

Franciszek GRZESIOK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii i Informatyki

SYSTEM WYNAGRODZEŃ A INNOWACYJNOŚĆ

Streszczenie. W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia ogólnych uwarunkowań systemu wynagrodzeń, który będzie sprzyjał działaniom proinnowacyjnym. Punktem wyjścia rozważań jest prezentacja idei i założeń Strategicznej Karty Wyników, szczególnie perspektywy rozwoju i uczenia się. W konkluzji autor stwierdza, iż system wynagrodzeń decyduje o tym, w jaki sposób dana społeczność realizuje swoje cele.

MOTIVATION SYSTEM AND INNOVATION

Summary. The paper presents selected issues of wages, which is pro-innovative. The starting point for discussion is the presentation of ideas and assumptions of the strategic scorecard, especially prospects for development and learning. In conclusion, the author concludes that the system of remuneration deciding how a community achieves its goals.

1. Wprowadzenie

Procesy i działania proinnowacyjne są niezbędnym elementem poprawy efektywności i utrzymania lub zdobycia przewagi konkurencyjnej. Wśród ekonomistów panuje powszechna zgoda, co do wyjątkowości zasobów ludzkich. Wielu jest przekonanych o tym, że mają one decydujący wpływ na to, co dzieje się w przedsiębiorstwie.

Jedną z wielu determinant przyspieszenia procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie i gospodarce jest nie tylko zatrudnienie osób o odpowiednich predyspozycjach, ale również właściwe ich wynagradzanie. Efektywne gospodarowanie środkami przeznaczonymi na wynagrodzenia pracowników, przyjęte rozwiązania w zakresie płac i zasad wynagradzania, to najbardziej czytelna forma komunikacji między pracownikami a pracodawcą. Poprzez

oferowane płace, warunki pracy, możliwości rozwoju zawodowego, pracownik otrzymuje czytelny komunikat, jak został oceniony, czy jego praca jest dostrzegana i w jaki sposób uczestniczy w realizacji celów przedsiębiorstwa. Wynagrodzenia wraz z dodatkowymi świadczeniami stanowią znaczącą część kosztów ponoszonych w każdym podmiocie. W podejmowanych przedsięwzięciach innowacyjnych poważnym wyzwaniem jest więc pogodzenie oczekiwań pracowników odnośnie wysokości wynagrodzenia z przyszłymi korzyściami, które zrealizuje pracodawca. Model wynagrodzeń, który sprzyja innowacyjności, musi uwzględniać: rodzaj działalności firmy, strategię, kulturę i otoczenie.

2. Strategiczna Karta Wyników – perspektywa uczenia się i rozwoju

Podjmując zagadnienie wynagrodzeń z punktu widzenia innowacyjności, warto uwzględnić ustalenia zawarte w Strategicznej Karcie Wyników (SKW)¹. Koncepcja ta informuje o pozycji konkurencyjnej firmy na rynku, przy czym uwzględnia także kapitał ludzki, umożliwiając przełożenie wizji, misji i strategii firmy na cele operacyjne dla poszczególnych oddziałów, a nawet pojedynczych pracowników. Wskazuje odpowiednie mierniki realizacji tych celów, a także dostarcza pełnej i kompletnej informacji o bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa, która umożliwia podejmowanie niezbędnych decyzji. Oparta jest na wskaźnikach finansowych i niefinansowych.

SKW obejmuje cztery perspektywy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju. Cele w pierwszych trzech perspektywach określają obszary, w których firma musi się doskonalić, żeby osiągnąć poprawę efektywności. Natomiast cele w perspektywie uczenia się, a więc dotyczącej pracowników (choć nie tylko), tworzą bazę umożliwiającą realizację zamierzeń ujętych w perspektywie finansowej, klienta i procesów wewnętrznych. W aspekcie rozwoju i uczenia się podstawowym zadaniem jest ciągłe poszukiwanie nowych metod prowadzenia działalności i nowych rynków zbytu, wprowadzenia nowego asortymentu oraz rozwój stosowanych metod zarządzania.

Dla perspektywy rozwoju i uczenia się wyróżniono dwie grupy miar. Pierwsza z nich to mierniki wynikowe – podstawowe, a druga to mierniki specyficzne. Przy konstruowaniu tych miar muszą być spełnione trzy warunki:

- wszystkie opracowane są w oparciu o przyjętą wizję i strategię firmy,
- cechuje je związek przyczynowo-skutkowy (tak by można było opisać strategię),
- równoważą się wzajemnie (obejmują cztery perspektywy)².

¹ Kaplan R.S., Horton D.P.: Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działania. PWN, Warszawa 2002, s. 124-138.

² Kaplan R.S., Horton D.P.: Strategiczna..., s. 124-138.

Do mierników podstawowych zalicza się m.in.: rotację pracowników, ich wydajność oraz te mierniki, które wpływają na satysfakcję pracowników. Mierzenie satysfakcji jest ważnym elementem, ponieważ zadowolenie pracowników warunkuje wzrost wydajności pracy, elastyczności działania, jakości oraz właściwej obsługi klientów. Przedsiębiorstwa mierzą zwykle zadowolenie pracowników poprzez badania ankietowe, w których rozpoznają m.in.: zaangażowanie w proces podejmowania decyzji, uznanie za dobrze wykonaną pracę, dostępność informacji, skuteczność aktywnego motywowania do twórczego myślenia i inicjatywy, poziom wsparcia ze strony komórek administracyjnych oraz ogólne zadowolenie z pracy w firmie.

Drugi z mierników podstawowych to wskaźnik rotacji pracowników, prezentujący zdolności firmy do utrzymania najważniejszych dla organizacji pracowników w długim okresie. Przedsiębiorstwa starają się zatrzymać wieloletnich lojalnych pracowników, ponieważ stanowią oni bogactwo organizacji, tzn. znają procesy organizacyjne, a także są wrażliwi na potrzeby klientów. Realizacja tego celu może być zmierzona odsetkiem pracowników, którzy „odeszli” z kluczowych stanowisk.

Mierzenie wydajności pracowników pozwala ocenić sumaryczny efekt: podnoszenia kwalifikacji i morale pracowników, innowacyjności, procesów wewnętrznych oraz poprawy satysfakcji klienta. Najprostszym wskaźnikiem wydajności jest przychód na jednego zatrudnionego, odzwierciedlający średnią wartość sprzedaży generowaną przez każdego pracownika.

Mierniki specyficzne to druga grupa miar w perspektywie rozwoju, tworząca zespół zasobów determinujących osiągnięcie sukcesu w pozostałych trzech perspektywach, tzn. finansowej, klienta i procesów wewnętrznych. Mierniki te można podzielić na trzy główne grupy: zmiany kwalifikacji pracowników, możliwości systemów informacyjnych, poziomu motywacji, decentralizacji i zbieżności celów. Zbieżność celów mierzona jest odsetkiem kluczowych pracowników, których cele są zbieżne ze strategią organizacji.

Konieczność doskonalenia kwalifikacji pracowników można analizować w dwóch wymiarach: pierwszy dotyczy zakresu nowych, niezbędnych umiejętności, a drugi obejmuje liczbę pracowników wymagających przeszkolenia.

W zakresie doskonalenia kwalifikacji ważny jest wskaźnik obsady strategicznych stanowisk. Wskaźnik ten porównuje liczbę pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje do pełnienia określonych funkcji strategicznych z przewidywanymi potrzebami firmy. Wskaźnik ten ujawnia lukę pomiędzy przyszłymi potrzebami, a obecnymi kwalifikacjami mierzonymi w trzech wymiarach: umiejętności, wiedzy oraz nastawienia. Ocena tej luki stanowi motywację do podjęcia inicjatyw strategicznych nakierowanych na rozwój pracowników. Przedsiębiorstwa, które wymagają masowych zmian kwalifikacji

personelu, mogą stosować miernik czasu potrzebnego na podniesienie umiejętności pracowników na nowy wymagany poziom.

Efekt motywowania i zaangażowania pracowników w procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie można mierzyć na różne sposoby. Jednym ze stosowanych wskaźników jest liczba zgłoszonych inicjatyw przypadających na jednego czy stu pracowników. Wskaźnik ten określa aktywność pracowników w procesy doskonalenia firmy i jej rozwoju. Dodatkowo wskaźnik ten można wesprzeć miernikiem liczby zrealizowanych inicjatyw, który pokazuje jakość przedłożonej propozycji oraz informację pracowników o tym, czy sugestie ich są cenne i traktowane poważnie.

3. Systemy wynagrodzeń – charakterystyka

Ustalenia i przyjęte w Strategicznej Karcie Wyników założenia, szczególnie w perspektywie uczenia się i rozwoju, muszą mieć przełożenie na system wynagrodzeń. System wynagrodzeń, będąc elementem struktury i procedury organizacyjnej, jest również nośnikiem kultury organizacyjnej, replikuje istniejące instrumenty i wprowadza nowe: wartości, postawy, przekonania i sposoby reakcji, decydujące o tym, w jaki sposób społeczność rozwiązuje swoje problemy³. Właściwie skonstruowany ułatwia i sprzyja utrzymaniu równowagi w wymiarze socjalnym, finansowym, handlowym, prawnym i ekonomicznym⁴.

Celem podstawowym systemu wynagrodzenia jest zapewnienie efektywnego gospodarowania. Jego atrybutami jest sprawiedliwość i konkurencyjność. System, który dotyczy w równym stopniu wszystkich zatrudnionych, realizuje kwestie sprawiedliwości. Z kolei system jest konkurencyjny, jeżeli z jednej strony pozwala na zatrudnienie najbardziej wartościowych pracowników, a z drugiej utrzymuje koszty pracy na poziomie nie zagrażającym rynkowej konkurencyjności firmy. Wymienione cechy systemu wynagrodzeń muszą uwzględniać wiele zmiennych, takich jak: koszty produkcji, wymagany poziom rentowności, potrzeby inwestycyjne, czy przeciętny koszt danego stanowiska pracy.

W szerokim ujęciu system ten obejmuje m.in.: określenie stosowanych składników wynagrodzenia, miejsce i warunki ich przyznania, zasady ustalania i aktualizowania wysokości wynagrodzeń, formy płać stosowane w przedsiębiorstwie, obowiązujące zasady

³ Kultura organizacyjna rozumiana jest wąsko jako niesformalizowana część systemu wartości, która może być przez pewne cechy systemu wynagrodzenia wzmocniona lub osłabiona, zob. Sajkiewicz A.: Kreacja kapitału ludzkiego przez kulturę, [w:] Rybak M. (red.): Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw. Poltext, Warszawa 2003, s. 127-142.

⁴ Strużyna J.: Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997, s. 62-63.

kształtowania funduszu płac, warunki i kryteria ocen, awansów, podział kompetencji w zakresie płac, jak również w sferze technik i procedur związanych z naliczaniem i kontrolą wynagradzania.

Stosowane w praktyce formy i rodzaje wynagrodzeń różnią się następującymi cechami:

- relacją części stałej do zmiennej wynagrodzenia (wysoka lub niska),
- w zakresie części stałej – liczbą i szerokością kategorii płacowych,
- źródłem przyrostu części stałej (wynika z inflacji lub efektu pracy, wartości pracownika dla firmy albo sytuacji na rynku pracy),
- komu jest przyznawana i jaki ma charakter część zmienna wynagrodzenia (zespołowi czy jednostce, subiektywna czy obiektywna, w formie bodźców czy nagród, zależna lub niezależna od pozycji pracownika w hierarchii),
- udziałem pozafinansowych form wynagrodzenia (ich rola jest istotna lub nieistotna oraz mają elitarny lub powszechny charakter)⁵.

Zrozumiałe jest, że pracodawcy zgłaszają popyt na pracowników o różnych umiejętnościach. W przedsiębiorstwie, w którym dla implementacji nowych technologii ważny jest ciągły napływ nowych umiejętności, występuje potrzeba rekrutacji, szkolenia i rozwoju znacznej liczby zdolnych pracowników o niewielkim stażu. Tam, gdzie liczy się utrzymanie długoletnich więzi z klientem oraz budowanie reputacji firmy, bardziej właściwe wydaje się motywowanie pracowników do związania swojej kariery z jednym pracodawcą, zapewnienie im możliwości rozwoju, traktowanie dojrzałych pracowników – pod kątem ich profesjonalizmu – bardziej jako partnerów w biznesie niż tylko zatrudnionych. Tak więc wydatkowanie w pierwszej firmie 10% funduszu płac na różnego rodzaju dodatki zachęcające nieproduktywnych pracowników do pozostania w dotychczasowym miejscu jest nieefektywne.

Podobnie należy ocenić w tym przedsiębiorstwie premie, które stanowią stały element wynagrodzenia. Charakterystyczną cechą systemu płac musi więc być ich silne skorelowanie z osiągniętymi efektami, tak by ci, którzy utrzymują wysoką efektywność, pozostali w przedsiębiorstwie, natomiast ci stale mniej wydajni nie byli zachęceni do pozostawania w dotychczasowym miejscu pracy, a raczej podjęli działania w kierunku zmiany zatrudnienia.

W przedsiębiorstwach, w których istnieje, związana z efektami, potrzeba utrzymania długoletnich pracowników, progresja płac może być łagodniejsza tak, by uniknąć wrażenia, że jedynie wynagradza się bieżące sukcesy. Należy m.in. rozstrzygnąć następujący problem: czy sukces osiągnie przedsiębiorstwo, które pracownikom z dłuższym stażem płaci 20% więcej niż młodym bardziej energicznym i często lepiej wykwalifikowanym? Innym

⁵ Gruszczyńska-Malec G.: Wynagrodzenia i świadczenia, [w:] Bieniok H. (red.): System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2006, s. 327-330.

przykładem nieprawidłowości z punktu widzenia motywacji do innowacyjności jest jednakowe wynagrodzenie pracowników wykonujących pracę monotonną i tych, od których wymaga się kreatywności.

Trzymanie się tradycyjnych koncepcji wynagrodzenia pracowników w zależności od długości stażu pracy, a nie rzeczywistych osiągnięć, zajmowanego stanowiska, odpowiedzialności za rezultaty lub kompensowanie niskiego statusu pracy wyższym poziomem wynagrodzenia, powoduje, że niewiele można zrobić, by uzyskać lepsze efekty za środki wydatkowane na płace. Niewłaściwie dobrane mierniki „zawartości” pracy przypisywane poszczególnym stanowiskom hamują efektywność i nie sprzyjają wprowadzaniu nowości produktowych przedsiębiorstwa⁶.

4. System wynagrodzenia – propozycje zmian

System wynagrodzeń, który odpowiadałby wyzwaniom współczesności, z jednej strony powinien uwzględniać wymogi procesu globalizacji, a z drugiej odpowiadać konkretnym potrzebom podmiotu w zakresie konkurencyjności i innowacyjności. Wymusza to przekształcenia w systemach wynagrodzeń w następujących obszarach:

- roli wynagrodzeń jako narzędzia zarządzania strategicznego,
- sprzężenia zwrotnego kultury organizacji i systemów wynagradzania,
- prokonkurencyjnej orientacji wynagrodzenia,
- dążenia do uelastycznienia systemów wynagrodzeń,
- powiązania wynagrodzenia z kompetencjami,
- traktowania wynagrodzenia jako elementu kompleksowych, elastycznych i spójnych systemów motywowania, zwiększającej się nierówności wynagrodzeń,
- jawności wynagrodzeń jako czynnika wzmacniającego konkurencyjność⁷.

Przykładowo autorzy, którzy podejmują kwestie wynagrodzenia kompetencji, wskazują na to, by było ono uzasadnione ekonomicznie. Ale taką cechę powinien mieć każdy system wynagradzania. Sporo racji ma T. Oleksyn, który twierdzi, że pracodawca zapłaci za kompetencje przez niego wykorzystane lub możliwe do wykorzystania w najbliższej przyszłości⁸. Szczegółowe omówienie sposobów i warunków wdrażania oraz budowy modeli

⁶ Barabasz K.: Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie controllingu personalnego. „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 4, 2003, s. 29-47.

⁷ Borkowska S.: Strategie wynagrodzeń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 50.

⁸ Autor wymienia osiem podstawowych czynników wpływających na poziom płac, uwzględnianych przez pracodawców. Nie ma wśród nich kompetencji, ponieważ mogą one być ukryte w każdym czynniku. Por. Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 244.

kompetencyjnych, które mają związek z wynagrodzeniem, zostały omówione obszernie przez wielu autorów⁹.

Zmiany w systemach wynagrodzeń pracowników wydają się konieczne. Elementy, typu lojalność za stabilność zatrudnienia, będą wypierane nowymi zapisami, w których będzie premiowana aktywność na rzecz utrzymania konkurencyjności własnej (poprzez nowocześniejszą ofertę) i przedsiębiorstwa w zamian za szanse rozwoju. Innowacyjności sprzyja sytuacja, w której nierozdzielnie związane są ze sobą: ryzyko i odpowiedzialność oraz wynagrodzenie i usługa, czyli płaca i efekty pracy. Ważna jest nie tylko ilość środków wydatkowanych na wynagrodzenia, ale również właściwe ich wydatkowanie tzn. odpowiednie rozdzielenie. Przykładowo, przeanalizować należy, w jaki sposób system płac zasadniczych, premiowania czy oferowanych świadczeń wpływa na postawy i zachowania pracowników. Pracownicy powinni być motywowani do: większego wysiłku, rozwoju umiejętności, kreatywności i zachęceni do nowych zachowań i postaw.

Skuteczna strategia w dziedzinie wynagrodzeń motywuje pracowników, by koncentrowali wysiłki na najważniejszych zadaniach przypisanych do ich stanowisk, tj. znajdowali efektywne lub bardziej twórcze sposoby produkcji, dostarczenia bądź sprzedaży produktów czy usług oraz nabywali nowe umiejętności, które pozwolą im osiągnąć większą efektywność w przyszłości. Postawy czy zachowania proinnowacyjne wsparte są nie tylko wysokimi kwalifikacjami i doświadczeniem zawodowym, ale również tzw. „miękkimi” umiejętnościami, takimi jak: elastyczność, odpowiedzialność czy empatia.

System wynagrodzenia sprzyjający innowacyjności wymaga uporządkowania hierarchii zadań i celów, jakie przedsiębiorstwo chce realizować. Chodzi o próbę udzielenia konkretnych odpowiedzi m.in. na następujące pytania:

- W jakim stopniu sukces podmiotu uzależniony jest od utrzymania (uzyskania) przewagi konkurencyjnej?
- Jakie są wymagania odnośnie umiejętności niezbędnych dla poszczególnych stanowisk?
- Jaka jest mobilność i dostępność wykwalifikowanej siły roboczej na lokalnym rynku pracy?
- Jaką wartość dodaną będą tworzyć (korzyść dla klientów przedsiębiorstwa)?
- Jakie są postawy pracowników, ich oczekiwania i gotowość do zmian?¹⁰

Rozpoznanie i zdefiniowanie wymienionych zagadnień pozwala na zidentyfikowanie głównych „sił napędowych”, czynników sprawczych sukcesu przedsiębiorstwa oraz

⁹ Czajka Z.: Wynagrodzenie w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. IPiSS, Warszawa 2008, s. 263.

¹⁰ Borkowska S.: Strategie..., s. 49-60.

określenie prawdopodobieństwa wpływu, jaki mogą na nie wywierać różne programy wynagrodzenia dla poszczególnych pracowników.

System wynagradzania w przedsiębiorstwie musi uwzględniać perspektywę różnych grup pracowników. Inna jest wizja kariery zawodowej sprzedawcy, pracownika produkcyjnego, czy komórki badawczo-rozwojowej. Można próbować wprowadzić system wynagradzania za konkretne efekty, ale np. mierzenie wkładu pracy pracowników działu kadr czy finansowego może być trudne. Uwzględniając element różnorodności, nie może jednocześnie wystąpić sytuacja, w której, motywując jednych, demotywuje się inne grupy zawodowe.

Przykładowo, kształtując w drastyczny sposób proporcje części stałej i zmiennej wynagrodzenia w administracji i w dziale odpowiedzialnym za postęp i zmiany produktu przekazujemy informację, że ilość i poziom wykonania zadań w administracji w niewielkim stopniu uzależnione są od aktualnej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa. Nie jest to prawdą, ponieważ pracownicy pionu odpowiedzialnego za innowacje są wewnętrznym klientem administracji. Przykład ten można jeszcze interpretować jako wyraz ukrytych założeń, dotyczących natury dwóch środowisk pracowniczych. Chodzi tu m.in. o przekonanie o tym, że w administracji pracują osoby bierne, pozbawione inwencji, funkcjonujące dobrze w zhierarchizowanej strukturze władzy, zaś w tym drugim dziale – osoby charakteryzujące się przeciwstawnymi cechami¹¹.

Przy założeniu, że kryteria wynagrodzenia są sprawiedliwe, a wysokość płacy zależy od umiejętności, kompetencji, wydajności czy kwalifikacji, nie powinno być powodów do wywoływania konfliktów czy patologicznych zachowań pracowników.

Poziom i charakter wynagrodzeń są ważne, ale o zaangażowaniu często decydują czynniki wewnętrzne, związane z treścią wykonywanej pracy. Zależą one od zainteresowania pracownika realizowanymi projektami, od osiągniętych sukcesów, czy stopnia samodzielności. To właśnie oddziaływanie pozytywnych czynników motywuje ludzi do wydajniejszej pracy. Wydaje się więc, że w procesie wspierania postaw proinnowacyjnych najwięcej zalet ma system partycypacyjny¹². Pracownik ma możliwość i przestrzeń samorealizacji, staje się podmiotem. Będzie to możliwe, jeżeli – oprócz odpowiedniego wynagrodzenia – pracownik będzie widział sens w tym, co robi, będzie miał realny wpływ na sprawy firmy, zwłaszcza na te z zakresu jego kompetencji. Reguły wynagradzania partycypacyjnego przydatne są szczególnie w firmach technologicznych, gdzie trudno w sposób obiektywny ocenić rzeczywisty wkład i zaangażowanie autorów programu czy rozwiązania. Różnice między tradycyjnym i partycypacyjnym modelem wynagradzania przedstawia tabela 1.

¹¹ Karaszewska H.: Wynagrodzenia w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego. UMK, Toruń 2003, s. 66.

¹² Kabaj M.: Partycypacyjny system wynagrodzeń. IPiSS, Warszawa 2003.

Tabela 1

Tradycyjny i partycypacyjny system wynagrodzeń – różnice

wyszczególnienie	system wynagrodzeń	
	tradycyjny	partycypacyjny
charakter funduszu wynagrodzeń	egzogeniczny	endogeniczny
metoda ustalania	budżetowa	udział w efektach
uczestnictwo w podziale zysku	nie	tak
charakter negocjacji płacowych	roszczeniowy – dotyczy indeksacyjnego wzrostu płac, scentralizowany	zorientowany na poprawę rezultatów, zdecentralizowany
postawa pracowników	koncentracja na wzroście płac może rodzić napięcia, konflikty, nie sprzyja integracji	sprzyja innowacyjności oraz poprawie produktywności i jakości, obniżce kosztów, harmonii interesów pracy i kapitału, redukuje napięcia i konflikty społeczne

Źródło: Opracowanie własne.

Współczesne wymogi gospodarowania zasobami ludzkimi premiąją elastyczność i optymalne wykorzystanie wszystkich możliwości pracownika. Przez wiele lat pracownicy motywowani byli wg kryteriów związanych z kondycją finansową firmy, czyli za efekty. To podejście wydaje się już niewystarczające. Przedsiębiorstwa potrzebują nie tylko efektywnego wykorzystania zasobów, ale także innowacji. Tradycyjne systemy wynagrodzenia zachęcają do wykonywania bieżących zadań lub sprzyjają przedsięwzięciom perspektywnym, czyli wprowadzaniu nowych produktów na rynek lub zdobywaniu nowych rynków. Wymogi współczesnej gospodarki wymuszają realizację obu celów, które muszą mieć przełożenie i odzwierciedlenie w systemie zachęt materialnych i niematerialnych.

Naturalny jest system oparty na wykonywaniu bieżących zadań. Łatwiej oceniać i mierzyć wykorzystanie dostępnych zasobów, trudniej ocenić wysiłek, starania, eksperymenty i próby, które mogą przynieść korzyść w przyszłości. Problem polega więc na takim zbudowaniu systemów wynagrodzeń, aby zachęcały pracowników do zwracania uwagi na poszukiwanie nowych rozwiązań, kreowania jak największej wartości i wykonywaniu bieżących zadań. Chodzi o znalezienie złotego środka tak, aby w systemach wynagrodzenia dostrzegano również konieczność realizacji celów długofalowych i „premiowano” podejmowanie ryzyka¹³. Ten postulat realizuje w pewnym stopniu system partycypacyjny.

Model „płacy inwestycyjnej”, czyli płacy, której część przeznaczona jest na cele inwestycyjne nie stracił nic na swojej aktualności. Pracownik otrzymuje w formie gotówki tylko część swojego wynagrodzenia, pozostała część może być wypłacana w formie papierów wartościowych. Wielkość tej części inwestycyjnej jest uzgodniona między pracodawcami

¹³ Borkowska S.: O jakości zarządzania talentami, [w:] Pochtowski A. (red.): W kierunku jakości kapitału ludzkiego. IPiSS, Warszawa 2007, s. 62, 72.

a pracownikami (związkami zawodowymi). Główną zaletą tego modelu jest redukcja kosztów kapitałowych w przedsiębiorstwie. Działa to także stymulująco na wydajność pracy, a płace stają się bardziej elastyczne (system działa jak amortyzator wstrząsów). Model płacy inwestycyjnej sprzyja wzrostowi zatrudnienia, ponieważ obniża się krańcowy koszt przyjęcia do pracy dodatkowego pracownika. Efekt ten wystąpi tylko wtedy, gdy za koszt zatrudnienia dodatkowego pracownika przyjmuje się płacę podstawową, a jej poziom będzie niższy niż płaca rynkowa. W sytuacji niskiego poziomu płac realnych trudno jednak oczekiwać akceptacji tej formy wynagradzania przez pracowników.

5. System kafeteryjny – niezbędne uzupełnienie wynagrodzenia

Wynagrodzenie za pracę jest nie tylko kategorią ekonomiczną, ale obejmuje również sferę psychospołeczną i socjologiczną. Nowoczesne systemy wynagrodzeń uzupełnione są różnymi dodatkowymi elementami. Ich motywacyjny charakter i spełniane funkcje są różnie interpretowane. Wynika to z trudności związanych z rozpoznaniem motywów, którymi kierują się pracownicy. Z jednej strony oddziałują na pracownika jako bodziec do określonego zachowania, np. wzrostu wydajności pracy w danym miejscu i na danym stanowisku pracy, a z drugiej są często determinantą wyboru zawodu czy miejsca pracy. Rozwiązania te mogą ułatwić alokację zatrudnionych pracowników na różnych poziomach – przedsiębiorstwa czy gałęzi gospodarki. Pracownicy pracują wydajniej wtedy, gdy wykonywana praca umożliwia uzyskanie „słusznych” zarobków. Chodzi więc o uruchomienie tzw. „miękkich” czynników wzrostu wydajności, np.: zaangażowania, podnoszenie kwalifikacji, podejmowanie pracy o bogatej treści oraz decyzji o realizacji trudniejszych ról w organizacji¹⁴. Oczywiście wzrost płac nie zawsze prowadzi do wzrostu wydajności pracy. Nie można przeceniać i fetyszyzować znaczenia płac. W rzeczywistości gospodarczej i społecznej występuje wiele czynników innych niż płace, motywujących do efektywniejszej pracy. Sens tych dodatkowych świadczeń opiera się na kojarzeniu interesów pracownika z interesem tego, który motywuje. W sytuacji, kiedy płace odgrywają decydującą rolę w kształtowaniu stopy życiowej, która nie jest jeszcze wysoka, ich dopełnienie różnymi świadczeniami może stanowić silny bodziec do wzrostu produkcji, poprawy efektywności gospodarowania i przyspieszenia oraz upowszechnienia działań i postaw proinnowacyjnych.

¹⁴ Pocztański A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod. PWE, Warszawa 2006, s. 378.

Wynagrodzenie obejmuje płacę oraz różne świadczenia niepodlegające opodatkowaniu¹⁵. Nie można zapominać o niepieniężnych korzyściach z pracy (wybór miejsca, zajęcia, poczucie wspólnoty, status, możliwość korzystania z wielu usług, prestiż społeczny itd.). Wachlarz świadczeń dodatkowych może być różnorodny. Mogą to być świadczenia materialne (samochód służbowy, telefon komórkowy) lub niematerialne (możliwość korzystania z obiektów sportowych, opieki medycznej). Świadczenia te mogą obejmować wszystkich pracowników lub jedynie wybranych. Bardzo często oferowane są w sposób ciągły. Ze względu na horyzont czasowy mogą to być świadczenia, które natychmiast wpływają na lepszą efektywność pracy wynagradzanych pracowników (telefon służbowy) lub też stanowią zabezpieczenie przed spadkiem wydajności pracy (szczepienia ochronne przeciw grypie). Często są to świadczenia, których celem jest przywiązanie pracownika do przedsiębiorstwa, czego pozytywne skutki zauważalne są w dłuższej perspektywie. Wymienia się co najmniej dwa powody zainteresowania pracodawców i pracowników nowymi formami wynagradzania. Do przyczyn ekonomicznych należy zaliczyć większe zainteresowanie ze strony podaży pracy, redukcje podatkowe i efektywne wykorzystanie czasu pracy. Przyczyny socjokulturowe związane są z: presją zyskiwania coraz wyższego standardu życia, zmianą treści pracy, wzrostem poziomu życia i nowym podejściem do zarządzania ludźmi. Korzyści pozapłacowe są istotnym elementem systemów wynagradzania, a więc z pewnością pełnią tradycyjne funkcje, które są przypisane tym systemom. Polegają one na przyciągnięciu, zmotywowaniu

i zatrzymaniu pożądaných przez firmę pracowników. Coraz częściej za pierwszoplanowe zadanie każdego składnika systemu wynagrodzeń uznaje się jego powiązanie z celami firmy.

Oryginalnymi i ciekawymi przykładami uzupełnienia systemu wynagrodzeń, sprzyjającemu innowacyjności są rozwiązania przyjęte w firmie Google. Dla podkreślenia atmosfery „luzu i wolności” każdy pracownik ma pełną swobodę dotyczącą ubioru w pracy. W pracy może również realizować własne projekty, by odkrywać świat i cieszyć się radością życia. Kierownictwo firmy nie ogranicza wydatków na uszczęśliwianie załogi. Za darmo można zjeść lunch w którejś z kilkunastu kafejek specjalizujących się w kuchniach regionalnych i narodowych, w całym biurowcu, w różnych miejscach znajdują się barki z darmowymi napojami i słodyczami. W biurowcu ulokowano również bogato wyposażone centrum fitness, sale do masażu i gry w bilard. Pracownicy za darmo mogą również korzystać z pralni, ośrodka zdrowia, dentysty czy myjni samochodowej. Młodzi rodzice otrzymują zwrot kosztów posiłków, które spożywają poza firmą w czasie pierwszych tygodni życia nowo narodzonych dzieci, a następnie – gdy dziecko podrośnie – mogą korzystać z przedszkola.

¹⁵ Jacukowicz Z.: Systemy wynagrodzeń. Poltext, Warszawa 1999, s. 61-68; Sedlak K.: Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 1997; Gick A., Tarczyńska M.: Motywowanie pracowników. PWE, Warszawa 1999, s. 26-78.

Właściciele psów i kotów mogą przychodzić do pracy ze swoimi pupilami. Tę niezwykłą „obfitość socjalną” pracownicy zawdzięczają zyskom firmy, które w ciągu pierwszych 10. miesięcy 2006 r. wyniosły ponad 2 miliardy dolarów. Według kierownictwa wszystkie te wydatki opłacają się „z nawiązką”, gdyż dzięki nim rośnie wydajność pracy, a firma może wybierać najlepszych pracowników. Darmowe posiłki na miejscu pozwalają pracownikom spędzać więcej czasu przy biurkach i poświęcić się z oddaniem pracy, z pełną świadomością, że o każdym z 4 tyś. etatów w firmie marzą setki tysięcy potencjalnych kandydatów. Codziennie firma otrzymuje około 3 tyś. podań o pracę, czyli mniej więcej milion rocznie¹⁶.

Pracodawcy, wprowadzając świadczenia pozapłacowe, dążą do zapewnienia maksymalnej efektywności środków finansowych składających się na budżety płac, w przekonaniu, że zwiększają w ten sposób swoją pozycję konkurencyjną na rynku pracy i kreują wizerunek firmy jako dobrego pracodawcy. Motywacyjność form kafeteryjnych nie jest jednak bezdyskusyjna¹⁷. Wskazuje się, że większość tych świadczeń nie stanowi bezpośredniej zapłaty za wykonaną pracę, nie jest więc powiązana z efektami, lecz z zajmowanym stanowiskiem lub z danym zakładem. Zaproponowane raz pracownikowi świadczenia na ogół trudno odebrać, gdyż traktuje je jako nabyte. Motywacyjność działa raczej w formie obawy przed ich utratą, po ewentualnym odejściu z pracy lub koniecznością opłacenia z własnej kieszeni np. dodatkowego ubezpieczenia¹⁸. Bezdyskusyjna jest natomiast ich funkcja dochodowa, chociaż nie wszyscy ją doceniają. Dla pracodawcy wydatki te stanowią często niewielkie obciążenia finansowe, w stosunku do kosztów wynagrodzenia zasadniczego i pozytywnych rezultatów dzięki nim osiąganym¹⁹. Pracodawcy nie będą płacili więcej (w formie pieniężnej i niepieniężnej), niż wart jest pracownik. Przy konkurencyjnym rynku pracy będą ustalali wydatki na świadczenia dla zatrudnionych na poziomie kosztu krańcowego ostatniego zatrudnionego. Postulat ten oznacza, że nie daje się pracownikowi powodu do pojawienia się reakcji negatywnych, ale także zapewnia się efektywność środków wydanych na wynagrodzenie.

Wiadomo, że przedsięwzięcia innowacyjne są efektem pracy pewnej wąskiej grupy zatrudnionych. Wyróżniają się oni nieprzeciętnym talentem, dzięki któremu podmiot ich zatrudniający powiększa swoją wartość i osiąga przewagę konkurencyjną. Przykładowo: dla gospodarki sieciowej i informatycznej modelem pracownika w pewnym stopniu może być

¹⁶ Mitraszewska A.: Najlepszy pracodawca świata, czyli jak się pracuje w Google. „Gazeta Wyborcza”, 6 lutego 2007.

¹⁷ Sekuła Z.: Nakłady i efekty – ekwiwalentność płacy względem pracy. „Personel”, nr 7, 1997, s. 64.

¹⁸ Szmidt C.: Gratyfikacje pozapłacowe, [w:] Borkowska S. (red.): Pakietowe systemy wynagrodzenia. IPiSS, Warszawa 1998, s. 45-57.

¹⁹ Każdy właściciel przedsiębiorstwa wyda na pracownika dodatkowy tysiąc złotych, pod warunkiem, że ten dodatkowy wydatek przysporzy firmie np. dwa tysiące, czyli tyle, by starczyło na zysk i wydatek.

programista realizujący w pracy zasady działania na rzecz wolnego oprogramowania, tzw. etykę hakerską²⁰. Takiego osobnika cechuje następujący etos pracy: pracuje dużo i ciężko, kilkanaście godzin na dobę. Pracuje z pasją, bo lubi to co robi, a praca go bawi. W etyce hakera ważna jest motywacja do pracy, której jednym z czynników jest pieniądź. Tak samo ważne, jak pieniądze, jest przywiązanie do takich wartości jak: nieskrępowana twórczość, otwartość i gotowość wzajemnej pomocy i wymiany informacji, dzielenie się wiedzą i kreatywne zarządzanie własnym czasem i życiem. Często mówi się, że ci ludzie zorganizowali sobie życie w ten sposób, że pracują w niedzielę, a odpoczywają w poniedziałek. Oznacza to, że czas wolny przeplatany jest aktywnością zawodową. Praca nie jest mierzona zegarem, czy konkretnym dniem. Czas dzieli się na części, w których jest relaks i zabawa oraz praca. Taki styl możliwy jest dzięki najnowszym technologiom komunikacyjnym i strukturom gospodarki, która coraz bardziej uzależniona jest od wiedzy, w przypadku hakerów od wiedzy informatycznej. „Hakerski” system wartości to nie idealizm, ale przekonanie, że tylko te wartości umożliwiają twórczy rozwój i tworzenie wiedzy. Takie postawy sprzyjają dalszemu rozwojowi technologii, która umożliwi i ułatwi pogłębianie oraz rozszerzanie tego stylu pracy i życia. Inni twórczy pracownicy dzięki rozwojowi informatyki mogą też zmienić swój status, odchodząc od etosu „pracowniczego” i przechodząc na twórczy.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt. Bardzo często motywem ich pracy i jej zmiany nie są bodźce materialne (kwestie finansowe) – co wcale nie oznacza, że ich nie doceniają – a inne elementy, np. bardziej może ich interesować tzw. „intelektualny ekosystem”: infrastruktura kulturalna, jakość środowiska społecznego, warunki pracy i warunki wypoczynku po pracy. W rzeczywistości to często firmy lokują swoje siedziby tam, gdzie jest największa liczba kreatywnych pracowników, a nie na odwrót. Te najatrakcyjniejsze dla twórców regiony rozwijają się najszybciej. Tradycyjne instrumenty, zachęcające do inwestycji jak np. ulgi podatkowe, są dla firmy już mniej istotne.

6. Uwagi końcowe

Wskazując na potrzebę dopasowania systemu wynagrodzeń (motywacyjnego) do przedsięwzięć innowacyjnych, zwrócono uwagę na następujące funkcje tych rozwiązań: są miernikiem społecznej wartości i użyteczności jednostki, określają miejsce w społecznej hierarchii, sytuują w określonych społecznych kręgach, określają społeczne interakcje, poprzez swoje oddziaływanie natury ekonomicznej rodzą określone pozytywne lub

²⁰ Bendyk E.: Niezapowiedziane rewolucje. Niezbędnik Inteligenta. „Polityka”, nr 27 (2459), 3 lipca 2004, s. 11.

negatywne skutki w sferze emocjonalnej jednostki, kreują zachowania w środowisku pracy, będące wyrazem aprobaty, rodzą ekonomiczne konsekwencje, podnosząc jakość pracy i jej efekty.

Atrybutem systemu wynagradzania, który sprzyja innowacyjności, jest konkretne zdefiniowanie m.in.: zasadniczych celów biznesowych oraz sposobu ich osiągnięcia, wpływu, jaki pracownicy mają lub mogliby mieć na realizację tych celów, podstawowych zasad wynagradzania (motywowanie do większego wysiłku, rozwoju umiejętności, kreatywności, nowych zachowań i postaw – włączając elastyczność i przyjmowanie odpowiedzialności), konkretnych programów (systemów), takich jak: system płac zasadniczych, premiowania, świadczeń oraz sposób, w jaki mają one wpływać na zachowania i postawy pracowników.

Omówione założenia SKW muszą mieć przełożenie na system wynagrodzeń. Przyjęte w tym zakresie rozwiązania mogą proces innowacyjności wspierać lub być dla niego przeszkodą. Kierunek przeobrażeń wymaga wprowadzenia m in.: orientacji wynagrodzeń promującej ryzyko i odpowiedzialność, ściślejszego dostosowania wynagrodzeń do kultury organizacyjnej, wzrostu elastyczności systemu wynagrodzeń, wzrostu roli kompetencji jako determinanty wynagrodzeń, stworzenia szerokich przedziałów stawek płac, rozwoju wynagrodzeń partycypacyjnych, grupowych i kafeteryjnych oraz partycypacji finansowej, uzasadnionego ekonomicznie i akceptowanego społecznie wzrostu rozpiętości i nierówności wynagrodzeń.

Doceniając znaczenie kapitału ludzkiego oraz systemu motywacyjnego dla działań proinnowacyjnych w procesie gospodarowania, nie można jednak przeceniać jego roli. Funkcjonowanie, efektywność i wartość przedsiębiorstwa oraz wszystko to, co w nim nowego powstaje, nigdy nie wynika z działania pojedynczego czynnika, ale z interakcji między wszystkimi zasobami oraz obowiązującymi rozwiązaniami. Jeżeli jeden z tych obszarów szwankuje i jest nieodpowiedni, wówczas cała organizacja nie jest w stanie przekształcić efektywnie swojego potencjału dla rozwoju i wzrostu wartości. Aby wejść na ścieżkę bezpiecznego wzrostu, przedsiębiorstwo musi zmieniać swoją ofertę, czyli proponować coś nowego, podejmować w sposób ciągły działania proinnowacyjne. Już raczej regułą niż wyjątkiem jest przechodzenie od sprzedaży samych produktów do sprzedaży kombinacji towarów i usług, czy nawet samych usług. Jeżeli nie zmienia się oferty, to przynajmniej należy doprowadzić do gruntownej zmiany kluczowych mierników, a zwłaszcza produktywności, tzn. robić to, co dotychczas, tylko o wiele wydajniej.

Przedsiębiorca, który chce pozostać na rynku, oferując nowe produkty, nie może płacić wynagrodzeń wynikających z „eskalującego” rynku pracy bez uzyskania odpowiedniego wzrostu efektywności. Negocjacyjny charakter ustalania rozwiązań płacowych czy zatrudnienia, nie pozostawia wiele pola do manewru i nie pozwala na skuteczną kontrolę przedsięwzięć innowacyjnych.

Bibliografia

1. Barabasz K.: Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie controllingu personalnego. „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 4, 2003.
2. Bendyk E.: Niezapowiedziane rewolucje. Niezbędnik Inteligenta. „Polityka”, nr 27 (2459), 3 lipca 2004.
3. Borkowska S.: O jakości zarządzania talentami, [w:] Pochtowski A. (red.): W kierunku jakości kapitału ludzkiego. IPiSS, Warszawa 2007.
4. Borkowska S.: Strategie wynagrodzeń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
5. Borkowska S.: Wynagradzanie efektywne – mit czy rzeczywistość, [w:] Tejże (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość. IPiSS, Warszawa 2006.
6. Czajka Z.: Wynagrodzenie w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. IPiSS, Warszawa 2008.
7. Gick A., Tarczyńska M.: Motywowanie pracowników. PWE, Warszawa 1999.
8. Gruszczyńska-Malec G.: Wynagrodzenia i świadczenia, [w:] Bieniok H. (red.): System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2006.
9. Jacukowicz Z.: Systemy wynagrodzeń. Poltext, Warszawa 1999.
10. Juchnowicz M.: Prokonkurencyjne instrumenty motywowania, [w:] Rybak M. (red.): Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw. Poltext, Warszawa 2003.
11. Kabaj M.: Partycypacyjny system wynagrodzeń. IPiSS, Warszawa 2003.
12. Kaplan R.S., Horton D.P.: Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działania. PWN, Warszawa 2002.
13. Karaszewska H.: Wynagrodzenia w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego. UMK, Toruń 2003.
14. Mitraszewska A.: Najlepszy pracodawca świata, czyli jak się pracuje w Google. „Gazeta Wyborcza”, 6 lutego 2007.
15. Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
16. Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod. PWE, Warszawa 2006.
17. Sajkiewicz A.: Kreacja kapitału ludzkiego przez kulturę, [w:] Rybak M. (red.): Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw. Poltext, Warszawa 2003.
18. Sedlak K.: Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 1997.
19. Sekuła Z.: Nakłady i efekty – ekwiwalentność płacy względem pracy. „Personel”, 1997.

20. Strużyna J.: Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997.
21. Szmidt C.: Gratyfikacje pozapłacowe, [w:] Borkowska S (red.): Pakietowe systemy wynagrodzenia. IPiSS, Warszawa 1998.

Abstract

The system of remuneration, being part of the organizational structures and procedures, is also a carrier of culture, replicates the existing instruments and introducing new values, attitudes, beliefs and ways of reaction, in deciding how a community achieves its goals. Among the most famous models have described the advantages of a participatory system of remuneration, supplemented by a wide range of non-payment motivation systems.