

Iwona Kubica, Anna Rychwalska

Wynagrodzenia w warunkach spowolnienia gospodarczego

W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących kształtowania się trendów w systemach wynagrodzeń w świetle zmian na rynku pracy. Zbadanie aktualnych tendencji pozwala na wskazanie zależności, jakie występują pomiędzy podejmowanymi działaniami a sytuacją na rynku pracy. Ponadto podkreślono znaczenie zewnętrznych, w tym przypadku oddziaływania spowolnienia gospodarczego na system wynagradzania. Na podstawie zebranych danych określono profil współczesnych organizacji, reagujących na zmiany zachodzące na rynku pracy.

Wstęp

Rynek pracy jest istotnym czynnikiem determinującym wynagrodzenia w przedsiębiorstwach. Rynek pracownika, związany z trudnościami w pozyskiwaniu wykwalifikowanych i doświadczonych kandydatów do pracy, niejako wymusza ofertę coraz wyższych wynagrodzeń i dodatkowych świadczeń pozapłacowych. Z kolei spowolnienie gospodarcze, z jakim mamy do czynienia w Polsce od roku, zmusiło firmy do podjęcia działań oszczędnościowych – wstrzymanie nowych przyjęć, zwolnienia indywidualne i grupowe, ograniczenie wydatków na szkolenia oraz przeprowadzanie zmian w systemach wynagradzania. Celem zmian było stworzenie systemu, który będzie motywacyjny, konkurencyjny, stosunkowo oszczędny dla organizacji i nie przysparzający jej dodatkowych kosztów stałych. Obserwując zachodzące zmiany na rynku pracy, w maju 2009 r. Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie przeprowadziła badania dotyczące trendów w systemach wynagrodzeń, chcąc zidentyfikować rysujące się tendencje zmian w systemach wynagradzania oraz determinujące je czynniki. Przyjęto hipotezę teoretyczną, że zmiany na rynku pracy prowadzą do rekonfiguracji systemów wynagradzania poprzez eksponowanie funkcji kosztowej i ograniczanie części dodatków pozapłacowych.

W badaniach wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety skierowany do menedżerów i specjalistów zajmujących się wynagrodzeniami w badanych firmach. Kwestionariusz składał się z 26 pytań, mających formę pytań zamkniętych, otwartych oraz rangowania ważności poszczególnych odpowiedzi. Pytania dotyczyły zarówno kształtowania polityki wynagradzania, częstotliwości przeprowadzania zmian w systemie, składowych wynagrodzenia oraz wpływu spowolnienia gospodarczego na aktualną sytuację firmy oraz dalszą strategię wynagradzania pracowników. Ankiety rozdano w ponad 70 firmach, z czego ostatecznie na pytania odpowiedzieli przedstawiciele 45 firm.

56% respondentów reprezentowało sektor przemysłowy, 11% handel, 7% banki i inne instytucje finansowe. Pozostali wywodzili się z takich sektorów, jak: transport (4%), pozostała działalność usługowa (4%) oraz edukacja i kultura (2%). Wśród kategorii inne (16%) znalazły się firmy związane z energetyką, nowymi technologiami, mediami, a także jednostki budżetowe. Jeżeli chodzi o wielkość badanych organizacji, to prawie 2/3 ankietowanych (64%) reprezentowało duże firmy, zatrudniające powyżej 500 pracowników. Drugą co do wielkości reprezentowaną grupą (16%) były firmy zatrudniające od 51 do 250 pracowników. Niewiele mniejszą grupę (13%) stanowiły firmy zatrudniające od 251 do 500 osób. Najmniej liczną grupą (7%) byli natomiast przedstawiciele małych firm (do 50 pracowników).

Elementy systemu wynagradzania

Z przeprowadzonych badań wynika, że wynagrodzenie zasadnicze jest stałym elementem struktury wynagrodzeń. W 93% firm system wynagrodzeń obejmuje premię, a w 78% dodatkowe świadczenia, takie jak: samochód służbowy, dodatkowa opieka medyczna czy bony rekreacyjne. Dodatkowo, 67% z badanych firm do elementów wynagrodzeń zalicza również nagrody, 58% dodatki do wynagrodzenia, a 47% dodatkowe ubezpieczenie. Jedynie 20% organizacji oferuje akcje, opcje na akcje oraz obligacje. Wśród innych elementów wynagrodzenia 13% podało prowizje, zniżki na produkty firmowe, dofinansowanie wycieczek, czy wreszcie pracownicze programy emerytalne (tab. 1).

Tabela 1. Elementy systemu wynagrodzeń badanych firm

Elementy systemu wynagrodzeń	Liczba wskazań	Odsetek badanych firm
Wynagrodzenie zasadnicze	45	100%
Premie	42	93%
Świadczenia dodatkowe	35	78%
Nagrody	30	67%
Dodatki	26	58%
Dodatkowe ubezpieczenia	21	47%
Akcje, opcje na akcje, obligacje	9	20%
Inne elementy	6	13%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Wynagrodzenie zasadnicze otrzymują pracownicy we wszystkich z badanych organizacji, ale tylko w 56% wynagrodzenie podstawowe określone jest na podstawie wartościowania stanowisk pracy. Najczęściej organizacje korzystały z wartościowania według metody

grupy Hay (52%), a w drugiej kolejności z metody firmy Mercer (9%). Ponadto, wśród metod dominowała metoda analityczno-punktowa (9%), a pozostałe metody, takie jak klasyfikacyjna, porównawcza oraz wycena rynkowa, miały tylko po jednym wskazaniu. Częstotliwość występowania poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Metoda wartościowania wykorzystywana w badanej firmie

Metoda wartościowania	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
Hay	11	52%
Mercer	2	9%
Analityczno-punktowa	2	9%
Klasyfikacyjna	1	5%
Porównawcza	1	5%
Wycena rynkowa	1	5%
Przepisy prawne (tabele stanowisk)	1	5%
Wartościowanie kompetencji	1	5%
Własna, opracowana z firmą konsultingową	1	5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Kolejny aspekt badawczy związany był z kształtowaniem wynagrodzeń pozapłacowych. Przy ich budowaniu najczęściej kierowano się aktualną sytuacją firmy (31%) oraz trendami w zakresie kształtowania wynagrodzeń pozapłacowych (26%). Znacznie rzadziej wynagrodzenia tworzone są na podstawie oceny okresowej opartej na kompetencjach czy też stażu pracy. Respondenci wymienili także: uwzględnianie uwag pracowników, prowadzona polityka i strategia, porozumienie ze związkami zawodowymi, wymogi stanowiska, czy wreszcie – ocena okresowa oparta na wynikach (tab. 3).

Tabela 3. Podstawa kształtowania wynagrodzeń pozapłacowych w badanych firmach

Podstawa kształtowania wynagrodzeń pozapłacowych	Liczba odpowiedzi	Odsetek wskazań
Sytuacja finansowa firmy	24	31%
Trendy	20	26%
Okresowa ocena oparta na kompetencjach	15	19%
Staż pracy	12	15%
Inne: uwagi pracowników, polityka i strategia HR, porozumienie ze związkami zawodowymi, wymogi stanowiska, ocena okresowa oparta na wynikach	7	9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Respondenci zostali także zapytani o podstawy przyznania pracownikowi podwyżki wynagrodzenia zasadniczego. Decyzja ta podejmowana jest przede wszystkim na podstawie oceny okresowej (24%), w wyniku podniesienia kwalifikacji przez pracownika (18%), a także często przez chęć utrzymania przez organizację konkurencyjnego poziomu wynagrodzeń (15%). Niewielka rozpiętość pomiędzy poszczególnymi odpowiedziami może wskazywać, że decyzja ta podejmowana jest po uwzględnieniu kilku czynników, przy czym największe znaczenie ma wynik oceny okresowej. Szczegółowe wyniki zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Powody przyznania pracownikowi podwyżki wynagrodzenia zasadniczego

Powody przyznania podwyżki wynagrodzenia zasadniczego	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
Wyniki oceny okresowej	32	24%
Podniesienie przez pracownika kompetencji	24	18%
Utrzymanie konkurencyjności wynagrodzeń	19	15%
Ograniczony dostęp do pracowników	17	13%
Inflacja	16	12%
Staż pracy	9	7%
Poprawa sytuacji finansowej firmy	9	7%
Inne: decyzja właściciela bądź przełożonego na bazie osiągnięć, realizacja projektów, zdobycie nowych kwalifikacji, wniosek pracownika, dzielenie się wiedzą	5	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Spowolnienie gospodarcze a zmiany w systemach wynagradzania

Interesującym aspektem badawczym było sprawdzenie, czy i w jaki sposób spowolnienie gospodarcze wpływa na system wynagradzania. W warunkach kryzysu wiele firm zaczęło wprowadzać zmiany oszczędnościowe, a także zdecydowało się na zmiany w obrębie wynagradzania. W trakcie tych badań nie można więc było pominąć pytania o częstotliwość dokonywania zmian w systemach wynagrodzeń. W ponad połowie firm (53%) takie zmiany dokonywane się sporadycznie, a w dwóch przypadkach – wcale. Jednak w pozostałych 42% przypadków zmiany takie dokonywane są regularnie (tab. 5).

Tabela 5. Częstotliwość dokonywania zmian w systemie wynagradzania

Częstotliwość dokonywania zmian	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
Regularnie	19	42%
Sporadycznie	24	53%
Zmiany nie są dokonywane	2	5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Najczęściej zmiana taka przeprowadzana jest ze względu na prowadzoną politykę firmy (21%), aktualną sytuację finansową organizacji (21%), czy w końcu trendy panujące na rynku pracy (20%). Rzadziej o zmianach przesądza aktualna koniunktura gospodarcza (14%), presja ze strony związków zawodowych (12%), czy też oczekiwania samych pracowników (12%). W wielu przypadkach respondenci wskazywali więcej niż tylko jedną odpowiedź. Należy przypuszczać, że u podstaw decyzji o zmianie systemu wynagradzania leży więcej niż tylko jeden ze wspomnianych czynników, a zazwyczaj jest ona wypadkową kilku z nich (tab. 6).

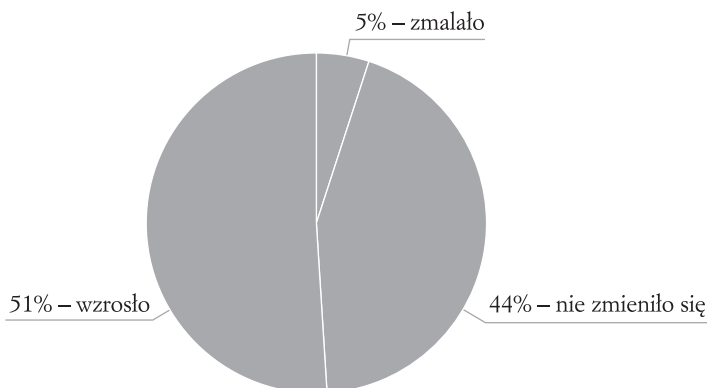
Tabela 6. Determinanty dokonywania zmian w systemie wynagradzania

Determinanty dokonywania zmian	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
Sytuacja finansowa firmy	23	21%
Polityka firmy	23	21%
Trendy panujące na rynku pracy	22	20%
Koniunktura gospodarcza	16	14%
Presja związków zawodowych	13	12%
Oczekiwania pracowników	13	12%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Kolejne zagadnienie badawcze dotyczyło konsekwencji spowolnienia gospodarczego i jego wpływu na system wynagradzania. Respondenci zapytani, jak w porównaniu z rokiem ubiegłym (2008) zmieniło się wynagrodzenie zasadnicze w ich firmie, wskazali, że w ponad połowie firm wynagrodzenie wzrosło. Optymizmem napawa również fakt, iż mimo recesji w 44% badanych firm poziom wynagrodzenia zasadniczego nie uległ zmianie, a tylko w 5% został zmniejszony (wykres 1).

Wykres. 1. Zmiany wynagrodzenia zasadniczego w stosunku do roku poprzedniego



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Zdaniem 44% badanych firm spowolnienie gospodarcze wpływa na zmiany systemu wynagradzania. Najczęściej wśród odczuwanych skutków kryzysu wymieniano: zamrożenie wynagrodzenia zasadniczego (27%), ograniczenia w systemie premiowania (24%), zmiany w systemie nagradzania (22%) oraz ograniczanie dodatkowych świadczeń (19%). Znacznie rzadziej mówiono o konieczności obniżenia poziomu wynagrodzenia zasadniczego (5%). Pojawiło się także rozwiązanie, polegające na wprowadzeniu podwyżek poprzez zwiększenie udziału premii. Częstotliwość występowania poszczególnych odpowiedzi przedstawia tabela 6.

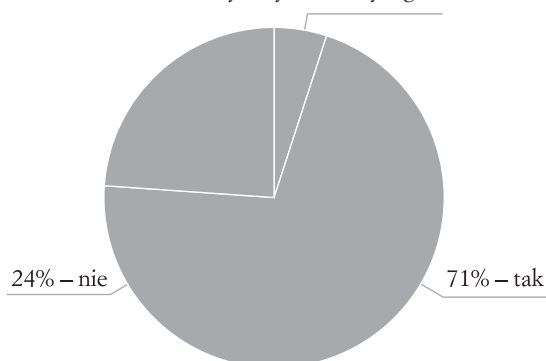
Tabela 6. Konsekwencje spowolnienia gospodarczego dla systemu wynagradzania

Zmiany w systemie wynagradzania	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
Zamrożenie wynagrodzenia	10	27%
Ograniczenie premii	9	24%
Zmiany nagradzania	8	22%
Ograniczanie świadczeń	7	19%
Obniżka wynagrodzenia	2	5%
Inne: podwyżka poprzez zwiększenie udziału premii	1	3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Na zakończenie zapytano o planowane zmiany w systemie wynagradzania w najbliższym czasie (2009 r.). Zdecydowana większość (71%) zamierza wprowadzić zmiany w obrębie systemu wynagradzania. Natomiast 24% badanych firm nie przewiduje żadnych zmian, a niewielki odsetek (5%) jeszcze nie wie, czy takie zmiany będą dokonywane (wykres 2).

Wykres. 2. Planowane zmiany w systemie wynagradzania w 2009 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi na dwa ostatnie pytania można przypuszczać, że wiele firm pomimo nieodczuwania jeszcze negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego chce się przygotować na jego nadejście i dlatego planuje wprowadzenie zmian w systemie wynagradzania. Kolejnym wyjaśnieniem takiego rozkładu odpowiedzi może być fakt, że kryzys jest najlepszym czasem na wprowadzanie trudnych zmian, a do takich niewątpliwie należą zmiany w systemie wynagradzania.

Badane firmy zostały również poproszone o wskazanie planowanych zmian w obszarze wynagradzania. Ankietowani mogli wybrać więcej niż jeden obszar. Warto zwrócić uwagę, że planowane zmiany dotyczyły całego systemu wynagradzania, a nie tylko jednej z jego części. Najczęściej wskazywaną odpowiedzią (47%) była zmiana w zakresie systemu premiowania, a następnie zmiana wynagrodzenia zasadniczego (26%). Zdecydowanie rzadziej zmiany mają obejmować składniki pozapłacowe (11%) bądź zasady przyznawania nagród (9%). Szczegółowe dane dotyczące obszarów planowanych zmian w systemie wynagradzania zawiera tabela 7.

Tabela 7. Obszary planowanych zmian w systemie wynagradzania

Planowane zmiany	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
System premiowania	26	47%
Wynagrodzenie zasadnicze	14	26%
Składniki pozapłacowe	6	11%
Zasady przyznawania nagród	5	9%
Inne: szkolenia, związanie systemu wynagradzania z kompetencjami, wartościowanie stanowisk pracy, przebudowa ZUZP	4	7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Uwagi końcowa

Z analizy zebranych danych wyłania się obraz współczesnych organizacji, reagujących na zmiany na rynkach pracy i podejmujących działania, zmierzające do zwiększenia efektywności i przetrwania w czasie kryzysu. Wyniki badań pokazały obecną sytuację kształtowania się struktury wynagrodzeń oraz tendencje zmian systemów wynagrodzeń w najbliższej przyszłości. Dopiero kolejne lata pokażą, czy decyzje i działania podjęte przez te konkretne firmy okazały się właściwe i przyniosły zamierzone efekty. Niezbędne okaże się więc monitorowanie systemów wynagrodzeń, jakie stosowane są w firmach, działających na polskim rynku.

Anna Rychwalska – asystent w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Prowadziła badania nad problemem płynności personelu oraz stosowanych w praktyce sposobów zatrzymywania pracowników w organizacji. W swoich zainteresowaniach naukowo-badawczych koncentruje się na rynku pracy, motywacyjnej funkcji wynagrodzeń oraz programach Work – Life Balance.

Iwona Kubica – asystent w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz członek Stowarzyszenia Konsultantów i Trenerów Zarządzania MATRIK. W 2007 r. uczestniczyła w realizacji projektu opisywania i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej. Interesuje się procesami i technikami rozwoju pracowników, badaniem nastrojów i opinii pracowniczych, a także adaptacją nowo zatrudnionych.

Maria Zakrzewski

Najlepsze miejsca pracy – jakie to organizacje?

Pierwsza dziesiątka w Polsce

26 maja 2009 roku Great Place to Work® Institute Polska po raz pierwszy ogłosił listę „Najlepszych miejsc pracy w Polsce”. Uroczyste wręczenie certyfikatów oraz wyróżnień miało miejsce podczas uroczystej gali w Sali Notowań Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Na liście laureatów konkursu znalazły się następujące organizacje: Google Poland, Novo Nordisk Pharma, Alior Bank, Sabre Polska, Eli Lilly Polska,

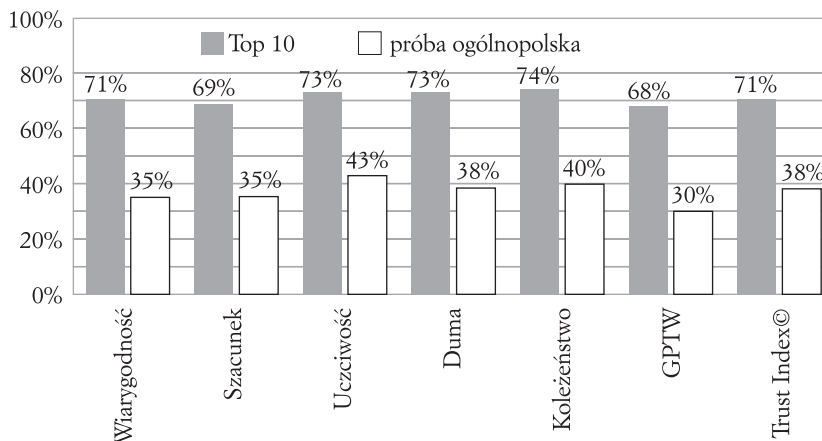
SKOK Ubezpieczenia, Hestia Kontakt, GSK Pharma, Oriflame Poland oraz Instytut Nafty i Gazu. Na polskiej liście znalazły się więc firmy o korzeniach zagranicznych, takie jak Google czy GSK, które od szeregu lat zajmują wysokie pozycje w rankingach „Najlepszych miejsc pracy” w wielu krajach świata, a jednocześnie ich marki należą do najbardziej podziwianych (*Most Admired Companies*). Warto jednak zauważyć, że wśród laureatów znalazły się także organizacje czysto polskie, w tym Instytut Nafty i Gazu, który ma status państwowej jednostki organizacyjnej.

Zaufanie w najlepszych miejscach pracy w Polsce 2009

Wskaźnik zaufania (Trust Index©) w pierwszej dziesiątce polskich organizacji wyniósł 71%. Dużo to czy mało? Modelowe organizacje powinny osiągać w tym wskaźniku wartość minimalną w wysokości 60%. Tymczasem wśród pierwszej polskiej dziesiątki znalazły się firmy, w których wskaźnik osiągał pułap 80% lub nawet go przekraczał.

Jakość najlepszych miejsc pracy w Polsce najlepiej może zobrazować porównanie wskaźników uzyskanych w tych organizacjach z wynikami uzyskanymi w sondażu ogólnopolskim z zastosowaniem tej samej ankiety. Sondaż przeprowadzono w ramach projektu „Postawy pracownicze 2009”. Objął on 1222 dorosłych Polaków z całego kraju, zatrudnionych w ponad 21 branżach, w organizacjach małych i dużych, prywatnych, jak i państwowych. Poniższy wykres przedstawia zestawienie wyników tych dwóch badań.

Wykres 1. Wskaźnik zaufania (Trust Index©)



Różnice wskaźników wynoszą od 30% do 38%, a największa różnica dotyczy ogólnej opinii o firmie (GPTW). Rzecz ciekawa, wizerunek wewnętrzny polskich firm wynikający z sondażu ogólnopolskiego w znacznym stopniu pokrywa się z wizerunkiem zewnętrznym.

nym polskiego biznesu mierzonego w badaniach prowadzonych przez firmę Edelman za pomocą Barometru Zaufania. Tymczasem, najlepsze miejsca pracy są naprawdę wyjątkowe, a obecność firmy na takiej liście, publikowanej nie tylko w kraju, ale i na świecie, z pewnością buduje jej wizerunek zewnętrzny i wiarygodność.

Praktyki najlepszych miejsc pracy

Tak dobra opinia pracownicza w najlepszych miejscach pracy wynika z dbałości kierownictwa o budowanie kultury organizacyjnej opartej na relacjach „dawania” (relacjach *giftlike*), które przekraczają przeciętne oczekiwania pracowników i na zasadzie wzajemności rodzą zaufanie, zaangażowanie oraz lojalność. Wszystkie firmy przebadane w konkursie na „Najlepsze miejsca pracy” poddały się audytowi sprawdzającemu jakość praktyk HR stosowanych w 9 niżej wskazanych obszarach. Jeśli przyjrzeć się dokładniej tym obszarom, wówczas łatwo jest dojść do wniosku, że każda organizacja może oferować pracownikom coś więcej, niż wynika z kodeksu pracy i kontraktu.

Wykres 2. Badane obszary HR



I tak właśnie jest w najlepszych miejscach pracy w Polsce. W takich miejscach występują relacje „dawania” oraz ciepło, które w modelu Great Place to Work® określane jest mianem *human touch*. Jak można budować taką kulturę?

Czasami proste rozwiązania przynoszą niezwykle efekty. Dążąc do przejrzystej i otwartej komunikacji w firmie (obszary Komunikacji oraz Słuchania), Google wpro-

wadził nieformalne spotkania zespołów w każdy piątek, w każdym biurze w Polsce i na świecie. Jest to TGIF (*Thanks God It's Friday*), czyli wspólne celebrowanie kończącego się tygodnia i jednocześnie rozpoczynającego się weekendu. Przy wspólnym jedzeniu i picciu, w atmosferze rozluźnienia, przekazywane są wszelkie informacje z życia firmy, bez ukrywania niewygodnych wątków, bez jakiegokolwiek cenzury, a pracownicy mogą zadawać wszelkie pytania.

Inny przykład: Po otrzymaniu specjalnego wyróżnienia „Firma przyjazna mamie”, dyrektor Beata Wojciechowska z Eli Lilly Polska podczas gali 26 maja 2009 r. powiedziała, że firma „nie stosuje żadnych specjalnych praktyk” wobec matek (obszar Opieki). Po prostu, z chwilą powiększenia się rodziny, pracownica otrzymuje większy samochód służbowy. Choć to niewątpliwie jest niezwykłą praktyką, to jednak w Eli Lilly Polska wydaje się zupełnie oczywista.

Maria Zakrzewski – doktor nauk społecznych; tytuł doktora uzyskała na Uniwersytecie Warszawskim; wykładowca akademicki; starszy konsultant w IDEA! Management Consulting oraz szef Zespołu Badań Ilościowych w Great Place to Work® Institute Polska; odpowiedzialna za wdrożenie metodologii badawczej Great Place to Work® Institute, Inc. w Polsce; jako doradca specjalizuje się m.in. audycie menedżerskim oraz rekrutacji i selekcji – pełniła rolę szefa projektu oraz realizatora w wielu projektach związanych z tymi zagadnieniami dla kluczowych firm i instytucji w Polsce; ukończyła certyfikowane szkolenia z zakresu stosowania Metodologii ROI, Akademię Coachingu (The Coaches Training Institute) akredytowaną przez International Coach Federation; jest certyfikowanym konsultantem JTI (*Jungian Type Index*).