

Nowoczesna i antydyskryminacyjna polityka płacowa

Regulamin wynagradzania zabezpieczający
interesy pracowników i pracodawców,
wartościowanie stanowisk pracy

Purpurowy Informator

17 maja 2021





Nowoczesna i antydyskryminacyjna polityka płacowa - wstęp

Niniejszy informator stanowi drugą część publikacji poświęconej polityce wynagradzania. Odpowiadamy w nim m.in. na poniższe pytania.

1. Jakie są zasady konstruowania regulaminu wynagradzania, który służy zarówno interesom pracowników, jak i pracodawców?
2. Jak w praktyce dokonać procesu wartościowania stanowisk pracy?
3. Dlaczego pracodawcy powinni poświęcić czas na zbudowanie antydyskryminacyjnej siatki płac?

W pierwszej części informatora przyjrzelśmy się temu, jakie nowe obowiązki za około dwa lata będą ciążyły na pracodawcach w związku z unijnymi regulacjami w zakresie jawności wynagrodzeń, ponadto temu, jakie są aktualne trendy w systemach wynagradzania pracowników oraz założenia koncepcji holistycznego podejścia do polityki płacowej Total Rewards.

Serdecznie 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 zasadami tworzenia siatki wynagrodzeń oraz regulaminu wynagradzania**, ponieważ jednym z podstawowych sposobów umożliwiających pracodawcom przygotowanie się do nowych unijnych regulacji mających zapobiegać dyskryminacji ze względu na płeć w obszarze wynagrodzeń, jest przyjrzenie się własnej polityce płacowej.

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

Zespół Outsourcingu Grant Thornton

Kogo obejmuje, a kogo nie, regulamin wynagradzania?

Obowiązek wprowadzenia regulaminu wynagradzania został nałożony przez ustawodawcę w art. 772 kodeksu pracy na pracodawców zatrudniających **co najmniej 50 pracowników nieobjętych zakładowym układem zbiorowym pracy ani układem ponadzakładowym**.

Ustalając stan zatrudnienia **należy w nim ująć wszystkie osoby zatrudnione na podstawie umów o pracę, powołania, mianowania czy spółdzielczej umowy o pracę**. Zatrudnienia nie przeliczamy na etaty, dlatego nie ma tu znaczenia wymiar czasu pracy, w jakim zatrudnieni są owi pracownicy.

Ze względu na to, że regulamin wynagradzania **nie może określać zasad wynagradzania osób zarządzających zakładem pracy w imieniu pracodawców**, przyjmuje się, że takie osoby należy wyłączyć ze stanu zatrudnienia.

Regulamin wynagradzania nie dotyczy również:

- członków korpusu służby cywilnej,
- pracowników urzędów państwowych zatrudnionych na podstawie powołania i mianowania,
- pracowników samorządowych zatrudnionych na podstawie wyboru, powołania i mianowania w urzędach marszałkowskich, starostwach powiatowych, urzędach gmin, biurach związków i jednostek administracyjnych jednostek samorządu terytorialnego,
- sędziów i prokuratorów.

Przy mniejszym stanie zatrudnienia pracodawca, choć nie musi, może wydać taki regulamin, zwłaszcza wtedy, kiedy wypłaca swoim pracownikom dodatkowe składniki wynagrodzenia, których zasad i sposobu wypłaty nie opisują przepisy ogólnie obowiązujące.



Cel regulaminu wynagradzania i różne systemy płacowe

Celem regulaminu jest szczegółowe opisanie zasad wynagradzania obowiązujących w danym zakładzie pracy, tak aby jego zapisy mogły być podstawą określania indywidualnych warunków wynagradzania w umowach o pracę.

Powinny się w nim zatem znaleźć co najmniej **zapisy dotyczące zasad ustalania wynagrodzenia zasadniczego pracowników**. W tym celu wystarczające będą regulacje określające systemy wynagradzania stosowane przez danego pracodawcę (stałe stawki miesięczne, stawki godzinowe, akord, prowizja lub systemy mieszane, np. stawka godzinowa + prowizja czy stawka miesięczna + akord). W zależności od potrzeb i rodzaju wykonywanych prac, pracodawca może stosować różne systemy dla różnych grup pracowników.

W ramach poszczególnych systemów wynagradzania pracodawca może **określić stawki wynagrodzenia obowiązujące dla danych stanowisk lub grup stanowisk**. Mogą to być stawki jednolite lub

zaproponowane w układzie widełkowym, który daje pracodawcy – przy odpowiednim rozplanowaniu – możliwość różnicowania stawek dla pracowników zatrudnionych na takich samych stanowiskach w zależności od indywidualnych uwarunkowań (staż pracy, doświadczenie, poziom kompetencji, jakość wykonywanej pracy). Takie **tabele wynagrodzenia** często powiązane są z tzw. kategoriami zaszerzegowania pracowników i funkcjonują jako załączniki do regulaminu wynagradzania.

Pracodawca ustala regulamin samodzielnie, jednak jeżeli u pracodawcy działa organizacja związkowa (bądź kilka takich organizacji), to treść regulaminu musi być z nimi uzgodniona. Pozytywna opinia związków zawodowych jest warunkiem koniecznym do wydania regulaminu.

Regulamin wynagradzania wchodzi w życie po upływie dwóch tygodni od momentu podania go do wiadomości pracowników w sposób zwyczajowo przyjęty w danej organizacji do komunikacji z pracownikami.



Czego nie umieszczać w regulaminie wynagradzania?

Na podstawie powszechnie obowiązujących przepisów prawa pracownicy uprawnieni są, poza wynagrodzeniem zasadniczym, do szeregu składników, które muszą być wypłacone, jeśli zaistnieją określone okoliczności warunkujące ich wypłatę. Wśród nich znajdziemy m.in.:

- wynagrodzenie i dodatek za pracę nadliczbową,
- dodatek za pracę nocną,
- wynagrodzenie za czas niezawinionego przestoju,
- wynagrodzenie chorobowe
- różne odprawy i odszkodowania.

Ponieważ przepisy określają również wysokość i sposób obliczania tych świadczeń, nie ma potrzeby, aby regulamin powtarzał zapisy wyjęte z kodeksu pracy lub innych ustaw czy rozporządzeń. Dlaczego?

Ważne!

Nawet jeśli regulacje kodeksowe czy inne nie znajdują się w regulaminie wynagradzania, to obowiązek ich wypłaty będzie istniał.

Co więcej, takie zapisy w praktyce mogą się stać w dłuższej perspektywie kłopotliwe. W razie jakiegokolwiek zmiany przepisów może się okazać, że albo te zapisy staną się nieaktualne i nieobowiązujące – w razie zmian na korzyść pracowników, albo – w sytuacji zmiany przepisów na niekorzyść pracowników, pracodawca na podstawie regulaminu będzie musiał je wypłacać na dotychczasowych warunkach, jako korzystniejszych!

Wyjątkiem jest sytuacja, w której pracodawca chciałby ukształtować zasady wypłaty tych składników korzystniej, niż wynika to z ogólnych przepisów (np. wypłacać wynagrodzenie chorobowe zawsze w wysokości 100%, czy zwiększyć wysokość dodatków za pracę nadliczbową, bądź nocną). Wtedy konieczne będą odpowiednie zapisy w regulaminie.



Dlaczego warto zawrzeć w regulaminie fakultatywne składniki wynagrodzenia?



Niestety częstym błędem popełnianym przez pracodawców jest przenoszenie wprost do regulaminów wynagradzania przepisów kodeksu pracy lub innych aktów prawnych, przy całkowitym pominięciu informacji o dodatkowych składnikach wynagrodzenia, które są w praktyce oferowane pracownikom.

Mowa tu o różnego rodzaju premiach, nagrodach, dodatkach do wynagrodzenia, wypłacanych przez konkretnych pracodawców z własnej woli, najczęściej w celu docenienia lub zmotywowania pracowników. Tymczasem **właśnie na takich składnikach powinno się skupić przy opracowywaniu regulaminu.**

Brak opisanie zasad i warunków wypłaty dodatkowych składników wynagrodzenia może spowodować liczne problemy dla służb odpowiedzialnych za sferę wynagrodzeń. Wśród nich może się pojawić brak konsekwencji w praktycznym postępowaniu z danym składnikiem, co z kolei może pociągnąć **ryzyko zarzutów o nierówne traktowanie czy dyskryminację pracowników.**

Kolejny problem, to kwestia uwzględniania tych elementów w składnikach tzw. pochodnych, czyli np. wynagrodzeniu za czas urlopu czy w podstawie wynagrodzenia chorobowego i zasiłków. Dla oceny poprawności naliczeń organy kontroli często domagają się przedstawienia konkretnych zapisów regulaminu odnoszących się do danego składnika wynagrodzenia. Zdarza się także, że sami **pracownicy kwestionują sposób, w jaki zostało obliczone ich wynagrodzenie.**

Jak zredukować ryzyko związane z wypłatą dodatkowych składników wynagrodzenia?

Żeby uniknąć wspomnianego wcześniej ryzyka dotyczącego wypłaty fakultatywnych składników wynagrodzenia, w regulaminowej „instrukcji” wypłaty danego dodatkowego elementu płacowego powinny się znaleźć przynajmniej następujące informacje:

- komu przysługuje dany składnik wynagrodzenia,
- jaka jest częstotliwość jego wypłaty,
- jakie warunki należy spełnić, aby zachować prawo do jego wypłaty lub jakie okoliczności spowodują utratę takiego prawa,
- w jaki sposób będzie ustalana wysokość składnika (kwotowo, procentowo, a jeśli procent – to od czego będzie obliczony),
- jak będzie się zachowywał dany składnik w przypadku wystąpienia nieobecności, zwłaszcza związanej z wypłatą zasiłków (niezdolność do pracy, urlopy związane z rodzicielstwem czy tzw. opieka) – czy zostanie wypłacony w pełnej wysokości czy ulegnie pomniejszeniu, a jeśli tak, to w jaki sposób będzie pomniejszony (ma to bardzo duże znaczenie przy ustalaniu podstawy wymiaru zasiłków!).

Komentarz eksperta

Mając na uwadze to, że wypłata składników dodatkowych może mieć wpływ na wysokość składników obowiązkowych, moim zdaniem warto pomyśleć o tym, aby do procesu ustalania tych zasad włączyć osoby mające praktyczne doświadczenie w naliczaniu wynagrodzeń, np. prawnika zajmującego się obszarem prawa pracy i wynagrodzeń czy eksperta ds. płac.

Ich specjalistyczna wiedza pozwoli tak skonstruować zapisy regulaminu, aby nie budziły wątpliwości i stanowiły jasny drogowskaz dla służb płacowych, co z kolei przełoży się na zmniejszenie ryzyka zakwestionowania sposobu naliczania wynagrodzeń przez organy kontroli Państwowej Inspekcji Pracy czy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.



Agnieszka Wachowicz

Menedżer
Departament Outsourcingu

Jak i kiedy przeprowadzić wartościowanie stanowisk pracy?

Wartościowanie pracy polega na wycenie wartości pracy dla poszczególnych stanowisk w organizacji.

Pozwala zmierzyć ich wagę w strukturze organizacji oraz ustalić znaczenie w relacji do pozostałych stanowisk (w oparciu o analizę treści pracy). Umożliwia również uchwycenie wewnętrznych zależności między stanowiskami, ustalenie ich hierarchii. Wartościowanie stanowi filar strategii zarządzania wynagrodzeniami w organizacji.

Podstawą wartościowania jest:

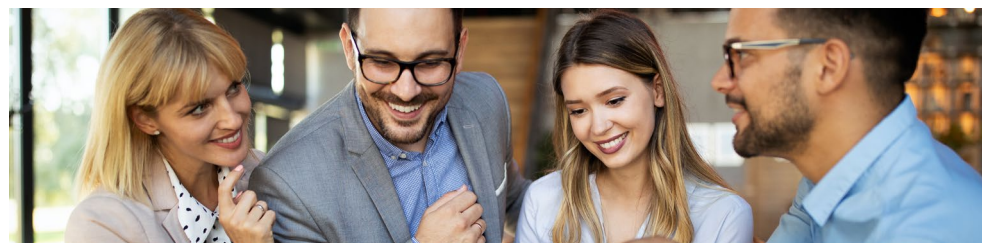


obiektywna wycena wartości stanowisk z punktu widzenia organizacji



porównanie tej wartości do rynku.

Efektem wartościowania jest zbudowanie specyficznej dla organizacji hierarchii (w której wszystkie stanowiska są przynależne do odpowiednich grup) oraz uchwycenie różnic między poszczególnymi stanowiskami w obrębie grupy i w odniesieniu do całości hierarchii. Innymi słowy, proces wartościowania mówi, że w danej firmie w sposób obiektywny i jednoznaczny można powiedzieć, że stanowisko X jest bardziej wartościowe od stanowiska Y oraz uzasadnić dlaczego tak jest.



Proces wartościowania stanowisk pracy często ma miejsce podczas zmian organizacyjnych czy strukturalnych lub wprowadzania dużych zmian w funkcjonujących dotąd procesach.

Według M. Armstronga proces wartościowania stanowisk pracy powinien być dokonywany w następujących okolicznościach:

- gdy przypisywanie pracowników do kategorii wyższej bądź niższej jest arbitralne, bez uzasadnienia;
- gdy poszczególne kategorie zaszeregowania ulegają rozmyciu;
- gdy pracownicy nie akceptują hierarchii stanowisk i wynikającej z niej siatki płac;
- gdy struktura zaszeregowania stanowisk nie odpowiada stanowi rzeczywistości;
- gdy zasada równości płac nie jest przestrzegana.

Wartościowanie pracy a awanse i wzgląd na osoby



Wycena stanowisk pracy ma **bezpośrednie odzwierciedlenie w ustaleniu ścieżek kariery** (ruchy awansowe w pionie i ewentualne przesunięcia w poziomie hierarchii) i **zmianach w systemie wynagrodzeń** (po odniesieniu wartości stanowisk do ich realnej wartości rynkowej, tj. benchmarku), poprzez utworzenie lub modyfikację tabeli płac, z uwzględnieniem poszczególnych rodzajów i poziomów stanowisk.

“

Wartościowania dokonuje się zawsze w odniesieniu do stanowisk, a nie ludzi pracujących na tych stanowiskach.

Dlatego niezbędnym elementem wartościowania są właściwe opisy stanowisk pracy, które stanowią bazę dla zespołu dokonującego wartościowania. Niejednokrotnie podczas wartościowania okazuje się, że opisy stanowisk są nieaktualne lub ubogie w informacje. Dlatego zdarza się, że zespół wartościujący musi uzupełniać wiedzę u źródła, tj. pytać pracowników lub menedżerów o szczegółowe aspekty danego stanowiska pracy.

Kryteria syntetyczne i analityczne wartościowania

Tak jak już wspomnieliśmy, proces wartościowania polega na przypisaniu wartości wszystkim stanowiskom i ustawieniu ich według tych wartości (od asystenta, po dyrektora zarządzającego i prezesa). Wartościowania dokonuje się w odniesieniu do dwuwymiarowych kryteriów:

- syntetycznych (obejmujących wszystkie elementy przypisane do pracy na danym stanowisku) i
- analitycznych (bardziej cząstkowych w ramach kryterium syntetycznego).

W metodyce opracowanej przez Edwarda Haya (system analityczno-punktowy opracowany w latach 40. XX w.) wyróżnia się 3 kryteria syntetyczne:

1. wiedza i umiejętności wymagane na stanowisku pracy,
2. rozwiązywanie problemów,
3. odpowiedzialność za wynik.

Inne podejście stosuje Międzynarodowa Organizacja Pracy. W tzw. schemacie genewskim (lata 50. XX w.) obowiązują 4 kryteria syntetyczne:

1. kwalifikacje,
2. wysiłek,
3. odpowiedzialność,
4. warunki pracy.

Jak widać, kryterium dotyczące warunków pracy nie znalazło się w metodyce Haya. Dlatego uważa się, że sprawdza się ona w odniesieniu do organizacji, w których występuje głównie praca umysłowa.

Oczywiście w ramach każdego z kryteriów syntetycznych wyróżnia się szereg analitycznych, co dowodzi, jak czasochłonne i trudne może być wartościowanie stanowisk pracy – zwłaszcza w odniesieniu do organizacji o skomplikowanej strukturze i wielu stanowiskach.



Kiedy warto oprzeć się na zewnętrznych ekspertach?

Wartościowanie można realizować na różne sposoby. Najczęściej odbywa się ono przy współpracy z zewnętrznymi ekspertami. Zaletą tego podejścia jest wykorzystanie bogatego doświadczenia specjalistów od wynagrodzeń, mogących w oparciu o zgromadzoną wiedzę zaproponować rozwiązania metodologiczne, pozwalające uprościć proces i uczynić go mniej pracochłonnym. Ponadto konsultanci z zewnątrz są na ogół wolni od różnych (często nieformalnych) uwarunkowań mających miejsce w organizacji.

Inną drogą jest wykorzystanie grupy ekspertów wewnętrznych złożonej z pracowników działu HR oraz specjalistów z poszczególnych działów, dobrze znających specyfikę pracy w danym obszarze. Zwykle zespół wartościujący tworzony jest w sposób mieszany: konsultanci zewnętrzni, plus pracownicy HR wspomagani grupą specjalistów reprezentujących poszczególne działy (najlepiej z możliwie wielu obszarów organizacji, znających dobrze treści pracy na poszczególnych stanowiskach).

Szeroka reprezentacja załogi w zespole wartościującym zwiększa przyjęcie późniejszych zmian w siatce wynagrodzeń. Oznacza bowiem, że proces wyceny był przeprowadzony wspólnie, według obiektywnych kryteriów, a nie został narzucony przez zarząd.



Zasady benchmarkingu wynagrodzeń

Ważnym etapem wartościowania pracy jest odniesienie wyników do informacji o wynagrodzeniach pochodzących z rynku (raporty płacowe). W tej fazie niezwykle istotna jest jakość danych porównawczych, ich interpretacja i wyciągane na ich podstawie wnioski.

Na rynku dostępne są różne raporty płacowe. Od darmowych, przygotowywanych najczęściej przez firmy rekrutacyjne, po płatne oferowane przez międzynarodowe i krajowe firmy specjalizujące się w badaniach wynagrodzeń.

Te pierwsze bazują po prostu na uśrednionych wartościach wynagrodzeń najczęściej oferowanych przez pracodawców poszukujących pracowników (za pośrednictwem danej agencji) na wybranych stanowiskach. Drugie oparte są na zdecydowanie pogłębionych badaniach wynagrodzeń, gdzie danych rzeczywistych dostarczają firmy. Raporty profesjonalne są zwykle oparte na sprawdzonej metodologii, a zagregowane w nich dane pozwalają odrzucić wyniki skrajne, które zaburzają obraz. Zestawienia agencji pozwalają na benchmarking wyłącznie na podstawie nazwy stanowiska, za którym może kryć się inny zakres obowiązków. **Księgowa w małej firmie nie ma tożsamego zakresu obowiązków, co księgowa w biurze rachunkowym czy firmie outsourcingowej.**

Decydując się na raport płacowy płatny trzeba mieć na uwadze, że każdy z dostawców posługuje się swoją unikalną metodologią jego przygotowania i agregowania danych, która niekoniecznie musi być zbieżna z metodą wartościowania, jaką stosuje nasza organizacja.

Wówczas może być trudno dopasować stanowiska do tych ujętych w raporcie. Czasem barierą wejścia, tj. uzyskania możliwości zakupu raportu, jest konieczność dostarczenia własnych danych o wynagrodzeniach. Innym ważnym aspektem jest próba badawcza firm, które danych dostarczyły.

Może okazać się, że w interesującym nas regionie, do którego chcemy się porównać, w raporcie płacowym nie występują firmy, które będą stanowiły dla nas wzorcową grupę (pod względem branży, wielkości firmy, etc.).

Przyjmuje się, że reprezentatywna grupa dla danej branży powinna liczyć co najmniej kilkadziesiąt firm (30-40). Oczywiście zbierane dane są zanonimizowane i z raportu nie dowiemy się, że firma X na stanowisku Y płaci 8500 zł brutto wynagrodzenia zasadniczego na konkretnym stanowisku.



Jak wygląda benchmarking płac w małych firmach?



W małych firmach z niewielką liczbą pracowników (i stanowisk) mają zastosowanie uproszczone metody wartościowania, polegające np. na porównywaniu parami poszczególnych stanowisk. Istnieją również metodologie oparte o ścieżki kariery (od najprostszych do najbardziej skomplikowanych) lub tzw. mapowanie stanowisk.

Zwykle metody prostsze dają wymierne korzyści w postaci mniejszej pracochłonności, kosztem jakości dokonanej wyceny, niż metody analityczno-punktowe.

Nie zawsze jednak wartościowanie analityczno-punktowe konieczne jest do zastosowania w małej czy nawet średniej firmie. Podobną zależność można zauważyć w odniesieniu do poziomu obiektywizmu danej metodologii. Im prostsza metoda, tym większa jej uznaniowość i arbitralność. Może mieć to duże lub nawet kluczowe znaczenie, kiedy w organizacji funkcjonują prężne związki zawodowe.

Jak określić konkurencyjność wynagrodzeń w danej organizacji?

Polityka wynagrodzeń zawiera kilka elementów: płacę zasadniczą, część zmienną oraz benefity. Profesjonalne raporty płacowe dają informacje o wszystkich składnikach.

Miarą, która pozwala na porównania jest wskaźnik compa-ratio. Stanowi on iloczyn przeciętnego wynagrodzenia (mediany) w danej kategorii zaszeregowania (lub grupie stanowisk) w naszej firmie w stosunku do przeciętnego wynagrodzenia na porównywalnych stanowiskach na rynku (dane z raportu). Dzięki takim porównaniom można wyznaczyć rozkład wynagrodzeń wewnątrz organizacji, a później odnieść ją do danych z rynku.

Sama informacja, że dane stanowisko opłacane jest znacząco poniżej mediany rynku, nie musi oznaczać, że jest powód do zmartwień, bo pracownik szybko się zwolni jeśli nie dostanie podwyżki. Może akurat w tym przypadku chodzi o pracownika początkującego, jeszcze nie w pełni „kompletnego”. Jeśli siatka płac przewiduje określone widełki dla tego stanowiska, gdzie najniższy poziom jest właśnie poniżej mediany, ale kolejne sytuują się już bliżej niej lub nawet ją przekraczają (optymalny korytarz: mediana rynku +/- 20%), to nie ma powodu do obaw.

Interpretując wyniki zawsze należy uwzględniać szerszy kontekst i właściwie zarządzać odniesieniami do rynku w kontekście wewnętrznej strategii wynagradzania (siatki płac).

Są organizacje, które aby wejść na rynek i uzyskać w nim odpowiednie udziały, stosują bardziej agresywne strategie wynagradzania, żeby pozyskać najlepszych pracowników (często dzięki konkurencji). Inne stosują zachowawcze strategie, decydując się wynagradzać pracowników na kluczowych stanowiskach powyżej rynku, a zarobki reszty w miarę możliwości utrzymywać na poziomie mediany. Są też firmy, które stają przed wyzwaniem wejścia na lokalny rynek, gdzie nie ma jeszcze podobnych do nich organizacji, z którymi mogłyby się porównać. Wówczas odnoszą się do poziomu płac na tym rynku.



Taryfikator stanowisk

Elementem wieńczącym proces wartościowania stanowisk pracy jest budowa taryfikatora lub tabeli zaszeregowania stanowisk. Dobrze opracowany taryfikator jest niezwykle ważnym komunikatem dla członków organizacji.

Pracownicy mogą dowiedzieć się z niego np.:

- ile warte jest dane stanowisko pracy w tej organizacji,
- które stanowiska w organizacji są porównywalne pod względem złożoności i wielkości,
- co mogę (i muszę) zrobić, by awansować na hierarchicznie wyższe stanowisko (lub liczyć na przesunięcie w ramach awansu poziomego)?

Menedżerowie z kolei z wspomnianego taryfikatora mogą czerpać informacje, które pozwalają im odpowiedzieć na następujące kwestie:

- jak należy zarządzać rozwojem pracowników w zespole, by utrzymać ich zaangażowanie i dalszą chęć pracy w organizacji,
- ile zaoferować kandydatowi, który chce dołączyć do organizacji,
- czy przyjęta strategia wynagradzania dla poszczególnych grup pracowników jest adekwatna do ich wkładu (wartości) jaki wnoszą do organizacji.



Korzyści wynikające z wartościowania stanowisk pracy

Komentarz eksperta

Dobrze przeprowadzone wartościowanie stanowisk pracy, w oparciu o obiektywną wycenę i ustalenie hierarchii stanowisk, wzmacnia poczucie sprawiedliwości i równego traktowania. W dużych organizacjach, gdzie funkcjonują związki zawodowe, procesy wartościowania (a w szczególności kryteria w odniesieniu do których prowadzone jest wartościowanie) znajdują się szczególnie pod lupą związkowców.

Proces wartościowania daje okazję do wzajemnego poznania treści pracy na poszczególnych stanowiskach przez szeregowych pracowników i menedżerów. Sam udział wybranych przedstawicieli załogi w zespole wartościującym i późniejsze konsultowanie wyników wartościowania z pracownikami, zwiększają prawdopodobieństwo, że pracownicy zaakceptują zmiany w tabeli płac.



Wojciech Chromik

Menedżer
Departament Outsourcingu

Jakie jeszcze korzyści płyną z wartościowania stanowisk pracy?

1. kontrola kosztów wynagrodzeń – w procesie wartościowania każdemu stanowisku zostaje przypisana konkretna wartość (jaką to stanowisko generuje dla firmy), co wiąże się z określonym poziomem wynagrodzenia na tym stanowisku; można skonstruować widełki dla stanowiska w zależności od poziomu doświadczenia i stażu w firmie (np. młodszy specjalista, specjalista, starszy specjalista);

2. zapobieganie dowolnemu kształtowaniu wynagrodzeń przez kierowników – w przypadku podwyżek muszą się oni poruszać w ramach widełek tabeli płac (która jest rezultatem wartościowania opartego o określone kryteria);

3. możliwość porównania zewnętrznego – wycenione i odpowiednio zhierarchizowane stanowiska mogą zostać porównane z rynkiem, co da odpowiedź na pytanie o to, czy na pewno poszczególne grupy stanowisk są właściwie opłacane; często właśnie dzięki takim porównaniom organizacje wyłapują nieuzasadnione luki płacowe czy odkrywają źródło zwiększonej rotacji w obrębie pewnych stanowisk; analizy compa-ratio pozwalają określić konkurencyjność stosowanej strategii wynagradzania;

4. ujednolicenie opisów stanowisk pracy – tak, by były zgodne z rzeczywistą treścią pracy na danym stanowisku.

Komentarz eksperta:

Jak zweryfikować lub zaktualizować siatkę wynagrodzeń?

Wartościowanie stanowisk pracy, to nie jest coś, co robimy raz. To praca, którą należy wykonywać systematycznie podczas okresowych przeglądów wynagrodzeń i stanowisk pracy – minimum raz w roku.

Pracodawcy powinni również na bieżąco analizować raporty płacowe oraz obserwować co się dzieje na rynku. To, że ktoś sobie stworzył siatkę płac 20 lat temu i podnosi wynagrodzenie tym, którzy zagrożą odejściem z firmy, jest najgorszym co można zrobić. Dobry lider potrafi na tyle wcześniej dostrzec pewne zjawiska i na nie zareagować, że jeżeli jedynym powodem odejścia pracownika z organizacji jest wynagrodzenie, to oznacza, że albo ktoś nie odrobił lekcji z wartościowania stanowisk pracy, albo w porę nie wsłuchał się w potrzeby i oczekiwania danego pracownika, albo pracownik przeszacował swoją wartość – co też się zdarza.

Poza tym warto pamiętać, że wynagrodzenie motywuje do pewnego poziomu. Jeżeli podstawowe potrzeby pracownika są zaspokojone i nie brakuje mu „do pierwszego” na chleb, to z zupełnie innych powodów będzie się decydował na zmianę pracodawcy. Wówczas na znaczeniu przybierają relacje, zaopiekowanie pracownika w szerszym wymiarze, jednak i tu nie można przesadzać. Pamiętajmy, że mówimy o miejscu pracy, gdzie – owszem – ma być miło i przyjemnie, ale przede wszystkim przychodzimy pracować.

Wracając jednak do aktualizacji siatki wynagrodzeń – za chwilę czeka nas ważne zadanie. Projekt dotyczący jawności wynagrodzeń znajduje się już na etapie prac Parlamentu Europejskiego i za chwilę firmy, które siatek płac nie mają, będą musiały je stworzyć. Ponadto będą miały obowiązek upublicznienia informacji na temat wynagrodzeń. Duże organizacje, zatrudniające powyżej 250 osób, będą musiały publikować dane na ten temat raz w roku, natomiast mniejsze udostępniać informacje o wynagrodzeniach na żądanie pracowników.

Warto się do tego zawczasu przygotować, do czego doskonałym wstępem jest – mam nadzieję – niniejszy informator oraz jego pierwsza część poświęcona luce płacowej i trendach w polityce wynagrodzeń.

Monika Smulewicz

Partner, Dyrektor Zarządzający
Grant Thornton



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



Agnieszka Wachowicz

Menedżer
Departament Outsourcingu
T +48 695 195 613
E agnieszka.wachowicz@pl.gt.com



Wojciech Chromik

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

Redakcja:

Honorata Zakrzewska-Krzyś

Skład:

Dominika Frąckowiak



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.

GrantThornton.pl