

Badanie efektywności wynagrodzeń. Od kontroli kosztów do aktywizowania pracowników

Streszczenie

Przedsiębiorstwo, które chce trwać, być konkurencyjne i się rozwijać, musi stale monitorować i doskonalić system wynagrodzeń, który odgrywa kluczową rolę w kreowaniu zaangażowania pracowników oraz zachowań wspierających kulturę i strategię organizacji. Odpowiednie wynagradzanie pomaga pozyskać i utrzymać pracowników, którzy realizują cele przedsiębiorstwa i pomagają mu się rozwijać, respektując kluczowe wartości organizacji. Każdy system jednak wraz z upływem czasu i zmianą uwarunkowań w otoczeniu ulega dezaktualizacji. Systemy wynagrodzeń powinny nadążać za przeobrażeniami zachodzącymi w otoczeniu i być modyfikowane w tym samym czasie i w takim tempie, w jakim zmienia się sama organizacja. Z kolei nieprawidłowości w konstrukcji czy stosowaniu systemów wynagrodzeń mogą prowadzić do kontrproduktywnych zachowań pracowników. Dlatego konieczne jest systematyczne i kompleksowe badanie efektywności wynagradzania. Może ono generować wiele korzyści dla pracodawcy, wśród których wymienia się: szybkie reagowanie na zmiany oraz lepsze dostosowanie systemu do potrzeb organizacji i jej pracowników, optymalizację kosztową systemu, niwelowanie błędów pojawiających się w systemie, realizację wszystkich celów systemu i wspieranie strategii biznesowej, a także wysoki poziom zaangażowania i satysfakcji pracowników.

W literaturze przedmiotu brakuje kompleksowego podejścia do ewaluacji efektywności wynagradzania, czyli takiego, które pozwoliłoby na analizę systemu na różnych płaszczyznach i ujmowałoby zarówno perspektywę ekonomiczną, jak i społeczną. Książka jest próbą uporządkowania dotychczasowej wiedzy dotyczącej ewaluacji efektywności wynagradzania oraz uzupełnienia luki w tym względzie w literaturze polskiej.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych przez autorkę badań empirycznych zaprezentowano główne cele badania efektywności wynagrodzeń, możliwe kryteria i techniki pomiaru oraz dotychczasowe modele takiej analizy. Zaproponowano również nowe ujęcie efektywności wynagradzania pracowników, poszerzając je o wymiar „odpowiedzialnego wynagradzania” pozwalającego na zrównoważony rozwój najważniejszych interesariuszy organizacji. Efektywne wynagradzanie powinno być sprawne, skuteczne i odpowiedzialne, czyli zgodne z przyjętymi normami społecznymi, tak aby sprzyjało aktywizacji pracowników oraz integrowało interesy głównych partnerów społecznych organizacji. Na podstawie przyjętej definicji efektywności wynagradzania wskazano autorski model badania efektywności systemu wynagrodzeń, który poparto przykładami wdrożeń w wybranych przedsiębiorstwach w Polsce.

EWA BECK-KRALA

Evaluation of the effectiveness of rewards. From labor costs control to engaging employees

Summary

A reward system that is properly designed and adapted to the organization should significantly help the organization achieve its objectives and increase its competitiveness. A reward system should be an effective instrument for creating desired employee behavior that supports organization culture and business strategy. Adequate rewarding helps in attracting and retaining employees who will achieve organizational goals and create organizational development. Reward programs are extremely sensitive and vulnerable to changes in external and internal environments, and therefore require modification. Moreover, mistakes in the design or use of rewards systems can lead to counterproductive employee behavior. As such, systematic and comprehensive evaluation provides an opportunity to improve existing reward systems. It can also provide many benefits to the organization such as: quick response to change and better alignment of the system to the needs of the organization and its employees, cost optimization of the system, elimination of system errors, support of business strategy, and high levels of employee engagement and satisfaction.

In the literature review, there is no comprehensive approach to evaluation of rewards system effectiveness, that would allow analysis on various levels, including the economic and social perspective. Therefore, this book is an attempt to sort out the current knowledge about the evaluation of the effectiveness of reward systems and to fill the gaps in this regard in Polish literature.

Based on the the literature review of the subject and author's empirical research, the main objectives of measuring the rewards effectiveness, possible criteria and techniques as well as previous models of such analysis were presented. A new approach to the effectiveness of employee rewarding was also proposed, extending it to a dimension called "responsible rewarding" that would allow sustainable development of key stakeholders in the organization. Effective rewarding should be then efficient, effective and accountable, in line with accepted social norms, to encourage employees activation and integrate the interests of the organization's main stakeholders. Based on the adopted definition of rewarding effectiveness, the author proposed the model of the comprehensive evaluation of the effectiveness of the rewards system, which was implemented in Polish enterprises.