

Ewa Beck-Krala

Ocena efektywności systemów wynagrodzeń

Artykuł dotyka trudnego i stosunkowo mało rozpoznanego zagadnienia pomiaru efektywności wynagrodzeń. Autorka ukazuje istotę problemu oraz wskazuje na główne czynniki determinujące skuteczność systemów wynagrodzeń. Na bazie literatury przedmiotu oraz badań autorka stara się pokazać, na ile popularne są skuteczność i efektywność działania w zakresie oceny efektywności systemów wynagrodzeń. Niestety, pomimo ewidentnej konieczności szacowania efektywności wynagrodzeń, niewielu pracodawców dotychczas świadomie i kompleksowo decyduje się na takie działania.

Słowa kluczowe: efektywność wynagrodzeń (*reward effectiveness*), wynagrodzenia pracownicze (*compensation*), satysfakcja z wynagrodzeń (*pay satisfaction*)

Wstęp

Wynagradzanie pracowników to kluczowa, najtrudniejsza i najbardziej kosztowna funkcja zarządzania zasobami ludzkimi. Kluczowa, bo ma bezpośredni wpływ na pozyskanie, motywowanie i utrzymanie najlepszych pracowników. Najtrudniejsza, gdyż zastosowane rozwiązania bezpośrednio przekładają się na zachowania i postawy pracownicze. Nadto wszystkie nakłady na wynagrodzenia stanowią istotny składnik kosztów każdego pracodawcy, którego nie można ominąć. Patrząc na wagę i koszty tej funkcji zarządzania, niezbędne wydaje się badanie efektywności wydatkowanych środków na wynagradzanie pracowników. Mimo tak oczywistego stwierdzenia, niewiele informacji na ten temat znajduje się w literaturze przedmiotu. Dostępnych jest zaledwie kilka pozycji podejmujących tę tematykę. Podobnie sytuacja przedstawia się w praktyce. Badając narzędzia i praktyki pracodawców w tym względzie, niewielu z nich, mimo różnych deklaracji, może prawdziwie pochwalić się systematycznym podejściem i celowo wykorzystywanymi instrumentami oceny efektywności stosowanych praktyk wynagradzania [Brown, 2008,

s. 25]. Istota tego zagadnienia nabiera szczególnego znaczenia w dobie kryzysu, kiedy większość pracodawców szuka oszczędności i stara się racjonalnie wydatkować środki.

Stąd celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty i czynników determinujących efektywność wynagrodzeń w organizacji, a także wskazanie możliwych do zastosowania technik pomiaru tej efektywności. Na bazie literatury przedmiotu, badań wtórnych, własnych badań pilotażowych, a także współpracy z firmami konsultingowymi, autorka stara się pokazać, na ile popularne są działania w dziedzinie oceny skuteczności systemów wynagrodzeń.

Definicja wynagrodzenia efektywnego

Ze względu na istotę, złożoność oraz skutki, jakie niesie ze sobą wynagradzanie pracowników, ocena efektywności całego systemu powinna być nieodzownym elementem procesu zarządzania wynagrodzeniami w każdej organizacji [Juchnowicz, 2011, s. 102]. Mówiąc jednak o ocenie efektywności wynagrodzeń, należy w pierw dokładnie określić to pojęcie. W literaturze przedmiotu nie ma ściśle zdefiniowanego terminu „efektywność wynagrodzeń”. Według słownika zarządzania zasobami ludzkimi, sama „efektywność” rozumiana jest jako „cecha działań, dających pozytywnie oceniany wynik bez względu na to, czy był on zamierzony czy też niezamierzony” [Listwan, 2005]. Oznacza to, że nawet wówczas, gdy rezultaty działań różnią się z tymi wcześniej zaplanowanymi, lecz przynoszą wiele innych korzyści dla organizacji, działania oceniane są jako efektywne. Natomiast w sensie czysto ekonomicznym „efektywność” oznacza różnicę pomiędzy uzyskanymi efektami a poniesionymi nakładami (kosztami wynagrodzeń). Zwykle tak rozumianą efektywność rozpatruje się poprzez analizę odpowiednich wskaźników, np. uzyskanych przychodów czy zysku do całkowitych kosztów wynagrodzeń. Upraszczając, można powiedzieć, że „efektywność” oznacza relacje skutecznych działań, osiągniętych celów i korzyści do nakładów poniesionych na ich osiągnięcie¹.

Stanisława Borkowska dodaje, że wynagrodzenie efektywne należy rozpatrywać w szerszym kontekście ani tylko efektywności ekonomicznej. Jest to bowiem jedno z głównych narzędzi motywowania pracowników. Dlatego mówiąc o efektywności systemów wynagradzania, należy je rozpatrywać na dwóch płaszczyznach:

- ekonomicznej (rachunku ekonomicznego – wymiernych korzyści ze stosowanego systemu);

1 Mimo że pojęcia „efektywność” i „skuteczność” nie są tożsame, ze względów stylistycznych i na użytek tego opracowania autorka stosuje tu uproszczenie, przyjmując, że efektywny system oznacza skuteczny.

■ oraz społecznej (uzyskanych korzyści niewymiernych, które w dłuższej perspektywie przekładają się na korzyści wymierne).

Taki podział proponuje również Stanisława Borkowska, nazywając odpowiednio poszczególne płaszczyzny analizą bezpośrednią i pośrednią [Borkowska, 2006, s. 122]. Bezpośrednia analiza efektywności pokazuje, czy środki finansowe wykorzystane są racjonalnie i efektywnie, a także czy stosowane narzędzia stymulują wzrost wyników pracy. Pośrednia analiza efektywności polega na ocenie celowości stosowania odpowiednich form i składników wynagrodzeń oraz ich dostosowania do specyfiki firmy.

Przyjmując powyższe rozważania, koncepcja wynagrodzenia efektywnego oznacza sumę korzyści wynikających ze stosowania systemu wynagrodzeń dla całej organizacji z punktu widzenia jej celów strategicznych. Odnosi się ono do wpływu systemu na szeroko rozumiane wyniki organizacji, jak również jego motywacyjnej roli w stosunku do pracowników. Przy czym słowo korzyści oznacza tu uzyskane korzyści wymierne oraz niewymierne, w różnej perspektywie czasowej i to zarówno ze strony pracodawcy, pracownika, jak też pozostałych interesariuszy (np. akcjonariuszy, klientów itp.).

Determinanty oceny efektywności wynagrodzeń

Wychodząc z określonego wcześniej pojęcia wynagrodzenia efektywnego, warto przyrzeć się bliżej czynnikom determinującym efektywność systemu wynagrodzeń. Analizując literaturę przedmiotu, widać wyraźnie podział literatury na dwa nurty. Pierwszy z nich rozpatruje efektywność wynagrodzeń z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, drugi – z perspektywy nauk społecznych.

Spojrzenie z punktu widzenia nauk o zarządzaniu

Patrząc na literaturę polską, największy nacisk położony jest na dostosowanie strategii wynagradzania do strategii ogólnej firmy oraz polityki zarządzania zasobami ludzkimi [por. Borkowska, 2012; Juchnowicz, 2011; Kopertyńska, 2004]. Według autorów zajmujących się wynagrodzeniami, już na etapie projektowania systemu należy ocenić każde rozwiązanie pod kątem jego efektywności, czyli możliwych do uzyskania korzyści, siły motywacyjnej, a także spodziewanych kosztów jego wdrożenia [por. Borkowska, 2006]. Skuteczny system wynagrodzeń powinien wspierać realizację zadań, które muszą być spójne z celami i polityką firmy. Dzięki realizacji właściwie wytyczonych celów system będzie wspierał realizację strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz całej organizacji.

Główne cele realizowane poprzez system wynagrodzeń to: pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, motywowanie pracowników do osiągania lepszych wyników pracy i do rozwoju zawodowego. Stąd czynnikami wpływającymi na skuteczność stosowanego systemu jest możliwość pozyskania dobrych kandydatów do pracy. Jeżeli poziom

wynagrodzeń i oferowane składniki są mało atrakcyjne dla potencjalnych pracowników, nie uda się pozyskać tych najlepszych. Podobnie jest z utrzymaniem kluczowych pracowników w firmie. Dalej, wynagrodzenie musi jawić się jako atrakcyjne, a system jako sprawiedliwy, aby motywował pracowników do zwiększonego wysiłku i rozwoju zawodowego. W tym wypadku ważne jest wcześniejsze poznanie potrzeb i oczekiwań pracowników w tym względzie, a także poczucie, że rozdział premii i nagród związany jest z proporcjonalnie wyższymi efektami pracy. Oczywiście cele te realizowane są głównie poprzez odpowiednią konstrukcję systemu wynagrodzenia. Dodatkowym celem systemu wynagrodzeń jest zdobycie przewagi konkurencyjnej, co jest możliwe dzięki realizacji powyższych celów, a także racjonalności ekonomicznej systemu [Kopertyńska, 2004]. Takie podejście sprawia, że specjaliści personalni coraz częściej korzystają z raportów płacowych. Możliwość porównania stosowanych rozwiązań z konkurencją lub szerzej – z rynkiem, pozwala oszacować właściwy poziom wynagrodzenia na poszczególnych stanowiskach w odpowiednich regionach kraju. Dzięki temu nie przepłaca się pracy na stanowiskach ani nie traci pracowników z powodu zbyt niskiego poziomu wynagrodzeń. Podsumowując, wynagrodzenie efektywne zależy od strategii wynagrodzeń oraz stosowanych instrumentów i zasad wynagradzania pod kątem ich aktualności i zgodności z celami przedsiębiorstwa oraz warunkami otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego.

Autorzy zagraniczni, podobnie jak polscy, patrzą na to zagadnienie przez pryzmat celów, jakie stoją przed systemem wynagrodzeń. Według Davida i Luisa, efektywność systemu wynagrodzeń powinna być badana poprzez cztery wymiary efektywności, jakimi są [za: Yao Li, Weihuna Liu, Hao Li, 2008, s. 93]:

- ogólne wyniki firmy,
- wyniki rekrutacji,
- wyniki systemu nagradzania i premiowania,
- oraz możliwości utrzymania pracowników.

Wśród ogólnych wyników firmy przytaczane są przykładowo zyski firmy, wyniki sprzedaży czy produktywność. Wyniki rekrutacji oznaczają realną możliwość przyjęcia i utrzymania właściwych (bardzo dobrych) pracowników. Dają pewność, że system jest tak skonstruowany, iż pozwala przyciągnąć dobrych kandydatów, a oferowane składniki w ramach wynagrodzenia są na tyle atrakcyjne dla obecnych pracowników, że pozwalają ich utrzymać. Przy czym najważniejsze jest to, żeby system wynagrodzeń nie stanowił bezpośredniej (bądź głównej) przyczyny odejść najlepszych pracowników. Ostatni ze wspomnianych wymiarów oznacza, że system wynagrodzeń znacząco stymuluje pracowników do rozwoju zawodowego i wysokich wyników pracy. Nieco inne podejście do ewaluacji wynagrodzeń proponuje Andrew Richter [2002, s. 30], który kompleksowo analizuje strategię wynagrodzeń z punktu widzenia: konkurencyjności kosztowej, zróżnicowania wyników pracy oraz wartości (czy też atrakcyjności) oferty pracodawcy. Ta

atrakcyjność oferty oznacza możliwości konkretnej organizacji do pozyskania i utrzymania pracowników z pożądanymi kompetencjami. Kolejny wskaźnik – zróżnicowanie wyników pracy – oznacza wynagradzanie pracowników według uzyskanych wyników pracy. Wreszcie ostatni wskaźnik – konkurencyjność kosztowa – sugeruje dokładną kontrolę i analizę kosztów wynagrodzeń pod kątem możliwości finansowych organizacji.

Spojrzenie z punktu widzenia nauk psychologicznych

Luis Gomez-Mejia wspólnie z Davidem Balkanem dokonali oceny efektywności wynagrodzeń pod czterema względami: satysfakcji z wynagrodzeń, procesu podziału, wyników zespołu oraz wyników indywidualnego pracownika. Oceny satysfakcji wynagrodzeń dokonali na podstawie kwestionariusza satysfakcji (*Minnesota Satisfaction Questionnaire* – MSQ), wybierając do ewaluacji pięć miar: poziom wynagrodzeń, jakość polityki wynagrodzeń, proces zarządzania płacami, metody rozdziału i wypłat oraz oferowane wynagrodzenie zmienne (premie i nagrody). W tym nurcie badań pozostają również prace Jasona Colquitta, który skupił się na szeroko pojętej sprawiedliwości systemu, analizując: sprawiedliwość procesu, sprawiedliwość alokacji, sprawiedliwość interakcji oraz informacji. Pierwszy wymiar – sprawiedliwość alokacji – związany jest z teorią sprawiedliwości Adamsa i mówi o porównywaniu uzyskanych wyników pracy z otrzymaną nagrodą pomiędzy poszczególnymi pracownikami. Przy stanowiskach z niższymi wynagrodzeniami nagrody powinny być przydzielane sprawiedliwie (sprawiedliwość alokacji). Mówiąc o sprawiedliwości procesu, należy wspomnieć o referencyjnej teorii poznawczej (*Referential Cognitive Theory*). Teoria ta w odniesieniu do wynagrodzeń wyjaśnia powstawanie niezadowolenia pracowników. Pokazuje, że niesprawiedliwość w wynagradzaniu związana jest zarówno z wynikami pracy, jak i samym procesem przydzielania nagród i premii. Pokazuje też zależność, według której wszędzie tam, gdzie zaistnieje jakaś niesprawiedliwość w ocenie wyników pracy czy podziale środków finansowych, powstaje potencjalne źródło niezadowolenia pracowników. Sprawiedliwość interakcji oznacza podmiotowe traktowanie pracowników w organizacji, głównie w relacjach pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Jeżeli menedżerowie traktują pracowników z szacunkiem, wyjaśniają podjęte decyzje i przekazują niezbędne informacje, wówczas występuje sprawiedliwość interakcji, która zwiększa efektywność wynagrodzeń. Ostatni wymiar – sprawiedliwość informacji, po raz pierwszy wprowadzony przez Greenberga, jest w dalszym ciągu badany i rozwijany [Yao Li, Weihuna Liu, Hao Li, 2008].

Podsumowując, efektywny system wynagrodzeń zależy od wielu wymienionych powyżej czynników. Kluczowa jest tu: spójność celów systemu z polityką personalną, realizacja założonych celów, racjonalność ekonomiczna, atrakcyjność oferowanego systemu ze względu na rynek oraz z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań pracowników, jak również sprawiedliwość procesu przydzielania wynagrodzeń pracownikom. Efektywny

system wynagradzania musi uwzględniać efektywność organizacji oraz efektywność wynagrodzeń pracowniczych ocenianą z punktu widzenia firmy i pracowników. Dlatego **kompleksowa ewaluacja systemu** powinna obejmować analizę efektywności wynagrodzeń, kosztów i korzyści, jakie generuje system, oraz ocenę motywacyjnej roli i atrakcyjności systemu dokonanej przez pracowników. Ujmując to bardziej szczegółowo, w pierwszym wymiarze badanie efektywności systemu wynagrodzeń musi ocenić system pod kątem produktywności i wydatkowanych kosztów pracy, relacji pomiędzy efektami pracy a wydatkowanym funduszem wynagrodzeń, a także wpływu poziomu oraz wewnętrznej struktury wynagrodzeń na efekty pracy [Juchnowicz, 2011, s.105, Pocztowski, 2007, s. 363]. W drugim wymiarze badanie takie obejmować musi realizację określonych celów, czyli możliwości pozyskania i utrzymania najlepszych pracowników, siłę motywacyjną wynagrodzenia poprzez weryfikację zadowolenia i oczekiwań pracowników względem konkretnego systemu wynagrodzeń (dostosowanie i atrakcyjność systemu dla pracowników, postrzeganie systemu i procedur przydzielania środków jako sprawiedliwe oraz jego konkurencyjność rynkową).

Efektywność wynagrodzeń w świetle dotychczasowych badań empirycznych

Autorzy ciągle poszukują najbardziej miarodajnego narzędzia do kompleksowego badania efektywności systemu wynagrodzeń. Michael Armstrong zwraca uwagę, że jest to proces oceny skuteczności polityki i praktyk wynagradzania funkcjonujących w danej firmie [Armstrong, Cummins, 2010, s. 219]. 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.

Badania prowadzone w USA

Wśród najczęstszych miar stosowanych przez firmy zagraniczne (przede wszystkim w USA) można spotkać głównie: wskaźniki fluktuacji pracowniczej (ok. 80% badanych firm ze wszystkich sektorów), badanie zadowolenia pracowników (ok. 53% badanych podmiotów), system oceny i zarządzania wynikami pracy (47% badanych podmiotów), zysk (40% firm głównie z sektora przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych) oraz długość stażu pracy przeciętnego pracownika (33%). Mierniki oparte na czysto finansowych miarach, takie jak wskaźnik produktywności na jednego pracownika czy ekonomiczna wartość dodana, stosowane są w mniej niż 20% firm i to głównie z sektora produkcji i usług [Brown, 2008, s. 28]. Wyniki badań Duncana Browna są spójne z wnioskami

innych badaczy tematu, które dodatkowo wykazały, że około 19% badanych firm w ogóle nie ocenia programów wynagrodzeń [Scott i in., 2003, s. 40]. Autorzy, po wnikliwych wywiadach z dyrektorami personalnymi oraz specjalistami od wynagrodzeń, zauważyli, że uzależniają oni wysoką efektywność systemów wynagrodzeń od trzech najważniejszych kryteriów. Pierwszym jest wewnętrzny proces zarządzania, który powinien być pojmowany przez pracowników jako sprawiedliwy (75% badanych). Drugi to konkurencyjność systemu względem warunków rynkowych (80% badanych), a trzeci – możliwości firmy do przyciągnięcia i utrzymania najlepszych pracowników z rynku (81% badanych). W dalszej kolejności wskazują na istotę motywacyjnej funkcji systemu, choć akurat to kryterium oceniane jest znacznie gorzej – 38% profesjonalistów zajmujących się wynagrodzeniami stwierdza, że stosowane w ich firmach systemy są rzeczywiście znaczącą zachętą do wyteżonej pracy. Autorzy dodają także efektywność procesu komunikowania i zaznajamiania pracowników z funkcjonującym systemem jako ważny aspekt efektywności wynagrodzeń (około 27% respondentów zaznacza, że ten proces jest efektywny, a pracownicy dobrze znają, jak funkcjonuje ich system, i rozumieją założenia polityki wynagrodzeń firmy).

Badania prowadzone w Wielkiej Brytanii

Znacznie gorzej problem badania efektywności wynagrodzeń wygląda w Europie. Według Michaela Armstronga, większość menedżerów w UK wzbrania się przed ewaluacją wynagrodzeń, mimo że jest to konieczność wobec kosztów, jakie wynagrodzenia generują [Armstrong, 2011, s.107]. Wielu z nich polega raczej na własnej opinii związanej z funkcjonującym systemem aniżeli na systematycznym monitoringu systemu. Według badań Kearnsa, najczęściej stosowanym „narzędziem” oceny systemu wynagrodzeń jest stwierdzenie menedżerów: „Wiem, że system dobrze funkcjonuje” [Armstrong, 2011, s. 109]. Można zastanawiać się nad przyczynami takiego podejścia do omawianego zagadnienia. Według specjalistów, głównymi barierami w prowadzeniu świadomej i kompleksowej polityki ewaluacji wynagrodzeń jest [Brown, 2008, s. 26]:

- brak czasu osób zajmujących się systemami wynagrodzeń;
- brak zasobów;
- brak adekwatnego instrumentarium do badania (na co narzekają specjaliści personalni i dyrektorzy działów personalnych);
- brak specjalnego przeszkolenia związanego z posługiwaniem się metodami i technikami ewaluacji (głównie statystycznymi);
- brak odpowiedniej literatury;
- oraz brak presji czy zainteresowania ze strony najwyższego kierownictwa, aby takie analizy powstały.

Rzeczywiście zainteresowanie profesjonalistów i teoretyków tą tematyką do tej pory było niewielkie. Autorzy są zgodni, że zaledwie dwóch autorów badało to zagadnienie w sposób kompleksowy i systematyczny [Armstrong, 2011]. Pierwsze badania prowadzone były w 2000 i 2002 roku przez Corbiego [2005], drugie natomiast w 2006 roku przez Scotta [2006]. Corby analizował piętnaście dużych organizacji w Anglii i stwierdził, że prawie żadna z firm nie stosuje formalnej ewaluacji systemu. Co więcej, menedżerowie raczej sceptycznie podchodzili do tego procesu. Scott natomiast prowadził swoje badania w USA metodą kwestionariuszową, gdzie zbadał ponad 600 organizacji pod kątem skuteczności stosowanych narzędzi ewaluacji. Badania wykazały, że większość organizacji zaadaptowała nieodpowiednie do własnej specyfiki narzędzia, podczas gdy te najbardziej skuteczne były bardzo rzadko stosowane. Często pracodawcy stosują nieformalnie takie miary, jak wywiady z obecnymi pracownikami czy wywiady z odchodzącymi pracownikami.

Badania prowadzone w Polsce

W naszym kraju bardzo mało jest danych na temat badań efektywności wynagrodzeń. Prowadzone wcześniej analizy dotyczyły raczej budowy i funkcjonowania samego systemu wynagrodzeń, a także zadowolenia pracowników ze stosowanych narzędzi. Ostatnio odnotowuje się wzrost świadomości potrzeby kompleksowego zarządzania wynagrodzeniami. Coraz więcej pracodawców zaczyna posługiwać się raportami płacowymi, oceniając atrakcyjność oferowanych pakietów wynagrodzeń oraz poziom oferowanych wynagrodzeń. Nieliczne badania wskazują, że najbardziej popularnymi metodami badania efektywności wynagrodzeń w Polsce są „twarde” wskaźniki ekonomiczne pokazujące wymierne korzyści finansowe uzyskiwane przez firmę. Według Borkowskiej [2012, s. 602], menedżerowie bardzo często sięgają po wskaźnik zwrotu z zainwestowanych środków – ROI (*Return on Investment*) na poziomie całej organizacji lub wewnętrznych jej komórek. Podobnie wskazały badania Nieżurawskiej [2010, s. 170], zgodnie z którymi najczęściej stosowanymi miarami efektywności wynagrodzeń są mierniki oszczędności kosztów oraz mierniki wydajności pracy: zysk w przeliczeniu na zatrudnionego pracownika, relacja zysku netto do wielkości aktywów, EBIT – zysk ze sprzedaży. Potwierdzają to również badania autorki, według których prawie wszystkie firmy deklarujące badanie efektywności wynagrodzeń bazują na miernikach związanych z wydajnością pracy (ponad 60% badanych), oszczędnością kosztów (ponad 20% badanych) oraz skróceniem czasu realizacji zadania. Ponad 20% firm stosuje również wskaźniki związane z uzyskaną stopą zwrotu z zainwestowanych środków – ROI, tyle samo dokładnie monitoruje wskaźnik EBIT i zaledwie 4% badanych wykorzystuje ekonomiczną wartość dodaną EVA.

Badanie efektywności wynagrodzeń prowadzone przez autorkę to wstępne badania pilotażowe z tego zakresu, przeprowadzone na początku 2012 roku w Polsce południo-

wej. W badaniu uczestniczyły firmy, a narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety wypełniany anonimowo przez osoby pracujące w działach personalnych. Kwestionariusz ankiety składał się z czterech części. Pierwsza z nich weryfikowała wielkość i rodzaj firmy, a także jej ogólną sytuację finansową oraz jakość polityki i procedur personalnych. Druga część dotyczyła funkcjonujących w firmie rozwiązań z zakresu wynagrodzeń pracowników. Trzecia składała się z pytań związanych z rzeczywistym badaniem efektywności systemu oraz wykorzystywanymi do tego celu narzędziami. Czwarta część, metryczkowa, zawierała dane dotyczące osoby wypełniającej kwestionariusz.

Pośród badanych przedsiębiorstw najwięcej reprezentowało produkcję i handel, w mniejszości pozostawały przedsiębiorstwa usługowe. Firmy reprezentowały różne branże, od przemysłu spożywczego, energetyki, budownictwa, motoryzacji, farmacji, finansów i bankowości, IT, telekomunikacji, aż po edukację. Badania wskazały, że w 48% organizacji obecny system wynagrodzeń nie wspiera realizacji strategii i jej celów, a ponad 40% firm nie posiadało w ogóle strategii wynagrodzeń. Blisko połowa respondentów (44% badanych) twierdziła, że stosowany system jest konkurencyjny, a stosowane wynagrodzenia atrakcyjne pod względem poziomu i składników wynagrodzeń. Według opinii takiej samej liczby respondentów, stosowany system jest skuteczny i spełnia swoje cele. Mimo takich deklaracji, zaledwie 25% badanych organizacji bada potrzeby i oczekiwania pracowników w tym względzie. Dane te potwierdzają wcześniejsze badania Kearnsa [1995], według którego „myślenie, że system działa” to najczęstsza miara stosowana przez menedżerów i specjalistów personalnych w tym względzie. Aż 46% respondentów zadeklarowało, że firmy badają efektywność wynagrodzeń. Przy czym ponad 66,6% z tych, które badają, robi to przy użyciu mierników wydajności pracy. W dodatkowych rozmowach z respondentami okazało się, że często mierniki te wykorzystywane są przy ocenie okresowej pracowników, zwłaszcza w firmach produkcyjnych i handlowych. Zdecydowana mniejszość bada efektywność wynagrodzeń przy użyciu innych miar. Niestety nikt z respondentów nie podał innych wskaźników związanych choćby z retencją czy absencją pracowników. Podsumowując powyższe wyniki, widać wyraźnie, że polskie firmy koncentrują się głównie na benchmarkingu oraz „twardych” wskaźnikach finansowych. W dalszym ciągu brakuje szerszego spojrzenia na całość zagadnienia i zastosowania kompleksowego narzędzia.

Niestety omawiane badania mają swoje poważne ograniczenia. Próba była zbyt mała, aby zauważyć znaczące zależności branżowe. Dlatego przy właściwych badaniach niezbędne będzie zebranie odpowiednio dużej próby badawczej, a także rozszerzenie badań o wywiady bądź analizę danych firmowych, co pozwoli jednoznacznie określić stosowane narzędzia.

Przykładowe techniki oceny efektywności wynagrodzeń

Dotychczasowe wnioski z badań przedstawiane głównie w zagranicznych artykułach podają kilka możliwości ewaluacji efektywności wynagrodzeń. Londyńska organizacja The Accounting for People Task Force zaproponowała sześć kluczowych wskaźników, które powinny zostać ujęte przy ewaluacji systemu wynagrodzeń. Są wśród nich [za Armstrong, 2011, s. 111]:

- profil zatrudnionego personelu,
- wskaźnik fluktuacji pracowników,
- wskaźnik retencji pracowników,
- wskaźnik absencji pracowników,
- wyniki pracy i produktywności,
- zaangażowanie pracowników.

Podane powyżej miary zawierają zarówno mierniki bezpośrednio odnoszące się do efektywności wynagrodzeń, jak i te pośrednio z nią związane, a dotyczące satysfakcji i zadowolenia pracowników. Jednak Armstrong proponuje podejście, które jeszcze bardziej kompleksowo analizuje całe zagadnienie i jest bardziej usystematyzowane. Autor wskazuje na równoczesne użycie kilku technik, w tym również wykorzystanie zmodyfikowanego na użytek wynagrodzeń modelu ewaluacji szkoleń Donalda Kirkpatricka. Podejście Armstronga obejmuje [Armstrong, Cummins, 2011, s. 221]:

- weryfikację zrealizowanych celów i założeń systemu;
- analizę wybranej strategii w oparciu na zewnętrznej analizie i benchmarkingu (np. z wykorzystaniem raportów płacowych);
- analizę uzyskanych korzyści z poniesionych inwestycji w kapitał ludzki – czyli analizę odpowiednich wskaźników finansowych (np. ROI);
- oraz analizę opartą na schemacie ewaluacji Kirkpatricka.

Schemat modelu badania efektywności Kirkpatricka różni się nieznacznie od oryginału, jednak efektywność badana jest na analogicznych poziomach co pierwotnie. Poniżej przedstawiono przykładowe miary na poszczególnych poziomach.

Tabela 1. Model Kirkpatricka użyty do badania efektywności wynagrodzeń

Poziom ewaluacji	Badane elementy
Pierwszy – poziom reakcji pracowników	Reakcja pracowników na stosowaną w firmie politykę wynagrodzeń i jakość procedur związanych z systemem wynagrodzeń (w tym także na sprawiedliwy proces administracji systemem premii i świadczeń dodatkowych).

Poziom ewaluacji	Badane elementy
Drugi – poziom zachowań pracowników	Poprawa wyników pracy indywidualnych pracowników, jak również sprawdzenie zaangażowania i zwiększonego wysiłku do pracy.
Trzeci – poziom postaw pracowniczych	Wpływ systemu na postawy pracownicze, takie jak zaangażowanie, absencja, retencja pracownicza czy możliwość pozyskania lepszych kandydatów do firmy.
Poziom czwarty – poziom wyników organizacji	Wpływ stosowanej polityki i procedur wynagradzania na ogólne wyniki firmy – wskaźniki finansowe, (produktywność) i możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Armstrong, Cummins, 2010

Bez względu na wybór koncepcji pomiaru efektywności wynagrodzeń należy pamiętać, że analiza taka powinna być prowadzona systematycznie i stanowić proces, który będzie wpisany na stałe w politykę zarządzania i kompleksowo zweryfikuje skuteczność stosowanych rozwiązań.

Wnioski

Wynagrodzenia stanowią główny i zwykle bardzo znaczący składnik kosztów firmy, a stosowane instrumenty i procedury istotnie wpływają na zachowania pracowników. Dlatego niezbędne wydaje się szacowanie efektywności stosowanych w firmie rozwiązań. Z pewnością większość menedżerów personalnych doskonale zdaje sobie z tego sprawę, jednak stosunkowo niewielu z nich takiej analizy dokonuje. Badania firm zagranicznych wskazują, że zaledwie 32% pracodawców podejmuje się „jakiegokolwiek” analizy efektywności systemu [Armstrong, Cummis, 2011, s. 219]. Ci, którzy starają się ocenić skuteczność wynagrodzeń, nie zawsze wybierają adekwatne do tej oceny narzędzia [Armstrong, 2011]. Nieliczne badania prowadzone w Polsce potwierdzają te spostrzeżenia. Dodatkowo trudno znaleźć pracodawców, którzy realizowaliby takie analizy w sposób kompleksowy. W warunkach polskich stosowane są w większości „twarde” wskaźniki (wymierne) pokazujące tzw. bezpośrednią efektywność wynagrodzeń. Nieliczni pracodawcy badają potrzeby i oczekiwania pracowników względem systemów wynagrodzeń czy satysfakcję ze stosowanych w tym względzie rozwiązań. Badania autorki są pilotażowe i obejmują stosunkowo niewielką próbę przedsiębiorstw z województwa małopolskiego. Dlatego konieczne są dalsze, pogłębione i bardziej szczegółowe badania, zwłaszcza przedsiębiorstw o wysokich standardach zarządzania zasobami ludzkimi.

Konkluzje

Badanie efektywności wynagrodzeń jest procesem trudnym i złożonym, dlatego wielu pracodawców nie podejmuje takich działań bądź napotyka na olbrzymie trudności, chcąc dokonać takiej analizy. Dodatkową barierą jest brak kompleksowego opracowania literaturowego i adekwatnego instrumentarium, które specjaliści od wynagrodzeń mogliby wykorzystać w swojej pracy. Niniejsze opracowanie jest próbą przybliżenia tego ważnego zagadnienia, a także wskazaniem dostępnych obecnie możliwych sposobów ewaluacji skuteczności systemu wynagrodzeń.

Literatura

- Armstrong M., Brown D., Reilly P. (2011), *Increasing the effectiveness of reward management: an evidence-based approach*, Employee Relations, vol. 33, nr 2, s. 106-120.
- Armstrong M., Cummins A. (2010), *The Reward Management Toolkit*, Kogan Page, London.
- Borkowska S. (2006), *Wynagrodzenia efektywne: oczekiwania a rzeczywistość*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, IPiSS, Warszawa, s. 121.
- Borkowska S. (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Brown D. (2008), *Measuring the effectiveness of pay and rewards: the Achilles' heel of contemporary reward professionals*, „Compensation and Benefits Review”, wrzesień/październik, s. 23.
- Corby S., White G., Stanworth C. (2005), *No news in good news? Evaluating new pay systems*, „Human Resources Management Journal”, vol. 15, nr 1, s. 4-24.
- Juchnowicz M. (2011), *Dylematy oceny efektywności wynagrodzeń w organizacji gospodarczej*, [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 102.
- Kopertyńska W. (2004), *System ocen przedsiębiorstwa a jego powiązanie z wynagrodzeniem*, [w:] A. Poczowski, Wiśniewski (red.), *ZZL w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Niezurawska J. (2010), *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, TNOiK, Toruń.
- Poczowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Yao Li, Weihuna Liu, Hao Li (2008), *The theory of pay effectiveness*, „International Journal of Business and Management”, czerwiec, s. 93.
- Ritcher A. (2002), *How does your compensation strategy measure up?* „Journal of Strategic HR Review”, vol. 3, s. 40.
- Scott D., McMullen T., Sperling R. (2006), *Evaluating pay program effectiveness: a national survey of compensation professionals*, „WorldatWork Journal”, vol. 15, nr 3, s. 47-53.
- Scott D., Sperling R., McMullen T., Wallace M. (2003), *Linking compensation policies and programs to organizational effectiveness*, „WorldatWork Journal”, nr 4, s. 35.

Pay System Effectiveness: Evaluation

Summary

This paper touches upon the difficult and relatively unexplored question of pay system effectiveness evaluation. The author indicates significant problems and points out the main factors determining the effectiveness of pay systems. The author also tries to show the popularity of actions in the area of evaluating pay systems on the basis of topical literature and research. Unfortunately, in spite of the obvious need to assess the effectiveness of pay systems, few employers have as of yet consciously and comprehensively decided to take up such efforts.

Ewa Beck-Krała – doktor inżynier, adiunkt na Wydziale Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie. Jej zainteresowania naukowe obejmują: zarządzanie zasobami ludzkimi, motywowanie i wynagradzanie pracowników, jakość życia zawodowego.

Jest uznaną wykładowczynią na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania personelem. Autorka wielu publikacji na temat zarządzania zasobami ludzkimi. Posiada międzynarodowy certyfikat biznesu Certificate in Management Competency Szkoły Biznesu Uniwersytetu w Teesside w Wielkiej Brytanii (stypendium naukowe). Nagrodzona Stypendium Fulbrighta w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Szkoły Biznesu na Uniwersytecie Loyoli w Chicago.

W następnym numerze

Joanna Purgał-Popieła

**o współczesnych formach ekspatriacji na
rynkach międzynarodowych**

(artykuł)

Czesław Zajac

**o kulturowych i personalnych problemach ZZL
w międzynarodowych grupach kapitałowych**

(komunikat z badań)

Anna Filipowicz-Florczyk

**o wybranych narzędziach planowania
karier w międzynarodowych organizacjach
biznesowych**

(artykuł)