

PODSUMOWANIE XV KRAKOWSKIEGO FORUM WYNAGRODZEŃ

Część II.

W dniach 5-6 października 2020 roku po raz piętnasty odbyło się [Krakowskie Forum Wynagrodzeń \(KFW\)](#) zorganizowane przez Sedlak & Sedlak. W tym roku, mając na uwadze bezpieczeństwo uczestników, zdecydowaliśmy się na nową formę wydarzenia – online. Nie zmieniło to jednak naszych priorytetów i nadal mocno postawiliśmy na merytorykę wydarzenia. W ciągu dwóch dni odbyło się 7 sesji, podczas których wystąpiło 23 prelegentów. Nie zabrakło tematów związanych z wynagradzaniem kryzysowym, zarządzaniem efektywnością i analityką czy premiowaniem długoterminowym.

Zarządzania wynagrodzeniami na przestrzeni ostatnich 30 lat w Polsce

Z okazji 30-lecia istnienia firmy Sedlak & Sedlak jedna z sesji w całości została poświęcona historii zarządzania wynagrodzeniami w Polsce. **Zaproszeni goście („dinozaury”, nestorzy i guru wynagrodzeń w jednym) opowiedzieli w humorystyczny sposób o zmianach, jakie zaszły w tej dziedzinie przez ostatnie trzy dekady.** Paweł Dziechciarz, Head of Total Rewards Europe & Middle East w Prosus, w telegraficznym skrócie pokazał jak ewaluowało podejście do C&B. Prelegenci C&B byli zgodni, że zmieniło się bardzo dużo. Początkowo trendy w zarządzaniu wynagrodzeniami dyktowały firmy z branży FMCG, następnie firmy farmaceutyczne, później konsultingowe, a obecnie organizacje z branży hi-tech. Przez ostatnie dziesięciolecie wynagrodzenie przestało pełnić wyłącznie rolę ekwiwalentu za pracę, a zaczęły być traktowane jako narzędzie służące przyciągnięciu, zmotywowaniu i utrzymaniu pracowników w firmie. Podczas wystąpień wspomniano również, że na przestrzeni ostatnich 30 lat pojawiło się nowe stanowisko — eksperta compensation & benefits. W tym czasie rola osób je zajmujących ewoluowała i ostatecznie stali się oni samodzielnyimi partnerami dla zarządu. Co więcej, sztywno skrojone systemy wynagrodzeń zostały wyparte przez te bardziej elastyczne. Piotr Sierociński, właściciel Centrum Ekspertyzy HR przypomniał o potrzebie dywersyfikacji polityki wynagrodzeń w firmie, a więc dostosowaniu jej do oczekiwań różnych grup pracowników. Wspomniał również, że w omawianym czasie nastąpiło przejście od wąsko- do szeroko-widełkowych rozwiązań, a co za tym idzie mniejszej liczbie kategorii zaszeregowania. Co więcej, obecnie o przejściu do kolejnych kategorii decyduje nie tylko staż, jak to miało miejsce wcześniej, ale głównie kompetencje i zdobyte umiejętności. Robert Manikowski, partner zarządzający z Keystone Business Advisory, skupił się szczególnie na systemach premiowych, które według niego wykraczają obecnie poza HR i są bardziej nakierowane na biznes. Ciekawe podejście przedstawił Kazimierz Sedlak, który pokusił się o nazwanie zmian w sposobie wynagradzania w ostatnim trzydziestoleciu „przewrotem kopernikańskim”. Jego zdaniem percepcja naszych dochodów znacznie ewoluowała. Wynagrodzenie przestało być traktowane wyłącznie jako pieniądze, ale również jako korzyści pozamaterialne. Jako twórca i orędownik polskiego modelu łącznych korzyści z pracy, Kazimierz Sedlak zachęcił do patrzenia na wynagrodzenia właśnie przez taki pryzmat.

Psychologiczne aspekty wynagradzania

Podczas XV edycji forum pokazano również psychologiczne aspekty wynagrodzeń. Adam Dębowski, psycholog biznesu z Instytutu Liderów Zmian skupił się na **sześciu paradoksach wynagradzania**, które jego zdaniem uwydatniły się podczas kryzysu wywołanego pandemią COVID-19. W trakcie wystąpienia pokazał, że istnieją ogromne rozbieżności między tym czego oczekują pracownicy, a tym co myślą o tym pracodawcy. Przykładowo „klasyczny pracownik” oczekuje premii za działania i efekty na poziomie 90-100%, a pracodawca chce je przyznać po osiągnięciu rezultatów na poziomie powyżej 110%. Prelegent zachęcił obecnych, aby podejmować takie działania, które pozwolą sprawić, że pracownik nie będzie myślał sztafpow. Jego zdaniem w tym celu konieczne jest określenie jasnych zasad wynagradzania, zdefiniowanie aprobowanych postaw oraz opracowanie właściwego systemu premiowania za postawy.

Z kolei profesor Tomasz Zaleśkiewicz, SWPS Uniwersytet Humanistyczny, zachęcił uczestników do refleksji i zastanowienia się czy, aby na pewno płacenie się opłaca. Jak się okazało nie zawsze. Pokazał kilka eksperymentów, które podważają tą powszechnie przyjmowaną tezę. Prelegent przypomniał, że **za każdym razem, kiedy pojawia się pieniądź w relacji społecznej, to zmienia się sposób myślenia człowieka o tej relacji**. Wtedy pojawia się oczekiwanie, że relacja będzie zgodna z zasadami wymiany, a więc: proporcjonalności, natychmiastowości oraz opłacalności. Jeśli pracodawca nie jest w stanie spełnić tych założeń, powinien zrezygnować z nagród pieniężnych i skoncentrować się na budowaniu relacji wspólnotowych. Ważne, aby forma wynagradzania była dostosowana do typu relacji panujących w organizacji.

Motywowanie długoterminowe

Kolejna sesja została w całości poświęcona szeroko rozumianemu motywowaniu długoterminowego. Paweł Dziechciarz, Head of Total Rewards Europe & Middle East w Prosus opowiedział o długoterminowych programach motywacyjnych (LTI) w branży hi-tech. Jego zdaniem programy te zyskały na popularności i trudno sobie wyobrazić jakąkolwiek rozmowę rekrutacyjną, w której nie pojawia się ten wątek. Do niedawna LTI były oferowane wyłącznie wysokiej kadrze menedżerskiej, a obecnie dominuje trend oferowania ich szerokiej grupie zatrudnionych, ale tylko tym, którzy osiągają wysoką ocenę okresową (*ang. high performance*) i charakteryzują się wysokim potencjałem (*ang. high potential*). Na koniec swojego wystąpienia prowadzący stwierdził, że **po zakończeniu kryzysu na uprzywilejowanej pozycji będą ci pracodawcy, którzy jako pierwsi zaoferują nowatorskie rozwiązania** (m.in. właśnie programy LTI). Z kolei Janusz Kierlandczyk, dyrektor wynagrodzeń i benefitów w Orange Polska przedstawił praktyczny przykład wdrożenia składników LTI dla kadry menedżerskiej w firmie. Warto zaznaczyć, że nie jest to typowy program oparty na opcjach i akcjach, dzięki czemu uczestnicy mogli zapoznać się z nieco inną perspektywą i czerpać z niego inspirację. Prowadzący, chcąc zachęcić to wdrażania takiego rozwiązania w

innych firmach, zwrócił szczególną uwagę na korzyści z niego wynikające. Wśród nich wymienił m.in. większe zaangażowanie i satysfakcję pracowników, co w rezultacie może przyczynić się do lepszych wyników całej organizacji.

Jedną z form motywowania długoterminowego może być oferowanie niestandardowych świadczeń pozapłacowych. Ciekawym źródłem inspiracji okazało się wystąpienie Joanny Łabęckiej (Reward and HR Process Manager) i Katarzyny Thiem (HR Business Partner) z firmy Roche Polska, podczas którego zaprezentowano nietypowy benefit. Był nim tzw. **Take Time Program – płatny lub częściowo płatny 3-miesięczny urlop**, który może być wykorzystany przez pracownika w dowolny sposób. Przysługuje on wszystkim osobom, które przepracowały w firmie co najmniej 7 lat. Jak podkreślały prelegentki, celem programu jest przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu, a także pomoc w rozwoju osobistym i zawodowym. To przykład na to, że pracodawca może realizować swoje cele, nie rezygnując ze spełniania potrzeb swoich pracowników.

Na zakończenie konferencji odbył się panel dyskusyjny dotyczący wpływu kryzysów gospodarczych na strategię wynagrodzeń i relacje w miejscu pracy. Problem ten został omówiony zarówno z perspektywy praktycznej, jak i prawnej. Beata Witkowska, HR Manager i HR Business Partner z firmy WerstRock pokazała na przykładzie wdrożonych działań, jakie korzyści niesie za sobą **dbanie o transparentność oraz zaangażowanie pracowników w proces tworzenia systemów wynagrodzeń**. Jej zdaniem, właśnie ta otwartość i współpraca zaowocowały dobrym przygotowaniem na obecne, trudniejsze czasy. Dariusz Banach, Associate Director w Raytheon Technologies, zgodził się z przedmówczynią i zachęcił do szerokiej komunikacji z pracownikami. Według niego warto jasno pokazać, w jakiej sytuacji finansowej znajduje się firma. To pozwoli wyjaśnić, dlaczego pewne działania takie jak np. rezygnacja z podwyżek są podejmowane. Jeśli tego zabraknie, pracownicy mogą zacząć wątpić w szczerze zamiary pracodawcy.

Paweł Korus, partner w Kancelarii Prawnej A. Sobczyk i Współpracownicy, wspomniał o aspektach prawnych decyzji płacowych w obliczu kryzysu. Zadał istotne z punktu widzenia pracodawców pytanie: **czy mogą uzależnić wynagrodzenia pracownika od sytuacji ekonomicznej**. Jak zaznaczył nie jest to możliwe w przypadku wynagrodzenia zasadniczego, ale w przypadku premii i innych dodatków już tak. Dlatego tak ważne jest precyzyjne określenie zasad funkcjonowania systemu premiowego. Panelista przypomniał również, że prawo daje możliwość pracodawcom elastycznego reagowania na zaistniałą sytuację kryzysową, m.in.: zawieszania źródeł prawa (np. regulaminów) i postanowień umów. Dzięki temu firmy mogą wycofać niektóre składniki wynagradzania, zamienić je na inne lub wprowadzić mniej korzystne z punktu widzenia pracownika rozwiązania. Jednak to wszystko może mieć miejsce tylko w porozumieniu z załogą (z przedstawicielstwem związkowym lub pozazwiązkowym) w miejscu pracy. Karol Kulig, radca prawny w Sedlak Legal zgodził się więc z przedmówcami, że trudno cokolwiek osiągnąć bez komunikacji i transparentności.

Zapraszamy do przeczytania części I.

Materiały w formie nagrań video z XV Krakowskiego Forum Wynagrodzeń są w sprzedaży.
Zapraszamy do [kontaktu](mailto:redakcja@wynagrodzenia.pl) (redakcja@wynagrodzenia.pl).

Maria Hajec
Sedlak & Sedlak