

Konrad KULIKOWSKI  
Instytut Psychologii UJ  
konrad.kulikowski@uj.edu.pl

## **JAK WYSOKOŚĆ WYNAGRODZENIA WIĄŻE SIĘ Z OCENĄ SPRAWIEDLIWOŚCI WYNAGRODZENIA I ZADOWOLENIEM Z PRACY? ANALIZA NA PODSTAWIE OGÓLNOPOLSKIEGO BADANIA WYNAGRODZEŃ 2015**

**Streszczenie.** Postawy pracowników, takie jak satysfakcja z pracy i ocena sprawiedliwości wynagrodzenia, zyskują coraz większe zainteresowanie wśród specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi, jednak w polskiej literaturze wciąż brakuje empirycznych analiz, które opisywałyby ich związek z wysokością wynagrodzenia. Dlatego głównym celem prezentowanych badań była odpowiedź na pytanie, w jaki sposób wysokość wynagrodzenia wiąże się z satysfakcją z pracy i oceną sprawiedliwości wynagrodzenia. Analizy odpowiedzi 126 146 uczestników Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń 2015 ujawniły, że wysokość miesięcznego wynagrodzenia bardzo słabo wiąże się z zadowoleniem z pracy,  $\eta^2 = 0,03$ . Wysokość płacy również dość słabo wiązała się z oceną sprawiedliwości wynagrodzenia,  $\eta^2 = 0,16$ . Rezultaty badań wydają się sugerować, że wbrew intuicyjnym przekonaniom wysokość zarobków jest bardzo słabo powiązana z postawami pracowników wobec pracy i wynagrodzenia.

**Słowa kluczowe:** wynagrodzenie, satysfakcja z pracy, sprawiedliwość wynagrodzenia, postawy pracowników

## **WHAT IS THE RELATIONSHIP BETWEEN PAY FAIRNESS, JOB SATISFACTION AND PAY LEVEL? AN ANALYSIS BASED ON THE NATIONAL SALARY SURVEY 2015**

**Abstract.** Employees' attitudes such as job satisfaction and pay fairness are gaining notable interest among human resource management specialists, notwithstanding, there is a lack of empirical studies describing their relationship with pay level among Polish employees. Therefore, the main aim of this study was to answer the question: what is the relationship between pay fairness, job satisfaction and pay level? An analysis of the data from 126 146 participants of the National Salary Survey 2015 revealed that the pay level is only marginally related to job satisfaction  $\eta^2 = 0.03$ . The relationship between pay level and pay

fairness was also quite weak  $\eta^2 = 0.16$ . The results seem to suggest that, contrary to common intuitive beliefs, pay level is weakly related to employees' attitudes.

**Keywords:** pay level, salary, job satisfaction, pay fairness, employee attitudes

## 1. Wstęp

Choć intuicyjnie może się wydawać, że to właśnie wysokość wynagrodzenia jest czynnikiem determinującym satysfakcję z pracy<sup>1</sup> oraz ocenę sprawiedliwości płacy<sup>2</sup>, to jednak związek wysokości wynagrodzenia z postawami pracowników nie jest oczywisty. Na przykład Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw i Rich<sup>3</sup>, dokonując metaanalizy 92 badań nad satysfakcją z wynagrodzenia, oszacowali korelację pomiędzy wysokością zarobków a zadowoleniem z wynagrodzenia jedynie na poziomie 0,23. Podobnie w przypadku oceny sprawiedliwości wynagrodzenia Tekleab, Bartol i Liu<sup>4</sup> wykazali dość słaby związek ( $r = 0,26$ ) jego wysokości z oceną sprawiedliwości reguł przyznawania wynagrodzenia, nie wykazali natomiast istotnego statystycznie związku wysokości płacy z oceną sprawiedliwości wynagrodzenia w odniesieniu do zarobków innych pracowników. Natomiast w polskim kontekście, zgodnie z wiedzą autora, brak jest empirycznych analiz tego, jak wysokość wynagrodzenia wiąże się z postawami pracowników (por. baza BazEkon). Sytuacja taka sprawia, że trudno jednoznacznie wypowiadać się o naturze związku wynagrodzenia z postawami polskich pracowników. Dlatego też zasadniczym celem prezentowanej pracy jest zdobycie nowej wiedzy na temat związków występujących pomiędzy wysokością zarobków a deklarowaną satysfakcją z pracy i oceną sprawiedliwości wynagrodzenia wśród polskich pracowników. Cel ten będzie realizowany przez poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: *w jaki sposób wysokość zarobków wiąże się z satysfakcją z pracy i oceną sprawiedliwości wynagrodzenia?* Odpowiedź na postawione pytanie wydaje się ważna, ponieważ, jak wskazują Judge i Kammeyer-Mueller<sup>5</sup>, postawy pracowników wobec pracy są obecnie jednym z częściej analizowanych zagadnień w dziedzinie nauk o zarządzaniu ludźmi.

---

<sup>1</sup> Locke E.A.: What is Job Satisfaction? "Organizational Behavior and Human Performance", No. 4, 1969, p. 309-336.

<sup>2</sup> Cohen-Charash Y., Spector P.E. The role of justice in organizations: A meta-analysis. "Organizational Behavior and Human Decision Processes", No. 86, 2001, p. 278-321.

<sup>3</sup> Judge T.A., Piccolo R.F., Podsakoff N.P., Shaw J.C., Rich B.L.: The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. "Journal of Vocational Behavior", No. 77, 2010, p. 157-167.

<sup>4</sup> Tekleab A.G., Bartol K.M., Liu W.: Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover? "Journal of Organizational Behavior", No. 268, 2005, p. 899-921.

<sup>5</sup> Judge T.A., Kammeyer-Mueller J.D.: Job Attitudes. "Annual Review of Psychology", No. 63, 2012, p. 341-367.

## 2. Badania własne

### 2.1. Procedura badania i badana grupa

W badaniu wykorzystano dane pochodzące z Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń 2015 (OBW). Jest to cykliczne internetowe badanie wynagrodzeń organizowane przez firmę Sedlak & Sedlak przez stronę internetową *Wynagrodzenia.pl*. Badanie trwało cały 2015 rok, brały w nim udział dorosłe pracujące osoby, udzielające dobrowolnie informacji o swoim wynagrodzeniu. Po wypełnieniu ankiety osoby badane mogły otrzymać raport o wysokości płacy na interesującym je stanowisku. Należy zauważyć, że badanie opiera się na próbie ochotników oraz ma charakter internetowy, co sprawia, że nie jest reprezentatywne dla ogółu populacji polskiej w tym sensie, że nie wszystkie występujące w populacji podgrupy pracowników są w nim reprezentowane, np. osoby niekorzystające z Internetu. Wydaje się jednak, iż nie ma teoretycznych podstaw, by przypuszczać, że związek pomiędzy wysokością płacy a satysfakcją z pracy i sprawiedliwością wynagrodzenia będzie znacznie inaczej kształtował się wśród osób, które wzięły i nie wzięły udziału w badaniu, dlatego można założyć, że sposób przeprowadzenia OBW nie ma negatywnych skutków dla celów prezentowanego tu badania. Ponadto w Polsce obecnie brak jest źródeł danych o postawach pracowników wobec wynagrodzenia, zatem dane zebrane w badaniu OBW, nawet jeśli nie są doskonałe, to mogą stanowić punkt wyjścia do dyskusji o czynnikach wiążących się z percepcją wynagrodzenia przez pracowników.

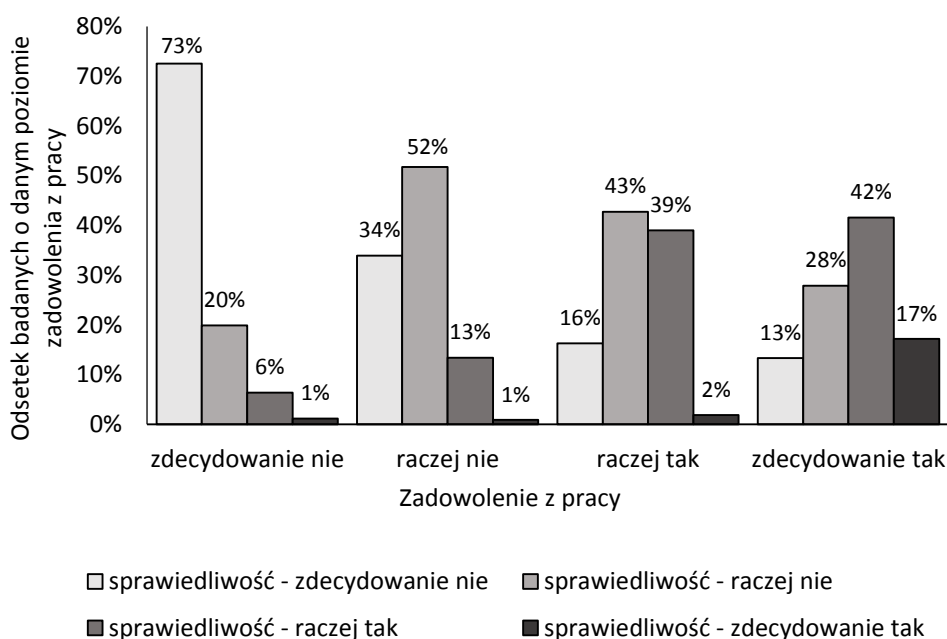
W prezentowanych w tym artykule analizach uwzględniono odpowiedzi 126 146 uczestników OBW (57% kobiet) deklarujących wynagrodzenie od 1750 do 29 000 zł, średni wiek badanych wyniósł 34,2 lat (odchylenie standardowe (SD) = 9,5), mediana (Me) = 32 lata, średni całkowity staż pracy wyniósł 11 lat (SD = 9,4), Me = 6 lat, a średni staż u aktualnego pracodawcy wyniósł 6,3 lata (SD = 6,9), Me = 4 lata. Średnia wysokość miesięcznego wynagrodzenia brutto wśród badanych wyniosła 4999 zł (SD = 3657), pierwszy kwartyl = 2696 zł, drugi kwartyl (Me) = 3800 zł, trzeci kwartyl = 6000 zł. Wśród badanych pracownicy szeregowi stanowili 27,2%, specjaliści 48,9%, kierownicy 18,4%, a dyrektorzy lub członkowie zarządu 4,5%. Wykształcenie podstawowe lub gimnazjalne deklarowało mniej niż 1% badanych, średnie lub zawodowe deklarowało 25,9% badanych, niepełne wyższe 3,7%, wyższe zawodowe 15,8%, a wyższe magisterskie 53,8%. Wśród badanych 98% pracowało w pełnym wymiarze czasu pracy. 79,3 % badanych pracowało w przedsiębiorstwach prywatnych, 11,6% w przedsiębiorstwach państwowych, 6,5% w przedsiębiorstwach, które są własnością jednostek samorządu terytorialnego, a 2,6% w organizacjach pozarządowych. W mikroprzedsiębiorstwie zatrudniającym od 1 do 9 pracowników pracowało 9,1% badanych, w małych przedsiębiorstwach od 10 do 49 pracowników – 16,7%, w średnich przedsiębiorstwach od 50 do 249 – 26,5%, w dużych przedsiębiorstwach

od 250 do 999 – 18,8% badanych, a w wielkich przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 1000 pracowników zatrudnionych było 26,5% badanych.

## 2.2. Narzędzia badawcze

Sprawiedliwość wynagrodzenia była mierzona przy wykorzystaniu pytania: *Czy uważa Pan/Pani swoje wynagrodzenie za sprawiedliwe?*, a satysfakcję z pracy oceniano, stosując pytanie: *Czy jest Pan/Pani zadowolony z pracy?* Badani udzielali odpowiedzi, używając czterostopniowej skali: zdecydowanie nie, raczej nie, raczej tak, zdecydowanie tak.

W odpowiedzi na pytanie o ocenę sprawiedliwości wynagrodzenia 21,8% badanych wybierało odpowiedź – zdecydowanie nie, 41,1% odpowiedź – raczej nie, 33% – raczej tak, a tylko 3,9% – zdecydowanie tak. W odpowiedzi na pytanie o zadowolenie z pracy 4,7% badanych wybierało odpowiedź – zdecydowanie nie, 18,6% odpowiedź – raczej nie, 61,6% odpowiedź – raczej tak, a 15,1% odpowiedź – zdecydowanie tak. Oprócz analiz częstości występowania poszczególnych odpowiedzi przekodowano je także na wynik punktowy według schematu: od 1 = zdecydowanie nie do 4 = zdecydowanie tak. Dzięki przekodowaniu odpowiedzi badanych na wynik punktowy możliwe było obliczenie średnich poziomów satysfakcji z pracy i oceny sprawiedliwości wynagrodzenia wśród różnych grup badanych, np. pracowników na różnych stanowiskach, osób o różnej wysokości wynagrodzenia. Po przeliczeniu odpowiedzi badanych na wartości liczbowe w skali sprawiedliwości wynagrodzenia średni wynik wyniósł 2,19 (SD = 0,8), a w skali zadowolenia z pracy 2,9 (SD = 0,7).



Rys. 1. Rozkład ocen sprawiedliwości wynagrodzenia wśród badanych deklarujących różne poziomy zadowolenia z pracy

Źródło: Opracowanie własne.

W celu wstępnych ilustracji związku zadowolenia z pracy i sprawiedliwości wynagrodzenia na rys. 1 zaprezentowano rozkład ocen sprawiedliwości wynagrodzenia wśród badanych deklarujących każdy z 4 poziomów zadowolenia z pracy. Na rys. 1 można zauważyć, że wśród osób zdecydowanie niezadowolonych z pracy aż 73% oceniło wynagrodzenie jako zdecydowanie niesprawiedliwe. Tymczasem wśród osób zdecydowanie zadowolonych z pracy wynagrodzenie jako zdecydowanie sprawiedliwe oceniło tylko 17%, a ponad 40% było w mniejszym lub większym stopniu niezadowolonych ze sprawiedliwości wynagrodzenia. Takie wyniki potwierdzają, że każde pytanie mierzy inny konstrukt i uzasadnione jest traktowanie ich jako oddzielnych zmiennych.

### 3. Wyniki

W pierwszym etapie analiz statystycznych osoby badane podzielono na cztery podgrupy. W pierwszej podgrupie znalazły się osoby o wynagrodzeniu poniżej pierwszego kwartyła (poniżej 2696 zł), w drugiej podgrupie – osoby o wynagrodzeniu powyżej pierwszego kwartyła, ale niższym od drugiego kwartyła (od 2696 zł do 3800 zł), w trzeciej podgrupie znajdowały się osoby, które deklarowały wynagrodzenie powyżej drugiego kwartyła, ale poniżej trzeciego (od 3800 zł do 6000 zł), w czwartej podgrupie – osoby uzyskujące wynagrodzenie powyżej trzeciego kwartyła (powyżej 6000 zł). W ten sposób w każdej podgrupie znalazło się ok. 25% badanych.

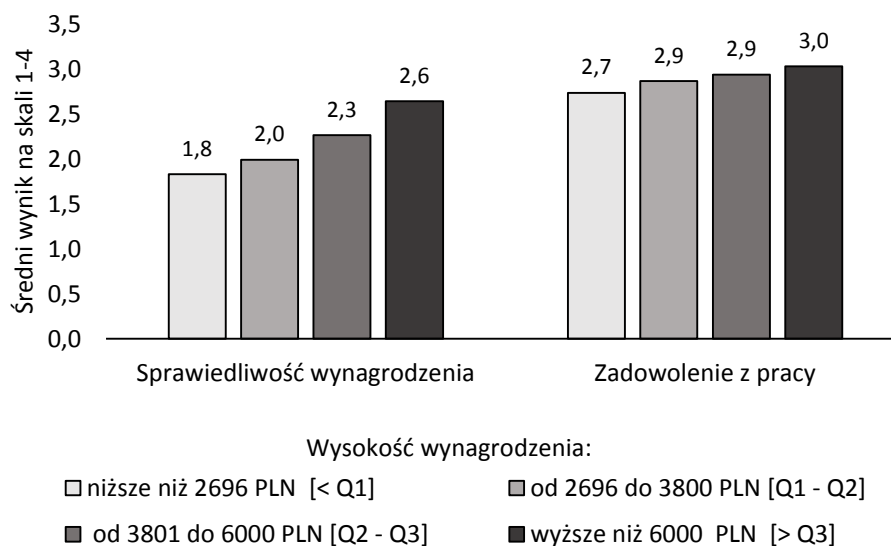
Przeprowadzona jednoczynnikowa analiza wariancji Anova wykazała, że wysokość wynagrodzenia istotnie statystycznie wiąże się z poziomem zadowolenia z pracy ( $F = 1309$ ;  $p < 0,001$ ). Jednak jest to związek bardzo słaby,  $\eta^2 = 0,03$ , co również obserwujemy na rys. 2, na którym możemy zauważyć, że różnica w średnim poziomie zadowolenia z pracy pomiędzy osobami zarabiającymi poniżej pierwszego kwartyła a osobami zarabiającymi powyżej trzeciego kwartyła wynosi tylko 0,2 punktu. Uzyskane wyniki wskazują, że wysokość wynagrodzenia raczej nie ma praktycznego znaczenia dla zadowolenia z pracy. Warto tu zauważyć, że wykazana istotność statystyczna nie mówi nic o tym, jak silny jest związek między zmiennymi<sup>6</sup>. Wynik istotny statystycznie wskazuje jedynie, że z dużym prawdopodobieństwem wykazana zależność rzeczywiście występuje w populacji. Zatem na podstawie uzyskanych wyników możemy stwierdzić, że z dużym prawdopodobieństwem występuje bardzo słaby, wręcz pomijalny w praktyce, związek między zadowoleniem z pracy a wysokością wynagrodzenia.

Analizując związek między sprawiedliwością wynagrodzenia a jego wysokością, również wykazano, że wysokość wynagrodzenia istotnie statystycznie wiąże się z oceną jego

---

<sup>6</sup> Wasserstein R.L., Lazar N.A.: The ASA's statement on p-values: context, process, and purpose. "The American Statistician", No. 20, 2016, p. 129-133.

sprawiedliwości ( $F = 8278$ ;  $p < 0,001$ ). Był to związek silniejszy,  $\eta^2 = 0,16$ , niż w przypadku związku pomiędzy wysokością wynagrodzenia a zadowoleniem z niego. Analizując dane przedstawione na rys. 2, możemy zaobserwować, że pomiędzy osobami zarabiającymi poniżej pierwszego kwartyła a osobami zarabiającymi powyżej trzeciego kwartyła występuje różnica ok. 0,8 punktu w zakresie średniego wyniku na skali sprawiedliwości wynagrodzenia.

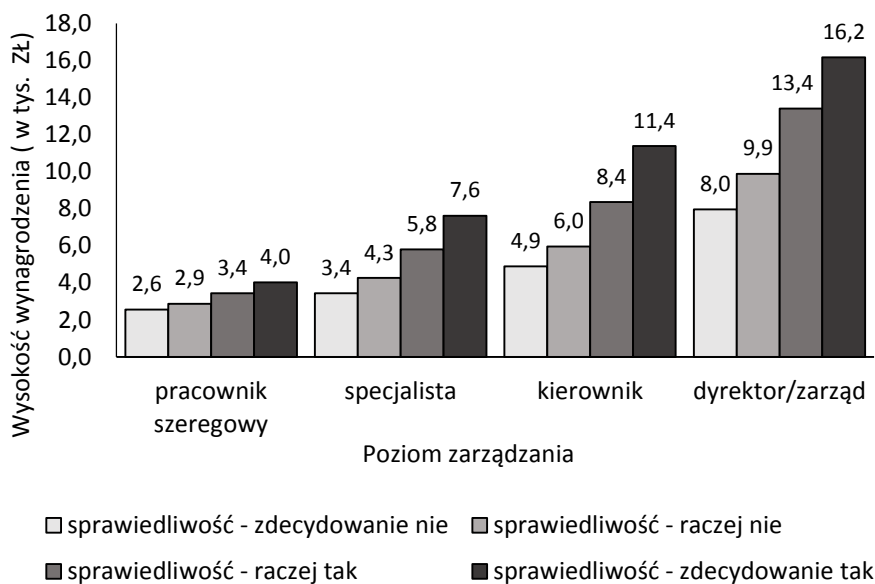


Rys. 2. Średnia ocena sprawiedliwości wynagrodzenia oraz zadowolenia z pracy w zależności od wysokości płacy, Q = kwartył  
Źródło: Opracowanie własne.

W kolejnym etapie analiz statystycznych, by dokładniej przyjrzeć się związkowi pomiędzy zadowoleniem z pracy i oceną sprawiedliwości wynagrodzenia a jego wysokością, porównano średnią wysokość wynagrodzenia wśród pracowników deklarujących poszczególne poziomy zadowolenia z pracy i ze sprawiedliwości zarobków. Dodatkowo, by precyzyjniej uchwycić istotę związku, analizy przeprowadzono w podziale na poziomy zarządzania (pracownik szeregowy, specjalista, kierownik, dyrektor/zarząd). Podział taki wydaje się uzasadniony, można bowiem przypuszczać, że poziom zarządzania silnie wiąże się z wysokością wynagrodzenia.

Przeprowadzona analiza wariancji Anova wykazała istotny statystycznie związek pomiędzy oceną sprawiedliwości wynagrodzenia i jego wysokością ( $F = 4599,9$ ,  $p < 0,001$ ) o niewielkiej sile,  $\eta^2 = 0,10$ . Analizując szczegółową graficzną prezentację uzyskanych wyników (por. rys. 3), można zauważyć pewną stałą tendencję w poszczególnych kategoriach zarządzania – pracownicy oceniający swoje wynagrodzenie jako zdecydowanie sprawiedliwe zarabiali średnio ok. dwa razy więcej niż pracownicy oceniający swoje wynagrodzenie jako zdecydowanie niesprawiedliwe. Dokładniej rzecz ujmując, stosunek wysokości zarobków osób oceniających swoje wynagrodzenie jako zdecydowanie sprawiedliwe do wysokości wynagrodzenia osób oceniających swoje zarobki jako zdecydowanie niesprawiedliwe

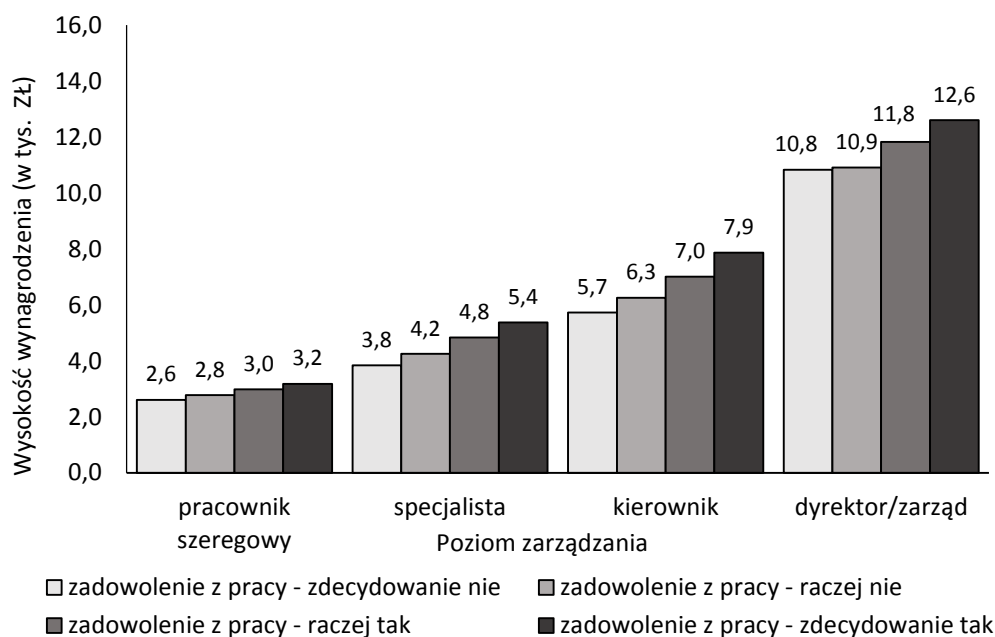
wyniósł: wśród pracowników szeregowych  $4000/2600 = 1,53$ , wśród specjalistów  $7600/3400 = 2,24$ , wśród kierowników  $11\ 400/4900 = 2,33$ , a wśród dyrektorów  $16\ 200/8000 = 2,03$ . Mimo pewnej proporcjonalności, warto także zwrócić uwagę na bezwzględne różnice w wysokości płacy pomiędzy pracownikami oceniającymi swoje wynagrodzenie jako zdecydowanie sprawiedliwe i zdecydowanie niesprawiedliwe w każdej z kategorii zarządzania. Wśród pracowników szeregowych różnica ta wynosiła ok. 1400 zł, wśród specjalistów 4200 zł, wśród kierowników 6500 zł, a wśród dyrektorów/ zarządu już 8200 zł.



Rys. 3. Przeciętna wysokość miesięcznego wynagrodzenia brutto wśród pracowników na różnym poziomie zarządzania w zależności od oceny sprawiedliwości zarobków  
Źródło: Opracowanie własne.

Analizując, jak kształtuje się wysokość wynagrodzenia wśród pracowników na różnych poziomach zarządzania deklarujących poszczególne poziomy zadowolenia z pracy, wykazano, że poziom zadowolenia z wynagrodzenia istotnie statystycznie wiąże się z jego wysokością ( $F = 312,2$ ,  $p < 0,001$ ), jednak związek ten jest bardzo słaby, na co wskazuje wartość współczynnika  $\eta^2$  bliska zeru,  $\eta^2 = 0,01$ . Tak niewielki związek wskazuje, że zależność między zadowoleniem z pracy a wysokością wynagrodzenia nie ma praktycznego znaczenia. Również przegląd szczegółowej graficznej prezentacji uzyskanych wyników (por. rys. 4) dowodzi, że w obrębie poszczególnych poziomów zarządzania różnice w wysokości wynagrodzenia pomiędzy pracownikami zdecydowanie zadowolonymi i zdecydowanie niezadowolonymi z pracy są niewielkie. Stosunek wysokości wynagrodzenia pracowników zdecydowanie zadowolonych z pracy do wysokości wynagrodzenia pracowników zdecydowanie niezadowolonych z pracy wynosił: dla pracowników szeregowych  $3200/2600 \text{ zł} = 1,23$ , dla specjalistów  $5400/3900 = 1,42$ , dla kierowników  $7900/5700 = 1,39$  oraz dla dyrektorów  $12600/10800 = 1,17$ . Jak widać, są to wartości zdecydowanie niższe niż

w przypadku podobnych współczynników obliczanych wcześniej dla sprawiedliwości wynagrodzenia. Natomiast bezwzględna różnica w wysokości wynagrodzenia pomiędzy pracownikami zdecydowanie zadowolonymi z pracy a zdecydowanie niezadowolonymi kształtowała się następująco: 600 zł dla pracowników szeregowych, 1600 zł w grupie specjalistów, 2200 zł wśród kierowników oraz 1800 zł w grupie dyrektorów i członków zarządu.



Rys. 4. Przeciętna wysokość miesięcznego wynagrodzenia brutto wśród pracowników na różnym poziomie zarządzania w zależności od oceny satysfakcji z płacy

Źródło: Opracowanie własne.

#### 4. Dyskusja i wnioski

Przeprowadzone analizy danych pochodzących z OBW 2015 pozwoliły uzyskać wgląd w związek pomiędzy wysokością wynagrodzenia a satysfakcją z pracy i oceną sprawiedliwości zarobków. Odpowiadając na postawione pytanie badawcze: w jaki sposób wysokość płacy wiąże się z satysfakcją z pracy i oceną sprawiedliwości wynagrodzenia?, można stwierdzić, iż wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że wysokość wynagrodzenia bardzo słabo wiąże się z satysfakcją z pracy, a umiarkowanie z oceną jego sprawiedliwości. Pomimo że związek pomiędzy zadowoleniem z pracy i wysokością wynagrodzenia oraz oceną jego sprawiedliwości i wysokości był istotny statystycznie (tzn.  $p < 0,05$ ), to jednak analiza siły związków wskazuje na ich raczej małe praktyczne znaczenie. Innymi słowy, z dużym prawdopodobieństwem możemy przyjąć, że opisywane zależności rzeczywiście występują, ale są jednocześnie bardzo słabe. Warto w tym miejscu raz jeszcze przypomnieć, że istotność



statystyczna nie wskazuje na praktyczne znaczenie uzyskanych wyników, czyli o sile lub też wielkości efektu – istotny statystycznie nie znaczy ważny<sup>7</sup>.

Należy zauważyć, że ocena sprawiedliwości wynagrodzenia zdecydowanie silniej wiązała się z jego wysokością niż zadowolenie z pracy. Różnica w średniej ocenie sprawiedliwości wynagrodzenia pomiędzy osobami zarabiającymi poniżej 2676 zł a pracownikami o dochodach powyżej 6000 zł wyniosła tylko 0,8 punktu w skali 4-stopniowej (por. rys. 2), w przypadku satysfakcji z pracy było to tylko 0,2 punktu. Są to różnice zaskakująco małe, gdy weźmie się pod uwagę potoczne przekonanie, że dobra praca to przede wszystkim praca dobrze płatna. Zatem wyniki uzyskanych badań wskazują na słaby związek pomiędzy wysokością wynagrodzenia a postawami pracowników.

Dalsze pogłębione analizy wykazały, że dla precyzyjnego uchwycenia słabego związku pomiędzy oceną sprawiedliwości wynagrodzenia a jego wysokością kluczowe może być rozpatrywanie tego związku w podziale na poziomy zarządzania, jakie zajmują pracownicy (pracownik szeregowy – stanowiska wykonawcze, specjalista, kierownik, dyrektor/zarząd) (por. rys. 3). Analiza przeciętnej wysokości wynagrodzenia w zależności od oceny jego sprawiedliwości w podziale na poziom zarządzania ujawniła ciekawą prawidłowość. Na każdym z poziomów zarządzania pracownicy oceniający swoje wynagrodzenie jako zdecydowanie sprawiedliwe zarabiali średnio około dwa razy więcej niż pracownicy oceniający swoje wynagrodzenie jako zdecydowanie niesprawiedliwe. Warto dodatkowo zauważyć, że bezwzględne wysokości wynagrodzenia zadowolonych i niezadowolonych pracowników znacznie różniły się na poszczególnych poziomach zarządzania. Pracownicy szeregowi oceniający wynagrodzenie jako zdecydowanie sprawiedliwe zarabiali średnio 4000 zł, specjaliści 7600 zł, kierownicy 11 600 zł, a dyrektorzy 18 000 zł. Wyniki badań jasno pokazują, że osoby tak samo oceniające sprawiedliwość wynagrodzenia w zależności od zajmowanego stanowiska otrzymywały diametralnie różne wynagrodzenie. Wskazuje to, że ocena sprawiedliwości zarobków jest bardzo subiektywna i mniej zależy od wysokości wynagrodzenia a bardziej od oczekiwań pracownika wobec płacy. Jest to spostrzeżenie ważne, potwierdza ono bowiem fakt, że ludzie nie są w swych ocenach do końca racjonalni<sup>8</sup>. Z punktu widzenia idealnie racjonalnego decydenta konkretna kwota powinna mieć zawsze taką samą wartość, niezależnie od kontekstu wartościowania, czyli w tym przypadku zajmowanego stanowiska. Jednak pracownicy szeregowi oceniający swoje wynagrodzenie jako zdecydowanie niesprawiedliwe zarabiali średnio 2600 zł, a dyrektorzy, dokonując takiej samej oceny sprawiedliwości, zarabiali średnio 8000 zł – prawie trzy razy więcej. Zatem związek wysokości wynagrodzenia z oceną sprawiedliwości nie dość, że jest słaby, to jeszcze jest zależny od poziomu zarządzania zajmowanego przez pracownika.

---

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> Kahneman B.D.: A Psychological perspective on economics. "American Economic Review", No. 93, 2003, p. 162-168; Kahneman D.A.: Perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. "American Psychologist", No. 589, 2003, p. 697-720.

Kolejne analizy, przeprowadzone tym razem w celu zbadania związku satysfakcji z pracy z wysokością wynagrodzenia wśród pracowników na różnych poziomach zarządzania, wykazały raczej niewielką różnicę w wysokości wynagrodzenia w zależności od oceny zadowolenia z pracy. Nawet jeśli uwzględnimy poziom zarządzania, to wciąż widać, że zadowolenie z pracy bardzo słabo wiąże się z wysokością wynagrodzenia (por. rys. 4), zdecydowanie słabiej niż z oceną jego sprawiedliwości (por. rys. 3). Co prawda w każdej z analizowanych grup poziomów zarządzania osoby bardzo zadowolone z pracy zarabiały więcej niż ich mniej zadowoleni koledzy, jednak różnice te nie były duże, co może wskazywać na niewielką rolę wysokości wynagrodzenia w kształtowaniu zadowolenia z pracy. Generalnie można stwierdzić, że pracownicy zdecydowanie zadowoleni z pracy zarabiali średnio o ok. 30% więcej niż ich zdecydowanie niezadowoleni koledzy. Warto jeszcze przyjrzeć się bezwzględny wysokościom wynagrodzenia wśród osób deklarujących różne poziomy zadowolenia z pracy w zależności od zajmowanego stanowiska. Zdecydowanie zadowoleni z pracy pracownicy szeregowi zarabiali średnio 3200 zł, specjaliści – 5400 zł, kierownicy – 7900 zł, a dyrektorzy – 12 600 zł. Znowu ujawnia się tutaj znaczenie subiektywnej percepcji zarobków, tak samo zadowoleni pracownicy w zależności od zajmowanego stanowiska otrzymywali wynagrodzenie zupełnie innej wysokości.

Uzyskane wyniki wskazują, że patrzy się jedynie na wartości bezwzględne wynagrodzenia, bardzo trudno uchwycić jego związek z postawami pracowników. Ta sama kwota może być inaczej oceniana przez pracowników szeregowych, a inaczej przez dyrekcję. Spostrzeżenie, że pracownik szeregowy i dyrektor inaczej postrzegają swoje wynagrodzenie może wydawać się truizmem, jednak wygląda na to, że jest to wiedza dość często ignorowana. Weźmy chociażby przykład przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia publikowanego przez GUS<sup>9</sup>. Czy nie zdarza się, że oceniając sprawiedliwość wysokości jakiegoś wynagrodzenia, porównujemy je do przeciętnego wynagrodzenia – tzw. średniej krajowej? Tymczasem przekonanie, że np. dyrektor powinien być zadowolony z pracy, bo zarabia trzy średnie krajowe, może być zgubne. Nie dość, że wynagrodzenie słabo wiąże się z satysfakcją, to jeszcze wygląda na to, że dyrektora mało obchodzi średnia krajowa, a jeśli już, to raczej średnia wśród innych dyrektorów. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że używanie jednej stałej kwoty jako punktu odniesienia w wydawaniu sądów na temat postaw pracowników wobec wynagrodzenia odzwierciedla fałszywe założenie, że każdy pracownik ocenia płacę w ten sam sposób. Tymczasem wydaje się, że nie ma czegoś takiego jak jedna obiektywna wartość zarobków dla wszystkich pracowników. Ludzie, oceniając swoje zarobki, nie działają jak racjonalny decydent, ale polegają na swoich subiektywnych przekonaniach, najbardziej dostępnej w danej chwili wiedzy i kontekście, w którym funkcjonują zawodowo. Wydaje się zatem, że nie ma uzasadnienia w tworzeniu

---

<sup>9</sup> GUS 2016, <http://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/obwieszczenie-w-sprawie-przecietnego-miesiecznego-wynagrodzenia-w-sektorze-przedsiębiorstw-w-2016-roku,60,4.html>.

uniwersalnych dla wszystkich pracowników punktów odniesienia w ocenie tego, jakie wynagrodzenie jest sprawiedliwe i satysfakcjonujące.

Podsumowując, należy zauważyć, że przeprowadzone analizy wykazały, iż wysokość wynagrodzenia zaskakująco słabo wiąże się z satysfakcją z pracy i oceną jego sprawiedliwości, a co za tym idzie – różni pracownicy otrzymujący takie samo wynagrodzenie mogą prezentować różny poziom satysfakcji z pracy i ze sprawiedliwości płacy. Warto zatem zastanowić się, jakie czynniki wiążą się z oceną sprawiedliwości wynagrodzenia i satysfakcją z pracy, skoro nie wysokość zarobków.

Gazioglu i Tansel<sup>10</sup>, opierając się na odpowiedziach udzielonych przez ponad 28 000 brytyjskich pracowników, wykazali, że z zadowoleniem z pracy wiąże się płeć – kobiety są bardziej zadowolone niż mężczyźni – oraz to, czy pracownik otrzyma odpowiednie przeszkolenie – pracownicy otrzymujący szkolenia zawodowe są bardziej zadowoleni z pracy. Negatywnie z satysfakcją z pracy wiązało się natomiast posiadanie współmałżonka. Istotnym czynnikiem wiążącym się z satysfakcją z pracy są także w miarę stałe cechy osobowości pracowników<sup>11</sup>: neurotyzm negatywnie, a ekstrawersja pozytywnie wiążą się z zadowoleniem z pracy. Z kolei Rhoades i Eisenberger<sup>12</sup> zwracają uwagę, że czynnikiem dość silnie wiążącym się z satysfakcją z pracy jest postrzegane wsparcie ze strony organizacji (ang. *perceived organizational support*). Wsparcie organizacyjne opiera się na założeniu, że pracownicy przypisują organizacji, w której pracują, cechy ludzkie, a sama organizacja podlega takim samym wartościowaniom jak inni ludzie<sup>13</sup>. Pracownik ocenia niejako charakter organizacji, tak jak ocenia innych ludzi. Jeśli uzna, że organizacja jest uczciwa, warta zaufania, doceniająca jego działania oraz troszcząca się o niego, wówczas możemy mówić o poczuciu wsparcia ze strony organizacji. Jak się okazuje, doświadczanie takiego wsparcia jest jednym z istotnych korelatów satysfakcji z pracy ( $r = 0,6$ ).

Poszukując czynników wiążących się z oceną sprawiedliwości wynagrodzenia innych niż jego wysokość, warto zwrócić uwagę na badania Wu, Sturman i Wang<sup>14</sup>, którzy sugerują, że z tym, jak pracownicy postrzegają sprawiedliwość wynagrodzenia, wiąże się to, jakie relacje pracownicy mają z menedżerem, oraz sposób, w jaki menedżerowie informują o nadchodzących zmianach w systemie wynagradzania. Z kolei Tekleab, Bartol i Liu<sup>15</sup> wskazują, że dla oceny sprawiedliwości płacy istotna jest nie tylko jej wysokość, lecz także

<sup>10</sup> Gazioglu S., Tansel A.: Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. "Applied Economics", No. 38, 2006, p. 1163-1171.

<sup>11</sup> Judge T.A., Heller D., Mount M.K.: Five-factor model of personality and job satisfaction. "Journal of Applied Psychology", No. 873, 2002, p. 530-541.

<sup>12</sup> Rhoades L., Eisenberger R.: Perceived organizational support: A review of the literature. "Journal of Applied Psychology", No. 874, 2002, p. 698-714.

<sup>13</sup> Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D.: Perceived organizational support. "Journal of Applied Psychology", No. 71, 1986, p. 500-507.

<sup>14</sup> Wu X., Sturman M.C., Wang C.: The Motivational Effects of Pay Fairness: A Longitudinal Study in Chinese Star-Level Hotels. "Cornell Hospitality Quarterly", No. 542, 2013, p. 185-198.

<sup>15</sup> Tekleab A.G., Bartol K.M., Liu W.: op.cit.

ważne są zasady podziału wynagrodzenia pomiędzy pracowników. Shaw i Gupta<sup>16</sup> zwracają uwagę, że w ocenie sprawiedliwości wynagrodzenia ważne mogą być także indywidualne potrzeby finansowe pracowników, wynikające z ich sytuacji społeczno-ekonomicznej. Jones, Scarpello i Bergmann<sup>17</sup> wyodrębniają pięć czynników mogących mieć wpływ na to, jak pracownicy oceniają sprawiedliwość procedur przyznawania wynagrodzenia: (1) na ile sposób, w jaki przełożony informuje o wynagrodzeniu, jest uczciwy i szczerzy, (2) w jaki sposób oceniana jest praca, (3) w jakim stopniu pracownik ma możliwość wyrażania swoich opinii o procedurach przyznawania wynagrodzenia, (4) w jakim stopniu organizacja odpowiada na pytania pracowników dotyczące wynagrodzenia i jak uzasadnia procedury wynagradzania, (5) na ile przełożony jest neutralny, opiera się na obiektywnych informacjach i nie faworyzuje nikogo w decyzjach dotyczących wynagrodzenia.

Wyniki przeprowadzonych badań wraz z przedstawionymi informacjami o różnorodnych pozafinansowych korelatach satysfakcji z pracy i oceny sprawiedliwości zarobków wskazują, że fiksowanie się jedynie na wysokości płacy jako czynnika determinującym satysfakcję z pracy i ocenę sprawiedliwości wynagrodzenia może być błędem.

Z przeprowadzonych analiz płyną również pewne interesujące wnioski natury praktycznej. Osoby zajmujące się tworzeniem systemów wynagradzania powinny mieć świadomość, że wysokość wynagrodzenia tylko w niewielkim stopniu wiąże się z postawami pracowników wobec pracy i zarobków. Dlatego chcąc oddziaływać na postawy pracowników, nie można się spodziewać ich drastycznych zmian na skutek podniesienia wynagrodzenia. Ponadto specjaliści zarządzający ludźmi, gdy chcą zapewnić satysfakcję z pracy i postrzeganie wynagrodzenia jako sprawiedliwego, powinni poszukiwać czynników silnie wiążących się z postawami pracowników w ich organizacjach i na te czynniki oddziaływać (np. postawy menedżerów, reguły wynagradzania, wsparcie organizacyjne), a nie przypisywać odpowiedzialność za poziom zadowolenia pracowników jedynie wysokości zarobków. Menedżerowie powinni się także wystrzegać zrzucania całej odpowiedzialności za brak zadowolenia załogi na zbyt niskie wynagrodzenie. Nawet jeśli płace w organizacji są niskie w stosunku do stawek rynkowych, to istnieje jeszcze wiele czynników, które silniej niż wysokość wynagrodzenia wiążą się z zadowoleniem z pracy i oceną sprawiedliwości zarobków. Można nawet stwierdzić, że skoro wysokość wynagrodzeń słabo wiąże się z satysfakcją z pracy, to prawdopodobnie mała satysfakcja z pracy nigdy nie jest rezultatem jedynie niskiego wynagrodzenia.

Prezentowane wyniki badań mogą pomóc kadrze zarządzającej uzmysłwić sobie, że postawy pracowników wobec pracy i zarobków tworzą się na skutek oddziaływania złożonej sieci czynników, a nie są jedynie prostą funkcją wysokości otrzymywanego wynagrodzenia.

---

<sup>16</sup> Shaw J.D., Gupta N.: Pay fairness and employee outcomes: Exacerbation and attenuation effects of financial need. "Journal of Occupational and Organizational Psychology", No. 743, 2001, p. 299-320.

<sup>17</sup> Jones F.F., Scarpello V., Bergmann T.: Pay procedures – what makes them fair? "Journal of Occupational and Organizational Psychology", No. 72, 1999, p. 129-145.

Dzięki takiemu spostrzeżeniu menedżerowie mogą skuteczniej kształtować pozytywne postawy i przekonania pracowników wobec pracy, a przez to przyczynić się do zwiększenia efektywności pracy całej organizacji<sup>18</sup>.

Wynagradzanie jest bezsprzecznie jednym z najważniejszych sposobów, w jaki kierownictwo organizacji może oddziaływać na pracowników, bezpośrednio wiążącym się z efektywnością pracy i zyskami generowanymi przez organizacje biznesowe<sup>19</sup>. Jednak mimo znaczącej roli zarobków w budowaniu efektywności pracy wyniki prezentowanych badań pokazują, że nie można postrzegać wynagrodzenia jako czynnika silnie wiążącego się z postawami i przekonaniem pracowników wobec pracy. Kiedy zastanawiamy się, jakie aspekty pracy determinują postawy pracowników, w pierwszej chwili zwykle przychodzi nam do głowy wysokość wynagrodzenia, jednak prezentowane badania dowodzą, że jego wysokość ma tylko marginalny związek z postawami pracowników.

## Bibliografia

1. Cohen-Charash Y., Spector P.E. The role of justice in organizations: A meta-analysis. "Organizational Behavior and Human Decision Processes", No. 86, 2001.
2. Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D.: Perceived organizational support. "Journal of Applied Psychology", No. 71, 1986.
3. Gazioglu S., Tansel A.: Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. "Applied Economics", No. 38, 2006.
4. GUS 2016, <http://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/obwieszczenie-w-sprawie-przecietnego-miesiecznego-wynagrodzenia-w-sektorze-przedsiębiorstw-w-2016-roku,60,4.html>.
5. Harter J.K., Schmidt F.L., Asplund J.W., Killham E.A., Agrawal S.: Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations. "Perspectives on Psychological Science", No. 5, 2010.
6. Jones F.F., Scarpello V., Bergmann T.: Pay procedures – what makes them fair? "Journal of Occupational and Organizational Psychology", No. 72, 1999.
7. Judge T.A., Heller D., Mount M.K.: Five-factor model of personality and job satisfaction. "Journal of Applied Psychology", No. 873, 2002.
8. Judge T.A., Kammeyer-Mueller J.D.: Job Attitudes. "Annual Review of Psychology", No. 631, 2012.

---

<sup>18</sup> Harter J.K., Schmidt F.L., Asplund J.W., Killham E.A., Agrawal S.: Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations. "Perspectives on Psychological Science", No. 5, 2010, p. 378-389.

<sup>19</sup> Shaw J.D., Gupta N.: Let's the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. "Human Resource Management Journal", No. 253, 2015, p. 281-293.

9. Judge T.A., Piccolo R.F., Podsakoff N.P., Shaw J.C., Rich B.L.: The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. "Journal of Vocational Behavior", No. 772, 2010.
10. Jung H.S., Yoon H.H.: Understanding pay satisfaction: The impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel. "International Journal of Hospitality Management", No. 48, 2015.
11. Kahneman B.D.: A Psychological perspective on economics. "American Economic Review", No. 93, 2003b.
12. Kahneman D.A.: Perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. "American Psychologist", No. 589, 2003.
13. Locke E.A.: What is Job Satisfaction? "Organizational Behavior and Human Performance", No. 4, 1969.
14. Ramaswami S.N., Singh J.: Antecedents and Consequences of Merit Pay Fairness for Industrial Salespeople. "Journal of Marketing", No. 674, 2003.
15. Rhoades L., Eisenberger R.: Perceived organizational support: A review of the literature. "Journal of Applied Psychology", No. 874, 2002.
16. Shaw J.D., Gupta N.: Let's the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. "Human Resource Management Journal", No. 253, 2015.
17. Shaw J.D., Gupta N.: Pay fairness and employee outcomes: Exacerbation and attenuation effects of financial need. "Journal of Occupational and Organizational Psychology", No. 743, 2001.
18. Tekleab A.G., Bartol K.M., Liu W.: Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover? "Journal of Organizational Behavior", No. 268, 2005.
19. Tekleab A.G., Bartol K.M., Liu W.: Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover? "Journal of Organizational Behavior", No. 268, 2005.
20. Wanous J.P., Reichers A.E., Hudy M.J.: Overall Job Satisfaction: how good are single-item measures? "Journal of Applied Psychology", No. 822, 1997.
21. Wasserstein R.L., Lazar N.A.: The ASA's statement on p-values: context, process, and purpose. "The American Statistician", No. 20, 2016.
22. Wu X., Sturman M.C., Wang C.: The Motivational Effects of Pay Fairness: A Longitudinal Study in Chinese Star-Level Hotels. "Cornell Hospitality Quarterly", No. 542, 2013.

### **Podziękowanie**

Chciałbym serdecznie podziękować Panu dr. Kazimierzowi Sedlakowi za pomoc w przeprowadzeniu prezentowanych badań: udostępnienie danych oraz dyskusje dotyczące analizy danych.