Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 27/2011

Joanna Nieżurawska

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Elastyczne systemy wynagrodzeń jako efektywne narzędzie kształtowania płac

Streszczenie. Artykuł stanowi prezentację koncepcji elastycznych systemów wynagrodzeń wyrażającą proefektywnościową orientację wynagrodzeń. W referacie wskazano również na narzędzia uelastyczniające płace. Opracowanie stanowi zwięzły przegląd wyników badania ankietowego dotyczących elastycznych systemów wynagrodzeń w polskich przedsiębiorstwach. W artykule zawarto komentarze i wnioski z badań ankietowych.

Słowa kluczowe: system płac, struktura wynagrodzeń, narzędzia uelastyczniające płace

Wstęp

Narastająca konkurencja i globalizacja gospodarki stawiają przedsiębiorstwa wobec konieczności wprowadzania ciągłych zmian i ulepszeń. Ewolucja poglądów na rolę człowieka wykreowała tezę, że najważniejszym dobrem każdej organizacji są zasoby ludzkie, które stały się swoistą masą krytyczną uelastyczniania działań nowoczesnej organizacji.

Współczesne instytucje krajów rozwiniętych wiążą systemy wynagrodzeń bezpośrednio ze strategią ogólną instytucji oraz ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi w zależności od wartości pracowników dla organizacji, uelastyczniając przy tym pakiety wynagrodzeń swoich pracowników.

Wynagrodzenie jest bowiem dla wszystkich organizacji niezmiernie ważnym instrumentem konkurencyjności, daje możliwość budowania jego unikatowości,

jednocześnie przyczyniając się do pozyskania coraz to lepszych, bardziej kompetentnych pracowników.

Wydaje się jednak, że w wielu polskich organizacjach i instytucjach państwowych stosowane są systemy tradycyjne, daleko odbiegające od tendencji płynących z Unii Europejskiej. Zmiany jakościowe w systemach wynagrodzeń przebiegają wolno, a niekiedy nawet wcale nie występują.

Niewątpliwie sytuacja ta ciągle ulega zmianie, co da się zauważyć przede wszystkim w największych i najprężniej działających przedsiębiorstwach w Polsce. Dlatego też niezmiernie ważne jest poznanie zmian i tendencji dokonujących się w powyższych przedsiębiorstwach, aby móc czerpać z nich inspiracje i wykorzystywać zdobyte przez nich doświadczenie.

Celem artykułu jest przedstawienie elastycznych systemów wynagradzania oraz efektywnych narzędzi służących uelastycznianiu płac w przedsiębiorstwie. Podstawy teoretyczne zostały zegzemplifikowane badaniami własnymi, przeprowadzonymi wśród najprężniej działających przedsiębiorstw w Polsce.

1. Nowoczesny system płac

Nowoczesne systemy wynagrodzenia powinny być elementem, który nie tylko kształtuje się w kontekście społecznym, politycznym i ekonomicznym, ale także zawierającym normy i zwyczaje występujące w danym kraju[1]. Tradycyjne, sztywne metody ustalania wynagradzania, takie jak: negocjacje na szczeblu państwa, systemy wynagrodzeń oparte na stażu pracy bądź starszeństwie, stają się nie tylko bezużyteczne, ale wręcz stanowią przeszkodę dla konkurencyjności przedsiębiorstw. Kraje Wspólnoty Europejskiej jednoznacznie krytykują stare systemy płac i sugerują zmiany. Zmiany te, zależnie od systemów przyjmowanych w poszczególnych krajach, wprowadzane są w różny sposób i znajdują odzwierciedlenie zarówno w systemach płac, jak i ich wewnętrznej strukturze.

Nowoczesne systemy wynagradzania pracowników powinny być bezpośrednio powiązane ze strategią ogólną przedsiębiorstwa oraz strategią zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby poprzez realizację funkcji wynagrodzeń umożliwić organizacji osiąganie założonych celów strategicznych. Niezwykle ważne jest więc podejście elastyczne, umożliwiające szybką reakcję na zmiany w otoczeniu, zarówno na poziomie strategii przedsiębiorstwa, jak i strategii funkcjonalnych i instrumentalnych[2].

---

[1] S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002, s. 41.

[2] G. Gruszczyńska-Malec, M. Zielonka, *Nowoczesne formy wynagradzania pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2002, nr 7, s. 13-14.

W dobie innowacji niezwykle ważnym celem wynagrodzeń jest odpowiednie stymulowanie pracowników do uczenia się, przyjmowania postaw kreatywnych i przedsiębiorczych. Tylko pracownik o wysokich kompetencjach jest w stanie osiągnąć wymierne dla organizacji efekty. Dlatego też współczesne organizacje zorientowane są na potencjał kompetencyjny. Odchodzi się od kompensacji za wysiłek pracy na rzecz kompensacji za potencjał kompetencyjny.

Dla przedsiębiorstwa liczy się nie tylko zdolność i gotowość do podjęcia pracy, ale przede wszystkim wyniki tej pracy. Ważne jest wprowadzenie systematycznego podejścia do oceny efektów pracy, zarówno osiągnięć indywidualnych i zespołowych, jak i wyników na poziomie całej organizacji. Nowa filozofia wynagradzania łączy powyższe podejścia. Podejmowanie decyzji płacowych odbywa się więc przez ocenę efektów pracy oraz poziomu kompetencji niezbędnych do osiągnięcia tego rezultatu[3]. Przyjęcie nowej strategii wynagrodzeń wymusza zmianę dotychczasowego sposobu wykonywania pracy, stwarza ogromne możliwości skutecznego oddziaływania na pracowników i osiągania dzięki temu wymiernych i liczących się dla organizacji rezultatów. Reasumując: nowoczesne systemy wynagrodzeń powinny posiadać przede wszystkim takie cechy, jak: prokonkurencyjność, elastyczność oraz zróżnicowanie stosowne do struktury i kultury organizacji[4].

Elastyczność oznacza zdolność do dostosowywania się. W odniesieniu do płac może więc oznaczać „większą zdolność i szybkość dostosowań płac do zmian dokonujących się na zewnątrz organizacji i w jej otoczeniu wewnętrznym”[5]. Mówimy tu o tzw. „płacy uwarunkowanej sytuacyjnie”[6]. Elastyczność płac wyraża się bowiem w[7]:

1. Odejściu od zunifikowanych na rzecz zindywidualizowanych rozwiązań:
   – respektujących odmienność uwarunkowań, w tym zwłaszcza o charakterze kulturowym,
   – będących reakcją na zindywidualizowane potrzeby i oczekiwania,
   – wynikających ze współistnienia (organizacja elastyczna) w instytucji osób i grup powiązanych z organizacją różnym charakterem więzi (rodzaj umowy na podstawie, której świadczona jest praca),
   – stanowiących swoisty wyróżnik organizacji, a przez to posiadających znaczenie marketingowe,
2. Przyjęciu koncepcji płacy uwarunkowanej sytuacyjnie, a przez to:
   – zasady elitaryzmu wynagrodzeń realizowanej również poprzez odmienność rozwiązań systemowych w obrębie samej firmy, wynikającej z koniecz-

[3] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 562-564.

[4] Ibidem, s. 50-57.

[5] H. Karaszewska, *Elastyczność wynagrodzeń w przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2003, nr 4, s. 71.

[6] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami pracy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 454.

[7] H. Karaszewska, *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*, Wyd. UMK, Toruń 2003, s. 79.

ności uwzględniania zróżnicowanej pozycji i względnej wartości dla organizacji jej poszczególnych uczestników,

– rozpatrywania płacy w jej rynkowych uwarunkowaniach.

Elastyczność wynagrodzeń może przyjmować różne oblicza. Najważniejsze z nich to:

– w odniesieniu do kształtowania płac zasadniczych następuje zmniejszenie liczby kategorii zaszeregowania i stworzenie szerszych przedziałów zasadniczych stawek płac (ang. *broadbanding*), następuje odejście od wartościowania stanowisk pracy i przechodzenie do określenia szerokich profili zawodowych i wartościowania opartego na kompetencjach[8],

– rozwój grupowych form wynagradzania i innych form bezpośredniej partycypacji pracowniczej[9],

– wzrost udziału i znaczenia ruchomej części wynagrodzeń, polega to głównie na tworzeniu zindywidualizowanych pakietów,

– kaskadowa budowa systemów wynagradzania czyli tworzenie podsystemów ze wspólnym składnikiem *core* oraz składnikami pozostałymi różniącymi się ze względu na typ grupy pracowniczej, mogą wystąpić też składniki wynagrodzenia, które pracownik sam wybrał (tzw. kafeteria – ang. *cafeteria*)[10]; ma to na celu zindywidualizowanie odmiennych potrzeb i oczekiwań pracowników.

2. Cel badania i jego metodyka

Celem badania, którego wyniki przedstawione zostały w niniejszym artykule jest próba identyfikacji charakteru rozwiązań płacowych w najprężniej działających przedsiębiorstwach w Polsce, które wytypowane zostały w ramach rankingu „2000 Rzeczypospolita". Badanie to, którego fragmenty przedstawiono w niniejszym opracowaniu, było pierwszym etapem badania ankietowego przeprowadzonego w ramach projektu badawczego pt. „Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce"[11]. Objęło ono łącznie grupę 2000 przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie całego kraju. W odpowiedzi otrzymano 185 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankietowych, co stanowi prawie 10% badanych przedsiębiorstw.

[8] Zob. S. Borkowska, *Wynagrodzenia a konkurencyjność globalna*, w: *Efektywne systemy wynagrodzeń*, red. S. Borkowska, M. Juchnowicz, IPiSS, Warszawa 1999, s. 14-15.

[9] Ibidem, s. 14-15.

[10] Ibidem.

[11] Projekt badawczy został zrealizowany w 2008-2009 roku w ramach grantu KBN nr N N115279834 pt.: „Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce" przez Joannę Nieżurawską pod kierownictwem prof. dr hab. Hanny Karaszewskiej.

3. Charakterystyka wybranej próby

Wśród przedsiębiorstw objętych badaniem dominowały przedsiębiorstwa duże, które stanowiły łącznie ponad 75% badanej populacji. Przedsiębiorstwa średnie to prawie 19%, a małe to tylko 5,4% ankietowanych przedsiębiorstw (tab. 1).

Tabela 1. Struktura badanej populacji według wielkości zatrudnienia

Wielkość zatrudnienia	Liczba	Udział (%)
0-9 osób (mikroprzedsiębiorstwo)	0	0,0
10-49 osób (małe przedsiębiorstwo)	10	5,4
50-250 osób (średnie przedsiębiorstwo)	35	18,9
Powyżej 250 osób (duże przedsiębiorstwo)	**89**	**48,1**
Powyżej 1000 osób (duże przedsiębiorstwo)	50	27,0
Brak odpowiedzi	1	0,5
Suma	185	100,0

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W grupie podmiotów objętych badaniem dominowały przedsiębiorstwa przemysłowe (43%) oraz reprezentujące handel (20,5 %) i usługi (13,6%).

Tabela 2. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w ankietowanych przedsiębiorstwach

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (zł)	Liczba	Udział (%)
Poniżej 1000	1	0,5
1000-2000	33	**17,8**
2001-3000	78	**42,4**
3001-4000	38	**20,5**
4001-5000	16	8,6
Powyżej 5000	6	3,2
Brak odpowiedzi	13	7,0
Suma	185	100,0

Ź r ó d ł o: jak przy tab. 1.

Badane przedsiębiorstwa stanowiły w większości własność prywatną i były zorganizowane w formie spółek prawa handlowego. Wśród badanych przedsiębiorstw znalazło się ponad 36% prywatnych spółek prawa handlowego, ponad 16% prywatnych spółek prawa handlowego z większościowym udziałem zagranicznym oraz 13% z pełnym udziałem zagranicznym. Spółki Skarbu Państwa

stanowiły nieco ponad 10% badanej grupy podmiotów, a przedsiębiorstwa państwowe to nieco ponad 2% ankietowanych przedsiębiorstw. Inne formy prawne wymieniane przez ankietowane przedsiębiorstwa to m.in. osoby fizyczne prowadzące działalność oraz spółdzielnie.

W ponad 40% przedsiębiorstw objętych badaniem przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto kształtuje się w przedziale 2001-3000 zł (42,4 % wskazań). W ponad 20% przedsiębiorstw w przedziale 3001-4000 zł, a w 17% badanych przedsiębiorstw 1000-2000 zł. Tylko niespełna 7% przedsiębiorstw usytuowało swoje przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto na poziomie 4001-5000 zł, a nieco ponad 3% powyżej 5000 zł (tab. 2).

4. Struktura wewnętrzna wynagrodzeń

Z przeprowadzonych badań wynika, że płaca zasadnicza stanowi największy udział w strukturze całego wynagrodzenia. Interesujące jest natomiast jej procentowe zróżnicowanie w zależności od stanowiska zajmowanego przez pracownika (zob. tab. 3).

Tabela 3. Udział poszczególnych składników w strukturze wynagrodzeń z uwzględnieniem rodzaju stanowisk pracy (% wskazań)

Rodzaj składnika wynagrodzeń	Kierownicy wyższego szczebla i menedżerowie			Kierownicy niższego szczebla			Pracownicy administracyjno-biurowi			Pozostali pracownicy		
	>40%	41-70%	<71%	> 40%	41-70%	>71%	> 40%	41-70%	>71%	>40%	41-70%	>71%
Płaca zasadnicza	2,8	37,9	59,3	2,6	37,8	59,6	1,7	22,4	75,9	5,2	27,0	67,8
Premie	86,6	12,5	0,9	91,6	7,5	0,9	93,4	5,0	1,6	90,8	8,4	0,8
Akcje i opcje na akcje*	98,1		1,9	98,2		1,8	99,1		0,9	99,1		0,9
Świadczenia pozafinansowe**	94,2		5,8	94,5		5,5	96,4		3,6	98,2		1,8

* Przyjęto przedział określający udział w strukturze wynagrodzeń do 5%, powyżej 5%.
** Przyjęto przedział określający udział w strukturze wynagrodzeń do 10%, powyżej 10%.
Ź r ó d ł o: jak przy tab. 1.

W zależności od rodzaju zajmowanego stanowiska udział płacy w większości przypadków wynosi powyżej 71%, i jest tak w 59,3% kadry wyższego szczebla i kierowników niższego szczebla (59,6%). Wśród pracowników administracyjno-biurowych, u 75,9% respondentów płaca zasadnicza stanowi powyżej 70% całego wynagrodzenia. Premia z kolei w znacznej większości przedsiębiorstw kształtuje się w przedziale do 40% całości wynagrodzenia i to podobnie we wszystkich

grupach pracowniczych. Akcje i opcje na akcje w dalszym ciągu mają małe znaczenie i u większości stanowią do 5% struktury całego wynagrodzenia. Podobnie sytuacja wygląda ze świadczeniami pozafinansowymi, których udział w całości wynagrodzenia nie przekracza 10%.

Wyniki badania wskazują na szerokie wykorzystanie premii. Ponad 77% ankietowanych przedsiębiorstw stosuje premie uzależnione od indywidualnych wyników, w tym 36,8% wypłaca je w systemie miesięcznym. Prawie 33% badanych przedsiębiorstw uzależnia premie od efektów całej organizacji, a niecałe 36% stosuje premie grupowe i zespołowe (tab. 4).

Z przeprowadzonych badań wynika, że w ankietowanych przedsiębiorstwach występuje rozbudowany system świadczeń dodatkowych. Dotyczy to głównie *top managementu* (zob. tab. 5). Najczęściej stosowanymi rodzajami pozapłacowych gratyfikacji okazał się telefon komórkowy (91,4%), samochód służbowy (82,7%) oraz kolejno: komputer do pracy w domu (55,7%), finansowanie dokształcania pracowników (51,9%), wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne (53,5%), pożyczki udzielane przez firmę (49,2%) oraz subskrypcja czasopism (47,6%).

Wyniki badań dowodzą również coraz powszechniejszego stosowania bodźców ubezpieczeniowych. Mimo iż prawie 38% ankietowanych przedsiębiorstw

Tabela 4. Rodzaje premii w ankietowanych przedsiębiorstwach oraz częstotliwość wypłacania zastosowanej premii

Rodzaje premii	Częstotliwość wypłacania premii				
	% wskazań				
	miesięcznie	kwartalnie	półrocznie	rocznie	nieregularnie
Zależne od indywidualnych wyników	36,8	9,7	4,9	15,1	10,8
Grupowe i zespołowe	10,8	8,1	1,6	6,5	8,6
Zależne od efektów organizacyjnych (organizacji jako całości lub jej ogniw wewnętrznych)	9,2	5,9	2,7	9,7	5,4
Kombinowane (łączące premie indywidualne z dwoma pozostałymi typami lub jednym z nich)	5,4	4,9	1,1	4,9	4,9
Regulowane (niezależne od efektów pracy)	8,1	1,6	1,1	2,7	1,6
Inne	5,4	1,1	0,0	1,6	0,5
Brak odpowiedzi *	21,0				

* Podane wartości nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.

Ź r ó d ł o: jak przy tab. 1.

Tabela 5. Rodzaje świadczeń dodatkowych stosowanych w badanych przedsiębiorstwach w odniesieniu do określonych grup pracowniczych

Rodzaje świadczeń dodatkowych	Kierownicy wyższego szczebla i menedżerowie	Kierownicy niższego szczebla	Pracownicy administracyjno-biurowi	Pozostali pracownicy
	% wskazań			
Samochód służbowy	**82,7**	28,1	5,4	5,4
Ryczałt samochodowy	27,0	33,0	11,9	8,1
Telefon komórkowy	**91,4**	**82,2**	37,3	16,8
Bony towarowe	**40,0**	**45,9**	**48,6**	**59,2**
Finansowanie dokształcania pracowników	**51,9**	**58,9**	**54,1**	**42,2**
Opieka medyczna	45,4	44,3	43,8	43,8
Pożyczki udzielane przez firmę	**49,2**	**55,7**	**56,2**	**55,7**
Zniżki przy zakupach produktów firmy	23,2	23,8	23,8	22,7
Komputer do pracy w domu	**55,7**	27,6	8,6	2,7
Subskrypcja czasopism	**47,6**	**36,2**	25,4	11,9
Świadczenia ubraniowe	13,5	16,8	14,6	**45,9**
Wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne	**53,5**	**53,5**	**46,5**	35,7
Dopłaty do wczasów lub pokrycie ich kosztów	**43,2**	**49,7**	**51,9**	**53,5**
Polisa ubezpieczeniowa	20,5	15,1	13,0	13,5
Zakup lub wynajem mieszkania	24,9	7,0	3,8	2,7
Dostęp do urządzeń sportowo-rekreacyjnych (np. wstęp na basen)	**40,0**	**38,4**	**38,4**	**37,3**
Inne	3,8	3,2	3,2	3,8
Nie stosuje się świadczeń dodatkowych*	3,2			

* Podane wartości nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.

Ź r ó d ł o: jak przy tab. 1.

nie ma ich jeszcze w swym pakiecie, to jednak ich rola w ostatnich latach wyraźnie wzrosła. Zdecydowanie dominuje wśród nich, w odniesieniu do wszystkich grup pracowniczych, grupowe ubezpieczenie na życie (tab. 6), rośnie też udział firm wykorzystujących pracownicze fundusze emerytalne. W grupie *top managementu* coraz szersze zastosowanie mają ubezpieczenia medyczne (ponad 24% wskazań) i polisy ubezpieczeniowe (ponad 15% wskazań). Co interesujące, coraz częściej stosuje się świadczenia dodatkowe wśród pozostałej grupy pracowników, wśród których najczęstszymi pozapłacowymi formami wynagradzania są bony towarowe (59,2%), pożyczki (55,7%), dopłaty do wczasów (53,5%), świadczenia ubraniowe (45,9%) oraz finansowanie kształcenia pracowników (42,2%).

Tabela 6. Rodzaje bodźców ubezpieczeniowych stosowanych w analizowanych przedsiębiorstwach w przekroju grup pracowniczych

Bodźce ubezpieczeniowe	Kierownicy wyższego szczebla i menedżerowie	Kierownicy niższego szczebla	Pracownicy administracyjno-biurowi	Pozostali pracownicy
	% wskazań			
Pracowniczy fundusz emerytalny	14,6	14,6	13,5	13,5
Składniki wnoszone przez pracodawcę do funduszu inwestycyjnego	5,4	3,8	3,2	2,7
Grupowe ubezpieczenia na życie	**48,6**	**48,6**	**49,7**	**48,1**
Ubezpieczenia medyczne	24,3	20,0	18,9	18,4
Polisy ubezpieczeniowe	15,1	10,8	9,7	10,3
Inne	0,0	0,5	0,5	1,1
Brak odpowiedzi na całą tabelę	4,9			
Nie stosuje się bodźców ubezpieczeniowych*	33,0			

* Podane wartości nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.

Ź r ó d ł o: jak przy tab. 1.

Tabela 7. Rodzaje partycypacji własnościowej/ finansowej stosowane w badanych przedsiębiorstwach w przekroju grup pracowniczych

Formy partycypacji własnościowej/finansowej	Kierownicy wyższego szczebla i menedżerowie	Kierownicy niższego szczebla	Pracownicy administracyjno-biurowi	Pozostali pracownicy
	% wskazań			
Obligacje	0,5	0,0	0,0	0,0
Akcje	**12,4**	**9,2**	**8,1**	**8,1**
Opcje na akcje	2,7	1,6	1,1	1,1
Udział w efektach	8,1	7,0	4,9	5,4
Odroczone udziały w zysku	3,8	4,3	2,7	2,7
Inne	3,2	2,7	2,2	2,2
Brak odpowiedzi na całą tabelę	10,3			
Nie stosuje się partycypacji*	62,7			

* Podane wartości nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.

Ź r ó d ł o: jak przy tab. 1.

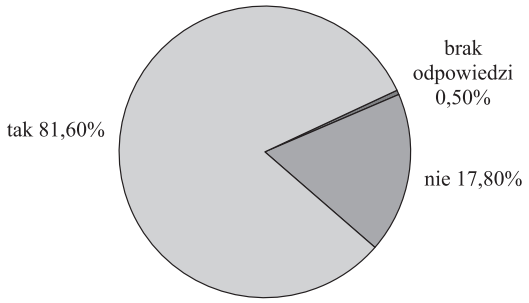
Z przeprowadzonych badań wynika, że partycypacji własnościowej/finansowej nie stosuje ponad 62% badanych przedsiębiorstw. Wśród przedsiębiorstw, w których ma ona zastosowanie, największą popularnością cieszą się akcje. Nimi

wynagradza się głównie kierowników wyższego szczebla i menadżerów (12,4%), ale także kierowników niższego szczebla (9,2%), pracowników administracyjno-biurowych (8,1%) oraz pozostałych pracowników (8,1%) – zob. tab. 7.

5. Mierniki oceny efektów pracy jako podstawa kształtowania elastycznych systemów wynagrodzeń

Wyniki badania wykazują, że w badanych przedsiębiorstwach istnieje związek pomiędzy wynagrodzeniami pracowniczymi a efektami pracy (81,6%)[12] – zob. wykres 1. Przedsiębiorstwa, które uzależniają wynagrodzenia od efektów pracy to głównie prywatne spółki prawa handlowego, przy czym 58 z nich są to spółki bez udziału zagranicznego, 25 to spółki z większościowym udziałem zagranicznym, 22 z pełnym udziałem zagranicznym, a 4 z mniejszościowym udziałem zagranicznym. Przedsiębiorstwa, które nie wiążą wynagrodzeń z efektami pracy to w głównej mierze Spółki Skarbu Państwa – 10 przedsiębiorstw – oraz prywatne spółki prawa handlowego bez udziału zagranicznego – 9 przedsiębiorstw.

Wykres 1. Powiązanie oceny efektów pracy z systemami wynagrodzeń w badanych przedsiębiorstwach

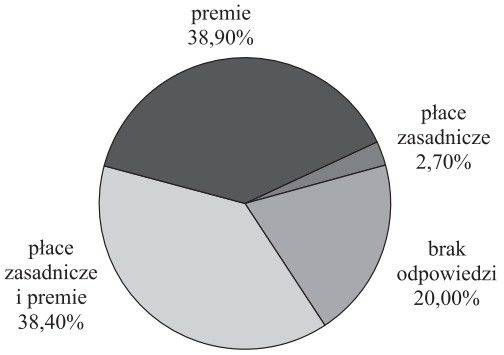


Ź r ó d ł o: jak przy tab. 1.

Wyniki przeprowadzonych ocen efektów pracy wpływają w głównej mierze na kształtowanie premii (38,9%). W ponad 38% przedsiębiorstw oddziałują one zarówno na kształtowanie się premii, jak i płacy zasadniczej. W nielicznej grupie przedsiębiorstw (2,7%) rezultaty pracy wpływają tylko na płace zasadnicze (zob. wyk. 2).

[12] Koncepcje płacy uzależnionej od efektów stosowało 40% z 1158 organizacji objętych badaniami w 1998 r. w Wielkiej Brytanii. Pomimo powszechnej opinii, że organizacje rozczarowują się do płacy uzależnionej od efektów, jej stosowanie jest ciągle popularne. Badania przeprowadzone przez Instytut Personelu i Rozwoju (IPD 1998 r.) – M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 618.

Wykres 2. Rodzaje składników wynagrodzeń powiązane z wynikami oceny efektów pracy w badanych przedsiębiorstwach



Ź r ó d ł o: jak przy tab. 1.

Tabela 8. Mierniki efektów pracy, z którymi wiąże się wynagrodzenia w poszczególnych grupach pracowniczych

Mierniki oceny efektów	Kierownicy wyższego szczebla i menedżerowie	Kierownicy niższego szczebla	Pracownicy administracyjno-biurowi	Pozostali pracownicy
	% wskazań			
Zysk na 1 zatrudnionego	**11,9**	**8,1**	**7,0**	**7,6**
Zysk na jednostkę kosztu pracy	2,7	1,6	1,6	2,7
ROS (relacja zysku netto do wielkości przychodów ze sprzedaży)	**10,8**	**8,1**	7,0	7,6
ROA (relacja zysku netto do wielkości aktywów)	1,6	0,5	0,0	0,0
ROE (relacja zysku netto do kapitału własnego)	2,2	0,5	0,5	0,5
ROI (relacja zysku netto do wartości inwestycji)	3,2	2,2	0,5	1,1
Płynność finansowa	**13,0**	7,6	7,6	7,0
EVA (ekonomiczna wartość dodana firmy)	3,2	1,6	0,5	0,5
MVA (rynkowa wartość dodana)	1,1	1,1	0,0	0,0
TRS (całkowity zwrot dla akcjonariuszy)	1,1	0,5	0,0	0,0
EPS (zysk przypadający na 1 akcję)	2,2	1,1	1,1	0,5
EBIT (zysk ze sprzedaży)	**20,5**	**14,1**	7,0	6,5
Mierniki ilościowe	**11,9**	**14,1**	**5,9**	**17,3**
Mierniki wydajności pracy	**14,1**	**15,7**	**14,1**	**33,0**
Mierniki czasu skrócenia realizacji zadania	4,9	7,0	5,4	4,9

cd. tab. 8

Mierniki oceny efektów	Kierownicy wyższego szczebla i menedżerowie	Kierownicy niższego szczebla	Pracownicy administracyjno-biurowi	Pozostali pracownicy
	% wskazań			
Mierniki oszczędności kosztów	**22,2**	**19,5**	**14,6**	**11,4**
Inne	7,6	7,0	7,6	8,1
Brak odpowiedzi *	32,9			

* Podane wartości nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.

Ź r ó d ł o: jak przy tab. 1.

Z przeprowadzonych badań wynika, że najczęściej stosowanymi miernikami oceny efektów pracy, z którymi wiąże się wynagrodzenia są: zysk na 1 zatrudnionego, ROS (relacja zysku netto do wielkości aktywów), EBIT (zysk ze sprzedaży), płynność finansowa, mierniki wydajności pracy oraz mierniki ilościowe, mierniki wydajności pracy i oszczędności kosztów (tab. 8). Mierniki te są wyraźnie zróżnicowane w przekroju grup pracowniczych. Do wynagradzania *top managementu* najczęściej stosuje się miernik oszczędności kosztów (22,2% wskazań) oraz EBIT (ponad 20,5% wskazań). Wynagrodzenia kierowników niższego szczebla uzależnia się od mierników oszczędności kosztów (19,5%) oraz wydajności pracy (15,7%). U 33% pracowników produkcyjnych wiąże się wynagrodzenia z miernikami wydajności pracy, z kolei w grupie pracowników administracyjno-biurowych tylko ponad 14% ankietowanych przedsiębiorstw wiąże wynagrodzenia z miernikami wydajności pracy oraz oszczędności kosztów.

6. Instrumenty i narzędzia uelastyczniające płace

W świetle opinii badanych grup wydaje się, że przedsiębiorstwa są zwolennikami elastycznych koncepcji wynagradzania. Ponad 58% ankietowanych uważa, że w ich przedsiębiorstwach mają zastosowanie elastyczne systemy wynagrodzeń[13], ponad 36% uważa, że takie systemy wynagrodzeń nie występują, a prawie blisko

[13] Na potrzeby badania **„Elastyczne systemy wynagrodzeń"** zdefiniowano jako zbiór logicznie powiązanych ze sobą narzędzi (elastycznych elementów i instrumentów uelastyczniających wynagrodzenia), służących do kształtowania wynagrodzeń pracowników, w zależności od ich wartości dla firmy i zgodnie z przyjętą strategią wynagrodzeń. Elastyczne systemy wynagrodzeń to takie innowacje płacowe, które pozwalają na swobodne przenoszenie pracowników do różnych zadań o zmiennej wartości, przyczyniają się do szybkiego dostosowywania pracowników do zmieniających się potrzeb organizacji i wymagań otoczenia oraz reagują na zmiany na rynku pracy. Elastycz-

5% nie udzieliło żadnej dopowiedzi. Ciekawy wydaje się fakt, że elastyczność w systemach wynagrodzeń dostrzegają w większej mierze duże przedsiębiorstwa (76 podmiotów), w mniejszym zakresie średnie przedsiębiorstwa (24 podmioty), natomiast w małych tylko 8 przedsiębiorstw uważa, że ich systemy są elastyczne.

W celu odpowiedzi na pytanie w jakim stopniu dobór narzędzi i instrumentów odpowiada sygnalizowanej przez respondentów potrzebie realizacji elastycznych systemów płacowych, poproszono ich o określenie rodzaju tabeli płac, jaki ma zastosowanie w badanych grupach.

Wśród badanej grupy podmiotów większość, bo aż ponad 47%, stosuje taryfikator o niewielkiej liczbie kategorii zaszeregowania i dużych rozpiętościach między nimi oraz szerokich przedziałach płac w obrębie kategorii. Oznacza to, że w badanych przedsiębiorstwach ma zastosowanie *broadbanding*, czyli narzędzie mające na celu uelastycznianie płacy zasadniczej[14].

W ponad 32% badanych przedsiębiorstw stosuje się nadal tradycyjne narzędzie, czyli taryfikator o dużej liczbie kategorii zaszeregowania i małych rozpiętościach między nimi (tab. 9).

System kafeteryjny (*cafeteria system*) to z punktu widzenia współczesnych przedsiębiorstw niezmiernie ważny instrument uelastyczniający systemy wynagrodzeń. Jest on niezmiernie istotny także z punktu widzenia pracownika, gdyż umiejętnie motywuje i kształtuje postawy pracowników. System kafeteryjny odpowiada na potrzeby pracownika, uwzględniając przy tym jego zróżnicowanie (np.: w zależności od wieku, płci, sytuacji rodzinnej czy zdrowia). Systemy te zdobyły swoją popularność w USA i Wielkiej Brytanii. Stosowane są zazwyczaj wśród kadry menedżerskiej, gdzie bardzo dobrze sprawdziły się przy rekrutacji pracowników i zatrzymaniu kluczowych pracowników w przedsiębiorstwie.

Wyniki badań wskazują na rosnący, choć wciąż niewielki zakres wykorzystania systemów kafeteryjnych. W większości badanych przedsiębiorstw nie są one w ogóle stosowane (61,1%). Wśród przedsiębiorstw, które wprowadziły możliwość indywidualnego wyboru świadczeń, największą popularnością cieszą się wynagrodzenia kafeteryjne obejmujące świadczenia rzeczowe. Są one stosowane najczęściej wobec kierowników wyższego szczebla i menedżerów (23,2%)[15], rzadziej wobec kierow-

---

ne systemy wynagrodzeń jednocześnie potwierdzają nowoczesne założenie, że wartością w organizacji jest sam człowiek, a nie stanowisko pracy.

[14] ***Brodbanding*** definiowany jest jako próba kompresji stopni odzwierciedlających hierarchię płac w czterech lub pięciu szerokich przedziałach płacowych. Narzędzie polityki płacy, które jest bardziej elastyczne, zmniejsza opór przed organizacyjnymi zmianami oraz zmniejsza koszty administrowania systemem, por. M. Armstrong, *Employee Reward*, Institute of Personnel and Development, London 1996.

[15] W porównaniu z krajami zachodnimi, to nadal duża przepaść. W Wielkiej Brytanii w 1994 r. zbadano największe przedsiębiorstwa w kraju, wśród nich 41% stosowało już system kafeteryjny, a liczba ta uległa do tej pory znacznemu wzrostowi. Por. *Remuneration Practices for International Transferee*, CBI, London 1994. Jednak porównując polskie badania, wynik ten wydaje się zawyżo-

Tabela 9. Tabela płac w badanych przedsiębiorstwach

Tabela płac	Liczba	Udział (%)
Taryfikator o niewielkiej liczbie kategorii zaszeregowania i dużych rozpiętościach między nimi oraz szerokich przedziałach płac w obrębie kategorii	**88**	**47,6**
Taryfikator o dużej liczbie kategorii zaszeregowania i małych rozpiętościach między nimi oraz wąskich przedziałach płac w obrębie kategorii	60	32,4
Taryfikator o dużej liczbie kategorii zaszeregowania i szerokich rozpiętościach między nimi	2	1,1
Brak odpowiedzi	35	18,9
Suma	185	100,0

Ź r ó d ł o: jak przy tab. 1.

Tabela 10. Formy kafeterii stosowane w badanych przedsiębiorstwach w przekroju grup pracowniczych

Formy kafeterii	Kierownicy wyższego szczebla i menedżerowie	Kierownicy niższego szczebla	Pracownicy administracyjno-biurowi	Pozostali pracownicy
	% wskazań			
Wynagrodzenia kafeteryjne obejmujące świadczenia rzeczowe (np. samochód, telefon)	**23,2**	13,0	3,8	1,6
Wynagrodzenia kafeteryjne obejmujące zdrowie i wolny czas	4,9	2,7	3,8	3,8
Wynagrodzenia kafeteryjne obejmujące świadczenia pieniężne	3,8	3,8	2,2	1,6
Nie stosuje się kafeterii	61,1			
Brak odpowiedzi	13,5			

Ź r ó d ł o: jak przy tab. 1.

ników niższego szczebla (13,0%). Nową formą kafeterii jest kafeteria obejmująca zdrowie i wolny czas. Wśród kadry wyższego szczebla i menedżerów tylko niecałe 5% ankietowanych przedsiębiorstw stosuje kafeterię obejmującą wolny czas, a tylko 5% firm stosuje ten rodzaj kafeterii wśród kierowników niższego szczebla, pracowników administracyjno-biurowych i pozostałych pracowników (tab. 10).

ny, ponieważ z dotychczasowych badań wynikało, że tylko 10% z czołowej setki firm z kapitałem zagranicznym działających w Polsce wprowadziło system kafeteryjny (mający zastosowanie tylko do kadry kierowniczej i menedżerów). N. Fidzińska, M. Rosa, *Płacowe menu czyli kafeteryjne systemy wynagrodzeń* (2), „Personel i Zarządzanie" 2002, nr 17, s. 8-10.

Wnioski końcowe

W polskich przedsiębiorstwach rośnie niewątpliwie świadomość znaczenia uelastyczniania systemów wynagrodzeń, co dotyczy zwłaszcza kierowników wyższego szczebla oraz menadżerów. Przedsiębiorstwa coraz częściej wiążą wynagrodzenia z efektami oraz wynikami pracy. Jednak w dalszym ciągu uwidacznia się brak konsekwentnego stosowania odpowiednich narzędzi, zarówno przy kształtowaniu stałej części wynagrodzeń, jak również doboru odpowiednich instrumentów kształtujących wewnętrzne struktury płac.

Wyniki przeprowadzonych badań dokumentują postęp w dziedzinie uelastyczniania wynagrodzeń w przedsiębiorstwach. Wyrazem powyższego jest zwłaszcza zwiększanie zakresu wykorzystania wyników oceny efektów pracy do kształtowania płac.

Analizując wyniki przeprowadzonego badania wydaje się, że przedsiębiorstwa dążą do bardziej proefektywnościowych rozwiązań w dziedzinie płac. Korzystne jest coraz częstsze przeprowadzanie ocen efektów pracy, czy zastosowanie efektywnego narzędzia uelastyczniającego, jakim jest *broadbanding*. Działania te są jednak wciąż niewystarczające. Pomimo że przedsiębiorstwa budują coraz atrakcyjniejsze pakiety wynagrodzeń poprzez rozbudowane systemy świadczeń dodatkowych, to jednak nie dają one możliwości wyboru rodzaju pakietu, przez zastosowanie tzw. *flexible benefis* czy systemów kafeteryjnych.

Literatura

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002.

Borkowska S., *Wynagrodzenia a konkurencyjność globalna*, w: *Efektywne systemy wynagrodzeń*, red. S. Borkowska, M. Juchnowicz, IPiSS, Warszawa 1999.

CBI, *Remuneration Practices for International Transferee*, CBI, London 1994.

Fidzińska N., Rosa M., *Płacowe menu czyli kafeteryjne systemy wynagrodzeń* (2). „Personel i Zarządzanie" 2002, nr 17.

Gruszczyńska-Malec G., Zielonka M., *Nowoczesne formy wynagradzania pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2002.

http://www.stat.gov.pl/bdr_s/app/dan

Karaszewska H., *Elastyczność wynagrodzeń w przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2003.

Karaszewska H., *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*, Wyd. UMK, Toruń 2003.

Kohn A., *Why Incentive Plans Cannot Work*, „Harward Business Review" September-October, Harward 1993.