

Marta Juchnowicz*

Hanna Kinowska**

Sprawiedliwość i zaangażowanie a poziom wynagradzania

Wstęp

System wynagradzania w organizacji jest jednym z czynników najsilniej wpływających na postawy pracowników. Poprzez sprawiedliwe różnicowanie płac firma zachęca do rozwoju i wzrostu efektywności. Współczesne zarządzanie nadaje wynagrodzeniu szerokie znaczenie. Obejmuje ogół korzyści finansowych i pozafinansowych, które pracownik otrzymuje w zamian za świadczoną pracę. Tworzą one pakiet wspierający realizację celów firmy i jednocześnie uwzględniający potrzeby i hierarchę wartości pracowników [Juchnowicz, 2012]. To z kolei wymaga kompleksowego podejścia do kształtowania systemów wygradzania.

Sprawiedliwość jest najbardziej istotnym parametrem oceny systemu wynagrodzeń. Ma kluczowe znaczenie dla satysfakcji pracowników, której brak skutkuje wyższą rotacją pracowników, absencją i gorszymi wynikami [Williams i inni, 2006]. Poczucie niesprawiedliwości zarobków uruchamia tzw. zachowania kontrproduktywne w miejscu pracy. Przejawiają się one: zmniejszeniem aktywności, kradzieżami, wzrostem agresji, absencją, zwiększoną fluktuacją i sporami sądowymi z pracodawcą [Colquitt i inni, 2001]. Niesprawiedliwe wynagrodzenia wpływają również na obniżenie gotowości pracowników do pomagania sobie nawzajem [Johnson, 2012].

Zaangażowanie pracowników wpływa na efektywność organizacji. Powiązane jest m.in. z: lojalnością klientów, rentownością, produktywnością, wzrostem obrotów, bezpieczeństwem, brakiem absencji. Deficyt zaangażowania może mieć poważne konsekwencje praktyczne. Mimo tego tematyka związków zaangażowania ze sprawiedliwością rzadko pojawia się w literaturze naukowej.

Wzrost konkurencji oraz szybkie tempo zmian wymagają od firm poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, prowadzących do oczekiwanych efektów biznesowych [Juchnowicz, Kinowska, 2017]. Kompleksowe systemy

* Prof. dr hab., Instytut Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, marta.juchnowicz@sgh.waw.pl

** Dr, Instytut Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, hanna.kinowska@sgh.waw.pl

wynagradzania wymagają wielowymiarowej oceny. Pojawia się konieczność sprecyzowania od nowa, czym jest sprawiedliwość wynagradzania.

Celem artykułu jest diagnoza związku między oceną sprawiedliwości i zaangażowaniem pracowników a poziomem wynagradzania, na podstawie wyników badań opinii pracujących Polaków na temat sprawiedliwości wynagradzania, przeprowadzonych w listopadzie 2017 r. w ramach grantu „Sprawiedliwość wynagradzania”, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

1. Istota sprawiedliwości wynagradzania

Problem sprawiedliwości pojawia się w filozofii od czasów Arystotelesa. Wprowadził on podział na sprawiedliwość rozdzielczą i wyrównawczą [Arystoteles, 1956]. Głównym kryterium sprawiedliwości rozdzielczej jest zasada proporcjonalności, z której wynika różne traktowanie osób nierównych sobie. Sprawiedliwość wyrównawcza pozwala postrzegać wynagrodzenie jako świadczenie wzajemne i ekwiwalentne względem pracy. Zgodnie z nią pracodawca ustala wynagrodzenie na podstawie wartości świadczonej pracy.

W tradycji filozoficznej funkcjonują pojęcia sprawiedliwości formalnej i konkretnej. Pierwsza z nich oznacza jednakowe traktowanie osób należących do tej samej kategorii wyodrębnionej na podstawie jednolitego kryterium. Formuły sprawiedliwości rozciągają się od egalitaryzmu (każdemu to samo) po elitaryzm (każdemu według pozycji) [Wratny, 2015]. Wybór wartości nadrzędnych, definiujących kategorie, zależy od norm etycznych. Na gruncie personalizmu niepodważalnym kryterium sprawiedliwych odniesień jest godność człowieka [Szulist, 2016].

W literaturze z zakresu zarządzania badania nad sprawiedliwością wynagradzania prowadzone są w kontekście sprawiedliwości organizacyjnej [Petersen, 2014]. Oznacza ono ocenę funkcjonowania organizacji w szerokim zakresie: podziału wynagrodzeń, możliwości rozwoju, awansowania, procedur obejmujących kryteria premiowe, awansowania, zwalniania oraz interakcji społecznych, czyli zasady komunikacji, informacji zwrotnych itp. [Turek, 2011]. Historycznie pierwszą składową sprawiedliwości organizacyjnej stanowi sprawiedliwość dystrybutywna [Juchnowicz, 2014]. Zgodnie z teorią sprawiedliwości Adamsa [1963] pracownicy porównują swój wysiłek i korzyści ze staraniami i korzyściami innych pracowników. Na podstawie wyniku konfrontacji formułują ocenę sprawiedliwości. Jeśli pracownik wkłada więcej wysiłku niż osoba referencyjna, ale nie otrzymuje proporcjonalnie wyższej nagrody, traktuje brak równowagi jako niesprawiedliwy. W celu przywrócenia równowagi prawdopodobnie zmniejszy swoje zaangażowanie.

Badania dowiodły, że sprawiedliwość organizacyjna jest konstruktem złożonym. Dostrzeżono, że prawdopodobieństwo zaakceptowania wyniku rośnie, gdy strony uznają przeprowadzony proces decyzyjny za sprawiedliwy i bezstronny [Thibaut, Walker, 1975]. Zostały opracowane zasady sprawiedliwości procedur organizacyjnych: równość obowiązywania, brak stronniczości, precyzja informacji wpływających na wynik zastosowania procedury, uwzględnienie możliwości korekty błędnych lub niedokładnych decyzji, konsekwentne stosowanie standardów etycznych i moralnych oraz włączenie w proces osób, których decyzja dotyczy [Leventhal, 1980].

Sprawiedliwość dystrybucyjna i proceduralna odnoszą się głównie do formalnych aspektów sprawiedliwości. Nie tłumaczą one w pełni percepcji sprawiedliwości w organizacjach. Jej brak może być konsekwencją nieodpowiednich zachowań menedżerów oraz złych relacji z pracownikami. Badacze dostrzegli konieczność uwzględnienia stosunków interpersonalnych w postrzeganiu sprawiedliwości organizacyjnej [Bies, 2001]. Obejmują one formę i treść komunikacji dotyczącej wynagrodzenia. Przyznają kluczową rolę przełożonemu.

2. Zaangażowanie pracowników i sprawiedliwość wynagradzania

Zaangażowanie jest konceptualizowane na wiele sposobów [Kinowska, 2009]. Badacze zgadzają się, że obejmuje ono trzy – wzajemnie ze sobą powiązane – czynniki: kognitywny, emocjonalny i behawioralny [Shuck, Wollard, 2010]. Można przyjąć, że zaangażowanie stanowi rodzaj postawy wobec pracy [Juchnowicz, 2012]. Wymaga ono posiadania wiedzy o przedmiocie postawy, pozytywnych lub negatywnych uczyć w stosunku do organizacji, w szczególności wartości i celów firmy, postępowania liderów, form i metod działania oraz określonego zachowania względem firmy. Zaangażowany pracownik wyróżnia się wysokim stopniem koncentracji na wykonywanej pracy, realizuje ją z pasją i entuzjazmem, ma pozytywny stosunek do organizacji i/lub pracy oraz wykazuje się wysokim stopniem aktywności zawodowej [Juchnowicz, 2012].

Ramy teoretyczne do wyjaśnienia zróżnicowania poziomu zaangażowania tworzy teoria wymiany społecznej [Cropanzano, Mitchell, 2005]. Tłumaczy ona również związki między sprawiedliwością i zaangażowaniem pracowników. Zgodnie z tą teorią wzajemne zobowiązania między organizacją i zatrudnionymi powstają na skutek szeregu interakcji między stronami, pozostającymi we wzajemnej zależności. Relacje opierają się na lojalności i zaufaniu, jeśli obie strony respektują ustalone reguły [Cropanzano, Mitchell, 2005]. Warunkiem jest przestrzeganie zasad sprawiedliwości [Colquitt i inni, 2001].

Zaangażowanie wymaga specyficznego podejścia do motywowania. Wiąże się z umiejętnością inspirowania. Polega ono na wyznaczaniu celów korzystnych dla obu stron i łączeniu wysiłków, aby je osiągnąć. Oznacza stworzenie warunków, w których praca będzie wyzwaniem i źródłem satysfakcji, a pracownicy będą mieli świadomość, że ich wkład ma znaczenie dla organizacji. Przełożony korzysta z kompleksowego instrumentarium motywacyjnego, w ramach którego dobiera bodźce dopasowane do indywidualnych potrzeb pracowników [Juchnowicz, 2012].

Prowadząc badania nad sprawiedliwością wynagradzania, nie można abstrahować od poziomu płac. Z badań wynika, że znaczenie sprawiedliwości wynagrodzeń jest szczególnie widoczne w przypadku niższych poziomów dochodów. Gdy pracownicy otrzymujący wynagrodzenie poniżej mediany ocenili, że ich koledzy zarabiają więcej niż oni, ich satysfakcja z wynagrodzenia oraz zadowolenie z pracy znacznie się zmniejszyły. Natomiast w przypadku osób otrzymujących wynagrodzenie powyżej mediany poziom zadowolenia z pracy pozostał w dużej mierze niezmienny [Card i inni, 2012].

3. Sprawiedliwość, zaangażowanie a poziom wynagradzania – wyniki badań

Celem badań zrealizowanych w ramach grantu „Sprawiedliwość wynagradzania”, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, była identyfikacja czynników wpływających na ocenę sprawiedliwości wynagradzania. Dane zostały zebrane w listopadzie 2017 r. Badanie przeprowadzono na reprezentatywnej próbie pracujących Polaków (N=1067), techniką telefoniczną – CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Dobór respondenta miał charakter losowy, przy jednoczesnym uwzględnieniu wymiarów: geograficznego (województwa), płci, wykształcenia i sektora. Struktura próby określona została dla poszczególnych wymiarów na podstawie aktualnych danych GUS. Jej szczegółowa charakterystyka przedstawiona jest w tablicy 1.

Badanie składało się z 21 pytań dotyczących opinii polskich pracowników o wielu aspektach sprawiedliwości wynagradzania i opodatkowania wynagrodzeń. Na potrzeby niniejszego artykułu przeanalizowane zostały odpowiedzi na pytania dotyczące oceny sprawiedliwości systemu wynagradzania i zaangażowania oraz ich związku z poziomem wynagradzania.

Tablica 1. Struktura próby badawczej

Płeć	kobieta	56%
	mężczyzna	44%
Wiek	poniżej 25	6%
	26–34	31%
	35–44	25%
	45–59	32%
	powyżej 60	6%
Wykształcenie	podstawowe/ zawodowe	8%
	zasadnicze zawodowe	24%
	średnie	35%
	wyższe	33%
Sektor	własność państwowa (Skarbu Państwa)	18%
	własność komunalna (samorządów terytorialnych)	3%
	własność prywatna osób fizycznych	49%
	spółka/spółdzielnia	19%
	własność zagraniczna	6%
	nie wiem/trudno powiedzieć	5%
Wielkość firmy	do 10 osób zatrudnionych	27%
	11–50 osób zatrudnionych	22%
	51–250 osób zatrudnionych	21%
	251–500 osób zatrudnionych	7%
	powyżej 500 osób zatrudnionych	16%
	nie wiem/trudno powiedzieć	7%
Wielkość miejscowości	wieś	35%
	do 100 tys.	32%
	100–499 tys.	18%
	500+ tys.	14%

Źródło: Opracowanie własne.

Z uwagi na charakter badania nie było możliwości przeprowadzenia pełnej ankiety diagnozującej poziom zaangażowania. Wybrane zostały kluczowe pytania dotyczące aspektu emocjonalnego i behawioralnego. Pytania o istotę oceny sprawiedliwości systemu wynagrodzeń zostały skonstruowane na podstawie dorobku teorii sprawiedliwości organizacyjnej. Respondenci podawali przedział, w którym mieści się ich miesięczne wynagrodzenie netto. Lista przedziałów i częstość ich występowania w próbie podane są w tablicy 2.

Tablica 2. Zróźnicowanie poziomu wynagrodzeń w próbie badawczej

Miesięczny poziom wynagrodzenia netto	Procent respondentów
Poniżej 1400 PLN	8%
1401–2500 PLN	30%
2501–3500 PLN	26%
3501–5500 PLN	16%
5501–7500 PLN	6%
7501–10 000 PLN	3%
Powyżej 10 000 PLN	4%
Odmowa odpowiedzi	7%

Źródło: Opracowanie własne.

W ramach badań nad związkami między oceną sprawiedliwości, zaangażowaniem i poziomem wynagradzania przeanalizowane zostały korelacje między odpowiedziami. Otrzymane wyniki przedstawione są w tablicy 3.

Tablica 3. Korelacje poziomu wynagrodzenia z oceną sprawiedliwości i zaangażowaniem

Pytanie	Miara	Wynik
Moje aktualne wynagrodzenie jest sprawiedliwe	Pearson Correlation	0,297
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	912
Moje wynagrodzenie jest odpowiednie do pracy, którą wykonuję	Pearson Correlation	0,246
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	919
Pracownicy wykonujący podobną pracę do mojej otrzymują podobne wynagrodzenie do mojego	Pearson Correlation	0,085
	Sig. (2-tailed)	0,013
	N	854
Znam zasady ustalania wynagrodzeń w mojej firmie	Pearson Correlation	0,163
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	913
Zasady wynagradzania w mojej firmie są jawne	Pearson Correlation	-0,002
	Sig. (2-tailed)	0,951
	N	902
Mój bezpośredni przełożony dba o odpowiednie wynagrodzenie dla swoich pracowników	Pearson Correlation	0,124
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	863
Jestem dumny/-a z wykonywanej pracy	Pearson Correlation	0,136
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	917

Pytanie	Miara	Wynik
Moja praca daje mi satysfakcję	Pearson Correlation	0,156
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	918
W pracy chętnie dzielę się swoją wiedzą i doświadczeniem	Pearson Correlation	0,121
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	920
Chętnie podejmuję się dodatkowych zadań poza obowiązkowymi	Pearson Correlation	0,058
	Sig. (2-tailed)	0,079
	N	913
Czuję się w pracy wykorzystywany/-a	Pearson Correlation	-0,124
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	914

Źródło: Opracowanie własne.

Istotnie statystycznie ($p < 0,05$) korelacje między poziomem wynagradzania a badanymi aspektami oceny sprawiedliwości i zaangażowania występują dla wszystkich czynników z wyjątkiem jawności zasad wynagradzania i gotowości do podejmowania dodatkowych zadań.

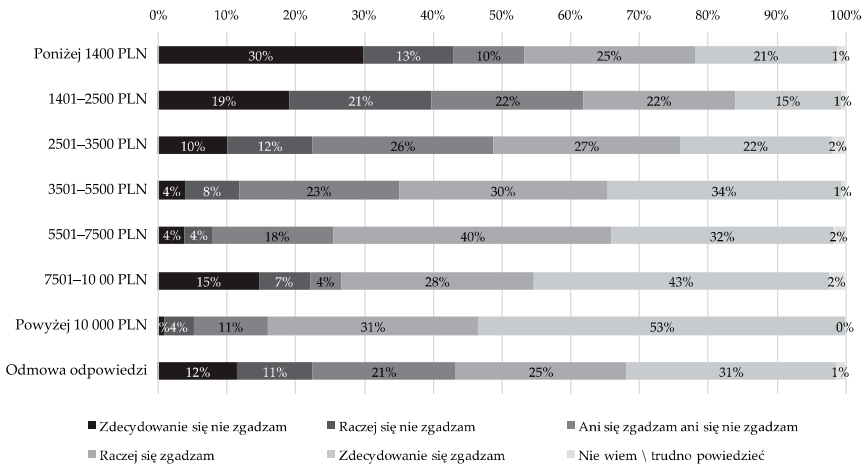
Najsilniejszy związek ($r = 0,3$) istnieje między poziomem wynagradzania i ogólną oceną jego sprawiedliwości oraz adekwatności do wykonywanej pracy. Wyniki potwierdziły, że wraz ze wzrostem wynagrodzenia rośnie poziom ogólnej oceny jego sprawiedliwości. Natomiast siła związku jest na poziomie przeciętnym.

W przypadku znajomości zasad, przekonania o konsekwencji wynagradzania oraz dbałości przełożonego o odpowiednią płacę korelacje z poziomem wynagrodzenia są istotne statystycznie, ale ich siła jest słaba. Można zatem stwierdzić, że poziom wynagrodzenia w niewielkim stopniu związany jest ze składowymi ocenami sprawiedliwości systemu wynagradzania.

Pomimo istotności statystycznej również słaba (w przedziale między $+/-0,1$ i $+/-0,2$) siła korelacji łączy badane aspekty zaangażowania z poziomem wynagrodzeń. Można stwierdzić, że poziom wynagrodzenia jest istotnym czynnikiem współistniejącym z zaangażowaniem, ale nie jedynym. Słaba siła korelacji potwierdza konieczność stosowania w zarządzaniu przez zaangażowanie kompleksowego instrumentarium wynagradzania.

W celu zbadania szczegółów zróżnicowania oceny sprawiedliwości wynagradzania przeanalizowano częstości odpowiedzi na pytanie o sprawiedliwość w zależności od poziomu płac. Wyniki przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Zróżnicowanie odpowiedzi na pytanie o sprawiedliwość wynagrodzenia w zależności od poziomu płac



Źródło: Opracowanie własne.

Odsetek osób oceniających swoje wynagrodzenie jako niesprawiedliwe (łącznie odpowiedzi „raczej się nie zgadzam” i „zdecydowanie się nie zgadzam”) jest niższy w każdym kolejnym przedziale wynagrodzenia: od poniżej 1400 PLN do 7500 PLN i powyżej 10 000 PLN. Trend jest zaburzony w przedziale 7501–10 000 PLN, w którym odsetek osób uznających swoje wynagrodzenie za niesprawiedliwe jest na poziomie przedziału 2501–3500 PLN.

W przypadku odpowiedzi pozytywnych (łącznie odpowiedzi „raczej się zgadzam” i „zdecydowanie się zgadzam”) odsetek osób rośnie wraz ze wzrostem wynagrodzenia od kwoty 1401 PLN do 7500 PLN. W grupie zarabiającej najmniej (poniżej 1400 PLN) 46% osób ocenia swoje wynagrodzenie jako sprawiedliwe. Wśród zarabiających 1401–2500 PLN odsetek spada do 37%. W kolejnych przedziałach rośnie aż do 73% dla przedziału 5501–7500 PLN. W przedziale 7501–10 000 PLN spada o 2 p.p. do 71%. Wśród najwyższej zarabiającej swoje wynagrodzenia ocenia jako sprawiedliwe 84% respondentów.

Zakończenie

Z badań wynika istotność związku poziomu wynagrodzenia z ogólną oceną jego sprawiedliwości, poszczególnymi aspektami oceny i zaangażowaniem pracowników.

Zaangażowanie wymaga stosowania kompleksowego instrumentarium, którego fundamentem jest sprawiedliwe wynagradzanie. Poziom płac jest ważnym, ale zaledwie jednym z wielu czynników je kształtujących [Juchnowicz, 2012].

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić istotność związku ogólnej oceny sprawiedliwości oraz poszczególnych jej czynników z poziomem wynagrodzenia. Średnia i słaba siła korelacji liniowej może wskazywać na nieliniową zależność i być skutkiem zróżnicowania wewnątrz badanej próby. Z literatury przedmiotu wynika, że czynniki kształtujące ocenę sprawiedliwości mogą się różnić w zależności od poziomu płac [Card i inni, 2012]. Dlatego konieczna jest bardziej szczegółowa analiza eksploracyjna, w wyniku której wyodrębnione zostaną zestawy czynników określające ocenę sprawiedliwości dla grup pracowników o odmiennej charakterystyce, uwzględniającej różne poziomy płac. Dzięki identyfikacji istoty oceny sprawiedliwości możliwe będzie opracowanie instrumentarium sprawiedliwego wynagradzania do zastosowania w polskich organizacjach.

Literatura

- Adams S. (1965), *Inequity in social exchange*, w: *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz (ed.), Academic Press, New York.
- Arystoteles (1956), *Etyka nikomachejska*, PWN, Warszawa.
- Bies R.J. (2001), *Interactional in (justice): the sacred and the profane*, w: J. Greenberg, R. Cropanzano (eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University, Stanford.
- Card D., Mas A., Moretti E., Saez E. (2012), *Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction*, „*American Economic Review*”, Vol. 102, No. 6.
- Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C., Ng K.Y. (2001), *Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*, „*Journal of Applied Psychology*”, Vol. 86, No. 3.
- Cropanzano R., Mitchell M. (2005), *Social exchange theory: an interdisciplinary review*, „*Journal of Management*”, Vol. 31, No. 6.
- Johnson J. (2012), *Perceived fairness in compensation*. Economic Research Institute, Redmont, <https://www.eri.com/PDF/PerceivedFairnessInComp.pdf>, dostęp: 12.11.2017.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2014), *Satysfakcja zawodowa pracowników, Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M., Kinowska H. (2017), *Strategie wynagrodzeń w różnych strategiach biznesowych*, w: W.A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Kinowska H. (2009), *The influence of chosen structural factors on employee engagement*, „*Education of Economists and Managers*”, Vol. 13, No. 3.
- Leventhal G.S. (1980), *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*, w: K. Gergen, M. Greenberg, R. Willis (red.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Springer-Verlag, New York.
- Petersen B.K. (2014), *Justice and culture in the perception of compensation fairness*, „*Argumenta Oeconomica Cracoviensia*”, nr 11.

- Shuck B., Wollard K. (2010), *Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations*, „Human Resource Development Review”, Vol. 9, No. 1.
- Szulist J. (2016), *Rola sprawiedliwej płacy w kształtowaniu wolności odpowiedzialnej człowieka*, „Studia Koszalińsko-Kołobrzeskie”, nr 23.
- Thibaut J., Walker L. (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, Erlbaum.
- Turek D. (2011), *Sprawiedliwość organizacyjna w przedsiębiorstwie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1.
- Williams M., McDaniel M., Nguyen N. (2006), *A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 91, No. 2.
- Wrątny J. (2015), *Prawo do wynagrodzenia za pracę w świetle zasad sprawiedliwości i równości*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia”, Vol. 62, No. 2.
- Wu X., Sturman M.C., Wang C. (2013), *The Motivational Effects of Pay Fairness: A Longitudinal Study in Chinese Star-Level Hotels*, „Cornell Hospitality Quarterly”, Vol. 54, No. 2.

Streszczenie

Celem artykułu jest diagnoza związków między sprawiedliwością i zaangażowaniem a poziomem wynagradzania. Istota oceny sprawiedliwości została ustalona na podstawie dorobku nauk o zarządzaniu. Wskazana została istota zaangażowania i jego związki ze sprawiedliwością. Na podstawie wyników badań empirycznych dokonano diagnozy oceny sprawiedliwości, zaangażowania i ich zróżnicowania w zależności od poziomu wynagrodzenia. Zbadano korelacje między zaangażowaniem, sprawiedliwością a poziomem wynagrodzenia. Wnioski z przeprowadzonych analiz zawierają kierunki dalszych badań nad sprawiedliwością wynagradzania.

Słowa kluczowe

wynagrodzenie sprawiedliwe, zaangażowanie, poziom płac

Justice, Engagement and the Level of Remuneration (Summary)

The aim of the article is to analyze the relationship between justice, engagement and remuneration. The nature of the assessment of justice was determined based on the management science. The essence of engagement and its connections with justice were indicated. Based on the results of empirical research, a diagnosis of justice and engagement and their differentiation was made depending on the level of remuneration. Correlations between engagement, justice and remuneration were examined. The conclusions from the contain the directions of further research into the fairness of remuneration.

Keywords

fair pay, remuneration justice, engagement, pay level