

WYNAGRADZANIE I AWANSOWANIE PRACOWNIKÓW



Fot. Freepik

Zapewnienie *sprawiedliwego systemu wynagradzania i awansowania pracowników* powinno skutecznie przyczynić się do wzmocnienia zaufania pracowników do kierownictwa w sytuacjach, gdy deficyt zaufania wynika z:

- ✓ postrzegania kierownictwa jako nieuczciwego i nieżyczliwego wobec pracowników,
- ✓ niskiego poziomu ufności pracowników wobec różnych grup współpracowników (trwała postawa braku zaufania),
- ✓ niskiej oceny kompetencji kierownictwa.

Wyniki badań wskazują, że niski poziom zaufania pracowników do kierownictwa – wynikający z negatywnej oceny wiarygodności kierownictwa w zakresie jego uczciwości, życzliwości i umiejętności oraz niskiego poziomu ufności pracowników wobec różnych grup współpracowników – często współwystępuje z negatywną oceną sprawiedliwości wynagradzania i awansowania pracowników.

W takich sytuacjach zapewnienie *sprawiedliwego systemu wynagradzania i awansowania pracowników* może odegrać istotną rolę w odbudowie zaufania pracowników.

System wynagradzania a budowanie zaufania

Dbłość o sprawiedliwy system wynagradzania oraz konsekwentne, wartościowe zarządzanie zasobami ludzkimi nie tylko wzmacniają zaufanie pracowników, ale również zwiększają ich motywację, zaangażowanie i gotowość do podejmowania inicjatyw na rzecz bezpieczeństwa i rozwoju organizacji.

System wynagradzania, a więc zasady wynagradzania pracowników oraz ich awansów, w każdym przedsiębiorstwie pełni kluczową rolę w budowaniu atmosfery zaufania wśród pracowników. To, w jaki sposób jest on postrzegany przez pracowników, bezpośrednio wpływa na poziom zaufania wobec kierownictwa, a także na ich zaangażowanie, satysfakcję zawodową i efektywność pracy. Dlatego niezwykle istotne jest, aby system ten był odbierany jako sprawiedliwy. Warunkiem tego jest podejmowanie decyzji dotyczących wynagrodzeń w sposób obiektywny, oparty na rzetelnych danych oraz jasno określonych i powszechnie znanych zasadach.

Sprawiedliwy system wynagradzania pracowników – płac i awansów pracowników:

- zwiększa zaufanie do pracodawcy,
- motywuje do rozwoju i zaangażowania,
- wspiera kulturę równego traktowania,
- ogranicza rotację i poprawia wizerunek organizacji.

Zasady sprawiedliwego wynagradzania

1. **Obiektywność** – płace oparte na faktach i kryteriach merytorycznych, a nie subiektywnych ocenach. Brak kryteriów dyskryminujących pod względem płci lub innych kwestii; równa płaca za równą wartość pracy;
2. **Spójność** – wynagrodzenia i narzędzia motywacyjne muszą tworzyć jeden, logiczny system, powinny być powiązane z systemem wartościowania, a nie tylko z historycznymi ustaleniami czy negocjacjami indywidualnymi;
3. **Zależność od pracownika** – wynagrodzenie musi być powiązane z efektami pracy, na które pracownik ma realny wpływ;
4. **Proporcjonalność** – wynagrodzenie powinno odpowiadać wymaganiom i odpowiedzialności stanowiska;
5. **Rozwój i nagradzanie** – jasne ścieżki awansu i wzrostu płac w związku z rozwojem kompetencji i odpowiedzialności;
6. **Przejrzystość i prostota** – pracownicy wiedzą, jakie kryteria decydują o wynagrodzeniu. Zasady wynagradzania powinny być zrozumiałe dla wszystkich, niezależnie od wykształcenia lub wiedzy eksperckiej;
7. **Porównywalność** – stanowiska oceniane według tych samych zasad w całej organizacji;
8. **Motywowanie pozytywne** – system powinien opierać się na nagradzaniu za osiągnięcia, a nie na karaniu za brak efektów;
9. **Szybkość nagradzania** – nagroda powinna następować możliwie szybko po osiągnięciu efektu.

Decyzje dotyczące wynagradzania, awansów, rozwoju i oceny pracowników zawsze powinny być podejmowane zgodnie z wcześniej ustalonymi, obiektywnymi zasadami oraz przy uwzględnieniu wartości przyjętych w przedsiębiorstwie. Nierówne traktowanie, niedoceniając lub nadmierną eksploatacją pracowników prowadzi do ich rezygnacji z aktywnego uczestnictwa w działaniach organizacyjnych, a więc w konsekwencji do utraty potencjału jednostki.

Sprawiedliwość proceduralna – szczególne znaczenie ma stosowanie sprawiedliwości proceduralnej, czyli konsekwentne działanie zgodnie z przyjętymi regułami, niezależnie od końcowych rezultatów. W przeciwieństwie do sprawiedliwości dystrybtywnej, opartej wyłącznie na wynikach, sprawiedliwość proceduralna uwzględnia nie tylko końcowy efekt pracy, ale także proces, działania i środki, które do niego prowadzą. Ważne jest unikanie promowania wyłącznie kultu wysiłku, gdyż może to sprzyjać niepożądanym i nieuczciwym praktykom lub przerzucaniu odpowiedzialności na innych. Konieczne jest dbanie o utrzymanie porównywalnego statusu pracowników zajmujących podobne stanowiska, niezależnie od ich pozamerytorycznych różnic indywidualnych. Ważne jest również okazywanie autentycznej troski o pracowników – poprzez regularne badanie ich potrzeb, aktywne słuchanie oraz podejmowanie działań chroniących ich interesy.

Postrzegana trafność wynagradzania / instrumentalność wyników

W literaturze przedmiotu istnieją dwa pojęcia związane z funkcjonowaniem systemów wynagradzania, które są ważne dla sprawiedliwości wynagradzania, te pojęcia to: **postrzegana trafność wynagradzania** (ang. *perceived accuracy*) i **instrumentalność wyników** (ang. *outcome instrumentality*).

Postrzegana trafność wynagradzania (*perceived accuracy*)

Definicja: subiektywne przekonanie pracownika, że proces oceniania i wynagradzania w organizacji jest rzetelny, spójny i sprawiedliwy.

Odnosi się do stopnia, w jakim pracownicy uważają, że ocena ich wyników odzwierciedla rzeczywiste zachowania przyczyniające się do zysku lub rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to subiektywne przekonanie pracownika tego co jest ważne dla przedsiębiorstwa, które niekoniecznie jest zgodne z obiektywną („rzeczywistą”) sytuacją.

Kluczowe elementy

- dokładność oceny wyników pracy,
- zgodność kryteriów z rzeczywistymi osiągnięciami,
- brak uprzedzeń i subiektywności w ocenie,
- przejrzystość stosowanych zasad.

Przykłady:

- ✓ Sprzedawca w firmie handlowej uważa, że jego premia dokładnie odzwierciedla liczbę zawartych transakcji i wartość sprzedaży. Widzi więc, że jego wynagrodzenie jest „trafne” w stosunku do wysiłku i osiągnięć. → Postrzegana trafność wynagradzania jest wysoka, bo według pracownika system odzwierciedla wyniki pracy.
- ✓ Pracownik biurowy zauważa, że oceny roczne zależą bardziej od sympatii przełożonego niż od jakości jego pracy. → Postrzegana trafność wynagradzania jest niska, bo według pracownika system nie odzwierciedla faktycznych wyników pracy.
- ✓ Inżynier produkcji dostaje premię zależną od wyników całego zespołu, mimo że sam miał kluczowy wkład. → Postrzegana trafność wynagradzania jest niska, bo według pracownika nagroda nie jest proporcjonalna do jego indywidualnego wkładu.

Instrumentalność wyników (*outcome instrumentality*)

Definicja: przekonanie pracownika, że zasady wynagradzania sprawiedliwe odzwierciedlają włożony wysiłek i wartość pracy. Oznacza przekonanie, że osiągnięcie uzgodnionego wcześniej wyniku (np. wysoka ocena, realizacja celu) będzie skutkowało wymiernymi

korzyściami, takimi jak wyższe wynagrodzenie, premie czy większe szanse na awans (nagroda finansowa, rozwojowa lub wizerunkowa). Im wyższa jest instrumentalność wyników, tym bardziej pracownik postrzega, że jego działania skutkują realnymi nagrodami.

Kluczowe elementy:

- powiązanie wyników pracy z nagrodami,
- przewidywalność systemu nagradzania,
- jasna komunikacja, jakie korzyści wynikają z osiągnięcia celu,
- brak przypadkowości w przyznawaniu nagród.

Przykłady

- ✓ Konsultant wie, że jeśli przekroczy określony próg sprzedaży, to automatycznie otrzyma 10% premii. → Instrumentalność wysoka – zależność między wynikami a nagrodą jest jasna i przewidywalna;
- ✓ Operator maszyn widzi, że nawet gdy osiąga wysokie wskaźniki produkcji, kierownictwo nie reaguje żadną nagrodą. → Instrumentalność niska – brak powiązania między wynikiem a wynagrodzeniem;
- ✓ Sprzedawca w firmie handlowej uważa, że jego premia dokładnie odzwierciedla liczbę zawartych transakcji i wartość sprzedaży. Widzi więc, że jego wynagrodzenie jest „trafne” w stosunku do wysiłku i osiągnięć. → Postrzegana trafność wynagradzania jest wysoka, bo według pracownika system odzwierciedla wyniki pracy.

System wynagradzania, który nie zapewnia wysokiego poziomu któregoś z tych dwóch elementów (postrzegana trafność wynagradzania lub instrumentalność wyników), jest postrzegany jako niesprawiedliwy, nieskuteczny i demotywujący.

Zrealizowane przez CIOP-PIB badania wykazały, że oba te wymiary oceny wynagradzania mają istotny wpływ na ocenę wiarygodności kierownictwa, w tym przede

wszystkim na jego życzliwość i uczciwość, co bezpośrednio wpływa na poziom zaufania pracowników.

Sprawiedliwe wynagradzanie w Dyrektywie UE 2023/970

Pomocne we wdrożeniu zasad sprawiedliwego wynagradzania pracowników mogą być zapisy Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2023/970, z dnia 10 maja 2023 r. Dyrektywa ta dotyczy wzmocnienia równości wynagrodzeń dla kobiety i mężczyzn. W tym celu wprowadza mechanizm przejrzystości wynagrodzeń i wartościowania stanowisk pracy. Wartościowanie stanowisk odgrywa kluczową rolę w ustalaniu, które stanowiska pracy są porównywalne, a więc wymagają równego wynagrodzenia. Zgodnie z europejskimi standardami, sprawiedliwe wynagradzanie oznacza nie tylko równość wynagrodzeń za identyczne stanowiska, ale także za pracę o porównywalnej wartości.

Oznacza to konieczność oceny i porównania stanowisk według obiektywnych, neutralnych kryteriów (umiejętności, wysiłek, odpowiedzialność, warunki pracy) i dobór wysokości wynagradzanie pracowników na ich podstawie kluczowych kryteriów (o czym dalej).

Kluczowe kryteria wartościowania pracy

1. Umiejętności

- wiedza specjalistyczna,
- wykształcenie i szkolenia,
- doświadczenie,
- kompetencje techniczne i miękkie.

2. Wysiłek

- intensywność pracy fizycznej i psychicznej,
- stopień koncentracji i tempo pracy,
- obciążenie emocjonalne.

3. Odpowiedzialność

- zakres decyzyjności,
- wpływ na innych pracowników, klientów lub finanse firmy,
- odpowiedzialność za bezpieczeństwo, dane lub majątek.

4. Warunki pracy

- środowisko pracy (np. biuro, produkcja, teren),
- czynniki ryzyka i obciążenia,
- dyspozycyjność (np. praca zmianowa, dyżury).

Jak wdrożyć w praktyce?

1. **Stworzyć lub zaktualizować system wartościowania stanowisk** – oparty na umiejętnościach, wysiłku, odpowiedzialności i warunkach pracy.
2. **Określić widełki płacowe** dla poszczególnych grup stanowisk, w oparciu o wyniki wartościowania.
3. **Komunikować zasady wynagradzania** – aby pracownicy rozumieli, dlaczego otrzymują takie, a nie inne wynagrodzenie.
4. **Monitorować równość wynagrodzeń** – okresowo sprawdzać, czy nie pojawia się luka płacowa między pracownikami wykonującymi pracę o tej samej wartości.
5. **Reagować na nieprawidłowości** – jeśli pojawia się nieuzasadniona różnica, należy ją wyjaśnić i skorygować.

Narzędzie do badania percepcji sprawiedliwości systemu wynagradzania

Do badania percepcji pracowników wobec sprawiedliwości systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie, można wykorzystać specjalnie przygotowane narzędzie – kwestionariusz ankiety. Kwestionariusz został opracowany na podstawie teorii sprawiedliwości proceduralnej [Mayer] i teorii oczekiwań [Vroom]. Kwestionariusz składa się z dwóch wymiarów: instrumentalności wyników i trafności wynagradzania.

Pierwsze trzy pytania kwestionariusza składają się na wymiar instrumentalności wyników, a pozostałe na ocenę trafności wynagradzania.

Proszę wskazać w jakim stopniu poszczególne twierdzenia są prawdziwe dla przedsiębiorstwa, w którym Pani/Pan pracuje (zaznaczając odpowiednią liczbę)

W przedsiębiorstwie, w którym pracuję:	Nie dotyczy	Zdecydowa nie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Trudno powiedzieć	Częściowo się nie zgadzam	Zdecydowa nie się nie zgadzam
To czy dostanę podwyżkę zależy od moich wyników	0	5	4	3	2	1
Jeśli będę się dobrze spisywał, moje szanse na awans wzrosną	0	5	4	3	2	1
Jeśli będę jednym z lepszych pracowników w przedsiębiorstwie, to otrzymam jedną z wyższych podwyżek	0	5	4	3	2	1
Ocena moich umiejętności w przedsiębiorstwie jest dość trafna	0	5	4	3	2	1
To, ile wysiłku i zaangażowania wkładam w swoją pracę, ma znaczenie dla mojej oceny wyników	0	5	4	3	2	1
To, ile błędów popełniam w swojej pracy, jest ważne dla mojej oceny wyników	0	5	4	3	2	1
Osobiste relacje z przełożonym nie wpływają na ocenę wyników pracownika	0	5	4	3	2	1
Znalezienie sposobów na zaoszczędzenie pieniędzy przez przedsiębiorstwo jest ważne dla mojej oceny wyników	0	5	4	3	2	1
Wymyślanie dobrych pomysłów dla przedsiębiorstwa poprawia moją ocenę wyników	0	5	4	3	2	1
To, ile „dodatkowych” rzeczy robię, jest ważne dla mojej oceny wyników	0	5	4	3	2	1