

Ewa Beck-Krala

Ewaluacja systemów wynagrodzeń w świetle badań empirycznych

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na potrzebę kompleksowej oceny efektywności stosowanych systemów wynagrodzeń w przedsiębiorstwach. Na bazie własnych badań autorka stara się zweryfikować, czy pracodawcy w Polsce podejmują takie działania, a jeżeli tak, to jakich używają w tym celu instrumentów.

Słowa kluczowe: system wynagrodzeń (*compensation system*), badanie skuteczności systemu wynagrodzeń (*evaluation of compensation system effectiveness*), satysfakcja i zaangażowanie pracowników (*employee satisfaction and engagement*)

Wstęp

System wynagrodzeń to główny instrument oddziaływania na pracowników w organizacji. Poprawnie skonstruowany i dostosowany do specyfiki firmy, system wspiera realizację jej celów, zwiększa konkurencyjność i poprawia wizerunek, a także sprzyja wysokiemu zaangażowaniu pracowników. Aby tak się stało, należy system monitorować i systematycznie badać jego skuteczność. Takie badanie wydaje się uzasadnione ze względu na główne cele systemu wynagrodzeń. Ważnym argumentem za takim badaniem jest także wysokość kosztów, jakie system generuje dla firmy, jest to bowiem główny składnik kosztów, co widać zwłaszcza w firmach usługowych, gdzie wynagrodzenia mogą stanowić nawet 80% całkowitych nakładów. Jednak niewielu pracodawców dokonuje takich badań pomimo oczywistej potrzeby oceny skuteczności systemu wynagrodzeń. Rzadko też badanie takie jest celem

i kompleksowym działaniem. Zwykle ocena funkcjonującego systemu wynagrodzeń jest małym wycinkiem większych analiz dotyczących np. zadowolenia pracowników w organizacji.

Celem prezentowanej publikacji jest zwrócenie uwagi na potrzebę badania efektywności stosowanych systemów wynagradzania, a także zbadanie, czy pracodawcy w Polsce podejmują takie działania, a jeżeli tak, to jakie stosują w tym celu narzędzia. Wyniki badań własnych prowadzonych na grupie 264 polskich przedsiębiorstw pokazują, w jakim stopniu praktyki dotyczące ewaluacji systemów wynagrodzeń są podejmowane przez badanych pracodawców.

Terminologia – podstawowe pojęcia

Badając efektywność systemu wynagrodzeń, warto krótko zdefiniować najważniejsze pojęcia związane z tą problematyką. System wynagrodzeń jest rozumiany jako ogólna polityka wynagradzania pracowników oraz stosowane w tym obszarze procedury i narzędzia. Natomiast według Michaela Armstronga ewaluacja efektywności systemu to proces oceny skuteczności polityki i praktyk wynagradzania funkcjonujących w danej firmie (Armstrong, Cummins, 2010, s. 219). Jednak sama „skuteczność” działań przytaczana przez Armstronga (*Efficiency*) jest definiowana dość wąsko, mianowicie jako relacja wyniku do nakładów, obejmuje więc szacowanie tylko ekonomicznej efektywności systemu (por. Stor, 2012). Szerszym pojęciem jest termin „efektywność” (*Effectiveness*), rozumiany jako stopień osiągniętych celów przez system (por. Stor, 2012, s. 10). Dlatego autorka, pisząc o ocenie efektywności systemu wynagrodzeń, ma na myśli zestawienie uzyskanych dzięki niemu korzyści i oceny realizacji jego celów oraz odpowiedzi na pytanie, jakie działania są niezbędne i pożądane w przyszłości, żeby system funkcjonował jeszcze lepiej. Stanisława Borkowska (2006) uważa, że ocena systemu powinna być kompleksowa i dotyczyć zarówno płaszczyzny ekonomicznej, jak i społecznej. Społeczna perspektywa obejmuje uzyskane korzyści niewymierne, które w dłuższej perspektywie przekładają się na korzyści wymierne wszystkich interesariuszy firmy, zarówno właścicieli, menedżerów, pracowników, jak i jej klientów, dostawców, a nawet społeczności lokalnej. O tych ostatnich mówi się od niedawna, dlatego warto przytoczyć korzyści, jakie generuje dla nich właściwy system wynagrodzeń. Pozytywne oddziaływanie systemu wynagrodzeń na wszystkich interesariuszy firmy przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Pozytywne oddziaływanie systemu wynagrodzeń

Właściciele	Pracownicy	Menedżerowie	Klienci	Dostawcy	Spółeczeństwo
<p>Wyniki ekonomiczne</p> <p>Wartość giełdowa akcji</p> <p>Innowacyjność</p> <p>Potencjał rynkowy organizacji</p>	<p>Niska absencja pracowników</p> <p>Wysoka motywacja, satysfakcja i zaangażowanie pracowników</p> <p>Rozwój zawodowy</p> <p>Pomoc w bilansowaniu życia osobistego i zawodowego</p> <p>Niska fluktuacja pracowników</p>	<p>Efektywne zespoły pracownicze</p> <p>Narzędzia do motywowania i wspierania odpowiednich postaw i zachowań pracowniczych</p> <p>Wysoka motywacja, satysfakcja i zaangażowanie menedżerów</p> <p>Rozwój zawodowy</p> <p>Zabezpieczenie finansowe na przyszłość</p> <p>Pomoc w bilansowaniu życia osobistego i zawodowego</p> <p>Niska fluktuacja menedżerów</p>	<p>Wysoka jakość obsługi</p> <p>Jakość oferowanych produktów</p> <p>Dobra opinia firmy</p> <p>Poziom dodatkowych usług serwisowych lub gwarancyjnych</p>	<p>Wysoki poziom obsługi i współpracy</p> <p>Dobra opinia firmy</p> <p>Relacje i przepływ komunikacji</p>	<p>Działania prospołeczne</p> <p>Odpowiedzialne prowadzenie biznesu</p> <p>Dobra opinia pracodawcy w regionie</p> <p>Miejsca pracy i praktyk dla lokalnej społeczności</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Klimkiewicz, Krala, 2015

System wynagrodzeń odgrywa znaczącą rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem, wywołując różnorodne skutki, wpływające zarówno na ludzi, jak i samą organizację. Nieprawdą jest, że system oddziałuje jedynie na jej właścicieli i pracowników. Negatywne przykłady nieodpowiedzialnego wynagradzania, jak np.: historia Enronu, gdzie nieetyczne zawyżanie wartości akcji, podwójne oplacanie audytorów i zarazem kontrolerów wewnętrznych oraz zbyt wysokie wypłacane wynagrodzenia dla dyrektorów doprowadziły do bankructwa firmy, zwolnienia 20 tysięcy pracowników, ogromnych strat inwestorów, a także upadku firm współpracujących z Enronem (Bylinowski, 2012). Niekiedy konsekwencje te mogą odczuwać społeczeństwa na całym świecie, jak to było w przypadku mleka modyfikowanego importowanego z Chin o zbyt wysokiej ilości szkodliwych dla zdrowia substancji. W tym wypadku producenci do mleka o niskiej zawartości białka dodawali szkodliwe substancje chemiczne, aby sztucznie uzyskać „pełnowartościowy” produkt. Ilość zawartego białka determinowała wysokość uzyskanego wynagrodzenia za dostarczony produkt. Nieprawidłowe praktyki wynagradzania dostawców mleka „sprowokowały” ich patologiczne zachowanie, skutkujące wysoce szkodliwym dla zdrowia towarem. Straty poniosło wiele koncernów na całym świecie, które korzystając z półproduktów chińskiego producenta, musiały wycofać swoje towary z rynku. Nieetyczne postępowanie dostawców wobec złego systemu kontroli jakości mleka, a także nieprawidłowe praktyki wynagradzania dostawców miały fatalny w skutkach finał śmierci kilku osób i wielu strat finansowych paru znanych koncernów (Chrostowski, 2010).

Cele badania efektywności systemu wynagrodzeń

Tematyka oceny systemów wynagrodzeń pojawia się bardzo rzadko, dlatego warto zastanowić się nad celowością takiego badania. Kompleksowa i systematyczna analiza stosowanych systemów wynagrodzeń jest konieczna w dzisiejszych organizacjach, zmagających się nie tylko z wieloma zmianami w otoczeniu zewnętrznym, ale również z kryzysem motywacji i niskim zaangażowaniem pracowników. Wśród najczęściej wytyczanych celów badania efektywności wynagrodzeń pracodawcy stawiają:

- ustalenie, czy system wynagrodzeń i stosowane instrumenty płacowe dobrze funkcjonują i spełniają swoje zadania, jak zostało to zaplanowane;
- sprawdzenie, czy system wspiera realizację celów firmy;
- weryfikacja, czy system wynagrodzeń jest na tyle atrakcyjny, że pozwala na przyciągnięcie pożądanych pracowników i utrzymanie w firmie tych najlepszych;
- ustalenie, czy system motywuje pracowników do wysokich wyników pracy i kreuje ich zaangażowanie w pracę;

- zdiagnozowanie potencjalnych problemów;
- sprawdzenie ekonomicznej efektywności systemu;
- monitorowanie systemu oraz szukanie możliwości jego usprawnień i rozwoju.

Dodatkowo przed dzisiejszymi systemami wynagrodzeń stoją nowe wyzwania związane z oczekiwaniami wchodzącego na rynek pracy pokolenia Y czy obecnymi trendami w zarządzaniu, jak np. społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR). Stąd systemy te powinny być społecznie odpowiedzialne i etyczne, a ich ocena musi również ujmować te kwestie. Nieprawidłowe praktyki w systemach wynagrodzeń mogą bowiem prowadzić lub sprzyjać kontrproduktywnym zachowaniom pracowników, takim jak: sabotaż, oszustwa, kradzieże, nadużywanie zwolnień lekarskich, zastraszanie, agresywne zachowania itp. (Werbel, Balkin, 2010).

Przegląd literatury dotyczącej badania efektywności systemu wynagrodzeń

Pierwsze badania na ten temat pojawiły się w latach 90. zeszłego stulecia i dotyczyły przyczyn niskiego zainteresowania oceną efektywności systemów wynagrodzeń. Wśród nich wymienia się głównie brak: zasobów, adekwatnego instrumentarium do badania, specjalnego przeszkolenia związanego z posługiwaniem się metodami i technikami ewaluacji, odpowiedniej literatury czy zainteresowania ze strony najwyższego kierownictwa, aby takie analizy powstały (Corby i wsp., 2005; Kearns, 1995; Armstrong i wsp., 2011; Scott, 2006). Dopiero późniejsze badania skupiały się na możliwych kryteriach i sposobach oceny systemów. Niestety prezentowane podejścia do ewaluacji systemów wynagrodzeń nie ujmowały wszystkich interesariuszy firmy.

Przyglądając się uważniej wspomnianym badaniom w 1995 roku, P. Kearns (1995) po przeanalizowaniu przypadków 17 firm stwierdził, że najczęstszą miarą używaną przy ewaluacji systemu wynagrodzeń była „wiara menedżerów” w to, że system jest efektywny. Już pierwsze badania na ten temat wskazały konieczność stosowania zarówno ilościowych, jak i jakościowych mierników. Późniejsze badania S. Corbiego i współpracowników (2005) również wykazały potrzebę ewaluacji systemów wynagrodzeń i ujawniły najczęstsze przyczyny niepowodzeń w tym względzie (Corby i wsp., 2005). Prowadzone badania jakościowe metodą wywiadów bezpośrednich w 15 dużych organizacjach pokazały, że tylko dwie z nich używały mierników związanych z wynikami pracy. Autor podkreślił też konieczność oceny wpływu systemu na zachowania pracowników. Kolejne badania przeprowadzone pośród 1500 najlepszych według WorldWork organizacji w USA wskazały, że prowadzona ocena systemu jest nieprzystosowana do specyfiki i potrzeb tych organizacji,

a najskuteczniejsze narzędzia w tej dziedzinie są rzadko używane (Scott i wsp., 2006). Na bazie wyników badań D. Scott wraz ze współpracownikami (2006) zaproponował bardziej kompleksowe podejście do oceny systemu wynagrodzeń. W modelu D. Scotta ujęte są cztery wymiary badania efektywności modelu D. Kirkpatricka, używane do pomiaru efektów szkoleń, które w dużej mierze skupiają się na jakościowych miarach, a dodatkowo jako piąty wymiar wykorzystany został pomiar wskaźnika ROI, zaadaptowany przez J. J. Phillipsa (1998). Późniejsze koncepcje nie wniosły wiele nowego w obszarze kryteriów pomiaru. Były niejako modyfikacją modelu D. Scotta. Jednak o ile dotychczasowe podejścia charakteryzowały się pewną statycznością, o tyle D. Brown i M. Armstrong (2011) nadali im charakter dynamiczny. Autorzy wskazali, że badanie efektywności systemu wynagrodzeń musi być procesem ciągłym, co pozwoli na jego monitorowanie i szybkie reagowanie w razie problemów i koniecznych zmian. Z dotychczasowych modeli badania efektywności wynagrodzeń propozycja D. Scotta i D. Browna wydaje się najbardziej kompleksowym rozwiązaniem.

Metodologia badań własnych

Głównym celem było zbadanie, czy pracodawcy w Polsce oceniają skuteczność stosowanych systemów wynagrodzeń, a jeżeli tak, to jakich używają w tym celu narzędzi. Ponieważ wielu pracodawców nie stosuje takiej oceny, a przyjęte systemy są znacznie uproszczone, dlatego w pytaniach dotyczących specyfiki firmy ujęto te kwestie. Kwestionariusz ankietowy był skierowany do specjalistów i menedżerów personalnych, zajmujących się wynagrodzeniami pracowniczymi (w przypadku dużych firm), a w przypadku firm małych respondentami byli właściciele bądź dyrektorzy zarządzający. Dobór próby badawczej był celowy, a jego głównym założeniem był dostęp do menedżerów i specjalistów personalnych, którzy: mają wpływ na kształtowanie polityki wynagradzania w firmie, rozumieją zagadnienia motywowania i wynagradzania pracowników, a także mają styczność z nowoczesnymi koncepcjami w zarządzaniu. Dlatego badania zostały przeprowadzone pośród uczestników studiów podyplomowych z dziedziny zarządzania personelem czy zarządzania przedsiębiorstwem, profilowanych pod kątem nowoczesnych koncepcji w zarządzaniu i realizowanych na uczelniach krakowskich. Badania miały formę ankiety audytoryjnej i zostały poprzedzone wyjaśnieniem celu i pojęć oraz pytań zawartych w kwestionariuszu. Badanie miało miejsce w 2013 roku i objęło 264 firmy z obszaru naszego kraju. W badaniu wzięły udział zarówno firmy duże, jak i te z sektora MŚP, które również powinny analizować własne systemy wynagrodzeń, ale w sposób znacznie uproszczony. Ponad 41,3% próby badawczej stanowiły przedsiębiorstwa duże

(zatrudniające powyżej 250 pracowników), niecałe 19% to firmy średniej wielkości (50–250 pracowników) i pozostałe 40% – firmy małe (25–50 pracowników).

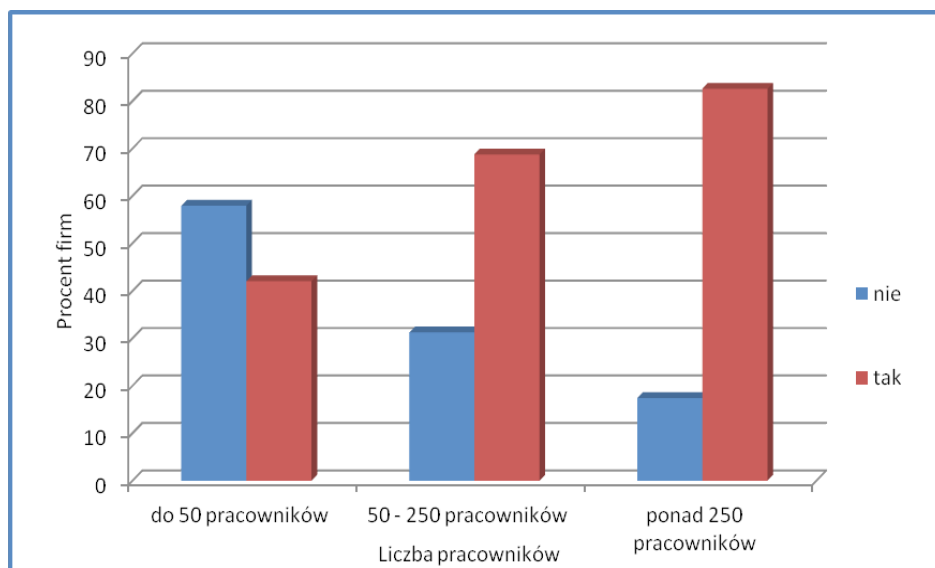
Kwestionariusz ankiety obejmował pytania, które dotyczyły m.in.: strategii wynagrodzeń, znajomości i zrozumienia stosowanego systemu wynagrodzeń przez pracowników, badania efektywności systemu i wykorzystywanych narzędzi tej oceny czy badania wpływu systemu wynagrodzeń na wyniki organizacji.

Wyniki badań

Analizując wyniki badań, podsumowano podstawowe statystyki i starano się zidentyfikować istotne statystycznie zależności pomiędzy zmiennymi testem niezależności chi-kwadrat Pearsona, gdzie zmienną niezależną była wielkość zatrudnienia pracowników w firmach.

Wśród respondentów 84% stwierdziło, że firma posiada spójną **filozofię wynagradzania**, a 66% potwierdziło, że firma posiada strategię wynagradzania pracowników. Statystycznie częściej strategię wynagrodzeń posiadają duże i średnie przedsiębiorstwa (zatrudniające powyżej 50 pracowników) aniżeli małe, co widać na wykresie 1.

Wykres 1. Wielkość zatrudnienia a posiadanie strategii wynagrodzeń



$\chi^2 = 38,92; p < ,001$

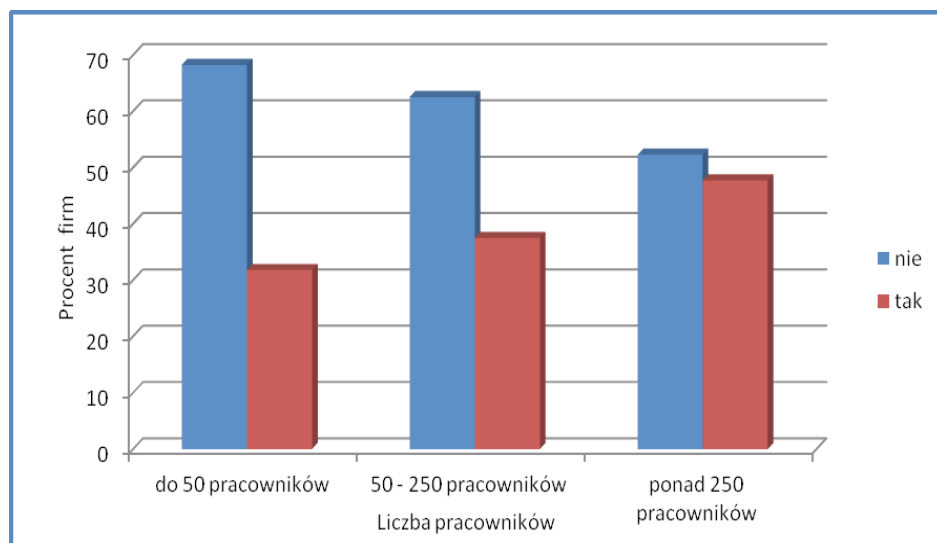
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Pytając o **znajomość** stosowanego systemu wynagradzania i zrozumienie jego zasad, w ponad 80% badanych firm pracownicy znają i rozumieją zasady wynagradzania, a prawie w 20% z nich pracownicy nie znają lub nie rozumieją stosowanej polityki wynagrodzeń. W tym przypadku nie zauważono istotnej statystycznie zależności między wielkością firmy a znajomością zasad wynagradzania pracowników.

Znaczący wpływ na efektywność systemu ma **postrzeganie go jako sprawiedliwego**, dlatego respondenci zostali również zapytani o tę kwestię. Prawie 61% specjalistów i menedżerów personalnych ocenia stosowane w firmie systemy wynagrodzeń jako sprawiedliwe, podczas gdy 39% jako niesprawiedliwe. Również w tym przypadku nie zauważono zależności pomiędzy wielkością firmy a postrzeganiem systemu wynagrodzeń jako sprawiedliwego.

Skuteczny system wynagrodzeń powinien ujmować **potrzeby i oczekiwania pracowników**, dlatego respondenci zostali zapytani o prowadzenie takich analiz w firmach. Według badań zaledwie 39% badanych firm sprawdza bądź kiedykolwiek weryfikowało potrzeby pracowników w tym obszarze. Pozostałe 61% firm tego nie robi i nigdy się tym nie zajmowało. W tym aspekcie zauważono istotną zależność pomiędzy wielkością firmy a prowadzeniem takiego badania. Według danych 31% firm małych i 37% średnich sprawdza potrzeby zatrudnionych pracowników w zakresie wynagrodzeń. Wśród firm dużych odsetek ten wynosił aż 47,7%.

Wykres 2. Badanie potrzeb i oczekiwań pracowników w zakresie wynagrodzeń



$\chi^2(2) = 5,82; p = ,051$

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Jeśli chodzi o ocenę efektywności systemu wynagrodzeń, w pierwszej kolejności pytano, czy firma bada efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, a następnie, czy bada wpływ stosowanej polityki i procedur wynagrodzenia na ogólne wyniki firmy oraz możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej, a w przypadku pozytywnej odpowiedzi, w jaki sposób dokonuje takiej ewaluacji.

Tabela 2. Wielkość zatrudnienia a prowadzenie analiz efektywności ZZL

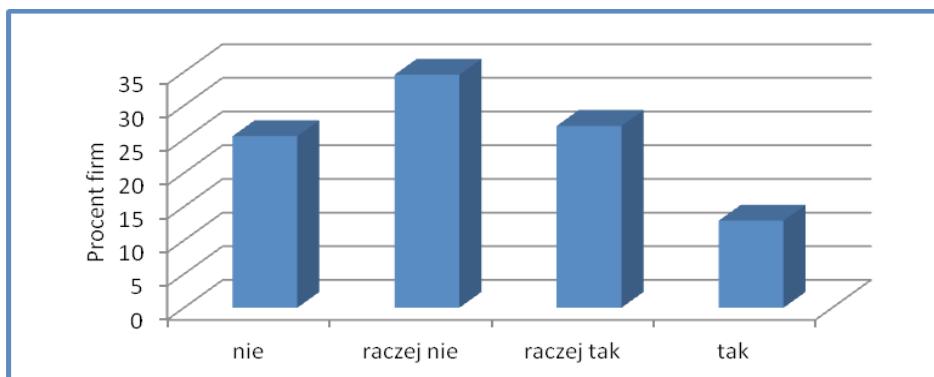
Wielkość zatrudnienia a prowadzenie analiz efektywności ZZL		Ilu pracowników zatrudnia Państwa firma						Ogółem	
		do 50		50–250		ponad 250		N	%
		N	%	N	%	N	%		
Czy firma bada efektywność zarządzania zasobami ludzkimi	nie	51	47,66	9	18,75	21	19,27	81	30,68
	raczej nie	36	33,64	20	41,67	21	19,27	77	29,17
	raczej tak	16	14,95	10	20,83	35	32,11	61	23,11
	tak	4	3,74	9	18,75	32	29,36	45	17,05
Ogółem		107	100,00	48	100,00	109	100,00	264	100,00

$\chi^2(6) = 51,79; p < ,001$

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

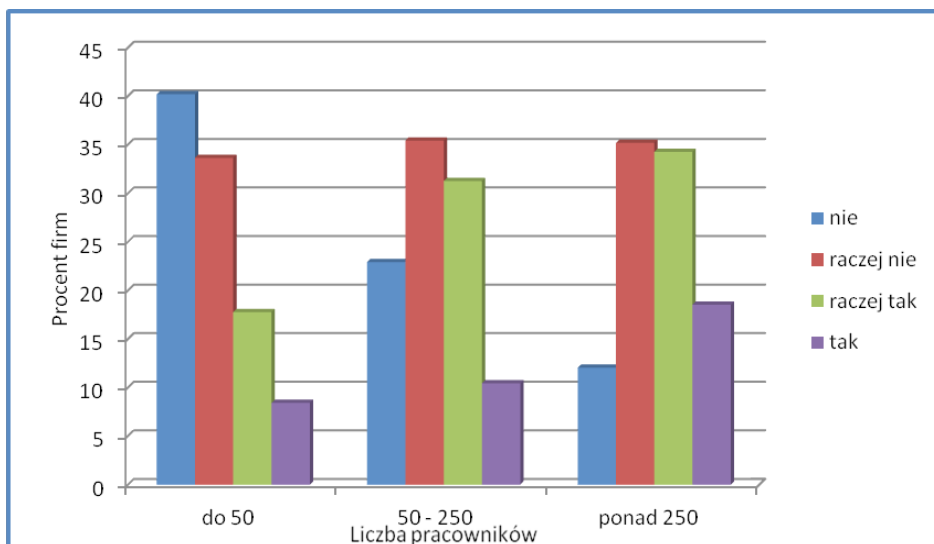
Analizując odpowiedzi, istotna statystycznie okazała się tu wielkość zatrudnienia. Duże firmy najczęściej dokonują takiej ewaluacji – według danych ponad 60% dużych firm ocenia skuteczność zarządzania zasobami ludzkimi. Prawie 40% firm średniej wielkości prowadzi takie analizy i niecałe 20% małych (tab. 2).

W dalszej kolejności zapytano o ewaluację efektywności stosowanych systemów wynagradzania. Badanie efektywności systemu wynagrodzeń deklaruje 12,9% firm, pozostałe 27% stwierdza, że raczej takiego pomiaru dokonuje, przy czym w obu przypadkach badanie to skupia się głównie na tzw. twardym wymiarze, czyli w większości wypadków dotyczy badania efektywności ekonomicznej oraz wydajności i jakości pracy. Ponad 60% firm nie przeprowadza oceny systemu wynagrodzeń. Również w tym przypadku liczba zatrudnionych pracowników była istotnie powiązana z przeprowadzaniem wspomnianych analiz. Badając te wyniki, można domniemywać, że zaledwie 12,98% podmiotów, czyli te, gdzie specjaliści personalni i menedżerowie jednoznacznie wskazali prowadzenie ewaluacji, faktycznie jej dokonuje. Można przyjąć, że odpowiedź „raczej ją przeprowadza” sugeruje sporadyczne badanie i niekoniecznie celowe podejście do takiego badania.

Wykres 3. Badanie ewaluacji systemu wynagrodzenia przez badane firmy

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych

Pytanie związane z badaniem efektywności systemów wynagrodzeń pokazało istotną statystycznie zależność pomiędzy wielkością zatrudnienia a dokonywaniem takiej oceny. Według wyników badań 18,52% firm dużych odpowiedziało, że takiej oceny dokonuje, a 34,26%, że „raczej” takiej oceny dokonuje. Dalej 10,42% firm średniej wielkości zgłasza przeprowadzanie takiej ewaluacji, a 31,25% – że „raczej” ją przeprowadza. Na koniec firmy małe – 8,41% ewidentnie wskazuje na ewaluację polityki wynagrodzeń wobec 17,76% firm, które „raczej” takiej ewaluacji dokonuje.

Wykres 4. Wielkość zatrudnienia a badanie ewaluacji systemu wynagrodzenia

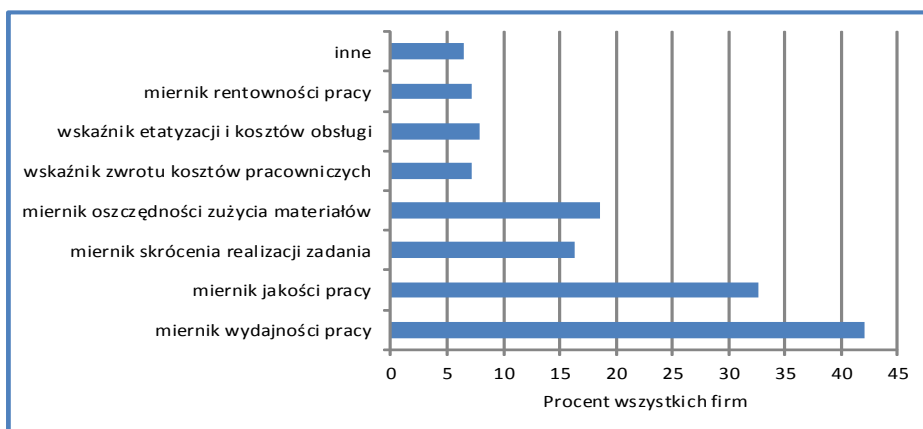
$\chi^2(6) = 27,26; p < ,001$

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych

W dalszej kolejności zapytano o narzędzia wykorzystywane do takiej analizy. Dokonując wspomnianej ewaluacji systemu wynagrodzeń, najczęściej firmy opierają się na tzw. twardych miarach – ponad 52% badanych firm stosuje w tym celu mierniki efektywności pracy. Najczęściej spotykane są: mierniki wydajności pracy (42%) i jakości pracy (32%), dalej mierniki oszczędności zużycia materiałów (18%) czy skrócenia czasu realizacji zadania (16% firm). W przypadku użycia tych mierników zauważono, że istotnie większy odsetek firm dużych je stosuje aniżeli firm średnich czy małych. I tak prawie 56% firm dużych deklaruje wykorzystywanie wskaźników wydajności pracy wobec 37% firm średnich i 29,9% firm małych. Dalej stosowanie mierników jakości pracy wymienia kolejno 47,7% firm dużych, 27% firm średnich i 19,6% firm małych. Podobnie jest z miernikami oszczędności zużycia materiałów (kolejno stosuje je 27,5% firm dużych, 12,5% firm średnich i 12,1% firm małych) oraz skrócenia czasu pracy (25,5% dużych, 16,6% średnich i 6,5% firm małych).

Zdecydowanie rzadziej firmy wykorzystują takie miary, jak: wskaźniki zwrotu kosztów pracowniczych (7,2% firm), wskaźnik etatyzacji i kosztów obsługi (7,9%) oraz wskaźniki rentowności pracy (7,2%). W tym przypadku wielkość firmy nie była skorelowana ze stosowaniem wspomnianych mierników.

Wykres 5. Mierniki efektywności pracy wykorzystane przy badaniu efektywności systemu wynagradzania



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Znacznie rzadziej pracodawcy uzupełniają tę ocenę o jakościowe mierniki efektywności systemu wynagrodzeń, jakimi jest np. opinia menedżerów czy pracowników, dotycząca stosowanych rozwiązań, mimo że zadowolenie pracowników

z systemu wynagrodzeń jest kluczowym wskaźnikiem oceny systemu motywacji (Woźniak, 2012; Kopertyńska, 2008).

Zadowolenie pracowników z wynagradzania jest kluczowym składnikiem satysfakcji z pracy i znacząco wpływa na realizację celów stawianych przed systemem, czyli na jego efektywność. Niestety pośród badanych tylko 33% firm pyta pracowników o zadowolenie ze stosowanego systemu. Pośród nich największy udział stanowią firmy duże – ponad 45% wobec 25% firm średniej wielkości i 22% firm małych.

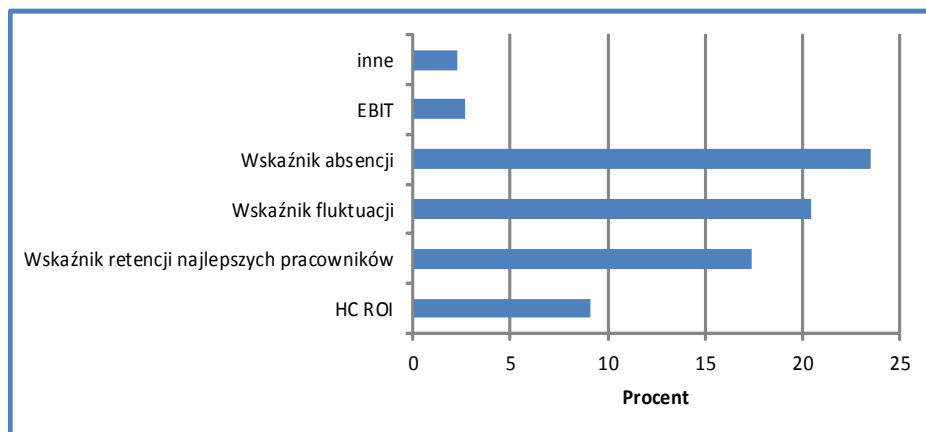
Tabela 3. Badanie zadowolenia pracowników z obecnego systemu wynagrodzeń

Badanie zadowolenia pracowników		Ilu pracowników zatrudnia Państwa firma						Ogółem	
		do 50		50–250		ponad 250		N	%
		N	%	N	%	N	%		
Czy firma bada zadowolenie z obecnego systemu wynagrodzeń	nie	81	75,70	36	75,00	59	54,13	176	66,67
	raczej nie	1	0,93	0	0,00	0	0,00	1	0,38
	raczej tak	1	0,93	0	0,00	0	0,00	1	0,38
	tak	24	22,43	12	25,00	50	45,87	86	32,58
Ogółem		107	100,00	48	100,00	109	100,00	264	100,00

$\chi^2(6) = 17,46; p = ,008$

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Wykres 6. Mierniki jakościowe wykorzystane przy badaniu efektywności systemu wynagradzania



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Jeśli chodzi o wykorzystanie innych mierników jakościowych, widać, że wskaźniki związane z fluktuacją pracowniczą analizuje tylko 20% firm, z retencją pracowników 17% firm, absencją pracowniczą 23% badanych firm. W przypadku wspomnianych miar nie odnotowano istotnych zależności związanych z wielkością firmy.

Wskaźniki HC ROI (*Human Capital Return on Investment*) wykorzystuje 25,8% badanych firm, które deklarowały ocenę efektywności systemu wynagrodzeń. Pośród tej liczby znajduje się podobna liczba firm małych i dużych – ponad 29,4% firm małych i dużych oraz 17,65% firm średniej wielkości wskazało wykorzystanie tego wskaźnika. Przy czym w tym wypadku często pomiar takich wielkości może być częścią większych badań dotyczących np. ogólnego wpływu polityki personalnej na wyniki firmy aniżeli samego tylko systemu wynagrodzeń.

Wyniki badań wykazały, że świadomość potrzeby oceny stosowanych systemów wynagrodzeń w Polsce jest w dalszym ciągu mała. Niewiele ponad 12% firm deklaruje prowadzenie systematycznych badań oceny systemu wynagrodzeń. To dużo mniej aniżeli prowadzenie ewaluacji całościowej polityki ZZL, której dokonuje około 40% firm. Dlatego trudno stwierdzić, na ile jest to celowe działanie, a na ile jest ono częścią większych analiz związanych z badaniem wpływu całego systemu ZZL na wyniki firmy. Większość firm deklarujących taką ocenę opiera się na miarach ilościowych związanych np. z poprawą wydajności i jakości pracy. Zdecydowanie rzadziej stosowane są mierniki jakościowe, takie jak np. badanie satysfakcji pracowników czy opinii menedżerów. Takie podejście według niektórych badaczy cechuje najczęściej pracodawców, którzy rozpatrują wynagrodzenia głównie w kontekście kosztów, jakie one generują, a nie potencjalnych inwestycji w pracowników i korzyści, jakie system może przynieść organizacji (Scott i wsp., 2006).

Konkluzje

Przedsiębiorstwo, które chce trwać, być konkurencyjne i rozwijać się, musi również ulepszać swój system wynagrodzeń. W tym celu powinno systematycznie monitorować go i oceniać jego skuteczność w kontekście zmian i wyzwań pojawiających się w otoczeniu. Powinien to być proces, który jest wpisany w politykę zarządzania i kompleksowo bada skuteczność stosowanych rozwiązań w dziedzinie wynagrodzeń.

Wyniki badań autorki, według których niecałe 13% badanych firm dokonuje analizy systemów, potwierdzają wcześniejsze konkluzje Duncana Browna (2008), specjalisty AON Hewitt, zajmującego się wynagrodzeniami, który twierdził, że w Europie w stosunku do USA znacznie rzadziej bada się efektywność systemów wynagrodzeń, a procent firm dokonujących takiej analizy waha się między 10% a 20%. Podejście do badania efektywności wynagrodzeń pomiędzy polskimi a zagranicznymi firmami

jest nieco odmienne. Firmy polskie koncentrują się głównie na „twardych” miarach ekonomicznych. Natomiast firmy zagraniczne stosują bardziej zróżnicowane techniki pomiaru efektywności wynagrodzeń, preferując badanie satysfakcji pracowników z wynagrodzeń oraz opinię menedżerów i pracowników, dotyczącą systemu (Scott i wsp., 2006).

W dalszym ciągu brakuje szerszego spojrzenia na całość zagadnienia i zastosowania kompleksowego, a zarazem uproszczonego narzędzia, które można by z powodzeniem wykorzystać w sektorze MŚP. Co więcej, brak świadomości dotyczącej konieczności takiej oceny, zwłaszcza w firmach usługowych, gdzie koszty wynagrodzeń stanowią największy stosunkowo udział procentowy i gdzie z pewnością takie analizy powinno się przeprowadzać.

Zaprezentowane badania nie są wolne od ograniczeń, na pewno warto je poszerzyć, jednak autorka ma nadzieję, że artykuł przyczyni się do pogłębienia świadomości pracodawców co do potrzeby takich analiz w organizacji.

Literatura

- Armstrong M., Brown D., Reilly P. (2011), Increasing the effectiveness of reward management: an evidence-based approach, *Employee Relations*, nr 2.
- Armstrong M., Cummins A. (2010), *The Reward Management Toolkit*, London, Kogan Page.
- Borkowska S. (2006), Wynagrodzenia efektywne: oczekiwania a rzeczywistość, w Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, Warszawa, IPiSS.
- Brown D. (2008), Measuring the effectiveness of pay and rewards: the Achilles' heel of contemporary reward professionals, *Compensation and Benefits Review*, nr 5.
- Bylinowski K. (2012), *Enron – upadek giganta*, dostęp 3 listopada 2014, <<http://www.historiagospodarcza.pl>>.
- Chrostowski J. (2010), Melamina – oszust w mleku, *Wiedza i Życie*, dostęp 6 listopada 2014, <<http://www.wiz.pl/8,278.html>>.
- Corby S., White G., Stanworth C. (2005), No news in good news? Evaluating new pay systems, *Human Resources Management Journal*, nr 1.
- Juchnowicz M. (2011), Dylematy oceny efektywności wynagrodzeń w organizacji gospodarczej, w Bohdziewicz P., *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Łódź, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kearns P. (1995), *Measuring Human Resources and the Impact on Bottom Line Improvements*, Hitchin, Technical Communication (Publishing) Ltd.
- Klimkiewicz K., Beck-Krala E. (2015), Responsible Rewarding Systems – the first step to explore the research area, w Rojek-Nowosielska M. (red.), *Social Responsi-*

- bility of organizations. Directions of Changes, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 387.
- Kopertyńska M. W. (2008), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa, Placet.
- Philips J. J. (1996), *Accountability in Human Resources Management*, Houston: Gulf Publishing.
- Scott D., McMullen T., Sperling R. (2006), Evaluating pay program effectiveness: a national survey of compensation professionals, *WorldatWork*, nr 3.
- Scott D., Marajda D., McMullen T. (2006), Evaluating pay program effectiveness, *WorldatWork Journal*, nr 2.
- Stor M. (2012), Continental Frameworks for HRM effectiveness and efficiency In MNCs: European, American, Asian and African Perspectives, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6 (89).
- Werbel J., Balkin D. B. (2010), Are human resource practices linked to employee misconduct? A rational choice perspective, *Human Resource Management Review*, nr 20.
- Woźniak J. (2012), *Współczesne systemy motywacyjne*, Warszawa, PWN.
- Yao Li, Weihuna Liu, Hao Li (2008), The theory of pay effectiveness, *International Journal of Business and Management*, nr 3.

The Evaluation of Compensation Systems in Light of Empirical Research

Summary

The objective of this paper is to call attention to the need for a comprehensive evaluation of the effectiveness of compensation systems as applied in enterprises. Based on the author's own empirical research, an effort is made to discover whether or not Polish employers undertake such activities and, if so, what instruments they use for this purpose.

Ewa Beck-Krala – doktor nauk ekonomicznych, w tym nauk o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego na Wydziale Zarządzania AGH w Krakowie oraz na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania personelem. Nagrodzona stypendium Fulbrighta w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Szkoły Biznesu na Uniwersytecie Loyoli w Chicago, USA (2001) oraz stypendium Tempus w Szkole Biznesu Uniwersytetu w Teesside w Wielkiej Brytanii (1997). Współpracuje z małopolskimi firmami szkoleniowo-doradczymi w zakresie szkoleń oraz wspólnych projektów dot. systemów wynagrodzeń pracowniczych.