



Jak wynagradzać pracowników w start-upach i małych firmach

Wskazówki dla przedsiębiorców zarządzających małym zespołem

Piotr Sedlak

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie?jakwyn>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-3930-9

Copyright © Piotr Sedlak 2018

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Od autora	9
Rozdział 1. Co człowiek ma z pracy?	
Czyli o tym, czym jest wynagrodzenie	13
1.1. Pojęcie wynagrodzenia	14
1.2. Rodzaje wynagrodzenia	19
1.3. Formy wynagrodzenia	22
Rozdział 2. Jak ustalić wysokość wynagrodzenia (podstawowego)?	25
2.1. Prawo a wysokość wypłaty	25
2.2. Popyt i podaż	26
2.3. Przeciętne zarobki na rynku — jak pozyskać informacje, ile płacą inni?	27
2.4. Wartościowanie pracy	29
2.5. Zdrowy rozsądek	32
2.6. Na koniec rozmowy z kandydatem	33
Rozdział 3. Wynagrodzenie a motywacja pracowników	35
3.1. Trzy ważne, a niedoceniane teorie motywacji oraz płynące z nich wnioski	41
3.2. Zbyt wysoki poziom motywacji	50
3.3. Mīt o racjonalności pracowników... i szefów	52
3.4. Satysfakcja z pracy	59
3.5. Motywować, ale do czego?	61

Rozdział 4. Jak zbudować system wynagrodzeń i co Ci w tym pomoże?65

4.1. Zabawa w barmana — mieszanie składników wynagrodzeń	66
4.2. Jak stworzyć system premiowy?	68
4.3. Pieniądze szczęścia nie dają... benefity mogą pomóc	71
4.4. Nie tylko wynagrodzenie, czyli Total Rewards	73
4.5. Opis stanowiska i tabela płac	77
4.6. Regulamin wynagradzania	82
4.7. Dobre praktyki budowania systemu wynagrodzeń	85
4.8. Pięć ciekawych pomysłów na wynagradzanie pracowników	88
4.9. Krótkie podsumowanie — etapy budowania systemu wynagrodzeń	95

Rozdział 5. Co dalej? Czyli rozwijanie

istniejącego systemu wynagrodzeń97

5.1. Monitorowanie	97
5.2. Zmiany w istniejącym systemie	99
5.3. Sztuka dawania podwyżki	101
5.4. Wynagradzanie kluczowych pracowników	104
5.5. Gdy przyjdą do Ciebie z wypowiedzeniem	106
5.6. Jak wynagradzać pracowników, gdy chcesz sprzedać biznes?	109

Rozdział 6. Wynagradzanie specjalistów do spraw sprzedaży 111

6.1. Podstawa i premia	113
6.2. Sposoby naliczania premii	116
6.3. Horyzont czasowy przy obliczaniu premii	119
6.4. Ustalenie celów sprzedażowych — głównych i pobocznych	120
6.5. Co zrobić, gdy handlowiec zarabia za dużo?	122
6.6. Studium przypadku I: firma Globalo	123
6.7. Studium przypadku II: firma Bardomed	127

Rozdział 7. Wynagradzanie praktykantów i stażystów 131

Uwagi końcowe 135

Bibliografia 137

Źródła internetowe 140

Załącznik 1. Szczegółowy podział wynagrodzenia i innych korzyści z pracy	141
Załącznik 2. Przykładowy regulamin wynagradzania	143
Załącznik 3. Wybrane stawki płac w Polsce w 2016 roku	147
Sekretarka	147
Przedstawiciel handlowy	151
Key account manager (przedstawiciel do spraw kluczowych klientów)	154
Księgowy	158
Grafik komputerowy	161
Sprzedawca/Kasjer	164
Załącznik 4. Krótki słownik pojęć	167

ROZDZIAŁ 3.

Wynagrodzenie a motywacja pracowników

W tym rozdziale przedstawię:

- ◆ rodzaje motywacji;
- ◆ trzy ważne teorie, o których (niestety) rzadko się mówi;
- ◆ wnioski dla osób budujących systemy wynagradzania;
- ◆ dowody na to, że nie warto wierzyć w pełną racjonalność pracownika;
- ◆ ideę satysfakcji z pracy i jej związek z motywacją;
- ◆ najważniejsze pytanie, jakie powinieneś sobie zadać, prowadząc biznes.

Każdy rozsądny przedsiębiorca chce mieć zmotywowanych pracowników. Tym, o czym powinieneś pamiętać, jest fakt, że motywowanie zespołu jest jednym z Twoich obowiązków. Nie oczekuj od swoich podwładnych, że sami zawsze będą zmotywowani. To Ty, jako przełożony powinieneś wyznaczać cele, nagradzać ich realizację, zapewniać narzędzia do pracy, przekazywać informacje, kontrolować i egzekwować powierzone obowiązki no i oczywiście motywować. Będziesz to robić m.in. za pośrednictwem systemu wynagrodzeń. Osobiście uważam, że wzbudzanie motywacji do realizacji celów stanowiska jest najważniejszą funkcją wynagrodzenia.

Na początek spójrzmy czym właściwie jest motywacja i motywowanie. Musisz rozumieć te pojęcia, jeżeli chcesz porwać innych do działania. Poniżej wybrałem kilka definicji, które uznaje za najbardziej wartościowe. Co ciekawe, są to głównie te wypracowane przez naukowców już wiele lat temu. Mam wrażenie, że wtedy pisano dużo zwięźlej niż dziś.

Motywacja:

1. W. Szewczuk

*Motywacja to zespół czynników uruchamiających celowe działanie (...). Motyw to świadoma racja naszego działania.*¹

2. T. Tomaszewski

*Stan wewnętrznej napięcia, od którego zależy możliwość i kierunek aktywności organizmu.*²

Motywowanie:

1. H. Koontz, C. O'Donnell,

*Motywowanie oznacza pobudzanie ludzi do działania.*³

2. J. Reykowski

Oddziaływanie motywujące, czyli tworzenie warunków, dzięki którym podjęcie czynności dla realizacji określonego celu czy programu staje się dla jednostki atrakcyjne bądź dlatego,

¹ Szewczuk W., *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985, str. 160.

² Tomaszewski T., za: Strelau J., Jurkowski A., Putkiewicz Z., *Podstawy psychologii dla nauczycieli*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981, str. 151.

³ Koontz H., O'Donnell C., *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa 1969, str. 492.

*że przynosi nowe cenione przez nią wartości, bądź dlatego, że pozwala uniknąć jakiegoś niekorzystnego dla niej obrotu sprawy.*⁴

3. S. Borkowska

*Motywowanie do pracy to świadome i celowe oddziaływanie na motyw i postępowanie ludzi w pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań dla osiągnięcia celów motywującego, czyli organizacji.*⁵

Zanim przejdziemy dalej, warto poznać dwa niezależne sposoby klasyfikacji motywacji. Jeden z nich rozróżnia motywację **wewnętrzną i zewnętrzną**, drugi **pozytywną i negatywną**. Podziały te są ważne, gdyż m.in. pokazują, jak szeroki jest wachlarz możliwości przy kształtowaniu motywacji.

Biorąc pod uwagę pierwszy podział, w skrócie można powiedzieć, że motywacja wewnętrzna wywoływana jest przez to co jest w nas, zewnętrzna zaś — przez otoczenie danej osoby. Motywacja wewnętrzna wiązać się będzie z naturą wykonywanych zadań, zewnętrzna — z konsekwencjami, jakie praca może przynieść⁶.

Motywację wewnętrzną bardzo trafnie zdefiniował Michael Armstrong. Mówi on, że są to „pojawiające się samoczynnie bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku. Bodźce te to m.in. odpowiedzialność (poczucie, że praca jest ważna, oraz sprawowanie kontroli nad samym so-

⁴ Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, WSiP, Warszawa 1977, str. 25.

⁵ Borkowska S., *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, str. 11.

⁶ Reykowski J., *op. cit.*, str. 38.

bą), swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności, interesująca i stawiająca wyzwania praca oraz możliwość awansu”⁷. Zwróć uwagę, że możesz kształtować obowiązki na stanowisku w taki sposób, aby tworzyć warunki do powstania motywacji wewnętrznej. Przykładem takich działań jest powierzanie odpowiedzialności pracownikowi.

Mimo że motywacja wewnętrzna będzie mieć bardzo istotne konsekwencje podczas zarządzania ludźmi w organizacji, to jak zauważa Edward E. Lawler, „sama w sobie nie jest jednak wystarczająca, aby wyzwolić wszystkie zachowania konieczne do zapewniania sukcesu danej organizacji”⁸. Janusz Reykowski, jeden z najbardziej znanych polskich psychologów, uważa, że sama motywacja wewnętrzna nie sprawdzi się w miejscu pracy, gdyż w praktyce nie zdarzają się sytuacje, aby praca w całości była na tyle atrakcyjna, by ten typ motywacji był wystarczający⁹. Innymi słowy: pieniądze będą pełnił istotną rolę w budowaniu motywacji pracowników.

Spójrzmy teraz na drugi typ motywacji. **Motywację zewnętrzną** wywołują oczekiwane przez nas rezultaty własnego działania. W kontekście pracy „są to nagrody, takie jak podwyżka pensji, pochwała lub awans, oraz kary, takie jak działania dyscyplinarne, wstrzymanie płacy oraz krytyka”¹⁰. W przypadku motywacji zewnętrznej praca sama w sobie nie ma znaczenia. Liczą się korzyści, jakie może przynieść. Korzyści te nie muszą być tylko ekonomiczne, mogą być też zwią-

⁷ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, str. 111.

⁸ Lawler E.E., *Rewarding Excellence*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2010, str. 68.

⁹ Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, WSiP, Warszawa 1977, str. 131.

¹⁰ Armstrong M., *op. cit.*, str. 111.

zane na przykład z uznaniem czy władzą. Więcej przykładowych korzyści z pracy znajdziesz w załączniku 1.

Drugi rodzaj klasyfikacji rozróżnia **motywację pozytywną** (nazywaną też dodatnią) i **negatywną** (ujemną). Zwięźle różnice między nimi wyjaśnia Jan Strelau: „motywacja dodatnia występuje w momencie, gdy jednostka pragnie coś osiągnąć, a ujemna wtedy, gdy trzeba czegoś uniknąć”¹¹. W kontekście motywowania pracownika przez pracodawcę można powiedzieć, że motywacją pozytywną będzie tworzenie warunków, które umożliwią pracownikom większe zaspokojenie potrzeb, na przykład możliwość otrzymania podwyżki czy pochwały. Motywacją negatywną będzie wzbudzanie u pracownika obawy przed utratą wartości, które już posiada lub otrzymuje. Przykładem motywacji negatywnej może być groźba zwolnienia z pracy.

Uważa się, że motywacja pozytywna powoduje większą aktywizację pracownika, gdyż angażuje się on emocjonalnie i dąży do czegoś, co uznaje za godne pożądanía¹². Z punktu widzenia pracodawcy motywacja pozytywna zwykle niesie ze sobą koszty finansowe. Gdy pracownik spełni wyznaczone przez pracodawcę warunki, należy przekazać mu obiecaną wcześniej wartość. Patrząc z tego punktu widzenia, motywacja negatywna jest „tańsza”, łatwiej ją pobudzić, a jej wpływ na pracowników zwykle jest bardzo wyraźny¹³. Motywacja negatywna ma również przewagę nad pozytywną w sytuacji, kiedy pracownik widzi, że wyznaczony cel nie zostanie osiągnięty. Wiedząc, że zadania

¹¹ Strelau J., Jurkowski A., Putkiewicz Z., *Podstawy psychologii dla nauczycieli*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981, str. 153.

¹² Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, str. 142.

¹³ Reykowski J., *op. cit.*, str. 134.

już nie da się wykonać, pracownik wie, iż nie otrzyma nagrody. Nie można w takim przypadku mówić o motywacji pozytywnej. Motywacja negatywna będzie jednak dalej działać i skłaniać do tego, aby zadania nie porzucić całkowicie, ponieważ może to przynieść nie tyle brak nagrody, co dalej idące negatywne konsekwencje.

Motywacja negatywna ma jednak więcej wad niż zalet. Sprawia, że miejsce pracy jest miejscem wrogim, do którego pracownik udaje się z obawami o utratę swojej pozycji lub odnoszonych korzyści. To utrudnia wytworzenie motywacji wewnętrznej¹⁴. Co więcej, groźby i kary sprawiają, iż pracownicy niechętnie podejmują ryzykowne decyzje. Obawiają się również zmian i usprawnień. Ponadto „istnieje ryzyko, że pracownicy będą reagować obronnie, ukrywając błędy i nie przekazując informacji”¹⁵. Życzę Ci, abyś nie musiał się nigdy przekonać, że od błędu pracownika gorszy jest ukryty przez niego błąd. W dłuższej perspektywie trudno efektywnie prowadzić działalność gospodarczą w miejscu o takiej kulturze pracy. Z motywacją negatywną wiąże się także ryzyko wystąpienia zabronionego zjawiska mobbingu. Według kodeksu pracy mobbing to *działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników*¹⁶.

¹⁴ *Ibid.*, str. 135.

¹⁵ Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, str. 210.

¹⁶ Kodeks pracy, art. 94 § 2, stan na 12.2013.

Łatwo sobie wyobrazić, że źle stosowana motywacja negatywna może przerodzić się w mobbing.

Będąc pracodawcą, powinieneś tworzyć przyjazne miejsce pracy, koncentruj się więc bardziej na tym, co można zaoferować pracownikowi, a nie na tym, jak go karać. Motywacja negatywna tak czy inaczej będzie towarzyszyć ludziom. Będą obawiać się chociażby utraty pracy.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Wynagradzaj pracowników mądrze — to z nimi budujesz sukces swojej firmy.

Jeżeli zarządzasz małą firmą i zatrudniasz pierwszych pracowników, to niniejsza książka powstała właśnie dla Ciebie. Znajdziesz w niej odpowiedzi na wiele pytań związanych z tematem wynagradzania Twoich ludzi. Poznasz wiele narzędzi, które będziesz wykorzystywać w codziennej pracy i które pomogą Ci nie tylko lepiej wynagradzać pracowników, ale też lepiej zarządzać całą firmą. Dlaczego? Bo dobry system wynagrodzeń przekłada się na zadowolenie zespołu. Zadowolony pracownik lepiej wykonuje swoją pracę, a Ty możesz mu bardziej zaufać. W efekcie także klient jest zadowolony, wraca i poleca firmę innym.

A przecież o to chodzi, prawda?

Piotr Sedlak — praktyk biznesu i naukowiec. Doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania. Absolwent studiów podyplomowych na kierunkach: zarządzanie projektem badawczym (UEK), badania społeczne i marketingowe (WSE Kraków) oraz praktyczna psychologia społeczna (SWPS Warszawa). Od 2007 roku związany z doradztwem HR w ramach Sedlak & Sedlak. Zajmuje się wynagradzaniem i satysfakcją pracowników. Rozwija platformę *badaniaHR.pl*. Równolegle do praktyki gospodarczej pracuje jako adiunkt w Katedrze Zarządzania Międzynarodowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Autor wielu publikacji naukowych, członek Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii oraz stowarzyszenia World at Work.

Płacić jak najwięcej na rękę czy obudować wynagrodzenie benefitami? Które rozwiązania płacowe są najbardziej motywujące dla handlowców? Jak zatrzymać w pracy najmłodsze pokolenie? Takie pytania często zadają sobie przedsiębiorcy, z którymi pracuję. Książka Piotra Sedlaka to spora dawka zdrowego rozsądku, o który trudno w świecie przepełnionym nierealnymi oczekiwaniami płacowymi. Jak wynagradzać pracowników w start-upach i małych firmach to kompendium stworzone przez praktyka biznesu dla praktyków biznesu. Ta książka to inwestycja o szybkim stopie zwrotu.

Anna Leszczyńska

przedsiębiorca, konsultant biznesowy, twórca marek MORE & BETTER i Hula Events

Odpowiedni poziom wynagrodzeń jest istotnym czynnikiem nie tylko w skali mikro, gdzie ma przełożenie na motywację pracowników oraz ich efektywność. Również w skali globalnej sprawiedliwe wynagrodzenie przyczynia się do zwalczania ubóstwa, stabilizowania gospodarki i stymulowania jej konkurencyjności. Piotr Sedlak stworzył doskonałe kompendium wiedzy o tym, jak budować efektywny system wynagrodzeń i jak się odnaleźć w meandrach prawnych, psychologicznych i ekonomicznych z tym związanych. Ta przystępnie napisana książka jest niezbędnikiem każdego przedsiębiorcy, który chce wraz z silnym zespołem zmotywowanych ludzi zdobyć czołową pozycję rynkową.

Izabela Błażowska

współtwórca platformy rekrutacyjnej specjalistów IT — ChallengeRocket.com

książki*klasy*business



Księgarnia Internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

onepress

Sprawdź najnowsze promocje:
● <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
● <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
● <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

ebook dostępny wyłącznie na:
ebookpoint.PL



ISBN 978-83-283-3930-9



9 788328 339309

cena 49,00 zł