=j}^k \frac{Y_{wtls}(1+r_n)^t}{(1+p)^t} \right\} + \\
 & + \sum_{w=u}^z \sum_{s=1}^2 \sum_{l=1}^{\bar{l}} \sum_{t=0}^k \frac{Y_{wtls}(1+r_n)^t}{(1+p)^t} - N_w P_{wts},
 \end{aligned}$$

Tabela 3.13. Wartość kapitału ludzkiego oraz godzime wynagrodzenie dla lekarza ze specjalizacją w transplantologii klinicznej w wieku 65 lat

Wielkości ekonomiczne	Obliczenia
Kapitał z kosztów utrzymania (K(p)), t = 24, [zł]	$K(p) = 850 \times 12 \times \frac{e^{0,08 \times 24} - 1}{0,08} = 742\ 172$
Kapitał z edukacji (E(p)), l = 6, [zł]	$E(p) = 32\ 000 \times \frac{e^{0,08 \times 6} - 1}{0,08} = 246\ 430$
Kapitał z doświadczenia pierwszych 14 lat pracy (D(T ₁₄)), [zł]	$D(T_{14}) = (K(p) + E(p))(1 - 14^{-\frac{\ln 0,9}{\ln 2}}) = 326\ 681$
Wartość kapitału ludzkiego (H(k,e,p,T ₁₄ ,t,l,w)), [zł]	1 315 283
Kapitał z kontynuacji kształcenia (U), n = 14, [zł]	$U = u \frac{e^{0,08 \times 14} - 1}{0,08} = 510\ 283$, gdzie: $u = \frac{0,08(K + E)}{2\ 000 \text{ godz.}} \times 500 \text{ godz.} = 39,54 \times 500 \text{ godz.} = 20\ 583$
Kapitał z doświadczenia kolejnych 27 lat pracy (D(L ₂₇)), [zł]	$D(L_{27}) = (K + E + D(T_{14}) + U)(1 - 27^{-\frac{\ln 0,9}{\ln 2}}) = 719\ 386$
Ogólna wartość kapitału ludzkiego (H(k,e,p,T ₁₄ ,t,l,w,u,n,L ₂₇)), [zł]	2 544 952
Roczne koszty pracy (W(p) = 0,08H(k,e,p,T ₁₄ ,t,l,w,u,n,L ₂₇)), [zł]	203 596
Miesięczne koszty pracy (W(p) / 12), [zł]	16 966
Wynagrodzenie miesięczne brutto*, [zł]	14 068

„Termodynamiczny model pomiaru kapitału ludzkiego w zastosowaniach do kształtowania wynagrodzeń za pracę”.
(J. Renkas, 2022, str. 108)

Główne cele systemu wynagradzania?



Jak oceniamy realizację tych celów?

Czy mierzymy i analizujemy wpływ systemu wynagradzania na osiągnięcie tych czterech celów?

Czy dysponujemy narzędziami pozwalającymi na pomiar tego wpływu? Intuicyjnie zakładamy, że tak jest, ale czy intuicja to dobre narzędzie oceny efektywności działań biznesowych?

Budżet wynagrodzeń a cele wynagradzania

Budżet wynagrodzeń (matematyka)

1. Konkretne dane liczbowe.
2. Możliwość dokładnego odniesienia do wszystkich danych ekonomicznych firmy typu obroty, koszt, zysk.

W analizach i porównaniach korzystamy z jednej precyzyjnej miary (pieniądza).

Cele wynagradzania (złożone konstrukty teoretyczne)

1. Przyciąganie pracowników.
2. Motywowanie pracowników.
3. Budowanie zaangażowania pracowników.
4. Zatrzymywanie pracowników.

W analizach i porównaniach korzystamy z wielu nieporównywalnych ze sobą miar

Sprawy zasadnicze!

Co ma większe znaczenie dla biznesu/HR?

Dane liczbowe (wynik pomiaru).

Wyniki analiz statystycznych.



Nasze przekonania na dany temat
(subiektywna opinia).

Dane opisowe odwołujące się
do szacunków czy intuicji.

Total Rewards – WorldatWork

„Wszystkie narzędzia dostępne pracodawcy, które mogą być użyte w celu ~~przyciągnięcia, motywowania i zatrzymania pracownika~~”. **(TO JUŻ JEST HISTORIA)**, poprawy produktywności i wyników firmy.



Total Rewards – WorldatWork

„to pieniężne i niepieniężne korzyści przekazywane pracownikom w zamian za ich **czas, talent, wysiłek i wyniki**”

czas, „talent” (+ wysiłek) – płaca zasadnicza

(wysiłek) i **wyniki** – płaca zmienna

Total Rewards – WorldatWork





Podstawowe oczekiwania
wobec systemu wynagradzania?



Pułapka interpretacji oczekiwań

Kodeks pracy, dział IV, obowiązki pracodawcy

Art. 94. Pracodawca jest obowiązany w szczególności:

9) stosować **obiektywne i sprawiedliwe** kryteria **oceny** pracowników oraz wyników ich pracy;

Obiektywne i sprawiedliwe kryteria – czyli jakie?

Obiektywny?

Mierzalność jako kryterium obiektywności w wynagradzaniu.

Sprawiedliwy?

Sprawiedliwość proceduralna jako optymalne rozwiązanie w przypadku zarządzania wynagrodzeniami.

Pułapka utożsamiania pomiaru z oceną

Pomiar: wyznaczenie wielkości czegoś za pomocą wystandaryzowanych narzędzi/mierników. Wynik pomiaru zawsze jest powtarzalny i niezależny od osoby go dokonującej.

Ocena: opinia o kimś lub czymś dokonana w wyniku analizy posiadanych informacji. Ocena zawsze jest stronnicza/subiektywna, bo jest zależna od poziomu wiedzy, emocji, a nawet pory dnia.

W przypadku wynagradzania zdecydowanie częściej posługujemy się ocenami i dodatkowo zwykle jesteśmy przekonani, że opieramy się na miarach obiektywnych, bo za takie uważamy opinie przełożonych.

Ocena pracowników a ocena wyników pracy

Ocena pracowników??:

dotyczy całokształtu funkcjonowania pracownika w organizacji i powinna wpływać na ścieżkę kariery (awanse) oraz na zmiany wysokości płacy zasadniczej.

Ocena wyników pracy:

dotyczy tylko bieżących efektów pracy, powinna wpływać tylko na wysokość płacy zmiennej i tylko w ustalonym okresie rozliczeniowym.



Problem ocen pracowniczych

Oceny okresowe

Roczny czas pracy – około 2000 godzin.

Co oceniający wie o tych 2000 godz.? (obiektywna niewiedza).
Zwykle kieruje się intuicją, a powinien danymi statystycznymi.

Uproszczone reguły wnioskowania.

Oceny pracownicze a premiowanie

Oceny okresowe bardziej zależą od osoby dokonującej oceny niż rzeczywistych wyników pracownika.

„Dużo czasu poświęcamy na ocenę pracowników, ale jej rezultaty tylko w jednej czwartej zależą od ich rzeczywistych wyników, a w trzech czwartych jest to szum systemowy”.

Pełzająca inflacja systemu ocen okresowych.

A woman with long brown hair and glasses is smiling and looking towards the camera. She is wearing a white top. In the background, another person is visible, but they are out of focus. The overall scene appears to be a professional meeting or office environment.

Pułapki premiowania

Istota premiowania

Premiowanie to wyznaczone przez pracodawcę **celów** po osiągnięciu/przekroczeniu których pracownik/zespół/dział otrzymuje dodatkowe wynagrodzenie.

Zarządzanie przez cele – reguła SMART

Specific – konkretne, dokładnie zdefiniowane, precyzyjne, opisujące rezultat, np. wzrost o 10%.

Measurable – mierzalne.

Achievable and Ambitious – osiągalne, ambitne, stanowiące wyzwanie.

Realistic – realistyczne.

Time-bound – określone w czasie, konkretny termin realizacji.

Cele systemu premiowania

„Jeżeli nie możesz czegoś zmierzyć,
nie możesz tym zarządzać”.

(P. Drucker 1954?)

Wniosek: tego, czego nie da się zmierzyć, nie powinno uwzględniać się w systemie premiowania.

Kodeks pracy, dział IV, obowiązki pracodawcy

Art. 94. Pracodawca jest obowiązany w szczególności:

9) stosować **obiektywne i sprawiedliwe** kryteria **oceny** pracowników oraz **wyników ich pracy**;

Kodeks pracy, rozdział V, nagrody i wyróżnienia

Art. 105. Pracownikom, którzy **przez wzorowe wypełnianie swoich obowiązków, przejawianie inicjatywy w pracy i podnoszenie jej wydajności oraz jakości przyczyniają się szczególnie do wykonywania zadań zakładu**, mogą być przyznawane nagrody i wyróżnienia....(premie).

Premia, nagroda czy wynagrodzenie zasadnicze?

Konsekwencją **szerokiego posługiwania się nagrodami** jest nieusprawiedliwione rozszerzenie „**władztwa dystrybucyjnego**” pracodawcy, wyrażającego się w uzależnieniu świadczenia ... od swobodnego uznania pracodawcy i tym samym poddania pracownika jego arbitralnej woli. Konsekwentnie świadczenie pieniężne nazwane w zakładowych przepisach płacowych (albo w umowie o pracę) „**premią uznaniową**”, **wypłacane pracownikowi systematycznie, w regularnych odstępach czasu, za zwyczajne wykonywanie obowiązków służbowych, a więc w szczególności za sumienne i staranne wykonywanie pracy** (art. 100 § 1 k.p.), w oderwaniu od przesłanek nagrody określonych w art. 105 k.p., **jest składnikiem wynagrodzenia za pracę, co oznacza, że pracownikowi przysługuje roszczenie o jego wypłatę** (zob. wyrok SN z dnia 5 grudnia 2016 r. III PK 30/16).

Pułapka semantyczna

Premia absencyjna (dodatek frekwencyjny)

Premia uznaniowa

Premia powszechna

Premia świąteczna

Premia prowizyjna (prowizja)

Premia regulaminowa

Premia okolicznościowa

Premia jubileuszowa (dodatek jubileuszowy)

Premia handlowa

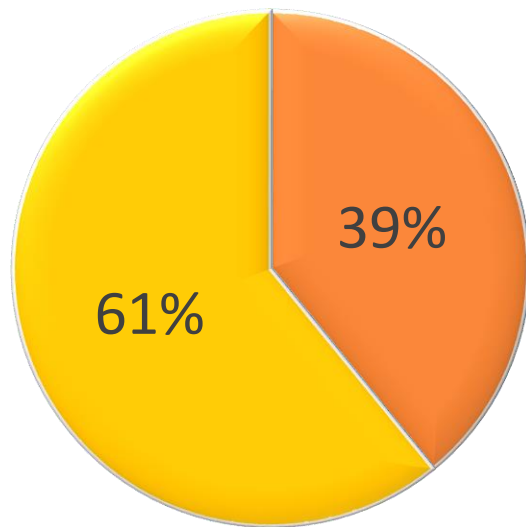
Premia zadaniowa

Premia rekrutacyjna (dodatek rekrutacyjny)

Pułapka percepcyjna

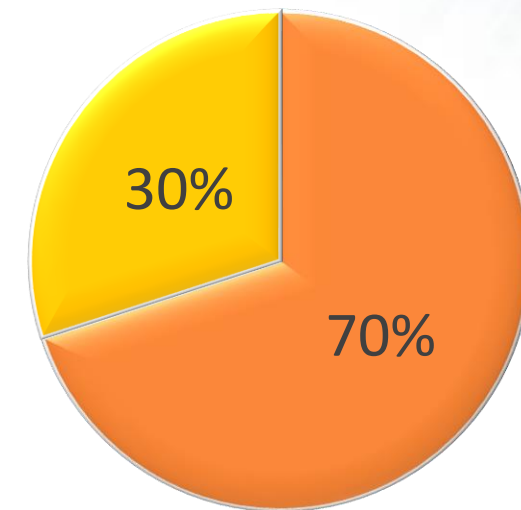
Czy firmowy system wynagradzania wpływa na zwiększenie motywacji do pracy w firmie?

Pracownicy (n-17 859)



■ TAK ■ NIE

HR-owcy (n-77)



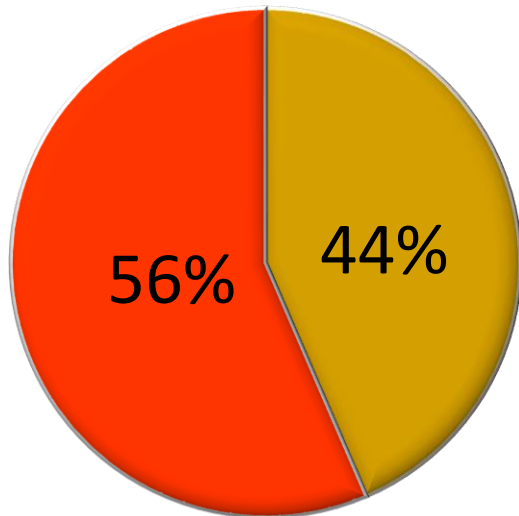
■ TAK ■ NIE

Różnica:
31 punktów procentowych

Pułapka percepcyjna

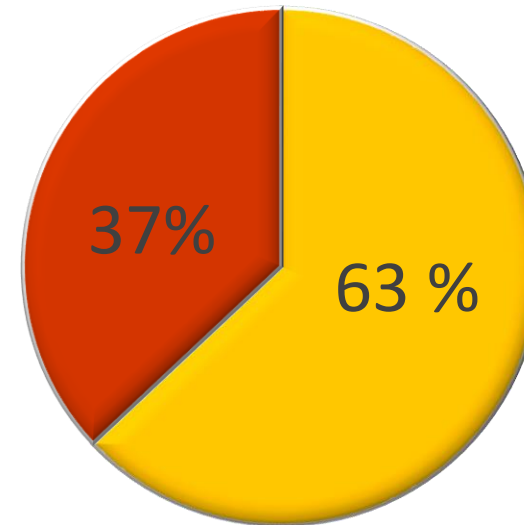
Czy system premiowania w Pani/a firmie jest sprawiedliwy?

Pracownicy (n-59 426)



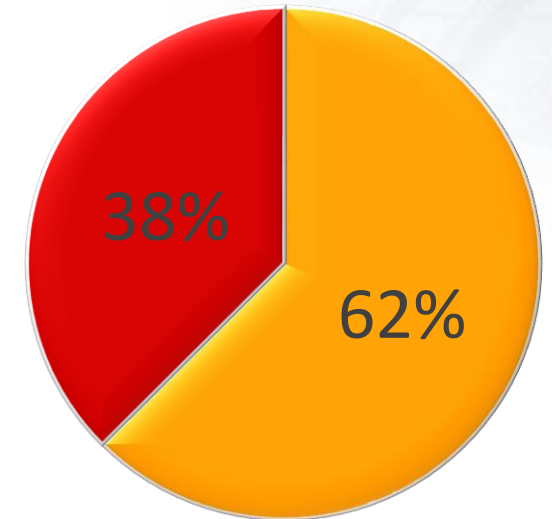
■ tak ■ nie

KFW-2021 (n-51)



■ TAK ■ NIE

KFW-2022 (n-80)



■ TAK ■ NIE

Różnica:
18-19 punktów
procentowych

Pułapka dziedzictwa kulturowego

Mimo dużych zmian gospodarczych, jako pracownicy, żyjemy w przekonaniu, że premia jest czymś należnym, że zawsze powinna być przyznawana, a my na nią zasługujemy.

Wiele instytucji i organizacji lansuje wręcz pogląd, że premia jest stałym dodatkiem do pensji (ZUZP). Co najwyżej jesteśmy w stanie zaakceptować, że zmieniać może się jej wysokość.

Pułapka indywidualizmu

Premie zawsze przyznajemy konkretnym pracownikom. Rozdzielając je zapominamy, że współczesna gospodarka opiera się na kooperacji i wzajemnych zależnościach. W związku z czym w większości sytuacji zawodowych nie jesteśmy w stanie jednoznacznie określić wpływu każdego pracownika na wynik końcowy.

W dzisiejszych czasach **pracownik bardzo rzadko funkcjonuje jako jednostka autonomiczna**, wynik której bez problemu możemy oddzielić od pozostałych osób uczestniczących w procesie produkcji.

Pomiar efektywności systemu wynagradzania



Pomiar efektywności systemu wynagradzania

Celem zarządzania wynagrodzeniami jest poprawa wyników firmy czyli zwiększenie jej efektywności.

Pomiar efektywności jest więc nieodłącznym elementem każdego systemu wynagrodzeń.

Wskaźniki przydatne do analiz wynagrodzeń

Wydajność pracy

Produktywność wynagrodzeń

Zyskowość wynagrodzeń

Krańcowa produktywność wynagrodzeń

Zyskowość wynagrodzeń pracowników sprzedaży

Zysk na pracownika

Koszt na pracownika

Przychód na pracownika

Średnie wynagrodzenie na pracownika

Wpływ zmian w zatrudnieniu i kosztach wynagrodzeń na zysk, wydajność pracy itp.

Wskaźniki efektywności nagradzania

Dynamika zmian kosztów wynagrodzeń (m/m, r/r).

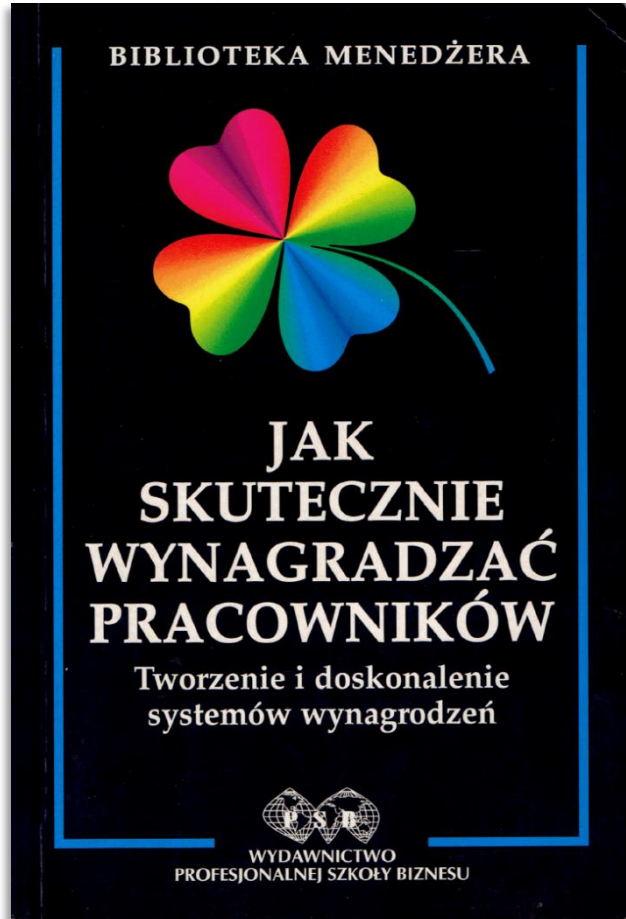
Dynamika zmian kosztów wynagrodzeń w działach, oddziałach, na stanowiskach itp.

Dynamika udziału kosztów wynagrodzeń w kosztach całkowitych/operacyjnych.

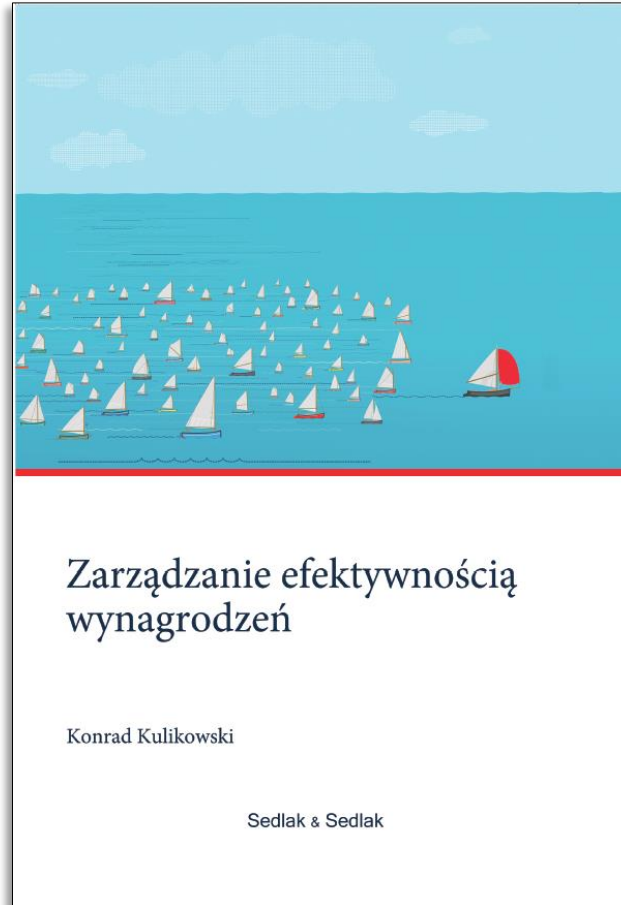
Dynamika średniej płacy do dynamiki wydajności pracy.

Dynamika zmian zysku do zmian kosztów wynagrodzeń.

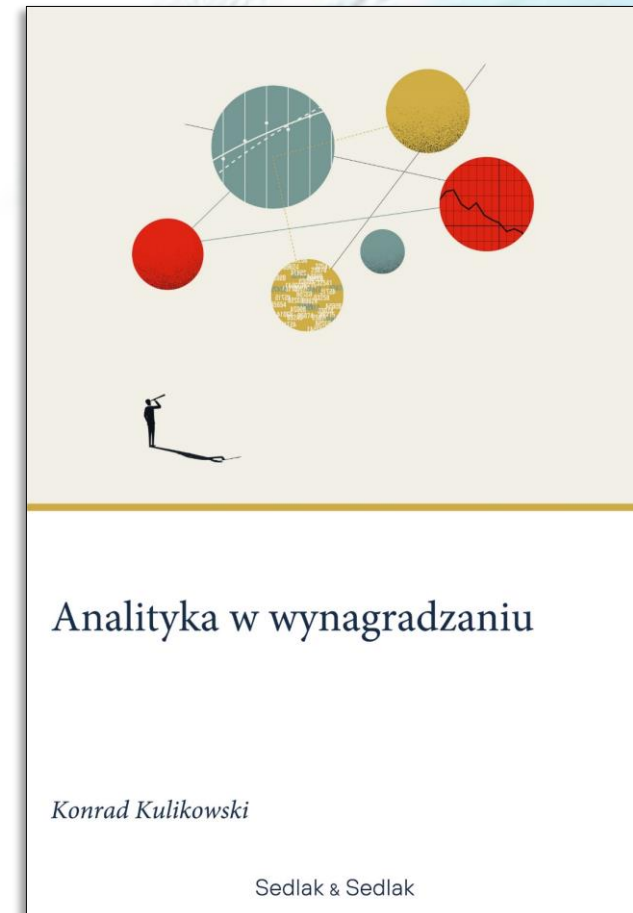
1997



2020



2023



(P. Bukowski „Metody oceny efektywności wynagrodzeń”, str. 119-144)

Co dalej z zarządzaniem wynagrodzeniami?

Jeżeli chcemy skutecznie zarządzać wynagrodzeniami, to wymaga to zmiany podejścia do filozofii nagradzania.

Podejście intuicyjne oparte na opiniach i przekonaniach należy zastąpić podejściem opartym na danych i faktach.

Zamiast wierzyć lub nie, że nasze rozwiązania są lub nie są skuteczne, powinniśmy zacząć mierzyć ich efekty i, w znacznie większym niż dotychczas zakresie, wykorzystywać analitykę wynagrodzeń.

Sedlak & Sedlak

Dziękuję za uwagę,
zachęcam do przemyśleń
i zapraszam do dyskusji



kazimierz@sedlak.pl

601 487353

Premia, prowizja, nagroda,
bonus, wyróżnienie,
wyrazy uznania?

