

C-Suite *NEWS*



S P I S T R E Ś C I

04.

Informacja zarządcza

- dlaczego powinna wejść na „mniejsze salony” takie jak: małe i średnie firmy, rodzinne przedsiębiorstwa, NGOsy, biura rachunkowe, agencje nieruchomości czy kancelarie prawne?

06.

Między danymi a decyzjami.

Praktyki controllingowe w branży IT

10.

Dyrektywa o transparentności wynagrodzeń

- bać się czy spokojnie czekać?

13.

Pokolenia na wojnie

- jak firma „FutureTech” odkryła wartość różnorodności wiekowej?



A U T O R Z Y



Violetta Małek

Partnerka Zarządzająca & CEO
Gekko advisoryNOW,
Współzałożycielka
controllingNOW i sourcingNOW



Paweł Młyński

Partner Współzarządzający
Gekko advisoryNOW,
Współzałożyciel controllingNOW
i sourcingNOW



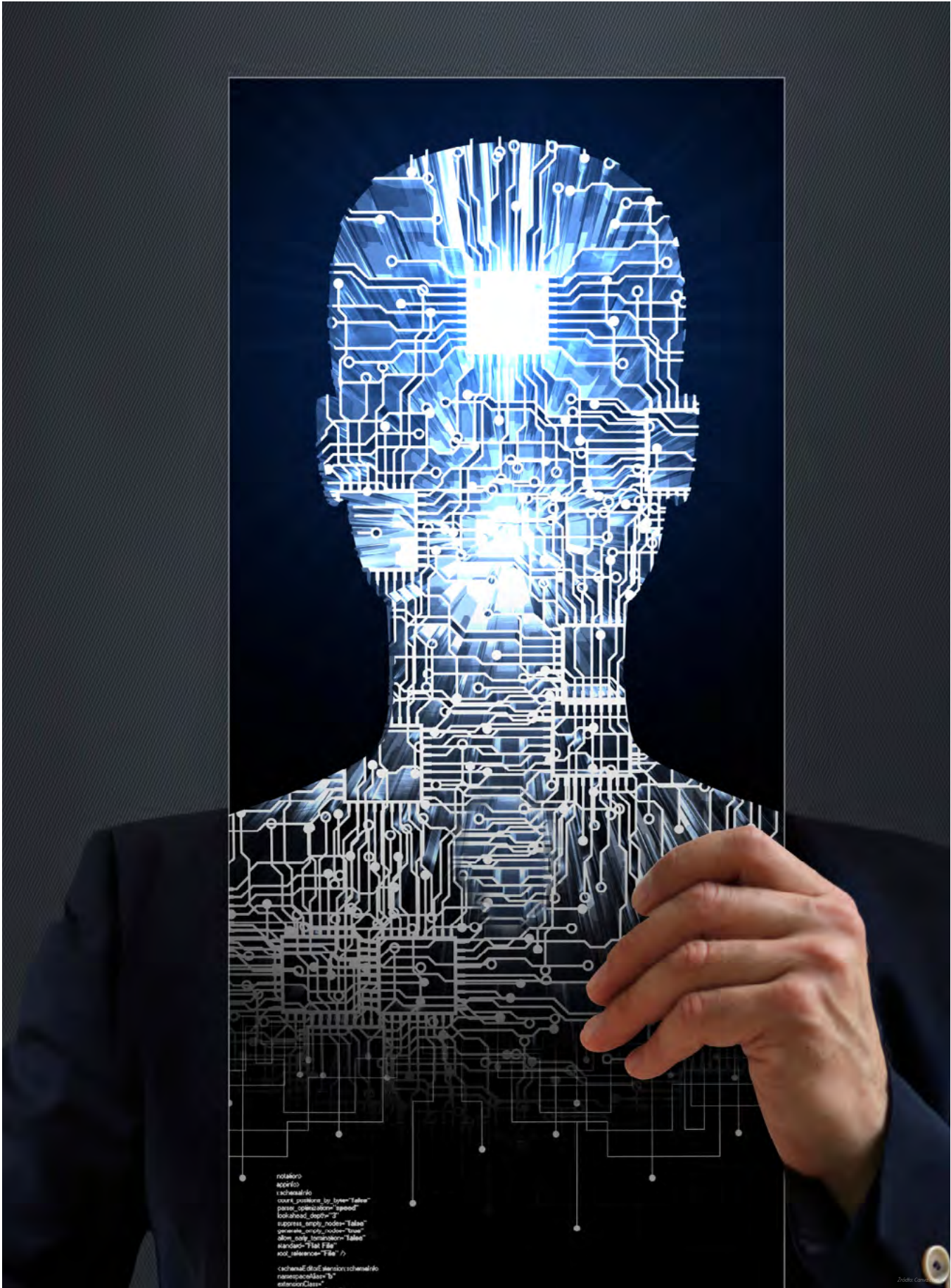
Łukasz Sowiński

HR Ekspert, Coach,
Trener biznesu



Katarzyna Piotrowska

Dyrektor Zarządzająca
i Współzałożycielka sourcingNOW



```
notabro  
acefio  
i schwaliko  
coart_pustione_by_lyer="Tales"  
pawm_optimization="green"  
lockabaid_depth="3"  
support_empty_nodes="Tales"  
yewerw_empt_nodes="Tales"  
olom_coty_omaboo="Tales"  
standar="Tale Fta"  
root_intezer="Tale /"  
  
<schwalik dloE stanion schwaliko  
nawspacodlany " "  
ednocyC1111"
```

zdrobi.com

Informacja zarządcza

- dlaczego powinna wejść na „mniejsze salony” takie jak: małe i średnie firmy, rodzinne przedsiębiorstwa, NGOsy, biura rachunkowe, agencje nieruchomości czy kancelarie prawne?

Współczesne organizacje, niezależnie od swojej wielkości i profilu działalności, muszą podejmować decyzje w oparciu o rzetelne i aktualne dane. Informacja zarządcza, dotychczas domena dużych korporacji i międzynarodowych koncernów, coraz częściej trafia do mniejszych podmiotów – małych i średnich firm, rodzinnych przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych (NGO), biur rachunkowych, agencji nieruchomości czy kancelarii prawnych. Dlaczego to tak ważne?

Czym jest informacja zarządcza?

Informacja zarządcza to zbiorcza nazwa dla systematycznie zbieranych i analizowanych danych, które wspierają podejmowanie decyzji biznesowych. Może obejmować raporty finansowe, analizy kosztowe, wskaźniki efektywności (KPI), prognozy rynkowe czy wyniki badań satysfakcji klientów. Dobrze wdrożona informacja zarządcza pozwala menedżerom na szybkie reagowanie na zmiany i optymalizację procesów, a często zapobiega kryzysom.

Dlaczego małe i średnie firmy oraz inne organizacje nie posiadające dobrych analiz powinny się nią zainteresować?

1. Lepsza kontrola finansów i optymalizacja kosztów

Dzięki regularnej analizie finansowej mniejsze firmy mogą skuteczniej zarządzać swoimi budżetami, przewidywać cash flow i unikać problemów z płynnością.

2. Większa konkurencyjność

Dane o rynku i klientach pozwalają szybciej

dostosowywać ofertę do zmieniających się potrzeb i unikać nietrafionych inwestycji.

3. Efektywne zarządzanie zespołem

Monitorowanie efektywności pracowników i projektów pomaga lepiej alokować zasoby i budować bardziej zmotywowane zespoły.

4. Uproszczenie procesów decyzyjnych

Dostęp do rzetelnych danych redukuje ryzyko podejmowania decyzji w oparciu o intuicję czy subiektywne odczucia.

5. Lepsze relacje z klientami

Analiza danych pozwala lepiej zrozumieć potrzeby klientów, personalizować ofertę i poprawiać jakość obsługi.

Jak wdrożyć informację zarządczą w mniejszych organizacjach?

Zbudować model finansowy – przygotowanie analityki według potrzebnego zakresu, częstotliwości i wymagań zarządzających czy właścicieli. Menedżerom na szybkie reagowanie na zmiany i optymalizację procesów, a często zapobiega kryzysom.

Użyć „szytych na miarę” narzędzi – korzystanie z arkusza kalkulacyjnego lub - w firmach o większej kompleksowości biznesu i dużej ilości danych - wdrożenie informatycznych systemów (ERP, BI – *Business Intelligence*) odpowiednio dostosowanych do skali firmy.

Przygotować analizy – systematyczne zbieranie i aktualizowanie modelu finansowego oraz raportowanie według ustalonego schematu i z odpowiednim zestawem komentarzy do wyników, mierników i wykonania/niewykonania założonych celów w budżecie w analizowanym okresie.

Zapewnić szkolenie – podniesienie kompetencji zespołu w zakresie analizy danych i interpretacji raportów.

Zbudować kulturę decyzyjną opartą na danych – wdrażanie praktyk, w których decyzje podejmowane są na podstawie liczb i predykcji, a nie intuicji.

Przykłady wdrożenia informacji zarządczej w mniejszych organizacjach

➔ Mała firma produkcyjna – optymalizacja kosztów surowców

Rodzina firma produkująca ekologiczne kosmetyki miała problem z rosnącymi kosztami surowców. Po wdrożeniu prostego systemu

analizy kosztów i raportowania zauważyła, że jeden z dostawców regularnie zawyżał ceny. Dzięki negocjacjom i zmianie dostawcy firma zaoszczędziła sporą część rocznych wydatków na surowce.

➔ Biuro rachunkowe – automatyzacja raportowania dla klientów

Małe biuro rachunkowe zaczęło wykorzystywać narzędzia Business Intelligence do generowania automatycznych raportów dla swoich klientów. Zmniejszyło to czas poświęcany na przygotowanie analiz finansowych, a klienci otrzymywali bardziej precyzyjne dane dotyczące ich działalności.

➔ Kancelaria prawna – analiza efektywności pracy prawników

Średniej wielkości kancelaria prawna zaczęła analizować czas poświęcany przez prawników na poszczególne sprawy. Okazało się, że niektóre sprawy były znacznie bardziej czasochłonne niż ich dotychczasowa wycena. Dzięki tym danym kancelaria zmieniła model cenowy, co zwiększyło jej rentowność.

➔ Organizacja pozarządowa (NGO) – lepsze wykorzystanie dotacji

Fundacja zajmująca się wsparciem edukacyjnym dzieci analizowała, które projekty przynoszą najlepsze efekty przy najmniejszym budżecie. Dane wykazały, że warsztaty online były znacznie bardziej efektywne niż spotkania stacjonarne. Dzięki temu fundacja przekierowała środki na rozwój e-learningu, zwiększając zasięg działań bez dodatkowych kosztów.

➔ Agencja nieruchomości – analiza rynku i precyzyjniejsze oferty

Mała agencja nieruchomości zaczęła stosować analizę rynkową, śledząc trendy cenowe i preferencje klientów w różnych dzielnicach. Dzięki temu ich doradcy mogli rekomendować nieruchomości, które miały największą szansę na sprzedaż. W efekcie skrócili średni czas sprzedaży mieszkania.

Podsumowanie

Informacja zarządcza nie jest już przywilejem dużych korporacji, a powinna być stosowana w każdej organizacji, która chce podejmować lepsze decyzje, oszczędzać koszty i zdobywać przewagę konkurencyjną.

Małe i średnie firmy, NGOsy, biura rachunkowe, kancelarie prawne czy agencje nieruchomości mogą czerpać ogromne korzyści z wdrożenia prostych, ale skutecznych narzędzi informacji zarządczej. Warto zatem, aby “mniejsze salony” również otworzyły się na jej potencjał, nie tylko dla korzyści, ale również dla kontroli nad ryzykiem utraty płynności i uniknięcia bankructwa.



Między danymi a decyzjami.

Praktyki controllingowe w branży IT



Polska branża IT to jeden z najszybciej rozwijających się sektorów gospodarki, napędzany innowacjami i globalną ekspansją. Jednak jej specyfika – od projektowego charakteru działalności, przez różnorodne modele biznesowe, aż po dynamiczne zmiany rynkowe – sprawia, że zarządzanie finansami w tym sektorze wymaga wyjątkowego podejścia.

Dotychczas brakowało kompleksowego opracowania, które w sposób przekrojowy analizowałoby finanse polskich firm IT. Tę lukę wypełnia nowy, przełomowy raport „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT”, bazujący na badaniu przeprowadzonym wśród 100 menadżerów firm z tego sektora. Dokument, przygotowany przez ekspertów z SoDA, Ebury, Gekko advisoryNOW, controllingNOW i innych organizacji, nie tylko dostarcza szczegółowych danych, analiz i wniosków zarządczych, ale również zawiera wywiady z CFO znanych firm technologicznych.

Raport „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT” do pobrania nieodpłatnie: <https://sodapl.com/raporty/>

Pierwsza, skrócona wersja poniższego artykułu pojawiła się w wyżej wymienionym raporcie. **Dodatkowo, w artykule przedstawiamy także wnioski z webinarów organizowanych przez controllingNOW dla członków SoDA, które pogłębiają tematykę controllingu w branży software development.**

W dynamicznym otoczeniu biznesowym, w jakim działają firmy IT, rozwój organizacji niesie ze sobą rosnącą złożoność procesów decyzyjnych i zarządczych. Wraz ze wzrostem skali działalności, liczby klientów i projektów, wchodzeniem na nowe rynki przed kadrą zarządzającą pojawiają się wyzwania związane z efektywnym wykorzystaniem coraz większej ilości danych finansowych i biznesowych. Sprawnie funkcjonujący controlling staje się w tym kontekście niezbędnym elementem nowoczesnej organizacji, przekształcając surowe dane w wartościową informację zarządczą.

Im większa firma, tym większe znaczenie procesów controllingowych

Myślenie o procesach finansowych w organizacji zazwyczaj w pierwszej kolejności koncentruje się na tych elementach, które są obowiązkowe: księgowości, sprawozdawczości, podatkach, kalkulacji wynagrodzeń. Wykorzystywanie raportów zarządczych w procesach decyzyjnych i inwestowanie w funkcję controllingową to kolejny krok i pozytywny znak.

Świadczy on o tym, że firma się rozwija, kadra menadżerska myśli strategicznie, długoterminowo i zarządza w oparciu o twarde dane i informacje.

Dlatego tym bardziej cieszy fakt, że nie wykorzystuje informacji zarządczej jedynie 3% firm, które wzięły udział w badaniu „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT”. Za przygotowanie analiz finansowych i raportów zarządczych najczęściej (w 65% przypadków) odpowiadają w nich dedykowane temu celowi komórki, zespoły czy stanowiska analityczne / controllingowe, choć widać tu wyraźną zależność od wielkości firmy.

W firmach największych (o przychodach powyżej 100 mln zł rocznie) z informacji zarządczej korzysta aż 91%, w firmach najmniejszych (przychody roczne poniżej 10 mln zł) ten odsetek spada do 29%

Mniejsze firmy znacznie częściej (58% wskazań) korzystają z raportów finansowych, przygotowywanych przez

wewnętrzne i zewnętrzne działy księgowości (choć takie informacje mają zazwyczaj dużo węższy zakres, skupiają się na głównych wskaźnikach finansowych i niestety dotyczą zdarzeń historycznych).

Synergia danych historycznych i prognoz

Największą wartość informacyjną dają te analizy, które jednocześnie:

- łączą dane finansowe z danymi operacyjnymi i biznesowymi,
- pomagają pokazać i ocenić wyniki historyczne,
- umożliwiają przewidywanie i planowanie tego, co może się wydarzyć w przyszłości.

Jedną z kluczowych informacji controllingowych jest określenie, na których usługach czy klientach dana organizacja zarabia, a co przynosi straty. Wbrew pozorom nie jest to zadanie łatwe – o ile z właściwym przypisywaniem przychodów firmy zazwyczaj nie ma problemów, to odpowiednie przypisanie kosztów wymaga

dokładnej ewidencji (m.in. czasu pracy), a także stosowania kluczy alokacyjnych.

Dlatego bardzo pozytywne jest to, że 86% badanych polskich firm IT potrafi kalkulować rentowność swoich projektów, świadczonych usług czy produktów. Pozwala to również budżetować projekty (robi to 66% firm), a także przygotowywać prognozy na przyszłość (dzieje się to u 84% badanych).

Pozostałe, najczęściej wykorzystywane analizy zarządcze to rachunek przepływów pieniężnych i planowanie cash flow (wykorzystywane przez 65% firm), szczegółowe analizy kosztów prowadzenia działalności (62% wskazań) i raportowanie kluczowych wskaźników efektywności (54%). Pokazuje to, że polskie firmy IT potrafią wykorzystywać zarówno retrospektywną, jak i predyktywną informację zarządczą.

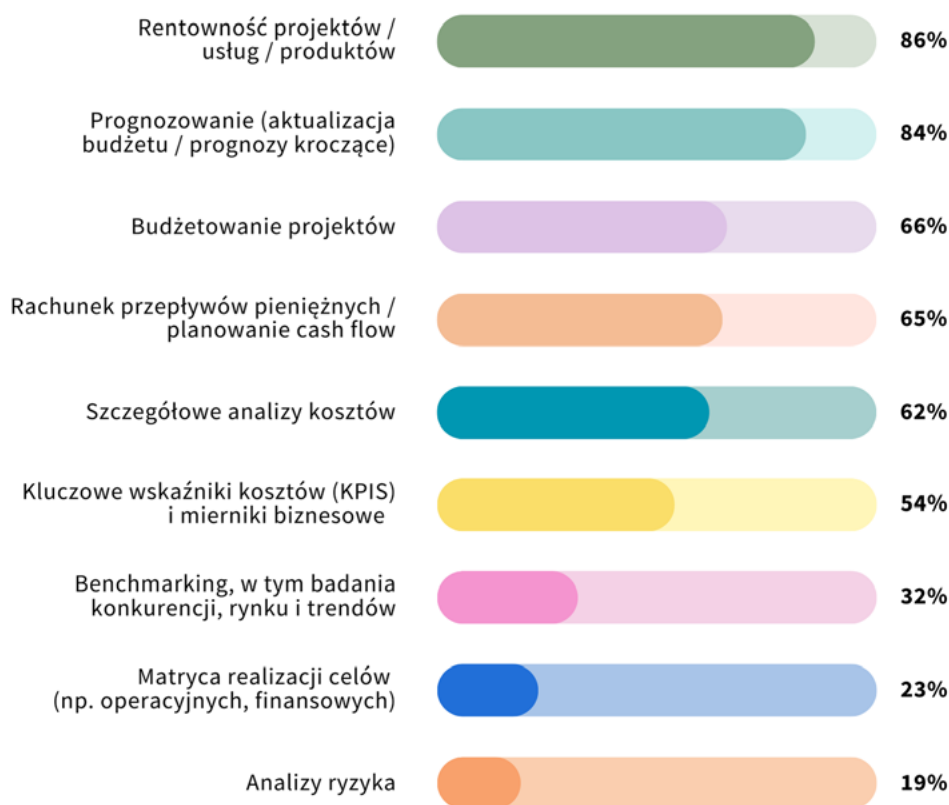
Interesujących informacji dostarczają również wyniki ankiet, które przeprowadzamy wraz z Anną Boguszewską w ramach webinarów controllingNOW na temat controllingu w branży software development. Mniej niż 10% organizacji

biorących udział w webinarze (grupa około 50 firm) nie wykorzystuje w ogóle KPIs do zarządzania. Większość, która korzysta z różnego rodzaju wskaźników controllingowych, używa ich m.in. do kontrolowania wyników i monitorowania celów, optymalizacji zasobów i procesów, zarządzania efektywnością w systemach motywacyjnych i do ocen pracowniczych, a także przy benchmarkingu (zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym). Wśród najczęściej wykorzystywanych są zarówno te związane bezpośrednio z obszarem finansowym, jak profit margin, czy zysk netto, ale również z innych obszarów, np. utilization rate pracowników, wskaźnik retencji pracowników, czy projektowy wskaźnik velocity („prędkość zespołu”).

Jak znaleźć czas na przygotowanie i analizę raportów?

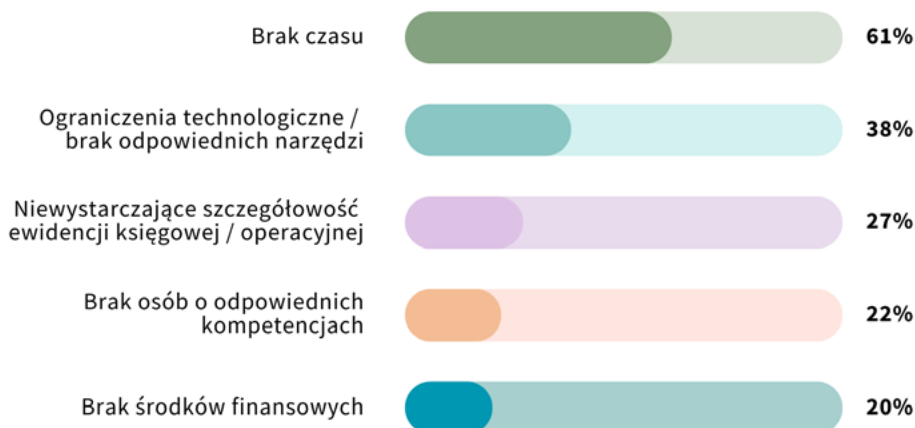
Zdecydowanie największym wyzwaniem w pozyskiwaniu odpowiedniej informacji zarządczej jest brak czasu – stanowi to problem dla aż 61%

JAKIE ANALIZY I NARZĘDZIA ZARZĄDCZE WYKORZYSTYWANE SĄ W PAŃSTWA FIRMIE?



Źródło: raport „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT”

JAKIE WYZWANIA NAPOTYKA PAŃSTWA FIRMA W ZAKRESIE POZYSKIWANIA INFORMACJI ZARZĄDCZEJ?



Źródło: raport „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT”

firm biorących udział w badaniu „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT”, niezależnie od ich wielkości. Tak wysoki odsetek wskazań sugeruje, że procesy controllingowe mogą nie być wystarczająco zautomatyzowane (38% badanych firm wskazało, że boryka się z brakiem odpowiednich narzędzi do raportowania i ograniczeniami technologicznymi).

Kolejną istotną barierą jest brak wystarczająco szczegółowych danych wsadowych, zarówno tych księgowych, jak i operacyjnych (niewystarczająca szczegółowość ewidencji to problem 27% firm). Z kolei 22% badanych wskazuje na wyzwanie związane z brakiem w organizacji osób o odpowiednich kompetencjach do przygotowywania raportów zarządczych.

Wyniki te pokazują, jak duży jest jeszcze potencjał w zakresie optymalizacji procesów controllingowych, zarówno od strony odpowiedniego zamodelowania pozyskiwania i przetwarzania danych, automatyzacji narzędziowej, jak i rozbudowy kompetencji zespołu. Jak wynika

z praktyki, w tym ostatnim aspekcie liczą się nie tylko kompetencje szybkiego przygotowywania właściwych informacji, ale przede wszystkim umiejętność ich analizy, wyciągania wniosków i przekładania na decyzje.

Zwinność i wiedza przyszłością rozwoju controllingu w IT

Badane firmy IT zdają sobie sprawę z potrzeby dalszej optymalizacji raportowania zarządczego. 65% z nich planuje wdrożyć narzędzia wspierające (raportowanie, budżetowanie, rachunek kosztów), a 47% – rozwijać kompetencje controllingowe zespołu. Inne wskazywane usprawnienia dotyczą zarówno zakresu przygotowywanych informacji (m.in. wdrożenia procesu planowania, budżetowania i prognozowania, przeprowadzenia kompleksowej analizy zapotrzebowania organizacji na informację zarządczą, czy też zwiększenia

szczegółowości ewidencji księgowej), jak i samego modelu realizacji procesów (zatrudnienia czy też zwiększenia liczby analityków i kontrolerów oraz wyniesienia procesów controllingowych do zewnętrznego profesjonalnego centrum usług).

Badanie „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT”, a także dane zbierane w trakcie webinarów prowadzonych przez ekspertów controllingNOW pokazują, że rodzime firmy IT świadomie wykorzystują dane controllingowe, jednocześnie intensyfikując wysiłki na rzecz profesjonalizacji procesów zarządczych. A kluczem do efektywnego raportowania zarządczego staje się harmonijne połączenie nowoczesnych technologii z rozwojem kompetencji pracowników, czy też z korzystaniem z coraz bardziej popularnych elastycznych modeli realizacji procesów, takich jak outsourcing controllingu.



Czy wiesz, że...

... jedynie **3%** przebadanych organizacji twierdzi, że nie korzysta z informacji zarządczej

... **86%** firm IT kalkuluje i analizuje rentowność projektów, usług i produktów

... **65%** ankietowanych firm planuje wdrożyć narzędzia wspierające raportowanie zarządcze, a **47%** – rozwijać aktualne i nowe kompetencje w zespołach odpowiedzialnych za raportowanie



Dyrektywa o transparentności wynagrodzeń

- bać się czy spokojnie czekać?

Pilnie rozpocząć przygotowania. To jedyna sensowna odpowiedź. Jeżeli firma będzie przygotowana na wejście przepisów - nie ma się czego bać. Jednak na przygotowanie się - wbrew pozorom - nie ma zbyt dużo czasu, a nie jest to coś, co można zrobić w miesiąc czy dwa.

Część realistów powie, że „Dyrektywa zakłada wejście w życie i konieczność raportowania w 2027 roku, (a dla firm między 100-150 osób nawet w 2031 roku), a do tego potrzebne są jeszcze polskie przepisy wykonawcze, z którymi z reguły Polska się spóźnia, więc mamy jeszcze dużo czasu”.

Jednak rzeczywistość jest inna. Po pierwsze, jeśli firma jeszcze nie rozpoczęła przygotowań, to w zależności od tego jak uporządkowany jest jej system płacowy, albo teraz jest dla tej firmy ostatni dzwonek na rozpoczęcie działań, albo może nawet być już za późno, żeby zdążyć się przygotować na czas wejścia dyrektywy w życie. Po drugie, polski rząd przygotował właśnie projekt ustawy „jasne zarobki”, która to obejmuje jedynie niewielki fragment dyrektywy. Aktualnie projekt jest w pracach komisji, a planowane vacatio legis to 6 miesięcy, więc część przepisów wejdzie w życie jeszcze szybciej niż dyrektywa.

Dla nieprzygotowanego na taki scenariusz przedsiębiorstwa to może być prawdziwa „bomba”. Według badań Instytutu Wynagrodzeń 93% badanych firm ma co prawda świadomość istnienia dyrektywy o transparentności wynagrodzeń, jednak tylko ok. 1,2% z nich uważa, że jest odpowiednio przygotowana. Zaledwie 56% firm jest w trakcie przygotowywania procesów i zasad, natomiast aż 40% twierdzi, że nie jest przygotowana i nic w tym kierunku nie zrobiło. Z racji tego, że badanie było prowadzone głównie wśród dużych firm zainteresowanych tematem i pogłębieniem wiedzy w tym zakresie, można śmiało stwierdzić, że rzeczywisty obraz stanu przygotowań jest dużo gorszy.

Jakie są zagrożenia i co zrobić, żeby się przygotować?



Zagrożenia

Dobra wiadomość jest taka, że transparentność wynagrodzeń to nie jawność. Tzn. nie trzeba będzie ujawniać na każde żądanie pracownika wynagrodzeń innych pracowników. Nadal regulaminy pracy będą mogły zawierać klauzule o poufności wynagrodzeń.

Firmy będą zobowiązane ujawniać siatki wynagrodzeń, czyli tzw. widełki dla grup stanowisk świadczących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości, zasady tworzenia takich widełek oraz np. kryteria podwyżkowe. Konieczne będzie publikowanie tych widełek w ogłoszeniach o pracę i nie wolno będzie zatrudnić pracownika na stanowisko z ogłoszenia poniżej podanych w nim widełek. Co prawda, sama dyrektywa nie zawiera stwierdzeń o publikacji widełek, mówi jedynie o konieczności poinformowania kandydata przed rozpoczęciem procesu rekrutacji, o zasadach wynagradzania na danym stanowisku. Czyli teoretycznie w ogłoszeniach nie trzeba będzie podawać wysokości wynagrodzenia. Wystarczy, że zostanie ono przekazane podczas zaproszenia potencjalnego pracownika na rozmowę.

Jednak to tylko teoria. Polski projekt ustawy wymaga informacji o widełkach w ogłoszeniach o pracę. Zakłada również wymóg, aby na pytanie obecnego pracownika o zasady i widełki płacowe

dla grup pracowników świadczących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości udzielić stosownej informacji.

Konieczne będzie również raportowanie tzw. luki płacowej, czyli poziomu rozbieżności pomiędzy wynagrodzeniami kobiet i mężczyzn. Przedsiębiorstwa, które nie będą stosowały się do przepisów dyrektywy, będą ponosiły konsekwencje - od konieczności uzgadniania z przedstawicielami załogi planów dojsca do odpowiedniego, niedyskryminującego poziomu wynagrodzeń, poprzez niemałe kary finansowe, a skończywszy na publicznym wizerunku nietransparentnego i dyskryminującego pracodawcy.

Dodatkowo, w przypadku opublikowania w ogłoszeniu widełek, które nie odpowiadają rzeczywistemu poziomowi wynagrodzenia w firmie, może to istotnie wpłynąć na zwiększenie świadomości pracowników już zatrudnionych w danej firmie na temat poziomu płac na konkretnych stanowiskach, presję płacową, roszczenia ze strony nieodpowiednio wynagradzanych pracowników, a w konsekwencji - rosnące niezadowolenie i zwiększoną fluktuację. W przypadku, gdy widełki w ogłoszeniu będą oddawały rzeczywisty poziom wynagrodzeń proponowanych przez daną firmę, ale będą znacząco odbiegały od wartości rynkowych - konsekwencją może być trudność w znalezieniu nowych, wartościowych kandydatów.



Przygotowanie. Diagnoza

Może się wydawać, że przygotowując się do zastosowania regulacji zawartych w dyrektywie, wystarczy **tylko** ustalić widełki wynagrodzeń na poszczególne stanowiska oraz policzyć lukę płacową. Częściowo jest to prawda. Kluczem do rozwiązania zagadnienia jest słowo **tylko**. Oczywiście „na uparteo”, mając dostęp do listy płac w firmie, można technicznie stworzyć widełki dla pojedynczych stanowisk lub nawet grup stanowisk, i policzyć lukę płacową nawet w przysłowiowe 20 minut. Jednakże, jest to działanie pozorne i przyniesie firmie więcej problemów niż korzyści, a właściwie korzyści też będą wyłącznie pozorne.

Aby stworzyć **widełki płacowe** dla grup stanowisk wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości, należy takie grupy prawidłowo stworzyć. Można stanowiska grupować według funkcji, np. sprzedaż, księgowość, IT itp. lub można je **zwartościować i pogrupować na poziomy (tzw. grade'y)** według zakresu decyzyjności, odpowiedzialności, liczby podległych pracowników, kompetencji, doświadczenia itp. Najlepszym sposobem grupowania jest połączenie obu metod, gdyż prawdopodobnie handlowiec na poziomie 10 powinien zarabiać inaczej niż programista na poziomie 10. Wynagrodzenia w IT i w sprzedaży są różne.

Aby dobrze wykonać takie grupowania niezbędne są opisy stanowisk i zakresy obowiązków, które powinny

być aktualne i adekwatne do tych stanowisk. Na tej podstawie można dokonać wartościowania, a później także uzasadniać różnice poziomów wynagrodzeń w ramach jednej grupy płacowej (dlaczego ktoś w ramach widełek płacowych zarabia na poziomie dolnej, a ktoś górnej granicy).

Mając uporządkowane opisy i zwartościowane stanowiska można wyliczyć spójność wynagrodzeń na poszczególnych poziomach, medianę, średnią i granice widełek płacowych. Jednak... jest to dopiero etap stwierdzenia stanu faktycznego i - w przeważającej większości przypadków - taka analityka pokaże dopiero jaki jest stan nieprawidłowości w strukturze płac.

Podobnie jest z liczeniem **luki płacowej**. Nie wystarczy porównać średniego wynagrodzenia kobiet do średniego wynagrodzenia mężczyzn w danym przedsiębiorstwie, żeby mówić o luce płacowej. Mimo, że takie liczenie sugeruje rozporządzenie dotyczące raportowania ESG, należy unikać takiego sposobu liczenia, gdyż wyniki - mówiąc łagodnie - mogą okazać się nieadekwatne.

Dobrym przykładem jest np. szwalnia, gdzie pracują szwaczki (kobiety), a zarządza tym na różnych poziomach 4 managerów (mężczyzn). Luka płacowa bazująca na średnim wynagrodzeniu w firmie okaże się „kosmiczna”, choć dyskryminacja płacowa w tej firmie nie występuje. Luki płacowe w przedsiębiorstwie należy liczyć, uwzględniając grupy stanowisk o takiej samej wartości pracy, grupując je i wartościując, co pozwoli policzyć tzw. **lukę płacową skorygowaną**. Taką lukę najlepiej liczyć metodą średniej ważonej, uwzględniając liczebności poszczególnych grup i luki w każdej z nich. Natomiast metody i wskaźniki korekty luki płacowej mogą być różne. I podobnie, jak w przypadku widełek, jest to dopiero początek procesu, czyli wyliczony i określony stan faktyczny.



Przygotowanie. Korekta działań

Jeśli firma ma już policzone poziomy wynagrodzeń dla poszczególnych grup i widełki, oraz obecne luki płacowe, zaczyna

dopiero prace nad korektą, tak aby osiągnąć pożądaną wynik. Oczywiście może się zdarzyć, że po wstępnych wyliczeniach okaże się, że wszystko gra, opisy stanowisk są aktualne, stanowiska zwartościowane, wszyscy mieszczą się w docelowych widełkach, a luka płacowa skorygowana zarówno ogólna, jak i dla poszczególnych grup wynosi poniżej 5%. Wtedy należy bić brawo i powiedzieć „tak trzymać”. Ale rzeczywistość zbyt często pokazuje, że to sytuacje niezmiernie rzadkie i w większości przypadków korekty są pilnie do wdrożenia. Ten etap jest najtrudniejszy i najbardziej kosztowny. Nie da się dokonać korekty wynagrodzeń w krótkim czasie. Często wiąże się to ze zmianą struktury, zakresu obowiązków itp. Zmiany wynagrodzeń muszą być zabudżetowane. Często konieczne korekty są tak duże, że trzeba to rozłożyć na kilka lat. Tak zaprojektowany proces analizy i diagnostyki, a następnie wdrażania zmian w celu osiągnięcia docelowych poziomów może trwać do 3 lat.

Dodatkowo, warto przeanalizować przyczyny powstałych nieprawidłowości. Skąd się biorą duże rozbieżności w wynagrodzeniach w ramach jednej grupy pracowniczej? Skąd się biorą luki płacowe w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn? Jeśli wynikają one z błędnych założeń lub mechanizmów, tam również należy wdrożyć korekty. Ciekawym pytaniem może być - czy błędy powstają na poziomie rekrutacji, czy na skutek nieodpowiedniego, dyskryminującego sposobu udzielania podwyżek?

Podsumowując - proces przygotowania do stosowania regulacji zawartych w dyrektywie o transparentności wynagrodzeń zajmie **większości firm dużo czasu, którego mają już coraz mniej**. Niewątpliwie, dla dobra firmy i jej interesariuszy, warto ten temat wpisać wysoko na liście priorytetów na najbliższe miesiące. Niezwykle skutecznym jest podejście dopuszczające wsparcie ekspertów zewnętrznych, którzy specjalizują się we wdrażaniu tak istotnej dla kultury firmy zmianie dysponując doświadczeniem, wiedzą, narzędziami czy gotowymi do użycia modelami liczącymi. Zawsze lepiej kupić wiedzę niż płacić o wiele więcej za własne błędy!

WEDŁUG BADAŃ INSTYTUTU
WYNAGRODZEŃ **93%**. BADANYCH FIRM
MA CO PRAWDA ŚWIADOMOŚĆ ISTNIENIA
DYREKTYWY O TRANSPARENTNOŚCI
WYNAGRODZEŃ, JEDNAK TYLKO
OK. **1,2%** Z NICH UWAŻA, ŻE JEST
ODPOWIEDNIO PRZYGOTOWANA.

sourcingNOW



Violetta Małek i Paweł Młyński, założyciele Gekko advisoryNOW oraz controllingNOW (wspólnie z Anną Boguszczyńską), powołali do życia nową spółkę sourcingNOW, zapraszając do współpracy Katarzynę Piotrowską i Mikołaja Jaśkiewicza.

W sourcingNOW - inspirujemy firmy do inwestowania w wielopokoleniowe zespoły, a kandydat(k)om dajemy przestrzeń do regeneracji zawodowej!

Dowiedz się więcej: www.sourcingNOW.pl



Autor: Katarzyna Piotrowska

Pokolenia na wojnie

- jak firma „FutureTech” odkryła wartość różnorodności wiekowej?

Gdy Adam Kowalski przekroczył próg sali konferencyjnej w firmie FutureTech, czuł się jak człowiek, który właśnie wdepnął na pole minowe. Dostał właśnie awans na dyrektora działu innowacji – zespołu, który miał napędzać rozwój firmy technologicznej.

Nowy początek

Problem w tym, że jego ludzie zamiast współpracować, toczyli cichą wojnę. Z jednej strony – młode wilki. Programiści, marketerzy, specjaliści od UX i AI – pełni entuzjazmu, ale przekonani, że tylko oni rozumieją nowoczesny świat. Z drugiej – stara gwardia. Inżynierowie z wieloletnim doświadczeniem, analitycy, strategicy, którzy znali firmę od podszewki, ale czuli, że ich czas dobiega końca, bo nikt już nie chciał słuchać ich rad. Nie było projektów, które kończyłyby się bez konfliktów. Młodzi uważali starszych za hamulcowych, a seniorzy narzekali, że „dzisiejsza młodzież” nie ma cierpliwości ani szacunku do wiedzy. Efekt? Brak wyników, wzajemne oskarżenia i frustracja.

„Adam, musisz to posprzątać” – usłyszał od prezesa. I tak rozpoczął się jego najtrudniejszy projekt w karierze.

Jak rodzą się podziały

Problem nie był nowy, ale nikt nie chciał go głośno nazwać. Młodzi (25-35 lat) czuli, że starsi blokują ich pomysły i narzucają „stare schematy”. Starsza kadra (45+) miała wrażenie, że ich doświadczenie jest ignorowane, a ich wartość sprowadzona do reliktu skazanego na zniknięcie. HR próbował działać, ale sprowadzało się to do banalnych szkoleń w stylu „młodzieżykowskiej współpracy”, które nikogo nie interesowały.

Punktem zapalnym stał się projekt nowej aplikacji. Młody zespół UX wpadł na pomysł radykalnej zmiany interfejsu – bardziej nowoczesnego i minimalistycznego. Starszy analityk, Andrzej, powiedział wprost: „to może działać na Instagramie,

ale nasi klienci to 50-latkowie. Oni się w tym pogubią”. „Czyli mamy tkwić w latach 90., bo komuś nie chce się nauczyć czegoś nowego?!” – odpaliła się Magda, 27-letnia projektantka.

I tak zaczęła się burza.

Adam wprowadza eksperyment

Adam nie zamierzał patrzeć, jak jego ludzie skaczą sobie do gardeł. Wprowadził zasadę, że żaden projekt nie może być zatwierdzony bez współpracy między pokoleniami. Każdy pomysł musi przejść przez dwóch liderów: jednego poniżej 35. roku życia i drugiego powyżej 45. To nie jest opcja – to warunek. Na początku wszyscy byli wściekli. Młodzi uważali, że to sztuczne utrudnianie pracy. Starsi sądzili, że to kolejny wymysł, który nic nie zmieni.

Ale potem wydarzyło się coś ciekawego...

Gdy współpraca staje się przewagą

Pierwszy projekt w nowym systemie dotyczył aplikacji dla klientów biznesowych. Młodzi stworzyli supernowoczesny interfejs, ale starsi zauważyli, że jest kompletnie nieintuicyjny dla użytkowników, którzy nie są technologicznymi geekami. Po tygodniu testów doszli do wniosku, że zamiast wybrać jedną opcję, mogą stworzyć dwa tryby: tryb dynamiczny – dla nowoczesnych użytkowników oraz tryb klasyczny – dla tych, którzy wolą tradycyjny wygląd. Okazało się, że takie rozwiązanie podbiło wyniki testów satysfakcji o 40%. Po raz pierwszy obydwie strony zobaczyły wartość współpracy.

Ale prawdziwa zmiana przyszła, gdy Adam wprowadził mentoring odwrócony.

Mentoring w dwie strony

Zamiast klasycznych programów, gdzie starsi uczą młodszych, Adam postawił na wymianę wiedzy. Starsi specjaliści mieli uczyć młodych, jak rozumieć strategię i biznes. Młodzi mieli pomagać starszym w nowych technologiach, social mediach i AI. Wprowadził nawet program „Coffee Swap” – raz w tygodniu losowo dobrane duety spotykały się na kawę, żeby wymieniać się doświadczeniami.

Początkowo ludzie traktowali to jak obowiązek, ale potem zaczęły się dziać cuda. Magda (ta od UI) odkryła, że Andrzej nie jest „boomerem”, ale świetnym analitykiem, który pomógł jej zrozumieć, jak czytać dane klientów.

Andrzej nauczył się od Magdy, jak korzystać z ChatGPT do analizy raportów – dzięki temu skrócił

swoją pracę o połowę. Zespół marketingu zaczął współpracować z seniorami od strategii i nagle kampanie przestały być „na jedno kopyto”.

Po sześciu miesiącach wyniki zespołu Adama wzrosły o 35%. Firma zaczęła się chwalić, że to właśnie różnorodność generacyjna stała się ich największą przewagą konkurencyjną.

Wnioski: co FutureTech zrozumiał, czego inni jeszcze nie?

Adam udowodnił, że stawianie tylko na młodość lub tylko na doświadczenie to pułapka. Młodzi wnoszą świeżość, ale potrzebują struktury. Starsze pokolenie zna kontekst, ale musi otworzyć się na zmiany. Sukces nie leży w jednej grupie, ale w połączeniu ich sił.

Gdy firma zaczęła o tym mówić publicznie, coś

się zmieniło. Najlepsi kandydaci zaczęli aplikować – zarówno ci młodzi, jak i bardziej doświadczeni. Konkurencja nie rozumiała, jak FutureTech tak szybko rośnie.

Tymczasem Adam odebrał telefon od prezesa. „Dobra robota. Ale teraz masz nowe zadanie – przekonaj cały zarząd, żebyśmy wdrożyli to w innych działach”. Adam uśmiechnął się. To już nie było pole minowe.

To była przyszłość!

Różnorodność wiekowa to przewaga

Firmy często boją się zespołów wielopokoleniowych, bo nie wiedzą, jak nimi zarządzać. Ale zamiast je ignorować, można przekuć różnorodność wiekową w przewagę. Tylko trzeba to zrobić mądrze. Tak jak Adam.





W następnym numerze m. in.:

Od Odry do globalnego
technologicznego lidera?

Zarządzanie gospodarką odpadową,
nie tylko dla oszczędności!

careerSPA – regeneracja Twojej
kariery, odnajdź siebie zawodowo, na nowo!



Gekko 
advisoryNOW

Gekko advisoryNOW Sp. z o.o.
Spektrum Tower
ul. Twarda 18 | 00-105 Warszawa
mob. +48 606 564 406
www.advisorynow.pl

