

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 Jarmolowicz, 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: Przeszość i terażniejszość 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

Marta Juchnowicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

EFEKTYWNE SPOSOBY POPRAWY ELASTYCZNOŚCI WYNAGRODZEŃ

Streszczenie: Elastyczność wynagrodzeń na poziomie indywidualnych pracowników i zespołów stanowi kanon kształtowania systemów wynagrodzeń. Dynamizm warunków funkcjonowania w skali globalnej, szczególnie w warunkach kryzysu ekonomicznego, rozszerzył to wymaganie o płaszczyznę organizacji. Współczesne uwarunkowania stwarzają wyzwania wobec elastycznych rozwiązań w dziedzinie systemów wynagradzania, które zapewniają dostosowanie całkowitej kwoty i struktury wydatków na wynagrodzenia do wyników finansowych firmy i innych dynamicznych warunków społeczno-ekonomicznych, a także zawierają mechanizmy proinnowacyjne. Możliwe rozwiązania dotyczą instrumentów ze sfery wynagrodzeń, a także innych narzędzi systemu ZKL. Ze względu na różną efektywność i ograniczenia istotna jest identyfikacja warunków, które determinują elastyczność systemów wynagrodzeń.

Słowa kluczowe: istota elastyczności, elastyczność wynagrodzeń, sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń, skutki elastyczności wynagrodzeń.

1. Elastyczność wynagrodzeń w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim

W ujęciu klasycznym elastyczność oznacza umiejętność, zdolność do zmiany i reagowania przy optymalnym nakładzie czasu, wysiłku, kosztach i produktywności¹ [Pathak 2005; Georgsdottir, Getz 2004, s. 166]. Wydaje się, że taka interpretacja elastyczności nie gwarantuje proaktywnego działania firmy w otoczeniu konkurencyjnym, gdyż koncentruje uwagę na zachowaniach dostosowawczych. W kontekście przetrwania i bieżącego funkcjonowania organizacji ważne jest reagowanie na procesy przeobrażeń, zaś w aspekcie zdobywania przewagi konkurencyjnej – wprowadzanie zmian. W związku z tym współczesna interpretacja elastyczności obejmuje, poza zdolnością dostosowania się do nowych wyzwań, także umiejętność dokonywania zmiany zachowań i postaw w odpowiedzi na nowe sytuacje, porzucania starych nawyków oraz aktywnego poszukiwania i wdrażania nowych rozwiązań. Elastyczność, w tym także elastyczność wynagrodzeń, powinna być rozpatrywana jako gotowość na zmianę, zdolność do zmiany oraz inicjowanie zmian.

¹ Słownik HR definiuje elastyczność jako „umiejętność dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia”, http://www.hrk.pl/Slownik_HR/.

Zarówno dostosowywanie się do nowych sytuacji, jak i tworzenie zmian wymaga elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim, które przejawia się w trzech aspektach: ilościowym, funkcjonalnym i finansowym [Juchnowicz (red.) 2007, s. 53-55]. Elastyczność ilościowa zarządzania kapitałem ludzkim to zdolność dostosowania poziomu i struktury kapitału ludzkiego do rodzaju pracy i czasu pracy rzeczywiście potrzebnego z punktu widzenia kreowania pozycji konkurencyjnej. Zdolność ta przejawia się w doborze odpowiednich form świadczenia pracy oraz metod organizacji czasu pracy. Elastyczność w aspekcie funkcjonalnym polega głównie na możliwości swobodnego przemieszczania pracowników do różnych zadań i zespołów projektowych. Na ten aspekt elastyczności zwraca uwagę Kalleberg, podkreślając istnienie dwóch strategii elastyczności [Kalleberg 2001, s. 39]. Jego zdaniem, poza redukcją kosztów, poprzez ograniczanie zatrudnienia pracowników w organizacji, równie ważną strategią jest zwiększanie zdolności pracowników do wykonywania różnorodnych ról i zadań zawodowych, a także uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji. Trzeci z wyróżnionych aspektów elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim związany jest z założeniami oraz konstrukcją systemów wynagrodzeń. Elastyczność wynagrodzeń oznacza gotowość, umiejętność i chęć do przeprowadzenia zmian w dziedzinie wynagrodzeń o charakterze dostosowawczym oraz wyprzedzającym na wszystkich poziomach organizacji, to znaczy w skali firmy, zespołów oraz indywidualnego pracownika. Współcześnie w dziedzinie wynagrodzeń szczególnym wyzwaniem staje się zapewnienie elastyczności w pierwszej z wymienionych płaszczyzn. Elastyczność wynagrodzeń na poziomie firmy wymaga zastosowania takich rozwiązań, które pozwalają na zmianę kwoty wydatków na wynagrodzenia oraz warunków opłacania pracy odpowiednio do kondycji finansowej firmy i efektywności pracy, aktualnych warunków społeczno-ekonomicznych, w jakich funkcjonuje organizacja, a które równocześnie oddziałują proinnowacyjnie. Tak zdefiniowana elastyczność wynagrodzeń przejawia się w dwóch aspektach:

1) ilościowym – wrażliwość poziomu wynagrodzeń na sytuację ekonomiczną firmy oraz warunki zewnętrzne, takie jak koniunktura, rynek pracy itp.,

2) jakościowym – zdolność wyprzedzającego reagowania systemów wynagrodzenia na warunki funkcjonowania, zmieniającą się strategię oraz oczekiwania pracowników.

Pierwszy z wymienionych aspektów oznacza reakcje *ex post*, to znaczy dostosowanie kosztów wynagrodzeń do zaistniałej sytuacji. Działania tego rodzaju mają najczęściej charakter działań akcyjnych. Oznaczają oszczędności poprzez redukcję w stanie zatrudnienia, rezygnację z wydatków na szkolenia lub wypowiedzenia zmieniające warunki zatrudnienia. Jak pokazuje analiza realiów, działania te są skuteczne w krótkim okresie, lecz są mało efektywne. Prowadzą bowiem do pogorszenia jakości kapitału ludzkiego, wzrostu fluktuacji w grupie najcenniejszych pracowników oraz spadku poziomu efektywności pracowników. Rozwiązaniem pożądanym jest reagowanie *ex ante* systemów wynagrodzeń. Wymaga to odpowiedniej konstrukcji systemów wynagrodzeń, która stworzy warunki dostosowywania struktury

i poziomów wynagrodzeń do turbulentnych warunków otoczenia. Właściwe są mechanizmy, dzięki którym koszty wynagrodzeń automatycznie zmniejszają się, gdy wyniki spadają i rosną, gdy wyniki firmy poprawiają się.

2. Sposoby zwiększenia elastyczności systemów wynagrodzeń

Elastyczne zarządzanie wynagrodzeniami oznacza możliwość swobodnego wyboru różnych kombinacji zasobów ludzkich i kosztów wynagrodzeń oraz scenariuszy i sposobów wynagradzania odpowiednio do dynamicznych warunków otoczenia oraz symulacji przyszłości. Elastyczności służy zastosowanie w systemach wynagrodzeń takich rozwiązań, jak:

- wynagradzanie za kompetencje,
- efektywnościowy mechanizm korekty wynagrodzeń,
- duży udział składników ruchomych w pakiecie wynagrodzeń, w tym wynagradzanie za efekty zespołowe, oraz różne formy partycypacji finansowej,
- kafeteryjne sposoby określania pakietu wynagrodzeń.

Tradycyjne systemy wynagrodzeń starają się skwantyfikować wymagania stanowiska pracy i odpowiednio do tego skategoryzować płace zasadnicze, chociaż to nie prace, lecz ludzie otrzymują wynagrodzenie. Tymczasem nowoczesne systemy wynagrodzeń koncentrują uwagę na człowieku, uzależniając wysokość i wzrost płac od poziomu jego kompetencji. Powiązanie wynagrodzeń z potencjałem kompetencyjnym pracowników wskazuje na źródło wartości dodanej w organizacji, którym we współczesnych firmach jest zdecydowanie człowiek, a nie stanowisko pracy. Funkcjonalny opis stanowiska w systemach tradycyjnych określa wymogi kwalifikacyjne, a proces doboru polega na dopasowaniu człowieka do zadań. Może więc występować marnotrawienie części potencjału kompetencyjnego. Tymczasem uzyskanie przewagi konkurencyjnej wymaga optymalnego wykorzystania wszystkich możliwości pracowników, to znaczy dostosowania rodzaju pracy do potencjału, jakim dysponuje pracownik. Poza tym tradycyjne systemy oparte na opisach stanowisk nie nadążają za zmianami w strategii, w metodach zarządzania. Każda restrukturyzacja, np.: na skutek reengineeringu, outsourcingu, powoduje zmiany w roli i funkcjach pracownika w organizacji, a tym samym w kompetencjach. Systemy wynagrodzeń nowej generacji muszą być na tyle elastyczne, by kapitał ludzki w organizacji dostosowywał się szybko do zmieniających się wymagań. Warunki te spełnia system kształtowania wynagrodzeń zasadniczych na podstawie oceny kompetencji.

Warunkiem elastyczności wynagrodzeń, niezależnie od podstawy kształtowania wynagrodzenia zasadniczego, jest odpowiedni mechanizm ich korekty. Wyniki firmy, wyrażone określonym miernikiem, powinny stanowić podstawę uruchomienia podwyżek i określać wyprzedzająco ich wysokość, a także decydować o skali ewentualnego obniżenia wynagrodzeń. Elastyczność wymaga również adjustacji wynagrodzeń indywidualnych. Badania pokazują, że odczuwalne zróżnicowanie podwyżek wynagrodzeń przekłada się na istotny wzrost zysku firmy [Whittlesey 2009]. W związku z tym nawet w okresie spowolnienia gospodarczego, pogorszenia ko-

niunktury na produkty i usługi firmy wzrost wynagrodzeń jest efektywny. Oczywiście wymaga to transparentnych i zapowiedzianych z wyprzedzeniem kryteriów, by ściśle powiązać korektę wynagrodzeń zasadniczych z wynikami oraz kreatywnością pracowników. Elastyczność mechanizmu korekty wynagrodzeń wzmacniają szerokie przedziały stawek płac w kategoriach zaszerzegowania (*broadbanding*). Umożliwiają wynagradzanie pracowników o wysokim potencjale kompetencyjnym bez konieczności awansu stanowiskowego. Pozwalają również na duże zróżnicowanie poziomu wynagrodzeń zasadniczych pracowników zajmujących jednoimienne stanowiska pracy odpowiednio do różnic w wynikach, zaangażowania oraz rozwoju kompetencji [Kinowska 2007, s. 290].

Zasadniczym czynnikiem decydującym o elastyczności systemów wynagrodzeń jest mechanizm kształtowania oraz udział części zmiennej w wynagrodzeniach całkowitych. Część zmienna wynagrodzenia, zawierająca takie składniki, jak premie, nagrody itd., nie ma charakteru gwarantowanego, lecz uzależniona jest od zmieniających się wyników pracy. Elastyczność potęguje także możliwość różnych czasokresów wypłat: od miesiąca do kilku lat w przypadku wynagrodzeń odroczonej. Skuteczne pod tym względem są szczególnie formy partycypacji finansowej, takie jak udział w zysku, udział w korzyściach czy plan opcji pracowniczych/menedżerskich. Partycypacja finansowa realizowana jest najczęściej jako udział pracowników w sukcesach finansowych organizacji. Pracownicy uczestniczą wówczas w efektach powyżej standardowych, natomiast nie ponoszą konsekwencji w przypadku nieosiągnięcia założonych wyników. Możliwe jest także rozwiązanie określane jako plan udziału w ryzyku. Wówczas pracownicy biorą udział nie tylko w wynikach dodatnich, lecz także ponoszą konsekwencje w okresach obniżonej efektywności. Przyjmuje to formę obniżonego poziomu wynagrodzenia całkowitego. Ryzyko dla pracowników jest tu większe niż w przypadku udziału w sukcesach. Jednak w okresie dobrej koniunktury wysokość nagrody bywa w planach udziału w ryzyku zwykle wyższa. Według J. Brilmana system partycypacji finansowej powinien działać w dwie strony, a więc w okresach zarówno hossy, jak i bessy [Brilman 2002, s. 368]. Warunkiem elastyczności wynagrodzeń na poziomie firmy jest uzależnienie możliwości uruchomienia środków na wypłaty zmienne od spełnienia kryteriów finansowych odzwierciedlających kondycję finansową firmy, a następnie trójszczeblowy mechanizm ustalania wysokości części zmiennej, to znaczy dezagregacja kryteriów na poziomie jednostek organizacyjnych, zespołów projektowych oraz indywidualnych pracowników. Efekt elastyczności można osiągnąć tylko wtedy, gdy część ruchoma stanowi minimum 30% wynagrodzenia całkowitego.

Ważnym przejawem elastyczności jest możliwość dostosowania struktury i form wynagrodzeń do indywidualnej hierarchii celów, aspiracji pracowników. Warunek ten spełniają elastyczne plany świadczeń dodatkowych, zwane również kafeterią benefitów. Są to sformalizowane systemy, które umożliwiają pracownikom kształtowanie składników swojego pakietu świadczeń dodatkowych w ramach przyznanej kwoty. Idea tworzenia takich planów pojawiła się w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych. Współcześnie staje się coraz bardziej atrakcyjna

dla pracowników, a także dla pracodawców. Przykładem jest możliwość zamiany wydatków związanych z planami emerytalnymi na rzecz zwiększenia wartości pakietów medycznych. Innym przykładem jest uzależnienie struktury wynagrodzeń od wieku, doświadczenia i zakresu wykonywanych obowiązków [Kroll 2007, s. 97-100]. Dostosowanie rodzaju świadczenia pozapłacowego do zindywidualizowanych, specyficznych preferencji pracownika zwiększa ich skuteczność motywacyjną, gdyż zadowolenie pracownika przekłada się na postawy wobec pracy i firmy, a równocześnie jest neutralne dla kosztów pracy.

Zwiększeniu elastyczności systemów wynagrodzeń służą także rozwiązania w sferze innych narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim, przede wszystkim:

- zintegrowany system zarządzania oparty na kompetencjach: wartościowanie, ocena, kierowanie rozwojem, wynagradzanie,
- system kierowania rozwojem zawierający takie narzędzia, jak: ścieżki karier, program zarządzania talentami, regulaminy awansowania, tworzenie kadry rezerwowej na stanowiska kierownicze i specjalistyczne.

Z opinii wyrażanych przez specjalistów HR i menedżerów wynika, że systemy wynagrodzeń w polskich firmach z dużą wrażliwością reagują na zmiany sytuacji na rynku pracy. Są także elastyczne wobec wyników biznesowych firmy. Świadczy to pozytywnie o elastyczności ilościowej systemów wynagrodzeń. Wydaje się jednak, że istnieją rezerwy elastyczności w strukturze wewnętrznej pakietu wynagrodzeń. Z badań międzynarodowych wynika, że polskie firmy w swoich systemach w niewielkim stopniu wykorzystują różne składniki pozapłacowe. Tymczasem w związku z tym, że nie mają one charakteru gwarantowanego, a tym samym roszczeniowego, są wysoce elastycznym składnikiem wynagrodzeń. W Europie Zachodniej świadczenia te stanowią bardzo ważny element wynagrodzenia za pracę [Dziechciarz 2010, s. 16-21]. Przykładowo w Wielkiej Brytanii stanowiły one w 2008 roku 12% wartości wynagrodzeń, podczas gdy w Polsce 3,3%. W europejskich korporacjach ich udział wynosi przeciętnie ponad 18%, a więc jest sześciokrotnie wyższy niż w naszym kraju. Także w nowych krajach członkowskich UE udział ten jest wyższy, na przykład 4,0% w Czechach, 5,6% w Rumunii, 9,9% w Bułgarii. W zestawach świadczeń oferowanych menedżerom oraz wysoko kwalifikowanym specjalistom coraz większym zainteresowaniem cieszą się programy „praca-życie”. Najczęściej są to elastyczne formy czasu i miejsca pracy, to znaczy ruchomy czas pracy, możliwość wykonywania jej w domu, dodatkowe dni płatnego urlopu, kumulacja nadgodzin w zamian za dni wolne itp.

Ocena elastyczności jakościowej nie jest jednoznaczna. Wskazuje na potencjalnie duże, lecz nie w pełni wykorzystane możliwości elastyczności. W polskich firmach w niewystarczającym stopniu stosowane jest takie rozwiązania, jak: zarządzanie kompetencjami, premie powiązane z oceną stopnia realizacji celów, instrumenty partycypacji finansowej oraz wynagrodzenia kafeteryjne.

Pracownicy krytycznie oceniają poziom elastyczności systemów wynagrodzeń. Większość nie dostrzega bezpośredniego związku wynagrodzeń z kondycją finansową firmy, a także z indywidualnymi efektami pracy.

3. Warunki efektywności elastyczności wynagrodzeń

Elastyczność ma trzy główne wymiary: czas reakcji, zakres i koszt reakcji. W zależności od specyficznych warunków, w których działa organizacja, realizowanej strategii, ograniczeń i szans, jakie pojawiają się podczas działań związanych z dostosowaniem organizacji, ich znaczenie jest oczywiście zróżnicowane. W analizie elastyczności wynagrodzeń wymiary te są odnoszone do reakcji wynagrodzeń.

Efektywnym sposobem uelastycznienia systemów wynagrodzeń są instrumenty krótko- i średniookresowe, na przykład premiovanie roczne oparte na tworzeniu ekonomicznej wartości dodanej (EVA). Interesującym rozwiązaniem, z punktu widzenia efektywności motywacyjnej, są premie uzależnione od wartości akcji spółki w określonym czasie. Premie uzależniane mogą być także od innych wskaźników finansowych, na przykład: wzrostu sprzedaży netto, zwrotu z aktywów netto lub wysokości marży. Coraz częściej przy konstruowaniu regulaminów premiovania uwzględniane są także cele pozafinansowe, takie jak zadowolenie klientów, kreowanie pozytywnego wizerunku firmy lub tworzenie przyjaznego środowiska do pracy.

Analiza zakresu elastyczności wskazuje, że grupą zatrudnionych, których wynagrodzenia powinny się charakteryzować szczególną wrażliwością, jest kadra kierownicza średniego i wyższego szczebla. Elastyczności systemów wynagradzania służy upowszechnienie kontraktów menedżerskich, a także częściowe wynagradzanie akcjami firmy. Rozwiązaniem zbliżonym jest wynagradzanie opcjami na akcje, to znaczy prawem do ich objęcia po korzystnej, stałej cenie w określonym czasie. Czas jest ważnym warunkiem. Odroczenie zrealizowania opcji powoduje bowiem zainteresowanie kadry zarządzającej zapewnieniem firmie długookresowego wzrostu. Z punktu widzenia akcjonariuszy szczególnie cenne są programy uzależniające prawo do nabycia opcji od wzrostu kursu spółki w określonym czasie. Mniej efektywne są natomiast opcje uzależnione od wyników finansowych spółki, gdyż motywują kadrę kierowniczą do koncentracji na celach krótkookresowych. Wprowadzenie zbyt dużej części wynagrodzenia w postaci wynagrodzenia zmiennego może osłabić chęć menedżerów do przyjmowania postaw właścicielskich. W związku z tym właściwym rozwiązaniem wydaje się zastosowanie wynagrodzeń odroczone, które mogą występować w formie programów akcyjnych, opcji na akcje, programów emerytalnych lub ubezpieczeń na życie. Wynagrodzenie odroczone, na okres od pięciu do dwudziestu lat, wynika z umowy pomiędzy właścicielem a menedżerem, na podstawie której część wynagrodzenia wypłacona zostanie w przyszłości w formie jednorazowej wypłaty lub w ratach. Skala wynagrodzeń odroczonej zależy od szczebla w hierarchii oraz znaczenia stanowiska dla realizacji strategii biznesowej firmy. Ten sposób wynagrodzenia zmniejsza poczucie niepewności, a tym samym sprzyja kreatywności kadry kierowniczej.

Wielu pracodawców stosuje w systemach wynagrodzeń specyficzną strukturę pakietu, w której składniki ruchome zależne od osiągniętych wyników stanowią część dominującą w całości wynagrodzeń. Rozwiązanie takie uważane jest za silnie inspirujące, dlatego bywa określane nawet mianem drapieżnego. Do niedawna nie

zauważano jego negatywnych konsekwencji. Strategia wielu organizacji zakłada chęć wypracowania maksymalnego zysku i zwrotu dla akcjonariuszy w krótkim horyzoncie czasowym. Uzależnienie większościowego udziału części ruchomej od krótkoterminowej stopy zwrotu, ilościowych wskaźników obsługi, motywuje pracowników do wypracowania efektów w sposób nieetyczny, odbija się negatywnie na jakości usług, a tym samym zadowoleniu klientów, poziomie realizacji celów w jednostkach użyteczności publicznej i nie stanowi stabilnej podstawy do ekonomicznego rozwoju firmy. Efektywnym sposobem ograniczenia negatywnego oddziaływania mechanizmu kształtowania części ruchomej jest zastosowanie wielokryteriowych systemów łączących warunki ilościowe, na przykład: wartość sprzedaży określonego produktu z warunkami jakościowymi, m.in.: ocena jakości wykonywanej usługi, prowadzenie rozmów z klientami w języku obcym, udział w szkoleniach produkcyjnych itp. Warunki te powinny być stale monitorowane i okresowo korygowane, odpowiednio do celów taktycznych i warunków rynkowych.

Szczególnym wyzwaniem w elastycznych systemach wynagrodzeń jest skorelowanie dynamiki wzrostu wynagrodzeń z rozwojem w organizacji. Patologie, jakie pojawiły się tym zakresie w gospodarce realnej, skutkowały bezprecedensową ingerencją UE w kwestie wynagrodzeń na poziomie krajów członkowskich. Komisja Wspólnot Europejskich sformułowała w kwietniu 2009 roku wiele wymogów, które zostały podtrzymane w dyrektywie Parlamentu Europejskiego obowiązującej od 1 stycznia 2011 roku [European Commission...]:

- polityka wynagrodzeń powinna być spójna i wiązać długofalowe cele organizacji z osobistymi celami pracowników,
- wpływ na wysokość wynagrodzenia powinny mieć wyniki długoterminowe w celu uwzględnienia rodzajów ryzyka wpływających na wynik w długim okresie,
- wyniki powinny być oceniane w okresie wieloletnim: od trzech do pięciu lat,
- wypłatę wynagrodzeń należy rozłożyć w czasie, by osłabić chęć do podejmowania nadmiernego ryzyka,

Tabela 1. Szanse i zagrożenia związane z elastycznymi wynagrodzeniami

Wyszczególnienie	Szanse	Zagrożenia
Firma	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu, – zmniejszanie ryzyka i niepewności, – przyspieszenie szybkości decyzji, – uelastycznienie struktury organizacyjnej i podziału pracy w firmie, – rozwój szerokich umiejętności pracowników, – powiązanie wynagrodzenia z kryteriami biznesowymi 	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczenia w standaryzacji, – niski poziom formalnych regulacji
Pracownik	<ul style="list-style-type: none"> – przejrzystość celów, – transparentność kryteriów wynagradzania, – perspektywy wzrostu wynagrodzeń odpowiednio do oceny potencjału kompetencyjnego i efektów 	niestabilność dochodów z pracy

Źródło: opracowanie własne.

- niedopuszczenie do pojawienia się zachęt finansowych skłaniających do działań nieetycznych.

Analiza skutków elastycznych wynagrodzeń z punktu widzenia kosztu reakcji dowodzi efektywności biznesowej wyrażonej poprawą konkurencyjność organizacji oraz pozytywnym oddziaływaniem na poziom zaangażowania pracowników.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Dziechciarz P., *Wnioski z międzynarodowych porównań wskaźników inwestycji w kapitał ludzki i zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki w oparciu o badania PwC Saratoga Institute*, referat wygłoszony na konferencji „Zaangażowany pracownik- innowacyjna firma”, IPiSS, Warszawa 2010.
- European Commission.com, http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/directors-remun/financialsector_290409_pl.pdf.
- Georgsdottir A.S., Getz I., *How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations*, “Creativity and Innovation Management” 2004, Vol. 13, No. 3.
- Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Kalleberg A.L., *Organizing flexibility: the flexible firm in a new century*, “British Journal of Industrial Relations” 2001.
- Kinowska H., *Wynagradzanie kompetencji*, [w:] M. Juchnowicz (red), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Kroll K.M., *Let's get flexible*, “HR Magazine” 2007, No. 4,
- Pathak R.C., *Flexibility – thinking shift for organizational excellence*, “Global Journal of Flexible Systems Management” 2005, Vol. 6, No 3&4.
- Whittlesey F., *Compensation Innovations for the Economic Downtum „Insightout” from Buck Consultants Thought Leaders*, Buck Consultants, 2009.

EFFECTIVE METHODS FOR IMPROVEMENT OF FLEXIBILITY OF WAGES

Summary: Flexibility of wages on the level of individual employee and teams is a standard for the development of remuneration systems. The dynamism of the operating conditions on a global scale, especially in conditions of the economic crisis, has extended this requirement to the area of organization. Contemporary conditions pose challenges to flexible solutions in the field of pay systems, which provide the adjustment of the total amount and structure of expenditure on salaries to the company's financial results and other dynamic socio-economic conditions, and also incorporate pro-innovative mechanisms. Possible solutions concern instruments from the sphere of wages as well as other tools of human capital management system. Due to the varying efficiency and restrictions, it is important to identify conditions that determine flexibility of the remuneration systems.

Keywords: essence of flexibility, flexibility of wages, ways of wage flexibility improvement, results of flexibility of wages.