

**TEORIE. KONCEPCJE.
REFLEKSJE. DIAGNOZY**

Nowoczesne koncepcje wynagrodzeń

HANNA KARASZEWSKA

*Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania,
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu*

Współczesne uwarunkowania rozwojowe tworzą potrzebę przewartościowań w wielu sferach funkcjonowania firm, w tym także w obszarze systemów wynagrodzeń. Wyzwaniem, przed którym staje znaczna część organizacji jest wypracowanie w tym obszarze rozwiązań służących realizacji celów strategicznych organizacji, stymulowaniu zachowań pracowników zgodnych z preferencjami firmy, ale również nakierowanych na zaspokojenie zróżnicowanych potrzeb tychże pracowników. Artykuł zawiera prezentację funkcjonujących w literaturze koncepcji kształtowania wynagrodzeń z określeniem ich zalet i ograniczeń. Szczególne miejsce, jako odpowiadającego najlepiej nowym wyzwaniom poświęcono przedstawieniu podejścia hybrydowego. Wychodząc naprzeciw potrzebie włączania wynagrodzeń do spektrum praktyk szczególnie przydatnych w systemach wysoce efektywnej pracy¹, w opracowaniu podniesiono potrzebę implementacji koncepcji wynagradzania całkowitego².

Słowa kluczowe: model kształtowania płac, model płac oparty na wynikach, model płac oparty na kompetencjach, model płac oparty na przeglądach rynkowych, wynagrodzenia całkowite.

Wstęp

Globalizacja z wszystkimi jej reperkusjami, w tym zwiększającą się konkurencją i otwieraniem się rynków, rosnąca rola kapitału ludzkiego w konsekwencji rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, ekspansja nowych technologii, a obecnie

¹ Szersza prezentacja koncepcji systemów wysoce efektywnej pracy zawarta jest w: S. Borkowska (2007).

² W koncepcji Manusa i Grahama wynagrodzenie całkowite tworzą „wszystkie rodzaje wynagrodzeń bezpośrednich i pośrednich, naturalnych i nominalnych” Por. T. M. Manus, M. D. Graham (2003). W koncepcji Armstronga wynagrodzenie całkowite łączy dwie kategorie: wynagrodzenie transakcyjne oraz relacyjne. To ostatnie ma charakter niematerialny (nauka, rozwój doświadczenie zawodowe). Por. M. Armstrong, (2009, s. 43–44).

dotatkowo spowolnienie gospodarcze i jego skutki dla globalnego popytu – tworzy nową jakościowo charakterystykę otoczenia organizacji i sytuuje je w znacznie szerszej, jak dotąd globalnej przestrzeni ekonomiczno-społecznej. Pozycja firmy na tak określonym rynku zależy od jej skuteczności w poszukiwaniu konkurencyjnych przewag. Podstawowym spośród nich pozostaje czynnik ludzki jako nośnik najcenniejszego wśród wszystkich rodzajów kapitałów pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa z jego zdolnością do kreowania i implementowania innowacji jako dźwigni sukcesu firmy w realizacji tak określonego celu. Jego uruchomienie zależy w znacznej mierze od zdolności i determinacji organizacji do tworzenia systemów wynagrodzeń stanowiących odpowiedź na nowe wyzwania rozwojowe (Borkowska, 2012).

Celem opracowania jest prezentacja alternatywnych możliwości wykorzystania w praktyce przedsiębiorstw różnych koncepcji kształtowania płac czyniących wynagrodzenia elastycznymi.

Koncepcja „nowej” płacy

Zgodnie z koncepcją Levina (1997), nowoczesne podejście do płac wymaga:

- uwzględnienia roli pracownika jako współtwórcy dokonywanych zmian,
- zwiększania elastyczności wynagrodzeń w ślad za potrzebą dostosowania do zmian,
- dokonywania zmian w drodze dialogu między pracodawcą a pracownikiem,
- wzrostów płac wynikających z oceny osiągnięć i kompetencji, stopnia realizacji celów organizacji i jej możliwości płacowych,
- konstruowania systemu wynagrodzeń w zgodzie z misją, celami organizacyjnymi i kulturą organizacyjną.

W tak zarysowanej koncepcji płacy eksponuje się potrzebę długofalowości, elastyczności, postrzegania płacy w jej komplementarnych więziach z pozostałymi instrumentami oddziaływania na motywację (Kopertyńska, 2008). Odpowiedzią na ostatnie z wyzwań jest koncepcja wynagrodzenia całkowitego łączącą wynagrodzenie materialne z jakością pracy, programami równowagi praca – życie, wartościami, środowiskiem sprzyjającym wykorzystaniu talentów, perspektywą rozwoju (Armstrong, 2009). Wyznacza ona trend rozwojowy, którym – jak się wydaje – podlegać będą wynagrodzenia w najbliższych latach.

Elastyczność jest odpowiedzią na (Armstrong, 1996):

- wzrastającą konkurencyjność rodzącą z jednej potrzebę dbałości o koszty, z drugiej budowania portfela kompetencji stanowiącego wyróżnik organizacji w otoczeniu (bogactwo kompetencji – elastyczność funkcjonalna),

- konieczność szybszych dostosowań do zmieniającego się rynku,
- rozwój elastycznych form zatrudnienia,
- konieczność skupiania pracowników wokół wspólnych celów wyodrębnionych mikrostruktur (grup, zespołów).

Przejawy elastyczności płacowej prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Przejawy elastyczności w płacach i jej narzędzia

Przejawy	Narzędzia
odejście od zunifikowanych na rzecz zindywidualizowanych rozwiązań uwzględniających: <ul style="list-style-type: none"> • specyfikę organizacji i jej odmienność kulturową, • specyfikę czynnika praca, w tym w szczególności: • odmienność roli, pozycji i względnej wagi dla organizacji, • potencjał rozwojowy, • odmienność wkładu w sukces przedsiębiorstwa, • rodzaj zawartej umowy o pracę, • odmienność potrzeb i oczekiwań 	silniejsze uzależnienie płac od specyficznych atrybutów wyodrębnionych jednostek organizacyjnych/ grup/ osób i ich osiągnięć (płaca za kompetencje, płaca za wyniki/ osiągnięcia (element płacy uwarunkowanej sytuacyjnie)*)
	upowszechnianie grupowych form organizacji pracy i wynagrodzeń
	indywidualizacja pakietów wynagrodzeń kafeteria
	uelastycznianie zasadniczej części wynagrodzenia (broadbanding)
rozpatrywanie płacy w jej uwarunkowaniach rynkowych	silniejsze uzależnienie wynagrodzeń od rynku (element płacy uwarunkowanej sytuacyjnie)

* Pojęcie płacy uwarunkowanej sytuacyjnie do literatury przedmiotu wprowadził M. Armstrong, Por. M. Armstrong (2006, s. 23).

Źródło: opracowanie własne.

Sformułowana wyżej koncepcja autorstwa E. Lawlera, której trzonem pozostaje elastyczność płacowa wyraża podstawowe kierunki przemian w wynagrodzeniach (Lawler III. 2000).

Mechanizm kształtowania płac jako odzwierciedlający skuteczne połączenie długofalowości ze zdolnością do szybkiej reakcji na zmiany wykształca z jednej strony potrzebę wykreowania celów i wynikających z nich modeli i narzędzi odzwierciedlających długookresowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego misję, z drugiej doboru instrumentów służących elastycznemu reagowaniu (tabela 1). Mechanizm kształtowania wynagrodzeń odpowiadający tym wymaganiom rodzi cały szereg zarówno pozytywnych, jak i negatywnych konsekwencji (tabela 2).

Tabela 2. Konsekwencje elastyczności w płacach

Pozytywne	Negatywne
rozwój kapitału ludzkiego	nadmierna elitaryzacja wynagrodzeń
tworzenie modułów kompetencyjnych (elastyczność funkcjonalna)	
stymulowanie osiągnięć	brak stabilności dochodów z pracy
	zwiększenie poczucia niepewności i ryzyka
zwiększanie innowacyjności	zmniejszenie stabilizacji personelu
zwiększenie zaangażowania organizacyjnego	
zwiększenie stopnia zaspokojenia potrzeb pracowników	osłabienie stopnia integracji pracowników z firmą
	zmniejszenie stopnia zaangażowania pracowników peryferyjnych i ich negatywne oddziaływanie na pozostałych
	dezintegracja

Źródło: opracowanie własne.

Negatywne konsekwencje narastającej elastyczności płac stają się mniej prawdopodobne w przypadku implementacji koncepcji wynagradzania całkowitego.

Alternatywne koncepcje wynagrodzeń

Wybór modelu wynagrodzeń, generowany stopniem niezbędnej elastyczności organizacji, odzwierciedla jej filozofię płacową. W dłuższej perspektywie nie ma lepszej alternatywy dla filozofii holistycznej. System płac oparty na tej koncepcji uwzględnia wielość celów strategicznych, ale różnie ukierunkowuje priorytety. Oznacza to, iż organizacja w stopniu, w jakim zdeterminowana jest swoją (w tym głównie ewoluującymi celami) i otoczenia specyfiką, może wykorzystywać płace:

- zorientowane na wyniki/osiągnięcia,
- zorientowane na umiejętności/kompetencje,
- odzwierciedlające realia rynkowe,

zachowując, o ile to możliwe i zasadne, zasadę komplementarności (modele hybrydowe).

Wynagrodzenia za wyniki

Powiązania płac z efektami znajduje swoje odzwierciedlenie w koncepcji płacy efektywnej. W modelu *payment by result* (PBR) znalazła ona swój pierwotny wyraz

w wykorzystaniu stymulatorów płacowych dla celów wyższego opłacania wymiernych efektów pracy na poziomie odpowiadającym/przewyższającym wyznaczony standard. Krytyka płacy za wyniki, zwłaszcza w jej pierwotnej postaci doczekała się bogatej literatury (Fawler, 1998; Applebaum, Shappiro, 1991; Armstrong, 1996).

Konieczność stymulowania osiągnięć znalazła swój wyraz w koncepcji *performance related pay* (PRP), ukierunkowanej na generowanie sukcesów pracownika i organizacji w sferze o kluczowym dla niej znaczeniu (np. postęp w dziedzinie jakości, stopień zaspokojenia potrzeb klienta, oszczędne wykorzystanie zasobów, obniżenie kosztów, zwiększenie stopnia innowacyjności) (Story, Sisson, 2004; Mabey, Salaman, Storey, 2004). W obecnych uwarunkowaniach kluczową rolę w uzyskaniu względnie trwałej przewagi konkurencyjnej odgrywają osiągnięcia w obszarze innowacyjności. Rozwojowi koncepcji *high performance work system* towarzyszy potrzeba implementacji praktyk wynagrodzeń szczególnie przydatnych w budowanie zaangażowania organizacyjnego (ang. *involvement*) jako dźwigni innowacyjności oraz wartości firmy (Borkowska, 2009; Juchnowicz, 2012). Koncepcja wynagrodzenia całkowitego traktująca wynagrodzenie jako ogół korzyści (także niematerialnych) wynikających ze świadczenia pracy, wkomponowująca się w potrzebę motywowania zintegrowanego wydaje się dobrze służyć budowaniu zaangażowania i identyfikacji z firmą³.

Ponieważ osiągnięcia w obszarach o znaczeniu kluczowym w ostateczności generują przewagę organizacji określoną jej korzystniejszymi wynikami finansowymi, zatem PRP można również odnosić do różnych form partycypacji uczestniczących w nich pracowników w powyższy sposób zdefiniowanych korzyściach. Istotą płacy za osiągnięcia stanowi wynagradzanie pracowników za spełnienie i przekroczenie oczekiwań. PRP nie jest wolne od wielu ułomności właściwych tradycyjnej płacy za wyniki (Armstrong, 2009).

Wynagrodzenia za kompetencje

Konsekwencją rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, rosnącej roli kapitału ludzkiego jako czynnika sukcesu organizacji jest w obszarze zarządzania płacami szczególna rola przypada płacy za kompetencje (*competency based pay – CBP*) (Armstrong, 2006).

Płaca uzależniona od kompetencji wiąże poziom/wzrost płac z „wsadem”, który wnosi pracownik do organizacji oraz pogłębianiem/poszerzaniem jego

³ Z badań przeprowadzonych przez Hay Group wynika, iż efektywność i zaangażowanie determinowane jest przez jakość przywództwa (inspiracja i wartości), możliwości rozwoju, nauki i kariery. Por. M. Armstrong (2009, s. 126).

treści i zakresu w trakcie pozostawania z nią w związku. Właściwa dla organizacji o spłaszczonych strukturach wyznacza szeroką ścieżkę awansu w ramach kategorii, w której usytuowany został pracownik w oparciu o ocenę jego predyspozycji do skutecznego działania.

Uznanie kompetencji za podstawę kształtowania wynagrodzeń zawiera przesłanie organizacji, iż wartością najwyższą przez nią cenioną staje się zdolność do osiągnięcia wyników, a nie one same. Oznacza ono zatem odejście od opłacania rezultatów *ex post* na rzecz ich wynagradzania *ex ante* w przekonaniu, iż posiadane przez pracownika atrybuty są wystarczającą przesłanką dla antycypowania pożądanego skutku jego zachowań w przyszłości.

W praktyce:

- wartościowanie kompetencji wyznacza jedynie, wyrażając potrzebę oparcia płacy zasadniczej na kryterium wewnętrznej sprawiedliwości kierunek, któremu podlegać powinien proces konstrukcji tabel płac;
- płace zasadnicze i wyrażające ich hierarchię (sposób narastania) tabele płac tworzone są z wykorzystaniem szeregu (kompetencje są tylko jedną z nich) determinant określających ich poziom i relacje;
- realizacja zasady elastyczności w płacach może dokonywać się poprzez eksponowanie trudności pracy/kompetencji/osiągnięć/ryнку jako wyznacznika wysokości i relacji płac zasadniczych.

Nawet w sytuacji eksponowania, dla potrzeb różnicowania płac zasadniczych, wewnętrznej sprawiedliwości płacy, w warunkach silnej konkurencji konstrukcja tabel płac podporządkowana jest w jakiejś mierze sygnałom płynącym z rynku. Ustalenie podstawowych trendów rynkowych, wytyczenie linii polityki płac⁴ wyznacza warunki brzegowe konstrukcji taryfikatorów i tabel płac⁵. Potrzeba rozpatrywania płac zasadniczych w ich szerokim zdeterminowaniu czyni zasadnym wykorzystanie, dla potrzeb konstrukcji tabel koncepcji krzywych płac⁶.

Wykorzystanie w procesie kształtowania płac zasadniczych niżej zaprezentowanej koncepcji oznacza, iż pracownik zakwalifikowany do szerokiego, podzielonego na strefy przedziału kompetencji może uzyskać poziom płacy bazowej uzależniony od oceny efektów pracy. Wynikiem tej oceny jest usytuowanie go na odpowiedniej krzywej płacowej. Przekroczenie mediany przedziału płacowego

⁴ Linia polityki płac odzwierciedla, wynikające z wartościowania pracy/kompetencji tendencje zmian płac zasadniczych. Możliwości finansowe firmy oraz jej strategia (ogon płacowy, solidny środek, lider płacowy) wyznaczają jej usytuowanie w stosunku do linii praktyki rynkowej.

⁵ Powyższe odzwierciedla podejście holistyczne.

⁶ Krzywe płac, określane krzywymi dojrzałości lub awansu, zwykle stosuje się dla wyodrębnionych grup pracowniczych (rodzin płac) np. pracowników zatrudnionych w działach badawczo-rozwojowych, marketingu, finansów reprezentujących wysoki poziom kompetencji.

wymaga zdobycia poziomu kompetencji przekraczającego wymogi sformułowane dla pełnionej roli lub uzyskania wyników ponadstandardowych. Sposób wyznaczenia wartości progowych (maksimum, minimum) oraz średniej przedziału oznacza, iż zostają one „zakotwiczone” w stawkach rynkowych.

Choć płaca za kompetencje posiada cały szereg zalet, nie jest również wolna od ograniczeń (tabela 2).

Wynagrodzenia oparte o rynkowe przeglądy

U podstaw modelu rynkowego zdeterminowania płac jest przyjęcie filozofii ich kształtowania opartej na traktowaniu jako priorytetowych danych rynkowych przy określaniu ich poziomu i relacji. Wykorzystanie rynkowych przeglądów wynagrodzeń rodzi (poza skuteczną realizacją wymienionych na wstępie ich celów) szereg korzyści:

- jest źródłem informacji dla pracownika o rynkowej wartości jego potencjału pracy;
- ogranicza, w przypadku prowadzenia przez przedsiębiorstwo strategii co najmniej „solidnego środka”, pole roszczeń płacowych;
- pozwala realizować zasadę priorytetowego traktowania pracowników szczególnie cennych dla organizacji;
- czyni strategię płac wysoce elastyczną;
- ogranicza, szczególnie w przypadku małych firm, potrzebę wykorzystania wyspecjalizowanych i kosztownych narzędzi pomiaru trudności pracy, umiejętności, kompetencji, wyników.

Również ta koncepcja nie jest wolna od ograniczeń.

Rozwiązania hybrydowe

Wady zaprezentowanych wyżej koncepcji wynagrodzeń w ich „czystej postaci” (tabela 3) powodują, iż z reguły system płac w przedsiębiorstwie przybiera, w stopniu, w jakim uzasadnia go m.in. zróżnicowanie stanowisk pracy, wyrażającą podejście holistyczne postać hybrydy (schemat 1).

Wynika to z następujących przesłanek :

- pozwala postrzegać wynagrodzenie jako efekt skumulowanego wpływu ogółu jej determinant;

- uwzględnianie zróżnicowanej siły wpływu wyodrębnionych czynników na poziom zarobków zatrudnionych w firmie osób i stworzonych przez nie grup, pozwala uwzględniać zróżnicowaną ich wartość dla firmy;
- stwarza możliwość elastycznych dostosowań (eksponowanie w ramach hybrydy określonego podejścia) w ślad za ewolucją celów strategii wynagrodzeń wyznaczającą nowe priorytety;
- jest wyrazem poszukiwania kompromisu między potrzebą wewnętrznej sprawiedliwości a zewnętrzną konkurencyjnością.

Wykorzystanie wszystkich jego walorów wymaga jednak spełnienia szeregu warunków:

- ponoszenia relatywnie wysokich nakładów, wobec konieczności, z jednej strony ciągłego monitorowania zarobków na zewnętrznym rynku, z drugiej doskonalenia narzędzi służących wycenie wartości pracy/pracownika wynikającej z posiadanych/ weryfikowanych w działaniu atrybutów;
- umiejętności właściwego wykorzystania szerokiego spektrum narzędzi dla celów z jednej strony obiektywizacji, z drugiej indywidualizacji;
- zapewnienia skutecznej kontroli, w tym monitorowania poziomu kosztów w ich zestawieniu z produktywnością;
- wymaga aprobaty (zmian kulturowych) odmienności, wynikającej ze zróżnicowanej siły wpływu poszczególnych determinant, sposobów wynagradzania oraz właściwego reagowania (społeczny dialog) w sytuacjach konfliktowych.

Wyrazem wykorzystania podejścia holistycznego jest współistnienie w praktyce przedsiębiorstw rozwiązań opartych na zróżnicowanych determinantach wynagrodzeń⁷.

⁷ Badania przeprowadzone w 2009 roku przez H. Karaszewską, i J. Nieżurawską obejmujące 185 przedsiębiorstw tzw. Listy 2000 najprężniej działających przedsiębiorstw w Polsce wskazują na wielość determinant płac. W badaniach tych ujawniły się jednak wyraźne priorytety. Najważniejszymi determinantami kształtowania wynagrodzeń okazały się efekty pracy (60%) oraz kompetencje (52,7%). Możliwości finansowe firmy (efekty pracy zbiorowej) wskazane zostały przez 44,1% respondentów (41 podmiotów) jako czynnik kluczowy oraz 45,2% (43 podmioty) jako oddziaływujący, lecz nie najważniejszy. Rola ważnego czynnika oddziałującego na płace przypada wymaganiom stanowiska pracy. Tak samo liczna grupa respondentów wskazała ten czynnik jako podstawową determinantę (46,2%) co jako czynnik wpływający na kształtowanie płac jednak nie mający znaczenia podstawowego (45,2%). **Na sytuację na rynku pracy jako na determinantę o znaczeniu podstawowym wskazało tylko 12% respondentów. Jednakże w prawie 60% wskazań odnotowano oddziaływanie tego czynnika.** Płace w firmach konkurencyjnych nie są brane pod uwagę przy różnicowaniu wynagrodzeń w 35 przedsiębiorstwach (37,6%) natomiast tylko w 13 podmiotach (14%) czynnik ten uznawany jest za priorytetowy. Por. H. Karaszewska, J. Nieżurawska (2011). Na podobnie zdefiniowane determinanty wskazywała wcześniej S. Stachowska (2007, s. 314–322). Wcześniejsze badania Z. Czajki, wskazują na dominację wynagradzania według stanowisk. Por. Z. Czajka (2008). Badania potwierdzają jednak słabość narzędzi zarządzania płacami.

Zmiany dokonujące się w otoczeniu sprawiają, iż podlegają ewolucji występujące w tym względzie priorytety⁸.

Tabela 3. Ograniczenia płacy za osiągnięcia, za kompetencje, opartej na rynku generujące potrzebę podejścia holistycznego

Płaca za osiągnięcia	Płaca za kompetencje	Płaca oparta na przeglądach rynkowych
<ul style="list-style-type: none"> • negatywne konsekwencje dla jakości, • kolizyjny charakter i wyzwianie postaw roszczeniowych • nadmierne eksponowanie indywidualizmu, jego konsekwencje dla zaangażowania i współdziałania, • możliwość dryfu płac*, • koncentracji na rezultatach krótkoterminowych, • niestabilność dochodów, • duży poziom ryzyka. 	<ul style="list-style-type: none"> • trudności pomiaru, zwłaszcza kompetencji miękkich; • wynagradzanie rezultatów antycypowanych a nie faktycznych może, ale nie musi faktycznie ich stymulować • uwzględnianie w modułach kompetencyjnych cech specyficznych organizacji czyni pracowników mniej konkurencyjnymi w przypadku utraty pracy; • może być powodem wzrostu kosztów wynikających z dryfu płac 	<ul style="list-style-type: none"> • oderwanie (w skrajnych przypadkach) od zasady wewnętrznej sprawiedliwości; • wykorzystywanie statusu „dobra rzadkiego” dla „wysrubowywania” poziomu płacy; • relatywnie duże zróżnicowania zarobków • wymusza, w przypadku słabej kondycji finansowej konieczność szerokiego wykorzystania motywatorów niematerialnych; • możliwość przy dużej zmienności rynku, szybkiej dezaktualizacji przeglądów, • rynek tworzy optykę krótkookresową

* Dryf płac oznacza oderwanie płacy od efektów pracy/osiągnięć.

Źródło: opracowanie własne.

⁸ W badaniach przeprowadzonych w 2009 roku w przedsiębiorstwach brytyjskich przez Chartered Institute of Personnel and Development jako główne cele wynagrodzeń wskazywano na wspieranie celów biznesowych (88%), wynagradzanie wysoko efektywnych pracowników (74%), rekrutację i retencję wysoce efektywnych pracowników. Por. A. Pocztowski (2011, s. 43–44).

Podsumowanie

Zmiany, które dokonują się w otoczeniu wymagają nowego podejścia do kształtowania płac w przedsiębiorstwach. Szczególnie istotnym pozostaje wypracowanie właściwej strategii wynagrodzeń oraz doboru w ślad za nią właściwego modelu wynagradzania. Musi on być oparty na narzędziach służących stymulowaniu kompetencji i osiągnięć jako warunku uzyskania przewagi konkurencyjnej, ale i realizowania zasady wewnętrznej sprawiedliwości. Model ten nie może być, pod groźbą utraty potencjału pracy, oderwany od realiów rynkowych, od płac i ich relacji w przedsiębiorstwach konkurencyjnych. Wymaga to wypracowania formuły, będącej wyrazem uwzględniania wielu determinantów wynagrodzeń z jednoczesnym eksponowaniem tych, które na określonym etapie funkcjonowania firmy, realizacji jej strategii i misji mają znaczenie najistotniejsze. Odpowiadającym takim założeniom jest model hybrydowy, oparty na podejściu holistycznym. Potrzebie wdrażania praktyk HRM istotnych w podejściu systemów wysoce efektywnej pracy (ang. *high performance work system* – HPWS) nakierowanych na kreowanie postaw proinnowacyjnych poprzez budowanie zaangażowania organizacyjnego służy postrzeganie płacy w jej komplementarnych więziach z pozostałymi instrumentami oddziaływania na motywację. W każdym przypadku wyboru modelu kształtowania wynagrodzeń w ich interpretacji warto bazować na koncepcji wynagrodzenia całkowitego.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2009), *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance*, Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006), *Employee Reward. People and Organisations*, Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House, London.
- Armstrong, M. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.
- Armstrong, M. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnego Biznesu, Kraków.
- Applebaum, S., Shappiro, B. (1991), *Pay for Performance: implementation of individual and group plans*, "Journal of Management Development", Vol. 10, Iss: 7.
- Borkowska S. (2009), *Innowacyjność, w kierunku zarządzania przez zaangażowanie*, w: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Borkowska S., (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń. Tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Borkowska, S. (2007) (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Czajka, Z., (2008), *Wynagradzanie w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, IPiSS, Warszawa.
- Kopertyńska, M.W. (2008), *Motywowanie pracowników, Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Fawler A. (1988), *New directions in performance pay*, "Personnel Management", listopad.
- Juchnowicz, M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
- Karaszewska, H., Nieżurawska, J. (2011), *Proefektywnościowa orientacja wynagrodzeń w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, w: B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Lawler III, E., (2000) *Pay Strategy: New Thinking for the new Milenium*, Compensation & Benefits Review, styczeń/ luty, no. 32.
- Levin, H. Z., (1997) *Compensation Strategy*, Compensation and Benefits Review, lipiec /sierpień, no. 29.
- Manus, T. M., Graham, M. D. (2003), *Creating a Total Rewards Strategy*, American Management Association, New York.
- Pocztowski, A. (2011) (red.), *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa.
- Stachowska, S. (2007), *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, TNOiK, Toruń.
- Story, J., Sisson, K. (2004), *Performance-related Pay*, in: C.H. Mabey, G. Salaman, J. Storey (eds.), *Strategic Human Resource Management*, The Open University Business School, London.

Summary

Modern Concepts of Payments Shaping

The new conditions of functioning of firms have created an urgent need for creating a new model of remunerations, serving the realization of the organization's strategic objectives and the stimulation of such employees' behaviors that would suit the firm's preferences, targeted at satisfying their largely varied needs. This article presents some modern models of remunerations with a specification of their strengths and weaknesses. A particular attention has been paid here to the hybrid model, as it most fully meets the new challenges. Anticipating the need of including remunerations in the range of practices particularly useful for highly

effective performance systems, the need of implementation of the notion of a complete remuneration has been raised in this article.

Keywords: payments shaping model, result-based model of remunerations, competence-based model of remunerations, market reviews-based model of remunerations, complete remunerations.

Резюме

Современные концепции вознаграждений

Современные условия развития вызывают необходимость изменений во многих сферах функционирования фирм, в том числе также в области систем вознаграждений. Перед значительной частью организаций стоит вызов разработать в этой области решения, способствующие реализации стратегических целей организации и стимулированию поведения работников, соответствующего предпочтениям фирмы, но также направленного на удовлетворение дифференцированных потребностей тех же работников. Статья содержит обзор, функционирующих в литературе концепций формирования системы вознаграждений с учетом их преимуществ и ограничений. Особое место, как наиболее полно соответствующему новым вызовом, уделено гибриднему подходу. Идя навстречу потребности включить вознаграждения в категорию инструментов особо полезных в системах высокоэффективного труда, в статье подчеркивается необходимость имплементации совокупного вознаграждения.

Ключевые слова: модель формирования зарплат; модель зарплат, базирующаяся на результатах; модель зарплат, базирующаяся на компетенциях; модель зарплат, базирующаяся на рыночных обзорах, совокупные вознаграждения.

dr hab. Hanna Karaszewska, Prof. UMK

doktor habilitowany, profesor Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, zatrudniona w Katedrze Gospodarowania Zasobami Pracy Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK Specjalność: zarządzanie zasobami pracy ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania wynagrodzeniami), rynek pracy (w tym w szczególności płace jako kategoria rynku).

