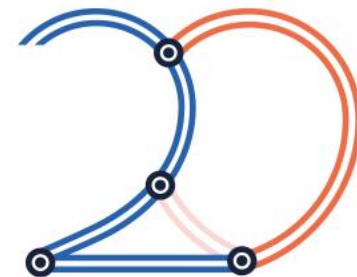


# System wynagradzania w PKP IC



**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT  
PKP INTERCITY**

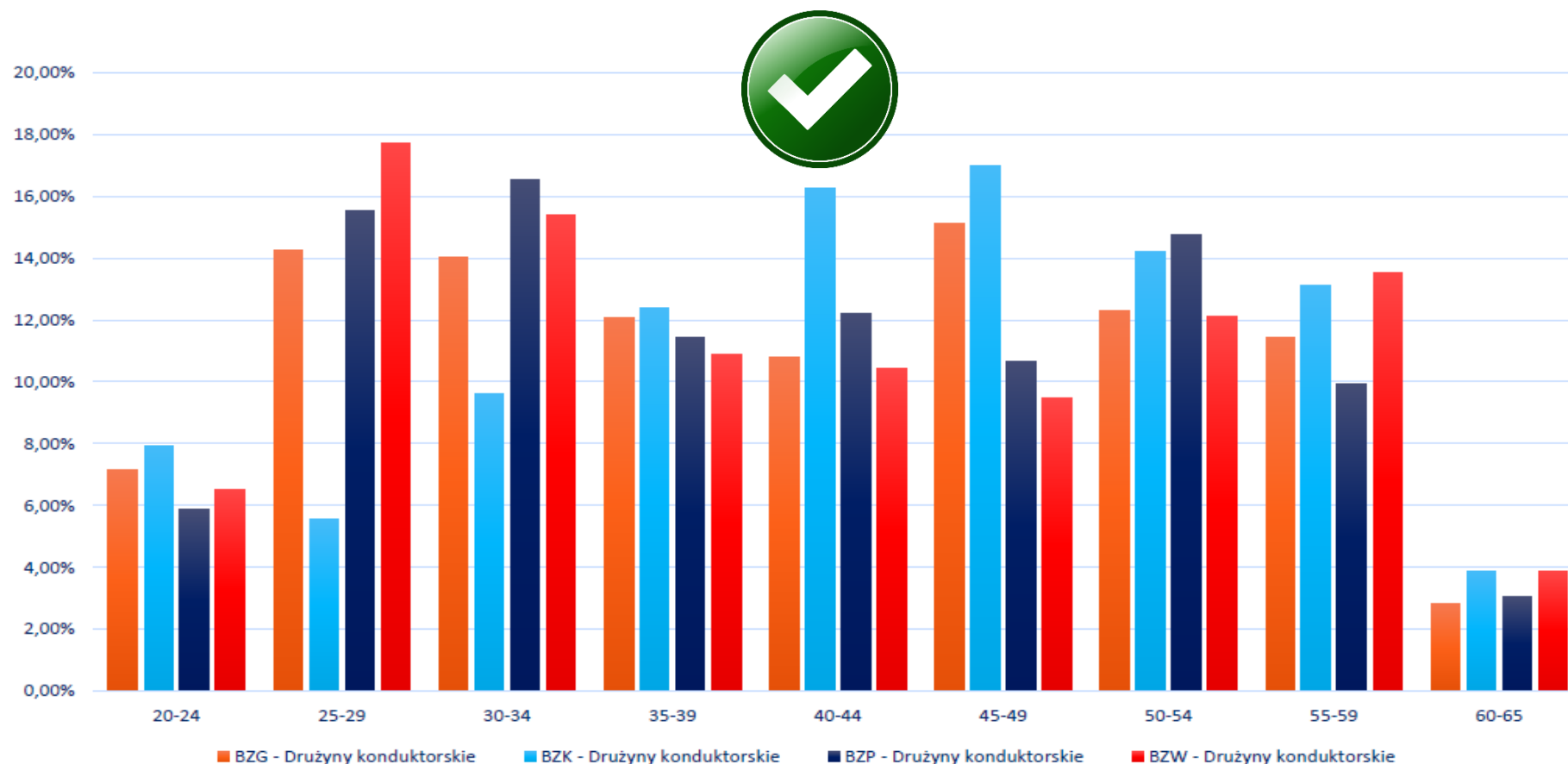
# Demografia PKP IC

**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT  
PKP INTERCITY**

# Przedziały wiekowe – drużyny konдукtorskie

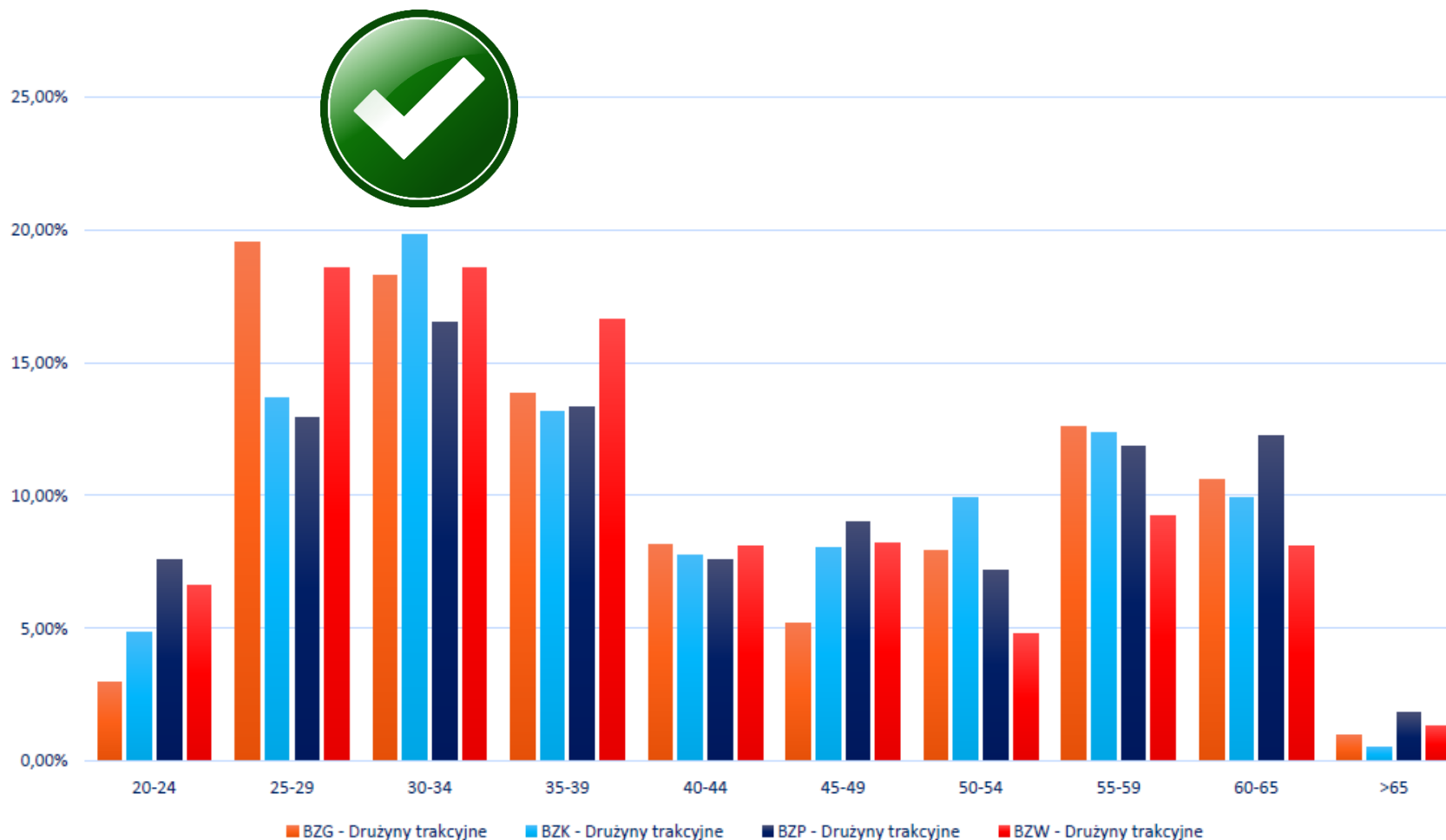


**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT**  
**PKP INTERCITY**

# Przedziały wiekowe – drużyny trakcyjne

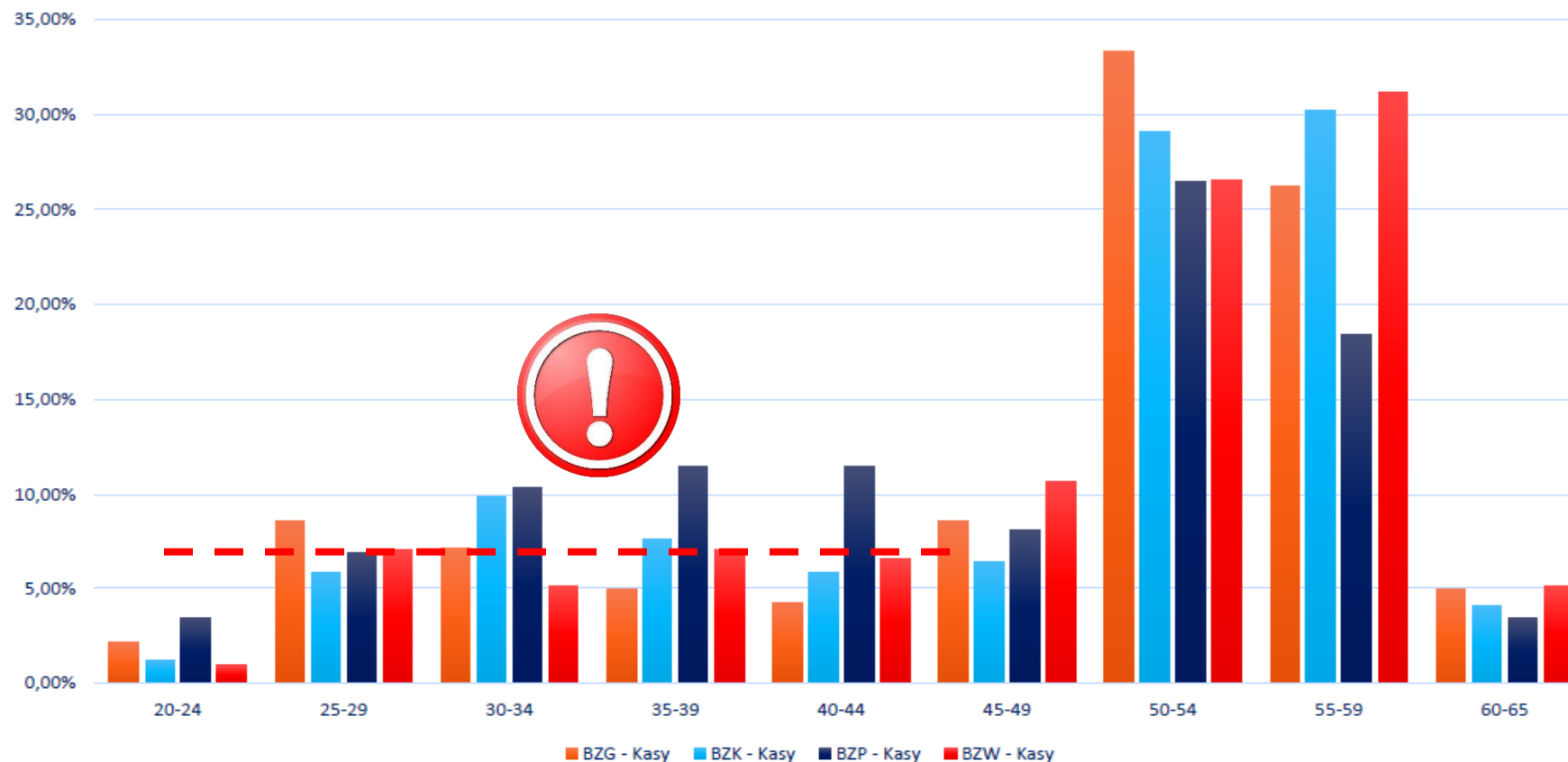


**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT**  
**PKP INTERCITY**

# Przedziały wiekowe – kasy

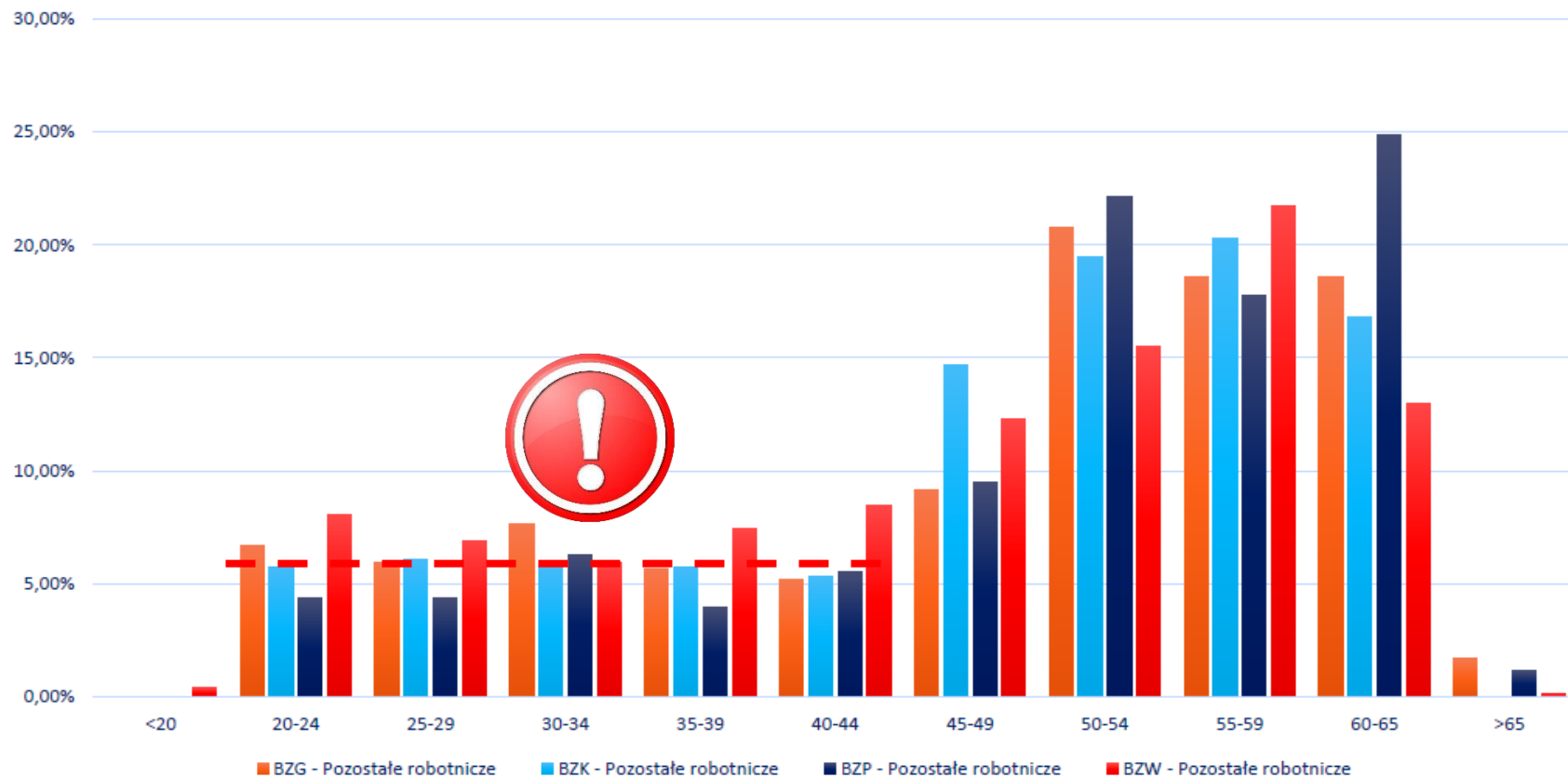


**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT  
PKP INTERCITY**

# Przedziały wiekowe – zaplecze warsztatowe

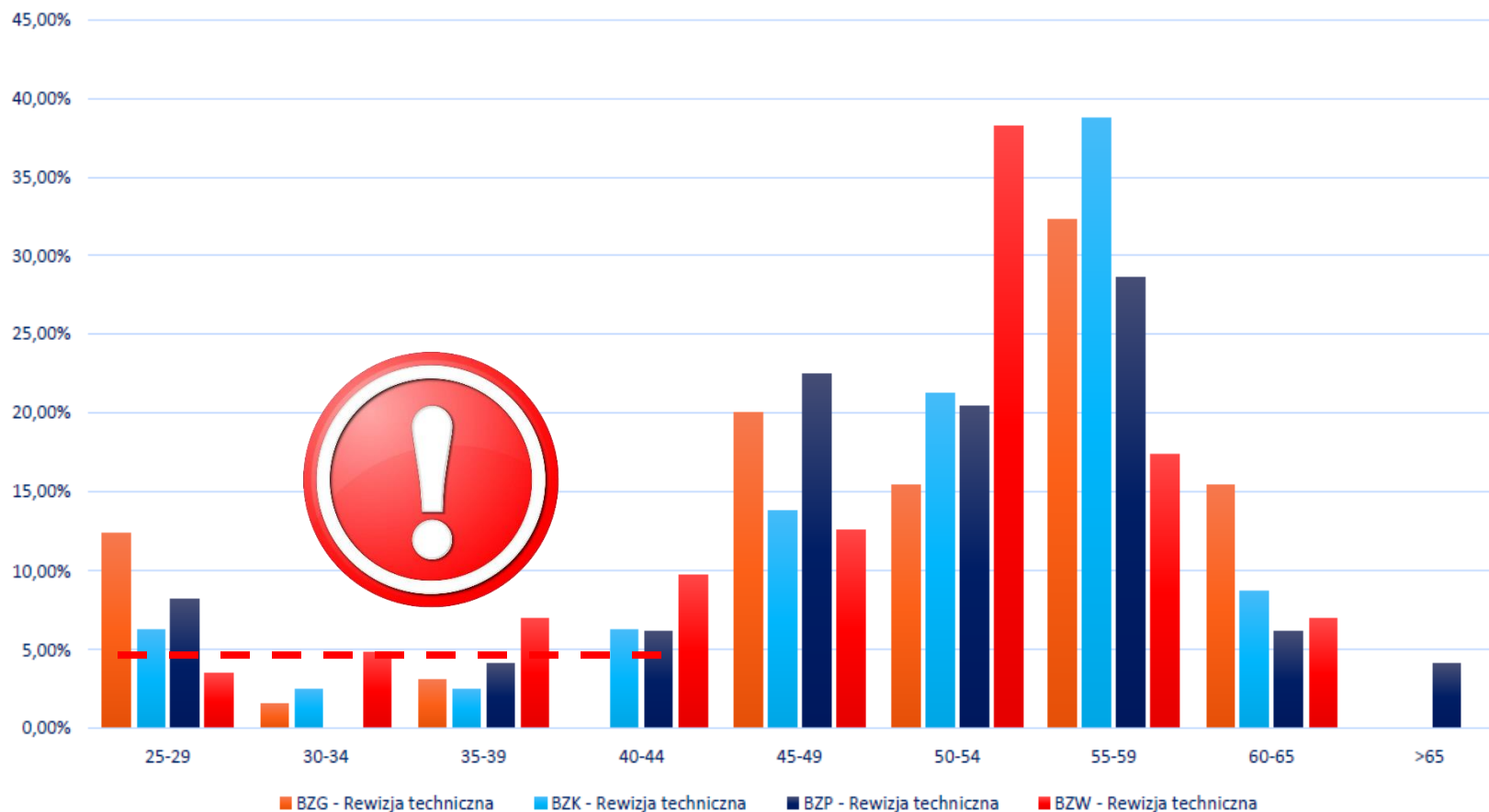


**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT**  
**PKP INTERCITY**

# Przedziały wiekowe – rewizja techniczna

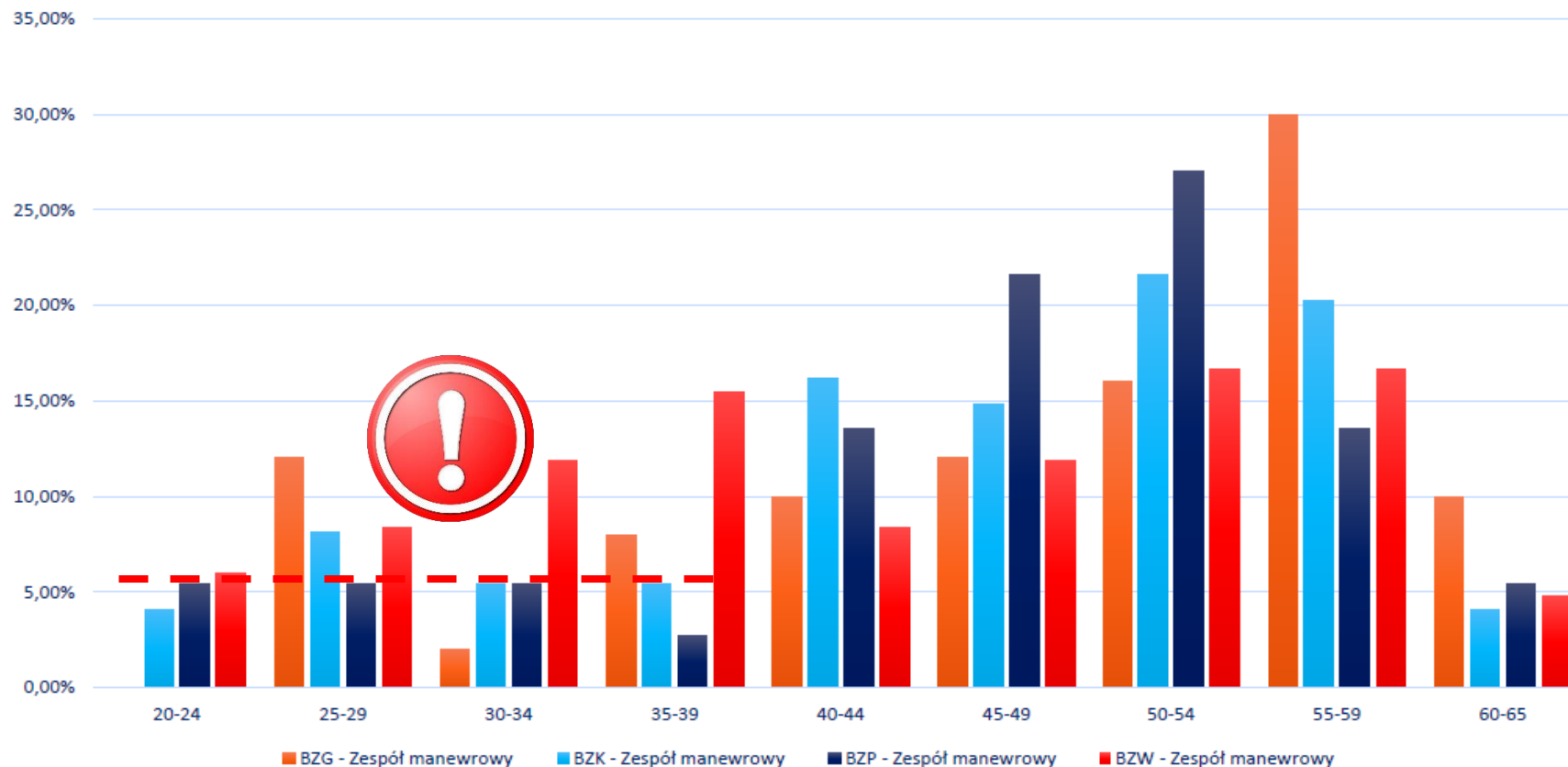


**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT  
PKP INTERCITY**

# Przedziały wiekowe – zespół manewrowy



**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



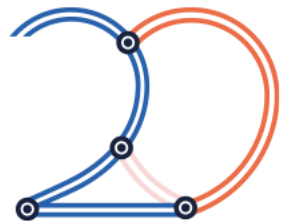
**20 LAT  
PKP INTERCITY**



# Analiza demograficzna – wnioski

- Duży udział niższych grup wiekowych w zespołach **postrzeganych jako atrakcyjne** (drużyny trakcyjne i konduktorskie), a także **lepiej wynagradzanych** (duża liczba dodatków do wynagrodzenia).
- Bardzo mały udział młodszych pracowników w zespołach, w których praca jest **uciążliwa i mało nobilitująca** (zaplecze techniczne, kasy), o **niższych wynagrodzeniach** (m.in. ze względu na małą liczbę dodatków) oraz z **dużą konkurencją na rynku pracy** (firmy produkcyjne i budowlane, sklepy).
- Brak zainteresowania pracą u młodych osób wynika również z ich relatywnie **niskiego wynagrodzenia** w stosunku do starszych pracowników za sprawą **wielokrotnego płacenia za staż pracy** (w sumie **prawie 12%** całego funduszu płac):
  - dodatek stażowy
  - nagroda jubileuszowa
  - odprawa emerytalna
  - dodatek do wynagrodzenia chorobowego

**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT**  
**PKP INTERCITY**

# Motywacja pokoleniowa

POKOLENIE	POKOLENIE X <i>Znaczna przewaga orientacji na życie zawodowe niż na życie prywatne</i>	POKOLENIE Y <i>Wyraźny podział aktywności na życie prywatne i zawodowe.</i>	POKOLENIE Z <i>Wyraźny podział aktywności na życie prywatne i zawodowe.</i>
<b>CZYNNIKI HIGIENY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Poczucie stałości zatrudnienia;</b></li> <li>• Poczucie kontroli nad swoim losem;</li> <li>• Zapewnienie poczucia bycia szanowanym i docenianym;</li> <li>• Potrzeba przynależności do grupy „danego zakładu pracy”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duża ilość wolnego czasu dla swobodnego rozwoju;</li> <li>• Możliwość angażowania się w sprawy społeczne i działania ekologiczne;</li> <li>• Zrozumienie wizji i misji naszej firmy (praca w „szerszym kontekście”);</li> <li>• <b>Wynagrodzenie zapewniające spełnianie swoich marzeń;</b></li> <li>• <b>Zapewnienie sobie poczucia komfortu;</b></li> <li>• Dobre relacje w pracy;</li> <li>• Potrzeba przynależności do grupy określanej mianem „eksperci”;</li> <li>• Wysoko akcentowane poczucie sprawiedliwości.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warunki pracy rozumiane jako w pełni nowoczesne i designerskie biuro, pomieszczenie;</li> <li>• Ciągły dostęp do nowych technologii i mediów społecznościowych;</li> <li>• Ucieczka od wszystkiego co zakrawa na „obciach”;</li> <li>• Niechęć do biurokracji;</li> <li>• Multitasking.</li> <li>• <b>Wynagrodzenie traktowane, jako sposób na realizowanie własnego hobby, czy własnych celów</b></li> </ul>
<b>MOTYWATORY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość osiągania kolejnych celów;</li> <li>• Bycie gratyfikowanym za osiągnięte rezultaty;</li> <li>• <b>Wyższe uposażenie (także premie) w zamian za (lub obok) świadczenia pozapłacowe;</b></li> <li>• <b>Wynagrodzenie za staż pracy, celebrowanie jubileuszy, itp.;</b></li> <li>• <b>Uczestnictwo w nagrodach rocznych;</b></li> <li>• Możliwość awansu;</li> <li>• Partycypacja w świadczeniach o charakterze elitarnym, podkreślających status.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość rozwoju i w końcu stania się ekspertem w jakiejś dziedzinie;</li> <li>• Częsty feedback i związana z tym gratyfikacja;</li> <li>• Uznanie przełożonych;</li> <li>• <b>Niechęć do rozwiązań grupowych premialnych;</b></li> <li>• Uczestnictwo w programach WLB, wellbeing, wellness;</li> <li>• Możliwość awansu;</li> <li>• Zapewnienie samodzielności przy jednoczesnej możliwości skorzystania z autorytetu;</li> <li>• <b>Możliwość partycypowania w świadczeniach pozapłacowych (jak i swoboda w ich wyborze).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Możliwość korzystania z rozbudowanych systemów kafeteryjnych (również swoboda w wyborze benefitów);</b></li> <li>• Programy oparte o grywalizację;</li> <li>• <b>Zapewnianie sobie udziału w systemie podwyżkowym;</b></li> <li>• Ambiwalentny stosunek do premiowania;</li> <li>• Uczestnictwo w wydarzeniach CSR-owych;</li> <li>• Daleko idąca swoboda działania.</li> </ul>

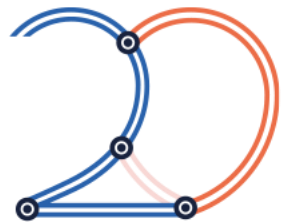


20 LAT  
PKP INTERCITY

**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**

# Możliwe kierunki modyfikacji systemu wynagradzania

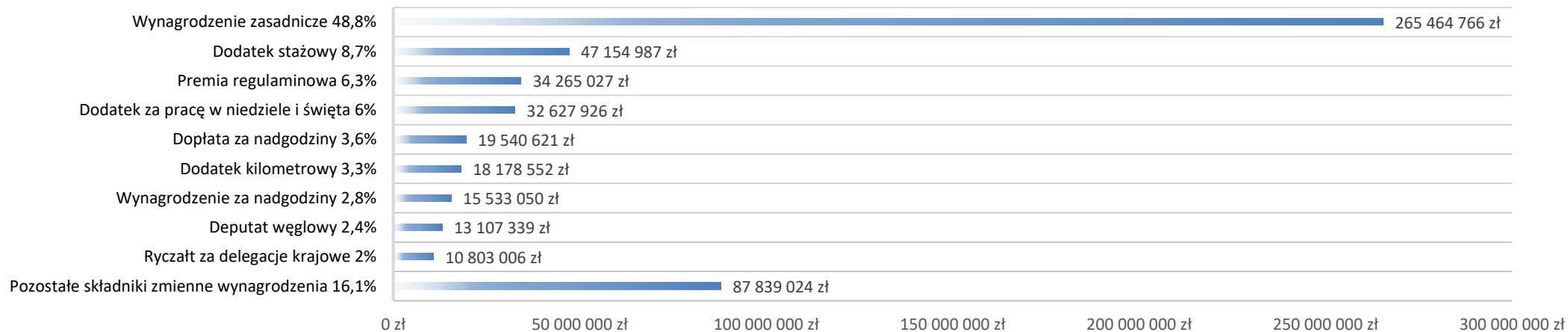
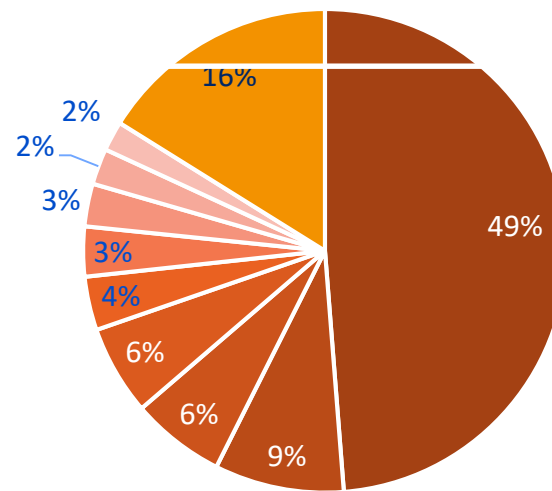
**PKP INTERCITY.** TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.



**20 LAT  
PKP INTERCITY**

# Budżet wynagrodzeń PKP IC – kluczowe składniki

- Wynagrodzenie zasadnicze 48,8%
- Dodatek stażowy 8,7%
- Premia regulaminowa 6,3%
- Dodatek za pracę w niedziele i święta 6%
- Dopłata za nadgodziny 3,6%
- Dodatek kilometrowy 3,3%
- Wynagrodzenie za nadgodziny 2,8%
- Deputat węglowy 2,4%
- Ryczałt za delegacje krajowe 2%
- Pozostałe składniki zmienne wynagrodzenia 16,1%

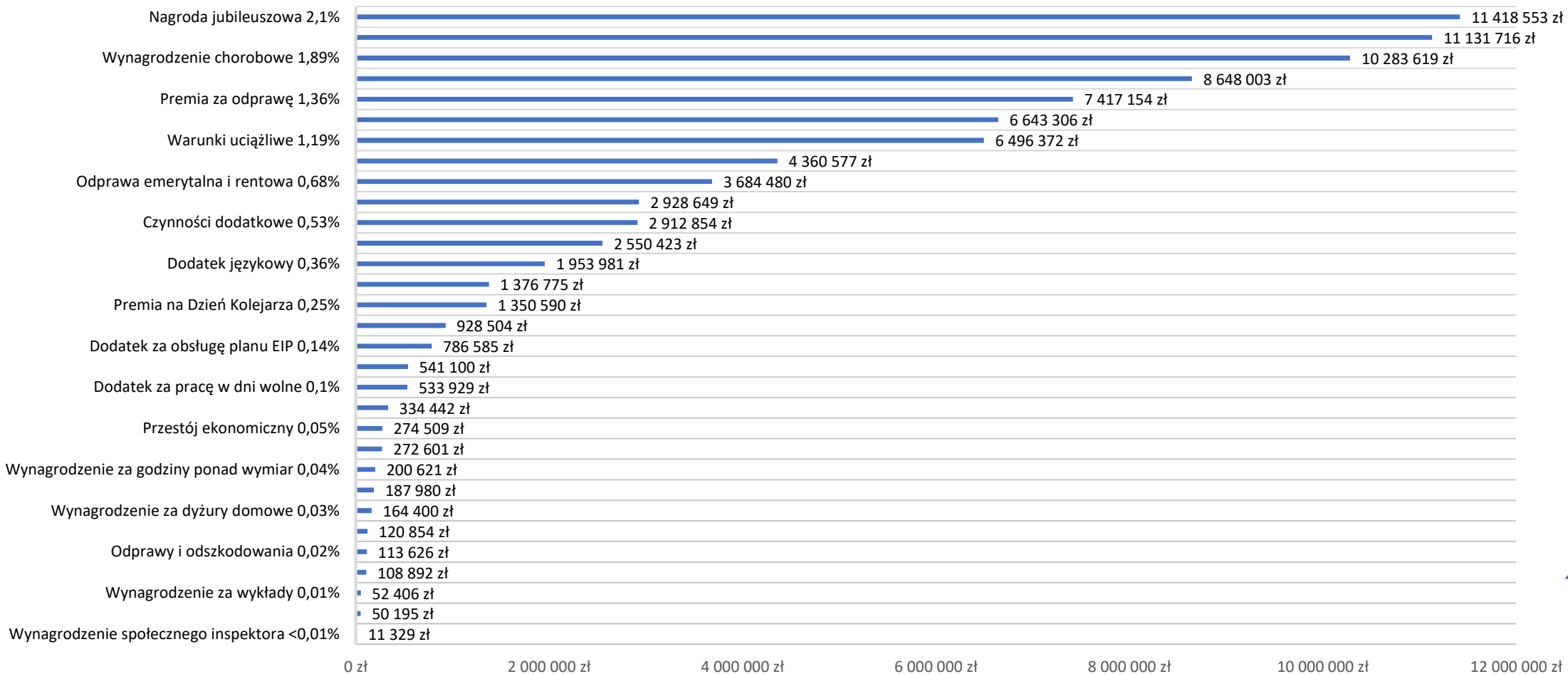


**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT  
PKP INTERCITY**

# Budżet wynagrodzeń PKP IC – pozostałe składniki (16,1%)



**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT  
PKP INTERCITY**

# Kierunki rynkowe

## Zmiany systemu wynagradzania

Upraszczenie systemów wynagrodzeń – mniej składników – większa przejrzystość

Wzrost znaczenia wynagrodzenia zasadniczego – zwłaszcza dla pracowników bezpośrednich

Wiązanie premii z indywidualnymi wynikami i zaangażowaniem pracownika

Odejście od płacy „socjalnej” na korzyść płacenia za efekty, włączanie składników socjalnych do płacy zasadniczej

Zmiana podejścia do płacy całkowitej i rozwój niefinansowych form wynagradzania

Indywidualizacja wynagrodzeń  
– szerokie widełki płacowe a w nich zróżnicowanie kompetencyjne

Częstsza informacja zwrotna do pracownika o wynikach i ocenie pracy

**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**

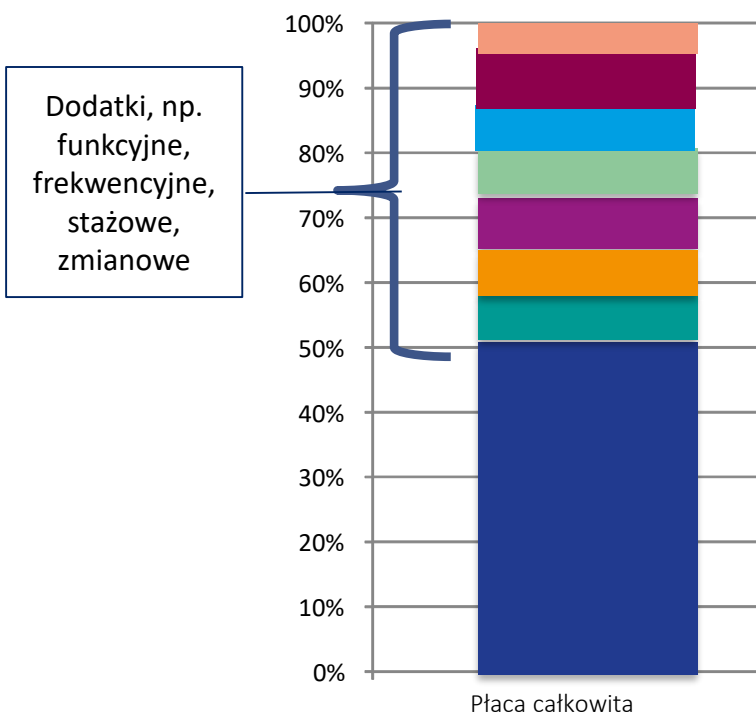


**20 LAT**  
**PKP INTERCITY**

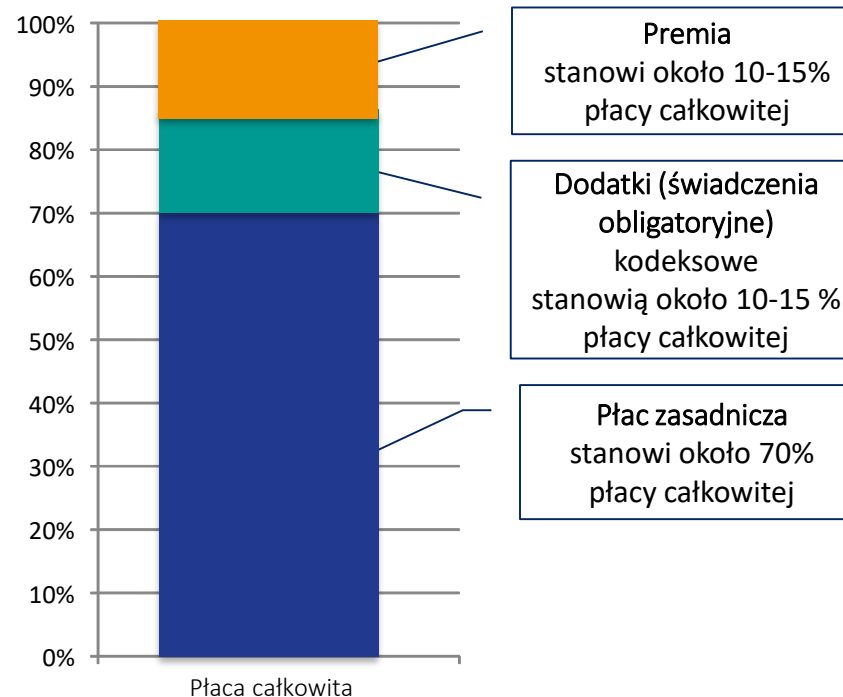
# Modelowy przykład zmiany systemu wynagradzania

Obecnie w wielu organizacjach odchodzi się od skomplikowanych, wieloskładnikowych systemów wynagrodzeń. Są trudne w zrozumieniu, pracownik nie wie z czego wynika jego wynagrodzenie. Zarządzanie tego typu systemami jest trudne, istnieje większe ryzyko błędów.

Aktualny rozkład wynagrodzenia całkowitego



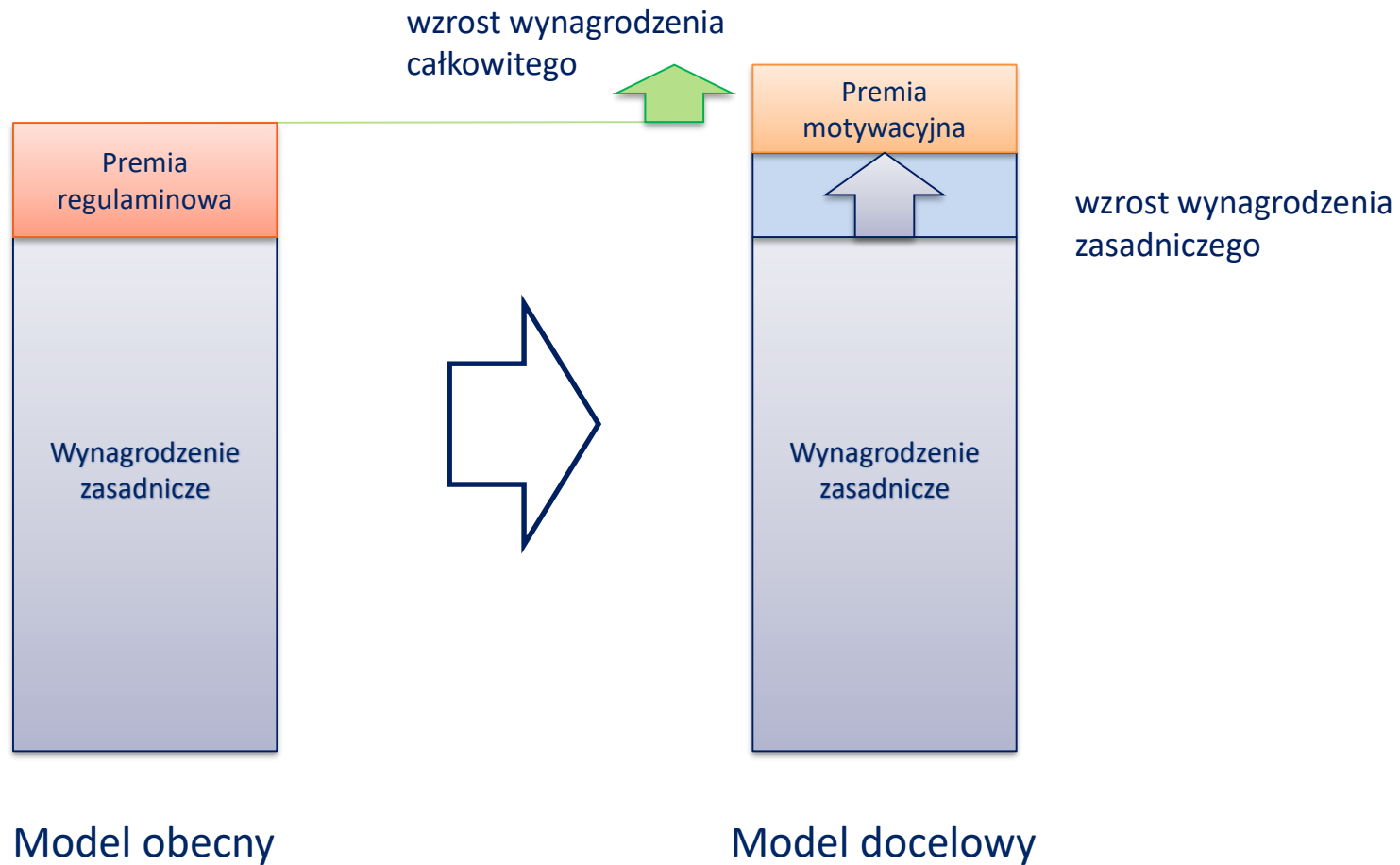
Docelowy rozkład wynagrodzenia całkowitego



20 LAT  
PKP INTERCITY

**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**

# Propozycja I - premia motywacyjna zamiast regulaminowej

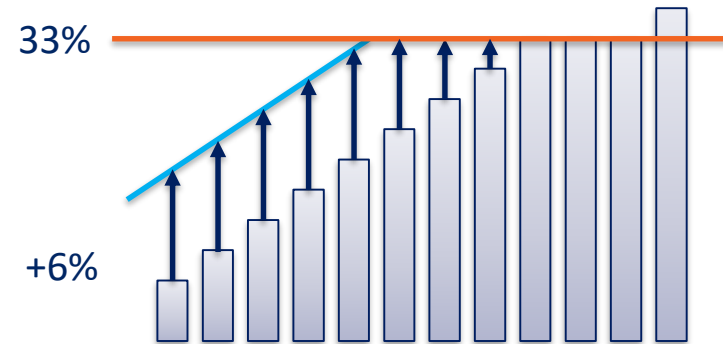




# Propozycja II - włączenie zdyskontowanego dodatku stażowego

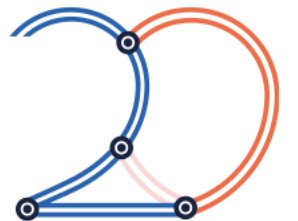
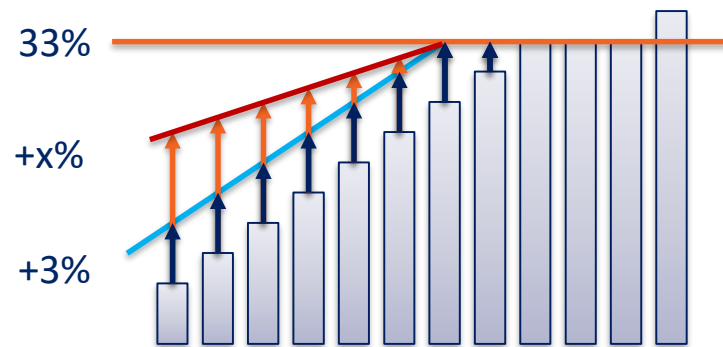
## Wariant I

- Do wynagrodzenia zasadniczego zostaje włączona każdemu pracownikowi zdyskontowana wysokość dodatku stażowego za 4 lata



## Wariant II

- Do wynagrodzenia zasadniczego zostaje włączona każdemu pracownikowi zdyskontowana wysokość dodatku stażowego za 2 lata, zwiększona wprost proporcjonalnie do czasu, jaki pozostał do osiągnięcia maksymalnego poziomu dodatku



20 LAT  
PKP INTERCITY

**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**

# Koncepcja systemu premiowania

**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT  
PKP INTERCITY**

# Cele wdrożenia systemu

## *Cele strategiczne*

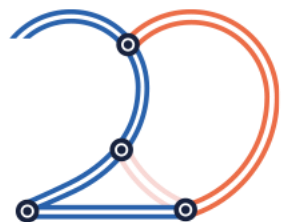
**Spełnienie wymogów Umowy PSC**

**Podniesienie motywacji pracowników**

*„...Przewoźnik jest zobowiązany do utworzenia mechanizmu/systemu premiowania w celu dodatkowej motywacji osób, których praca przyczynia się do osiągnięcia celów Umowy.”*

- Docenienie wysiłku pracowników.
- Wzrost sprawiedliwości systemów motywacyjnych.
- Budowa świadomości wpływu każdego pracownika na dobro wspólne PKP IC.
- Komunikacja celów PKP IC.

**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT**  
**PKP INTERCITY**

# Założenia systemu

- Premia motywacyjna powinna zależeć od realizacji mierników premiowych na **poziomie ogólnofirmowym, zakładowym i obszarowym**.
- Mierniki obszarowe dotyczą kwestii *stricte* zależnych od pracowników z poszczególnych obszarów funkcjonalnych PKP IC.
- Do celu premiowych wyróżniono 5 obszarów funkcjonalnych: **Eksploatacja, Handel, Utrzymanie, Kadre Zarządzającą i Wsparcie**.
- Ogólny model premii zobrazowano na grafice poniżej.



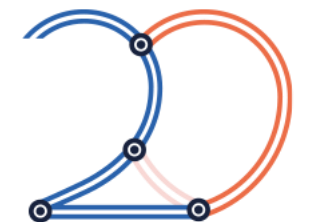
20 LAT  
PKP INTERCITY

**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**

# Mierniki wskazane w umowie PSC

Lp.	KPI
1	Wskaźnik uruchamianych pociągów dostosowanych do przewozu osób poruszających się na wózkach inwalidzkich
2	Punktualność i Punktualność Kwalifikowana na odejściu
3	Punktualność i Punktualność Kwalifikowana na przybyciu
4	Wskaźnik funkcjonalności systemu internetowej sprzedaży biletów
5	Wskaźnik niezawodności systemu internetowej sprzedaży biletów
6	Wskaźnik sieciowego wykorzystania prędkości dopuszczalnej

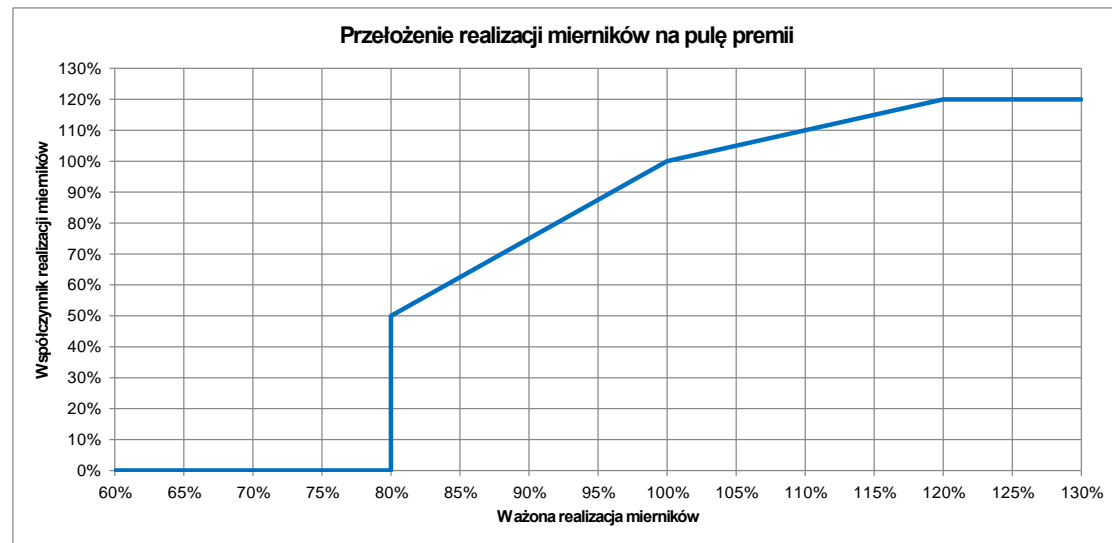
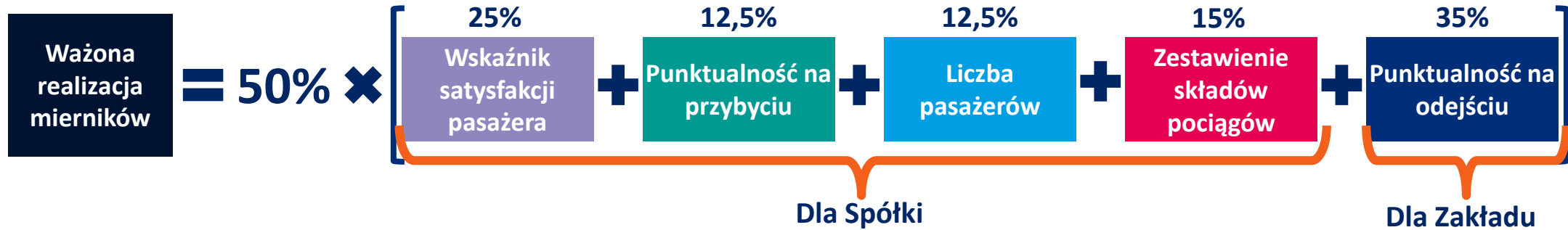
**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT**  
**PKP INTERCITY**

# Naliczenie puli premiowej

- Suma ważona realizacji mierników ogólnofirmowych i zakładowych oraz obszarowych określa bazową wysokość puli premii dla poszczególnych obszarów.

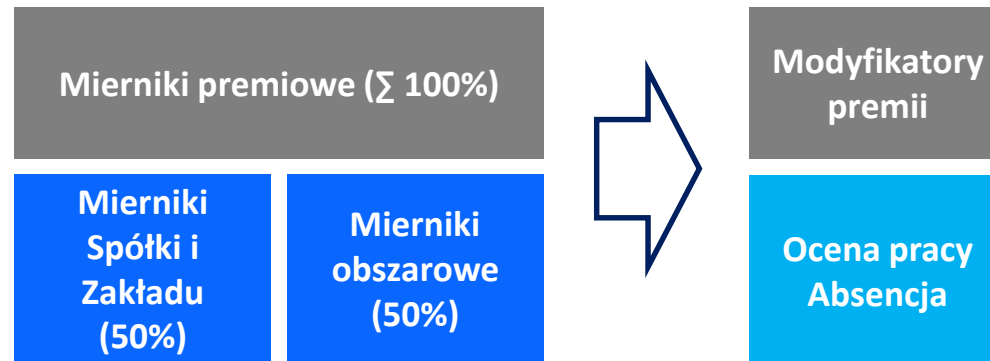


PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.

20 LAT  
PKP INTERCITY

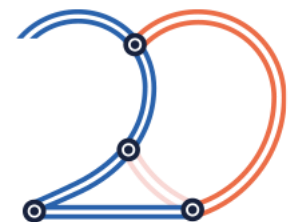
# Założenia systemu

- W trakcie prac Zespołu Projektowego uzgodniono, że premia motywacyjna powinna zależeć od realizacji mierników premiowych na poziomie ogólnofirmowym, zakładowym i obszarowym.
- Mierniki obszarowe dotyczą kwestii *stricte* zależnych od pracowników z poszczególnych obszarów funkcjonalnych PKP IC.
- Do celu premiowych wyróżniono 4 obszary funkcjonalne: **Eksploatacja, Handel, Utrzymanie i Wsparcie**.
- Ogólny model premii zobrazowano na grafice poniżej.



Obszary: Eksploatacja, Handel, Utrzymania, Wsparcie

**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT**  
**PKP INTERCITY**

# Mierniki obszarowe - Eksploatacja

Miernik 1  
Punktualność na uruchomieniu



Miernik 2  
Efektywność zużycia energii i paliwa

L.p.	Waga	Szczegóły
Miernik 1	50%	% pociągów uruchomionych punktualnie vs. rozkład jazdy
Miernik 2	50%	Energia pobrana i paliwo zużyte vs. okres porównawczy

- Miernik 1 silnie skorelowany z miernikami w Umowie PSC – obejmuje swoim zakresem pracę wszystkich pracowników Sekcji: Eksploatacji, Realizacji Przewozów i Ruchu.
- Miernik 2 jest wstępem do powiązania „eko-drivingu” z systemami motywacyjnymi PKP IC. Prace nad określeniem norm zużycia energii trakcyjnej na poszczególnych trasach trwają.

**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



20 LAT  
PKP INTERCITY



# Mierniki obszarowe - Handel

Miernik 1  
Tajemniczy klient



Miernik 2  
liczba skanowanych biletów/liczba  
transakcji na godzinę przepracowaną

L.p.	Waga	Szczegóły
Miernik 1	50%	Wynik dla drużyn konduktorskich i kas w danym Zakładzie – informacja z Biura Obsługi Klienta
Miernik 2	50%	Liczba skanowań na efektywną godzinę pracy na pociągu vs. okres porównawczy – miernik dla drużyn konduktorskich.
		Liczba transakcji na godzinę przepracowaną vs. okres porównawczy – miernik dla pracowników kas.

- Miernik 1 rekomendowany do zastosowania gdyż obejmuje zarówno drużyny konduktorskie jak i pracowników kas.
- Propozycja osobnego miernika 2 dla drużyn konduktorskich i lokalizacji kasowych – obydwie mierniki rozliczane w oparciu o systemy informatyczne.

**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



20 LAT  
PKP INTERCITY

# Mierniki obszarowe - Utrzymanie

Miernik 1  
Usterkowość taboru



Miernik 2  
Jakość napraw

L.p.	Waga	Szczegóły
Miernik 1	50%	Wartość współczynnika usterkowości – liczba usterek na liczbę taboru.
Miernik 2	50%	% usterek powtarzających w łącznej liczbie napraw vs. założony poziom

- Należy rozważyć potraktowanie miernika 1, jako ogólną usterkowość taboru w PKP IC, w celu budowy poczucia odpowiedzialności za cały majątek Spółki a nie tylko Zakładu.
- Poprzez system premiowy należy zakomunikować potrzebę poprawy jakości realizowanych napraw. W Lokomotywach/wagonach nie powinny systematycznie występować identyczne usterek (przykład: 50 usterek ogrzewania i wentylacji w jednym wagonie na przestrzeni dwóch lat).

**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**

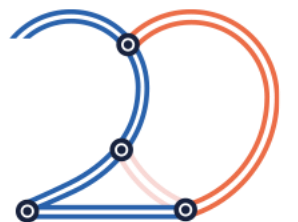


20 LAT  
PKP INTERCITY

# Mierniki obszarowe – Wsparcie - Zakłady

Uśredniona realizacja mierników 3 pozostałych obszarów w danym Zakładzie

- Naliczenie puli dla pracowników obszarów Wsparcia w Zakładach zależne do realizacji mierników: Spółki, Zakładu i średniej realizacji mierników obszarów Eksploatacji, Handlu i Utrzymania w swoim Zakładzie.



# Mierniki obszarowe – Wsparcie - Centrala

Uśredniona realizacja mierników wszystkich pozostałych obszarów we wszystkich Zakładach

- Naliczenie puli dla pracowników obszarów Wsparcia w Centrali zależne od realizacji mierników Spółki, Zakładów i uśrednionej realizacji mierników obszarowych dla Zakładów

KPI  
Obszarowe  
Wsparcie  
Centrala

= średnia

KPI Eksploatacja	KPI Handel	KPI Utrzymanie
KPI Eksploatacja	KPI Handel	KPI Utrzymanie
KPI Eksploatacja	KPI Handel	KPI Utrzymanie
KPI Eksploatacja	KPI Handel	KPI Utrzymanie

Zakład Centralny

Zakład Południowy

Zakład Północny

Zakład Zachodni

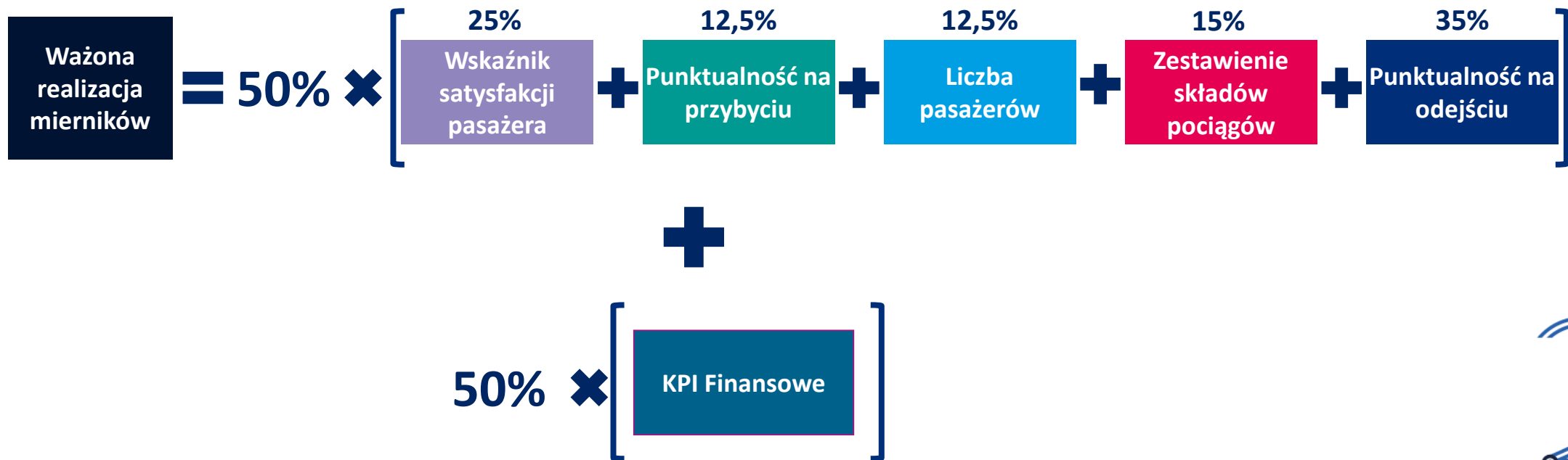


**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**

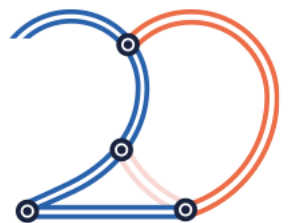
20 LAT  
PKP INTERCITY

# Mierniki – Kadra Zarządzająca

- Kadra Zarządzająca rozliczana na koniec roku z realizacji 5 analogicznych jak inni uczestnicy systemu mierników ogólnych – wszystkie w ujęciu łącznego faktycznego wyniku realizacji miernika dla całej Spółki oraz z 1-2 dodatkowych mierników finansowych.
- Wysokość % premii analogiczna jak dla wszystkich uczestników systemu.
- W przypadku kadry nie występują modyfikatory premii (ocena ABCD i absencja).



**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT**  
**PKP INTERCITY**

# Modyfikatory premii - ocena premiowa

- Mechanizm oparty jest o ocenę ABCD. Przełożony ocenia wszystkich swoich pracowników na podstawie kryteriów oceny ABCD. Każdej ocenie odpowiada współczynnik modyfikujący premię indywidualną. W proces oceny przełożony może włączyć inne osoby (np. Dyspozytora, Brygadzystę, itp.)
- Ustalono że każdej z ocen odpowiada następujący współczynnik:
  - A-1,5
  - B-1,
  - C-0,5
  - D-0.

Skala ocen			
A	1,5	Przekracza oczekiwania	Pożądane zachowania występują zawsze. Efekty prac powyżej oczekiwań..
B	1,0	Spełnia oczekiwania	Pożądane zachowania występują często. Efekty pracy zgodne z oczekiwaniami
C	0,5	Poniżej oczekiwań	Pożądane zachowania występują sporadycznie; efekty prac rzadko są zgodne z oczekiwaniami.
D	0	Nie spełnia oczekiwań	Brak pożądaných zachowań, efekty prac niezgodne z oczekiwaniami.

**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**

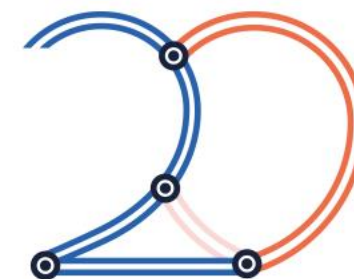


**20 LAT**  
**PKP INTERCITY**

Dziękuję za uwagę



**PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.**



**20 LAT  
PKP INTERCITY**