

Inspiruje
od 1994 roku

personel zarządzanie



Czy warto tworzyć programy dobrowolnych odejść? s. 16

12 miesięcy wyzwań, czyli HRM
w 2015 roku s. 24

Wspieranie postaw przywódczych
w Grupie Goodyear Polska s. 28

Kto może zostać menedżerem
projektu? s. 52

Jak skutecznie zarządzać
absolwentami w firmie? s. 64

Rozmowa z Tomaszem Kowalskim,
trenerem triathlonu, założycielem firmy Trinergy s. 10



Rozmowa z Jimem Kirkpatrickiem,
konsultantem ds. ewaluacji szkoleń,
twórcą The New World Kirkpatrick Model s. 48



Jak podnieść efektywność wynagradzania?

Temat wynagrodzeń budzi wiele emocji i powszechne zainteresowanie zarówno pracowników, dla których stanowi główną korzyść z pracy, jak i samych pracodawców z uwagi na wysoki koszt, jaki stanowią wynagrodzenia w kosztach operacyjnych przedsiębiorstwa, sięgając nawet 85 proc. Czy system wynagradzania będzie działał, jeśli nie zostanie odpowiednio zakomunikowany pracownikom?



Ewelina Rypina-Cywińska

Partner zarządzający w Exellon, konsultantka, interim menedżer i trener HR, doktorantka w SGH oraz wykładowca na wyższych uczelniach
 ewelina.rypina-cywińska@exellon.pl

Bez wątplenia wynagrodzenie jest jednym z najistotniejszych narzędzi, które pozwala na przyciągnięcie, zmotywowanie i zatrzymanie pracowników. Dobrze skonstruowany system wynagradzania to system, który uwzględnia cele firmy i jej możliwości finansowe, jest dopasowany do kultury organizacyjnej, konkurencyjny względem oferty dostępnej na rynku i wychodzi naprzeciw oczekiwaniom pracowników etc. Ale czy faktycznie pozwoli on przyciągnąć, zatrzymać i zmotywować pracowników, jeśli ludzie nie będą wiedzieli, jakich pieniędzy mogą oczekiwać i co muszą zrobić, aby je uzyskać, co tak naprawdę już mają i ile to jest warte? Innymi słowy, czy system wynagradzania będzie działał, jeśli nie zostanie odpowiednio zakomunikowany pracownikom? Zarówno nauka, jak i praktyka potwierdzają, że bez efektywnej komunikacji nie ma efektywnego systemu wynagradzania. Udowodniono, że:

- im większa wiedza pracowników dotycząca systemu wynagradzania, tym większa jest ich satysfakcja z pracy,
- najbardziej efektywne organizacje częściej i dużo bardziej precyzyjnie dostarczają informacji o wynagrodzeniach,

- firmy oferujące ponadprzeciętny program świadczeń, ale nieefektywnie go komunikujące, mają wskaźnik satysfakcji dużo niższy (aż trzykrotnie!) niż firmy posiadające program świadczeń poniżej przeciętnego, ale właściwie go komunikujące.

Moje doświadczenia potwierdzają, że nawet jeśli w firmie panują identyczne zasady wynagradzania w różnych zespołach, to opinie na temat systemu wynagradzania są dużo bardziej pozytywne tam, gdzie komunikacja jest częstsza i bogatsza. Co więcej, nijak ma się do tego poziom płac względem rynku. Zdarzało się bowiem, że pracownicy opłacani słabiej względem rynku pozytywniej oceniali system wynagradzania niż

Ważne

Komunikacja jest równie ważna dla sukcesu systemu wynagradzania, jak i dobre jego zaprojektowanie. Brak odpowiedniej strategii w tym zakresie jest główną przyczyną, dla której pracownicy twierdzą, że są niedopłacani lub też konkurencyjne firmy lepiej wynagradzają.

pracownicy, których wynagrodzenie było wyższe.

Znaczenie komunikacji wynagrodzeń

Praktycy wynagradzania zarówno w Polsce, jak i za granicą przywiązują coraz większą wagę do komunikacji wynagrodzeń. Wielu z nich uznaje prace nad tym aspektem za najistotniejszy element wymagający zmiany. Powodów jest co najmniej kilka:

- Po pierwsze, w obecnej sytuacji gospodarczej firm nie stać na wzrost budżetu wynagrodzeń i szukają innych dróg poprawy efektywności zgromadzonych na ten cel środków.
- Po drugie, przedsiębiorstwa coraz poważniej podchodzą do pomiaru efektywności prowadzonych działań, w tym w obszarze wynagradzania, zastanawiając się, jak zmaksymalizować korzyści z dotychczas zainwestowanych środków i działań.
- Po trzecie, zmiana samych systemów wynagradzania i wynikające stąd odejście od tradycyjnych struktur płacowych w stronę bardziej elastycznych rozwiązań (np. rozwój broadbandingu, podwyżek o charakterze indywidualnym, indywidualnych i zespołowych planów zachęt finansowych czy kafeterii świadczeń) sprawia, że stosowane praktyki wynagradzania są coraz bardziej skomplikowane i wymagają potencjalnie większych nakładów komunikacyjnych.

Nie bez znaczenia jest także pojawienie się tzw. pokolenia Y, które postrzega pracę w perspektywie krótkoterminowego związku-transakcji mającej przynieść ściśle określone korzyści, czy też rozwój narzędzi komunikacji, w tym szeroko rozumianych nowoczesnych technologii.

(Nie)jawność wynagrodzeń

Mówiąc o komunikacji wynagrodzeń, należy rozgraniczyć kilka kwestii. Przede wszystkim kwestie jawności wynagrodzeń. Jawność bowiem najczęściej jest

utożsamiana z informacją o wysokości wynagradzania. Może dotyczyć zarówno wynagrodzenia indywidualnej osoby, jak i poziomu wynagrodzenia (np. średniego) na danym stanowisku, w grupie stanowisk czy w firmie w ogóle.

Temat ujawniania poziomu płac jest uwarunkowany polskim prawem, zgodnie z którym pracodawca nie może bez zgody pracownika ujawnić jego indywidualnego wynagrodzenia. Zapis ten dotyczy wyłącznie wynagrodzenia indywidualnego, zatem nie ma żadnych prawnych przeciwwskazań, które nie pozwalają ujawniać innych informacji, chociażby o wynagrodzeniu dostępnym dla danego stanowiska. Decyzje w tym zakresie są jedynie konsekwencją prowadzonej przez firmę polityki komunikacji wynagrodzeń.

Zwolennicy jawności twierdzą, że dopóki pracownicy nie będą wiedzieli, jak skonstruowany jest ich system wynagradzania i co wpływa na poziom ich wynagrodzenia, dopóty nie będzie możliwe uzyskanie ich zaufania oraz możliwa realizacja celów firmy. Przeciwnicy natomiast sugerują, że należy zachować prawo pracowników do poufności tych informacji, gdyż wiedza na ten temat może powodować zazdrość i problemy w pracy. Warto jednak pamiętać o tym, że fakt, iż pracodawca nie komunikuje pracownikom informacji o poziomie wynagrodzeń, nie oznacza, że pracownicy nie wiedzą, ile zarabia się w firmie.

Ważne

Komunikacja wynagrodzeń to nie tylko informacja o tym, ile zarabiają inni, to także informacja o tym, ile ja sam mam i mogę zarobić. Aby pracownicy mogli docenić swojego pracodawcę i jego inwestycję, ważne jest, aby rozumieli oni i znali wartość całkowitego wynagrodzenie, jakie otrzymują. Komunikacja wynagrodzeń to także informacja o tym, jakimi zasadami rządzi się moje wynagrodzenie, z czego wynikają takie, a nie inne decyzje w tym zakresie.

Jasna komunikacja i rozumienie zasad, jakimi kierują się firmy przy decyzjach o wynagradzaniu, podnosi akceptację pracowników dla struktury wynagrodzeń, ich poziomu i wpływa na postrzeganie przez pracowników powiązania pomiędzy ich wkładem pracy a tym, jak są wynagradzani. Oczywiście największe kontrowersje wzbudza komunikowanie poziomu wynagrodzeń. Intuicyjnie czujemy, że nie ma nic złego w tym, aby mówić o zasadach, co absolutnie nie oznacza, że firmy radzą sobie z komunikowaniem zasad wynagradzania.

Informowanie pracowników

To, jak wiele jest do poprawy w obszarze komunikacji, potwierdzają same osoby odpowiedzialne za politykę wynagradzania, jak również pracownicy, którzy relatywnie negatywnie oceniają ten obszar. Wydaje się, że większość pracowników nie rozumie tego, jak są wynagradzani oraz jakie czynniki wpływają na wybór przez organizację konkretnego programu wynagradzania. Większość pracowników nie dostrzega lub nie docenia wartości wynagrodzeń, w tym świadczeń, jakie dostarcza im pracodawca. W ich oczach wynagrodzenie postrzegane jest przez pryzmat gotówki, którą otrzymują. W badaniach globalnych Hay Group z 2013 roku aż 2/3 organizacji oceniło swoją komunikację wynagrodzeń jako nieefektywną. Dotyczy to nawet organizacji wyróżnianych mianem Most Admired przez magazyn „Fortune”. Z kolei z innych badań Hay Group realizowanych w Polsce wynika, że ok. 45 proc. firm twierdzi, iż pracownicy nie potrafią wymienić wszystkich elementów wchodzących w skład swojego wynagrodzenia, a jedynie ok. 20 proc. respondentów uważa, że taki sprawdzian w postaci określenia ich wartości przyniosłby pozytywny skutek. Jeśli zatem pracownicy nie mają podstawowych informacji na temat swojego pakietu wynagrodzenia, to trudno oczekiwać, że rozumieją, z czego ono wynika i mogą świadomie podejmować działania, które

np. pozwolą im otrzymać podwyżkę czy premię. Przecież wynagrodzenie to nie tylko forma zapłaty za pracę, to także narzędzie informujące o tym, co jest dla firmy istotne i co będzie ona doceniała.

Dlaczego firmy nie komunikują wynagrodzeń?

Firmy niechętnie ujawniają informacje o wynagrodzeniach zarówno w kontekście poziomu wynagrodzenia, jak i zasad zarządzania nim. Niechęć ta wzrasta wraz ze wzrostem poziomu szczegółowości informacji, jaką mają przekazać. Głównym powodem, dla którego pracodawcy nie ujawniają informacji o wynagrodzeniach, jest brak jasnych zasad przyznawania wynagrodzenia i wynikająca stąd obawa przed roszczeniami pracowników. Kolejnym powodem jest brak konsekwencji stosowania opracowanych już zasad. Może to wynikać z nieodpowiednio skonstruowanego systemu wynagradzania, czy też w ogóle braku jakiegokolwiek systemu, a także z turbulencji otoczenia, które utrudnia firmie elastyczne reagowanie m.in. na sytuację ekonomiczną firmy i rynek pracy. Obecnie istnieje wiele narzędzi, które pomagają pracodawcom w ustaleniu jasnych i elastycznych zasad wynagradzania, a w konsekwencji poziomu płac. Ponadto problem leży czasem w samych HR-owcach czy menedżerach, którzy nie do końca mają świadomość znaczenia tego aspektu lub też nie posiadają odpowiednich umiejętności.

Komunikacja wynagrodzeń stanowi potencjalnie potężne, ale niewykorzystywane narzędzie do zarządzania wynagrodzeniami. Dlatego zanim firmy zaczną wkladać więcej do budżetu wynagrodzeń, powinny w pierwszej kolejności zastanowić się, na ile dobrze wydają pieniądze, którymi już dysponują. Może się bowiem okazać, że można znacząco poprawić efektywność już funkcjonujących programów wynagradzania, nie dokładając nawet złotówki.