

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrą w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Tomasz Kawka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: tomasz.kawka@ue.wroc.pl

ANALIZA ZARZĄDZANIA WYNAGRODZENIAMI W ORGANIZACJACH NOWEJ GOSPODARKI W POLSCE

ANALYSIS OF COMPENSATION MANAGEMENT IN NEW ECONOMY ORGANIZATIONS IN POLAND

DOI: 10.15611/pn.2016.429.08

Streszczenie: Tekst opisuje próbę badań porównawczych dotyczących zakresu i elementów zarządzania systemami wynagrodzeń w organizacjach nowej gospodarki. W celach badawczych wydzielono (dokonano ekstrakcji) podzbiór organizacji cechujących się wymiarami przedsiębiorstwa nowej ekonomii, m.in.: sieciowość, wykorzystanie kompetencji ITC w osiągnięciu celów firmy, globalizacja jako element strategiczny w modelu biznesowym czy wysoka jakość realizacji modelu kapitału ludzkiego. Wyniki wskazują, iż w warunkach polskich są to organizacje, które bardziej uelastyczniają procesy zarządzania wynagrodzeniami, oferują wyższe stawki rynkowe i dbają o wzbogacanie różnorodności składników pozapłacowych. Nie są to jednak różnice zbyt wyraziste, co może wskazywać na wczesny etap rozwoju i powstawania firm nowej gospodarki w Polsce.

Słowa kluczowe: wynagrodzenia, systemy pakietowe, organizacja oparta na wiedzy, organizacje nowej gospodarki, motywowanie.

Summary: The text describes an attempt of comparative research on the scope and elements of compensation management in the organization of new economy. For the purpose of the research a subset of an organization characterized by the dimensions of the new economy was isolated (extracted), inter alia: webbyness, the use of ICT competence in achieving business goals, globalization as a strategic element in business model, and the high quality of implementation model of human capital. The results indicate that in Polish conditions there are organizations that make remuneration management processes more flexible, offer higher market rates and take care of enriching the diversity of non-wage components. There are not too clear differences, which may indicate an early stage of development and the formation of new economy businesses in Poland.

Keywords: remuneration, package systems, organization based on knowledge, organization of new economy, motivating people.

1. Wstęp

Wynagrodzenia są kategorią o charakterze wielowymiarowym. Aby zapewnić ich potencjalną skuteczność, należałoby przyjąć wiele zasad ich kształtowania jak np. [Kozioł, Tyrańska 2006, s. 58–64]: zasadę proporcjonalności, zróżnicowania, motywowania pozytywnego, kompleksowości i systematyczności, niewielkiej odległości czasowej, prostoty i przejrzystości, wpływu pracownika na efekty pracy, internalizacji celów organizacyjnych czy zachowania progów bodźcowych i warunków umowy prawnej. Praktyka zarządzania systemem wynagrodzeń pokazuje, z jak szerokim wachlarzem dziedzin jest ona związana w każdym z obszarów jej projektowania i wdrażania w organizacji. Codziennosc zmagania się z problemami budowy efektywnych systemów wynagrodzeń w organizacji jest ściśle powiązana z wieloma teoriami i koncepcjami z różnych dyscyplin naukowych, jak: ekonomia, psychologia, socjologia, filozofia, etyka czy finanse i księgowość [Bergmann, Scrapello 2002, s. 23]. Przykładami mogą być relacje między procesem budowy systemów premiowych opartych na ocenie a koncepcjami teorii wzmocnień Skinera bądź sprawiedliwości Adamsa. Teorie ekonomiczne z kolei są podstawą do określania możliwości organizacji do budowania budżetów na wynagrodzenia. Filozofia i etyka są niezbędne w zrozumieniu pojęcia sprawiedliwości leżącej u podstaw pojęcia wynagrodzenia sprawiedliwego w kontekście oferowanych pakietów wynagrodzeń. Teorie socjologiczne, np. statusu społecznego, mają wpływ na zachowania pracowników, które wynikają z hierarchii stanowisk w organizacji, oraz na to, jak postrzegają pojęcie nagrody. Założenia finansowe i rachunkowe stanowią podstawowe kryteria używane w określaniu końcowego kształtu systemów pakietowych i świadczeń bonusowych. **Interdyscyplinarność** celów i uwarunkowań wpływających na funkcjonalność systemu wynagrodzeń jest jedną z kluczowych przesłanek wymuszających jednoznaczność zasad zarządzania tym systemem w organizacji. Tak złożony, kompleksowy i wrażliwy na wielość zmiennych system motywowania materialnego wymaga racjonalnego i ustrukturyzowanego podejścia w zakresie uzyskania wszystkich założonych w nim celów.

2. Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki

Zarządzanie wynagrodzeniami polega na formułowaniu i wdrażaniu strategii, procedur i procesów, których celem jest należyte wynagradzanie pracowników za pomocą materialnych środków finansowych i pozafinansowych. Jest to złożony proces związany z projektowaniem, implementacją i obsługą systemów wynagrodzeń – odpowiednich praktyk uwzględniających potrzeby zarówno firmy, jak i jej grup interesów. Systemowym celem zarządzania motywowania materialnego jest **sprawiedliwe, spójne opłacanie zachowań pracowniczych zgodnie z tworzoną przez nich wartością, w sposób ułatwiający firmie osiągnięcie celów strategicznych** [Armstrong 2009, s. 19].

Efektywne zarządzanie systemem wynagrodzeń, zwłaszcza w realiach nowej gospodarki, w której dobitnie podkreśla się funkcję inwestycji w kapitał ludzki, wymaga zrozumienia i aplikacji zagadnień z wielu dziedzin organizacyjnych i dyscyplin naukowych. To sprawia, iż należy zdecydowanie podkreślić realny poziom trudności i złożoności kształtowania skutecznych rozwiązań w zakresie motywowania materialnego. Filozofia zarządzania wynagrodzeniami zakłada w realiach strategii kapitału ludzkiego [Armstrong 2009]:

- Inwestowanie w ludzi w celu osiągnięcia odpowiedniego poziomu zwrotu finansowego.
- Uwzględnianie wkładu ludzi w osiąganą wartość dodaną organizacji w odniesieniu do poczucia sprawiedliwości dystrybtywnej. Jest to subiektywne poczucie adekwatności wkładu pracownika w kontekście wytworzonej przez niego wartości oraz wcześniej ustalonych zasad i obietnic podziału środków [Leventhal 1980].
- Uwzględnianie aspektu strategicznego, długofalowego w ocenianiu wyników i zachowań ludzi – w powiązaniu ze strategią ogólną organizacji i realizacją założeń sprawiedliwości proceduralnej, która dotyczy sposobów podejmowania decyzji przez menedżerów oraz praktycznego wdrażania procedur w organizacji [Tyler, Bies 1990].
- Stosowanie koncepcji wynagrodzenia całkowitego – budując systemowe rozwiązania uwzględniające komponenty finansowe i pozafinansowe

Do głównych zadań przedmiotowych, wynikających z przyjętej filozofii zarządzania systemem wynagrodzeń, można zaliczyć następujące cele, w podziale na grupę celów bezpośrednich i pośrednich [Bergmann, Scrapello 2002, s. 15]. Cele bezpośrednie:

- **zmotywowanie ludzi do podjęcia pracy w organizacji,**
- **zmotywowanie ludzi do pozostania w organizacji,**
- **zmotywowanie ludzi do osiągania wyników na wysokim poziomie.**

Cele pośrednie, mające charakter uwarunkowań i ograniczeń, które należy uwzględnić przy osiągnięciu celów bezpośrednich:

- **kształtowanie możliwości budżetowych na wynagrodzenia,**
- **realizacja przepisów prawnych,**
- **regulacja wewnętrznych przepisów dotyczących składowych i celów systemu wynagrodzeń,**
- **tworzenie wewnętrznego rynku pracy i wynagrodzeń,**
- **uwzględnianie zewnętrznego rynku pracy i wynagrodzeń.**

Podstawowym celem systemu wynagrodzeń jest oddziaływanie na zachowania ludzi w procesie pracy [Bergmann, Scrapello 2002, s. 15]. Jest to bezpośrednie wspomaganie decyzji personalnych, które mają wspierać osiągnięcie celów i realizację oczekiwań pracodawcy. Wynagrodzenia są mechanizmem łączenia wysiłku i zaangażowania ludzi we wspólny, celowy i świadomy proces realizacji strategii biznesowej danej organizacji. Im większe problemy i błędy w zarządzaniu systemem

wynagrodzeń, tym potencjalnie większy rozdźwięk między zachowaniami i postawami pracowników a oczekiwaniami organizacji. **Należy jednak podkreślić, iż wymienione wyżej cele bezpośrednie wynagrodzeń mogą być osiągnięte i operacjonalizowane na bazie odmiennych form, metod i narzędzi składających się na system wynagrodzeń.**

Z punktu widzenia procesu walki rynkowej, czyli **pozyskania i przyciągania nowych pracowników** do organizacji, jedną z kluczowych kwestii jest ustalenie odpowiedniego poziomu wysokości wynagrodzenia w stosunku do rynku pracy [Kawka 2001]. Oddziaływanie motywacyjne wynagrodzeń, dla aplikantów, którzy nie znają uwarunkowań specyfiki i charakterystyki kulturowej danej firmy, odnosi się w zasadzie do porównania stawek stanowiskowych na danym rynku. Dodatkowo istotną informację mogą nieść z sobą dane na temat struktury wynagrodzenia. Poziom wynagrodzenia i atrakcyjność budowy wewnętrznej danego pakietu stanowią o pierwszym kroku podjęcia decyzji o wyborze danego pracodawcy. W warunkach nowej gospodarki należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, iż dzisiaj to sami pracownicy, pracownicy wiedzy są aktywnymi, wpływającymi na kształtowanie się danych stawek wynagrodzeń podmiotami.

3. Proces ekstrakcji organizacji nowej gospodarki

Punktem wyjścia do próby oceny zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w opisywanych badaniach było **porównanie uzyskanych wyników dla obu zbiorów badanych przedsiębiorstw** i ich interpretacja w ramach teoretycznych i kluczowych założeń przyjętych w modelu wynagrodzeń w firmach nowej ekonomii [Kawka 2014, s. 280].

W pierwszym etapie użyto kwestionariusza ankiety zawierającego 33 pytania o różnorodnej budowie (pytania półotwarte, macierzowe, zamknięte, rangowe, graficzne). Ze względu na pośredni cel badań na tym etapie przygotowano pytania ekstrakcyjne do wydzielenia grupy kontrolnej na bazie **podgrup „ekstrakcyjnych” z badanej populacji, które odzwierciedlałyby populację organizacji cechującą się wymiarami nowej gospodarki.** Był to zabieg niezbędny, aby ustanowić do badań **komparatywnych** nad wynagrodzeniami dwie grupy firm dające podstawę do porównań i wyciągania odpowiednich interpretacji. W związku z tym powstały, na bazie wszystkich podmiotów biorących udział w badaniu, dwie grupy firm uwzględnione w analizie porównawczej:

- Pierwsza to grupa całościowej populacji badanych firm, która odzwierciedlałaby holistyczny kontekst gospodarki do porównań badawczych ($n = 105$).
- Drugi zbiór to wydzielona „grupa kontrolna” populacji firm, która według przyjętych założeń teoretycznych może być uznana za firmy – w ramach podejścia analizy zbiorów rozmytych – o cechach organizacji nowej gospodarki ($n = 49$).

W celu dokonania rzetelnej i pozbawionej błędów logicznych interpretacji oraz wygenerowania wniosków badawczych dotyczących przedmiotu badań – charakte-

rystyki modelu wynagrodzeń na tak specyficznym tle, niezbędne było **włączenie** do całościowej grupy przyjętych firm w badaniu **podmiotów ze zbiorów ekstrakcyjnych**. Zasadniczym celem cząstkowym tych badań nie było zatem określenie liczbowego bezpośredniego poziomu porównania liczebności firm w obu podzbiorach, lecz zdiagnozowanie różnic, proporcji procentowych pewnych zjawisk związanych z wynagrodzeniami w realiach nowej gospodarki na tle całej populacji gospodarki. Metodycznie opisana ekstrakcja została dokonana na bazie koncepcji zbiorów rozmytych [Zadeh 1965] według trzech **kryteriów ekstrakcyjnych** wyodrębnienia na podstawie analizy wyników uzyskanych w odpowiedzi na 9 pytań w kwestionariuszu ankiety, dotyczących wartościowania (rangowania) i oceny poszczególnych zjawisk w ramach każdej badanej organizacji w zakresie¹:

1. Oceny poziomu realizacji modelu zarządzania kapitałem ludzkim w badanej organizacji. Podział w tym obszarze na podgrupę ekstrakcyjną polegał na wydzieleniu firm, które wysoko oceniły wskaźniki w odpowiedziach na pytania autodiagnostyczne dotyczące szczegółowych praktyk i efektów realizacji założeń zarządzania kapitałem ludzkim w badanych organizacjach.

2. Oceny poziomu natężenia występowania cech specyficznych dla organizacji nowej gospodarki. Kryterium wydzielenia podgrupy w tym obszarze był wysoki stopień rang w odpowiedziach na pytania autodiagnostyczne w zakresie oceny spełnienia cech danego przedsiębiorstwa jako firma: sieciowa, globalna, innowacyjna, o elastycznych i wirtualnych strukturach organizacyjnych, stosująca wysokie technologie informacyjne czy świadcząca nowe usługi.

3. Dodatkowo przyjęto kryterium ekstrakcyjne umieszczone w metryczce ankiety: „specyficzne branże dla organizacji nowej gospodarki”, na podstawie którego dookreślono tę grupę organizacji. Zmienne wzięte pod uwagę do ekstrakcji w tym zakresie to organizacje w branżach: **usługowej, handlowej-międzynarodowej, edukacyjnej, wysokich technologii, sprzedażowo-technologicznej, bankowej i finansowej, rozrywkowej, sportowej i trzeciego sektora.**

Odnosząc się do modelu cech organizacji nowej gospodarki, przyjęto do rozważań jakościowych wybór tych podmiotów cechujących się następującymi wymiarami:

- firmy nowych usług,
- wysokie technologie jako narzędzie zarządzania spółką,
- deklaracja firm o zatrudnianiu pracowników wiedzy,
- elastyczne struktury organizacyjne,
- innowacyjność jako cecha strategiczna organizacji,
- sieciowość i globalność działania.
- wysoki stopień jakości realizacji modelu kapitału ludzkiego.

¹ Biorąc pod uwagę koncepcję zbiorów rozmytych (*fuzzy sets*), przyjęto do wyznaczenia liczebności powyższej zbiorowości uznaniową wartość mającą charakter logiczny i merytoryczny – przeciętną dominant rang uzyskanych w danych pytaniach na skali rang udzielanych przez ankietujących ze zbioru [2,3,4,5] – powyżej punktu **3,50**.

- globalizacja jako wymiar uwzględniany w modelu biznesowym danej organizacji. W następnym podrozdziale przedstawiono wybrane obszary analizy porównawczej oceny składowych systemu wynagrodzeń, m.in. takie jak: ocena celów systemu, kryteria przeszerogowań, struktura bonusów, poziom elastyczności czy zróżnicowanie struktury wewnętrznej i zewnętrznej wynagrodzeń.

4. Analiza porównawcza elementów systemu zarządzania wynagrodzeniami

Pierwszym wymiarem poddanym ocenie była weryfikacja poziomu osiągnięcia w praktyce **celów stosowanych rozwiązań motywowania pracowników**. W przypadku poniższych kategorii ujętych w tab. 1 można zauważyć, iż w większości czynników ocena skuteczności motywowania jest nieznacznie wyższa w przypadku organizacji nowej gospodarki. W takiej samej proporcji dotyczy to odniesień do części materialnej, jak **awans płacowy czy motywacyjne wynagrodzenia**. Wyniki oceny, jakie uzyskały te czynniki, są wyższe niż przeciętna wszystkich ocen z zestawu poniższych składników. Może to świadczyć o względnie wysokiej pozycji oceny i efektywności stosowanych bodźców płacowych. O wiele wyższe wyniki osiągnięto w zakresie delegowania odpowiedzialności i oceny stylu kierowania menedżerów w firmach nowej gospodarki. Potwierdzałoby to założenia o mniej formalnych, partnerskich i elastycznych więziach organizacyjnych w strukturach firm nowej gospodarki. Z drugiej strony należy zwrócić również uwagę na dość znaczącą różnicę na korzyść grupy „Wszystkich organizacji” w ocenie takich kategorii, jak **docenianie osiągnięć czy stałość pracy**. Można przyjąć założenie o wyższym poziomie deprivacji poczucia bezpieczeństwa w firmach nowej ekonomii. W tym świetle niewielka, choć zauważalna różnica w odpowiedziach *in plus* w obszarze związanych z wynagrodzeniami w przypadku podzbioru ekstrakcyjnego, pozwala z dużą ostrożnością potwierdzić wyższy status wynagrodzeń w ocenie pracowników firm nowej gospodarki na tle pozostałych obszarów motywowania. Teoretycznie wynikać to może, z jednej strony, z większej racjonalności wydatkowanych środków, nowoczesnych form i zasad motywowania materialnego, lub z drugiej strony, z wyższego poziomu oferowanych płac w stosunku do innych firm na rynku.

Kolejnym cząstkowym zakresem była ocena rangi wpływu stosowanego w firmie systemu wynagrodzeń na systemowe cele efektywności pracy w organizacji. W ramach osiągnięcia poszczególnych celów efektywności działania, jak zaangażowanie, kreatywność, motywacja do jakości czy rozwój, ocena wpływu wynagrodzeń jest lekko wyższa w grupie firm nowej gospodarki (tab. 2). Wynagrodzenia natomiast nie wpływają różnicująco na kwestie zachowań elastycznych w pracy. Najwyższą ocenę uzyskała kategoria wpływu wynagrodzeń na kształtowanie wynagrodzeń adekwatnych do wymagań pracy. Jest to zbieżne z założeniami teoretycznymi niniejszego opracowania, iż wynagrodzenia w realiach nowej gospodarki powinny kształtować i wpływać na zasadnicze kompetencje pracowników wiedzy.

Tabela 1. Ocena skuteczności stosowanych obszarów w zakresie motywowania

Obszary systemu motywowania w organizacji	Wszystkie organizacje	Organizacje nowej gospodarki (ONG)
Awans płacowy	3,73	3,89
Awans stanowiskowy	3,57	3,76
Ciekawa treść pracy dla pracowników	3,61	3,79
Delegowanie odpowiedzialności	3,50	4,30
Docenianie osiągnięć	3,92	3,39
Jakość systemu zarządzania w firmie	3,43	3,86
Motywacyjne wynagrodzenia	3,55	3,80
Możliwość rozwoju osobistego	3,52	3,45
Przyjazna komunikacja	3,74	3,78
Stosunki międzyludzkie	4,00	3,83
Styl kierowania i traktowanie podwładnych	3,80	4,12
Środowisko i warunki pracy	3,93	3,89
Wyrażanie uznania	3,60	3,62
Zapewnienie stałości pracy	3,91	2,81
Przeciętna	3,70	3,73

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Ocena celów stosowania systemu wynagrodzeń w firmie

Cele stosowania systemu wynagrodzeń w firmie	Wszystkie organizacje	ONG
Zaangażowanie pracowników do wydajnej pracy	3,95	4,05
Kreatywność pracowników wobec problemów	3,73	3,88
Motywacja pracowników do wysokiej jakości pracy	3,43	3,67
Kwalifikacje pracowników adekwatne do wymagań	4,03	4,18
Mobilność i elastyczność przejawiana przez kadrę firmy	3,83	3,85
Rozwój pracowników i uzupełnianie wiedzy	3,50	3,74
Stabilizacja zatrudnienia	3,72	3,70
Przeciętna	3,70	3,87

Źródło: opracowanie własne.

Istotną kwestią w ocenie składowych modelu wynagrodzeń w organizacjach nowej gospodarki jest rozpoznanie kryteriów **wzrostu wynagrodzeń**. Okazuje się, iż jest to zmienna, która nie różnicuje podejścia do kształtowania systemów wynagrodzeń, a tym samym nie jest podstawą do różnicowania strategicznego ujęcia zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach (tab. 3). Na tle poniższych wyników trudno wyróżnić, poza efektami pracy czy jakością pracy – odmienne kryteria wzrostu

wynagrodzeń w firmach nowej gospodarki. Jedynym zauważalnym – lecz obiektywnie na dość niskim poziomie (1/3 firm z grupy ekstrakcyjnej) różnicującym kryterium okazuje się współpraca grupowa. Jest to również pewne potwierdzenie przyjętych założeń co do uwarunkowań konstrukcji wynagrodzeń w nowej gospodarce. Przyjęte kryteria okazują się najprawdopodobniej odbiciem zmian w strukturach współczesnych firm bazujących na pracy zespołowej, pracy projektowej.

Tabela 3. Kryteria wzrostu wynagrodzeń w organizacji

Kryteria wzrostu wynagrodzeń	Wszystkie organizacje	ONG
Doświadczenie zawodowe	34%	33%
Efekty pracy	74%	79%
Jakość pracy	51%	53%
Niepowtarzalne kompetencje	20%	21%
Wiedza	45%	42%
Współpraca grupowa	25%	35%
Inne	14%	14%

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym uzupełnieniem powyższych rozważań jest analiza odpowiedzi, jakie ankietowani pracownicy firm udzielili w zakresie oceny stosowania istotnych kryteriów sukcesu zawodowego pracownika w firmie nowej gospodarki, jak: **innowacyjność, elastyczność czy przedsiębiorczość**. Okazuje się, iż jest to nieznacznie – tylko o 3 p.p. – wyższy odsetek w odniesieniu do organizacji nowej gospodarki (tab. 4). Zauważalną różnicę w odpowiedziach na pytanie o tak istotne determinanty modelowego ujęcia oceny sukcesu zawodowego pracownika wiedzy uzyskano w zakresie decyzji rozwojowych. O tyle jest to zbieżne z przyjętymi założeniami teoretycznymi, iż pracownicy wiedzy, od których oczekuje się innowacyjności, elastyczności, a tym samym przedsiębiorczości w ich zachowaniach – są oceniani w pierwszym etapie swojej pracy z wkładu w swój własny rozwój wiedzy i kompetencji. Następnie powinno to się przenosić na nagradzanie wzrostem wynagrodzeń. Ciekawym spostrzeżeniem może być fakt, iż decyzje płacowe w grupie wszystkich firm są zbieżne z odsetkiem populacji w organizacjach nowej gospodarki, mając zdecydowanie niższe wskazania na poziomie decyzji rozwojowych. Świadczyć to może o niższym poziomie realizacji funkcji inwestycyjnej i motywacyjnej wynagrodzeń w ramach ogółu badanych firm. Podobny odsetek firm, które uwzględniają te istotne kryteria zarówno w decyzjach kompetencyjnych, jak i materialnych – może wskazywać na spójną i przemyślaną logikę postępowania i komunikowania pracownikom, czym są te kryteria i dlaczego są one istotne. Może na to wskazywać zdecydowanie wyższy odsetek odpowiedzi dla wszystkich firm, iż nie stosuje się takich kryteriów.

Tabela 4. Innowacyjność, elastyczność, przedsiębiorczość jako kryteria sukcesu zawodowego

Zakres stosowania	Wszystkie firmy	ONG
W decyzjach płacowych	43%	46%
W decyzjach rozwojowych	27%	46%
Nie stosuje się takich kryteriów	30%	9%

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym obszarem weryfikacji modelu wynagrodzeń w firmach nowej gospodarki, który został poddany diagnozie, jest jeden z kluczowych aspektów systemowych – struktura wewnętrzna wynagrodzenia pracownika. Do najistotniejszych konkluzji w tym przypadku należy zaliczyć fakt, iż w zdecydowanej większości wynagrodzenia firm nowej ekonomii są oparte na składnikach związanych z modelami *high performance work systems* (HPWS) czy *high involvement work practices* (HIWP) [Borkowska 2007] – takich jak premie oparte na wynikach oceny pracowniczej, składnikach majątkowych czy bonusach. Odchodzi się od sztywnych regulaminów niezwiązanych z jakością i wynikami pracy, co może mieć konsekwencje w uzyskanym wysokim odsetku stosowania składników uznaniowych w ramach ONG. Tłumaczyć to można dużą elastycznością i zmiennością warunków funkcjonowania podejścia projektowego (na co może wskazywać wyższy odsetek dodatków funkcyjnych) w firmach nowej gospodarki. Z drugiej strony jest to jednak dość zaskakujące w kontekście modelowych założeń motywacyjnych zasad kształtowania współczesnych rozwiązań płacowych. Zaskakuje o wiele wyższy odsetek wskazań roli przełożonego jako decydenta dzielącego składniki w firmach gospodarki tradycyjnej. Do najbardziej różnicującego składnika płacowego zdiagnozowanego w tab. 5 należy składnik związany z wypłatą zysku dla pracowników. W firmach nowej gospodarki okazuje się, iż w grupie badawczej jest to składnik, który bardzo rzadko jest stosowany w odniesieniu do całej populacji badanych firm, tym bardziej iż w zdecydowanej większości, jak wskazały dane metryczkowe, firmy z grupy **ONG**, są to firmy osiągające zyski. Może to świadczyć o bardzo silnym redukowaniu istoty funkcji społecznej wynagrodzeń w tych podmiotach, co wpisuje się w ramy teoretyczne dotyczące zmian akcentów funkcjonalności współczesnych wynagrodzeń. Warto również zwrócić uwagę na dość niski odsetek firm, które stosują bodźce majątkowe w składnikach swoich wynagrodzeń. Niepełna 20% diagnozowanych firm w próbie badawczej organizacji nowej gospodarki wskazało na takie rozwiązania. Jest to co prawda dwukrotny wzrost w odniesieniu do zbioru wszystkich organizacji, niemniej w skali bezpośredniej nie jest to wynik, w kontekście opisów literatury przedmiotu, zbyt wysoki. Wytlumaczeniem takiej wartości uzyskanej w badaniach może być fakt, iż w rodzimych firmach są to składniki dedykowane wciąż bardzo wąskiej grupie pracowniczej, jak kadra menedżerska wysokiego szczebla.

Jak wskazują wyniki zawarte w tab. 5, ponad $\frac{3}{4}$ badanych firm nowej gospodarki w grupie ekstrakcyjnej przyznaje się do stosowania **składników bonusowych** w strukturze wewnętrznej wynagrodzeń. Ciekawą informacją diagnozującą konfiguracje systemów wynagrodzeń w tych organizacjach jest rozpoznanie szczegółowej morfologii oferowanych pakietów w obszarze oferowanych bonusów.

Tabela 5. Składniki w wynagrodzeniu pracowników w badanych firmach

Składniki wynagrodzeń	Wszystkie organizacje	ONG
Wynagrodzenie zasadnicze	100%	100%
Premia oparta na regulaminie pracy	42%	18%
Premia oparta na SOOP	30%	51%
Premia oparta na uznaniowości szefa	29%	56%
Nagrody w gestii przełożonego	43%	21%
Nagrody ogólnofirmowe	28%	23%
Prowizje od wartości sprzedaży, marż	44%	42%
Wyплаты z zysku	66%	14%
Akcje, udziały, opcje firmy	9%	18%
Dodatki funkcyjne	10%	18%
Dodatki stażowe	5%	11%
Bonusy	67%	77%

Źródło: opracowanie własne.

Okazuje się, iż w **porównaniu z organizacją „klasycznej gospodarki” poza ofertą telekomunikacyjną i informatyczną w zasadzie nie zauważa się większych różnic w konfigurowaniu tych pakietów.** Firmy, które nie są w grupie nowej gospodarki, o wiele częściej oferują dopłaty do rekreacji, dopłaty do rozwoju zawodowego czy opiekę zdrowotną (tab. 6). O ile owe firmy rzadziej stosują rozwiązania bonusowe, o tyle sama struktura tych rozwiązań nie jest zmienną, która silnie zależy od rodzaju organizacji. Można domniemywać, że niższy odsetek potrzeb bonusowych związanych z opłacaniem rozwoju zawodowego wynika z faktu, iż pracownicy wiedzy firm nowej gospodarki są, zgodnie z założeniami teoretycznymi, osobami, które same dbają i inwestują w rozwój swoich kompetencji. To odróżnia ich od pracowników tradycyjnych struktur, dla których oferta opłacania szkoleń i możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych pozostają nadal ważnym motywatorem do pracy.

Jednym z kluczowych aspektów dotyczących diagnozy zarządzania wynagrodzeniami w modelu nowej gospodarki jest określenie źródeł ustalania poziomu i składników wynagrodzeń w badanych grupach organizacji. Okazuje się, iż strategia podejścia benchmarkingowego oparta na danych z raportów rynkowych jest całkowicie zbieżna w odniesieniu do obu podzbiorów i stanowi równo po $\frac{1}{3}$ całości diagnozowanych grup. Najwyższe wskazanie (39%) uzyskano w firmach nowej gospodar-

Tabela 6. Struktura bonusów oferowanych w firmie

Struktura bonusów	Wszystkie organizacje	ONG
Dopłaty do bieżących kosztów funkcjonowania	14%	16%
Dopłaty do rekreacji	63%	58%
Dopłaty do rozwoju zawodowego	44%	35%
Fundusze ubezpieczeniowe, inwestycyjne	27%	28%
Komputer i inne akcesoria IT	64%	70%
Opieka zdrowotna	41%	37%
Samochód (ryczałt na benzynę)	66%	63%
Telefon (ryczałt na rozmowy)	79%	93%
Wycieczki	13%	12%
Inne formy	11%	9%

Źródło: opracowanie własne.

ki co do metody wartościowania pracy. Jest to najwyższa różnica w ujęciu zarówno bezwzględnym, jak i względnym w odniesieniu do innych odpowiedzi. Ten wynik może zastanawiać, ponieważ w ramach przyjętych założeń koncepcyjnych wartościowanie pracy jest metodą budowania systemu taryfikacyjnego silnie związanego z tradycyjnymi strukturami organizacyjnymi, wnosząc niski poziom elastyczności decyzji płacowych. Wyjaśnieniem tej sytuacji może być fakt występowania w dużym zakresie szerokich (**broadbandingowych**) tabel w firmach podzbioru organizacji nowej gospodarki. Na tym tle najbardziej zaskakującą odpowiedzią jest niższy odsetek odpowiedzi firm „tradycyjnej gospodarki”, które deklarują negocjacyjny system indywidualnych ustaleń poziomu i składników wynagrodzenia. Świadczyć to może o powolnej, choć zauważalnej (w połowie badanych firm) zmianie postrzegania pracownicy jako partnera, jako pracownika, z którym na poziomie partnerskim należy rozmawiać, humanizować proces ustalania i negocjowania jego warunków płacowych (tab. 7). Na pewno świadczy to o zrębach powstawania nowego rodzaju rynku pracy i pracownika w naszych warunkach ekonomiczno-społecznych.

W nawiązaniu do powyższych rozważań na temat zróżnicowania zewnętrznego w strukturze wynagrodzeń kolejnym ciekawym wnioskiem z badań empirycznych jest ocena **zróżnicowania rozpiętości poziomów płac**. O firmach nowej gospodarki można powiedzieć, iż są to firmy, które oferują bardzo duże rozpiętości, tzw. ogromne nożyce (nieznacznie, ale zauważalnie wyższy jest stopień uzyskanych wyników – o 6 p.p.). W rozmowach podczas spotkań fokusowych ustalono, iż taki poziom rozpiętości wynosi od 10- do 15-krotności najniższego wynagrodzenia w danej firmie. Można więc zauważyć na podstawie danych w tab. 8, iż im mniejsze rozpiętości płac, tym wyższy odsetek firm z całej populacji badanych organizacji. Uprawnia to do przyjęcia założenia, iż firmy nowej gospodarki stosują o wiele szersze i bardziej elastyczne systemy tabelaryczne, w których zaczynają dominować większe

Tabela 7. Źródła ustalania poziomu i składników wynagrodzeń w organizacji

Podstawa ustalania wynagrodzeń	Wszystkie organizacje	ONG
Na bazie rynku wynagrodzeń (np. <i>benchmarking</i> , raporty płacowe)	34%	35%
Na bazie metod wartościowania pracy	27%	39%
Na bazie autonomicznych decyzji właścicielskich	19%	21%
Na bazie istniejących przepisów i ustawodawstwa	21%	11%
Na bazie negocjacyjnego systemu indywidualnych ustaleń	49%	53%
Nie wiem	3%	2%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Zróżnicowane struktury zewnętrznej wynagrodzeń w firmie

Stopień zróżnicowania	Wszystkie organizacje	ONG
Wynagrodzenia są bardzo mocno zróżnicowane pomiędzy stanowiskami, działami („ogromne nożyce”)	12%	18%
Wynagrodzenia są znacznie zróżnicowane pomiędzy stanowiskami, działami („duże nożyce”)	43%	46%
Wynagrodzenia są mało zróżnicowane pomiędzy stanowiskami, działami („przeciętne nożyce”)	45%	37%
Wynagrodzenia są nieróżnicowane pomiędzy stanowiskami, działami („małe nożyce”)	0%	0%

Źródło: opracowanie własne.

rozpiętości wynagrodzeń, a tym samym możliwości awansów płacowych. Pracownicy wiedzy, którzy stanowią trzon organizacji nowej gospodarki – w takich warunkach mogą w sposób bardziej inwestycyjny i motywacyjny podejmować decyzje o rozwoju swoich karier u danego pracodawcy. **Niższe rozpiętości wynagrodzeń są dowodem na trwanie przy społecznej i kosztowej funkcji wynagrodzeń w przypadku organizacji tradycyjnej gospodarki.**

Otrzymane wyniki są bardzo zbliżone do oceny wdrożeń systemów partycypacyjnych z tego względu, iż w praktyce polskich firm bardzo często ogranicza się konfiguracje i wdrożenie wynagrodzeń pakietowych tylko do jednej grupy składników, np. tylko bodźców majątkowych. Ciekawą konstatacją jest identyfikacja takiego samego poziomu uzyskanych deklaracji wyników dla większości zatrudnionych pracowników – 30% (tab. 9). Jak zwykle znaczna różnica pojawia się w odniesieniu do grupy pracowników specjalistycznych: pracowników wiedzy, kadry zarządczej. Jest to kolejny przykład na dominację tych grup zawodowych jako beneficjentów w projektowaniu nowoczesnych rozwiązań motywowania materialnego. Systemy kafeteryjne, które najczęściej były zgłaszane przez uczestników badania, okazują się najbardziej popularnymi formami w rozwiązaniach pakietowych. Są oferowane,

najczęściej w organizacjach o pochodzeniu zagranicznym, wyższej kadrze kierowniczej oraz pracobiorcom, którzy zawierają umowy kontraktowe, zwłaszcza w ramach dążenia do osiągnięcia określonych celów w podejściu projektowym.

Tabela 9. Wdrożenie systemu wynagrodzeń pakietowych w organizacji

Zakres wdrożenia	Wszystkie organizacje	ONG
Tak, dla większości zatrudnionych pracowników	30%	30%
Tak, ale tylko dla kadry kierowniczej i specjalistów	11%	21%
Nie, nie stosuje się takiego systemu w firmie	57%	47%
Nie wiadomo	2%	4%

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Zasadniczą konkluzją wynikającą z analizy przytoczonego wycinka badań jest przeświadczenie, iż w firmach nowej gospodarki wynagrodzenia nabierają nieznacznie, choć zauważalnie **strategicznego znaczenia w realizacji funkcji inwestycyjnej i motywacyjnej**. Ponadto stanowią istotny czynnik stabilizacji zatrudnienia, co w przypadku pracowników wiedzy – przy ich dużym potencjalnym stopniu braku lojalności i dużej mobilności – musi zwrócić uwagę na racjonalizację celów wynagrodzeń w firmach nowej ekonomii. Ciekawym uzupełnieniem powyższych interpretacji wyników jest zwrócenie uwagi na odsetek odpowiedzi dotyczący braku rozwoju zawodowego. Na ten problem zwraca uwagę niemalże połowa badanych firm nowej gospodarki. Jest to zaskakujące, gdyż podmioty z podzbioru ONG powinny się teoretycznie cechować wysokim poziomem realizacji funkcji personalnej w tym zakresie [Kawka 2014, s. 314]. Interpretacją takiego rozkładu odpowiedzi, który, co ciekawe, potwierdza się w odsetku odpowiedzi dla grupy wszystkich firm, mogą być dwie sytuacje. W trakcie badań jakościowych, podczas rozmów fokusowych, ustalono w tym zakresie dwa wyjaśnienia. Pierwsze z nich należy odczytywać jako brak możliwości rozwoju wynikającego z barier organizacyjnych i strukturalnych. Brak awansu wynikający z dotarcia w strukturze organizacyjnej do danego punktu kariery może być utożsamiany z niemożnością dalszego rozwoju zawodowego. W firmach nowej gospodarki jest założenie, które nie do końca pokrywa się z hipotezami literaturowymi, w których opisuje się struktury organizacyjne tych przedsiębiorstw jako elastyczne, zmienne, amorficzne, dynamicznie dostosowujące się do potrzeb otoczenia i działań projektowych. Wynika z tego, iż polskie firmy, które mogą być zaliczane do grupy nowej gospodarki, są dopiero na początku drogi swoich przekształceń strukturalnych i organizacyjnych. Drugą możliwością takiego rozkładu wyniku badań jest wysoki poziom oczekiwań wobec siebie i swojej pracy, odnoszący się zwłaszcza do pracowników wiedzy, którzy po kilku latach pracy w swoich firmach mogą odczuwać potrzebę zmiany otoczenia i wyzwań zawodowych.

Literatura

- Armstrong M., 2009, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków.
- Bergmann T.J., Scarpello V.G., 2002, *Compensation decision making*, fourth edition, South Western Thomson Learning, Mason (Ohio).
- Borkowska S., 2007, *Wynagrodzenia za efekty w wysoce efektywnych systemach ZZL*, [w:] Borkowska S. (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Kawka T., 2001, *Koncepcja modelu analizy rynku wynagrodzeń*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Analiza rynku wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa.
- Kawka T., 2014, *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja*, Wyd. UE Wrocław, Wrocław.
- Kozioł L., Tyrańska M., 2006, *Motywowanie pracowników w teorii i w praktyce*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa
- Leventhal G.S., 1980, *What should be done with equity theory*, [w:] Bergen G.K., Greenberg M.S., Wilis R.H. (eds), *Social Exchange: Advances in theory and research*, Plenum, New York.
- Tyler R.J., Bies R.J., 1990, *Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice*, [w:] Carol J.S. (ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Psychology Press, Hillsdale-New York.
- Zadeh L.A., 1965, *Fuzzy Sets*, Information and Control no. 8(3), Department of Electrical Engineering and Electronic Research Laboratory, University of California, Berkley.