

Janusz Strużyna, Magdalena Majowska

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

DWA SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z DYLEMATAMI WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW

Wstęp

Współczesne otoczenie, reprezentowane przez trzy siły: zmianę, złożoność oraz chaos¹, oznacza dla organizacji konieczność radzenia sobie z ciągłą niepewnością i niejednoznacznością. Przyczyny nieciągłości tkwią w braku stabilności otoczenia oraz rosnącym wpływie konkretnych organizacji na swoje otoczenie. Panujące warunki wymuszają w organizacjach prowadzenie aktywnych działań dla potrzeb sprostania wyzwaniom stawianym przez otoczenie, a jednocześnie same są przyczyną zmian w otoczeniu. Dzięki zarządzaniu organizacja jest w stanie przekształcać zasoby i kompetencje w dobra i usługi, jednocześnie to właśnie zarządzanie narusza równowagę zasobów i kompetencji. Te uwagi dotyczą także, a może przede wszystkim, zarządzania zasobami ludzkimi. Organizacja jako system społeczny jest pełna napięć i sprzeczności, ale równocześnie z samej definicji powinna zmierzać do harmonii i wspólnoty celów. Identyfikacja i zrozumienie tych stanów, a dalej sformułowanie zasad radzenia sobie z nimi jest zadaniem specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Mają oni nie tylko sprostać wyzwaniom napięć pojawiających się pomiędzy ludźmi organizacji, które wynikają ze sprzeczności, ale także kształtować pożądaną scenierię organizacyjną przy równoczesnym wykorzystaniu dostępnych instrumentów: strategii, polityki, struktur, procesów, kultur oraz innych narzędzi menedżerskich.

¹ D.F. Kuratko, M.H. Morris, *Corporate Entrepreneurship: The Dynamic Strategy for 21st Century Organizations*, w: *Issues in Entrepreneurship: Contracts, Corporate Characteristics and Country Differences, Advances in the Study of Entrepreneurship*, „Innovation and Economic Growth” 2003, vol. 14, s. 21-46.

Podstawowe założenie niniejszego opracowania jest związane z tym, iż organizacja z jednej strony skupia się na wykorzystywaniu już posiadanych kompetencji pracowników, co pozwala jej osiągać korzyści najmniejszym kosztem, a z drugiej koncentruje się na odkrywaniu nowych możliwości rozwoju. Stąd zarządzający zasobami ludzkimi muszą w określonym stopniu wzmacniać i powtarzać wyuczone procedury postępowania, tworzyć innowacje i, co najważniejsze, wyjaśniać panujące niejednoznaczności i dylematy w konwencji rozumianej przez ludzi organizacji. W poniższym opracowaniu zaprezentowano dwa sposoby radzenia sobie ze sprzecznościami typowymi dla społeczności organizacji. Pierwszy wspiera się na koncepcji dialektyki, korzenie drugiego sięgają teorii ewolucji. Analizowane problemy dotyczą systemu wynagrodzeń. Przyjmuje się, że gra on strategiczną rolę i ma znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji². Celem niniejszego artykułu jest prezentacja zasad i możliwości radzenia sobie z wybranymi dylematami wynagrodzeń na podstawie idei dialektyki i ewolucji.

Zarys perspektywy dialektycznej

W ostatniej dekadzie wielu badaczy³ przyjęło spojrzenie dialektyczne na organizację, strategię i zarządzanie. Punktem wyjścia dla analizy tego podejścia stały się strategiczne napięcia istniejące w organizacji. Wskazano wówczas, że napięcia te są następstwem możliwych do zidentyfikowania opozycji leżących u podstaw każdej kwestii strategicznej. Sytuacja ta zatem wytwarza napięcia, a ich pojawienie się stawia decydentów wobec wielu sprzecznych nacisków oraz zmusza do równoczesnego radzenia sobie z oddziałującymi na nich sprzecznymi siłami.

Wyzwaniem z punktu widzenia strategicznego zarządzania jest jak najlepsze radzenie sobie z powstającymi w ten sposób napięciami strategicznymi, które różnią się między sobą, powodując pojawianie się różnorodnych punktów widzenia. W literaturze wskazuje się na cztery możliwości, w których pojawiające się napięcia strategiczne traktowane są jako: puzzle (układanka), dylemat (rozterka), kompromis czy paradoks (sprzeczność)⁴.

W przypadku puzzli (układanki) istnieje jedno optymalne rozwiązanie, według niektórych uzależnione od sytuacji. Przy rozterkach (dylematach) występują dwa możliwe rozwiązania, z których żadne nie jest „lepsze” ani „gorsze”. Kompromis to występowanie wielu możliwych rozwiązań, z których każde odnosi się do równo-

² N. Rajagopalan, *Strategic Orientation, Incentive Plan Adoptions, and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms*, „Strategic Management Journal” 1996, vol.18, s. 761-785,

³ W Polsce badania zarządzania z pozycji dialektyki prowadzi Mariusz Bratnicki.

⁴ B. DeWit, R. Meyer, *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage (Text and Readings)*, wyd. 2, Thomson Learning, United Kingdom, 2005, s. 12-17.

wagi między dwoma sprzecznymi naciskami. W końcu wyodrębnia się paradoks (sprzeczność), gdzie nie istnieje jedno „prawdziwe” rozwiązanie, ponieważ nie ma możliwości logicznego powiązania dwóch przeciwstawnych opozycji w jeden wewnętrznie spójny konstrukt. Jak zauważa Dixon, jedyne rozwiązanie w przypadku wystąpienia sprzeczności, to zarządzać nimi, niczym nieustannymi paradoksami strategicznymi⁵.

Zarys perspektywy ewolucyjnej w naukach zarządzania

Rodowód zastosowania teorii ewolucji w naukach zarządzania rozpoczynają prace dotyczące zagadnień ekonomiki⁶ oraz dotyczące ewolucji zjawisk społecznych⁷. Jedną z najbardziej popularnych propozycji schematu zmian ewolucyjnych odnosi się do różnicowania (ślepego, przypadkowego), selekcji, zatrzymywania⁸. To dzięki temu mechanizmowi pojawiają się zmiany w stanach, a stany, które teoretycznie powinny zmierzać do równowagi, stają się dynamiczne i nieprzewidywalne w pewnych okresach, w innych zaś stabilizują się. Sugerowany schemat ruchu jest dosyć prosty⁹. Genotyp (składający się z genów) jest składową pierwotną, względnie trwałą w odniesieniu do pojedynczego zjawiska (gatunku). Drugim ważnym elementem strukturalnym jest fenotyp, który jest z kolei zbiorem zmiennych stanów, cech zachowań osobnika (organizacji). Dzięki zachowaniom fenotypicznym dorosłe osobniki konkurują ze sobą o zasoby i partnerów. Nowe jednostki powstają z połączenia jednostek macierzystych (w systemie społecznym możliwe jest także traktowanie jako nowości nowego stanu jednostki macierzystej). W przypadku świata organizacji nową organizacją może być także odtwarzanie organizacji w zmienionej formie (formalnie ta sama organizacja, ale jednak o zmienionych parametrach „genu”). W organizacji genotyp to sieć, konfiguracja wykorzystywanych zasobów, wzorów zachowań, dyspozycji, rutyn. Fenotyp to całość obserwowalnych cech organizacji (włączając w to cechy fizyczne, zmienne zachowania), które skutkują interakcją pomiędzy organizacją i otoczeniem. Fenotyp pośredni-

⁵ N. Dixon, *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, Gower, London 1999.

⁶ H. Aldrich, *Organizations and Environments*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs 1979; R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, London 1982.

⁷ R. Dawkins, *Samolubny gen (The Selfish Gene)*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2007.

⁸ M.C. White, D.B. Marin, D.V. Brazeal, W.H. Friedman. *The Evolution of Organizations: Suggestions from Complexity Theory about the Interplay between Natural Selection and Adaptation*, „Human Relations” 1997, vol. 50, nr 11, s. 1383-1410.

⁹ R. Durand, *Organizational Evolution and Strategic Management*, Sage Publications, London 2006.

czy pomiędzy tym co trwałe w organizacji a otoczeniem (może być traktowany jako deklaracja). Powoduje, że organizacja jest rozumiana przez otoczenie i akceptowana przez środowisko społeczne. Pomędzy genotypem i fenotypem ustanowiona jest relacja, która transformuje genotyp na fenotyp. W ujęciu Duranda zasady te tworzy strategiczne zarządzanie. Druga relacja, ważna dla zmian, ustanowiona jest pomiędzy organizacjami stykającymi się na rynku. Wyjaśnia ona zasady konkurencji i współpracy między organizacjami. Na jej podstawie wyłania się relacja, w wyniku której dochodzi do skutecznego odnalezienia nowych zasobów dla organizacji oraz przygotowanie warunków do ich wykorzystania. Z kolei relacja pomiędzy łączącymi się jednostkami lub relacja, na mocy której dochodzi do przyłączenia nowych zasobów jest powodem tworzenia zmodyfikowanej lub w pełni nowej organizacji. W tym przypadku dochodzi do stworzenia replikacji, która albo skutkuje nową organizacją, albo nowym odtworzeniem pierwotnej organizacji. Strategia realizowana jest odzwierciedleniem tego procesu dla przypadku zarządzania. To ona decyduje o sukcesie organizacji.

W tym ujęciu ewolucja jest seriami identyfikowalnych przypadków powiązanych wzajemnie, które dotyczą pojedynczych lub kilku bytów na różnych poziomach analizy. Wynikająca stąd zmiana może (lub nie) naruszać zasadniczą charakterystykę organizacji i może (lub nie) podążać w kierunku antycypowanego końca (celu wskazanego przez menedżerów).

Wynagrodzenia w ujęciu dialektycznym

W literaturze trudno odnaleźć spójny zbiór wytycznych dla podejmowania decyzji w obszarze wynagrodzeń. Wskazać można jedynie na szereg argumentów przemawiających na korzyść analizowania wymiarów wynagrodzeń jako dwóch krańcowych rozwiązań. Jak wskazuje S. Borkowska, w praktyce „istnieje bogactwo narzędzi motywowania i praktycznie nieskończona liczba możliwych ich konfiguracji, zależnych od wielu determinant [...]. Na jednym krańcu owych konfiguracji znajdują się elastyczne, proefektywnościowe systemy motywacyjne, spójne ze strategią firmy, na drugim – mało elastyczne, żeby nie rzec nieelastyczne, oparte na płacach stałych, rozbudowanych świadczeniach dodatkowych, zwłaszcza o charakterze socjalnym i programach praca-życie”¹⁰. Podobnie Balkin i Gomez-Mejia, analizując dwa skrajne wzorce wynagrodzeń – mechanistyczny i organiczny, podkreślili, iż większość organizacji plasuje się gdzieś pomiędzy dwoma skrajnymi stanowiskami, posiadając w większym bądź mniejszym stopniu cechy charakterystyczne dla każdego z nich. Co ważniejsze jednak, badacze ci wskazali

¹⁰ S. Borkowska, *Motywowanie dziś i jutro; główne problemy*, w: *Motywowac skutecznie*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2004, s. 26.

na konkretne wymiary wynagrodzeń postrzegane jako dwa krańcowe stanowiska czy też skrajności umiejscowione na danym kontinuum¹¹.

Dla zobrazowania sposobu rozwiązywania dylematów wynagrodzeń w ujęciu dialektycznym przyjmijmy klasyczną sprzeczność pomiędzy dochodową i kosztową funkcją płac. W ujęciu dialektycznym sprzeczność traktowana jest jako kwestia posiadająca dwa krańcowe rozwiązania, z których jedno jest prawdziwe i równocześnie drugie jest prawdziwe, zatem wskazana sprzeczność powinna doprowadzać do syntezy. Jej odnalezienie pozwala rozwiązać postawiony dylemat kosztowej i przychodowej funkcji płac. Przykładem takiej syntezy może być koncepcja zaangażowania, która niesie ze sobą kontynuowane definiowanie własnych ocen wartości nagród w trakcie realizacji wspólnego zadania organizacyjnego. Koszt jest tutaj traktowany jako niezbędny komponent zaangażowania, które przynosi przychód. Przychód niesie ze sobą koszty, które wzmacniają kontynuowane zaangażowanie. Zaangażowanie niweluje skalę sprzeczności, ale jednocześnie stając się syntezą, zmusza do oczekiwania na antytezę. Odnalezienie rozwiązania nakazuje oczekiwanie na jego zaprzeczenie. Tym samym konflikt jest gloryfikowany jako siła napędowa zmian i rozwoju, ale jednocześnie ciągle zmusza do intelektualnego wysiłku i zdolności definiowania stanu „od nowa”.

Dialektyka wymaga identyfikacji sprzeczności, zrozumienia ich istoty, a następnie podejmowania decyzji o radzeniu sobie z nimi. Dalej oczekiwania na kolejny konflikt wartości. Na tej ścieżce tworzy się przestrzeń możliwych rozwiązań.

Wynagrodzenia w ujęciu ewolucyjnym

Dla zobrazowania podejścia dialektycznego posłużmy się tym samym przykładem sprzeczności dochodowej i kosztowej funkcji płac. Jednak w przypadku ewolucji sprzeczność nie jest kluczowym dylematem, na który należy zwrócić uwagę. Kluczowe staje się odkrycie:

- tego co trwałe i pozwoliło przeżyć,
- zasady zmian w istniejącym stanie,
- zidentyfikowanie różnorodności form oraz ich zrozumienie w kontekście przyczyny tworzenia i sukcesu (przeżycia).

W tym celu należy przede wszystkim określić przestrzeń genotypu. Wypełniają ją rutyny (ogólne wzorce zachowań, procedury) w zakresie wynagrodzeń. Rutynami takimi mogą być: wartościowanie pracy, charakterystyka mechanicznego przekazywania kwot umownych na konta pracowników czy inne działania codzienne lub strategiczne, które mają charakter trudnych do zmiany powtórzeń. Przynoszą

¹¹ D.B. Balkin, Gomez-Mejia, *Matching Compensation and Organizational Strategies*, „Strategic Management Journal” 1990, no. 11, s. 153-169.

one „pokój” w sferze konfliktu dochodowej i kosztowej funkcji płac. Rutyny samostnie są podstawą, która godzi sprzeczność i powoduje, że uwaga aktorów na nich nie koncentruje się. Odmienne niż w dialektyce, sprzeczność ta nie jest mechanizmem dynamizującym układ. Dynamikę nadaje niedoskonała replikacja rutyn, czyli niedoskonałość powtórzeń wykonania procedur wynagradzania (np. niedoskonała imitacja lub adaptacja) oraz ewentualne ingerencje otoczenia (np. rozwiązania wdrażane u innych, prawo).

W tym ujęciu nowego sensu nabiera diagnoza wynagrodzeń, która raczej staje się opisem, dzięki któremu odkrywa się:

- a) rację podtrzymywania stanu istniejącego,
- b) relacje pomiędzy deklaracją i realizacją,
- c) opis sposobu uczenia się na drobnych zamianach,
- d) opis oporów przeciwko zmianom istotnym itd.

Nie jest to poszukiwanie odstępstw od podręcznikowych wzorów, ale poszukiwanie teorii lokalnego zasięgu. To, co jest realizowane w firmie, jest przejawem mądrości lokalnej (teoria małego zasięgu), która dotąd (co nie znaczy, że w przyszłości) pozwalała przeżyć i rozwijać się. To, czy dane rozwiązanie w zakresie wynagrodzeń jest wartościowe, nie wynika z jego zgodności z wzorem podręcznikowym lub deklaracją etyczną, ale z tego, na ile zmiana będzie akceptowana, adaptowana przez otoczenie i członków organizacji oraz na ile będzie źródłem inspiracji dla nowych, utrwalanych z czasem rozwiązań wewnątrz i na zewnątrz organizacji (pozytywnie lub negatywnie selekcjonowana). Te informacje pozwalają na zastanowienie się nad tym, jak następuje zmiana, jak jest rozpowszechniana, jakie są typy zmian w sposobach wynagradzania, czy istnieje możliwość odwracania zmian (przywracać stare rozwiązania), jak opisać nieciągłość w wynagrodzeniach?

Reasumując, proces ewolucyjnego badania wynagrodzeń rozpoczyna się od wyznaczenia rutyn wynagradzania (elementu względnie stabilnego). W tym ustaleniu pomaga odnalezienie tego, co ulega zmianie i tego, co trwałe. Uchwycenie elementów niestabilnych pozwala odkryć pozostałe, stałe elementy. Następnie potrzebne jest odkrycie tego, co wspólne dla większości firm oraz mechanizmu konkurencji pomiędzy nimi. Istotne są także reguły przekazywania, rozpowszechniania nowych wzorów. W tym ujęciu dylematy podstawowe nie dotyczą godzenia sprzeczności (te rozwiązują się same na poziomie rutyn), ale odkrywania mechanizmów różnicowania, selekcji i zatrzymywania.

Zakończenie

Wynagradzanie to podejmowanie wzajemnie ze sobą powiązanych decyzji poprzez dokonywanie wyboru pomiędzy elastycznością a stabilnością wynagrodzeń, pomiędzy egalitaryzacją a dyferencjacją, między krótkim a długim horyzontem

czasowym; między współzawodnictwem a współpracą. Przedstawione dwa sposoby rozwiązywania dylematów menedżerskich w zakresie wynagrodzeń wskazują na różne sposoby rozumowania, a w konsekwencji i postępowania w sytuacji sprzeczności, nieciągłości, dynamicznych zmian, zmian nieprzewidywanych. Wybór pomiędzy podanymi propozycjami rozwiązywania dylematów wynagrodzeń ma charakter zindywidualizowany. Jego dokonanie może pomagać nie tylko w konstrukcji narzędzi analiz wynagrodzeń, ale również w ich powiązaniu z narzędziami zarządzania. Dla otrzymania pełnego obrazu należałoby rozważyć dodatkowo możliwość połączenia teorii ewolucji z dialektyką. Teza i antyteza tworzą niekończącą sukcesję zdarzeń, w której dynamika bierze się z opozycji i tworzy syntezę, która staje się kolejną tezą¹², i ta dynamika może być włączona w proces ewolucji firmy jako niedoskonałość replikacji.

¹² S.R. Clegg, J.Vieira de Cunha, M. Pina de Cunha, *Management Paradoxes: A Relational View*, „Human Relations” 2002, vol. 55, nr 5, s. 483-503.