

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i teraźniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Urszula Feliniak

Uniwersytet Łódzki

ELASTYCZNE SYSTEMY WYNAGRODZEŃ W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI

Streszczenie: Artykuł przedstawia problemy budowy elastycznych wynagrodzeń. Omówiono w nim różnorodne metody i formy uelastyczniania systemów wynagrodzeń, wskazując również na błędy, które popełniają firmy przy ich stosowaniu. Najwięcej miejsca poświęcono kwestii dostosowywania systemów wynagrodzeń do strategicznych zmian w firmie. Omówione zagadnienia są ilustrowane wynikami badań prowadzonymi w różnych ośrodkach naukowych, wskazującymi zwłaszcza na zastosowanie metod i form uelastyczniania wynagrodzeń w polskich firmach.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, elastyczność organizacji, wynagrodzenia, zmiany strategiczne.

1. Wstęp

Elastyczność jest cechą pożądaną przez współczesne organizacje, ponieważ ułatwia im funkcjonowanie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Firmy kreujące elastyczność w różnych obszarach funkcjonowania powinny posiadać umiejętność szybkiej i skutecznej adaptacji do zmian, a w rezultacie zwiększać swoje szanse na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Uelastycznianie systemu wynagrodzeń jest jednym z elementów tworzenia elastyczności całej organizacji. Powinno ono wspierać efektywne dostosowywanie systemu wynagrodzeń do strategii, struktury i kultury organizacyjnej, oczekiwań pracowników, otoczenia zewnętrznego firmy, a także ułatwić realizację funkcji wynagrodzeń. Celem artykułu jest przedstawienie rozwiązań stosowanych przez współczesne organizacje do budowy elastycznych systemów wynagrodzeń.

2. Podstawowe wymiary elastycznych systemów wynagrodzeń

W każdej organizacji tworzona jest pewna ogólna struktura wynagradzania. Dopiero w obrębie tej struktury kształtowane są podsystemy, które przyczyniają się do uelastyczniania systemu wynagrodzeń. Najczęściej obok niezmiennych i typowych dla

całej organizacji elementów wynagrodzeń istnieją takie, które można różnicować i dostosowywać do specyfiki i warunków funkcjonowania jednostek organizacyjnych czy grup zatrudnionych [Borkowska 2001, s. 52]. W tabeli 1 przedstawiony został proces kształtowania stałego i zmiennego wynagrodzenia dla dwóch różnych grup zatrudnionych – kierownictwa wyższego szczebla (*executives*) i pracowników o kluczowym znaczeniu dla firmy (*core workers*). Za podstawowy cel tego uelastycznienia wynagrodzeń przyjęto poprawę produktywności. Ze względu na odmienny zakres odpowiedzialności i wyznaczone im role dla obu grup pracowników ustalono odrębne zestawy kompetencji i mierników kluczowych dla poprawy produktywności. Konsekwencją tych różnic była także odmienna konstrukcja płacy zasadniczej i wynagrodzenia zmiennego.

Przy tworzeniu podsystemów wynagrodzeń należy także pamiętać o tym, że pracownicy mogą mieć zróżnicowane potrzeby i systemy wartości. Skuteczna realizacja funkcji motywacyjnej wynagrodzeń wymaga umiejętnego kojarzenia interesów pracowników i firmy. Możliwość elastycznego dostosowywania wynagrodzeń do potrzeb pracowników umożliwia wynagrodzenie kafeteryjne. W tej formie wynagrodzenia pracownicy wybierają z dostępnej listy najatrakcyjniejsze dla nich świadczenia w ramach przyznanego im przez firmę limitu finansowego. Elastyczne systemy świadczeń mogą przybierać również inną formę. Na przykład w niektórych firmach pracownicy mogą sami decydować o wartości indywidualnych świadczeń, jednak gdy chcą oni zwiększyć wysokość otrzymywanych świadczeń, muszą się liczyć z proporcjonalnym zmniejszeniem wynagrodzenia pieniężnego [Armstrong 2009, s. 392]. Opracowanie i wdrożenie systemu świadczeń elastycznych może ułatwić sprawowanie kontroli nad kosztami świadczeń, ale wymaga posiadania dużej wiedzy z zakresy wyceny świadczeń, ich analizy podatkowej i działań administracyjnych. Polskie firmy coraz chętniej wykorzystują świadczenia dodatkowe do budowy pakietów wynagrodzeń. Z raportu „Trendy HRM w Polsce” firmy Deloitte wynika, że w 2007 r. posiadanie systemów świadczeń dodatkowych deklarowało 37% badanych firm, a w 2011 r. aż 62% badanych firm [Jończak, Woźny 2011, s. 48]. Jednak, jak pokazują inne badania dotyczące funkcjonowania systemów wynagrodzeń, polskie firmy w małym stopniu wykorzystują świadczenia do budowy kafeteryjnej formy wynagrodzeń. Jej posiadanie w 2009 r. zgłosiło 11% badanych firm, a w 2010 r. – 3% badanych firm. Zdaniem autorów badania mniejsze wykorzystanie kafeteryjnego wynagrodzenia jest efektem spowolnienia gospodarczego, podczas którego firmy niechętnie sięgają po formy wynagradzania związane z wyższymi kosztami [Sapeta 2011, s. 95, 106].

Jeszcze wyższy poziom uelastycznienia wynagrodzeń można uzyskać poprzez kształtowanie indywidualnych pakietów wynagrodzeń w ramach poszczególnych kontraktów, choć takie podejście do wynagradzania stosowane jest jedynie w odniesieniu do szczególnie ważnych dla organizacji grup pracowników, takich jak menedżerowie czy wysokiej klasy specjaliści [Borkowska 2001, s. 52]. Indywidualne podejście do budowy pakietu wynagrodzeń pracowników daje możliwość lepszego

Tabela 1. Kształtowanie wynagrodzeń kadry kierowniczej i pracowników podstawowych w celu osiągnięcia poprawy produktywności

Nazwa grupy zatrudnionych	Zakres odpowiedzialności kluczowych dla poprawy produktywności	Kluczowe dla poprawy produktywności:	Wnioski dla kształtowania:
Kierownictwo wyższego szczebla (<i>executives</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – wyznaczanie jasnego, precyzyjnego i inspirującego kierunku rozwoju i strategii – sprawowanie przywództwa tak, aby wspierało budowanie kultury produktywności – zapewnienie właściwych ludzi na właściwych stanowiskach pracy w celu wzmocnienia kultury i realizacji strategii 	<p>kompetencje</p> <ul style="list-style-type: none"> – orientacja na klienta – skuteczne wdrażanie strategii – komunikacja – symplifikacja – skupienie się na długim okresie – umiejętność przystosowania się do zmian – dbałość o szczegóły <p>mierniki</p> <ul style="list-style-type: none"> – rentowność inwestycji – kreacja wartości – satysfakcja klienta – czas cyklu 	<p>placy zasadniczej</p> <ul style="list-style-type: none"> – wzrost stawek płac powiązany z wynikami i poziomem rozwoju kluczowych kompetencji – uwzględnienie poziomu kompetencji przy planowaniu sukcesji i rozwoju pracowników <p>wynagrodzenia zmiennego</p> <ul style="list-style-type: none"> – stworzenie macierzy produktywności dla planu budżetów krótkoterminowych – połączenie indywidualnych komponentów planu budżetów z jedną lub większą liczbę macierzy produktywności
Pracownicy o kluczowym znaczeniu dla firmy (<i>core workers</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – wytworzenie produktów lub dostarczenie usług, które oddziałują na klientów – posiadanie wiedzy, co naprawę ma znaczenie do klientów – posiadanie wiedzy o wzajemnym oddziaływaniu jakości i produktywności i ich znaczeniu dla zwiększenia przychodów firmy 	<p>kompetencje</p> <ul style="list-style-type: none"> – orientacja na klienta – umiejętności wykonawcze – orientacja na proces – ciągłe doskonalenie – elastyczność – dbałość o szczegóły <p>mierniki</p> <ul style="list-style-type: none"> – nakłady w stosunku do wyników – satysfakcja klienta – czas cyklu – kontrola procesu 	<p>placy zasadniczej</p> <ul style="list-style-type: none"> – dla każdej stawki płac czy przedziału stawek płac zdefiniowane kluczowe kompetencje warunkujące poprawę produktywności – uwzględnienie poziomu kompetencji przy planach awansów i rotacji pracy <p>wynagrodzenia zmiennego</p> <ul style="list-style-type: none"> – stworzenie programu budżetów grupowych dla wzajemnie zależnych grup pracowników – zdefiniowanie macierzy produktywności dla budżetów grupowych – ograniczenie indywidualnych budżetów poprawy produktywności

Źródło: opracowano na podstawie: Ellis Ch.M., *Using Compensation to Drive Workforce Productivity*, [w:] *The Compensation Handbook*, eds. A. Berger, D.R. Berger, McGraw Hill, New York 2008, s. 525-529.

zaspokojenia ich potrzeb, co w efekcie zwiększa szanse organizacji na przyciągnięcie i utrzymanie talentów. Jednak w trakcie negocjowania warunków kontraktu należy pamiętać o zachowaniu równowagi pomiędzy interesami pracownika i firmy. Właściwie powinno się przeanalizować faktyczny wpływ każdego składnika pakietu wynagrodzeń na realizację strategii firmy. G. Borkowska [2001, s. 468-469] ostrzega, że rywalizacja firm o utalentowanych menedżerów może prowadzić do nadmiernego rozbudowywania pakietów wynagrodzeń, np. poprzez przejmowanie składników wynagradzania z poprzedniej firmy, nie stosowanych w aktualnym miejscu pracy, czy dublowanie składników pakietu, ukierunkowanych na ten sam cel. Badania wynagrodzeń członków zarządów największych spółek giełdowych w Polsce przeprowadzone w 2010 r. pokazały, że największy udział w pakiecie tej grupy menedżerów ma płaca zasadnicza (56%) oraz premie i nagrody uzależnione od wyników (28%). Pozostałą część pakietów wynagrodzeń stanowiły inne świadczenia. Polskie spółki giełdowe coraz częściej oferują swoim menedżerom bodźce długoterminowe, choć nie jest to jeszcze zjawisko powszechne. Mniej niż połowa (45%) spośród przebadanych firm włączyła do pakietów wynagrodzeń członków zarządu bodźce długoterminowe, przy czym w 2/3 przypadków były to opcje na akcje [*Wynagrodzenia ... 2011*].

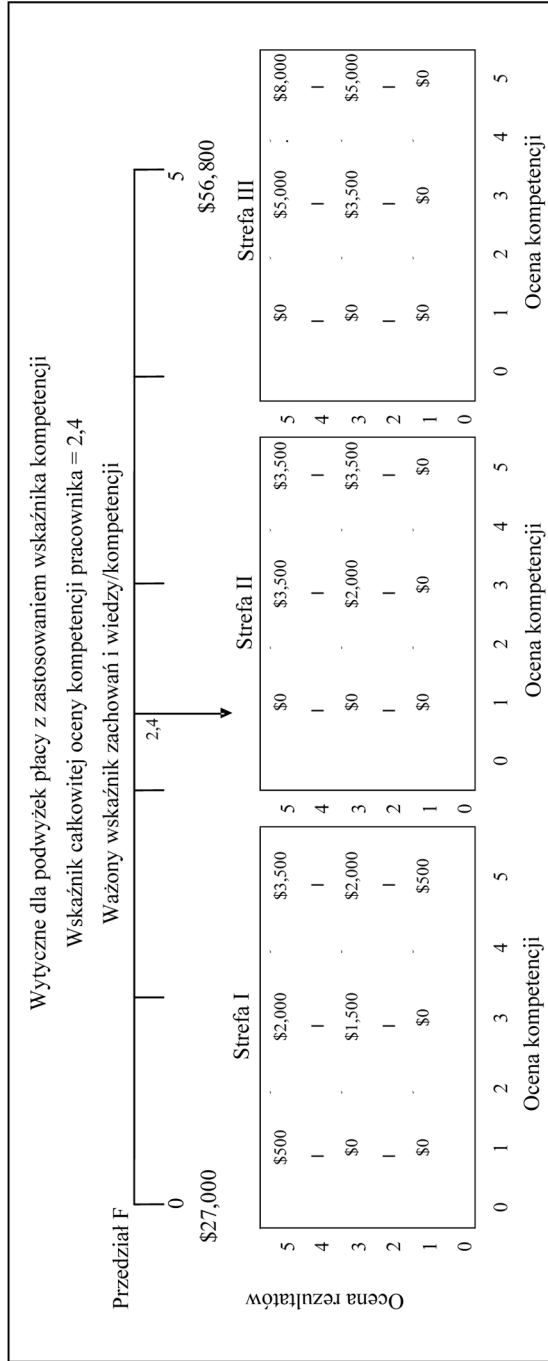
Zwiększenie elastyczności wynagrodzeń można również osiągnąć poprzez odpowiednie kształtowanie płacy zasadniczej. Już samo zastosowanie wielopoziomowych stawek ułatwiło dostosowanie płac do rzeczywistej trudności pracy na stanowisku z danej kategorii zaszerogowania oraz do sytuacji na rynku pracy. Pozwala także na wielokrotne podwyżki płac bez zmiany stanowiska pracy [Borkowska 2001, s. 267]. Dalszy rozwój systemów wynagrodzeń doprowadził do redukcji liczby kategorii zaszerogowania w wyniku zastępowania wartościowania stanowisk pracy przez określanie rozbudowanych profili zawodowych i wartościowanie oparte na kompetencjach. Konsekwencją tego była budowa szerokich przedziałów płac, które umożliwiają poziomy rozwój kariery i dyferencjację stawek płac w zależności od rozległości i zróżnicowania kompetencji oraz od efektów pracy [Borkowska 2011, s. 52-53]. Rysunek 1 przedstawia dwa warianty powiązania kompetencji z płacą zasadniczą w obrębie szerokich przedziałów płac. W obydwu ocena kompetencji jest łączona z wynikami procesu indywidualnej oceny, a wyniki tej rozszerzonej oceny są używane do podejmowania decyzji płacowych w ramach okresowego przeglądu płacy. W strukturze przedziałów płacowych definiuje się segmenty, które pozwalają na określenie dodatkowych wskazówek służących umiejscowieniu w przedziale indywidualnej płacy i okresowego dostosowania jej poziomu. W pierwszym wariantcie wyodrębnione są dwa segmenty: strefa podstawowa dla pracowników doskonalących efekty pracy jedynie w ramach zadań przypisanych własnemu stanowisku pracy oraz strefa poszerzona, która dotyczy pracowników pragnących rozszerzyć swój wkład pracy poza własne podstawowe stanowisko, aby osiągnąć mistrzostwo również w innych rolach (np. z podstawowej strefy kolejnego stanowiska w drabinie kariery). Z kolei drugi wariant pokazuje, w jaki sposób można zwiększyć

Wytyczne dla rocznego przeglądu
Rozmieszczenie pojedynczego przedziału (\$)

w strefie podstawowej		w strefie poszerzonej	
5,00	\$0 \$3,762 \$4,543 \$5,486 \$6,625 \$8,000	5,00	\$0 \$2,725 \$3,771 \$5,220 \$7,225 \$10,000
4,00	\$0 \$3,115 \$3,762 \$3,543 \$5,486 \$6,625	4,00	\$0 \$1,969 \$2,725 \$3,771 \$5,220 \$7,225
3,00	\$0 \$2,580 \$3,115 \$3,762 \$3,543 \$5,486	3,00	\$0 \$1,422 \$1,969 \$2,725 \$3,771 \$5,220
2,00	\$0 \$2,136 \$2,580 \$3,115 \$3,762 \$3,543	2,00	\$0 \$1,028 \$1,422 \$1,969 \$2,725 \$3,771
1,00	\$0 \$1,769 \$2,136 \$2,580 \$3,115 \$3,762	1,00	\$0 \$743 \$1,028 \$1,422 \$1,969 \$2,725
0,00	\$0 \$0 \$0 \$0 \$0 \$0	0,00	\$0 \$0 \$0 \$0 \$0 \$0
składowa ocena rezultatów	0,00 1,00 2,00 3,00 4,00 5,00	w składowa ocena rezultatów	0,00 1,00 2,00 3,00 4,00 5,00

Ekwiwalent w postaci
jednorazowych wypłat do
połowy wzrostu stawek strefy
poszerzonej

Powyżej strefy poszerzonej



Rys. 1. Powiązanie kompetencji z płacą zasadniczą w obrębie szerokości przedziałów plac. Wytyczne dla podwyżek płacy w strefie podstawowej i poszerzonej

Źródło: D. Rahbar-Daniels, *Competency-based Reward Design Approaches*, [w:] *Paying for Performance. A Guide to Compensation Management*, ed. P.T. Chingos, John Wiley&Sons, New York 2002, s. 73.

szyć wpływ oceny kompetencji na decyzje dotyczące kształtowania płacy zasadniczej. Wtedy o wyborze strefy wzrostu płac decyduje poziom wskaźnika całkowitej oceny kompetencji pracownika [Rahbar-Daniels 2002, s. 71-74].

Wyniki badań przeprowadzonych w ramach jedenastu edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” pokazały, że coraz więcej firm uczestniczących w konkursie podejmuje decyzję o ograniczeniu liczby kategorii zaszeregowania (np. z 36 czy 24 do kilkunastu, a nawet 5, 6 lub 7 kategorii zaszeregowania) oraz tworzy szersze przedziały płacowe. Jednak dla większości audytowanych w konkursie firm nadal typowe są dość wąskie przedziały płac [Urbaniak, Bohdziewicz 2010, s. 120, 124].

Kolejnym przejawem uelastyczniania wynagrodzeń jest tendencja do zwiększania udziału części zmiennej w całkowitym wynagrodzeniu. Badania polskich firm z 2010 r. pokazały, że średni udział wynagrodzenia zmiennego wynosi: 31% dla pracowników sprzedaży, 22% dla kadry kierowniczej, 18% dla pracowników produkcji i 14% dla pracowników administracji [Kubica 2011, s. 110]. Z kolei coroczne badania prowadzone przez firmę consultingową Mercer wykazują od 2000 r. znaczący wzrost odsetka amerykańskich pracowników objętych jakąś formą zmiennego wynagrodzenia [Packwood 2008, s. 216]. Firmy stosują zmienne wynagrodzenia przede wszystkim po to, aby skłonić pracowników do skoncentrowania się na najważniejszych dla niej celach oraz zastąpić koszty stałe kosztami zmiennymi, ponoszonymi jedynie w razie osiągnięcia zaplanowanych rezultatów. Jednak nie zawsze system zmiennych wynagrodzeń przynosi oczekiwane korzyści. Do błędów popełnianych przez organizacje można zaliczyć wyznaczanie celów, których pracownicy nie rozumieją, posiadanie zbyt wielu miar, tworzenie niewłaściwych macierzy efektów, dokonywanie wypłaty bodźców krótkoterminowych czy długoterminowych, pomimo że osiągnięte rezultaty tego nie uzasadniają. W ostatnich latach wśród 600 amerykańskich spółek przeprowadzono badania, których celem było zidentyfikowanie cech efektywnych i nieefektywnych systemów zmiennego wynagrodzenia. Okazało się, że w systemach wynagradzania spółek o najlepszych wynikach, mierzonych wartością całkowitego zwrotu dla akcjonariuszy (*total shareholder return*), formułowane są realistyczne i precyzyjne cele; przy ustalaniu wysokości nagrody uwzględnia się w jakiegokolwiek formie indywidualne efekty pracy, kładzie się większy nacisk na komunikację, szczególnie dotyczącą celów funkcjonowania, uzyskiwanych efektów i modyfikacji systemu wynagrodzeń zmiennych. Z kolei w spółkach o najniższych wynikach zaobserwowano lukę pomiędzy zaplanowanymi i faktycznymi wynikami, stosowanie ogólnych miar wyników, wypłacanie nagród również w razie słabych rezultatów, mniejsze oddziaływanie bodźców, słabszą komunikację [Abosh 2008, s. 230, 236-237].

Ze względu na dynamicznie zmieniające się otoczenie organizacji często podkreślana jest potrzeba stosowania grupowych i zespołowych form organizacji pracy. Grupy i zespoły pracowników skuteczniej rozwiązują złożone problemy, mają zdolność do elastycznych zachowań i szybkiego wdrażania nowych, często innowacyj-

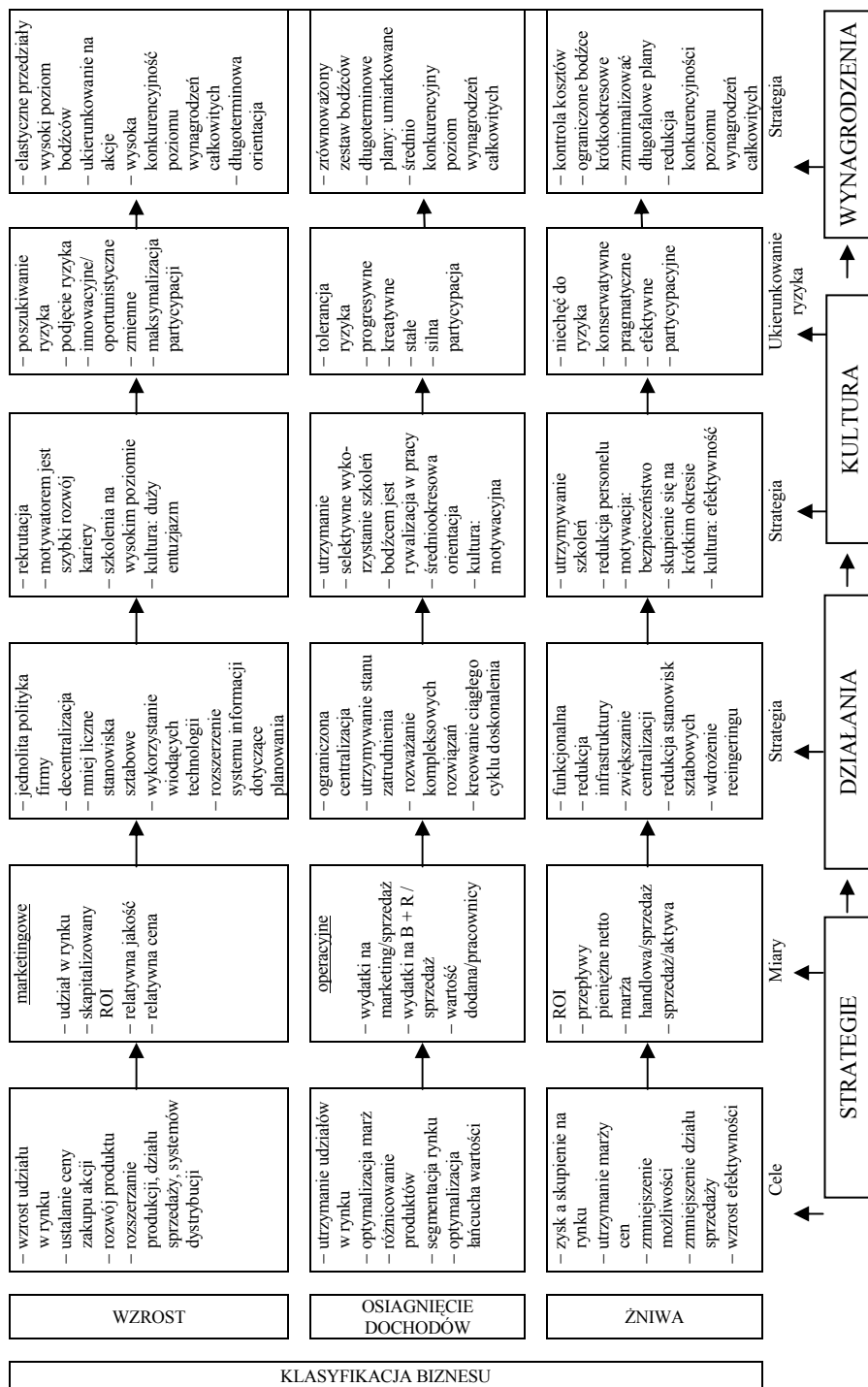
nych przedsięwzięć. Wdrożenie grupowych i zespołowych form organizacji pracy bez dostosowania systemu wynagradzania najczęściej powoduje, że pracownicy otrzymują niespójne komunikaty – z jednej strony oczekuje się od nich wspierania celów grupy czy zespołu, a z drugiej nagradza indywidualne wyniki. W takiej sytuacji członkowie grupy (zespołu) mogą być zdezorientowani i koncentrować się na dążeniu do różnorodnych celów, co będzie powodować obniżoną efektywność całej jednostki [Zobal 1998, s. 235]. Dlatego należy zaprojektować wynagradzanie dostosowane do specyfiki grupy (zespołu) – jej typu, rodzaju wykonywanej pracy, wyznaczonych do realizacji zadań, etapu rozwoju grupy czy nastawienia pracowników do pracy grupowej. Polskie firmy wykorzystują już grupowe i zespołowe formy wynagradzania, choć łączenie wynagrodzeń z indywidualnymi wynikami wydaje się nadal popularniejsze. Badania systemów wynagrodzeń przeprowadzone w 2009 r. w polskich firmach pokazały, że 44% z nich stosuje jako kryterium premiowania wyniki pracy zespołowej. Natomiast wyniki pracy indywidualnej stanowiły podstawę premiowania pracowników 82% badanych firm [Kubica 2011, s. 118].

Jedną z kluczowych determinant systemu wynagrodzeń jest strategia organizacyjna. Dlatego jej zmiana powinna powodować również zmianę systemu wynagrodzeń, co należy uznać za przejaw elastyczności [Borkowska 2000, s. 52]. Problem uelastyczniania systemu wynagrodzeń poprzez dostosowywanie go do zmian strategicznych jest omówiony szerzej w kolejnym punkcie artykułu.

3. Dostosowywanie systemów wynagrodzeń do zmian strategicznych

Dynamiczne zmiany w otoczeniu organizacji powodują coraz większą częstotliwość zmian strategicznych. W organizacjach odnoszących sukces zmiana strategii powoduje uruchomienie procedury dopasowywania procesów i działań wspierających jej realizację (rys. 2). Powinny one być spójne zarówno ze strategią organizacji, jak i pomiędzy sobą, dzięki czemu można uzyskać efekt synergii. Dla strategii wynagrodzeń najważniejsze jest dostosowanie do strategii organizacji i strategii zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem oddziaływania takich determinant, jak struktura i kultura organizacyjna, otoczenie zewnętrzne firmy czy oczekiwania pracowników.

Bardzo ważną kwestią w harmonizowaniu systemu wynagrodzeń jest ustalenie celów i miar efektów organizacyjnych, grupowych i indywidualnych, które faktycznie odzwierciedlałyby strategię organizacji. Powiązanie ich ze zmiennym wynagrodzeniem powinno motywować pracowników do podjęcia działań wspierających realizację strategii. W ostatniej dekadzie dużą popularnością cieszą się strategiczne systemy pomiaru, takie jak model łańcucha zysków w usługach (Service Profit Chain Model), Skandia Navigator, monitor aktywów niematerialnych (Intangible Assets Monitor), *tableau de bord* czy zrównoważona karta wyników. Największe zainteresowanie firm wzbudza zrównoważona karta wyników [Rybarczyk, Dżurak, Świdorska 2003], stworzona przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona (*balanced score-*



Rys. 2. Model strategicznego dopasowywania procesów i działań organizacji
 Źródło: L.A. Berger, *Talent Management, organization, transformation and compensation*, [w:] *The Compensation Handbook*, eds. A. Berger, D.R. Berger, McGraw Hill, New York 2008, s. 575.

card – BSC), która przekłada wizję i strategię na cele i mierniki (finansowe i niefinansowe) w czterech różnych perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. Kaplan i Norton twierdzą, że w BSC znajdują się mechanizmy, ułatwiające łączenie długookresowych celów strategicznych z działaniami krótkookresowymi. Na przykład podczas tworzenia BSC menedżerowie wyższego szczebla muszą uzgadniać, w jaki sposób ogólne cele strategiczne będą przekładane na cele i miary operacyjne, którymi później kierują się menedżerowie niższego szczebla. Zrównoważona karta wyników powinna poprawić komunikację w firmie, sprawić, że pracownicy będą rozumieli strategię, związki pomiędzy różnymi strategicznymi celami oraz swoimi działaniami i wybranymi celami strategicznymi [Ittner, Larcker, Meyer 1997, s. 4-5]. Badania S. Davisa i T. Albrighta [2004] (za [Decoene, Bruggeman 2006, s. 434]) przeprowadzone w banku wykazały istnienie związku pomiędzy wdrożeniem BSC a wynikami finansowymi oddziałów. Zdaniem badaczy do uzyskania lepszych wyników finansowych oddziałów posiadających BSC przyczynił się w dużym stopniu właśnie proces strategicznego uzgadniania celów i mierników, który był przeprowadzony przy jej wdrażaniu. Jednak zastosowanie BSC do pomiaru efektywności nie zawsze kończy się sukcesem ze względu na błędy popełniane przez firmy podczas jej opracowywania i wdrażania. C.D. Ittner i D.F. Larcker [2003] (za [Merchant 2006, s. 908]) twierdzą, że stosowanie złożonych systemów miar, takich jak BSC, może być nieefektywne w razie przenoszenia przez firmy wzorcowych konstrukcji bez dostosowania ich do własnej specyfiki, co powoduje skupienie się pracowników na niewłaściwych miarach.

Wynagrodzenia można powiązać nie tylko z efektami w postaci wyników biznesowych, ale także z kompetencjami, które odzwierciedlają proces tworzenia tych efektów. W razie stosowania wynagrodzenia za kompetencje należy również pamiętać o uwzględnieniu perspektywy strategicznej. D. Rahbar-Daniels [2002, s. 68] proponuje zastosować technikę tworzenia wizji strategii w celu zidentyfikowania związków pomiędzy strategicznymi priorytetami organizacji i behawioralnymi kompetencjami, które mogą być ważne dla ich osiągnięcia.

Budowanie spójności wynagrodzeń ze strategią organizacji nie kończy się na doborze odpowiednich mierników czy kompetencji, stanowiących podstawę wynagradzania. Właściwie każdy element budowanego systemu wynagrodzeń powinno się przeanalizować pod kątem zgodności ze strategią organizacji. Na przykład dla firm nastawionych na działania kreatywne i elastyczne zachowania korzystniejsze są elastyczne tabele płac [Borkowska 2001, s. 64]. Na kształt strategii organizacji (jednostek biznesowych), a co za tym idzie, również strategii wynagrodzeń ma potencjał organizacji oraz faza jej cyklu rozwojowego. Na przykład przy projektowaniu struktury wynagrodzeń całkowitych dla organizacji (jednostek biznesowych) o małych efektach bieżących i dużym potencjale rozwojowym największy nacisk kładzie się na stosowanie bodźców krótkoterminowych w zależności od osiągniętych wyników. Natomiast w organizacjach (jednostkach biznesowych), w których dużemu potencjale rozwojowemu towarzyszą wysokie efekty bieżące, obok bodźców krótkoter-

minowych, dobrze jest zastosować bodźce długoterminowe oparte na długookresowym zwrocie i wysokie wynagrodzenia stałe [Borkowska 2001, s. 68].

Na koniec warto podkreślić, że dostosowywanie systemu wynagrodzeń do zmian strategicznych może budzić opór wśród pracowników. Dlatego na powodzenie tego procesu duży wpływ mają działania menedżerów na rzecz wzmocnienia akceptacji zmian ze strony pracowników [Sagolla, DiBlase 2002, s. 268].

4. Podsumowanie

Elastyczne systemy wynagrodzeń są ważnym atrybutem elastyczności, mogą zatem ułatwić współczesnym organizacjom uzyskanie przewagi konkurencyjnej i rozwój w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Istnieje wiele różnorodnych metod i form uelastyczniania systemów wynagrodzeń. Powinny one umożliwić firmom zbudowanie systemu wynagrodzeń dostosowanego do indywidualnych potrzeb oraz stworzenie mechanizmu elastycznego dostosowywania składników, form i wysokości wynagrodzeń do zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, a w efekcie spowodować ogólny wzrost ich możliwości adaptacyjnych. W praktyce jednak nie wszystkie organizacje uzyskują oczekiwane rezultaty, głównie ze względu na błędy popełnione przy konstruowaniu poszczególnych elementów elastycznych systemów wynagrodzeń. Badania wykazują, że w systemach wynagrodzeń polskich firm pojawiają się rozwiązania zwiększające ich elastyczność, choć mają one różny stopień zaawansowania. Za optymistyczny można uznać fakt, że firmy startujące w XI edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” jako jedną z priorytetowych cech swoich wynagrodzeń uznały elastyczność. Uzyskała ona w 5-stopniowej skali oceny ważności wartość 3,7 pkt. [Urbaniak, Bohdziewicz 2010, s. 106]. Można więc przypuszczać, że polskie firmy będą stopniowo doskonalić umiejętność budowy elastycznych systemów wynagrodzeń.

Literatura

- Abosh K.S., *Rationalizing variable pay plans*, [w:] *The Compensation Handbook*, eds. A. Berger, D.R. Berger, McGraw Hill, New York 2008.
- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Berger L.A., *Talent Management, organization, transformation and compensation*, [w:] *The Compensation Handbook*, eds. A. Berger, D.R. Berger, McGraw Hill, New York 2008.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Davis S., Albright T., *An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance*, “Management Accounting Research” 2004 vol. 15, no 2.
- Decoene V., Bruggeman W., *Strategic alignment and middle – level managers’ motivation in a balanced scorecard setting*, “International Journal of Operations&Production Management” 2006 vol. 26, no 4.
- Ellis Ch.M., *Using Compensation to Drive Workforce Productivity*, [w:] *The Compensation Handbook*, eds. A. Berger, D.R. Berger, McGraw Hill, New York 2008.

- Wynagrodzenia zarządów największych spółek giełdowych w 2010 r.*, HR Consulting (2011), www.pwc.pl.
- Ittner Ch., Larcker D.F., Meyer M. (1997), *Performance, Compensation, and the Balanced Scorecard*, www.compensationanalytics.com.
- Ittner C.D., Larcker D.F., *Coming up short on non – financial performance measurement*, “Harvard Business Review” November 2003.
- Jończak M., Woźny A. (2011), Raport: Trendy HRM w Polsce, Deloitte, www.deloitte.com.
- Kubica I., *Premie i nagrody*, [w:] *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, red. A. Pocztowski, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Merchant K.A., *Measuring general managers' performances. Market, accounting and combination-of-measures systems*, “Accounting, Auditing&Accountability Journal” 2006 vol. 19, no 6.
- Packwood E.C., *Using variable pay programs to support organization goals*, [w:] *The Compensation Handbook*, eds. A. Berger, D.R. Berger, McGraw Hill, New York 2008.
- Rahbar-Daniels D., *Competency-based Reward Design Approaches*, [w:] *Paying for Performance. A Guide to Compensation Management*, ed. P.T. Chingos, John Wiley&Sons, New York 2002.
- Rybarczyk K., Dzurak P., Świdorska G.K., *Narzędzia nowoczesnej rachunkowości zarządczej dla formułowania i realizacji strategii*, [w:] *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*, red. G.K. Świdorska, Difin, Warszawa 2003.
- Sagolla T., DiBlase D.L., *Driving Organizational Change with Executive Compensation and Communication*, [w:] *Paying for Performance. A Guide to Compensation Management*, ed. P.T. Chingos, John Wiley&Sons, New York 2002.
- Sapeta T., *Składniki i determinanty systemu wynagrodzeń* [w:] *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, red. A. Pocztowski, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności. Raport 2010*, IPiSS, Warszawa 2010.
- Zobal Ch., *The “ideal” team compensation system – an overview: Part I*, “Team Performance Management” 1998 vol. 4, no 5.

FLEXIBLE REMUNERATION SYSTEMS IN MODERN ORGANIZATIONS MANAGEMENT

Summary: The article presents the significance of designing flexible remuneration systems and related problems, as well as various methods for making remuneration systems flexible and forms of such systems. The mistakes that firms make in their application are also addressed. Most space has been given to the adjustment of remuneration systems to strategic changes taking place in firms. Particular points in the discussion are illustrated with the results of research conducted at various scientific centres, especially those concerning the methods and forms of flexible remuneration used in Polish firms.

Keywords: human resource management, organizational flexibility, remuneration, strategic changes.