

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 53, Issue 3, September 2019

Received 29 December 2018; Revised 19 February 2019; Accepted 30 September 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.5257

Lewicka, D., Pec, M., & Wilk, A. (1). Diagnoza postrzegania systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie handlowym – czy sprawiedliwy oznacza także motywujący. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 53(3), 115-128. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1340>

Diagnosis of the Perception of the Remuneration System in a Commercial Enterprise – Does Just Mean also Motivating

Dagmara Lewicka, Monika Pec, Aleksandra Wilk

Summary

The aim of the article is to find an answer to the question how to shape the perception of the remuneration policy for employees, so that it is perceived as just, acceptable and motivating. It is interesting how the issue of justice is perceived and its impact on the motivation in the organization, where the majority of employees' needs are satisfied at an above-average level. Therefore, the company was selected for the study, which can be qualified as one of the "best employers", which is confirmed by, among others: high employment stability, above-average earnings obtained by employees and exceptional care for their development. For the purposes of the study objective, semi-structured interviews were conducted with serial employees of this entity (n = 12).

Keywords: organisational justice, fair remuneration

Diagnoza postrzegania systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie handlowym – czy sprawiedliwy oznacza także motywujący

DAGMARA LEWICKA

*Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania,
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie*

MONIKA PEC, ALEKSANDRA WILK

Wydział Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Celem artykułu jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób należy kształtować percepcję polityki wynagradzania pracowników, aby była odbierana jako sprawiedliwa, akceptowalna i motywująca. Jest interesujące, w jaki sposób jest postrzegana kwestia sprawiedliwości i jej wpływ na motywację w organizacji, gdzie większość potrzeb pracowników jest zaspokajana na ponadprzeciętnym poziomie. Do badania wybrano przedsiębiorstwo, które można zakwalifikować do grona „najlepszych pracodawców”, o czym świadczą m.in. wysoka stabilizacja zatrudnienia, ponadprzeciętne zarobki uzyskiwane przez pracowników oraz wyjątkowa dbałość o ich rozwój. Na potrzeby realizacji celu badania przeprowadzono wywiady częściowo ustrukturyzowane z pracownikami szeregowymi wybranego podmiotu ($n = 12$).

Słowa kluczowe: sprawiedliwość w organizacji, sprawiedliwe wynagradzanie

Wprowadzenie

Wynagradzanie pracowników to jedna z najważniejszych funkcji zarządzania kapitałem ludzkim. Zapewnia pracownikowi i jego rodzinie poczucie materialnego bezpieczeństwa. Wskazuje się, iż płaca powinna pozwalać na zaspokojenie co najmniej potrzeb podstawowych, składających się na godziwy poziom życia¹ (Neugebauer i in., 2014).

Polityka wynagradzania wpływa ponadto na wiele aspektów pracy, postaw i zachowań pracowników i w znaczący sposób odpowiada za ich motywację i zaangażowanie (Rynes, Gerhart, Minette, 2004). W literaturze wskazuje się na wpływ postrzegania przez pracowników sprawiedliwości w odniesieniu do działań podejmowanych przez organizację na uzyskiwanie przez nią wyników (Cohen-Charash, Spector, 2001). Badania prowadzone na różnych poziomach struktury organizacyjnej konsekwentnie wskazują, że pracownicy, którzy uważają, że są traktowani sprawiedliwie przez organizację, przełożonych i współpracowników, są bardziej zmotywowani i osiągają lepsze wyniki pracy niż ich koledzy, którzy nie mają takiego przekonania (Coloquit i in., 2001). Wynagrodzenia powinny więc być postrzegane przez pracowników jako atrakcyjne i sprawiedliwe, co odnosi się zwłaszcza do ruchomych części wynagrodzenia (premie, nagrody), związanych z faktycznymi nakładami pracy (Hoole, Hotz, 2016). Wskazuje się także obiektywność systemu wynagradzania (w przeciwieństwie do systemu opartego na subiektywnych, nieformalnych kryteriach) jako czynnik, który wpływa na jego percepcję (Hartman, Slapničar, 2008). Rozumie się ją jako logiczność i czytelność istniejącej procedury, oparcie jej na obiektywnych kryteriach pomiaru i oceny wyników oraz powiązanie ich z systemem wynagrodzeń i innymi działaniami w zakresie polityki personalnej. Wykazano, że obiektywność procedury wynagradzania kształtuje sprawiedliwość jej postrzegania i wpływa pozytywnie na poziom motywacji pracowników (Hartman, Slapničar, 2008). Organizacja poprzez kształtowanie systemu wynagrodzeń, postrzeganego jako sprawiedliwy, kształtuje pozytywny klimat pracy, zaufanie pracowników, a także relacje pomiędzy nimi oraz przełożonymi (Stachová, Stacho, Bartáková, 2015).

Z perspektywy przedsiębiorstwa, wynagrodzenia są istotnym czynnikiem pozyskiwania i zatrzymania pracowników w organizacji. Innym wymiarem, w jakim są rozpatrywane wynagrodzenia, jest aspekt ponoszenia kosztów pracy przez przedsiębiorstwo z tytułu zatrudnienia pracowników. Pracodawcy dążą do ustalenia

¹ W polskim ustawodawstwie aspekt godziwego wynagrodzenia za pracę reguluje art. 13 Kodeksu Pracy (Ustawa..., 1974).

takiego poziomu stawek, który zapewni przedsiębiorstwu konkurencyjną pozycję na rynku (Andreeva, Kianto, 2012).

Pojęcie sprawiedliwości wynagrodzeń jest rozpatrywane w ujęciach: ekonomicznym (Gose, Sadrieh, 2012; Vaona, 2013), prawnym (Wratny, 2015) czy normatywnym (Szulist, 2016). W naukach o zarządzaniu autorzy zwracają uwagę na następujące determinanty sprawiedliwości: uwarunkowania kulturowe (Breland i in., 2011; Fischer, 2013), uwarunkowania proceduralne (np. Hartman, Slapničar, 2008) oraz skutki postrzegania sprawiedliwości dla organizacji, takie jak wpływ na przywiązanie organizacyjne, zaangażowanie w pracę czy skłonność do podejmowania zachowań obywatelskich (Cohen-Charash, Spector, 2001; Balassiano, Salles, 2012; Juchnowicz, Kinowska, 2018).

Sprawiedliwość w organizacji najczęściej jest definiowana poprzez pryzmat obserwacji pracownika, dotyczących uczciwych praktyk środowiska zawodowego (Greenberg, 2011). Takie pojęcie sprawiedliwości jest ujmowane w czterech aspektach, które określają jednostkowe potrzeby i motywy zatrudnionych (Turek, 2011). Pierwszy aspekt – sprawiedliwość dystrybutywna – dotyczy uczciwego dystrybuowania i rozdzielania zasobów, takich jak wynagrodzenia, awanse czy nagrody (Colquitt, 2008, s. 73). Drugi aspekt – sprawiedliwość proceduralna – odnosi się do przejrzystości i uczciwości podejmowanych decyzji. Pozwala to pracownikom na zrozumienie sposobu rozdzielania wymienionych zasobów (Leventhal, 1980). Trzeci aspekt – sprawiedliwość informacyjna – mówi o konieczności informowania zatrudnionych o wszystkich decyzjach dotyczących ich samych (Colquitt, Greenberg, Zapata-Phelan, 2005), zaś czwarty – sprawiedliwość interakcyjna – wskazuje na godne traktowanie pracowników, zwłaszcza przez te osoby, które zajmują stanowiska zarządcze i nadzorujące (Greenberg, 2004). Takie ujęcie sprawiedliwości organizacyjnej oddaje jej subiektywny charakter, mierzony percepcją pracowników.

Warto także przy tej okazji odwołać się do dobrze znanej teorii J.S. Adamsa (1965), według którego poczucie niesprawiedliwości pojawia się w sytuacji, w której pracownik dostrzega, że stosunek jego wyników do nakładów i stosunek nakładów do wyników innego pracownika nie są równe. Wtedy jego reakcją może być obniżenie nakładów, skutkujące spadkiem zaangażowania i obniżeniem uzyskiwanych wyników pracy. Badania wskazują, że sprawiedliwe wynagradzanie jest istotne dla jednostki i może powodować zmiany jej postaw i zachowania (Moorman i in., 1993).

Z Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń² przeprowadzonego przez Sedlak&Sedlak (za: Poręba, 2018) wynika, że 21% Polaków uważa, iż ich stawka jest zdecydowanie niesprawiedliwa, a aż 44%, że raczej niesprawiedliwa. O poczuciu

² W badaniu udział wzięło 155 136 osób. Ze względów metodologicznych ostatecznie uwzględniono dane 128 998 respondentów.

sprawiedliwości w wynagradzaniu mówi 50% badanych (odpowiedzi „Zdecydowanie tak” oraz „Raczej tak”), którzy zarabiają powyżej mediany. Wśród osób, które zarabiały poniżej tej wartości, poczucie sprawiedliwości zadeklarowało tylko 20% (za: Poręba, 2018).

Dane te wskazują, że sprawiedliwość wynagradzania jest istotnym zagadnieniem zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia. W związku z tym, celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób postrzeganie sprawiedliwości systemu wynagradzania wpływa na motywację pracowników. Autorki podjęły ponadto próbę ustalenia, jakie czynniki decydują o percepcji sprawiedliwości systemu wynagradzania przez pracowników.

Badanie postrzegania systemu wynagradzania przez pracowników

Metodyka badania

Spojrzenie na badany proces zostało oparte na analizie literatury przedmiotu oraz studium przypadku (*case study*). Celem badania było zidentyfikowanie determinant postrzegania systemu wynagrodzeń jako sprawiedliwego i jego wpływu na motywację pracowników. Badanie przeprowadzono wśród pracowników działów sprzedażowych i wspierających sprzedaż w firmie handlowej, stanowiącej filię przedsiębiorstwa transnarodowego. Na wybór przedsiębiorstwa jako podmiotu badania złożyły się przede wszystkim: deklarowana przez nie polityka personalna równego i sprawiedliwego traktowania pracowników, niski poziom fluktuacji pracowników (na poziomie 1–2%), wspieranie różnorodności. W ramach realizacji celu głównego starano się zidentyfikować:

- obszary najmocniej utożsamiane z poczuciem sprawiedliwości przez pracowników,
- determinanty warunkujące poczucie sprawiedliwości,
- praktyki związane z wynagradzaniem,
- zasady oraz kryteria rozwoju i awansu,
- wpływ postrzegania sprawiedliwości wynagradzania na motywację pracowników.

Badanie przeprowadzono w grudniu 2018 r. Do diagnozy procesu wynagradzania wybrano metodę obserwacji uczestniczącej oraz częściowo ustrukturyzowanego wywiadu bezpośredniego, uznając, że dzięki takiej formie zebrania materiału będzie można pokazać złożone mechanizmy percepcji sprawiedliwości, które byłyby trudne do uchwycenia w badaniu ilościowym. Wywiady zostały przeprowadzone na podstawie opracowanych zgodnie z celami badania dyspozycji do wywiadu. Każda sesja trwała około 20 minut (najkrótszy wywiad – 15 minut, najdłuższy – 35 minut). Przebieg

wywiadów był nagrywany za zgodą uczestników. W dalszej części badania odbyła się transkrypcja wywiadów oraz analiza danych, służąca wyprowadzeniu wniosków. W celu wzbudzenia motywacji respondentów do udzielania szczerych odpowiedzi, część pytań w wywiadzie została skonstruowana w taki sposób, że początkowo ich forma sugerowała pozyskanie informacji dotyczących ogółu pracowników, a w kolejnej fazie była nakierowana na sytuację samego respondenta. Badanie nałożyło się w czasie z przeprowadzanym w przedsiębiorstwie procesem wyceny stanowisk pracy, którego głównym celem było opracowanie sprawiedliwej struktury płac poprzez stworzenie taryfikatora, a następnie tabeli płac oraz utworzenie większej liczby kategorii zaszerogowania w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej

W pierwszej kolejności zapytano respondentów, w jaki sposób rozumieją sprawiedliwość organizacyjną. Pracownicy, którzy zadeklarowali, że jej doświadczyli, zazwyczaj utożsamiali ją z równym traktowaniem, niezależnym od znajomości czy pozycji w hierarchii organizacyjnej, brakiem dysproporcji w zakresie pozyskiwanych nagród i możliwości rozwoju oraz równą dystrybucją obowiązków. Podkreślano także, że pracownicy powinni być oceniani na podstawie posiadanych kompetencji, co daje gwarancję obiektywnej oceny oraz możliwości uzyskiwania nagród w zależności od poniesionego wkładu. Wskazano także brak dyskryminacji ze względu na płeć. W odniesieniu do badanego przedsiębiorstwa, ten aspekt rozumienia sprawiedliwości organizacyjnej pozostaje w sprzeczności z rzeczywistością, ponieważ kobiety za tę samą pracę są zwykle gorzej wynagradzane. Część respondentów ($n = 4$) nie chciała się odnieść do sprawiedliwości, tłumacząc, że nie zaznała jej w życiu zawodowym: „Ja mogę tylko mówić o niesprawiedliwości, bo sprawiedliwości nie ma w organizacji”, „Nie znam żadnej organizacji, w której funkcjonowałyby sprawiedliwość”. Tego typu opinie świadczą o tym, iż pewna grupa pracowników doświadcza w organizacji wyraźnej niesprawiedliwości.

Postrzeganie sprawiedliwości wynagradzania w organizacji

Respondenci jako obszary najbardziej powiązane ze sprawiedliwością najczęściej wymieniali: relacje na poziomie wertykalnym i horyzontalnym, rozwój i awanse, wynagradzanie, docenianie, rekrutację oraz dzielenie obowiązków.

Uczestnicy badania zapytani, czy firma sprawiedliwie wynagradza pracowników, odpowiadali w zróżnicowany sposób. W opinii pierwszej grupy respondentów

($n = 4$) firma działa w sposób sprawiedliwy. Badani w swoich wypowiedziach odnosili się do wynagradzania: „Ja jestem traktowany sprawiedliwie, wiem, że moje zarobki są wyższe od średniej krajowej” oraz braku dyskryminacji: „Tutaj nikomu nie przeszkadza, że jestem młodą mężatką, kobiety mogą być na macierzyńskim”. W opinii kolejnej grupy ($n = 8$) firma niesprawiedliwie wynagradza pracowników. Wszyscy respondenci ($n = 12$) stwierdzili jednak, że w firmie brakuje jasnego i czytelnego systemu wynagradzania. Badani wskazali na zauważalne, duże zróżnicowanie poziomu zaangażowania w pracę, wykazywanego przez poszczególnych pracowników, co nie idzie w parze z poziomem ich wynagrodzeń. Jako powody niesprawiedliwego traktowania w sferze wynagradzania respondenci wskazywali na: relacje – „[...] w zależności kogo firma przyjmuje, takie tworzy zadania”, staż pracy – „Pewne osoby za to, że są długo w firmie, pomimo iż nie robią nic albo mało, zarabiają więcej, liczy się staż, a nie kompetencje”, przynależność do grup pracowniczych – „Nie ma spójnej polityki wynagradzania we wszystkich działach, dlatego pracownicy nie chcą współpracować ze sobą” oraz brak kompetencji menedżerskich.

Pracownicy nie mają możliwości porównywania swojego wynagrodzenia ze stawkami współpracowników, ponieważ są one utajnione (opracowane podczas wartościowania stanowisk przedziały płacowe mają być jawne dla wszystkich pracowników). Niektórzy pozyskują wiedzę odnośnie do zarobków współpracowników w sposób nieformalny. Zdaniem połowy badanych ($n = 6$), lepiej nie mieć wiedzy na temat zarobków współpracowników, ponieważ może to wywołać poczucie niesprawiedliwości, zwłaszcza gdy pracownicy wiedzą, że inni za podobną pracę otrzymują wyższe wynagrodzenie: „Raz się dowiedziałam i już nie chcę więcej. Wiem, że osoba na podobnym stanowisku w innym dziale zarabia dwa razy więcej ode mnie tylko dlatego, że jej przełożony ... to wyprosił”.

Co ciekawe, część ankietowanych ($n = 4$) była nieświadoma istnienia nagród, które mogą zostać przyznane przez przełożonych podległym pracownikom w postaci tzw. premii specjalnej³. Jeden z respondentów odniósł się do zupełnego braku wiedzy na ich temat: „Kolega, kiedy zobaczył zbyt dużo środków na koncie, udał się do działu personalnego z prośbą o wytłumaczenie. Okazało się, że przełożony nawet go nie poinformował o przyznaniu nagrody”. W opinii połowy badanych ($n = 6$), przyznawanie nagród zależy od dobrych relacji z przełożonym, a nie od wkładu pracy: „Nagrody zależą od widzimisię szefa, a nie od zasług”. Respondenci zwracali uwagę na brak kryteriów w przyznawaniu nagród: „Nie znam żadnych kryteriów, wszystko zależy od tego, jak ktoś umie o sobie zawalczyć”.

³ Premia taka jest przyznawana za wykonywanie dodatkowych zadań, znacznie wykraczających poza zakres obowiązków pracownika. O jej przyznaniu decyduje bezpośredni przełożony. Nagrody są z reguły niejawne.

W odpowiedzi na pytanie, czy firma stara się, aby system wynagrodzeń był postrzegany przez pracowników jako sprawiedliwy, badani wskazywali na przeprowadzany w firmie proces wyceny stanowisk. Zdaniem wszystkich badanych, była to dobra decyzja personalna, która może się przyczynić do wzrostu sprawiedliwości wynagradzania pracowników w przyszłości. Wątpliwości pracowników sprowadzały się jednak do niewystarczającego informowania o przebiegu procesu na poszczególnych jego etapach: „Ludzie słyszeli plotki, które mocno przeżywali, w kuchni i na korytarzu, lepiej byłoby dostawać informacje w trakcie projektu, na jego poszczególnych etapach, pracownicy czuliby się bezpieczniej”. Pracownicy zgłaszali również wątpliwości do przyjętej metody pracy: „[...] nikt nie obserwował pracowników na stanowisku pracy, nie rozmawiał z nimi. [...] miały być oceniane zadania, a oceniano wyobrażenia o danej osobie”. W opinii połowy badanych, proces wartościowania stanowisk miał powierzchowne i polityczne przesłanie: „Firma zaczęła stwarzać pozory, że coś robi ... dalej to nie będzie transparentne, będzie to dalej planowane po cichu wśród tej całej finansjery”.

Podczas badania respondenci zostali zapytani, czy firma informuje pracowników o zmianach, aktualnych działaniach, planowanych przedsięwzięciach dotyczących systemu wynagrodzeń, czy konsultuje z nimi te zmiany. W ich opinii komunikacja jest ograniczona do minimum: „Firma informuje, ale tylko tyle, ile musi, jedni wiedzą więcej, inni mniej”. Respondenci przytaczali przykłady braku lub niedostatecznej informacji na wielu płaszczyznach: poziomie organizacyjnym – „Wcale się z ludźmi nie rozmawia, nie informuje się o projektach, informuje się o finale projektu, stawia się ludzi przed faktem dokonanym”, poziomie działowym – „U nas w dziale nie ma informacji na temat wysokości bonusu i ścieżek rozwoju. [...] w tym roku też nic na to nie wskazuje, abyśmy byli poinformowani” oraz na poziomie jednostki – „O zmianie stanowiska na niższe dowiedziałem się przypadkiem od innego kierownika”. Jako przykłady zaburzonego przebiegu informacji podawano: wynagrodzenia – „Ja bym chciał wiedzieć, o co gram, jestem pozytywnie zaskoczony w tym roku, ale to jakaś niespodzianka”, proces rekrutacji – „Rekrutacje wewnętrzne do innego działu odbywają się pocztą pantoflową”, ścieżki kariery – „Jak zmieniono mi stanowisko, to dowiedziałem się o tym w Dziale HR, przełożony mnie nie poinformował” oraz proces adaptacji nowych pracowników – „Dla mnie, jako nowego pracownika, nic nie było przejrzyste, musiałem zaciągać informacji od starszych pracowników. Nie było to tłumaczone przez organy odpowiedzialne. Dział personalny nie wywiązuje się ze swojej roli”.

Badani pozytywnie odnosili się do motywacyjnych konkursów pracowniczych⁴. Wskazywali, iż zarówno kwalifikacja kandydatów do poszczególnych nagród, jak

⁴ W opisywanym przedsiębiorstwie tzw. dobre praktyki są nagradzane w organizowanym corocznie konkursie motywacyjnym. Konkurs ma zasięg instytucjonalny, jest jawny i ma duże wsparcie ze strony Zarządu.

i ostateczne ich przydzielanie jest jawne: „Cieszę się, że mamy na koniec roku konkursy i można wygrać wycieczkę marzeń, ale to chyba jedyne dobrze zorganizowane konkursy i sprawiedliwie wydane pieniądze”. Niestety, kwalifikacja na szkolenia menedżerskie⁵ odbywa się już w sposób niejawny, nieprzejrzysty i przypadkowy, na podstawie subiektywnej decyzji przełożonego. Podobna sytuacja dotyczy polityki awansowania: „Nie mam pojęcia, kiedy i jak można się ubiegać o awans”. Badani podkreślali, że ich zdaniem awanse nie są oparte na jakichkolwiek obiektywnych zasadach. Jedynym czytelnym dla pracowników „kryterium” jest nepotyzm. Zwracano uwagę na brak zainteresowania firmy pracownikami wykazującymi możliwości pracy na wyższych stanowiskach niż obecnie zajmują: „Kompetencje nie są spójne ze stanowiskami, ludzie kompetentni pracują na niskich stanowiskach, niekompetentni zajmują wysokie”, co może świadczyć o braku lub niewystarczającej diagnozie kompetencji w przedsiębiorstwie.

Badani wyrażali również niezadowolenie z nieprzychylnego nastawienia kadry zarządzającej do rotacji na stanowiskach pracy, często w ich rozumieniu odbieranej jako próba „przechwycenia pracownika”: „Jak chciałem zmienić dział, zostałem potraktowany jak niewolnik przez mojego przełożonego, [...] zależało mu tylko na jego własnym interesie, a mój rozwój był dla niego aktem terroru”.

Warto także dodać, iż większość respondentów deklaruje, że jest szanowana ($n = 10$), tylko dwie osoby uważają, iż w firmie nie szanuje się wystarczająco pracowników.

Pojawiły się także głosy usprawiedliwiające sytuację w firmie, wskazujące, iż opisana sytuacja jest wynikiem intensywnego rozwoju i trudności w dopasowaniu praktyk personalnych do rozrastającej się organizacji: „Firma szybko się rozwija, nie ma umiejętności działania jako duża organizacja”.

Sprawiedliwość wynagradzania a motywacja

Wszyscy badani pracownicy, pomimo deklarowanego odczuwania (z różną intensywnością) niesprawiedliwości wynagradzania w organizacji, są zmotywowani do pracy. Część z nich swoją postawę (stan) tłumaczy pracą na własny rachunek i własne nazwisko. Nie chcą być utożsamiani z pracownikami świadczącymi usług na niskim poziomie, dlatego obowiązki wynikające ze stosunku pracy chcą

⁵ Firma oferuje pracownikom z potencjałem udział w *Programie Rozwoju Kompetencji Menedżerskich*. Program ten ma zasięg międzynarodowy, gromadzi rokujących pracowników organizacji z całego świata, którzy przy wsparciu doświadczonych trenerów-ekspertów zarządzania rozwijają umiejętności menedżerskie.

wykonywać według najwyższych standardów, z należytą starannością i zaangażowaniem: „Nie uznaję półśrodków, jak coś robię, to albo dobrze, albo wcale. Jeśli chciałabym pracować tak jak mnie firma motywuje, to pracowałabym naprawdę miernie. Nigdy nie wiem, kiedy zostanie moje nazwisko wyciągnięte, a właśnie na swoje nazwisko pracuję”. W opinii kilku badanych tzw. akty niesprawiedliwości są niwelowane przez „akty sprawiedliwości”, zatem nie powoduje to u nich obniżenia motywacji. Jeden z respondentów stwierdził, że jest zmotywowany, ale tylko w stosunku do zadań, z których może czerpać osobiste korzyści, wykorzystując zasoby firmy. Jeśli nie widzi wymiernych personalnych korzyści, np. związanych z rozwojem czy budowaniem relacji, pracę wykonuje przy minimalnym wysiłku, nie dbając o interes firmy: „Działam we własnym interesie, używając zasobów firmy. Jestem zaangażowany tylko w to, co niesie mi korzyści personalne, prywatne, np. samorozwój, korzystając z zasobów firmy”.

Posumowanie

Uzyskane wyniki sugerują, że zapewnione przez firmę atrakcyjne wynagrodzenie zasadnicze i zmienne, świadczenia dodatkowe⁶ oraz bezpieczeństwo zatrudnienia powodują, iż pracownicy pozostają zmotywowani, pomimo doświadczania niesprawiedliwego wynagradzania czy traktowania. Wydaje się, iż korzyści związane z pakietem zatrudnienia rekompensują odczuwane przez nich nieprawidłowości. Odwołując się do teorii wymiany społecznej (Cropanzano, Mitchel, 2005), można stwierdzić, że korzyści oferowane przez organizację przewyższają straty, jakich doświadczają pracownicy w postaci dyskomfortu psychicznego czy poczucia krzywdy, związanego z poczuciem niesprawiedliwości wynagradzania.

Można sądzić, że obrana przez firmę taktyka nagłaśniania pracownikom pewnych kwestii, np. oferowania pracownikom firmy wyższych stawek wynagrodzeń w porównaniu do rynkowych, powoduje, iż część badanych pracowników odczuwa zadowolenie i komfort, co w konsekwencji może być związane z utrzymaniem motywacji pracowników na stabilnym poziomie. Można również zwrócić uwagę na celowość taktyki stosowania porównań z podmiotami zewnętrznymi w celu osłabienia lub ograniczenia chęci porównywania się pracowników ze współpracownikami wewnątrz organizacji w kwestii wysokości wynagrodzeń. Niniejsza taktyka zarówno jest stosowana na poziomie organizacyjnym, jak i powielana na poziomie jednostek.

⁶ Badana firma oferuje pracownikom wiele pozapłacowych świadczeń, m.in. ubezpieczenie na życie, prywatną opiekę medyczną czy kartę Multisport.

W odniesieniu do porównań własnych nakładów do wyników prowadzonych przez respondentów należy wziąć pod uwagę dysponowanie przez nich niepełnymi informacjami. Utajnianie stawek wynagrodzeń najprawdopodobniej zaburza ich percepcję oraz możliwość porównań. Z kolei informacje, które do nich dochodzą, sugerują istnienie sporych i nie do końca uzasadnionych dysproporcji w tym zakresie. Respondenci wskazują jednak, że celowo nie poszukują informacji dotyczących uzyskiwanych wynagrodzeń, aby nie zaburzać własnego poczucia komfortu. Według teorii dysonansu poznawczego, której przypadkiem szczególnym jest teoria J.S. Adamsa (1965), poczucie niesprawiedliwości może wywołać w pracowniku napięcie, które jest proporcjonalne do odczuwanej niesprawiedliwości. W konsekwencji powoduje konieczność podjęcia działań służących do jej zredukowania lub zlikwidowania, co może w danej sytuacji organizacyjnej być trudne lub niewygodne. Według badań przeprowadzonych przez B. Headeya (1991), w sytuacji, w której ludzie nie mają informacji odnośnie do poziomu wynagrodzeń swoich współpracowników, przejawiają tendencje do uznawania ich za sprawiedliwe.

Jeśli chodzi o związki między poczuciem sprawiedliwości wynagradzania a motywacją, to można przypuszczać, że w rozpatrywanym przypadku nie następuje obniżenie motywacji w związku z postrzeganym brakiem sprawiedliwości wynagradzania. Warto zwrócić tutaj uwagę na dwie kwestie: bardzo dobre warunki pracy oferowane przez organizację (korzystny dla pracowników proces wymiany) oraz specyfikę badanych, którzy zajmują stanowiska specjalistyczne i świadczą pracę opartą na wiedzy. Z wypowiedzi badanych wynika, że bardziej istotne niż nagrody zewnętrzne są dla nich nagrody wewnętrzne oraz budowanie własnego kapitału kariery. Bazując na wypowiedziach badanych, można jednak stwierdzić, że w wyniku braku sprawiedliwości wynagradzania najbardziej traci organizacja, ze względu na zmianę postaw w stosunku do niej (tj. spadek przywiązania i identyfikacji z organizacją), a nie do wykonywanej pracy.

Uzyskane wyniki mogą posłużyć badanej organizacji jako wskazówki niezbędne do kształtowania systemu wynagradzania, postrzeganego jako sprawiedliwy. Warto podkreślić, że badani pracownicy najwięcej uwag zgłaszali zarówno do przyjmowanych przez kierownictwo firmy rozwiązań w kwestii wynagradzania (braku jasnej procedury), jak i do sposobu ich komunikowania. Brak jasnej procedury wynagradzania utrudnia sprawiedliwe dystrybuowanie zasobów, co powoduje brak transparentności, a w efekcie zastrzeżenia i wątpliwości pracowników.

Warto włączać pracowników w projekty organizacji w fazie projektowania i wprowadzania ich w życie, a spotkają się ze zrozumieniem i akceptacją z ich strony. W tym celu przedsiębiorstwo może prowadzić nie tylko kampanie informacyjne, lecz także korzystać z możliwości konsultacji z pracownikami czy partycypacji pracowniczej.

Pozwala to na uniknięcie lub zminimalizowanie późniejszego niezadowolenia i poczucia braku sprawiedliwości systemu wśród zatrudnionych (Oleksiak, 2013).

W celu wzmocnienia poczucia sprawiedliwości warto ujawniać informacje o poziomie i kryteriach kształtowania wynagrodzeń w firmie. Jasne i przejrzyste informacje o wynagrodzeniach i nagrodach stanowią sygnał, że ich wysokość jest ustalana nie na podstawie bezpodstawnych, subiektywnych czy przypadkowych opinii, lecz jest wynikiem rzetelnej oceny efektów pracy każdego pracownika. Niejawność obniża siłę motywacyjną systemu wynagradzania i może być przyczyną pogorszenia relacji, obniżenia zaufania, domysłów, oskarżeń o kumoterstwo czy nepotyzm. Menedżerowie powinni także przekazywać podwładnym informacje o kryteriach przydzielania im podwyżek czy premii o określonej wielkości. Mogą one stanowić silne bodźce motywujące do pracy, ponieważ pracownik dowiaduje się, za jakie wyniki lub zachowania został nagrodzony.

Bibliografia

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 267–299.
- Andreeva, T., Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617–636.
- Balassiano, M., Salles, D. (2012). Perceptions of equity and justice and their implications on affective organizational commitment: A confirmatory study in a teaching and research institute. *Brazilian Administration Review*, 9(3), 268–286.
- Breland, J.W., Treadway, D.C., Yang, J., Shaughnessy, B.A., Stepina, L.P., Moeller, M. (2011). Participation and procedural justice: The role of national culture. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 11 (2–4), 194–207.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Colquitt, J.A. (2008). Two Decades of Organizational Justice: Findings, Controversies and Future Directions. In: J. Barling, C.L. Cooper (eds), *Organizational Behavior. Micro Approaches*. London: SAGE Publications, 73–88.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O., Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J., Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview. In: J. Greenberg, J.A. Colquitt (eds), *Handbook of Organizational Justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 3–56.

- Cropanzano, R., Mitchel, S.M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Fisher, R. (2013). “A gentleman’s handshake”: The role of social capital and trust in transforming information into usable knowledge. *Journal of Rural Studies*, 31, 13–22.
- Gose, K., Sadrieh, A. (2012). Fair wages when employers face the risk of losing money. *Economics Letters*, 117(3), 687–690.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. London: Pearson.
- Greenberg, J. (2004). Promote Procedural Justice to Enhance Acceptance of Work Outcomes. In: E.A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell Publishing, 181.
- Hartmann, F.G.H., Slapničar, S. (2008). Objective rewarding, managerial motivation and organizational commitment: The intervening role of justice. In: M.J. Epstein, J.F. Manzoni (eds.), *Performance Measurement and Management Control: Measuring and Rewarding Performance*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 127–144.
- Headey, B. (1991). Distributive Justice and Occupational Incomes: Perception of Justice Determine Perceptions of Fact. *British Journal of Sociology*, 42, 581–596.
- Hoole, C., Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1–14.
- Juchnowicz, M., Kinowska, H. (2018). Sprawiedliwość wynagradzania a zaangażowanie pracowników. *Studia i Prace WNEiZ US*, 52(3), 199–209.
- Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Justice in Social Relationships. In: K. Gergen, M. Greenberg, R. Willis (eds), *Social exchange: Advances in experimental and social psychology*. New York: Plenum, 91–131.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P., Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209–225.
- Neugebauer, S., Traverso, M., Scheumann, R., Chang, Y.J., Wolf, K., Finkbeiner, M. (2014). Impact pathways to address social well-being and social justice in SLCA – fair wage and level of education. *Sustainability*, 6(8), 4839–4857.
- Oleksiak, P. (2013). Dysfunkcje systemu wynagradzania w organizacji. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, 288, 131–141.
- Poreba, G. (2018). Podsumowanie Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń w 2017 roku. <https://wynagrodzenia.pl/artykul/podsumowanie-ogolnopolskiego-badania-wynagrodzen-w-2017-roku>, 4.12.2018.
- Rynes, S.L., Gerhart, B., Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management. *Human Resource Management*, 43(4), 381–394.

- Stachová, K., Stacho, Z., Bartáková, G.P. (2015). Influencing organisational culture by means of employee remuneration. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, 16(3), 264–270.
- Szulist, J. (2016). Rola sprawiedliwej płacy w kształtowaniu wolności odpowiedzialnej człowieka. *Studia Koszalińsko-Kołobrzeskie*, 23, 321–335.
- Turek, D. (2011). Sprawiedliwość organizacyjna w przedsiębiorstwie. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 1, 41–45.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94, t.j.
- Vaona, A. (2013). The most beautiful variations on fair wages and the Phillips curve. *Journal of Money, Credit and Banking*, 45(6), 1069–1084.
- Wrątny, J. (2015). Prawo do wynagrodzenia za pracę w świetle zasad sprawiedliwości i równości. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio G*, 62(2), 297–315.

Summary

Diagnosis of the Perception of the Remuneration System in a Commercial Enterprise – Does Just Mean also Motivating

The aim of the article is to find an answer to the question how to shape the perception of the remuneration policy for employees, so that it is perceived as just, acceptable and motivating. It is interesting how the issue of justice is perceived and its impact on the motivation in the organization, where the majority of employees' needs are satisfied at an above-average level. Therefore, the company was selected for the study, which can be qualified as one of the “best employers”, which is confirmed by, among others: high employment stability, above-average earnings obtained by employees and exceptional care for their development. For the purposes of the study objective, semi-structured interviews were conducted with serial employees of this entity ($n = 12$).

Keywords: organisational justice, fair remuneration

Dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH

Profesor nadzwyczajny, wykładowca na Wydziale Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Autorka wielu publikacji w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, zwłaszcza z zakresie zaangażowania pracowników oraz zaufania w organizacji.

Mgr inż. Monika Pec

Doktorantka na Wydziale Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Swoje zainteresowania naukowe skupia wokół szeroko pojętego rozwoju pracowników, działań szkoleniowych oraz zaangażowania.

Mgr Aleksandra Wilk

Doktorantka na Wydziale Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Swoje zainteresowania naukowe koncentruje na zagadnieniach związanych z rozwojem osobistym i zawodowym pracowników, karierą, a także sytuacją kobiet na rynku pracy.