

Mariusz Bratnicki, Magdalena Majowska

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

POLITYKA WYNAGRADZANIA JAKO CZYNNIK EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA

1. Wstęp

Współczesne otoczenie oznacza dla organizacji konieczność radzenia sobie z niepewnością i niejednoznacznością oraz ze strategicznymi nieciągłościami, których przyczyny tkwią w zwiększonej niestabilności otoczenia czy rosnącym udziale wiedzy w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej [Balkin 1990]. Warunki te wymuszają na organizacjach przeprowadzanie aktywnych działań w zakresie generowania i interpretowania szans, podejmowania kluczowych decyzji strategicznych czy też innowacyjności szeroko wykraczającej poza stosowane rozwiązania [Zahra 1996]. Zarówno orientacja przedsiębiorcza nadająca sens zdarzeniom strategicznym, jak i efektywne zarządzanie, dzięki któremu organizacja jest w stanie przekształcać zasoby i kompetencje w dobra oraz usługi, mogą stanowić kluczowy czynnik sukcesu organizacji [Bratnicki 2001].

Uwzględniając znaczną niepewność i niejednoznaczność, złożoność otoczenia oraz jego dynamizm, w celu sprostania wyzwaniom stawianym przez otoczenie organizacje dokonują określonych wyborów strategicznych. W konsekwencji kształtują własną scenę organizacyjną, w której efektywne decyzje, dotyczące m.in. polityki wynagradzania, przyczyniają się do osiągnięcia zamierzonych celów [Barkema, Gomez-Mejia 1998]. Istniejąca w organizacji strategia wynagrodzeń ma wpływ na to, czy gwałtowne zmiany staną się dla firmy szansą, czy też zagrożeniem. Ważne staje się zrozumienie roli polityki wynagradzania dla organizacji, przesłanek podejmowania decyzji dotyczących motywowania pracowników czy też sposobu kształtowania określonego systemu wynagrodzeń.

2. Strategiczna rola wynagrodzeń

Na gruncie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi pojęcie „polityka” odgrywa szczególnie istotną rolę, będąc elementem tworzenia strategii. W konsekwencji każda polityka, w tym także polityka wynagradzania, powinna być zgod-

na ze strategią organizacji [Kerr 1985], dzięki czemu stwarza możliwość osiągnięcia przez organizację lepszych wyników oraz potęguje wzrost jej konkurencyjności na rynku [Pennings 1993]. Odpowiednio zaprojektowana polityka z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniająca także kwestię wynagrodzeń, jest w stanie pogłębić motywację pracowników [Locke, Latam 2004], zwiększyć satysfakcję klientów oraz poprawić rentowność organizacji [Brown, Sturman, Simmering 2003]. Aby jednak można było powyższe cele osiągnąć, polityka musi być powiązana ze strategią organizacji i zgodna z polityką z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi [Gerhart, Rynes 2003].

Zależności i relacje zachodzące pomiędzy strategią organizacji a poszczególnymi rodzajami polityki analizuje się, wprowadzając pojęcie dopasowania. Wyróżnia się trzy rodzaje dopasowania strategii wynagrodzeń do strategii generalnej [Gerhart, Rynes 2003; Buyens, De Vos, Malfliet 2005]: dopasowanie pionowe (*vertical*) – dotyczący zależności między polityką wynagrodzeń a strategią ogólną organizacji; dopasowanie poziome (*horizontal*) – odnoszące się do relacji między polityką wynagrodzeń a polityką zarządzania zasobami ludzkimi; dopasowanie wewnętrzne (*internal*) – obejmujące powiązania pomiędzy różnymi wymiarami polityki wynagradzania, takimi jak poziom wynagrodzeń, sposoby dystrybucji płac czy podstawa ich ustalania. Zgodność oraz dopasowanie tych elementów jest niezbędne do zapewnienia efektywnego funkcjonowania organizacji [Shaw, Gupta, Delery 2002].

Firmy powinny kształtować politykę wynagrodzeń przy uwzględnieniu pozostałych uwarunkowań organizacyjnych oraz wzajemnie dopasowywać strategię wynagrodzeń i strategię generalną. Badania potwierdzające opisywaną zależność były prowadzone z uwzględnieniem pojęcia dywersyfikacji, typu strategii czy też branży przemysłu [Kerr 1985]. Istotny wkład w badania nad dopasowaniem wynagrodzeń i strategii wnieśli w swej pracy Balkin i Gomez-Mejia [1987], którzy określili, iż efektywność systemu wynagrodzeń uzależniona jest także od cech charakterystycznych organizacji, takich jak wielkość, faza cyklu życia czy stosowana technologia.

Strategia organizacji kształtuje politykę wynagradzania, czego dowodem są badania empiryczne prowadzone nad zagadnieniem wpływu strategii generalnej na system wynagrodzeń. Boyd i Salamin [2001], bazując na typologii strategii stworzonej przez Milesa i Snowa, powiązali poszczególne strategie wynagrodzeń, reprezentowane przez określone polityki wynagradzania z konkretną strategią generalną (*defender, analyzer, prospector*). Kształt pakietu wynagrodzeń jest również pochodną strategicznych decyzji podejmowanych zgodnie z typologią strategii Portera [Montemayor 1996]. nierozwiązana pozostaje kwestia zakresu, w jakim charakter polityki wynagradzania wspiera proces implementacji określonej strategii, umożliwia dokonywanie kluczowych wyborów czy pomaga w podejmowaniu strategicznych decyzji [Gomez-Mejia 1992].

Istniejące badania, ze względu na strategiczną rolę jaką odgrywa polityka wynagradzania w procesie formułowania i wdrażania strategii ogólnej, przemawiają za koniecznością uwzględnienia jej przy dokonywaniu strategicznych wyborów [Baeten 2004]. Na podkreślenie zasługuje szeroki zakres decyzyjny, obejmujący ustalanie wysokości płac, ich struktury czy też określanie podstaw dystrybucji

wynagrodzeń. Znaczenie ustalonych w ten sposób polityk wynagradzania przejawia się poprzez określenie, w jaki sposób decyzje te oddzielnie wpływają na efektywność uzyskiwanych wyników. Warto również skupić uwagę na zrozumieniu, jak polityki te wspólnie wpływają na dopasowanie strategii wynagrodzeń do strategii ogólnej czy też celów strategicznych organizacji.

Krokiem służącym zrozumieniu znaczenia i roli ustalanych polityk wynagrodzeń jako czynnika efektywności zarządzania jest zidentyfikowanie fundamentalnych decyzji odnoszących się do problematyki płac, lecz wpływających na całą organizację [Gerhard, Rynes 2003].

3. Polityki wynagradzania

Problematyka wynagrodzeń stanowi przedmiot powszechnej uwagi zarówno ze strony badaczy, praktyków, jak i ogółu społeczeństwa [Barkema, Gomez-Mejia 1998]. Przejawem ogólnego zainteresowania jest stosunkowo liczna grupa publikacji nawiązujących swym zakresem badawczym do kwestii wynagrodzeń [Gerhart, Rynes 2003]. Podkreślają one strategiczną rolę polityki wynagradzania, wskazując jej istotny wpływ na długoterminowe wyniki organizacji [Pennings 1991]. Stanowią potwierdzenie niezwykle złożoności omawianego zagadnienia, zwracając uwagę na konieczność uwzględnienia aspektów powiązanych z problematyką wynagrodzeń, takich jak: występowanie określonych zasad wynagradzania, polityk płacowych, konkretnych praktyk bądź instrumentów służących realizacji zamierzonych celów. Istnieje możliwość wyodrębnienia kilku podstawowych wymiarów, które powinny być brane pod uwagę przy decyzjach odzwierciedlających lub modelujących w organizacji politykę wynagrodzeń. Podstawowa polityka wynagradzania uwzględnia podejmowanie decyzji w zakresie [Balkin, Logan 1988; Milkovich, Newman 1990]:

- wewnętrznej konkurencyjności,
- zewnętrznej konkurencyjności,
- udziału, wkładu pracowników,
- administracji systemem wynagrodzeń.

Polityka ta stanowi podłoże dla ustalania kształtu systemu wynagrodzeń, zasad i reguł administrowania nim oraz daje wskazówki i wytyczne do efektywnego zarządzania czy osiągnięcia zamierzonych celów [Henderson 2002]. Istota polityki wynagradzania tkwi m.in. w określeniu wysokości wynagrodzeń w porównaniu do poziomu występującego na rynku, wśród konkurencji [Milkovich, Newman 1990]. Decyzja ta ma kluczowe znaczenie, rzutuje bowiem na wysokość kosztów wynagrodzeń oraz na konkurencyjność firmy na rynku pracy. Organizacja może wybrać jedną z trzech opcji: oferować płace na poziomie wyższym niż konkurencji, podążać za średnią płacą na rynku bądź też płacić poniżej aktualnej stawki rynkowej [Kozłowski, Piotrowski 1995]. Konieczne staje się zatem bieżące uwzględnianie informacji płynących z rynku, pozwalających na określenie pozycji organizacji w stosunku do poziomu wynagrodzeń w firmach konkurencyjnych [Montemayor 1996]. Zewnętrzną konkurencyjność wynagrodzeń można skonfrontować z ich wewnętrzną konkurencyjnością, tym bardziej, że organizacje różnią się

głównie pod względem sposobu wynagradzania, a nie wysokości oferowanego wynagrodzenia. Główny problem polega w tym wypadku na ustaleniu wewnętrznej atrakcyjności oferowanych rozwiązań. Dotyczy on wyboru pomiędzy niewielką liczbą kategorii zaszeregowania o znacznych rozpiętościach między nimi i szerokich przedziałach stawek płac w obrębie kategorii, a dużą liczbą kategorii oraz małymi poziomymi i pionowymi rozpiętościami stawek płac. Kształtowanie wewnętrznej struktury wynagrodzeń wydaje się jednym z rodzajów polityki, który m.in. stwarza pracownikom poczucie sprawiedliwego traktowania [Bloom 1999], wpływa na satysfakcję i zaangażowanie [Miller, Lee 2001].

Sposób ustalania wynagrodzeń stwarza szerokie możliwości, poprzez wynagradzanie według wkładu pracy, stażu, wyników i efektywności, kompetencji czy też potrzeb [Milkovich, Newman 1990]. Wymiar ten powiązany jest z ustanowieniem przez organizację mierników oceny efektów (jakościowych lub ilościowych), odnoszących się do wyników organizacji, grupy, zespołu lub też efektów indywidualnych, z którymi powiązane są wynagrodzenia ruchome. Decyzje te zatem nawiązują do konieczności określenia zarówno stałych składników wynagrodzeń, takich jak płaca podstawowa, jak i zmiennych elementów, czyli uzależnionych od konkretnych czynników. Ustalenia proporcji między wynagrodzeniem stałym a zmiennym, z jednoczesnym uwzględnieniem świadczeń dodatkowych, określa stopień elastyczności wynagrodzeń, czyli wielkość związanego z nimi ryzyka [Wiseman, Gomez-Mejia 1998].

Przy ustalaniu polityki wynagradzania sugerowana jest refleksja nad horyzontem czasu (orientacja długo- lub krótkoterminowa), proporcjami między bodźcami krótko- oraz długoterminowymi [Borkowska 2001] czy też zakresem partycypacji pracowników przy podejmowaniu decyzji dotyczących wynagrodzeń w organizacji [Werner, Tosi 1995]. Udział pracowników w podejmowaniu tego typu decyzji ma swoje odzwierciedlenie w możliwości wywierania przez nich wpływu na sposób kształtowania polityki wynagradzania w organizacji, co może potęgować ich zaangażowanie, satysfakcję i zadowolenie oraz ograniczać absencję.

Polityka wynagrodzeń może w różnorodny sposób wpływać na postawy i zachowania pracowników [Bloom, Michel 2002] oraz – w zależności od podjętych działań – wywoływać zróżnicowane skutki dla organizacji [Shaw, Gupta, Delery 2002]. Poprzez kształtowanie określonych zachowań członków organizacji, umożliwia ona realizację zamiarów strategicznych, a także pozostałych celów, takich jak przyciąganie i utrzymywanie w organizacji kluczowych pracowników [Brown, Sturman, Simmering 2003], zwiększanie ich zaangażowania i zadowolenia z pracy czy też kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej [Chandler, Keller, Lyon 2000]. W konsekwencji polityka wynagradzania powinna się przyczyniać do osiągnięcia celów strategicznych, powodować wzrost efektywności organizacji czy umacniać jej pozycję strategiczną. W znacznym stopniu powinna wspomagać kluczowe czynniki sukcesu firmy, sprzyjać pozyskiwaniu z rynku najlepszych i najbardziej wartościowych pracowników, przyczyniać się do utrzymania ich w organizacji, zachęcać ich do ciągłego rozwoju oraz motywować do polepszania efektów pracy.

4. Zakończenie

Problematyka istniejących w literaturze przedmiotu rodzajów polityki wynagrodzeń nawiązuje problematyką do formułowania, wdrażania i realizacji efektywnej strategii wynagrodzeń. Zakres tematyczny uwzględnia: poziom wynagrodzeń, czyli wysokości całkowitej kwoty otrzymanej przez pracownika; wewnętrzną konkurencyjność plac, czyli strukturę systemu wynagrodzeń; siłę powiązania całkowitego wynagrodzenia ze zmiennymi elementami, uzyskiwanymi w zależności od spełnienia określonych kryteriów; zasady różnicowania plac; orientację długoterminową reprezentującą stopień uwzględniania w wynagrodzeniach bodźców odroczonego. Polityka wynagrodzeń wiąże się również ze sposobem administrowania i zarządzania systemem wynagrodzeń, dotyczy decyzji odnoszących się do reguł jego funkcjonowania, to dokonywanie wyboru między elastycznością a stabilnością wynagrodzeń, między egalitaryzacją a dyferencjacją, między krótkim a długim horyzontem czasu, między konfliktem a współpracą, między wzrostem plac a inwestowaniem w rozwój firmy. Posiadanie odpowiedniej, z punktu widzenia organizacji, polityki wynagrodzeń wyklucza przypadkowość działań, wydłuża horyzont czasu decyzji, czyniąc je bardziej racjonalnymi, oraz podkreśla to, że rozwiązania w zakresie wynagrodzeń powinny w znacznej mierze przyczyniać się do rozwoju organizacji [Juchnowicz 2000].

Zaprezentowana wstępna charakterystyka niektórych zidentyfikowanych na podstawie literatury przedmiotu polityk wynagrodzeń nie wyczerpuje całości zagadnienia oraz nie uwzględnia wszelkich rodzajów polityki istniejących w organizacji. W konsekwencji powstaje problem wyboru polityki wynagrodzeń będącej czynnikiem efektywnego zarządzania. Nasuwa się pytanie, które z istniejących w literaturze rodzajów polityki wynagrodzeń mają strategiczne znaczenie dla rozwoju organizacji czy też które z nich przyczyniają się do uzyskania przez organizację przewagi konkurencyjnej. Istotny jest zakres, w którym polityki wynagradzania są możliwe do zastosowania pomiędzy różnorodnymi organizacjami, biorąc pod uwagę, iż efektywność zastosowanych rozwiązań może być uzależniona od licznej grupy czynników, takich jak historia organizacji, strategia generalna, kultura czy też pozostałe polityki z ZZL [Sajkiewicz 1999].

Niezbędne staje się ustalenie zbioru polityk wynagrodzeń, wyodrębnionych na podstawie szerokiej w tym zakresie literatury przedmiotu, mających strategiczne znaczenie dla organizacji, oraz określenie stopnia, w jakim przyczyniają się do one osiągnięcia postawionych przed organizacją celów. Skuteczne i efektywne funkcjonowanie zależy od dokonanych wyborów oraz podjętych działań na wszystkich szczeblach zarządzania organizacją. W celu efektywnej realizacji zamierzeń strategicznych stosowana polityka wynagrodzeń musi wywoływać pożądane reakcje na wszelkich poziomach organizacyjnych oraz zagwarantować przyciągnięcie do organizacji i utrzymanie w niej odpowiednich pracowników.

Literatura

- Baeten X. (2004), *Strategic Rewards and Reward Strategies*, [w:] K. Verweire, Van Den Berghe, *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*, SAGE Publications, London.
- Balkin D.B. (1990), *Compensation Strategy for Firms in Emerging and Rapidly Growing Industries*, „Human Resource Planning”, nr 11.
- Balkin D.B., Logan J.W. (1988), *Reward Policies that Support Entrepreneurship*, „Compensation and Benefits Review”, nr 20.
- Balkin D.B., Gomez-Mejia L.R. (1987), *Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy*, „Strategic Management Journal”, nr 8.
- Barkema H.G., Gomez-Mejia L. (1998), *Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework*, „Academy of Management Journal”, nr 41.
- Bloom M. (1999), *The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations*, „Academy of Management Journal”, nr 42.
- Bloom M., Michel J.G. (2002), *The Relationships among Organizational Context, Pay Dispersion, and among Managerial Turnover*, „Academy of Management Journal”, nr 45.
- Borkowska S. (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Boyd B., Salamin A. (2001), *Strategic Reward Systems: A Contingency Model of Pay System Design*, „Strategic Management Journal”, nr 22.
- Bratnicki M. (2001), *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Brown M., Sturman M., Simmering M. (2003), *Compensation Policy and Organizational Performance: the Efficiency, Operational, and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure*, „Academy of Management Journal”, nr 46.
- Buyens D., De Vos A., Malfliet B. (2004), *Human Resource Management and Integrated Performance Management: A Mutual Relationship*, [w:] K. Verweire, Van Den Berghe, *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*, SAGE Publications, London.
- Chandler G.N., Keller Ch., Lyon D.W. (2000), *Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organization Culture*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, nr 1.
- Gerhart B., Rynes S.L. (2003), *Compensation. Theory, Evidence, and Strategic Implications*, SAGE Publications, California.
- Gomez-Mejia L. (1992), *Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance*, „Strategic Management Journal”, nr 13.
- Henderson R.I. (2002), *Compensation Management in a Knowledge-based World*, Prentice Hall, New Jersey.
- Juchnowicz M. (red.), (2000), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa.
- Kerr J (1985) *Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study*, „Academy of Management Journal”, nr 28.
- Koźmiński A., Piortowski W. (1995), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Locke E.A., Latham G.P. (2004), *What Should we Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century*, „Academy of Management Review”, nr 29.
- Milkovich G.T., Newman J.M. (1990), *Compensation*, BPI IRWIN, USA.
- Miller D., Lee J. (2001), *The People Make the Process: Commitment to Employees, Decision Making, and Performance*, „Journal of Management”, nr 27.
- Montemayor E.F. (1996), *Congruence between Pay Policy and Competitive Strategy in High-performing Firms*, „Journal of Management”, nr 22.
- Pennings J.M. (1993), *Executive Reward Systems: A Cross-national Comparison*, „Journal of Management Studies”, vol. 30, issue 2.
- Sajkiewicz A. (red.), (1999), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa.
- Shaw J.D., Gupta N. Delery J.E. (2002), *Pay Dispersion and Workforce Performance: Moderating Effects of Incentives and Interdependence*, „Strategic Management Journal”.
- Werner S., Tosi H.L. (1995), *Other People's Money: The Effects of Ownership on Compensation Strategy and Managerial Pay*, „Academy of Management Journal”, nr 38.

-
- Wiseman R.M., Gomez-Mejia L.R. (1998), *Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking*, „Academy of Management Review“, nr 23
- Zahra S.A. (1996), *Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities*, „Academy of Management Journal“, nr 39.

REWARD POLICIES AS A FACTOR OF MANAGEMENT EFFECTIVENESS

Summary

In the present article, the authors made an attempt to improve the general understanding of compensation issues. A full understanding of decision making as far as reward has been highlighted and explained through the examination of the reward policies considered in the light of management effectiveness. The authors focused on the role of the compensation policies in achieving strategic goals set by an organization. Some guidelines of how to create an effective reward system were provided.