

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

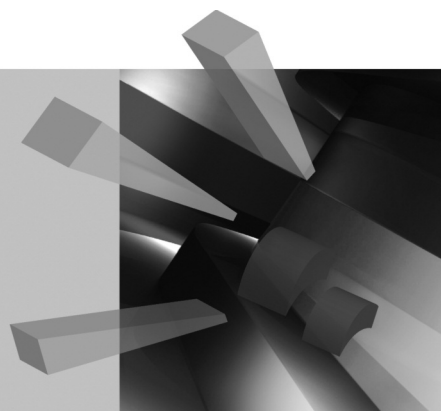
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmolowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Magdalena Majowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

TYPY I ŹRÓDŁA NACISKÓW INSTYTUCJONALNYCH NA ROZWIĄZANIA PŁACOWE W ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest pogłębienie ogólnego zrozumienia kwestii stanowiących istotę relacji między organizacją a jej zinstytucjonalizowanym otoczeniem oraz omówienie konsekwencji omawianej relacji dla podejmowania decyzji płacowych w organizacji. Z tego względu uwagę skupiono na założeniach teorii instytucjonalnej stanowiącej użyteczny punkt wyjścia do analizowania wpływu otoczenia na kształtowane rozwiązania organizacyjne. W artykule omówiono trzy typy nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe oraz przedstawiono podstawowe źródła wpływów instytucjonalnych. Prezentowane rozważania powinny pomóc odpowiedzieć na pytania dotyczące wymogów, jakie przed organizacją stawia otoczenie wysoce zinstytucjonalizowane.

Słowa kluczowe: teoria instytucjonalna, zarządzanie zasobami ludzkimi, wynagradzanie, otoczenie.

1. Wstęp

Wynagrodzenia od dawna są przedmiotem powszechnej uwagi ze strony zarówno badaczy, praktyków, jak i społeczeństwa, stając się tym samym tematem niezwykle kontrowersyjnym [Barkema, Gomez-Mejia 1998]. Dostępne w literaturze przeglądy badań nad omawianą problematyką [Werner, Ward 2004] ukazują nie tylko bogactwo samego pojęcia „wynagrodzenia”, ale również ich wielowymiarową naturę. Złożoność problematyki wynagrodzeń wynika między innymi z ich skomplikowanych relacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym [Kopertyńska 2008; Gruszczyńska-Malec 2001]. Szczególnego znaczenia nabierają cechy charakterystyczne otoczenia organizacji [Strohi in. 1996]. Mimo znacznej liczby badań empirycznych i opracowań teoretycznych zdumiewający jest fakt, iż wiedza w obszarze wpływu otoczenia na rozwiązania płacowe w organizacji jest wciąż niewystarczająca.

Próbę rozwiania wspomnianych wątpliwości stanowią prowadzone w ostatnich kilkudziesięciu latach badania nad zależnością pomiędzy organizacją a otoczeniem. Użyteczny punkt wyjścia do analizowania omawianej relacji stanowi teoria instytucjonalna [Hatch 2002, s. 94; Chmielewski 2011]. Potwierdzają to zrealizowane w ciągu ostatnich lat badania nad wykorzystaniem założeń teorii instytucjonalnej w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Udowadniają one znaczący

wpływ uwarunkowań instytucjonalnych na wybór określonych praktyk ZZL [Brewster, Wood, Brookes 2008; Li i in. 2008]. Co więcej, w badaniach zakłada się analogiczny wpływ nacisków instytucjonalnych na praktyki wynagradzania stosowane w organizacji [Berrone, Gomez-Mejia 2009; Eisenhardt 1988]. Wówczas czynnikami warunkującymi zarządzanie wynagrodzeniami są określone wpływy oraz stopień instytucjonalizacji otoczenia. Wciąż jednak pojawiają się wątpliwości dotyczące tego, czy i ewentualnie które z typów nacisków instytucjonalnych odgrywają najistotniejszą rolę w procesie projektowania rozwiązań płacowych w organizacji. Poszukuje się także odpowiedzi na pytanie, od czego uzależniona będzie siła tych nacisków oraz ich wpływ na kształt rozwiązań płacowych.

Biorąc to pod uwagę, w prezentowanym artykule przyjęto założenie, iż wybór określonych rozwiązań płacowych wymaga podejmowania szeregu zintegrowanych decyzji adresowanych zarówno do wnętrza organizacji, jak i do jej otoczenia zewnętrznego. Z tego względu celem niniejszego tekstu jest pogłębienie ogólnego zrozumienia kwestii stanowiących istotę relacji między organizacją a otoczeniem, postrzeganych przez pryzmat teorii instytucjonalnej, oraz omówienie konsekwencji tej relacji na podejmowanie decyzji płacowych w organizacji. W szczególności w opracowaniu tym omówione zostaną trzy typy nacisków instytucjonalnych na kształtowane rozwiązania płacowe oraz przedstawione będą podstawowe źródła tych wpływów. Skupienie uwagi na zaprezentowanych zagadnieniach powinno umożliwić wskazanie kierunków przyszłych badań prowadzonych w kontekście teorii instytucjonalnej w obszarze projektowania wynagrodzeń.

2. Teoria instytucjonalna – w kierunku zewnętrznych nacisków instytucjonalnych

Teoria instytucjonalna w swym ogólnym założeniu skupia się na ustaleniu sposobu, w jaki otoczenie stawia poszczególnym jednostkom określone wymagania [Duncan 1972]. Pozwala ona na analizowanie konkretnych rozwiązań organizacyjnych, gdy otoczenie cechuje się wielością oczekiwań i reguł, którym organizacje powinny sprostać, chcąc uzyskać legitymizację społeczną [DiMaggio, Powell 1983]. Podporządkowanie się zinstytucjonalizowanym wzorcom zjednuje organizacji poparcie społeczne oraz powszechną akceptację, zapewniając jej przetrwanie [Zucker 1987]. Funkcjonowanie organizacji w perspektywie instytucjonalnej w dużym stopniu uzależnione jest zatem od otoczenia traktowanego jako źródło ogólnie podzielanego poglądu na to, jak organizacje powinny wyglądać i funkcjonować [Powell, DiMaggio 1991].

Podjmując decyzje zarządcze, decydenci organizacyjni doprowadzają swoje organizacje do stanu pewnego podobieństwa pod względem posiadanych rozwiązań czy istniejących struktur [March, Olsen 2005]. W organizacji zachodzą wówczas procesy homogenizacji (*homogenization*), których najlepszym odzwierciedleniem jest izomorfizm. Izomorfizm definiowany jest tu jako proces, który wymusza na czę-

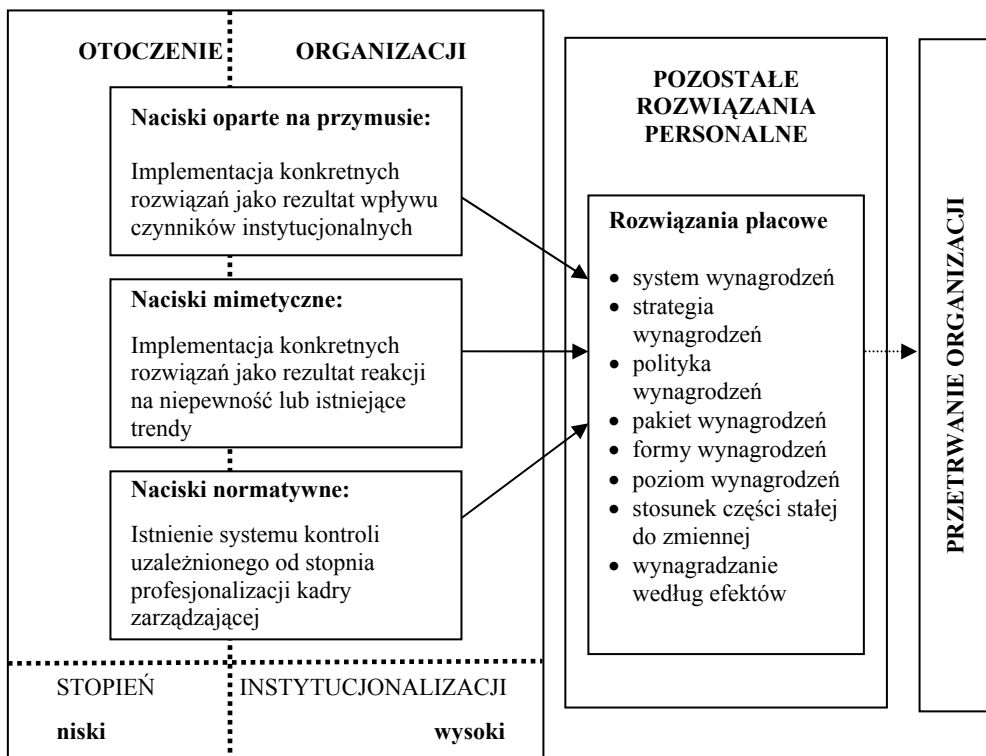
ści jednostek funkcjonujących w danej populacji dopasowanie się do jednostek doświadczających jednakowych uwarunkowań organizacyjnych [Łobos 2002]. W odniesieniu do teorii instytucjonalnej izomorfizm postrzegany jest przez pryzmat trzech instytucjonalnych mechanizmów istotnie wpływających na sposób podejmowania decyzji w organizacji: (1) nacisków opartych na przymusie (*coercive mechanisms*), (2) mimetycznych nacisków (*mimetic mechanisms*) oraz (3) normatywnych nacisków (*normative mechanisms*).

Mechanizmy te są utożsamiane z trzema podstawowymi typami nacisków na organizacje. Pierwsze z nich – naciski instytucjonalne oparte na przymusie – pochodzą zazwyczaj z regulacji władz oraz odnoszą się do procesów legitymizacji. Kolejne naciski – mimetyczne – wiążą się z procesami naśladowczymi i dotyczą chęci „wyglądania jak” inne jednostki. Ostatnie – naciski normatywne – powiązane są z pojęciem profesjonalizacji (*professionalization*). Pozostają one w relacji z konkretnym podejściem do szkolenia zawodowego członków organizacji, a związane są z ciągłą profesjonalizacją zarządzania organizacjami oraz jego częściami składowymi. Bazując zatem na trzech instytucjonalnych mechanizmach, teoria instytucjonalna pomaga wyjaśnić, jakim naciskom wywieranym przez zinstytucjonalizowane otoczenie (oraz źródłom tych nacisków) podlega kształtowanie w organizacji określonych praktyk zarządzania.

3. Typy i źródła nacisków instytucjonalnych wyznacznikiem rozwiązań płacowych

Teoria instytucjonalna podkreśla nie tylko naturalne i automatyczne powielanie zinstytucjonalizowanych reguł istniejących w otoczeniu, ale także zakłada występowanie pewnego przymusu powodującego, iż organizacje przyjmują wzorce określonego rodzaju. Założenia te odnajdują potwierdzenie we wnioskach płynących z badań nad relacją pomiędzy praktykami ZZL a efektywnością organizacji prowadzonych w wielu krajach zachodnioeuropejskich [Boselie, Paauwe, Richardson 2003]. Bazując na założeniach modelu Rhineland (podkreśla on znaczenie relacji przemysłowych), stwierdza się, że wyniki badań pokazują, iż dla wielu praktyk ZZL duże znaczenie mają przede wszystkim relacje przemysłowe, w tym takie elementy, jak: system prawny, udziałowcy, instytucje, związki zawodowe czy rady pracownicze. Czynniki instytucjonalne zdają się odgrywać niezwykle istotną rolę także w obszarze badań nad wynagrodzeniami [Berrone, Gomez-Mejia 2009; Eisenhardt 1988]. W rozważaniach tych pod uwagę brano przede wszystkim stopień instytucjonalizacji otoczenia. Z tego względu można przyjąć istnienie trzech głównych źródeł nacisków na rozwiązania płacowe kształtowane w organizacji: nacisków opartych na przymusie, mimetycznych oraz normatywnych (rys. 1). Siła tych nacisków uzależniona będzie przede wszystkim od stopnia instytucjonalizacji otoczenia (wysoki vs. niski).

Rysunek 1 ilustruje powiązania pomiędzy naciskami wywieranymi przez otoczenie a rozwiązaniami płacowymi projektowanymi w organizacji. Wynika z niego,



Rys. 1. Rozwiązania płacowe z perspektywy instytucjonalnej

Źródło: opracowanie własne.

że organizacje implementują takie rozwiązania, które stanowią odpowiedź na naciski wywierane przez otoczenie. Mogą one stanowić odzwierciedlenie konkretnych wymogów politycznych lub prawnych (wpływy oparte na przymusie) pochodzących zazwyczaj z regulacji władz. Wiążą się one z oddziaływaniem konkretnych jednostek (np. państwa za pośrednictwem przepisów prawa, aparatu zarządzającego spółek). Przykładem mogą być tu uregulowania zgodne z Kodeksem pracy czy Konwencją 100 dotyczącą jednakowego wynagrodzenia dla pracujących mężczyzn i kobiet za pracę jednakowej wartości. Konsekwencją stanowią wówczas konkretne uregulowania wewnątrzorganizacyjne w postaci różnego rodzaju regulaminów organizacyjnych czy zakładowych układów zbiorowych pracy. W tej sytuacji projektowane rozwiązania płacowe, uwzględniające m.in. wysokość wynagrodzenia minimalnego (realizując funkcję społeczną wynagrodzeń) czy wysokość narzutów na wynagrodzenia, wpływają w bezpośredni sposób na wysokość kosztów ponoszonych przez pracodawcę z tytułu zatrudniania pracowników. Naciski te rzutują w istotny sposób na chęci i możliwości stosowania przez organizację rozwiązań pozwalających na dostosowanie się do pojawiających się wymogów, np. korzystanie z pozostałych

– poza umową o pracę – form zatrudnienia. Naciski oparte na przymusie wiązać się mogą również z zakresem, w jakim organizacja uzależniona jest od pozostałych grup interesów, mającym odzwierciedlenie np. w postrzeganej dominacji związków zawodowych w organizacji. Związki zawodowe kontrolują wówczas tworzenie i przestrzeganie przepisów dotyczących interesów pracowników poprzez ustalanie z pracodawcą regulaminu wynagradzania, regulaminu zakładowego funduszu świadczeń socjalnych czy regulaminu nagród i premiovania.

Dodatkowo konkretny kształt rozwiązań płacowych może wynikać z potrzeby upodabniania się do innych organizacji (wpływy mimetyczne). Działania te wiążą się wówczas z procesami naśladowczymi i dotyczą chęci „wyglądania jak” inne jednostki. To pragnienie jest reakcją na niepewność i przejawia się w kopiowaniu struktur, praktyk oraz powielaniu konkretnych rozwiązań organizacyjnych. Ten proces naśladowczy możliwy jest dzięki osobistym kontaktom kadry zarządzającej czy też ciągłemu przepływowi pracowników między organizacjami, a przejawia się coraz większym zainteresowaniem informacjami na temat rynku wynagrodzeń [Juchnowicz 2001]. Imitacja ta może opierać się: o konkretne cechy (imitacja rozwiązań płacowych stosowanych przez konkretne organizacje np. konkurencję), o częstotliwość (imitacja rozwiązań płacowych najczęściej adoptowanych przez organizacje funkcjonujące na rynku) oraz o wyniki (imitacja rozwiązań płacowych postrzeganych jako „najbardziej efektywne”). Ta ostatnia imitacja nasuwa na myśl podejście uniwersalistyczne opierające się na filozofii najlepszych praktyk [MacDuffie 1995] zakładającej, że pewne praktyki ZZL będą zawsze lepsze od pozostałych. W konsekwencji organizacje z jednej strony będą dążyć do pozyskania konkretnych informacji na temat rynku wynagrodzeń i uwzględnienia ich przy projektowaniu rozwiązań płacowych, z drugiej jednak strony będą poszukiwały własnych rozwiązań świadczących o ich odrębności i konkurencyjności na rynku pracy oraz rozwiązań dopasowanych do specyficznych wewnętrznych uwarunkowań. W rezultacie w przypadku silnych nacisków mimetycznych organizacje przejawiać będą większe zainteresowanie informacjami na temat zewnętrznego rynku wynagrodzeń.

Projektowanie w organizacji rozwiązań płacowych może wiązać się również z konkretnym podejściem do szkolenia zawodowego członków organizacji (wpływy normatywne). W naciskach opartych o profesjonalizację znaczenia nabierają kwalifikacje i wiedza kluczowych decydentów organizacyjnych na temat wynagrodzeń. Posiadając wspólne korzenie zawodowe, specjaliści ci przenoszą znane i efektywne wzorce (w tym przypadku rozwiązania płacowe) do zarządzanych przez siebie organizacji. Zgodnie z tymi założeniami utrwalają oni swe dotychczasowe doświadczenia w nowych przedsięwzięciach w takim zakresie, w jakim wierzą, że poznane przez nich praktyki wynagradzania są efektywne. Wiedzę zdobywają oni poprzez formalne wykształcenie, różnego rodzaju programy i studia biznesowe z obszaru wynagrodzeń, raporty i analizy przeprowadzane przez firmy „Wielkiej Czwórki”, a także dzięki audytom personalnym/audytom wynagrodzeń przeprowadzanym w zarządzanych przez nich organizacjach. Z kolei w przypadku nacisków opartych

o rozwój zawodowych sieci i powiązań między organizacjami przejawiających się w wymianie doświadczeń członków organizacji znaczenia nabierają układy i powiązania w zarządach firm, powiązania z różnymi zrzeszeniami i ze stowarzyszeniami. Przykładowo platformę do wymiany doświadczeń stanowić mogą liczne konkursy (np. konkurs „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, „Dyrektor Personalny Roku”, a także program „Inwestor w Kapitał Ludzki”). Okazję do wymiany doświadczeń stanowią również powiązania z branżowymi zrzeszeniami producentów czy członkostwo w profesjonalnych stowarzyszeniach skupionych na rozwoju i promocji najwyższych standardów zarządzania kapitałem ludzkim (np. Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami). Konsekwencją istnienia nacisków normatywnych dla projektowanych rozwiązań płacowych w organizacji jest szczególna pozycja zawodowa kadry zarządzającej. Jako że jest to w miarę jednorodna grupa posiadająca konkretną wiedzę o wynagrodzeniach, proponowane przez nią rozwiązania mogą odzwierciedlać jej indywidualne przekonania o uwarunkowaniach, jakim sprostać muszą organizacje na różnych etapach funkcjonowania, a nie być głównie rezultatem racjonalnego podejmowania decyzji.

Sytuację dodatkowo komplikuje fakt, iż samo zarządzanie wynagrodzeniami jest procesem złożonym i wieloaspektowym. Trudności pojawiają się na etapie zarówno budowania efektywnego systemu wynagrodzeń, jak i na etapie zapewniania jego prawidłowego funkcjonowania w organizacji [Borkowska 2012, s. 598]. Problematykę wynagrodzeń postrzegać można stosunkowo szeroko. Najwęższe zestawienie kluczowych z punktu widzenia organizacji aspektów dotyczących wynagradzania zawierało dwa elementy [Cooke 1976]: stosunek wynagrodzenia stałego do wynagrodzenia zmiennego (*pay mix*) oraz nacisk na długi i krótki okres (*emphasis on long – vs. short term*). Z kolei w holistycznym podejściu uwzględnia się wszelkie rodzaje zewnętrznych oraz wewnętrznych wynagrodzeń, takich jak prestiż, niezależność czy władza, niejednokrotnie też nazywanych wynagrodzeniem psychologicznym (*psychic reward*) [Baron, Kreps 1999, s. 297]. W ujęciu tym lista możliwości, wokół których może być budowana wyjątkowość i oryginalność firmy w zakresie wynagrodzeń, uwzględnia aż do 88 pozycji [Rumpel, Medcof 2006, s. 27-35]. Bez względu jednak na zakres problemowy wynagrodzeń analizom prowadzonym przez pryzmat teorii instytucjonalnej przyświeca założenie, iż otoczenie w istotny sposób wpływa na organizację, determinując sposób projektowania w jej obrębie rozwiązań płacowych.

Wszelkie działania w zakresie implementacji rozwiązań płacowych stanowiących odpowiedź na naciski wywierane przez otoczenie powinny doprowadzić organizacje do lepszego funkcjonowania i winny im zapewnić przetrwanie na rynku. Zwiększoną szansę na przeżycie mają zatem te podmioty, które uzyskały uznanie jako spełniające standardy społeczne funkcjonujące w otoczeniu. Tym samym zasługują one na dostęp do określonych zasobów warunkujących ich przetrwanie. Wydawać by się mogło, iż istnienie omawianego kontekstu instytucjonalnego może w pewnym stopniu zmniejszać zakres możliwych wyborów dokonywanych przy

projektowaniu rozwiązań płacowych. Co więcej, przyswajanie przez organizacje powszechnie stosowanych na rynku (a przez to mało konkurencyjnych) rozwiązań może ograniczać możliwości różnicowania owych rozwiązań między organizacjami celem uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej na rynku. Tymczasem zarówno kontekst instytucjonalny, jak i powszechność stosowanych rozwiązań nie oznaczają niskiej efektywności będącej skutkiem braku dopasowania do specyficznych warunków organizacyjnych [North 1981]. Wręcz przeciwnie, zdominowane wymaganiami społecznymi otoczenie w zamian za tę adaptację wynagradza organizacje za podporządkowywanie się istniejącym regułom i wartościom również w postaci zwiększonej efektywności. Co więcej, istniejące w otoczeniu zinstytucjonalizowane wzorce zewnętrzne przez nie przyjmowane buforują je od wszelkiej niestabilności i niepewności związanej z jej funkcjonowaniem.

4. Czynniki determinujące siłę nacisków instytucjonalnych

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż siła nacisków instytucjonalnych na kształt struktur i procesów w organizacji jest zmienna [Boselie, Paauwe, Richardson 2003]. Wpływ tych nacisków na rozwiązania płacowe uzależniony będzie od różnic w stopniu instytucjonalizacji otoczenia charakteryzującego się wielością reguł i oczekiwań, którym organizacja powinna sprostać, chcąc uzyskać niezbędną legitymizację społeczną. W tym kontekście stopień zinstytucjonalizowania otoczenia (wysoki vs. niski) jest w dużej mierze uzależniony od gałęzi przemysłu [Li i in. 2008]. Niektóre gałęzie przemysłu, np. przemysł metalowy, budownictwo, bankowość, przemysł obronny, sektor publiczny czy ochrona zdrowia, stoją w obliczu większych nacisków instytucjonalnych w porównaniu z pozostałymi sektorami, takimi jak: turystyka, sprzedaż detaliczna, firmy „nowej ekonomii” czy branża IT. Zatem im bardziej otoczenie jest wysoce zinstytucjonalizowane, a także im bardziej charakteryzuje się ono wielością reguł i oczekiwań, którym organizacje muszą sprostać, tym większy wpływ na konkretne rozwiązania płacowe będą miały wymienione typy nacisków instytucjonalnych. W przeciwnym wypadku, tj. gdy otoczenie podlegać będzie głównie wpływom konkurencji rynkowej czy wymogom technologii, znaczenie tych nacisków instytucjonalnych będzie mniejsze.

Analizując stopień instytucjonalizacji otoczenia (niski vs. wysoki), warto jednak pamiętać, iż otoczenie podlega ciągłym zmianom. Rozwija się ono pod względem technicznym, konkurencyjnym oraz instytucjonalnym w taki sposób, iż przynależność określonego typu organizacji do otoczenia bardziej lub mniej zinstytucjonalizowanego może także ulec zmianie wraz z upływem czasu. Coraz więcej przedsiębiorstw zajmujących się na przykład biotechnologią podlega rosnącym naciskom instytucjonalnym w postaci określonych regulacji prawnych. Z kolei przeciwny kierunek zmiany reprezentuje amerykański przemysł obronny, który w następstwie wycofywania funduszy rządowych zmuszony jest do funkcjonowania na bardziej konkurencyjnym rynku, a zatem mniej zinstytucjonalizowanym. W Polsce podobne

zmiany mają miejsce w wielu prywatyzowanych gałęziach gospodarki czy w odniesieniu do wielu restrukturyzowanych przedsiębiorstw państwowych. Dodatkowo znaczenia w przypadku wpływu nacisków instytucjonalnych na kształt struktur i procesów w organizacji nabiera, oprócz rodzaju przemysłu, także wielkość organizacji. Większe organizacje zazwyczaj charakteryzują się wyższym zakresem „uzwiązkowienia” oraz silniejszymi naciskami ze strony państwa, opinii publicznej czy rad pracowniczych w porównaniu z organizacjami małymi czy nawet średnimi.

Prezentowane instytucjonalne uwarunkowania zarządzania wynagrodzeniami będą przebiegały w zróżnicowany sposób nie tylko w różnych branżach i w organizacjach o różnej wielkości, ale także w różnych krajach. I tak na przykład badania, które objęły swym zasięgiem 80 tureckich przedsiębiorstw, potwierdziły, iż to mechanizmy normatywne odgrywają istotną rolę poprzez moderowanie relacji między strategią organizacji a miękkim modelem ZZL [Sayilar 2009]. Znaczenie konkretnych nacisków instytucjonalnych potwierdziły także badania prowadzone wśród organizacji duńskich [Boselie, Paauwe, Richardson 2003] oraz badanie porównawcze wśród organizacji pochodzących aż z 19 krajów [Brewster, Wood, Brookes 2008].

Reasumując, należy stwierdzić, że teoria instytucjonalna wydaje się właściwym wyborem do analizowania problematyki wynagrodzeń *stricto* wśród polskich organizacji. Na gruncie europejskim podejmowano już próby analizowania wpływu nacisków instytucjonalnych na praktyki ZZL. Wciąż jednak w tego typu badaniach dominują ośrodki amerykańskie.

5. Zakończenie

W artykule przybliżono podstawowe założenia teorii instytucjonalnej (jako jednej z teorii stosunków między organizacją a otoczeniem), a także podjęto próbę omówienia konsekwencji wpływu zinstytucjonalizowanego otoczenia na decyzje płacowe w organizacji. Rozważania prowadzono z uwzględnieniem trzech typów nacisków instytucjonalnych oraz przy omówieniu podstawowych źródeł tych wpływów. Wskazano, iż wpływ tych nacisków na rozwiązania płacowe uzależniony będzie od różnic w stopniu instytucjonalizacji otoczenia charakteryzującego się wielością reguł i oczekiwań, którym organizacja powinna sprostać, chcąc uzyskać niezbędną legitymizację społeczną. I tak w otoczeniu wysoce zinstytucjonalizowanym pod kątem nacisków opartych na przymusie bardziej prawdopodobne będą działania w obszarze wynagrodzeń zmierzające do obniżki kosztów ponoszonych przez pracodawcę z tytułu zatrudniania pracowników. Większy wpływ na konkretne rozwiązania płacowe będą miały również związki zawodowe w większym stopniu kontrolujące tworzenie i przestrzeganie w organizacji przepisów dotyczących wynagradzania pracowników. Z kolei w otoczeniu wysoce zinstytucjonalizowanym pod kątem nacisków mimetycznych bardziej prawdopodobne będzie dokonywanie rynkowych przeglądów wynagrodzeń, tj. pozyskanie konkretnych informacji na temat rynku wynagrodzeń i uwzględnianie ich przy projektowaniu rozwiązań płacowych. W oto-

czeniu wysoce zinstytucjonalizowanym pod kątem nacisków normatywnych kluczową rolę przy projektowaniu rozwiązań płacowych w organizacji odgrywać będzie najwyższa kadra zarządzająca. Proponowane przez tę grupę rozwiązania płacowe będą w większym stopniu odzwierciedlać jej indywidualne przekonania i stanowić będą rezultat posiadanej przez nią formalnej wiedzy. Warto jednak pamiętać o znacznej zmienności stopnia instytucjonalizacji otoczenia w czasie i wynikające z niej konsekwencje dla rozwiązań płacowych projektowanych w organizacji. Sugeruje ona konieczność uwzględnienia dynamiki zmian w obrębie konkretnych branż przemysłu. Dodatkowo znaczenie w przypadku wpływu nacisków instytucjonalnych na kształt struktur i procesów w organizacji nabiera także wielkość organizacji (w dużych organizacjach prawdopodobieństwo występowania silnych nacisków instytucjonalnych jest większe).

Reasumując, można stwierdzić, że literaturze przedmiotu istnieje wiele teorii i perspektyw umożliwiających zrozumienie znaczenia i roli, jaką ma dla organizacji jej otoczenie. Wśród nich wymienić można teorię sytuacyjną i teorię ekologii populacji. Bez względu na leżące u podstaw tych teorii założenia każda z nich oferuje inne spojrzenie na proces wynagradzania, wyjaśniając tym samym pewien wycinek rzeczywistości. Także teoria instytucjonalna. Z tego względu celowe wydaje się włączenie do przyszłych badań jej założeń, szczególnie w kontekście projektowania właściwych rozwiązań płacowych w organizacji. Przesłanek ku temu jest kilka. Po pierwsze istnieją konkretne instytucjonalne naciski będące czynnikami warunkującymi rozwiązania płacowe w organizacji. Po drugie rodzaj i siła owych nacisków warunkują ostateczny kształt zaprojektowanych rozwiązań płacowych. Po trzecie znaczenia nabiera tu także kwestia racjonalności podejmowania decyzji, szczególnie w kontekście implementacji rozwiązań płacowych stanowiących odpowiedź na naciski wywierane przez otoczenie. Wagę i znaczenie problematyki wynagradzania, a także celowość prowadzenia dalszych badań na tym gruncie potwierdzają również liczne przeglądy stanowisk teoretycznych i badań empirycznych z tego zakresu. Przyszłym badaniom prowadzonym w kontekście polskich uwarunkowań powinno przyświecać założenie, iż organizacje, chcąc uzyskać niezbędną do przetrwania i rozwoju legitymizację społeczną, dopasowują swe rozwiązania płacowe do oczekiwań otaczających je grup społecznych, a siła tych nacisków jest zmienna i zależy od stopnia instytucjonalizacji otoczenia.

Literatura

- Barkema H., Gomez-Mejia L., *Managerial compensation and firm performance: A general research framework*, "Academy of Management Journal" 1998, 41, 135-145.
- Baron J.N., Kreps D.M., *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. John Wiley & Sons, New York 1999.

- Berrone P., Gomez-Mejia L.R., *Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective*, "Academy of Management Journal" 2009, 52 (1), 103-126.
- Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Boselie P., Paauwe J., Richardson R., *HRM, institutionalization and organizational performance: A comparison of hospitals, hotels and local government*, "International Journal of Human Resource Management" 2003, 14(8), 1407-1429.
- Brewster Ch., Wood G., Brookes M., *Similarity, isomorphism or duality? Recent survey evidence on the human resource management policies of multinational corporation*, "British Journal of Management" 2008, 19, 320-342.
- Chmielewski P., *Homo agens. Instytucjonalizm w naukach społecznych*, Poltext, Warszawa 2011.
- Cooke F.W., *Strategic Compensation*, Cooke, Princeton, NJ 1976.
- DiMaggio P., Powell W., *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, "American Sociological Review" 1983, 17, 313-327.
- Duncan R.B., *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*, "Administrative Science Quarterly" 1972, 17, 313-327.
- Eisenhardt K.M., *Agency- and institutional theory explanations: The case of retail sales compensation*, "Academy of Management Journal" 1988, 31 (3), 488-511.
- Gruszczyńska-Malec G., *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa. Modele, zasady, uwarunkowania*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2001.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2000.
- Juchnowicz M. (red.), *Badanie rynku wynagrodzeń. Problemy metodologiczne*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001.
- Kodeks pracy, ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. DzU 2008 nr 93, poz. 586 z późn. zm., Dział trzeci: wynagrodzenie za pracę i inne świadczenia.
- Konwencja nr 100 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca jednakowego wynagrodzenia dla pracujących mężczyzn i kobiet za pracę jednakowej wartości przyjęta w Genewie dnia 29.06.1951r., ratyfikowana przez Polskę, DzU 1955 nr 38, poz. 238.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008.
- Li J., Lam K., Sun J., Liu S., *Strategic human resource management, institutionalization, and employment modes: An empirical study in China*, "Strategic Management Journal" 2008, 29, 337-342.
- Lobos K., *Izomorfia rozwiązań strukturalnych przedsiębiorstw z pozycji teorii instytucjonalnej, ewolucyjnej oraz sytuacyjnej organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 3(109), 19-34.
- MacDuffie J.P., *Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry*, "Industrial and Labor Relations Review" 1995, 48, 197-221.
- March J.G., Olsen J.P., *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki*, Scholar, Warszawa 2005.
- North D.C., *Structure and Change in Economic History*, Norton, New York 1981.
- Powell W.W., DiMaggio P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago 1991.
- Rumpel S., Medcof J., *Total Rewards: Goof fit For Tech Workers*, "Technology Management" 2006, 27-35.
- Sayilar Y., *Moderating effect of normative institutional mechanism on the relationship between business strategy and HRM model*, "Akdeniz Dergisi" 2009, 17, 154-188.
- Scott W.R., *The adolescence of institutional theory*, "Administrative Science Quarterly" 1987, 32, 493-511.
- Stroh L., Brett J., Baumann J., Reilly A., *Agency theory and variable pay compensation strategies*, "Academy of Management Journal" 1996, 39, 751-767.

Werner S., Ward S.G., *Recent compensation research: An eclectic review*, "Human Resource Management Review" 2004, 14, 201-227.

Zucker L.G., *Institutional theories of organization*, "Annual Review of Sociology" 1987, 13, 443-464.

THE ROLE OF THE INSTITUTIONAL CONTEXT IN MAKING COMPENSATION CHOICES

Summary: The main purpose of this study is to increase the understanding of many issues that are related to strategic decision making in firms, such as the effect of institutionalization on compensation decisions. Institutional theory is considered to offer a reasonable explanation for many organizational actions. However, there is insufficient empirical evidence of whether three types of institutional mechanisms: coercive, mimetic, and normative influence the compensation choices. This analysis should help answer many questions concerning the relation of pay choices with the demands of the institutional environment.

Keywords: institutional theory, human resource management, compensation, environment.