**Strategiczne podejście do wynagrodzeń - od czego zacząć?**

**W nowocześnie zarządzanej firmie wynagrodzenia i świadczenia pozapłacowe powinny opierać się na strategii – spójnej ze strategią firmy oraz adekwatnej do pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Skoro to pracownicy mają zapewnić firmie sukcesy, ich wynagrodzenie powinno być tak zaplanowane, aby we właściwy sposób motywowało do konkretnych osiągnięć.**

Zarówno na świecie, jak w Polsce, coraz bardziej upowszechnia się model zarządzania pracownikami oparty na zasadach HR-Business-Partneringu (HRBP). Zgodnie z nim osoba odpowiedzialna za zasoby ludzkie jest albo umocowana w zarządzie, albo pełni rolę doradczą. Zawsze jednak powinna mieć ona wpływ na wykorzystywanie potencjału pracowników w taki sposób, aby firma mogła osiągać konkretne cele biznesowe. Podejście to wymaga, aby dyrektor HR był dla zarządu poważnym partnerem przy podejmowaniu kluczowych decyzji biznesowych – tzn. mających wpływ na finanse i rozwój przedsiębiorstwa.

W modelu HRBP bardzo ważne funkcje pełnią centra ekspertyzy (excellence centres), zajmujące się czy to rekrutacjami i rozwojem kompetencji pracowników, czy to zarządzaniem wynagrodzeniami i świadczeniami pozapłacowym (w skrócie Comp&Ben lub C&B). O ile działy rekrutacji stają się coraz nowocześniejsze, o tyle funkcje C&B wciąż są mocno zaniedbywane. W większości firm w ogóle się ich nie wyróżnia, a tam, gdzie pojęcie Compensation & Benefits występuje, najczęściej sprowadzane jest do analizy płac i budżetowania. A jest to spojrzenie znacznie ograniczone.

Warto wiedzieć, że w najbardziej dojrzałych organizacjach działania w zakresie C&B są objęte specjalnie opracowaną strategią, która poza oczywistymi elementami jak pozycjonowanie płac względem rynku, oferty benefitów, określa m.in. w jaki sposób monitorowane będą zmiany biznesowe i jaki będą miały wpływ na stosowane systemy premiowe lub zarządzanie wydajnością (Performance Management).

Strategiczne podejście do systemu Compensations & Benefits wymaga wykonania wielu kroków. Mówiąc w największym skrócie, najpierw trzeba ustalić, jakie inicjatywy i osiągnięcia pracowników są najważniejsze z punktu widzenia pracodawcy (np. w odniesieniu do handlowców może to być wolumen sprzedaży, czy liczba pozyskanych klientów), jakie talenty są dla firmy najcenniejsze, jakie potrzeby firmy należy realizować w pierwszej kolejności. Następnie warto przemyśleć możliwe sposoby wspierania pożądanych zachowań, rozwijania talentów, inwestowania w pracowników i nagradzania ich.

**System wynagrodzeń to podstawa**

Jeśli chcemy strategicznie zarządzać wynagrodzeniami, musimy ustalić odpowiednią siatkę płac. W związku z tym potrzebujemy punktów odniesienia – tzw. benchmarków. Przede wszystkim powinniśmy określić, jakie wynagrodzenia otrzymują pracownicy zatrudnieni na analogicznych stanowiskach w firmach podobnych do naszej. Niezastąpione będą w takiej sytuacji raporty płacowe. Stanowią one efekt badania wynagrodzeń (w tym świadczeń pozafinansowych) i pozwalają przeanalizować wynagrodzenia oraz dodatki na rozmaitych stanowiskach w firmach z określonej branży czy regionu. Ważne, aby przedsiębiorstwa wybrane do analizy faktycznie były porównywalne z naszymi – tzn. pokazywały zarobki w firmach o podobnej sytuacji lub takich, z którymi dopiero chcielibyśmy konkurować (np. z liderami rynku).

- Podczas analizy uwzględnić powinniśmy rozmaite niuanse – zauważa Piotr Cwalina – partner w firmie doradczej WNCL. – Np. jeśli reprezentujemy firmę produkcyjną z branży automotive w małej miejscowości, to musimy wziąć pod uwagę fakt, że kadra menadżerska przepływa między różnymi sektorami i nie jest dostępna na miejscu, a więc tutaj zarobki należy porównywać z podobnymi podmiotami w całym regionie lub nawet kraju. Natomiast pracownicy niższego szczebla będą na ogół silnie związani z lokalnym rynkiem, warto więc brać pod uwagę stawki wynagrodzenia obowiązujące w najbliższej okolicy – wyjaśnia.

Uwzględniać należy średnie wartości obowiązujące na rynku, a także mieć świadomość, jaką politykę płacową prowadzą przedsiębiorstwa uchodzące za najlepsze, szczególnie jeśli mamy ambicję, aby w przyszłości im dorównać. Dzięki temu łatwiej określimy pozycję firmy na rynku pracy oraz ustalimy pożądany kierunek zmian.

Warto mieć świadomość, że „benchmarking” nie powinien mieć nic z jednorazowości. Tak naprawdę chodzi o ciągły pomiar i kontrolę wybranych wskaźników, a następnie o wyciąganie wniosków i wprowadzanie zmian do systemu wynagrodzeń obowiązującego w firmie. Nie oznacza to jednak, że powinniśmy sugerować się tylko raportami płacowymi.

- Dobrym pomysłem może być także systematyczne analizowanie wniosków z exit interview (rozmów z pracownikami odchodzącymi z firmy). W ten sposób możemy dowiedzieć się np. jakie warunki oferują konkurencyjni pracodawcy i jakie argumenty przesądziły o tym, że pracownik postanowił zmienić pracę – mówi Piotr Cwalina. – Informacje można czerpać także z innych źródeł, np. rozmawiając z pracownikami agencji rekrutacyjnych lub z przedstawicielami lokalnego biznesu – dodaje.

Ważne, aby porównując korzyści, jakie uzyskują pracownicy, uwzględniać nie tylko płace całkowite, ale także benefity, inwestycje w rozwój, czy ogólniej – warunki umowy i warunki pracy na danym stanowisku. Liczy się wszystko to, co może mieć wpływ na motywację pracownika, na jego zaangażowanie czy zadowolenie z pracy i w końcu – na wyniki, jakie w tej pracy osiąga. Tworzenie systemu wynagrodzeń zdecydowanie nie kończy się na opracowaniu tabeli płac.

**Zarządzanie systemem Comp&Ben**

Osoba odpowiedzialna za kształtowanie polityki w zakresie C&B nie powinna uciekać od analityki. Gdy już stworzony zostanie odpowiedni system płac, nagród, premii, świadczeń pozapłacowych, a nawet polityka podwyżek, wciąż trzeba kontrolować, jak przyjęta strategia sprawdza się w praktyce. Przydaje się tutaj analiza względnej pozycji płac (Compa Ratio - CR).

Informacje o wynagrodzeniach na poszczególnych stanowiskach w firmie należy uporządkować w taki sposób, by można je było wygodnie porównać z danymi rynkowymi. Jeśli rynkowa mediana wynagrodzenia na danym stanowisku wynosi 100%, to należy sprawdzić, czy zarobki w naszej firmie kształtują się powyżej, czy poniżej tej wartości.

- Jeżeli CR w naszej firmie wynosi 80% lub mniej, to znaczy, że mamy duży problem płacowy. Jeśli kształtuje się powyżej 100%, warto zastanowić się, czy dalsze utrzymywanie takiej praktyki ma uzasadnienie finansowe – mówi przedstawiciel WNCL.

Szczególnie tam, gdzie płace są stosunkowo niskie, warto sprawdzić czy nie ma to wpływu na kosztowną rotację pracowników. Może się okazać, że z powodu nietrakcyjnych wynagrodzeń zatrzymanie zatrudnionych osób w firmie na dłużej niż kilka miesięcy staje się wielkim wyzwaniem.

Znając sytuację na rynku oraz własną pozycję na tle konkurencyjnych pracodawców, łatwiej nam będzie rozpocząć dyskusję nad kwestiami strategicznymi dotyczącymi zatrudniania i wynagradzania. Wtedy też można przejść do określenia, w jakich obszarach trzeba „gasić pożary”, a więc działać szybko, a jakie cele możemy zrealizować w dłuższym okresie. Pozwoli nam to ustalić cele krótko- i długoterminowe.

Tworząc strategię w zakresie C&B, warto też sięgnąć do tego, co mówią pracownicy, np. w raportach zaangażowania. Może się wtedy okazać, że zamiast w płace, lepiej zainwestować w benefity albo w szkolenia.

Jeśli firma przygotowuje dla pracowników raporty Compensation and Benefit Statement, wówczas w czytelny sposób wynika z nich wartość wszystkich korzyści (płacowych i pozapłacowych), jakie dany pracownik uzyskał w ciągu roku. Zestawiając tego typu raporty z wynikami osiąganymi przez konkretne osoby, a następnie porównując takie zestawienia w odniesieniu do różnych pracowników, będziemy w stanie określić, czy i jak konkretne wynagrodzenia i benefity przekładają się na efekty pracy. Wtedy możemy stwierdzić, czy np. większe zaangażowanie wykazywali ci pracownicy, którzy otrzymali wyższą podstawę, czy np. ci, którzy mogli skorzystać z dużej liczby szkoleń lub ci, których wynagrodzenie było mocno powiązane z uzyskiwanymi rezultatami.

**Jak zacząć?**

- Jeśli do wynagrodzeń chcemy podejść w sposób strategiczny, najlepiej, jeśli zostanie wyznaczona osoba odpowiedzialna wyłącznie za obszar C&B. Jeśli firmy na to nie stać, funkcję tę może pełnić przedstawiciel działu HR lub konsultant zewnętrzny z firmy wyspecjalizowanej w tym obszarze – mówi Piotra Cwalina.

Gdy firma ma już w swych szeregach specjalistę z obszaru C&B, powinien on zaproponować zarówno strategię długofalową w obszarze C&B, jak też coroczną agendę C&B. Po akceptacji planu rocznego ze strony zarządu – czas przejść do konkretnych działań. Pomogą w tym narzędzia typu HR Dashboard, czyli oprogramowanie ułatwiające monitorowanie w jednym systemie wszystkich wskaźników HR. System taki powinien być maksymalnie zautomatyzowany, tak aby danych nie trzeba było przepisywać z innych programów.

Dodatkowo, warto raz do roku porównywać się w stosunku do rynku, a uzyskane dane zestawiać z założeniami strategicznymi. Jeżeli dysponujemy raportami zaangażowania, należy sprawdzać, czy podejmowane działania przynoszą poprawę wskaźników związanych z motywacyjną funkcją wynagrodzeń.

O strategii w obszarze C&B warto pomyśleć w każdej firmie, która zatrudnia pracowników. Istnieją jednak również takie sytuacje, w których będzie to szczególnie ważne, np. wtedy, gdy zmianie ulega cała strategia firmy bądź jej element np. strategia komercyjna, gdy dochodzi do fuzji lub restrukturyzacji albo wówczas, gdy problemem staje się utrzymanie pracowników w przedsiębiorstwie. Wówczas strategia w zakresie wynagrodzeń może mieć kluczowy wpływ na przyszłość firmy i jej pozycję rynkową.

Źródło: [WNCL](https://wncl.pl/)