

**Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska**

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

## **SKUTECZNOŚĆ STOSOWANIA NOWOCZESNYCH FORM WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW W POLSKICH ORGANIZACJACH**

### **1. Wstęp**

Problem dotyczący oceny skuteczności wykorzystywania nowoczesnych form wynagradzania pracowników implikuje konieczność podjęcia próby odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) jakie formy wynagradzania pracowników można określić mianem nowoczesnych?
- 2) czy i w jakim zakresie te rozważania stosowane są w polskich przedsiębiorstwach?
- 3) czy te formy są skuteczne, tzn. czy spełniają oczekiwania pracowników i motywują ich do bardziej efektywnej pracy?

Odpowiedź na pierwsze pytanie zawarta jest w pierwszej części prezentowanego referatu, natomiast zagadnienia odnoszące się do dwóch następnych pytań są przedmiotem rozważań podjętych w drugiej części referatu, w której prezentowane są wyniki badań empirycznych podjętych przez autorki.

### **2. Założenia wybranych nowoczesnych form wynagradzania pracowników**

Nowoczesne formy kompensacji powinny wynikać z długofalowej koncepcji wynagradzania przyjętej przez kierownictwo organizacji. Oznacza to, że formy te powinny być związane z realizowaną strategią wynagrodzeń.

Obecnie projektowane strategie wynagrodzeń kładą duży akcent na wysoką elastyczność systemów wynagrodzeń, wyrażającą się w stosowaniu m.in. tzw. wynagrodzenia zmiennego (płaca zasadnicza nie jest determinantą wzrostu efektywności organizacji). Wynagrodzenie zmienne jest to ten rodzaj wynagrodzenia, który powiązany jest najczęściej z efektami pracy (ilościowymi lub jakościowymi) na poziomie stanowiska

pracy, jednostki organizacyjnej lub całej organizacji. Na przykład w Stanach Zjednoczonych najbardziej rozpowszechnioną formą nagradzania za efekty są w kolejności:

- premia za wyniki organizacji (*organization-wide bonus*) (59%),
- premia za wyniki indywidualne (*individual incentive*) (56%),
- premia dla zespołów (*team incentive*) (40%),
- premia dla centrów zysku (*strategic business unit awards*) (41%) [*Total Rewards...* 2005].

W wyniku badań przeprowadzonych przez ośrodek badawczy Mercer Human Resource okazało się, że bodźce krótkookresowe uzależnione od wyników stanowią 18% płacy naczelnej kadry kierowniczej, 22% płacy średniej kadry kierowniczej, 27% płacy specjalistów i aż 25% płacy pracowników szeregowych.

Formą wynagradzania zmiennego jest również tzw. partycypacja w korzyściach (*gain sharing*), związana ze zwiększeniem produkcji i/lub poprawy jakości. Ta forma wynagradzania jest bardzo skuteczna, gdyż pracownicy stają się współodpowiedzialni za wzrost wielkości i wartości produkcji oraz podejmują wysiłki w celu poprawy jakości. Do bodźców krótkookresowych można zaliczyć natychmiastową wypłatę gotówki (*spot bonus*) za osiągnięcia pracownika, które w opinii przełożonego zasługują na nagrodzenie (nagrodę można otrzymać za bycie pomocnym) [*Total Rewards...* 2005]<sup>1</sup>.

Wzrasta również znaczenie premii zadaniowej (*mission bonus, milestone bonus*), czyli premii przyznawanej najczęściej zespołom za skończenie ważnego dla firmy projektu (lub zadania). Ten rodzaj premii stosuje się najczęściej w firmach, w których kierownictwo chce zachęcić pracowników do dotrzymywania terminów realizacji ważnych zadań. Czasem taki sposób wynagradzania może spowodować obniżenie jakości, gdyż koncentracja uwagi spoczywa na dotrzymywaniu terminów.

W ostatnich latach w Stanach Zjednoczonych dużego znaczenia nabiera premia za pozostanie (*retention bonus*), wypłacana najczęściej w trakcie fuzji i przejęć organizacji lub gdy waga projektu wymaga pozostania pracownika w firmie aż do momentu ukończenia przedsięwzięcia. Premia ta ma zapewnić kontynuację realizacji zadania, nawet w sytuacji, gdy wiadomo, że pracownik w najbliższym czasie odejdzie z firmy (premia ta wynosi ok. 10-15% wynagrodzenia)

Ciekawe są również wyniki badań Worldat Work i Mercer Human Resource wskazujące na rosnące zainteresowanie pracodawców formami wynagrodzeń, które umożliwiają przyciąganie lub utrzymanie wartościowych pracowników w firmie. Formy te przewidują m.in. premie za pozyskanie nowego pracownika przez pracownika już zatrudnionego w firmie i premie za podpisanie umowy [*Total Rewards...* 2005].

Odnosnie do bodźców długookresowych, które:

- wzmacniają integrację pracowników z firmą,

<sup>1</sup> W Stanach Zjednoczonych firmy, które stosują tę formę kompensacji, przeznaczają 1% funduszu płac na ten cel i przewidują, że aż 25% całej załogi może otrzymać tego rodzaju premię.

- motywują do efektywnego osiągnięcia celów,
- pozwalają pozyskiwać i utrzymywać tzw. kluczowych pracowników organizacji [Hansen 1999]

to obecnie najczęściej stosowaną na świecie formą tych bodźców są akcje i opcje na akcje (wprowadzone po raz pierwszy w Dolinie Krzemowej). Bodźce długookresowe stosowane są w wynagradzaniu menedżerów, gdyż motywują ich one do wzmoczenia wysiłków na rzecz długofalowego sukcesu firmy.

Indywidualizację systemów wynagrodzeń uzyskuje się m.in. poprzez stosowanie kafeteryjnych systemów świadczeń. Nie są to wprawdzie rozwiązania nowe (stosowane od lat siedemdziesiątych) [Augustine 1995], ale wydają się ważne, gdyż dają pracownikowi możliwość wykorzystywania ekwiwalentu pieniężnego przysługującego za wykonywaną pracę w postaci różnorodnych form usług i świadczeń oferowanych przez firmę. Do kafeteryjnie wybieranych składników wynagrodzenia (dostosowanych do indywidualnych potrzeb pracownika) można zaliczyć m.in. [Ball 2003]:

- opiekę zdrowotną,
- ubezpieczenia na życie,
- opiekę nad dzieckiem,
- dodatkowy urlop,
- zniżki przy zakupach produktów firmy,
- porady podatkowe.

W roku 2001 jedna na pięć amerykańskich firm zatrudniających 10 i więcej pracowników stosowała kafeteryjny system wynagrodzeń (badania Mercer HR). Z planami kafeteryjnymi wiąże się przekonanie, iż pracownicy są w stanie odłożyć część swego wynagrodzenia, aby opłacić pewne wydatki (np. związane z opieką medyczną). Dużą zaletą stosowania tych świadczeń jest możliwość uniknięcia dodatkowego wzrostu kosztów pracy związanych np. z opłacaniem składek na ubezpieczenia społeczne [Gruszczyńska-Malec, Zielonka 2002].

Coraz częściej stosowane są kontrakty menedżerskie, w których określa się m.in. [Nietypowe formy... 2000]:

- system i składniki wynagrodzenia (zasadnicze, prowizja, premia, nagrody),
- sposób ich wyliczenia,
- termin, miejsce i czas wypłaty,
- możliwość wglądu w dokumentację, będącą podstawą obliczania i wypłacania,
- odszkodowania za opóźnioną lub uszczuploną wypłatę,
- przyczyny i zasady zmniejszania wynagrodzenia,
- dopuszczalność i wysokość potrąceń,
- sposób mediacji w razie sporu w kwestii wynagrodzeń.

Podsumowując te rozważania, należy podkreślić, że nowoczesne formy wynagradzania powinny koncentrować się na kompleksowym wykorzystaniu różnorodnych bodźców zarówno finansowych, jak i pozafinansowych. Skuteczność stosowania tych form zależy przede wszystkim od umiejętnego połączenia motywato-

rów o niejednorodnym charakterze, zwłaszcza w taki sposób, aby można było osiągać cele wynikające z realizowanej w organizacji strategii wynagrodzeń.

### **3. Badania własne dotyczące stosowania nowoczesnych form wynagrodzeń w przedsiębiorstwach**

#### **Charakterystyka organizacji badań**

Prezentowany materiał empiryczny stanowi efekt badań przeprowadzonych w grudniu 2005 r. w grupie 100 przedsiębiorstw zróżnicowanych pod względem rodzaju działalności, wielkości zatrudnienia i okresu działalności. Celem przeprowadzonych badań było uzyskanie informacji na temat stosowania nowoczesnych form wynagrodzeń w przedsiębiorstwach oraz poznanie opinii pracowników o wspomnianych formach wynagrodzeń.

Przedsiębiorstwa objęte badaniem zostały dobrane w sposób oparty na dostępności badanych, co oznacza dobór okolicznościowy [Babbie 2003]<sup>2</sup>. Respondentami byli studenci zaocznych studiów magisterskich oraz studenci studiów podyplomowych, zatrudnieni w przedsiębiorstwach działających na terenie woj. Śląskiego. Należy podkreślić, iż zastosowanie doboru okolicznościowego i badanie przedsiębiorstw za pośrednictwem studentów w nich zatrudnionych przyczyniło się do tego, iż w badanej grupie uwzględniono dwie dominujące w strukturze zatrudnienia studentów grupy: pracowników szeregowych i specjalistów. Nikły udział studentów zajmujących stanowiska kierownicze w badanej grupie nie pozwolił na ich uwzględnienie w dalszej analizie i wyciąganie ogólnych wniosków. W związku z tym należy podkreślić, iż przeprowadzone badania nie są w pełni reprezentatywne i stanowią jedynie badania wstępne, dzięki którym sprawdzone narzędzie badawcze będzie można zastosować w trakcie realizacji planowanych badań właściwych.

W celu przeprowadzenia badania opracowano kwestionariusz ankiety składający się z 34 pytań, z uwzględnieniem:

- pytań o fakty (dotyczących składników wynagrodzenia respondenta),
- pytań o wiedzę (związanych z wiedzą respondenta o formach i składnikach wynagrodzeń stosowanych w przedsiębiorstwie, w którym jest zatrudniony),
- pytań o opinie (dotyczących otrzymywanych i pożądaných składników wynagrodzenia).

#### **Charakterystyka badanych przedsiębiorstw**

Uczestniczący w badaniu studenci reprezentowali przedsiębiorstwa, których struktura ze względu na rodzaj działalności, wielkość zatrudnienia i okres działalności przedstawia się jak w tab. 1.

---

<sup>2</sup> Dobór oparty na dostępności badanych (okolicznościowy) jest coraz częściej stosowany w skutek trudności realizacji badań reprezentatywnych, wynikającej z odmowy uczestnictwa w badaniu.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw

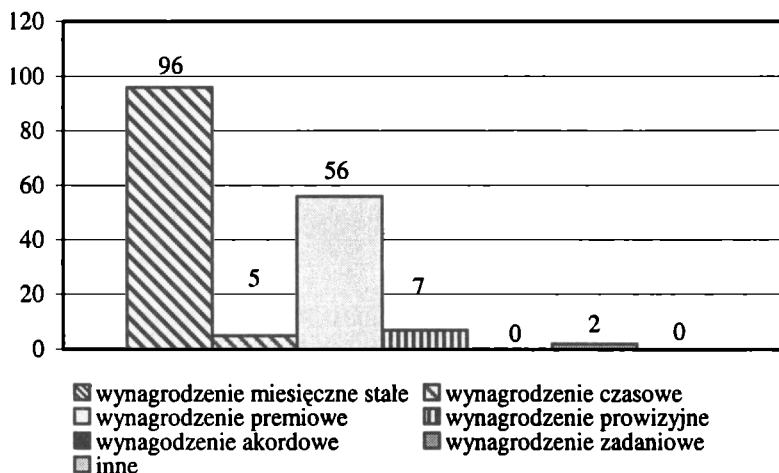
Rodzaj działalności	Liczba odpowiedzi (%)	Wielkość zatrudnienia	Liczba odpowiedzi (%)	Okres działalności	Liczba odpowiedzi (%)
Administracyjna	4	0-49	41	do 5 lat	19
Handlowa	22	50-249	30	powyżej 5 lat	76
Produkcyjna	24	250+	23	brak odpowiedzi	5
Usługowa	44	brak odpowiedzi	6		
Brak odpowiedzi	6				

Źródło: opracowanie własne.

### Analiza wyników i ogólne wnioski z badań

Z przeprowadzonych badań wynika, iż blisko 2/3 respondentów określiło strategię wynagrodzeń przedsiębiorstwa, w którym są obecnie zatrudnieni, jako strategię rzetelnego środka, czyli uznali, iż firma nadaża za średnią płacą w branży, regionie lub kraju. Niemal 1/3 respondentów uznała, iż firma oferuje relatywnie niskie wynagrodzenia na danym rynku, a tylko 7% ankietowanych stwierdziło, że strategię wynagrodzeń ich firmy można by określić mianem lidera płacowego.

Dominującymi formami płacowymi stosowanymi w badanych przedsiębiorstwach są płaca stała i wynagrodzenie premieowe. Wynagrodzenie zadaniowe, zaliczane do nowoczesnych form wynagradzania, stosują zaledwie 2 na 100 badanych przedsiębiorstw (rys. 1).

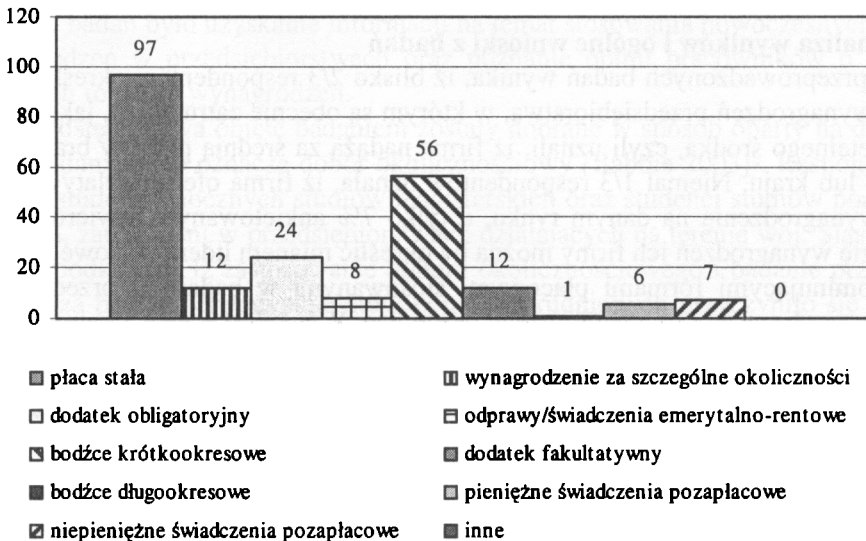


Wynik nie wynosi 100%, gdyż respondenci mogli dokonać wielokrotnego wyboru.

Rys. 1. Formy płacowe stosowane w przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

Struktura wynagrodzeń respondentów, prezentowana na rys. 2, obejmuje najczęściej: płacę stałą (97%), bodźce o charakterze krótkookresowym (56%), dodatek obligatoryjny (np. wynagrodzenie za godziny nadliczbowe), wynagrodzenie za szczególne okoliczności (12%) i dodatek fakultatywny – funkcyjny, stażowy lub nagrodę jubileuszową (12%). Po raz kolejny badania wykazały, iż w objętych badaniem przedsiębiorstwach pracownicy szeregowi i specjaliści (poza premią) nie są objęci nowoczesnymi formami wynagrodzeń lub też korzystają z nowoczesnych form wynagrodzeń w bardzo ograniczonym stopniu – niespełna 10% respondentów otrzymuje pieniężne lub niepieniężne świadczenia pozapłacowe.

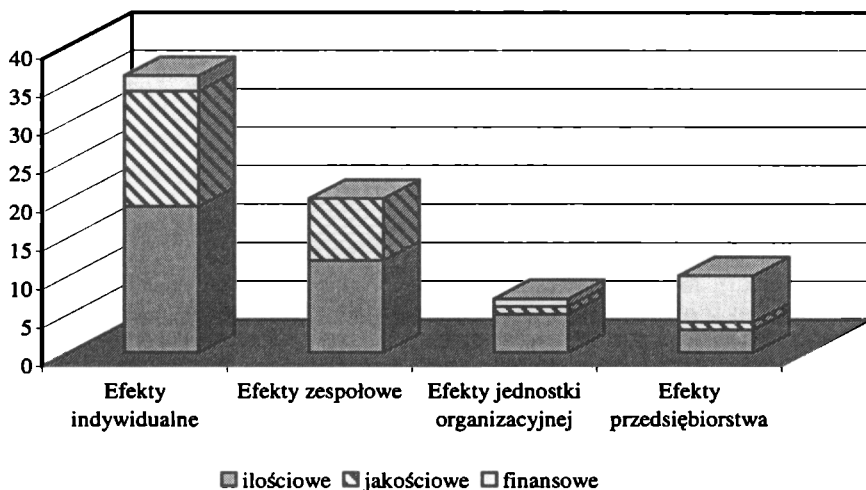


Wynik nie wynosi 100%, gdyż respondenci mogli dokonać wielokrotnego wyboru.

Rys. 2. Składniki wynagrodzeń

Źródło: opracowanie własne.

Premia, którą otrzymuje blisko 60% respondentów, stanowi najczęściej 20% wynagrodzenia i jest przyznawana za efekty pracy. Należy jednak zauważyć, iż ponad 1/3 respondentów deklaruje, iż wcale nie otrzymuje premii, a ich wynagrodzenie w 100% stanowi część stałą. Wśród respondentów, którzy zadeklarowali otrzymywanie premii, większość została dodatkowo wynagrodzona za indywidualne ilościowe (blisko 20%) i jakościowe (15%) efekty pracy. Drugim w kolejności kryterium przyznawania premii w badanych przedsiębiorstwach były ilościowe i jakościowe efekty zespołowe (rys. 3).



Rys. 3. Kryteria przyznawania premii

Źródło: opracowanie własne.

Wśród innych niż efektywnościowe kryteriów przyznawania premii w przedsiębiorstwach objętych badaniem największe znaczenie odgrywiają w kolejności: terminowość, dyspozycyjność, dobra organizacja pracy, odpowiedzialność, niezawodność.

Blisko połowa respondentów, zaliczających się do grupy otrzymujących premię ( $n = 56$ ), uznała, iż uzyskana przez nich premia odpowiadała wkładowi i efektom ich pracy. Identyczny procent respondentów z tej grupy (46%) uważa, że premia otrzymana w bieżącym roku nie była proporcjonalna do ich wkładu i efektów pracy. 40% respondentów postuluje zwiększenie udziału części zmiennej w swoim wynagrodzeniu średnio do 25%, prawie połowa nie wyraziła zainteresowania tego typu zmianą, a 10% respondentów nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

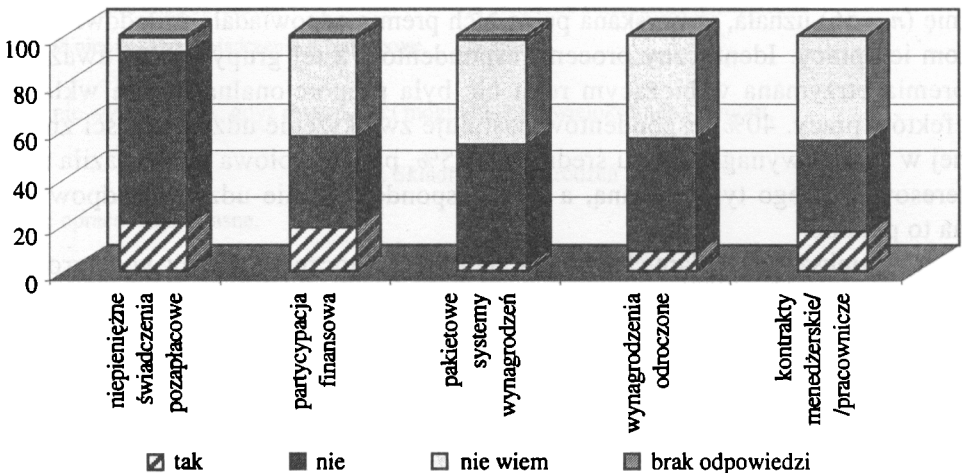
W większości badanych przedsiębiorstw nowoczesne formy wynagrodzeń (inne niż premia) nie są stosowane. W przypadku kafeteryjnego systemu wynagrodzeń blisko 3/4 pracowników odpowiedziało, iż w firmie, w której pracują, taki system nie istnieje. W 20% przedsiębiorstwach, w których stosuje się kafeteryjny system wynagrodzeń, struktura pracowników upoważnionych do korzystania z elastycznego systemu wynagrodzeń przedstawia się jak na rys. 4.



Rys. 4. Pracownicy korzystający z niepieniężnych świadczeń pozapłatowych

Źródło: opracowanie własne.

Blisko w połowie przedsiębiorstw stosujących kafeteryjny system wynagrodzeń finansowanie niepieniężnych świadczeń pozapłatowych spoczywa w całości na pracodawcy, a wysokość świadczeń stanowi określony procent wynagrodzenia pracownika. Spośród pracowników objętych badaniem zaledwie 8% otrzymuje dodatkowe niepieniężne świadczenia, których udział w wynagrodzeniu nie przekracza 10%.



Rys. 5. Stosowanie nowoczesnych form wynagrodzeń

Źródło: opracowanie własne.



Respondenci otrzymujący świadczenia pozapłacowe najczęściej otrzymują świadczenia związane z ułatwieniem wykonywania pracy i prestiżem, wypoczynkiem i rekreacją oraz świadczenia związane ze szkoleniem i z rozwojem zawodowym. Spośród osób, które obecnie nie są objęte elastycznym systemem wynagrodzeń, aż 40% wyraża chęć włączenia świadczeń pozapłacowych do struktury swojego wynagrodzenia w wysokości 10-15% wynagrodzenia.

W odniesieniu do pozostałych nowoczesnych form wynagrodzeń (przedstawionych na rys. 5) wiedza respondentów o ich stosowaniu w przedsiębiorstwie jest bardziej ograniczona niż w przypadku kafeteryjnego systemu. Wynika to zapewne z braku dostępu szeregowych pracowników i specjalistów do wspomnianych form wynagrodzeń (np. zaledwie 8% respondentów partycypuje w zyskach swojego przedsiębiorstwa). Warto jednak ponownie zauważyć, iż blisko połowa respondentów jest przekonana, że przedstawione na rys. 5 nowoczesne formy wynagrodzeń nie występują w ich firmach.

#### 4. Wnioski końcowe

Przeprowadzone badania wykazały, iż stosowanie nowoczesnych form wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w stosunku do pracowników szeregowych i specjalistów jest bardzo ograniczone. Spośród rozmaitych nowych form wynagrodzeń jedynie premia za efekty pracy, niepieniężne świadczenia pozapłacowe i partycypacja finansowa stanowią dodatkowe składniki wynagrodzenia wspomnianych pracowników. Pozostałe nowoczesne formy wynagrodzeń albo nie są stosowane w przedsiębiorstwach, albo respondenci nie wiedzą o ich stosowaniu w przedsiębiorstwie, gdyż formy te są najczęściej oferowane kadrze kierowniczej. Pracownicy szeregowi i specjaliści mogą liczyć na motywację materialną, polegającą na premiowaniu pożądaných zachowań i efektów pracy. Niepokoi to, iż blisko 1/3 objętych badaniem przedsiębiorstw nie stosuje nawet takiej formy motywacji.

#### Literatura

- Augustine O., *Flexible Benefits Plans*, „Hospital Topics” 1995, vol. 73.  
 Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.  
 Ball J. R., *Serving up Savings: Should your Company Offer a Cafeteria Plan?*, „Greater Baton Rouge Business Report”, marzec 2003.  
 Gruszczyńska-Malec G., Zielonka M., *Nowoczesne formy wynagradzania pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 5.  
 Hansen F., *Currents in Compensation and Benefits*, „Compensation & Benefits Review”, listopad/grudzień 1999.

*Nietypowe formy zatrudnienia. Zatrudnianie menedżerów*, „Poradnik Gazety Prawnej” 2000, nr 36.  
*Total Rewards and Incentives, Not Big Raises, Will Star in 2006*, HRFocus, Institute of Management & Administration, grudzień 2005, vol. 82.

## **EFFECTIVENESS OF NEW COMPENSATION FORMS IN POLISH ENTERPRISES**

### **Summary**

In the article new compensation forms are presented. The authors first discuss their propriety and effectiveness, then in the second part they analyse empirical results related to application of new compensation forms in Polish enterprises and employees' opinion on them.