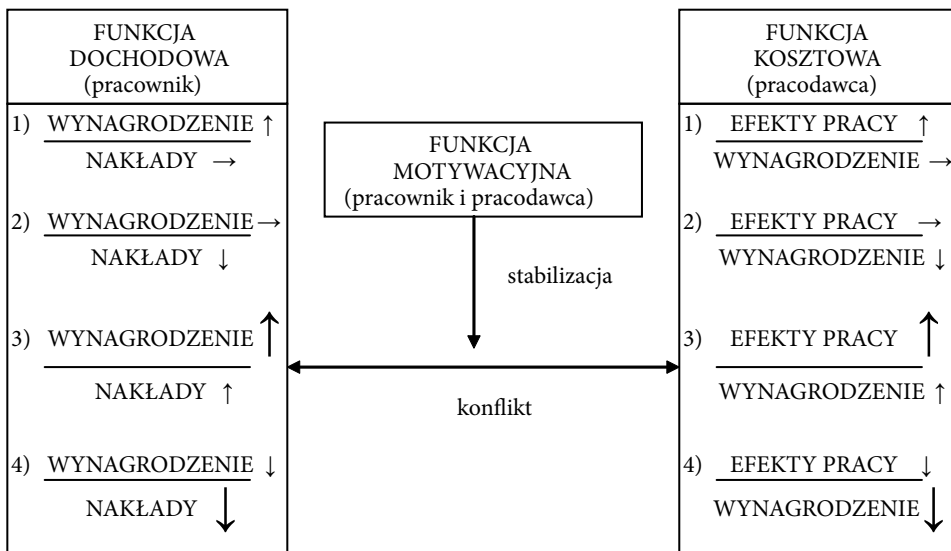


czony wpływ pracownika na zmianę poziomu zarobków oraz leniwa jego natura sprawiają, że pracownik może maksymalizować stosunek wynagrodzenie/nakład przez zmniejszenie wysiłku, starań, poświęconego czasu. Takie zachowanie nie leży w interesie pracodawcy, który dąży do maksymalizacji zwrotu z poniesionych kosztów. W konflikcie między dochodową i kosztową funkcją wynagrodzeń ważną rolę odgrywa funkcja motywacyjna, której sens polega na kojarzeniu interesów pracowników i pracodawców oraz kreowaniu jak najlepszych, z punktu widzenia osiągnięcia celów organizacji, postaw i zachowań pracowników. Wynagrodzenie w rozumieniu funkcji motywacyjnej odgrywa rolę stabilizatora (rys. 3).



Rys. 3. Motywacyjna funkcja wynagrodzeń jako stabilizator konfliktu między dochodową a kosztową funkcją wynagrodzeń

Źródło: opracowania własne

W zamian za realizację zadań stawianych przez pracodawcę pracownik otrzymuje wynagrodzenie. Praca w tym wypadku jest przedmiotem transakcji między pracownikiem i pracodawcą. Na taki transakcyjny charakter relacji pracownik–pracodawca wskazują teorie wymiany – teoria równowagi Barnarda-Simona (nawiązująca do modelu wymiany rynkowej), teoria kontraktu psychologicznego Levinsona. Zadaniem funkcji motywacyjnej jest dążenie do sytuacji *win-win*, tzn. takiej, w której każdy (zarówno pracownik, jak i pracodawca) wygrywa, tzn. korzysta na tej transakcji.

Pracownik w zamian za uzyskiwane od organizacji wartości (wynagrodzenie) musi zapłacić określonym wkładem własnym. Motywację do pracy w tym kontekście można rozumieć jako gotowość do poniesienia pewnych nakładów po to,

by uzyskać coś dla siebie cennego (Sikorski, 2004, s. 7). Motywacja jest tym większa, im więcej pracownik jest gotowy poświęcić, aby uzyskać oczekiwaną nagrodę. J. Reykowski pod pojęciem motywacji rozumie „hipotetyczny proces wewnętrzny warunkujący dążenie ku określonym celom” (Reykowski, 1970, s. 15). Zdaniem S.P. Robbinsa, motywacja to „chęć robienia czegoś, zależna od możliwości zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby danej jednostki” (Robbins, 1998, s. 88). Motywacja jest czymś, co wprawia ludzi w ruch, sprawiając, że osiągną oni swoje cele. Podsumowując, motywacja jest zespołem motywów i bodźców powodujących określone działanie człowieka⁷.

Świadome stosowanie bodźców w organizacji składa się na proces motywowania i jest jedną z podstawowych funkcji kierowniczych. W odróżnieniu od procesu motywacji jest to proces zewnętrzny, którego celem jest wywoływanie, ukierunkowywanie i podtrzymywanie określonych zachowań pracowników.

Wynagrodzenie jest jednym z bodźców stosowanych w procesie motywowania pracowników. Może mieć ono charakter bodźca pozytywnego (np. w przypadku uzyskania przez pracownika premii albo nagrody otrzymanej w zamian za odpowiednie wykonanie określonych zadań) lub bodźca negatywnego (np. w przypadku groźby utraty części wynagrodzenia, jeśli nie zostanie wykonane określone zadanie lub nie zostanie osiągnięty określony cel). W środowisku, w którym dominują bodźce negatywne, zmniejsza się motywacja do działań innowacyjnych i wzrasta poziom stresu wśród pracowników (Terelak, 2005, s. 227–314). Potencjał ludzkich zdolności i przymiotów charakteru może zostać zmarnowany. W organizacjach punitarywnych może ujawnić się zjawisko tzw. psychologicznego prawa Kopernika-Greshama⁸. W celu zdobycia wiedzy odnośnie do kształtowania motywacyjnych systemów wynagrodzeń warto zapoznać się z podstawowymi mechanizmami ludzkiego zachowanie, o których traktują teorie motywacji.

1.3.3.2. Wynagrodzenie w świetle teorii motywacji

Motywacyjny charakter wynagrodzenia wynika z możliwości wykorzystania go jako narzędzia do kształtowania pożądanych postaw i zachowań pracowników.

⁷ Motyw może być nazywany pobudką lub napięciem motywacyjnym (Sikorski, 2004, s. 11). W przeciwieństwie do motywów, bodźce są traktowane jako coś, co znajduje się poza podmiotem działania. Niektórzy podejmują próby podziału bodźców na zewnętrzne i wewnętrzne (Zieleniewski, 1983, s. 513). Bodźce wewnętrzne to nic innego jak motywy. Zespół wzajemnie powiązanych motywów i bodźców tworzy system motywacji.

⁸ Prawo Kopernika-Greshama zaczerpnięto z ekonomii. Mówi ono o tym, iż pieniądź gorszy wypiera pieniądź lepszy. Do psychologii prawo to wprowadził J. Koziński (Koziński, 1988, s. 214–217). W instytucjach punitarywnych, w których ignorowane są podstawowe prawa człowieka, ludzie egoistyczni, konformistyczni, tchórzliwi i bez moralnych skrupułów zaczynają odgrywać ważniejszą rolę niż jednostki kierujące się dobrem ogólnym, jednostki odpowiedzialne i uczciwe.

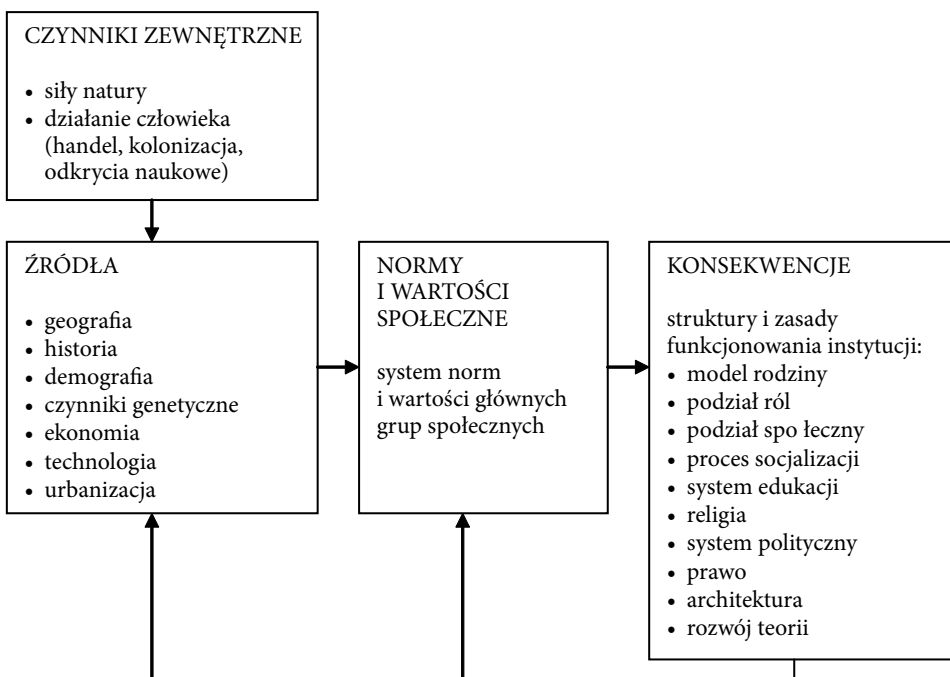
Dążenie do zrozumienia mechanizmów rządzących zachowaniem człowieka zaowocowało powstaniem wielu teorii motywacji. Intensywny rozwój tych teorii został zapoczątkowany w latach 50. XX w. Z uwagi na różnorodność podejść w wyjaśnianiu zachowania człowieka w literaturze przedmiotu można wyróżnić dwie podstawowe grupy teorii motywacji: teorie treści (*content theories*) oraz teorie procesu (*process theories*)⁹. Najważniejsze teorie motywacji z punktu widzenia skutecznego kształtowania systemu wynagrodzeń zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Charakterystyka teorii motywacji

Grupa	Teoria	Autor	Kształtowanie motywacyjnego systemu wynagrodzeń
Teorie treści	Teoria manifestacji potrzeb (<i>Manifest needs theory</i>)	Henry Murray	Odpowiednio dobrane składniki wynagrodzeń powinny w jak najlepszym stopniu zaspokajać zidentyfikowane indywidualne potrzeby pracowników, powinno stosować się rozbudowaną strukturę nagród
	Teoria hierarchii potrzeb (<i>Hierarchy of needs theory</i>)	Abraham Maslow	Odpowiednio dobrane składniki wynagrodzeń powinny w jak najlepszym stopniu zaspokajać zidentyfikowane indywidualne potrzeby pracowników, powinno stosować się rozbudowaną strukturę nagród oraz w miarę możliwości uelastyczniać system wynagrodzeń
	Teoria potrzeb ERG (<i>ERG theory, Three-level hierarchy theory</i>)	Clayton Alderfer	Wynagrodzenie powinno kompleksowo zaspokajać zidentyfikowanych potrzeb pracowników, ważne jest wynagradzanie za kompetencje
	Dwuczynnikowa teoria motywacji (<i>Two-factors theory</i>)	Frederick Herzberg	Płaca jako czynnik higieny (jej brak przyczynia się do dyszatisfakcji pracownika)
Teorie procesu	Teoria wzmocnienia (<i>Reinforcement theory</i>)	Burrhus Frederic Skinner	Wzmacnianie pozytywnych zachowań przez system nagród
	Teoria sprawiedliwości (<i>Equity theory</i>)	J. Stacy Adams	Ważna jest relacja wynagrodzeń do poniesionego wysiłku, oraz porównanie tej relacji na tle innych pracowników
	Teoria oczekiwań (<i>Expectancy theory</i>)	Victor Vroom, Edward E. Lawler, Lyman W. Porter	Wynagrodzenie jest oczekiwanym efektem wykonania przez pracownika powierzonych mu zadań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Karaś, 2004; Henderson, 2003, s. 389–398; Robbins, 1996, s. 156–175).

⁹ Ogólną charakterystykę tych teorii przedstawił R.I. Henderson (Henderson, 2003, s. 389–398), natomiast bardziej szczegółową R. Karaś (Karaś, 2004).



Rys. 8. Mechanizm stabilizacji wzorców kulturowych

Źródło: (Hofstede, 1980, s. 11–12)

nalny, narodowy, organizacyjny, branżowy, działowy. Największe bogactwo treści kulturowych wiąże się ze zbiorowościami terytorialnymi (plemionami, narodami), które charakteryzują się silną wewnętrzną wspólnotą kulturową i zewnętrzną odmiennością. Wielość poziomów kultury sprawia, że nakładają się one na siebie i przenikają. Patrząc na to przenikanie się kultur z perspektywy jednostki, zauważyć można równoczesną jego podległość różnym kulturom, co tworzy jego tożsamość kulturową. Wpływy poszczególnych płaszczyzn mogą być zbieżne, co powoduje ich wzajemne wzmacnianie. Jeśli wpływy są niezgodne, dochodzi do „dysonanisu kulturowego” (Sztompka, 2006, s. 236) lub „szoku kulturowego” (Aycan, 1997; Marx, 2000; Witkowski i Łuzniak, 2007).

W książce przyjęto narodowy poziom wyodrębnienia kultury, bazując przy tym na założeniach kulturowej koncepcji kształtowania się narodu⁴². Naród rozumiany

⁴² Obok koncepcji kulturowej, w socjologicznym podejściu do badań nad narodem, istnieją jeszcze dwie: koncepcja naturalistyczna i politologiczna. W pierwszej koncepcji naród tworzy „grupa genetyczna” uwarunkowana biogennie (wspólnota plemienna), w drugiej – naród jest wspólnotą polityczną (państwo). W koncepcji kulturowej zakłada się kulturową zasadę integracji właściwą narodowi. Koncepcja ta została rozwinięta przez polskich socjologów: S. Ossowskiego, J. Chałasińskiego i F. Znanieckiego. F. Znaniecki odwoływał się do historii narodu pol-

jest jako „powstała w toku rozwoju historycznego wspólnota ludzi, którzy obiektywnie i w swej świadomości uznają dany język za swój język ojczysty, uznają określone terytorium za swoją ziemię ojczystą, są przekonani o wspólnocie swojego pochodzenia, tworzą własną kulturę i posiadają lub dążą do posiadania uznawanej za swoją organizacji politycznej (państwa)” (Turowski, 2000, s. 146).

Przyjęcie narodowego poziomu kultury znajduje odzwierciedlenie w tym, że analiza empiryczna (zaprezentowana w trzecim rozdziale książki) prowadzona jest w przekroju państw. Odniesiono tym samym pojęcie „kultury narodowej” do kultury zbiorowości mieszkającej w jednym kraju, tzn. w granicach administracyjnych jednego państwa. Naród nie musi oznaczać tego samego co państwo. Naród to społeczność, która znajduje swoją ojczyznę w określonym miejscu świata i która wyróżnia się wśród innych własną kulturą (Jan Paweł II, 2005, s. 74). Państwo jest instytucjonalną formą organizacji narodu⁴³. Naród ze swej natury pragnie zaistnieć jako państwo, i choć stanowi on podstawę do założenia państwa to nie zawsze taka możliwość istnieje⁴⁴.

Na gruncie nauki organizacji i zarządzania kultura narodowa postrzegana jest jako zmienna niezależna (egzogeniczna) w odróżnieniu od kultury organizacyjnej, która stanowi zmienną zależną (endogeniczną) (Konecki, 2004; Kostera, 1996, s. 63). Kultura narodowa pochodzi z zewnątrz, z otoczenia organizacji – można ją diagnozować i uwzględniać w kształtowaniu różnych instrumentów polityki personalnej, w tym wynagrodzeń, ale nie można jej zmieniać, natomiast kultura organizacyjna, która znajduje się pod silnym wpływem kultury narodowej (Kozłowski, 1999, s. 63), pochodzi z wnętrza organizacji i jest przez nią kształtowana⁴⁵.

skiego, który nie tylko przetrwał, ale i rozwijał się, mimo że został podzielony między trzy kraje i został poddany procesom wynaradawiania (Turowski, 2000, s. 144–146).

⁴³ Stanisław Wyspiański w *Wyzwoleniu* napisał: „Naród musi istnieć jako państwo...” (Jan Paweł II, 2005, s. 75).

⁴⁴ Warto tu po raz kolejny odwołać się do przykładu zaczerpniętego z historii narodu polskiego, który podczas rozbiorów nie istniał jako państwo, lecz przetrwał. Jan Paweł II w przemówieniu w siedzibie UNESCO w Paryżu, 2 czerwca 1980 r. powiedział: „Naród istnieje z kultury i dla kultury. I dlatego właśnie jest ona tym znamienitym wychowawcą ku temu, aby bardziej być we wspólnocie, która ma dłuższą historię niż człowiek i jego rodzina. (...) Jestem synem narodu, który przetrwał najstraszliwsze doświadczenia dziejów, którego wielokrotnie sąsiedzi skazywali na śmierć – a on pozostał przy życiu i pozostał sobą. Zachował własną tożsamość i zachował pośród rozbiorów i okupacji własną suwerenność jako naród – nie biorąc za podstawę przetrwania jakichkolwiek innych środków fizycznej potęgi jak tylko własną kulturę, która się okazała w tym przypadku potęgą większą od tamtych potęg” (Jan Paweł II, 2005, s. 89–90).

⁴⁵ Warto tu dodać, że koncepcją kultury organizacyjnej zajmują się dwie dziedziny nauki: antropologia (według której organizacje są kulturami) i socjologia (według której organizacje mają kulturę). W ramach tych dziedzin rozwinęły się dwa podejścia: funkcjonalne (kultura wyłania się ze wspólnych zachowań, kultura jest cechą posiadaną przez organizację, menedżerowie mogą ją kształtować i zmieniać) i semiotyczne (kultura tkwi w indywidualnych interpretacjach i poznaniu, jest ona metaforą samej organizacji) (Cameron i Quinn, 2003, s. 135). Więcej

Na kulturę grupy społecznej składają się elementy materialne i niematerialne. Do materialnych przejawów kultury należą wszelkie wytwory człowieka, np. sztuka (malarstwo, rzeźba, rękodzieło, literatura, teatr, film), architektura, ubiór. Dla badacza kultury istotne jest ich znaczenie, nadawane przez członków badanej zbiorowości. Do niematerialnych elementów kultury zalicza się: język, system wartości, wzorce zachowań, sposób, w jaki ludzie postrzegają i interpretują otaczającą ich rzeczywistość⁴⁶. Materialne wytwory i zachowania są widzialnymi przejawami niewidzialnych norm, zasad postępowania, tradycji i ogólnie przyjętych wartości w danym społeczeństwie.

Elementy materialne i niematerialne tworzą warstwy kultury. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner wyróżnili trzy podstawowe warstwy (Trompenaars i Hampden-Turner, 2002, s. 19–20, 36–39). Warstwa zewnętrzna to łatwo obserwowalne, materialne wytwory kultury, np. architektura, ubiór, sztuka, język, jedzenie. Są one zewnętrznym przejawem niewidocznej gołym okiem środkowej warstwy kultury, na którą składają się normy i wartości. Rdzeń kultury stanowią podstawowe założenia (trzecia warstwa).

Według G. Hofstede'a kultura składa się z pięciu warstw: symboli, bohaterów, rytuałów, wartości oraz przejawiających się na każdej z tych warstw praktyk (Hofstede, 1991, 7–10). Symbole są stworzonymi przez człowieka przedstawieniami (słowa, gestami, przedmiotami), które dzięki umowie społecznej zyskały znaczenia. Język jako zbiór symboli lub inaczej „sztuka wyrażania idei za pomocą dźwięków, oznaczania postaci za pomocą głosów i umiejętności opanowania świata słowem płynącym z ust” (Kłoskowska, 1983, s. 17), jest jednym z najważniejszych zewnętrznych przejawów kultury. Zdaniem niektórych antropologów język danego społeczeństwa kieruje uwagę jego członków ku określonym aspektom świata, jest wyrazem tego, w jaki sposób ludzie postrzegają świat (hipoteza relatywizmu językowego) (Goodman, 1997, s. 42–43)⁴⁷. Bohaterowie to osoby (żyjące współcześnie lub w przeszłości, lub wymyślone, np. bohaterowie bajek), które są szanowane w danym społeczeństwie i chętnie naśladowane. Kształtują one sposób zachowania i wpływają na rozwój idei. Rytuały to grupowe zachowania, kluczowe dla danej grupy ludzi. Wypływają one z norm, które określają sposoby działania i zachowania właściwego i niewłaściwego lub nawet zabronionego w danej społeczności (kultura normatywna może być skodyfikowana lub nieskodyfikowana)⁴⁸. Celem działania są wartości,

o kulturze organizacyjnej (korporacyjnej): Deal i Kennedy, 1982; Denison, 1990; Martin, 1992; Masłyk-Musiał, 2001, s. 121–134; Ott, 1989; Sikorski, 1990; Schein, 1985; Trice i Beyer, 1984.

⁴⁶ Już M. Weber dostrzegł typowe dla kultury Zachodu wartości, pisząc o „duchu kapitalizmu” mającego swe źródło w religii protestanckiej.

⁴⁷ Przykładem może być pisanie w języku angielskim z wielkiej litery wyrazu „ja” – „I”, natomiast „ty” – „you” z małej.

⁴⁸ Zdaniem F. Znanieckiego, klasyka socjologii polskiej, normy i wartości, tworzące system aksjo-normatywny, stanowią jądro kultury (Znaniecki, 1990).

natomiast normy są środkami stosowanymi do osiągnięcia celu (Hofstede, 1991, s. 9; Merton, 2002, s. 198–204; Giddens, 2004, s. 45–46).

S. Ossowski, wyróżnił dwie warstwy zjawisk kulturowych (Ossowski, 1966, s. 65–69; Ossowski, 1967):

- kulturę, we właściwym sensie tego słowa, obejmującą jedynie wzory zachowania i myślenia;
- przedmioty materialne, powiązane z tymi wzorami, jako warstwę skorelowaną z kulturą, będącą jej namacalnym odpowiednikiem (korelatem).

Dla S. Ossowskiego istotą kultury jest jej sfera niematerialna. Wszelkie materialne przejawy kultury są jedynie jej korelatami. Podobne płaszczyzny zjawisk kulturowych wyróżniali twórcy etnonauki – kierunku antropologii, który zaczął rozwijać się od lat 60. XX w. Przykładowo, W. Goodenough wyróżnia dwa poziomy kultury: zjawiskowy (instytucje i zewnętrzne cechy charakteryzujące ludzi) i ideacyjny (wiedza i reguły działania), przy czym istotą kultury stanowi poziom drugi (Goodenough, 1964, s. 50; Nowicka, 2006, s. 57). Podobny pogląd reprezentuje P. Sztompka. Według niego kultura składa się z trzech segmentów: kultury materialnej (inaczej określanej jako cywilizacja), kultury normatywnej (normy i wartości) i kultury idealnej (uznane przekonania, poglądy, idee i symbole określające właściwe sposoby myślenia, definiujące znaczenie, ustalające sensy zdarzeń i zjawisk) (Sztompka, 2006, s. 238–240). Drugi i trzeci segment stanowią trzon kultury. Aspekt niematerialny podkreślany jest głównie w analizach kultury narodowej, natomiast aspekt materialny i praktyki – organizacyjnej (Hofstede, 2001, s. 394; van den Berg, 2004, s. 571).

Z uwagi na to, że poziom niematerialny, a w szczególności to, co stanowi jądro kultury, czyli wartości, nie jest łatwy do zaobserwowania przez badacza, to często, analizując kulturę, odnosi się on do jej materialnych przejawów i zachowania jako korelatów kultury. Istnieje przy tym niebezpieczeństwo niewłaściwej interpretacji tych przejawów, dlatego ważne jest odpowiednie zrozumienie znaczenia, które kryje się za zachowaniami ludzkimi, symbolami i przedmiotami. Dotarcie do podstaw subiektywnych znaczeń i sposobu postrzegania rzeczywistości możliwe jest tylko dzięki analizie kultury jako całości – nie tylko elementów, ale też związku między nimi i kontekstu, w jakim są umieszczone (kultura jako system)⁴⁹.

Powyższe rozważania nad istotą kultury dały podstawę do sformułowania następujących założeń:

- 1) istniejący związek między kulturą a zachowaniem człowieka uprawnia do poszukiwania związku między kulturą a sposobem wynagradzania pracowników, który z punktu widzenia motywacyjnej funkcji wynagrodzeń ma się przyczyniać do odpowiedniego kształtowania zachowań w organizacji;

⁴⁹ Całościowy, systemowy charakter kultury podkreślali w Europie funkcjoniści (B. Malinowski, J. Dollard, J. P. Gillin, E. E. Evans-Pritchard), natomiast w Stanach Zjednoczonych – konfiguracyjniści (A. L. Kroeber, R. Benedict, R. Linton) (Nowicka, 2006, s. 71–73).

- 2) jako że kultura jest zjawiskiem społecznym, związek między kulturą a systemem wynagrodzeń rozpatrywać należy ze względu na grupę, a nie jednostki (można przypuszczać, że w praktyce istnieją takie systemy wynagrodzeń, które z punktu widzenia powszechnie podzielanych wartości akceptowane są przez większość członków społeczeństwa);
- 3) z uwagi na stabilność kultury możliwe jest wykorzystanie indeksów wymiarów kultury G. Hofstede'a;
- 4) ponieważ największe bogactwo treści kulturowych wiąże się ze zbiorowościami terytorialnymi (plemionami, narodami), uprawnia to do prowadzenia analiz empirycznych na poziomie narodowym (krajowym);
- 5) z racji tej, że istotą kultury narodowej są jej elementy niematerialne, w analizach należy skupiać się na normach i wartościach dominujących w danym społeczeństwie jako przesłankach do kształtowania systemu wynagrodzeń uwzględniającego różnorodność kulturową.

Efektom przyjęcia powyższych założeń było sformułowanie następującej definicji kultury narodowej: **kultura narodowa to charakterystyczne dla danego narodu, wyuczone wzorce postępowania, u których podstaw leżą powszechnie uznawane wartości przekazywane z pokolenia na pokolenie i które odróżniają członków jednego narodu od drugiego.**

2.3. Główne podejścia w analizie zjawisk kulturowych

Badacz kultury, stykając się z różnymi systemami społecznymi, powinien być świadom, że są one już zdefiniowane przez ludzi w nich żyjących: mają one nadane nazwy, określone są kanony dobrego życia i sposoby interpretacji świata (Schultz, 1970, za: Trompenaars, Hampden-Turner, 2002, s. 33). Próba poznania tych systemów może odbywać się na dwa sposoby. Analizując studia nad kulturą, można zauważyć, że na przestrzeni lat toczy się dyskusja między tymi, którzy podkreślają unikatowe aspekty kultury, a tymi, którzy podkreślają aspekty porównywalne. Pierwsi twierdzą, że niemożliwe jest porównywanie kultur narodowych ze względu na ich specyficzne atrybuty. Druga grupa argumentuje, że kultury narodowe można porównywać, przyjmując, że istnieją pewne wymiary kultury (płaszczyzny porównania) (Triandis, 1994, s. 67–68; Harris, 1999, s. 31).

Rozróżnienie pomiędzy porównywalnością a unikatowością, cechami uniwersalnymi a specyficznymi w naukach zostało wprowadzone przez W. Windelbanda pod koniec XIX w. Podzielił on nauki na nomotetyczne i idiograficzne. Nauki nomotetyczne zajmują się prawidłowościami i związkami zachodzącymi między rzeczami, aby na ich podstawie dochodzić praw ogólnych i niezmiennych, w przeciwieństwie do nauk idiograficznych opisujących fakty jako niezależne od siebie i ze sobą niepowiązane. Terminy te są dobrze znane wśród socjologów. Psycho-

jąc m.in. zawód, płeć, stanowisko, wykształcenie, miejsce zamieszkania, doświadczenie zawodowe. Ci, którzy korzystali z kalkulatora proszeni byli o wypełnienie kwestionariusza. Otrzymywali oni informację, że biorąc udział w badaniu przyczyniają się do poprawy jakości i wiarygodności narzędzia do kalkulowania poziomu wynagrodzeń. Argumentacja ta stanowiła silną motywację do wypełnienia kwestionariusza. Powiększająca się szybko baza danych umożliwiała uaktualnianie kalkulatora wynagrodzeń średnio co pół roku.

Kwestionariusz *wageindicator* składał się z pytań obowiązkowych i nieobowiązkowych. W zależności od kraju i przyjętej wersji kwestionariusza (pełnej lub skróconej) liczba pytań wahała się od 67 do 118. Wypełnienie kwestionariusza zajmowało średnio od 20 do 30 minut. Pytania zostały pogrupowane tematycznie w następujący sposób:

- A. Zawód (zawód wykonywany – 1500 zawodów, wykształcenie, szkolenia w pracy, obowiązki, satysfakcja z pracy).
- B. Miejsce pracy (branża – 500 branż, wielkość firmy, forma własności, region, stabilność zatrudnienia, związki zawodowe, warunki pracy).
- C. Historia zatrudnienia (przepracowane lata ogółem, w danej firmie, przerwy w karierze zawodowej, metody i okres poszukiwania pracy).
- D. Godziny pracy (godziny pracy wynikające z umowy, nadgodziny, preferencje co do godzin pracy, odległość od miejsca zamieszkania do miejsca pracy).
- E. Umowa na podstawie której wykonywana jest praca oraz wynagrodzenie (rodzaj umowy, wysokość wynagrodzenia, składniki wynagrodzenia, satysfakcja z wynagrodzenia).
- F. Informacje o respondentach (stan cywilny, rok urodzenia, kraj pochodzenia, pochodzenie etniczne, sytuacja w gospodarstwie domowym, region zamieszkania, dzieci).

W celu uzyskania porównywalności danych między krajami do konstrukcji kwestionariusza wykorzystano jednolite klasyfikacje międzynarodowe dotyczące: zawodów (ISCO88 COM)⁸⁰, rodzajów działalności gospodarczej (NACE Rev.1.1)⁸¹,

⁸⁰ Międzynarodowa klasyfikacja zawodów i specjalności (International Standard Classification of Occupation – ISCO88 COM) została poddana weryfikacji przez Międzynarodową Organizację Pracy (International Labour Organization – ILO) w 1987 r. na XIV Międzynarodowej Konferencji dotyczącej statystyki pracy. Więcej informacji na temat ISCO88 COM znajduje się na stronach: <http://laborsta.ilo.org>, <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/ier/research/isco88/> (15.06.2007).

⁸¹ Klasyfikacja działalności gospodarczej (The Statistical Classification of Economic Activities in the European Community, Rev. 1.1. 2002 – NACE Rev.1.1) została wystandaryzowana przez Eurostat i jest używana we wszystkich narodowych agencjach statystycznych w Europie. Polskim odpowiednikiem jest Polska Klasyfikacja Działalności (PKD). Więcej informacji na temat NACE znajduje się na stronie: <http://europa.eu.int/comm/eurostat/ramon/> (15.06.2007), natomiast na temat PKD na stronie: www.stat.gov.pl.

wykształcenia (ISCED)⁸², krajów (The Statistics Division of the United Nations – UN)⁸³ i regionów (NUTS)⁸⁴. Klasyfikacje przetłumaczono z języka angielskiego na języki narodowe (w niektórych przypadkach zweryfikowano istniejące tłumaczenia) oraz dostosowano do warunków specyficznych dla poszczególnych krajów. W pytaniach o wykonywany zawód, rodzaj prowadzonej działalności, kraj i region wykorzystano technikę udzielania odpowiedzi na zasadzie „drzewka”. Wybór odpowiedzi następował w kilku krokach: od najszerzej grupy, poprzez węższe, do odpowiedniej kategorii. Po wyborze jednej z nich system kierował go do następnego poziomu wyboru. W efekcie system doprowadzał respondenta do ostatecznej odpowiedzi⁸⁵.

3.2.2.2. Zalety i wady kwestionariusza internetowego

Kwestionariusz internetowy, w porównaniu z innymi narzędziami stosowanymi w metodzie ankiety, ma wiele zalet, niemniej jednak nie jest wolny od wad. Najważniejsze zalety i wady zaprezentowano w tabeli 25 (więcej: Andrałojc, 2006).

Wykorzystanie kwestionariusza internetowego w projekcie WOLIWEB umożliwiło prowadzenie badań w kilku krajach jednocześnie. Projekty stron internetowych, na których umieszczono kwestionariusz, jak i sam kwestionariusz, uwzględniały różne, specyficzne dla danej grupy ludzi cechy, np. wiek, płeć, kulturę narodową⁸⁶ (adresy stron internetowych oraz dwa projekty umieszczono w załączniku 1). Wygląd kwestionariusza był dopasowany na potrzeby osób udzielających odpowiedzi, np. osoby słabiej widzące mogły wybrać opcję powiększenia

⁸² Międzynarodowa klasyfikacja poziomu wykształcenia (The International Standard Classification of Education – ISCED 1997) składa się z siedmiu kategorii. Jej pierwsza wersja została zaprojektowana przez UNESCO w latach 70. XX w. Więcej informacji znajduje się na stronie: www.unesco.org/education/information/nfsunesco/doc/isced_1997.htm (30.06.2007). Inną popularną klasyfikacją poziomów wykształcenia, używaną w międzynarodowych badaniach porównawczych jest klasyfikacja CASMIN, rozwinięta również w latach 70. zeszłego stulecia. Wyróżnia się w niej główne 3 poziomy wykształcenia, a w ich ramach 9 kategorii. Więcej na temat międzynarodowych klasyfikacji poziomów wykształcenia znajduje się w: (Braun i Walter, 1997; Kerckhoff, Ezell i Brown, 2002).

⁸³ Klasyfikacja Narodów Zjednoczonych (UN) w 2004 r. obejmowała 232 krajów. Więcej informacji znajduje się na stronie: www.un.org (30.06.2007).

⁸⁴ Klasyfikacja regionów oparta była na klasyfikacji NUTS z serwera RAMON Eurostatu. Więcej informacji znajduje się na stronie: <http://europa.eu.int/comm/eurostat/ramon/> (30.06.2007).

⁸⁵ Więcej na temat techniki wyboru odpowiedzi dotyczących zawodu i rodzaju prowadzonej działalności znajduje się w raportach: (Tijdens i Wetzels, 2005; Tijdens, Watzels, Dribbush, Bispinck, Andrałojc, Michon, de Pedraza, de Bustillo, Usher, Storry, Kevatsalo, Sund, Tidemand, Gronbek, Vandenbrande, Lamberts, Addabbo i Gianelli, 2007; Tijdens, 2007c).

⁸⁶ Więcej na temat różnorodności kulturowej w projektowaniu stron internetowych oraz kwestionariuszy internetowych znajduje się w: Burgmann, Kitchen, William, 2006.

Tabela 25. Najważniejsze zalety i wady korzystania z kwestionariusza internetowego

Zalety	Wady
<p>Znosi ograniczenia przestrzenne. Zapewnia respondentom anonimowość. Wykorzystuje nowe rozwiązania technologiczne. Umożliwia automatyczne zapisywanie odpowiedzi na odpowiednim serwerze, eliminując tym samym prawdopodobieństwo popełnienia błędu związanego z transkrypcją danych. Skraca czas procesu badawczego. Daje szansę na uzyskanie wyższej, niż w innych metodach, stopy zwrotu kwestionariuszy. Umożliwia zdefiniowanie pytań obowiązkowych. W przypadku badań masowych jest relatywnie tanim narzędziem.</p>	<p>Ogranicza możliwość dotarcia do niektórych grup społecznych, nie posiadających dostępu do Internetu. Ogranicza możliwość dokonywania generalizacji z uwagi na specyficzne cechy demograficzno-społeczne osób korzystających z Internetu. Z uwagi na brak bezpośredniego kontaktu z respondentem nie daje całkowitej pewności co do wiarygodności pozostawionych informacji. Daje respondentom możliwość pomijania pytań nieobowiązkowych, co jest przyczyną dużej liczby niekompletnych kwestionariuszy.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Evans i Mathur, 2005, s. 195–219).

zcionki. Możliwość wypełnienia kwestionariusza w dogodnych dla respondenta warunkach (np. w domu, w wolnym czasie, bez obecności ankietera) zapewniło respondentom anonimowość. Badania dowiodły, że respondenci, którzy czują się anonimowi, bardziej stanowczo wyrażają swoje opinie (Aoki i Elasmir, 200, s. 930; Smith, 2001, s. 4).

Nowe technologie wykorzystane w konstruowaniu kwestionariusza, umożliwiły nie tylko prowadzenie badań w różnych krajach w tym samym czasie oraz dopasowanie kwestionariusza na potrzeby respondenta, ale również przyczyniły się do uelastycznienia narzędzia badawczego oraz ograniczyły możliwość popełnienia błędów związanych z udzieleniem nieprawidłowej odpowiedzi i z transkrypcją danych⁸⁷. Uelastycznienie kwestionariusza polegało na automatycznym pomijaniu pytań, które nie dotyczyły danego respondenta (Tijdens, 2007e) oraz uwzględnieniu pytań z długą listą wyboru dotyczących zawodu czy rodzaju działalności gospodarczej. W kwestionariuszu wykorzystano możliwość automatycznego, bieżącego sprawdzania poprawności pozostawianych przez respondenta informacji, np. dotyczących wynagrodzenia brutto i netto⁸⁸. Część pytań istotnych ze względu

⁸⁷ Do konstrukcji kwestionariusza Wageindicator posłużono się systemem QMS (*questionnaire management system*) działającym w środowisku Plone, wykorzystującego rozwiązania Zope/Phyton z systemu CMS. Więcej na temat rozwiązań zastosowanych w konstrukcji kwestionariusza Wageindicator znajduje się w raporcie z projektu WOLIWEB: (Tijdens, 2007f).

⁸⁸ Jeśli respondent przez pomyłkę wpisał kwotę wynagrodzenia brutto niższą od kwoty wynagrodzenia netto, system automatycznie prosił o dokonanie korekty przed zatwierdzeniem odpowiedzi.

na cel projektu została zdefiniowana jako pytania obowiązkowe, których respondent nie mógł pominąć. Rozwiązanie to zwiększyło kompletność wypełnianych kwestionariuszy.

Dzięki wykorzystaniu kwestionariusza internetowego skrócony został czas procesu badawczego. Badania niektórych naukowców dowodzą, że przeciętny czas zwrotu kwestionariuszy internetowych jest znacznie krótszy niż kwestionariuszy papierowych⁸⁹. Wykorzystanie kwestionariusza internetowego, w przypadku badań probabilistycznych, daje szansę na uzyskanie wyższej, w stosunku do innych narzędzi, stopy zwrotu odpowiedzi⁹⁰, natomiast w przypadku badań nieprobabilistycznych – większej liczby kwestionariuszy⁹¹.

W projekcie WOLIWEB, w latach 2005 i 2006 zebrano ponad 270 tys. kwestionariuszy (tabela 26)⁹². Najwięcej w Holandii i Niemczech, natomiast najmniej w Polsce i Danii. Dominacja w tym zakresie Holandii i Niemiec wynikała przede wszystkim z bardzo dobrze rozwiniętej i skutecznej współpracy z mediami oraz związkami zawodowymi, które intensywnie upowszechniały w społeczeństwie informacje o projekcie, zachęcając do wzięcia udziału w badaniach. Ponadto badania w Holandii, w momencie rozpoczęcia projektu WOLIWEB (2004 r.), miały już ponad 3 letnią tradycję i były dobrze znane wielu osobom i instytucjom. Duża liczba wizyt na poszczególnych stronach internetowych projektu (tabela 26) świadczyła o zainteresowaniu społeczeństwa prowadzonymi badaniami. Kraje, w których przygotowano kilka różnych wersji stron, np. dla kobiet, mężczyzn, ludzi młodych,

⁸⁹ Czas oczekiwania na odpowiedź z kwestionariuszy internetowych wynosi kilka dni (3–6), natomiast kwestionariuszy papierowych od kilkunastu do kilkudziesięciu dni (Cobanoglu, Warde i Moreo, 2000; Aoki i Elasmara, 2000).

⁹⁰ W badaniach przeprowadzonych przez Parkera wśród 140 pracowników AT&T na temat polityki korporacyjnej w stosunku do ekspatriantów stopa zwrotu kwestionariuszy internetowych wyniosła 63% (63 ze 100), natomiast stopa zwrotu kwestionariuszy papierowych – 38% (14 z 40) (Ficker i Schonlau, 2002, s. 352). W badaniu, przeprowadzonym przez McCabe i innych, wśród studentów Uniwersytetu Michigan, odsetek zwrotu kwestionariuszy internetowych wyniósł 63%, natomiast kwestionariuszy papierowych – 40% (Ficker i Schonlau, 2002, s. 352). Kolejne przykłady to: badania postaw menedżerów ds. marketingu, w których stopa zwrotu kwestionariuszy internetowych wyniosła 40,3%, natomiast papierowych 32,7% (Aoki i Elasmara, 2000, s. 933), badania opinii profesorów zrzeszonych w CHRIE, gdzie zwrotność kwestionariuszy wyniosła odpowiednio 44,21% i 26,27% (Cobanoglu, Warde i Moreo, 2000, s. 405).

⁹¹ Przykładem badań nieprobabilistycznych są badania Wittego i innych, dotyczące migracji, postrzegania grupy i tożsamości kulturowej, w których zebrano ponad 32,5 tys. kwestionariuszy (Witte, Amoroso i Howard, 2000), lub badania prowadzone przez Vehovar i innych na Słowenii, w których udział wzięło 13% społeczeństwa (Vehovar i Lozar Manfreda, 1999).

⁹² Proces pozyskiwania respondentów oraz jakość danych otrzymanych z badań nieprobabilistycznych wykorzystujących kwestionariusz internetowy zostały przedstawione w raporcie: (Tijdens, 2007d).

starszych, odnotowały znacznie większą liczbę wizyt (Holandia, Niemcy)⁹³. Część stron internetowych była bardzo rozbudowana i oprócz podstawowej funkcji, jaką było zbieranie danych, realizowała funkcję informacyjną i rozrywkową (np. poprzez umieszczenie i uaktualnianie informacji dotyczących rynku pracy, drobnych gier i zabaw). Wiedzy na temat tego, czy osoby odwiedzające stronę internetową kierowały się chęcią znalezienia informacji czy chęcią wzięcia udziału w badaniu, dostarczył wskaźnik wypełnionych kwestionariuszy. Wskaźnik ten informuje jaki odsetek osób odwiedzających stronę wypełnił kwestionariusz. Najwyższą wartość indeksu zaobserwowano w Finlandii, Polsce i Wielkiej Brytanii – w tych krajach działania promocyjne i akcje informacyjne skupiały się na zachęcaniu osób do wypełnienia kwestionariusza, a strony projektu nie były zbyt rozbudowane. Bardziej szczegółowe dane dotyczące liczby zebranych kwestionariuszy, wizyt i wartości indeksu wypełnionych można znaleźć w raporcie z projektu WOLIWEB (Andrałojć, Osse, Dragstra, Kevatsalo, Oy i Tijdens, 2007).

Tabela 26. Liczba zebranych kwestionariuszy, pojedynczych wizyt oraz wskaźnik zwrotu kwestionariuszy w 8 krajach biorących udział w projekcie WOLIWEB w okresie od 01.01.2005 do 31.12.2006

Kraj	Liczba zebranych kwestionariuszy*	Liczba pojedynczych wizyt	Wskaźnik wypełnionych kwestionariuszy
Belgia	19 226	492 415	3,90%
Dania	2 329	45 821	5,08%
Finlandia	19 042	181 900	10,47%
Hiszpania	15 890	536 306	2,96%
Holandia	97 840	7 790 023	1,26%
Niemcy	79 283	1 570 935	5,05%
Polska	8 257	126 716	6,52%
Wielka Brytania	28 354	446 263	6,35%
Razem	270 221	11 190 379	2,41%

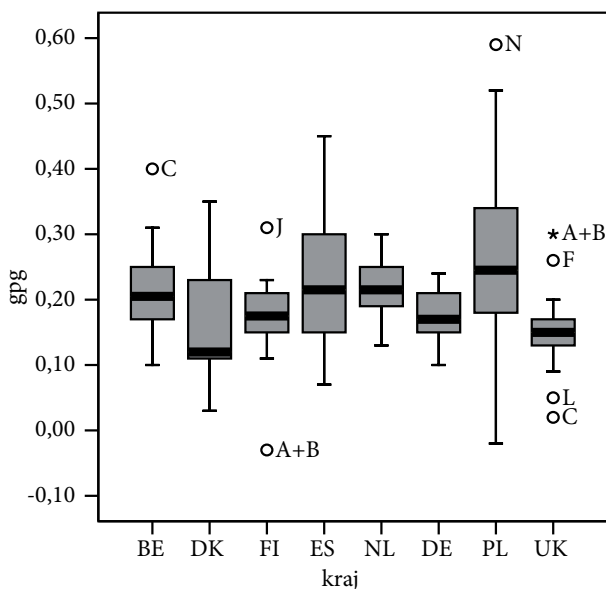
* dane oczyszczone.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu WOLIWEB.

Ostatnią z wymienionych w tabeli 25 zalet korzystania z kwestionariusza internetowego są relatywnie niskie koszty zbierania materiału badawczego, w przypadku badań prowadzonych na szeroką skalę (Aoki i Alasmar, 2000, s. 934). Pomimo ponoszenia pewnych kosztów stałych, związanych z użyciem nowoczesnych tech-

⁹³ Liczba pojedynczych wizyt na poszczególnych stronach internetowych projektu WOLIWEB w okresie od 01.01.2005 do 31.12.2006 w rozkładzie miesięcznym znajduje się w aneksie 2.

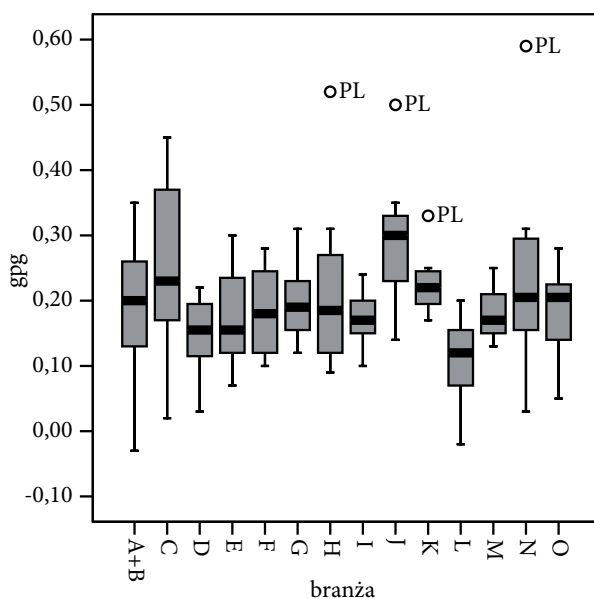
od branż (wykres 15). W większości krajów nierówności między średnim poziomem godzinowej stawki płacy brutto kobiet i mężczyzn były większe w grupie pracowników na kierowniczych stanowiskach (Belgia, Holandia, Niemcy, Wielka Brytania).



Wykres 15. Rozkład wartości luki płacowej ze względu na płeć w wybranych krajach

Źródło: opracowanie własne, baza *WageIndicator* 2005–2006

W większości branż poziom luki płacowej był zróżnicowany (wykres 16), szczególnie w sektorze A i B (rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo oraz rybactwo), C (górnictwo) oraz N (ochrona zdrowia i pomoc społeczna). W sektorach C (górnictwo) oraz J (pośrednictwo finansowe) względne nierówności płacowe między kobietami i mężczyznami były wyższe niż w innych branżach, natomiast w sektorze L (administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i powszechne ubezpieczenie zdrowotne) – najniższe. Oba sektory o wysokich nierównościach płacowych między płciami zdominowane były przez mężczyzn, natomiast sektor L charakteryzował się dużym udziałem kobiet wśród osób zatrudnionych w tym sektorze. Ponadto w sektorze J poziom zarobków był relatywnie wysoki, szczególnie w grupie mężczyzn, natomiast w sektorze L zarobki były niższe w porównaniu do poziomu płac w innych sektorach – zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn. Można przypuszczać, że dominacja mężczyzn i ich wysokie zarobki w branży C i J były głównymi przyczynami wysokiego poziomu nierówności płacowych w tych sektorach.



Wykres 16. Rozkład wartości luki płacowej ze względu na płeć w branżach

Źródło: opracowanie własne, baza *WageIndicator* 2005–2006

3.3.3. Nierówności płacowe ze względu na zajmowane stanowisko

Zróznicowane stawki płac pracowników na różnych stanowiskach mogą stanowić istotny czynnik motywujący do podnoszenia kwalifikacji oraz do wydajniejszej i efektywniejszej pracy w celu otrzymania awansu pionowego. Z drugiej strony zbyt duże różnice w poziomie płacy między różnymi stanowiskami mogą być postrzegane jako niesprawiedliwe i w konsekwencji demotywować pracowników zarabiających mniej. Nierówności płacowe ze względu na zajmowane stanowisko zostały omówione w rozdziale 1 (podrozdział 1.4.2.2.). W niniejszej części książki przedstawiono wyniki analizy tych nierówności w ośmiu badanych krajach. Do obliczenia luki płacowej między kierownikami i pracownikami szeregowymi posłużono się następującym wzorem:

$$PPG = \left(1 - \frac{PS\acute{s}r}{PK\acute{s}r} \right) \times 100\%$$

gdzie:

PPG – luka płacowa ze względu na zajmowane stanowisko,

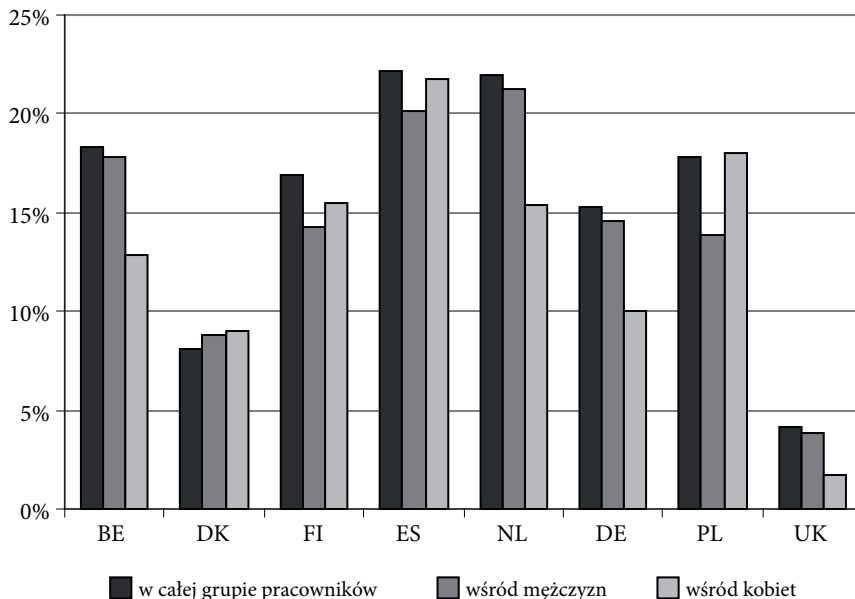
PS \acute{s} r – przeciętna płaca brutto na godzinę pracowników szeregowych,

PKŚr – przeciętna płaca brutto na godzinę pracowników na kierowniczych stanowiskach.

Względna różnica średniej płacy godzinowej brutto między kierownikami i pracownikami szeregowymi we wszystkich badanych krajach wyniosła średnio 15,6%. Pięć krajów znajdowało się powyżej średniego poziomu wskaźnika, dwa – poniżej i jeden kraj na granicy średniego poziomu (wykres 17). Luka płacowa między kierownikami i pracownikami szeregowymi wśród całej grupy pracowników była największa w Hiszpanii i Holandii – około 22%, natomiast najmniejsza w Wielkiej Brytanii – 4,19% i Danii – 8,12% (wykres 17). Wysokość tego wskaźnika między krajami kształtowała się podobnie niezależnie od rodzaju branży (wykres 18).

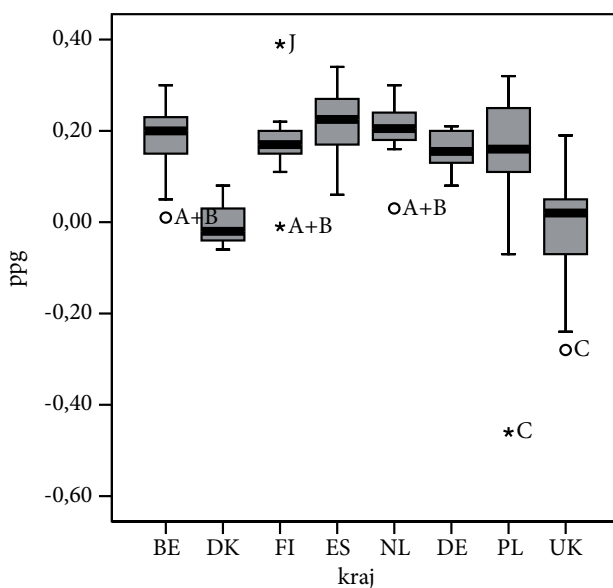
W większości krajów nierówności między średnim poziomem godzinowej stawki płacy brutto kierowników i pracowników szeregowych były większe wśród mężczyzn niż wśród kobiet (Belgia, Holandia, Niemcy, Wielka Brytania). Najwyższy poziom luki płacowej między kierownikami i pracownikami szeregowymi w grupie mężczyzn zaobserwowano w Holandii, a wśród kobiet – w Hiszpanii, natomiast najniższy, zarówno wśród mężczyzn, jak i kobiet – w Wielkiej Brytanii (wykres 19).

Rozkład wartości luki płacowej między pracownikami szeregowymi i kierownikami w branżach przedstawiono na wykresie 19. Największe zróżnicowanie luki płacowej ze względu na zajmowane stanowisko zaobserwowano w sektorze C. Bio-



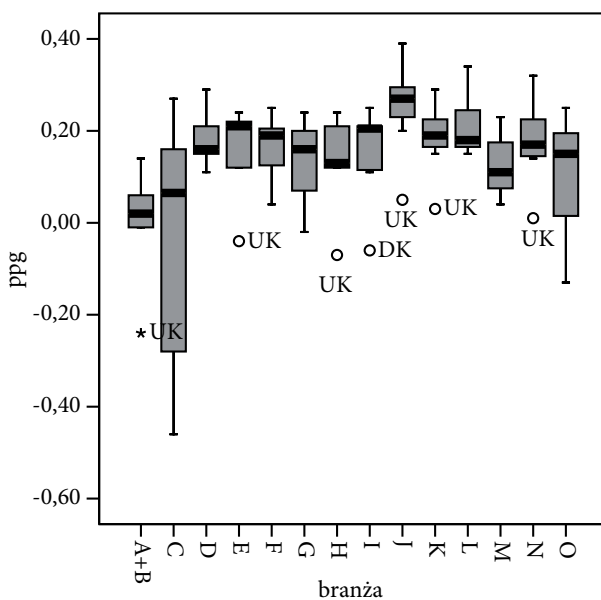
Wykres 17. Luka płacowa ze względu na zajmowane stanowisko w całej grupie pracowników oraz wśród mężczyzn i kobiet

Źródło: opracowanie własne, baza *WageIndicator* 2005–2006



Wykres 18. Rozkład wartości luki płacowej ze względu na zajmowane stanowisko w wybranych krajach

Źródło: opracowanie własne, baza *WageIndicator* 2005–2006



Wykres 19. Rozkład wartości luki płacowej ze względu na zajmowane stanowisko w branżach

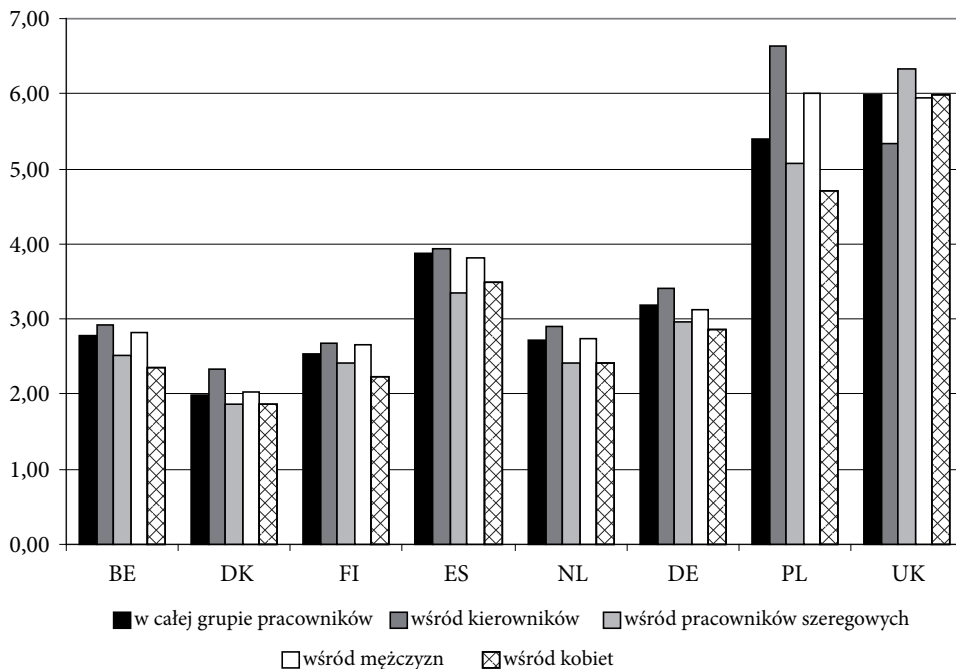
Źródło: opracowanie własne, baza *WageIndicator* 2005–2006

racę pod uwagę wartość kwartyli i mediany można uznać, że najniższe względne nierówności między pracownikami szeregowymi i kierownikami były w sektorze A i B (rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo i rybactwo) oraz C (górnictwo), natomiast zdecydowanie najwyższe w sektorze J (pośrednictwo finansowe). W pozostałych branżach luka płacowa ze względu na zajmowane stanowisko była na podobnym poziomie.

3.3.4. Zróżnicowanie poziomu płac

Nierówności płacowe w ramach jednej grupy (zróżnicowanie poziomu płac), z punktu widzenia funkcji motywacyjnej wynagrodzeń, są kolejnym czynnikiem motywującym lub demotyującym pracowników. Ponadto, w świetle funkcji społecznej, zbyt duże nierówności mogą prowadzić do konfliktów społecznych (więcej na ten temat napisano w podrozdziale 1.4.2.2.).

Do pomiaru zróżnicowania poziomu płac wykorzystano współczynnik zróżnicowania decylowego, który jest ilorazem decyla dziewiątego (poziomu płacy, powyżej którego zarabiała 10% respondentów) i decyla pierwszego (poziomu płacy).



Wykres 20. Współczynnik zróżnicowania decylowego w całej grupie pracowników, wśród kierowników i pracowników szeregowych oraz wśród mężczyzn i kobiet

Źródło: opracowanie własne, baza *WageIndicator* 2005–2006