

Wprowadzenie – 5 zasad efektywnego systemu wynagrodzeń

STRESZCZENIE: *System wynagrodzeń to jeden z największych kosztów, które ponosisz, a co za tym idzie, jedna z najważniejszych decyzji strategicznych. Wymaga ona starannego przemyślenia. Podczas tworzenia spersonalizowanego planu wynagrodzeń, dopasowanego do kultury i strategii spółki, wykorzystuje się wiele aspektów psychologicznych, a także 5 zasad projektowania. Najważniejsze, by plan wynagrodzeń był sprawiedliwy i dyskretny: wspieraj te zachowania, które napędzają wyniki; zamiast tracić energię danej organizacji, przyczyniają się do jej wspomagania.*

„Dałem jednemu z artystów podwyżkę, a teraz wszyscy inni maszerują do mojego biura, żądając tego samego”. „Gdyby ktoś przyjrzał się uważnie naszej liście płac, trudno byłoby wytłumaczyć, dlaczego niektórzy mają takie, a nie inne zarobki”. „Mam dość tracenia naszych najlepszych ludzi na rzecz oddziałów Google z całego świata, tylko dlatego że nie jesteśmy w stanie dorównać ich zarobkom”. „Wygłada na to, że premie to kolejne należne świadczenie – to tak jakbyśmy po prostu rozdawali pieniądze”.

W ciągu prawie 40 lat badań, nauczania i coachingu w świecie skalowania słyszałem wiele podobnych słów frustracji i obaw związanych z wynagrodzeniami. Co gorsza, angielskie słowo „compensation”, według słownika wydawnictwa Oxford, to „coś, zazwyczaj pieniądze, przyznawane komuś jako rekompensata za stratę, poniesione obrażenia lub cierpienie”, jak w przypadku frazy „ubieganie się o odszkodowanie za uszczerbek na zdrowiu poniesiony w pracy”. Definicja ta ma odniesienie do rzeczywistości i obraża, dlatego niektórzy ludzie tylko ze względu na wynagrodzenie godzą się na pracę w toksycznym środowisku. To właśnie dlatego synonimy słowa „compensation”, takie jak *remuneration*, *pay* czy *wage*, częściej znajdują zastosowanie na świecie.

Większość liderów chciałaby wiedzieć więcej o tym, jak czerpać korzyści ze strategicznej wartości, którą może wygenerować solidny system wynagrodzeń, ale nie może znaleźć potrzebnych informacji w jednym miejscu. To wszystko przez zły (losowy!) plan wynagrodzeń, niedający korzyści wynikających z jednego z największych kosztów ponoszonych przez organizację.

Zmartwiłem się, ponieważ wiedziałem, że nie powinno to tak wyglądać. Na przestrzeni lat widziałem wiele dobrze zorganizowanych planów wynagrodzeń, dzięki temu umiem wychycić te wzorce, które działają, oraz te, które nie działają.

Podczas regularnych piątkowych lunchów w Carlitos z moim przyjacielem i współautorem tej książki, Sebastianem Rossem, okazało się, że nie ja jeden zauważyłem lukę w tego rodzaju wiedzy. Pomógł mi napisać rozdział „Zwiększanie skali. Ludzie” w mojej książce *Scaling Up*¹, a temat ludzi często powracał podczas naszych cotygodniowych spotkań podczas mojego 8-letniego pobytu w Barcelonie.

Sebastian był przez większość kariery zawodowej przedsiębiorcą, CEO, osobą inwestującą w ludzi, a ostatnimi czasy pracował na pół etatu jako dyrektor ds. zasobów ludzkich (CPO) w TMC, dostawcy teleradiologii z siedzibą w Barcelonie, w Hiszpanii, z 430 pracownikami rozsiętymi po całym świecie. Pozostałe pół etatu Sebastian poświęcał wspieraniu naszego dzieła, prowadząc research, czytając, redagując niezliczone książki i artykuły na tematy takie jak: rekrutacja, struktura organizacyjna, coaching, rozwój kadry kierowniczej, onboarding i wynagrodzenia.

Sebastian znał TMC i jej założycieli od samego początku, konsultował się z kierownictwem wyższego szczebla i był dobrym przyjacielem CEO, Alexandra Boehmckera, którego polecił zarządowi TMC trzy lata wcześniej. Jednakże nigdy nie koncentrował się tak intensywnie na strategicznych aspektach zasobów ludzkich (kultura, marka pracodawcy, kierownictwo itp.) jak teraz, pomagając im zwrócić się w stronę ludzi, w tym szybko rozwijającym się biznesie – prawdziwym tygł, w którym już wcześniej wdrożył kilka skutecznych planów wynagrodzeń i miał swobodę dalszego eksperymentowania.

Obaj zauważyliśmy znaczny brak wiedzy oraz dbałości o wynagrodzenia w scale-upach. Co dziwniejsze, żaden z nas nie był w stanie wymienić praktycznej książki mówiącej o wynagrodzeniach, którą moglibyśmy polecić naszym klientom (a przynajmniej takiej liczącej mniej niż 400 stron). Brakowało na rynku książki, którą my, jako kadra kierownicza własnych spółek, chcielibyśmy przeczytać, takiej, której długość byłaby znośna dla zwykłych śmiertelników.

Czuliśmy, że powinniśmy spojrzeć na ten temat z perspektywy ogólnobiznesowej i praktycznej. Dla nas dział kadr to nie tylko grupa funkcjonalnych ekspertów skupionych na zaangażowaniu i samopoczuciu pracowników, lecz bardziej jednostka operacyjna, która służy biznesowi i wspiera jego strategię. Wszystkie działania związane z zasobami ludzkimi, włączając system wynagrodzeń, muszą tworzyć realną wartość dla udziałowców, zwłaszcza dla klientów spółki. Podejście do kwestii wynagrodzeń z tej perspektywy sprawia, że jest to jeszcze ważniejsze i korzystniejsze nie tylko dla pracowników działu kadr, ale również dla każdego lidera scale-upa.

Tą refleksją zakończyliśmy nasz posiłek w restauracji Carlitos – nie ma nic lepszego niż późny piątkowy lunch z przyjacielem i kieliszkiem Ribera del Duero – decydując się na napisanie *Scaling Up. Wynagrodzenia*, książki, którą trzymasz w rękach (bądź na którą obecnie patrzysz). Znajdziesz w niej zbiór historii, włączając TMC, oraz sprawdzone

¹ *Scaling Up. Dlaczego niektóre firmy odnoszą sukces, a inne nie?*, WN PWN, 2021 [przyp. tłum].