

Maria Wanda Kopertyńska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

Krystyna Kmiotek

Politechnika Rzeszowska

OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW JAKO DETERMINANTA ZMIAN W SYSTEMACH WYNAGRADZANIA

1. Źródła oczekiwań pracowników

Supremacja podejścia ekonomicznego do zarządzania firmą i niedocenywanie znaczenia udziału w sukcesie firmy czynników miękkich niesie ze sobą niebezpieczeństwo ograniczonego, bo tylko jednostronnego, spojrzenia na proces motywowania w przedsiębiorstwie, w którym analiza prowadzona jest z perspektywy przedsiębiorstwa i z uwzględnieniem tylko jego celów. Jednak pracownik nie stanowi biernego podmiotu oddziaływań, a osiągnięcia niektórych nauk, takich jak filozofia, aksjologia, etyka, nie pozwalają na takie jego traktowanie. Okoliczności te zostały już dostrzeżone na wcześniejszych etapach rozwoju nauk o zarządzaniu, ale dopiero w modelu zasobów ludzkich pracownik był traktowany jako pełnoprawny podmiot w procesie pracy. Dostrzeżono rolę i znaczenie motywacji pracowników i jej wpływ na efekty pracy, co zaowocowało wzmożonym poszukiwaniem czynników motywujących i próbami odpowiedzi na pytanie: jakie są oczekiwania pracownika.

Wskazanie czynników leżących u podstaw motywacji – czy to wartości, potrzeb, czy motywów, pozwala stwierdzić, że oczekiwania pracowników, to nic innego, jak ich przekonanie, że konkretne działanie doprowadzi do konkretnego wyniku [Armstrong 2000, s. 115], a więc przeświadczenie, że w pracy znajdą warunki, w których będą mogli zaspokoić swoje potrzeby, zrealizować cenione przez siebie wartości czy osiągać zamierzone cele. Terminu „oczekiwania pracowników” nie należy jednak wiązać tylko z oczekiwaniami wobec samej pracy, określeniem bliskoznacznym z treścią pracy. Wydaje się uzasadnione odniesienie oczekiwań pracowników do pracy rozumianej w sposób ogólny, nawet nie jako stan zatrudnienia, ale jako świadczenie pracy. Oznacza to, że każdy element sytuacji pracy może mieć wydzźwięk motywa-

cyjny dla poszczególnych pracowników: czy to organizacja pracy, czy to elementy polityki personalnej przedsiębiorstwa (awansowanie, oceny pracownicze, możliwość rozwoju), nie pomijając także relacji międzyludzkich.

Oczekiwania pracowników, stanowiące podstawę tworzenia systemu motywowania, a zatem i wynagradzania w przedsiębiorstwie, wiążą się z możliwościami zaspokojenia potrzeb w sytuacji pracy lub poprzez pracę, ale również realizacji cenionych wartości. Oczekiwania pracowników w odniesieniu do wyróżnionych potrzeb przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Oczekiwania pracowników wynikające z odczuwanych potrzeb względem warunków organizacyjnych

Typy potrzeb	Warunki organizacyjne
Potrzeby fizjologiczne, egzystencjalne	płaca, bezpieczne (w sensie dbałości o życie) warunki pracy, mieszkania służbowe, finansowanie lub dofinansowanie żywienia
Potrzeby bezpieczeństwa i pewności	gwarancja dłuższego zatrudnienia, płaca, programy ubezpieczeń emerytalnych, system opieki zdrowotnej, dofinansowanie opieki nad dziećmi podkreślanie ważności kariery wewnątrz firmy
Potrzeby miłości, przynależności, afiliacji	organizacja pracy umożliwiająca interakcje między kolegami, działalność sportowa i rekreacyjna – zespoły sportowe, organizacja zawodów, wycieczek, organizacja spotkań towarzyskich poza pracą w ramach integracji pracowników
Potrzeby uznania i szacunku	tworzenie stanowisk pracy dających możliwości osiągnięć, autonomii, odpowiedzialności i osobistej kontroli, sprzężenie zwrotne i uznanie za dobrą pracę, np. poprzez awanse, nagrody dla pracownika miesiąca, podwyższanie płacy (jako symbolu pozycji) wyróżnienia honorowe lub finansowe, praca wzmacniająca tożsamość pracownika
Potrzeby osiągnięć, kompetencji, samorealizacji	stawianie pracownikom wyzwania i coraz bardziej odpowiedzialnych zadań w pracy, zapewnienie możliwości dokształcania się i doskonalenia, umożliwienie wykonywania trudnych zadań bez szczegółowej kontroli, zwiększenie niezależności, możliwość podejmowania trudnych decyzji, tworzenie okazji do kontaktów z otoczeniem
Potrzeba władzy	powierzenie stanowiska przywódczego, rozszerzenie rozpiętości kierowania, przyznawanie uprawnień do podejmowania trudnych decyzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gros 1994, s. 50-51; Morgan 1997].

W obecnych warunkach można zaobserwować dużą różnorodność organizacyjnych sposobów umożliwiających zaspokojenie potrzeb pracowników, co więcej, każda taka możliwość dotyczy nie tylko jednej potrzeby, ale może stanowić środek zaspokojenia różnorodnych potrzeb. Szczególne znaczenie mają tutaj pieniądze i inne korzyści materialne otrzymane z pracy, a służące do zakupu dóbr, wykupienia polisy ubezpieczeniowej czy gromadzenia oszczędności w banku, a więc zaspokajające potrzeby podstawowe – fizjologiczne i bezpieczeństwa. Wynagrodzenie stanowi także podstawę utrzymania rodziny pracownika czy umożliwia obracanie się w kręgach towarzyskich uznawanych i cenionych przez niego, przez co zaspokaja on potrzebę przynależności [Weber 1990, s. 72-84]. Co więcej, zarobione pieniądze stają się w obecnych warunkach niezbędne do zawodowego i osobistego rozwoju, bo przecież za kształcenie i pomoce naukowe trzeba zapłacić, nie wspominając już o kosztach zaspokajania potrzeby doznań estetycznych. Kształtowanie bardziej złożonych zachowań, pożądanych ze strony organizacji, np. prowadzących do tworzenia nowych jakości, również wymaga oddziaływań finansowych, ponieważ wywołanie postaw twórczych wymaga pewnego komfortu, który może być zakłócony przez presję potrzeb podstawowych [Wrzosek 1997, s. 193]. Zaspokajanie różnych potrzeb przez ten sam czynnik organizacyjny stanowi więc podstawę do wprowadzania w jego ramach rozwiązań utylitarnych, które będą dotyczyć wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.

Nie sposób jednak nie doceniać skierowanych do poszczególnych pracowników oddziaływań motywacyjnych, które mają swoje uzasadnienie w zmienności i różnorodności potrzeb. Potrzeby kształtują się bowiem u pracownika pod wpływem splotu okoliczności trudnego do zdiagnozowania¹, u poszczególnych ludzi mogą jednak wytwarzać się potrzeby specyficzne, które ulegają zmianie w ciągu życia, co więcej, ich siła motywacyjna zależy od stopnia ich zaspokojenia [Maslow 1990, s. 72-76 i 95-96], a jeden rodzaj potrzeby nie wyklucza drugiego.

2. Uwarunkowania oczekiwań pracowników

Analizując kwestię oczekiwań pracowników wobec systemów wynagradzania, można się pokusić o wskazanie czynników wpływających na kształt tychże oczekiwań. Nie ulega wątpliwości, że decydujące znaczenie będą miały determinanty o charakterze indywidualnym, wynikające z osobowości pracownika, jego doświadczeń, aspiracji życiowych i systemu wartości czy związane z etapem kariery, na którym znajduje się pracownik. Jednak nie można nie dostrzec powiązań między etapem rozwoju cywilizacyjnego a pewnym modelowym obrazem pracownika o określonych kompetencjach, przystających niejako do warunków działalności przedsiębiorstw. Jeszcze w latach pięćdziesiątych XX w. 90% siły roboczej stanowili pracownicy niewykwalifikowani, posiadający niewielkie umiejętności i niskie kwalifikacje, którzy zwykle wykonywali powtarzające się zadania na poziomie

¹ Obok potrzeb, wartości, na sytuację motywacyjną pracownika mogą bowiem wpływać jeszcze: poziom równowagi pieniężno-rynkowej, stan rynku zatrudnienia, sposób oceny pracownika oraz wiązania efektów pracy z wynagrodzeniem i zakres opiekuńczych funkcji państwa, por. [Ruta 1984].

produkcji lub administracji. Natomiast obecnie pracownicy niewykwalifikowani stanowią mniej niż 1/5 siły roboczej, a wysoko wykwalifikowani specjaliści, mający niekiedy nad sobą nadzór, są jednak raczej postrzegani jako współpracownicy, a nie podwładni, ponieważ w obrębie własnych kompetencji to oni mają uprawnienia decyzyjne, stanowią 2/5 siły roboczej [Drucker 2002, s. 74]. Ewolucja modelowego pracownika od robotnika w początkach XX w. po specjalistę, pracownika wiedzy na początku XXI w. i nakładające się dodatkowo na to zmiany społeczno-kulturowe, mające miejsce w ostatnim stuleciu, zaowocowały tym, że pod uwagę brany jest zupełnie odmienny zestaw oczekiwań pracowników.

Z uwarunkowań zewnętrznych skutkujących zmianą oczekiwań pracowników nie można pominąć zmiany powiązań między pracownikiem a przedsiębiorstwem. O ile jeszcze kilkanaście lat temu określenie pracownik oznaczało osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie na podstawie umowy o pracę i to zazwyczaj długoterminowej, o tyle obecnie zadania pracowników realizują także osoby niemające formalnie tego statusu. Mogą to być osoby współpracujące na zasadzie outsourcingu, np. prowadzące indywidualną działalność gospodarczą i wykonujące zlecenia zadań na rzecz swojego (bywa niekiedy jedyne) pracodawcy. Świadcząc pracę, nie mają oni jednak praw i przywilejów przypisanych pracownikom. Przedsiębiorstwo traktuje takich współpracowników na zasadzie kontrahentów, uzgadniając warunki współpracy i zapłaty w formie umowy. Nie ma tutaj jednak miejsca na kontrakt psychologiczny, charakterystyczny dla wzajemnej wymiany między pracownikiem a organizacją². Pewien rodzaj kontraktu może już być brany pod uwagę w odniesieniu do pracowników współpracujących na podstawie elastycznych form zatrudnienia, w tym pracowników tymczasowych. Mimo że formalnym pracodawcą jest agencja pracy tymczasowej, to zadanie motywowania pracowników tymczasowych spada jednak na barki pracodawcy użytkownika, ponieważ to on w dużej mierze odczuwa skutki niskiej bądź wysokiej motywacji pracowników. Pracodawca ma jednak ograniczoną możliwość odpowiedzi na oczekiwania pracowników, co wynika z formalnych warunków współpracy. Trudno jest zapewnić zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa pracowników tymczasowych, kiedy stałość zatrudnienia jest wykluczona, a ekonomiczne motywy korzystania z pracy tymczasowej nie sprzyjają rekompensacie w postaci wysokiego wynagrodzenia.

Należy zatem stwierdzić, że oczekiwania mogą być wspólne dla wszystkich pracowników, tak jak wspólne są dla ludzkości niektóre potrzeby, ale znaczna ich część będzie miała charakter indywidualny, tak jak niepowtarzalne są systemy wartości każdego z pracowników. Natomiast dążenie do poprawy motywacji pracowników oznacza dla przedsiębiorstwa konieczność uwzględnienia oczekiwań pracowników w projektowaniu systemów motywowania i dostosowywanie wykorzystywanych narzędzi do zmian w oczekiwaniach pracowników, przy zachowaniu właściwych proporcji między interesem organizacji a celami pracowników. Dobór narzędzi motywowania i wynagradzania uzależniony jest od charakteru pracy wykonywanej przez pracownika, a więc od tego, czy jest to prosta praca fizyczna,

² Koncepcję kontraktu psychologicznego wyjaśnia m.in. C. Sikorski [2004].

czy też praca specjalistyczna, wymagająca określonej wiedzy i specyficznych umiejętności, a także od formy współpracy między pracownikami a organizacją.

3. Tendencje zmian w systemach wynagradzania w polskich przedsiębiorstwach

Motywowanie pracowników w przedsiębiorstwie może odbywać się za pomocą zestawu różnych instrumentów. Istotną rolę w tym procesie odgrywają instrumenty materialne, a zwłaszcza płaca. W potocznym rozumieniu pojęcia płacy i wynagrodzenia są stosowane zamiennie, choć w literaturze przedmiotu wyraźnie się je różnicuje³. Często jednak przyjmuje się, że wynagrodzenie, jako termin wieloznaczny, można rozpatrywać w dwóch ujęciach [Pocztowski 1998, s. 173]:

- 1) w wąskim znaczeniu oznacza płacę,
- 2) w znaczeniu szerszym obejmuje zarówno płacowe, jak i pozapłacowe korzyści uzyskiwane z tytułu wykonywania pracy.

Kwestia wynagradzania stanowi jeden z najistotniejszych problemów w przedsiębiorstwie w obszarze zarządzania ludźmi. Dla organizacji działania w tym zakresie mogą się przyczyniać do utrzymania równowagi w następujących wymiarach [Strużyńska 1996, s. 62-63]:

- 1) socjalnym, wiążącym się z zadowoleniem społecznym pracowników z otrzymywanego wynagrodzenia,
- 2) finansowym, wiążącym się z problematyką konsumpcji i inwestycji,
- 3) handlowym, dotyczącym rynku pracy i pozycji firmy wśród konkurentów,
- 4) prawnym, dotyczącym zagadnień zgodności wszelkich działań przedsiębiorstwa w tym zakresie z przepisami prawa,
- 5) ekonomicznym, wiążącym się z relacjami ekonomicznymi stosowanych w przedsiębiorstwie systemów wynagrodzeń w kontekście ilości i jakości pracy.

W obecnych warunkach funkcjonowania polskich przedsiębiorstw systemy wynagradzania pracowników spełniają trzy główne funkcje: pozwalają pozyskać wysoko kwalifikowanych pracowników, powinny zabezpieczyć ich utrzymanie, a także spełniać funkcje motywacyjne. Badania przeprowadzone wśród uczestników VII edycji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi (2006 r.) pozwalają stwierdzić, że w badanej grupie przedsiębiorstw oczekuje się, że polityka wynagrodzeń będzie w największym stopniu pobudzać do wzrostu efektów pracy w długim okresie, a także wspierać realizację strategii organizacji i pobudzać pracowników do rozwoju oraz sprzyjać pozyskiwaniu utalentowanych (dobrych) pracowników [Urbaniak, Bohdziewicz 2006, s. 88]. Co ciekawe, inne badania wskazują na to, że jedynie ok. 35% badanych firm uważa, że obecny system wynagrodzeń nie wymaga zmian [Stan HRM...] i większość przedsiębiorstw planuje zmianę lub tworzenie tego systemu, co wynika z presji występującej na rynku pracy i coraz częściej spotykanych problemów z pozyskaniem odpowiednich pracowników.

³ Argumentację różnych ujęć pojęcia płacy i wynagrodzenia prezentuje: M.W. Kopertyńska [2000, s. 13 i n.].

Wydaje się, że w odniesieniu do oczekiwań pracowników zmiany te będą dotyczyć przede wszystkim wysokości wynagrodzeń. Zbyt niskie płace bowiem wskazywane są jako powód migracji zarobkowej Polaków, oczekujących, że wykonywana praca zapewni godziwy poziom życia im i ich rodzinom.

Zdaniem M. Juchnowicz, w najbliższym czasie w zakresie wynagradzania będzie następować [Juchnowicz 2006]:

1. Uelastycznienie systemów wynagrodzeń, wzrost ruchomej części wynagrodzenia, rozciągnięcie jej na inne kategorie pracowników i oparcie na wielu kryteriach: ekonomicznych i innych (np. satysfakcja klienta), wzrost wynagrodzeń poprzez składniki ruchome, wynagrodzenie za kompetencje, szerokie przedziały płacowe, wynagrodzenie za efekty zespołowe, rozszerzenie różnych form partycypacji finansowej.
2. Indywidualizacja wynagrodzeń, powiązanie systemów wynagrodzeń ze strategią oraz kulturą organizacji, decentralizacja negocjacji płacowych, indywidualizacja podwyżek wynagrodzeń zależnych od oceny osiągnięć, wynagrodzenia pakietowe, programy kafeteryjne, stosowanie wewnątrz firmy zróżnicowanych rozwiązań dostosowanych do specyfiki grup pracowniczych, uwzględnienie uzasadnionych oczekiwań, celów hierarchii wartości pracowników.

Uelastycznianie systemów wynagradzania, nacisk na poprawę efektów pracy oznaczają, że oczekiwania pracowników w zakresie poczucia bezpieczeństwa, przynajmniej w odniesieniu do wynagrodzeń, raczej nie będą spełnione⁴. Gwarancja zatrudnienia i terminowej wypłaty wynagrodzenia dla pracowników jest jednym z najtrudniejszych wyzwań dla pracodawców, którzy takich gwarancji sami nie mają.

4. Wnioski

Problem właściwego kształtowania systemów wynagradzania w ostatnim czasie dla wielu przedsiębiorstw urósł do rangi problemu strategicznego. Studia literatury z zakresu motywowania pozwalają stwierdzić, że do spełnienia jego zadania konieczne jest jego powiązanie z oczekiwaniami samych pracowników. Zadanie to staje się trudne, ponieważ oczekiwania pracowników są różnorodne. Wynikają one nie tylko z indywidualnych cech i doświadczeń pracownika, ale także z szerszych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw. Szeroki wachlarz instrumentów nagradzania umożliwia jednak taki ich dobór, który w zasadniczej części jest odpowiedzią na te oczekiwania. Jednak to nie oczekiwania pracowników są główną determinantą kształtowania systemów wynagrodzeń, ponieważ inne czynniki, jak choćby uwarunkowania rynkowe czy strategia i kultura przedsiębiorstwa, wyznaczają te postawy i zachowania pracowników, do których powinni być motywowani poprzez zastosowanie odpowiednich czynników motywacyjnych.

⁴ Poczucie bezpieczeństwa w zakresie gwarancji zatrudnienia i dochodu, było jedną z najważniejszych potrzeb deklarowanych przez pracowników, por. [Kmiotek 2004].

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Drucker P.F., *They're not Employees, they're People*, „Harvard Business Review”, February 2002.
- Gros U., *Organizacyjne aspekty zachowań ludzi w procesach pracy*, AE, Katowice 1994.
- Juchnowicz M., *Tendencje zmian w systemach wynagrodzeń*, Materiały z Pierwszego Krakowskiego Forum Wynagrodzeń, 6-7 czerwca 2006 r., <http://www.placa.pl/index.php? 1.05.2007>.
- Kmiotek K., *Systemy motywowania do pracy a oczekiwania pracowników*, Praca doktorska, AE, Wrocław 2004.
- Kopertyńska M.W., *System płac w przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2000.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1990.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- Ruta Z., *Elementy sytuacji motywacyjnej*, „Polityka Społeczna” 1984, nr 1.
- Sikorski C., *Ekwivalencja wymiany między pracownikiem a organizacją*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1032, AE, Wrocław 2004.
- Stan HRM w Polsce 2007, Raport Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami.
- Strużyna J., *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, AE, Katowice 1996.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności. Raport 2006*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006.
- Weber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
- Wrzosek S., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 1997.

EMPLOYEES' EXPECTATIONS AS A FACTOR OF CHANGES OF MOTIVATION SYSTEMS

Summary

The article describes a connection between employees' expectations and motivation systems in organizations. The employees' expectations are different because they have different needs. It also discusses payment as a tool of the motivation process. The systems of motivation should take into account the employees' expectations. The conclusion is that it is necessary to have a appropriate proportions between employees' expectations and the business targets.