

RAPORTY Z BADAŃ

Wynagradzanie kompleksowe w praktyce przedsiębiorstw

SYLWIA STACHOWSKA

*Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi,
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie*

Wysoki dynamizm zmian zachodzących w otoczeniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstw wiąże się z potrzebą przekształceń wielu rozwiązań stosowanych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym również w dziedzinie kształtowania wynagrodzeń, które jako istotne narzędzie motywowania mogą skutecznie przyczyniać się do realizacji celów organizacji i budowania ich przewagi konkurencyjnej. Jedną z ważnych tendencji zmian w systemach wynagrodzeń jest rozwój wynagradzania kompleksowego, uwzględniającego różne składniki (materialne i niematerialne) motywujące pracownika do realizacji zadań firmy, a zarazem dostosowane do jego oczekiwań oraz charakteru wykonywanej pracy. Podstawowym celem prezentowanych badań była identyfikacja oraz ocena rozwiązań stosowanych w zakresie wynagradzania kompleksowego w przedsiębiorstwach funkcjonujących na polskim rynku. Badania przeprowadzono metodą ankietową. Objęto nimi duże firmy (zatrudniające powyżej 250 pracowników) prowadzące swoją działalność na terenie województwa warmińsko-mazurskiego.

Słowa kluczowe: wynagrodzenie kompleksowe, wynagrodzenia materialne, wynagrodzenia niematerialne, środki uznania.

Wstęp

W uwarunkowaniach współczesności przedsiębiorstwa stają przed koniecznością ciągłego zmagania się ze zmiennym otoczeniem, w którym przetrwanie i rozwój możliwe są poprzez ciągłe dostosowywanie się do zmian i spełnianie coraz wyższych wymagań na konkurencyjnych rynkach. Wysoki dynamizm zmian dotyczy otoczenia, jak i funkcjonowania organizacji. Następują wciąż przemiany w treści i charakterze pracy, a przy tym zmianie ulega również profil pracownika (zarówno w kontekście posiadanych kompetencji, jak też w zakresie oczekiwań

wobec pracodawcy i pracy zawodowej). Zachodzące zmiany nie pozostają przy tym bez wpływu na jakość życia osobistego zatrudnionych osób, a także ich rodzin.

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy oraz postępująca globalizacja i wynikająca z niej konieczność dostosowań w wielu dziedzinach życia społeczno-gospodarczego są okolicznościami, które niewątpliwie implikują potrzebę przekształceń wielu rozwiązań stosowanych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku. Dotyczy to również kształtowania wynagrodzeń, które jako istotne narzędzie motywowania, mogą skutecznie przyczynić się do realizacji celów organizacji i budowy ich przewagi konkurencyjnej.

W świetle zachodzących zmian, kluczową kwestią w dziedzinie wynagradzania staje się odchodzenie od wiązania wynagrodzeń ze stanowiskiem pracy na rzecz ich wiązania z pracownikiem, jego kompetencjami i efektami pracy oraz jego oczekiwaniami wobec pracy (Borkowska, 2012a, s. 12). Wiąże się to ze zmianami w strukturze wewnętrznej wynagrodzenia całkowitego, w skład którego mają wchodzić różnorodne składniki (materialne i niematerialne) służące motywowaniu do zaangażowania w realizację celów firmy, a zarazem dopasowane do charakteru wykonywanej pracy oraz indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników. Następstwem tych zmian jest natomiast rosnąca elastyczność, zróżnicowanie i indywidualizacja wynagrodzeń.

Tworzony na tej zasadzie model kompleksowego wynagradzania przynosi korzyści zarówno firmom, sprzyjając wzrostowi ich efektywności ekonomicznej, jak i pracownikom i ich rodzinom, wpływając na wzrost satysfakcji z pracy i poprawę jakości życia.

Podstawowym celem badań prezentowanych w niniejszej pracy była identyfikacja oraz ocena rozwiązań stosowanych w zakresie wynagradzania kompleksowego w przedsiębiorstwach funkcjonujących na polskim rynku. Badania przeprowadzono metodą ankietową. Objęto nimi duże firmy (zatrudniające powyżej 250 pracowników) prowadzące swoją działalność na terenie województwa warmińsko-mazurskiego.

Istota i znaczenie wynagradzania kompleksowego

Koncepcja wynagrodzenia całkowitego ma charakter całościowy. Można powiedzieć, że zawiera ona wszystkie możliwe sposoby wynagradzania pracowników i zapewniania im satysfakcji z pracy, a jej celem jest maksymalizacja wpływu różnych składników wynagrodzenia na motywację i zaangażowanie pracowników (Armstrong, 2009, s. 43). Wynagrodzenie całkowite, nazywane kompleksowym (bądź holistycznym) obejmuje nie tylko wynagrodzenia materialne, bez względu

na ich formę (pieniężną lub niepieniężną), ale też wynagrodzenia niematerialne, czyli szeroko rozumiane nagrody (*rewards*) o charakterze wewnętrznym (odczuwane przez pracownika) lub nagrody zewnętrzne, stanowiące uznanie dla osiągnięć pracownika i jego postawy wobec pracy, wyrażane przez przełożonych czy współpracowników (Borkowska, 2012b, s. 22). Tak rozumiane wynagrodzenie całkowite łączy dwie główne kategorie (Armstrong, 2009, s. 43):

- wynagrodzenia transakcyjne – wynagrodzenia materialne wynikające z transakcji między pracodawcą i pracownikiem, obejmujące płace i świadczenia,
- wynagrodzenia relacyjne – wynagrodzenia niematerialne związane z nauką, rozwojem i zdobywaniem doświadczeń.

Według P. Thompsona (2002), definicje wynagrodzenia całkowitego (*total reward*) obejmują zwykle nie tylko składniki tradycyjne i materialne, takie jak płace i świadczenia stałe i zmienne, lecz również elementy niepieniężne o charakterze niematerialnym, w tym możliwość nauki, rozwoju i kariery, obejmowania odpowiedzialnych stanowisk, wewnętrzną motywację dostarczaną przez samą pracę oraz jakość życia zawodowego zapewnianą przez organizację. Można zatem powiedzieć, że wynagrodzenie kompleksowe zawiera elementy wszelkich możliwych korzyści, jakie pracownik może uzyskać w związku z zatrudnieniem u danego pracodawcy.

Realizacja koncepcji kompleksowego wynagradzania wiąże się z tworzeniem sprzyjającego zaangażowaniu środowiska pracy, inwestowaniem w kapitał ludzki oraz atrakcyjnym kształtowaniem pakietu wynagrodzeń, zarówno pod względem jego wartości, jak i struktury. Założeniem tej koncepcji jest włączanie do pakietu wynagrodzeń takich narzędzi płacowych, które będą najlepiej odpowiadać potrzebom pracowników, a z drugiej strony – wspierać realizację celów strategicznych organizacji.

Wynagrodzenie kompleksowe obejmuje szereg składników, a mianowicie (por. Borkowska 2012a, s. 13):

- płace stałe,
- bodźce krótkoterminowe (premie, nagrody itp.),
- bodźce długoterminowe (własnościowe, oszczędnościowe, ubezpieczeniowe),
- różnorodne świadczenia dodatkowe (beneficja),
- środki uznania (materialne i niematerialne):
 - związane z wykonywaną pracą (treść pracy, organizacja pracy, przyjazny klimat pracy, samodzielność w pracy i inne),
 - uznaniowe nagrody zewnętrzne (pochwały publiczne, dyplomy, odznaczenia, partycypacja decyzyjna, nagrody pieniężne lub rzeczowe i inne).

Wzrost znaczenia środków niematerialnych, w tym uznaniowych, i rozwój wynagradzania holistycznego (kompleksowego) stanowi jedną z ważnych

tendencji zmian w systemach wynagrodzeń, która zaznaczyła się na przełomie XX i XXI wieku (Borkowska 2012b, s. 22). Współczesny pracownik (zwłaszcza pracownik wiedzy) zazwyczaj ceni sobie bowiem nie tylko korzyści finansowe związane z pracą, ale również ważne są dla niego elementy o charakterze pozamaterialnym, takie jak atmosfera w miejscu pracy, partnerskie relacje z firmie, możliwość spełniania się w realizacji powierzonych zadań, czy uznanie dla osiągnięć. W interesie pracodawcy leży zaś troska o warunki pracy umożliwiające pracownikom samorealizację i rozwój, a nawet, w pewnym zakresie, o jakość życia w pracy i poza pracą. Możliwość osiągnięcia takich celów stwarza właśnie system wynagradzania kompleksowego, oparty na wykorzystaniu takich środków, które są dla pracownika atrakcyjne i spełniają różnorodne jego potrzeby. Taki system niewątpliwie sprzyja skuteczności motywacyjnej wynagrodzeń, przynosząc korzyści zarówno firmom, jak i zatrudnionym w nich pracownikom, a także ich rodzinom. Model wynagradzania kompleksowego ma bowiem z jednej strony budować zaangażowanie pracowników, przynosić im satysfakcję oraz stwarzać możliwości rozwoju i kariery przy zachowaniu równowagi między pracą a życiem pozazawodowym (*work-life balance*), z drugiej zaś – prowadzić do rozwoju firmy i pomnażania jej efektów (Borkowska 2012a, s. 13).

Wprowadzenie wynagradzania kompleksowego wiąże się z szeregiem korzyści, wśród których można wymienić (Armstrong, 2009, s. 45):

- większy wpływ na zachowania pracowników – połączenie różnego rodzaju wynagrodzeń umożliwia wywieranie głębszego i trwalszego wpływu na motywację i zaangażowanie pracowników;
- zacieśnienie relacji między firmą a pracownikami – całkowita wartość wynagrodzenia, obejmująca zarówno elementy relacyjne, jak i transakcyjne, jest bardziej atrakcyjna dla pracowników;
- lepsze zaspokajanie indywidualnych potrzeb – wynagrodzenia relacyjne można lepiej dopasować do indywidualnych potrzeb pracownika, co ułatwia związanie go z firmą;
- większe szanse firmy w walce o talenty – wynagrodzenia relacyjne ułatwiają stworzenie pozytywnego kontraktu psychologicznego, który z kolei zwiększa możliwości firmy na rynku rekrutacyjnym, w rezultacie firma może zyskać renomę „preferowanego pracodawcy” i „pożądanego miejsca pracy”, bez trudu przyciągając i zatrzymując wartościowych, utalentowanych pracowników.

Strategia wynagradzania kompleksowego ułatwia rozwiązywanie problemów dotyczących pozyskiwania i zatrzymywania pracowników oraz stymulowania zachowań w miejscu pracy. Według S. O’Neal (1998), umożliwia ona wypracowanie porozumienia obejmującego szeroki zakres zagadnień oraz zainwestowanie środków na wynagrodzenia tam, gdzie przyniosą one najwięcej korzyści,

z uwzględnieniem zmieniających się priorytetów pracowników – w ten sposób pomaga w stworzeniu warunków pracy, które zaspokajają potrzeby pracowników i zachęcają ich do jeszcze większego wysiłku.

Stworzony na podstawie analizy dostępnych i najbardziej adekwatnych narzędzi model kompleksowego wynagradzania powinien być unikatowy i odpowiadać specyfice organizacji. Przez poznanie potrzeb pracowników, znajomość rynku i wiarygodne dane rynkowe, organizacje mogą opracowywać systemy kompleksowego wynagradzania, wzmacniające zaangażowanie i efektywność pracowników i pozwalające maksymalnie wykorzystać inwestycje w wynagrodzenia. Warto przy tym mieć na uwadze, że system kompleksowego wynagradzania wymaga spełnienia kilku warunków (Wilson, 2008): znajomości wszystkich dostępnych narzędzi wynagradzania, rozpoznawania i rozumienia potrzeb różnych grup pracowników oraz rozumienia strategii firmy: jej celów, modeli biznesowych, źródeł przewagi konkurencyjnej itp. Należy także pamiętać, że warunkiem skuteczności motywacyjnej pakietu wynagrodzeń jest jego wewnętrzna spójność – składniki powinny wzajemnie wzmacniać swoje oddziaływanie (Juchnowicz, 2010, s. 139).

Cel i metodyka badań

Podstawowym celem prezentowanych badań była identyfikacja oraz ocena rozwiązań stosowanych w zakresie wynagradzania kompleksowego w przedsiębiorstwach funkcjonujących na polskim rynku. Badania przeprowadzono metodą ankietową. Objęto nimi duże firmy (zatrudniające powyżej 250 pracowników) prowadzące swoją działalność na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Ankietę skierowano do przedsiębiorstw, ze wskazaniem na kierownictwo komórek personalnych lub na kadrę menedżerską odpowiedzialną za podejmowanie decyzji w dziedzinie wynagradzania. W odpowiedzi uzyskano 40 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy badawczych. Badania przeprowadzono w I kwartale 2013 r.

Wśród przedsiębiorstw objętych badaniem dominowały prywatne spółki prawa handlowego (w tym 18 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i 9 spółek akcyjnych, z czego trzy notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych), które stanowiły 67,5% badanej zbiorowości, przy czym w ośmiu spośród nich zanotowano udział kapitału zagranicznego. Oprócz tego w próbie badawczej znalazły się 3 przedsiębiorstwa państwowe, 4 spółki skarbu państwa, 2 spółki komunalne, 3 spółdzielnie oraz jedno przedsiębiorstwo osób fizycznych.

Wśród podmiotów objętych badaniem przeważały firmy, których średnioroczne zatrudnienie kształtowało się w przedziale od 250–499 osób (60% badanych przedsiębiorstw), pozostałe firmy (16 podmiotów) zatrudniały 500 i więcej

pracowników (z czego w sześciu spośród nich odnotowano zatrudnienie powyżej 1000 osób) .

Ponad połowa badanych przedsiębiorstw (52,5%) reprezentowała różne gałęzie przetwórstwa przemysłowego, pozostałe firmy działały w sektorze szeroko rozumianych usług¹. Zdecydowaną większość (92,5%) badanych przedsiębiorstw stanowiły firmy funkcjonujące na rynku powyżej 10 lat. Pozostałe legitymowały się okresem działania od 5 do 10 lat. Biorąc pod uwagę fazę cyklu rozwojowego badanych podmiotów, większość z nich (95%) to firmy dojrzałe (o ugruntowanej pozycji rynkowej), pozostałe – to firmy rozwijające się (znajdujące się w fazie wzrostu).

Wyniki badań

W odpowiedzi na pytanie dotyczące ogólnej strategii realizowanej przez objęte badaniem przedsiębiorstwa, w 20 przypadkach (50% badanych firm) wskazano strategię rozwoju (wzrostu udziału w rynku), natomiast w pozostałych – strategię stabilizacji (utrzymania i obrony pozycji rynkowej). Wśród najważniejszych celów działania firmy, w 67,5% badanych podmiotów wskazano dbałość o satysfakcję klienta oraz jakość towarów i usług. W dalszej kolejności wymieniano: wzrost sprzedaży (52,5%), maksymalizację zysku (50%), dbałość o satysfakcję pracownika (40%), wzrost produktywności kapitału (27,5%) oraz dbałość o satysfakcję akcjonariuszy (7,5% wskazań). W 70% badanych przedsiębiorstw istnieje dokument z opisaną strategią organizacyjną, przy czym w 28,5% z nich jest on dostępny wyłącznie zarządowi, w 43% – kadrze kierowniczej, i w 28,5% – wszystkim zatrudnionym. Posiadanie opisanych wartości organizacyjnych zadeklarowano natomiast w 65% objętych badaniem firm, z czego w 38% z nich wskazano, że są one powiązane z modelem kompetencji, w 61,5% – powszechnie znane (ogólnie dostępne) i w 23% – popularyzowane wśród pracowników.

Najważniejszymi celami badanych przedsiębiorstw w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi okazały się utrzymywanie kompetentnych i pożądanых pracowników w firmie (67,5% odpowiedzi) oraz pozyskiwanie do organizacji odpowiednich pracowników (57,5%). W 45% podmiotów wśród takich celów wskazano ustawiczny rozwój pracowników, w 37,5% – kształtowanie motywujących

¹ W tym: budownictwo, transport, komunikacja, handel hurtowy i detaliczny, działalność finansowa i ubezpieczeniowa, działalność związana z obsługą rynku nieruchomości, zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę, gospodarowanie ściekami i odpadami, opieka zdrowotna i pomoc społeczna.

systemów wynagrodzeń oraz kierowanie ludźmi wyzwajające inicjatywę, kreatywność i autonomię.

Najważniejszymi celami realizowanej w badanych firmach polityki wynagrodzeń są utrzymywanie pracowników w organizacji oraz pobudzanie ich do osiągnięcia dobrych efektów pracy – cele te wskazano w 95% podmiotów, przy czym w 50% uznano je za priorytetowe. Istotnym celem polityki płacowej okazało się także pobudzanie pracowników do ciągłego rozwoju (wskazane w 97,5% badanych podmiotów, w tym w 30% – uznawane za priorytet). W mniejszym stopniu polityka wynagrodzeń w badanych przedsiębiorstwach nastawiona jest na realizację takich celów, jak: przyciąganie odpowiednich pracowników do organizacji, integrowanie ich z firmą oraz kształtowanie pożądanych stosunków pracy (tab. 1).

Tabela 1. Najważniejsze cele realizowanej w badanych przedsiębiorstwach polityki wynagrodzeń

Cele polityki wynagrodzeń	Ważność poszczególnych celów (% wskazań)*			Średnia ważona
	0	1	2	
przyciąganie odpowiednich pracowników do pracy w organizacji	10,0	70,0	20,0	1,1
utrzymywanie pracowników w organizacji	2,5	47,5	50,0	1,5
pobudzanie pracowników do osiągnięcia dobrych efektów pracy	2,5	47,5	50,0	1,5
pobudzanie pracowników do ciągłego uczenia się (rozwój pracowników)	2,5	67,5	30,0	1,2
integrowanie pracowników z firmą	17,5	52,5	30,0	1,1
kształtowanie pożądanych stosunków pracy	22,5	52,5	25,0	1,0

* celom nadano następujące wagi: 0 – przedsiębiorstwo nie realizuje wymienionego celu; 1 – wymieniony cel jest realizowany, lecz nie jest celem podstawowym; 2 – jest to podstawowy cel polityki wynagrodzeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najważniejszym czynnikiem kształtowania wynagrodzeń okazały się efekty pracy, brane pod uwagę w tej kwestii we wszystkich podmiotach, a przy tym w 55% z nich uznawane za priorytetowe. Istotne okazały się też umiejętności pracowników, szeroko rozumiane kompetencje oraz sytuacja finansowa firmy (w zdecydowanej większości badanych firm wpływające na płace, a w ponad 40% będące podstawowymi czynnikami ich kształtowania). Ważne znaczenie okazały się mieć również kwalifikacje pracowników oraz znaczenie danej grupy zatrudnionych dla kreowania sukcesu organizacji. Na dalszych miejscach pod

względem znaczenia znalazły się: sytuacja na rynku pracy i koszty utrzymania pracowników, system wartości i oczekiwania pracowników i poziom wynagrodzeń w firmach konkurencyjnych. Wyniki badań wskazują, że staż pracy traci na znaczeniu jako podstawowy czynnik wpływający na wynagrodzenia, tym niemniej wciąż brany jest pod uwagę przy ich kształtowaniu w 67,5% badanych przedsiębiorstw (tab. 2).

Tabela 2. Najważniejsze czynniki wpływające na kształtowanie wynagrodzeń w badanych przedsiębiorstwach

Czynniki kształtowania wynagrodzeń	Ważność poszczególnych czynników (% wskazań)*			Średnia ważona
	0	1	2	
kwalifikacje	5,0	57,5	37,5	1,3
umiejętności	2,5	50,0	47,5	1,5
szeroko rozumiane kompetencje (wiedza, umiejętności, motywacja, postawy i zachowania pracownika w procesie pracy)	2,5	57,5	40,0	1,4
staż pracy	32,5	55,0	12,5	0,8
efekty pracy	0,0	45,0	55,0	1,6
znaczenie danej grupy pracowników dla kreowania sukcesu firmy	12,5	62,5	25,0	1,1
sytuacja finansowa firmy	7,5	47,5	45,0	1,4
sytuacja na rynku pracy	27,5	42,5	30,0	1,0
koszty utrzymania pracowników	35,0	40,0	25,0	0,9
poziom wynagrodzeń w firmach konkurencyjnych	35,0	50	15,0	0,8
system wartości i oczekiwania pracowników	27,5	62,5	10,0	0,8

* czynnikiem nadano następujące wagi: 0 – wymieniony czynnik nie wpływa na wynagrodzenia; 1 – wymieniony czynnik wpływa na wynagrodzenia, lecz nie jest to podstawowy czynnik ich kształtowania; 2 – jest to podstawowy czynnik kształtowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W większości objętych badaniem firm (85%) przeciętne wynagrodzenie brutto sytuowało się w przedziale od 2000 do 4000 zł. W pozostałych podmiotach przeciętne płace kształtowały się powyżej tej kwoty, w tym w trzech przypadkach wynosiły one powyżej 5000 zł brutto. Większość respondentów (77,5%) określiła przy tym poziom wynagrodzeń w firmie jako zbliżony w porównaniu z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi na lokalnym rynku pracy, 17,5% uznało go za wyższy niż u konkurentów, a 5% – za niższy.

W 35% badanych przedsiębiorstwach deklaruje się korzystanie z rynkowych przeglądów wynagrodzeń (raportów płacowych), a informacje w nich zawarte wykorzystuje się głównie przy określaniu płac pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach oraz na stanowiskach, na które pozyskanie kompetentnej kadry jest szczególnie trudne (po 6 wskazań). Natomiast w przypadku czterech firm raporty płacowe wykorzystywane są przy określaniu wynagrodzeń na wszystkich stanowiskach pracy.

W większości (75%) objętych badaniem podmiotów wskazuje się jednak, że w kształtowaniu poziomu i relacji płac zwraca się uwagę na wynagrodzenia w firmach konkurencyjnych, przy czym jako punkt odniesienia przyjmuje się przede wszystkim firmy konkurencyjne na rynku pracy (57%), w drugiej kolejności – firmy konkurencyjne na rynku produktów/usług (43%) i w niewielkim zakresie – firmy osiągające najlepsze wyniki finansowe (13%).

Badania opinii pracowników (satisfakcji, potrzeb, oczekiwań) przeprowadzane były dla potrzeb kształtowania wynagrodzeń w 30% badanych przedsiębiorstwach – w każdym z tych przypadków dotyczyły one wszystkich pracowników.

W 50% objętych badaniem podmiotów przeprowadzane było wartościowanie pracy, które stawało się podstawą budowania taryfikatorów kwalifikacyjnych i tabel płacowych, z czego w połowie przypadków było to wartościowanie pracy oparte na tradycyjnych kryteriach (wymagania stanowiska), a w połowie – wartościowanie pracy oparte na kompetencjach. System taryfowy wykorzystuje się natomiast jako podstawę kształtowania wynagrodzeń w 70% firm, z czego w ponad 60% tych podmiotów stosuje się konstrukcję polegającą na wykorzystaniu niewielkiej liczby kategorii zaszeregowania o szerokich przedziałach płacowych (*broadbanding*), pozostałe firmy posiadają tradycyjne taryfikatory o dużej liczbie kategorii zaszeregowania i wąskich przedziałach płac.

Jako podstawę ustalania wynagrodzenia zasadniczego w 70% badanych przedsiębiorstwach wskazano miejsce stanowiska w taryfikatorze kwalifikacyjnym (widełkach płacowych), w 47,5% firm brana jest w tym względzie pod uwagę wartość rynkowa pracy na danym stanowisku, a w 10% – oczekiwania pracowników. Wśród czynników wpływających na wzrost płacy zasadniczej w ramach kategorii zaszeregowania wymienia się najczęściej: efekty pracy oraz kompetencje/kwalifikacje pracowników (po 57,5% wskazań). W 40% objętych badaniem przedsiębiorstwach przy kształtowaniu taryfowej stawki płac bierze się pod uwagę koszty utrzymania pracowników oraz sytuację na rynku pracy, a w 25% firm – staż pracy. Natomiast 30% respondentów odpowiedziało przy tym, że podwyżki płacy zasadniczej w firmie mają charakter uznaniowy.

Zmiany w płacach zasadniczych dokonywane są w badanych podmiotach głównie uznaniowo, na podstawie decyzji przełożonego (65% wskazań), rzadziej

– uznaniowo, w ramach widełek (40%), w wyniku indywidualnych negocjacji z pracownikiem (25%) i automatycznie (15%). Natomiast poziom wynagrodzeń zmiennych (premi, nagród) ustalany jest zarówno na podstawie jednoznacznych kryteriów, jak i uznaniowo (po 50% wskazań).

We wszystkich badanych przedsiębiorstwach przeprowadza się ocenę efektów działania firmy jako całości. W większości (85%) z nich łączne efekty działalności firmy wpływają najczęściej na premie pracowników, w 55% – na płace zasadnicze, a w 37,5% znajdują odzwierciedlenie także w nagrodach z zysku (przy czym dotyczy to przede wszystkim kadry kierowniczej najwyższego szczebla).

Przeprowadzanie oceny efektów pracy na poziomie grup/zespołów pracowniczych deklarowane jest w 92,5% objętych badaniem podmiotów. W 67,5% firm przeprowadzających taką ocenę, podstawowym kryterium, w oparciu o które jest ona dokonywana jest stopień wykonania zadań/realizacji celów. W 59% przedsiębiorstw – kryterium takim są wymierne wyniki (wielkość sprzedaży, wielkość produkcji itp.), natomiast w 35% – przestrzeganie norm i standardów. Rezultaty tej oceny stanowią podstawę kształtowania przede wszystkim premii (70%), w mniejszym stopniu podwyżek płac (21%) oraz nagród (19%).

We wszystkich badanych firmach deklaruje się dokonywanie oceny wyników indywidualnych, przy czym sformalizowany system ocen pracowniczych funkcjonuje w 62,5% z nich (we wszystkich tych przypadkach dotyczy on ogółu pracowników). Najczęściej stosowanym kryterium oceny indywidualnej okazały się efekty pracy (wskazane w 70% badanych przedsiębiorstwach). W dalszej kolejności wymieniano stopień wykonania zadań/realizacji celów (60%), umiejętności oraz kompetencje/kwalifikacje pracowników (45% wskazań), w mniejszym stopniu – cechy osobowościowe oraz kryteria behawioralne (15%). W 27,5% firm stosowany jest kompleksowy system oceny. Natomiast w przypadku dwóch przedsiębiorstw – nie ma jednoznacznych kryteriów oceny indywidualnej. Rezultatami przeprowadzonej oceny indywidualnej są najczęściej: zwiększenie lub ograniczenie wysokości premii oraz pochwała lub nagana (50%), przeniesienie na inne stanowisko pracy, awans, degradacja (42,5%), rzadziej – zwiększenie bądź ograniczenie płacy zasadniczej (22,5%) lub nagroda pieniężna bądź rzeczowa (17,5% odpowiedzi).

Partycypacja własnościowa jako forma dochodów odroczonej, wykorzystywana jest w pięciu przedsiębiorstwach. W dwóch przypadkach przybiera ona formę partycypacji indywidualnej i dotyczy wynagradzania za pomocą opcji na akcje oraz odroczonej udziałów w zysku tych przedstawicieli kierownictwa najwyższego i średniego szczebla, którzy osiągają ponadprzeciętne efekty pracy. Natomiast w pozostałych trzech – jest to partycypacja zakładowa, polegająca na wynagradzaniu za pomocą akcji zwykłych wszystkich pracowników, niezależnie od osiągniętych efektów pracy.

Inne formy dochodów odroczone wykorzystywane są w badanych firmach również w niewielkim stopniu. Systemy oszczędnościowe stosowane są zaledwie w trzech przedsiębiorstwach i również adresowane są do kierownictwa najwyższego i średniego szczebla. Natomiast dodatkowe systemy ubezpieczeń oferuje swoim pracownikom 30% objętych badaniem podmiotów – wśród tych bodźców najczęściej wymieniano adresowane do szerszego grona pracowników grupowe ubezpieczenia na życie oraz ubezpieczenia medyczne (po 8 wskazań), a także pracowniczy fundusz emerytalny i polisy ubezpieczeniowe (po 2 wskazania) oraz adresowane do kierownictwa wyższego szczebla składki wnoszone do funduszu inwestycyjnego i dodatkowe systemy emerytalne (po 2 wskazania).

Objęte badaniem przedsiębiorstwa wykorzystują natomiast w wynagradzaniu swoich pracowników szerokie wachlarze różnorodnych świadczeń dodatkowych. Wśród najpopularniejszych znalazły się: telefon komórkowy do prywatnego użytku (92,5% wskazań), finansowanie szkoleń i różnych form doszkalania oraz świadczenia socjalne (po 80% wskazań), a także możliwość korzystania z samochodu służbowego do celów prywatnych (70%). Firmy na dość szeroką skalę udzielają pożyczek swoim pracownikom (62,5%), finansują imprezy integracyjne (50%), oferują komputer do użytku prywatnego (42,5%), karnety na basen, siłownię itp., świadczenia ubraniowe oraz dopłaty do wczasów lub pokrycie ich kosztów (po 40% wskazań), zniżki przy zakupach produktów firmy, bony towarowe, wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne (po 37,5% wskazań), dodatkową opiekę medyczną, finansowanie udziału w konferencjach i seminariach, prawo do wydatków na posiłki z klientami lub gośćmi firmy oraz możliwość korzystania z parkingu (po 32,5% odpowiedzi). W dalszej kolejności wymieniano: subskrypcję specjalistycznych czasopism, bilety do kina, teatru, na imprezy sportowe i artystyczne, finansowanie wycieczek krajowych i/lub zagranicznych oraz grupowych lub indywidualnych kursów językowych, dostęp do urządzeń sportowo-rekreacyjnych i odprawy specjalne. Wśród najrzadziej stosowanych benefitów znalazły się: finansowanie sekcji sportowych i wyposażenie gabinetu, darmowe posiłki lub dopłaty do wyżywienia, karta kredytowa lub specjalny fundusz na cele reprezentacyjne, opłaty mieszkaniowe i doradztwo podatkowe/prawne, dodatkowe dni urlopu płatnego oraz darmowe przejazdy koleją lub dopłaty do biletów, zakup i wynajem mieszkania.

Najbogatsze spektrum korzyści pozapłacowych oferowanych przez badane firmy dotyczy kadry kierowniczej wyższego szczebla i ewentualnie grupy samodzielnych specjalistów. Wiele świadczeń ma przy tym charakter powszechny – objęte jest nimi szerokie grono zatrudnionych. Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, że badane przedsiębiorstwa powszechnie finansują różne formy doszkalania pracowników zatrudnionych na różnych szczeblach organizacyjnych (tab. 3).

Większość wykorzystywanych form benefitów przyznawana jest pracownikom niezależnie od ich osiągnięć. Jako forma nagrody dla najlepszych stosowane są w pewnych przypadkach: finansowanie szkoleń i doształcania, samochód służbowy, telefon komórkowy i komputer do użytku prywatnego, finansowanie wycieczek, udziału w konferencjach i seminariach, kursy językowe i odprawy specjalne.

Przedsiębiorstwa, podejmując próby uatrakcyjniania portfela wynagrodzeń poprzez wykorzystywanie różnorodnych form benefitów, stwarzają jednak nikłe możliwości wyboru rodzaju pakietu, poprzez zastosowanie systemów kafeteryjnych. Możliwość wyboru świadczeń dodatkowych zgodnie ze swoimi preferencjami w ramach określonego przez pracodawcę limitu zasygnalizowano tylko w jednej firmie, wskazując, że przy kształtowaniu zestawów kafeteryjnych brany jest pod uwagę przede wszystkim poziom stopy życiowej pracownika. Natomiast możliwość wyboru pakietu wynagrodzeń (w ramach indywidualnych kontraktów) wskazano w 10% badanych przedsiębiorstw, z czego w trzech przypadkach fakt ten dotyczył jedynie kierownictwa wyższego szczebla, zaś w jednym – również samodzielnych specjalistów.

W 2013 roku przekształcenia w systemach wynagrodzeń planowane są w 42,5% badanych przedsiębiorstw (17 firm), z czego będą one dotyczyły zmiany stawek (podwyżek) płacy zasadniczej (11 wskazań), zmian w systemach premiowania (10 wskazań) oraz zmiany tabel płacowych i zmian w systemach świadczeń dodatkowych (po 5 wskazań).

Wśród elementów zarządzania zasobami ludzkimi, które istnieją i są wykorzystywane w badanych przedsiębiorstwach wskazywano: szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne (85%), wynagrodzenie za nadgodziny (80%), zespołowe spotkania z pracownikami (67,5%), prowadzenie rekrutacji wewnętrznej na wolne stanowiska w firmie (62,5%), zarządzanie przez cele (57,5%), gazetkę firmową/tablice informacyjne (57,5%), zatrudnianie kandydatów do pracy polecanych przez pracowników (52,5%), spotkania integracyjne (50%), rozsyłanie drogą mailową informacji o ważnych wydarzeniach (47,5%), intranet wykorzystywany do celów komunikacji wewnętrznej (40%), programy wdrożeniowe dla nowo przyjętych pracowników (37,5%), elastyczny czas pracy (32,5%), badania opinii pracowników (30%), model kompetencji (25%), coaching (22,5%), konkursy i programy promujące innowacyjność pracowników (20%), formalne ścieżki kariery (10%), programy mentoringowe (5%).

Tabela 3. Rodzaje świadczeń dodatkowych stosowane w badanych przedsiębiorstwach w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników (% badanych przedsiębiorstw)

Rodzaje świadczeń	Grupy pracowników				
	kierownicy najwyższego szczebla	kierownicy średniego szczebla	kierownicy niższego szczebla	samodzielni specjaliści	pozostali pracownicy
samochód służbowy do prywatnego użytku	70,0	37,5	15,0	12,5	–
telefon komórkowy do prywatnego użytku	92,5	90,0	82,5	70,0	15,0
opłaty mieszkaniowe	12,5	5,0	–	–	–
bony towarowe	32,5	32,5	32,5	37,5	37,5
finansowanie szkoleń, doształcania pracowników	80,0	80,0	75,0	70,0	55,0
dopłaty do wczasów lub pokrycie ich kosztów	40,0	40,0	40,0	35,0	37,5
finansowanie wycieczek krajowych i/lub zagranicznych	25,0	20,0	17,5	17,5	17,5
opieka medyczna	32,5	27,5	22,5	20,0	22,5
dodatkowe dni urlopu płatnego	7,5	5,0	5,0	2,5	–
darmowe posiłki lub dopłaty do wyżywienia	15,0	15,0	12,5	12,5	12,5
pożyczki udzielane przez firmę	57,5	60,0	62,5	57,5	60,0
zniżki przy zakupie produktów firmy	37,5	35,0	35,0	30,0	35,0
doradztwo prawne, podatkowe	12,5	7,5	5,0	5,0	5,0
darmowe przejazdy koleją lub dopłaty do biletów	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
komputer do użytku prywatnego	42,5	35,0	22,5	17,5	–
subskrypcja czasopism	27,5	27,5	12,5	15,0	–
finansowanie udziału w konferencjach, seminariach	32,5	32,5	20,0	20,0	7,5
karta kredytowa lub specjalny fundusz na cele reprezentacyjne	15,0	–	–	–	–
wyjazdy i pikniki rekreacyjne	35,0	37,5	35,0	22,5	27,5
dostęp do urządzeń sportowo-rekreacyjnych	22,5	22,5	22,5	22,5	17,5
finansowanie sekcji sportowych	17,5	15,0	17,5	17,5	17,5
zakup lub wynajem mieszkania	5,0	–	–	2,5	–
miejsce parkingowe	32,5	22,5	17,5	15,0	15,0

Rodzaje świadczeń	Grupy pracowników				
	kierownicy najwyższego szczebla	kierownicy średniego szczebla	kierownicy niższego szczebla	samodzielni specjaliści	pozostali pracownicy
bilety do kina, teatru, na imprezy sportowe i artystyczne	27,5	27,5	27,5	22,5	22,5
karnety na basen, siłownię itp.	40,0	40,0	40,0	37,5	37,5
grupowe lub indywidualne kursy językowe	22,5	25,0	22,5	22,5	10,0
finansowanie zakupu ubrania do pracy	7,5	7,5	25,0	15,0	40,0
wyposażenie gabinetu	17,5	17,5	10,0	10,0	–
prawo do wydatków na posiłki z klientami lub gośćmi firmy	32,5	22,5	5,0	2,5	–
imprezy integracyjne	50,0	50,0	47,5	42,5	42,5
wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne	37,5	32,5	35,0	27,5	22,5
socjalne (pomoc w trudnych sytuacjach życiowych)	62,5	70,0	70,0	70,0	80,0
odprawy specjalne	22,5	20,0	17,5	17,5	20,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Natomiast wśród wykorzystywanych w badanych firmach środków uznania znalazły się: listy gratulacyjne, dyplomy uznania (45%), publiczne pochwały na forum zespołu pracowników (42,5%), publiczne pochwały na forum załogi, odznaczenia za zasługi dla rozwoju firmy, udział w atrakcyjnym szkoleniu lub konferencji (po 30% wskazań), wyróżnienie w postaci przyznania tytułu „Pracownik roku” itp., większa autonomia i partycypacja decyzyjna (po 25% wskazań), umieszczenie informacji o nagrodzonych pracownikach w gazetkach firmowych/tablicach informacyjnych, zapewnienie lepszego sprzętu do pracy i dogodnie godziny pracy (po 22,5% wskazań), zaproszenie dla pracownika i osoby towarzyszącej na wyjątkową imprezę kulturalną, artystyczną lub sportową albo do restauracji na obiad lub kolację z szefem (po 12,5% wskazań), staż w krajowej lub zagranicznej jednostce firmy, przyznanie dogodnego miejsca parkingowego (po 10% wskazań), wyższy standard wyposażenia gabinetu i wizyty studyjne (po 5% wskazań).

Podsumowanie

Zasadniczymi celami realizowanej w objętych badaniem przedsiębiorstwach polityki wynagrodzeń są utrzymywanie pracowników w organizacji i pobudzanie ich do osiągania wysokiej efektywności. Cele te można uznać za spójne z priorytetami ich strategii ogólnej oraz z podstawowym celem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Z deklarowanymi celami polityki płacowej są zgodne przyjęte przez badane podmioty modele kształtowania wynagrodzeń (płaca za wyniki i za kompetencje), których realizacji sprzyja powszechnie dokonywana na wszystkich poziomach organizacyjnych ocena efektów pracy, w oparciu głównie o kryterium wyników, przy wykorzystaniu kryterium kompetencji. Rezultaty tej oceny znajdują najczęściej odzwierciedlenie w ruchomej części wynagrodzenia w postaci premii.

Wyniki badań wskazują na wiązanie wynagrodzeń z efektami pracy i kompetencjami. Oczekiwania pracowników nie odgrywają jednak istotnej roli jako determinant kształtowania wynagrodzeń w badanych przedsiębiorstwach. Pomimo to, że w wielu z nich dbałość o satysfakcję pracowników wymieniana jest wśród najważniejszych celów działania, system wartości i oczekiwania pracowników nie należą do podstawowych czynników wpływających na wynagrodzenia. Wiąże się z tym również dość niewielki zakres przeprowadzania badań opinii pracowników (satysfakcji, potrzeb, motywacji) i wykorzystywania ich dla potrzeb kształtowania systemów wynagrodzeń w badanych organizacjach.

Wartościowanie pracy było przeprowadzane w połowie badanych firm, co może wskazywać na w pewnym zakresie intuicyjne, a nie oparte na obiektywnych przesłankach, sposoby kształtowania wynagrodzeń. Świadczy o tym także dość niewielki odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących rynkowe przeglądy płac (raporty płacowe) dla potrzeb określania poziomu i relacji wynagrodzeń w firmie, a także dość duża uznaniowość w zakresie dokonywania zmian w płacach zasadniczych oraz kształtowania poziomu wynagrodzeń zmiennych.

System taryfowy jako narzędzie kształtowania płacy zasadniczej stosowany jest natomiast w większości objętych badaniem podmiotów, z czego w ponad połowie przypadków wykorzystywana jest elastyczna koncepcja taryfikatora (*broadbanding*). Biorąc pod uwagę fakt, iż wyniki i kompetencje pracowników są wymieniane w badanych przedsiębiorstwach jako główne czynniki wpływające na wzrost taryfowej stawki płac, wydaje się, iż właściwe wykorzystanie tego instrumentu mogłoby sprzyjać zwiększeniu elastyczności systemów wynagrodzeń.

W badanych firmach w niewielkim stopniu wykorzystywane są różne formy dochodów odroczonej, co może oznaczać, że prowadzona w nich polityka płacowa

podporządkowana jest głównie realizacji celów krótkookresowych. W sytuacji, kiedy utrzymywanie pracowników w organizacji jest uznawane za zasadniczy cel polityki wynagrodzeń, szersze zastosowanie tego typu bodźców przyczynić by się mogło do lepszej jego realizacji, wiążąc w ten sposób pracowników z firmą. Biorąc pod uwagę silne oddziaływanie własności w motywowaniu do pracy, szersze wykorzystanie bodźców własnościowych, szczególnie w wynagradzaniu kadry kierowniczej odpowiedzialnej za trwałą wzrost efektów w długim okresie, mogłoby stanowić istotny krok w kierunku rozwoju wynagradzania kompleksowego w przedsiębiorstwach.

Badane organizacje starają się natomiast uatrakcyjnić swoim pracownikom portfel wynagrodzeń, oferując im szeroki wachlarz różnorodnych świadczeń dodatkowych, z czego najbardziej wartościowe adresowane są do kadry kierowniczej wyższego szczebla i ewentualnie grupy samodzielnych specjalistów. Wiele spośród wykorzystywanych form świadczeń ma też charakter powszechny. Na uwagę zasługuje fakt, że powszechnie finansowane są w nich różne formy kształcenia pracowników, co koresponduje z jednym z ważniejszych celów polityki wynagrodzeń, jakim był ustawiczny rozwój pracowników. Realizacji tego celu sprzyjają też inne formy świadczeń – firmy dość często opłacają udział pracowników w konferencjach, subskrypcję specjalistycznych czasopism czy kursy językowe. Wśród oferowanych świadczeń znajdują się też takie, które wpływają na poprawę jakości życia pracowników w pracy i poza pracą. Większość benefitów przyznawana jest przy tym pracownikom niezależnie od ich osiągnięć.

Pomimo wykorzystywania szerokiej gamy świadczeń dodatkowych, firmy nie stwarzają pracownikom możliwości wyboru rodzaju pakietu, poprzez zastosowanie systemów kafeteryjnych, co jest potwierdzeniem faktu, że nie są one zaawansowane we wdrażaniu elastycznych systemów wynagrodzeń. Zastosowanie kafeterii sprzyjałoby niewątpliwie elastyczności i indywidualizacji pakietu wynagrodzeń, a poprzez odpowiedni dobór i zróżnicowanie jego struktury wewnętrznej pod kątem potrzeb i preferencji poszczególnych pracowników, doprowadzałoby do lepszej realizacji funkcji motywacyjnej.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi w badanych firmach wykorzystywanych jest wiele narzędzi sprzyjających rozwojowi pracowników oraz ich integracji z organizacją. Stosowane są w nich również różnorodne środki uznania, takie jak dyplomy, publiczne pochwały, odznaczenia i inne. Wydaje się jednak, że ich zakres wykorzystania mógłby być większy, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że są one wysoce efektywną formą wynagradzania, wiążącą się zazwyczaj z niewielkimi kosztami, a przynoszącą pozytywne i na ogół długotrwałe skutki.

Konkludując, można stwierdzić, że objęte badaniem przedsiębiorstwa prowadzą ekspansywną, proefektywnościową politykę wynagrodzeń. Konsekwentnie

do priorytetów starają się budować modele kształtowania płac. Wyniki badań wskazują jednak, że wciąż wyraźna słabość dotyczy sfery instrumentalnej. Obszar kształtowania wynagrodzeń stanowi w dalszym ciągu pole niewykorzystanych możliwości w przypadku wielu przedsiębiorstw, dotyczy to również wdrażania koncepcji wynagradzania kompleksowego. Pracodawcy chcący wykorzystywać tę ideę dla skuteczniejszej realizacji celów strategicznych organizacji i budowania jej przewagi konkurencyjnej powinni większą uwagę przywiązywać do rozpoznawania i badania oczekiwań pracowników oraz dostosowywania do nich rozwiązań w zakresie systemów wynagrodzeń. Lepsze dopasowanie pakietów wynagrodzeń do preferencji i potrzeb zatrudnionych osób mogłoby zwiększyć ich skuteczność motywacyjną i przynieść korzyści zarówno firmom, jak i pracownikom.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Borkowska, S. (2012a), *Struktura wynagrodzeń w procesie zmian*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 5.
- Borkowska, S. (2012b), *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Juchnowicz, M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.
- O’Neal, S. (1998), *The phenomenon of total rewards*, “ACA Journal”, 7.
- Thompson, P. (2002), *Total Reward*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Wilson, T.B. (2008), *Total Rewards Strategy*, in: Berger, L.A., Berger, D., *The compensation handbook. A state-of-the-art guide to compensation strategy and design*, McGraw Hill Professional.

Summary

Total Rewards in Corporate Practices

Dynamic changes in the functioning and environment of a company is associated with the need for transformation of numerous solutions applied in the field of human resources management, including remuneration formation which, as a vital motivating factor can contribute to realization of the objectives set by organizations and build their competitive advantage. Development of total

rewards which includes various components (tangible and intangible) to motivate the employee to perform several tasks and, at the same time, which is adapted to the expectations and nature of the work, is one of the significant contemporary trends in remuneration systems. The primary objective of this study was to identify and assess the solutions used in the field of total rewards in companies operating on the Polish market. The study was conducted by survey method. It included large companies (employing more than 250 employees) carrying out their activities in the region of Warmia and Mazury.

Keywords: total rewards, tangible rewards, intangible rewards, recognition.

Резюме

Комплексное вознаграждение в практике предприятий

Высокий динамизм изменений, происходящих в окружении и функционировании предприятий связан с необходимостью преобразования многих решений, применяемых в области управления человеческими ресурсами, в том числе также в области формирования системы вознаграждений, которые, как важный инструмент мотивирования, могут эффективно способствовать реализации целей организации и созданию ее конкурентного преимущества. Одной из важных тенденций изменений в системах вознаграждений является развитие комплексного вознаграждения, учитывающего разные элементы (материальные и нематериальные), мотивирующие работника реализовать задачи фирмы и одновременно соответствующие его ожиданиям и характеру выполняемой работы. Основной целью презентуемых исследований было определение, а также оценка решений, применяемых в области комплексного вознаграждения на предприятиях, действующих на польском рынке. Исследования проводились методом анкетного опроса. Ими были охвачены большие фирмы (с численностью занятых свыше 250 работников), осуществляющие свою деятельность на территории варминско-мазурского воеводства.

Ключевые слова: комплексное вознаграждение, материальные вознаграждения, нематериальные вознаграждения, меры доверия.

Dr Sylwia Stachowska

Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Jest autorką i współautorką kilkudziesięciu publikacji naukowych, w tym podręczników z dziedziny zarządzania, monografii, artykułów w czasopismach specjalistycznych. Jej zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół szeroko pojętej problematyki zarządzania kapitałem ludzkim, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki motywowania pracowników i zarządzania wynagrodzeniami w przedsiębiorstwach, a także nowych trendów w zakresie realizacji funkcji personalnej w organizacjach. Jest konsultantem i szkoleniowcem w dziedzinie kierowania zespołami pracowniczymi w organizacjach. W latach 2008–2012 pełniła funkcję Prezesa Zarządu Regionu Warmińsko-Mazurskiego Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami. Jest opiekunem Studenckiego Koła Naukowego Zarządzania Zasobami Ludzkimi Creative.

