

Kierunki zmian w systemach wynagradzania w Polsce

dr Kazimierz Sedlak

Kraków

06-07 czerwca 2006

Plan prezentacji

1. Polskie systemy wynagradzania – dystans dzielący nas od świata zachodniego.
2. Kierunki zmian w najbliższych latach.
3. Przyszłość zawodu ”wynagrodzeniowca” w Polsce

Systemy wynagradzania w Polsce

Jak duży jest dystans

dzielący nas od krajów zachodnich?

Systemy wynagradzania w Polsce

Mały wpływ warunków zewnętrznych,
takich jak rynek pracy i sytuacja społeczna

(Z. Sekuła, 2004)

Systemy wynagradzania w Polsce

- tendencja do stosowania uproszczonych systemów wynagrodzeń
- płaca zasadnicza – najważniejszy a często jedyny składnik płacy

Wynagrodzenia w sektorze MŚP

Firmy z sektora MŚP zatrudniają ponad dwie trzecie pracujących i wytwarzają połowę produktu krajowego brutto.

Mimo tak dużego znaczenia dla gospodarki w firmach tych stosowane są uproszczone, oparte na intuicji właściciela, systemy wynagrodzeń.

Systemy te charakteryzują się także znacznym zubożeniem środków motywacyjnych.

(M. Juchnowicz, 2005)

Wynagrodzenia w sektorze MŚP

Stała część wynagrodzenia to aż 94 % wynagrodzenia całkowitego.

W 67% badanych firm sektora MŚP nie stosuje się żadnych premii.

Wśród firm stosujących premie zaledwie 3% oferuje premię za realizację celów a 4% premię za wyniki.

(A. Jawor i wsp, 2005)

Problemy prawne - brak spójności ustawodawczej

Regulowanie wynagrodzeń za pomocą ustawy (*np. ustawa kominowa*).

Kodeks pracy (wypowiedzenie zmieniające warunki płacy, układy zbiorowe).

Kodeks cywilny (traktowanie informacji o wynagrodzeniu jako podlegającej ochronie prawnej vs. obowiązek ujawniania wynagrodzeń zarządów spółek giełdowych).

Bariery psychologiczne

Pozostałością po poprzedniej epoce jest „roszczeniowe” podejście do pracodawcy w zakresie obowiązku zapewnienia pracownikom stałego wynagrodzenia i okresowych podwyżek niezależnie od sytuacji rynkowej.

Nadal jesteśmy krajem w którym wynagrodzenie traktowane jest jako świadczenie powiązane z chodzeniem do pracy, a nie z jej wynikami czy efektywnością.

Słynne powiedzenie „czy się stoi czy się leży 2000 się należy” nadal jest dość powszechne wśród wielu grup zawodowych.

Podsumowanie

W okresie budowy nowej gospodarki skoncentrowani byliśmy na wprowadzaniu nowoczesnych rozwiązań w zakresie wytwarzania. Szybki rozwój gospodarki i niskie koszty pracy nie zachęcały do analizowania kosztów wynagrodzeń.

Niestety przyszedł kryzys i okazało się, że wynagrodzenia są ważną częścią kosztów pracy i w zarządzaniu nimi potrzebna jest podobna innowacyjność i elastyczność jak w zarządzaniu innymi procesami biznesowymi

KIERUNKI ROZWOJU RYNKU WYNAGRODZEŃ

Co nas czeka w najbliższych latach

Tendencje ogólne

Dalsze zwiększanie się rozpiętości płacowych między poszczególnymi szczeblami zarządzania.

Istotne zmiany w różnych grupach zawodowych (*szczególnie wymagających wysokich kwalifikacji*) np. lekarze, naukowcy i inne wolne zawody.

Co nas czeka w najbliższych latach

Tendencje ogólne

Selektywne wzrosty/skoki wynagrodzeń w deficytowych branżach/zawodach (np. specj. ds. wynagrodzeń, informatycy).

Zmniejszanie się rozpiętości płacowych w obrębie jednego stanowiska (*podobne kompetencje, podobny zakres obowiązków*).

Budowanie polityki i systemów wynagradzania dla menedżerów wysokiego szczebla

Co nas czeka w najbliższych latach

Tendencje ogólne

Względna stabilizacja płac na stanowiskach szeregowych nie wymagających wysokich kwalifikacji.

Zwiększenie roli działów/komórek ds. wynagrodzeń w bieżącym zarządzaniu firmą.

Wzrost zapotrzebowania na informacje i analizy dotyczące różnych aspektów wynagradzania (dane ilościowe i jakościowe)

Co nas czeka w najbliższych latach

Zmiany w przedsiębiorstwach

Traktowanie wynagrodzeń jako narzędzia zarządzania firmą.

Optymalizowanie budżetów wynagrodzeń.

Wiązanie wynagrodzeń z wynikami firmy.

Wzrost znaczenia zmiennej części płacy.

Co nas czeka w najbliższych latach Zmiany w przedsiębiorstwach

Plany płacowe bazujące na wynikach i efektywności pracy.

Wynagradzanie selektywne – jedynie najlepsi pracownicy będą otrzymywać podwyżki.

Wzrost znaczenie wynagrodzeń mieszanych (płaca, pieniężne bonusy i inne motywatory).

Co nas czeka w najbliższych latach

Cele do osiągnięcia

Budowanie przejrzystych zasad funkcjonowania systemu płacy (*uniezależnienie systemu od woli stron*).

- ✓ firma i pracownicy powinni tworzyć partnerski związek, w którym każda ze stron wygrywa (*zasada win-win*).
- ✓ wynagrodzenie powinno informować pracowników, jak ich praca wpływa na wyniki firmy (*przejrzystość i jawność wynagrodzeń*).

**PRZYSZŁOŚĆ ZAWODU
„WYNAGRODZENIOWCA”**

Kadra zajmująca się wynagrodzeniami w krajach zachodnich

- osoby zajmujące się wynagrodzeniami (administrator, analityk, supervisor, manager, dyrektor, wiceprezes)
- osoby zajmujące się benefitami (administrator, analityk, supervisor, manager, dyrektor)

GM
General manager

Top Corporate Compensation
and Benefits Executive

(Health and Welfare)
Benefits Director

Compensation
Director

Benefits Manager
Manager

Benefits
Manager

Compensation
Manager

Compensation
Manager

Benefits
Supervisor

Benefits
Supervisor

Compensation
Supervisor

Compensation
Supervisor

Benefits
Analyst

Benefits
Administrator

Compensation
Analyst

Compensation
Administrator

Kierunki rozwoju zawodu specjalisty ds. wynagrodzeń

- maksymalizacja efektywności wynagrodzeń, skoncentrowanie wysiłków na powiązaniu płac z osiąganiem celów biznesowych (systemy wynagradzania za wyniki)
- planowanie rozwiązań dotyczących wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych w zarządzaniu płacami
- koncentracja na projektowaniu motywacyjnych systemów wynagrodzeń oraz kontrolowaniu budżetu płac

Kierunki rozwoju zawodu specjalisty ds. wynagrodzeń

- coraz większe znaczenie mieć będzie planowanie wysokości budżetu wynagrodzeń, w oparciu o analizy rynkowe
- opracowywanie systemów wynagrodzeń dla najwyższej kadry menedżerskiej
- powiązanie systemów wynagrodzeń z innymi obszarami zarządzania personelem – ze ścieżkami rozwoju zawodowego

Kierunki rozwoju zawodu specjalisty ds. świadczeń

- zwiększenie odpowiedzialności za kształt systemu świadczeń i ich koszty. Większy nacisk na długoterminową analizę finansową, pozwalającą organizacjom na optymalizację kosztów świadczeń
- zwiększanie liczby etatów dla specjalistów ds. świadczeń dodatkowych. Powstaną mniejsze zespoły, których pracownicy będą odpowiedzialni za wąsko zdefiniowane, specjalistyczne zarządzanie świadczeniami (monitoring, badanie opinii, analiza kosztów itp.)
- wzrośnie rola monitoringu i oceny konkurencyjności pakietów świadczeń dodatkowych na tle świadczeń oferowanych przez inne firmy

Dziękuję za uwagę

kazimierz@sedlak.pl