

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees’ remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company’s competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Piotr Oleksiak

Uniwersytet Łódzki

ROLA SYSTEMÓW WYNAGRADZANIA W KSZTAŁTOWANIU ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie wyodrębnionych aspektów oddziaływania systemów wynagradzania na zasoby ludzkie w organizacji. W szczególności dotyczy to podstawowych elementów systemów wynagradzania odnoszących się do procesu wartościowania pracy i systemów premiowania, jak i systemów wynagradzania opartych na koncepcji zarządzania kompetencjami. Przedstawione zostały także główne dysfunkcje systemów wynagradzania. Charakterystyka ta zawiera także wyniki badań wtórnych, dotyczących specyfiki czy dysfunkcji systemów wynagradzania w przedsiębiorstwach jako narzędzia oddziaływania na zasoby ludzkie w organizacji.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, wynagrodzenie, kompetencje, wartościowanie pracy, premiowanie.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.23

1. Wstęp

W obecnych uwarunkowaniach gospodarczych odznaczających się wysoką zmiennością otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego czy wysoką konkurencją, każda organizacja musi podejmować różnorodne działania, których celem będzie utrzymanie pozycji czy przewagi konkurencyjnej na rynku. W szczególności te działania muszą uwzględniać poniższe trendy w funkcjonowaniu organizacji [Juchnowicz 2014, s. 129-130]:

- Wzrost znaczenia zasobów ludzkich jako czynnika kreującego wartość firmy.
- Kształtowanie się nowego typu pracownika, tzw. pracownika wiedzy, wskutek rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.
- Przekształcanie się hierarchicznych struktur organizacyjnych w struktury heterarchiczne oparte na zespołach projektowych czy zmiennych centrach władzy.
- Wzrost roli zasobów niematerialnych, np. kultura organizacyjna czy systemy wartości.

Jednym z elementów takich działań jest kształtowanie odpowiedniego poziomu zasobów ludzkich, w myśl koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, która mówi, iż podstawowym czynnikiem decydującym o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej na rynku jest ukształtowanie zasobów ludzkim o odpowiednim stopniu kompetencji i poziomie motywacji. Jednym z elementów oddziałujących na powyższe uwarunkowania dotyczące personelu w organizacji są systemy wynagradzania, które definiuje się jako zestaw zasad, narzędzi i rozwiązań instytucjonalnych oraz mechanizmów oddziałujących na wynagrodzenia [Borkowska 2001, s. 14].

Należy tu zaznaczyć, iż podstawowe zasady, które są wyznacznikiem strategicznego zarządzania wynagrodzeniami, to między innymi: dostosowanie polityki wynagrodzeń do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, wynagradzanie pracowników adekwatnie do ich wkładu i kompetencji czy dostosowanie strategii wynagradzania do strategii personalnej firmy [Armstrong 2009, s. 57-58].

2. Wartościowanie pracy jako podstawowy czynnik kształtowania zasobów ludzkich w organizacji

Pierwszym, podstawowym elementem systemu wynagradzania, wpływającym w dużej mierze na poziom motywacji personelu w organizacji, jest prawidłowo przeprowadzony proces wartościowania pracy.

Przez ten element należy rozumieć kompleksowy i złożony proces, którego celem jest określenie wymagań treści danej pracy oraz ustalenie jej relatywnej wartości dla organizacji. Na ten proces składają się działania zmierzające do pozyskania informacji organizacyjnych, które umożliwią ustalenie wkładu stanowiska w osiągnięcie celów rozwojowych firmy oraz określenie związanych z tym wymagań kwalifikacyjnych [Listwan 2005, s. 170].

W procesie wartościowania pracy oczywiście należy się wystrzegać popełnienia szeregu podstawowych błędów, do których należą [Borkowska 2001, s. 159]:

- identyfikowanie wyników oceny dokonywanej w procesie wartościowania pracy z osobą zajmującą dane stanowisko i łączenie ich z poziomem wynagrodzeń, np. jeśli ocena jest niewspółmiernie niska w stosunku do stanowiska zajmowanego przez tę osobę, to pojawia się tendencja do korekty oceny;
- uleganie stereotypom – np. w przeszłości analizowane stanowisko było bardzo ważne, ale teraz straciło na znaczeniu, nadal jednak panuje przekonanie o jego szczególnej trudności i znaczeniu;
- niedostateczne różnicowanie ocen poszczególnych stanowisk – tzw. błąd tendencji centralnej.

Konsekwencją przeprowadzenia procesu wartościowania pracy jest budowa taryfikatora kwalifikacyjnego, który grupuje w poszczególnych kategoriach zaszeregowania stanowiska pracy, na których trudność wykonywanej pracy jest podobna. W dalszym etapie konstruowana jest tabela płac, która określa poziom płacy zasadniczej dla stanowisk pracy w poszczególnych kategoriach zaszeregowania.

Istnieją różne rodzaje tabel płac, z których najbardziej popularne są tabele wielopoziomowe (widełkowe), umożliwiające budowę elastycznych i motywacyjnych systemów wynagrodzeń. Dzięki widełkowym stawkom płac zasadniczych w obrębie każdej kategorii zaszerogowania można lepiej dostosowywać stawkę płacy zasadniczej do trudności pracy na stanowisku, do sytuacji na rynku pracy czy do wielokrotnych podwyżek płacy zasadniczej bez zmiany stanowiska, co skłania pracowników do poprawy efektów pracy czy podwyższania swoich kwalifikacji (kompetencji).

Oczywiście w odniesieniu do niektórych stanowisk pracy wskazane jest stosowanie tabel jednopoziomowych. Chodzi tu o prace zrutynizowane i niemal jednolite, gdzie możliwość uzyskiwania istotnie różnych efektów pracy jest znikoma, np. produkcja taśmowa w przemyśle samochodowym. Z motywacyjnego punktu widzenia ważne jest przestrzeganie zasady, aby w miarę przechodzenia na wyższe stanowiska stawki płac stopniowo wzrastały.

Ważnym elementem motywacyjnego oddziaływania tabel płac jest także modyfikacja ich w konsekwencji zmian w strategii wynagradzania (niekiedy pracodawcy rezygnują z wprowadzania zmian, ponieważ ich przeprowadzanie jest pracochłonne i liczą na automatyczne dopasowanie do nowej strategii wynagradzania) przedsiębiorstwa oraz wiązanie poziomu i zmian w płacy zasadniczej z efektami pracy pracownika czy zmianami w jego kwalifikacjach. Chodzi tu o ominięcie pułapki w postaci jedynie podwyższania poziomu płacy zasadniczej w miarę uzyskiwania przez pracownika coraz dłuższego stażu pracy [Wajler, Kozak 2008, s. 38].

Także istotnym elementem tworzenia elastycznych i motywacyjnych tabel płac jest stosowanie *broadbandingu*, który polega na ograniczaniu liczby kategorii zaszerogowania (od 4 do 8 kategorii. zamiast kilkunastu) i jednoczesnym poszerzeniu przedziałów płacy zasadniczej.

Podstawowymi zaletami *broadbandingu* jest przede wszystkim [Oleksyn 2002, s. 12-14]:

- możliwość uzależniania stawek płacy zasadniczej nie tylko od trudności pracy, ale także od innych czynników – efektów pracy, posiadanych kwalifikacji itd.;
- sprawdzanie się *broadbandingu* w organizacjach, które wdrażają zarządzanie kompetencjami czy wykorzystują wartościowanie poprzez klasyfikowanie stanowisk; dzięki temu kierownictwo ma większe uprawnienia odnośnie do różnicowania płac zasadniczych w porównaniu z klasycznymi tabelami płac;
- wygodna alternatywa wobec wartościowania pracy metodami analitycznymi w tych firmach, w których nie ma osób mających kwalifikacje odnośnie do przeprowadzania wartościowania pracy bądź metody analityczne nie cieszą się popularnością;
- *broadbanding* nie wymusza automatycznych wzrostów płac dla wszystkich pracowników przy zmianie tabel płac.

Należy także pamiętać, iż oprócz funkcji motywacyjnej procesu wartościowania prac, informacje uzyskane z przeprowadzenia tego procesu są cenne także dla innych płaszczyzn zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak – rekrutacja i selekcja, szkolenia ocena okresowa [Szczęsna, Rostkowski 2004, s. 79-80].

3. Premiowanie jako podstawowy element oddziaływania na efekty pracy pracownika

Kolejnym ważnym sposobem oddziaływania na zasoby ludzkie w organizacji jest system premiowania (jako podstawowy element wynagrodzeń zmiennych). Podstawowym zadaniem systemu premiowania jest zachęcenie pracowników do osiągania coraz wyższych wyników pracy (w konsekwencji podniesienia efektywności organizacji) i kształtowanie wśród nich takich zachowań, które będą wspomagały osiągnięcie celów strategicznych firmy.

Dodatkowo innymi celami systemów premiowania z punktu widzenia jej kierownictwa jest [Rapacka, Mrzygłód, Rostkowski 2004, s. 142-143]:

- podnoszenie jakości wykonywanej pracy w wymiarze krótko- i długookresowym;
- kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej i komunikacji w firmie;
- identyfikacja personelu z celami rozwojowymi całej organizacji;
- racjonalizacja kosztów zatrudnienia;
- powiązanie części kosztów funkcjonowania firmy z jej efektywnością;
- ograniczanie fluktuacji personelu, szczególnie w grupie pracowników najbardziej wartościowych dla firmy;
- skłonienie pracowników do podwyższania tych kompetencji, które mają wpływ na osiągnięte efekty pracy.

Przedsiębiorstwo, konstruując system premiowania, powinno przestrzegać szeregu zasad, dzięki którym taki system będzie miał charakter motywacyjny. Zaliczyć do nich można między innymi [Borkowska 2001, s. 317-320]:

- Premie powinny stanowić uzupełnienie płacy zasadniczej i wynagradzać pracownika za dodatkowe i ponadstandardowe wyniki pracy. Należy zawsze brać pod uwagę, aby płaca zasadnicza, bez względu na stosowany system premiowania, była podstawową częścią wynagrodzenia całkowitego pracownika. W ten sposób będzie można unikać sytuacji, kiedy zbyt duże premie będą wywierały presję psychiczną na ich uzyskanie za wszelką cenę.
- Wysokość premii powinna być uzależniona od rzeczywistych (zmiennych) efektów pracy.
- Premie powinny mieć charakter pozytywny.
- Stawki premiowania nie powinny prowadzić do deformacji proporcji płac zasadniczych, co powoduje, iż z reguły stosuje się obliczanie premii jako procentu od płacy zasadniczej.
- System premiowania powinien być dostosowany do potrzeb i oczekiwań personelu.
- System premiowania powinien być oparty na prawidłowym doborze zadań premiowych, a także na właściwej ocenie efektów pracy pracownika. Nie należy także zmieniać zawartości zadania premiowego w czasie okresu objętego premiowaniem, lecz dopiero w momencie określania zadań na okres następny.

- Termin wypłaty premii pracownikowi nie powinien być zbyt odległy w czasie, tak by istniało ścisłe powiązanie przyznania premii z osiągniętym wynikiem pracy.

Stosowanie powyższych zasad pozwoli na uniknięcie szeregu podstawowych błędów, które zwykle pojawiają się w czasie tworzenia systemów premiowania, takich jak:

- brak powiązania wysokości premii z wynikami pracy pracownika czy zespołu pracowniczego (traktowanie premii jako stałego składnika wynagrodzenia);
- brak powiązania premii z celami strategicznymi firmy;
- złe dobranie mierników w systemie premiowania;
- brak powiązania systemu premiowania z wynikami oceny okresowej pracownika;
- brak kompleksowej informacji dla pracowników odnośnie do zasad czy elementów systemu premiowania.

W obecnych uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw zauważa się wzrost prokonkurencyjnej roli wynagrodzeń, która jest realizowana między innymi poprzez powiększanie się ruchomej części wynagrodzeń (premi), uzależnionych od wyników pracy pracownika.

Z badań firmy TC Concept Sp. z o.o. zajmującej się zarządzaniem strategicznym, controllinguem i budżetowaniem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wynika, iż ich właściciele czy menedżerowie dostrzegają rolę efektywnych systemów premiowania, szczególnie że te systemy wymagają poprawy i korekty. Doświadczenia tej firmy wskazują na następujące słabości w funkcjonowaniu systemów premiowania¹:

- powszechnie stosowane jest premiowanie uznaniowe;
- pracownik premiovany jest z reguły za obrót, a nie za marżę i rentowność sprzedaży;
- firmy nie określają swoich celów, w wyniku czego pracownicy nie są zorientowani, w którym kierunku firma będzie się rozwijała;
- cele nie są kaskadowane na niższe szczeble menedżerów i pracowników;
- uprawnienia, które powinny być powiązane z osiągnianiem celów, pozostają na najwyższym poziomie zarządzania;
- brakuje narzędzi zarządzania (*controlling* i informacja zarządcza) do pomiaru stanu osiągnięcia celów;
- istniejące systemy premiowania nie wiążą w jednoznaczny sposób wysokości otrzymanej premii z rezultatem wykonywanej pracy.

¹ <http://www.tcconcept.pl/?p=publikacje&g=pdf2&s=8> (05.04.2014).

4. Systemy wynagradzania a zarządzanie kompetencjami pracowników w organizacji

W odniesieniu do elastycznych i motywacyjnych systemów wynagradzania opartych na kompetencjach pracownika należy najpierw wyjść od zdefiniowania pojęcia – kompetencje. Termin ten pojawił się w teorii i praktyce zarządzania personelem na początku lat siedemdziesiątych, kiedy pojęcie to wprowadził do literatury przedmiotu D. McClelland. Stwierdził on na podstawie przeprowadzanych badań, że nie istnieje związek między poziomem inteligencji (wykształcenia) i osiągnięciem sukcesów w życiu zawodowym. O powodzeniu w pracy zawodowej decydują zatem inne czynniki, które określił mianem kompetencji.

Od tego momentu sformułowano wiele definicji kompetencji, z których żadna nie zyskała powszechnej aprobaty badaczy zajmujących się tą problematyką.

Według M. Armstronga [2003, s. 252] kompetencje dzielą się na dwa rodzaje: kompetencje zawodowe (odnoszą się do oczekiwań związanych z efektami działania w miejscu pracy, a także do standardów i wyników, które pracownicy podejmujący określone role powinni osiągnąć) oraz kompetencje behawioralne (cechy osobowościowe, które pracownicy wnoszą do ról odgrywanych przez siebie w miejscu pracy). Pojęcie kompetencji definiują także S. Whiddett i S. Hollyforde [2003, s. 15]. W tym ujęciu kompetencje występują w dwóch płaszczyznach: zadaniowej (zdolność do skutecznej realizacji określonych zadań związanych z wykonywaniem pracy lub do osiągnięcia pożądanych wyników, kompetencje to opis wymagań odnoszących się do określonego stanowiska pracy) oraz behawioralnej (zdolność do powielania konkretnych wzorców zachowań).

Wynagradzanie pracownika za kompetencje jako podstawa elastycznych systemów wynagradzania jest także elementem nowoczesnej filozofii kształtowania wynagradzania w organizacji, której celem jest uzyskanie i utrzymanie w przyszłości przewagi konkurencyjnej na rynku.

W takim wypadku firma wprowadza wynagradzanie oparte na kompetencjach jako alternatywę stosowania tradycyjnego systemu wynagradzania bazującego na wartościowaniu stanowiska pracy (np. metoda wartościowania pracy UMEWAP-95). Takie wynagradzanie jest szczególnie potrzebne w firmach, w których pracownicy muszą posiadać rozległe kompetencje, charakteryzować się elastycznością i wciąż dążyć do podnoszenia swoich kwalifikacji i umiejętności. W odniesieniu do systemów wynagradzania modele kompetencyjne mogą być przede wszystkim wykorzystywane w procesie wartościowania pracy, którego konsekwencją są taryfikatory kwalifikacyjne i tabele płac (ustalające wysokość płacy zasadniczej dla pracownika w obrębie danej kategorii zaszeregowania).

Wdrażanie wynagrodzenia opartego na kompetencjach wymaga w pierwszym rzędzie opracowania profili wymaganych kompetencji dla poszczególnych stanowisk pracy. Jeżeli stanowisk pracy w organizacji jest bardzo dużo, należy budować profile jedynie niektórych stanowisk pracy, będących generalizacją stanowisk pracy w poszczególnych komórkach organizacyjnych firmy.

Zaleca się, aby taryfikator kwalifikacyjny był zbudowany z niewielkiej liczby kategorii zaszeregowania – czyli zgodnie z założeniami broadbandingu. Jeśli chodzi o wysokość płacy zasadniczej, to przy ustalaniu jej poziomu minimalnego i maksymalnego departament personalny powinien kierować się poziomem płac rynkowych (dla danego stanowiska pracy). Rozpiętość wynagrodzenia zasadniczego – od minimalnego do maksymalnego – może wynosić ponad 200%, co oznacza, że taryfikator kwalifikacyjny jest taryfikatorem szerokopasmowym. Szerokie przedziały płacowe będą gwarantowały elastyczność systemu wynagradzania – dostosowywanie płacy zasadniczej do zmian poziomu tej płacy na rynku, zmian w wartości wewnętrznej stanowiska pracy czy wreszcie wyników oceny okresowej konkretnego pracownika.

Ważne jest jednak, aby pamiętać o potencjalnych słabościach systemów wynagrodzeń opartych na kompetencjach, do których można zaliczyć [Borkowska 2001, s. 57]:

- niepewność wynagrodzeń wskutek uznaniowości i rosnącego wpływu wartości rynkowej pracowników na poziom indywidualnego wynagrodzenia,
- brak dodatkowych korzyści ekonomicznych wynikających z substytucji systemów tradycyjnych przez wynagradzanie za kompetencje,
- spadek obiektywizacji wynagrodzeń właściwej wynagrodzeniom sprzężonym ze stanowiskiem pracy i jego konkretnymi wymaganiami.

5. Dysfunkcje systemów wynagradzania w świetle wyników badań

Charakteryzując oddziaływanie systemów wynagradzania na kształt zasobów ludzkich w organizacji, należy także odnieść się do podstawowych dysfunkcji tych systemów, które będą negatywnie oddziaływać na poziom tych zasobów w organizacji.

Należy zaznaczyć, iż ogólnie wyniki badań wskazują na to, iż polskie firmy w coraz większym zakresie przywiązują wagę do prawidłowego i profesjonalnego funkcjonowania systemu wynagradzania, choć określone słabości czy błędy nadal występują. W szczególności sprowadza się to do [Urbaniak, Bohdziewicz 2010, s. 230-231]:

- W firmach usługowych opartych na wiedzy najbardziej cenioną cechą wynagrodzeń jest ich jednolitość w całej organizacji (dla ogółu pracowników), tak co do zasad, jak i wysokości. W ramach tych firm systemy wynagrodzeń budowane są w sposób jednolity, ponieważ wartość kapitału ludzkiego jest w tego rodzaju firmach wysoka i wyrównana.
- W firmach o tradycyjnym profilu działalności gospodarczej (przede wszystkim firmach produkcyjnych) strategii wynagrodzeń w najmniejszym stopniu uwzględniają takie cechy, jak partycypacja i elastyczność wynagrodzeń. Z kolei w firmach o profilu nowoczesnym (zwłaszcza firmach usługowych), przy budowie strategii wynagrodzeń relatywnie małe znaczenie mają takie cechy, jak partycypacyjność wynagrodzeń oraz ich charakter grupowy. Wynika to z tego, iż firmy dysponujące wysoko cenionym organizacyjnym kapitałem ludzkim stawiają na indywidualizację rozwiązań płacowych.

- W badanych firmach kładzie się nacisk na to, aby rozwiązania w zakresie systemów wynagradzania wspierały pracowników najbardziej wartościowych oraz realizację strategii rozwojowej firmy, oraz – w odniesieniu do płacy zasadniczej – pobudzały pracowników do rozwoju zawodowego.
- Najogólniej struktura przeciętnych wynagrodzeń jest nadal zachowawcza, nacechowana wysokim udziałem płacy zasadniczej. Cecha ta przejawia się z reguły w firmach opartych na wiedzy, natomiast w firmach o profilu tradycyjnym ma miejsce względnie duży odsetek wynagrodzeń przypadających na różnego rodzaju premie, nagrody czy dodatki.
- Nadal w większości firm stosuje się wąskie przedziały płacowe, ale też w części badanych firm pojawiają się pozytywne zmiany w systemach taryfowych płac, przejawiające się w zmniejszaniu się liczby kategorii zaszeregowania (niezależnie od profilu działalności czy formy własności) i stosowaniu szerokich widełek płacowych.
- W coraz większym zakresie utrwała się zasada wiązania podwyżek płac zasadniczych przede wszystkim z indywidualnymi wynikami pracy. Wyraźnie także zaznacza się odrębność kryteriów podwyżek wynagrodzeń w powiązaniu z rodzajem stanowisk pracy. Kryteria, które nie zależą ani od indywidualnego, ani od zbiorowego wkładu pracy, odzwierciedlające natomiast pewne stany obiektywne, jak poziom inflacji w kraju czy długość stażu pracy pracownika, mają marginalne znaczenie dla praktyki podwyższania wynagrodzeń.
- W odniesieniu do systemów premiowania podstawowym kryterium przyznawania premii są przede wszystkim indywidualne efekty pracy. Inne kryteria premiowania mają marginalne znaczenie.
- Większość badanych firm buduje system wynagradzania na bazie rynkowych stawek płac. Firmy te kupują ogólnodostępne raporty przygotowywane przez wyspecjalizowane instytucje lub korzystają z raportów przygotowanych pod kątem specyficznych potrzeb danej organizacji. Bardzo niewielkim zainteresowaniem cieszą się natomiast dane statystyczne przygotowywane przez GUS.

Z kolei według innych badań, przeprowadzonych wśród 105 polskich firm (m.in. spółki prawa handlowego, także te notowane na GPW), wynika, iż podstawowe mankamenty systemów wynagradzania prowadzące do zaburzenia ich funkcji to [Stachowska 2007, s. 404-414]:

- W części firm funkcjonuje system taryfowy bez przeprowadzania wartościowania pracy, co oznacza, iż kształtowanie wynagrodzeń jest oparte na uznaniowości i subiektywizmie. Także w części firm funkcjonują taryfikatory tradycyjne oparte na dużej liczbie kategorii zaszeregowania i wąskich przedziałach płacowych, co prowadzi do ich sztywności i braku orientacji na osiąganie ponadprzeciętnych efektów pracy. Powyższa sytuacja jest efektem braku doceniania roli wartościowania pracy w celu stworzenia przejrzystego systemu taryfowego, wspomagającego oddziaływanie płacy zasadniczej na osiąganie celów strategicznych firmy.

- W niewielu firmach był możliwy wybór składników wynagrodzenia całkowitego w ramach określonego limitu i dotyczył on z reguły kierownictwa najwyższego szczebla.
- Część firm przywiązuje niewielkie znaczenie do ustalania stawek płac zasadniczych na podstawie poziomu wynagrodzeń oferowanych przez firmy konkurencyjne czy rynek pracy.
- Badane firmy także nie doceniają roli wynagrodzeń odroczonech (partycypacja własnościowa czy finansowa) w realizowaniu funkcji zatrzymywania kluczowych pracowników w firmie czy skłanianiu ich do podejmowania działań w zakresie rozwoju firmy w długim okresie.

Powyższe wyniki badań oznaczają, iż także występuje szereg tendencji mających na celu likwidowanie czy minimalizowanie najczęstszych słabości systemów wynagradzania. Chodzi tu o:

- wzrost zainteresowania przeprowadzaniem procesów wartościowania pracy i tworzenia elastycznych tabel płac opartych na broadbandingu;
- coraz większe wiązanie wyników pracy czy kompetencji z poziomem płac zasadniczych (zmniejszanie się znaczenia stażu pracy i kosztów utrzymania w kształtowaniu wysokości płacy zasadniczej);
- większe sprzężenie poziomu premii z efektami pracy.

W odniesieniu do systemu premiowania wyniki badań wskazują na szereg słabości, które dotyczą [Czajka 2009, s. 299-300]:

- częstego stosowania zasady uznaniowości w zakresie tworzenia funduszu premiowania czy sposobu podziału premii, niewiązania poziomu premii z wynikami działalności firmy i efektami pracy pracownika;
- braku precyzyjności w zakresie kryteriów premiowania;
- w ramach systemów premiowania podstawowym kryterium przyznawania premii są przede wszystkim indywidualne efekty pracy, inne kryteria premiowania mają marginalne znaczenie;
- większość badanych firm buduje system wynagradzania na bazie rynkowych stawek płac; firmy te kupują ogólnodostępne raporty przygotowywane przez wyspecjalizowane instytucje lub korzystają z raportów przygotowanych pod kątem specyficznych potrzeb danej organizacji, natomiast bardzo niewielkim zainteresowaniem cieszą się dane statystyczne przygotowywane przez GUS.

Jednocześnie wyniki badań potwierdzają w ogólnym zarysie, iż wzrasta świadomość firm co do powyższych dysfunkcji i dążą one do naprawy takiego stanu rzeczy, choć z drugiej strony zmiany te następują niezbyt szybko.

Firmy, mimo utrzymywania tradycyjnej struktury wynagrodzeń, starają się ograniczać liczebność kategorii zaszeregowania i poszerzać przedziały płacowe czy uzależniać podwyżki płacy zasadniczej i wysokość premii od kompetencji i indywidualnych efektów pracy [Pocztowski, Urbaniak 2007, s. 194].

Wydaje się, iż rosnąca świadomość pracodawców co do konieczności kształtowania efektywnych systemów wynagrodzeń (w warunkach dużej konkurencji czy wdra-

zania nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi) będzie wymuszała coraz bardziej profesjonalne podejście do projektowania tychże systemów.

W kontekście kształtowania prawidłowego oddziaływania systemów wynagradzania na potencjał i efektywność zasobów ludzkich należy także wspomnieć o przygotowaniu odpowiedniej strategii informacyjnej w razie wprowadzania systemu wynagradzania czy jego zmian. Elementami takiej strategii powinien być [Kosy 2006, s. 71]:

- system komunikowania pracowników – definiuje on podstawowe zasady przepływu informacji, kanały przekazu czy docelowe grupy odbiorców;
- założenia do polityki informacyjnej na temat dodatkowych świadczeń pieniężnych – wyjaśnienie celu i warunków premiowania pracowników z przedstawieniem oczekiwań załogi czy właścicieli firmy;
- zestaw działań komunikacyjnych wraz z charakterystyką grupy docelowej i zakresem przekazywanych informacji;
- plan komunikowania (na bieżąco aktualizowany).

6. Zakończenie

Sumując niniejsze wywody: podstawą efektywnych, motywacyjnych i elastycznych systemów wynagradzania powinna być przede wszystkim odpowiednia wiedza i świadomość ze strony osób tworzących takie systemy wynagradzania, iż źle dobrany system wynagradzania będzie mógł przynieść firmie więcej szkód niż pożytku.

Aby uniknąć podstawowych dysfunkcji takiego systemu, osoby tworzące go, powinny pamiętać o:

- powiązaniu systemu wynagrodzeń ze strategią rozwojową firmy i z jej strategią zarządzania zasobami ludzkimi;
- podstawy takiego systemu powinny być właściwie wyjaśnione i przekazane wszystkim pracownikom
- składniki systemu wynagradzania powinny być w jak najszerszym zakresie powiązane z efektami pracy pracownika (płaca zasadnicza, premie, nagrody) niż np. z jego stażem pracy (np. w odniesieniu do podwyżek płac zasadniczych czy nagród),
- podstawą każdego systemu wynagradzania powinien być prawidłowo przeprowadzony proces wartościowania pracy, którego efektem będą elastyczne tabele płac. Należy zaznaczyć, iż w małych firmach proces ten nie musi być koniecznie przeprowadzany, a płace zasadnicze mogą opierać się na możliwościach finansowych firmy i porównaniach tych stawek płac na lokalnym rynku pracy [Borkowska 2001, s. 263].

Spełnienie tych podstawowych zasad będzie mogło być punktem wyjścia w kierunku uniknięcia głównych dysfunkcji systemu wynagrodzeń i stworzenia efektywnego i motywacyjnego systemu wynagrodzeń.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Czajka Z., *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009.
- Juchnowicz M., *Założenia koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy-narzędzia-aplikacje*, M. Juchnowicz (red.), PWE, Warszawa 2014.
- Kosy K., *Motywowanie premią (6)*, „Personel” 2006, nr 9.
- Oleksyn T., *Jak wynagradzać, oszczędzając, czyli zalety i wady broadbandingu*, „Personel” 1-15 października 2002.
- Pocztowski A., Urbaniak B., *Praktyka zszl w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce – przeszłość, terażniejszość, przyszłość*, S. Borkowska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- Rapacka M., Mrzygłód J., Rostkowski T., *Wynagrodzenia premiowe*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, T. Rostkowski (red.), Difin, Warszawa 2004.
- Słownik zarządzania kadrami*, T. Listwan (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Stachowska S., *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Szczęśna A., Rostkowski T., *Wartościowanie pracy*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, T. Rostkowski (red.), Difin, Warszawa 2004.
- Wajler R., Kozak A., *Skuteczna (de)motywacja*, „Personel” 2008, nr 12.
- Whiddert S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, kreowanie nowoczesności, raport 2010*, IPiPS, Warszawa 2010.

Netografia

<http://www.tcconcept.pl/?p=publikacje&g=pdf2&s=8> (05.04.2014)

THE ROLE OF THE REMUNERATION SYSTEMS IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN ORGANIZATIONS

Summary: The purpose of this article is to present separate aspects of the impact of pay systems on human resources in the organization. In particular, it concentrates on the basic elements of remuneration systems relating to the process of job evaluation and reward systems and remuneration systems based on the concept of competence management. The main dysfunctions of remuneration systems are presented too. This characteristics also includes secondary research results regarding the specifics or dysfunction remuneration systems in enterprises as a tool to impact human resources in the organization.

Keywords: remuneration system, human resources, wages, skills, job evaluation, rewarding.