



Założenie systemu wynagrodzeń

Administracja płac jest narzędziem zarządzania, które pozwala na kontrolę kosztów personelu, poprawę morale pracowników oraz ograniczenie rotacji na pozycjach pracy. Formalny system płatności stanowi formę wynagradzania pracowników za ich wkład w sukces firmy, jednocześnie zapewniając organizacji zwrot z inwestycji w pensje pracowników.

Niniejsza publikacja przedstawia sprawdzone koncepty, stosowane dla ustalenia konkurencyjnego poziomu płac oraz dla utrzymania sprawiedliwych układów pomiędzy stanowiskami pracy w małej firmie.

Kto potrzebuje planu administracji płac?

Administracja płac może być po prostu wyszukany terminem, używanym do nazwania czegoś, co już robisz, ale nie dałeś temu nazwy. Albo, być może, twoja organizacja nie płaci jeszcze pracownikom według jakiegoś systemu, lecz czeka na oznaki buntu zanim dokona dostosowania płac - używając pieniędzy aby ugasić pożar, mówiąc w przenośni.

Formalny plan wynagrodzeń, taki który pozwala pracownikom wiedzieć gdzie są i jak daleko mogą wspiąć się jeśli chodzi o pieniądze, nie rozwiąże wszystkich twoich problemów w stosunkach z pracownikami. Usunie on jednak te przeszkody, gdzie wątpliwości i plotki mogą sprawiać, że pracownicy nie są zadowoleni - a także mniej lojalni i bardziej skłonni do zmiany pracy niż byś sobie tego życzył. Co będziesz z tego miał? Spójrzmy prawdzie w oczy, w firmie - szczególnie w małej firmie - to dobrzy ludzie decydują o tym, czy pracownik odejdzie czy nie. Wielu ludzi lubi tajemnice, lecz nigdy jeśli dotyczą one zasady ustalania ich pensji. Pracownicy wynagradzani zgodnie z planem, który znają i rozumieją, widzą że jest on sprawiedliwy i jednolity, a nie ustanawiany w drodze widzi mi się. Wiedzą czego się spodziewać i jakie mogą mieć nadzieje co do pensji. Na dłuższą metę plan taki może ci pomóc:

- zatrudnić pracowników;
- zatrzymać pracowników;
- motywować pracowników;
- może pomóc zbudować solidny fundament dobrego biznesu.

Ustalenie i wprowadzenie planu

Formalny plan wynagrodzeń nie musi kosztować dużo pieniędzy. Formalny nie znaczy skomplikowany. W gruncie rzeczy, czym bardziej rozbudowany jest plan, tym trudniej jest go wprowadzić w życie, mówić o nim i go używać.

Głównym zadaniem przy ustalaniu formalnego planu administracji wynagrodzeń jest uzyskanie akceptacji, zrozumienia i poparcia zarządu oraz personelu nadzoru. Dobrze zdefiniowany, dokładnie przedyskutowany i właściwie rozumiany plan jest jednym z wymagań wstępnych do sukcesu.

Oto kroki, wiodące do ustalenia planu wynagrodzeń:

- zdefiniuj, jaka praca wykonywana jest na poszczególnych pozycjach;
- dokonaj oceny tych pozycji;
- wyceń te pozycje;
- wprowadź w życie plan;
- poinformuj pracowników o szczegółach planu;
- oceń postępowanie pracowników zgodnie z zasadami planu.



Zdefiniowanie pracy, wykonywanej na poszczególnych pozycjach

Nie możesz porównywać poszczególnych pozycji pod kątem wynagrodzeń, jeśli nie znasz ich specyfikacji i wymagań. Nic więc dziwnego, że pierwszym krokiem we wprowadzeniu formalnego planu jest przygotowanie opisu każdej pozycji.

Możesz być w stanie przygotować te opisy samemu, skoro w wielu małych firmach właściciel pracował przez jakiś czas na prawie każdej pozycji. Jednak najlepszym i najłatwiejszym sposobem przygotowania takich informacji o pracy jest po prostu poprosić pracowników aby opisali swoją pracę. Personel nadzorczy powinien zrobić przegląd takich opisów.

Najlepszą metodą jest przygotowanie prostego formularza do wypełnienia przez pracowników (lub osobą dokonującą wywiadów z pracownikami). Jest to też odpowiednia pora, aby zacząć wyjaśniać pracownikom co robisz. Muszą oni wiedzieć, że potrzebujesz ich pomocy aby ustanowić plan wynagrodzeń - że nie starasz się dowiedzieć na ile dobrze wykonują swoją pracę - po prostu chcesz wiedzieć co robią. Formularz powinien zawierać następujące kategorie:

- nazwę pozycji;
- stosunek podległości do innych pozycji;
- specyfikacje;
- główna funkcja (jaki jest główny zakres odpowiedzialności na tej pozycji?).

Główne obowiązki - (wlicz główne obowiązki według ich ważności i oceń w przybliżeniu procent czasu spędzonego przy każdym elemencie.)

Inne obowiązki - (lista obowiązków nie wykonywanych regularnie.)

Wymagania pozycji

- wymagane formalne wykształcenie lub szkolenie;
- wymagane doświadczenie lub wykształcenie;
- kompleksowość techniczna/administracyjna;
- odpowiedzialność za wyniki pieniężne;
- odpowiedzialność w zakresie nadzoru;
- niezwykle warunki pracy.

Przygotowanie opisów pozycji na podstawie otrzymanych od pracowników informacji prawdopodobnie zajmie sporo czasu, jednak to czego się dowiesz będzie mogło być użyte w innych celach, nie tylko do porównywania płac. Możesz na przykład odkryć, że niektórzy pracownicy nie robią tego co myślisz że robią, albo tego do czego zostali zatrudnieni. Możesz zechcieć zrobić zmiany w ich rutynie. Informacje mogą także być użyteczne do:

- przyjmowania, szkolenia i rozwoju pracowników;
- korekty zakresów odpowiedzialności w firmie;
- porównania danych co do pozycji przy sondażach wysokości płac;
- zapewnienia zgodności z różnymi prawami, dotyczącymi praktyk w zatrudnieniu i wynagrodzeniu;
- oceny wypełniania zadań na podstawie przydzielonych obowiązków.



Ocena pozycji

Nikt nie zna naukowej, precyzyjnej metody wyliczenia ile poszczególne pozycje pracy są warte dla firmy. Ludzka subiektywna ocena jest jedynym sposobem przypisania wartości pieniężnej do pozycji. Dobrą metodą ewaluacji dla firm zatrudniających poniżej 100 pracowników jest prosta hierarchia. Jest to także zgadywanka, lecz przy tym dość dobrze kontrolowane zgadywanka.

Zgodnie z systemem prostej hierarchii, opisy pozycji są ze sobą porównywane. Ustawiane są one w kolejności, zgodnie ze stopniem trudności i zakresem odpowiedzialności. Używając swojego osądu, otrzymujesz zakres pozycji, które ustawione są według względnej wartości danej pozycji dla firmy.

Po ustawieniu hierarchii pozycji zgodnie z ich wartością dla firmy, następnym krokiem jest zgrupowanie razem na jednym poziomie pozycji, które są podobne pod względem zakresu i odpowiedzialności. Z kolei ustawiasz te grupy w serię poziomów wynagrodzenia, od najwyższego do najniższego. Liczba poziomów wynagrodzenia zależy od liczby pozycji i rodzaju pracy w twojej firmie. Firma mająca poniżej 100 pracowników będzie miała od 10 do 12 poziomów.

Wycena pozycji

Na razie, przy ustanawianiu systemu wynagrodzeń, patrzyłeś tylko na swoją firmę. Aby przypisać wartość pieniężną do każdego z poziomów wynagrodzenia powinieneś zobaczyć, jakie są bieżące stawki płac za podobną pracę w twoim rejonie geograficznym. Ponieważ ustawiłeś i zgrupowałeś pozycje w poziomy wynagrodzenia, nie będziesz musiał ankietować każdej pozycji. Zbadaj w ramach każdego poziomu te pozycje, które są najłatwiejsze do opisanie i najbardziej popularne w twojej branży. Spróbuj jednak zbadać pozycje, które mają więcej niż jeden poziom, na przykład młodsza i starsza maszynistka.

Ankieta na temat tego, kto ile płaci za jaką pracę w twojej miejscowości jest najlepszą metodą dowiedzenia się, ile powinieneś płacić na każdej pozycji. Prawdopodobnie nie masz ani czasu, ani pieniędzy aby przeprowadzić taką ankietę samemu. Nie powinno to być problemem, powinieneś móc otrzymać wszystkie potrzebne ci dane ze źródeł takich, jak miejscowa izba handlu, duże firmy zlokalizowane w twoim rejonie, albo z ogólnokrajowych źródeł, takich jak Ministerstwo Rozwoju Siły Roboczej (Human Resources Development Canada). Jeśli należysz do związku handlowego, możesz uzyskać z jego strony pomoc aby dowiedzieć się, jakie są stawki stosowane do jednej lub kilku pozycji w ramach każdego poziomu wynagrodzeń.

Studiując płace w swoim rejonie i porównując je do pozycji w swojej firmie, pamiętaj aby porównywać opisy pozycji a nie same tytuły. Tytuły mogą wprowadzać w błąd; mogą istnieć duże różnice w tym, jak różne organizacje nazywają swoje pozycje. Dozorca w jednej firmie może być nazywany inżynierem kontroli środowiskowej w innej. Gdy upewnisz się że porównujesz te same rzeczy, możesz wyliczyć średnią stawkę (średnie w publikacjach są czysto dowolne) dla każdej pozycji i wpisać ją do zestawienia, tak jak w poniższym przykładzie:

Poziom wynagrodzenia	Pozycja	Średnia stawka
1	Urzędnik-maszynistka	574 \$
2	Stenotypistka	635 \$
3	Urzędnik płac	687 \$
4	Sekretarka	723 \$
5	Urzędnik księgowości	741 \$
6	Operator komputera	815 \$
		(i tak dalej)



Możesz wprowadzić pewne poprawki do średnich stawek, aby istniały wyraźne różnice pomiędzy poziomami, oddzielające je od siebie. Normalnie stosowane stawki dla każdego poziomu mogą stać się płacą średnią dla każdego poziomu wynagrodzenia. (Możesz oczywiście wziąć pod uwagę parametry takie, jak możliwości firmy w zakresie płatności, długość tygodnia pracy oraz wartość firmowego programu przywilejów).

Zazwyczaj minimalna stawka w zakresie jednego poziomu to 85% stawki średniej, zaś maksymalna stawka to 115%. Przy takim układzie, nowy pracownik może podnieść swoje wynagrodzenie o 35% bez zmiany pozycji, mając w ten sposób motywację do dobrej pracy, mimo braku promocji.

Masz teraz zakres wynagrodzeń dla każdej pozycji w swojej organizacji. Będzie to przypominało poniższy przykład:

Zakres płacy	Minimum	Średnia	Maximum
1	490	575 \$	660 \$
2	530 \$	625 \$	720 \$
3	580 \$	685 \$	785 \$
4	615 \$	725 \$	835 \$
5	690 \$	815 \$	935 \$
			(i tak dalej)

Taki zakres wynagrodzeń pozwoli ci na określenie, jak ma się potencjał płac twoich pracowników w stosunku do stawek rynkowych dla danego rodzaju pracy. Powinno to pokazać ci za jednym zamachem gdzie musisz zrobić zmiany, aby osiągnąć stawki, które są sprawiedliwe w ramach organizacji i konkurencyjne wobec podobnych firm w twoim rejonie.

Ogólnie mówiąc, mając planowaną strukturę wynagrodzeń powinieneś być w stanie połączyć indywidualne stawki z jakością wykonywania pracy przez pracowników oraz ich wkładem w dobro firmy. Powinno ci to również dać wystarczającą marżę manewru w sytuacjach specjalnych.

Wprowadzenie planu w życie

Jak na razie masz plan generalny, lecz oczywiście nie płacisz pracownikom generalnie. Musisz płacić każdemu indywidualnie. Teraz musisz wziąć pod uwagę jak plan będzie administrowany, aby zapewnić indywidualne podwyżki płac.

Administrując podwyżki płac w ramach planu, możesz zastosować kilka podejść:

- podwyżki za zasługi, przyznane za dobrą pracę i wkład;
- podwyżki przy okazji promocji, dla pracowników przeniesionych do innej pracy o wyższym poziomie wynagrodzenia;
- podniesienie do minimum pracowników, którzy są opłacani poniżej minimum lub poniżej poziomu wynagrodzenia dla nowo przyjętych pracowników na danym poziomie;
- próbne podwyżki dla nowych pracowników, którzy osiągnęli niezbędny poziom umiejętności, doświadczenia i efektywności;
- podwyżki za okres czasu przepracowany w firmie;
- ogólne podwyżki, dawane pracownikom aby utrzymać ich realną wartość zarobków w stosunku do czynników ekonomicznych, a także aby wynagrodzenie było konkurencyjne.

Są to najbardziej popularne podejścia, lecz istnieje wiele wahań. Większość rocznych podwyżek jest robionych aby wyrównać koszty utrzymania, wynagrodzić długi okres czasu przepracowany



w jednej firmie lub z powodów związanych z rynkiem pracy. Oczywiście możesz używać kilku, wszystkich lub różnych kombinacji metod przyznawania podwyżek.

Może okazać się, że użyteczny będzie formularz, dokumentujący podwyżki płac i ich powody. Zapiski tego rodzaju są praktyczne jako punkty odniesienia przy administracji systemu wynagrodzeń.

Poinformowanie pracowników o planie

Gdy już wprowadziłeś swój plan administracji wynagrodzeń, musisz pomyśleć jak powiedzieć o tym pracownikom. Jeśli ustanowienie dobrego programu jest najważniejsze, zaraz po nim znajduje się wyjaśnienie szczegółów planu pracownikom.

Sam zdecydujesz jak im o tym powiedzieć. Niektóre bardziej skuteczne metody to listy do każdego z pracowników albo spotkania, mające na celu wyjaśnienie planu i odpowiedź na ich pytania.

Bez względu na sposób w jaki poinformujesz pracowników, musisz jasno, uczciwie i otwarcie wyjaśnić w jaki sposób plan działa. Jest to dla ciebie znakomita okazja zbudowania dobrej woli i dobrych stosunków ze swoimi pracownikami. Upewnij się, że personel nadzoru rozumie oraz może wyjaśnić plan swoim ludziom. Ważne jest także wyjaśnienie planu nowym pracownikom, a także dobrym pomysłem jest dokonanie okresowego przeglądu planu przy udziale wszystkich pracowników.

Ocena jakości pracy

Większość pracowników w Kanadzie jest objęta systemem podwyżek płac ze względu na zasługi, choć większość rzeczywistych podwyżek jest rezultatem innych czynników. Podejście to wymaga okresowych przeglądów i oceny, jak dobrze pracownicy wykonują swoje obowiązki. Oto cechy efektywnego planu oceny pracowników:

- powoduje lepszą komunikację (w obie strony) pomiędzy menedżerem a pracownikami;
- wiąże wynagrodzenie z jakością pracy i rezultatami;
- zapewnia standardowe podejście do oceny jakości pracy;
- pomaga pracownikom zobaczyć, jak mogą poprawić się poprzez zrozumienie zakresu odpowiedzialności ich pozycji oraz oczekiwań z tym związanych;
- ustala cele, ku którym powinni zdążać pracownicy.

Tego rodzaju przegląd jakości pracy pomaga nie tylko pracownikowi, którego praca jest oceniana, lecz także pomaga w lepszym zrozumieniu organizacji menedżerowi, który dokonuje oceny. Otwarta wymiana pomiędzy menedżerem a pracownikami może pokazać menedżerowi, gdzie ulepszenia w dziedzinie sprzętu, procedur lub innych czynników mogą poprawić jakość pracy. Spróbuj pielęgnować klimat, w którym pracownicy mogą dyskutować o postępach i problemach w sposób nieformalny, kiedykolwiek w ciągu roku.

A więc, aby uzyskać jak najlepsze rezultaty, dobrze jest stosować jakąś formę oceny. Zazwyczaj zawiera ona takie czynniki jakości pracy, jak:



- osiągnięte rezultaty;
- jakość;
- ilość wykonanej pracy;
- efektywność we współpracy z innymi pracownikami firmy;
- efektywność w kontaktach z klientami, dostawcami, etc.;
- inicjatywa;
- wiedza na temat swojej pracy;
- solidność.

Jeśli to konieczne, możesz zaprojektować własny formularz, stosując przykłady, które możesz znaleźć w książkach na temat administracji personelu. Formularz powinien być dostosowany do pozycji i powinien wynikać z analiz pozycji, jakich dokonałeś.

W jaki sposób plan może ci pomóc?

Nawet najlepszy na świecie plan wynagrodzeń pracowników będzie bezużyteczny jeśli nie pomoże twojej firmie. Co będziesz miał z takiego planu?

Odpowiedź brzmi: rekrutacja, zatrzymywanie i motywacja dobrych pracowników. Plan wynagrodzeń pomoże ci:

- *w rekrutacji* — rozpiętości płacowe zapewnią konkurencyjne stawki, przyciągające pracowników wysokiego kalibru.
- *w zatrzymaniu* — plan oceny jakości pracy oraz wbudowane podwyżki płacy zachęcą pracowników do lepszej pracy, wzrostu i rozwoju w ramach organizacji.
- *w motywacji* — plan wynagrodzeń zapewni pracownikom cel, który będą chcieli osiągnąć, co zapewni ich zainteresowanie i entuzjazm co do obecnych zadań, a także da im bodziec do szukania możliwości rozwoju kariery w ramach twojej firmy.

Posiadanie dobrych pracowników, którzy są zainteresowani i pełni entuzjazmu, pomoże ci wygrać bitwę o przetrwanie i rozwój w biznesie.

Modernizacja planu

Aby utrzymać twój plan administracji wynagrodzeń w zgodzie ze zmieniającymi się czasami, powinieneś dokonywać jego przeglądu co najmniej raz do roku. Rób wymagane zmiany gdy są potrzebne i nie zapomnij przeuczać personel nadzorczy. Nie jest to rodzaj planu, który można wprowadzić i o nim zapomnieć.

W czasie dorocznego przeglądu zadaj sobie pytanie czy plan dobrze działa w twoim interesie. Jest to najważniejsze pytanie. Czy przychodzą tacy pracownicy, jakich chcesz, czy tylko przeciętni? Jaki jest stopień rotacji na pozycjach pracy? Czy pracownicy zdają się przejmować pracę? W finalnej perspektywie, nie ma znaczenia jak elegancki jest plan lub jak ładne formularze i administracja. Znaczenie ma to, jak plan pomaga ci osiągnąć cele w twoim biznesie.

Ośrodek Usług Biznesowych Kanada-Ontario (The Canada-Ontario Business Service Centre, COBSC/CSECO) udziela informacji w zakresie biznesu w oficjalnych językach Kanady: w języku angielskim i francuskim. Kopie niektórych z naszych najbardziej użytecznych dokumentów zostały przetłumaczone dla dogodności na inne języki. W celu otrzymania dodatkowych informacji w zakresie biznesu prosimy telefonować pod numer 1-888-576-4444, gdzie można porozmawiać z urzędnikiem COBSC/CSECO udzielającym informacji.