

TOTAL REWARDS W PRAKTYCE

NOWOCZESNE PODEJŚCIE
DO POLITYKI WYNAGRODZEŃ

KAROLINA SZCZEPAŃSKA

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. Łądko-Barańska

HR Business Partner. Koncepcja i praktyka

G. Filipowicz

Candidate experience. Jeszcze kandydat, czy już klient?

M. Gojtowska

KAROLINA SZCZEPAŃSKA

TOTAL REWARDS W PRAKTYCE

NOWOCZESNE PODEJŚCIE
DO POLITYKI WYNAGRODZEŃ

Recenzent
Dr Robert Manikowski

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Paulina Ambroży

Opracowanie redakcyjne
Agata Czuj

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

.....
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., 2022

ISBN 978-83-8187-703-1

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Opinie o książce

Świetna publikacja dla praktyków w obszarze Total Rewards. Z pewnością przyda się osobom, które są na początku ścieżki swojej kariery, jak również doświadczonym profesjonalistom zainteresowanym nowymi trendami na rynku.

*Beata Jaworska-Nell, Director,
Talent Management and I&D, GSK (GlaxoSmithKline)*

Total Rewards w praktyce to przykład idealnego połączenia teorii w obszarze HR z praktyczną wiedzą autorki popartą ciekawymi przykładami.

To nie tylko okno na świat „wynagradzania” dla managerów w polskich organizacjach, ale także szersze spojrzenie na HR oraz jasne przedstawienie wpływu poszczególnych działów tej funkcji na siebie nawzajem oraz biznes. Autorka sięga do historii HR, omawia aktualne trendy, ale przede wszystkim pokusiła się o wizję przyszłości w zintegrowanym obszarze Rewards.

Z perspektywy osoby pracującej w obszarze HR w firmie o zasięgu globalnym, mogę śmiało stwierdzić, że jest to pozycja, warta przeczytania przez każdego HRowca zainteresowanego tematyką Rewards i absolutny „must have” dla zaczynających swoją karierę HR, którzy chcieliby połączyć HR-owe kropki.

Monika Lisowska, HR Project Manager, Philips

Szczególną cechą tej pozycji jest jej forma, przy zachowaniu części teoretycznej, każdy odbiorca ma dostęp do konkretnych przykładów, studiów przypadków potwierdzających dane rozwiązania w różnych organizacjach. Autorka proponuje spojrzenie na politykę wynagrodzeń nie tylko przez pryzmat zespołów odpowiadających za wynagrodzenia i benefity, ale pokazuje misję i rolę różnych funkcji HR w tym zakresie. Polecam tę pozycję każdemu, kto ceni sobie proste, osadzone w realiach biznesowych spojrzenie. Jest to propozycja z konkretnymi rozwiązaniami, inspiracjami ale też potwierdzonymi najlepszymi praktykami, właśnie od praktyka, którym bez wątpienia jest autorka książki.

Anna Szymorek – psycholog, coach, praktyk HR

Total Rewards to najbardziej interdyscyplinarna część zarządzania zasobami ludzkimi, która bardzo często jest nieznanym lub niezbyt dobrze rozumianym terenem nie tylko dla pozostałych funkcji w HR, ale również dla innych akcjonariuszy w firmach.

Niniejsza publikacja doskonale uzupełnia opracowania teoretyczne w dziedzinie Total Rewards i przybliży czytelnikom przegląd narzędzi, praktyk oraz najnowszych trendów, które w ostatnich latach silnie zmieniły postrzeganie roli osób związanych z tą tematyką. Pełna wyjętych z życia przykładów oraz ukazująca w przystępny sposób skomplikowaną problematykę książka, stanowi kompendium podstawowej wiedzy w tym interesującym obszarze.

Osoby zaczynające swoją przygodę z Total Rewards znajdą tu źródło inspiracji niezbędnych w profesjonalnej pracy HR biznes partnerów.

*Katarzyna Wilhelm – Senior Specialist
Global Compensation, BASF*

Spis treści

Wstęp	9
I. Wprowadzenie do tematyki <i>Total Rewards</i>	11
1. No to zacznijmy od początku – HR i <i>Total Rewards</i>	11
2. Filozofia i strategia wynagradzania	25
II. Wynagrodzenia – <i>Compensation</i>	32
3. Skąd bierze się wynagrodzenie podstawowe, czyli architektura stanowisk, siatka płac, grejdy, wycena stanowisk	32
4. Premie, bonusy, nagrody	48
4.1. Premie krótkoterminowe STI (<i>short term incentives</i>).....	48
4.2. <i>Spot award</i> i bonus projektowy	64
4.3. <i>Sign on bonus</i> i <i>retention bonus</i>	67
4.4. <i>Recognition</i>	70
4.5. Nagrody stażowe – Long Service Awards	77
5. Premie długoterminowe pokrótce – LTI	83
6. Odprawy i wyceny kosztów pracowniczych	88
7. Ocena pracownicza i jej wpływ na wynagrodzenia, czyli <i>Pay for Performance</i>	93
8. Najczęstsze problemy spotykane w firmowej rzeczywistości związane z wynagrodzeniem podstawowym i jak z nich wybrnąć	99
8.1. Rekrutacja i oferta	99
8.2. Nielubiani pracownicy	104

8.3. Pracownicy „przeplacani”	106
8.4. <i>Counter offer</i> – kontroferata	109
9. Związki zawodowe, negocjacje, CBA (układy zbiorowe)	113
III. Benefit	116
10. Szeroko rozumiane benefit	116
10.1. <i>Insured benefits</i>	117
10.2. <i>Perks</i>	125
10.3. <i>Wellbeing</i> – urlop (także bez ograniczeń), krótszy tydzień roboczy i praca zdalna	130
10.4. <i>Wellbeing</i> finansowy i psychologiczny	141
11. Samochody służbowe	147
IV. Trendy, ważne aspekty <i>Total Rewards</i>, co jeszcze warto wiedzieć	154
12. Dostosowanie propozycji <i>Total Rewards</i> do różnych grup wiekowych i kulturowych	154
13. IT w służbie C&B	157
14. Komunikowanie zmian wynagrodzeń i nagród	165
15. <i>Gender pay gap/Gender pay equity</i>	169
16. <i>Pay ratio</i>	175
17. ESG ogólnie i w połączeniu z <i>Total Rewards</i>	180
18. <i>Mergers and Acquisitions</i> (M&A) w <i>Total Rewards</i>	186
19. <i>Global Mobility</i>	193
20. Pięć mitów o C&B	199
21. Co niesie przyszłość?	208
Podziękowania	223

Wstęp

Zjawisko *Total Rewards*, jakkolwiek można by się spierać – nowe czy też już trochę zakorzenione w polskiej rzeczywistości, jest w dużej mierze powiązane z szerokim aspektem wynagradzania pracowników, dbania o ich dobrostan, jak również wielu innych inicjatyw HR-owych, które w konsekwencji mają na celu przełożenie na takie zaangażowanie pracownika, aby czuł się doceniony i przynosił jak największą wartość firmie.

Ta książka jest próbą przedstawienia głównych zagadnień z zakresu *Total Rewards* i tematów, jakimi ten dział się zajmuje lub może zajmować. Opiera się zarówno na moich własnych doświadczeniach zawodowych, jak i na szeroko pojętej aktualnej praktyce rynkowej, często z zaprzyjaźnionych firm. Chciałabym, żeby czasem pomijana, niedoceniana lub nierozumiana tematyka *Compensation and Benefits* stała się bliższa sercu tych wszystkich, którzy zarządzają pracownikami, pracują w działach *Human Resources* lub chcieliby się w tym obszarze rozwijać. Tym samym odbiorcami tej publikacji mają być w zamyśle nie tyle bądź nie tylko *stricte* specjaliści C&B, chociaż będzie mi bardzo miło, jeżeli koledzy po fachu zechcą zapoznać bliżej przedmiot ich codziennej pracy, ile ci, którzy chcieliby się więcej dowiedzieć na ten temat. Każde z opisanych w książce zagadnień mogłoby stanowić osobną publikację; jest też pewnie kilka nieomówionych, co podyktował

ogólny zamysł książki, polegający na przedstawieniu wielu tematów, bez wchodzenia w operacyjne szczegóły.

Jako humanistka, z wykształcenia jestem psychologiem, postaram się, aby tę tematykę, często łączoną z plikami excelowskimi, analizami finansowymi i generalnie twardymi cyframi, przedstawić w sposób jak najbardziej przystępny, a może nawet interesujący. Dla mnie jest to absolutnie fascynująca część zarządzania zasobami ludzkimi; pokuszę się o kontrowersyjne stwierdzenie, że obejmująca swoistą klamrą wszystkie obszary HR, ponieważ jak w dalszej części książki zobaczą Czytelnicy, wpływa i na rekrutację, i na ścieżki kariery, rozwój oraz wiele innych tematów. Nie spodziewajmy się typowych definicji podręcznikowych, odnośników do literatury i rozważań teoretycznych. Tu będzie sama praktyka. Pamiętajmy też, że praktyka ma to do siebie, że jest różna w zależności od praktykującego; tym samym nie pokazuję tutaj jedynej i wiążącej wersji.

Ponieważ wiele tematów z tego obszaru w prostej linii wywodzi się z organizacji amerykańskich lub takich, w których językiem firmowym jest język angielski, mimo najszczerzej chęci przełożenia wszystkich terminów na język polski, są takie sformułowania, które – często z uwagi na funkcjonowanie w codziennej, także polskiej rzeczywistości zawodowej w języku angielskim – przełożone byłyby niezrozumiałe lub brzmiały nieco kuriozalnie. Dlatego też niektóre z pojęć pozostaną w języku angielskim.

I. Wprowadzenie do tematyki *Total Rewards*

1. No to zacznijmy od początku – HR i *Total Rewards*

Aby zgłębić bliżej zagadnienia związane z *Total Rewards*, trzeba umiejscowić ten dział w rzeczywistości funkcjonowania firmy. Do naszej analizy wybierzemy dużą, dobrze zorganizowaną i reprezentującą wszelkie możliwe działy *Human Resources* firmę. Spróbujemy rozłożyć ją na czynniki pierwsze, właśnie od strony funkcji zasobów ludzkich, co pozwoli usystematyzować strukturę organizacyjną. Z zasady, przy organizacji struktury, jeszcze do niedawna wychodzono z założenia, że wewnętrzna organizacja HR jest w firmie po to, aby wspierać tzw. biznes, czyli tworzyć dobrze działający, naoliwiony mechanizm, w którym każdy trybik, będący jednym działem w funkcji HR, poruszając się, nadaje pęd kolejnemu, a wszystko po to, aby pracownicy zajmujący się główną biznesową działalnością firmy mogli skupić się właśnie na tejszej działalności, generując dla firmy największe wartości wynikające z ich działania, nie tracąc czasu na zgłębianie innych aspektów działalności organizacji, między innymi aspekt HR-owy. Takie podejście oczywiście zakładało, że zadania lub działania związane z *Human Resources* nie są dla biznesu stratą czasu. Wręcz przeciwnie. Aspekt ten jest tak ważny, że w organizacji istnieje potrzeba posiadania ekspertów, którzy świetnie orientują się

zarówno w podstawach, takich jak prawo pracy, jak i w procesach, i tym samym są tak cennym wsparciem, że menadżerowie mogą na nich polegać. To nie tylko rodzi zaufanie, ale wręcz poczucie, że wszyscy gramy do tej samej bramki, dokładając swoją cegiełkę do budowy i rozwoju firmy. Nie można jednak oprzeć się wrażeniu, że takie podejście sprawdza tę funkcję głównie do aspektów zadaniowych, można by powiedzieć – administracyjno-wykonawczych, gdzie kadra zarządzająca zwraca się do funkcji HR tylko w sytuacjach wymagających wsparcia. Nowoczesne podejście do HR, jak również same aspiracje tej funkcji zmieniają w znacznym stopniu zarówno jej cele, jak i aktywności. Obecnie, szeroko rozumiana strategia biznesowa oprócz standardowych celów związanych z działalnością i przychodami, realizacją planów biznesowych, musi zawierać strategię dotyczącą szeroko rozumianego aspektu ludzkiego, pracowników i tego, w jaki sposób działania, które HR będzie podejmować, przełożą się na realizację celów biznesowych. To zwrot w podejściu do działu HR, który z jednej strony nakłada na tę funkcję konieczność proaktywnych działań, bardzo dobrej znajomości strategii biznesowej, z drugiej, wzmacnia bardzo jej znaczenie w organizacji, jako niezbędnego ogniwa potrzebnego nie tylko do zadań wykonawczych, lecz także, co ważne, strategiczno-planowych.

Wróćmy do głębszej analizy samego działu zasobów ludzkich. Kiedy patrzymy na standardowo zorganizowaną funkcję, od strony rozpoczynania przygody z daną firmą, pierwsze, co musi się tam znaleźć, to na pewno dział rekrutacji, często z angielskiego nazywany *Talent Acquisition*. Znajdziemy tutaj ekspertów, których zadaniem jest poszukiwanie dla organizacji talentów, przyszłych pracowników. To w tym dziale będzie prowadzona wewnętrzna strategia związana z grupami docelowymi, które chcemy rekrutować w zależności od profilu firmy i naszych długo- i krótkoterminowych potrzeb biznesowych. Rekrutacja jest bardzo ważną częścią nie tylko dzia-

łu HR, ale całej firmy. To właśnie tutaj często tworzone jest pierwsze wrażenie o firmie dla świata zewnętrznego. To tutaj powstają ogłoszenia o pracę, które już bardzo dużo mogą nam powiedzieć o firmie. Sam fakt, jak będą one skonstruowane, jaki język będzie w nich użyty, może zachęcić lub zniechęcić potencjalnego kandydata. Jeżeli kandydat zobaczy długą listę oczekiwań, a mało lub nic na temat tego, co firma oferuje w zamian, może to spowodować decyzję o nieaplikowaniu, a tym samym potencjalną utratę wartościowego pracownika. Podobnie jest z narzędziami, którymi wspiera się rekrutacja. Czasy, kiedy kandydaci wysyłali swoje aplikacje i życiorysy pocztą tradycyjną, odeszły do lamusa. W mniejszych firmach najczęściej jest to komunikacja e-mailowa osoby odpowiedzialnej za dany projekt rekrutacyjny. W większych firmach za przyjmowanie zgłoszeń odpowiedzialny jest system informatyczny. Jeżeli platforma rekrutacyjna nie jest skomplikowana i w kilku szybkich krokach pozwala przesłać swoje dokumenty aplikacyjne, to już w tym miejscu rodzi się pozytywne odczucie związane z daną organizacją. Zwiastuje to, że wszelkie inne procesy w tej firmie są przeprowadzane w sposób szybki, prosty i skuteczny. Jeżeli jednak platforma rekrutacyjna każe kandydatowi pomimo załączenia CV wypełniać strony informacji z załączonego dokumentu, nie pozwala mu przejść przez kolejne kroki, jeżeli jakieś pola nie zostały wypełnione w określony przez system sposób, to może również spowodować zarzucenie aplikacji. Pozostaje także bardzo ważna część procesu, jaką jest komunikacja, utrzymywanie kontaktu z kandydatem przed rozmową, sama rozmowa kwalifikacyjna i co równie ważne, a często niestety w wielu firmach traktowane po macoszemu automatycznym mailem lub wcale – podziękowanie kandydatowi, który nie został wybrany. Rekruterzy to również osoby, które reprezentują firmę na przeróżnych targach pracy, w kontaktach z uczelniami wyższymi i innymi organizacjami. Jeżeli zatem firma dba o pozycjonowanie w obszarze marki pracodawcy, powinna bardzo dokładnie

przejrzeć procesy rekrutacyjne. Odnosząc się do wstępnej tezy o znaczącym dla strategii biznesowej wpływie HR, rekrutacja ma za zadanie wypełnienie części strategii związanej z fizycznym dostarczeniem dla organizacji danego typu talentów zawartych w długoterminowym planie, pozwalającym na realizację strategii biznesowej, jak również zapewnienia ciągłości biznesowej, związanej z nieoczekiwanymi odejściami kluczowych pracowników.

Funkcja HR w dużej mierze opiera się na trzonie świata HR-owego, czyli stanowiska HR Managerów lub tzw. HR Biznes Partnerów (obecnie w większości organizacji). To nazewnictwo wywodzi się z typowego „modelu Ulricha”, który narodził się w USA, a największą karierę zrobił w firmach o globalnym zasięgu. Nazwa modelu pochodzi od najbardziej znanego twórcy i entuzjasty tego pojęcia, Davida Ulricha, profesora i autora książek z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, który nadal bardzo aktywnie działa w sferze publikacji, wystąpień publicznych, warsztatów i szkoleń, czy w mediach społecznościowych, przedstawiając nowe spojrzenia na tematykę HR. HR Biznes Partner to stanowisko, które ma za zadanie z jednej strony utrzymywać bezpośredni kontakt z kadrą zarządzającą, a z drugiej, ma być rzecznikiem pracownika. Często stanowisko to nazywane jest punktem pierwszego kontaktu dla biznesu i pracownika. Bliska współpraca z kadrą zarządzającą pozwala biznespartnerom na zrozumienie, jakie są priorytety biznesowe w innych funkcjach, w jaki sposób HR może wspomóc realizację tych priorytetów, a także ma na celu optymalizację wszelkich procesów HR-owych w taki sposób, aby przekładało się to na jak najlepsze wsparcie strategii biznesowej firmy. Będąc pierwszym kontaktem, przekazuje innym działom wyspecjalizowanym w HR, jakie są aktualne potrzeby, zapytania, projekty, których należałoby się podjąć. Jeżeli chodzi o kontakt z pracownikami, jest przedstawicielem pracodawcy, ale musi stać na straży przestrzegania prawa pracy, być pośrednikiem pomiędzy organizacją

i jej ludźmi, analizować szczególne sytuacje pracowników, uczestniczyć w trudnych rozmowach dotyczących zarówno sytuacji zawodowej, jak i prywatnej pracowników. W wielu firmach ta część pracy biznes partnerów określana jest nazwą *Employee Relations*. To właśnie biznes partnerzy będą z jednej strony współpracować z menadżerami w kwestiach planów rozwoju pracowników, ich indywidualnych ścieżek kariery, ewentualnych awansów, czy też z drugiej strony – planów naprawczych, ocen pracowniczych, a także rozwiązywania umów o pracę. Co ciekawe, ostatnio pojawia się coraz więcej głosów, że być może ten model nie sprawdził się tak, jak zakładano. Ponieważ główne założenie koncepcji opierało się na odciążeniu HRBP od czynności i zadań transakcyjnych oraz administracyjnych w taki sposób, aby dać im jak najwięcej czasu na działania konsultacyjne, strategiczne czy też doradcze, te typowo operacyjne zadania przeniesiono do centrów usług wspólnych. Okazuje się jednak, że w większości przypadków nadal znaczna i przeważająca część pracy HRBP to kolejne czynności administracyjno-operacyjne. Mogłoby to oznaczać, że koncept HRBP jest nieskuteczny lub powinien być poprawiony. W związku z tym pojawiają się pomysły, które w wielu firmach są już realizowane, a mianowicie aby został zastąpiony z jednej strony jeszcze bardziej rozbudowanymi centrami usług wspólnych odpowiedzialnych za czynności administracyjne, a z drugiej rolą tzw. *HR Strategist*. Pomimo pojawiających się różnych koncepcji, w organizacjach jest i miejsce zarówno na stratega HR-owego, jak i na biznes partnera. Ta rola jest na tyle ważna, że należy jak najbardziej korzystać z szerokiej wiedzy i umiejętności HRBP, którzy są twarzą całej funkcji i niezmiennie łączą wszystkie obszary HR w celu realizacji strategii biznesowej.

Wracając do naszej organizacji, kolejnym działem będzie ten związany z rozwojem pracowników, często funkcjonujący pod skrótem L&D – *Learning and Development*. Zasadniczo ma na celu stworzenie fundamentów, strategii, narzędzi i po-

lityk mających w centrum szeroko rozumiany rozwój umiejętności miękkich i twardych pracowników, tworzenie ścieżek kariery, sukcesji, uczenie liderów, jak nimi być w danej organizacji, zarządzanie wynikami pracy (*Performance Management*), programy dla praktykantów/absolwentów. Rozwój to bardzo ważny aspekt dla pracowników i dla samej organizacji. Odnosząc się do często powielanej w mediach społecznościowych wymiany zdań między zarządzającymi firmą, gdzie jeden pyta drugiego: „Co będzie, jak zainwestujemy w naszych pracowników, a oni odejdą?”, a drugi odpowiada: „A co, jeżeli nie zainwestujemy, a oni zostaną...?”. Każda organizacja powinna przygotować dla swoich pracowników różne możliwości rozwoju. Mogą to być szkolenia związane z wykonywaną pracą, doszkalające już nabyte umiejętności, uczące nowych, certyfikacje. Mogą to być także inne szkolenia, takie jak nauka języka obcego, kursy pogłębiające zainteresowania, treści związane z *Diversity, Equity and Inclusion*, czy też rozwijające umiejętności miękkie pracowników, takie jak skuteczna komunikacja, prezentacja, zarządzanie projektami, zarządzanie czasem, dobra organizacja czy praca zespołowa. Jeżeli chodzi o formę szkoleń, może to być e-learning, szkolenia z trenerem, a nawet wspieranie standardowej nauki na uczelniach wyższych czy studiach podyplomowych i doktoranckich. Zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji najważniejsze jest, aby kompetencje były stale podnoszone i dzięki temu firma miała dostęp do najnowszych osiągnięć nauki, trendów, sposobów rozwiązywania problemów. Oprócz samej nauki i szkoleń bardzo istotne jest stworzenie w firmie dwóch obszarów. Pierwszy to ścieżki kariery, dzięki którym pracownicy są w stanie wyobrazić sobie i zaplanować własny rozwój zawodowy w danej organizacji. Jest to bardzo ważne z punktu widzenia długoterminowego związania się kluczowych pracowników z firmą. Drugi ważny obszar to planowanie sukcesji i zarządzanie talentem w organizacji. Polega on na przygotowaniu planu i dostępności ewentualnych następców

na strategiczne stanowiska w firmie. Każdy menadżer musi wiedzieć, jaka jest dostępność następców na rynku zewnętrznym oraz wewnątrz w firmie. Przedstawić planowanych następców, którzy są gotowi teraz oraz w kolejnych latach, być świadomym, jakie u tych następców rozwijać umiejętności, aby przybliżyć ich do możliwości przejęcia danego stanowiska. Długofalowe planowanie, tzw. *workforce planning*, wymaga nie tylko orientacji na temat planów biznesowych, lecz także dogłębnej wiedzy o populacji pracującej w danej organizacji: jakie są w danej chwili kompetencje, którzy pracownicy mają potencjał i wykonują swoje bieżące zadania ponad przeciętną; jak populacja pracowników w firmie będzie się starzała i jakie tym samym stanowiska będą planowane do zastąpienia, z powodu przejść kluczowych pracowników na emeryturę i kiedy powinno to nastąpić. Kolejnym ważnym obszarem, w którym specjalizuje się ten dział, jest *Performance Management*, czy też w wolnym tłumaczeniu – zarządzanie wynikami pracy. Decyzje, czy w danej organizacji pracownicy będą oceniani poprzez skalę ocen, czy informacje zwrotne, są bardzo ważne nie tylko z uwagi na kulturę organizacyjną firmy, lecz także z powodu ich wpływu na część wynagrodzeniową. Wszystkie te ustalenia zapewnią kontynuację strategii biznesowej i są wykonywane operacyjnie poprzez HRBP, na fundamentach stworzonych przez L&D.

Kolejną częścią działu *Human Resources*, w niektórych organizacjach połączoną z rekrutacją, w innych jako osobna jednostka, jest dział, który będzie pozycjonował naszą firmę na szeroko rozumianej arenie pracodawców – *Employer Branding*. W tym przypadku mamy często do czynienia z pograniczem marketingu, ponieważ dział ten promuje markę pracodawcy na zewnątrz i wewnątrz organizacji, o czym wspomniałam przy opisie rekrutacji. Jako firma musimy sobie odpowiedzieć na pytanie, jakim pracodawcą jesteśmy, jakim pracodawcą chcemy być, do jakich grup docelowych, tzw. *Personas*, będziemy się odnosić i przygotować spójną strategię

promowania zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. W tym momencie należy wspomnieć, że ważne jest rozróżnienie brandu firmowego i brandu pracodawcy. Są to dwie zupełnie różne rzeczy. Brand firmowy to logo firmy, hasło, które kojarzy się z firmą, działalność firmy i jej produkty – tym zajmuje się dział marketingu. Brand pracodawcy to wszystkie te aspekty, które mówią o tym, jakim pracodawcą jest dana organizacja, co ceni w pracownikach, co im oferuje, jakie są wartości i kultura organizacyjna, w jakie projekty się angażuje i czego jako pracownik możemy się spodziewać. Wszystko to, co składa się na tzw. *employee experience*. To właśnie osoby z tego działu najczęściej podejmują decyzje dotyczące kampanii reklamowych pracodawcy, udziału w konkursach na różne nagrody dla pracodawcy, targów pracy, obecności w mediach społecznościowych i kampanii tam się toczących, ankiet wewnętrznych badających zadowolenie pracowników, portali zewnętrznych, na których można oceniać pracodawcę, kontaktu z uczelniami wyższymi, na których poszukiwani są potencjalni pracownicy, i innych działań promujących pracodawcę.

Nie można w tej analizie pominąć działu, który właściwie istnieje od samego początku, można by nawet powiedzieć, że istniał jeszcze przed powołaniem do życia HR, a mianowicie działu płac. Jest on od dawien dawna wiązany ze starym podejściem do HR jako „działu kadr i płac”. Najbardziej operacyjny i transakcyjny ze wszystkich dotychczas wymienionych, niezwiązany z aspektem strategicznym firmy, ale raczej ze sprawnym funkcjonowaniem procesu wypłaty zobowiązań finansowych pracodawcy w stosunku do pracownika i innych powiązanych instytucji. W związku z tym operacyjnym charakterem coraz częściej jest on lokalizowany w centrach wspólnych lub powierzany obsłudze firmy zewnętrznej. Dział płac zapewnia pracownikom prawidłowe i czasowe wypłaty wynagrodzeń, premii, co oczywiście, w sytuacji, gdy działa bezbłędnie, nie jest zauważane, ale w momencie, w którym

występują jakieś opóźnienia czy co gorsza błędy, natychmiast staje się tematem numer jeden. Podobnie sytuacja wygląda z obszarem, który kojarzony jest ze starszym podejściem, czyli działem kadr. Pani kadrowa była swego czasu głównie archiwistką, prowadzącą akta osobowe, zbierała i wystawiała dokumenty pracownicze. Ta funkcja została z czasem zastąpiona HR administracją, która w niektórych firmach funkcjonuje w bardzo okrojonym składzie, w większości, jak w przypadku płac, najczęściej jest albo zlokalizowana w centrach wspólnych pod nazwą *Employee Management*, albo zlecona firmie zewnętrznej specjalizującej się w administracji pracowniczej. Zajmuje się przygotowaniem umów o pracę, aneksami do tych umów, zwolnieniami lekarskimi, urlopami wszelkich typów, dokumentami związanymi z rozwiązaniem stosunku pracy, czyli szeroko – prowadzeniem dokumentacji pracowniczey wymaganej przepisami prawa obowiązującymi w danym kraju.

Docieramy do kolejnego obszaru HR – działu *Global Mobility*. W firmach międzynarodowych o globalnym zasięgu i polityce przepływu talentów potrzebny jest dział specjalistów, którzy będą znali się na prawnych aspektach migracyjnych, podatkowych, ubezpieczeń społecznych. Będą w stanie doradzić swoim kolegom – HR Biznes Partnerom, jak należy postępować w przypadku wyjazdów służbowych, relokacji, delegacji krótko- i długoterminowych. Będą również tworzyli programy rotacyjne, programy wymian międzynarodowych, a wszystko to oczywiście w zgodzie z regulacjami. Aspektem strategicznym tego działu jest proaktywne przygotowywanie puli talentów dla teraźniejszych i przyszłych aktywności rozwojowych firmy, a także zapewnienie przepływu wiedzy na zasadzie jej wymiany poprzez rotacje pracowników między różnymi krajami. Ma on również duży wpływ na kształtowanie efektów polityki *Diversity, Equity and Inclusion*. Dział ten, w zależności od wielkości firmy, jest albo odrębną jednostką, albo – i to już z mojego doświadczenia częstsze po-

dejsście – należy do działu *Total Rewards*. I w ten oto sposób dotarliśmy do sedna naszej analizy, a mianowicie głównego tematu tej publikacji.

Najczęściej mamy do czynienia z trzema typami nazewnictwa tego działu – *Compensation and Benefits*, *Rewards* albo *Total Rewards*, a w Polsce spotyka się także dział wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych. Standardowo rozumiany dział *Compensation and Benefits* to mózg wynagradzania pracowników. Tradycyjnie *Compensation & Benefits* z definicji koncentruje się na dwu obszarach: wynagrodzenia, głównie jako forma pieniężna, i świadczeń pozapłacowych, czyli nabywania przez firmę korzyści dla pracownika.

To w tym dziale powstaje podwalina, czyli filozofia i strategia wynagradzania. Dział C&B jest odpowiedzialny za przygotowanie katalogu z architekturą stanowisk dla całej organizacji, z której później czerpią inne działy, na przykład omawiany wcześniej L&D, aby tworzyć ścieżki kariery. To także tutaj ustalana jest siatka płac, czyli hierarchia stanowisk z przypisanymi im widełkami wynagrodzeniowymi, oparta na strategii wynagrodzeniowej danej firmy. W C&B tworzone jest podejście do premii, tych krótkoterminowych – tzw. bonusów, ale też sprzedażowych i długoterminowych. Kiedy i jak często będą one wypłacane, którzy pracownicy będą uprawnieni do udziału w systemie premiowym, na jakich wskaźnikach dotyczących firmy i pracownika będzie ten system oparty. Benefity, czyli świadczenia pozapłacowe, to takie korzyści, które pracownik otrzymuje tylko dlatego, że jest zatrudniony w danej organizacji – nie byłby w stanie ich uzyskać (a przynajmniej takim kosztem), nie przynależąc do firmy. Najczęściej skoncentrowane są one na szeroko rozumianym dobrostanie psycho-fizycznym, ubezpieczeniu pracownika i jego rodziny oraz zadbaniu o jego emeryturę poprzez dodatkowe inwestowanie w plany emerytalne. Pracownik otrzymuje korzyści, a firma, inwestując w benefity, wychodzi z założenia, że pracownik doceni tę inwestycję, co długofalowo przełoży się na większe za-

angażowanie i produktywność. Zmiana nazewnictwa z *Compensation and Benefits* na *Total Rewards* to pójsie krok dalej nie tylko w samej terminologii, ale i w koncepcji do podejścia zwanego TRS – *Total Rewards System* lub *Total Rewards Strategy*. Jeżeli chodzi o definicje, czy też dokładniejsze określenie TRS, to jak to zwykle bywa, zależy od definiującego. Spotyka się często definicję, że TRS to zintegrowany system nagród, który łączy w sobie trzy elementy, najbardziej cenione przez pracowników: wynagrodzenia, benefity i tzw. *work experience*. Tak więc, jak widać, nastąpiła zmiana w stosunku poprzedniego C&B, które określały dwa obszary, tutaj rozszerzone o dodatkowe, trzeci. Inne definicje idą jeszcze dalej, tak jak przykładowo w podejściu WorldatWork® — organizacji specjalizującej się w tym obszarze, w którym według ich definicji w TRS zawiera się pięć elementów: wynagrodzenie, *wellbeing* (dobrostan), benefity, rozwój i *recognition* (docenianie)¹. Patrząc na oba podejścia, nie można nie oprzeć się wrażeniu, że obejmuje już ogromny obszar życia pracownika, tym samym zmierza w kierunku nadania *Total Rewards* jako funkcji w HR bardzo dużego znaczenia. Bo przecież zawiera w sobie zarówno wynagrodzenia, benefity, jak i części *Learning & Development*, *Employer Branding*, ustanawiając TR jako funkcję niejako nadrzędną, spinającą. Tym samym w wielu dyskusjach pojawiają się głosy, że z czasem być może będziemy mogli zaobserwować w firmach obok stanowiska CHRO (*Chief HR officer*), stanowisko CTRO (*Chief TR officer*). Takie spojrzenie na TR pozycjonuje ten obszar bardzo wysoko w hierarchii ważności funkcji kluczowych w organizacji. Moja osobista definicja *Total Rewards* to system wynagradzania pracowników i wspierania ich dobrostanu w taki sposób, aby zapewnić jak najlepsze *employee experience* (doświadczenie firmy przez pracownika) przekładające się na zwiększone zaangażowanie i produktywność. W skład części wynagrodzeniowej wchodzi

¹ Źródło: <https://www.worldatwork.org/total-rewards-model/> (dostęp: 21.02.2021 r.).

pensje, bonusy, premie, *recognition*, wszelkie programy akcji pracowniczych, ale również wynagradzanie w sposób rozwojowy – ścieżki kariery, awanse, szkolenia, projekty; w skład części wspierania dobrostanu – benefity, *perks*, programy well-beingowe, elastyczne formy pracy. Poszczególne obszary TR będą omówione w dalszej części książki, w tym miejscu ograniczę się tylko do ogólnej definicji. Jeżeli chodzi zaś o stanowiska specyficzne dla tego działu, to można je podzielić na cztery typy. Są to strategdy, generaliści, specjaliści i analitycy. Stanowiska strategiczne w *Rewards* zarządzają funkcją na poziomie regionalnym lub globalnym, są częścią zespołu zarządzającego funkcji HR i mają za zadanie stworzenie fundamentów strategicznych *Rewards*, powiązanych z długoterminową strategią biznesową oraz zarządzaniem zespołami C&B. Generaliści to stanowiska obejmujące cały cykl, zarówno części wynagrodzeniowej, jak i benefitowej, we wsparciu kraju lub obszaru biznesowego w firmie. Mogą to być tzw. międzynarodowi C&B (*international C&B*), którzy wspierają jeden lub kilka krajów od strony procesów podwyżkowych, zarządzania cyklem bonusowym, dostawcami usług powiązanych z benefitami, lub też pracownicy wspierający w tych samych obszarach nie kraje, ale funkcje. Na przykład generaliści wspierają funkcje globalne (jak HR, finanse, IT) lub funkcje związane z biznesem – poszczególne *Business Units*. W tym drugim przypadku niezależnie od tego, gdzie dana funkcja ma pracowników, ta sama osoba będzie wsparciem od strony C&B, co może oznaczać odpowiedzialność regionalną lub globalną za daną funkcję w zależności od wielkości organizacji i jej struktury. Specjaliści to stanowiska, które w przeciwieństwie do generalistów są wsparciem w jednym, szczególnym obszarze. Mogą to być eksperci związani tylko z wynagrodzeniami, i tutaj szczególnie na przykład specjaliści od konstrukcji i zarządzania premiami sprzedażowymi lub *executive compensation*. Mogą też być to specjaliści tylko w obszarze benefitów albo planów emerytalnych. W niektórych firmach będzie

to odzwierciedlone w strukturze organizacyjnej i w zależności od wielkości firmy możemy spotkać osobne pionary zarządzających zarówno specjalistami w zakresie wynagrodzeniowym, jak i benefitowym – na przykład *Head of Benefits and Head of Compensation*. Jeżeli zaś chodzi o analityków, są to pracownicy, których zadaniem jest przygotowywanie raportów, analiz tych raportów, plików wykorzystywanych do wyceny stanowisk, dostarczania danych wynagrodzeniowych firmom zewnętrznym i wszelkich działań, które mają za zadanie pracę z danymi.

Moja analiza działu HR, tak jak wspomniałam na początku, jest oparta na nowoczesnym, jednak dosyć standardowym podejściu do typowej funkcji HR. Zmieniające się czasy dosyć szybko spowodowały, że wiele zmian czy udoskonaleń albo musiało zostać zainicjowanych przez HR, albo zostały one na tej funkcji wymuszone. Poczynając od samego nazewnictwa, HR w wielu organizacjach zmienia się na *People*, czyli Ludzie, bądź *People & Culture* – Ludzie i Kultura. Wiele stanowisk zostaje stworzonych pod wpływem podejścia *agile*, które w wielkim skrócie zakłada jak najlepsze dopasowanie do odbiorcy i zmiany w czasie rzeczywistym, tak aby ciągle nadążać za ewoluującym otoczeniem, odpowiadać na aktualne wyzwania nie jutro, ale dziś. Mamy więc dla przykładu *Chief Heart Officer* w Vaynert Media, stanowisko, które jako cel ma rozprzestrzenianie empatii w firmie, *Chief Happiness Officer* w coraz większej liczbie firm globalnych, tym razem odpowiedzialne za poziom szczęścia w organizacji, czy też takie stanowisko, jak *Mental Wellbeing Director* w Johnson & Johnson, specjalnie poświęcone dbaniu o szeroko rozumiane zdrowie psychiczne pracowników, które jak wynika z wielu badań, pogarsza się wraz z rozwojem technologii i mediów społecznościowych, ze szczególnym uwzględnieniem depresji i rosnącego poziomu samobójstw na świecie. HR zmienia się, aby jak najlepiej odpowiadać na potrzeby biznesu i pracowników, zarówno tych obecnych, jak i przyszłych. Nie może