**Wynagrodzenia i benefity w erze millenialsów**

**W wielu firmach omnichannel staje się oczywistością – rynkowy sukces wymaga elastyczności i łączenia działań w tradycyjnych i nowoczesnych kanałach. Teoretycznie młodzi pracownicy (tzw. millenialsi lub pokolenie Y) powinni być gotowi na wyzwania współczesności, ale w praktyce, potrzeba tu czegoś jeszcze – odpowiedniej strategii, systemu wynagrodzeń i motywacji.**

Szacuje się, że do 2025 roku 75 proc. wszystkich pracowników na świecie będą stanowili przedstawiciele millenialsów. Określeniem tym najczęściej obejmuje się pracowników, którzy mają dziś od 18 do 33 lat. Są to osoby, które nie znają życia w czasach „przed internetem”, a to z kolei powoduje, że świetnie radzą sobie z nowymi technologiami. Ale dojrzewanie w otoczeniu gadżetów i portali społecznościowych sprawiło, że millenialsi różnią się od swoich starszych kolegów w rozmaitych aspektach.

**Oczekiwania pracowników rosną**

Większe znaczenie ma dla nich środowisko pracy (atmosfera, współpracownicy, miejsce pracy), informacja zwrotna otrzymywana od przełożonych, równowaga między życiem prywatnym i zawodowym, ale także możliwość rozwijania swojej kreatywności i wiedzy. Millenialsi chcą pracować, chcą się angażować, ale pragną także, by wskazywano im jasny kierunek, wyjaśniano sens podejmowanych działań i doceniano ich zaangażowanie. To istotne składniki ich zadowolenia z pracy.

A co z wynagrodzeniem? Choć rośnie rola systemów pozapłacowych, to nie znaczy, że wynagrodzenie nie jest ważne.

- Przeciwnie, wysokie wynagrodzenia i rozmaite benefity, takie jak opieka medyczna, czy karty fitness, do których korporacje przyzwyczaiły dobrze wykształconych pracowników z dużych miast, obecnie nie są traktowane jako dodatek motywacyjny, a częściej jako oczywiste minimum – mówi Piotr Cwalina, partner w firmie konsultingowej WNCL.

Nie jest więc tak, że skoro rośnie znaczenie motywatorów pozafinansowych, to firmy mogą obniżyć koszty wynagrodzeń lub benefitów. Młodzi ludzie satysfakcję z pracy osiągają wówczas, gdy otrzymują dobrą pensję podstawową, atrakcyjne dodatki, a ponadto, gdy pracodawca zaspokaja ich wyższe potrzeby, takie jak poczucie wpływu na sprawy firmy, możliwość zdobywania nowych umiejętności, czy też poczucie uczestnictwa w osiąganiu ambitnych celów firmy (zarówno biznesowych, jak i np. związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu).

**Łączy nas wspólna wizja celu**

Po jednej stronie mamy rosnące oczekiwania pracowników – po drugiej, firmy, które próbują dostosować się do nowych czasów. Np. skuteczna sprzedaż powinna łączyć ze sobą kanały offline i online. Najlepiej widać to w sieciach handlowych (np. odzieżowych), w których klient coraz częściej przegląda produkty w internecie przed odwiedzeniem stacjonarnego sklepu, potem przymierza ubranie w salonie, a na koniec finalizuje zakup albo na miejscu, albo znów wraca do sieci.

Przedsiębiorstwa zmieniają strategie, by lepiej wykorzystywać coraz bardziej skomplikowane ścieżki zakupowe klientów. Jednak – pozostając przy przykładzie ze sklepem – wprowadzenie aplikacji na smartfon to za mało, jeśli sprzedawca w punkcie stacjonarnym będzie konkurował ze sklepem internetowym, zamiast wspólnie z nim prowadzić klienta do finalizacji zakupu (w dowolnym kanale sprzedaży).

Rozwiązaniem może być myślenie projektowe i stosowanie zasad zwinnego zarządzania (agile). Podejście takie zaczerpnięte zostało z firm informatycznych, ale dziś jest stosowane bez względu na branżę. Opiera się ono na tworzeniu zespołów, które wspólnie dążą do celów organizacji. Co ważne, każdy uczestnik projektu bierze odpowiedzialność za określony odcinek projektu, przez co wykazywanie własnej inicjatywy jest wpisane w podstawy codziennej pracy. W ramach agile, komunikacja ma większe znaczenie niż procedury, a szczególną wartością staje się elastyczność i otwartość na zmiany. Na końcu jednak wszyscy powinni widzieć ten sam, wspólny cel, który daje korzyść tak przedsiębiorstwu, jak i jego klientom. W efekcie pracownicy działający wg zasad agile, wiedzą do czego dążą, są autonomiczni w swoich działaniach i mają poczucie wpływu na to, co zostanie wspólnie wypracowane. To z kolei doskonale wpisuje się w motywacyjne oczekiwania millenialsów.

**Omnichannel nie działa bez systemu wynagrodzeń**

Wyobraźmy sobie pracownika w sklepie stacjonarnym, który w ramach promocji sklepu internetowego zachęca niezdecydowanego klienta do finalizacji zakupu w sieci, dając mu kod rabatowy możliwy do zrealizowania online. I odwrotnie, klient sklepu on-line może być zachęcany do skorzystania z akcji specjalnej, dostępnej tylko w sklepach stacjonarnych. Wówczas obydwa kanały nie konkurują ze sobą, ale uzupełniają się, a nawet nawzajem wspierają.

Jest jednak haczyk, który może przybrać postać pytania sprzedawcy: „co będę z tego miał, że odeślę klienta do sklepu wirtualnego/stacjonarnego?”. Cała idea omnichannel może rozbić się o brak właściwego systemu motywowania i wynagrodzeń, który wspierałby cel nadrzędny (sprzedaż dla firmy), a nie partykularne interesy sprzedawców (sprzedaż wyłącznie w „moim” kanale). Mówiąc inaczej, w odniesieniu do powyższego przykładu, system będzie działał wtedy, gdy sprzedawca zostanie wynagrodzony za sprzedaż bez względu na kanał, w jakim zostanie ona zrealizowana.

W praktyce, częstym problemem pozostaje to, że pomimo, iż firmy rozwijają się, wykorzystują coraz bardziej wyrafinowane narzędzia marketingowe i dostosowują do nich nowe strategie, to jednak bez zmian pozostają systemy motywowania i wynagradzania. Mamy więc pozornie nowoczesne przedsiębiorstwa z archaicznymi i nieelastycznymi systemami motywowania.

- Konieczna jest zmiana podejścia do wynagrodzeń i benefitów, tak aby powiązać je bezpośrednio z osiąganymi wynikami. Trzeba wprowadzać zasady, które w ocenie pracowników będą zrozumiałe, sprawiedliwe i przejrzyste. Pracownik powinien mieć poczucie, że jeśli pomaga klientom i jednocześnie osiąga cele firmy, to jego zaangażowanie zostanie odpowiednio docenione – mówi przedstawiciel WNCL.

**Zmotywować i zaangażować**

Nowoczesne systemy motywacyjne mogą trafnie wpisywać się w potrzeby młodych (i nie tylko młodych) pracowników, dając im okazję do tego, aby w pełni wykorzystywali swój potencjał. Nie za pośrednictwem niszczącej rywalizacji, ale poprzez wykazywanie inicjatywy i pomysłowości.

Dobre systemy motywacyjne powinny być tak skonstruowane, aby:

l zachęcały do działania na rzecz całej organizacji (a nie na rzecz jednego działu lub systemu sprzedaży, w konkurencji do innego),

l doceniały sytuacje, w których pracownik zwiększa satysfakcję klienta (nawet jeśli musi w tym celu odesłać klienta do innego pracownika),

l premiowały za sprzedaż nawet te osoby, które nie są formalnie handlowcami, o ile przyczyniły się one do wzrostu sprzedaży (lub osiągnięcia innych celów firmy),

l uwzględniały zarówno dokonania indywidualne, jak i zespołowe,

l były powiązane z informacją zwrotną na temat osiąganych rezultatów (lepiej w okresach miesięcznych niż kwartalnych czy tym bardziej rocznych).

Płace i systemy motywacyjne należy wpisać w spójny system – transparentny, a jednocześnie powiązany z możliwością szybkich awansów. Wtedy ich motywacyjna funkcja będzie realizowana najlepiej.

Z kolei same benefity powinny wykorzystywać zaangażowanie pracowników i do pewnego stopnia zaspokajać ich potrzeby społeczne oraz emocjonalne.

Ciekawym pomysłem może być np. tworzenie klubów, do których pracownicy mogą dobrowolnie przystępować i pełnić w nich rozmaite funkcje. W takiej sytuacji pracodawca dofinansowuje nie pojedyncze osoby, ale akcje podejmowane przez kluby pracownicze, a czasem pomaga też w kwestiach organizacyjnych. Kluby tego typu mogą prowadzić działania społeczne (np. akcje ekologiczne lub charytatywne), ale mogą to być także kluby sportowe (rowerowe, tenisowe) lub inne. Ważne, aby pozwalały pozytywnie wykorzystać energię poprzez działania wybrane i zaakceptowane przez samych pracowników. Koordynacją i budżetowaniem klubów może zajmować się np. dział HR.

Kluby tego typu dają poczucie wspólnoty, działania w jednej drużynie i osiągania wspólnych celów, a to z kolei integruje pracowników i sprawia, że z większym zaangażowaniem wykonują również codzienne obowiązki, lepiej się przy tym komunikując.

**System wynagrodzeń jako inwestycja**

Problemem może się wydawać finansowa strona całego przedsięwzięcia. Finansowanie premii, nagród, czy też sponsorowanie pracowniczych klubów wiąże się z kosztami. Rozwiązaniem jest jednak powiązanie systemu z wynikami osiąganymi przez pracowników.

- Kluczem do sukcesu jest dobre ustawienie systemów premiowych i powiązanie ich z wynikami, tak żeby zmiany niejako samo się finansowały. Wyższe przychody osiągane przez dobrze zmotywowanych pracowników mogą zostać w części przeznaczone na ruchome systemy wynagrodzeń. Aby to jednak było możliwe, ważne jest uwzględnienie kwestii wynagrodzeń w długofalowej strategii i nie zmienianie reguł gry w trakcie jej trwania – podkreśla Piotr Cwalina.

Na szczęście praktyka pokazuje, że nawet wtedy, gdy punkt wyjścia jest trudny, zmiany są możliwe. Tak jak w jednej z popularnych sieci handlowych, która w obliczu silnej krytyki za sposób traktowania zatrudnianych osób, zupełnie przebudowała swoje relacje z pracownikami, a dziś ma bogaty program świadczeń pracowniczych i staje się liderem np. w zatrudnianiu osób starszych.

Nowoczesne systemy wynagradzania i motywowania pracowników można wprowadzić w każdej firmie – potrzebna jest jednak otwartość ze strony zarządu i właścicieli oraz świadomość tego, że zgodny ze strategią system „compliance and benefits” to nie koszt, a zyskowna inwestycja.

Źródło: [WNCL](https://wncl.pl/)