

Adrian Sawicki*

DOTYCHCZASOWE WYNIKI BADAŃ NAD KSZTAŁTOWANIEM WYNAGRODZEŃ WEDŁUG WYNIKÓW

Streszczenie: W artykule zaprezentowano dotychczasowe wyniki badań nad kształtowaniem wynagrodzeń według wyników. Przedstawiono powody, dla których badania dotyczące wynagrodzeń uzależnionych od wyników są tak istotne. Omówiono cztery analizy przypadków, w których dokonano zmiany czasowej formy płac na formę wynagrodzeń zależnych od wyników oraz to, jakie nastąpiły skutki tych zmian. W dalszej części artykułu zaprezentowano wyniki badań przeglądu systematycznego literatury z zakresu wynagrodzeń kształtowanych według wyników. Na koniec zestawiono wnioski wynikające z przeglądu literatury światowej oraz wskazano kierunki prowadzenia dalszych badań, aby w konsekwencji lepiej projektować odpowiednie warunki, wspierające pozytywny wpływ kształtowania wynagrodzeń według wyników ukierunkowanych na wzrost wydajności pracy.

Słowa kluczowe: płace, wynagrodzenie za wyniki, formy płac, systemy wynagradzania

Synopsis: Review of empirical research on development of pay for performance

Author discusses the reasons why research on pay for performance are important and presents the results of research on pay for performance in individual and group terms. In this paper, the author presents four case studies in which changes were made from the hourly wage rate to the form of compensation depending on the results and the effects of these changes. In the next part, there are presented studies of a systematic review of literature in the scope of pay for performance along with the results obtained. Finally,

* Mgr, Uniwersytet Gdański, doktorant na Wydziale Zarządzania.

the author presents the conclusions resulting from the review of world literature and indicates the directions of further research, in order to consequently better design appropriate conditions supporting the positive impact of pay for performance development on performance at work.

Keywords: compensation, pay for performance, wage forms, reward systems

Wstęp

Jeden z istotnych problemów podejmowanych we współczesnej literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy sposobów motywowania pracowników do większej wydajności pracy. Organizacje muszą nieustannie pobudzać swoich pracowników, by stali się bardziej elastyczni, szybko reagowali oraz znajdowali skuteczne rozwiązania złożonych problemów¹. Należy zauważyć, że w związku ze zmianą środowisk organizacyjnych i coraz większym znaczeniem pracy zespołowej², kwestia dotycząca tego, kto i w jaki sposób powinien być wynagradzany jest wciąż istotna. Celem niniejszego artykułu jest ustalenie najważniejszych wniosków wynikających z dotychczasowych badań nad kształtowaniem wynagrodzeń według wyników. W tym celu autor dokonał krytycznej analizy literatury światowej podejmującej tę problematykę.

Wynagradzanie za wyniki w dużej mierze postrzegane jest jako odpowiedni środek do motywowania pracowników i zwiększania ich wydajności³. E.E. Lawler, uznany autorytet, autor ponad 50 książek i 400 artykułów naukowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, twierdzi, że wynagradzanie za wyniki może być jednym z najsilniejszych czynników motywujących pracowników i znacząco wpływać na zadowolenie oraz motywację do pracy⁴. Nasuwające się pytanie brzmi: Na ile powszechnie firmy stosują praktyki wynagradzania według wyników oraz jakie są tego efekty? Wielu badaczy dowodzi, że wynagrodzenia kształtowane według wyników są

¹ Y. Garbers, U. Konradt, *The Effect of Financial Incentives on Performance: A Quantitative Review of Individual and Team-Based Financial Incentives*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2014, 87.1, p. 102.

² S. Kozłowski, D. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams*. "Psychological Science in the Public Interest" 2006, 7, pp. 77–124.

³ S. Bonner, G. Sprinkle, *The Effects of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories, Evidence, and a Framework For Research*, "Accounting, Organizations and Society" 2002, 27, 4–5, pp. 303–345.

⁴ E.E. Lawler, *Motivation in Work Organizations*, Brooks, Cole Publishing Company, 1973.

powszechnie stosowane⁵, co potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych w 2012 roku przez organizację WorldatWork⁶. Badanie obejmowało 1001 przedsiębiorstw w USA i wykazało, że 84% badanych podmiotów korzysta z formy wynagrodzeń uzależnionych od wyników, a 92% badanych podmiotów wykorzystuje indywidualne wyniki pracowników przy określaniu podwyżki wynagrodzenia zasadniczego⁷.

Badanie skutków wprowadzenia akordowej formy płac

E.P. Lazear z Uniwersytetu Stanforda przeprowadził badania dotyczące zmiany formy płac z czasowej na akordową we wrześniu 1995 roku w firmie Safelite Glass Company⁸. Nowy zarząd największej w USA firmy zajmującej się montażem szyb samochodowych dokonał zmiany formy wynagradzania, ponieważ uznał, że pracownicy nie wykorzystują swojego potencjału, a ich wydajność może być większa. Od stycznia 1994 roku pracownicy zaczęli otrzymywać wynagrodzenie uzależnione od ilości wymienionych szyb samochodowych (20 USD za sztukę), a nie jak wcześniej zależne tylko od przepracowanego czasu pracy. Dla tych pracowników, których wydajność była niska, zagwarantowano stawkę minimalną – 11 USD za każdą przepracowaną godzinę. W trakcie 19 miesięcy badania, w latach 1994–1995, dokonano łącznie 38.764 obserwacji wśród 3707 pracowników, z czego do badań przyjęto 29.837 obserwacji, obejmujących 2755 pracowników instalujących szyby. Wyniki analizy regresji wykazały, że w związku z wprowadzeniem

⁵ N. Govindarajulu, B. Daily, *Motivating Employees for Environmental Improvement*. "Industrial Management & Data Systems" 2004, 104, pp. 364–372.

⁶ WorldatWork jest amerykańskim stowarzyszeniem non-profit, założonym w 1955 roku, znanym również jako American Compensation Association. Stowarzyszenie zrzesza zarówno osoby indywidualne jak i organizacje, ich łączna liczba przekracza 70 tys. członków, a wśród nich jest ponad 80% firm z rankingu Fortune 500 – największych amerykańskich przedsiębiorstw, klasyfikowanych według przychodów brutto. WorldatWork działa na rzecz promowania roli zasobów ludzkich, głównie w obszarze wynagrodzeń, oferując: edukację poprzez seminaria i szkolenia certyfikujące, prowadzi badania i publikuje raporty, jest także wydawcą „Workspan Magazine”, a także „WorldatWork Journal”. W skład organizacji WorldatWork wchodzi następujące podmioty stowarzyszone: WorldatWork Society of Certified Professionals oraz WorldatWork’s Alliance for Work-Life Progress.

⁷ B. Gerhart, M. Fang, *Pay for (Individual) Performance: Issues, Claims, Evidence and the Role of Sorting Effects*, "Human Resource Management Review" 2014, 24, p. 43.

⁸ E. Lazear, *Performance Pay and Productivity*, "American Economic Review" 2000, 90.

akordowej formy płac, firma odnotowała 44-procentowy wzrost wydajności. Połowa tego wyniku jest efektem zachęty, ponieważ nowa forma płac przyciągnęła wysokowydajnych pracowników do firmy i zachęciła ich do większej wydajności. Na uwagę zasługuje fakt, że odchylenie standardowe przy średniej liczbie zainstalowanych jednostek szklanych dziennie, przypadających na pracownika po wprowadzeniu zmiany formy wynagrodzenia wzrosło z 1,42 do 1,59. Było to spowodowane wzrostem motywacji do pracy bardziej ambitnych pracowników po wprowadzeniu wynagrodzeń uzależnionych od efektów ich pracy. Pozostałe 22% wzrostu wydajności było efektem sortowania, ponieważ pracownicy mało wydajni w wyniku naturalnego efektu selekcji sami rezygnowali z pracy, a w ich miejsce zatrudniani byli bardziej wydajni pracownicy. Zarządzający firmą zdecydowali się podzielić uzyskanym ze zwiększonej produktywności zyskiem ze swoimi pracownikami, w wyniku czego po wprowadzeniu zmian 90% pracowników otrzymało wyższe wynagrodzenie całkowite.

Badanie skutków wprowadzenia czasowej formy płacy z premią prowizyjną

Badania dotyczące zmiany formy płac z czasowej na czasową z premią prowizyjną przeprowadzono w sieci sklepów detalicznych w USA⁹. Dane panelowe zostały zebrane za okres 66 miesięcy (od lutego 1986 do lipca 1991 roku) z 15 sklepów, w których wprowadzono nowy system wynagrodzeń kształtowanych według wyników (czasową formę płacy z premią prowizyjną) oraz z innych 19 sklepów detalicznych w tym samym regionie, w których nie wprowadzono żadnych zmian i pracownicy nadal byli wynagradzani tylko w oparciu o czasową formę płacy. Dokonano analizy danych uzyskanych z miesięcznych raportów, a także poddano analizie dane uzyskane z działu księgowości, z przeprowadzonych wywiadów z pracownikami oraz z obserwacji sklepów. Nowa forma wynagradzania wiązała się z tym, że każdy z pracowników otrzymywał kwartalne cele sprzedaży, a w przypadku ich realizacji oraz przekroczenia otrzymywał premię prowizyjną, będącą ustalonym procentem od nadwyżki sprzedaży pomiędzy rzeczywistą zrealizowaną sprzedażą a ustalonym wcześniej celem sprzedażowym. Nie

⁹ R. Banker, S. Lee, G. Potter, *A Field Study of the Impact of a Performance-Based Incentive Plan*, "Journal of Accounting and Economics" 1996, 21, pp. 195–226.

osiągnięcie celów sprzedażowych w dwóch kolejnych okresach kwartalnych (tj. po 6 miesiącach) było podstawą do wypowiedzenia pracownikowi umowy o pracę. W badaniu użyto ilościowych metod statystycznych, zbudowano model ekonometryczny oraz dokonano analizy regresji.

W związku z wprowadzeniem czasowej formy płacy z premią prowizyjną odnotowano średni wzrost sprzedaży 9,2% w pierwszym roku po wdrożeniu wynagrodzeń uzależnionych od wyników oraz 13,7% w drugim roku po wprowadzeniu zmian. Niewątpliwym atutem badania jest możliwość porównania wyników 15 sklepów detalicznych, w których wprowadzono wynagrodzenie uzależnione od wyników z 19 sklepami, w których nie dokonano żadnych zmian. I tak sklepy, w których wprowadzono czasową formę płacy z premią prowizyjną odnotowały 4,9% większą sprzedaż, 3,4% wyższy wskaźnik satysfakcji klientów oraz wykazały średnio 4,4% większy zysk od pozostałych badanych 19 sklepów, w których nadal obowiązywała czasowa forma płac.

Badanie skutków wprowadzenia czasowej formy płacy z premią grupową

Badania konsekwencji wprowadzenia czasowej formy płacy z premią grupową przeprowadzono w zakładzie produkcji systemów ogrzewania i chłodzenia dla przemysłu samochodowego w USA, zatrudniającym 1600 pracowników¹⁰. Autorzy badania J. Arthur i G. Jelf, po przeprowadzeniu wywiadów z pracownikami i po zapoznaniu się z dokumentami firmy, wykazali, że zarówno związki zawodowe, jak i kierownictwo przedsiębiorstwa postrzegały wprowadzenie natychmiastowych działań jako konieczność mającą na celu ratowanie zakładu przed zamknięciem lub sprzedażą. W związku z tym, obie strony zaangażowały się w szeroko zakrojony proces opracowywania i wdrażania planu, którego nadrzędnym celem było obniżenie kosztów produkcji. Powstał projekt podziału zysku po 50% pomiędzy firmę a pracowników, którzy mieli otrzymywać premię dwa razy w roku (w czerwcu i styczniu) na podstawie ustalonego wskaźnika premii. Na podstawie historycznych danych stworzono formułę uwzględniającą między innymi miary bezpośrednie i pośrednie kosztów pracy, koszty materiałów, koszty wymiany zniszczonych narzędzi, koszty przerobu złomu,

¹⁰ J. Arthur, G. Jelf, *The Effects of Gainsharing on Grievance Rates and Absenteeism over Time*, "Journal of Labor Research" 1999, 20, pp. 133–145.

koszty przeróbki wadliwych produktów i koszty dostaw. Pula premii została określona poprzez odjęcie faktycznie poniesionych wydatków od poziomu wydatków dopuszczalnych, ustalonych na podstawie dwuletniej średniej kroczącej i poniesionych kosztów historycznych. Każdy pracownik był informowany o wynikach pracy swojej grupy, jak również o aktualnych wynikach zakładu, za pośrednictwem wykresów umieszczanych w zakładzie i aktualizowanych co miesiąc. Badanie trwało od stycznia 1987 do czerwca 1994 roku (7,5 roku, 2 lata przed wprowadzeniem czasowej formy płacy z premią grupową i 5,5 roku po jej wprowadzeniu) i dotyczyło ilości skarg w ujęciu miesięcznym, absencji pracowniczej oraz poziomu zatrudnienia. Użyto ilościowych metod statystycznych, analizy regresji oraz autoregresyjnego zintegrowanego modelu średniej ruchomej (ARIMA).

W wyniku wprowadzenia czasowej formy płacy z premią grupową bezpośrednie koszty pracy za okres pięć i pół roku po wdrożeniu zmiany (stanowiące ponad 70% kosztów całkowitych) zmniejszyły się średnio o 10,7% w porównaniu do poziomu średnich kosztów za okres dwóch lat przed wprowadzeniem zmian. Znacznie ograniczona została praca w godzinach nadliczbowych, istotnie zmniejszone zostały również koszty wymiany zniszczonych narzędzi, koszty przeróbek wadliwych produktów oraz koszty materiałów eksploatacyjnych.

Oszczędności netto uzyskane w wyniku wprowadzenia czasowej formy płacy z premią grupową wyniosły w badanym okresie ponad 15 milionów USD. Każdy uprawniony pracownik w badanym okresie otrzymał premię w wysokości 6890 USD, co stanowiło 4,9% średniego wynagrodzenia w zakładzie w badanym okresie. Dodatkowo o 20% obniżyła się absencja pracownicza, a o 50% zmalała ilość skarg pracowniczych.

Badanie skutków wprowadzenia czasowej formy płacy ze zmiennymi stawkami płac

Badanie skutków wprowadzenia formy czasowej ze zmiennymi stawkami płac (ang. merit pay) przeprowadzili J.L. Pearce, W.B. Stevenson oraz J.L. Perry, analizując dane zebrane z 20 oddziałów zakładu ubezpieczeń społecznych w USA, zatrudniających od 12 do 73 pracowników¹¹. Dane na temat

¹¹ J. Pearce, W. Stevenson, J. Perry, *Managerial Compensation Based on Organizational Performance: A Time Series Analysis of the Effects of Merit Pay*, "Academy of Management Journal" 1985, 28, pp. 261–78.

wydajności pracy obejmowały okres 2 lata przed oraz 2 lata po wprowadzeniu nowego systemu wynagradzania menadżerów¹². System wynagrodzeń kształtowanych według wyników (oparty na wzroście wynagrodzenia zasadniczego) został wdrożony w zakładach ubezpieczeń społecznych w USA (Social Security Administration – SSA), w ramach Aktu Reformy Służby z 1978 roku. Nowym systemem zostali objęci wszyscy menadżerowie (system nie dotyczył ich podwładnych). Wprowadzone zasady zakładały, że połowa podwyżki zostanie przyznawana menadżerom automatycznie, zgodnie z zajmowanym stanowiskiem, a druga połowa będzie uzależniona od oceny ich wydajności. Ogólny wskaźnik wzrostu wynagrodzeń zasadniczych został określony na podstawie decyzji prezydenckiej. W pierwszym roku po wprowadzeniu aktu było to 4,5% ogólnej kwoty wynagrodzeń, w drugim roku – 2,4%. Przed zmianą systemu przyznawano całą kwotę podwyżki automatycznie, w zależności od zajmowanego stanowiska. W badaniu zastosowano metodę obserwacji, wywiadu, użyto analizę autoregresji oraz zbudowano model ekonometryczny. Dokonano także analizy autoregresyjnego zintegrowanego modelu średniej ruchomej (ARIMA). Analizy statystyczne wskazały, że wprowadzenie czasowej formy płacy ze zmiennymi stawkami płac (*merit pay*) nie miało znaczącego wpływu na wydajność pracy menadżerów. Zasugerowano również, że taka forma wynagradzania może być niewłaściwą metodą poprawy wydajności organizacji. Stwierdzono potrzebę prowadzenia dalszych badań wynagrodzeń ze zmiennymi stawkami płac w innym środowisku organizacyjnym¹³, aby określić pod jakimi warunkami (jeśli w ogóle) forma ta wywiera wpływ na wzrost wydajności pracy.

Badania przeglądowe literatury

Pod koniec 1989 roku, na wniosek Biura ds. Zarządzania Kadrami w Stanach Zjednoczonych¹⁴, za pośrednictwem National Academy of Sciences, powołana została komisja złożona z 12 wybitnych ekspertów,

¹² W okresie od października 1977 do września 1981 roku.

¹³ Ponieważ wnioskowanie oparte na jednym badaniu nie może jednoznacznie przesądzać o tym, czy zaakceptować, czy odrzucić skuteczność stosowania tej formy wynagrodzenia wśród menadżerów.

¹⁴ Biuro ds. Zarządzania Kadrami w Stanach Zjednoczonych to niezależna agencja rządu federalnego Stanów Zjednoczonych, która jest odpowiedzialna za prowadzenie polityki personalnej wśród cywilnych pracowników rządu USA. Agencja zapewnia federalną

pod kierownictwem G.T. Milkovicha, która miała za zadanie opracować raport na temat skuteczności systemów wynagrodzeń ze zmiennymi stawkami płac (*merit pay*)¹⁵. Komisja rozszerzyła zakres badań o analizę współczesnych publikacji naukowych dotyczących skuteczności systemów wynagrodzeń kształtowanych według wyników. Przygotowany przez komisję raport opisuje również w ogólnym zarysie rozwiązania stosowane przez firmy sektora prywatnego, w celu powiązania wynagrodzenia z wynikami. Impulsem do opracowania tego raportu były zaplanowane na wiosnę 1991 roku przesłuchania kongresowe dotyczące ponownej autoryzacji Federalnego Systemu Zarządzania Wydajnością i Uznania.

Autorzy raportu konkludują, że system wynagrodzeń ze zmiennymi stawkami płac (za zasługi) może mieć pozytywny wpływ na indywidualne wyniki pracy, lecz aby motywował pracowników i tworzył zachęty do wzrostu wydajności, musi:

- a. jasno komunikować oczekiwane cele wydajności, które pracownicy będą rozumieli i postrzegali jako wykonalne;
- b. konsekwentnie i wyraźnie łączyć wynagrodzenie za zasługi z wynikami pracowników;
- c. zapewniać wzrost wynagrodzeń na poziomie, który pracownicy będą uważali za znaczący.

Warunki te wydają się pozornie proste. Jednak dostępne wyniki badań i stosowane praktyki wskazują, że wybór najlepszej formy wynagradzania kształtowanego według wyników i wdrożenie jej w organizacji tak, aby te warunki zostały spełnione, jest sztuką. Efekty wdrażania systemów wynagrodzeń za wyniki mogą zostać zniweczone przez fakt, że dość często wynagrodzenia nie są wyraźnie powiązane z wynikami pracowników, nie zawsze istnieje porozumienie w sprawie sposobów oceny wydajności, a wzrost płacy nie zawsze jest postrzegany przez pracowników jako znaczący.

G. Jenkins Jr. i in. dokonali przeglądu literatury, wykorzystując metodę metaanalizy, stawiając zasadnicze pytanie¹⁶: czy wynagrodzenia kształtowane według wyników wpływają na wydajność pracowników? W publika-

politykę kadrową, nadzór i wsparcie, a także opiekę zdrowotną, ubezpieczenia i świadczenia emerytalne oraz usługi dla pracowników rządu federalnego.

¹⁵ *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*, G.T. Milkovich, A.K. Wigdor (eds.), National Academy Press, Washington, D.C. 1991.

¹⁶ G. Jenkins Jr., N. Gupta, A. Mitra, J. Shaw, *Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research*, "Journal of Applied Psychology" 1998, 83, pp. 777-787.

cji z 1998 roku poddali oni analizie 39 badań przeprowadzonych w latach 1975–1996 (stosując podejście Huntera i Schmidta z 1990 roku). Uzyskane wyniki metaanalizy wskazują na znaczącą korelację wynoszącą 0,34 (różniącą się statystycznie od zera) pomiędzy wynagrodzeniami kształtowanymi według wyników a wynikami ilościowymi. Oznacza to, że wraz ze wzrostem zachęt finansowych rośnie wydajność.

W 2014 roku w "Journal of Occupational and Organizational Psychology" ukazało się opracowanie autorstwa badaczy z Uniwersytetu w Kilonii, w którym autorzy dokonali obszernego przeglądu literatury z zakresu indywidualnych i grupowych zachęt finansowych¹⁷. W celu zbadania skutków indywidualnego i zespołowego wynagradzania za wyniki, autorzy poddali metaanalizie 146 badań ($n=31861$). Ogólny efekt wpływu indywidualnych bodźców finansowych na wydajność (116 badań) okazał się dodatni ($g=0,32$). Obserwując wyniki analizy stwierdzono, że efekt jest większy w przeprowadzonych badaniach terenowych ($g=0,34$) niż w badaniach laboratoryjnych ($g=0,29$), większy dla jakościowych ($g=0,39$) niż ilościowych mierników wydajności ($g=0,28$) oraz mniejszy dla mniej skomplikowanych zadań ($g=0,19$). Wyniki dotyczące bodźców zespołowych (30 badań) wskazują na pozytywny wpływ wynagradzania zespołowego na wydajność ($g=0,45$), wraz ze sprawiedliwym podziałem nagród wynikającym z większej wydajności niż równomiernie rozdzielonymi nagrodami. Ponadto wyniki pokazują, że efekt zespołowych nagród zależy od wielkości zespołu i jego składu ze względu na płeć. W celu analizy zebranych danych, użyto techniki metaanalizy opisanej przez L. Hedgesa i I. Olkina¹⁸, która jest najbardziej powszechnym tego typu podejściem¹⁹. Wielkość efektu oparta na średnich (*mean effect sizes*) została obliczona przy użyciu formuły bezstronnej miary efektu (*unbiased effect sizes*) proponowanej przez L. Hedgesa²⁰.

W swoich badaniach Y. Garbers oraz U. Konradt wykorzystali cztery następujące źródła danych:

¹⁷ Y. Garbers, U. Konradt, *The Effect of Financial Incentives...*, pp. 102–q37.

¹⁸ L. Hedges, I. Olkin, *Statistical Methods for Meta-Analysis*, Academic Press, London, UK, 1985.

¹⁹ H. Rothstein, M. McDaniel, M. Borenstein, *Meta-analysis: A Review of Quantitative Cumulation Methods*, in: N. Schmitt, F. Drasgow, *Advances in Measurement and Data Analysis*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 2002, s. 534–70.

²⁰ L. Hedges, *Distribution Theory for Glass's Estimator of Effect Size and Related Estimators*, "Journal of Educational Statistics" 1981, 6, pp. 107–128.

1. W pierwszej kolejności zbadano przypisy zawarte w publikacjach G. Jenkinsa Jr i inni (1998) oraz S.J. Condly i inni (2003), aby powtórnie przeanalizować 57 badań wykorzystanych we wcześniejszych metaanalizach.

2. Następnie wykorzystano elektroniczne bazy danych (tj. EBSCO, PsycINFO, Scopus, Eric i dostępne w formie elektronicznej prace dyplomowe) do odnalezienia publikacji wydanych w latach 1965–2010 przy użyciu słów kluczowych, takich jak: *incentive*, *financial incentive*, *monetary rewards*, *performance*, *equity*, *equality* i *team-based rewards*. Na tej podstawie wytypowano 6376 publikacji. Następnie na podstawie przeglądu streszczeń wybrano 523 opracowania. Tylko 71 z nich spełniało przyjęte kryteria, przy czym 46 były już uwzględnione w 1 punkcie.

3. Zidentyfikowano 19 dodatkowych opracowań za pomocą przeglądu następujących czasopism naukowych (za lata 1965–2010):

- a. "Academy of Management Journal",
- b. "Academy of Management Review",
- c. "European Journal of Work and Organizational Psychology",
- d. "Human Relations",
- e. "Journal of Applied Psychology",
- f. "Journal of Managerial Psychology",
- g. "Journal of Organizational Behavior",
- h. "Journal of Management",
- i. "Journal of Occupational and Organizational Psychology",
- j. "Organizational Behavior and Human Decision Processes",
- k. "Personnel Psychology".

4. Przeszukano stosowane przypisy i użyto funkcji „cytowany przez” w bazie Google Scholar dla każdego z artykułów, by znaleźć inne publikacje, w wyniku czego wyszukano 10 dodatkowych opracowań.

Przedstawiona metaanaliza zapewnia wsparcie dla twierdzenia o pozytywnym wpływie indywidualnego i zespołowego wynagradzania za wyniki na wydajność pracy. W kontekście dużej ilości niewyjaśnionej zmienności wielkości efektu pomiędzy próbkami, w odniesieniu do moderatorów w powyższej metaanalizie, przyszłe badania indywidualnego i zespołowego wynagradzania za wyniki powinny skupić się na dodatkowych moderatorach.

Autorzy tego badania podkreślają brak systematycznych badań podstawowych z wykorzystaniem takich zmiennych jak: zadowolenie z pracy, motywacja do pracy, zaangażowanie i zachowania organizacyjne, jak również brak wyników badań opartych na teorii potencjalnych moderatorów. Aby

utworzyć model skuteczności zachęt finansowych, kolejne badania powinny w coraz większym stopniu koncentrować się na badaniach panelowych i poszerzać bazę dla kolejnych metaanaliz.

Podsumowanie

E.E. Lawler i G. Jenkins w 1992 roku opisali dostępną literaturę naukową o wynagrodzeniach jako nierówną, wykazując, że niektóre obszary są już dobrze zbadane, a inne zignorowano. Jak dodaje J. Shaw, pod wieloma względami ten sam opis można zastosować do dzisiejszej literatury. Zadziwiający jest fakt, że w przeprowadzonej metaanalizie G. Jenkinsa z 1998 roku, obejmującej okres 21 lat, udało się przyjąć do badań tylko 39 publikacji, które spełniały kryteria analizy ilościowej. W opisanej wyżej metaanalizie autorstwa Y. Garbers i U. Konradt spośród 31.861 badań do analizy wybrano tylko 146. Te przykłady pokazują jak mało jest publikacji na temat wynagrodzenia według wyników²¹. W podobnym tonie wypowiada się B. Gerhart²², wykazując, że na temat wynagrodzeń ze zmiennymi stawkami płac (*merit pay*) prowadzi się zaskakująco mało badań. Jak dodaje, istniejące badania głównie potwierdzają ich pozytywny wpływ na wydajność pracowników.

Z jednej strony ponad 90% firm deklaruje stosowanie czasowej formy płacy ze zmiennymi stawkami płac, a z drugiej strony występuje tak wielki deficyt badań ilościowych w literaturze przedmiotu, które mogą jednoznacznie odpowiedzieć na zasadnicze pytania, takie jak:

- a. Jaka jest minimalna wielkość podwyżki wynagrodzenia zasadniczego, która wywołuje reakcję pracowników?
- b. Jaka jest optymalna wielkość podwyżki wynagrodzenia zasadniczego wywołująca wzrost zadowolenia pracowników i przyszłego wysiłku?

²¹ N. Gupta i J. Shaw dowodzą, że z ponad 1200 sesji podczas dorocznych spotkań Society for Industrial and Organizational Psychology w 2013 roku tylko trzy dotyczyły tematu wynagrodzeń. Podobnie program wydziału HR Academy of Management zawierał tylko trzy sesje na temat wynagrodzeń, wśród setek poświęconych innym tematom na dorocznych spotkaniach w 2012 roku. Spośród 111 artykułów opublikowanych w "Personnel Psychology" w latach 2003–2007 tylko dwa koncentrują się na kwestiach związanych z wynagrodzeniami, podobna proporcja (7 z 457) pojawiła się w „Journal of Applied Psychology”.

²² B. Gerhart, S. Rynes, I. Fulmer, *Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives*, "The Academy of Management Annals" 2009, 3, pp. 251–315.

c. W jaki sposób menadżerowie powinni skutecznie dystrybuować ograniczone fundusze, aby zwiększać wydajność pracy?

d. W jaki sposób decydenci mogą lepiej zarządzać oczekiwaniami pracowników w zakresie podwyżek ich wynagrodzenia zasadniczego?

Znalezienie odpowiedzi na wyżej postawione pytania badawcze zachęca do prowadzenia dalszych badań naukowych, aby w konsekwencji móc projektować odpowiednie warunki środowiskowe, wspierające pozytywny wpływ wynagrodzeń za wyniki na wydajność pracy. W odpowiedzi na to wyzwanie powstała koncepcja międzynarodowego badania IMPACT (Investigating Merit Pay Across Countries and Territories), którego pomysłodawcą i koordynatorem badań jest J.D. Shaw z Wydziału Biznesu na Politechnice w Hongkongu, autor wielu publikacji w najlepszych czasopismach naukowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Autor niniejszego artykułu jest odpowiedzialny za prowadzenie tych badań w Polsce.

Bibliografia

- Arthur J., Jelf G., *The Effects of Gainsharing on Grievance Rates and Absenteeism over Time*, "Journal of Labor Research" 1999, 20.
- Banker R., Lee S., Potter G., *A Field Study of the Impact of a Performance-Based Incentive Plan*, "Journal of Accounting and Economics" 1996, 21.
- Bonner S., Sprinkle G., *The Effects of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories, Evidence, and a Framework for Research*, "Accounting, Organizations and Society" 2002, 27, 4-5.
- Condly S.J., Clark R.E., Stolovitch H.D., *The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-Analytic Review of Research Studies*, "Performance Improvement Quarterly" 2008, 16.
- Garbers Y., Konradt U., *The Effect of Financial Incentives on Performance: A Quantitative Review of Individual and Team-Based Financial Incentives*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2014, 87.1.
- Gerhart B., Fang M., *Pay for (Individual) Performance: Issues, Claims, Evidence and the Role of Sorting Effects*, "Human Resource Management Review" 2014, 24.
- Gerhart B., Rynes S., Fulmer I., *Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives*, "The Academy of Management Annals" 2009, 3.
- Govindarajulu N., Daily B., *Motivating Employees for Environmental Improvement*, "Industrial Management & Data Systems" 2004, 104.
- Hedges L., *Distribution Theory for Glass's Estimator of Effect Size and Related Estimators*, "Journal of Educational Statistics" 1981, 6.
- Hedges L., Olkin I., *Statistical Methods for Meta-Analysis*, Academic Press, London 1985.
- Jenkins G. Jr, Gupta N., Mitra A., Shaw J., *Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research*, "Journal of Applied Psychology" 1998, 83.
- Kozłowski S., Ilgen D., *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams*, "Psychological Science in the Public Interest" 2006, 7.

-
- Lawler E., *Motivation in Work Organizations*, Brooks, Cole Publishing Company, 1973.
- Lazear E., *Performance Pay and Productivity*, "American Economic Review" 2000, 90.
- Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*, G.T. Milkovich, A.K. Wigdor (eds.), National Academy Press, Washington, D.C. 1991.
- Pearce J., Stevenson W., Perry J., *Managerial Compensation Based on Organizational Performance: A Time Series Analysis of the Effects of Merit Pay*, "Academy of Management Journal" 1985 28.
- Rothstein H., McDaniel M., Borenstein M., *Meta-Analysis: A Review of Quantitative Cumulation Methods*, in: N. Schmitt, F. Drasgow, *Advances in measurement and data analysis*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 2002.

