

Krzysztof Gugala

Efektywny system wynagrodzeń



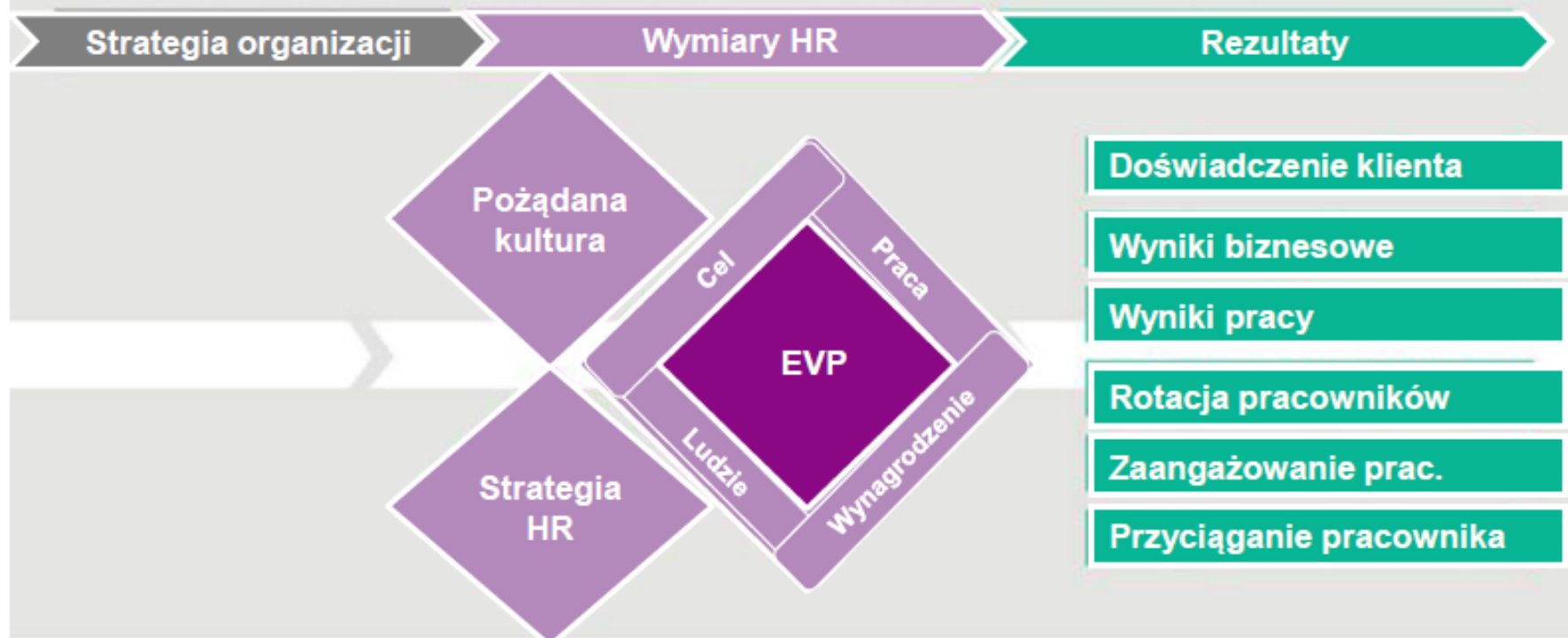
5 elementów efektywnego systemu wynagrodzeń

5 elementów efektywnego systemu wynagrodzeń

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

Przełożenie strategii/celów biznesowych na rozwiązania w obszarze wynagrodzeń

Miejsce HR w osiągnięciu celów biznesowych



Model: Willis Towers Watson

Strategiczne decyzje w obszarze wynagradzania

- Filozofia motywacji pracowników (2.0 czy 3.0)

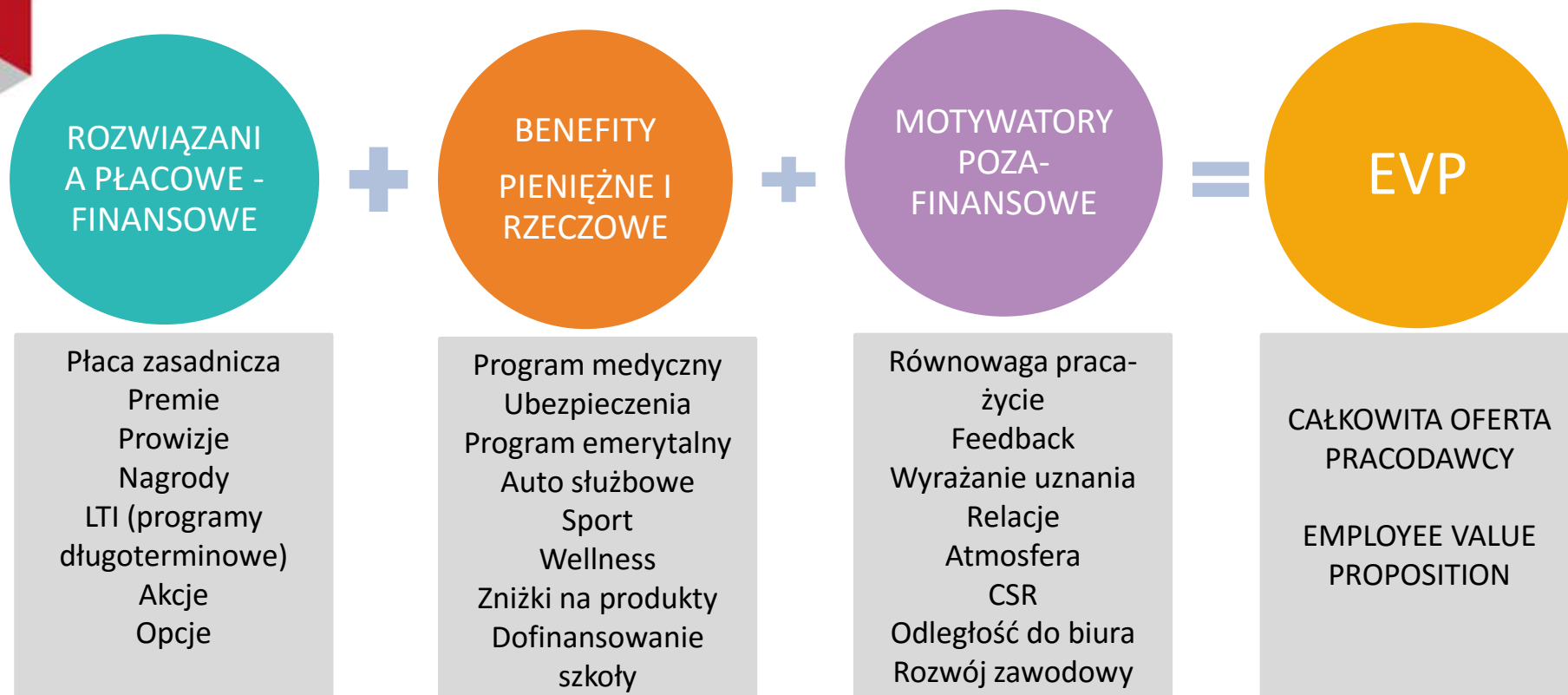
Wybór firm konkurencyjnych

- 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)

5 elementów efektywnego systemu 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

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.

INTELIGENTNE

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.

5 elementów efektywnego systemu wynagrodzeń

3. Ustanowienie architektury stanowisk jako bazy do rozwoju rozwiązań płacowych.

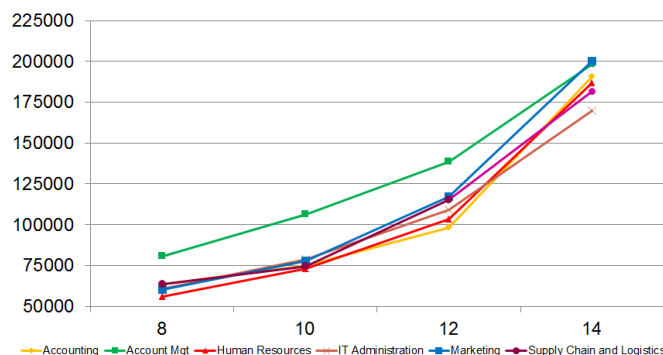
4 kroki do zbudowania optymalnej polityki wynagrodzeń

Indywidualne decyzje płacowe

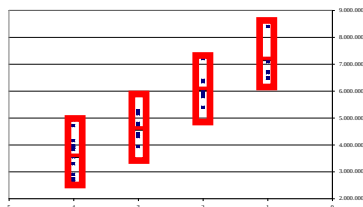
1. Strategia HR & wynagrodzeń



2. Architektura stanowisk + grading

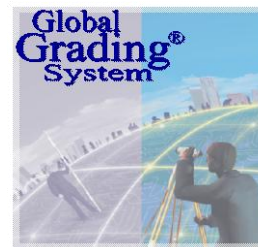


4. Zarządzanie kompetencjami i wynikami pracy



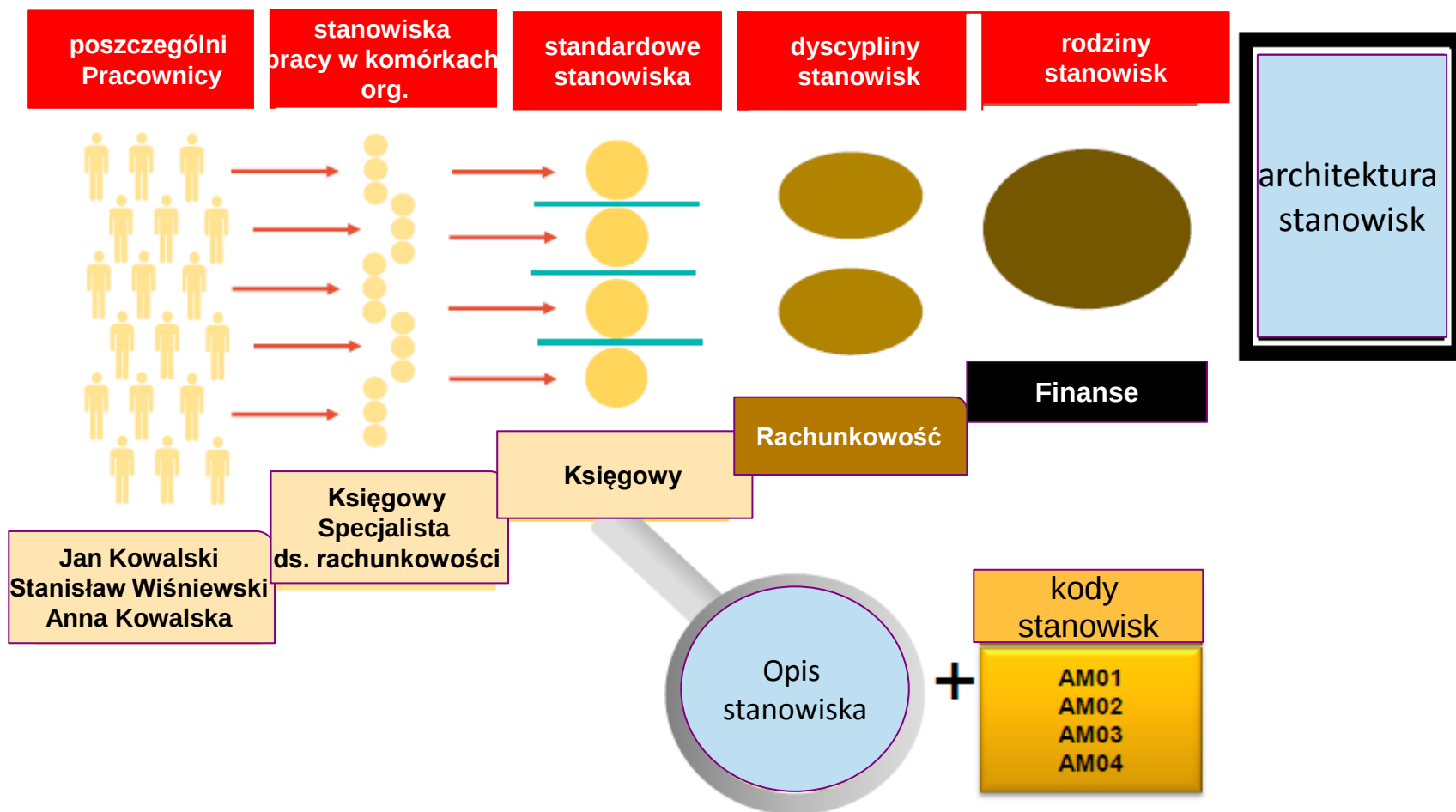
Taryfikator wynagrodzeń

3. Dane płacowe i firmowe do budowy taryfikatora



Architektura stanowisk

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



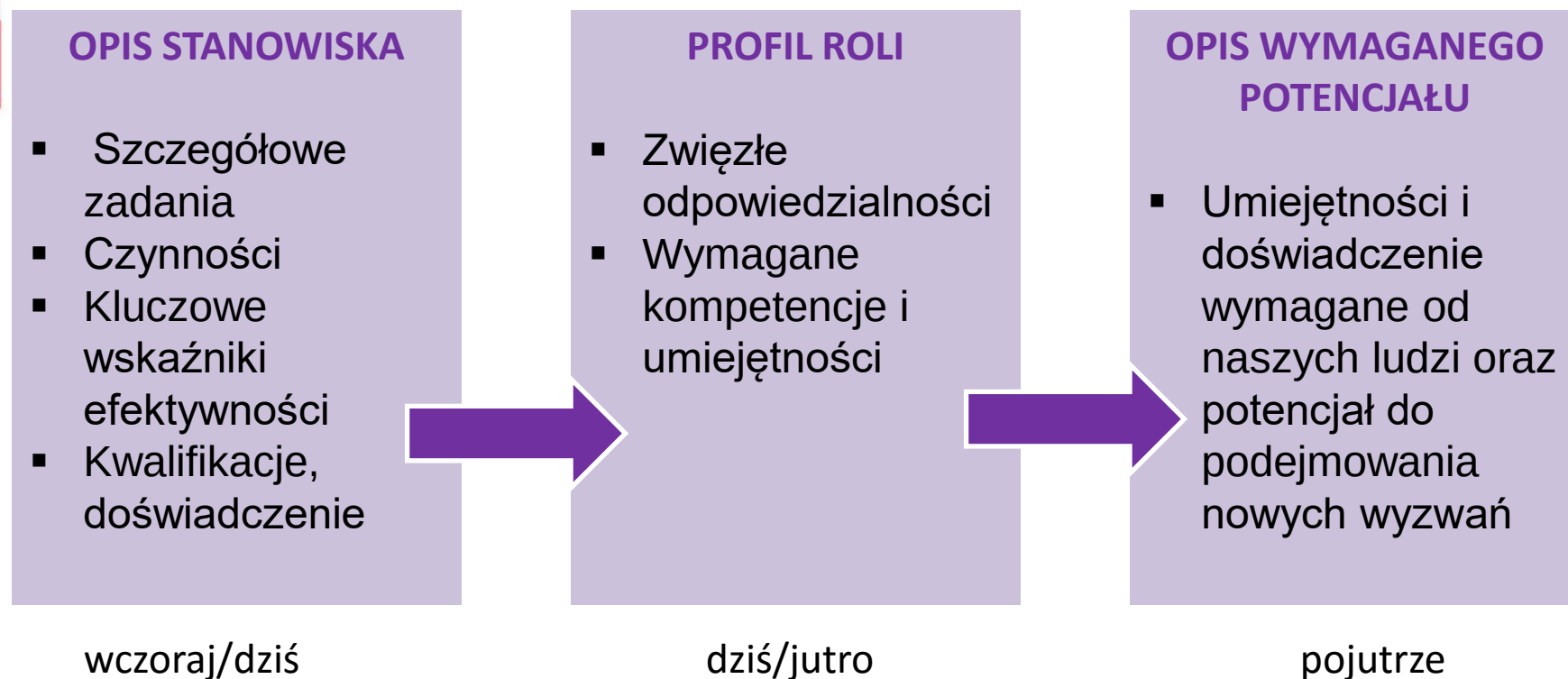
Dlaczego tak ważna jest architektura stanowisk?

- 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

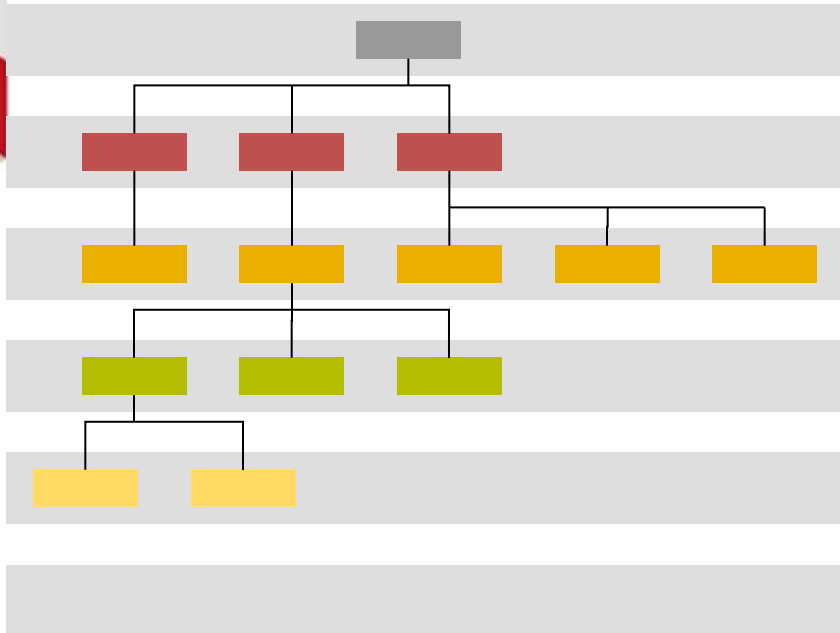
- Nacisk na dostępność informacji dla pracowników.
- Mniejszy nacisk na awans formalny.
- Koncentracja na wskazaniu ścieżek rozwoju.
- Odejście od skupienia na zadaniach na rzecz bardziej elastycznego opisu kompetencyjnego.
- Uwzględnienie korporacyjnych wartości.

Ewolucja rozwiązań – opisy stanowisk w nowoczesnych organizacjach



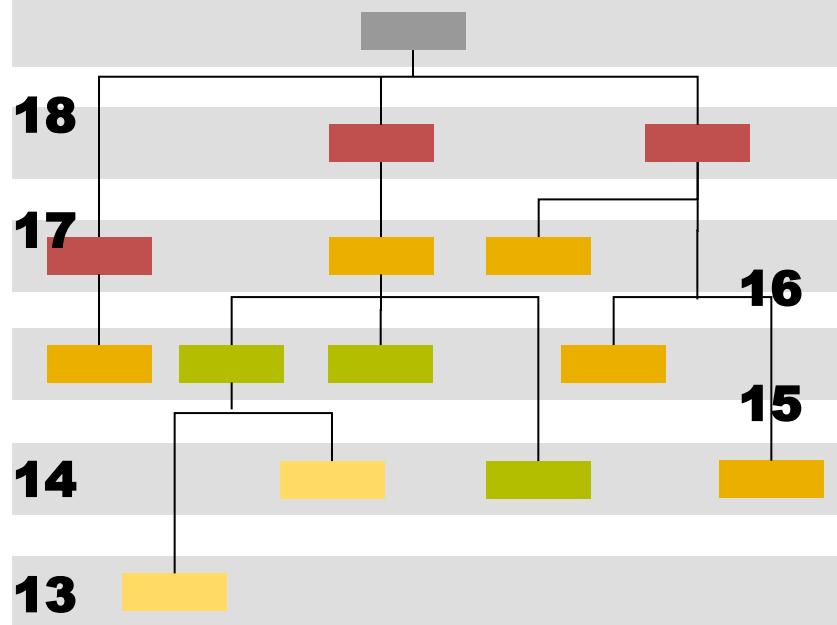
Grading stanowisk

START: schemat organizacyjny
+ opisy stanowisk



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

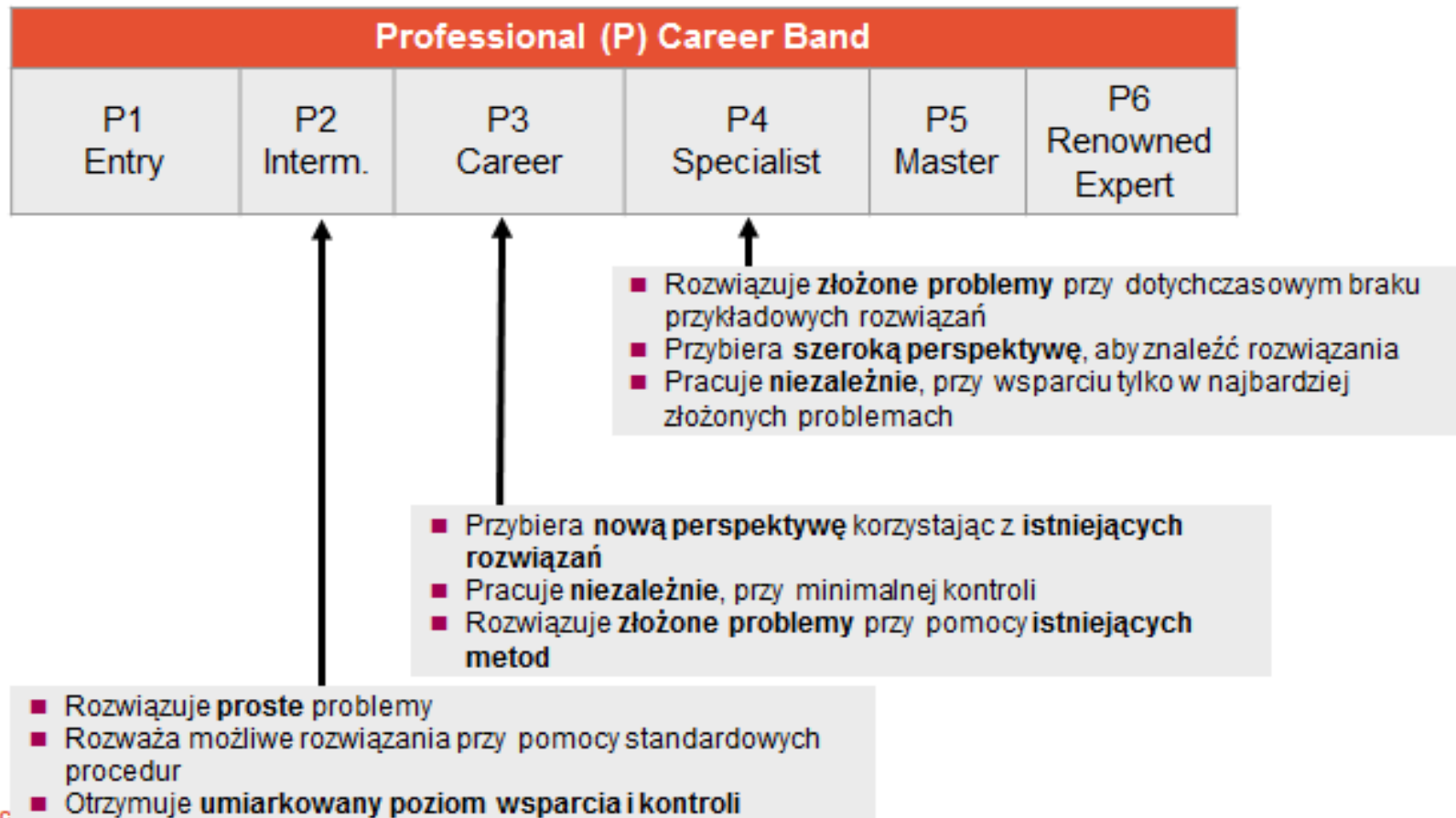
FINAŁ: stanowiska zgrupowane w kategorii



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

Najlepsze praktyki gradingu

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).



Przykład architektury stanowisk

kategoria	OPERATOR	INSPEKTOR JAKOŚCI	TECHNIK	STOLARZ	MAGAZYNIER	LIDER GRUPY
1						LIDER GRUPY 3
2	STARSZY OPERATOR		TECHNIK 3		MAGAZYNIER 3	LIDER GRUPY 2
3	OPERATOR 2	INSPEKTOR JAKOŚCI 3	TECHNIK 2	STOLARZ 3	MAGAZYNIER 2	LIDER GRUPY 1
4	OPERATOR 1	INSPEKTOR JAKOŚCI 2	TECHNIK 1	STOLARZ 2	MAGAZYNIER 1	
5	MŁODSZY OPERATOR	INSPEKTOR JAKOŚCI 1		STOLARZ 1		

5 elementów efektywnego systemu wynagrodzeń

4. Zapewnienie konkurencyjności rozwiązań w obszarze płacy zasadniczej, zmiennej i świadczeń – w kontekście poziomu i kosztów sfinansowania.

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.

Nowa polityka płacowa

Kategoria	Minimum PLN	Midpoint PLN	Maksimum PLN
6	3 ***	4 ***	5 ***
7	2 ***	3 ***	4 ***
8	2 ***	3 ***	3 ***
9	2 ***	2 ***	3 ***
10	2 ***	2 ***	2 ***

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
kwartył

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

3
kwartył

- 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
kwartył

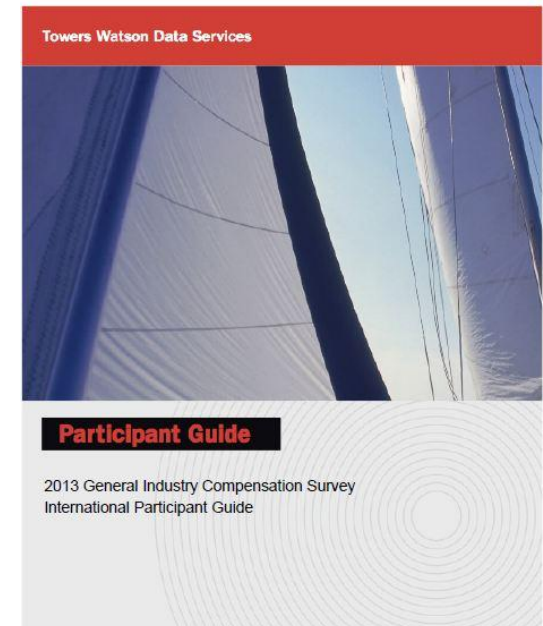
- Spełnia postawione zadania i rozwija się zawodowo
- W pełni rozwinięty zawodowo po okresie adaptacji

1
kwartył

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

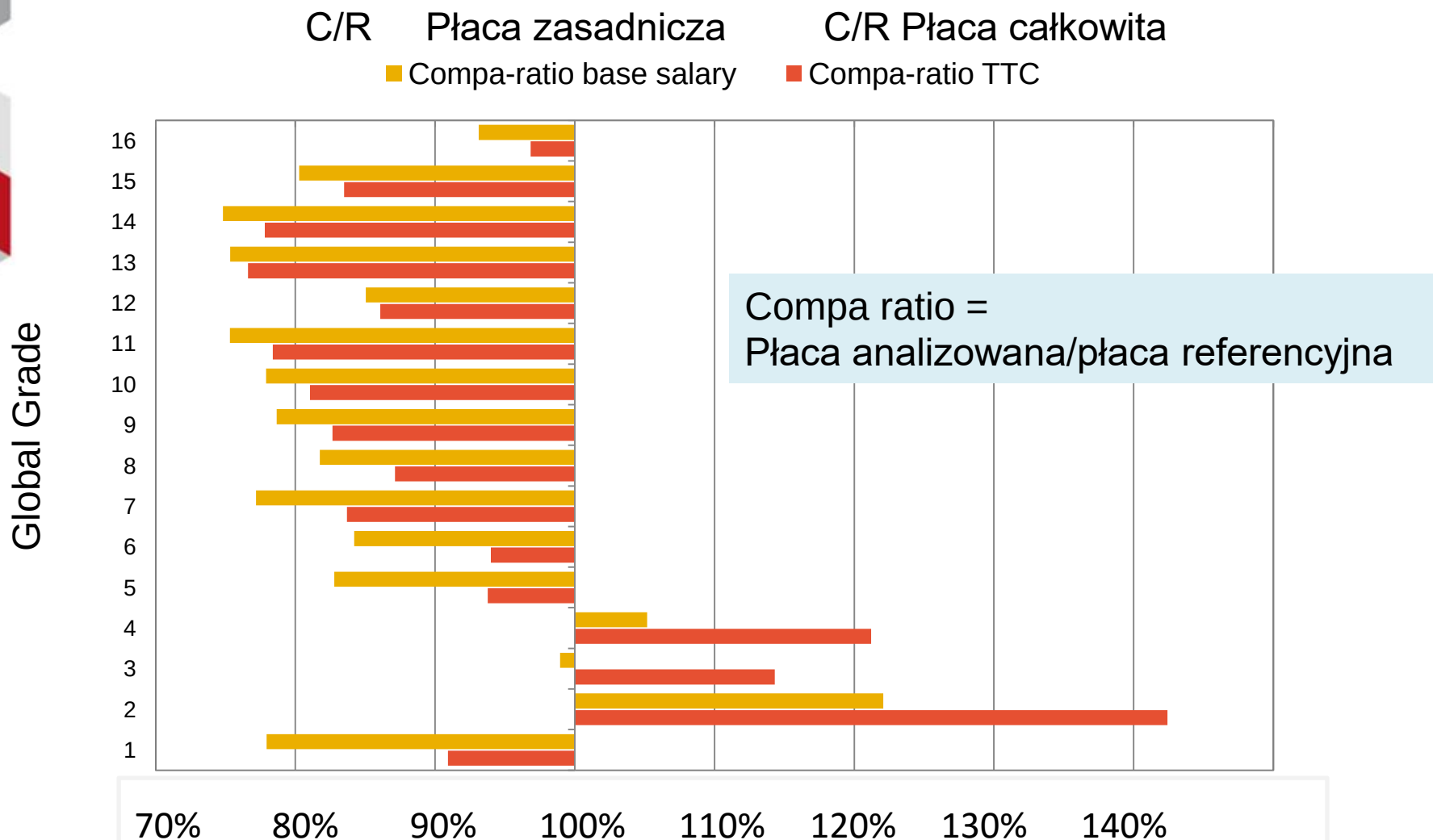
Raport płacowy

- 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 

Przykład oceny pozycji konkurencyjnej płac



5 elementów efektywnego systemu wynagrodzeń

5. Efektywna komunikacja całego pakietu pracownikom.

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

The screenshot shows the 'totalREWARDS' portal. At the top, it says 'Personalized for Joshua Santos'. The main content area is divided into several sections:

- Start:** Includes 'Today's Alert' (My FY15 Bonus Payout is \$138.20) and a 'TW 2.17%' indicator.
- What's New:** Features a large image of a child in a suit and a 'What's New?' section with a welcome message and a 'Read More' link.
- Summary:** A sidebar menu with links to Summary, Pay, Stock, Health, Life and Disability, Retirement, Work/Life Plans, Career, and Your Direct Reports.
- Total Rewards Snapshot:** A pie chart showing a total of \$426,627.
- Contacts:** A section with a person icon and a 'More' link.
- Savings Plan Balance:** A bar chart showing a balance of \$40,150.
- PTO & Holiday Balance:** A sun icon showing 136 Hrs.
- FSA Contribution:** A section showing a contribution of \$1,500.
- What is your FIT Age?:** A section showing an age of 65.

The screenshot shows the 'myBENEFITS' portal. At the top, it says 'MyPORTAL Home Page' and 'https://hrportaldemo.ehr.com/US/BC/Pages/default.aspx'. The main content area is divided into several sections:

- Navigation Bar:** Includes links to Benefit Dashboard, Health & Wellness, Savings & Retirement, Work & Life, Voluntary Benefits, and Tools & Resources.
- New Hire - Make your 2016 elections!** A section with a 'Get Started' button.
- DASHBOARD:** A section with a 'Learn More' button.
- MEDICAL CARE:** A section with a 'Learn More' button.
- FINANCES:** A section with a 'Learn More' button.
- ENROLLMENT:** A section with a 'Learn More' button.

Ocena efektywności systemu wynagrodzeń

Społeczna

- Opinie pracowników
- Opinie menedżerów

Ekonomiczna

- Analiza wskaźnikowa
 - zysk/fundusz płac,
 - fundusz płac/koszty,
 - odejścia z powodu niskiej płacy
 - wskaźnik akceptacji ofert
 - wyniki pracy/poziom wynagrodzenia
 - ROI HR