



PKPCARGO



KEYSTONE
BUSINESS ADVISORY

Prezentacja

Podsumowanie wyników audytu systemu wynagrodzeń w PKP CARGO S.A.



Warszawa, 23 września 2019 roku



- ▶ Zgodnie z zakresem Umowy przeprowadzono audyt systemu wynagrodzeń w PKP CARGO S.A.
- ▶ Audyt został podzielony na dwie główne części, zgodnie z poniższym schematem.

Część I
Pracownicy wynagradzani
według ZUZP

Część II
Pracownicy wynagradzani
według „Uchwały”

- ▶ Wyniki audytu zostaną również przedstawione zgodnie z powyższym podziałem.



PKP CARGO



KEYSTONE
BUSINESS ADVISORY

Część I

Pracownicy wynagradzani według ZUZP



Opis przebiegu prac

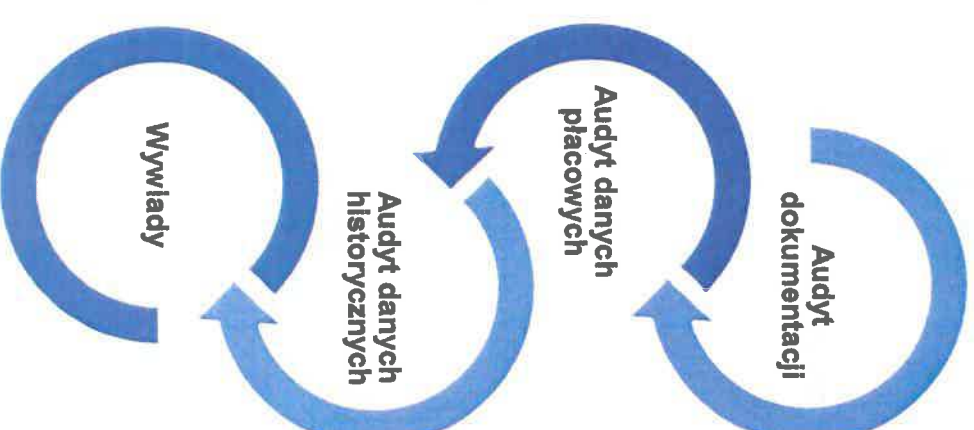
Audyt systemu wynagrodzeń został przeprowadzony w oparciu o wypracowaną przez Keystone Business Advisory metodę działania o nazwie **Compensation & Benefit Radar (C&BR)**. Metodyka zakłada analizę kluczowych obszarów związanych z wynagradzaniem, porównując je z najlepszymi i najbardziej efektywnymi praktykami rynkowymi.

Obszarem analizy objęte są następujące cechy systemu:

- ▶ **Zgodność ze strategią,**
- ▶ **Zapewnienie bezpieczeństwa pracodawcy,**
- ▶ **Konkurencyjność rynkową i sprawiedliwość wewnętrzną,**
- ▶ **Motywacyjność systemu i zgodność z rynkowymi *best practice*,**
- ▶ **Pomoc Kadryze Managerskiej w zarządzaniu pracownikami.**

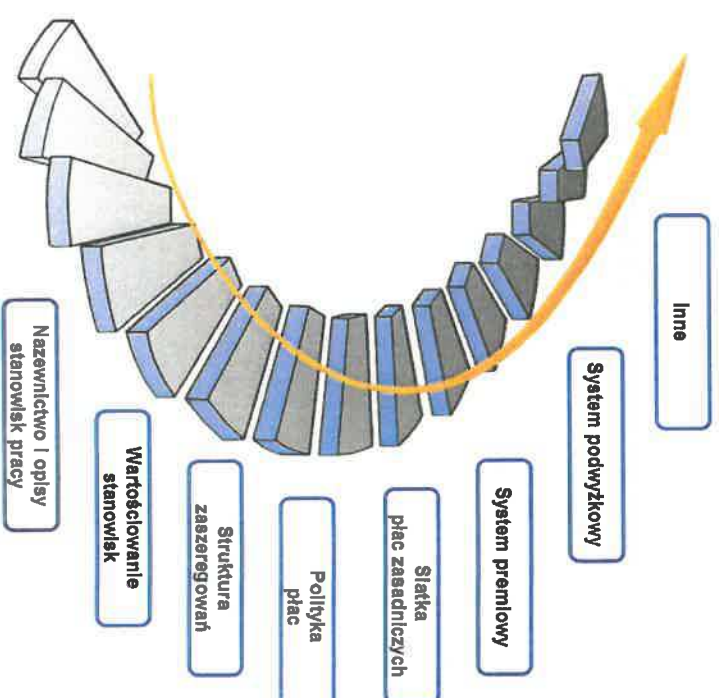
Metoda ta jest każdorazowo dostosowywana do uwarunkowań kulturowych zarówno firmy, jak i jej otoczenia.

Obszary audytu wynagrodzeń



Opis przebiegu prac

Schemat budowy systemu wynagrodzeń, w oparciu o który przeprowadzono kolejne kroki badań audytowych



Analiza poszczególnych elementów systemu motywacyjnego została przeprowadzona w oparciu o schemat budowy efektywnych systemów wynagrodzeń.

Charakterystyka źródła danych

Dokumentacja

- Na potrzeby audytu konsultanci KBA dokonali **przejrzenia** udostępnionej **dokumentacji** regulującej politykę wynagrodzeń, w tym:
- Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy wraz z załącznikami, w tym Regulaminu Pracy, Regulaminu Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, Regulaminu (ów) premiowania, Schematu Organizacyjnego, Instrukcji naliczania czasu pracy maszynistów (karta MT 514)

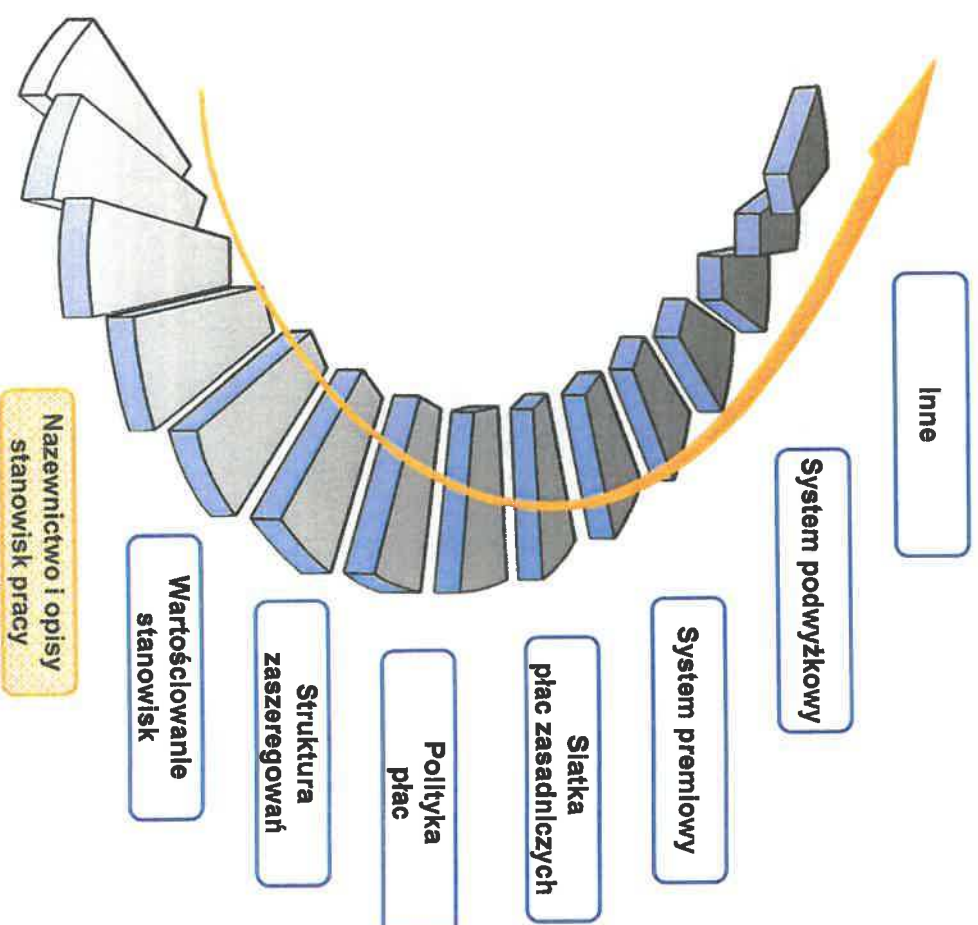
Wywiady

- W ramach prac związanych z audytem systemu wynagrodzeń zostały przeprowadzane wywiady z:
- kierownictwem zakładów,
 - przedstawicielami związków zawodowych,
 - przedstawicielami służb personalnych,
 - przedstawicielami pracowników różnych stanowisk i szczebli.

Rzeczywiste dane i obserwacje

- Konsultanci **analizowali rzeczywiste dane** dotyczące wynagrodzeń dla wybranych stanowisk pracy.
- Przekazane dane pozwalały na analizy z uwzględnieniem stanowisk pracy, grup zawodowych, regionów, stażu pracy, dodatków.
- Poznanie specyfiki pracy** – wizyty w różnych jednostkach i Zakładach Firmy.

Nazewnictwo i opisy stanowisk pracy



Wyniki audytu systemu wynagrodzeń

Nazewnictwo stanowisk pracy / Ścieżki rozwoju

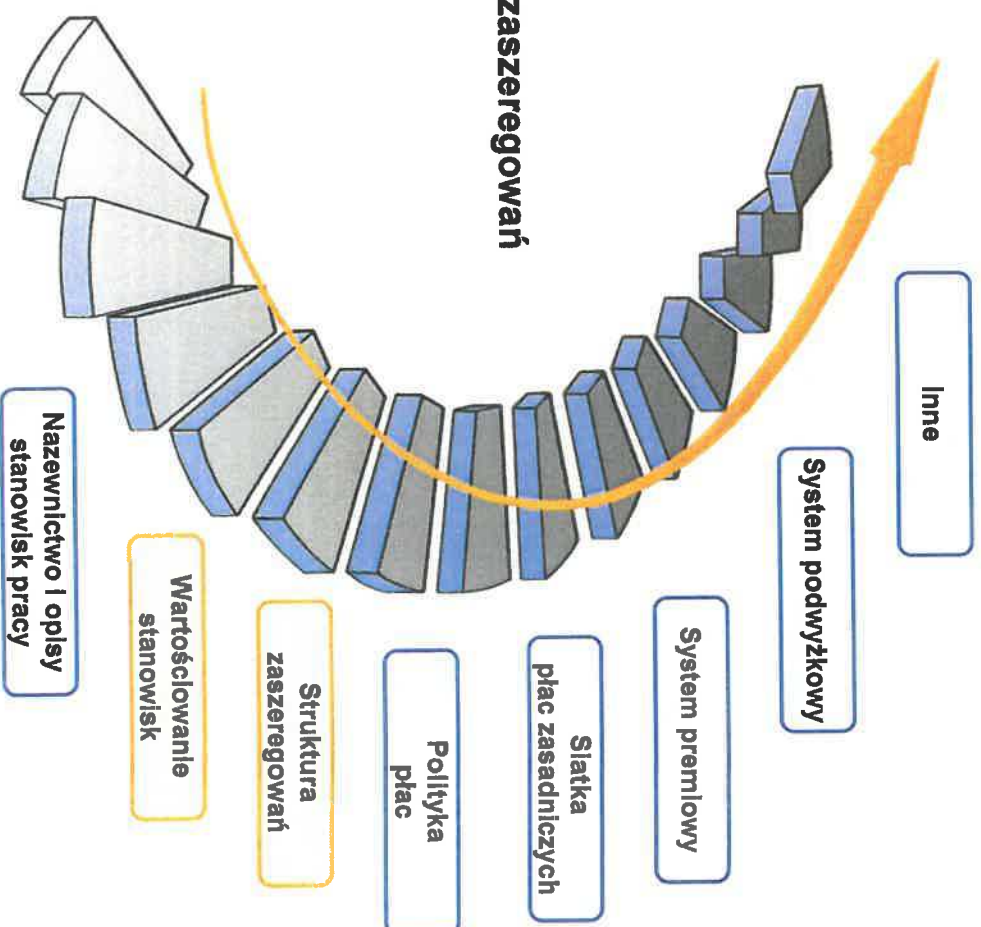


Rekomendacje szczegółowe

1. Należy stworzyć jeden, spójny system nazewnictwa stanowisk pracy. Powinien on wynikać z wartościowania stanowisk i być podwaliną pod ścieżki rozwoju. Sugerujemy dostosować nazewnictwo stanowisk do obecnie funkcjonującego na rynku, przy utrzymaniu nazw stanowisk branżowych. Naszym zdaniem winien zostać stworzony jednolity system opisów stanowisk pracy.
2. W przypadku stanowisk kierowniczych w nazwie stanowisk należałoby uwzględnić przynależność do działu, sekcji, placówki (chyba, że stanowiska te zostaną zwartościowane w tej samej kategorii). Dla stanowisk specjalistycznych należy zastosować większą liczbę specjalizacji zawodowych oraz wydłużoną ścieżkę rozwoju na przykład: Młodszy specjalista, Specjalista, Starszy Specjalista.
3. W przypadku stanowisk robotniczych potrzebna będzie dokładniejsza analiza, które stanowiska faktycznie występują i są potrzebne.. Warto przyjrzeć się możliwości pójścia w stronę bardziej uniwersalnych definicji stanowisk z uwzględnieniem poszerzonych zakresów kwalifikacji, kompetencji i uprawnień zawodowych.

Wyniki audytu systemu wynagrodzeń

Wartościowanie stanowisk i struktura zaszerogowań



Wyniki audytu systemu wynagrodzeń

Wartościowanie stanowisk i taryfikator stanowiskowy

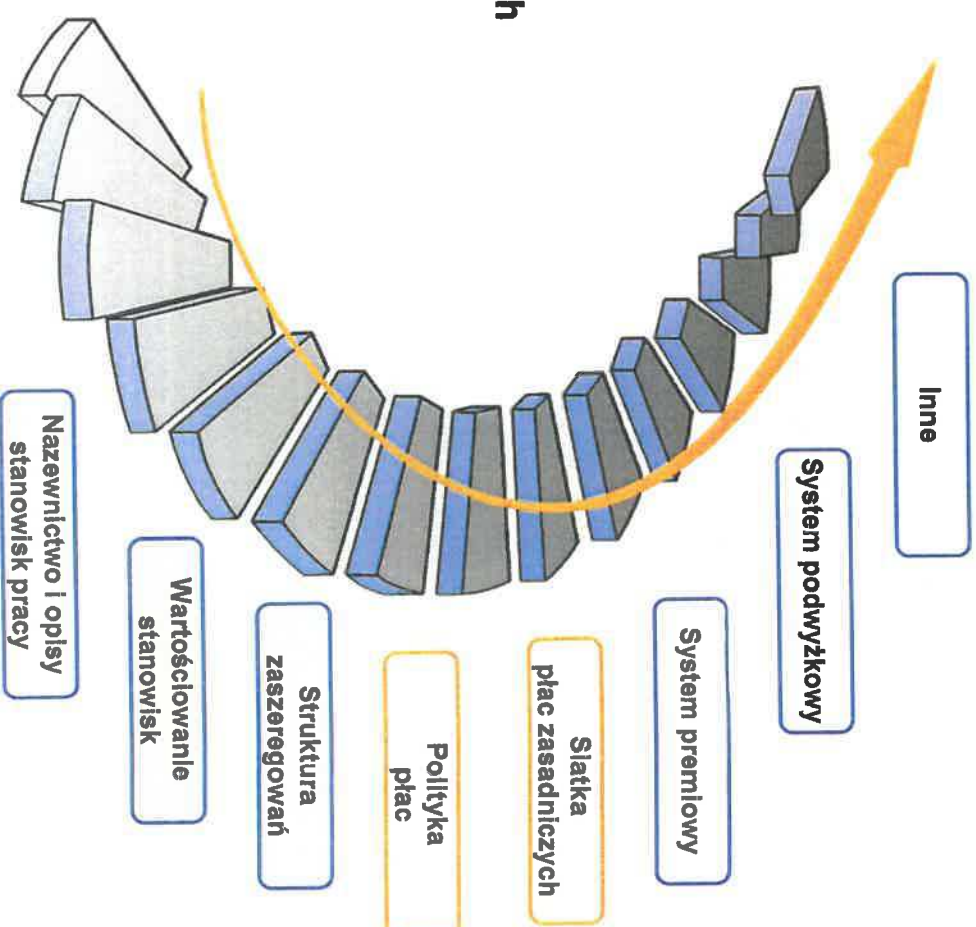


Rekomendacje szczegółowe

1. Przeprowadzić wartościowanie stanowisk pracy (najlepiej z udziałem Strony Społecznej), korzystając z jednej z bardziej nowoczesnych metod, ale dedykowanej do stanowisk operacyjnych. Metoda winna zawierać zarówno kryteria odnoszące się do współczesnych wymagań rynku np. Wpływ na rozwój firmy, jak i kryteria o charakterze operacyjnym np. Warunki i środowisko pracy, Ryzyka zawodowe, Sprawność motoryczną i koordynację itp.
2. Jako wynik wartościowania należałoby oczekiwać:
 - uaktualnienia listy stanowisk pracy,
 - ułożenia na nowo (zgodnie z wymogami rynku i strategii PKP CARGO S.A. 2019) hierarchii stanowisk,
 - projekcji ścieżek rozwoju zarówno dla stanowisk o charakterze robotniczym (operacyjnym), specjalistycznym, jak i kierowniczym.
3. Dla stanowisk robotniczych sugerujemy zmniejszyć liczbę specjalistycznych stanowisk i przekształcić je w stanowiska bardziej złożone i wszechstronne. Zwiększyć różnicowanie stanowisk kierowniczych – (nie wszyscy Naczelnicy sekcji muszą być w tej samej grupie zaszerogowania i różnice w grupach zaszerogowania mogą być czasami bardziej powiązane ze specyfiką komórki, a nie z liczbą podległych pracowników). Sugerujemy również dogłębne przyjrzenie się stanowiskom specjalistycznym, gdzie dostrzegamy zbyt krótkie ścieżki rozwoju (nieadekwatne do współczesnego rynku).

Wartościowanie może być przyczynkiem do zmiany modelu płacy całkowitej w PKP CARGO S.A., w czym upatrujemy jeden z najważniejszych celów zmiany systemu wynagrodzeń.

Polityka płac i siatka płac zasadniczych



Wyniki audytu systemu wynagrodzeń

Siatka płac zasadniczych

Observacje

1. Siatka płac zasadniczych, której fragment zamieszczono poniżej, jest przykładem rzadko już stosowanej w Polsce tzw. siatki szczeblowej.
2. Zwraca uwagę zbyt duża liczba grup zaszeregowania (dziś zazwyczaj używa się od 8 – 11,12) co w przypadku PKP CARGO S.A. powoduje nadmierną hierarchizację stanowisk i jest zaprzeczeniem skutecznego, jasnych i elastycznych struktur wynagrodzeniowych.
3. Kolejnym mankamentem siatki płac zasadniczych w tej postaci są wartości liczbowe wynagrodzeń wskazujące na:
 - **Bardzo niskie wynagrodzenia** (znacznie poniżej płacy minimalnej), pracownik dopiero dzięki dodatkom osiąga wynagrodzenie większe od minimalnego.
 - **Znaczne nakładania się widełek płacowych.**

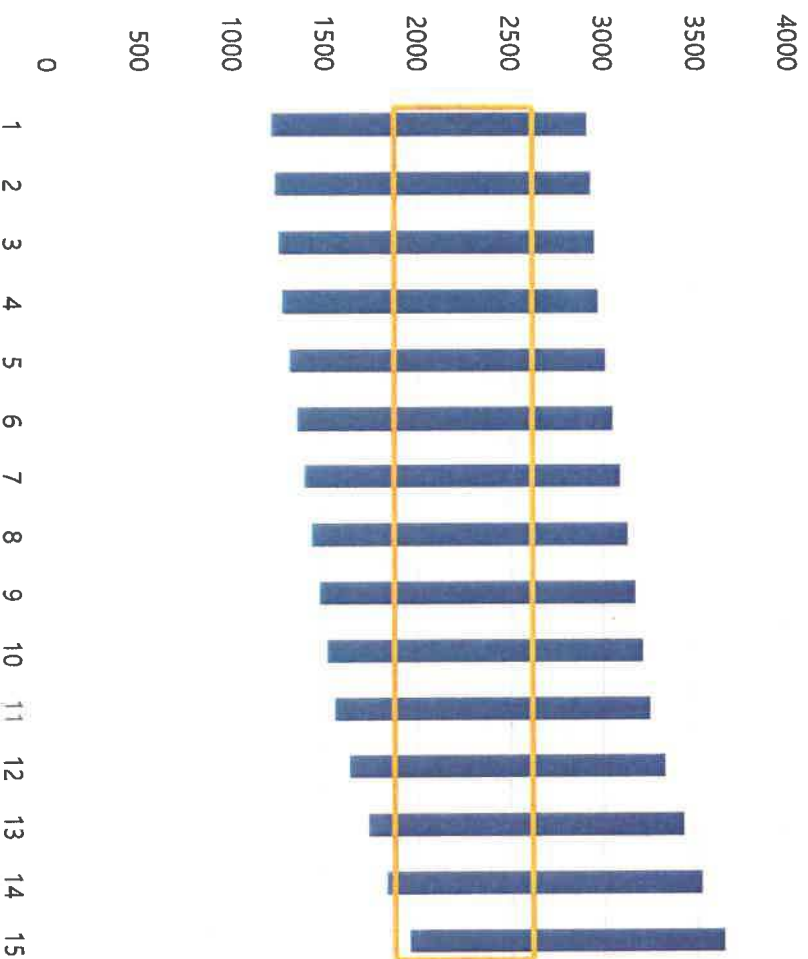
Grupa zaszerogowania	I Szczebel	II Szczebel	XXXIV Szczebel	XXXV Szczebel
15	1950	2000	3600	3650
14	1830	1880	3480	3530
13	1730	1780	3380	3430
.
III	1250	1300	2900	2950
II	1230	1280	2880	2930
I	1210	1260	2860	2910

Wyniki audytu systemu wynagrodzeń

Siatka płac zasadniczych

Observacje

Miesięczne stawki zasadnicze w poszczególnych grupach (szczegółach/zaszeregowach) na podstawie ZUZP

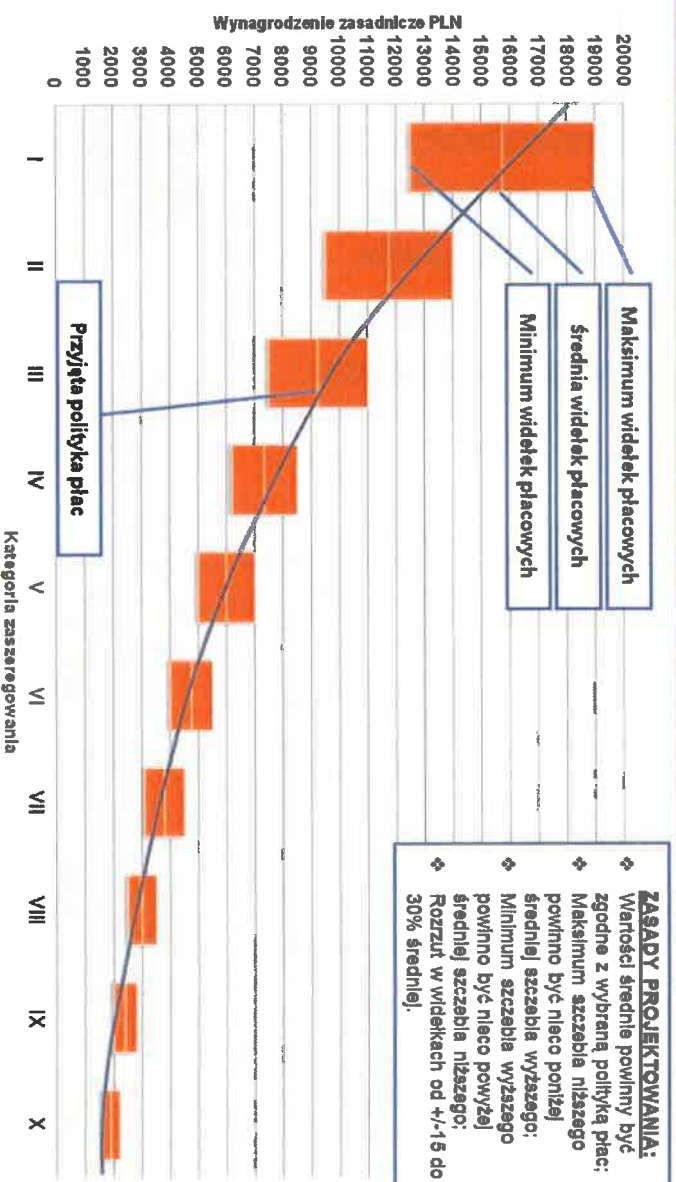


Na rysunku można dostrzec znaczne nakładanie się na siebie widełek płacy zasadniczej powodujące spłaszczenie siatki płac *de facto* uniemożliwiającej realny awans płacowy. Powyższy wykres dowodzi również występowania znacznego ryzyka niesprawiedliwości przy zmianach zaszeregowania pracowników (co było wskazywane w wywiadach z pracownikami).

Wyniki audytu systemu wynagrodzeń Siatka płac zasadniczych

Rekomendacje szczegółowe

Przykładowa siatka płac zasadniczych



Obecna siatka płac zasadniczych nie funkcjonuje prawidłowo.

Na rysunku obok zamieszczono, jako przykładową, siatkę płac zasadniczych spełniającą wymogi stawiane przed tego typu rozwiązaniami.

Observacje

1. Konstrukcja wynagrodzenia całkowitego oparta na regulacji określonej w ZUZP sprawia, że udział wynagrodzenia zasadniczego w wynagrodzeniu całkowitym jest dość ograniczony, a system wielu składników może być mało przejrzysty i słabo zrozumiały szczególnie dla nowo zatrudnianych pracowników.
2. Liczba składników wynagrodzenia znacznie odbiega od przyjętych na współczesnym rynku pracy. Obecnie tendencją jest ich ograniczanie i zwiększanie przez to udziału płacy zasadniczej w wynagrodzeniu całkowitym. Ta tendencja pozwala na ograniczanie ryzyka po stronie pracownika (wynagrodzenie zasadnicze jest prawem niezbywalnym), pozwala także na realne zarządzanie podwyżkami wynagrodzenia i daje przestrzeń do budowy motywacyjnego systemu premiowania.

Observacje

1. Analiza wynagrodzeń rocznych wykazała zaburzenie proporcji pomiędzy płacą zasadniczą a pozostałymi składnikami wynagrodzenia (średnio 55% wynagrodzenie zasadnicze vs. 45% wynagrodzenie zmienne). **Struktura wynagrodzenia całkowitego powinna zostać zmieniona, aby wzmocnić udział wynagrodzenia zasadniczego.**
2. Wynagrodzenie zasadnicze stanowiące tylko 55% wynagrodzenia całkowitego jest praktyką **bardzo rzadko stosowaną na rynku pracy.** Obecnie w branży logistycznej obserwuje się zmianę podejścia do modelu płacy całkowitej, polegającą na maksymalizacji płacy zasadniczej poprzez włączenie do niej części dodatków zmiennych (np. dodatku stażowego, funkcyjnego itp.) oraz wykup nagród jubileuszowych.
3. **Rynkowe proporcje stałych i zmiennych składników wynagrodzenia to 80% do 20%.** Sytuacja, w której składniki stałe i zmienne wynagrodzenia występują w niemal równej proporcji, może być powodem występowania wśród pracowników poczucia braku stabilności wynagrodzenia.
4. Działanie polegające na zwiększaniu udziału płacy zasadniczej umożliwia zbudowanie nowoczesnego systemu wynagradzania, adekwatnego do obecnie funkcjonującego i dominującego rynku kandydata, będącego elastycznym narzędziem umożliwiającym pozyskiwanie i utrzymywanie niezbędnych i pożądanых w organizacji kompetencji, w środowisku wysokiej konkurencji.

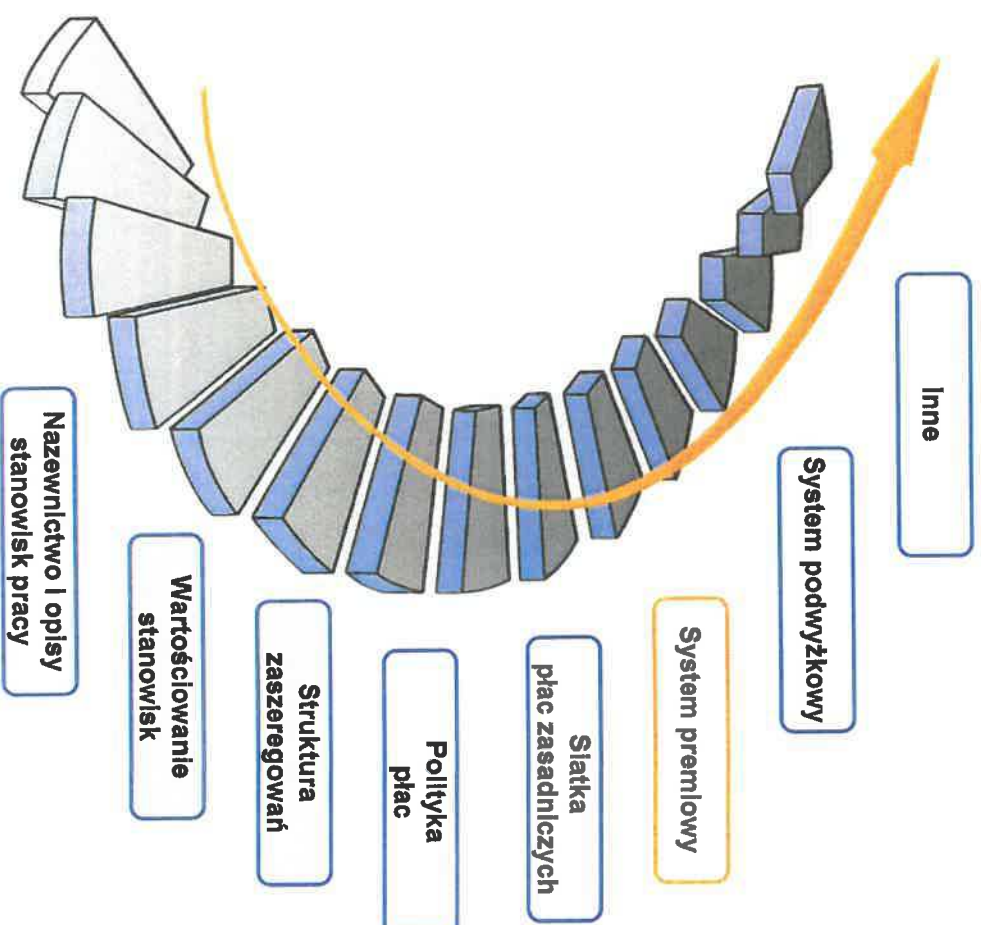
Observacje

5. Praca maszynisty w PKP CARGO S.A. w sposób zdecydowany różni się od pracy maszynisty w firmach „prywatnych”. W firmach „prywatnych” poza dość wysokim wynagrodzeniem zasadniczym prawie wszędzie występuje istotna premia motywacyjna (np. wysoka „kilotrówka”).
6. W firmach prywatnych występuje jednakże szereg niedogodności związanych z innym systemem pracy. Trudno wręcz porównać te stanowiska do siebie. Pracownicy PKP CARGO S.A. zatrudnieni na stanowiskach Maszynisty zwracali w sposób świadomy uwagę na przywileje, których nie ma u prywatnych przewoźników np. dłuższy urlop, dopłaty do chorobowego, jubileusze i odprawy emerytalne.
7. Istotną różnicę w stosunku do wynagrodzeń rynkowych można zaobserwować dla stanowisk warsztatowych – mediana w PKP CARGO S.A. jest poniżej mediany rynkowej. Pracownicy PKP CARGO S.A. otrzymują jednakże dodatek stażowy oraz np. nagrody jubileuszowe. Rośnie w ten sposób problem pokoleniowy, gdyż trudno za proponowane wynagrodzenie pozyskać nowe osoby z rynku.

Rekomendacje szczegółowe

1. Zmienić model płacy całkowitej przesuwając większą część wynagrodzenia w kierunku płacy zasadniczej i proponując rzeczywistą premię zależną od zadań, na które pracownik ma wpływ, a są powiązane z jego efektywnością.
2. Wykonać wartościowanie stanowisk i przestrzec ustalonych wówczas reguł zaszeregowania stanowisk.
3. Szczególną uwagę poświęcić stanowiskom warsztatowym, gdzie odległość od mediany rynkowej jest szczególnie widoczna.

System premiowy

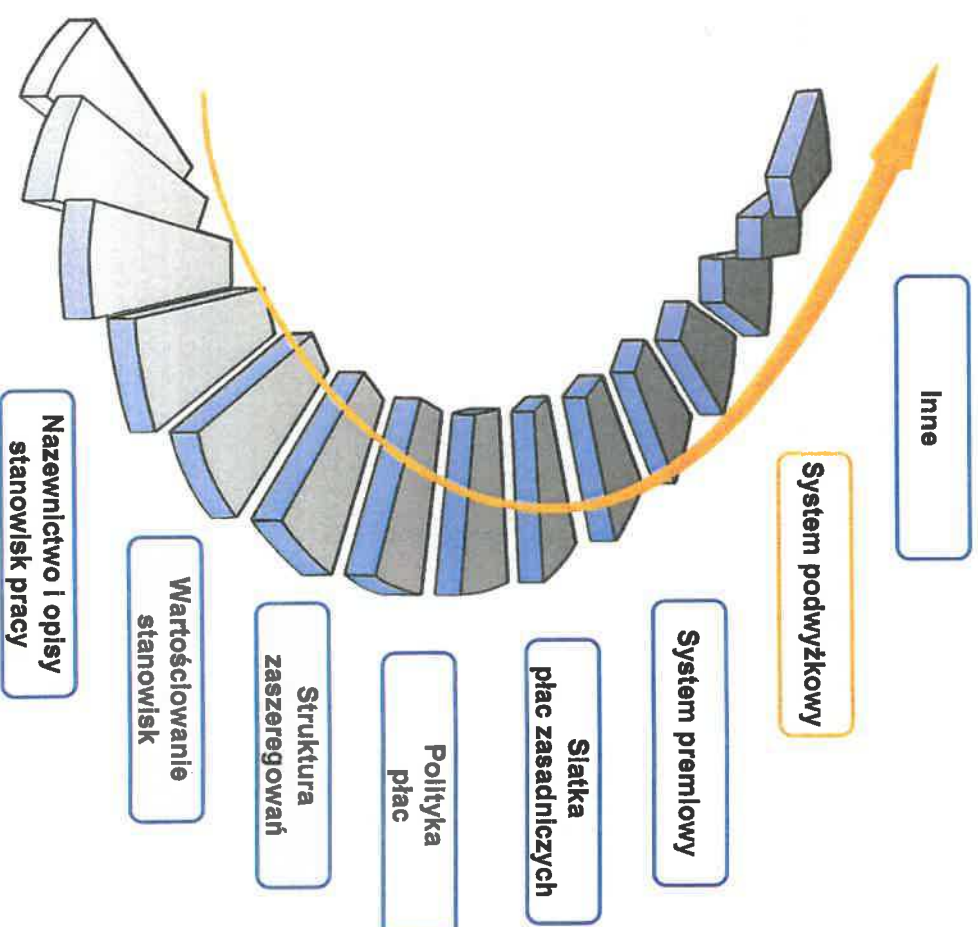


Wyniki audytu systemu wynagrodzeń System premiowy

Rekomendacje szczegółowe

1. System premiowy obecnie działający w PKP CARGO S.A. ze względu na stosowane reguły przyznawania premii i ich na ogół niską wysokość w niewielkim stopniu może wpływać na stymulowanie menedżerów i pracowników do realizacji celów strategicznych i podnoszenia efektywności działania firmy. **System ten powinien zostać zmodernizowany.**
2. Wskazane wydaje się zastosowanie systemu premiowania, który sprzyjałby realizacji celów strategicznych Spółki. W szerokim zakresie należałoby stosować cele o charakterze „solidarnościowym” zachęcające do współpracy poszczególne obszary funkcjonalne firmy tak, aby nie pojawiały się konflikty celów np. między obszarem handlu a obszarem operacyjnym.
3. W działaniu systemu premiowania szczególną wagę należy przywiązywać do jego roli komunikacyjnej i zapewniania spójności między zapewnianiem sprawnego funkcjonowania firmy i realizacją ambitnych celów rozwojowych.

System podwyżkowy



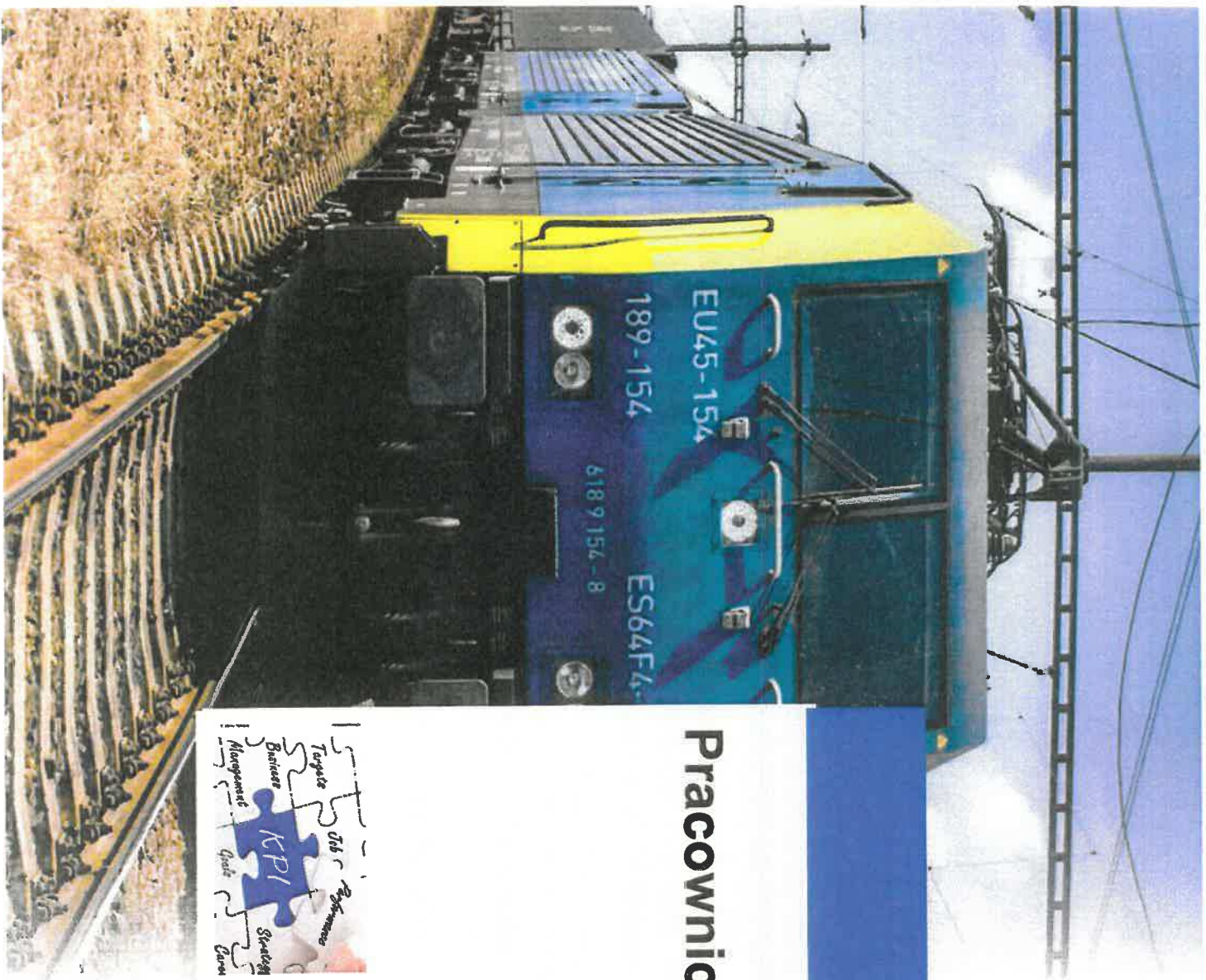
Observacje

1. W PKP CARGO S.A. **nie funkcjonuje sformalizowany i ustabilizowany system podwyżkowy**, chociaż funkcjonuje praktyka uzgadniania podwyżek z Partnerem Społecznym.
2. Mechanizm podwyżkowy jest za każdym razem uzgadniany ze związkami zawodowymi, ale ze względu na ograniczone środki na wynagrodzenia decyzje podwyżkowe mają na celu przede wszystkim „doganianie rynku”, a w mniejszym stopniu prowadzeniu spójnej polityki płac. W tych warunkach trudno o projektowanie i realizację długofalowej polityki wynagradzania. **Wśród prywatnych przewoźników nie spotkano zapisów skłaniających pracodawców do podnoszenia wynagrodzeń na zasadzie „każdy musi dostać podwyżkę”, wręcz przeciwnie, podwyżki są zróżnicowane i zależne od sytuacji rynkowej i sytuacji firmy.**
3. Regulacje podwyżkowe przeprowadzane „*ad hoc*” mogą obniżać atrakcyjność całego systemu wynagradzania dla nowo zatrudnianych pracowników, gdyż z ich punktu widzenia działanie tego systemu może być mało przewidywalne.

Rekomendacje szczegółowe

Uzgodnienie ze Stroną Społeczną, a następnie zapisanie np. w ZUZP procedury podwyżkowej pozwalającej na różnicowanie podwyżek rok do roku w zależności od:

1. Możliwości finansowych i Strategii Firmy;
2. Sytuacji na rynku pracy;
3. Wysokości wynagrodzenia danego pracownika;
4. Wyników oceny.



Część II

Pracownicy wynagradzani według „Uchwały”



Opis sytuacji prawnej

Uwarunkowania historyczne i obserwacje ogólne

Obserwacje

1. Pracownicy, o których tu mowa, są wynagradzani w sposób całkowicie odmienny od pracowników, których wynagrodzenia wynikają z ZUZP PKP CARGO S.A. Tworzy to dwie, różne rzeczywistości prawne, ale przede wszystkim buduje poczucie funkcjonowania w organizacji, która nie dopracowała się jednolitego systemu wynagradzania.
2. Uchwała obejmuje około 2600 pracowników PKP CARGO S.A. na stanowiskach od najwyższych managerskich poprzez specjalistyczne, aż do stanowisk robotniczych (bezpśrednio operacyjnych) z tym, że w przypadku stanowisk bezpśrednio operacyjnych jest stosowana sporadycznie.
3. Wynagrodzenie jest związane z wielokrotnością przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat nagród z zysku w czwartym kwartale roku X (lata są definiowane w kolejnych Uchwałach). Stanowi ono bazę do obliczeń wynagrodzenia.
4. W Uchwale jest wskazany wspomniany współczynnik wynagrodzenia (dokładniej: jest zdefiniowany maksymalny współczynnik dla danej grupy zaszerogowań, czyli w praktyce może być on niższy).



Rekomendacje szczegółowe

- 1. Sposób wynagrodzenia opisany w Uchwale przypomina swoją ideą wynagrodzenia stosowane w służbie cywilnej, jednak nie znajdujący swojego uzasadnienia w rzeczywistości biznesowej. Odnosi się to zbyt dużej i różnorodnej grupy pracowników (ok 2600 osób). Zazwyczaj tego typu „wyjęcia poza ZUZP i płacenia na innych zasadach” odnoszą się tylko do najwyższej kadry managerskie np. 100 – 200 osób maksymalnie w przypadku bardzo dużych podmiotów gospodarczych (są przykładem tzw. systemów marginalnych).**
- 2. Odnoszenie się do kwoty bazowej przy kształtowaniu wynagrodzeń pozbawia Zarząd realnego wpływu na wysokość wynagrodzenia pojedynczego pracownika w odniesieniu do jego kompetencji i realizowanych wyników. Nie jest również związane z wynikami PKP CARGO S.A. jako organizacji.**



Observacje

1. W Uchwale nr 192 z dnia 20 maja 2014 pojawiają się zapisy dotyczące wprowadzania w PKP CARGO S.A. filozofii Zarządzania Przez Cele (ZPC, MBO) wraz z systemem premiowym dla części stanowisk objętych Uchwałą.
2. Wprowadzone zapisy dotyczące ZPC pojawiają się w kolejnych Uchwałach będących kontynuacją zapisów z lat poprzednich. I tak np. Uchwała nr 59/2017 z dnia 8 marca 2017 r. zmienia zasady rozliczenia celów ZPC. Zmiany te są dość istotne jeśli idzie o „technikalia” (kształt krzywej premiowej, wagi poszczególnych obszarów, z których są wyznaczane cele, postępowanie w sytuacjach szczególnych, itp).
3. Kolejne zmiany, jak wynika z wywiadów, były poddyktowane koniecznością wprowadzenia poprawek i udoskonaleń w stosunku do pierwotnych wersji, co jest rzeczą całkowicie naturalną i wskazaną. Jedynie na co warto zwrócić uwagę: poprawek tych nie powinno być zbyt dużo, by nie przysłoniły pracownikom samej idei ZPC.



PKPCARGO


















KEYSTONE
BUSINESS ADVISORY

Podsumowanie



Podsumowanie

Oceniany aspekt systemu	ZUZP	UCHWAŁA
Zgodność ze strategią		
Zapewnienie bezpieczeństwa pracodawcy (bezp. prawne, finansowe, społeczne)		
Konkurencyjność rynkową		
Motywacyjność systemu i sprawiedliwość wewnętrzną		
Zgodność z rynkowymi <i>best practice</i>		
Pomoc kadryze managerskiej w zarządzaniu pracownikami		

	Ocena pozytywna
	Ocena niezgodna oczekiwaniami, sugestie wprowadzenia zmian
	Ocena negatywne, duże ryzyko wstąpienia niepożądanych efektów

Podsumowanie rekomendacji

Rekomendacje o charakterze ogólnym

- 1. Uporządkowanie struktury organizacyjnej i modelowanie zakresów odpowiedzialności na stanowiskach, a następnie opracowanie zmodyfikowanych opisów stanowisk pracy, wymagań kompetencyjnych i zakresów odpowiedzialności i samodzielności decyzyjnej; Unowocześnienie nazw stanowisk pracy.**
- 2. Wartościowanie stanowisk pracy i opracowanie zmodyfikowanych, bardziej motywujących ścieżek rozwoju.**
- 3. Zdefiniowanie nowego modelu płacy całkowitej dla wszystkich (wybranych) stanowisk.**
- 4. Wprowadzenie elastycznego mechanizmu dostosowywania poziomów wynagrodzeń zasadniczych do poziomów rynkowych.**
- 5. Zbudowanie spójnego systemu wynagradzania i motywowania opartego na przejrzystych regulacjach, współpracy z Partnerem Społecznym i kontrolingowych analizach efektywności systemów wynagradzania, motywowania i zapewniania świadczeń dla pracowników.**