

KSZTAŁTOWANIE WYNAGRODZEŃ W FIRMACH RODZINNYCH

dr inż. Maria Adamska

**u-Rodziny 2008
INICJATYWA FIRM RODZINNYCH**




Kędzierzyn-Koźle 8 – 11 listopada 2008 r.

ZAGADNIENIA

- I. Poziomy rozwiązywania problemów płacowych w firmach rodzinnych**
- II. Polityka wynagradzania**
- III. Konstruowanie systemu wynagradzania**

I. POZIOMY KSZTAŁTOWANIA WYNAGRODZEŃ

Problemy płacowe w firmie rodzinnej

- A. Uniwersalne**  **wynikające z istoty i funkcji wynagrodzeń**
- wynikające z wielkości i fazy rozwoju przedsiębiorstwa**
- B. Specyficzne**  **wynikające z charakteru firmy rodzinnej**
-  **funkcja personalna**

IB. POZIOM FIRMY RODZINNEJ

Cechy wpływające na funkcję personalną

- **Równorzędna pozycja wartości rodzinnych i ekonomicznych**
- **Powiązanie rozwoju przedsiębiorstwa z sukcesem rodziny**
- **Równowaga między interesami rodziny i przedsiębiorstwa**

IB. POZIOM FIRMY RODZINNEJ

Ocena znaczenia funkcji personalnej w firmach rodzinnych

**– na podstawie raportu „Skuteczne działanie”
PricewaterhouseCoopers**

IB. POZIOM FIRMY RODZINNEJ

Znaczenie funkcji personalnej w firmach rodzinnych

Treść badania	Świat	Polska
Główne problemy wewnętrzne firmy		
rekrutacja wykwalifikowanych pracowników	64% - I	66% - I
reorganizacja przedsiębiorstwa	28% - II	24% - II
Priorytety inwestycyjne		
zasoby ludzkie	73% - I	78% - II
marketing	64% - III	84% - I
Konflikty personalne		
kto może, a kto nie może pracować w firmie	26% - II	20% - II
poziom wynagrodzeń dla członków rodziny	21% - VI	16% - III

Źródło: na podstawie raportu „Skuteczne działanie” Pricewaterhouse Coopers
 % - odsetek firm wskazujących ten problem
 I, II ... – kolejność wskazanego problemu ze względu na wskazania

Obszary specyficzne dla funkcji personalnej w firmach rodzinnych

- **Strategia personalna i sukcesja**
- **Rekrutacja pracowników**
- **Wynagradzanie pracowników**
- **Oceny pracowników**
- **Rozwój pracowników**

IB. POZIOM FIRMY RODZINNEJ

Poziomy rozwiązywania problemów płacowych w firmie rodzinnej

OKREŚLANIE ZASAD

Polityka wynagradzania
(sfera wartości, poglądów,
emocji, relacji rodzinnych,
wizji rozwoju,
definicji biznesu)

PROJEKTOWANIE SYSTEMU WYNAGRADZANIA

Konkretyzacja zasad polityki
wynagradzania -
zastosowanie różnorodnych
metod i technik kształtowania
struktury i składników wynagrodzeń

Jest to zbiór zasad podejmowania decyzji w odniesieniu do wynagradzania pracowników, wysokości i rozpiętości płac, struktury wynagrodzeń, wzrostu płac.

Polityka jawna i niejawna

Polityka wynagradzania w firmie rodzinnej zależy od:

- 1. Polityki personalnej**
- 2. Wielkości i fazy rozwoju przedsiębiorstwa**
- 3. Sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa**
- 4. Udziału rodziny w zatrudnieniu**

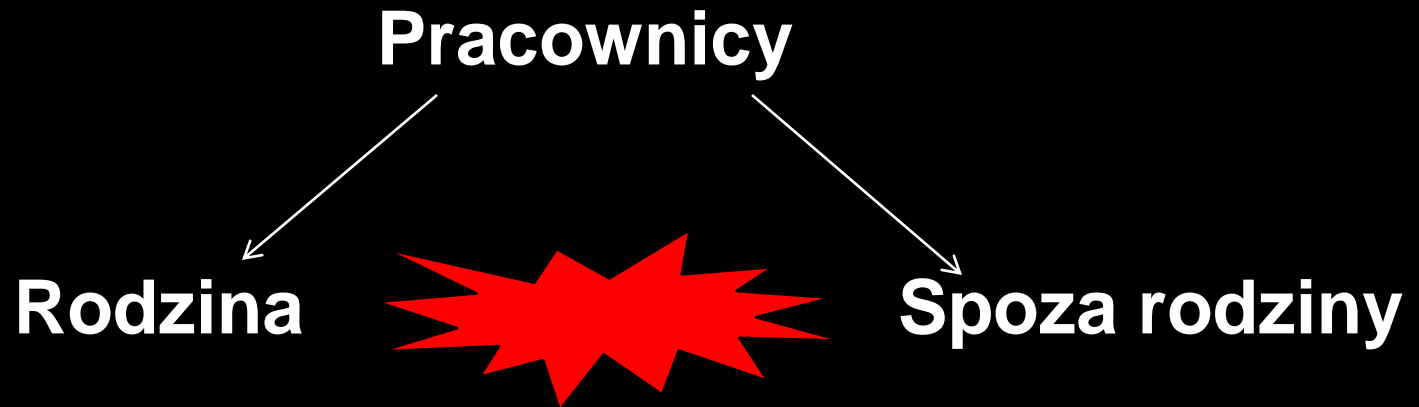
Polityka personalna - przykład

- **Obiektywność (standaryzacja kryteriów)**
- **Racjonalność (podejście efektywnościowe)**
- **Humanizm (podmiotowe traktowanie pracowników)**
- **Jednolitość (wszyscy traktowani jednakowo)**
- **Jawność kryteriów i trybu postępowania (otwarta polityka personalna)**

Fazy rozwoju polityki wynagradzania

- Polityka wobec osób
- Polityka wobec stanowisk
- Polityka wobec kompetencji

II4. WPŁYW UDZIAŁU RODZINY



NIEKTÓRE DYLEMATY POLITYKI WYNAGRADZANIA W FIRMIE RODZINNEJ

- **jakie podejście stosować w odniesieniu do członków rodziny, w porównaniu z pracownikami spoza rodziny?**
- **od czego uzależnić wysokość wynagrodzenia?**
- **w jakim stopniu stosować uznaniowość/ formalizację systemu wynagradzania?**
- **czy stosować dodatkowe świadczenia?**

NIEKTÓRE DYLEMATY POLITYKI WYNAGRADZANIA W FIRMIE RODZINNEJ

- **czy zapewnić przejrzystość zasad ustalania wysokości wynagrodzeń dla członków rodziny?
Ujawniać je?**
- **czy zarobki powinny być jawne czy utajnione?**
- **czy stosować prostą czy rozbudowaną strukturę płac?**
- **minimalizować czy maksymalizować stałą część wynagrodzenia?**

TRZY PODEJŚCIA DO USTALANIA WYSOKOŚCI WYNAGRODZENIA

1. Członkowie rodziny, z racji pokrewieństwa z właścicielem, powinni mieć wyższe płace
2. Członkowie rodziny powinni otrzymywać niższe wynagrodzenia
3. Racjonalne ustalanie stawek wynagrodzenia, niezależne od przynależności do rodziny, jednakowe dla wszystkich

II. POLITYKA WYNAGRODZEŃ

UZALEŻNIENIE WYSOKOŚCI WYNAGRODZEŃ OD:

- wkładu pracy
- wyników pracy/ zachowania pracowników
- kompetencji pracowników
- sytuacji na rynku pracy
- potrzeb pracowników

MODELE PŁAC

- **model udziałowy (stały udział płac w kosztach/sprzedazy),**
- **model obrachunkowy (“ile zrobisz, tyle zarobisz”),**
- **model standardowy (“jak zrobisz, to zarobisz”),**
- **model wysokich płac,**
- **model japoński,**
- **model płac kontraktowych.**

III. KONSTRUOWANIE SYSTEMU WYNAGRADZANIA

Odpowiednio ukształtowane wynagrodzenia pozwalają na:

- **Pozyskanie wartościowych pracowników**
- **Stabilizację zatrudnienia**
- **Zniechęcanie pracowników nieprzydatnych**
- **Kształtowanie postaw i zachowań**
- **Podnoszenie efektywności pracy**
- **Optymalizowanie kosztów pracy**

A w firmie rodzinnej mogą być wykorzystane

- **Do kontroli życia swoich dzieci**
- **Do rozwiązywania problemów emocjonalnych**
- **Do kompensaty niepowodzeń życiowych**

III. SYSTEM WYNAGRADZANIA

System wynagradzania obejmuje określenie stosowanych składników wynagrodzenia, warunków ich przyznawania, zasad ustalania i aktualizowania ich wysokości, zasady naliczania i wypłacania wynagrodzeń.

Może obejmować także stosowane formy płac, warunki i kryteria ocen, awansów i degradacji pracowników, zasady uzależniania wysokości funduszu wynagrodzeń od wyników przedsiębiorstwa.

W systemie wynagradzania powinny być rozstrzygnięte zagadnienia:

- **Dobór składników wynagrodzeń**
- **Dobór form wynagradzania**
- **Zasady kształtowania składników wynagrodzeń**
- **Zasady kształtowania środków na wynagrodzenia dla komórek, zespołów i centrów odpowiedzialności**
- **Zasady zaszeregowania i przeszeregowania**

Jaka powinna być struktura wynagrodzeń?

Zasady doboru składników wynagrodzenia:

- Wewnętrzna struktura płac powinna być prosta i przejrzysta**
- Każdy składnik wynagrodzenia powinien służyć realizacji jakiegoś zadania**
- Każdy składnik płacy powinien być powiązany z pracą i wynikami pracy**

III. SYSTEM WYNAGRADZANIA

Chcąc uprościć system wynagradzania należy wybrać minimalny zestaw składników:

- 1)Mające związek z pracą i jej efektami**
- 2)Gwarantowane kodeksem pracy**
- 3)Mające związek ze specyfiką przedsiębiorstwa, tradycją, kulturą organizacyjną**

III. KONSTRUOWANIE SYSTEMU WYNAGRADZANIA

W polskich firmach często występują składniki:

- **płaca zasadnicza,**
- **dodatek za staż pracy (wysługa lat),**
- **dodatek funkcyjny,**
- **premie,**
- **nagrody jubileuszowe,**
- **nagrody okresowe i okolicznościowe,**
- **nagroda z zysku,**
- **dodatek za pracę w porze nocnej,**
- **dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych,**
- **wynagrodzenie za postój niezawiniony,**
- **odprawa emerytalno-rentowa.**

IV. MOTYWOWANIE PIENIĄDZEM

Zarządzanie wynagrodzeniami to sztuka, która wymaga poznania wszystkich zależności, jakie zachodzą w relacjach:

praca – płaca

płaca – oczekiwania pracowników

oczekiwania – rzeczywistość

IV. MOTYWOWANIE PIENIĄDZEM

DYSKUSYJNE TEZY

Najlepsza zachęta to pieniądze. Dążność zarobkowa to naturalna potrzeba człowieka. Pieniądz jest głównym motywatorem, choć jego rola jest różna dla różnych grup.

Przekonanie, że jeśli ludziom płaci się więcej, to oni lepiej, więcej pracują, jest całkiem błędne. Motywacyjna rola wynagrodzenia polega nie na wysokości wynagrodzenia, lecz raczej na oddziaływaniu składnikami wynagrodzenia.

Nie ma żadnej konieczności, aby płace stale rosły. Mogą się natomiast zmieniać składniki wynagrodzenia.

Stosunkowo dobrze oddziałują wynagrodzenia zróżnicowane, ale i utajnione.

IV. MOTYWOWANIE PIENIĄDZEM

1. Zasada proporcjonalności

Nagroda powinna być proporcjonalna do ponoszonych nakładów (wysiłku) i uzyskanych efektów przez pracowników

2. Zasada różnicowania

Rodzaj motywowania i poziom nagród powinien być dostosowany do konkretnych oczekiwań i aspiracji pracowników

3. Zasada motywowania pozytywnego

Motywowanie pozytywne jest skuteczniejsze od karania

IV. MOTYWOWANIE PIENIĄDZEM

4. Zasada kompleksowości i systematyczności

Oddziaływanie na całokształt efektów pracy, konieczność łącznego rozpatrywania różnych narzędzi i obszarów oddziaływania

5. Zasada niewielkiej odległości czasowej

Utrzymanie zbieżności czasowej między wykonaniem wyznaczonego zadania a otrzymaniem nagrody

6. Zasada prostoty i przejrzystości systemu motywacyjnego

System o prostej konstrukcji i jasnych zasadach motywowania pracownicy akceptują znacznie łatwiej

7. Zasada zachowania bodźców progowych

Precyzuje najniższy próg motywacyjny odpowiadający wielkości oczekiwanej

8. Zasada umowy prawnej

Dobrowolne przyjęcie przez pracownika i pracodawcę przepisów zawartych w systemie wynagradzania

9. Zasada powiązania

Musi istnieć bezpośredni związek przyczynowo-skutkowy między wykonanym zadaniem a uzyskaną gratyfikacją.

WYZNACZNIKI ZADOWOLENIA Z PŁACY

