

I „Krakowskie Forum Wynagrodzeń” 6 - 7 czerwiec 2006r.

**TENDENCJE ZMIAN**  
**W**  
**SYSTEMACH WYNAGRODZEŃ**

Marta Juchnowicz

SGH w Warszawie

# Główny warunek konkurencyjności - elastyczność



Elastyczne przedsiębiorstwo

w sferze

produktu

organizacji

cen

zasobów

elastyczne zatrudnienie

elastyczny czas pracy

elastyczne płace

- koszt pracy/fundusz płac
- płace indywidualne

# GŁÓWNE TENDENCJE ZMIAN

1. Uelastycznienie systemów wynagrodzeń
2. Indywidualizacja wynagrodzeń

# ZWIĘKSZENIU ELASTYCZNOŚCI

służy:

- ★ wzrost ruchomej części wynagrodzenia, rozciągnięcie jej na inne kategorie pracowników i oparcie na wielu kryteriach: ekonomicznych i innych (np. satysfakcja klienta itp.),
- ★ wzrost wynagrodzeń poprzez składniki ruchome,

# ZWIĘKSZENIU ELASTYCZNOŚCI

służy:

- ★ wynagrodzenie za kompetencje,
- ★ szerokie przedziały płacowe,
- ★ wynagrodzenie za efekty zespołowe,
- ★ rozszerzenie różnych form partycypacji finansowej

# SKŁADNIKI RUCHOME

## ZALEŻNE OD EFEKTÓW PRACY

### Krótkoterminowe

- premie
- prowizje
- bonusy/programy kafeteryjne
- nagrody

### Średnioterminowe

- udział w zysku (powyżej ... % ROE)
- premie zależne od wzrostu wartości dodanej dla akcjonariuszy

### Długoterminowe

- akcje/opcje na akcje
- plany udziału w zyskach
- dodatkowe systemy emerytalne plany oszczędnościowe

## Struktura wewnętrzna wynagrodzeń według pozycji w strukturze organizacyjnej

Pozycja w strukturze	Wynagrodzenie podstawowe	Składniki krótkoterminowe	Składniki średnio i długoterminowe	Wynagrodzenie łączne
Prezes	100	70	120	290
Wiceprezes	100	60	100	260
Kierownicy 1. szczebla/ Kierownik zakładu	100	50	60	210
Kierownicy 2. szczebla/ Dyrektor pionu	100	40	45	185
Kierownicy 3. szczebla/ Kierownik zespołu	100	30	20	150
Pracownicy	100	20	10	130

# Uzależnienie wynagrodzenia zasadniczego

od:

stanowiska/rodzaju pracy

kompetencji pracownika

- *na podstawie wartościowania pracy*
- *na podstawie wartościowania kompetencji*

★ wynagrodzenia zasadnicze określane jest na podstawie oceny treści pracy i jej wymagań

★ wynagrodzenia zasadnicze uzależnione jest od oceny indywidualnego potencjału kompetencyjnego

Marta Juchnowicz

SGH w Warszawie

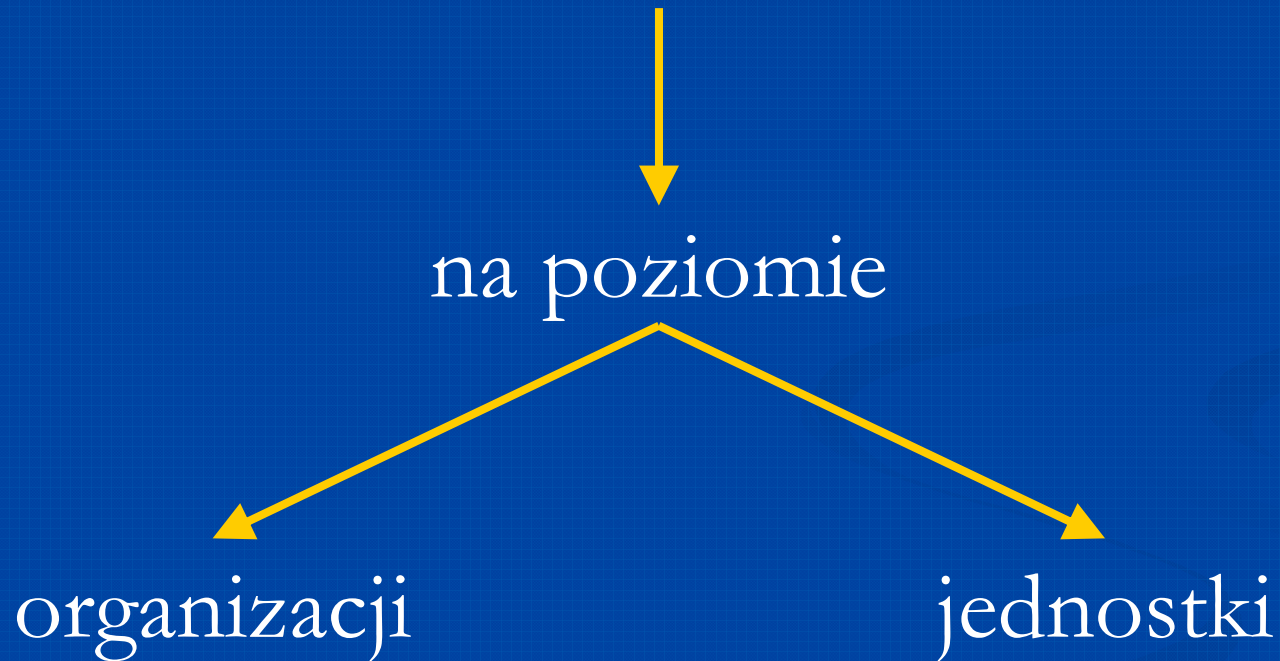
# SPOSOBY INDYWIDUALIZACJI

- ★ powiązanie systemów wynagrodzeń ze strategią oraz kulturą organizacji,
- ★ decentralizacja negocjacji płacowych,
- ★ indywidualizacja podwyżek wynagrodzeń zależnych od oceny osiągnięć,

# SPOSOBY INDYWIDUALIZACJI

- ★ wynagrodzenia pakietowe, programy kafeteryjne,
- ★ stosowanie wewnątrz firmy zróżnicowanych rozwiązań dostosowanych do specyfiki grup pracowniczych,
- ★ uwzględnienie uzasadnionych oczekiwań, celów hierarchii wartości pracowników


# INDYWIDUALIZACJA WYNAGRODZEŃ



# WYNAGRODZENIA PAKIETOWE

zestaw składników finansowych i pozafinansowych

- dobranych celowo, by wspierać realizację strategii firmy,
- zharmonizowanych, tworzących wewnętrznie spójny pakiet, dostosowanych do oczekiwań pracowników, by zapewnić skuteczne motywowanie.



struktura pakietu, rodzaj bonusu szczegółowo określone przez pracodawcę

wybór przez pracownika spośród kilku opcji do wyboru/kafeteria

Marta Juchnowicz