

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company's competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

PREFERENCJE PRACOWNIKÓW DOTYCZĄCE WARTOŚCI PRACY I WYNAGRADZANIA NA PODSTAWIE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: Artykuł dotyczy kształtowania skutecznego systemu wynagrodzeń, znajomości preferencji pracowników dotyczących wartości pracy, a także sposobu wynagradzania. Celem artykułu jest analiza preferencji specjalistów z zakresu zarządzania dotyczących wartości pracy i sposobów wynagradzania w odniesieniu do ich podstawowych charakterystyk społeczno-demograficznych. Badana próba obejmowała absolwentów i studentów ostatnich lat kierunku zarządzanie, a także słuchaczy studiów podyplomowych z tego zakresu w AGH. Analiza wyników badań oparta na modelach regresji liniowej pokazała, że dla badanych specjalistów kluczowa jest skuteczność w pracy i poczucie posiadania wysokich kompetencji zawodowych. Dlatego w stosunku do takich pracowników należy stosować systemy motywacyjne oparte na wynikach własnych i realizacji powierzonych zadań oraz zadbać o rzetelną informację zwrotną powiązaną z odpowiednim systemem wynagrodzeń zmiennych.

Słowa kluczowe: preferencje dotyczące wynagradzania, wartości pracy, wynagrodzenia pracowników, satysfakcja z wynagrodzeń.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.03

1. Wstęp

Włączenie Polski w struktury Unii Europejskiej, kryzys gospodarczy, coraz większe zróżnicowanie zespołów pracowniczych to niektóre z czynników, które wpłynęły na zmianę mentalności pracodawców w stosunku do wynagradzania pracowników. Pracodawcy spostrzegli, jak ważną rolę w osiągnięciu celów organizacji odgrywa skuteczne wynagradzanie. Wielu z nich zaczęło modyfikować przestarzałe, często nieskuteczne systemy wynagrodzeń cechujące się dużą sztywnością i niespójnością z potrzebami organizacji i jej pracowników (por. [Borkowska 2012; Listwan, Poczowski, Stor 2009]).

Obecnie coraz więcej dużych i średnich przedsiębiorstw kształtuje politykę wynagrodzeń opartą na wcześniejszych badaniach potrzeb i oczekiwań swoich pracowników [Borkowska 2012; Juchnowicz 2012]. Znajomość tych oczekiwań pozwala

skonstruować system tak, aby skutecznie oddziaływał na zachowania i postawy pracowników. Taki „skrojony na miarę” system daje możliwość przyciągnięcia utalentowanych pracowników i zmotywowania ich do osiągnięcia celów organizacji, co pozwoli jej na zdobycie przewagi konkurencyjnej i dalszy rozwój. Skuteczność oddziaływania systemu wynagrodzeń w dużej mierze zależy od samych pracowników, wyznawanych przez nich wartości, preferencji i oczekiwań w zakresie wynagrodzeń [Milkovich, Newman, Gerhart 2013]. Zrozumienie preferencji pracowników dotyczących wartości pracy i wynagrodzenia może zatem w istotny sposób pomóc pracodawcom kształtować efektywne systemy wynagrodzeń i uzyskiwać wysokie wyniki. Zagadnienie to stało się w ostatnim czasie ważnym tematem jeszcze z innych powodów. Duże zróżnicowanie zespołów pracowniczych w organizacjach staje się ogromnym wyzwaniem dla menedżerów tworzących systemy wynagrodzeń. Sprawia ono, że coraz trudniej dobrać narzędzia oddziaływania na pracowników, a znajomość ich preferencji w tym względzie wydaje się niezbędna. Celem artykułu jest więc analiza preferencji specjalistów z zakresu zarządzania dotyczących wartości pracy i systemów wynagrodzeń w odniesieniu do ich podstawowych charakterystyk społeczno-demograficznych.

2. Syntetyczna charakterystyka badań dotyczących preferencji w wynagradzaniu

Dotychczasowe badania pokazują, że preferencje w wynagradzaniu zależą od wielu czynników demograficznych, społeczno-kulturowych oraz indywidualnych cech pracowników [Cambell 1984; Lawler 2000; Mamman 1996]. Autorzy wymieniają tu takie elementy, jak: wiek, płeć, zobowiązania finansowe i sytuację finansową danego pracownika, ale także jego osobowość [Clugston, Howell, Dorfman 2011; Dohmen, Folk 2011; Wheeler 2007]. Lawler, od wielu lat zajmujący się problematyką wynagrodzeń, uważa, że to wyniki pracy i efektywność indywidualnego pracownika są głównymi kryteriami, które kształtują preferencje i zadowolenie z wynagrodzenia [Lawler 2000]. Inni autorzy dodają, że oprócz wyników pracy ważny jest jeszcze zakres odpowiedzialności oraz decyzje podejmowane na stanowisku pracy i powinny one być jednym z kryteriów branych pod uwagę przy ocenie atrakcyjności wynagrodzenia [Mammam, Sulaiman, Fadel 1996].

Analizując powyższe czynniki, można dostrzec dwa charakterystyczne kierunki badań: pierwszy związany z dystrybucją wynagrodzenia i drugi z wartością nagrody (wynagrodzenia) w stosunku do wkładu i wysiłku pracownika. Badania prezentowane w artykule obejmują oba te wymiary, aby w sposób pełny zweryfikować preferencje respondentów. Oba kierunki badań są też silnie związane z teorią Adamsa (1965) i sprawiedliwym ustaleniem poziomu wynagrodzenia zasadniczego i zmiennego oraz właściwej dystrybucji premii i nagród przez przełożonych. Poczucie sprawiedliwości przy podziale i dystrybucji uzyskanego wynagrodzenia, zwłaszcza zmiennego, w stosunku do uzyskanych wyników, jest dla pracowników kluczowe. Oczy-

wiście dokonując oceny uzyskanego wynagrodzenia z pracy, pracownicy porównują je z wynagrodzeniami innych pracowników. Sama wysokość całkowitego wynagrodzenia jest niejednokrotnie kwestią drugorzędną w stosunku do poczucia sprawiedliwości [Wheeler 2007; Jacques 1961]. Co ciekawe, spostrzeżenie to potwierdzają międzynarodowe badania prowadzone w 2013 roku w pięciu krajach¹, z których wynika, że dla Polaków, w porównaniu z przedstawicielami innych nacji, kluczowe jest poczucie sprawiedliwego wynagradzania w odniesieniu do pozostałych pracowników organizacji [Scott, Brown et al. 2013]. Dalej, Jacques [1961] uważa, że sprawiedliwe wynagrodzenie to takie, kiedy pracownicy intuicyjnie wyczuwają, że odpowiada ono odpowiedzialności, którą biorą oni na siebie w pracy [Mammam, Sulaiman, Fadel 1996]. Dlatego podczas analizy preferencji dotyczących wynagrodzenia powinno się dodatkowo uwzględniać takie czynniki, jak stanowisko i pozycję pracownika w hierarchii firmy. Potwierdzają to przytaczane wcześniej międzynarodowe badania pokazujące, że Polacy postrzegają swoje wynagrodzenie przez pryzmat zajmowanego stanowiska i odpowiedzialności na tym stanowisku, a także pozycji w hierarchii organizacyjnej. Dla porównania, Amerykanie wiążą wysokość uzyskiwanego wynagrodzenia przede wszystkim z wysokimi kompetencjami i własną skutecznością na stanowisku pracy [Scott, Brown et al. 2013].

Inne badania dotyczące wynagrodzeń wskazują, że przy ocenie wynagrodzenia bierze się pod uwagę różne punkty odniesienia w zależności od standardu życia. Jeżeli pracownik ma problemy finansowe, to zwykle ocenia swoje wynagrodzenie pod kątem tego, na ile pozwala ono zaspokoić jego podstawowe potrzeby. Kiedy w dalszej perspektywie wynagrodzenie wzrasta, pracownicy szybko używają innej miary, np. porównując swój wkład pracy czy wyniki i otrzymywane nagrody z wynikami, nagrodami i wkładem pracy innych pracowników. Nierówności w wynagradzaniu, czy też poczucie niesprawiedliwości, mają ogromny wpływ na satysfakcję pracowników z uzyskiwanego wynagrodzenia, a w dalszej kolejności na produktywność i współpracę z innymi współpracownikami [Pfeffer, Langton 1993, s. 407].

Ostatnio, wobec zwiększającego się zróżnicowania demograficznego i kulturowego zespołów pracowniczych, nawiązuje się do kwestii związanych z odmiennością wartości kulturowych. Według niektórych autorów, normy i wartości kulturowe w danym społeczeństwie znacząco wpływają na preferencje i zadowolenie pracowników z wynagrodzenia. Przyzwyczajenia i tradycja bardzo mocno oddziałują na to, w jaki sposób pracownicy postrzegają swoje wynagrodzenie [Child 1985; Mammam 1996].

Znajomość preferencji dotyczących wynagradzania bardzo ściśle się łączy z zadowoleniem z wynagrodzenia i ogólną satysfakcją z pracy. Satysfakcja z pracy zależy od tego, czy ktoś wykonuje pracę, którą lubi, czy robi to dobrze i czy za swój wysiłek otrzymuje stosowną gratyfikację [Kaliski 2007, s. 446]. Z kolei wysoki po-

¹ Wspomniane badania prowadzone były w Australii, Kanadzie, Polsce, USA i Wielkiej Brytanii w 2013 roku.

ziom satysfakcji z pracy najczęściej wiąże się z silnym zaangażowaniem pracowników, co prowadzi do wysokich wyników pracy i wyższej efektywności organizacji [Bakker 2011; Juchnowicz 2012; Kopertyńska 2008; Lawler 2000]. Dlatego znajomość preferencji dotyczących wynagradzania oraz zwiększanie satysfakcji z wynagrodzeń (czy szerzej – z pracy) ma ważne znaczenie dla pracodawców. Pozwala bowiem kształtować pożądane zachowania i postawy pracownicze, jak np. zaangażowanie pracowników, które uznawane jest za główny wyznacznik wysokich wyników pracy. Zwłaszcza dla pokolenia Y osiągnięcie satysfakcji zawodowej ma kluczowe znaczenie [Juchnowicz 2012]. Aby jednak było to możliwe, należy poznać preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i systemów wynagrodzeń w odniesieniu do ich podstawowych cech społeczno-demograficznych. Badania takie wydają się ważne również ze względu na coraz większe zróżnicowanie społeczne pracowników w organizacji.

3. Metodyka badań

Celem badania było poznanie preferencji dotyczących wartości pracy i sposobów wynagradzania specjalistów z zakresu zarządzania. Badaniem objęci zostali absolwenci i studenci ostatnich lat studiów kierunku zarządzanie oraz słuchacze studiów podyplomowych z zakresu zarządzania na Wydziale Zarządzania AGH w Krakowie. Absolwenci tego kierunku studiów często piastują specjalistyczne, a także kierownicze stanowiska w organizacjach, niejednokrotnie są pracownikami, których firmy chcą pozyskać i zatrzymać na dłużej. Badania kwestionariuszowe, w których wzięło udział 312 respondentów, zrealizowano w 2013 roku. Ze względu na braki w kwestionariuszach do badań wykorzystano 290 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy.

Narzędzie badawcze składało się z czterech sekcji. Pierwsza z nich dotyczyła źródeł motywacji zawodowej. Sekcja druga zawierała pytania związane z wartościami pracy. Sekcja trzecia odnosiła się do preferencji w sposobie wynagradzania. Czwarta część kwestionariusza zawierała pytania metryczkowe.

Wartości pracy mierzone były poprzez analizę następujących miar:

- motywacji zewnętrznej, opierającej się na potrzebie uzyskiwania wysokich gratyfikacji finansowych,
- motywacji wewnętrznej, badającej, jak ważne dla respondenta są własne osiągnięcia,
- poczucia własnej efektywności w pracy, wskazującej, jak ważne jest dla respondenta poczucie skuteczności w działaniu i uzyskiwanie wysokich wyników w pracy,
- zorientowania na cele – to miara, która opierała się indywidualnej potrzebie dotyczącej osiągnięcia wyznaczonych celów w pracy,
- poczucia sprawiedliwości, która mierzyła wrażliwość respondenta na bycie źle lub niesprawiedliwie opłacanym.

Oczekiwania dotyczące wynagradzania były analizowane przy użyciu trzech miar związanych z:

- preferencjami dotyczącymi zróżnicowania wynagrodzenia według piastowanego stanowiska – była to miara badająca preferencje dotyczące dyspersji wertykalnej płac, uzależnionej od stanowisk zajmowanych w hierarchii organizacyjnej,
- preferencjami dotyczącymi zróżnicowania wynagrodzenia według talentu i kompetencji – była to skala, która w założeniu miała rejestrować różnice dotyczące preferencji zatrudnienia w organizacji, w której wynagrodzenie zależy od posiadania wysokich i unikatowych kompetencji,
- preferencjami dotyczącymi zróżnicowania wynagrodzenia ze względu na możliwość uzyskania dodatkowych, zmiennych gratyfikacji finansowych, np. premii, prowizji, bonusów oraz innych nagród.

Zastosowanie narzędzia polegało na wykorzystaniu pięciostopniowych skal, w których wartość najniższą powiązano z odpowiedzią „absolutnie się nie zgadzam”, a najwyższą z odpowiedzią „całkowicie się zgadzam”. Poszczególne wymiary – wskaźniki odnoszące się do wartości pracy i preferencji płacowych zostały oparte na prostym sumowaniu wartości punktowych uzyskanych na pojedynczych skalach wchodzących w zakres danego wymiaru, a następnie znormalizowane (sprowadzone do zakresu wyjściowego 1-5) dzięki podzieleniu wyników sumarycznych przez adekwatną liczbę skal. Rzetelność tak skonstruowanych narzędzi wykorzystanych w analizie była satysfakcjonująco wysoka, a ich wartość, mierzona współczynnikiem Alpha Cronbacha, mieściła się w zakresie $0,644 \div 0,811$.

4. Preferencje dotyczące wartości pracy

W odniesieniu do pięciu analizowanych wymiarów wartości pracy (motywacji zewnętrznej, motywacji wewnętrznej, wewnętrznego poczucia sprawiedliwości, potrzeby poczucia własnej efektywności w pracy oraz zorientowania na cele) zauważyć można charakterystyczne różnice postaw uczestników badania. Najwyższe wartości średnie odnotowano na wymiarze motywacji wewnętrznej (średnia równa 4,5), natomiast najniższe na wymiarze motywacji zewnętrznej (średnia 3,6). W tym ostatnim przypadku rozbieżności ocen były największe (odchylenie standardowe 0,71, w porównaniu z odchyleniem standardowym równym 0,55 dla motywacji wewnętrznej). Uczestnicy badania byli relatywnie mocno zorientowani na osobistą efektywność (średnia 4,0) oraz na cele (średnia 3,9), natomiast w nieco mniejszym stopniu dawali wyraz swojej wrażliwości na sprawiedliwość (średnia 3,7).

Aby oszacować istotność i siłę wpływu zmiennych demograficzno-społecznych na pozycję zajmowaną przez badanych na poszczególnych wymiarach wartości, w pracy oparto się na modelach regresji liniowej, w których zmienną zależną był wynik uzyskany na skalach wartości, a zmiennymi niezależnymi takie cechy, jak: płeć, wiek, wykształcenie, charakter zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia oraz staż pracy. Siła predykcyjna modeli nie była zbyt duża (R^2 pomiędzy 0,081 a 0,154), co

może sugerować, że cechy demograficzno-społeczne nie są kluczowe dla różnicowania się postaw wobec wartości pracy. Niemniej jednak warto w tym miejscu wskazać, w ramach których zmiennych (i wymiarów) odnotowany został istotny wpływ. Szczegółową informację na ten temat zamieszczono w tab. 1.

Tabela 1. Zależności pomiędzy cechami demograficzno-społecznymi a wartościami uzyskanymi na poszczególnych wymiarach wartości pracy (standaryzowane współczynniki regresji liniowej)

Cechy demograficzno-społeczne		Beta				
		motywacja zewnętrzna	motywacja wewnętrzna	wrażliwość na sprawiedliwość	osobista efektywność	zorientowanie na cele
Płeć	kobieta	ref.	ref.	ref.	ref.	ref.
	mężczyzna	0,148**	-0,144**	-0,236*	-	-
Wiek	20-26 lat	ref.	ref.	ref.	ref.	ref.
	27-35 lat	-	-	-	-	-
	36-45 lat	-	-	-	0,268**	-
	powyżej 45 lat	-	-	-	-	-
Wykształcenie	licencjackie/ inżynierskie	ref.	ref.	ref.	ref.	ref.
	magisterskie	-0,217*	-	-	-	-
	doktorat	-0,115**	-	-0,166*	-0,152**	-
Zatrudnienie	bez zatrudnienia	ref.	ref.	ref.	ref.	ref.
	w pełnym wymiarze	-	-	-	-	-
	w niepełnym wymiarze	-	0,256**	-	-	0,197**
Wynagrodzenie (rocznie)	brak wynagrodzenia	ref.	ref.	ref.	ref.	ref.
	poniżej 90 tys. zł	-	-0,386**	-	0,403**	-
	90-150 tys. zł	-	-0,359**	-	0,490*	-
	powyżej 150 tys. zł	-	-	-	0,332**	-0,276**
Staż pracy	liczba lat pracy	-	-	-	-	-
R ²		0,099	0,081	0,109	0,154	0,101
Alpha		0,692	0,785	0,693	0,788	0,644

Uwaga: w tabeli uwzględniono tylko współczynniki istotne statystycznie * dla $p < 0,01$; ** dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Na wymiarze motywacji zewnętrznej zarejestrowano istotny wpływ płci i wykształcenia. Mężczyźni, w porównaniu z kobietami, osiągnęli na nim istotnie wyższe wartości. Oznacza to, że dla mężczyzn wysokość uzyskiwanego wynagrodzenia jest czynnikiem dużo ważniejszym niż dla kobiet. Co ciekawe, badani legitymujący

się tytułem magisterskim bądź doktorskim (choć w tym drugim przypadku siła wpływu jest mniejsza) osiągnęli na wymiarze motywacji zewnętrznej istotnie niższe wartości niż osoby z wykształceniem licencjackim lub inżynierskim (kategoria referencyjna). Oznaczałoby to, iż wśród tych trzech kategorii wykształcenia najmocniej skoncentrowane na gratyfikacjach finansowych są osoby z wykształceniem wyższym zawodowym. Na wymiarze tym nie odnotowano istotnego wpływu wieku, charakteru zatrudnienia, wysokości wynagrodzenia i stażu pracy.

O ile u mężczyzn istotniejszą rolę, w porównaniu z kobietami, odgrywa motywacja zewnętrzna, o tyle na wymiarze motywacji wewnętrznej to kobiety osiągały istotnie wyższe wartości aniżeli mężczyźni. Kobiety zdecydowanie częściej wybierały odpowiedzi pokazujące, że pieniądze odgrywają w ich przypadku rolę drugorzędną (czy też nie tak ważną, jak u mężczyzn). Według badanych kobiet zdecydowanie ważniejsze jest poczucie dobrze wykonanej pracy i satysfakcja płynąca z osobistej efektywności w pracy. Istotnie wyższe wartości w badanym obszarze motywacji wewnętrznej uzyskiwały również osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze czasu pracy w porównaniu z kategorią odniesienia, jaką były osoby bez zatrudnienia. Pod tym względem pracujący w pełnym wymiarze godzin nie różnili się od osób z kategorii referencyjnej. Istotne zależności zarejestrowano również w odniesieniu do wysokości osiąganego wynagrodzenia. Kategorią odniesienia w obrębie tej zmiennej były osoby nie osiągające żadnych dochodów. W porównaniu z nimi istotnie niższe wartości na wymiarze motywacji wewnętrznej osiągały osoby z dwóch przedziałów dochodowych: zarabiający rocznie poniżej 90 tys. zł oraz pomiędzy 90-150 tys. zł. Najlepiej wynagradzani (powyżej 150 tys. zł) nie różnili się istotnie od osób bez dochodów. Na tym wymiarze nie odnotowano wpływu wieku, wykształcenia oraz stażu pracy.

Analiza kolejnego obszaru – wrażliwości na sprawiedliwość wynagradzania, pokazała, że jest to kwestia istotnie ważniejsza dla kobiet niż dla mężczyzn. Co ciekawe, istotnie niższe wartości na tym wymiarze uzyskiwały osoby posiadające stopień doktora w porównaniu z licencjatami lub inżynierami. Magistrzy pod tym względem nie różnili się od osób reprezentujących kategorię referencyjną. Zmienne takie jak wiek, charakter zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia czy staż pracy nie wpływały istotnie na stopień wrażliwości w odniesieniu do sprawiedliwego wynagradzania.

Kolejny badany obszar – efektywność własna – związany jest z poczuciem profesjonalizmu i posiadaniem niezbędnych kompetencji do wykonywania pracy, a także z potrzebą nieustannego rozwoju zawodowego. Analizując uzyskane wyniki, można zobaczyć, że najsilniej skoncentrowane na własnej efektywności są osoby w wieku 36-45 lat w porównaniu z najmłodszymi uczestnikami badania (20-26 lat). W ramach pozostałych kategorii wiekowych (27-35-latków oraz osób powyżej 45 roku życia) nie ujawniło się istotne zróżnicowanie w porównaniu z kategorią referencyjną. Niższy stopień koncentracji na własnej efektywności zarejestrowano również u doktorów, w porównaniu z licencjatami lub inżynierami, którzy z kolei nie różnią się od magistrów. Istotną rolę na tym wymiarze odgrywa również poziom

wynagrodzenia. Wszystkie zarabiające osoby (bez względu na poziom wynagrodzenia), w porównaniu z osobami niezarabiającymi, osiągnęły na tym wymiarze istotnie wyższe wyniki, co sugeruje, iż wyżej cenili sobie poczucie własnej skuteczności w pracy i posiadanie odpowiednich umiejętności. W obszarze tym nie odnotowano wpływu płci, charakteru zatrudnienia oraz stażu pracy.

Ostatnim wymiarem, badanym w obszarze wartości, było zorientowanie na cele. W porównaniu z osobami niezatrudnionymi, jedynie osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze godzin osiągały na nim istotnie wyższe wartości. Świadczyć to może o wpływie charakteru pracy – zatrudnienie w niepełnym wymiarze być może wymusza na pracownikach silniejsze skoncentrowanie na celach, których osiągnięcie otworzy im drogę do uzyskania zatrudnienia w pełnym wymiarze godzin. Tym, co jest interesujące w tym obszarze, to istotnie słabsza orientacja na cele wśród osób zarabiających najlepiej, w porównaniu z osobami nie posiadającymi dochodów (pozostałe kategorie dochodowe nie różnią się istotnie od kategorii referencyjnej). Hipotetycznie można byłoby to tłumaczyć faktem, że osoby te osiągnęły już określone cele, których pochodną jest relatywnie wysoki, jak na polskie warunki, poziom uzyskanego wynagrodzenia, a przez to osłabła potrzeba osiągnięcia kolejnych celów. Takie zmienne jak płeć, wiek, wykształcenie, charakter zatrudnienia i staż pracy nie oddziaływały istotnie na wartości uzyskiwane w obrębie tego wymiaru.

5. Preferencje dotyczące wynagrodzenia

W odniesieniu do kwestii związanych z wynagrodzeniem, analizie poddano oceny będące wskaźnikami dyspersji płac, zróżnicowania wynagrodzenia zmiennego oraz przejrzystości wynagrodzenia. Najsilniejsze poparcie, biorąc pod uwagę oceny ogółu badanych, zarejestrowano na wymiarze dyspersji – rozpiętości płac (średnia 3,9). Zwolennicy stosowania i różnicowania wynagrodzenia zmiennego byli podobnie liczni jak jego przeciwnicy, zatem wartość średnia na tym wymiarze oscylowała wokół środkowej kategorii skali i była równa 3,1. Najwięcej przeciwników zyskała natomiast idea transparentności wynagrodzeń – średnia ocena w tym przypadku wyniosła 2,8.

Oczekiwania związane z wynagrodzeniem w powiązaniu z cechami demograficzno-społecznymi poddane zostały analizie opartej na analogicznych modelach regresji liniowej. Ich wartość predykcyjna była zbliżona do wartości uzyskanych w modelach odnoszących się do wartości pracy – podobnie jak tam, niewiele uwzględnionych w modelu zmiennych niezależnych wpływało istotnie na zarejestrowane różnice oczekiwań (tab. 2).

W obszarze preferencji dotyczących zróżnicowania poziomu wynagrodzeń (tzw. dyspersji płac) istotnie wyższe wartości w porównaniu z kategorią odniesienia uzyskały osoby 36-45 letnie. Pozostałe kategorie wiekowe nie różniły się od najmłodszych uczestników badania. Interesującym, bo niespodziewanym wynikiem było poparcie istotnie mniejszego zróżnicowania wynagrodzeń przez osoby z dwóch

Tabela 2. Zależność pomiędzy cechami demograficzno-społecznymi a wartościami uzyskanymi na poszczególnych wymiarach wynagrodzenia (standaryzowane współczynniki regresji liniowej)

Cechy demograficzno-społeczne		Beta		
		dyspersja płac	zróżnicowanie wynagrodzenia zmiennego	przejrzystość wynagrodzenia
Płeć	kobieta	ref.	ref.	ref.
	mężczyzna	–	–	–
Wiek	20-26 lat	ref.	ref.	ref.
	27-35 lat	–	0,189**	–
	36-45 lat	0,224**	0,247**	–
	powyżej 45 lat	–	–	–
Wykształcenie	licencjackie/inżynierskie	ref.	ref.	ref.
	magisterskie	–	–	–
	doktorat	–	–	–
Zatrudnienie	bez zatrudnienia	ref.	ref.	ref.
	w pełnym wymiarze	–	–	–
	w niepełnym wymiarze	–	–	–
Wynagrodzenie (rocznie)	brak wynagrodzenia	ref.	ref.	ref.
	poniżej 90 tys. zł	–	–	–
	90-150 tys. zł	–0,384**	–	–0,385**
	powyżej 150 tys. zł.	–0,269**	–	–0,443*
Staż pracy	liczba lat pracy	–	–	–
R ²		0,090	0,072	0,120
Alpha		0,811	0,764	0,627

Uwaga: w tabeli uwzględniono tylko współczynniki istotne statystycznie *dla $p < 0,01$; ** dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

ostatnich, najwyższych kategorii dochodowych, w porównaniu z osobami niezarabiającymi. W ramach płci, wieku, charakteru zatrudnienia oraz stażu pracy nie zarejestrowano istotnych zależności.

Za zróżnicowaniem wynagrodzenia zmiennego, tj. uzyskiwanej premii i bonusów, istotnie częściej (czy też silniej) opowiadały się osoby z dwóch środkowych kategorii wiekowych (tj. 27-35-latkowie oraz 36-45-latkowie) niż badane osoby najmłodsze. Z kolei reprezentanci z kategorii osób najstarszych nie różnili się pod tym względem od osób z grupy referencyjnej. Może to być o tyle zrozumiałe, że respondenci opowiadający się za wynagrodzeniem zmiennym są w najlepszym – w aspekcie posiadanego doświadczenia i uzyskiwanej efektywności w pracy – okresie życia. W ramach tego wymiaru wiek był jedyną zmienną ujętą w modelu, w której zarejestrowano istotny wpływ.

Ostatni badany wymiar wynagrodzeń to potrzeba transparentności wynagrodzeń, czyli przejrzystości zasad wynagradzania, oraz wysokości wynagrodzeń w poszczególnych kategoriach płacowych. Podobnie jak w przypadku dyspersji płac, również na wymiarze przejrzystości wynagrodzenia ujawnił się wpływ jedynie wysokości wynagrodzenia. W porównaniu z osobami niezarabiającymi – reprezentanci dwóch najwyższych kategorii dochodowych opowiadali się przeciwko transparentności wynagrodzeń. Osoby uzyskujące wynagrodzenie roczne poniżej 90 tys. zł nie różniły się pod tym względem od osób z kategorii referencyjnej.

6. Wnioski z badań

Badanie preferencji specjalistów z zakresu zarządzania dotyczące wartości w pracy wykazało, że kluczową wartością dla większości respondentów jest tzw. efektywność własna i skuteczność w realizowaniu powierzonych zadań. Analizując uzyskane wyniki, można zobaczyć, że najsilniej skoncentrowane na własnej efektywności są osoby w wieku 36-45 lat, posiadające bogate doświadczenie zawodowe i często piastujące wyższe stanowiska. Poczucie własnej skuteczności w pracy i posiadanie wysokich kompetencji jest również sprawą priorytetową dla osób pracujących (bez względu na poziom wynagrodzenia), w porównaniu z osobami niepracującymi. Same gratyfikacje finansowe okazały się istotne dla osób z wykształceniem wyższym zawodowym (osoby z tytułem licencjata lub inżyniera). Podobnie dla badanych mężczyzn wysokość uzyskiwanego wynagrodzenia jest czynnikiem dużo ważniejszym niż dla kobiet, dla których istotne jest poczucie dobrze wykonanej pracy i satysfakcja płynąca z osobistej efektywności w pracy. Według badań kobiety są też bardziej wrażliwe na poczucie sprawiedliwości wynagradzania. Najsilniej zorientowane na osiąganie wyznaczonych celów w pracy były osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze godzin, co może świadczyć o chęci, czy też konieczności, wykazania się wobec pracodawcy w drodze do zatrudnienia w pełnym wymiarze godzin.

Wyniki badań dotyczące preferencji wynagradzania badanych specjalistów wskazały, że za większym zróżnicowaniem płac (wertikalną dyspersją płac) opowiedziały się osoby w przedziale wiekowym 36-45 lat, posiadające bogate doświadczenie zawodowe i często piastujące wyższe stanowiska. Za większym zróżnicowaniem wynagrodzenia zmiennego istotnie częściej opowiadały się osoby z dwóch środkowych kategorii wiekowych (tj. 27-35-latkowie oraz 36-45-latkowie). Są to respondenci, którzy charakteryzują się wysoką wydajnością w pracy ze względu na wiek oraz posiadane kompetencje. W ostatnim badanym obszarze wynagrodzeń, przejrzystości systemu, zauważono, że osoby zarabiające najwięcej (reprezentanci dwóch najwyższych kategorii dochodowych, czyli pomiędzy 90-150 tys. zł i powyżej 150 tys. zł rocznie) opowiadały się przeciwko transparentności wynagrodzeń. Jest to zrozumiałe ze względu na znajomość realiów rynkowych oraz poziom przeciętnych wynagrodzeń w Polsce, a także na reakcje pracowników zarabiających poniżej tych wartości w organizacji.

7. Konkluzje

Znajomość preferencji dotyczących wartości w pracy i wynagradzania ma duże znaczenie dla pracodawców. Może ona w istotny sposób pomóc w kształtowaniu skutecznych systemów motywowania. Badanie preferencji pracowników i dostosowanie instrumentów motywacyjnych do ich potrzeb i oczekiwań pozwoli zwiększyć zadowolenie pracowników z pracy i wynagrodzenia oraz kreować pożądane zachowania i postawy pracownicze. W tej kwestii coraz częściej mówi się o zaangażowaniu pracowników, które uznawane jest za główny wyznacznik wysokich wyników pracy i traktowane jako „aktywna forma motywowania” do pracy [Bakker 2011, s. 265].

Znaczne zróżnicowanie społeczne pracowników w dzisiejszych organizacjach staje się ogromnym wyzwaniem dla menedżerów tworzących systemy wynagrodzeń. Coraz trudniej również dostosować narzędzia motywowania do potrzeb i oczekiwań pracowników tak zróżnicowanych zespołów pracowniczych. Dlatego znajomość preferencji kluczowych pracowników w organizacjach w tym względzie wydaje się niezbędna. Przeprowadzone badania były próbą znalezienia pewnych wzorców pomocnych pracodawcom w skutecznym motywowaniu pracowników. Wysoka koncentracja badanych specjalistów na własnej skuteczności w pracy pokazuje, że w stosunku do specjalistów i kierowników z zakresu zarządzania należy stosować systemy motywacyjne oparte na wynikach osobistych i realizacji powierzonych zadań, oraz zadbać o rzetelną informację zwrotną powiązaną z odpowiednim systemem wynagrodzeń zmiennych. Brak odpowiednich procedur i narzędzi może spowodować niższą satysfakcję pracowników i niskie zaangażowanie w osiągnięcie wytyczonych celów w pracy.

Literatura

- Bakker A., *An Evidence-Based Model of Work Engagement*, “Current Direction in Psychological Science” 2011, 20 (4), s. 265-269.
- Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Beck-Krala E., Scott D., *Research design for compensation systems evaluation*, 4th European Reward Management Conference (RMC 2013) [dokument elektroniczny], European Institute for Advanced Studies in Management Brussels, December 2–3, 2013.
- Cambell D.J., *The effect of goal contingent payment on the performance of complex tasks*, “Personnel Psychology” 1984, 37, s. 23-40.
- Child J., *Organisations: A guide to problems and practice*, Harper and Row, London 1985.
- Clugston M., Howell J.P., Dorfman P.W., *Dispositional influences on pay preferences*, “Journal of Business and Psychology” 2011, 15, s. 311-320.
- Dohmen T., Falk A., *Performance pay and multidimensional sorting: Productivity preferences and gender*, “American Economic Review” 2011, 101, s. 556-590.
- Farh J., Griffeth R.W., Balkin D.B., *Effects of Choice of Pay Plans on Satisfaction, Goal Setting, and Performance*, “Journal of Organizational Behaviour” 1991, 12, s. 55-62.

- Jaques E., *A study of Income Equity*, "New Society" 1963, 12 December, s.10-12.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników*, PWE, Warszawa 2012.
- Kaliski Burton S., *Encyclopedia of Business and Finance*, second edition, Thompson Gale, Detroit 2007.
- Lawler E.E., *Rewarding Excellence. Pay strategies for the new economy*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 2000.
- Listwan T., Pocztowski A., Stor M., *Managing Human Resources in Poland*, [w:] M.J. Morley, N. Heraty & S. Michailova (eds.), *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*, Routledge, London 2009, s. 90-133.
- Mamman A., *Employees' preferences for payment systems: theoretical approaches and an empirical test*, "International Journal of Human Resources" 1996, s. 329-340.
- Mamman A., Sulaiman M., Fadel A., *Attitudes to pay systems: An exploratory study within and across cultures*, "The International Journal of Human Resources Management" 1996, 7(1), s. 101.
- Milkovich G., Newman J., Gerhart B., *Compensation*, 11th edition, McGraw Hill, New York 2013.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
- Pfeffer J., Langton N., *The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity and working collaboratively: evidence from college and University Faculty*, "Administrative Science Quarterly" 1993, 38, s. 382-407.
- Scott D., Brown M., Shields J., Long R., Perkins S., Beck-Krala E., *A global perspective on pay preferences: An exploratory analysis and report*, 4th European Reward Management Conference (RMC 2013) [dokument elektroniczny], European Institute for Advanced Studies in Management Brussels, December 2-3, 2013.
- Wheeler K.G., *Empirical comparison of equity preference questionnaire and equity sensitivity instrument in relation to work outcome*, "Psychological Reports" 2007, 100, s. 955-962.

PAY AND WORK VALUES PREFERENCES BASED ON THE EMPIRICAL STUDIES

Summary: The aim of this article is to explore and understand preferences of individual employees on work values as well as the way of rewarding. This issue seems to be very important as the organizations experience high diversity of today's workforce. This is why, understanding how the pay preferences are shaped will allow employers to select the most effective and desirable incentive instruments and thus to create high commitment of employees. Data were collected among alumni and students of the Faculty of Management at AGH University of Science and Technology. The work values and pay preferences of respondents were analyzed in relation to their basic socio-demographic characteristics. The results showed that for the surveyed specialists the most crucial value at work were self-efficacy and possessing high professional competence. Therefore, when considering motivating such employees it is recommended to use incentive systems based on the evaluation of their own work results as well as provide proper feedback. Lack of appropriate tools and procedures may result in lower employee satisfaction and thus lower commitment to the professional goals.

Keywords: pay preferences, work values preferences, compensation, pay satisfaction.