

09.06.2017

Informacja prasowa portalu

wynagrodzenia.pl

Pytania i dodatkowe informacje:

tel. 509 509 536

media@sedlak.pl

RYNEK WYNAGRODZEŃ W 2017 ROKU

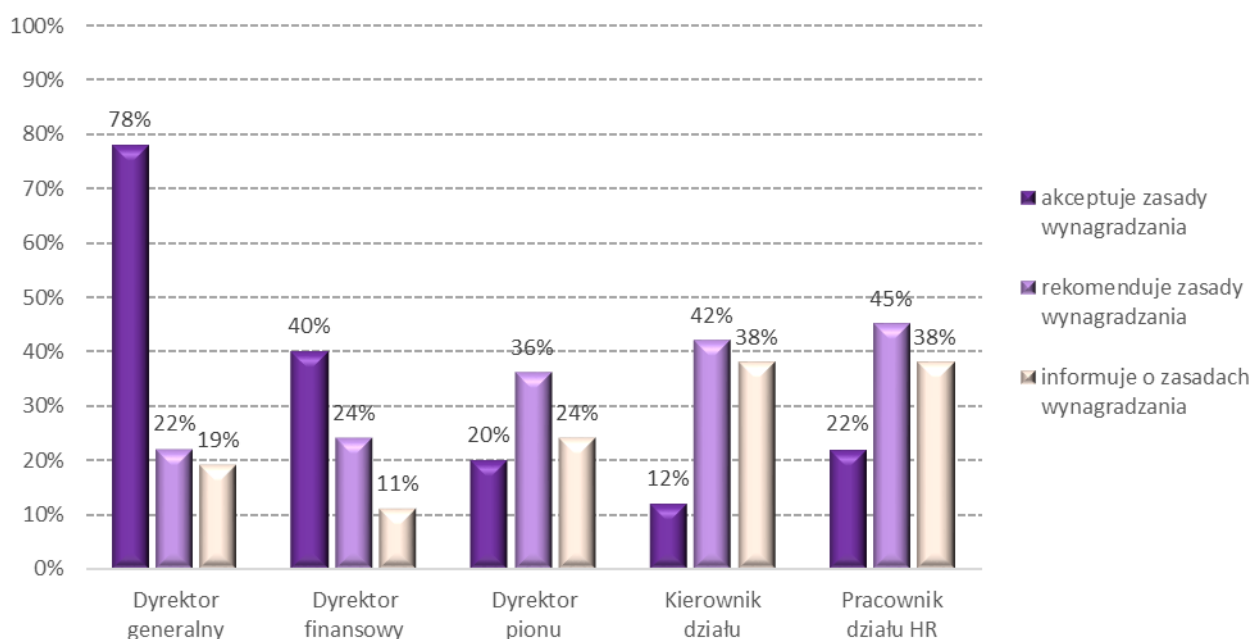
Rok 2016 okazał się wyjątkowo trudny dla HR-owców. Problemy w pozyskaniu i utrzymaniu pracowników, różnice pokoleniowe, czy zmiany organizacyjne to tylko część wyzwań, z jakimi zmagali się „personalni”. Niestety nie zanosi się na to, by w 2017 roku sytuacja miała się ustabilizować. Rosną bowiem oczekiwania pracowników, pogłębia się bezradność pracodawców i zmienia się sposób zarządzania organizacjami. Teraz stajemy się bardziej „zwinną” i „turkusową” gospodarką, nastawioną na motywowanie, elastyczność i współpracę. Z drugiej strony, znacząco wzrósł poziom wynagrodzenia minimalnego i zwiększa się presja społeczna oraz prawna na przestrzeganie takich zasad, jak sprawiedliwość wynagradzania. Generuje to szereg problemów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Aby im sprostać, HR-owcy muszą przygotować się i wdrożyć wiele zmian. A szczególnie specjaliści ds. wynagrodzeń. Bowiem od systemów wynagradzania zależy teraz bardzo wiele. Przyjrzyjmy się zatem aktualnym trendom, jakie obserwujemy na całym świecie.

O wynagrodzeniu coraz częściej decydują inni

Ważnym i pozytywnym zjawiskiem jest fakt, że w tak trudnych czasach do dyskusji o wynagradzaniu coraz częściej włączają się różni pracownicy. Szczególnie dotyczy to

kierowników działów i dyrektorów pionów. Ich udział opiera się nie tylko na przedstawianiu rekomendacji co do zasad wypłacania i wysokości wynagrodzeń. Coraz częściej podejmują oni decyzje dotyczące polityki płac i informują o zasadach wynagradzania. Akceptacja rozwiązań to głównie domena dyrektorów generalnych (78% firm) i finansowych (40% organizacji). Rekomendacja wysokości i zasad wynagradzania pochodzi nie tylko od działu HR (45% firm), ale również od menedżerów liniowych (42% organizacji). Pracownicy ci są dodatkowo silnie zaangażowani w proces informowania pracowników o przyjętej polityce płac.

**Wykres 1. Stanowiska spoza działu C&B
zaangażowane w kształtowanie polityki płac**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2017 Compensation Best Practices, PayScale, 2017

Warto zauważyć, że praktyki takie stają się coraz bardziej popularne nie tylko w krajach zachodnich, ale także w Polsce. Obserwując przebieg projektów doradczych oraz badań wynagrodzeń, wyraźnie widać rosnące zaangażowanie kadry menedżerskiej. Co więcej, pracownicy z różnych szczebli hierarchii oraz różnych

pionów angażowani są do porządkowania treści pracy (tworzenia opisów stanowisk), wartościowania stanowisk, a także do budowy systemów motywacyjnych. Należy postrzegać to jako dobrą praktykę i zachęcać do wspólnego poszukiwania i wykorzystywania silnych stron organizacji, także w zakresie wynagradzania.

Ciekawostka

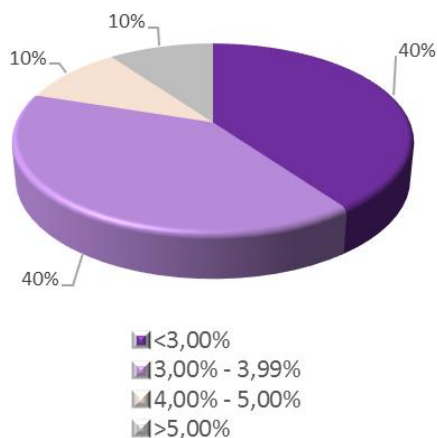
57% organizacji zauważa, że ich kadra zarządzająca coraz częściej i chętniej angażuje się w prace nad systemem wynagradzania (*PayScale*, 2017)

Rosną podwyżki

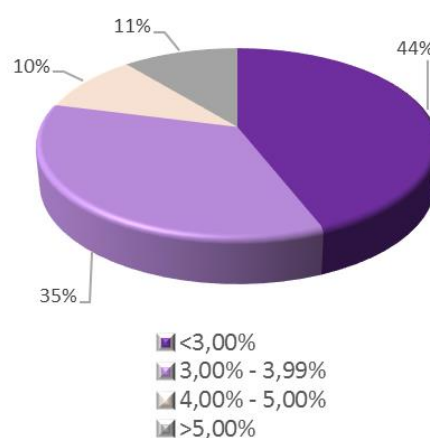
Ze świecą można teraz szukać specjalisty ds. wynagrodzeń, który nie staje przed dylematem – czy nowemu pracownikowi zapłacić tyle, ile oczekuje? Nawet, jeśli to stawka znacznie wyższa, niż oferowana dotąd doświadczonemu pracownikowi? W wielu przypadkach udaje się znaleźć złoty środek. Ale, jeśli chodzi o kluczowych pracowników, pracodawcy najczęściej uginają się pod presją i finalnie płacą więcej, niż zakładali.

W minionych latach większość planów podwyżkowych oscylowała wokół poziomu 3%. Jednak w 2016 roku dynamika ta zaczęła nieco przyspieszać. Widać to nie tylko w wynikach Raportu płacowego Sedlak & Sedlak 2016 (uczestnicy badania planowali zwiększyć poziom wynagrodzeń pracowników fizycznych średnio o co najmniej 4%). Również zagraniczne publikacje potwierdzają ten trend. Z raportu PayScale wynika, że około 30% firm zabudżetowało i przyznało podwyżki wyższe niż 3%. Co piąta organizacja zwiększyła budżet wynagrodzeń o 4%. Co dziesiąta zwiększyła pensje minimum o 5%.

Wykres 2. Planowany wzrost budżetu wynagrodzeń w 2016 roku



Wykres 3. Podwyżki wynagrodzeń zrealizowane w 2016 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2017 Compensation Best Practices, PayScale, 2017

Powyższe informacje dotyczyły ogólnych podwyżek w firmach. Pamiętajmy jednak, że przy obecnym kształcie rynku pracy i rosnącej presji na utrzymanie kluczowych pracowników, wiele organizacji zaczyna przyznawać podwyżki niezależnie od przyjętej polityki. 34% firm zaraportowało, że na przestrzeni 2016 roku pensje na niektórych stanowiskach wzrosły o ponad 10%. Podobnej wielkości grupa podniosła stawki wybranych grup pracowników od 5% do 10%.

Ciekawostka

W 2016 roku 57% organizacji specjalizujących się w wysokich technologiach przyznała niektórym pracownikom podwyżki przekraczające 10%. W przypadku firm produkcyjnych na ten krok zdecydowało się 34%. (Payscale, 2017)

Pamiętajmy jednak, by decyzje o podwyżkach wynagrodzeń zasadniczych przyznawać w racjonalny sposób, z dbałością zarówno o konkurencyjność, jak i sprawiedliwość stawek płac. Według polskiego prawa, za pracę o tej samej trudności należy się

jednakowe wynagrodzenie. Zatem oferowanie nowozatrudnionym stawek wyższych od tych, jakie otrzymują dotychczasowi pracownicy, może być podstawą do roszczeń o dyskryminację płacową. Jeżeli decyzje o zróżnicowaniu stawek nie znajdują potwierdzenia w umiejętnościach pracowników lub wynikach ich pracy, pracodawcy powinni podjąć działania zmierzające do ujednolicenia wynagrodzeń.

Chętniej stosujemy systemy premiowania

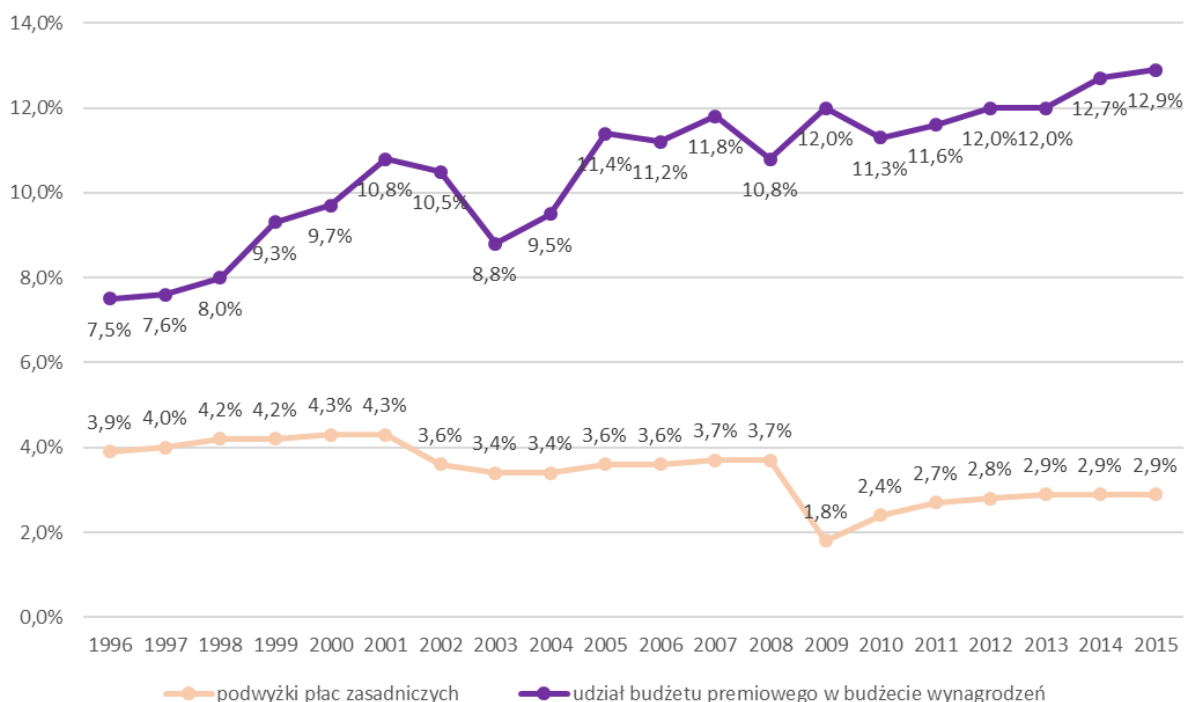
Choć od bardzo dawna toczą się dyskusje nad sensem premiowania pracowników, obecnie mało która firma nie decyduje się na włączenie do systemu płac wynagrodzenia zmiennego. Mówimy tu o wynagrodzeniu uzależnionym od wydajności, czy od osiągniętych wyników. Dzięki temu jest również określane jako “płaca niegwarantowana”. Aby zachować konkurencyjność stawek całkowitych firma, która nie będzie oferować płacy zmiennej, będzie miała po prostu wyższe koszty stałe (*J. M. Bremen, T. McMullen, 2010*).

Ciekawostka

Obecnie 93% firm stosuje systemy premiowania. To 15% więcej niż w 2005 roku. Średni budżet premiowy wynosi około 12,9% budżetu płac. (*Aon Hewitt, 2016*)

Jak pokazują wyniki badań rynku, w ciągu 20 lat budżety wynagrodzeń zmiennych wzrosły o ponad 70%. Coraz częściej obejmują one wszystkich pracowników. Ponadto pracodawcy kładą nacisk na to, by systemy premiowania były jak najbardziej motywacyjne i sprawiedliwe oraz oparte na mierzalnych, obiektywnych kryteriach.

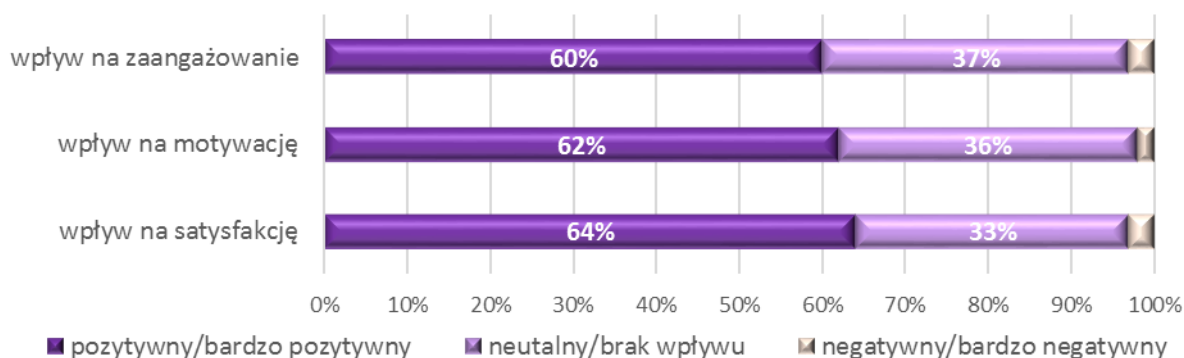
Wykres 4. Dynamika wzrostu budżetów premiowych w latach 1996 - 2015



Źródło: Opracowanie własne na podstawie U.S. Salary Increase Survey, Aon Hewitt, 2015

Wzrost popularności systemów premiowania wynika z wyjątkowo korzystnego oddziaływania tego typu rozwiązań na pracowników. W 2016 roku organizacja WorldatWork zbadała wpływ premii na poziom zaangażowania, motywacji i satysfakcji pracowników. Wyniki analiz pokazały, że ponad 60% firm postrzega tą relację jako pozytywną lub bardzo pozytywną. Jako „neutralny” wpływ ten oceniło nieco ponad 30% badanych.

Wykres 5. Wpływ systemu premiowania na pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bonus Programs and Practices, WorldatWork, 2016

Pojawia się coraz więcej „problematycznych” stanowisk

Organizacje niemal jednogłośnie przyznają, że mają coraz większe problemy z obsadzeniem oraz utrzymaniem zatrudnienia na niektórych stanowiskach. W tym celu częściej i chętniej zgadzają się na przyznanie pracownikowi wynagrodzenia wyższego, niż rynkowe (postępuje tak około 50% firm). Rozwiązanie to jest szczególnie popularne wśród firm z sektora wysokich technologii (63%) oraz inżynierskich (56%).

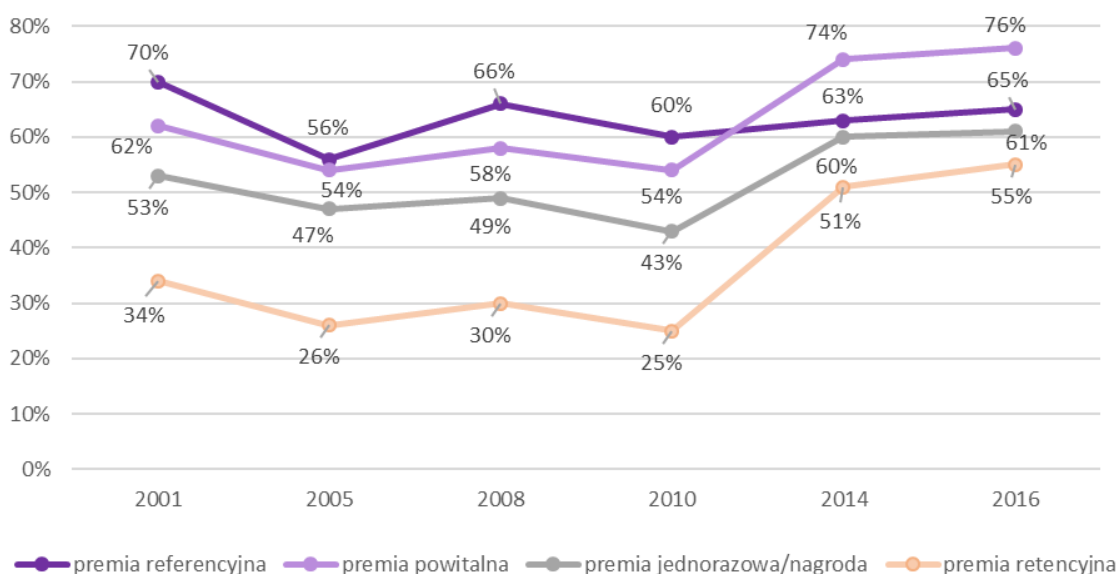
Ciekawostka

71% firm uważa, że głównym powodem odejścia pracowników są pieniądze (Antal Market Research, 2016).

Zdarza się i tak, że samo konkurencyjne wynagrodzenie zasadnicze i premia od wyników nie wystarczą, by utrzymać pracownika. Rodzi to poważne problemy, biorąc pod uwagę fakt, że czas potrzebny na rekrutację menedżera w Polsce wynosi około 3 miesięcy (*wskaznikihhr.pl*, 2016), a pracownika na kluczowym stanowisku nawet

powyżej 6 miesięcy (*PayScale, 2016*). Z tego powodu pracodawcy coraz częściej decydują się na wdrożenie do systemu wynagradzania dodatkowych narzędzi i składników płacy. Dobrym ich przykładem są różnego rodzaju premie, inne od tych wypłacanych za wyniki lub realizację celów.

Wykres 6. Procent firm stosujących różne rozwiązania premiowe



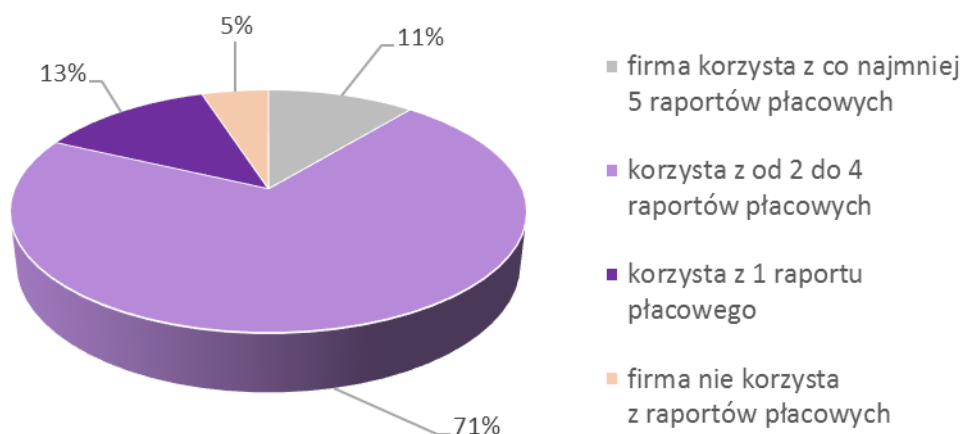
Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Bonus Programs and Practices, WorldatWork, 2016*

W 2016 roku 65% firm oferowało premię referencyjną, za polecenie potencjalnego pracownika. 76% wypłacało premie powitalne, jeśli ów kandydat zdecydował się podjąć zatrudnienie. Dodatkowo 55% nagradzało premią retencyjną, zorientowaną stricte na zatrzymanie pracownika w organizacji. Co szósta firma, aby nie dopuścić do utraty kluczowej kadry, oferowała ponadto jednorazowe premie i nagrody. Wszystkie te zabiegi mają pomóc pozyskać i utrzymać pracowników, szczególnie tych kluczowych.

Używamy więcej raportów płacowych

Dane rynkowe pokazują, że firmy coraz częściej i coraz chętniej korzystają z raportów płacowych. To, co dawniej wydawało się biznesową ekstrawagancją, w obecnych czasach staje się raczej niezbędnym narzędziem HR. Dynamika zmian rynku pracy oraz konieczność analizy efektywności wynagrodzeń sprawiły, że organizacje muszą bazować na faktach (których dostarczają raporty płacowe) zamiast na przeczeniach (popartych nieformalnymi informacjami z rynku).

Wykres 7. Procent firm korzystających z raportów płacowych w 2016 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2017 Compensation Best Practices, PayScale, 2017

Zachodnie badania pokazują, że w 2016 roku ponad 75% firm uczestniczyło w badaniach wynagrodzeń. Co ciekawe, pracodawcy coraz chętniej porównują dane z różnymi źródłami informacji. 71% organizacji z powyższej grupy używa od dwóch do czterech niezależnych raportów płacowych. 11% korzysta z wyników co najmniej 5 badań. 13% przyznaje, że bazuje na tylko jednym raporcie, a 5% wcale nie używa danych rynkowych.

Ciekawostka

Coraz więcej firm działających na polskim rynku decyduje się na korzystanie z raportów płacowych. Przykładowo, na przestrzeni lat 2012-2016 liczba firm uczestniczących w Raporcie płacowym Sedlak & Sedlak wzrosła o 40%. W 2016 roku danymi płacowymi podzieliło się 450 organizacji z całego kraju.

Zaczynamy dostosowywać systemy wynagradzania do Millenialsów

W 2016 roku na rynek pracy wkroczyło pokolenie Z, czyli tzw. Millenialsi. Dla organizacji (szczególnie tych, które zatrudniają wielu młodych pracowników) to najwyższy czas na zmiany. Zarówno zmiany procesów zarządzania, jak i systemów wynagradzania. W związku z tym już jedna na cztery firmy opracowuje plan zmiany strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Analizując wyłącznie działania firm notujących najlepsze wyniki – do „rewolucji” przygotowuje się co trzecia (*Pay Scale, 2017*).

Trudno jeszcze wnioskować, co będzie efektem tych zmian. Na pewno pracodawcy będą dbać o sprawiedliwość zasad wynagradzania i czuwać, by nie pojawiły się nadmierne dysproporcje w wysokości płac. Bowiem młodzi kandydaci często przedstawiają oczekiwania finansowe, które przewyższają aktualne stawki w danej organizacji. Najtrudniejszym dylematem do pogodzenia jest więc zatrudnienie takiej osoby na warunkach, jakie ją usatysfakcjonują, jednocześnie nie dyskryminując płacowo obecnych pracowników.

Dbamy o transparentność i komunikację

Bez względu na to, czy firmy już zmieniają systemy wynagradzania, czy jeszcze cierpliwie obserwują ruchy konkurencji na rynku, wszyscy przykładają coraz większą wagę do komunikacji. Trend ten polega nie tylko na informowaniu pracowników o

wysokości ich wynagrodzeń, ale również na prezentowaniu danych rynkowych, strategii firmy i jej polityki płac. Celem jest osiągnięcie jak największej transparentności systemu wynagradzania. Pracodawcy dostrzegli bowiem, że najbardziej zaangażowane są osoby mające pełną wiedzę na temat zasad ustalania i naliczania płac.

Rysunek 1. Poziomy transparentności systemu wynagradzania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2017 Compensation Best Practices, PayScale, 2017

Blisko połowa pracodawców (49%) uczciwie ocenia transparentność swoich systemów wynagradzania na poziomie I – jedynie informując o składnikach i wysokości wynagrodzenia. Pełną transparentnością, na poziomie V, może pochwalić się zaledwie 6% respondentów. Dla porównania – 43% określiło swoją pozycję na poziomie III.

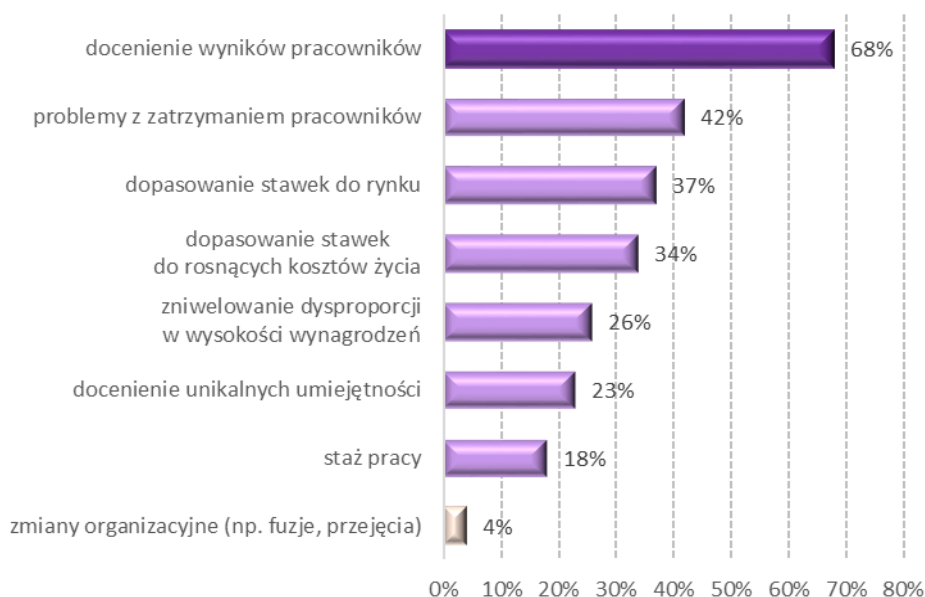
Ciekawostka

40% firm wręcza pracownikom indywidualne raporty podsumowujące łączne korzyści z pracy (tzw. *Total Compensation Statements*). Częściej praktykują to organizacje największe (51%), osiągające najlepsze wyniki biznesowe (53%) niż pozostałe firmy (38%). Przykład takiego rozwiązania znajduje Państwo na portalu wynagrodzenia.pl.

Podsumowując: zmiany będą rodzić kolejne zmiany

Zapewne problemy poruszane w niniejszym artykule są jedynie „wierzchołkiem góry lodowej”, z jaką w 2017 roku (i w kolejnych latach) zderzą się HR-owcy. Na szczęście trendy, jakie obserwujemy na rynku w zakresie wynagradzania i motywowania pracowników, są nie tylko efektem zmian na rynku pracy, ale i rosnącej świadomości HR przedsiębiorstw. Pracodawcy zaczęli wreszcie dostrzegać, że nie samą misją i wizją firma stoi. Bo firma to ludzie. I oni są jej najważniejszym zasobem. A o fachowców i ekspertów na rynku jest i będzie coraz trudniej. Z tych właśnie powodów wiele firm szykuje się do zmian systemów wynagradzania. Blisko 25% pracodawców chce w ten sposób docenić unikalne umiejętności pracowników, a ponad 40% - zmniejszyć rotację. Jedna na cztery organizacje podejmie działania zmierzające do zniwelowania dysproporcji w wysokości wynagrodzeń. Co trzecie przedsiębiorstwo będzie się starało dopasować stawki do rynku. Natomiast największa grupa firm (68%) planuje zmienić systemy wynagradzania, by docenić wyniki pracowników – będą one więc silniej ukierunkowane na motywowanie.

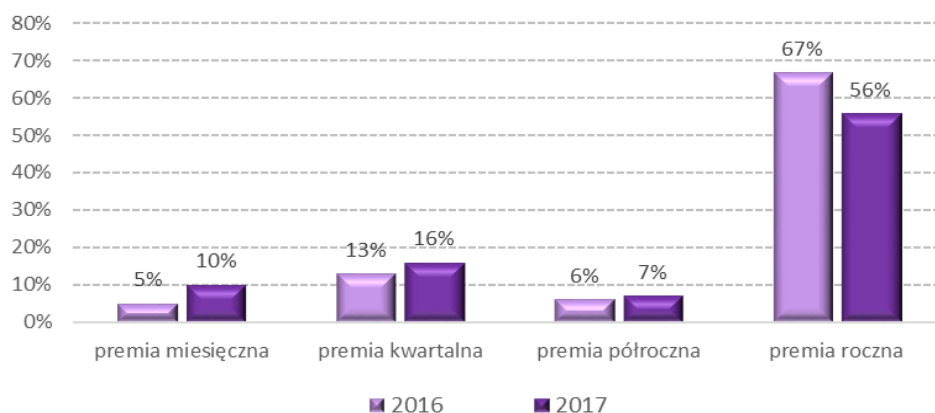
Wykres 8. Przyczyny zmian systemu wynagradzania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2017 Compensation Best Practices, PayScale, 2017

Skoro o motywowaniu mowa, zwróćmy jeszcze uwagę na dwa ważne trendy obserwowane w praktyce premiowania. Po pierwsze, firmy stopniowo starają się skracać okres wypłaty wynagrodzenia zmiennego. Szacuje się, iż popularność premii miesięcznych w 2017 r. wzrośnie o 5 pp. w stosunku do 2016 roku. Natomiast premie roczne oferować będzie mniej, bo 56% firm (w porównaniu do 67% w 2016 roku).

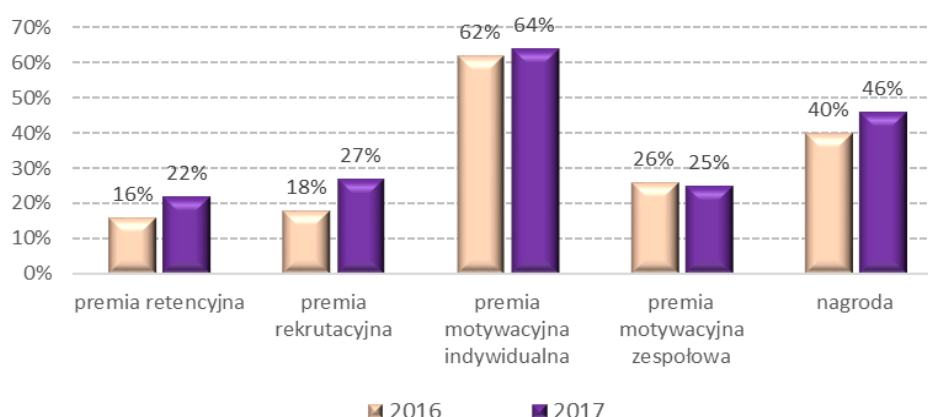
Wykres 9. Częstotliwość wypłaty premii w latach 2016-2017



Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2017 Compensation Best Practices, PayScale, 2017

Po drugie, pracodawcy starają się częściej używać premii celowych (np. retencyjnych, czy rekrutacyjnych) oraz indywidualnych. Mają one na celu adresowanie potrzeb i wyników poszczególnych osób, a nie tylko ogólnie definiowanych grup pracowników. Wzrasta także wypłata premii jednorazowych, w tym nagród oraz premii będących wyrazem uznania przełożonego.

Wykres 10. Rodzaje premii stosowanych w latach 2016-2017



Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2017 Compensation Best Practices, PayScale, 2017

wynagrodzenia.pl

Sedlak & Sedlak wyraża zgodę na publikację niniejszego opracowania pod warunkiem powołania się na źródło: wynagrodzenia.pl oraz zamieszczenie pod artykułem aktywnego linku do strony Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (<http://wynagrodzenia.pl/t/ogolnopolskie-badanie-wynagrodzen-np>) czcionką nie mniejszą niż czcionka użyta w publikacji.