

Magdalena Majowska, Janusz Strużyna

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

RELACJA MIĘDZY WYNAGRODZENIAMI A WYNIKAMI ORGANIZACJI W LITERATURZE PRZEDMIOTU

1. Wstęp

Zagadnienie wynagrodzeń od kilkudziesięciu lat jest tematem rozważań i studiów, stanowi także przedmiot powszechnej uwagi zarówno ze strony badaczy, praktyków, jak i ogółu społeczeństwa [Barkema, Gomez-Mejia 1998]. Przejawem owego zainteresowania jest stosunkowo liczna grupa publikacji nawiązujących swym zakresem badawczym do kwestii wynagrodzeń [Rajagopalan 1996]. Najczęściej poruszonym zagadnieniem w literaturze z tego zakresu jest wzajemna relacja pomiędzy wynagrodzeniami a wynikami organizacji [Gomez-Mejia, Wiseman 1997]. Pionierami w tego typu badaniach byli Taussig i Baker. Udowodnili oni słabą zależność pomiędzy wynagrodzeniem pracowników wysokiego szczebla a efektywnością organizacji. Wyniki były dla autorów na tyle zaskakujące, iż skłoniły badaczy do przeprowadzenia dalszych szczegółowych analiz w tym zakresie.

Obecnie, mimo ogromnej liczby badań empirycznych, zdumiewający jest fakt, iż wiedza w tym zakresie jest nadal niewystarczająca [Barkema, Gomez-Mejia 1998]. Do ważniejszych przyczyn istniejącego niedosytu zalicza się przede wszystkim brak spójności i zgodności badaczy co do podstawowych kwestii terminologicznych [Gomez-Mejia 1992], a także przeprowadzanie badań według odrębnych kryteriów z wykorzystaniem różnorodnych metod statystycznych [Werner, Ward 2004]. Podejście takie powoduje otrzymywanie sprzecznych wyników, a w konsekwencji wyciąganie niejednoznacznych wniosków [Gerhart, Milkovich 1990]. Różnorodność uzyskiwanych rezultatów jest na tyle duża, iż zmusza badaczy do poszukiwania nowych podejść do prowadzonych analiz.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie zawartości relacji między kwestią wynagrodzeń a efektywnością organizacji. Przestanką do podjęcia niniejszego tematu jest chęć nawiązania do problematyki wpływu wynagrodzeń na przyszłe wyniki firmy. W opracowaniu tym dokonano przeglądu literatury na temat zależności między wynagrodzeniem a efektywnością organizacji, który posłużył jako podstawa do zidentyfikowania występujących w tym zakresie podstawowych

nurtów badawczych. W konsekwencji, umożliwił on wyciągnięcie zasadniczych wniosków, a także ułatwił wskazanie kierunków przyszłych badań.

2. Wynagrodzenia a efektywność organizacji

Zgodnie z przeglądem literatury przeprowadzonym przez Wernera i Warda [2004], a także wnioskami z analiz prowadzonych przez Barkema i Gomez-Mejia [1998], do istotnych kwestii związanych z problematyką płac zaliczyć można zwrócenie szczególnej uwagi na determinanty systemu wynagrodzeń. Bazując na powyższych opracowaniach, można stwierdzić, że jednym z determinantów kształtujących system wynagrodzeń jest efektywność organizacji. Tymczasem, jak podkreślają Finkelstein i Boyd [1998], możliwa jest również sytuacja odwrotna, w której to kształt systemu wynagrodzeń wpływa na wyniki osiągane przez organizacje. Przede wszystkim autorzy ci zwrócili uwagę na to, że wskazując na konkretne determinanty i określając kryteria różnicowania wynagrodzeń, nie uwzględnia się w wystarczającym stopniu konsekwencji ich stosowania. Konieczne wydaje się więc zwrócenie szczególnej uwagi na wpływ, jaki wywiera istniejący w organizacji system wynagrodzeń na uzyskiwane przez nią wyniki. Te szersze perspektywy mogą być pomocne w dochodzeniu do lepszego zrozumienia tego, czym skutkuje wynagrodzenie.

Ze względu na to, że wynagrodzenia odgrywają strategiczną rolę w organizacji [Gerhart, Rynes 2003], istotne staje się określenie zarówno siły, jak i kierunku ich wpływu na realizację strategicznych zamierzeń firmy. Pomocne wydaje się zatem dokonanie przeglądu literatury poświęconej omawianemu zagadnieniu tym bardziej, że jak pokazują badania, powiązania między wynagradzaniem a wynikami organizacji pozostają wciąż trudne do uchwycenia, niedające się łatwo określić oraz pełne teoretycznych i empirycznych sprzeczności. Po latach przeprowadzanych badań empirycznych liczba pytań bez odpowiedzi daleko przewyższa te, na które odpowiedź znaleziono [Gomez-Mejia 1992].

Rezultaty dokonanego przeglądu badań nad zależnością między wynagrodzeniami a wynikami organizacji zostały zaprezentowane w tab. 1, w której zawarto rezultaty najważniejszych z przeprowadzonych dotychczas badań. Omawiany przegląd literatury opiera się na analizie dostępnych publikacji z zakresu problematyki wynagrodzeń. Uwzględniono w nim badania prowadzone w latach 1990-2004. Wykorzystano dostępne artykuły tematyczne zlokalizowane w bazach danych: EBSCO Host Research Databases oraz Proquest. Zakres tematyczny obejmował kwestię wynagrodzeń oraz jej wpływ na efektywność organizacji. Do analizy wzięto pod uwagę czasopisma naukowe, recenzowane, z dostępnym spisem literatury z dziedziny zarządzania. Wśród analizowanych czasopism znalazły się takie pozycje, jak: „Administrative Science Quarterly”, „Academy of Management Journal”, „Academy of Management Review”, „Journal of Management”, „Journal of Management Studies”. Podobną metodologię wykorzystali w swych badaniach Locke i Latham [2004].

Tabela 1. Zależność pomiędzy wynagrodzeniami a wynikami organizacji: przegląd badań

Autor(rzy) i rok badań	Aspekt wynagrodzeń	Opis próby badawczej	Wnioski
[1]	[2]	[3]	[4]
Gerhart, Milkovich (1990)	Poziom wynagrodzeń Stosunek części stałej wynagrodzeń do zmiennej Płaca podstawowa Płaca zmienna	Miejscom badań były Stany Zjednoczone, okres badań uwzględniał lata 1981-1985. Wykorzystano dane pochodzące od ok. 14 000 menedżerów wysokiego i średniego szczebla z 219 organizacji	Badaniu poddano zakres, w jakim organizacje, napotykając podobne warunki funkcjonowania, podejmują zróżnicowane decyzje dotyczące wynagrodzeń. Opierając się na teorii oczekiwań oraz teorii agencji, zbadano konsekwencje tego typu decyzji dla efektywności organizacyjnej. Wyniki wykazały, iż organizacje zmierzają do różnicowania decyzji odnośnie do płacy zmiennej bardziej niż płacy podstawowej. Udowodniono, iż płaca zmienna powiązana jest z wynikami finansowymi organizacji, zależność ta nie dotyczy jednak płacy podstawowej
Gomez-Mejia (1992)	„Algorytmiczny” wzór wynagrodzeń „Doświadczalny” wzór wynagrodzeń	Badania przeprowadzone zostały w latach 1982-1986 na terytorium Stanów Zjednoczonych. Próba wyniosła 867 firm przemysłowych. Do badań wykorzystano dane wtórne i ankiety	W artykule tym przetestowano 6 hipotez dotyczących dopasowania między strategią wynagrodzeń a strategiami dywersyfikacji i jego wpływu na wyniki organizacji. Wyniki badań potwierdziły, że zgodność między strategią wynagrodzeń a strategią generalną organizacji wpływa dodatnio na jej wyniki
Rajagopalan 1996	Formy wynagrodzeń: - premie roczne - bodźce długoterminowe - opcje na akcje	Do przetestowania postawionych hipotez badawczych wykorzystano próbę 50 dużej wielkości zakładów użyteczności publicznej funkcjonujących na terenie Stanów Zjednoczonych. Dane zebrano w latach 1988-1992 między innymi poprzez pogłębione wywiady przeprowadzone z menedżerami wyższego szczebla	Bazując na teorii agencji, badaniu poddano dopasowanie orientacji strategicznej firmy do stosowanych bodźców oraz konsekwencje tego dopasowania dla efektywności organizacji. Celem artykułu było zidentyfikowanie tych form wynagrodzeń, które z punktu widzenia efektywności organizacji będą najbardziej korzystne. Wyniki badań wykazały, iż roczne premie gotówkowe oparte na rachunkowych miernikach efektywności prowadzą do lepszych wyników w firmach z orientacją strategiczną obrońcy. Organizacje z orientacją strategiczną poszukiwacza uzyskują wyższą efektywność przy wykorzystywaniu akcji, opierając się na rynkowych miernikach efektywności

[1]	[2]	[3]	[4]
Bloom, Milkovich (1998)	Wynagrodzenie kierownictwa Płaca zmienna Płaca podstawowa	Miejscem przeprowadzenia badań były Stany Zjednoczone. Analizowano dane pochodzące z okresu od 1981 do 1988 roku przy liczebności próby wynoszącej 500 dużej wielkości organizacji	Bazując na teorii agencji autorzy skupili się na roli, jaką odgrywa ryzyko w strukturze wynagrodzeń kierownictwa. Celem badania było między innymi ustalenie, czy poziom ryzyka kształtuje zależność między wynagrodzeniem zmiennym a wynikami organizacji. Wyniki badań wykazały, iż w organizacjach narażonych na wysokie ryzyko zastosowanie wynagrodzenia w formie zmiennej wpływa negatywnie na wyniki firmy
Bloom (1999)	Dystrybucja wynagrodzeń: - rozpiętość wynagrodzeń Poziom wynagrodzeń	Badania przeprowadzono na terytorium Stanów Zjednoczonych oraz Kanady w okresie obejmującym lata 1985-1993. Dane zebrano od 1644 graczy z 29 znaczących drużyn baseballowych	Opracowanie to stanowi analizę zależności między jedną z form dystrybucji wynagrodzeń – rozpiętością wynagrodzeń – a efektywnością organizacji. Zasadniczą kwestią było określenie, w jaki sposób różnice w dystrybucji wynagrodzeń wpływają zarówno na indywidualną efektywność, jak i na wyniki organizacji. Badania udowodniły, że znaczne rozproszenie wynagrodzeń w organizacji powiązane jest z niższą efektywnością organizacyjną
Carpenter, Sanders (2002)	Poziom wynagrodzeń Struktura wynagrodzeń	Miejscem badań były Stany Zjednoczone, okres badań uwzględniał lata 1991-1995. Wykorzystano dane pochodzące od 199 organizacji	Omówiono kwestię zależności pomiędzy wynagrodzeniem dyrektora generalnego a płacami członków TMT. Skupiono się na konsekwencjach, jakie dla efektywności organizacji mają wynagrodzenia członków TMT. Wyniki badań wykazały, iż wynagrodzenie dyrektora generalnego powiązane jest z wynagrodzeniem członków TMT; a to z kolei kształtuje efektywność organizacji w sytuacji, gdy dopasowane jest do preferencji interesariuszy oraz warunków istniejących wewnątrz firmy. Wpływ wynagrodzeń dyrektora generalnego na przyszłą efektywność organizacji był uzależniony od wynagrodzeń członków TMT
Brown, Sturman, Simmering (2003)	Poziom wynagrodzeń Struktura wynagrodzeń	Badania przeprowadzono w latach 1991-1999 na terenie Stanów Zjednoczonych, a dokładniej stanu Kalifornia. Liczebność próby wynosiła 333 szpitale	Przeanalizowano zależność między decyzjami dotyczącymi wynagrodzeń na poziomie organizacji a jej efektywnością. W artykule tym zbadano, w jaki sposób struktura oraz poziom płacy powiązane są z wynikami organizacji: wydajnością zasobów i efektywnością finansową. Autorzy oczekiwali zarówno nieliniowej zależności, jak i wzajemnie oddziałującego na siebie wpływu badanych zmiennych. Rezultaty badań potwierdziły ich przypuszczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gerhart, Milkovich 1990; Gomez-Mejia 1992; Rajagopalan 1996; Bloom, Milkovich 1998; Bloom 1999; Carpenter, Sanders 2002; Brown, Sturman, Simmering 2003].

Bazując na przeprowadzonym przeglądzie literatury, można zauważyć, iż te opracowania empiryczne, które dostarczają wskazówek na temat zależności między wynagrodzeniem a wynikami firmy, mogą być podzielone na dwie grupy [Rajagopalan 1996]. W pierwszej grupie znajdują się badania prowadzone nad konsekwencjami, jakie dla przyszłej efektywności organizacji niesie dopasowanie strategii generalnej do systemu wynagrodzeń. Natomiast druga grupa, znacznie bardziej liczebna, reprezentowana jest przez analizy skupiające się na badaniu bezpośredniej zależności między wynagrodzeniem a wynikami organizacji.

W pierwszej grupie badań relacje zachodzące między strategią organizacji a kwestią wynagrodzeń oraz konsekwencje tej zależności dla funkcjonowania organizacji analizuje się, wprowadzając pojęcie dopasowania. Najistotniejsze w tych analizach jest założenie, iż to wzajemne dopasowanie określonych elementów, w tym strategii generalnej do strategii wynagrodzeń, jest niezbędne do zapewnienia bardziej efektywnego funkcjonowania organizacji oraz poprawy jej efektywności [Salter 1973]. Odchylenia od stanu „idealnego dopasowania” pociągają za sobą niebezpieczeństwo pogorszenia wyników osiąganych przez firmy. Wyniki badań [Gomez-Mejia 1992; Kerr 1985] potwierdzają te założenia. Wskazuje się jednak na pewne ograniczenia. Po pierwsze, prowadzono niewiele badań nad omawianą zależnością. Po drugie, większość tych badań jest współautorstwa Gomez-Mejia. Po trzecie, pojawia się kilka zastrzeżeń metodologicznych [Rajagopalan 1996]. Bez wątpienia jednak analizy prowadzone w tym zakresie przyczyniają się w dużym stopniu do lepszego zrozumienia konsekwencji, jakie dla efektywności organizacji niesie wzajemne dopasowanie określonych elementów.

Najbardziej liczna, druga grupa badań, bezpośrednio skupiająca się na relacji wynagrodzenia a efektywność, również wniosła wiele do literatury z omawianego zakresu [Pavlik, Belkaoui 1991]. W grupie tej wyodrębnić można dwa podstawowe nurty, różniące się podejściem do kwestii wynagrodzeń. Pierwszy z nich analizuje istnienie zależności między poziomem/kwotą wynagrodzeń (częścią stałą lub/i zmienną) a wynikami organizacji. Drugi natomiast koncentruje się na charakterystyce określonego systemu wynagrodzeń, odnosząc ją do wyników firmy. W przypadku pierwszego nurtu zarówno teoria, jak i badania sugerują, iż poziom i struktura wynagrodzeń stanowią niezwykle istotny element kształtowanej polityki wynagrodzeń [Brown, Sturman, Simmering 2003]. Jednak analizowanie poziomu wynagrodzeń wiąże się z koniecznością wykorzystywania skomplikowanych i złożonych metod wartościowania takich zmiennych, jak płatności długoterminowe, wynagrodzenia odroczone czy opcje na akcje. Mimo stosowania zbliżonych źródeł danych, znaczna liczba przeprowadzonych badań w tym zakresie doprowadza do sprzecznych wniosków. Bardziej jednolite i spójne wyniki dostarcza drugi nurt, w którym koncentruje się uwagę na właściwościach i charakterystyce systemu wynagrodzeń. Te bardziej jednoznaczne wnioski mogą wskazywać, iż powiązania między określonymi właściwościami systemów wynagrodzeń a wynikami firmy są wyraźniejsze niż zależność między poziomem wynagrodzeń a efektywnością organizacji.

3. Podsumowanie

Podsumowując tematykę i zakres prowadzonych badań, należy zwrócić uwagę na kilka istotnych kwestii. Po pierwsze, istniejące badania wnoszą znaczny oraz istotny wkład w zrozumienie zależności między wynagrodzeniami a wynikami organizacji, chociaż wkład ten jest w pewnym sensie ograniczony. Najczęstszym zastrzeżeniem stawianym omawianym badaniom jest zarzut analizowania krótko-terminowych reakcji rynku na zastosowanie określonego systemu wynagrodzeń. Nie do końca rozstrzygnięto, czy stosowane systemy płac wywierają jakikolwiek długoterminowy wpływ na wyniki organizacji [Rajagopalan 1996]. Po drugie, badania skupiające się na powiązaniu wynagrodzeń z wynikami organizacji nie dostarczają jednoznacznych wniosków, a rezultaty tych badań uzależnione są od rodzaju uwzględnionych zmiennych. Badacze znajdują zarówno istotne, jak i słabe bądź statystycznie nieistotne zależności między płacą a efektywnością [Jensen, Murphy 1990]. W rezultacie sytuacja ta wiąże się z niebezpieczeństwem wyciągania sprzecznych wniosków płynących z przeprowadzonych badań. Po trzecie, biorąc pod uwagę złożoność kwestii wynagrodzeń, konieczne staje się przeprowadzenie większej liczby badań nad konsekwencjami, jakie dla efektywności organizacji niesie stosowanie określonych praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym także wynagrodzeń [Becker, Huselid 1998; Becker, Gerhart 1996; Bloom, Milkovich 1998]. Jednocześnie możliwe staje się uwzględnienie w dalszych analizach nowych perspektyw bądź aspektów prowadzenia badań.

Literatura

- Barkema H.G., Gomez-Mejia L.R., *Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework*, „Academy of Management Journal” 1998, nr 41, s. 135-145.
- Becker B., Gerhart B., *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospect*, „Academy of Management Journal” 1996, nr 39, s. 779-801.
- Becker B.E., Huselid M.A., *High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications*, [w:] G.R. Ferris (red.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Greenwich 1998, s. 53-101.
- Bloom M., Milkovich G.T., *Relationship Among Risk, Incentive Pay, and Organizational Performance*, „Academy of Management Journal” 1998, nr 41, s. 283-297.
- Bloom M., *The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations*, „Academy of Management Journal” 1999, nr 42, s. 25-40.
- Brown M., Sturman M., Simmering M., *Compensation Policy and Organizational Performance: the Efficiency, Operational, and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure*, „Academy of Management Journal” 2003, nr 46, s. 752-762.
- Carpenter M.A., Sanders W.M.G., *Top Management Team Compensation: The Missing Link between CEO Pay and Firm Performance?* „Strategic Management Journal” 2002, nr 23, s. 367-375.
- Finkelstein S., Boyd B.K., *How Much Does the CEO Matter? The Role of Managerial Discretion in the Setting of CEO Compensation*, „Academy of Management Journal” 1998, nr 41, s. 179-199.
- Gerhart B., Milkovich G.T., *Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance*, „Academy of Management Journal” 1990, nr 13, s. 663-691.
- Gerhart B., Rynes S.L., *Compensation. Theory, Evidence, and Strategic Implications*, SAGE Publications, California 2003.

- Gomez-Mejia L., *Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance*, „Strategic Management Journal” 1992, nr 13, s. 381-397.
- Gomez-Mejia L., Wiseman R.M., *Reframing Executive Compensation: An Assessment and Outlook*, „Journal of Management” 1997, nr 23, s. 291-374.
- Jensen M., Murphy K.J., *Performance Pay and Top Management Incentives*, „Journal of Political Economy” 1990, nr 98, s. 225-264.
- Kerr J., *Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study*, „Academy of Management Journal” 1985, nr 28, s. 155-179.
- Locke E.A., Latham G.P., *What Should We do about Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century*, „Academy of Management Review” 2004, nr 29, s. 388-403.
- Pavlik E.L., Belkaoui A., *Determinants of Executive Compensation: Corporate Ownership, Performance, Size and Diversification*, Quorum Books, Westport 1991.
- Rajagopalan N., *Strategic Orientation, Incentive Plan Adoptions, and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms*, „Strategic Management Journal” 1996, nr 18, s. 761-785.
- Salter M.S., *Tailor Incentive Compensation to Strategy*, „Harvard Business Review” 1973, marzec-kwiecień, s. 94-102.
- Werner S, Ward S.G., *Recent Compensation Research: An Eclectic Review*, „Human Resource Management Review” 2004, nr 14, s. 201-227.

THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPENSATION AND SUBSEQUENT ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary

In the presented article the authors referred to the complexity of relationship between compensation and subsequent organizational performance. Particular attention has been paid to the role the compensation system plays in achieving the goals set by the organization. The literature review of the scope in the paper discussed has been presented. As a result, the authors identified two basic research streams and pointed out the directions for future research.