PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wroclaw University of Economics and Business

Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business
Year 2023, Vol. 67, No. 4
ISSN 2392-0041

Ewaluacja systemu wynagradzania jako element zrównoważonego zarządzania kapitałem ludzkim – na przykładzie call center

Ewa Beck-Krala
AGH w Krakowie
e-mail: ebeck@agh.edu.pl
ORCID: 0000-0003-0264-5825

Izabela Stańczyk
Uniwersytet Jagielloński
e-mail: izabela.stanczyk@uj.edu.pl
ORCID: 0000-0002-1496-130X

Roman Kornik
AGH w Krakowie
e-mail: roman.kornik@wp.pl

© 2023 Ewa Beck-Krala, Izabela Stańczyk, Roman Kornik
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Beck-Krala, E., Stańczyk, I. i Kornik, R. (2023). Ewaluacja systemu wynagradzania jako element zrównoważonego zarządzania kapitałem ludzkim – na przykładzie call center. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *67*(4).

DOI: 10.15611/pn.2023.4.01
JEL Classification: J24, G35, M52

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza efektywności systemu wynagrodzeń w wybranym call center z wykorzystaniem wielowymiarowego modelu spójnego z wartościami zrównoważonego zarządzania kapitałem ludzkim. Analizowany przypadek dotyczy firmy, która działa na rzecz dużego ogólnopolskiego operatora telekomunikacyjnego. W artykule poruszono zagadnienia dotyczące systemu wynagradzania w organizacji oraz dotychczasowych modeli badania tej efektywności. Analizę przeprowadzono, opierając się na wielowymiarowym modelu badania efektywności wynagrodzeń. Do realizacji celu badania wykorzystano metodę analizy dokumentów zastanych, bazując na dostępnych dokumentach związanych z wynagrodzeniem pracowników, danych finansowych, a także badania ankietowe i wywiady z pracownikami call center. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że system wynagrodzeń jest efektywny. Analizując poszczególne wymiary badania, można zauważyć, że system wspiera strategię biznesową firmy, a wykorzystane wskaźniki ilościowe wskazują na efektywność kosztową systemu. Z kolei porównania rynkowe pozwalają stwierdzić konkurencyjność całkowitego pakietu wynagrodzeń. Wyniki badań sondażowych pokazały ogólne zadowolenie pracowników z systemu oraz obszary, które wymagają dalszego doskonalenia.

Słowa kluczowe: call center, wynagradzanie sprzedawców, ewaluacja systemu wynagrodzeń.

1. Wstęp

Ewaluacja systemów wynagrodzeń to coraz częstsza praktyka, będąca wyrazem dbałości o dobrostan zarówno pracowników, jak i całego przedsiębiorstwa. Takie działanie to również przejaw odpowiedzialności pracodawcy, monitorującego efektywność stosowanych procesów i działań w stosunku do zmiennych warunków środowiska i aktualnych potrzeb interesariuszy. W kontekście zrównoważonego Zarządzania Kapitałem Ludzkim (ZKL) ewaluacja systemów wynagradzania jest wyrazem odpowiedzialności pracodawcy. Obejmuje ona wiele płaszczyzn analizy ważnych z punktu widzenia potrójnej linii przewodniej (*Tripple Bottom Line*, TBL, zgodnie z koncepcją Elkingtona), w tym płaszczyznę: społeczeństwa i pracowników (linia społeczna), wyników organizacji (linia ekonomiczna) oraz środowiska naturalnego (linia środowiskowa). Takie kompleksowe podejście do oceny systemu wynagrodzeń pozwala na podejmowanie kluczowych decyzji biznesowych w zgodzie z wymogami zrównoważonego rozwoju.

W jednostkach sprzedażowych system wynagradzania odgrywa szczególną rolę. Jest jednym z kluczowych czynników nie tylko wpływającym na wyniki jednostki, ale i umożliwiającym kreowanie wartości dodanej dla wielu interesariuszy. Dlatego jego systematyczna ewaluacja jest istotna. Celem niniejszego opracowania jest analiza efektywności systemu wynagradzania pracowników w wybranym call center z wykorzystaniem wielowymiarowego modelu badania efektywności wynagrodzeń zgodnego z zasadami zrównoważonego ZKL. Dokonując oceny systemu, wykorzystano analizę dostępnych dokumentów firmowych, wyniki sondażu zadowolenia z systemu przeprowadzonego wśród pracowników pierwszej linii call center, a także wywiady półotwarte z wybranymi menedżerami tej jednostki. Wyniki badań posłużyły do dalszego doskonalenia systemu wynagradzania w call center.

2. Ewaluacja systemu wynagradzania jako wyraz zrównoważonego zarządzania

System wynagradzania odgrywa kluczową rolę w każdej organizacji, pozwala bowiem zrekrutować i utrzymać dobrych pracowników (Armstrong, 2006; Borkowska, 2012; Bloom i Michael, 2002) oraz kształtować pożądane zachowania pracowników (Oleksyn, 2014), które warunkują efektywność całej organizacji (por. Oleksyn, 2014; Jenkins i in., 1998). Pozwala również kreować zaangażowanie pracowników i ich satysfakcję z pracy (Juchnowicz, 2011; Bangchokdee i Mia, 2016). Aby jednak tak się stało, konieczna jest transparentność systemu oraz odpowiednie komunikowanie zasad wynagradzania pracownikom, którzy będą znali i rozumieli te reguły. Według badań, znajomość systemu wynagrodzeń pomaga zwiększyć świadomość pracowników dotyczącą celów organizacji, a tym samym zmniejszyć fluktuację w miejscu pracy (Bilyk i Sheremet, 2019; Mitsel i in., 2021). Projektując system wynagrodzeń pracodawcy coraz częściej uwzględniają potrzeby i oczekiwania pracowników, co wpływa pozytywnie na chęć pozostania w organizacji na dłużej (Bangchokdee, Mia, 2016; Bilyk i Sheremet, 2019; Mitsel i in., 2021). Dopiero takie podejście pozwoli skutecznie realizować cele organizacji.

W kontekście zrównoważonego rozwoju wskazuje się, że zarządzanie kapitałem ludzkim powinno zmierzać do kreowania dobrostanu pracowników (*employee well-being*), który odnosi się do wszystkich aspektów jakości życia w miejscu pracy, począwszy od bezpieczeństwa i zdrowia pracowników po wspierające środowisko i klimat organizacyjny (ILO). Dobrostan pracowników w miejscu pracy rozumiany jest jako głębokie poczucie sensu i spełnienia oraz satysfakcji z pracy (por. Białas i in., 2023). Promowanie i utrzymanie dobrostanu pracowników na wszystkich poziomach i stanowiskach w organizacji tworzy tzw. dobrostan organizacyjny (*organizational well-being*), który możliwy jest dzięki zrównoważonemu podejściu do zarządzania kapitałem ludzkim. Takie zrównoważone zarządzanie kapitałem ludzkim (*Sustainable Human Resource Management* – SHRM) oznacza „tworzenie wartości ekonomicznej, ekologicznej i społecznej w procesach biznesowych w odniesieniu do polityki i praktyk HRM" (Pocztowski, 2016, s. 304-305). Wytycza ono nowe standardy w realizacji poszczególnych funkcji zarządzania kapitałem ludzkim – w tym szczególnie w wynagradzaniu pracowników (Ehnert, 2008; Pocztowski,

2016; Urbaniak, 2017). SHRM z jednej strony kładzie nacisk na budowanie dobrostanu pracowników, a z drugiej kwantyfikuje zwrot z poniesionych inwestycji w kapitał ludzki (w tym inwestycje poniesione na oferowany pakiet całkowitego wynagrodzenia pracowników), analizując efektywność podejmowanych działań. Zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju konieczne wydaje się szacowanie zwrotu z poniesionych inwestycji w wynagrodzenia i monitorowanie tej efektywności w dłuższej perspektywie w sposób celowy i kompleksowy (Scott i Beck-Krala, 2019). Efektywność systemu warto monitorować w czasie, a pomiar ten nie powinien bazować tylko na wskaźnikach finansowych, ale również jakościowych (Greene, 2010), ujmując perspektywę bezpośrednią (ekonomiczną) i pośrednią (społeczną) (Borkowska, 2006), a także konkurencyjność zewnętrzną i spójność wewnętrzną (Greene, 2010). Proces taki, wpisany w politykę zarządzania, pozwoli kompleksowo badać skuteczność stosowanych rozwiązań. Brak spójności między celami systemu wynagrodzeń i celami indywidualnymi pracowników może prowadzić do nieetycznych zachowań pracowniczych, generując koszty, które w konsekwencji mogą osłabić pozycję przedsiębiorstwa (Greene, 2019).

Ujęcie zasad zrównoważonego rozwoju w wynagradzaniu pracowników oznacza równoważenie interesów wszystkich najważniejszych interesariuszy, zarówno pracodawcy, jak i pracowników, a nawet klientów. Takie podejście pomaga w realizacji wszystkich funkcji wynagrodzeń od dochodowej i motywacyjnej poprzez kosztową i społeczną. Odpowiednie wynagradzanie pracowników stanowi nie tylko dochód pracownika, ale również motywuje i kształtuje zaangażowanie oraz satysfakcję pracowników z pracy i wynagradzania (Juchnowicz, 2010). Interesy pozostałych partnerów są realizowane dzięki silnemu zaangażowaniu pracowników, ich rozwojowi i partycypacji oraz satysfakcji z wykonywanej pracy i oferowanych warunków pracy. Inwestycje w wynagrodzenia, przynosząc odpowiedni zwrot pracodawcy, są uzasadnione i równoważą tym samym poniesione koszty. Taka sytuacja, w której pracownicy mają wynagrodzenia pozwalające im żyć na odpowiednim poziomie, a pracodawca osiąga zyski ze swej działalności, przekłada się na ład społeczny w danym regionie, przyczyniając się do dalszego rozwoju wszystkich interesariuszy.

3. Analiza modeli ewaluacji systemów wynagrodzeń w literaturze przedmiotu

Publikacje dotyczące ewaluacji systemów wynagrodzeń pojawiły się dopiero pod koniec lat dziewięćdziesiątych i wprowadzały stosunkowo proste sposoby oceny bazujące głównie na analizie wybranych wskaźników finansowych (Balkin i Gomez-Mejia, 1990; Ritcher, 2002). Kolejne badania uwzględniały już miary jakościowe szacujące wpływ procedur wynagradzania na zachowanie pracowników (Corby i in., 2005) czy opinię menedżerów dotyczącą funkcjonowania systemów (Kearns, 1995). Na kanwie tych doświadczeń Dow Scott ze współpracownikami zaproponował jeden z pierwszych wielowymiarowych modeli analizy efektywności systemów wynagrodzeń (Scott i in., 2006). Model ten bazuje po części na modelu Donalda Kirkpatricka (badania efektywności szkoleń), uwzględniając w badaniu m.in. reakcję pracowników na stosowany system wynagrodzeń, zachowania pracowników, jakie są kształtowane przez system, oraz wpływ systemu na wyniki organizacji analizowany przez wskaźnik zwrotu inwestycji w wynagrodzenia (ROI). To model bardzo silnie powiązany z wewnętrznymi interesariuszami – pracownikami, wskazujący na rolę dialogu pracowniczego w tym procesie i znajomości systemu przez pracowników. Innym przykładem kompleksowego podejścia do ewaluacji systemu wynagrodzeń jest propozycja Michaela Armstronga i Duncana Browna (2010). Autorzy, wykorzystując doświadczenia firm konsultingowych, zaproponowali model analizujący: stopień realizacji celów systemu, strategię wynagrodzeń na podstawie benchmarkingu oraz korzyści uzyskane z poniesionych inwestycji w kapitał ludzki (ROI). Model wykorzystuje proces pozycjonowania względem rynku, analizując dane z raportów płacowych przy ustalaniu atrakcyjności pakietu wynagrodzeń pod względem zarówno jego wysokości, jak i struktury wewnętrznej.

W Polsce interesujące podejście do oceny systemu wynagrodzeń wskazała Małgorzata Tyrańska, stosując bogaty zestaw kryteriów oceny systemu – głównie wewnętrznych (Tyrańska, 2009). Maria Wanda Kopertyńska nakreśliła konieczność badania potrzeb pracowników, a także opinii pracowników doty-

czących systemów wynagradzania (2008). W tym kierunku rozważania prowadziła Stanisława Borkowska, która zwróciła uwagę na wymiar społeczny oceny systemu, dodając do kryteriów oceny systemu satysfakcję klientów jako skutek zarządzania efektami (Borkowska, 2012). Takie podejście zaprezentowała również Ewa Beck-Krala (2017), proponując wielowymiarowy model badania efektywności uwzględniający zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne analizy, a także skupiając się na wymiarze ekonomicznym oraz społecznym ewaluacji.

4. System wynagradzania w call center

Ewaluacja systemu wynagrodzeń jest szczególnie istotna w jednostkach sprzedaży, w których zarządzanie efektami pracy jest bardzo rozbudowane. Call center jest jednostką bazującą na pracy sprzedawców telefonicznych, których praca polega na inicjowaniu kontaktu z klientem, kreowaniu jego potrzeb, sprzedaży usług i produktów operatora telekomunikacyjnego. To praca trudna, często nudna i „niewdzięczna" ze względu na niechęć klientów do tego rodzaju kontaktu. Dlatego ważną rolę w pracy sprzedaży telefonicznej jest merytoryczne przygotowanie i szkolenie sprzedawców. W call center pracę sprzedawców koordynują liderzy, których zadaniem jest wsparcie merytoryczne sprzedawców oraz kontrola prawidłowości wykonania zlecenia. Praca i wyniki sprzedawców są ściśle monitorowane i oparte na systemie celów realizowanych w danym okresie rozliczeniowym. Zadania sprzedawcy są dokładnie określone, a wyniki pracy oceniane na podstawie wskaźników ilościowych. Przykładowe wskaźniki wykorzystywane w procesie zarządzania wynikami pracy sprzedawców pokazane są w tab. 1.

Tabela 1. Przykładowe wskaźniki monitorowania efektywności pracy sprzedawcy w call center

Wskaźniki efektywności pracy
Czas rozmowy z klientem, czas obsługi rekordu po zakończonej rozmowie, czas oczekiwania na połączenie, czas rejestracji zamówień, czas przerwy prywatnej, czas szkolenia/odprawy z przełożonym
Wskaźniki efektywności obsługi bazy klientów operatora
Udział rekordów skontaktowanych w stosunku do wolumenu bazy, udział sukcesów w stosunku do rekordów skontaktowanych, udział sukcesów w stosunku do wolumenu bazy, konwersja – poziom realizacji sprzedaży, liczba połączeń wykonywanych przez doradcę w czasie godziny

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów firmowych.

Codzienna praca telemarketerów jest dość monotonna i uciążliwa, wymaga umiejętności zrozumienia potrzeb i oczekiwań klienta oraz wielokrotnego udzielania odpowiedzi na te same pytania. Ciągła ocena pracy i kontrola realizacji wskaźników na ustalonym przez firmę poziomie powoduje silny stres. Z tej perspektywy podtrzymywanie zaangażowania telemarketerów oraz utrzymanie dobrej energii wśród pracowników w zespole jest kluczowe, zwłaszcza w obliczu wysokiej fluktuacji pracowników, jaka występuje w call center. W takim środowisku pracy system wynagradzania odgrywa szczególną rolę i niezbędne jest jego bieżące monitorowanie.

Do badań wybrano jeden z oddziałów call center dużego operatora telekomunikacyjnego w Polsce. W omawianym oddziale zaczęto realizować politykę ukierunkowaną na budowanie stabilnego i kompetentnego zespołu pracowników. Było to efektem wcześniejszych problemów z wysoką fluktuacją sprzedawców, która na początku pandemii jeszcze bardziej się nasiliła. Pod koniec 2020 roku dokonano znaczących zmian w firmie dotyczących środowiska pracy i stosowanych narzędzi motywacyjnych, co zostało poprzedzone rozmowami z zespołem sprzedawców. Dział Zarządzania Ludźmi zaczął odgrywać w firmie coraz większą rolę i tym samym, obok działu sprzedaży, miał wpływ na to, co się dzieje w call center. Te wszystkie działania dały pozytywne efekty i wpłynęły na pozyskanie z rynku pracy potrzebnej liczby nowych pracowników, przy jednoczesnym zatrzymaniu najbardziej wartościowych i kompetentnych sprzedawców. Chcąc zwiększyć retencję sprzedawców, firma zdecydowała się na uruchomienie dodatku za staż pracy. Wprowadzono nowe kategorie sprzedawców: *brown, silver, gold, platinum*, co pozwoliło dodatkowo docenić pracę najlepszych pracowników (wykorzystane zostały inne przeliczniki

do premiowania wyników dla poszczególnych kategorii sprzedawców). W zależności od długości zatrudnienia pojawiła się szansa wypracowania wyższej prowizji i otrzymania większej liczby benefitów. Zmiany dotyczyły również systemu premiowania sprzedawców.

W ramach pakietu całkowitego wynagrodzenia firma oferowała pracownikom:

– wynagrodzenie zasadnicze (według stawki godzinowej – najniższa krajowa),
– wynagrodzenie zmienne krótkoterminowe uzależnione od wyników sprzedawcy (karta zadań premiowych, uzyskanie indywidualnego bonusu, zależnego od miesięcznych wyników ilościowych i jakościowych),
– świadczenia dodatkowe (benefity – Krakowska Karta Miejska, dofinansowanie dojazdów do pracy, karta Multisport, konkursy motywacyjne umożliwiające wygranie bonów Sodexo, voucherów na lunch, żetonów do automatów z napojami i przekąskami, biletów do kina czy na koncerty zespołów muzycznych).

W ramach pozafinansowych bodźców motywacyjnych (bazując na opinii pracowników) zaoferowano sprzedawcom:

– strefę spotkań i relaksu z fotelami do masażu, w której pracownicy mogli także rozwijać swoje talenty, uczestniczyć w warsztatach sprzedażowych, trenerskich i menedżerskich,
– system automatycznego łączenia z klientem, co dało pracownikom możliwość zaoszczędzenia czasu i jednocześnie wygenerowania większej prowizji,
– aplikacje na telefon dla sprzedawców, umożliwiające zarządzanie swoim profilem i kontem firmowym. Umożliwiło to sprzedawcom zdalne aktualizowanie grafiku pracy i weryfikację *online* swojego przyszłego wynagrodzenia,
– możliwość korzystania z elektronicznego skryptu, który ułatwia prowadzenie rozmowy z klientem. Sprzedawca ma wgląd w kompleksową informację o koncie klienta i usługach, z których korzysta.

Ze względu na trwający stan zagrożenia epidemicznego, który silnie oddziaływał na zachowania pracowników i wyniki firmy, kierownictwo postanowiło systematycznie monitorować efektywność wprowadzonych zmian, a jednym z obszarów tej oceny była ewaluacja efektywności systemu wynagradzania.

5. Metodyka badawcza

Nowa polityka zarządzania kapitałem ludzkim, a także strategia organizacji pozwoliła określić cel prowadzonego badania, którym było sprawdzenie efektywności stosowanego systemu oraz wskazanie obszarów, które warto doskonalić, aby system wspierał potrzeby firmy i pracowników. W badaniu postawiono następujące pytania:

1. Czy system wynagradzania wspiera strategię organizacji?
2. Czy system wynagradzania jest zgodny z prawodawstwem?
3. Czy system wynagrodzeń jest konkurencyjny?
4. Czy system wynagradzania jest efektywny ekonomicznie?
5. Czy główni beneficjenci systemu są z niego zadowoleni?

Aby osiągnąć wytyczony w ten sposób cel i znaleźć odpowiedź na postawione pytania, zaprojektowano postępowanie badawcze, które składało się z trzech etapów.

Pierwszy etap miał miejsce na początku 2021 roku i obejmował wybór modelu do badania efektywności systemu wynagrodzeń oraz dobór określonych miar tej oceny. Drugi etap obejmował ocenę systemu wynagrodzeń. Na tym etapie wykorzystano metodę analizy treści dokumentów firmowych (m.in. strategii biznesowej, regulaminu wynagradzania i premiowania) oraz metodę sondażu diagnostycznego przeprowadzonego wśród pracowników sprzedaży dotyczącego zadowolenia ze stosowanego systemu wynagradzania. Ze względu na konieczność pogłębienia badań zdecydowano się na wywiady z menedżerami sprzedaży w call center. Trzeci etap obejmował analizę zebranych danych oraz zapropo-

nowanie rekomendacji praktycznych. Badanie realizowane było w okresie od marca do czerwca 2021 roku. Przy tym analizowane dokumenty firmowe i wybrane do badania wskaźniki obejmowały lata 2019-2021.

Pierwszym etapem był wybór adekwatnego modelu badania efektywności wynagrodzeń. Spośród zaproponowanych w literaturze przedmiotu wielowymiarowych modeli wyselekcjonowano model Beck-Krali (2017), bazujący na pięciu wymiarach badania efektywności wynagrodzenia. Są to:

- pierwszy wymiar spójności ze strategią biznesową i zarządzania kapitałem ludzkim, czyli wymiar dotyczący strategicznej roli systemu wynagrodzeń oceniający wsparcie realizacji celów organizacji oraz jej głównych czynników sukcesu poprzez system wynagrodzeń,
- drugi wymiar poprawności systemu pod względem prawnym i konstrukcyjnym,
- trzeci wymiar konkurencyjności zewnętrznej systemu – czyli jego atrakcyjności względem poziomu i oferowanych składników na rynku,
- czwarty wymiar efektywności ekonomicznej, czyli optymalizacji kosztowej,
- piąty wymiar zadowolenia i satysfakcji pracowników z systemu.

Do zbadania efektywności systemu wynagrodzeń dobrano zaproponowane przez autorkę modelu wskaźniki ujęte w tab. 2.

Tabela 2. Kryteria i wskaźniki oceny systemu wynagrodzeń w badanej firmie

Wymiar badania	Wybrane kryteria badania	Wybrane miary i wskaźniki
Pierwszy – spójność strategii wynagrodzeń ze strategią biznesową	ocena stopnia spójności strategii biznesowej z systemem wynagrodzeń	– uwzględnienie celów firmy w systemie wynagrodzeń pracowników
Drugi – poprawność systemu	znajomość i zrozumienie systemu przez pracowników, ocena systemu jako sprawiedliwego, zgodność systemu z regulacjami prawnymi	– dostępność systemu dla pracowników – sposób informowania o zmianach w systemie – opinia pracowników dotycząca sprawiedliwości wynagradzania – aktualny i zgodny z prawem regulamin wynagradzania
Trzeci – konkurencyjność systemu	kształtowanie poziomu wynagrodzeń oraz benefitów na poziomie wyższym niż konkurencja	– analiza wysokości wynagrodzeń względem rynku – analiza benefitów – wskaźnik fluktuacji pracowników
Czwarty – efektywność ekonomiczna	zwiększanie zwrotu inwestycji w wynagrodzenia, utrzymanie dotychczasowego poziomu lub zwiększenie zwrotu inwestycji w kapitał ludzki	– monitorowanie wskaźnika: HC ROI – średni koszt wynagrodzenia w przychodzie – udział prowizji w wynagrodzeniu
Piąty – satysfakcja interesariuszy	zbadanie, a następnie zwiększenie poziomu zadowolenia sprzedawców z systemu wynagrodzeń i wybranych jego aspektów	– zadowolenie pracowników z poszczególnych składowych wynagrodzenia oraz z elementów pozafinansowych (możliwości szkoleń, udogodnień, sposobu kierowania itp.)

Źródło: opracowanie na podstawie (Beck-Krala, 2017, s. 153-161).

Pierwszą metodą badawczą wykorzystaną do oceny efektywności systemu była analiza treści dostępnych dokumentów firmowych. Na podstawie analizy strategii firmowej, regulaminu wynagradzania i premiowania oraz wyników audytu zweryfikowano spójność celów strategicznych z celami i stosowanymi rozwiązaniami w systemie wynagradzania, a także poprawność konstrukcji systemu (m.in. mechanizmy zapewniające równość szans pracowników w uzyskiwaniu poszczególnych składników pakietu wynagrodzenia). Analiza dostępnych danych firmowych pozwoliła również na wyliczenie odpowiednich wskaźników wybranych do badania (przedstawionych w analizie wyników).

Kolejną wykorzystaną metodą badawczą był sondaż diagnostyczny przeprowadzony w kwietniu 2021 roku wśród wszystkich pracowników sprzedaży call center zlokalizowanego w województwie małopolskim. Do badania wykorzystano kwestionariusz ankietowy, który obejmował takie obszary, jak: oce-

na transparentności i poprawności systemu (znajomość zasad wynagradzania i komunikowania zmian w systemie, poczucia sprawiedliwości wynagradzania, terminowości wypłat), konkurencyjności wynagrodzenia (ocena zadowolenia z poszczególnych składników wynagrodzenia, w tym również pakietu benefitów) oraz ocena pozafinansowych aspektów motywowania, w tym możliwości rozwojowych, wsparcia menedżerskiego i zespołowego.

W badaniu sondażowym wzięło udział 480 pracowników pierwszej linii call center (co stanowi 84,17% wszystkich pracowników sprzedaży), w tym 249 kobiet (52%) i 231 mężczyzn (co stanowi 48% ogółu zatrudnionych sprzedawców). Największą grupę respondentów stanowiły osoby młode, w przedziale wiekowym poniżej 26 lat – 355 osób (74%), następnie pracownicy w przedziale wiekowym 26-35 lat – 86 osób (18%), i wreszcie najmniej liczną grupę stanowili pracownicy w wieku powyżej 35 lat – 39 osób (8%).

Ze względu na konieczność pogłębienia uzyskanych danych zdecydowano się przeprowadzić wywiady z dwoma liderami – menedżerami zespołów sprzedawców. Wywiady miały charakter półotwarty, co pozwoliło na doprecyzowanie informacji, a także na swobodną wypowiedź respondentów. Wywiady prowadzone były w czerwcu 2021 roku.

6. Analiza wyników badań

Analiza danych pozyskanych ze wszystkich źródeł badawczych (analizy dokumentacji, wywiadów, a także sondażu) przedstawiona jest zgodnie z pięcioma wymiarami wybranego modelu badania efektywności systemu wynagrodzeń.

Wymiar 1. Spójność strategii wynagrodzeń ze strategią biznesową

Celem analizy tego wymiaru była ocena stopnia spójności strategii biznesowej z systemem wynagrodzeń. W nowym systemie wynagradzania odbicie znalazły wytyczone cele biznesowe – i to zarówno w systemie premiowym, pakiecie benefitów, jak i w procedurach przyznawania poszczególnych składników. Firma wprowadziła wiele rozwiązań służących integracji zespołu i dbałości o komfort pracy pracowników. Większość sprzedawców zatrudniana była na umowę o pracę bądź umowę-zlecenie, co pozwala pracownikom na pogodzenie obowiązków zawodowych z aktualną sytuacją osobistą. System premiowania daje możliwość wypracowania, obok stawki godzinowej za dodatkowy czas pracy, dodatkowej kwoty w formie prowizji. Dla „najlepszych" i realizujących założone cele oferowany jest dodatek w postaci mnożnika prowizji. Premiowane są zarówno wysokie wyniki pracy, jak i ważne dla firmy zachowania sprzedawców, czego przykładem jest premia za jakość rozmów czy dodatki za szkolenia.

Wymiar 2. Poprawność konstrukcji systemu

W tym wymiarze zdecydowano się zweryfikować znajomość i zrozumienie systemu przez pracowników oraz poczucie sprawiedliwości wynagradzania.

Analiza danych pokazała, że każdy pracownik może znaleźć informacje dotyczące wynagradzania (procedury, regulaminy) na dysku sieciowym. Wyniki niezależnego audytu prawnego potwierdziły czytelność i zgodność zapisów regulaminu i procedur wynagradzania z obowiązującym prawem. Z kolei badanie sondażowe pokazało, że 62,25% badanych pracowników sprzedaży zna procedury wynagradzania i wie, z jakich elementów składa się ich wynagrodzenie całkowite. Przeprowadzone wywiady z menedżerami–liderami sprzedawców wskazały, że stosowane zasady wynagradzania i premiowania są transparentne i zrozumiałe, a sprzedawcy mogą nawet wyliczyć, jakie uzyskają wynagrodzenie: „wprowadzona reguła jest bardziej zrozumiała, gdzie sprzedawca ma jasność, jaką stawkę prowizji otrzyma za sprzedaż danej oferty" (lider sprzedaży).

Analizując przepływ informacji dotyczący systemu wynagradzania, wzięto pod uwagę opinie pracowników. Zwracali oni uwagę na bezpośredni kontakt i dialog z liderami poprzez codzienne odprawy, a także umieszczenie nowych zapisów w dokumentacji na dysku.

Z analizy dokumentów i wywiadów wynika, że firma stosuje politykę równych szans. Każdy pracownik jest tak samo traktowany i ma jednakowe możliwości rozwoju i awansu. Dane pokazują, że 79% awansów pochodzi z wewnętrznej rekrutacji, a na stanowiskach sprzedażowych wartość ta wynosi nawet 100%. Porównując liczbę awansów wewnętrznych, można zauważyć, że w roku 2020 wewnątrz firmy awansowało 9 pracowników, w tym 4 kobiety i 5 mężczyzn, a w roku 2019 takich awansów było 5, w tym 3 dotyczyły kobiet, a 2 mężczyzn.

Wymiar 3. Konkurencyjność zewnętrzna systemu

Analizując konkurencyjność poziomu wynagrodzeń, porównano uzyskiwane przez pracowników średnie wynagrodzenie z wynagrodzeniami w innych firmach z branży. Firma swoim pracownikom proponuje wynagrodzenie zasadnicze w kwocie minimalnego wynagrodzenia w kraju (podobnie jak inni operatorzy). Obok wynagrodzenia podstawowego oferowane jest wynagrodzenie zmienne – prowizja uzależniona od stażu pracy w call center oraz wyników pracy. Zmodyfikowany system premiowy pozwala na uzyskanie premii większości pracowników – w przeciwieństwie do podobnych firm z branży, w których tylko 30-50% pracowników może otrzymać premię (ze względu na ustalony próg otwarcia arkusza premiowego). Dodatkowo pracownikom zaoferowano bogatszy pakiet benefitów (w porównaniu z podobnymi jednostkami i stanowiskami pracy na rynku). Z zestawienia całkowitego wynagrodzenia wynika, że na tle konkurencji firma oferuje bardzo dobre warunki współpracy, plasując się w gronie najlepiej płacących swoim pracownikom w branży. Wyniki sondażu wskazują, że 65% pracowników ocenia benefity jako dobrze dobrane i korzystnie wpływające na ich motywację. Dodatkowo 74% sprzedawców uważa, że powinny pojawić się nowe propozycje benefitów. Do weryfikacji konkurencyjności systemu wybrano także wskaźnik fluktuacji pracowników, który w badanym roku z miesiąca na miesiąc obniżył się do poziomu około 5%. W okresie przed 2020 rokiem najlepszy wynik, który uzyskano, to 14%. Patrząc na konkurencję, należy stwierdzić, że wskaźnik ten cały czas utrzymywał się na wysokim poziomie i nie spadł poniżej 18%.

Wymiar 4. Efektywność ekonomiczna systemu wynagrodzeń

Budżet wynagrodzeń jest ściśle kontrolowany przez dział finansowy firmy. Co miesiąc podczas planowania i estymowania przychodów i kosztów pracy każdy dział sprzedaży musi otrzymać zgodę z działu kontrolingu na publikację parametrów wielkości wynagrodzenia pracowników pierwszej linii. Takie podejście z jednej strony zabezpiecza budżet, a z drugiej daje przestrzeń na inwestycję w pracowników.

Do analizy efektywności tego wymiaru wybrano takie wskaźniki jak HCROI (*Human Capital Return On Investment*), udział wynagrodzenia sprzedawców w przychodzie oraz udział prowizji w wynagrodzeniu całkowitym. Firma uzyskała wartość wskaźnika HCROI powyżej jedności, czyli na satysfakcjonującym poziomie – w roku 2020 średnia wartość HCROI wyniosła 1,60 zł i w porównaniu do 1,54 zł w roku 2019 wzrosła. Kolejnym wybranym do analizy wskaźnikiem był wskaźnik procentowy udziału wynagrodzeń sprzedawców w przychodzie, który uległ zmniejszeniu – jego średnia wartość w roku 2019 kształtowała się na poziomie 42,34% (z 12 miesięcy), podczas gdy w roku 2020 na poziomie 37%. Mniejszy udział wynagrodzeń sprzedawców w roku 2020 jest podyktowany faktem utrzymania niższej fluktuacji i zatrzymaniem w firmie doświadczonych pracowników, a także wyższą dochodowością pracy pracowników pierwszej linii. Dane pokazały też wzrost udziału prowizji sprzedawców w wynagrodzeniu – z 14,7% do 17,4%, co jest wynikiem efektów pracy oraz zmiany systemu prowizyjnego. Mimo że udział ten powoduje wyższe koszty, jest to element, który silnie wpływa na zaangażowanie pracowników i jest związany z wysoką efektywnością pracy.

Wymiar 5. Satysfakcja interesariuszy z systemu

Ostatnim z analizowanych wymiarów efektywności systemu wynagrodzenia była analiza satysfakcji pracowników z wybranych obszarów systemu.

Ze względu na istotę bodźców pozafinansowych w motywowaniu pracowników call center (Van der Aa i in., 2012) w badaniu satysfakcji pracowników ujęto również te elementy. Ocena wybranych, poza-

finansowych aspektów motywowania obejmowała m.in. wsparcie przełożonego, możliwości rozwoju i szkoleń, aspekty komunikacji czy benefity. Krótkie podsumowanie na ten temat znajduje się w tab. 3.

Tabela 3. Wyniki oceny wybranych aspektów motywowania według opinii pracowników call center

Obszar badań	Wyniki badania sprzedawców
Ocena wsparcia przełożonego i zespołowego	84,59% badanych oceniło kontakt ze swoim przełożonym bardzo wysoko – na 5 (w skali 1-5, gdzie 5 oznacza „oceniam bardzo dobrze”); 87,68% badanych uważa, że przełożony jest gotowy w każdej chwili udzielić pracownikowi odpowiedniej pomocy; 62,46% badanych oceniło, że zespół jest zintegrowany i mogą liczyć na jego wsparcie.
Benefity	65,63% badanych uważa, że oferowane obecnie benefity są potrzebne i dobrze dobrane; 73,8% badanych stwierdza, że powinny pojawić się nowe propozycje benefitów.
Szkolenia rozwojowe	59,44% badanych uważa, że oferowane szkolenia podnoszące umiejętności sprzedażowe są potrzebne; 63,66% badanych zadeklarowało chęć wzięcia udziału w kolejnych szkoleniach.
Rozwój zawodowy w firmie	9,86% badanych myśli o zmianie stanowiska pracy w firmie; 20,85% badanych wie, jakie rekrutacje są obecnie prowadzone w firmie; 72,11% badanych uważa, że jest na bieżąco informowana o aktualnych konkursach i wydarzeniach.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

System wynagradzania jest dobrze oceniany, jednak pracownicy wskazali, które obszary trzeba doskonalić. W ocenie dotyczącej pracodawcy na pierwszy plan wysuwa się dobrze postrzegana atmosfera i komfort pracy. Respondenci wskazali na dobrą współpracę, wsparcie i otwartość bezpośrednich przełożonych. Ankietowani doceniają ponadto elastyczność godzin pracy i możliwość pracy zdalnej. Wysoko ocenione zostało wsparcie liderskie i zespołowe, zadowolenie z systemu premiowego oraz przepływ informacji.

Z badania wynika, że pracownicy doceniają oferowane benefity, ale uważają, że ich portfolio trzeba poszerzyć i powinni mieć możliwość wyboru dodatkowych świadczeń, które będą go motywowały. Zatrudnieni wskazują głównie na brak pakietu medycznego. Firma oferuje nowoczesne warunki pracy, sprzęt i atrakcyjne wyposażenie stanowisk. Te aspekty doceniane są zwłaszcza przez starszych stażem pracowników, których cieszą takie zmiany, jak np. dodatkowe nakładki na słuchawki zapewniające poczucie higieny. Ankietowani, zwłaszcza ci z krótkim stażem, wskazywali na potrzebę większej liczby szkoleń sprzedażowych, głównie z technik sprzedaży, umiejętności komunikacji i argumentacji usług operatora.

Największym wyzwaniem okazała się terminowość wypłat. Proces wypłat w firmie wymaga potwierdzenia przez każdego pracownika poprawności rachunku w systemie firmowym. Dopiero po potwierdzeniu zlecane jest wykonanie przelewu, co powoduje opóźnienia w wypłatach. Badanie pokazało konieczność zmiany procesu w taki sposób, aby wszyscy pracownicy otrzymywali wynagrodzenia do 10. dnia każdego miesiąca.

Podsumowując, należy stwierdzić, że widać zadowolenie pracowników z otrzymywanego wynagrodzenia i usprawnionego systemu premiowego, a także wsparcia menedżerskiego i organizacyjnego (w obszarze warunków i udogodnień pracy i uzyskiwanych wynagrodzeń zmiennych). Nie jest zaskoczeniem niższa ocena zadowolenia w obszarze integracji zespołu czy też benefitów. Okres naznaczony pandemią i pracą zdalną nie sprzyjał budowaniu wspólnoty, nie dawał też możliwości korzystania z niektórych benefitów, a wręcz wskazał nowe świadczenia ważne dla pracowników.

7. Konkluzje i rekomendacje praktyczne

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że system wynagrodzeń jest efektywny, każdy bowiem wymiar systemu został oceniony pozytywnie i to na dość wysokim poziomie. Analiza poszczególnych wymiarów pozwoliła znaleźć odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Analizując poszczególne wymiary, można zauważyć, że system wspiera strategię biznesową firmy (pierwsze pytanie badawcze) i jest spójny z obecnym prawem (drugie pytanie badawcze). Polityka firmy w zakresie wynagrodzeń jest transparentna i sprzyja równemu traktowaniu pracowników, również w zakresie dostępu do świadczeń, szkoleń i awansu. Firma chce budować pozytywny wizerunek wśród pracowników poprzez otwartość, komunikację, transparentność w działaniach i uczciwy system wynagrodzeń. Kierownictwu zależy na lojalnych pracownikach i stabilnym zatrudnieniu. Zarząd ustawicznie inwestuje i rozwija środowisko pracy poprzez wdrażanie nowych rozwiązań IT, rozbudowuje strefę relaksu, prowadzi cykliczne eventy zmierzające do podtrzymania dobrze ocenianej atmosfery pracy, jak również podejmuje próby budowania integracji i zespołowości w czasie pandemii i pracy zdalnej. Analiza wybranych wskaźników potwierdziła efektywność kosztową i realizację celów biznesowych (wzrost HCROI, redukcja fluktuacji). System jest efektywny kosztowo, a procentowy udział kosztów wynagrodzeń w kosztach całkowitych maleje przy równoczesnym wzroście udziału wynagrodzeń zmiennych w całkowitym pakiecie wynagrodzeń (czwarte pytanie badawcze). Analizy rynkowe wskazują również na atrakcyjność pakietu wynagrodzeń (wyższy poziom wynagrodzeń i szersza oferta benefitów w porównaniu z tymi oferowanymi przez konkurencję – trzecie pytanie badawcze). Dużym atutem jest czytelny i transparentny system prowizyjny, który premiuje wyniki sprzedaży, gdzie każdy produkt jest „cennikowo zdefiniowany". W dalszym ciągu opłacany jest efekt, gdyż wypracowana prowizja powiększana jest o wielkość realizacji indywidualnego planu. Analiza systemu wskazała ogólne zadowolenie pracowników z systemu (piąte pytanie badawcze), a także te obszary, które wymagają dalszego doskonalenia.

Najważniejszym obszarem, w którym zauważono potrzebę zmian, jest proces terminowości wypłat. Wskazane byłoby wprowadzenie elektronicznego powiadamiania pracowników o zatwierdzeniu wypłaty z odpowiednim wyprzedzeniem tak, aby sam proces przebiegał terminowo. Wśród rekomendowanych zmian konieczne wydaje się także rozszerzenie wachlarza oferowanych świadczeń pracowniczych. Ze względu na oczekiwania dość zróżnicowanej grupy sprzedawców proponuje się wprowadzenie kafeterii w tym obszarze, co pozwoli na dostosowanie oferty do indywidualnych preferencji pracowników. Wyniki badań pokazały potrzebę wprowadzenia dodatkowej opieki zdrowotnej, co wydaje się ważne również ze względu na doświadczenie pandemii. Pakiet medyczny można zaproponować w kilku wariantach, uwzględniając również wsparcie psychologiczne dla pracowników. Przydatne byłyby również dodatkowe szkolenia, nie tylko zawodowe, ale także te rozwijające kompetencje osobiste, np. radzenia sobie ze stresem czy zachowania równowagi w życiu osobistym i zawodowym. Ze względu na monotonię i stres w pracy, a także konieczność rozwijania współpracy zespołowej można rozważyć takie elementy budowy wspierającego środowiska pracy, jak odpowiednia przestrzeń sprzyjająca spędzaniu wspólnego czasu i relaksu. Przeprowadzone badanie pozwoliło także wskazać kierownictwu realne korzyści i dalszą potrzebę systematycznej kompleksowej ewaluacji efektywności systemu zgodnie z aktualnymi potrzebami firmy.

Literatura

Armstrong, M. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer Business.

Armstrong, M., Brown, D. i Reilly, P. (2011). Increasing the Effectiveness of Reward Management: An Evidence-Based Approach. *Employee Relations*, *33*(2).

Balkin, D. i Gomez-Mejia, L. (1990). Matching Compensation and Organizational Strategies. *Strategic Management Journal*, *11*, 153-190.

Bangchokdee, S. i Mia, L. (2016). The Role of Senior Managers' Use of Performance Measures in the Relationship Between Decentralization and Organizational Performance: Evidence from Hotels in Thailand. *Journal of Accounting & Organizational Change; Bradford*, *12*(2), 129-151.

Beck-Krala, E. (2017). *Badanie efektywności wynagrodzeń. Od kontroli kosztów do aktywizowania pracowników*. Wydawnictwo AGH.

Białas, S., Molek-Winiarska, D. i Pelc, A. (2023). Kultura organizacyjna sprzyjająca poprawie dobrostanu pracowników. *ZZL*, *150*(1), 73-93.

Bilyk, V. i Sheremet, I. (2019), A New View of the Nature of Reality and the Teaching Higher-Level Cognitive Strategies. *Philosophy and Cosmology*, *22*, 92-100. https://dx.doi.org/10.29202/phil-cosm/22/7

Bloom, M. C. i Michael, J. G. (2002). The Relationship Among Organizational Context, Pay Dispersion and Managerial Turnover. *Academy of Management Journal*, *45*(1), 33-42.

Borkowska, S. (2006). Wynagrodzenia efektywne: mit czy rzeczywistość. W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: teraźniejszość i przyszłość* (s. 120-139). Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Borkowska, S. (2012). *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*. Wolters Kluwer Polska.

Corby, S., White, G. i Stanworth, C. (2005). No News in Good News? Evaluating New Pay Systems. *Human Resources Management Journal*, *15*(1), 4-24.

Ehnert, I. (2008). *Sustainable Human Resource Management – A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Springer, Physica-Verlag.

Greene, R. (2010). Evaluating the Ongoing Effectiveness of Rewards Strategies and Programs. *WorldatWork Journal*, *24*(3), 59-66.

Greene, R. (2019). *Rewarding Performance* (second edition). Routledge.

Jenkins, G. D., Jr., Mitra, A., Gupta, N. i Shaw, J. D. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, *83*(5), 777-787. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.777

Juchnowicz, M. (2010). Ewolucja zarządzania w sferze ludzkiej – od ZZL do ZKL. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (115), 250-259.

Juchnowicz, M. (2011). Dylematy oceny efektywności wynagrodzeń w organizacji gospodarczej. W: P. Bohdziewicz (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim.* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Kearns, P. (1995). *Measuring Human Resources and the Impact on Bottom Line Improvements*. Technical Communication.

Klimkiewicz, K. i Beck-Krala, E. (2015). Responsible Rewarding Systems – the First Step to Explore the Research Area. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (387), 66-79.

Kopertyńska, M. W. (2008). *Motywowanie pracowników: teoria i praktyka* (wyd. 2). Placet.

Mitsel, A, Shilnikov, A., Senchenko, P. i Sidorov, A. (2021). Enterprise Compensation System Statistical Modeling for Decision Support System Development. *Mathematics*, *9*(3126). https://dx.doi.org/10.3390/math9233126

Oleksyn, T. (2014). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Wolters Kluwer business.

Pocztowski, A. (2016). Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce. *Zarządzanie i Finanse*, *1*(2).

Richter, A. S. (2002), How Does Your Compensation Strategy Measure Up? *Strategic HR Review, 1*(4), 30-33.

Scott, D. i Beck-Krala, E. (2019). Evaluating Reward Strategies, Programs and Policies: Research and Practice. W: S. Perkins (red.), *The Routledge Companion to Reward Management*. Routledge.

Scott, D., Morajda, D. i McMullen, T. (2006). Evaluating Pay Program Effectiveness. *WorldatWork Journal*, *15*(3), 50-59.

Tyrańska, M. (2009), Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie terminologicznym i metodycznym. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, (1), 257-270.

Urbaniak, B. (2017). Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *6*(119), 9-19.

Van der Aa, Z., Bloemer, J. i Henseler, J. (2012). Reducing Employee Turnover Through Customer Contact Center Job Quality. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(18), 3925-3941, DOI: 10.1080/09585192.2012.669782

Evaluation of the Compensation System as an Element of Sustainable Human Resources Management – on the Example of the Call Center

Abstract: The aim of the paper is to analyze the effectiveness of the reward system in a selected Call Center based on the chosen multidimensional model consistent with the Sustainable Human Capital Management. The analyzed case concerns a company that operates for a large nationwide telecommunications operator. The article discusses issues related to the reward system in the organization and the existing models of researching this effectiveness. The analysis was based on a multidimensional model of reward effectiveness. To achieve the objective of the study, the method of desk research was used, based on available documents related to employee rewards, financial data, as well as surveys and interviews among the employees of the Call Center. Based on the research, it can be concluded that the reward system is effective. Analyzing the individual dimensions, it can be seen that the system supports business strategy and the measures indicate the cost effectiveness of the system. On the other hand, market comparisons allow to determine the competitiveness of the total rewards package. The results of the surveys showed the general satisfaction of employees with the system and the areas that require further improvement.

Keywords: call center, sales force, compensation system, rewards evaluation.