

Benefits

**Jak budować atrakcyjną ofertę
dla pracowników**

redakcja naukowa Joanna Liksza



POLECAMY TAKŻE:

Budowa systemu wynagrodzeń. Teoria i praktyka
J. Liksza (red. nauk.)

Analityka i wskaźniki efektywności procesów HR
P. Pszczółkowski, R. Michalczyk

Projektowanie systemów podwyżkowych
R. Manikowski

Projektowanie systemów premiowych
R. Manikowski

Systemy wynagradzania i premiowania. Modyfikacje w warunkach zmian (e-book)
J. Marciniak

Optymalizacja zatrudnienia. Właściwe praktyki w czasie zmian
J. Marciniak

Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking
M. Sidor-Rządkowska

Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy
M. Puchalska-Kamińska, A. Łądka-Barańska

HR Business Partner. Koncepcja i praktyka
G. Filipowicz

Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista
G. Filipowicz

redakcja naukowa Joanna Liksza

Benefity

**Jak budować atrakcyjną ofertę
dla pracowników**

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2021

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Joanna Ołówek

Opracowanie redakcyjne
JustLuk

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© Jacob Lund - stock.adobe.com

.....
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących
im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej
w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.
A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.
.....

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2021

ISBN 978-83-8223-390-2

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział I. Benefity – źródło przewagi konkurencyjnej pracodawcy	11
1. Uwagi ogólne	11
2. Świadczenia jako integralna część <i>Total Reward</i>	12
3. Rosnąca rola <i>Total Reward</i> w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy	13
4. Projekt systemu benefitowego, czyli <i>never ending story</i>	14
5. Podsumowanie	17
Rozdział II. Persona, czyli odbiorca naszej oferty	18
1. Uwagi ogólne	18
2. Persona	19
3. Doświadczenia i zachowania	21
4. <i>Employee Value Proposition</i> (EVP)	23
5. <i>Total Rewards</i>	26
6. Podsumowanie	27
Rozdział III. Przegląd rynku i wybór dostawców	29
1. Uwagi ogólne	29
2. Przygotowanie się do przeglądu rynku – poznanie potrzeb i możliwości organizacji	30
3. Sposób oferowania benefitów – pakiet benefitów czy kafeeteria?	31
4. Przegląd benefitów oferowanych i praktykowanych w Polsce	34
5. Ważne elementy z punktu widzenia pracodawcy, na które należy zwracać uwagę przy wyborze benefitu i dostawcy	37
6. Checklista: Jak się przygotować i przeprowadzić przegląd oferty rynkowej?	38
Rozdział IV. Dopasowanie programu benefitowego do potrzeb organizacji – współpraca z dostawcą świadczenia	40
1. Uwagi ogólne	40
2. Analiza zapytania ofertowego pracodawcy, czyli początek wspólnej podróży	41
3. Omówienie oferty, badanie potrzeb firmy i jej pracowników	43
4. Wybór dostawcy, negocjacje ostatecznego kształtu oferty i ceny świadczeń	46

5. Wsparcie wdrożenia programu benefitowego przez dostawcę	47
6. Wspólny cel, wspólna podróż	48
Rozdział V. Komunikacja polityki benefitowej	50
1. Uwagi ogólne	50
2. Co się dzieje, gdy nie komunikujemy oferty benefitowej?	52
3. Dokumenty, w których informujemy o benefitach	54
4. Kanały komunikacji wewnątrz organizacji	55
5. Kanały komunikacji polityki benefitowej poza organizacją	57
6. Jak pisać angażujące treści?	58
7. Podsumowanie	60
Rozdział VI. Badanie efektywności benefitów	62
1. Uwagi ogólne	62
2. Przegląd aktualnej polityki benefitowej	64
3. Badanie rynku	64
4. Badanie atrakcyjności świadczeń pozapłacowych	68
5. Określenie strategii zarządzania benefitami	72
6. Podsumowanie	76
Rozdział VII. Benefity – aspekt podatkowy i ubezpieczeniowy	77
1. Uwagi ogólne	77
2. Przychód ze stosunku pracy	78
3. Nieodpłatne świadczenia	79
4. Wartość świadczeń dla celów podatkowych	80
5. Wartość świadczeń dla celów ubezpieczeń społecznych	81
6. Świadczenia z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych	82
7. Wybrane benefity	84
8. Świadczenia przy współpracy z osobami prowadzącymi działalność gospodarczą	87
9. Podsumowanie	87
Rozdział VIII. Koronawirus szansą na nowe otwarcie dla HR	89
1. Uwagi ogólne	89
2. Fazy zarządzania sytuacją kryzysową	90
3. Model D. Ulricha – role HR i ich ewolucja	91
4. HR a zarządzanie kryzysowe na przykładzie pandemii COVID-19	93
5. Szansa na nowe otwarcie – kierunki doskonalenia oferty dla pracowników	99
6. Zakończenie	101
Rozdział IX. #zostań w domu. Badanie trendów zmian w pakietach benefitowych firm w związku z COVID-19. Pulse check	102
1. Uwagi ogólne	102
2. Cel badania	102
3. Czas i miejsce badania	103
4. Metodyka badania	103
5. Charakterystyka próby badawczej	103

6. Wyniki ankiety	106
7. Wnioski z badania i retrospektywa	110
Rozdział X. Jakie benefity oferują pracodawcy, a po jakie najchętniej sięgaliby pracownicy? Badanie i analiza	116
1. Uwagi ogólne	116
2. Metodologia badania	117
3. Świadczenia socjalne – ocena dostępności i atrakcyjności 2020/2018	118
4. Benefity – ocena dostępności i atrakcyjności 2020 vs 2018	128
5. Podsumowanie	140
Rozdział XI. Benefity – przykłady praktyk rynkowych	144
A. Czy praca zdalna to benefit? Badanie: Wpływ COVID-19 na podejście pracodawców i pracowników do pracy zdalnej	144
1. Uwagi ogólne	144
2. Elastyczne zatrudnienie jako trend na rynku pracy	145
3. Praca zdalna jako jeden z elementów łącznych korzyści z pracy	147
4. Historia i znaczenie pracy zdalnej	148
5. Praca zdalna a pandemia COVID-19	150
6. Wyniki badania ankietowego „Wpływ pandemii COVID-19 na podejście pracodawców i pracowników do pracy zdalnej”	151
B. Wdrożenie systemu kafeteryjnego zarządzania benefitami w jednej ze spółek z branży TSL	156
1. Cel projektu	156
2. Zakres i harmonogram	157
3. Narzędzia	161
4. Zespół	161
5. Korzyści i rezultaty	161
C. Wprowadzenie aplikacji do doceniania Nais w celu zwiększenia poczucia satysfakcji i docenienia pracowników	163
1. Praktyka rynkowa	163
2. Cele projektu	163
3. Zakres projektu	164
4. Harmonogram projektu	164
5. Narzędzia, metodyki, praktyki	164
6. Rezultaty	166
7. Korzyści dla organizacji	167
D. Czy za wszystkie benefity musi płacić pracodawca?	168
1. Uwagi ogólne	169
2. Koszty współpracy	170
3. O czym warto pamiętać, decydując się na współpracę tego typu?	172
4. Przykłady benefitów „bezkosztowych”	173
5. Benefity „ukryte”	174
E. Samochód służbowy jako pomysł na benefit partycypacyjny	174
1. Uwagi ogólne	175
2. <i>Case study</i>	176
3. Analiza praktyk rynkowych w zakresie samochodów służbowych	178

4. Analiza podatkowa benefitu	180
5. Analiza kosztowa dla pracownika i pracodawcy	182
6. Korzyści dla pracownika z tytułu benefitu w postaci auta służbowego	185
F. Pracownicze programy emerytalne jako wartościowy benefit	186
1. Definicja	186
2. Pracownicze programy emerytalne w Polsce	187
3. Rola składników zapłaconych	187
4. Pracowniczy program emerytalny w Firmie X	188
5. Cel projektu	188
6. Narzędzia	189
7. Korzyści z pracowniczego programu emerytalnego	189
8. Harmonogram	189
9. Rezultaty	190
G. Pracownicze plany kapitałowe – obowiązek czy benefit	190
1. Definicja pracowniczych planów kapitałowych	190
2. Historia pracowniczych planów kapitałowych	191
3. <i>Case study</i>	192
H. <i>Employee Assistance Program</i>	197
1. Definicja	197
2. Historia EAP	198
3. <i>Case study</i>	198
Zakończenie	203
O Autorach	205

Wstęp

Drogi Czytelniku,

oddajemy w Twoje ręce pracę zbiorową przygotowaną przez grono ekspertów i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi. „Benefity – jak budować atrakcyjną ofertę dla pracowników?” to książka, w której staraliśmy się zaprezentować z jednej strony dobre praktyki tworzenia polityk benefitowych w organizacjach, a z drugiej – przedstawić przykłady ich praktycznego zastosowania. Pracę wzbogaciliśmy o wyniki badań, które prezentują aktualne trendy rynkowe oraz atrakcyjność i dostępność świadczeń dla pracowników.

Praca powstawała w bardzo ciekawym momencie, rozpoczęliśmy jej pisanie jeszcze przed wybuchem pandemii COVID-19, a kończyliśmy, gdy pierwsza fala epidemii była już za nami. Świat zmieniał się na naszych oczach. Upowszechniła się praca zdalna, opustoszały galerie handlowe, więcej czasu zaczęliśmy spędzać w domu w gronie najbliższych. Te zmiany znalazły odzwierciedlenie w politykach benefitowych firm. Na znaczeniu zyskały świadczenia związane z ochroną zdrowia, bezpieczeństwem czy rodziną. Wielkim przegrany tej transformacji okazały się karty sportowe, dotychczas stanowiące nieodzowny element prawie każdej oferty benefitowej. Szerzej na ten temat piszą Marta Stafecka, Karolina Rupiewicz oraz Mateusz Żydek w rozdziałach poświęconych badaniom rynku świadczeń pozapłacowych i pracy zdalnej.

W pierwszej części naszej książki skupiliśmy się na teorii. Wspólnie z Magdaleną Miąsek, Magdaleną Tur, Katarzyną Patalan, Martyną Demaradzką, Piotrem Sierocińskim oraz Tomaszem Kretem przygotowaliśmy dla Ciebie krótki podręcznik opracowania polityki benefitowej w Twojej firmie. Rozpoczynamy od planu budowy i wdrożenia spójnej strategii świadczeń pozapłacowych w organizacji, następnie definiujemy odbiorców, badamy rynek, określamy zasady współpracy z dostawcami, planujemy komunikację do organizacji i weryfikujemy aktualny stan prawny. Definiujemy procedury utrzymania systemu oraz okresowo monitorujemy efektywność pakietu. W ten sposób dbamy o naszych pracowników i dostarczamy wartość organizacji, zapewniając konkurencyjną ofertę świadczeń dla załogi.

Druga część publikacji poświęcona jest badaniom i praktykom rynkowym. Małgorzata Machała wprowadza nas w nową rzeczywistość i stawia ambitne zadanie przed HR przekucia kryzysu w szansę. Marzena Sibińska, Iwona Grochowska, Marzena Reczulska, Małgorzata Sałek-Konwa, Izabela Sułkowska, Anna Wojciechowska oraz Adam Seoudi podpowiadają, jak tego można dokonać. Prezentują praktyki i zastosowania polityk benefitowych w organizacjach. Warto się im przyjrzeć, zastanowić, na ile można te rozwiązania zaimplementować w Twojej organizacji. Nasze pomysły mają być inspiracją do Twojej twórczości. Następnie zapraszamy do podzielenia się w Klubie Compensation & Benefits Twoimi doświadczeniami z wdrożeń i realizacji polityk HR.

Celem Autorów tej publikacji jest dzielenie się wiedzą i promocja dobrych praktyk budowania nowoczesnych organizacji. Skupiamy się na ludziach, bo to oni stanowią najcenniejszy kapitał każdej firmy i warto ich rozwijać oraz w nich inwestować. Benefity mają za zadanie utrzymać te cenne zasoby i tworzyć przyjazne środowisko pracy. Zachęcamy do eksperymentowania, poszukiwania własnej drogi i inspirowania innych do działania.

Dziękuję wszystkim Autorom za ich pracę, za chęć i możliwość współtworzenia tej książki. Cieszę się, że mimo trudności udało się nam zmobilizować i przygotować publikację do druku. Mam nadzieję, że będzie ona też dla Was miłą pamiątką niezwyklej atmosfery w trakcie jej tworzenia.

Drogi Czytelniku, dziękuję, że sięgnąłeś po tę pozycję. Jestem przekonana, że czas poświęcony na jej lekturę to dobra inwestycja. Zachęcam do podzielenia się opinią i przekazania nam wskazówek, jak dalej rozwijać tę tematykę. Życzę udanej lektury!

Joanna Liksza

Rozdział I

Benefity – źródło przewagi konkurencyjnej pracodawcy

Piotr Sierociński

W tym rozdziale dowiemy się o:

1. Coraz większej roli świadczeń pozapłacowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej firm
2. Potrzebie dostosowania oferty benefitowej firm do rzeczywistych i różnych potrzeb pracowników
3. Cykliczności oraz fazach procesu projektowania pakietów świadczeń

1. Uwagi ogólne

Szeroko rozumiane świadczenia pozapłacowe w najbardziej rozwiniętych gospodarkach świata od lat odgrywają znacznie większą rolę w zakresie kształtowania pakietów płacowych niż w Polsce, a w ostatnich latach ich znaczenie oraz oferta jeszcze bardziej rosną. Oczywiście w spuściznie po gospodarce socjalistycznej odziedziczyliśmy bogate i często przez pracowników (niesłusznie) niedoceniane świadczenia socjalne i edukacyjne. Ich rolą jest jednak wyrównywanie szans pracowników i rodzin o najniższych zarobkach i uzupełnianie wymaganych kwalifikacji, a nie świadome wykorzystywanie do przyciągania, utrzymania i motywowania pracowników o najwyższych kwalifikacjach. Począwszy od lat 90., wraz z napływem kapitału zagranicznego, sytuacja w obszarze świadczeń w Polsce znacząco się zmieniła. Najbardziej pożądanym świadczeniem stał się (i nadal jest) samochód służbowy, a dodatkowe świadczenia medyczne, kupony lunchowe czy karty na zajęcia sportowe są już praktycznie standardem.

2. Świadczenia jako integralna część *Total Reward*

Współczesna definicja całościowego pakietu płacowego (*Total Reward*) według modelu Hay Group obejmuje:

- płace zasadnicze (*base pay*)
 - wynagrodzenia zmienne krótkoterminowe STI (*short term incentives*)
np. premie, prowizje, nagrody
 - wynagrodzenia zmienne długoterminowe LTI (*long term incentives*)
np. premie odroczone, opcje na akcje
 - świadczenia rzeczowe (pasywne)
np. plany emerytalne, dodatkowe ubezpieczenia, świadczenia medyczne
 - świadczenia rzeczowe (aktywne)
np. plany samochodowe, przywileje podróżne, miejsca parkingowe
 - świadczenia niematerialne
np. unikatowa kultura organizacyjna, *work-life balance*, transparentne ścieżki rozwoju i awansu, *sabbaticals*
-

Kolejne „piętra” powyższej definicji są silnie skorelowane z potrzebami pracowniczymi zgodnie z piramidą Masłowa. Pracownicy w przedsiębiorstwach słabo płacących najbardziej oczekują pewności pracy i płacy gwarantowanej oraz świadczeń dających się łatwo spieniężyć (np. wczasów pod gruszą). Pracownicy w firmach o silnej pozycji konkurencyjnej oczekują oprócz rynkowych wynagrodzeń gotówkowych i atrakcyjnych świadczeń materialnych pewnych „ekstrasów”, np. możliwości pracy w niepełnym wymiarze czasu, by móc dzielić swoje życie zawodowe z życiem rodzinnym lub pasjami pozazawodowymi (*sabbaticals*). Zmiany generacyjne na rynku pracy na całym świecie przyczyniają się do rosnącej roli świadczeń niematerialnych – milenialsi (urodzeni pod koniec lat 90.) oraz przedstawiciele pokolenia Z (urodzeni w XXI w.) w przeciwieństwie do swoich rodziców i dziadków oczekują nie tylko dobrych pakietów gotówkowych, ale także np. przyjaznego środowiska pracy, możliwości pracy w zespołach międzynarodowych czy pomocy ze strony firmy w dzieleniu obowiązków pracownika i rodzica.

3. Rosnąca rola *Total Reward* w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy

Przeprowadzone przed paroma laty przez brytyjski instytut pracy IES¹ badanie relacji pomiędzy konstrukcją pakietów płacowych a zaangażowaniem pracowników wykazało, że:

- wysokie zaangażowanie wpływa pozytywnie na wyniki firm;
- dobrze skonstruowane i zarządzane pakiety wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych wzmacniają zaangażowanie pracowników, źle zaprojektowane i zarządzane pakiety płacowe zaś znacząco utrudniają wzrost zaangażowania pracowników;
- im szerzej zaimplementowana w organizacji definicja *Total Reward*, tym większy potencjał do budowania zaangażowania pracowników;
- łączne pakiety płacowe firm nie tylko pozwalają lepiej **przyciągać** i **utrzymywać** pracowników pożądanego kalibru, ale jeśli są umiejętnie zaprojektowane, to mogą **znacząco wspierać zaangażowanie** pracowników, a tym samym wpływać na poprawę wyników firm:
 - ✓ tam, gdzie pracownicy czują się wynagradzani kompleksowo (*totally rewarded*), tam wzrost ich zaangażowania jest bardziej widoczny,
 - ✓ obszar wynagradzania (pakietowego) jest tym obszarem HR, który skutkuje najbardziej bezpośrednim przełożeniem zaangażowania na wyniki biznesowe przedsiębiorstw.

Natura wpływu *Total Reward* na zaangażowanie pracowników i wyniki przedsiębiorstw jest bardzo złożona i wielowymiarowa oraz powinna uwzględniać następujące elementy:

- rzetelne wynagrodzenie gotówkowe (*fair pay*),
- elastyczny system świadczeń pozapłacowych (*flexible benefits*),
- transparentność zasad wynagradzania (*reward communications*),
- cykliczną informację o całkowitej wartości oferowanego pakietu płacowego (*Total Reward Statement*),
- dobre praktyki oceniania i doceniania pracowników (*recognition and appreciation practices*).

Badania realizowane przez firmy oferujące raporty płacowe (np. HRM partners, Sedlak & Sedlak), firmy rekrutacyjne (np. Grafton, HRK) oraz dostawców usług świadczeniowych (np. Sodexo, MetLife) potwierdzają, że rola świadczeń w przyciąganiu i utrzymaniu pracowników w Polsce roś-

¹ *The relationship between total reward and employee engagement – an evidence-based review*, IES (Institute for Employment Studies), UK 2016.

nie oraz że pracodawcy przeznaczają coraz więcej środków na świadczenia pozapłacowe oraz projektowanie dobrze dostosowanych do specyfiki firm systemów *Total Reward*.

4. Projekt systemu benefitowego, czyli *never ending story*

Projektowanie systemu świadczeń pozapłacowych nigdy nie jest jednorazowym działaniem, lecz procesem cyklicznym (podobnie jak w przypadku projektowania systemu wynagrodzeń). Cykl projektowy składa się z czterech faz:

- fazy diagnostycznej,
- fazy projektowej,
- fazy komunikacji,
- fazy weryfikacji.

Faza diagnostyczna

Zanim zaprojektujemy system świadczeń, należy sobie odpowiedzieć na wiele pytań:

- Jakie są oczekiwania naszych pracowników w zakresie świadczeń i czy w ogóle są zainteresowani czymś poza gotówką?
- Jak firma CHCE, MOŻE, MUSI wyposażać swoich pracowników w świadczenia w stosunku do konkurencji?
- Jaką funkcję mają pełnić świadczenia pozapłacowe w stosunku do płac, tj. czy mają PRZYCIĄGAĆ, MOTYWOWAĆ czy UTRZYMYWAĆ pracowników (a przy okazji KTÓRYCH)?
- Czy na naszym rynku pracy są dostępne atrakcyjne świadczenia pozapłacowe? Kto będzie nimi administrował?
- Czy opłaca się nam (jako pracodawcy i jako pracownikom) dostawać świadczenia zamiast gotówki? Czy widzimy jakieś korzyści dla którejś ze stron (PIT/CIT, VAT, ZUS, lepsze wykorzystanie obowiązkowego ZFŚS, gwarancja wzrostu satysfakcji/zaangażowania pracowników)?

Jak diagnozować atrakcyjność oferowanych pakietów płac i świadczeń? Najlepiej skorzystać z zewnętrznych lub wewnętrznych źródeł informacji o preferencjach pracowniczych lub benchmarków, takich jak:

- profesjonalne raporty płacowe (weryfikacja praktyki płac i świadczeń w stosunku do przyjętej polityki w odniesieniu do rodzin stanowisk);

- analiza skuteczności rekrutacyjnej (w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników/stanowisk);
- wnioski z rozmów rekrutacyjnych, oceniających oraz z *exit interviews*;
- portale pracownicze na temat pracodawców (sieci społecznościowe);
- badania ankietowe pracowników (dotyczące świadczeń lub inne, np. badania zaangażowania pracowników).

Projektując system świadczeń, musimy pamiętać, że nawet drobne błędy w nim poczynione zamiast motywować – demotywią. Jak czuć się będzie pracownik, który ze względu na słaby wzrok nie może korzystać z należącego mu samochodu służbowego, a nie przewidziano dla niego świadczenia alternatywnego? Czy jest sens oferować ten sam „złoty pakiet medyczny” na całą rodzinę obu zatrudnionym małżonkom? Czy warto młodej pracownicy opłacać dodatkowe ubezpieczenia emerytalne, podczas gdy bardziej potrzebna by jej była dodatkowa opieka medyczna nad dzieckiem? Diagnozując potrzeby świadczeniowe pracowników, pomyślmy o możliwości ich uelastycznienia. Skorzystajmy z doświadczeń marketingu i dokonajmy segmentacji pracowników, by móc oferować im pakiety świadczeń najbardziej zbliżone do zidentyfikowanych potrzeb różnych grup pracowniczych.

Faza projektowa

Oczywiście projektując efektywny system świadczeń, w pierwszej kolejności kierujemy się interesem naszej firmy. Na kolejnych etapach staramy się, by zarówno jej potrzeby, jak i potrzeby pracowników spotkały się w założonym obustronnie korzystnym miejscu. W tym celu warto skorzystać z następującej „ściągiawki”:

- potrzeby firmy, które chcemy obsłużyć przy pomocy świadczeń:
 - ✓ optymalizacja kosztów pracy, poprawa skuteczności rekrutacji, zatrzymanie nadmiernej fluktuacji kadr, poprawa zaangażowania pracowników i wyników pracy,
 - ✓ zawsze kierujemy się zasadą Pareto (najpierw najtańsze rozwiązania obsługujące największą potrzebę firmy i pracowników), posiłkujemy się opracowaną segmentacją potrzeb;
- opracowanie założeń merytorycznych i kosztowych nowego systemu świadczeń:
 - ✓ jakie obecne świadczenia są najwyżej oceniane, a które najniżej, czy warto je usprawniać, czy zastąpić innymi,
 - ✓ jakie świadczenia, których nie mamy w systemie, a występujące na rynku, są najbardziej pożądane przez pracowników/kandydatów, czy wprowadzić je w miejsce tych najmniej atrakcyjnych,

- ✓ co wynika z badania oferty rynkowej, jaki byłby koszt wdrożenia nowych oczekiwanych przez pracowników świadczeń *vs* spodziewane efekty,
- ✓ czy szacowany koszt zmian w świadczeniach pozwala się zharmonizować z budżetem wynagrodzeń na rok finansowy;
- konsultacje zmian w systemie świadczeń pozapłacowych:
 - ✓ konsultacje zmian z kadrą i partnerami społecznymi,
 - ✓ badania pulsowe wśród pracowników na temat wariantów rozwiązań,
 - ✓ wprowadzenie korekt do przygotowanego planu,
 - ✓ negocjowanie i podpisanie umów z dostawcami.

Zwieńczeniem prac projektowych jest opracowanie dokumentów wewnętrznego prawa pracy szczegółowo opisującego system świadczeń oraz przeszkolenie administratorów systemu do jego obsługi.

Faza komunikacji

Istotnym elementem skutecznego wdrożenia systemu świadczeń jest właściwie przeprowadzona komunikacja jego funkcjonalności oraz wynikłych z niej korzyści. Komunikacja powinna być adresowana zarówno do wewnątrz organizacji, jak i do szeroko rozumianego rynku pracy. Do najczęściej stosowanych form komunikacji zmian w systemie świadczeń należą:

- w komunikacji wewnętrznej – o charakterze informacyjnym:
 - ✓ regulaminy świadczeń – najlepiej w wersji uproszczonej, np. w formie komiksu, broszury do pobrania przez każdego z pracowników,
 - ✓ formy szkoleniowe (warsztaty dla zainteresowanych prezentujące pełną funkcjonalność systemu oraz możliwość zmiany planu świadczeń przez pracownika, szkolenia wdrażające nowych pracowników itp.),
 - ✓ komunikaty w intranecie i na billboardach, mailing lub informacje w radiowęźle,
 - ✓ TRS (*Total Reward Statement*), czyli cykliczne listy adresowane do każdego pracownika na temat wartości łącznego pakietu płacowego, jaki uzyskał w ubiegłym półroczu/roku,
 - ✓ Hot-line/FAQ na bieżąco obsługiwany przez administratora systemu świadczeń;
- w komunikacji zewnętrznej (*Employer Branding*) – o charakterze promocyjnym:
 - ✓ raporty społeczne publikowane przez firmę,
 - ✓ strony rekrutacyjne typu: www.firma-kariera.pl,
 - ✓ portale społecznościowe, targi pracodawców, prezentacje na konferencjach oraz artykuły sponsorowane, w których prezentowane są osiągnięcia, korzyści i ciekawe *case studies*,

- ✓ kontrola/moderowanie informacji zamieszczonych na forach internetowych na temat pracodawców w celu uniknięcia informacji nieprawdziwych lub blackmailingu konkurencji.

Przygotowując plan komunikacji, należy pamiętać, że jest to również proces ciągły, a nie jeden artykuł w intranecie, że ten proces powinien mieć w miarę możliwości charakter dwustronny oraz że powinniśmy wybrać takie kanały i formy komunikacji, by dotrzeć do każdego pracownika i potencjalnych kandydatów.

Faza weryfikacji

Jest „okrojona” wersją fazy diagnostycznej, w której osoby odpowiedzialne za utrzymanie systemu świadczeń dokonują jego okresowego (np. rocznego) przeglądu pod kątem wychwycenia nieoptymalności. Próbuje one odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy dzięki danemu świadczeniu osiągnęliśmy założone cele biznesowe?
- Czy dane świadczenie kosztuje nas więcej, niż przynosi korzyści?
- Jaka jest opinia pracowników na temat danego świadczenia i czy wynika ona z samego charakteru świadczenia czy oferty dostawcy danego świadczenia?
- Czy mamy dobrze przeprowadzoną identyfikację potrzeb w zakresie świadczeń oraz czy nasza segmentacja pracowników jest optymalna?

Po zdiagnozowaniu potrzeb w zakresie zmian w systemie świadczeń należy bezzwłocznie przystąpić do jego rewitalizacji (fazy projektowej w zakresie rekomendowanych zmian).

5. Podsumowanie

Według informacji opublikowanej przez Sedlak & Sedlak² w 2017 roku w Polsce posługujemy się 206 dostępnymi narzędziami *Total Reward*, w ramach których świadczenia pozapłacowe stanowią największą grupę 153 narzędzi. Oznacza to, że rola świadczeń pozapłacowych w pakietach płacowych firm rośnie. Oferowanie przez pracodawcę atrakcyjnego i dobrze dostosowanego do rzeczywistych potrzeb pracowników systemu benefitowego stanie się coraz efektywniejsze źródło przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Warto to uwzględnić w planach strategicznych każdej firmy.

² Prezentacja dr. Kazimierza Sedlaka z konferencji „Świat bebenefitów” z 9.02.2017 r., <https://docplayer.pl/49467005-Swiat-benefitow-kazimierz-sedlak-warszawa.html> (dostęp: 1.10.2020 r.).

Rozdział II

Persona, czyli odbiorca naszej oferty

Joanna Liksza

W tym rozdziale dowiemy się:

1. Jak definiować persony
2. Jak badać doświadczenia i zachowania pracowników
3. Jak zdefiniować *Employee Value Proposition* (EVP)
4. Jak zbudować skuteczny model *Total Rewards*

1. Uwagi ogólne

Zanim zaczniemy budowę polityki benefitowej, zastanówmy się, dla kogo ją projektujemy, czyli mówiąc językiem biznesowym: kto jest naszym klientem. Znajomość oczekiwań pracowników, ich potrzeb i doświadczeń jest niezbędna dla zaprojektowania efektywnego pakietu świadczeń. Sięgnijmy do narzędzi marketingowych i, wykorzystując je, stwórzmy rozwiązania dla HR w celu przygotowania atrakcyjnej oferty wynagrodzeniowej dla kandydatów i pracowników.

Proces podzielmy na cztery fazy:

1. Poznajmy nasze persony.
2. Opiszmy ich doświadczenia i zachowania.
3. Zdefiniujmy *Employee Value Proposition* (EVP).
4. Zaprojektujmy *Total Rewards*, którego elementem jest polityka benefitowa.

Biznes oczekuje od HR partnerstwa, wsparcia w pozyskaniu pracowników i ich rozwoju. Niezbędnym tego elementem jest interdyscyplinarność funkcji personalnej. Nie musimy być ekspertami w poszczególnych obszarach funkcjonowania organizacji, ale dobrze jest rozumieć biznes i umieć z niego czerpać inspirację. Wspierać się wiedzą fachową naszych koleżanek i kolegów, projektując nowe rozwiązania dla HR. Jeżeli będziemy potrafili nowe idee

i pomysły, które powstaną z tej współpracy, wdrażać w organizacji, możemy zostać architektem biznesu i mieć realny wpływ na jego funkcjonowanie.

2. Persona

Zacznijmy od zdefiniowania PERSON, czyli modelowych przedstawicieli poszczególnych grup pracowników w organizacji. PERSONY są fikcyjne, ale reprezentują cechy i zachowania charakterystyczne dla wybranej grupy pracowników. Do tego celu stwórzmy mapę procesów HR, która stanowić będzie dla nas drogowskaz „ścieżki rozwoju pracownika w organizacji”. Wzorem dla niej niech będzie Mapa Doświadczeń Klienta – *Customer Journey Map*, narzędzie powszechnie wykorzystywane w marketingu do badania satysfakcji klienta.

Tabela 1. Przykładowa Mapa Doświadczeń Pracownika

Doświadczenia kandydata		Doświadczenia pracownika			
Rynek: skąd pozyskujemy kandydatów?	Proces: jak pozyskujemy kandydatów?	<i>Onboarding</i>	Rozwój	Wynagrodzenie	Rozstania
branże, firmy uczelnie agencje pracy	media społecznościowe ogłoszenia/portale rekrutacyjne strona „Kariera” targi pracy/konferencje akcje wizerunkowe/kampanie online programy poleceń wywiady telefoniczne rozmowy kwalifikacyjne oferty zatrudnienia zebranie dokumentacji kandydata	<i>welcome pack</i> powitanie spotkanie wprowadzające dokumentacja kafrowa opiekun rozmowa ewaluacyjna po 2–3 miesiącach wywiady stanowisko pracy lokalizacja, czas pracy	szkolenia <i>on the job training</i> komunikacja wewnętrzna narzędzia pracy otoczenie atmosfera pracy współpracownicy procesy i procedury spotkania integracyjne ścieżki kariery śniadania HR	wynagrodzenie zasadnicze system motywacyjny benefity komunikacja wynagrodzeń ocena wyników pracy zarządzanie wynikami zarządzanie kompetencjami	rozmowa na rozstanie wywiad alumni powroty
NPS	NPS	NPS	NPS	NPS	NPS

Źródło: opracowanie własne.

Na naszej mapie spróbujmy określić każdy punkt styku kandydatów/pracowników z firmą. Zbadajmy i opiszmy, jakie doświadczenia towarzyszą tym interakcjom. Wykorzystajmy miernik do oceny efektywności prowadzonych przez HR procesów. Bądźmy otwarci na *feedback* i rozwój narzędzia w oparciu o współpracę z naszymi klientami.

Zbieranie informacji o doświadczeniach kandydatów/pracownikach nie jest trudne. Wykorzystajmy do tego dostępne w firmie narzędzia do komunikacji. Zbudujmy ankiety, przeprowadźmy wywiady, badania fokusowe, wykorzystajmy szkolenia, spotkania i codzienne rozmowy. Możemy wokół nich, podobnie jak nasi koledzy z marketingu, zorganizować promocje i podziękowania dla uczestników. Stwórzmy kulturę dialogu i zaangażujmy naszych pracowników do wspólnego budowania społeczności firmowej.

W naszej podróży zbierania informacji o pracownikach zatoczmy jak najszerszy krąg. Nie ograniczajmy się tylko do osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę. Elastyczne formy zatrudnienia stają się coraz powszechniejsze. W niektórych zawodach już dziś dominują. Tak więc włączmy do analizy ogół osób zatrudnionych, tj. zleceniobiorców, agentów, stałych współpracowników (B2B – *business-to-business*).

Oceńmy też efektywność naszych działań. Jak mawiał Peter Drucker, legendarny guru zarządzania, „udoskonaląć możemy tylko to, co jest opomiarowane”. Rekomenduję do tego celu wykorzystać *Net Promotore Score* (NPS), miernik powszechnie stosowany w marketingu do pomiaru lojalności i skłonności do poleceń naszych produktów/usług przez klientów. W tradycyjnej formie badanie polega na zadaniu jednego pytania: „Na podstawie Twoich dotychczasowych doświadczeń z naszą firmą oceń w skali 0–10, jak chętnie (na ile jest to prawdopodobne, że) polecilibyś nasze produkty/usługi swojej rodzinie lub znajomym?”. Badanie NPS dzieli klientów na trzy podstawowe grupy: promotorów, detraktorów oraz neutralnych. Ci pierwsi są skłonni rekomendować produkty lub usługi firmy. Detraktorzy – przeciwnie. Wynik NPS otrzymujemy, odejmując od odsetka promotorów odsetek detraktorów. Jak łatwo policzyć, wartość wskaźnika waha się od -100 do +100. Dodatnia wartość NPS uznawana jest za wynik dobry, a wartość powyżej 50 to rezultat doskonały.

Tym samym, definiując nasze PERSONY, z jednej strony dokonamy opisu ścieżki podróży pracownika, a z drugiej – znacznie rozwiniemy nasze procesy HR. Mamy szansę udoskonalić jakość świadczonych przez nas usług dla biznesu i uatrakcyjnić ofertę dla kandydata/pracownika.

3. Doświadczenia i zachowania

Gdy zdefiniowaliśmy nasze PERSONY, dokładnie opiszmy ich cechy i zachowania. Określmy cele, motywację, zainteresowania, hobby, dane demograficzne. Stwórzmy możliwie najbardziej adekwatny portret typowych przedstawicieli grup zawodowych w naszej organizacji. Warto ten obraz personalizować – wkleić zdjęcie, nadać imię lub nick.

Tabela 2. Przykładowe opisy PERSON

Imię:	ANDRZEJ	AGATA	MIKOŁAJ	IZA
Stanowisko:	Księgowy	Lider Obsługi Klienta	Dyrektor	Sekretarka
Wiek:	35 lat	28 lat	42 lata	20 lat
Stan cywilny:	żonaty	mężatka	żonaty	panna
Dzieci:	tak	tak	tak	nie
Hobby:	teatr	muzyka	sport	podróże

Źródło: opracowanie własne.

Gdy już mamy opisane nasze PERSONY, czas dokonać segmentacji grup zawodowych w organizacji i zdecydować, na kim się skupimy, gdzie skierujemy nasze działania, aby uzyskać największy zwrot z inwestycji. Szczegółowa analiza wszystkich grup zawodowych na pewno przyniosłaby nam mnóstwo cennych informacji, ale wymagałaby ogromnego nakładu pracy i środków. Przy ograniczonych zasobach HR musi dokonać wyboru i określić krytyczne dla organizacji grupy zawodowe i odpowiadające im PERSONY. Kryteriami, które mogą nam pomóc w określeniu strategicznego dla organizacji segmentu pracowników, mogą być trudność w pozyskaniu kadr w danej grupie zawodowej oraz wpływ na tworzenie wartości dla firmy.

Rysunek 1. Przykładowy model segmentacji grup zawodowych



Źródło: opracowanie własne.