

Nowoczesna i antydyskryminacyjna polityka płacowa

Bieżące potrzeby pracowników
i przygotowanie do unijnej
dyrektywy dotyczącej
równości wynagrodzeń

Purpurowy Informator

19 kwietnia 2021





Jak odpowiedzieć na bieżące potrzeby pracowników i przygotować się do wdrożenia unijnej dyrektywy dot. równości wynagrodzeń?

Niniejszy informator stanowi pierwszą z dwóch części publikacji poświęconych polityce wynagradzania. Odpowiadamy w nim m.in. na poniższe pytania:

1. Jakie **nowe obowiązki już wkrótce będą ciążyły na pracodawcach** w związku ze zmianami regulacyjnymi szykowanymi przez Komisję Europejską w zakresie antydyskryminacyjnej polityki płacowej?
2. Jakie są aktualne **trendy w systemach wynagradzania** pracowników?
3. Jakie są założenia koncepcji holistycznego podejścia do polityki płacowej **Total Rewards**?

W drugiej części informatora przyjrzymy się przede wszystkim temu, co powinien zawierać **dobrze skonstruowany regulamin wynagradzania**, jak dokonać **wartościowania stanowisk pracy** oraz jak zbudować lub zaktualizować **siatkę płac**.

Już dziś zapraszamy do lektury obu Purpurowych Informatorów!

Grant Thornton Polska

Purpurowy Informator - źródło cennych informacji

Z przyjemnością prezentujemy kolejną odsłonę „Purpurowego Informatora” – cyklu analiz, w którym omawiamy istotne i aktualne zagadnienia dla przedsiębiorców.

W bieżącym opracowaniu przybliżamy **kluczowe zagadnienia związane z kształtowaniem polityki płacowej w kontekście dwóch wyzwań**: drastycznie zmieniających się potrzeb i oczekiwań pracowników wskutek pandemii oraz przygotowywanych przez UE przepisów gwarantujących równość wynagrodzeń.

Swoją wiedzę, doświadczeniem i spostrzeżeniami dzielą się **eksperci ds. rekrutacji oraz kadr Grant Thornton**, a dopełnieniem całości jest komentarz **Moniki Smulewicz** – ekspertki prawa pracy, liderki skutecznie zarządzającej setkami pracowników zarówno w stacjonarnych, jak i rozproszonych zespołach.

Zespół Outsourcingu Grant Thornton

Palący problem: luka płacowa



Dysproporcje między zarobkami kobiet i mężczyzn (z ang. Gender Pay Gap) utrzymują się w Unii Europejskiej od lat. Jest to zjawisko na tyle powszechne, że nikogo już nie dziwi.

Szacuje się, że obecnie w Unii Europejskiej kobieta, będąc na równoważnym stanowisku oraz posiadając takie same kwalifikacje i doświadczenie jak mężczyzna, zarabia przeciętnie o 14,1 proc. mniej. GUS szacuje, że średnie wynagrodzenie panów w Polsce jest wyższe o 903,88 zł brutto od średnich zarobków pań za wykonywanie tej samej pracy.

Art. 33 pkt 2. Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej stanowi, że „kobieta i mężczyzna mają w szczególności równe prawo (...) do jednakowego wynagradzania za pracę jednakowej wartości”.

Art. 183c § 1 Kodeksu pracy stanowi: „pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości”.

Prawo do równej płacy za taką samą pracę lub pracę o równej wartości dla kobiet i mężczyzn jest podstawową zasadą Unii Europejskiej (Dyrektywa UE z 2006 r.), dlatego też obserwując lukę płacową Unia Europejska zdecydowała się na wprowadzenie strategii na rzecz równości płci na lata 2020-2025, w której zostały określone działania mające na celu zlikwidowanie dysproporcji w zarobkach kobiet i mężczyzn, ograniczenie luki płacowej i poprawienie sytuacji kobiet na rynku pracy.

Jakie cele antidyskryminacyjne dotyczące wynagrodzeń chce osiągnąć Komisja Europejska?

Komisja Europejska 4 marca br. zaprezentowała:

„Projekt dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń za taką samą pracę lub pracę takiej samej wartości między mężczyznami i kobietami dzięki przejrzystości wynagrodzeń i mechanizmom egzekwowania.

Autorzy dokumentu skoncentrowali się w nim na dwóch kluczowych celach mających zapewnić równość wynagrodzeń:

1. na zapewnieniu transparentności wynagrodzeń
2. oraz na lepszym dostępie dla ofiar dyskryminacji płacowej do wymiaru sprawiedliwości.

W kolejnym etapie legislacyjnym projekt trafi pod obrady Parlamentu Europejskiego i Rady, a kiedy dyrektywa zostanie przyjęta na poziomie UE, państwa członkowskie będą miały dwa lata na transponowanie jej do prawa krajowego i przekazanie Komisji stosownych aktów.

Śledź postęp prac na stronie EUR-lex



W jaki sposób KE planuje zapewnić pracownikom transparentność wynagrodzeń?

Roczne koszty sprawozdawczości dotyczącej wynagrodzeń Komisja Europejska oszacowała na **ok. 379 - 890 EUR.**



UWAGA!

Jeżeli sprawozdanie wykaże zróżnicowanie wynagrodzeń ze względu na płeć przekraczające 5 proc., a pracodawca nie będzie w stanie uzasadnić różnicy pod względem płci czynnikami neutralnymi, będzie zobowiązany do **przeprowadzenia oceny wynagrodzeń we współpracy z przedstawicielami pracowników.**

Założenia projektu omawianej równościowej dyrektywy dotyczącej wynagrodzeń oznaczają w praktyce dla pracodawców tyle, że w perspektywie około dwóch najbliższych lat będą oni zobowiązani do:

1. Wskazywania w ogłoszeniach o pracę lub przed rozmową kwalifikacyjną informacji o początkowym poziomie wynagrodzenia lub jego przedziale.

Ponadto nie będą mogli zadawać potencjalnym pracownikom pytań o wynagrodzenie uzyskiwane w przeszłości.

2. Udzielania pracownikom informacji o wysokości wynagrodzeń w organizacji.

Każdy pracownik będzie miał prawo do uzyskania informacji od pracodawcy na temat indywidualnego poziomu wynagrodzenia oraz średniego poziomu wynagrodzenia w podziale na płeć, w danej kategorii pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości.

3. W przypadku firm zatrudniających ponad 250 osób pracodawcy będą zobowiązani do publikowania raz w roku sprawozdania na temat zróżnicowania wynagrodzeń kobiet i mężczyzn w podziale na kategorie pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości.

Owo sprawozdanie będzie musiało zawierać informacje o systemach płacowych obowiązujących w danej firmie oraz klasyfikacji stanowisk.

Jak KE chce zapewnić ofiarom dyskryminacji płacowej lepszy dostęp do wymiaru sprawiedliwości?



1. Ofiary dyskryminacji płacowej ze względu na płeć uzyskają prawo do odszkodowań.

Pracownicy, którzy doświadczyli dyskryminacji płacowej ze względu na płeć będą mogli otrzymać rekompensatę (w tym zaległe wynagrodzenie oraz powiązane premie czy świadczenia rzeczowe).

UWAGA!

W przypadku ewentualnego sporu na linii pracodawca – pracownik dotyczącego zaistnienia dyskryminacji płacowej, to na pracodawcy będzie spoczywał ciężar dowodu.

2. Państwa członkowskie będą nakładały sankcje na dyskryminujących pracodawców.

Kraje UE zostaną zobowiązane do ustalenia kar za naruszanie zasad równości wynagrodzeń, wraz z minimalnym poziomem grzywnien.

3. Organy ds. równości i przedstawiciele pracowników będą mogli reprezentować interesy pracowników oraz wspierać ich w egzekwowaniu swoich praw.

Ww. podmioty będą mogły uczestniczyć w postępowaniu sądowym lub administracyjnym w imieniu pracowników oraz kierować roszczeniami zbiorowymi obejmującymi zagadnienia równości wynagrodzeń.

Pierwszy krok: uporządkowany i zaktualizowany system płac

Jednym z podstawowych sposobów umożliwiających pracodawcom przygotowanie się do nowych regulacji mających zapobiegać dyskryminacji ze względu na płeć w obszarze wynagrodzeń, jest przyjrzenie się własnej polityce płacowej.

Zwłaszcza, jeśli funkcjonuje ona w firmie od jej zarania w niemal niezmienionym kształcie, albo „żyje własnym życiem”, w zależności od pionu czy menedżera.

Współczesne podejście do wynagrodzeń, określane mianem tradycyjnego, opiera się na 3 aspektach: (1) pozyskaniu, (2) motywowaniu oraz (3) utrzymaniu pracownika w organizacji. Odpowiadają temu 3 filary systemu wynagradzania: płaca zasadnicza, wynagrodzenie zmienne oraz pakiet benefitów. W tym ujęciu wynagrodzenie pracownika ma powiązanie z wynikami jego pracy, kompetencjami które wnosi do organizacji oraz pozycją, którą zajmuje w hierarchii.

Warto przypomnieć, że uporządkowany system wynagrodzeń jest narzędziem, które pozwala osiągnąć strategiczne cele każdej organizacji:

1. **pozyskać i utrzymać** najbardziej wartościowych pracowników poprzez docenianie i nagradzanie ich za osiągnięcie konkretnych wyników,
2. **kształtować i wspierać** pożądaną zachowania zatrudnionych oraz ich motywować, aby nie tylko chcieli w organizacji pozostać, ale również z powodzeniem realizowali wyznaczone biznesowe cele.



Z punktu widzenia zarządzających organizacją system wynagrodzeń jest zwykle wypadkową:

- **tego, co firma absolutnie musi zaoferować** – ramy nakreślone przez przepisy prawa (np. wynagrodzenie minimalne, obowiązkowe składki, rynkowe stawki płac), by pozyskać odpowiednich pracowników etc.;
- **może zaproponować** – zależnie od własnej kondycji finansowej, pozycji rynkowej (np. proponować wynagrodzenia powyżej mediany rynku w przypadku określonych grup kluczowych stanowisk);
- **oraz chce świadczyć pracownikom** – by pobudzić określone działania ze względu na biznesowe cele (dzięki np. zróżnicowaniu proporcji między częścią podstawową a zmienną wynagrodzenia itd.).

Nowoczesne podejście do polityki wynagrodzeń



Rozpatrując kwestie motywowania pracowników w roku 2021, warto rozważyć kilka istotnych zagadnień.

Po pierwsze, trend postrzegania polityki płacowej w holistycznym ujęciu, znanym jako łączne korzyści z pracy, tj. Total Rewards (o czym dalej). Po drugie, gwałtowność zmian i przede wszystkim ich głębokość, które pokazały jak ważne jest elastyczne podejście oraz zdolność szybkiego reagowania organizacji na zmiany. Trzecim aspektem jest demografia. Wejście na rynek pracy nowych pokoleń, gdy wciąż są na nim obecne starsze pokolenia, rodzi konieczność współpracy w wielopokoleniowych zespołach. Na to nakłada się jeszcze „cykl życia” pracownika w organizacji. Inne są jego potrzeby podczas przystępowania do firmy, które ewoluują w trakcie rozwijania jego kompetencji i kariery.

„ Czy można sobie wyobrazić, że w niedalekiej przyszłości powstanie elastyczny pakiet szerokiego wynagrodzenia, gdzie pracownik podejmuje samodzielny wybór spośród kilku możliwości (programów), gdzie składowymi są: wynagrodzenie podstawowe, poziom bonusu (premii), udziału w zyskach, benefitów (indywidualnie dopasowany mix)?

Koncepcja Total Rewards



Koniec XX. wieku przyniósł nowe, bardziej kompleksowe, ujęcie systemu wynagrodzeń. Uwzględnia ono wszystkie elementy wpływające na zaangażowanie pracownika, pozwalające budować jego wzrost wartości dodanej dla organizacji.

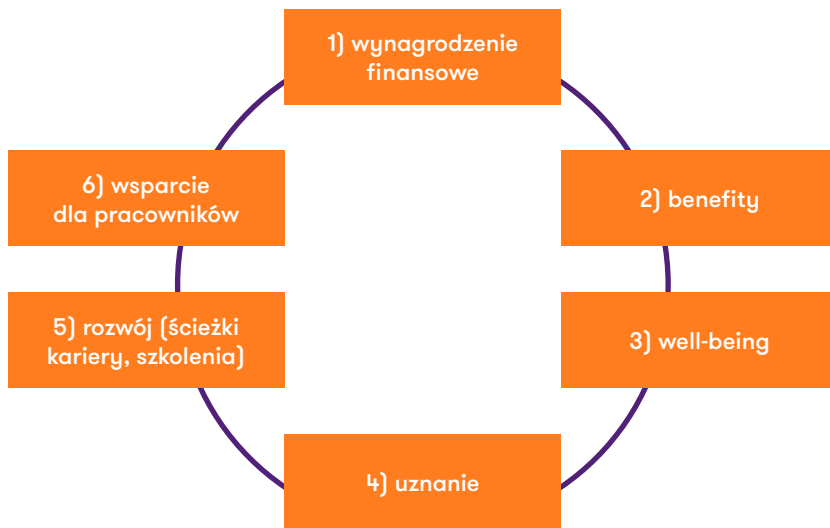
Koncepcja ta zwraca uwagę na krytyczne dla organizacji grupy pracowników, ujmuje kompleksowo wszystkie aspekty wynagrodzeń (również te niematerialne – jak docenianie, równowaga praca-życie czy indywidualny rozwój), a także podkreśla znaczenie komunikacji, tj. dialogu firmy z jej pracownikami. Model ten jest znany pod nazwą Total Rewards i został opracowany w latach 2000-2005.

Pierwszym, milowym krokiem w ujęciu Total Rewards, jest **holistyczne spojrzenie na kwestię wynagrodzeń**. Amerykańskie Stowarzyszenia Specjalistów ds. Wynagrodzeń WorldatWork zaproponowały, by definicja wynagrodzenia została poszerzona, tak by objąć wszystkie dostępne pracodawcy narzędzia, których może używać, by przyciągać, motywować oraz zatrzymywać w firmie pracownika. Takie podejście do zagadnienia powoduje, że **Total Rewards łączy wszystkie korzyści (pieniężne i niepieniężne) płynące z relacji pracownik-pracodawca**. Wszystko, co pracownik może postrzegać jako wartość – także aspekty niematerialne (takie jak np. równowaga praca-życie, kultura organizacyjna czy marka pracodawcy), niejednokrotnie przesądzające o zaangażowaniu (rozumianemu jako motywacja wewnętrzna).

6 obszarów strategii Total Rewards

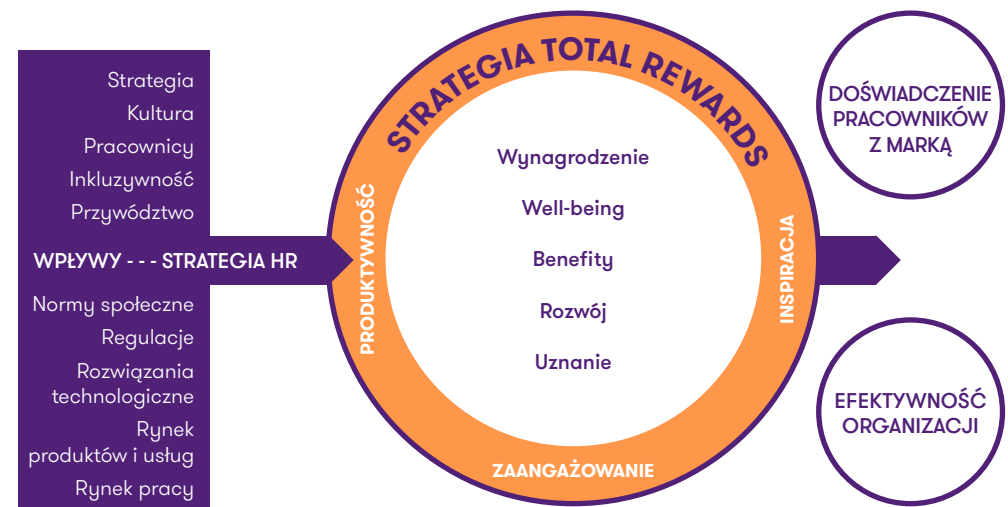
Klasyczne ujęcie WorldatWork wyróżniło 6 obszarów strategii Total Rewards (Rys. 1). W obrębie każdego z nich można zastosować wiele narzędzi – np. w obrębie well-being znajdują się takie podgrupy narzędzi, jak: elastyczne środowisko pracy, działania prozdrowotne (wsparcie fizyczne i psychiczne), świadczenia rodzinne, pomoc finansowa, wsparcie dla społecznych aktywności pracowników itd.

Rys. 1. Klasyczny model Total Rewards



Model Total Rewards zapewnia szerokie możliwości (również narzędziowe) służące dopasowaniu całego systemu wynagradzania do specyfiki organizacji, uwzględniając zarówno jej indywidualne potrzeby, jak i otoczenie biznesowe (Rys. 2).

Rys. 2. Model Total Rewards Strategii (wersja 2020, WorldatWork)



Trend szerokiej indywidualizacji oferty wynagrodzeń



Z szerokiej oferty rozwiązań, w myśl koncepcji Total Rewards, można „uszyć” dla poszczególnych grup pracowników spersonalizowany pakiet świadczeń płacowych i pozapłacowych, trafiający w gusta każdego zatrudnionego. Total Rewards pozwala także wyróżnić się na tle konkurencji oraz może służyć rozwijaniu najlepszych talentów.

Kolejność obszarów Total Rewards (Rys. 1) nie jest przypadkowa, podobnie jak w piramidzie potrzeb Maslova. Niezaspokojenie pierwotnych potrzeb, które tworzą podstawę piramidy, skutkuje runięciem konstrukcji. Strategia, która dowartościuje obszary rozwoju, uznania, czy well-beingu kosztem wynagrodzenia, może zadziałać jedynie na specyficzne, wąskie grupy pracowników.

Aktualizując politykę wynagrodzeń w firmie warto pamiętać, że każde pokolenie pracowników ma swoją specyfikę, przekonania, różne motywacje. By podtrzymać zaangażowanie niezbędne są zróżnicowane instrumenty motywacji, najlepiej możliwie elastycznie dopasowane do potrzeb każdego segmentu zatrudnionych.

Pandemiczne realia kontra polityka płacowa

Po wprowadzeniu lockdownu i szybkim upowszechnieniu pracy zdalnej okazało się, że wiele bardzo ciekawych, często pożytecznych benefitów, z dnia na dzień straciło rację bytu. Owocowe wtroki, karty na siłownię czy basen, wejściówki na koncert lub do teatru, przestały być potrzebne, bo nie można było z nich skorzystać. Przed menedżerami pojawiło się wyzwanie pracy w rozproszonych zespołach. Okazało się, że trudniej utrzymać zaangażowanie i produktywność w przypadku pracy zdalnej. Po dłuższym czasie doszły problemy związane z odosobnieniem i izolacją.

Oczekiwania pracowników zmieniły się. Na pierwszy plan wysunęło się bezpieczeństwo zdrowotne (własne i rodziny) oraz równowaga między pracą a życiem osobistym, coraz bardziej zaburzana przez home office.

O ile przed pandemią tylko niektóre firmy stawiały mocny akcent na well-being pracowników, wzmocnienie zdrowia fizycznego, odporności emocjonalnej, zachowanie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, o tyle obecnie ów trend wydaje się być pierwszoplanowy. Nic dziwnego, skoro liczne badania dowodzą, że pracownik szczęśliwy, to pracownik znacznie bardziej wydajny i zmotywowany. Stąd w tym kierunku zmierzają zmiany w firmowych pakietach świadczeń. W związku z różnorodnością modeli pracy oraz trendem personalizacji pakietów, pojawiają się potrzeby elastycznego zarządzania nimi. Poszukiwani są dostawcy narzędzi, których systemy posiadają skalowalne i łatwe do wdrożenia platformy, o przyjaznym interfejsie, dostępne przez sieć WWW na wszystkich rodzajach urządzeń.



Coroczna weryfikacja strategii wynagrodzeń

W okresie dynamicznych zmian nie tylko na rynku pracy, ale w całej gospodarce, szalenie ważnym aspektem prowadzenia polityki wynagrodzeń dla każdego pracodawcy powinno być cykliczne weryfikowanie czy obrona strategia płacowa działa.



Bazą do analizy powinna być komunikacja służąca promowaniu oferowanych świadczeń we wszelkich dostępnych firmowych kanałach (z uwzględnieniem ich specyfiki). Istotne jest również cykliczne monitorowanie potrzeb pracowników oraz wskaźników rotacji (w tym pracowników zaliczanych do grupy talentów). Z kolei podczas regularnych badań zaangażowania warto dodatkowo analizować – prócz syntetycznych wskaźników dotyczących samego zaangażowania i satysfakcji pracowników – konkretne aspekty dotyczące wynagrodzeń i benefitów. Coroczny przegląd wynagrodzeń powinien również uwzględniać zewnętrzny benchmark (porównanie z rynkiem).

Przeglądy owocujące zmianami w systemach wynagrodzeń (nawet tymczasowymi), powinny uwzględniać głosy pracowników (ankiety, wywiady z pracownikami, fokusy, etc.). Ważne, by przedkładane propozycje odpowiadały potrzebom i wyzwaniom stojącym przed zatrudnionymi (np. konieczność zdobycia bardziej zaawansowanych technicznie kompetencji, wymuszonego przyspieszenia cyfryzacji wskutek pandemii – odpowiedzią na to może być oferta programów szkoleniowych i rozwojowych w oparciu o platformy do zdalnej edukacji). Takie podejście może usprawnić proces podejmowania decyzji w obszarze zmian systemów wynagrodzeń i benefitów.



Równie ważna, a często wręcz przesądzająca o ostatecznym sukcesie wdrażania zmian, jest stosowna komunikacja, ułatwiająca akceptację zmian w zespole.

Co będzie z wynagrodzeniami po pandemii?

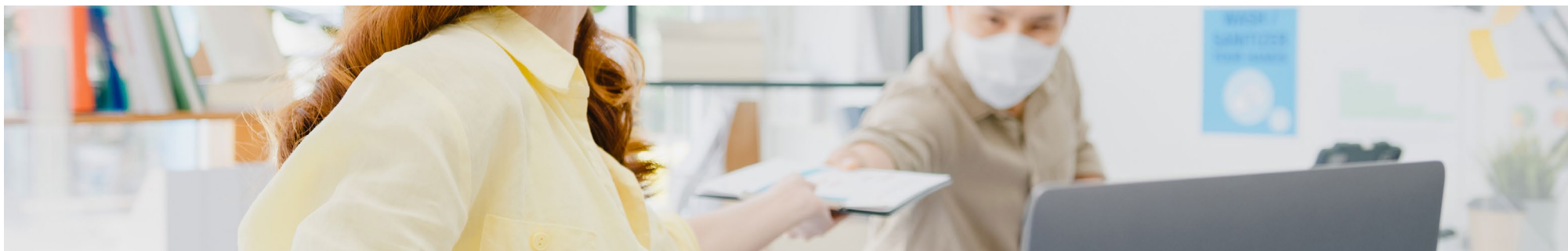
Paradoksalnie na plus kryzysowi wywołanemu przez COVID-19 można zapisać, że dał firmom okazję do rewizji strategii wynagradzania. To zaś pozwoliło zidentyfikować obszary wymagające poprawy i ulepszenia.

Wiele organizacji na całym świecie przyjęło lub zostało zmuszonych do przyjęcia nowego podejścia do polityki płacowej. Głównym powodem były konsekwencje finansowe kryzysu. Z drugiej strony okazało się, jak bardzo istotne dla pracowników (oprócz utrzymania pracy) stały się potrzeby w zakresie zdrowia i dobrego samopoczucia.

Badanie Willis Towers Watson pokazało, że już w maju 2020 roku aż 42 proc. organizacji planowało wprowadzenie zmian w swoich programach świadczeń w następstwie koronawirusa. Z kolei na rok 2021 około 48 proc. badanych firm planowało zwiększenie budżetu wynagrodzeń (badanie Analityka HR – 2 edycja HR Rebels).

Zwiększanie budżetów wynagrodzeń nie wydaje się dziwne w kontekście często głębokich cięć, jakie na firmach wymusiła pandemia w 2020 roku. Ponadto wzrosły koszty pracy ze względu na zmianę stawki płacy minimalnej, stanowiącej punkt odniesienia w kształtowaniu funduszu płac.

Pandemiczny i post pandemiczny świat pozostanie pełen niepewności. Firmy będą nadal stawały przed wyzwaniem zadbania o dobre samopoczucie pracowników oraz walki o ich zaangażowanie. Pomocne z pewnością będzie elastyczne podejście do strategii wynagradzania. Wspieranie pracowników odpowiednią strategią płacową chyba jeszcze nigdy nie było tak ważne, jak obecnie. Organizacje, które się do tych oczekiwań dostosują – dzięki swojej szybkiej i adekwatnej reakcji – będą czerpały korzyści oraz przewagę z posiadania zaangażowanej kadry pracowników w tych trudnych i niepewnych czasach.



Komentarz eksperta:

Jak stworzyć niedyskryminacyjną siatkę płac?

Tworzenie niedyskryminacyjnej siatki płac trzeba zacząć od wartościowania stanowisk pracy. Chodzi tu o zróżnicowanie zakresu pracy na każdym stanowisku w firmie, kompetencji niezbędnych do jej wykonania oraz wysiłku fizycznego i intelektualnego, jaki trzeba w nią włożyć. Wycena pracy poprzedzona analizą na bazie uprzednio zdefiniowanych kryteriów, pozwala na stworzenie dobrej siatki płac, wewnętrznych zależności i korelacji między poszczególnymi stanowiskami oraz ich hierarchii.

Trzeba przy tym pamiętać, że wartość danej pracy może się różnić w zależności od firmy. Na przykład w firmie świadczącej usługi księgowe zupełnie inaczej wyceni się pracę księgowego – zajmującego stanowisko de facto „produkcyjne”, kluczowe dla profilu biznesowego firmy, a zupełnie inaczej np. w firmie rodzinnej, produkującej ogrodzenia. No chyba, że to będzie główna księgowa i prawa ręka właściciela, mózg operacji – wówczas taki pracodawca będzie zapewne wartościował jej pracę bardzo wysoko.

A co zrobić, jeśli w firmie mamy na przykład 100 stanowisk księgowych? Zgodnie z obowiązującym prawem, za jednakową pracę, jednakowej wagi w organizacji, przysługuje jednakowe wynagrodzenie. Wynagrodzenia na tożsamych stanowiskach mogą się jednak różnić, pod warunkiem, że różnice wynikają z obiektywnych kryteriów – np. znajomości języka obcego używanego w realizacji służbowych zadań, większej sprawności narzędziowej, wyższej

efektywności w pracy itd. Muszą istnieć twarde, obiektywne kryteria, na podstawie których pracodawca ma prawo do różnicowania wynagrodzenia na tożsamych stanowiskach pracy.

Wartościowanie jest elementem z jednej strony projektowania nowoczesnego systemu wynagradzania, a z drugiej - zarządzania organizacją. Organizacje dojrzałe, mające pełną świadomość wagi i wartości kapitału ludzkiego, takie wartościowanie powinny przeprowadzić zanim przystąpią do projektowania tabeli wynagrodzeń. Efektem końcowym tej analizy i oceny wartości pracy jest stworzenie tabeli wynagrodzeń opartej z jednej strony na wynikach wartościowania, a z drugiej na wycenie wartości pracy dla danej firmy, ale oczywiście z uwzględnieniem rynkowych realiów.

Tworzenie siatki płac powinno należeć nie tylko do pracowników działu HR – powinien być w to włączony biznes. Jest to typowe zadanie z kategorii HR biznes partneringu, w którym powinien uczestniczyć zarząd, ponieważ jest to poważna operacja w organizacji i trzeba do niej podejść z odpowiednią atencją. Niestety w mojej ocenie zadanie to wciąż jest w wielu firmach zaniedbywane, co jest poważnym błędem.

Monika Smulewicz

Partner, Dyrektor Zarządzający
Grant Thornton



Czy wiesz, że...

Premie i wynagrodzenie minimalne wymyślili Babilończycy?

Zagadnienie kształtowania wynagrodzenia za pracę towarzyszy człowiekowi od zarania dziejów. Dość wspomnieć o tym, że tak istotny wynalazek dla ludzkości, jak pismo, powstał między innymi w wyniku potrzeby notowania rącji żywnościowych wydawanych robotnikom w starożytnym Sumerze. Antyczne podejście do wynagrodzenia wyznaczało powszechne niewolnictwo. W czasach **Hammurabiego** ustalono poziom minimalnego wynagrodzenia. Babilończycy wprowadzili również impulsy premiowe, by osiągnąć większą wydajność pracy. Antyczni Grecy różnicowali płace ze względu na pozycję w hierarchii. **Ksenofont** postulował udział w zyskach dla osób piastujących stanowiska nadzorców, a **Arystoteles** zwrócił uwagę na potrzeby pracowników. Uważał, że koszty utrzymania powinny stanowić podstawę do ustalania wysokości płacy.

W wiekach średnich kładziono nacisk na etykę. **Tomasz z Akwinu**, który wprowadził pojęcie ceny sprawiedliwej, dowodził, że wynagrodzenie powinno być odpowiednie do wykonanej pracy. Podkreślał też wagę jakości pracy.

Siatka płac powstała już w XIX wieku!

Ojciec nowoczesnej ekonomii **Adam Smith** przekonywał, że dochód robotników powinien być proporcjonalny do kosztów ich utrzymania (wraz z ich rodzinami). Silnie akcentował relacje między popytem na pracę, które kształtują rynek pracy. Wysokość stawek wynagrodzenia uzależniał głównie od podaży pracy.

Ciekawe podejście zaprezentował angielski klasyk ekonomii, **David Ricardo**, który wartość każdej pracy odnosił do pracy najprostszej, przyjmując jako odniesienie (normę) godzinę pracy robotnika niewykwalifikowanego. Jest on autorem modelu poziomów płacowych – odpowiedników dzisiejszych siatek płac.

Rewolucja przemysłowa przyniosła rozwój wielkich zakładów przemysłowych, a wraz z nimi koncepcji systemów zarządzania. Za głównego przedstawiciela klasycznego nurtu uznaje się amerykańskiego inżyniera **Fredericka Taylora** (twórcę Taylorizmu, ojca m.in. optymalizacji, autora szeregu innowacji w sposobie projektowania stanowisk pracy oraz szkolenia pracowników). To właśnie on dokonał podziału zadań wykonywanych przez robotnika w zakładzie na poszczególne czynności i wprowadził akordowy system płac oparty na normie. W przypadku osiągnięcia określonego poziomu (normy) pracownik otrzymywał wynagrodzenie, w przeciwnym razie zarobki ulegały zmniejszeniu.

Czy wiesz, że...

Istotność roli kierowników dostrzegł Henry Gantt?

Henry Gantt (współpracownik Taylora) opracował i wprowadził system bonusowy, który w jego opinii był najlepszym połączeniem systemu akordowego (Taylora) z systemem wynagrodzenia za dniówkę.

W tym systemie wynagrodzenie jest minimalne w przypadku niewykonania pracy na określonym poziomie (ustalanej normy), a bardzo duże, kiedy poziom ten zostanie przekroczony. W praktyce oznaczało to np., że w okresie uczenia się nowych zadań pracownik miał gwarancję dniówki. Wysokość premii za wykonanie zadań odpowiadała w systemie Gantta określonemu procentowi ustalonego czasu pracy. Wysokość wynagrodzenia za wykonanie zadania była zatem de facto stała, stanowiąc równoważnik akordu. Premia za wykonanie zadania wahała się od 20 proc. do 50 proc. płacy dniówkowej. Gantt w swoim systemie szczególnie doceniał kierowników. Uważał, że to od nich zależało odpowiednie wykształcenie pracowników, tak by osiągnąć oczekiwane wyniki. Kierownicy byli premiowani od każdego pracownika, który wykonał dzienne zadanie (normę) oraz mieli specjalny dodatek, wówczas gdy zadania wykonał cały zespół.

Pracowników jako współników chciał widzieć Henry Ford?

Daleko posunięta specjalizacja i podział pracy cechowały również przedsiębiorstwa innego giganta tamtego okresu – **Henry Ford**. Postrzegał on pracownika jako współnika w przedsiębiorstwie. Dlatego za poświęcony czas, zdolności i wnoszoną wartość w postaci jakości pracy, pracownik powinien otrzymać stosowne wynagrodzenie. Uważał, że robotnicy pracują lepiej, kiedy odczuwają chęć do pracy, a także dostrzegają swój udział w zysku firmy. To motywuje ich do lepszej pracy.

Właśnie wątek motywacji do pracy stanowił coraz bardziej dominujący komponent w rozważaniach o wynagradzaniu. Wobec wprowadzonych w XX w. zabezpieczeń w postaci regulacji wysokości stawek, norm czasu pracy, ochrony socjalnej, etc., to czynniki motywujące pracowników wysuwały się na pierwszy plan u teoretyków i praktyków zarządzania. W tym kierunku zmierzały koncepcje **Abrahama Maslova** – twórcy znanej do dziś koncepcji hierarchii potrzeb. Według takiego podejścia wynagrodzenie dotyczy również czynników, które Maslov postawił na wyższych poziomach w swojej hierarchii motywacyjnej, jak np. akceptacja społeczna, potrzeba szacunku czy przynależności. Wynika z tego, że bodźce pieniężne nie są wyłącznym motywatorem człowieka. Są ważne, bo pozwalają zaspokajać potrzeby podstawowe, ale niekoniecznie gwarantują zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu.

Zapraszamy do kontaktu!

Skontaktuj się bezpośrednio z ekspertem



Monika Smulewicz

Partner, Dyrektor Zarządzająca
Departament Outsourcingu
T +48 603 446 692
E monika.smulewicz@pl.gt.com



Wojciech Chromik

Menedżer
Departament Outsourcingu
T +48 502 680 789
E wojciech.chromik@pl.gt.com



Monika Rosa

Specjalista ds. kadr
Departament Outsourcingu
T +48 885 888 906
E monika.rosa@pl.gt.com

Redakcja:

Honorata Zakrzewska-Krzyś

Skład:

Aleksandra Mendak



Grant Thornton to jedna z wiodących organizacji audytorsko-doradczych na świecie.

Wiedza ponad 56 000 pracowników dostępna jest dla klientów w 140 krajach. W Polsce działamy od 28 lat. Zespół 700 pracowników oraz obecność w kluczowych aglomeracjach (Warszawa, Poznań, Katowice, Wrocław, Kraków i Toruń) zapewniają bliski kontakt z Klientami oraz umożliwiają realizację usług audytorskich, doradztwa podatkowego, doradztwa gospodarczego, prawnego oraz outsourcingu rachunkowości, kadr i płac bez względu na wielkość, rodzaj i lokalizację prowadzonego biznesu.