

Wiesław Golnau*

Teoretyczne podstawy i zasady kształtowania wynagrodzeń za pracę według wyników (część 1)

Wstęp

Od czasów F.W. Taylora kształtowanie wynagrodzeń na podstawie wyników uzyskiwanych przez pracowników stało się jedną z zasadniczych zasad zarządzania zasobami ludzkimi. Specjaliści zajmujący się tą problematyką propagowali wykorzystywanie akordowych, prowizyjnych, bonusowych i premiowych form płac naliczanych według wielu formuł. Obecnie od wyników pracy uzależnia się płace zasadnicze, premie i nagrody przyznawane na podstawie różnych osiągnięć. Niektóre z tych składników zaliczane są w ciężar kosztów działalności gospodarczej, a inne mają charakter udziału w wypracowanych zyskach. W profesjonalnych publikacjach poświęconych problematyce wynagradzania podaje się zasady skutecznego motywowania pracowników za pomocą płac [np. Borkowska, 2001, s. 22–25]. Z najnowszych danych Europejskiej Fundacji na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound) pochodzących z cyklicznego badania European Working Conditions Survey wynika, że w 2015 r. 16% pracowników w 28 krajach Unii Europejskiej otrzymało wynagrodzenia za pracę ustalane na podstawie indywidualnych wyników pracy, 13% pracowników uzyskało wynagrodzenia w postaci udziału w zyskach, a 10% było wynagradzanych na podstawie akordu lub innej formy opartej na wydajności pracy [Eurofound, 2017, s. 99]. W związku z powyższym powstaje pytanie: czy w dzisiejszych czasach istnieją teoretyczne przesłanki do stosowania wynagrodzeń za wyniki? Jeżeli tak, to w jaki sposób należy kształtować wynagrodzenia zależne do wyników?

Celem niniejszego artykułu jest ustalenie teoretycznych przesłanek stosowania wynagrodzeń za wyniki i zasad ich kształtowania, których należy przestrzegać, aby wynagrodzenia były skutecznym środkiem motywowania pracowników do wzrostu wydajności pracy. Chodzi o praktyczne reguły, które byłyby pomocne zarządzającym w projektowaniu i wykorzystywaniu systemu wynagradzania pracowników. Na podstawie analizy publikacji dotyczących motywowania pracowników ustalono, że zależność wynagrodzeń od wyników pracy przewiduje pięć teorii. Są wśród nich

* Prof. UG dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, wieslaw.golnau@ug.edu.pl

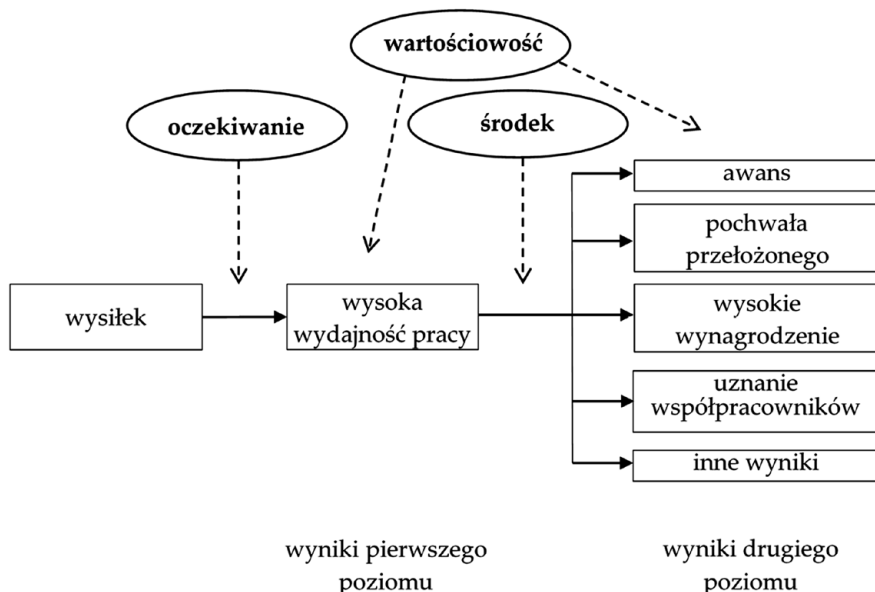
cztery psychologiczne teorie procesu, tzn. oczekiwań, sprawiedliwości, wzmocnienia i ustalania celów, i jedna teoria ekonomiczna, tj. teoria agencji. Ze względu na ograniczenia edytorskie w tym artykule poddano analizie trzy spośród pięciu wymienionych teorii, tj. teorię oczekiwań, sprawiedliwości i wzmocnienia. Dwie dalsze teorie będą przedmiotem analizy w drugiej części tego artykułu. Do przygotowania opracowania wykorzystano krytyczną analizę literatury z zakresu psychologii i ekonomii.

1. Teoria oczekiwań

Pierwotne koncepcje modelu oczekiwań można znaleźć w publikacjach K. Lewina [1938], W. Edwardsa [1954, s. 380–417], J.B. Rottera [1955, s. 245–268], H. Peak [1955, s. 149–188], D. Davidsona i innych [1957], B.S. Georgopoulou i innych [1957, s. 345–353], J.W. Atkinsona [1958, s. 288–305] i E.C. Tolmana [1959, s. 92–157]. Największy rozgłos zyskał jednak model V.H. Vrooma opublikowany w książce z 1964 r., którą ponownie wydano m.in. w 1995 r. [Vroom, 1995]. Vroom jako pierwszy wykorzystał bowiem poznawczo zorientowane założenia do sformułowania teorii motywacji do pracy [Sheridan i inni, 1974, s. 507–522]. Zgodnie z jego teorią oczekiwań, zwaną również teorią VIE (od pierwszych liter słów *valence*, *instrumentality* i *expectancy*), ludzie, podejmując określone działania, biorą pod uwagę ich spodziewane rezultaty.

Konstrukcję teorii oczekiwań tworzą trzy kategorie: oczekiwanie, środek i wartościowość (rys. 1). Wyniki różnych działań zależą od wyborów ludzi, ale i od czynników pozostających poza ich kontrolą. Z tego względu podejmowanie decyzji wiąże się z większym bądź mniejszym ryzykiem. Gdy jednostka decyduje się na określone działania, których wyniki są niepewne, jej zachowanie jest warunkowane nie tylko własnymi preferencjami w zakresie tych wyników, ale również prawdopodobieństwem, z jakim jednostka spodziewa się je uzyskać. Postrzegane przez jednostkę prawdopodobieństwo uzyskania określonego wyniku V . Vroom nazywa oczekiwaniem. Stwierdza, że jest ono chwilowym przekonaniem dotyczącym prawdopodobieństwa, z jakim po określonym działaniu nastąpi dany wynik. Oczekiwania można opisywać za pomocą ich siły. Minimalną siłę wykazuje subiektywna pewność, że dane działanie nie doprowadzi do określonego wyniku. Oczekiwanie przybiera wówczas wartość 0. Natomiast maksymalną siłę cechuje subiektywna pewność, że pewne działanie doprowadzi do określonego wyniku. W tym przypadku oczekiwanie przybiera wartość 1. Oczekiwanie osiąga zatem wartość w przedziale od 0 do 1 [Vroom, 1995, s. 20–21].

Rysunek 1. Istota teorii oczekiwań



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Vroom, 1995].

Oczekiwanie dotyczy związku pomiędzy działaniem a wynikiem. Chodzi tu o wynik stanowiący bezpośredni rezultat działania człowieka. Jest on określany jako wynik pierwszego poziomu. Na przykład działanie polegające na pracy z odpowiednim wysiłkiem prowadzi do spodziewanego wyniku w postaci wysokiej wydajności pracy. Wyniki pierwszego poziomu umożliwiają osiągnięcie wyników drugiego poziomu. Na przykład wysoka wydajność pracy umożliwia osiągnięcie wysokiego wynagrodzenia. Związek łączący wyniki pierwszego i drugiego poziomu nazywamy środkiem. Jest on postrzegany przez jednostkę prawdopodobieństwem, z jakim wynik pierwszego poziomu prowadzi do osiągnięcia wyniku drugiego poziomu. Środek przyjmuje wartości z przedziału od -1 do 1 . Jest równy -1 , gdy jednostka wierzy, że osiągnięcie wyniku drugiego stopnia jest pewne bez wyniku pierwszego stopnia i niemożliwe wraz z nim. Wynosi 1 , gdy dana osoba uważa, iż wynik pierwszego poziomu jest koniecznym i wystarczającym warunkiem do osiągnięcia wyniku drugiego stopnia [Vroom, 1995, s. 21].

Każda osoba ma określone preferencje dotyczące wyników działań lub stanów natury. Mając do wyboru dwa możliwe wyniki – x i y , możemy preferować wynik x lub wynik y , albo być obojętni w zakresie jednego z tych wyników. Preferencje dotyczące określonych wyników nazywamy wartościowością. Jest ona afektywną orientacją w kierunku konkretnych wyników i może przybierać szeroki zakres dodatnich i ujemnych wartości.

Dany wynik jest pozytywnie wartościowościowy, gdy jednostka preferuje osiągnięcie go od nieosiągnięcia go. Wynik ma zerową wartościowość, gdy jednostka jest obojętna co do jego osiągnięcia lub nieosiągnięcia. Określony wynik może mieć również ujemną wartościowość, gdy dana osoba preferuje nieosiągnięcie go od jego osiągnięcia. V. Vroom odróżnia przy tym wartościowość danego wyniku dla określonej osoby od wartości tego wyniku dla tej osoby. Jednostka może pragnąć zdobyć pewien obiekt, ale jednocześnie czerpać niewiele satysfakcji z jego uzyskania. W odwrotnej sytuacji znajdzie się osoba, która będzie starała się uniknąć danego obiektu, który później przyniesie jej dużo satysfakcji. Wartościowość jest przewidywaną satysfakcją z określonego wyniku, natomiast wartość jest rzeczywistą satysfakcją, którą wynik ten dostarcza jednostce. W każdym czasie mogą istnieć znaczne rozbieżności pomiędzy wartościowością a wartością [tamże, s. 18].

Jest wiele wyników o pozytywnej lub negatywnej wartościowości, które same w sobie nie są postrzegane jako satysfakcjonujące lub niesatysfakcjonujące. Siła odczuwanego przez jednostkę pożądania lub niechęci do danego wyniku nie jest oparta na jego wewnętrznych cechach, ale na przewidywanej satysfakcji lub niezadowoleniu związanemu z innymi wynikami, do których zgodnie z oczekiwaniami ten wynik prowadzi [tamże, s. 18]. Na przykład ludzie pragną pracować wydajnie, bo spodziewają się, że to prowadzi do wysokich wynagrodzeń. Wprawdzie niektórzy ludzie mogą postrzegać pieniądze przez pryzmat ich wewnętrznej wartości i czerpać satysfakcję z samego faktu gromadzenia bogactwa, jednak dla większości ludzi są one jedynie środkiem prowadzącym do uzyskania wielu innych wyników przynoszących im satysfakcję [Mullins, 2010, s. 270]. Tym samym wartościowość uzyskuje się w wyniku jej spodziewanych związków z ostatecznymi skutkami [Vroom, 1995, s. 18].

Motywację V. Vroom pojmował jako siłę zdolną skłonić jednostkę do wykonywania określonych czynności. Można ustalić jej wielkość (M) jako sumę produktów wartościowości wszystkich wyników (W) pomnożoną przez siłę oczekiwań, że dane działanie spowoduje osiągnięcie tych wyników (O), co możemy zapisać w następujący sposób:

$$M = \sum_{j=1}^n W_j O_j$$

Jeżeli wartościowość lub oczekiwanie przybiorą wartość równą zero, motywacja będzie wynosiła zero [Vroom, 1995, s. 21–22; Mullins, 2010, s. 271; Lawler, Suttle, 1973, s. 482].

Koncepcja teorii oczekiwań V. Vrooma była rozwijana i modyfikowana przez innych specjalistów. Swoje modele oczekiwań opublikowali m.in. E.E.

Lawler i L.W. Porter [1967, s. 122–142], L.W. Porter i E.E. Lawler [1968], G. Grean [1969, s. 1–25], E.E. Lawler [1971], H.P. Dachler i W.H. Mobley [1973, s. 397–418] oraz D.A. Nadler i E.E. Lawler [1977, s. 26–38]. Mimo pewnych rozbieżności pomiędzy nimi, szczególnie w zakresie stosowanej terminologii, są one zbieżne pod względem podstawowych założeń. Zgodnie z nimi wynagrodzenia mogą motywować pracowników do wzrostu wydajności pracy. Wysoka wydajność pracy jest bowiem środkiem, za pomocą którego pracownicy mogą uzyskać wysokie wynagrodzenia, a te z kolei są środkiem do zdobycia wielu dóbr przynoszących im satysfakcję. Jednakże aby uzyskać wysoki poziom motywacji do wzrostu wydajności pracy, kierownictwo podmiotu gospodarczego powinno zapewnić odpowiednie warunki pracy, w tym w szczególności [por. Gerhart, Rynes, 2003, s. 124; Hellriegel, Slocum, 2011, s. 179]:

- 1) obowiązki i oczekiwane od pracowników wyniki powinny być jasno określone i przez nich rozumiane;
- 2) pracownicy muszą mieć wpływ na oczekiwane od nich wyniki, muszą posiadać niezbędne cechy i środki, aby byli w stanie je osiągnąć;
- 3) kierownictwo musi wspierać pracowników w dążeniu do osiągnięcia wyznaczonych wyników;
- 4) wyniki poszczególnych pracowników muszą być dokładnie mierzone za pomocą zrozumiałych procedur;
- 5) wynagrodzenia poszczególnych pracowników muszą zależeć od faktycznie uzyskiwanych przez nich wyników i być naliczane według zrozumiałych przez nich zasad;
- 6) składniki wynagrodzeń zależne od wyników muszą być na tyle wysokie, aby były odbierane przez pracowników jako atrakcyjne nagrody, o które warto zabiegać.

2. Teoria sprawiedliwości

Za twórcę teorii sprawiedliwości uznaje się J.S. Adamsa. Jej założenia opublikował w rozdziale monografii z 1965 r. [Adams, 1965, s. 267–299]. Koncepcję teorii oparł na pojęciach względnej depriwacji i względnej gratyfikacji rozwiniętych przez S.A. Stouffera i innych [1949], pojęciu sprawiedliwości dystrybutywnej sformułowanemu przez G.C. Homansa [1961] i poznawczej teorii dysonansu opracowanej przez L. Festingera [1957]. Teoria sprawiedliwości opisuje zachowanie jednostek zaangażowanych w społeczną wymianę. Gdy dochodzi do jakiegokolwiek wymiany, jednostki oceniają, czy była ona sprawiedliwa, porównując stosunek własnych wyników do nakładów ze stosunkiem wyników do nakładów innego podmiotu.

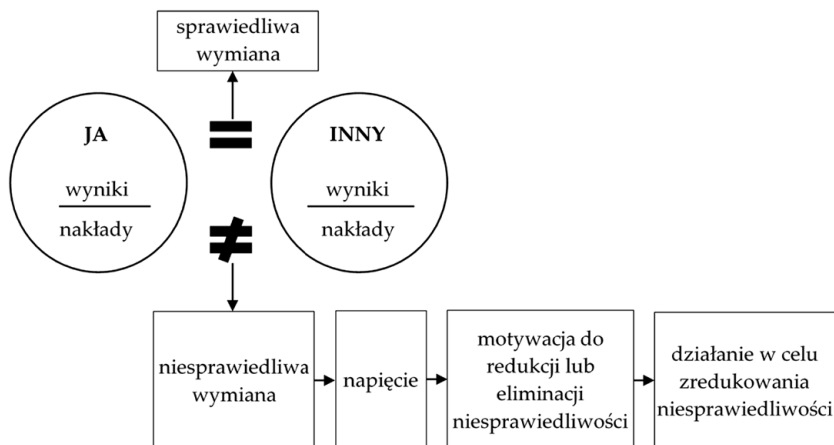
W proces społecznej wymiany każda jednostka angażuje pewne postrzegane przez siebie nakłady, a w zamian oczekuje określonych wyników.

W przypadku wymiany pracy nakładami są: wykształcenie, inteligencja, doświadczenie, umiejętności, cechy demograficzno-społeczne, wysiłek wkładany w pracę, zaangażowanie. Natomiast wyniki obejmują: wynagrodzenie za pracę, świadczenia socjalne i inne pozapłacowe świadczenia związane z pracą, status zawodowy i jego symbole, bezpieczeństwo pracy, uznanie przełożonych czy nawet możliwość parkowania samochodu w uprzywilejowanym miejscu. Wyniki mogą mieć również negatywną wartościowość, np. złe warunki pracy, monotonna praca albo niepewna przyszłość. Zwykle wymianie podlega jednocześnie wiele nakładów i wyników, a każdy element wymiany posiada wagę odpowiednią do postrzeganego przez jednostkę znaczenia tego elementu [Adams, 1965, s. 276–279].

Podmiotem, do którego porównuje się dana jednostka, może być osoba dokonująca z nią wymiany lub osoba (np. inny pracownik) dokonująca wymiany z trzecią stroną (np. pracodawcą), która równocześnie wymienia się z jednostką. Do porównań może zostać przyjęty również podmiot, który nie wymienia się z jednostką (ani ze wspólną trzecią stroną), ale jest przez jednostkę postrzegany jako porównywalny (np. pracodawca z tego samego obszaru gospodarki lub regionu geograficznego kraju). Niekiedy do porównań jednostka przyjmuje inną znaną sobie osobę, wykonującą inny zawód lub pełniącą inną rolę społeczną, a nawet siebie samą z przeszłości (np. gdy pracowała u innego pracodawcy) lub grupę osób o pewnych cechach [Adams, 1965, s. 281].

Jednostka uznaje wymianę za sprawiedliwą, gdy postrzegany przez nią własny stosunek wyników do nakładów jest równy stosunkowi wyników do nakładów podmiotu przyjętego do porównań. Na przykład jednostka wprawdzie postrzega swoje wynagrodzenie za pracę i inne wyniki związane z pracą za niższe niż porównywanego do siebie innego pracownika, ale jednocześnie uznaje je za proporcjonalne do niższych własnych nakładów w postaci zaangażowanych kwalifikacji, czasu pracy, wkładanego wysiłku w porównaniu do wybranego innego pracownika. Natomiast jeżeli postrzegany stosunek wyników do nakładów jednostki w porównaniu do postrzeganego stosunku wyników do nakładów wybranego podmiotu jest niższy lub wyższy, jednostka uzna wymianę za niesprawiedliwą. Ten nieprzyjemny stan emocjonalny prowadzi do uczucia napięcia u jednostki, które jest proporcjonalne do wielkości postrzeganego niesprawiedliwego. To uczucie z kolei wyzwoli u jednostki motywację do zredukowania niesprawiedliwości lub osiągnięcia sprawiedliwości (rys. 2). Siła motywacji będzie zależała od wielkości doświadczonej niesprawiedliwości [tamże, s. 280–283].

Rysunek 2. Istota teorii sprawiedliwości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Adams, 1965, s. 267–299].

W celu zredukowania niesprawiedliwości jednostka może podjąć następujące działania [tamże, s. 283–295]:

- 1) zmienić swoje nakłady poprzez ich odpowiedni wzrost lub spadek, np. może zwiększyć wysiłek w pracy lub zmniejszyć liczbę godzin spędzonych w pracy;
- 2) zmienić swoje wyniki, zarówno przez ich wzrost lub spadek, bez jednoczesnej zmiany nakładów, np. może ubiegać się o zmianę dotychczasowych warunków pracy lub zrezygnować z pewnych symboli związanych ze statusem zawodowym;
- 3) zniekształcić poznawczo swoje wyniki lub nakłady, które pierwotnie przyjęła do porównań, aby dojść do wniosku, że ich znaczenie jest inne niż początkowo przyjmowała, np. może uznać, że jej kwalifikacje wcale nie są niższe od porównywanego podmiotu, jak wcześniej oceniła, lub praca przełożonego wymaga więcej wyrzeczeń niż pierwotnie sądziła;
- 4) opuścić pole, aby zerwać dotychczasowe społeczne związki, np. może zrezygnować z dotychczasowej pracy lub poprosić o przeniesienie do innej jednostki organizacyjnej;
- 5) oddziaływać na innych, aby zmienić lub poznawczo zniekształcić nakłady i wyniki porównywanego podmiotu albo próbować zmusić go do opuszczenia pola, np. może poprosić podmiot oceny, aby pracował wolniej lub uznać, że wbrew pierwotnym sądom pracuje on ciężko przez cały rok;
- 6) zmienić dotychczasowy podmiot porównań, gdy jednostka i ten podmiot dokonują wymiany z trzecią stroną, np. gdy dotychczasowy

podmiot oceny z tym samym stosunkiem wyników do nakładów co jednostka bez wyraźnego wzrostu nakładów uzyska wzrost wynagrodzeń, jednostka może uznać go za osobę należącą do wyższego poziomu organizacyjnego i przyjąć do porównań osobę z poziomu, do którego sama należy.

Na podstawie analizy założeń teorii sprawiedliwości należy stwierdzić, że za pomocą wynagrodzeń można motywować pracowników do wzrostu wydajności pracy. Będzie to możliwe, gdy pracownicy będą postrzegać wynagrodzenia jako sprawiedliwe. Aby tak się stało zarządzający daną organizacją powinni [por. Bergmann, Scarpello, 2001, s. 116–118; Fall, Rousel, 2014, s. 202]:

- 1) stworzyć spójny wewnętrznie system wynagradzania pracowników oparty na racjonalnych kryteriach ich różnicowania, które będą znane i akceptowane przez zatrudnionych;
- 2) wynagradzać poszczególnych pracowników proporcjonalnie do ich faktycznych nakładów pracy i uzyskiwanych przez nich wyników;
- 3) jasno określać i komunikować wymagania stawiane pracownikom;
- 4) dokładnie rejestrować wyniki uzyskiwane przez poszczególnych pracowników za pomocą odpowiednio dobranych miar;
- 5) ustalać stawki płac adekwatne do stawek obowiązujących na rynku pracy;
- 6) udzielać wyczerpujących informacji pracownikom na temat nakładów pracy i wyników, uwzględniać uzasadnione skargi i postulaty oraz konsultować z nimi przyszłe decyzje.

3. Teoria wzmocnienia

Za twórcę teorii wzmocnienia uważany jest B.F. Skinner, będący przedstawicielem behawioryzmu w psychologii. Poszukiwał on wytłumaczenia ludzkich zachowań w oddziałujących na każdego z nas warunkach otoczenia, a nie w toczących się wewnętrznych procesach mentalnych, w uczuciach, myślach czy innych stanach umysłu. Nie badał zjawiska świadomości, a zajmował się ustaleniem związków łączących bodźce płynące ze środowiska zewnętrznego i reakcje organizmu wyrażające się w obserwowanych zachowaniach ludzi i zwierząt. B.F. Skinner wykorzystał wyniki badań E.L. Thorndike'a, w tym sformułowane przez niego prawo efektu, zgodnie z którym reakcje dające satysfakcjonujący efekt w danej sytuacji będą w przyszłości bardziej prawdopodobne w podobnej sytuacji, a reakcje wywołujące dyskomfort w danej sytuacji będą w przyszłości mniej prawdopodobne w podobnej sytuacji [Thorndike, 1911, s. 244]. Sam zaproponował koncepcję warunkowania sprawczego, nazywaną inaczej warunkowaniem instrumentalnym (*operant conditioning*) [Skinner, 1953,

s. 62–66]. Zakłada ona bezpośrednią zależność zachowania od jego konsekwencji, powstającą dzięki procesowi uczenia się. Zachowania prowadzące do przyjemnych skutków odznaczają się dużym prawdopodobieństwem powtórzeń, a zachowania powodujące nieprzyjemne skutki charakteryzują się małym prawdopodobieństwem powtórzeń. W związku z tym poprzez warunkowanie zachowań można na nie wpływać. Zachowania, które da się kontrolować poprzez następujące po nich bodźce, B.F. Skinner nazwał zachowaniami sprawczymi (*operants*) [tamże, s. 66].

Zachowania można warunkować za pomocą pozytywnych wzmocnień, negatywnych wzmocnień, karania i wygaszania. Pozytywne i negatywne wzmocnienia zwiększają prawdopodobieństwo lub częstotliwość następujących po nich zachowań. Natomiast karanie i wygaszanie zmniejszają prawdopodobieństwo, częstotliwość warunkujących je zachowań. Pozytywne wzmocnienie polega na zapewnieniu przyjemnych skutków po wystąpieniu oczekiwanego zachowania. Istnieją pierwotne czynniki wzmacniające, takie jak jedzenie i picie, których wartość znamy niezależnie od naszych doświadczeń, oraz wtórne czynniki wzmacniające, do których możemy zaliczyć pochwałę, uznanie, awans i pieniądze. Uzyskują one siłę oddziaływania poprzez kojarzenie ich z pierwotnymi czynnikami wzmacniającymi lub innymi wtórnymi czynnikami wzmacniającymi. Na przykład pieniądze zyskują swoją wartość, gdy służą do zakupu potrzebnych nam produktów. Trzeba jednak zaznaczyć, że aby nagrodę można było uznać za czynnik wzmacniający, musi prowadzić do wzrostu częstotliwości oczekiwanych zachowań [tamże, s. 73 i nast.].

Negatywne wzmocnienie polega na warunkowaniu zachowania poprzez usunięcie nieprzyjemnego bodźca po wystąpieniu oczekiwanego zachowania. Niekiedy negatywne wzmocnienie mylone jest z karaniem, gdyż w przypadku obu warunkowań wykorzystuje się negatywne bodźce. Karanie polega jednak nie na usunięciu, ale na dostarczeniu nieprzyjemnego bodźca, np. w postaci nagany, upomnienia czy zwolnienia z pracy, po wystąpieniu określonego zachowania. Dany bodziec można uznać za karę tylko wtedy, gdy zmniejsza częstotliwość określonego zachowania. Wygaszanie sprowadza się do zaprzestania dostarczania pozytywnego bodźca, aby doprowadzić do zmniejszenia częstotliwości lub ustania określonego zachowania sprawczego. Na przykład zaprzestanie nagradzania pracowników za określone osiągnięcia zostanie przez nich zauważone i wcześniej czy później przestaną podejmować działania ukierunkowane na ich osiągnięcie. B.F. Skinner opowiadał się za powszechnym stosowaniem pozytywnego wzmocnienia. Natomiast karanie jego zdaniem może być wprawdzie skuteczne w pewnych sytuacjach, gdyż natychmiastowo wpływa na zmniejszenie występowania niepożądanych zachowań,

jednakże szczególnie długotrwałe karanie powoduje wiele negatywnych konsekwencji, takich jak nawrót niechcianych zachowań, gniew, agresja, strach czy wysoka płynność zatrudnienia [por. Patten, 1977, s. 144; Hellriegel, Slocum, 2011, s. 141–144]. Z tego względu jeżeli jest to możliwe należy rezygnować z karania na rzecz innych rozwiązań w zakresie warunkowania zachowań [Skinner, 1953, s. 182–193].

Zachowanie warunkowane jest nie tylko przez sam fakt pojawienia się bodźców, ale i przez rozkład w czasie i częstość podawania bodźców. Schemat, zgodnie z którym podawane jest wzmocnienie, nazywamy rozkładem wzmocnienia (*schedule of reinforcement*). Istnieją dwa podstawowe rodzaje rozkładów wzmocnień – ciągły i sporadyczny (okresowy) [Skinner, 1953, s. 94–106; Ferster, Skinner, 1957]. Rozkład ciągły polega na podawaniu wzmocnienia po każdym oczekiwanym zachowaniu. To rozwiązanie sprzyja szybkiemu uczeniu nowych zachowań, ale zmusza do ciągłego śledzenia i reagowania na zachowanie danej jednostki, a zaprzestanie podawania bodźca powoduje szybkie wygaśnięcie oczekiwanych zachowań. Tych wad nie posiadają sporadyczne rozkłady wzmocnień, które polegają na dostarczaniu bodźców po pewnej liczbie oczekiwanych zachowań, a nie po każdym z nich. Według kryterium decydującego o dostarczeniu bodźca możemy je podzielić na zależne od upływu czasu (interwałowe) i zależne do liczby zaobserwowanych oczekiwanych zachowań (stosunkowe). Natomiast według częstości dostarczania bodźca wyróżniamy stałe rozkłady wzmocnień i zmienne rozkłady wzmocnień. Wykorzystując jednocześnie oba kryteria, uzyskujemy cztery następujące rodzaje sporadycznych rozkładów:

- o stałych odstępach czasu (*fixed interval*), który przewiduje dostarczenie bodźca po pierwszym oczekiwanym zachowaniu, ale dopiero po upływie zawsze takiego samego czasu od ostatniego wzmocnienia;
- o zmiennych odstępach czasu (*variable interval*), który polega na podawaniu bodźca po pierwszym oczekiwanym zachowaniu odnotowanym po upływie zmieniającego się okresu, zbliżonego do pewnej przeciętnej długości;
- o stałych proporcjach (*fixed ratio*), który zakłada dostarczenie bodźca po stałej, jednakowej liczbie oczekiwanych zachowań;
- o zmiennych proporcjach (*variable ratio*), co oznacza, że bodziec podawany jest po określonej liczbie oczekiwanych zachowań, która zmienia się w pewnych granicach i jest zbliżona do wyznaczonej wielkości przeciętnej.

Każdy ze schematów wzmocnienia będzie spełniał swoje zadanie tylko wtedy, gdy zostanie odpowiednio dobrany do celów, jakim ma służyć, i warunków, w jakich ma zostać wykorzystany. Dla skutecznego

warunkowania zachowań ważne jest również, aby wzmocnienie zostało podane niezwłocznie po oczekiwanym zachowaniu wyznaczonym w danym schemacie. Wówczas skala oddziaływania bodźca będzie największa.

Teoria opracowana przez B.F. Skinnera znalazła zastosowanie w różnych obszarach nauki i była rozwijana przez wielu specjalistów. W tym gronie można wymienić takie osoby zajmujące się problematyką zarządzania, jak: W.R. Nord [1969, s. 375–401], M. Sorcher [1971, s. 401–402], F. Luthans i D.D. White [Luthans, White, 1971, s. 41–47; Luthans, 1973], E.E. Adam i W.E. Scott [Adam, Scott, 1971, s. 175–193] czy W.C. Hamner i E.P. Hamner [Hamner, Hamner, 1976, s. 3–21]¹. Ci ostatni zaproponowali wykorzystanie teorii wzmocnienia do działań ukierunkowanych na wzrost wydajności pracy zespołu pracowników. Projekt takich rozwiązań ujęli w trzech etapach [Hamner, Hamner, 1976, s. 5]:

1. Wybór czynników wzmacniających o wystarczającej sile i odpowiednio trwałych, aby można było ustalić i ugruntować pożądane zachowania (np. płace).
2. Zaprojektowanie warunkowań w taki sposób, aby zdarzenia wzmacniające były zależne od oczekiwanego poziomu wydajności.
3. Zaprojektowanie warunkowań w taki sposób, aby uzyskać niezawodne procedury wywoływania oczekiwanych zachowań.

Ponadto zaproponowali sześć następujących zasad wykorzystania techniki warunkowania sprawczego [tamże, s. 6–8]:

1. Nie przydzielaj wszystkim nagród w tej samej wysokości, zróżnicuj je stosownie do stosunku osiągniętej wydajności do ustalonych celów lub standardów.
2. Brak reakcji na zachowania powoduje określone konsekwencje wzmacniające. Zarządzający muszą dokładnie zbadać wpływ podejmowanych przez nich działań i zaniechania tych działań na wydajność pracy zatrudnionych osób.
3. Powiedz pracownikom, które zachowania będą wzmacniane.
4. Powiedz poszczególnym osobom, co robią źle. Zarządzający nigdy nie powinni wykorzystywać wygaszania i karania jako jedynych sposobów modyfikacji zachowań, a jedynie w połączeniu z pozytywnymi wzmocnieniami.
5. Nie karz pracownika w obecności innych, gdyż to prowadzi do negatywnych skutków dla ukaranego i jego współpracowników, co w efekcie może skutkować spadkiem wydajności pracy.
6. Nie odbieraj pracownikowi należnej mu nagrody, postępuj tak, aby konsekwencje były odpowiednie do zachowania pracownika. Zbyt wysoka nagroda spowoduje, że pracownik poczuje się winny

¹ Ich wkład w rozwój teorii wzmocnienia omówił J.B. Miner [2005, s. 115–117].

i zwiększy wydajność pracy. Zbyt niska nagroda spowoduje, że pracownik będzie rozgniewany i zacznie szukać lepszego miejsca pracy.

Biorąc pod uwagę ogół założeń teorii wzmocnienia, należy stwierdzić, że wynagrodzenia za pracę mogą pobudzać pracowników do wzrostu wydajności pracy. Aby tak się rzeczywiście stało, zarządzający powinni kierować się następującymi wskazówkami:

- 1) oczekiwane od pracowników wyniki należy dokładnie ustalić, a od stopnia ich osiągnięcia uzależnić konkretne składniki wynagrodzeń w wysokości adekwatnej do oczekiwań pracowników;
- 2) wynagradzać wszystkie wyniki istotne dla realizacji celów organizacji;
- 3) wszędzie gdzie to możliwe stosować pozytywne kryteria przyznawania wynagrodzeń, a negatywne (tzw. reduktory) ograniczać do niezbędnego minimum;
- 4) jasno komunikować pracownikom oczekiwane od nich wyniki i na bieżąco dostarczać im informacji o faktycznym stopniu ich osiągnięcia;
- 5) wypłacać poszczególnym pracownikom wynagrodzenia w zróżnicowanej wysokości, w odpowiadającej relacji oczekiwanych do rzeczywistych wyników, nie obniżać wynagrodzeń z błahych powodów;
- 6) ograniczyć okres oczekiwania na wynagrodzenia po osiągnięciu wyznaczonych wyników do niezbędnego minimum.

Zakończenie

Trzy omówione teorie – oczekiwań, sprawiedliwości i wzmocnienia – kładą nacisk na inne aspekty naszego życia. Dlatego w różny sposób tłumaczą zachowanie człowieka. Teoria oczekiwań zakłada, że ludzie, podejmując decyzję o wielkości wysiłku wkładanego w pracę, biorą pod uwagę prawdopodobieństwo uzyskania preferowanych wyników, a te oceniają na podstawie przewidywanej satysfakcji, do której mają one prowadzić. Zgodnie z teorią sprawiedliwości każdy z nas ocenia społeczną wymianę, w której uczestniczy, poprzez porównanie stosunku własnych wyników do nakładów ze stosunkiem wyników do nakładów innego podmiotu. Jeżeli to porównanie wykazuje nierównowagę, podejmujemy różne działania mające doprowadzić do jej zniwelowania. Teoria wzmocnienia przewiduje, że nasze zachowania są kształtowane w wyniku uczenia się. Jeżeli konsekwencje określonego zachowania są dla nas przyjemne, z dużym prawdopodobieństwem będzie ono powtarzane, a jeżeli są nieprzyjemne – istnieje małe prawdopodobieństwo jego powtarzania. Dlatego na zachowania można wpływać.

Na podstawie analizowanych teorii można wskazać wiele zasad, którymi powinni kierować się menedżerowie projektujący i wykorzystujący systemy wynagradzania pracowników według wyników. Pomimo iż teorie te stanowią odrębne koncepcje, niektóre zasady są wspólne dla nich wszystkich. Do zasad tych należy zaliczyć:

- 1) jednoznaczne formułowanie i komunikowanie oczekiwanych od pracowników wyników;
- 2) przyjęcie racjonalnych i akceptowanych przez pracowników kryteriów ustalania płac;
- 3) ustalanie wysokości wynagrodzeń na podstawie rzeczywistych, dobrze zmierzonych wyników uzyskiwanych przez poszczególnych pracowników.

Są też zasady specyficzne dla każdej z trzech analizowanych teorii. Biorąc pod uwagę teorię oczekiwań, istotne jest, aby zarządzający wspierali pracowników w dążeniu do osiągnięcia wyznaczonych wyników, a składniki wynagrodzeń zależne od wyników były ustalane na dostatecznie wysokim poziomie, odbieranym przez pracowników jako atrakcyjny. Zgodnie z teorią sprawiedliwości, ustalając płace, należy wziąć pod uwagę stawki obowiązujące na rynku pracy, a zarządzający powinni informować pracowników o ponoszonych przez nich nakładach pracy i uzyskiwanych wynikach, a także włączyć ich w podejmowanie decyzji. Natomiast z teorii wzmocnienia wynika, że wynagrodzenia powinny zależeć od wszystkich wyników istotnych dla osiągnięcia celów organizacji, przede wszystkim należy stosować pozytywne kryteria różnicowania płac, a czas oczekiwania na wypłatę wynagrodzenia po osiągnięciu wyznaczonych wyników należy skrócić do minimum.

Literatura

- Adam E.E., Scott W.E. (1971), *The Application of Behavioral Conditioning Procedures to the Problems of Quality Control*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 14, No. 2.
- Adams J.S. (1965), *Inequity in Social Exchange*, w: L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Academic Press, New York.
- Atkinson J.W. (1958), *Towards Experimental Analysis of Human Motivation in Terms of Motives, Expectancies, and Incentives*, w: J.W. Atkinson (ed.), *Motives in Fantasy, Action, and Society*, D. Van Nostrand Company, Princeton.
- Bergmann T.J., Scarpello V.G. (2001), *Compensation Decision Making*, Fourth Edition, Harcourt College Publishers, Orlando.
- Borkowska S. (2001), *Strategia wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

- Dachler H.P., Mobley W.H. (1973), *Construct Validation of an Instrumentality-Expectancy-Task-Goal Model of Work Motivation: Some Theoretical Boundary Conditions*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 58, No. 3.
- Davidson D., Suppes P., Siegel S. (1957), *Decision Making: An Experimental Approach*, Stanford University Press, Stanford.
- Edwards W. (1954), *The Theory of Decision Making*, „Psychological Bulletin”, Vol. 51, No. 4.
- Eurofound (2017), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 updated)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Fall R., Roussel P. (2014), *Compensation and Work Motivation: Self-Determination Theory and the Paradigm of Motivation Through Incentives*, w: M. Gagne (ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, Oxford University Press, New York.
- Ferster C.B., Skinner B.F (1957), *Schedules of Reinforcement*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Festinger L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row & Peterson, Evanston.
- Georgopoulos B.S., Mahoney G.M., Jones Jr. N.W. (1957), *A Path-Goal Approach to Productivity*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 41, No. 6.
- Gerhart B., Rynes S.L. (2003), *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Green G. (1969), *Instrumentality Theory of Work Motivation: Some experimental Results and Suggested Modifications*, „Journal of Applied Psychology Monograph”, Vol. 53.
- Hamner W.C., Hamner E.P. (1976), *Behavior Modification on the Bottom Line*, „Organizational Dynamics”, Vol. 4, No. 4.
- Hellriegel D., Slocum Jr. J.W. (2011), *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition, South-Western Cengage Learning, Mason.
- Homans G.C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace, New York.
- Lawler E.E. (1971), *Pay and Organizational Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Lawler E.E., Porter L.W. (1967), *Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance*, „Organizational Behavior and Human Performance”, Vol. 2, No. 2.
- Lawler E.E., Suttle J. (1973), *Expectancy Theory and Job Behavior*, „Organizational Behavior and Human Performance”, Vol. 9, No. 3.
- Lewin K. (1938), *The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces*, Duke University Press, Durham.
- Luthans F. (1973), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Luthans F., White D.D. (1971), *Behavioral Modification: Application to Manpower Management*, „Personnel Administration”, Vol. 34, No. 4.
- Miner J.B. (2005), *Organizational Behavior 1. Essential Theories of Motivation and Leadership*, M.E Sharpe, Armonk.
- Mullins L.J. (2010), *Management and Organisational Behaviour*, Ninth Edition, Pearson, Harlow.

- Nadler D.A., Lawler E.L. (1977), *Motivation: A Diagnostic Approach*, w: J.R. Hackman, E.E. Lawler, L.W. Porter (eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, New York.
- Nord W.R. (1969), *Beyond the Teaching Machine: The Neglected Area of Operant Conditioning in the Theory and Practice of Management*, „Organizational Behavior and Human Performance”, Vol. 4, No. 4.
- Patten T. (1977), *Employee Compensation, and Incentive Plans*, The Free Press, New York.
- Peak H.(1955), *Attitude and Motivation*, w: M.R. Jones (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, University of Nebraska Press, Lincoln.
- Porter L.W., Lawler E.E. (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, Homewood.
- Rotter J.B. (1955), *The Role of the Psychological Situation in Determining the Direction of Human Behavior*, w: M.R. Jones (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, University of Nebraska Press, Lincoln.
- Sheridan J.E., Sloeum Jr. J.W., Richards M.D. (1974), *Expectancy Theory as a Lead Indicator of Job Behavior*, „Decision Sciences”, Vol. 5, No. 3.
- Skinner B.F. (1953), *Science and Human Behavior*, The Free Press, New York.
- Sorcher M. (1971), *A Behavior Modeling Approach to Supervisory Training*, „Professional Psychology”, Vol. 2.
- Stouffer S.A., Suchman E.A., Devinney L.C., Star S.A., Williams Jr. R.M. (1949), *The American Soldier: Adjustment During Army Life*, Vol. 1, Princeton University Press, Princeton.
- Thorndike E.L. (1911), *Animal Intelligence: Experimental Studies*, The Macmillan Company, New York.
- Tolman E.C. (1959), *Principles of Purposive Behavior*, w: S. Koch (ed.), *Psychology: A Study of Science*, Vol. 2, McGraw-Hill, New York.
- Vroom V.H. (1995), *Work and Motivation*, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie teoretycznych podstaw stosowania wynagrodzeń za wyniki. Na tej podstawie ustalono zasady, które powinni stosować zarządzający, projektując i wykorzystując systemy wynagradzania pracowników. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej omówiono teorię oczekiwań. Druga część dotyczy teorii sprawiedliwości, a w trzeciej przedstawiono teorię wzmocnienia.

Słowa kluczowe

wynagrodzenie, teoria oczekiwań, teoria sprawiedliwości, teoria wzmocnienia, zasady wynagradzania

Theoretical basis and implications for pay for performance (part 1) (Summary)

The aim of the article is to indicate the theoretical basis for the application of pay for performance. On this basis, the rules that managers should use when

designing and utilizing employee compensation systems have been established. The contents of the article are divided into three sections. The first section is devoted to the expectancy theory. The second section of the article concerns the equity theory, and the third section presents the reinforcement theory.

Keywords

reward, expectancy theory, equity theory, reinforcement theory, implications for rewarding