

Krzysztof Gugąła

**5 kluczowych czynników decydujących  
o efektywności rozwiązań płacowych**

Warszawa, 4.07.2016

# Kluczowe czynniki decydujące o efektywności rozwiązań płacowych

---

1. Przełożenie strategii/celów biznesowych na rozwiązania w obszarze wynagrodzeń.
2. Uznanie, że oferta pracodawcy ma charakter pakietu, w skład którego wchodzi szereg elementów, a jego poszczególne elementy muszą być zgodne z potrzebami i preferencjami pracowników.
3. Ustanowienie architektury stanowisk jako bazy do rozwoju rozwiązań płacowych.
4. Zapewnienie konkurencyjności rozwiązań w obszarze płacy zasadniczej, zmiennej i świadczeń – w kontekście poziomu i kosztów sfinansowania.
5. Efektywna komunikacja całego pakietu pracownikom.

# Kluczowe czynniki decydujące o efektywności rozwiązań płacowych ze strony HR

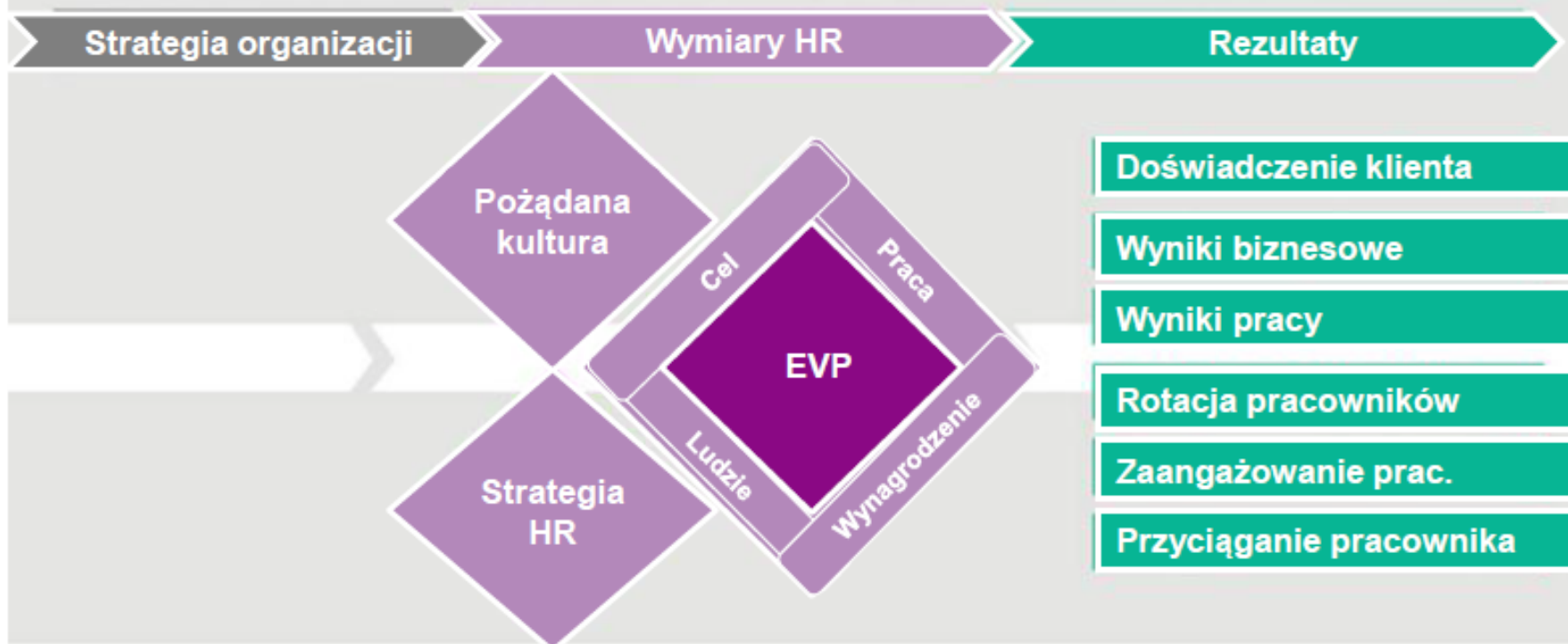
---

## **1. Przełożenie strategii/celów biznesowych na rozwiązania w obszarze wynagrodzeń.**

2. Uznanie, że oferta pracodawcy ma charakter pakietu, w skład którego wchodzi szereg elementów, a jego poszczególne elementy muszą być zgodne z potrzebami i preferencjami pracowników.
3. Ustanowienie architektury stanowisk jako bazy do rozwoju rozwiązań płacowych.
4. Zapewnienie konkurencyjności rozwiązań w obszarze płacy zasadniczej, zmiennej i świadczeń – w kontekście poziomu i kosztów sfinansowania.
5. Efektywna komunikacja całego pakietu pracownikom.

# Przełożenie strategii/celów biznesowych na rozwiązania w obszarze wynagrodzeń

Miejsce HR w osiągnięciu celów biznesowych



Model: Willis Towers Watson

# Strategiczne wybory w obszarze wynagradzania

---

- Wybór firm konkurencyjnych
- Pozycjonowanie poziomów wynagrodzeń względem rynku
- Mix płaca gwarantowana – zmienna-świadczenia (czy płacimy za wyniki czy za potencjał)
- Centralizacja – decentralizacja decyzji nt wynagrodzeń
- Zróżnicowanie vs. egalitaryzm (np. progresja płacy zasadniczej, pakiety świadczeń)
- Finansowanie programów wynagrodzeń (budżetowane – samofinansujące się – odroczone)

# Cele polityki wynagradzania

## Przykład

---

Podstawowe cele polityki wynagradzania:

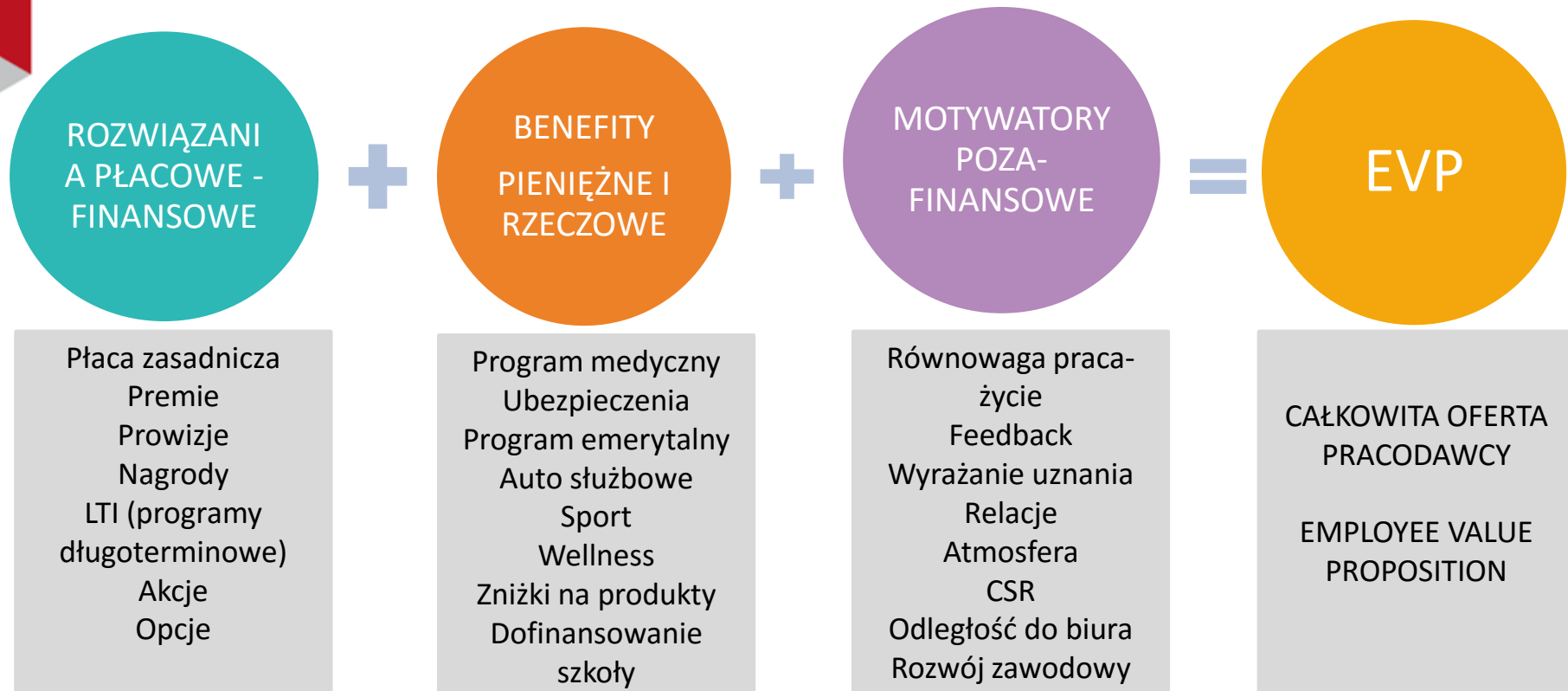
- zapewnienie przejrzystych i konkurencyjnych zasad wynagradzania pracowników,
- zwiększenie zaangażowania pracowników oraz ich odpowiedzialności za realizację wyznaczonych im zadań i celów,
- zapewnienie stabilizacji zawodowej wraz z utrzymaniem pracowników o wysokim poziomie kompetencji oraz umożliwienie ich dalszego rozwoju,
- pozyskanie z zewnętrznego rynku pracy pracowników o najwyższych kompetencjach i kwalifikacjach zawodowych,
- umożliwienie efektywnego zarządzania budżetem kosztów personelu - między innymi poprzez alokacje środków w oparciu o wartościowanie stanowisk pracy, analizy rynku płac oraz jasne i czytelne zasady ustalania wysokości wynagrodzeń zasadniczych.

# Kluczowe czynniki decydujące o efektywności rozwiązań płacowych ze strony HR

---

1. Przełożenie strategii/celów biznesowych na rozwiązania w obszarze wynagrodzeń.
- 2. Uznanie, że oferta pracodawcy ma charakter pakietu, w skład którego wchodzi szereg elementów, a jego poszczególne elementy muszą być zgodne z potrzebami i preferencjami pracowników**
3. Ustanowienie architektury stanowisk jako bazy do rozwoju rozwiązań płacowych.
4. Zapewnienie konkurencyjności rozwiązań w obszarze płacy zasadniczej, zmiennej i świadczeń – w kontekście poziomu i kosztów sfinansowania.
5. Efektywna komunikacja całego pakietu pracownikom.

# Jaka jest nasza całościowa oferta dla pracowników? Model EVP





# Dlaczego opłaca się zadbać o EVP?

Firmy, które dostarczają pracownikom zaplanowane, inteligentne, zrównoważone i unikatowe EVP...

**3 razy** częściej niż pozostałe firmy dostrzegają wśród swoich pracowników **wysokie zaangażowanie**



**1.5 razy** częściej niż pozostałe firmy raportują osiągnięcie **celów finansowych** znacznie powyżej konkurencji



Dostarczanie efektywnego EVP oznacza, że powinno ono być...

## ZAPLANOWANE

Należy zidentyfikować grupy kluczowych pracowników i dokonać segmentacji EVP, aby było ono dla nich istotne.

## INTELIĞENTNE

Należy zrozumieć zachowania potrzebne do napędzania wyników biznesowych firmy i skupić się na nich na początku.

## ZRÓWNOWAŻONE

Nie należy skupiać się wyłącznie na płacy i bonusach. Pracownicy są zmotywowani poprzez cele i wiele innych czynników.

## UNIKATOWE

Należy posiadać atrakcyjniejsze niż konkurencja „kontrakty” z pracownikami i efektywnie komunikować ich atuty .

# Pieniądze to nie wszystko

Relacje z przełożonymi

Rozwój zawodowy

Inne wartości niematerialne

Atmosfera

Środowisko pracy

Całkowity  
pakiet  
wynagrodzeń

LTI  
Wynagrodzenia  
długoterminowe

świadczenia

nagrody  
finansowe

premia

płaca  
zasadnicza

+ różne stosowane dodatki



## Podstawy systemu wynagrodzeń

Opisy stanowisk

Wartościowanie

Model  
kompetencji

Raporty rynkowe

# Kluczowe czynniki decydujące o efektywności rozwiązań płacowych ze strony HR

---

1. Przełożenie strategii/celów biznesowych na rozwiązania w obszarze wynagrodzeń.
2. Uznanie, że oferta pracodawcy ma charakter pakietu, w skład którego wchodzi szereg elementów, a jego poszczególne elementy muszą być zgodne z potrzebami i preferencjami pracowników
- 3. Ustanowienie architektury stanowisk jako bazy do rozwoju rozwiązań płacowych.**
4. Zapewnienie konkurencyjności rozwiązań w obszarze płacy zasadniczej, zmiennej i świadczeń – w kontekście poziomu i kosztów sfinansowania.
5. Efektywna komunikacja całego pakietu pracownikom.

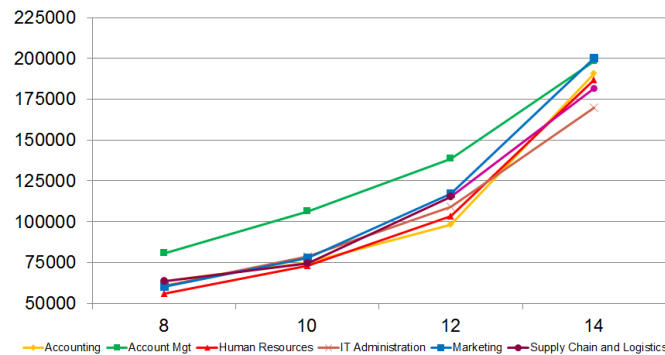
# 4 kroki do zbudowania optymalnej polityki wynagrodzeń

Indywidualne decyzje płacowe

1. Strategia HR & wynagrodzeń

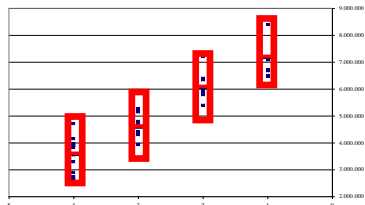


2. Architektura stanowisk + grading

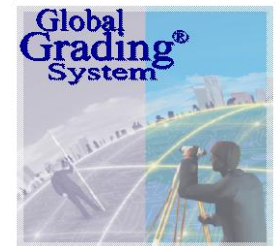


4. Zarządzanie kompetencjami i wynikami pracy

3. Dane płacowe i firmowe do budowy taryfikatora



Taryfikator wynagrodzeń



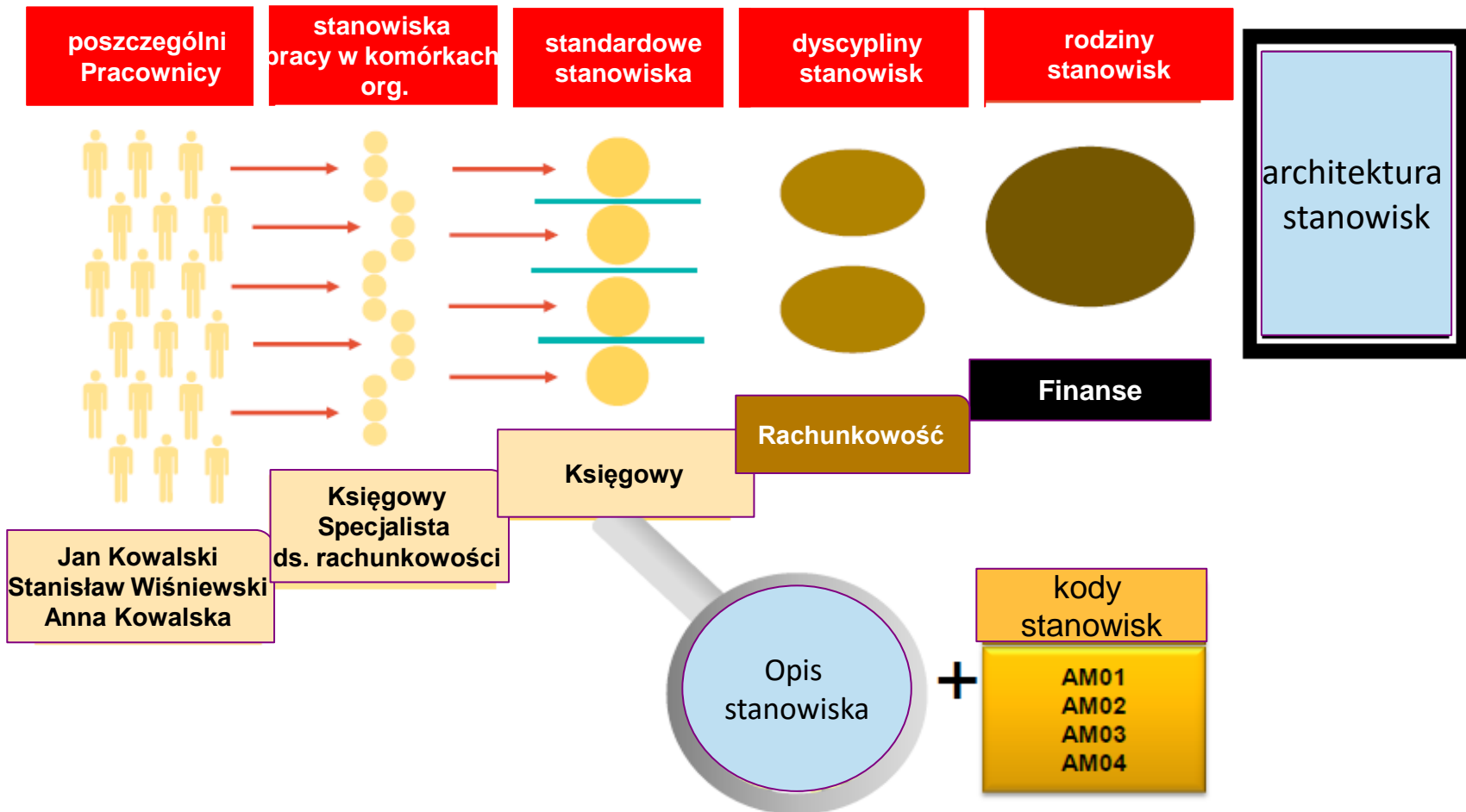
# 2a

## Motywacyjne aspekty projektowania architektury stanowisk

Nie można efektywnie zarządzać wynagrodzeniami bez uporządkowanych informacji o poszczególnych rolach - stanowiskach w organizacji



# Architektura stanowisk



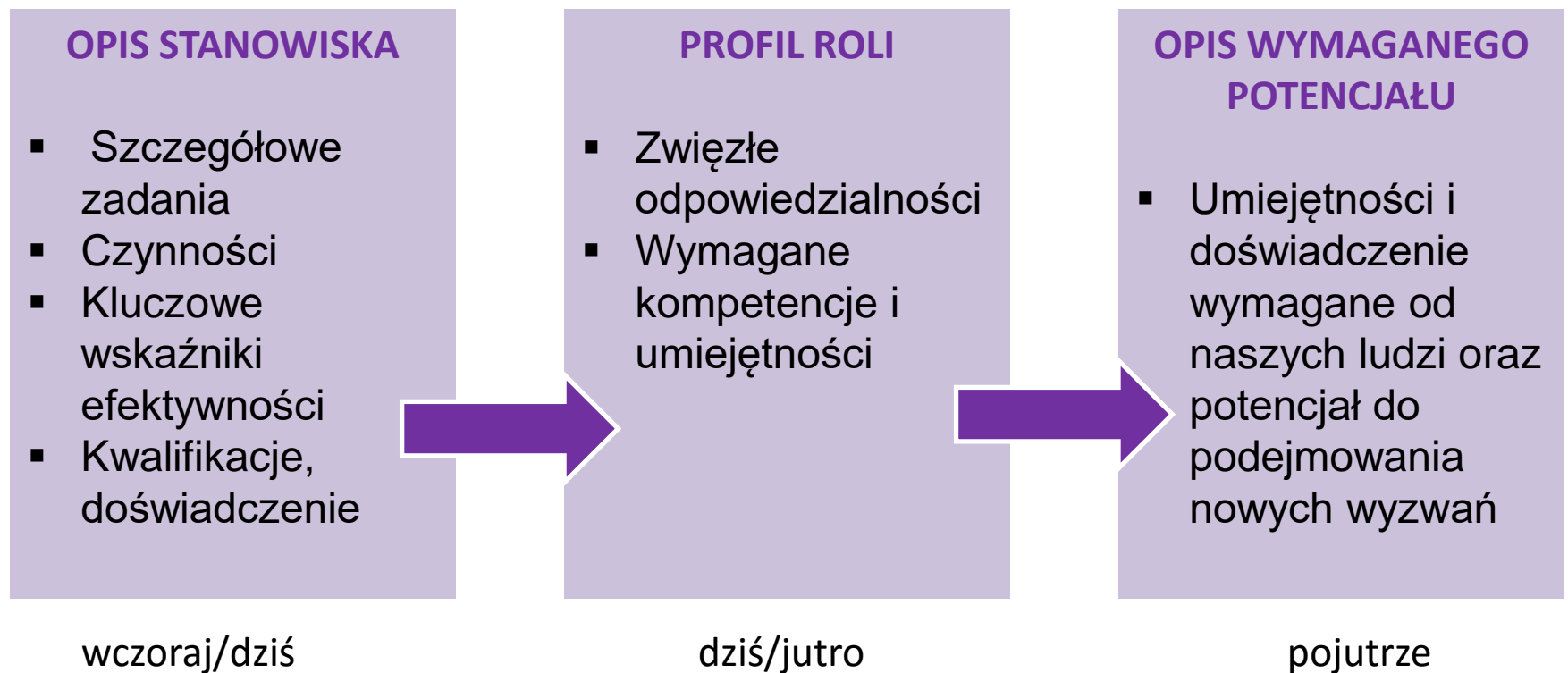
# Dlaczego tak ważna jest architektura stanowisk?

- Zdefiniowane odpowiedzialności poszczególnych ról zgodnie z wymaganiami organizacji – kształtem procesów.
- Skupienie zaangażowania pracowników.
- Możliwość przedstawienia ścieżek karier i zarządzania rozwojem.
- Unikanie różnego rodzaju ryzyk personalnych.
- Spójne zarządzanie – np. nazewnictwem stanowisk.
- Zebranie danych niezbędnych dla utrzymania procesów HR – np. rekrutacja.

## 2016

- Nacisk na dostępność informacji dla pracowników.
- Mniejszy nacisk na awans formalny.
- Koncentracja na wskazaniu ścieżek rozwoju.
- Odejście od skupienia na zadaniach na rzecz bardziej elastycznego opisu kompetencyjnego.
- Uwzględnienie korporacyjnych wartości.

# Ewolucja rozwiązań – opisy stanowisk w nowoczesnych organizacjach

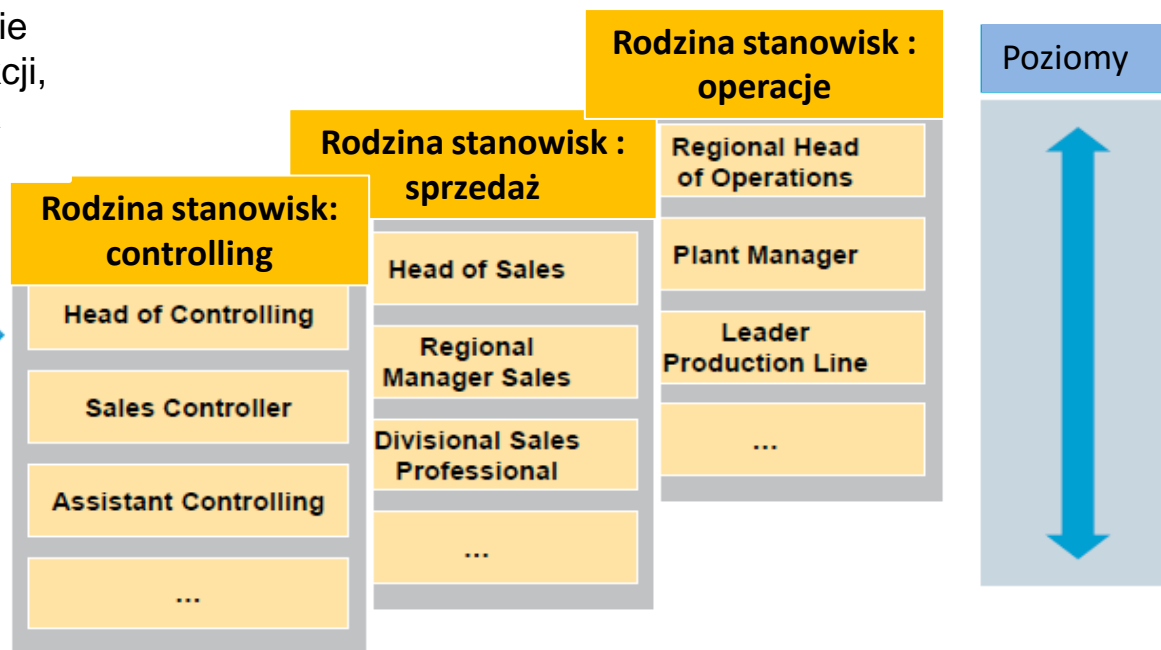




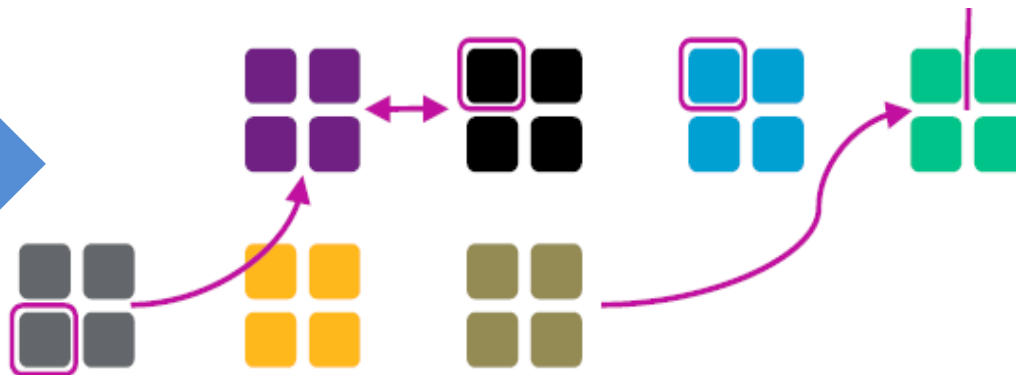
# Ewolucja rozwiązań – ścieżki karier

Rozwój kariery – nie tylko w ramach funkcji, nie tylko dół-góra

Mniej takiego podejścia:



Więcej takiego podejścia:



# Definicja opisu stanowiska

- Opis stanowiska pracy jest zbiorem informacji na temat treści poszczególnych utworzonych w organizacji stanowisk pracy oraz wymagań dla zajmujących je pracowników.
- Dokument ten pełni w pierwszej kolejności rolę komunikacyjną dla pracownika, informując - w sposób wiążący - o powierzonych mu przez pracodawcę zadaniach, uprawnieniach i odpowiedzialnościach.
- W niektórych organizacjach opis stanowiska pracy jest załącznikiem stanowiącym integralną część umowy o pracę. Najczęściej jest to jednak odrębny od umowy o pracę materiał, którego treść może być kształtowana w związku z tym bardziej elastycznie i w ramach uproszczonych procedur formalnych.
- Część organizacji stosuje zamiennie lub równolegle z opisami stanowisk pracy dodatkowe dokumenty, określane jako: „zakresy czynności/zadań” – zawierające wybrane elementy z pełnego opisu stanowiska.

**Precyzyjnie rozróżniamy ogólne opisy stanowisk i spersonalizowane opisy, zakresy zadań, wręczane poszczególnym osobom. To nie zawsze to samo.**

## 2b wartościowanie/grading

Określenie relatywnej wagi poszczególnych stanowisk w organizacji, w oparciu o przyjęty układ kryteriów



Końcowym wynikiem wartościowania jest ranking stanowisk w organizacji z przyporządkowanymi im cechami (punkty, kategorie) grupującymi stanowiska podobne do siebie wagą.

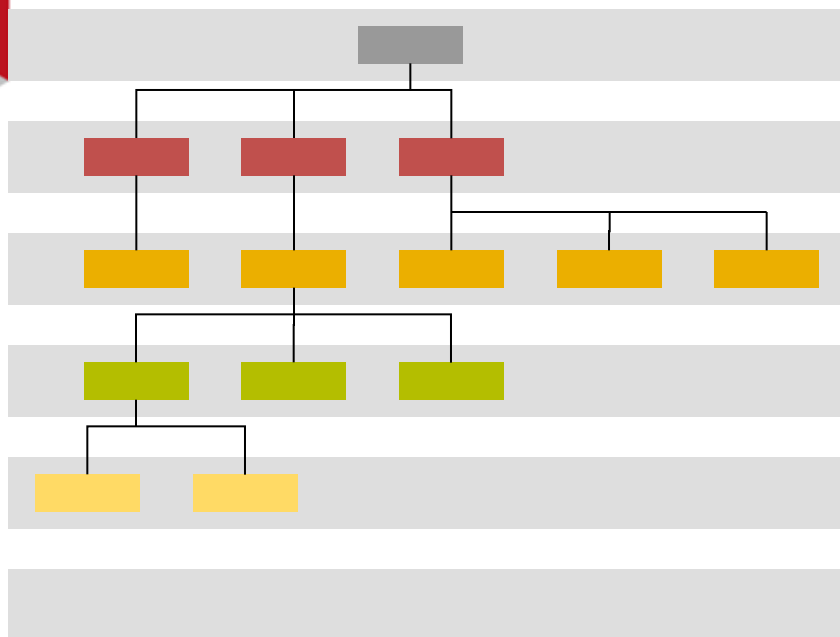
W wyniku procesu wartościowania zdobywamy również aktualny opis stanowisk.

Wyniki wartościowania są podstawą do budowania polityki płacowej.

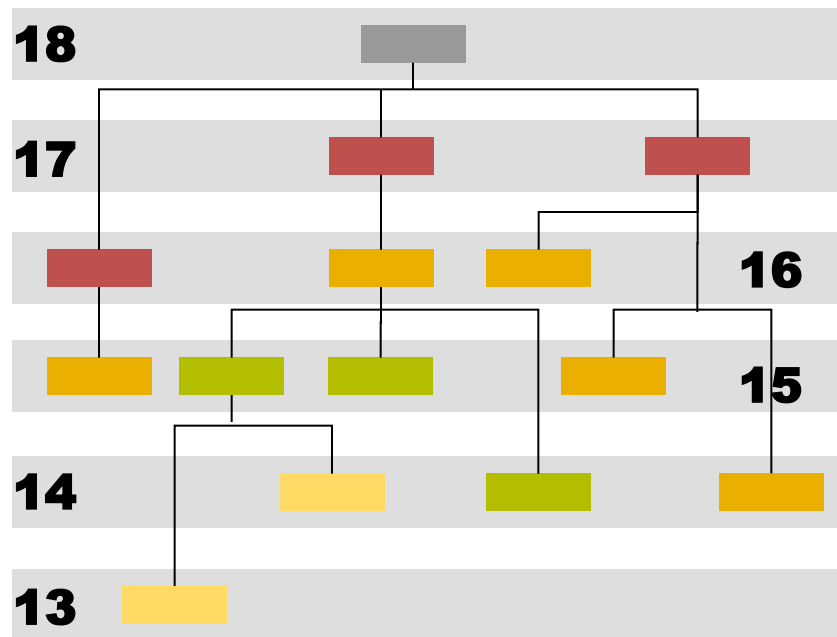
Bezpośrednim wynikiem wartościowania **nie jest** natomiast ustalenie poziomu wynagrodzenia dla konkretnych pracowników.

# Grading stanowisk

START: schemat organizacyjny  
+ opisy stanowisk



FINAŁ: stanowiska zgrupowane  
w kategorii

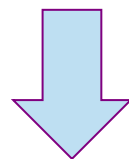


Taryfikator stanowisk - przydział stanowisk do poszczególnych kategorii może być wymuszony metodą wartościowania, lub podlegać uznaniowym decyzjom projektantów systemu

# Wartościowanie – dostępne opcje

## „Arbitralne”

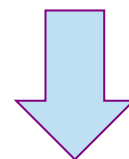
- **Ranking**
  - poprzez porównywanie parami
- **Wycena rynkowa**
  - decyduje rynek
- **Klasyfikowanie**
  - Porównując do wzorcowych profili
- **Analityczno-punktowa**
  - odpowiedzi na pytania dot. każdego kryterium dają jako wynik liczbę



## „Obiektywne”

## Generyczne

- **Zdjęte z półki**
  - Zakupione i wdrożone
- **Adaptowane**
  - Modyfikacje w ramach ogólnych ram metody
- **Tworzone**
  - Rozpoczynamy z czystą kartką .....



## Szyte na miarę

# Wartościowanie – dostępne opcje

## Metoda „zdjęta z półki”

- Szybko
- Efektywnie kosztowo
- Sprawdzona przez innych, można porównywać wyniki
- Brak ryzyka że nie zadziała

- Nie oparta na naszych wartościach
- Trudno osiągnąć poczucie własności systemu przez kadre

## Metoda „własna”

- Odzwierciedla wszystkie nasze wartości
- Spełni wszystkie nasze „zachcianki”

- Czas i koszty

## Metoda „modyfikowana”

- Można zaimportować nasze wartości
- Potencjalnie szybciej niż metodą własną

- Można zaimportować nasze wartości
- Potencjalnie szybciej niż metodą własną



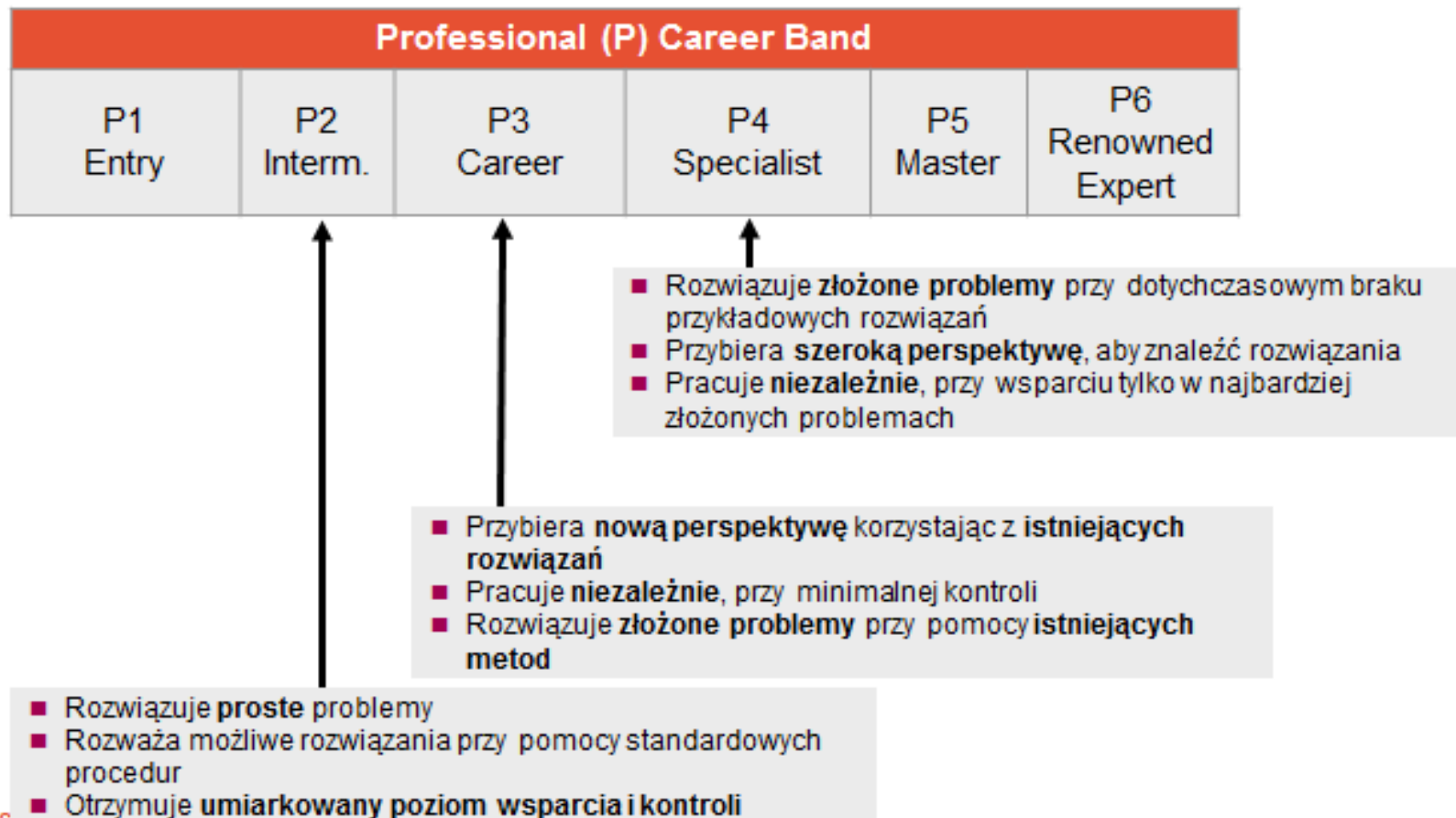
# Wartościowanie - porównywanie parami

Porównujemy po kolei każdą parę stanowisk w organizacji. Stanowisko uznane za „większe” otrzymuje 1 punkt. Stanowisko uznane za „mniejsze” otrzymuje 0 punktów. W przypadku remisu – można przydzielić po 0,5 pkt obu stanowiskom. Suma punktów zebrana przez stanowiska decyduje o ich końcowym miejscu w rankingu.

	Suma	Dyrektor	Kierownik	Specjalista	Asystent	Operator xero
Dyrektor	<b>4</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Kierownik	<b>3</b>	<b>0</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Specjalista	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
Asystent	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>1</b>
Operator xero	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

# Wartościowanie – poprzez klasyfikację/2

W tym podejściu określenie wagi stanowiska następuje w wyniku przypisania analizowanego stanowiska do jednego ze stanowisk wzorcowych. W zaprezentowanym przykładzie wynikiem wartościowania jest ustalenie numeru kategorii (Rangi).





# Wartościowanie – poprzez klasyfikację/2

## Accounting Support

<b>Poziom stanowiska</b>	Clerk I	Clerk II	Assisant	Senior Assistant	Analyst	Supervisor
<b>Global Grade</b>	4M	5M	6M	7M	8M	10M
<b>Poziom Kariery</b>	Początkujący	Junior	Średniozaawanso	Doświadczony	Starszy	
<b>Doświadczany nadzór</b>	bezpośredni	bezpośredni	bezpośredni	bezpośredni	minimalny	minimalny
<b>Wykonywany nadzór</b>				Szkoli	może kierować zespołem	kieruje zespołem
<b>Wykształcenie</b>	szkoła średnia	szkoła średnia	szkoła średnia	szkoła średnia	szkoła średnia	szkoła średnia
<b>Staż pracy</b>	0	0 - 2	0 - 4	1 - 3	3 - 5	5+
<b>Staż w kierowaniu zespołami</b>						
<b>Certyfikaty</b>						

## Wiedza Umiejętności Skutki błędów

<b>Wiedza merytoryczna</b>	Niska	Niska	Niska	Średnia	Średnia	Znacząca
<b>Rozwiązywanie problemów</b>	Niskie	Niskie	Niskie	Podstawowe	Średnie	Znaczące
<b>Umiejętności</b>	Niskie	Podstawowe	Średnie	Średnie	Znaczące	Znaczące
<b>Skutki błędów</b>	Niskie lub brak	małe opóźnienia/straty	małe opóźnienia/straty	małe opóźnienia/straty	duże opóźnienia/straty	duże opóźnienia/straty

# Wartościowanie – metody analityczne

Metody analityczno-punktowe zakładają analizę treści pracy stanowiska podzieloną na kilka części, w oparciu o poszczególne cząstkowe kryteria analizy. Zazwyczaj każde kryterium posiada szereg poziomów spełnienia z przypisaną ich wyborowi wartością punktową. Suma punktów zebranych z poszczególnych kryteriów pozwala ustalić sumaryczną wagę stanowiska.

4. Kryterium szczegółowe: umiejętności interpersonalne		
Poziomy <sup>3)</sup>		Wartości punktowe
<b>A</b>	<b>PODSTAWOWE:</b> Wymagana jest grzeczność i uprzejmość	5
<b>B</b>	<b>ŁATWOŚĆ KOMUNIKACJI:</b> Konieczny jest otwarty stosunek do klienta oraz umiejętność przekazywania informacji w sposób jasny, precyzyjny i zwięzły lub <u>Umiejętność pracy w zespole:</u> Współpraca z innymi pracownikami, dzielenie się wiedzą oraz informacjami. Zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu. Pracownik zajmujący dane stanowisko pracy powinien dostrzegać różnice zdań, omawiać problemy i starać się łagodzić konflikty	14
<b>C</b>	<b>UMIEJĘTNOŚĆ ARGUMENTOWANIA:</b> Konieczna jest asertywność oraz umiejętność przekonywania. Może być wymagana umiejętność konsultacji kwestii drażliwych. <u>Dotyczy również umiejętności kierowania zespołem</u> (w tym: rozwiązywania konfliktów w zespole, motywowania pracowników)	24
<b>D</b>	<b>UMIEJĘTNOŚĆ NEGOCJACJI:</b> Niezbędne umiejętności negocjacji <sup>4)</sup> do prawidłowego wykonywania pracy na danym stanowisku pracy	38

# Wyznaczenie kategorii stanowisk w oparciu o wyniki wartościowania



# Kluczowe czynniki decydujące o efektywności rozwiązań płacowych ze strony HR

---

1. Przełożenie strategii/celów biznesowych na rozwiązania w obszarze wynagrodzeń.
2. Uznanie, że oferta pracodawcy ma charakter pakietu, w skład którego wchodzi szereg elementów, a jego poszczególne elementy muszą być zgodne z potrzebami i preferencjami.
3. Ustanowienie architektury stanowisk jako bazy do rozwoju rozwiązań płacowych.
- 4. Zapewnienie konkurencyjności rozwiązań w obszarze płacy zasadniczej, zmiennej i świadczeń – w kontekście poziomu i kosztów sfinansowania.**
5. Efektywna komunikacja całego pakietu pracownikom.

# 3 Motywacyjne aspekty płacy zasadniczej

---

- Płaca zasadnicza ma kluczowe znaczenie dla przyciągania i utrzymania pracowników.
- Krótkotrwałe znaczenie motywacyjne płaca zasadnicza może mieć w okolicach regulacji/podwyżek, aczkolwiek wiele osób przeżywa wówczas rozczarowanie, uzyskując podwyżkę poniżej oczekiwanej wartości.
- Badane przez Towers Watson polskie firmy, najczęściej udzielają podwyżek merytorycznych tj. opartych na ocenie wyników pracy i kompetencji.
- Niespójna praktyka płacowa w organizacji może wywołać skutki demotywacyjne, jeśli nie jest zapewniona wewnętrzna spójność płac,
- Niespójność z rynkiem zewnętrznym zwykle wpływa na trudności w przyciąganiu i utrzymaniu pracowników.
- Jeżeli organizacja przyjmuje priorytet dla kontroli kosztów pracy – musi wyszukiwać inne przewagi konkurencyjne jako pracodawca, aby zachować zdolność utrzymania obecnych i przyciągania nowych pracowników.

# Wymagania prawne dla taryfikatorów

Dobra wiadomość – nie ma wprost regulacji o taryfikatorach, niemniej:

## **Art. 77 2.**

§ 1. **Pracodawca** zatrudniająco najmniej 20 pracowników, nie objętych zakładowym układem zbiorowym pracy ani ponadzakładowym układem zbiorowym pracy odpowiadający wymaganiom określonym w § 3, **ustala warunki wynagradzania za pracę w regulaminie wynagradzania.**

## **Rozdział Ia**

### **Wynagrodzenie za pracę**

#### **Art. 78.**

§ 1. Wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, aby odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymagany przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy.

§ 2. W celu określenia wynagrodzenia za pracę ustala się, w trybie przewidzianym w art. 77 1–77 3, wysokość oraz zasady przyznawania pracownikom stawek wynagrodzenia za pracę określonego rodzaju lub na określonym stanowisku, a także innych (dodatkowych) składników wynagrodzenia, jeżeli zostały one przewidziane z tytułu wykonywania określonej pracy.

# Wymagania prawne 2

---

## **Art. 18 3c.**

§ 1. Pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości.

§ 2. Wynagrodzenie, o którym mowa w § 1, obejmuje wszystkie składniki wynagrodzenia, bez względu na ich nazwę i charakter, a także inne świadczenia związane z pracą, przyznawane pracownikom w formie pieniężnej lub w innej formie niż pieniężna.

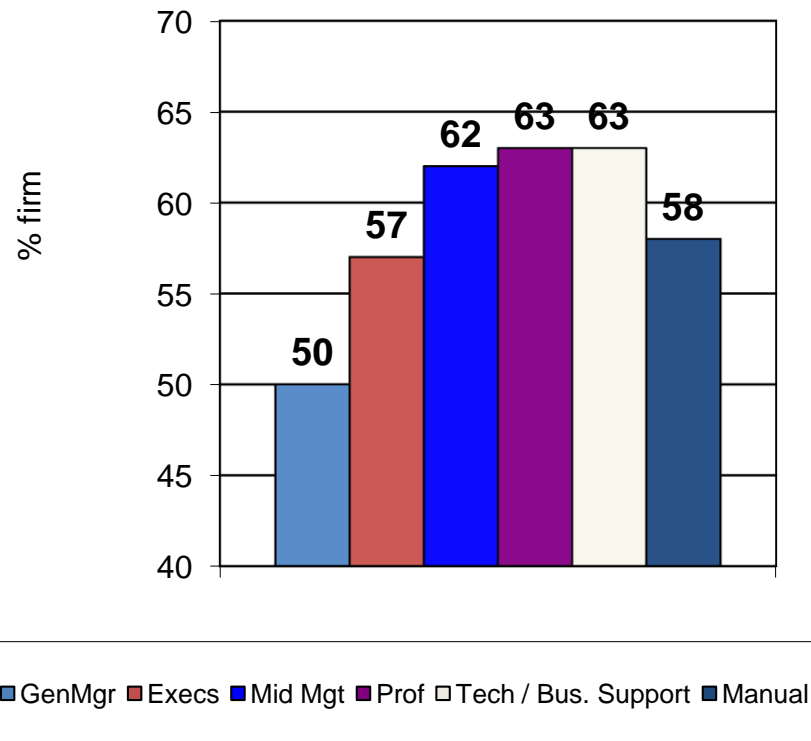
§ 3. Pracami o jednakowej wartości są prace, których wykonywanie wymaga od pracowników porównywalnych kwalifikacji zawodowych, potwierdzonych dokumentami przewidzianymi w odrębnych przepisach lub praktyką i doświadczeniem zawodowym, a także porównywalnej odpowiedzialności i wysiłku.

**Pracownik, który zarzuca pracodawcy naruszenie przepisów dotyczących zakazu dyskryminacji w zatrudnieniu, powinien wskazać przyczynę, ze względu na którą dopuszczono się wobec niego aktu dyskryminacji. Wyrok SN z 18.09.2008 r. II PK 27/08**

# Rozpowszechnienie taryfikatorów stanowisk

system	% firm
System premiowy	77%
Elastyczne warunki pracy	70%
System ocen	68%
Opisy stanowisk	65%
Taryfikatory stanowisk	63%
Program świadczeń	62%
Formalna polityka szkoleń	57%

Źródło: PSZK

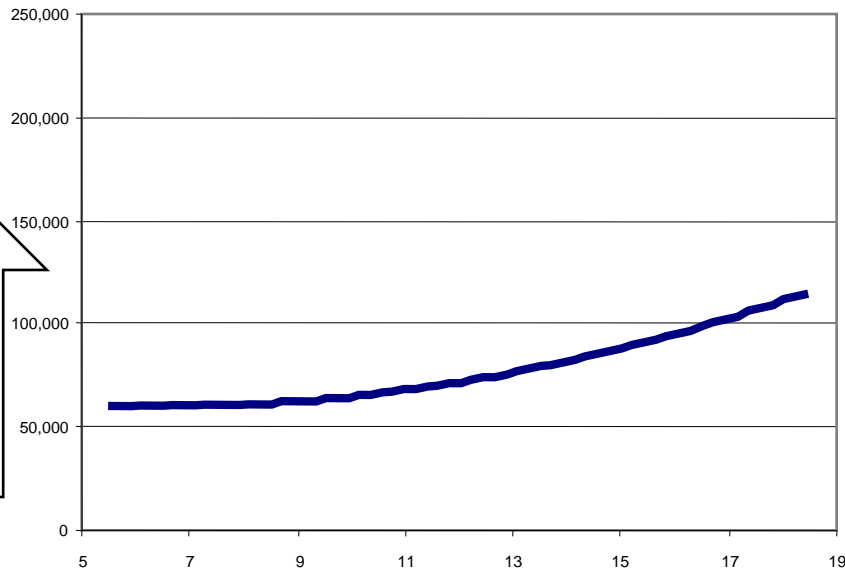


- Pomędzy 50% - 65% of badanych przez Towers Watson w Polsce firm stosuje taryfikatory wynagrodzeń
- 57% podniosło wartość firmowych mid-pointów w ostatnim roku finansowym

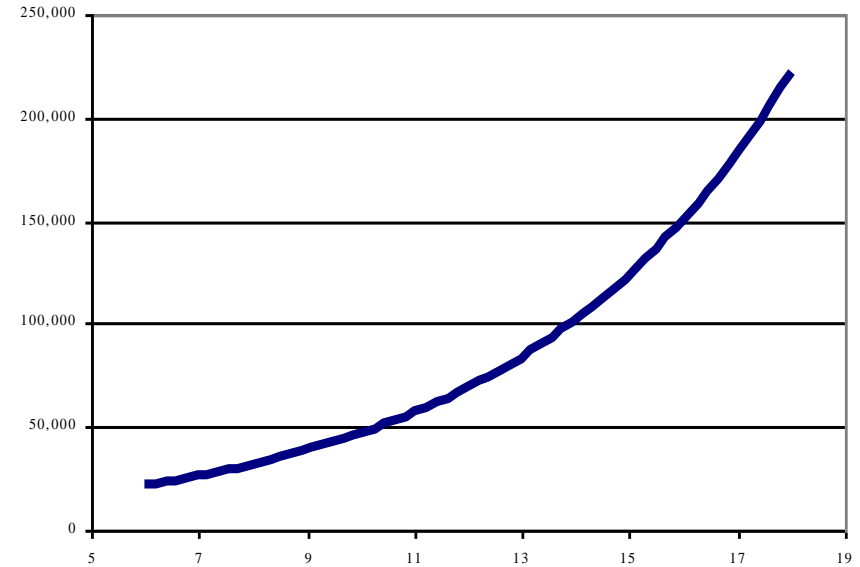


# Jaką kulturę organizacyjną odzwierciedlają poniższe polityki płacowe?

płaca

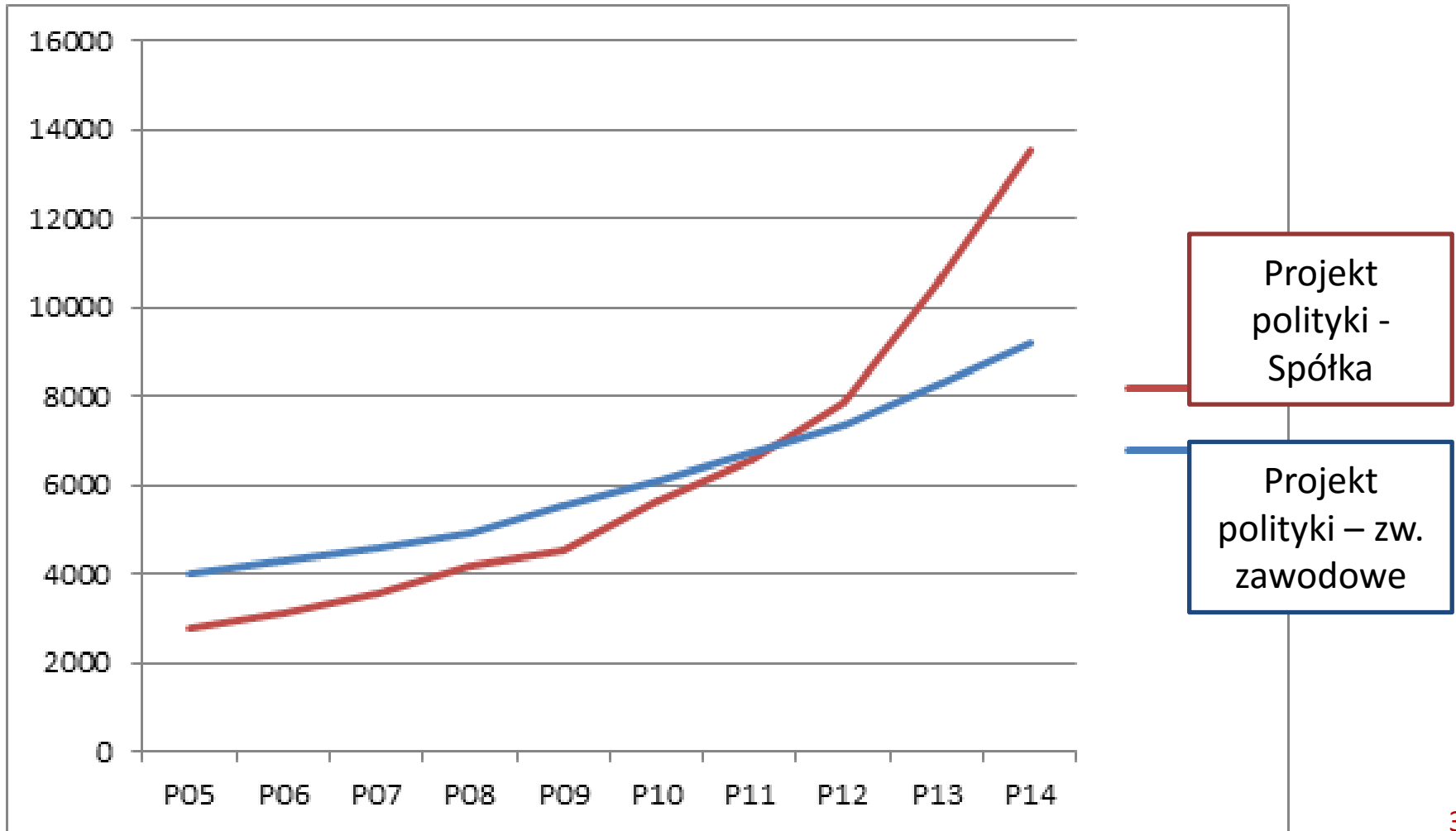


kategoria



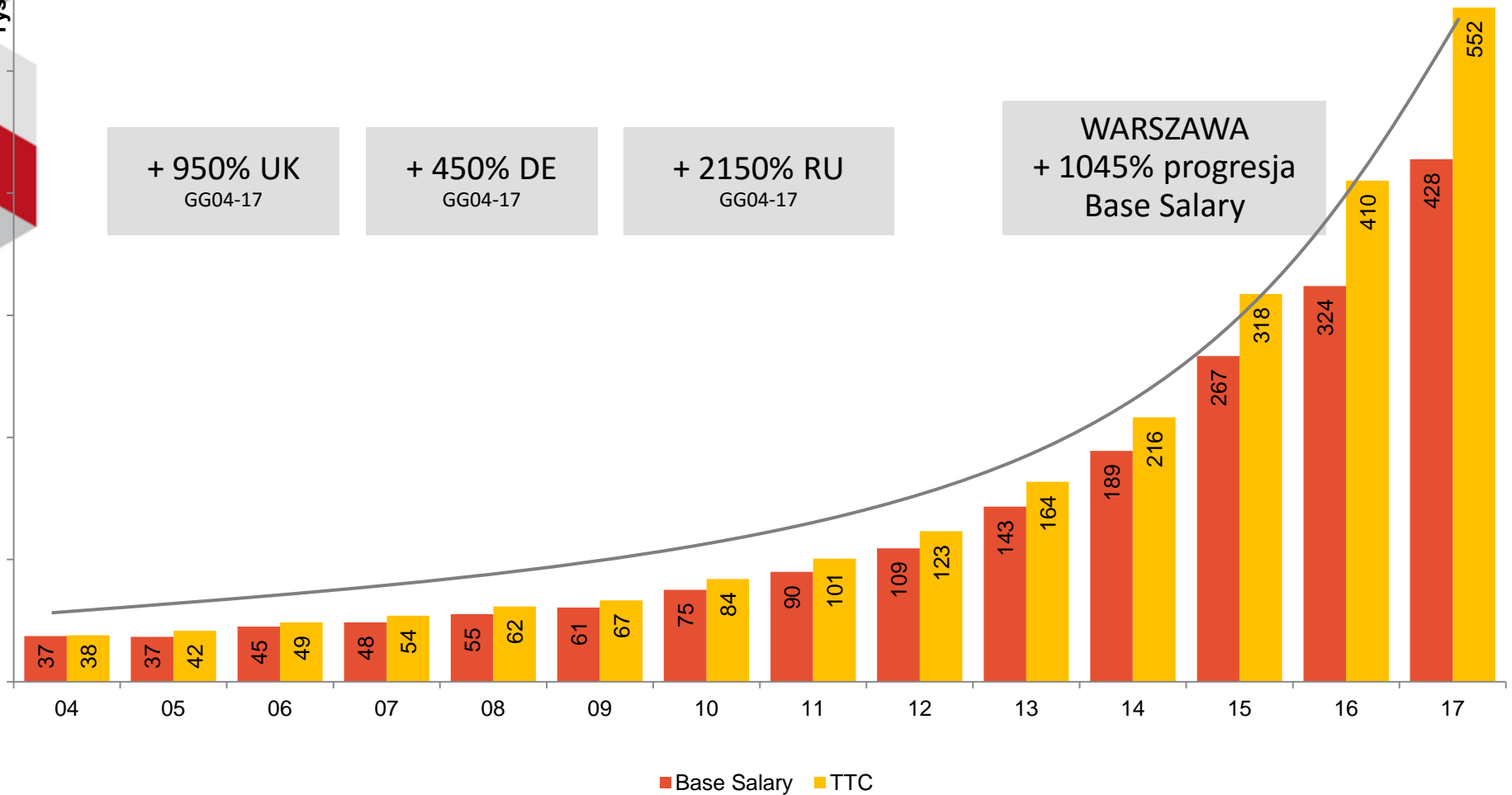
kategoria

# Przykład : Negocjacje płacowe ze związkami zawodowymi, Polska



# Mediana - Roczna płaca zasadnicza (Warszawa) wg Global Grades

Tysiące



# Projektowanie taryfikatorów

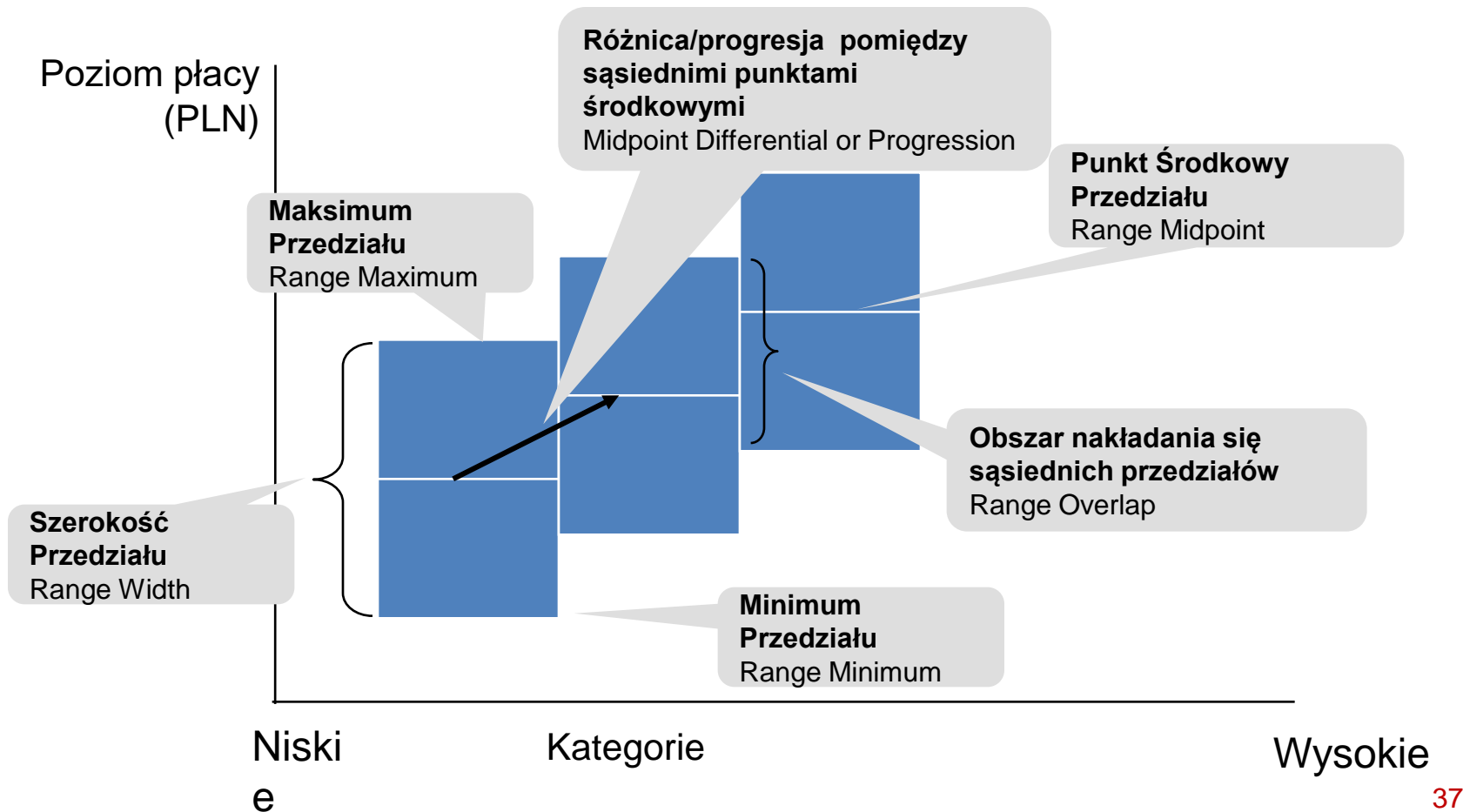
## Płaca zasadnicza i gwarantowana

---

- Dla większości organizacji i pracowników, płaca zasadnicza/gwarantowana stanowi główny element całkowitego pakietu wynagrodzeń, w ten sposób czyniąc taryfikator i określone w nim „widełki” jak główny czynnik determinujący poziomy płac firmie.
- **Płaca zasadnicza** w Polsce jest typowo definiowana miesięcznie (w niektórych innych krajach przyjęło się definiować ją wartościami rocznymi)
- Elementem uzupełniającym płacę zasadniczą mogą być dodatkowe stałe dodatki (13-tka, 14-tka, dodatkowe wynagrodzenie świąteczne, bezwarunkowo wypłacane wakacyjne, etc) – budujące razem z płacą zasadniczą wartość **wynagrodzenia gwarantowanego**
- Podejmując pracę nad taryfikatorem warto potwierdzić, czy dotyczy on płacy zasadniczej czy gwarantowanej (ważne bo wiele elementów zmiennych zależy od „bazy”).
- Najczęściej rozwija się taryfikatory dla płacy zasadniczej, ale niektóre organizacje rozwijają taryfikatory dla płacy całkowitej

# Elementy taryfikatora

- Każda kategoria/poziom płacowy taryfikatora posiada przyporządkowany przedział akceptowanych wynagrodzeń
- Politykę płacową dla każdej kategorii definiuje PUNKT ŚRODKOWY (minimum i maksimum nie jest obowiązkowe)



# Porównanie trzech modeli taryfikatorów

	<b>Wąskie</b> Narrow Grades	<b>Szerokie</b> Wide Grades	<b>Bardzo szerokie</b> Broad Bands
<b>Przedziały</b>			
<b>Opis</b>	Wiele wąskich przedziałów płacowych	Mniejsza ilość, szerszych przedziałów płacowych	Tylko kilka bardzo szerokich przedziałów płacowych do zarządzania płacą i kompetencjami
<b>Typowa Szerokość Przedziałów</b>	<p>30% - 50%</p>	<p>60 - 80%</p>	<p>100% +</p>
<b>Szacunkowa Liczba Kategorii</b>	20 – 30	12 – 15	5 – 8
<b>Różnica pomiędzy sąsiednimi punktami środkowymi</b>	10% – 15% Punkt środkowy zdefiniowany i jest głównym elementem kontrolnym	20% – 35% Przedziały często dzielone na tercje lub kwarty dodatkowo do określenia punkt środkowy	Brak punktu środkowego Taryfikator może wskazywać wartości rynkowe jako „kotwice” lub poszczególne strefy w ramach broad bandu



# Projektowanie taryfikatora/ 1

---

1. Wyznaczenie punktów środkowych (rynek, firma lub mix)
2. Określenie szerokości widełek
3. Dyskusja kosztów migracji

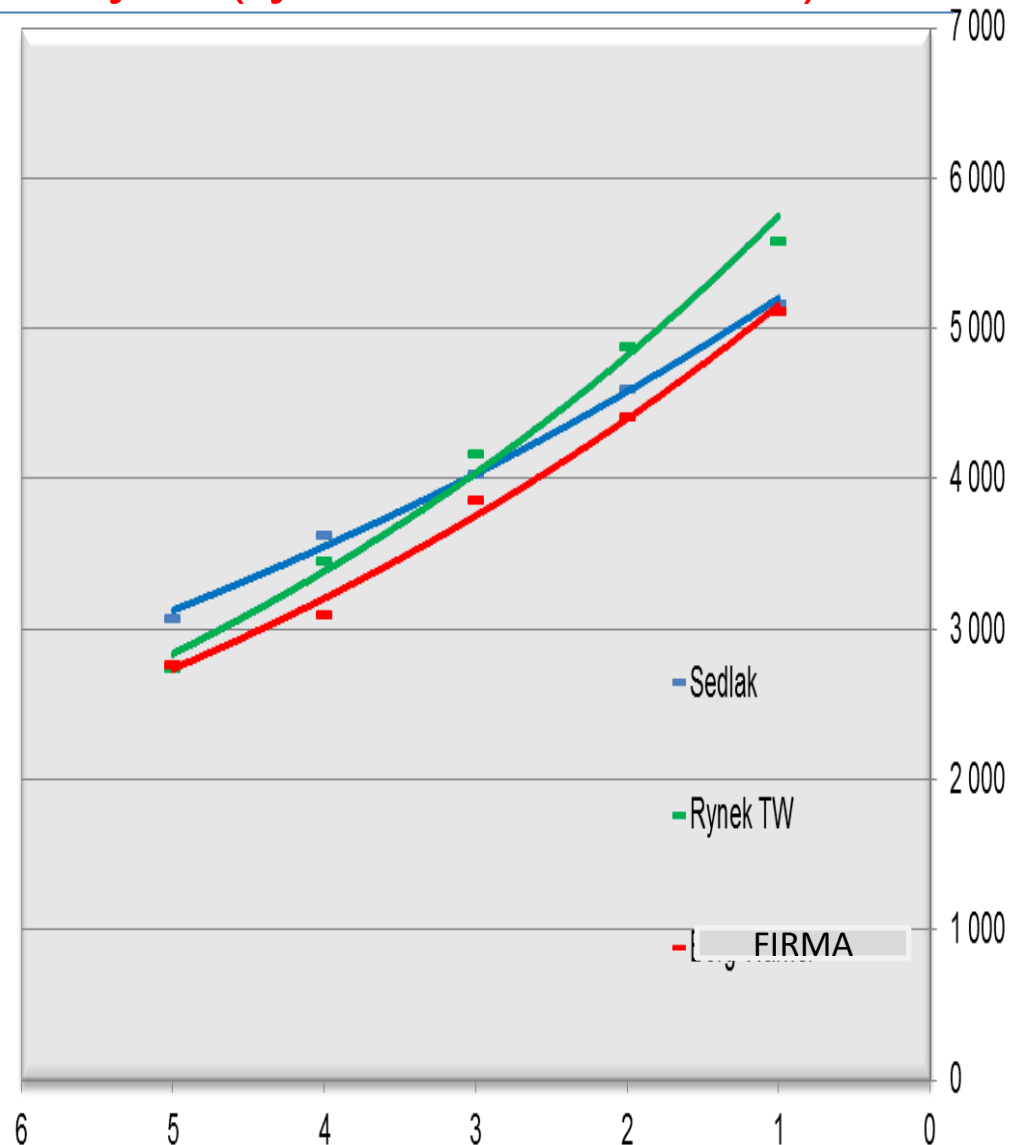
# Projektowanie taryfikatora/2

## Wyznaczenie punktów środkowych (rynek, firma lub mix)

**MEDIANA RYNKOWA** – taryfikator jest odzwierciedleniem rynku

**MEDIANA Z DANYCH FIRMOWYCH** – taryfikator uwzględnia głównie wewnętrzną dystrybucję płac

**MEDIANA OBLICZONA JAKO WYPADKOWA DANYCH FIRMY I RYNKU** (taryfikator jako efekt kompromisu pomiędzy rynkiem i wewnętrzną obecną dystrybucją płac





# Taryfikatory dla pracowników sprzedaży

---

- Pracownicy sprzedaży najczęściej posiadają plany wynagrodzeń za sprzedaż i wymagają oddzielnego taryfikatora wynagrodzeń
  - Najlepiej, jeśli taryfikatory dla sił sprzedaży są zaprojektowane z perspektywy płacy całkowitej, niemniej przedziały płacowe mogą być określony w różny sposób
  - typowo każdy poziom w taryfikatorze dla sił sprzedaży ma niewiele przyporządkowanych sobie stanowisk – co powoduje że można uzyskać mniejszą szerokość przedziałów niż w taryfikatorze dla dużej organizacji z wieloma rolami
- Potrzebne jest dobre zrozumienie jak różni się mix płaca dla ról sprzedażowych i nie sprzedażowych
  - Jeżeli docelowe poziomy płacy zmiennej dla ról sprzedażowych i nie sprzedażowych są podobne, odrębny taryfikator nie jest potrzebny

# Przykład: taryfikator dla handlowców – tylko total targeted

stanowisko	Total targeted – mediana (PLN)	Global Grade
Junior Solution Engineer	6750	9
Solution Engineer	9200	11
Senior Solution Engineer	12000	12
Solution Manager	17000	13
Sales Manager	17000	13
Account Manager	23000	14
Sales Program Manager	23000	14

Nieduża ilość osób na poszczególnych stanowiskach, duża homogeniczność osób na poszczególnych stanowiskach. Znacznie większe znaczenie ma rozwój kariery powiązany z rozwojem kompetencji i związana z tym progresja płac.

# Miejsce pracownika w ramach przedziału typowo powiązane z umiejętnościami, doświadczeniem, wynikami pracy

Określenie wymagań odnośnie umiejętności, wyników pracy, doświadczenia, powiązanych z płacą na różnych poziomach w ramach poszczególnych przedziałów płacowych

- Zapewnienie ram dla określania celów, zarządzania efektywnością, decyzji płacowych
- Przykładowa tabela prezentuje możliwość powiązania miejsca w przedziale z aktualnym profilem kompetencyjnym pracownika

4  
kwartyl

- Uznawany za eksperta
- Stale osiąga ponadprzeciętne wyniki
- W wielu aspektach wykonywanej pracy działa powyżej przyjętych poziomów

3  
kwartyl

- Wysoki poziom umiejętności
- Bardzo dobre wyniki pracy
- W niektórych aspektach wykonywanej pracy działa powyżej przyjętych poziomów

midpoint

- Posiada wszystkie główne cechy i umiejętności potrzebne na danym stanowisku

2  
kwartyl

- Spełnia postawione zadania i rozwija się zawodowo
- W pełni rozwinięty zawodowo po okresie adaptacji

1  
kwartyl

- Rozwija umiejętności, aby zacząć działać na określonym poziomie
- Niewielkie doświadczenie

# Pozycja w przedziale (range penetration) i wskaźnik C/R (compa-ratio)

---

- Wraz ze wzrostem mistrzostwa pracownika w swojej roli, rośnie jego płaca w ramach danego przedziału płacowego
- Pozycja w przedziale (range penetration) opisuje poziom ewolucji płacy względem macierzystego przedziału

**Pozycja w przedziale = (płaca – minimum) / (maximum – minimum)**

- Compa-ratio pokazuje relację pomiędzy płacą pracownika i midpoint'em

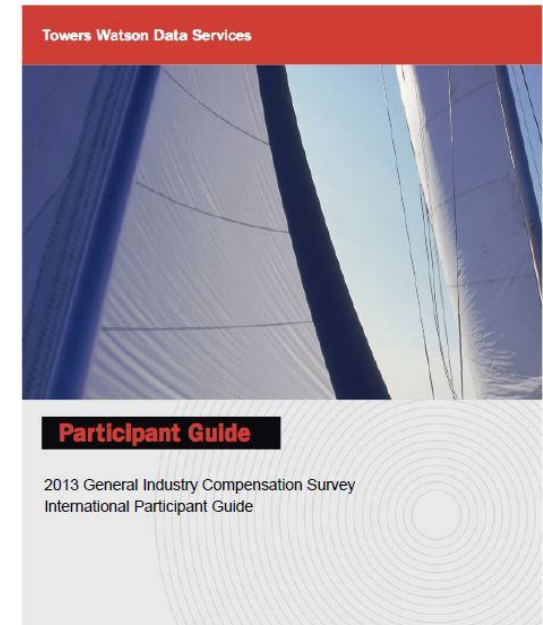
**Compa-ratio = płaca / wartość midpoint**

- W taryfikatorach o niskiej i normalnej rozpiętości, midpoint jest odzwierciedleniem danych rynkowych. Pozycja w przedziale również zapewnia wgląd w określenie konkurencyjności aktualnego poziomu płac

Jeden z tych wskaźników typowo jest uwzględniany w dużych firmach w trakcie planowania podwyżek rocznych (im wyższy C/R tym niższa podwyżka)

# Raport płacowy

- Najbardziej wiarygodne źródło danych na temat praktyk rynkowych
- Typowo składa się z dwóch części: polityki i praktyki płacowe oraz informacje o poziomach wynagrodzeń
- Oparty jest na danych, które zewnętrzna firma doradcza zbiera od poszczególnych uczestników badania i prezentuje w formie zapewniającej poufność danych poszczególnych firm



TOWERS WATSON 

# Dane płacowe

- Prezentowane są dla poszczególnych stanowisk (tzw. metoda benchmarkingowa) – podstawą metodologii są wówczas **wzorcowe opisy stanowisk**, a w raporcie szukamy danych dla handlowców, sekretarek, etc.
- ..... lub też dane płacowe prezentowane są dla kategorii/rodzin stanowisk („płaca za punkty”) – w tym drugim przypadku należy przed rozpoczęciem pracy z raportem, określić **kategorię danego stanowiska**

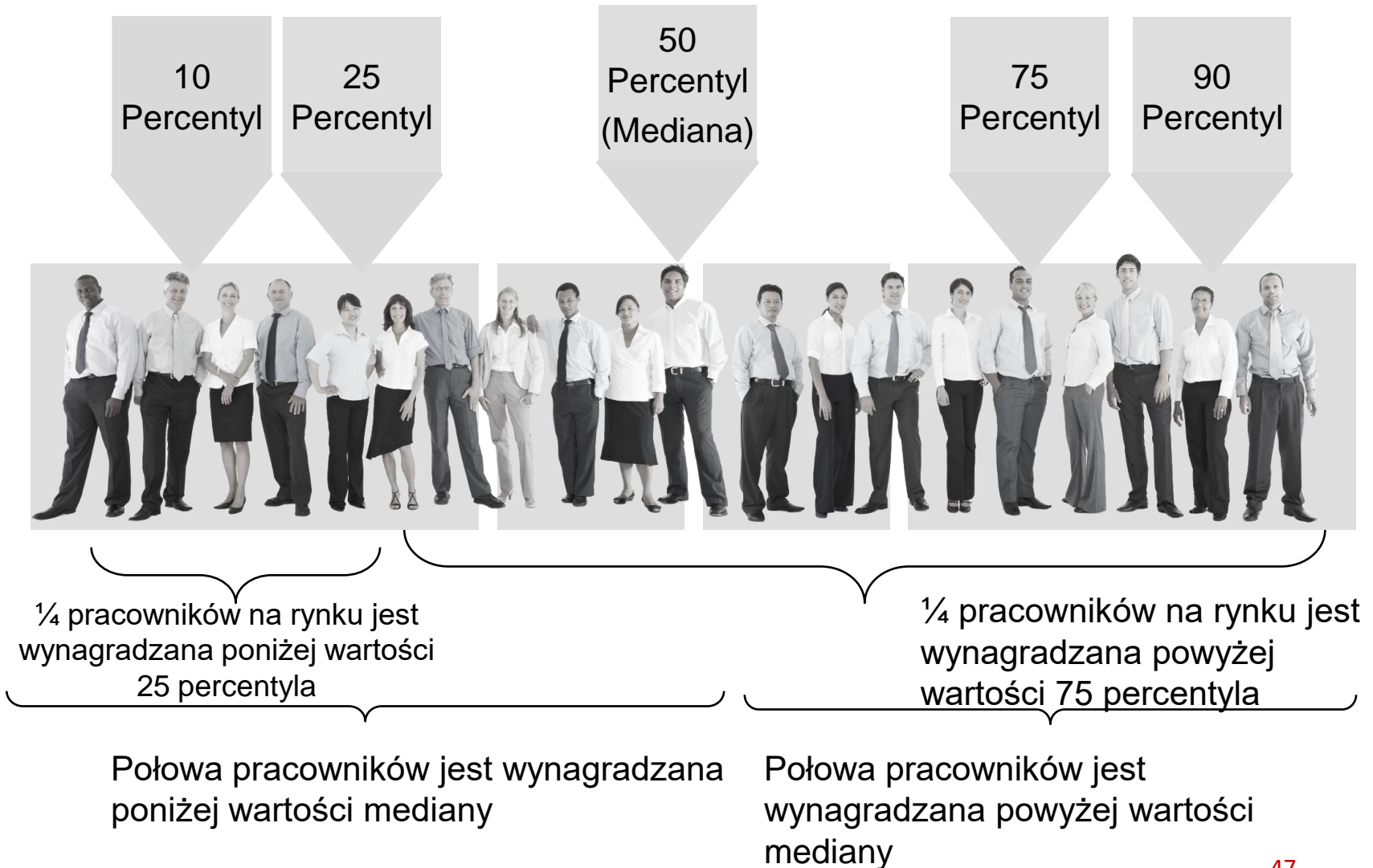
<b>AA</b>	<b>Ochrona/bezpieczeństwo [EX-M-P-U]</b>
AA000	Ochrona/bezpieczeństwo - specjalizacja ogólna/wielodyscyplinarna
AA010	Zapewnienie ciągłości biznesu
AA999	Ochrona/bezpieczeństwo - brak odpowiedniej dyscypliny

<b>ACA</b>	<b>Stosunki korporacyjne/komunikacja [EX-M-P-U]</b>
ACA000	Stosunki korporacyjne/komunikacja - specjalizacja ogólna/wielodyscyplinarna
ACA010	Public relations
ACA020	Stosunki/relacje ze społecznością
ACA030	Společna odpowiedzialność biznesu
ACA050	Sprawy regulacyjne i zgodność z przepisami
ACA060	Ochrona środowiska i zgodność z przepisami
ACA063	Zastosowanie się do ochrony danych osobowych
ACA065	Zrównoważony rozwój
ACA070	Kontakty z rządem
ACA080	Grupy nacisku
ACA090	Relacje z inwestorami
ACA100	Komunikacja wewnętrzna/komunikacja z pracownikami
ACA140	Lokalizacja/usługi w zakresie tłumaczeń
ACA142	Usługi w zakresie tłumaczeń ustnych
ACA999	Stosunki korporacyjne/komunikacja - brak odpowiedniej dyscypliny

<b>ACD</b>	<b>Planowanie strategiczne/rozwój korporacyjny [EX-M-P]</b>
ACD000	Planowanie strategiczne/rozwój korporacyjny - specjalizacja ogólna/wielodyscyplinarna
ACD010	Planowanie strategiczne
ACD016	Strategia cyfrowa
ACD020	Rozwój korporacyjny i licencje - specjalizacja ogólna/wielodyscyplinarna

Global Grade	Rodzaj wynagrodzenia	MIN	1decyl	1Q	MEDIANA
11	MBS	4 500	-	-	5 600
	MTR	5 310	-	-	6 680
12	MBS	7 500	-	-	7 500
	MTR	10 167	-	-	10 167
14	MBS	18 000	-	-	18 000
	MTR	22 583	-	-	22 583

# Trochę statystyki



# Możliwość porównania danych pomiędzy różnymi raportami

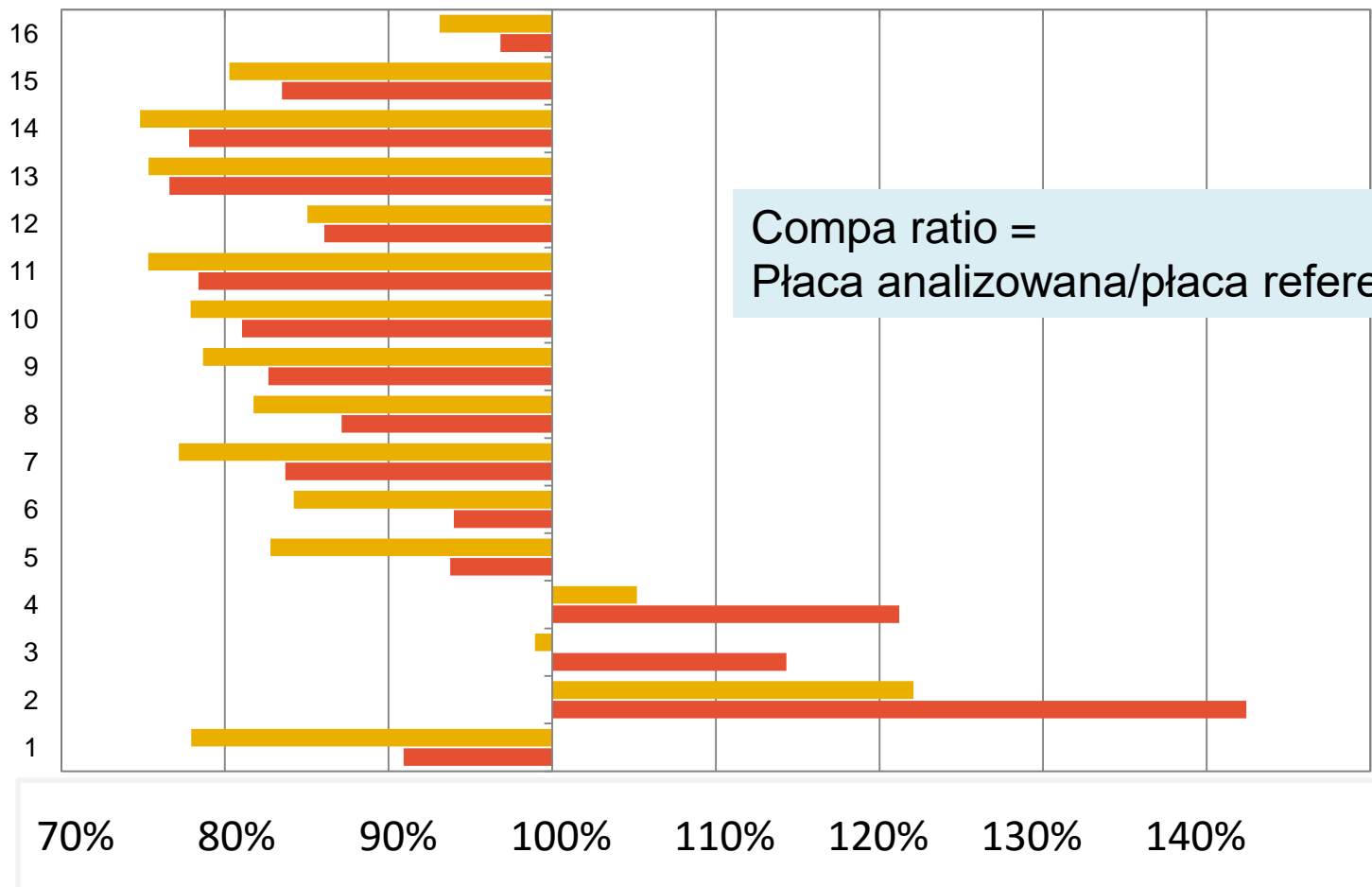
Towers Watson Global Grade	Mercer/(CRG) (Position Class)	HAY Levels	HAY Mid-Points
3			71
4	45	7	85
5	40		110
6			



# Przykład oceny pozycji konkurencyjnej płac

Global Grade

C/R Płaca zasadnicza C/R Płaca całkowita  
 ■ Compa-ratio base salary ■ Compa-ratio TTC

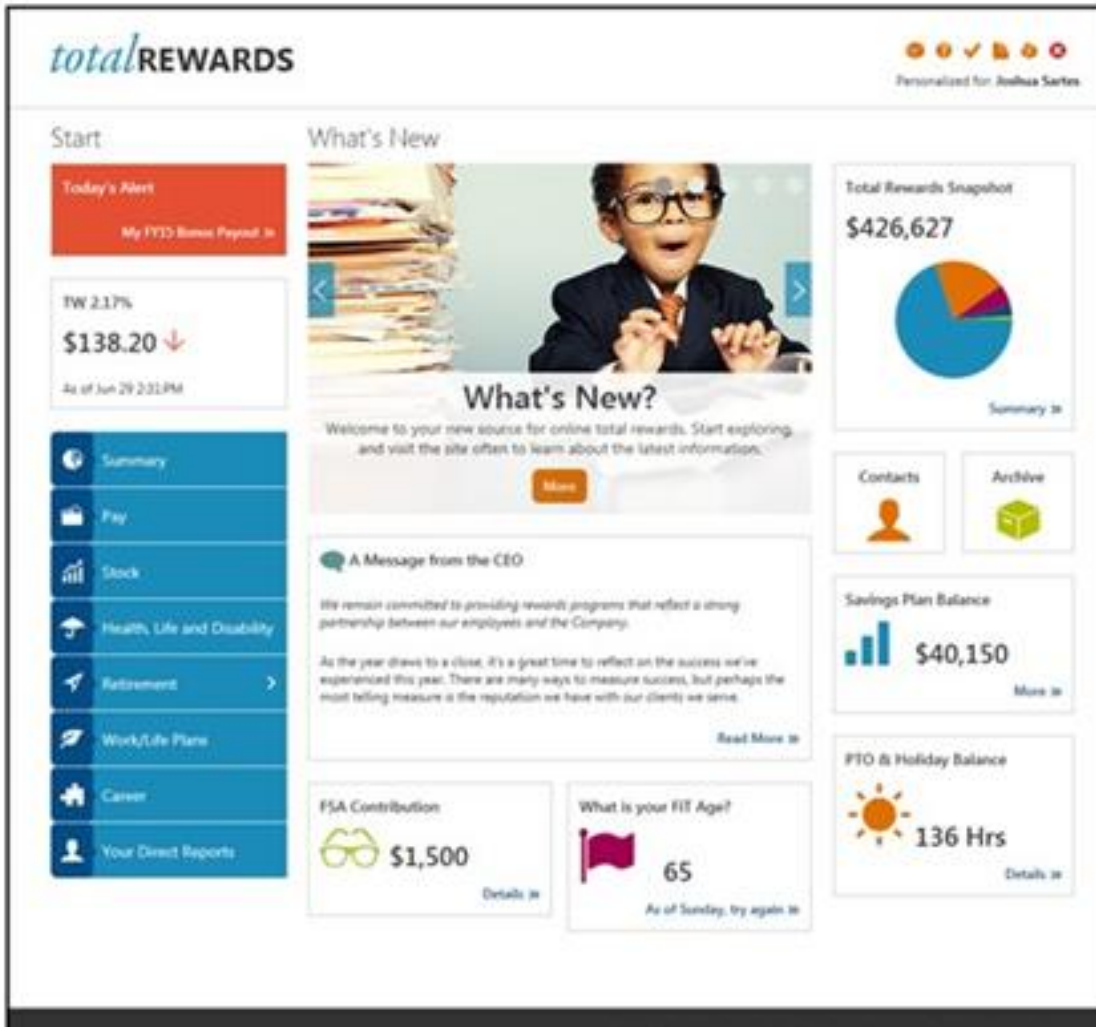


# Komunikacja

---

- Większość pracowników uważa, iż pracodawcy nieskutecznie komunikują rozwiązania płacowe, czy sposób ustalenia wysokości płacy zmiennej
- Komunikacja całego pakietu (Total Reward Statement) – ale bez ZUS pracodawcy.
- Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi.
- Dostosowanie kanałów komunikacji do preferencji poszczególnych grup pracowników.
- Wprowadzenie platform samoobsługowych zwiększających efektywność pracy zespołów HR.
- Zapewnienie stałego dostępu do aktualnych informacji.

# Komunikacja



**totalREWARDS**  
Personalized for Joshua Sertes

**Start**

**Today's Alert**  
My FY15 Bonus Payout is

TW 2.17%  
**\$138.20** ↓  
As of Jun 29 2:31 PM

- Summary
- Pay
- Stock
- Health, Life and Disability
- Retirement
- Work/Life Plans
- Career
- Your Direct Reports

**What's New**

**Total Rewards Snapshot**  
**\$426,627**  
Summary »

**What's New?**  
Welcome to your new source for online total rewards. Start exploring and visit the site often to learn about the latest information.  
More »

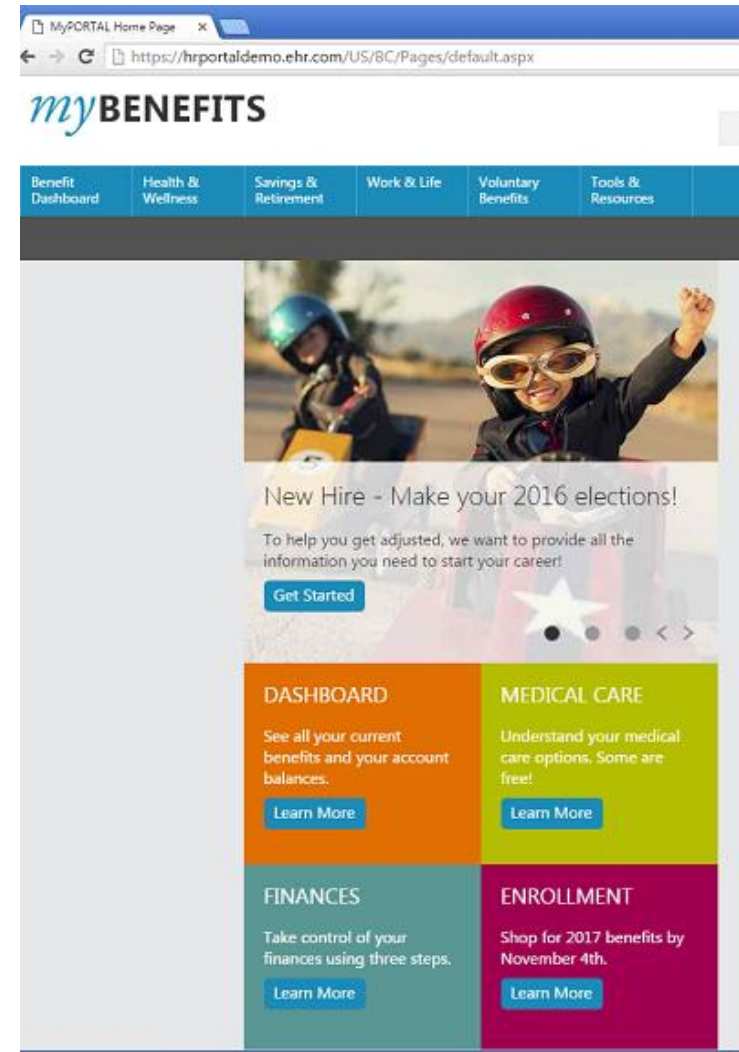
**A Message from the CEO**  
We remain committed to providing rewards programs that reflect a strong partnership between our employees and the Company.  
As the year draws to a close, it's a great time to reflect on the success we've experienced this year. There are many ways to measure success, but perhaps the most telling measure is the reputation we have with our clients we serve.  
Read More »

**Savings Plan Balance**  
**\$40,150**  
More »

**PTO & Holiday Balance**  
**136 Hrs**  
Details »

**FSA Contribution**  
**\$1,500**  
Details »

**What is your FIT Age?**  
**65**  
As of Sunday, try again »



MyPORTAL Home Page x  
https://hrportaldemo.ehr.com/US/BC/Pages/default.aspx

**myBENEFITS**

- Benefit Dashboard
- Health & Wellness
- Savings & Retirement
- Work & Life
- Voluntary Benefits
- Tools & Resources

**New Hire - Make your 2016 elections!**  
To help you get adjusted, we want to provide all the information you need to start your career!  
**Get Started**

**DASHBOARD**  
See all your current benefits and your account balances.  
**Learn More**

**MEDICAL CARE**  
Understand your medical care options. Some are free!  
**Learn More**

**FINANCES**  
Take control of your finances using three steps.  
**Learn More**

**ENROLLMENT**  
Shop for 2017 benefits by November 4th.  
**Learn More**



# Case study

# Opis stanowiska/1

OPIS STANOWISKA PRACY	
imię i nazwisko pracownika	
Nazwa stanowiska	<b>Kierownik Działu II</b>
Rozszerzenie nazwy stanowiska	
Proponowana nowa nazwa stanowiska	
Pion	DI <span style="float: right;">Kod stanowiska</span>
Komórka org. (Dział/Biuro/Zakład/...)	Dział II
Komórka org. (Sekcja/Wydział/Zespół...)	
Stanowisko bezpośredniego przełożonego	DI
Stanowiska bezpośrednio podległe (dla stanowisk kierowniczych)	Inspektor ds. budowlanych (z upr. konstrukcyjnymi), Inspektor ds. instalacji (z uprawnieniami), Inspektor ds. budowlanych, projektowych i kosztorysowania i inwentaryzacji, Specjalista ds. obsługi administracyjnej i finansowo księgowej inwestycji, Specjalista ds. p-poż oraz utrzymania obiektów.
Zastępuje	
Jest zastępowany przez	wyznaczonego pracownika
Cel stanowiska	Nadzór nad utrzymaniem bazy infrastrukturalnej /budynków/ własnej oraz zleconej odrębnymi umowami oraz jej rozwój.

# Opis stanowiska/2

## Strategia

wnosi wkład do monitorowania obecnych i określania nowych strategii w swoim dziale/pionie

## Polityki/Procesy/Procedury

ponosi odpowiedzialność za jakość obecnych i wdrażanie nowych procedur/procesów i rozwiązań merytorycznych w swoim dziale/pionie

## Budżet

odpowiada za przygotowanie projektu budżetu dla swojego działu/pionu oraz jest współodpowiedzialny za jego wykonanie wraz z innymi menedżerami

Uprawniony do podejmowania decyzji finansowych, zaciągania zobowiązań w ramach przyznanych limitów.

Stopień realizacji budżetu - z uwzględnieniem uzasadnionych przekroczeń.

## Obszary zadań i odpowiedzialności

## Uprawnienia

## Mierniki efektywności

## Planowanie i realizacja inwestycji

Odpowiedzialność za: planowanie, zlecenie i nadzór nad realizacją projektów inwestycyjnych spółki w zakresie inwestycji dotyczących nieruchomości oraz urządzeń stacjonarnych.

Opracowywanie planu inwestycji spółki zgodnie z wytycznymi zatwierdzonymi przez zarząd.

Realizacja i nadzór nad wykonaniem planu inwestycyjnego.

Koordinacja i rozliczanie prac jednostek zewnętrznych /biur projektowych, podwykrowanców, itp/.

Nadzór nad kompletnością i zgodnością formalną dokumentacji realizowanych inwestycji.

proponowanie składu komisji, zlecenie opracowań projektowych, zgłaszanie do planu finansowego

# Wartościowanie stanowisk

A: Wiedza merytoryczna

B: Znajomość Firmy i Rynku

C: Przywództwo

D: Rozwiązywanie problemów

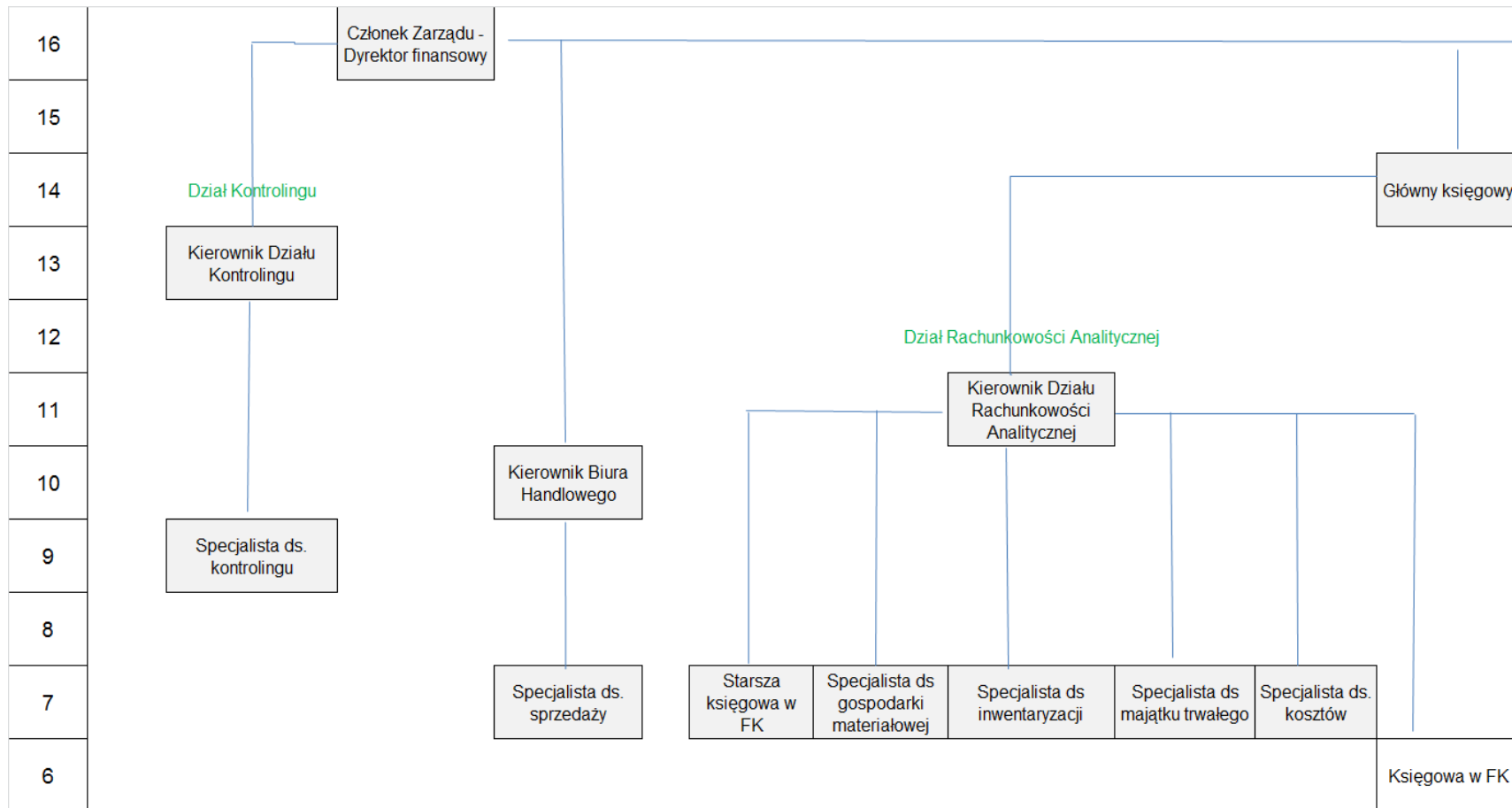
E: Charakter Wpływu

F: Zakres Wpływu

G: Umiejętności Interpersonalne

stanowisko	Kategoria GGS	Przedział	Kryteria GGS						
			Wiedza Merytoryczna	Znajomość Firmy i Rynku	Przywództwo	Rozwiązywanie Problemów	Charakter Wpływu	Zakres Wpływu	Umiejętności Interpersonalne
Monter maszyn i urządzeń technicznych	6	2	3	2	1	2	2	2	2
Szlifierz - spawacz	6	2	3	2	1	2	2	2	2
Tokarz	6	2	3	2	1	2	2	2	2
Wydawca magazynowy	5	2	2	1	1	2	1	1	2
Portier	3	1	3	2	1	2	2	1	1
Pracownik gospodarczy	2	1	2	1	1	2	1	1	1

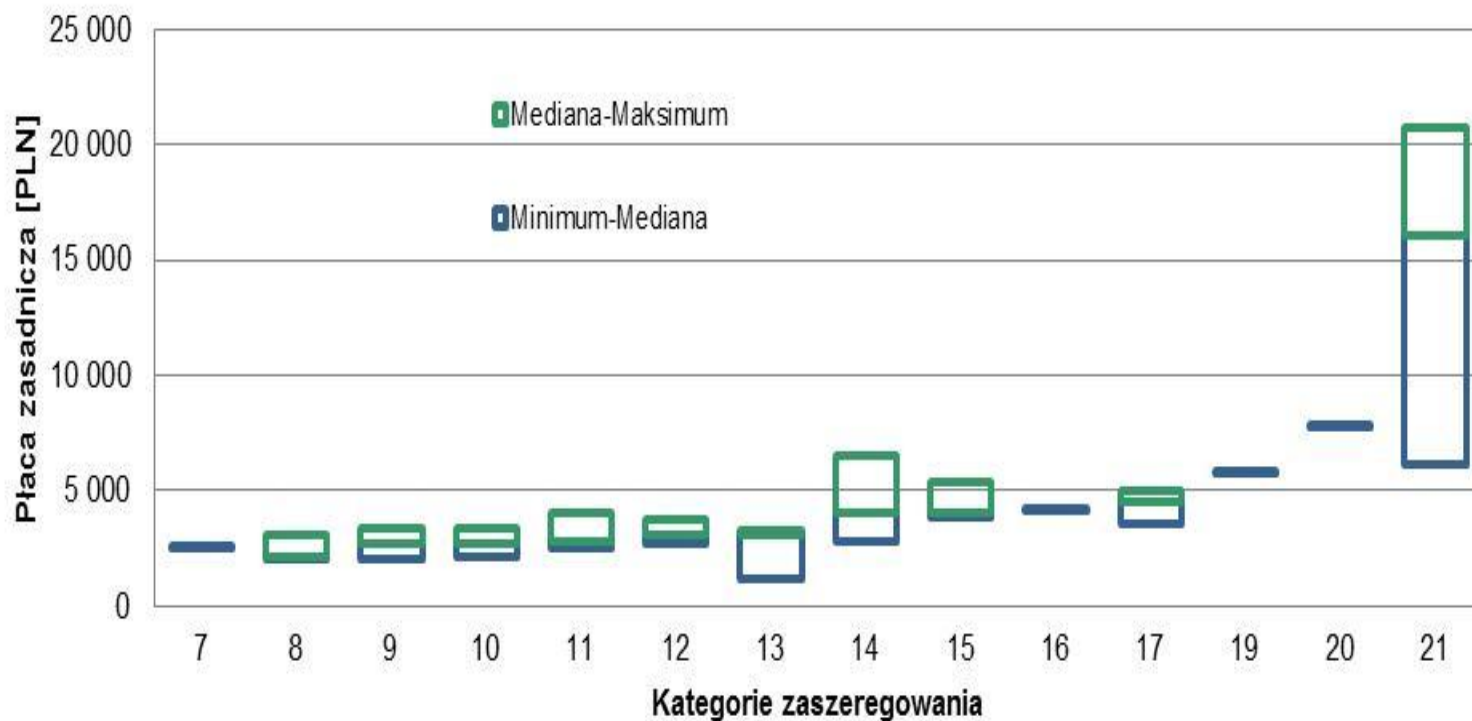
# Wyniki wartościowania





# Analiza praktyki płacowej

## Rozkład płacy zasadniczej wg kategorii zaszeregowania



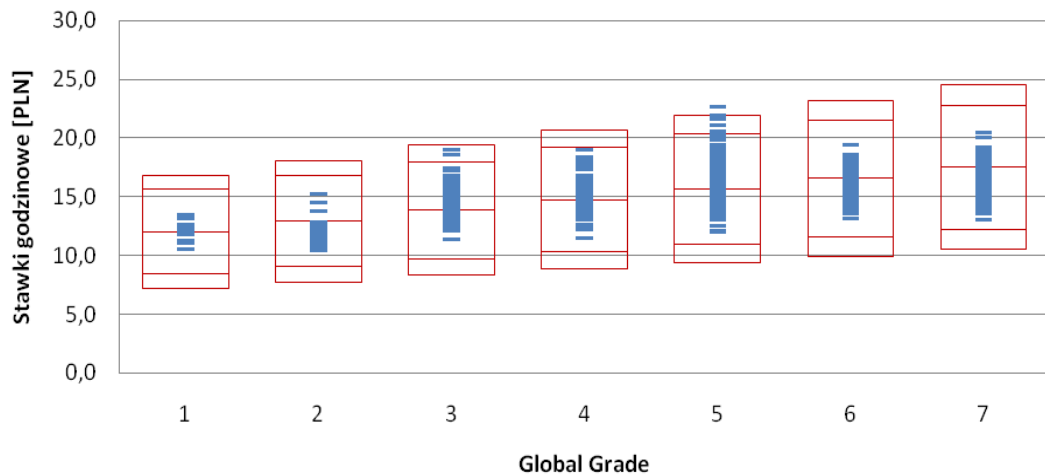
# Porównanie z rynkiem

Global Grade	Średnia w firmie	Dane rynkowe *			Compa ratio średnia dana w firmie/rynkowe		
		Dolny kwartyl	Mediana	Górny kwartyl	Dolny kwartyl	Mediana	Górny kwartyl
2	3 141						
3	3 699		2 131			174%	
4	3 668	1 964	2 024	2 300	187%	181%	159%
5	3 675	2 212	2 452	2 790	166%	150%	132%
6	3 660	2 547	2 749	3 166	144%	133%	116%
7	3 723	2 998	3 200	3 500	124%	116%	106%
8	3 930	3 701	4 000	4 417	106%	98%	89%
9	3 627	3 590	4 004	4 750	101%	91%	76%
10	4 042	4 453	4 847	5 407	91%	83%	75%
11	5 382	5 000	5 736	6 690	108%	94%	80%
12	5 783	5 800	6 493	7 500	100%	89%	77%
13	5 991	6 932	7 811	9 653	86%	77%	62%
14	6 806	8 983	10 414	12 644	76%	65%	54%
15	11 571	11 000	13 520	18 000	105%	86%	64%
16	12 563	15 771	18 630	20 946	80%	67%	60%
17	17 791		29 000			61%	
18	20 727						

# Nowa polityka płacowa

Kategoria	Minimum PLN	Midpoint PLN	Maksimum PLN
6	3 600	4 500	5 400
7	2 960	3 700	4 440
8	2 480	3 100	3 720
9	2 080	2 600	3 120
10	2 000	2 200	2 640

# Analiza wariantów



Taryfikator		Rozpiętość widełek	
		30%	40%
<b>I- „Firmowy”</b>	Koszty rocznie dopasowania płac do nowego minimum (PLN)	20 040	19 200
	Liczba osób wynagradzanych poniżej widełek	17	7
<b>II- „Rynkowy”</b>	Koszty rocznie dopasowania płac do nowego minimum (PLN)	175 572	24 045
	Liczba osób wynagradzanych poniżej widełek	101	19