

Urszula FELINIAK
Uniwersytet Łódzki
Katedra Pracy i Polityki Społecznej

WYNAGRADZANIE ZA EFEKTY JAKO PODSTAWA BUDOWANIA EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie. Artykuł przedstawia znaczenie wynagradzania za efekty w budowaniu efektywności organizacyjnej. Omówiono w nim miejsce wynagradzania za efekty w wysoko efektywnych systemach zarządzania zasobami ludzkimi oraz podstawowe problemy budowy systemów wynagradzania za efekty. Szczególną uwagę zwrócono na ustalanie celów i miar efektów, służących do kształtowania wynagrodzeń, dopasowywanie formy wynagradzania za efekty do specyficznych uwarunkowań firmy oraz ocenę skuteczności przyjętych rozwiązań. Omawiane zagadnienia ilustrowane są wynikami badań prowadzonych w różnych ośrodkach naukowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, wynagrodzenia, efektywność

PERFORMANCE PAY AS A BASE FOR BUILDING ORGANIZATION'S EFFECTIVENESS

Summary. The article presents the importance of performance pay in achieving organizational effectiveness. It discusses the role that performance pay plays in very effective HRM systems and the basic problems about building performance pay systems. In particular, the setting of performance goals and measures that determine employees' compensation, the adjustment of performance pay to organization's specific requirements and the evaluation of the accepted solutions are presented. The various aspects of performance pay are illustrated with the results of studies conducted by various scientific centres.

Keywords: human resource management, compensation, effectiveness

Wstęp

Presja konkurencyjności skłania współczesne organizacje do poszukiwania rozwiązań, umożliwiających poprawę ich efektywności. W gospodarce opartej na wiedzy jako szczególnie ważne dla budowania trwałej przewagi konkurencyjnej postrzega się zasoby ludzkie. Z tego powodu naukowcy i menedżerowie poszukują takich praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, które przyczyniłyby się do poprawy efektywności organizacyjnej. Jednym z filarów wysoko efektywnych systemów zarządzania zasobami ludzkimi jest wynagradzanie za efekty. Firmy chętnie wdrażają wynagradzanie za efekty, ale skutki tych przedsięwzięć bywają różne. Obok firm, które postrzegają powiązanie wynagrodzeń z efektami jako źródło poprawy własnej efektywności, można spotkać firmy, którym zastosowanie systemu wynagradzania za efekty przyniosło nieoczekiwane rezultaty, na przykład w postaci nieetycznych zachowań pracowników lub pogorszenia finansowych wyników. Również ostatni kryzys gospodarczy, podczas którego niektóre firmy wypłacały pracownikom premie, pomimo bardzo słabych wyników finansowych, pokazał, że wynagradzanie za efekty nie jest łatwe do zastosowania w praktyce i należy kontynuować dyskusję na temat jego udoskonalania. Niniejszy artykuł prezentuje aktualne tendencje w budowie systemów wynagradzania za efekty, a także podstawowe trudności, z którymi spotykają się firmy w tym procesie.

1. Miejsce wynagradzania za efekty w wysoce efektywnych systemach zzl

Zarządzanie zasobami ludzkimi może przyczynić się do poprawy efektywności firmy w sposób bezpośredni – poprzez kształtowanie proefektywnościowych zachowań i postaw, pozwalających uzyskać wzrost indywidualnej lub zespołowej wydajności, redukcję kosztów czy poprawę jakości lub w sposób pośredni – poprzez pobudzanie pracowników do tworzenia innowacji, które następnie przekładają się na wzrost ekonomicznej efektywności firmy¹.

Poszukiwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi rozwiązań ukierunkowanych na poprawę efektywności organizacyjnej doprowadziły do powstania rodziny wysoko efektywnych systemów zzl. Wśród nich najczęściej wymienia się HPWS (*High Performance Work Systems*) oraz HIWP (*High Involvement Work Practices*). W obu koncepcjach wysoko efektywnego zzl w wiązce praktyk, które mają prowadzić do poprawy efektywności firmy, wymienia się wynagradzanie za efekty. Słuszność włączenia tej praktyki do systemów

¹ Borkowska S.: ZZZL dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw, [w:] Borkowska S. (red.): Rola ZZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 38-39.

wysoko efektywnej pracy potwierdzają wyniki badań. Na przykład, Guest, Michie i Conway włączyli płacę uzależnioną od efektów oraz premie zależne od zysku do 18 praktyk, które – zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w 366 przedsiębiorstwach – są powiązane z niższym poziomem rotacji i wyższym poziomem zysku². Z kolei Brown i West na podstawie badań 25 firm usługowych wyciągnęli wniosek, że istnieje związek pomiędzy zaangażowaniem pracowników a jakością obsługi klientów, przy czym źródeł zaangażowania upatrywali m.in. w stosowaniu płacy zmiennej oraz nagród wyrażających uznanie³.

W koncepcjach HPWS i HIWP wymieniane są również inne praktyki (filary), które mogą pozytywnie oddziaływać na efektywność organizacyjną. Są wśród nich m.in. rekrutacja i selekcja pracowników, rozwój wiedzy i umiejętności, rozwinięty system informacji i komunikacji, stabilność zatrudnienia, partycypacja pracowników, ocena okresowa pracowników, egalitaryzm. Obie koncepcje mają pewne wspólne zasady, opisujące tworzenie efektywnych systemów zsz, takie jak: systemowość, potrzeba powiązania strategii zsz ze strategią firmy, jej strukturą i kulturą organizacyjną, spójność praktyk zsz w obrębie ich wiązki i z praktykami w innych obszarach działalności organizacyjnej⁴. Różnią się jednak opinią na temat sposobu oddziaływania wiązki praktyk personalnych na efektywność firm. W koncepcji HPWS zestaw kluczowych praktyk zsz, wśród których znajduje się również zaangażowanie, jest bezpośrednio ukierunkowany na wzrost finansowej efektywności organizacji. Z kolei koncepcja HIWP traktuje zestaw praktyk zsz jako źródło budowania zaangażowania – dźwigni behawioralnej, kreującej dźwignie efektów firmy (np. innowacyjność), od których zależy efektywność finansowa firmy. Takie podejście do tworzenia efektywności ekonomicznej firmy oznacza częste wykorzystywanie w procesie motywowania środków identyfikacji (np. komunikacji, coachingu), partycypacji oraz różnych form uznania, a także konsekwentne łączenie ze wzrostem efektów organizacji większych korzyści dla pracowników⁵. Przy tworzeniu systemu wynagradzania za efekty należy uwzględnić założenia wysoce efektywnych systemów zsz.

Firmy często włączają wynagradzanie za efekty w strukturę procesu zarządzania efektami (rys. 1), który integruje strategię biznesową z systemem nagradzania pracowników. Połączenie między strategią biznesową a nagradzaniem powinno koncentrować się na identyfikowaniu, mierzeniu i komunikowaniu trzech kategorii efektów: wyników biznesowych, kompetencji technicznych/funkcjonalnych i kompetencji behawioralnych.

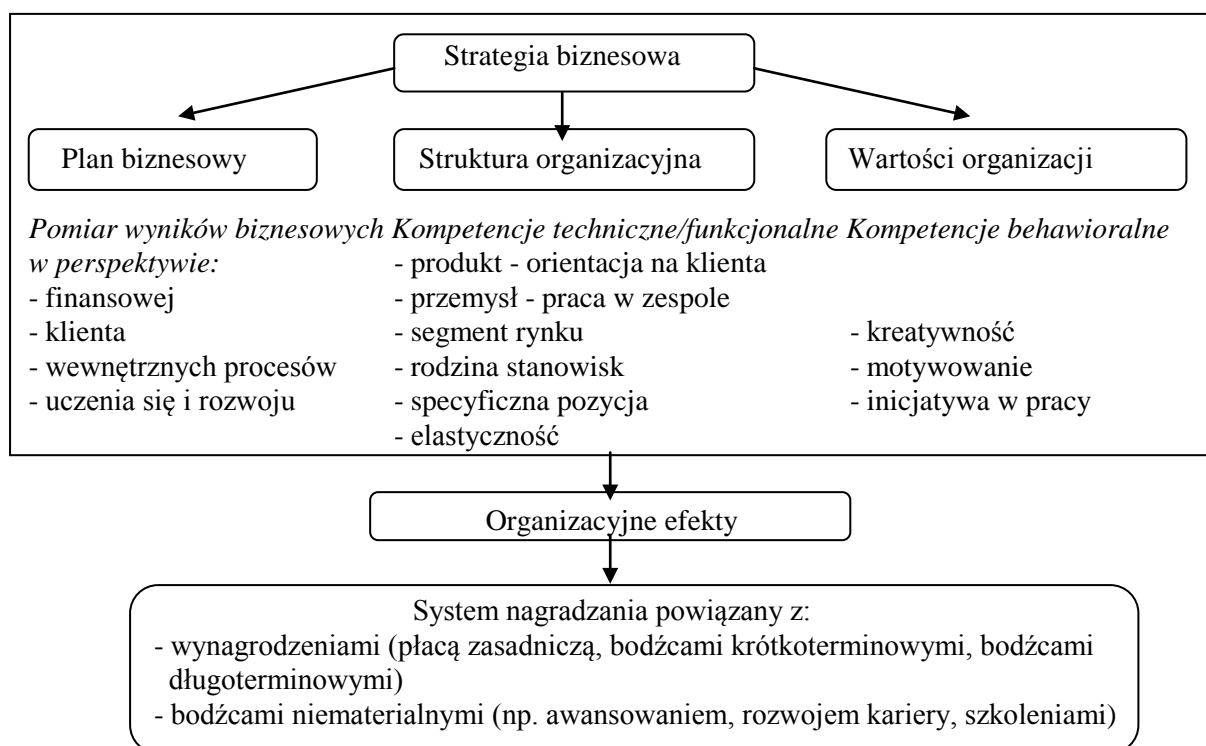
² Guest D., Michie J., Conway N.: Human resource management and corporate performance in the UK. "British Journal of Industrial Relations", No. 41(2) June 2003, p. 291-314.

³ Brown D., West M.: Rewarding service? Using reward policies to deliver your customer service strategy. "WorldatWork Journal", No. 14(4) 2005, p. 22-30.

⁴ Borkowska S.: Dwie koncepcje proefektywnościowego zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Borkowska S.(red.): Systemy wysoce efektywnej pracy. IPiSS, Warszawa 2007, s. 37.

⁵ Borkowska S.: ZZL..., op.cit., s. 50-51.

Zaprezentowany na rysunku pomiar wyników biznesowych, zgodnie z koncepcją zrównoważonej karty wyników, odnosi się do realizacji celów finansowych i niefinansowych w perspektywie: finansowej, klienta, wewnętrznych procesów oraz uczenia się i rozwoju⁶. Druga kategoria efektów obejmuje kompetencje techniczne/funkcjonalne, które wiążą się z potrzebami struktury organizacyjnej i innymi specyficznymi uwarunkowaniami firmy (np. rodzajem produktów, segmentem rynku). Trzecią kategorią efektów są kompetencje behawioralne, które są niezbędne pracownikom do realizacji ich zadań. Kompetencje te odzwierciedlają organizacyjne wartości. Wszystkie opisane kategorie efektów mają wpływ na całkowite efekty działalności organizacji i dlatego można je wykorzystywać do kształtowania systemu nagradzania⁷. Warto podkreślić, że z efektami należy połączyć zarówno wynagrodzenia, jak i bodźce niematerialne, ponieważ mają one odmienne i komplementarne oddziaływanie na motywację pracowników.



Rys. 1. Struktura procesu zarządzania efektami

Fig. 1. Performance Management Framework

Źródło: Opracowano na podstawie Griffith L.J., Orgera A.C.: Performance Management: Mapping Out the Process, [in:] Chingos P.T. (ed.): Paying for Performance. A Guide to Compensation Management. John Willey & Sons, New York 2002, p. 45.

⁶ Zrównoważona karta wyników jest jedną z możliwych do zastosowania metod pomiaru wyników biznesowych.

⁷ Griffith L.J., Orgera A.C.: Performance Management: Mapping Out the Process, [in:] Chingos P.T. (ed.): Paying for Performance. A Guide to Compensation Management. John Willey & Sons, New York 2002, p. 44-47.

Spełnienie jednej z podstawowych zasad tworzenia wysoce efektywnych systemów zsz wymaga przeanalizowania spójności wynagradzania za efekty z pozostałymi praktykami zsz ujętymi w HPWS czy HIWP. Zdaniem S. Borkowskiej wynagradzanie za efekty należy przede wszystkim zharmonizować z filarami: informacji (np. poprzez informowanie pracowników o celach i zasadach systemów wynagrodzeń), rozwoju wiedzy i umiejętności (np. poprzez dofinansowanie szkoleń), partycypacji pracowniczej (np. poprzez dobór wspierającej formy wynagrodzeń, takiej jak udział w zysku, gainsharing, akcje itp.), egalitaryzmu (np. poprzez rozwój grupowych, udziałowych i kafeteryjnych form wynagradzania)⁸.

Firmy chętnie wdrażają wynagradzanie za efekty, upatrując w nim szansę na poprawę efektywności organizacyjnej. Według raportu Hewit Associates w 1991 r. jakąś formę wynagrodzenia za efekty miało 51% badanych firm, podczas gdy w 2007 r. wynagradzanie za efekty zgłosiło aż 90% badanych firm⁹. Z kolei według badań PayScale w 2014 r. u 76% przebadanych amerykańskich firm w pakiecie wynagrodzeń znajdowały się bonusy, głównie w formie premii uzależnionej od indywidualnych lub zespołowych efektów, a także jednorazowych nagród za wykonanie dodatkowych zadań¹⁰. Również polskie firmy są zainteresowane wykorzystaniem wynagrodzeń do poprawy efektywności organizacyjnej. R. Haffer podaje, że z 230 firm przebadanych w 2007 r. aż 80% stosowało wynagradzanie zależne od wyników.¹¹ Nieco mniej optymistyczny obraz polskich przedsiębiorstw wyłania się z Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń przeprowadzonego przez Sedlak & Sedlak w 2013 r. Według tych badań premię, która jest podstawowym składnikiem wynagrodzeń łączonym z efektami pracy, dostaje mniej niż połowa polskich pracowników (47%).¹² Próby wdrożenia wynagradzania ze efekty są podejmowane przez organizacje z coraz to nowych sektorów. W Wielkiej Brytanii programami wynagradzania za efekty objęto 25-30% lekarzy rodzinnych. Z kolei w USA podjęto próbę wynagradzania za efekty nauczycieli i pracowników administracji¹³.

⁸ Borkowska S.: Wynagradzanie za efekty w wysoce efektywnych systemach zsz, [w:] Borkowska S. (red.): Systemy wysoce efektywnej pracy. IPISS, Warszawa 2007, s. 71-73.

⁹ Cannon M.D.: Pay – for – performance: New development and issues, [in:] Berger L.A., Berger D.R.: The Compensation Handbook. Mc Graw Hill, New York 2008, p. 544.

¹⁰ Marsano N. et al.: Compensation Best Practices Report. www.resources.payscale.com, sierpień 2015.

¹¹ Haffer R.: Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw w poszukiwaniu doskonałości biznesowej. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2011, s. 436.

¹² Kuczera A.: Premie dostaje mniej niż połowa polskich pracowników, <http://wynagrodzenia.pl>, sierpień 2015.

¹³ Cannon M.D.: op.cit., s. 545-546.

2. Poszukiwania optymalnego systemu wynagradzania za efekty

Wynagradzanie za efekty jest znane i stosowane przez firmy do poprawy efektywności organizacyjnej od dawna. Powiązanie wynagrodzeń z efektami pracy teoretycznie jest bardzo dobrym rozwiązaniem, ale w praktyce wdrożenie takiego systemu jest bardzo trudne i wciąż pojawiają się doniesienia firm o uzyskaniu nieoczekiwanych i niekorzystnych rezultatów. Jedną z przyczyn pojawiających się problemów może być możliwość przyjęcia przez wynagradzanie za efekty różnorodnej postaci. Firmy tworzące konstrukcję wynagradzania za efekty muszą podjąć wiele decyzji dotyczących m.in. doboru mierników, stanowiących podstawę wynagradzania, sposobu powiązania mierników z wynagrodzeniami, kryteriów podwyżek, proporcji między stałymi i zmiennymi wynagrodzeniami, udziału bodźców krótkoterminowych i długoterminowych w wynagrodzeniu. Powinny przy tym uwzględnić swoje otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne. W rezultacie powinien powstać system wynagrodzeń, który kształtuje zachowania i postawy pracowników potrzebne do realizacji celów wynikających ze strategii organizacji, a także przynoszący korzyści wszystkim interesariuszom. Jego stworzenie wymaga dużej wiedzy na temat funkcjonowania wynagradzania za efekty, której może brakować niektórym firmom. Nawet firmy sięgające po rozwiązania powszechnie przyjęte za skuteczne mogą uzyskać nieoczekiwane rezultaty powiązania wynagrodzeń z efektami pracy. Nieustająca wiara w przydatność wynagradzania za efekty w połączeniu z trudnościami w wykorzystaniu ich do poprawy efektywności organizacyjnej jest silnym bodźcem do poszukiwania w tej dziedzinie nowych, doskonalszych rozwiązań.

Jednym z trudniejszych dla twórców systemów wynagradzania za efekty zadań jest ustalenie odpowiednich celów i miar efektów organizacyjnych, grupowych i indywidualnych. Stanowią one podstawę do przygotowania informacji zwrotnej dla pracowników oraz kształtowania wynagrodzeń. Błędy popełnione na tym etapie tworzenia systemu wynagrodzeń mogą przynieść organizacji wiele negatywnych konsekwencji. Pracownicy w takim przypadku mogą koncentrować się na poprawie efektów objętych pomiarem, kosztem innych aktywności, nawet jeśli są one przydatne dla organizacji. Źle dobrane mierniki efektywności będą więc motywować pracowników do niekorzystnych dla organizacji działań. Na przykład, menedżerowie, których wynagrodzenia są powiązane z krótkoterminowymi wynikami (np. zysk), mogą ograniczać inwestycje na badania i rozwój, przynoszące organizacji korzyści w długim okresie czasu¹⁴. Zbyt ambitne cele i trudne do zrealizowania miary efektów mogą

¹⁴ Merchant K.A.: Measuring general managers' performances. Market, accounting and combination-of-measures systems. "Accounting, Auditing & Accountability Journal", Vol. 19, No. 6, 2006, p. 895.

skłaniać pracowników do podejmowania zbyt dużego ryzyka i nieetycznych zachowań¹⁵. Na przykład, menedżerowie, u których oceniany jest wzrost sprzedaży, mogą próbować osiągnąć pożądany wynik poprzez przeciąganie terminów płatności powyżej granicy opłacalności, poprzez sprzedawanie produktów klientom o wątpliwej wypłacalności lub sprzedawanie klientom artykułów, których oni wcale nie potrzebują¹⁶. Z kolei w szkołach, w których zastosowano wynagradzanie za efekty, odnotowano przypadki przekazywania uczniom przez nauczycieli odpowiedzi testów¹⁷. Ch. Bevilacqua i P. Singh zwracają uwagę, że w świetle ostatnich badań neuroekonomii pieniądze mogą być dużo silniejszym motywatorem, niż wcześniej sądzono, ponieważ ludzie mogą reagować na nagrody pieniężne tak jak na narkotyki. Dlatego twórcy systemów wynagradzania za efekty muszą się liczyć z podejmowaniem przez pracowników prób manipulowania systemem, a także podejmowaniem przez nich mało racjonalnych decyzji i działań¹⁸.

W literaturze można znaleźć wiele wskazówek, w jaki sposób uniknąć pułapek związanych z ustalaniem celów i miar efektów. Przede wszystkim cele i mierniki efektów wykorzystywane do kształtowania wynagrodzeń powinny odzwierciedlać strategię organizacji i fazę rozwoju firmy (tabela 1). Zdaniem K. Merchant dobre mierniki efektów, poza zgodności ze strategią, powinny: odnosić się do efektów, na które faktycznie mogą oddziaływać pracownicy; umożliwić uzyskanie informacji zwrotnej i nagrody bez zbędnej zwłoki, która wpływa negatywnie na motywację; być precyzyjne i obiektywne, aby umożliwić sprawiedliwą ocenę efektów pracy; być zrozumiałe dla pracowników; mieć dobrą efektywność kosztową¹⁹. Właściwie wszystkie z mierników mają zalety i wady, które należy przeanalizować przed włączeniem ich do systemu wynagradzania za efekty. Na przykład, zrozumiałe i najłatwiejsze w użyciu są mierniki rachunkowe (zysk, ROA itp.). Są one jednak obdarzone również poważnymi wadami. Nie odzwierciedlają wartości dla akcjonariuszy, nie uwzględniają kosztu kapitału, łatwo mogą stać się przedmiotem manipulacji menedżerów i zachęcać ich do podejmowania działań krótkookresowych. Natomiast biorą pod uwagę koszt kapitału i odzwierciedlają wartość dla akcjonariuszy przez mierniki ekonomiczne (wartość dla akcjonariuszy – SHV, ekonomiczna wartość dodana firmy – EVA itp.). Jednak są one trudne do pomiaru i interpretacji. Mogą również stać się przedmiotem manipulacji menedżerów²⁰.

¹⁵ Manzoni J.F.: Motivation through incentives: a cross – disciplinary review of the evidence, [in:] Epstein M.J., Manzoni J.M., Davila A. (eds.): Performance measurement and management control: innovative concepts and practices. “Studies in Managerial and Financial Accounting”, Vol. 20, p. 22.

¹⁶ Merchant K.A.: op.cit., p. 895.

¹⁷ Glassman M., Glassman A., Champagne P.J., Zugelder M.T: Evaluating Pay – for – performance Systems: Critical Issues for Implementation. “Compensation & Benefits Review”, No. 42(4), 2010, p. 235.

¹⁸ Bevilacqua Ch. M., Singh P.: Pay for Performance – Panacea or Pandora’s Box? Revisiting an Old Debate in the Current Economic Environment. “Compensation & Benefits Review”. sept./oct. 2009, p. 23-25.

¹⁹ Merchant K.A.: op.cit., p. 894-897.

²⁰ Urbaneck P.: Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych. PWE, Warszawa 2006, s. 69.

Tabela 1

Strategia wynagradzania i faza rozwoju firmy w kontekście zarządzania zmianą

Faza biznesu	Start	Wzrost	Dojrzałość	Schylek	Odnowienie
Organizacyjne charakterystyki Punkt widzenia zarządcy/kierownictwa Inicjatywy strategii biznesowej	<i>Przedsiębiorca</i> * wielkie badania i rozwój * technologia * potrzeby rynkowe * ujemny cash flow i zysk	<i>Marketingowiec</i> * znaczący wzrost sprzedaży * znaczne inwestycje * wzmacnianie potencjału konkurencyjnego	<i>Obsługujący/administrator</i> * utrzymanie pozycji rynkowej * osiągnięcie optymalnej całkowitej wartości dla akcjonariuszy * ciągłe ulepszanie produktywności i jakości	<i>Spekulant</i> * optymalizacja zdolności produkcyjnych * generowanie gotówki	<i>Wizjoner</i> * przebudowa biznesu * selektywna koncentracja na produktach/rynkach * wzrost udziału w rynku/wzrost poziomu sprzedaży
Operacyjne priorytety i pomiar wyników	* ukończenie produktu/wdrożenie projektu * ustalenie udziału w rynku * kapitał pracujący	* sprzedaż i rentowność sprzedaży * wartość rynkowa i poprawa udziału w rynku * wpływy	* wydajność produkcyjna i operacyjna * świadoma kontrola kosztów * marża zysku * cash flow	* efektywność operacyjna * reengineering * ograniczenie cash flow * wpływy	* penetracja rynku/ udział w rynku * rentowność sprzedaży * pomiar selektywnych wpływów
Strategia wynagrodzeń Płaca zasadnicza Bodźce krótkoterminowe Bodźce długoterminowe Akumulacja kapitału	* relatywnie niska * średnie * wysokie	* konkurencyjna * wysokie * średnie wysokie	* konkurencyjna wysoka * średnie wysokie * niskie średnie	* konkurencyjna * średnie wysokie * niskie	* konkurencyjna * średnie * średnie wysokie
Implikacje dot. zarządzania zmianą i komunikacji	* kreowanie wizji i wartości kultury * wzmocnienie akceptacji zmian * dobry manager/profesjonalne kryteria selekcji	* budowanie infrastruktury * efektywne wykorzystanie zasobów * utrzymanie organizacyjnego zaangażowania i entuzjazmu, ponieważ organizacja jest we wstępnej fazie formalizowania polityk i procedur	* ciągłe wzmacnianie ulepszania procesu i jakości * ponowne sprawdzenie biznesu i kluczowych kompetencji kierownictwa * ustalenie charakterystyk przedsiębiorstwa w stabilnym otoczeniu	* podtrzymywanie skupienia na kreowaniu wartości i uwolnieniu środków, które nie tworzą wartości * utrzymywanie i pobudzanie działań pozornych w organizacji	* spojrzenie na przyszłość przez pryzmat stanu aktualnego * zrozumienie i zbudowanie możliwości w chaosie i upadku * utrzymanie trwałego zaangażowania kadry kierowniczej

Źródło: Sagolla T., DiBlase D.L.: Driving Organizational Change with Executive Compensation and Communication, [in:] Chingos P.T.(ed.): Paying for Performance. A Guide to Compensation Management. John Wiley & Sons, New York 2002, p. 267.

S. Borkowska²¹ zwraca uwagę, że w systemach pracy wysoce efektywnej duże znaczenie ma kompleksowość efektów. Dlatego za korzystne można uznać odchodzenie firm od mierników ilościowych na rzecz szeroko rozumianych efektów – wartościowych, jakościowych, wymiernych i niewymiernych. Przykładem takiego kompleksowego systemu oceny efektów jest omówiona wcześniej zrównoważona karta wyników. Badania S. Davisa i T. Albrighta 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 proces strategicznego uzgadniania celów i mierników, który był przeprowadzony przy jej wdrażaniu²². Natomiast C. Ittner i D. Larcker twierdzą, że stosowanie złożonych systemów miar, takich jak BSC, może być w niektórych firmach nieefektywne, czego przyczyną jest przenoszenie wzorcowych konstrukcji bez dostosowania ich do specyfiki firmy, a w rezultacie skupienie się pracowników na niewłaściwych miarach²³.

System wynagradzania za efekty lepiej funkcjonuje, jeżeli włączy się pracowników w ustalanie celów i miar efektów. Badania wykazały, że takie podejście powoduje ustalenie ambitniejszych celów i osiągnięcie wyższych efektów²⁴. A. Webb, S.A. Jeffrey i A. Schulz zwrócili uwagę, że istnieją różne formy uczestnictwa pracowników w wyznaczaniu celów: dyskusje i negocjacje z przełożonymi lub całkowicie samodzielne wyznaczanie celów. Badaniom poddali drugą z tych form – na przykładzie systemu, w którym pracownicy call center sami wybierali swój cel z trzech możliwych opcji. Realizacji każdego z celów przypisana była inna kwota premii. Opisany system wyznaczania celów okazał się jednak mało skuteczny, czego świadectwem był stosunkowo niski wskaźnik realizacji celów (ok. 58%)²⁵. Autorzy badań wyciągnęli wniosek, że wsparcie ze strony kierowników przy wyznaczaniu celów może pomóc pracownikom ustalić bardziej realistyczne cele²⁶.

Twórcy systemów wynagrodzeń muszą podjąć decyzję, czy uzależnić wynagrodzenia tylko od efektów (wyników biznesowych), czy może uwzględnić również proces tworzenia tych efektów (np. kompetencje behawioralne). Wynagradzanie za efekty to zapłata za

²¹ Borkowska S.: Wynagradzanie..., op.cit., s. 68.

²² Davis S., Albright T.: An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. "Management Accounting Research", Vol. 15, No. 2, 2004, za: Decoene V., Bruggeman W.: Strategic alignment and middle – level managers' motivation in a balanced scorecard setting. "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 26, No. 4, 2006, p. 434.

²³ Ittner C.D., Larcker D.F.: Coming up short on non – financial performance measurement. "Harvard Business Review", November 2003, za: Merchant K.A.: op.cit., p. 908.

²⁴ Wilson T.B.: Performance management best practices, [in:] Berger LA., Berger D.R.: The Compensation Handbook. McGraw Hill, New York 2008, p. 450.

²⁵ W innych badaniach wskaźnik realizacji celów osiągał nawet 80%.

²⁶ Webb A., Jeffrey S.A., Schulz A.: Factors Affecting Goal Difficulty and Performance When Employees Select Their Own Performance Goals: Evidence from the Field. "Journal of Management Accounting Research", Vol. 22, 2010, p. 209-232.

przeszłe dokonania, natomiast wynagradzanie za kompetencje odnosi się do przyszłości, ponieważ posiadanie przez pracownika odpowiednich kompetencji powinno stanowić przesłankę, że będzie on osiągał wysokie efekty. M. Armstrong²⁷ proponuje zastosowanie płacy uzależnionej od wkładu, która łączy wynagradzanie za efekty osiągnięte w przeszłości i wynagrodzenia za sukcesy przewidywane w przyszłości (kompetencje). Zdaniem T. Wilsona²⁸ większy nacisk należy położyć na wynagradzanie za efekty, w sytuacji gdy członkowie zespołu mają pełne kompetencje do realizacji przydzielonych im zadań, istnieje krótki odstęp czasu pomiędzy działaniami pracowników a efektami. Efekty są przede wszystkim skutkiem zachowań pracowników, a nie oddziaływania zewnętrznych czynników. Natomiast w przypadku, gdy pracownicy wprowadzają w życie nowe procesy, efekty działań są odroczone w czasie lub w dużym stopniu uzależnione od czynników pozostających poza kontrolą pracowników. Korzystnie jest w większym stopniu powiązać wynagrodzenia z oceną kompetencji.

Ocena efektów pracy stanowi podstawę do kształtowania pakietu wynagrodzeń – płacy zasadniczej, bodźców krótkoterminowych i bodźców długoterminowych. Dla firm szczególnie ważne jest ustalenie proporcji pomiędzy stałymi i zmiennymi składnikami wynagrodzeń oraz udziału bodźców krótkoterminowych i bodźców długoterminowych. Generalnie, obserwuje się tendencję do wzrostu udziału części zmiennej wynagrodzeń, wywierającej silną presję na poprawę efektów oraz bodźców długoterminowych, wspierających budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednak w praktyce struktura pakietu wynagrodzeń zależy od wielu różnorodnych czynników. Tabela 1 przedstawia, w jaki sposób zmienia się pakiet wynagrodzeń wraz z przechodzeniem firmy przez kolejne fazy rozwoju. Na przykład, w fazie startu największe znaczenie odgrywają bodźce długoterminowe. Przejście organizacji do fazy wzrostu wiąże się najczęściej ze zwiększeniem znaczenia bodźców krótkoterminowych, powiązanych z efektami oraz wzrostem płac zasadniczych, które powinny być konkurencyjne, aby przyciągać i utrzymywać utalentowanych pracowników.

Należy również pamiętać o dostosowaniu pakietu wynagrodzeń do charakteru pracy na danym stanowisku. Na przykład, w pakiecie naczelnego kierownictwa często stosuje się wysoki udział zmiennych wynagrodzeń, w szczególności zależnych od długookresowych efektów (np. akcje, opcje na akcje). Taki pakiet nie byłby jednak odpowiedni dla pracowników badawczo-rozwojowych, ponieważ mogłby negatywnie wpływać na efekty ich pracy, a także zwiększać ryzyko podkupienia ich przez konkurencję. Natomiast zalecane jest zapewnienie tym pracownikom udziału w korzyściach, wynikających z opracowanego

²⁷ Armstrong M.: Zarządzanie wynagrodzeniami. Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 290-291.

²⁸ Wilson T.B.: op.cit., p. 453.

rozwiązania lub stosować nagrody za innowacyjne pomysły. Można również stosować dla pracowników badawczo-rozwojowych bodźce długoterminowe, ale ich udział w pakiecie powinien być niższy niż dla kadry kierowniczej wyższego szczebla²⁹. Pewne wskazówki, dotyczące kształtowania pakietów wynagrodzeń dla poszczególnych grup pracowników, można znaleźć w przeglądach współczesnych badań z tej dziedziny. Na przykład, Dunford, Boudreau i Boswell zauważyli, że odsetek *underwater options*³⁰ był dodatnio skorelowany z poszukiwaniem przez nich pracy. Autorzy uznali, że *underwater options* zwiększają ryzyko ponoszone przez kierowników do tego stopnia, że chętniej decydują się na poszukiwanie lepszych opcji zatrudnienia, niż zwiększają swoje zaangażowanie w pracę³¹.

Firmy, które wdrażają system wynagradzania za efekty, muszą również podjąć decyzję, jak silny akcent położyć na wynagradzanie zespołowe. We współczesnych organizacjach często powstają złożone problemy, które skuteczniej rozwiązują zespoły pracowników dysponujące różnorodną wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniami. Dla poprawy efektywności organizacyjnej ważna jest także zdolność zespołów pracowników do elastycznych zachowań i szybkiego wdrażania nowych, często innowacyjnych przedsięwzięć³². Warunkiem uzyskania pozytywnych skutków zespołowej organizacji pracy jest zastosowanie zespołowych form wynagradzania, np. udziału w zyskach czy gainsharingu. Firmy, które osiągnęły największy sukces we wdrażaniu zespołowych form wynagrodzenia, starają się zachować równowagę pomiędzy wynagradzaniem za indywidualne i zespołowe efekty pracy, z zachowaniem lekkiej przewagi dla drugiej z tych form³³.

Firmy stosują różne formy wynagrodzeń za efekty. Kruse, Blasi i Park oszacowali, że w 2006 r. 47% amerykańskich pracowników otrzymywało jakąś formę grupowego wynagradzania, z czego 38% otrzymywało udziały w zysku, 27% – udział w korzyściach (gainsharing), 18% – własność akcji (9% w postaci opcji na akcje), a 4,6% – wszystkie trzy formy³⁴. Z kolei Deloitte Consulting LLP podało w swoim raporcie, że przebadane w 2013 r. spółki publiczne wykorzystywały w motywowaniu do poprawy efektów zarówno bodźce

²⁹ Borkowska S.: Wynagradzanie..., op.cit., s. 65-67.

³⁰ *Underwater options* – opcje na akcje, które są oferowane pracownikom po cenie wyższej od aktualnych notowań giełdowych.

³¹ Devers C.E., Canella A.A., Reilly G.P., Yoder M.E: Executive compensation: a multidisciplinary review of recent developments. "Journal of Management", Vol. 33, No. 6, 2007, p. 1016-1072.

³² Feliniak U.: Wynagradzanie grup i zespołów pracowników produkcyjnych, [w:] Borkowska S., Janowska Z., Lachiewicz S. (red.): Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania. Politechnika Łódzka, Łódź 2006, s. 137.

³³ Zobel Ch.: The „ideal” team compensation system – an overview: part II. "Team Performance Management", Vol. 4, No. 1, 1999, p. 32-33.

³⁴ Kruse D., Blasi J., Park R.: Shared Capitalism in the US Economy: Prevalence Characteristics and Employee of Financial Participation in Enterprise in Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gains Sharing and Prod – based Stock Options, Kruse D., Blasi J., Freeman R. (eds.). University of Chicago Press, 2009, za: Bloom N., Van Reen J.: Human Resource Management and Productivity. CEP Discussion Paper No. 982, May 2010, p. 4.

krótkoterminowe (m.in. plany bodźców rocznych – 90% firm, nagrody pieniężne – 65%, bodźce zespołowe/grupowe – 28%, udziały w zysku – 16%, gainsharing – 9%), jak i bodźce długoterminowe (przede wszystkim akcje uwarunkowane – 88%, opcje na akcje – 64%, udziały w efektach – 49% i jednostki osiągnięć – 44%)³⁵.

Pozytywny wpływ niektórych form wynagradzania za efekty stosowanych przez firmy znalazł już potwierdzenie w wynikach badań. Na przykład, istnieje wiele badań potwierdzających związek pomiędzy posiadaniem przez firmę systemu udziałów w zysku a poziomem jej produktywności. Wyniki badań wskazują, że firmy z udziałem w zysku mają na ogół o 3-5% wyższą produktywność w porównaniu do firm nieposiadających tej formy wynagradzania. Natomiast badania dotyczące zastosowania w firmach produkcyjnych systemu Improshare³⁶ wykazały, że w pierwszym roku po jego wprowadzeniu wskaźniki błędów i czasu przestoju zmniejszyły się o ok. 23%³⁷. Przeprowadzono również badania dotyczące związku pomiędzy stosowaniem bodźców długoterminowych a wynikami firm. Jonas i Koto zaobserwowali, że wprowadzenie w japońskich firmach planu pracowniczej własności akcji (ESOP) spowodowało po 3-4 latach wzrost produktywności o ok. 4-5%³⁸. M.B. Frye zwróciła uwagę, że ważna jest konstrukcja wynagrodzenia opartego na akcjach. Jej zdaniem pracownicy wolą otrzymywać wynagrodzenia „nieemerytalne” (np. opcje na akcje, akcje o ograniczonych prawach) niż wynagrodzenia „emerytalne”, w których pracownik może skorzystać z akcji firmy przekazanych na rachunek powierniczy dopiero na emeryturze. Badania M.B. Frye jedynie w przypadku „emerytalnego” wynagrodzenia opartego na akcjach wykazały istotną statystycznie dodatnią korelację z wynikami firmy³⁹. Niektórzy badacze próbują porównywać skuteczność oddziaływania różnych form wynagradzania. S. Park i M.C. Sturman starali się ocenić wpływ płacy za zasługi (merit pay), premii i bodźców długoterminowych na efekty pracy w amerykańskich firmach usługowych branży turystycznej. Najkorzystniej wypadła płaca za zasługi. Zdaniem badaczy efekt wzrostu płacy za zasługi o 1% jest silniejszy o 27% niż efekt przyznania 1% premii i 10-krotnie większy od efektu nagrody w postaci 1% bodźców długoterminowych.⁴⁰

³⁵ Incentive Pay Practices: Publicly Traded Companies. WorldatWork and Deloitte Consulting LLP, February 2014, www.worldatwork.org.

³⁶ Forma gainsharingu.

³⁷ Kling J.: High performance work systems and firm performance. “Monthly Labor Review”, May 1995, p. 31.

³⁸ Jones D., Kato T.: The Productivity Effects of Employee Stock Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data. “American Economic Review”, No. 85(3), 1995, p. 391-414.

³⁹ Frye M.B.: Equity – Based Compensation for Employees: Firm Performance and Determinants. “Journal of Financial Research”, Vol. 27, March 2004, p. 31-54.

⁴⁰ Park S., Sturman M.C.: How and What You Pay Matters: The Relative Effectiveness of Merit Pay, Bonuses and Long-Term Incentives on Future Job Performance. “Compensation & Benefits Review”, No. 44(2), p. 80-85.

Właściwie firmy mają do wyboru tyle różnorodnych form wynagradzania za efekty, że nie powinny mieć trudności ze zbudowaniem systemu wynagrodzeń wspierającego poprawę efektywności organizacyjnej. Jednak, zdaniem D. Browna, specjaliści ds. wynagrodzeń często kierują się uogólnionymi prawdami na temat wynagrodzeń, niemającymi uzasadnienia w badaniach naukowych. Stosują procedury wynagradzania tylko dlatego, że do tej pory funkcjonowały w firmie, ignorując zaś zasady wynagradzania, które mają silne poparcie w wynikach badań, przenoszą rozwiązania z innych firm nie analizując, czy są one dopasowane do specyficznego kontekstu ich własnej firmy, nie próbują wcielić w życie nowatorskich rozwiązań z obawy przed odrzuceniem ich przez zarząd, który procedury nie-stosowane przez firmy konkurencyjne może uznać za zbyt ryzykowne⁴¹. Osoby projektujące systemy wynagradzania czasami nie potrafią nawet podać uzasadnienia przyjętych przez siebie rozwiązań. Z pewnością wprowadzenie systematycznej oceny efektywności procedur wynagradzania pomogłoby wyeliminować błędy popełnione przy ich tworzeniu. Badania prowadzone w brytyjskich firmach pokazują powolny proces zmiany podejścia firm do oceny efektywności systemów wynagrodzeń. Przeprowadzona ponad 20 lat temu analiza systemów wynagradzania specjalistów ds. sprzedaży w 20 brytyjskich firmach pokazała, że tylko trzy z nich miały jakieś dowody, że przyjęte procedury wynagradzania mają jakikolwiek wpływ na wyniki sprzedaży. Nawet w tych trzech firmach argumenty, mające potwierdzić skuteczność wynagradzania specjalistów ds. sprzedaży, zostały uznane przez badaczy za niezbyt przekonujące⁴². Korzystniejszy obraz brytyjskich firm pokazały badania wynagrodzeń powtarzane cyklicznie od 2004 r. przez Chartered Institute of Personnel and Development. Według raportu z 2008 r. prawie 90% badanych firm twierdziło, że podejmuje – choćby niewielkie – próby dokonywania oceny efektywności systemów wynagradzania. Prawie 2/3 z nich próbowało ocenić wpływ wynagrodzeń na strategię biznesową. Najczęściej do ewaluacji efektywności polityki i procedur wynagradzania firmy te stosowały: wskaźnik rotacji (82%), zadowolenie pracowników (53%), zarządzanie oceną i efektami (47%)⁴³. Nieco gorsza sytuacja jest w polskich firmach. W badaniach przeprowadzonych w 2012 r. w Polsce południowej niemal połowa firm zadeklarowała badanie efektywności wynagrodzeń, przy czym wykorzystywała do tego głównie mierniki wydajności pracy. Natomiast nie były stosowane inne wskaźniki, takie jak retencja czy absencja pracowników.⁴⁴

⁴¹ Brown D.: Measuring The Effectiveness Of Pay And Rewards: The Achilles' Heel Of Contemporary Reward Professionals. "Compensation & Benefits Review", Sept./Oct. 2008, p. 25.

⁴² Ibidem.

⁴³ Reward Management, www.cipd.co.uk, za: Brown D.: op.cit.

⁴⁴ Beck-Krala E.: Ocena efektywności systemów wynagrodzeń. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, 2012, s. 31.

3. Podsumowanie

Wynagradzanie za efekty, jako jeden z filarów wysoko efektywnych systemów zarządzania zasobami ludzkimi, może kształtować proefektywnościowe postawy pracowników i pobudzać ich innowacyjność, a w rezultacie przyczyniać się do budowania efektywności organizacyjnej. Obecnie istnieje wiele sposobów pomiarów efektów oraz form wynagradzania, które powinny umożliwić każdej firmie stworzenie systemu wynagradzania za efekty dostosowanego do jej potrzeb. W praktyce jednak firmy mają duże problemy ze stworzeniem i wdrożeniem skutecznego wynagradzania za efekty, a popełnione przez nie błędy powodują podejmowanie przez pracowników niekorzystnych dla organizacji działań i pogorszenie efektywności. Specjaliści ds. wynagrodzeń często przenoszą wzorcowe konstrukcje wynagradzania za efekty bez dopasowania ich do specyfiki własnej firmy. Negatywne skutki błędnych decyzji mogłyby być ograniczone przez wprowadzenie systematycznej oceny efektywności polityki i procedur wynagradzania. Na razie jednak firmy w niewielkim stopniu wykorzystują ją do korekty systemów wynagradzania za efekty.

Na koniec należy podkreślić potrzebę kontynuowania badań, dotyczących wykorzystania wynagrodzeń do budowania efektywności organizacyjnej. Zrównoważona karta wyników jest bardzo popularnym wśród firm i badaczy systemem pomiaru efektów, ale nie jedynym, który został opracowany. Brakuje badań porównawczych tych systemów w kontekście tworzenia wysoko efektywnych systemów zsz. Istnieje już bogata literatura, dotycząca wynagradzania za efekty menedżerów, podczas gdy w niewielkim zakresie zbadano, w jaki sposób konstruować proefektywnościowe pakiety wynagrodzeń dla innych grup pracowników. Z pewnością warto by przeanalizować również możliwości wykorzystania wynagradzania za efekty w organizacjach non profit. Ponieważ wynagradzanie za efekty należy rozpatrywać w kontekście funkcjonowania całego wysoko efektywnego systemu zsz firmy, wydaje się konieczne dokładne zbadanie jego powiązań z pozostałymi filarami.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie wynagrodzeniami. Wolters Kluwer, Kraków 2009.
2. Beck-Krala E.: Ocena efektywności systemów wynagrodzeń. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, 2012.
3. Bevilacqua Ch.M., Singh P.: Pay for Performance – Panacea or Pandora’s Box? Revisiting an Old Debate in the Current Economic Environment. “Compensation & Benefits Review”, Sept./Oct. 2009.

4. Bloom N., Van Reen J.: Human Resource Management and Productivity. CEP Discussion Paper, No. 982, May 2010.
5. Borkowska S.: Dwie koncepcje proefektywnościowego zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Borkowska S. (red.): Systemy wysoce efektywnej pracy. IPiSS, Warszawa 2007.
6. Borkowska S.: Wynagradzanie za efekty w wysoce efektywnych systemach zzzl, [w:] Borkowska S. (red.): Systemy wysoce efektywnej pracy. IPiSS, Warszawa 2007.
7. Borkowska S.: ZZL dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw, [w:] Borkowska S. (red.): Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji. C.H. Beck, Warszawa 2010.
8. Brown D.: Measuring The Effectiveness Of Pay And Rewards: The Achilles' Heel of Contemporary Reward Professionals. "Compensation & Benefits Review", Sept./Oct. 2008.
9. Brown D., West M.: Rewarding service? Using reward policies to deliver your customer service strategy. "WorldatWork Journal", No. 14(4), 2005.
10. Cannon M.D.: Pay – for – performance: New development and issues, [in:] Berger L.A. Berger D.R.: The Compensation Handbook. McGraw Hill, New York 2008.
11. Davis S., Albright T.: An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. "Management Accounting Research", Vol. 15, No. 2, 2004.
12. Decoene V., Bruggeman W.: Strategic alignment and middle – level managers' motivation in a balanced scorecard setting. "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 26, No. 4, 2006.
13. Devers C.E., Canella A.A., Reilly G.P., Yoder M.E.: Executive compensation: a multidisciplinary review of recent developments. "Journal of Management", Vol. 33, No. 6, 2007.
14. Feliniak U.: Wynagradzanie grup i zespołów pracowników produkcyjnych, [w:] Borkowska S., Janowska Z., Lachiewicz S. (red.): Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania. Politechnika Łódzka, Łódź 2006.
15. Frye M.B.: Equity – Based Compensation for Employees: Firm Performance and Determinants. "Journal of Financial Research", Vol. 27, March 2004.
16. Glassman M., Glassman A., Champagne P.J., Zugelder M.T.: Evaluating Pay-for-performance Systems: Critical Issues for Implementation. "Compensation & Benefits Review", No. 42(4), 2010.
17. Griffith L.J., Orgera A.C.: Performance Management: Mapping Out the Process, [in:] Chingos P.T. (red.): Paying for Performance. A Guide to Compensation Management. John Willey & Sons, New York 2002.

18. Guest D., Michie J., Conway N.: Human resource management and corporate performance in the UK. "British Journal of Industrial Relations", No. 41(2), June 2003.
19. Haffer R.: Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw w poszukiwaniu doskonałości biznesowej. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
20. Incentive Pay Practices: Publicly Traded Companies. WorldatWork and Deloitte Consulting LLP. February 2014, www.worldatwork.org.
21. Ittner C.D., Larcker D.F.: Coming up short on non – financial performance measurement. "Harvard Business Review", November 2003.
22. Jones D., Kato T.: The Productivity Effects of Employee Stock Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data. "American Economic Review", No. 85(3), 1995.
23. Kling J.: High performance work systems and firm performance. "Monthly Labor Review", May 1995.
24. Kruse D., Blasi J., Park R.: Shared Capitalism in the US Economy: Prevalence Characteristics, and Employee of Financial Participation in Enterprise, in Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gains Sharing, and Prod – based Stock Options. Kruse D., Blasi J., Freeman R. (eds.), University of Chicago Press, 2009.
25. Kuczera A.: Premie dostaje mniej niż połowa polskich pracowników, <http://wynagrodzenia.pl>, sierpień 2015.
26. Marsano N. et al.: Compensation Best Practices Report. www.resources.payscale.com, sierpień 2015.
27. Manzoni J.F.: Motivation through incentives: a cross – disciplinary review of the evidence, [in:] Epstein M.J., Manzoni J.M., Davila A. (eds.): Performance measurement and management control: innovative concepts and practices. "Studies in Managerial and Financial Accounting", Vol. 20.
28. Merchant K.A.: Measuring general managers' performances. Market, accounting and combination – of – measures systems. "Accounting, Auditing & Accountability Journal", Vol. 19, No. 6, 2006.
29. Park S., Sturman M.C.: How and What You Pay Matters: The Relative Effectiveness of Merit Pay, Bonuses and Long-Term Incentives on Future Job Performance. "Compensation & Benefits Review", No. 44(2).
30. Reward Management, www.cipd.co.uk.
31. Sagolla T., DiBlase D.L.: Driving Organizational Change with Executive Compensation and Communication, [in:] Chingos P.T. (ed.): Paying for Performance. A Guide to Compensation Management. John Willey & Sons, New York 2002.

32. Webb A., Jeffrey S.A., Schulz A.: Factors Affecting Goal Difficulty and Performance When Employees Select Their Own Performance Goals: Evidence from the Field. "Journal of Management Accounting Research", Vol. 22, 2010.
33. Wilson T.B.: Performance management best practices, [in:] Berger L.A., Berger D.R.: The Compensation Handbook, McGraw Hill, New York 2008.
34. Zobel Ch.: The „ideal” team compensation system – an overview: part II. "Team Performance Management", Vol. 4, No. 1, 1999.