

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Marek Kalinowski

Uniwersytet Gdański

SKUTECZNOŚĆ SYSTEMÓW WYNAGRADZANIA W KONTEKŚCIE DETERMINANT DOTYCZĄCYCH PRACOBIORCÓW

Streszczenie: W tekście przedstawiono podsumowanie kluczowych kwestii, które wpływają na skuteczność systemów wynagrodzeń. Opisane warunki odnoszą się do pracowników, w szczególności do wartości wpływających na poziom ich płac. Zaznaczono również wpływ wynagrodzenia jako motywatora i strategii przyjętych przez pracowników w związku ze stosowaniem przez pracodawcę konkretnych uzgodnień płacowych. Opisane uwarunkowania wiążą się z możliwością realizacji różnych funkcji płac.

Słowa kluczowe: wynagrodzenie, system wynagradzania, potrzeby, motywowanie, funkcje płac.

1. Wstęp

System wynagradzania, podobnie jak pozostałe systemy działające w ramach organizacji, powinien prowadzić do osiągnięcia założonych rezultatów przy kosztach mieszczących się w założonych granicach i przy akceptowalnym poziomie ryzyka. Rezultaty systemów wynagradzania zwykło się ujmować jako funkcje płac. Koszty natomiast odnoszą się zarówno do funduszu płac, jak i do środków niezbędnych na zaprojektowanie, obsługę i audyt tego systemu. Ustalenie funkcji, jakie mają realizować wynagrodzenia w organizacji, jest punktem wyjścia do projektowania systemu – pod ich kątem są określane wstępne założenia dotyczące wynagradzania. Dobór konkretnych rozwiązań płacowych odbywa się w kolejnym etapie projektowania, kiedy brane są pod uwagę zewnętrzne i wewnętrzne determinanty. Należą do nich oddziałujące na organizację zjawiska zarówno zewnętrzne (ekonomiczne, społeczne, prawne) i podmioty (władze, inne organizacje), jak i wewnętrzne.

Determinanty wewnętrzne odnoszą się do organizacji i do pracownika. Determinanty wewnętrzne dotyczą organizacji oraz poszczególnych stanowisk pracy. Należą do nich między innymi: strategia organizacji i podporządkowane jej strategii funkcjonalne, w tym strategia zarządzania zasobami ludzkimi, sytuacja finansowa, kultura organizacyjna [Kawka 2010, s. 190], pozycja na rynku pracy, pozycja negocjacyj-

na pracodawcy w rokowaniach ze związkami zawodowymi czy treść regulacji prawnych, do których organizacja musi się podporządkować. Determinanty odnoszące się do organizacji mają kluczowe znaczenie dla racjonalności doboru rozwiązań płacowych, niemniej uwzględnienie determinant odnoszących się do pracowników także wpływa na tę racjonalność. Odnoszą się one do tych aspektów pracobiorców, które warunkują ich podatność na bodźce płacowe stosowane przez pracodawcę. Należą do nich motywy, jakimi kieruje się pracownik, wykonując swoją pracę, stopień, w jakim postrzega swoją aktywność zawodową poprzez pryzmat ponoszonych kosztów i wyrzeczeń, sposób, w jaki rozumie sprawiedliwe wynagrodzenie, to, jak wysoko ocenia wartość swojego kapitału ludzkiego, czy też jakie są jego potrzeby materialne. Literatura wskazuje na konieczność uwzględniania warunkowań pracowniczych – np. M. Armstrong pisze: „Polityka zarządzania wynagrodzeniami musi uwzględniać aspiracje, oczekiwania i potrzeby pracowników jako ważnej grupy interesów (...) Udział pracowników w tworzeniu polityki i programów dotyczących wynagrodzeń jest niezbędny” [Armstrong 2009, s. 37]. Nieuwzględnienie perspektywy pracownika może zmniejszyć siłę motywacyjną zastosowanych bodźców. Pracownik może mieć opory względem zaakceptowania niektórych, z założenia racjonalnych, rozwiązań płacowych. Opory te mogą wynikać między innymi z jego osobowości, osobistych doświadczeń, ze stylu życia, z interpretacji intencji pracodawcy oraz postrzegania skuteczności jego działań, relacji z innymi pracownikami czy sytuacji na rynku pracy.

W kontekście powyższych rozważań należy uznać za celowe elastyczne podejście do kształtowania zasad wynagradzania polegające na uwzględnieniu czynników charakteryzujących pracowników. Celem niniejszego artykułu jest wykazanie, że uwzględnienie determinant odnoszących się do pracowników przy doborze rozwiązań płacowych może wpływać na skuteczność systemów wynagrodzeń. Determinanty te podzielono na cztery grupy czynników: czynniki związane ze zdolnością pracownika do realizacji zadań, z dostępnością kapitału ludzkiego pracownika, z gotowością akceptacji warunków płacowych oraz z potrzebami pracownika.

2. Czynniki związane ze zdolnością realizacji zadań przez pracownika

Do czynników związanych ze zdolnością realizacji zadań przez pracownika należą kompetencje zawodowe, preferencje dotyczące zachowań i postaw oraz zainteresowania zawodowe pracownika.

Kompetencje zawodowe pracowników są wypadkową osobistych cech pracownika i podejmowanych przez niego wysiłków ukierunkowanych na rozwój indywidualnego kapitału ludzkiego. Składają się na nie cechy osobowości, wiedza, umiejętności i doświadczenie. Kompetencje zawodowe wiążą się z pozycjonującą i rekompensacyjną funkcją wynagrodzeń. Pracownik oczekuje, że wartość kompetencji zostanie oceniona i zademonstrowana poprzez wysokość przyznanego wynagro-

dzenia. Liczy on także na to, że nakłady poniesione przez niego na kształtowanie kompetencji przyniosą określony zwrot z inwestycji. W pewnym stopniu podjęcie decyzji o przygotowaniu się do podjęcia określonego zawodu (np. poprzez wybór określonej szkoły) jest determinowane przyszłym dochodem, gdyż wynagrodzenia na rynku pracy pełnią także funkcję profilującą. Pracodawcy, aby zapewnić organizacji napływ pracowników z trudnymi do kształtowania kompetencjami, powinni oferować odpowiednio wysokie wynagrodzenia, gdyż to one mogą skłonić pracobiorców (głównie osoby znajdujące się na etapie prekariery oraz wczesnej kariery zawodowej) do podejmowania wysiłków na rzecz kształtowania określonych kompetencji. Poprzez różnicowanie wynagrodzeń pracodawcy zachęcają również zatrudnionych pracowników do rozwoju indywidualnego kapitału ludzkiego [Pocztowski 2003, s. 367], dzięki czemu wynagrodzenia pełnią funkcję rozwojową.

Preferencje dotyczące zachowań i postaw decydują o tym, na ile poszczególne rodzaje aktywności wymaganych na polu zawodowym (np. wykazywanie się kreatywnością, praca w zespole czy rywalizacja) wiążą się z poczuciem zadowolenia, satysfakcji, a nawet przyjemności. Preferencje te wynikają z cech osobowych pracownika, wychowania i doświadczeń życiowych, a także systemu wartości. Gdy pracownik przejawia duże zamiłowanie do określonych rodzajów aktywności, bodźce płacowe nie pełnią istotnej funkcji motywacyjnej, gdyż wystarczająco silnie działa motywacja wewnętrzna. Również w sytuacji odwrotnej – niechęci do pewnych czynności – bodźce płacowe mogą okazać się nieskuteczne – w tym przypadku ze względu na silne antymotywacyjne oddziaływanie samej treści pracy. W konfrontacji z nieprzyjemnym zadaniem pracownik przez stosunkowo krótki czas może, wbrew swoim preferencjom i przekonaniom, podejmować wysiłki zmierzające do wykonania wyznaczonych zadań, lecz w dłuższej perspektywie czasowej świadomość, że podejmowany trud przełoży się na wynagrodzenie, schodzi na plan dalszy. Czas, jaki pracownik może realizować takie zadania, zależy od siły charakteru oraz determinacji spowodowanej koniecznością zaspokojenia istotnych potrzeb materialnych. Wynagrodzenie jako motywator jest najbardziej skuteczne, gdy stosunek pracownika do określonego zadania oscyluje wokół neutralnego (pomiędzy niewielką niechęcią a ograniczoną satysfakcją).

Zainteresowania zawodowe stanowią niejako rozszerzenie uwarunkowania opisanego powyżej i odnoszą się do „pakietów” preferowanych działań związanych z określonym zawodem lub ze specjalnością oraz spodziewanych efektów tych działań. Do tych efektów należy zaliczyć zmiany otaczającej pracownika rzeczywistości oraz poprawę jego własnej sytuacji. Dążenie do kształtowania rzeczywistości wiąże się z pewną wizją świata i rolą, jaką człowiek w tym procesie obiera. Pracownik dostrzega określony sens swojej pracy, np. pomoc słabszym grupom społecznym, dbanie o stan środowiska naturalnego, rozwój nauki czy rozwój kultury. Dążenia pracownika mogą być zbieżne z misją organizacji i w takiej sytuacji regulacje płacowe praktycznie nie mają wpływu na zaangażowanie pracownika. Nie występuje więc potrzeba tworzenia rozwiązań płacowych uzależniających płacę od aktywności

pracownika. W przypadku odwrotnym – niewielkiego zaangażowania pracownika wynikającego z braku emocjonalnego przywiązania do celów firmy – realizacja funkcji motywacyjnej przez system wynagradzania wydaje się nieoceniona. W tej sytuacji to właśnie płaca wpływa na pozycję zawodową i poziom stopy życiowej pracownika, co może być ważnym motywem jego działań.

3. Czynniki związane z możliwością wykorzystywania kapitału ludzkiego

Do czynników związanych z możliwością wykorzystywania kapitału ludzkiego należą: dyspozycyjność, dyscyplina oraz zdrowie, wigor i samopoczucie pracownika.

Dyspozycyjność odnosi się do swobody dysponowania czasem pracownika na potrzeby pracodawcy i wynika z obciążenia innymi zajęciami oraz z możliwości dojazdu do miejsca pracy. Pracownik, analizując koszty alternatywne, przy pewnym poziomie proponowanego dochodu jest gotowy zrezygnować z części zajęć pozazawodowych (np. zmniejszyć liczbę wyjazdów na ryby), opłacić usługi zwiększające dyspozycyjność (np. opiekę nad dzieckiem) czy wynająć mieszkanie bliżej miejsca pracy. Wynagrodzenie w przypadku tego czynnika pełni funkcję rynkową, gdyż pracownik, kierując się kryterium korzyści materialnych, podejmuje decyzję o tym, ile swojego czasu i swobody „sprzeda” pracodawcy. Nie zawsze jednak pracownik ma możliwość zwiększenia poziomu swojej dyspozycyjności. Ograniczenia mogą wynikać z konieczności sprawowania osobistej opieki nad członkami rodziny, ograniczeniami zdrowotnymi czy obiektywnym brakiem możliwości skrócenia czasu dojazdu do pracy poprzez przeprowadzenie się w pobliże miejsca pracy. Stosowane w takiej sytuacji bodźce płacowe mogą jedynie spowodować frustrację pracownika.

Dyscyplina oznacza gotowość pracownika do podporządkowania się narzucenym rygorom, a jej podłożem jest system wartości i uznanie prawa pracodawcy do narzucania swojej woli. Wysoki poziom dyscypliny może wiązać się z wewnętrznym poczuciem obowiązku, który ukierunkowuje pracowników na osiąganie celów wyznaczonych przez pracodawcę. Narzędzia płacowe nie odgrywają w tej sytuacji znaczącej roli. W przypadku niskiego poziomu dyscypliny wynagrodzenie powinno pełnić funkcję dyscyplinującą [Sekuła 2008, s. 211], czyli stanowić narzędzie karnia w przypadkach niesubordynacji. Obawa przed obniżką wynagrodzenia może wymusić przestrzeganie sformułowanych przez pracodawcę zasad. Obniżenie stawek płac w okresie kryzysu także może zwiększyć zaangażowanie pracowników, gdyż stanowi dla nich zapowiedź dalszego pogorszenia ich sytuacji życiowej, o ile nie uda się utrzymać określonych parametrów ekonomicznych organizacji na założonym poziomie. Skrajnie niski poziom dyscypliny może jednak stanowić barierę dla skutecznego stosowania bodźców płacowych – w takiej sytuacji niezbędne może się okazać zastosowanie dodatkowych narzędzi kanalizujących zachowania załogi (np. monitoring, system kar organizacyjnych czy rozmowy dyscyplinujące).

Zdrowie, wigor i samopoczucie mają wpływ na możliwość wykorzystania przez pracownika posiadanych przez niego kompetencji – deficyty w którymś z wymienionych obszarów mogą zmniejszać wydajność lub stanowić o czasowej, a nawet całkowitej niemożności podejmowania określonych działań. Uwarunkowania te mogą być kształtowane poprzez dochodową funkcję płac – pracownik uzyskujący godziwe wynagrodzenie jest w stanie zadbać o właściwe kształtowanie swojej kondycji fizycznej i umysłowej. Oczywiście nigdy nie ma gwarancji, że pracownik odpowiednią ilość zarobionych pieniędzy przeznaczy na zdrowe artykuły spożywcze, potrzebne mu lekarstwa i zajęcia sportowe. W tym kontekście warto rozważyć stosowanie świadczeń pozapłacowych jako uzupełnienia systemu wynagradzania. Umiejętnie dobrane elementy systemu kafeteryjnego (wstęp na obiekty sportowe, odnowa biologiczna, finansowanie posiłków, urlop na podratowania zdrowia itp.) sprzyjają poprawie zdrowia, wigoru i samopoczucia, a przez to zwiększają możliwość wykorzystywania kapitału ludzkiego pracowników.

4. Czynniki związane z gotowością akceptacji warunków płacowych

Gotowość akceptacji przez pracownika warunków płacowych przekłada się na poczucie własnej wartości, poczucie sprawiedliwości, skłonność do ryzyka, przyzwyczajenia płacowe oraz siłę przetargową pracowników.

Poczucie własnej wartości stanowi nałożenie samooceny na system wartości pracownika. Na samoocenę, oprócz własnej opinii samego pracownika o swojej roli, sukcesach i skutkach działań, mają wpływ również opinie uzyskiwane z otoczenia. Dużą rolę odgrywa tu informacja zwrotna przekazywana pracownikowi przez pracodawcę poprzez system okresowych ocen pracowniczych. Istotna jest również wspomniana wcześniej pozycjonująca funkcja płac. Pracodawca, informując pracobiorcę o tym, na jaką kwotę ocenia jego pracę, kształtuje jego poczucie własnej wartości (o ile pracownik jest osobą podatną na taki wpływ np. ze względu na uznawanie kompetencji pracodawcy w zakresie wyceny pracy). W wielu przypadkach pracownik przejawia dobrze ugruntowane poczucie własnej wartości ze względu na swoją konstrukcję psychiczną (np. pewność siebie), dotychczasowe doświadczenia (np. informacje uzyskiwane o wynagrodzeniach uzyskiwanych przez innych pracobiorców) lub ocenę płynącą ze źródeł, które w oczach pracownika cieszą się większym uznaniem niż pracodawca (np. rynkowa wycena wartości pracy). W przypadku zgodności wyceny wartości pracy przez pracownika i wyceny dokonanej przez pracodawcę pojawia się uczucie zadowolenia i przekonanie o sprawiedliwości zasad wynagradzania. Sytuacja taka sprzyja zaangażowaniu pracownika, choć nie musi nieść silnego ładunku motywacyjnego – stanowi raczej warunek progowy skuteczności płac. Gdy wysokość wynagrodzenia jest nieadekwatna do postrzeganej wartości pracy, pojawia się dyskomfort, który może przełożyć się na niepożądane działania pracownika: obniżenie zaangażowania (pasywne dostosowywanie wartości pracy do wyso-

kości wynagrodzenia), żądanie podwyżki (pasywne dostosowywanie wysokości wynagrodzenia do wartości pracy) lub poszukiwanie innej pracy (aktywne dostosowywanie wysokości wynagrodzenia do wartości pracy).

Poczucie sprawiedliwości kształtuje się poprzez porównanie osobistej sytuacji z sytuacją innych pracowników. Dokonujący oceny sytuacji pracownik kieruje się własnymi przekonaniem dotyczącymi wartości określonych aspektów charakteryzujących pracę i odnosi tę wartość do poziomu wynagrodzeń uzyskiwanych przez niego i przez inne osoby, z którymi się porównuje – zazwyczaj są to osoby zatrudnione w tej samej organizacji. Ta sama sytuacja może zostać różnie oceniona (jako sprawiedliwa bądź niesprawiedliwa) przez różne osoby ze względu na stosowanie różnych kryteriów.

Do kryteriów, na podstawie których pracownicy dokonują oceny sprawiedliwości wynagrodzeń, należą kompetencje (wykształcenie, staż pracy, predyspozycje, konkretna wiedza lub umiejętności), zaangażowanie (przekładające się na czas poświęcany na realizację zadań, poziom indywidualnego wysiłku, emocjonalne utożsamianie się z wykonywanymi zadaniami), efekty pracy (wyniki ilościowe lub finansowe, jakość produktów czy usług, poziom kosztów) lub potrzeby (liczba osób na utrzymaniu, niezbędne wydatki) [Czerska 2001, s. 349]. Jeżeli uznawane przez pracownika kryteria oceny pokrywają się z zasadami wynagradzania obowiązującymi u danego pracodawcy, to istnieje zdecydowanie większa szansa na akceptację występujących rozpiętości płacowych. Istotne jest przy tym nie tylko to, które kryteria pracownik uznaje za uzasadnione, ale również stopień, w jakim powinny one jego zdaniem wpływać na różnicowanie wynagrodzeń.

Skłonność do ryzyka może mieć wpływ na poziom akceptacji przez pracownika niektórych rozwiązań płacowych. Dotyczy to szczególnie wynagrodzeń o zmiennej wysokości i wypłat odroczonej. Wysokość wynagrodzeń może zależeć od czynników zależnych od pracownika (np. wydajność pracy, kreatywność, zaangażowanie) i od niego niezależnych (np. sytuacja gospodarcza, aktywność konkurencji, pogoda). Osoby charakteryzujące się niskim poziomem akceptacji ryzyka mogą odczuwać dyskomfort związany z brakiem stabilizacji i w związku z tym preferować stałe wynagrodzenie (np. stawkę czasową). W przypadku, gdy są one pewne skuteczności swoich działań (wierzą we własne siły), poziom tego dyskomfortu jest niższy. Pracownicy przejawiający pewną skłonność do ryzyka akceptują wahania wynagrodzenia, jednak głównie spowodowane czynnikami, na które mają bezpośredni wpływ. Wynagrodzenia naliczane na podstawie czynników niezależnych od pracownika mają małą siłę motywacyjną, gdyż wiążą się one z mniejszym prawdopodobieństwem otrzymania przez pracownika „nagrody”. W przypadku wypłat odroczonej występuje zarówno ryzyko związane z ustalaniem wartości świadczenia, która może być uzależniona od sytuacji finansowej organizacji (np. przychodów czy zysków), jak i niepewność co do przyszłej wypłacalności pracodawcy. Dlatego warunkami skuteczności wypłat odroczonej jest przeświadczenie pracownika, że po pierwsze – świadczenie wypłacone w przyszłości będzie wyższe niż wówczas, gdyby zostało

wypłacone obecnie, po drugie – przynajmniej w pewnym stopniu wysokość tego świadczenia zależy od samego pracownika.

Przyzwyczajenia płacowe są ważną determinantą skuteczności płac, gdyż dotychczasowe doświadczenia stanowią dla pracownika punkt odniesienia przy ocenie aktualnej sytuacji. Wszelkie zmiany są oceniane jako zmiany na plus lub zmiany na minus. Uzyskanie podwyżki przez pracownika, który przez dłuższy czas otrzymywał wynagrodzenie na stałym poziomie, daje poczucie zadowolenia, gdyż wiąże się z relatywną poprawą sytuacji materialnej. Jednak zadowolenia takiego może nie odczuwać osoba regularnie otrzymująca podwyżki płacy, ponieważ stają się one stałym benefitem, który zdaniem pracownika jest jego prawem nabytym. Podobnie jest z tzw. stałą premią wypłacaną bez konieczności spełnienia przez pracownika jakichkolwiek kryteriów. Stałe otrzymywanie tego składnika powoduje, że pracownik się do niego przyzwyczaja, a ewentualne obniżenie go wywołuje poczucie krzywdy. Dlatego poziom zadowolenia pracownika jest wyższy, jeżeli pracodawca w sposób ostrożny dozuje podwyżki płac, a niższy, jeśli po znacznej podwyżce nastąpi korekta wynagrodzenia, nawet, gdy w obydwu sytuacjach ostateczna stawka została ustalona na tym samym poziomie. Zmiany w systemie wynagradzania uznane za niekorzystne powodują niepokój lub opory [Borkowska 2001, s. 81].

Niezależnie od poczucia własnej wartości, potrzeb pracownika czy poczucia sprawiedliwości siła przetargowa pracowników może przełożyć się na roszczenia dotyczące wysokości wynagrodzeń lub zmiany zasad ich kształtowania. Siła ta może wynikać z sytuacji na rynku pracy (np. pracownik posiada unikalne na rynku pracy kompetencje, na których pracodawcy bardzo zależy) lub groźby podjęcia akcji protestacyjnej przez pracowników zrzeszonych w organizacji związkowej (np. strajk, masowe zwalnianie się z pracy czy szkoderstwo wizerunkowi organizacji). Jeśli pracownicy mają świadomość posiadania skutecznych narzędzi nacisku, mogą być skłonni do wysuwania stanowczych roszczeń. Ulegający tym roszczeniom pracodawca, dążąc do uniknięcia konfliktu, realizuje stabilizacyjną funkcję płac.

5. Czynniki związane z potrzebami pracownika

Skuteczność narzędzi placowych jest zdeterminowana wartością pieniędzy dla pracownika w kontekście jego potrzeb i obecnego stopnia ich zaspokojenia oraz preferowanego sposobu finansowania przez niego wydatków.

Potrzeby pracownika i obecny stopień ich zaspokojenia mogą wpływać na zainteresowanie proponowanymi przez pracodawcę środkami finansowymi. W kontekście użyteczności wynagrodzeń można oceniać jedynie te potrzeby, które można zaspokoić dzięki pieniądзом. Zaliczają się do nich głównie potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa, ale również niektóre potrzeby przynależności, uznania i samorealizacji. Ludzi charakteryzują bardzo różne konstelacje potrzeb, dlatego także różne są ich oczekiwania finansowe [Borkowska 2006, s. 358]. Pewna grupa ludzi po zaspokojeniu potrzeb z wykorzystaniem środków finansowych przechodzi do zaspokojenia potrzeb o charakterze pozafinansowym, za to wymagających poświęcenia

czasu. W ich przypadku po przekroczeniu wystarczającego im poziomu dochodów posługiwanie się bodźcami finansowymi traci uzasadnienie. Inna grupa, oprócz potrzeb podstawowych, jest świadoma także swoich potrzeb wyższego rzędu, które także wymagają określonych sum pieniędzy. W ich przypadku bodźce finansowe odgrywają duże znaczenie. Duże znaczenie mają bodźce finansowe także w odniesieniu do osób, które są nastawione na zgromadzenie jak największej ilości pieniędzy niepostrzeganych jako środek umożliwiający zaspokojenie potrzeb niezbędnych, lecz jako źródło zakupu dóbr i usług związanych z zadowoleniem (charakterystycznych dla stanu dobrobytu).

Aktualny stopień zaspokojenia potrzeb ma także znaczenie dla sposobu, w jaki są postrzegane dochody. Im pilniejsze wydaje się zaspokojenie potrzeby, tym bardziej pracownikowi zależy na wynagrodzeniu. Najczęściej są to bieżące koszty utrzymania rodziny, w tym związane z ciężącymi na pracowniku zobowiązaniami. W przypadku kredytów zaciągniętych w obcych walutach dochodzi ryzyko wahań ich kursów, co może stanowić dodatkowy powód zainteresowania pracownika szybkim pozyskaniem środków pieniężnych, nawet kosztem rezygnacji z korzyści pozapłacowych. Z kolei osoby, które mają zapewnione stałe, stabilne dochody z innych źródeł (np. dochody współmałżonka, dochody z wynajmu mieszkania czy tantiemy z patentów lub utworów), mogą być w znacznie mniejszym stopniu motywowane płacą.

Duże potrzeby finansowe pracownicy mogą przekładać się w różny sposób na zachowania pracownika. Może on wywierać presję na podwyżki płac, poszukiwać lepiej płatnej pracy lub podejmować intensywne działania na rzecz podniesienia swoich dochodów (np. poprzez wzmożony wysiłek ukierunkowany na podniesienie efektywności, podejmowanie dodatkowych prac czy aktywną walkę o zwiększenie udziału w funduszu nagród). Dwie pierwsze strategie zostały wspomniane w kontekście wysokiego poczucia własnej wartości. Trzecia strategia jest zgodna z intencją pracodawcy, który za lepszą pracę jest gotowy wypłacić wyższe wynagrodzenie – innymi słowy – zostaje zrealizowana motywacyjna funkcja płacy.

Preferowany sposób finansowania wydatków dotyczy zwyczajów pracownika odnośnie do dokonywania zakupów i zabezpieczania na nie środków finansowych. Część osób oszczędza pieniądze i dokonuje zakupu, gdy uzbiera wymaganą kwotę. Dla nich każda wypłata stanowi krok naprzód ku zaspokojeniu istniejącej potrzeby, więc w ich przypadku wynagrodzenie stanowi ważny element systemu motywacyjnego. Inna część osób dokonuje zakupów ratalnych, więc zaspokojenie potrzeby następuje jeszcze przed uzyskaniem kwoty stanowiącej równowartość ceny nabywanego dobra lub usługi. Jeśli istnienie zobowiązań wobec instytucji finansowej nie wiąże się z lękiem (o którym była mowa we wcześniejszym punkcie), wynagrodzenie może mieć w odniesieniu do nich mniejszą siłę oddziaływania motywacyjnego.

Preferowany sposób finansowania wydatków może być istotny nie tylko w odniesieniu do wysokości wynagrodzenia, ale również – a może przede wszystkim – do świadczeń odroczonej. Część osób jest zainteresowana jak najszybszym otrzymaniem pieniędzy od pracodawcy [Czajka 2009, s. 26], gdyż wydają je na

zaspokojenie bieżących potrzeb lub spłacają zobowiązania. Inni jednak nie mają zastrzeżeń co do wypłacania im skumulowanych sum w okresach dłuższych niż miesięczne. Niekiedy wynika to z przeświadczenia, że częste przekazywanie im mniejszych kwot (zamiast rzadszych wypłat kwot większych) przyczyni się do wydania przez nich pieniędzy na mało istotne dobra i uniemożliwi im dokonanie większego, bardziej istotnego zakupu. W odniesieniu do pierwszej z tych grup odległa perspektywa premii rocznej będzie mniej motywująca niż w odniesieniu do grupy drugiej.

6. Zakończenie

W niniejszym opracowaniu wskazano na zasadność zwiększenia elastyczności podejścia do projektowania systemów płac poprzez uwzględnienie determinant odnoszących się do pracownika. Podkreślono, że pracownik dokonuje wielopłaszczyznowej analizy stosowanych przez pracodawcę rozwiązań płacowych pod kątem opłacalności dostosowania się do określonych kryteriów wynagradzania. Opłacalność ta jest postrzegana poprzez pryzmat wartości uzyskanych środków (funkcja dochodowa), prestiżu związanego z przyznaniem określonych składników lub ustaleniem wynagrodzenia na określonym poziomie (funkcja pozycjonująca) i zwrotu z poniesionych przez pracownika nakładów, np. na kształtowanie własnego kapitału ludzkiego (funkcja kompensacyjna). Jeśli pracownik zauważy możliwość zrealizowania wymienionych funkcji, to wynagrodzenie staje się dla niego wartością użyteczną. Tym samym pracodawca uzyskuje możliwość motywowania pracownika do zachowań i postaw zgodnych z jego potrzebami. Wynagrodzenie spełni funkcję motywacyjną, pod warunkiem że pracownik jest w stanie podjąć wysiłek związany z realizacją wyznaczonych zadań, a więc pozwala mu na to stan zdrowia, potrafi się zdyscyplinować i nie występują czynniki otoczenia pracownika, które w zbyt dużym stopniu utrudniają mu zaangażowanie się w pracę (np. sytuacja rodzinna). Wynagrodzenie nie będzie istotnym motywatorem, jeśli treść pracy stanowi dla pracownika wartość autoteliczną, jednak może odegrać rolę stabilizującą.

Pracownik, analizując swoją sytuację płacową, odnosi się do swoich wcześniejszych doświadczeń. Dlatego w przypadku, gdy w tym obszarze popełniono błędy (np. określono zbyt wysoki poziom płacy lub zbyt liberalne kryteria przyznawania premii), pracownik może mieć problem z właściwą percepcją wartości wynagrodzenia, co znacznie utrudnia racjonalny dobór zasad wynagradzania.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2010.
Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
Borkowska S., *Wynagradzanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Czajka Z., *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009.

Czerska M., *Motywacja*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TONiK, Toruń 2001.

Kawka T., *Wynagradzanie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Beck, Warszawa 2010.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.

Sekuła Z., *Motywowanie do pracy*, PWE, Warszawa 2008.

EFFECTIVENESS OF REMUNERATION SYSTEMS IN THE CONTEXT OF DETERMINANTS CONCERNING EMPLOYEES

Summary: The paper presents a summary of key considerations that influence the effectiveness of remuneration systems. These conditions relate to the employees, in particular values that influence the level of their remuneration. The article emphasizes the influence of salary as a motivator and strategies adopted by employees in connection with using actual pay agreements by an employer. The determinants which are described are connected with the possibility of accomplishment of different payroll functions.

Keywords: salary, remuneration system, needs, motivation, payroll functions.