



Płyta z programem do wypełniania PIT-ów W poniedziałek 9.01 w **Gazecie Prawnej**

personel zarządzanie

CZAT FORUM INFORMACJE O TYTULE REKLAMA KONTAKT

POLSKI ENGLISH

LOGOWANIE

pomoc

ARCHIWUM PERSONELU
PERSONEL POLECA

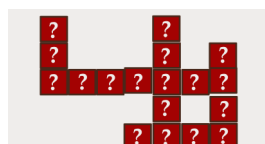
PERSONEL RADZI
OFERTA PRACY

W NUMERZE
DUŻURY EKSPERTÓW

wpisz szukane słowo lub zwrot

jeśli chcesz skorzystać z wyszukiwarki
zaawansowanej kliknij [tutaj](#)

- PARTNERZY
- ANKIETA
- BEZPŁATNY NEWSLETTER
- BANK OFERT SZKOLENIOWYCH
- SKLEP
- AKTY PRAWNE



O krok przed rynkiem

Prognozowane zmiany wynagrodzeń w przedsiębiorstwach produkcyjnych, farmaceutycznych i w bankowości – według raportów płacowych firmy Hay Group Sp. z o.o.

Rozpoczęcie nowego roku to dobra pora dla szefów firm na przemyślenie swojej strategii płacowej. Jak nie przekroczyć budżetu, a zarazem pozyskać cennych ludzi dla przedsiębiorstwa? Co zrobić, aby nie dopuścić do odejścia członków załogi do konkurencji, która kusi ich lepszymi warunkami pracy i płacy? Jak wynika z badań Hay Group, w ustalaniu wysokości zarobków w firmach sektora produkcyjnego oraz w farmacji i bankowości pierwszoplanową rolę odgrywa rynek wynagrodzeń i przydatność pracowników na określonych stanowiskach.

Jednym z głównych elementów zarządzania personelem w firmie jest polityka płacowa, która w dużej mierze wpływa na pozyskiwanie i utrzymywanie kompetentnych pracowników oraz planowanie ich ścieżek rozwoju zawodowego. Na początku każdego roku prezesi spółek próbują znaleźć odpowiedź na kluczowe pytanie: ile płacić swoim pracownikom? Najprostsza odpowiedź brzmi – zgodnie z poziomem wynagrodzeń na rynku, a także z uwzględnieniem zachodzących na nim zmian. Ważne jest zatem, w celu dobrego poznania tego rynku, porównanie zarobków w firmie z tymi przedsiębiorstwami, z którymi konkuruje ona nie tylko o klientów, ale także o swój najcenniejszy kapitał, czyli o ludzi.

Prezesi firm, wybierając rynek wynagrodzeń jako podstawę do wyznaczania płac swoim ludziom, powinni także określić na nim swoją pozycję – czy chcą jedynie dorównywać proponowanymi zarobkami do przeciętnego poziomu, czy też proponować większe uposażenia, ściągając do siebie najlepszych pracowników. Prezentowane wykresy ilustrują odniesienie wysokości wynagrodzeń w poszczególnych branżach lub sektorach do przeciętnej firmy na rynku, a więc oferującej uposażenia na poziomie mediany. Jest to wartość, powyżej której wypłacane są pensje w 50 proc. przedsiębiorstw na rynku, a poniżej – w drugiej połowie organizacji.

Konkurentów wyprzedzać, nie naśladować

Podstawową sprawą jest więc analiza tendencji płacowych na konkretnych stanowiskach w branży czy sektorze. Ponadto w części przedsiębiorstw, szczególnie tych zlokalizowanych poza Warszawą, dokonuje się także porównań z płacami osób zatrudnionych w lokalnych centrach biznesowych. Niewłaściwa ocena tego rynku może oznaczać, że szefowie firm nie będą w stanie znaleźć odpowiednich pracowników lub też będą ponosić wyższe koszty stałe niż konkurencja. Nie wystarczy jednak jedynie naśladować konkurentów pod względem polityki płacowej – należy ich o krok wyprzedzać, prognozując zmiany na rynku wynagrodzeń.

Wyniki raportów płacowych Hay Group* potwierdzają wyraźne różnice – w zależności od poziomu zajmowanego stanowiska – w zarobkach pracowników poszczególnych sektorów i branż gospodarki, choć dysproporcje te od kilku lat utrzymują się na podobnym poziomie. Zróżnicowanie jest najczęściej podobne dla płacy zasadniczej oraz całkowitej – uwzględniającej krótkookresowe elementy zmienne, takie jak premie czy prowizje.

Jak kształtowały się płace w sektorze produkcyjnym, branżach farmaceutycznej i bankowej w 2005 r. na podstawie badań wynagrodzeń przeprowadzonych przez Hay Group i w jakim stopniu mogą się one zmienić w bieżącym roku?

Produkcja – wzrost płac o 4,7 proc.

NOWY NUMER



- Zarządzanie relacjami z klientami
- Klauzule o zakazie konkurencji
- Delegowanie pracownika za granicę
- Zarządzanie planami emerytalnymi

Wynagrodzenia na stanowiskach robotniczych i wykonawczych w firmach produkcyjnych są najmniej konkurencyjne spośród analizowanych sektorów – zatrudnionym na nich osobom płaci się ponad 30 proc. mniej aniżeli w innych przedsiębiorstwach na rynku (zobacz wykres 1), gdzie wynagrodzenia zasadnicze pracowników wykonawczych wynosiły od 1500 do 3500 zł miesięcznie. Wynika to z faktu, że dużą część załogi tych firm stanowią właśnie pracownicy szeregowi. Nawet ich wysoka rotacja nie wpływa na zmianę zarobków – wciąż łatwo można bowiem znaleźć na rynku odpowiednich kandydatów na te stanowiska.

Tendencja do ustalania wysokości wynagrodzeń poniżej wartości rynkowych utrzymuje się także na wyższych stanowiskach, choć różnice nie są oczywiście tak duże, jak w przypadku płac robotników. Pracujące na nich osoby, zwłaszcza menedżerów, cechuje wysoka mobilność, a bez konkurencyjnych wynagrodzeń niemożliwe byłoby zatrzymanie najlepszych pracowników w firmie. Wynagrodzenia zasadnicze na stanowiskach kierowniczych w tym sektorze wynoszą od 5000 do 14 000 zł miesięcznie w zależności od znaczenia danego stanowiska dla organizacji.

UWAGA

W ostatnich latach zauważalny jest stopniowy wzrost zapotrzebowania na pracę inżynierów w sektorze produkcyjnym. Do wzrostu ich wynagrodzeń przyczynia się nie tylko przyspieszenie gospodarcze, ale również stosowanie nowych technologii, np. w produkcji komponentów samochodowych.

Porównania płac w 2004 i 2005 roku potwierdzają sygnały o ponadprzeciętnym wzroście płac w tym sektorze, a bardzo dobre rezultaty osiągane przez spółki umożliwiają ich zarządom wprowadzanie korekty polityki płacowej. Podobnie jak w latach ubiegłych, to głównie wyniki finansowe firm wpływają na wzrost płac zasadniczych, choć duża presja na ich wysokość wywierają wciąż związki zawodowe. Podwyżki przyznane pracownikom przedsiębiorstw produkcyjnych w 2005 roku wynosiły 5 proc. i były wyższe od przeciętnych na rynku – szczególnie dla kadry menedżerskiej. W 2006 roku trend ten powinien się utrzymać. Prognozowane podwyżki w sektorze wynoszą 4,7 proc.

Farmacja – podwyżka o 5 proc.

Firmy farmaceutyczne należą do liderów płacowych na rynku wynagrodzeń, oferując atrakcyjne wynagrodzenia na większości stanowisk i bardzo konkurencyjne pakiety świadczeń dodatkowych.

Na stanowiskach robotniczych i wykonawczych pracownicy tej branży zarabiają o ponad 40 proc. więcej niż na rynku. Specjaliści ustępują co prawda pola swoim kolegom z firm samochodowych, ubezpieczeniowych czy petrochemicznych (gdzie płace są około 20 proc. wyższe od przeciętnych), ale i tak wysokość ich wynagrodzeń przekracza przeciętną wartość rynkową (zobacz wykres 2). Płace na tych stanowiskach wynoszą od 3 500 do 10 000 zł miesięcznie.

Przewiduje się, że mimo wysokiego poziomu wynagrodzeń w firmach farmaceutycznych, wzrost płac zasadniczych zatrudnionych w nich osób wyniesie w tym roku około 5 proc., a zatem więcej, niż w innych branżach (zobacz wykres 5). Jest to skutek między innymi szybkiego rozwoju tej branży, inwestowania na dużą skalę w działalność badawczo-rozwojową i wdrażania nowoczesnych technologii.

Bankowość – więcej dla menedżerów

W bankach zarobki na stanowiskach urzędniczych oscylują w granicach wartości rynkowych. Potwierdza się jednak prawidłowość, że w tej branży wysoko nagradzani są doświadczeni specjaliści, których podaż jest wciąż niewystarczająca.

Wśród specjalistów i członków kadry menedżerskiej (płace kierowników i dyrektorów w wybranych branżach i sektorach ilustrują wykresy nr 3 i 4 – zobacz obok) najlepiej w bankowości opłacani są pracownicy gospodarki pieniężnej oraz bankowości inwestycyjnej, a najgorzej – bankowości detalicznej i obsługi klienta.

UWAGA

Wynagrodzenia w bankowości są znacznie niższe niż w firmach leasingowych czy ubezpieczeniowych. Dlatego nie mają one zbyt wielu problemów z pozyskaniem specjalistów właśnie z banków.

Ubiegłoroczne podwyżki płac w bankach odbiegały swoją wysokością – o 0,9 punktu procentowego od ogólnopolskiego poziomu podwyżek. I to zarówno dla pracowników biurowych, jak i dla dyrektorów. Warto jednak dodać, iż 2005 rok był w polskiej bankowości jednym z najlepszych pod względem wyników finansowych od wielu lat. Stąd też, mimo planowanych w tym roku niskich podwyżek w tej branży, można spodziewać się korekty wynagrodzeń i wysokich premii w szczególności dla osób na stanowiskach menedżerskich.

Wykres 1. Wynagrodzenia na stanowiskach wykonawczych w badanych firmach

[rysunek](#)

Wykres 2. Wynagrodzenia na stanowiskach specjalistycznych w badanych firmach

Wykres 3. Wynagrodzenia na stanowiskach kierowniczych w badanych firmach

rysunek

Wykres 4. Wynagrodzenia na stanowiskach dyrektorskich w badanych firmach

rysunek

Wykres 5. Zrealizowane w 2005 r. i planowane na 2006 r. podwyżki wynagrodzeń w badanych firmach

rysunek

Łukasz Woźny

Autor jest konsultantem ds. wynagrodzeń w firmie Hay Group oraz pracownikiem naukowo-dydaktycznym w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

Kontakt: lukasz_wozny@haygroup.com

* Badanie płacowe zostało przeprowadzone we wrześniu 2005 roku wśród 302 firm (z kapitałem polskim i zagranicznym), w których zebrano ponad 200 tysięcy indywidualnych danych odnośnie do wynagrodzeń.

Personel i Zarządzanie 1/2006

Copyright Grupa Wydawnicza INFOR Spółka Akcyjna. 2005 | Wszelkie prawa zastrzeżone