

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

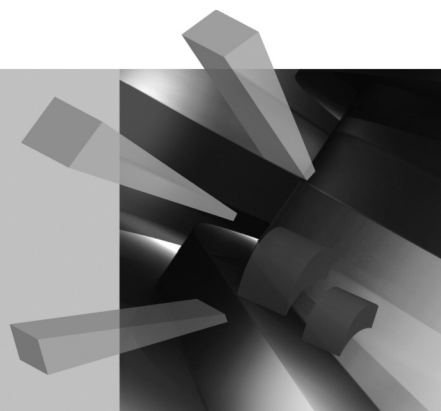
**RESEARCH PAPERS**

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](http://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](http://www.ceeol.com)  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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

---

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

---

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

---

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

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

---

### Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

---

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

---

### Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

---

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

---

## Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

---

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

## Summaries

---

### Part 1. Personal function in new organizational conditions

---

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

<b>Łukasz Sułkowski:</b> Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
<b>Weronika Toszewska:</b> 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

---

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

---

## Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

---

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

---

## Part 4. Improvement and personnel development

---

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

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

---

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

---

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

**Tomasz Kawka**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## UELASTYCZNIE NIE KSZTAŁTOWANIA WYNAGRODZEŃ W ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Referat opisuje kluczowe założenia podejmowania w organizacjach elastycznych decyzji płacowych. Elastyczność może być rozpatrywana w dwóch wymiarach: w obszarze autonomii i samodzielności decyzyjnej, która przekłada się na delegowanie uprawnień decyzyjnych kadrze kierowniczej średniego i niższego szczebla. Drugi wymiar to możliwości konfiguracji elastycznych elementów systemu wynagrodzeń. Ten zakres przekłada się na systemowe uwarunkowania możliwości podejmowania elastycznych decyzji. Do głównych uwarunkowań elastyczności decyzyjnej wynagrodzeń możemy zaliczyć: oparcie wynagrodzeń na kompetencjach, wynagrodzenia za wyniki, stosowanie szerokich pasm w tabelach, negocjacyjny system ustalania płacy czy oparcie wynagrodzeń na analizach rynkowych. W tekście podkreślono rolę kadry kierowniczej w realnym uwalnianiu elastyczności płac.

**Słowa kluczowe:** elastyczność, decyzje płacowe, elastyczny system wynagrodzeń, pakietowy system wynagrodzeń, *boradbanding*, zmienne składniki wynagrodzeń.

### 1. Wstęp

Menedżerowie w organizacji kształtują zasady i narzędzia systemu zarządzania, a pracownicy wykonują swoje zadania w tak zdefiniowanym danym systemie. Organizacja tworzy i modyfikuje ten system, aby wykonawcy działali w nim efektywnie na rzecz osiągnięcia sukcesów organizacji. Taka zależność wymaga skutecznego procesu podejmowania decyzji kierowniczych. Podejmowanie decyzji menedżerskich w procesie kierowania ludźmi jest tożsame z procesem przewycięzania problemów. Jest to uzmysławianie sobie świadomej niewiedzy dającej się wyrazić w postaci pytań, na które szukamy odpowiedzi [Bolesta-Kukułka 2003, s. 12]. Najczęstsze pytania, jakie podczas codziennej pracy zadają sobie menedżerowie, to pytania o właściwy wybór sposobów i form oddziaływania na pracowników. Jednymi z najbardziej kluczowych z punktu widzenia powodzenia organizacji są dziś decyzje dotyczące sytuacji płacowej pracownika. Ustalenie właściwej konfiguracji systemu wynagrodzeń i rozdysponowanie odpowiednich jego składników w kontekście wszystkich pracowników, ich wyników, postaw czy kompetencji to bardzo złożony proces myślowy polegający na świadomym ustalaniu kierunków i sposobów działania na pod-



stawie zdefiniowanych celów i posiadanych informacji określających możliwości działania w danych warunkach organizacji i jej otoczeniu. W czasach nowej gospodarki wymogiem efektywności takich decyzji staje się innowacyjność i elastyczność działań w tym zakresie [Kawka 2009; 2011]. Zmienność warunków działania, nieprzewidywalność reakcji podmiotów, rozmyte granice definiowania celów, asymetria lub brak informacji – to wszystko sprawia, iż umiejętne i szybkie dostosowanie oraz adaptacja opracowanych rozwiązań są immanentną cechą współczesnego zarządzania, którą można określić jako uogólnioną niepewność [Koźmiński 2004]. Elastyczność stanowi dzisiaj zatem wyzwanie dla kadry menedżerskiej i jawi się jako jedna z kluczowych kompetencji ich gotowości do identyfikowania, przeprowadzania i propagowania zmian organizacyjnych. Dotyczy to przede wszystkim systemu wynagrodzeń, tak trudno podatnego na zmiany, a zwłaszcza na zbyt rewolucyjne transformacje.

## 2. Założenia elastyczności wynagrodzeń

Elastyczność jest cechą dającą możliwość dostosowywania się i adaptacyjność do zmieniających się warunków działania [Juchnowicz (red.) 2007, s. 52]. W kontekście decyzji płacowych można określić, iż elastyczność przejawia się w szerokich uprawnieniach decyzyjnych podmiotów decyzyjnych w zakresie samodzielnego i autonomicznego zarządzania systemem wynagrodzeń. Ma to na celu kształtowanie takich warunków funkcjonalnych i narzędziowych, które będą wynikiem tych decyzji ułatwiać i zapewniać osiąganie celów zarówno motywacyjnych, jak i organizacyjnych. Z drugiej strony elastyczność powinna mieć wymiar instrumentalny dotyczący budowy i konfiguracji składowych systemu wynagrodzeń, który będzie warunkował i urzeczywistniał realizację i wdrożenie podjętych decyzji [Niezurawska 2010, s. 32; Armstrong 2009, s. 367].

Elastyczność w decyzjach płacowych musi odnosić się do aspektów racjonalności metodycznej, uwalniających swobodę w podejmowaniu decyzji, a także w zakresie racjonalności rzeczowej, kiedy organizacja projektuje odpowiednie narzędzia pozwalające na szybkie, adekwatne i racjonalne decyzje. Schemat na rys. 1 przedstawia modelowe zależności uelastyczniania procesu decyzyjnego w zakresie systemu wynagrodzeń. Otwartość i możliwość na wdrażanie zmian, czyli zakres szerokich kompetencji podejmowania decyzji, pozwala wdrażać zmiany. Elastyczna konfiguracja systemu urealnia proces wdrażania tych zmian. Oczywiście, sam proces uelastyczniania musi skutkować zwiększeniem wartości dodanej osiąganych efektów organizacyjnych i pracowniczych. Można w związku z tym zdefiniować w tych dwóch wymiarach, w odniesieniu do modelu kapitału ludzkiego [Listwan 2010], efekty po stronie zarówno organizacji, jak i pracownika. Są to zakresy komplementarne.

Dostosowywanie się i adaptowalność do zmiennych warunków bywa często działaniem dość kosztownym i długotrwałym. Nowa gospodarka, w warunkach któ-



Rys. 1. Założenia elastyczności decyzji płacowych w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kawka 2009; 2011].

rej firmy obecnie działają, to nie tylko nowa technologia wytwarzania i komunikowania się dynamizująca i sprawiająca, że prowadzenie biznesu i zarządzanie ludźmi jest łatwiejsze. To świat w ciągłym biegu, w którym „słonie muszą zacząć uczyć się latać” – odnosząc się trafnego porównania potrzeb redefinicji strategii i roli organizacji w kontekście nowych realiów gospodarczo-ekonomicznych [Maslyk-Musiał 2003, s. 33]. W zakresie strategii wynagrodzeń należy zatem zrównoważyć zarówno osiąganie celów strategicznych, długookresowych, jak i sytuacyjne transformacje wymagające wdrażania strategii inkrementalnych [Krupski 2003, s. 37]. Z jednej strony system wynagrodzeń powinien zapewniać realizację głównych strategicznych zamierzeń organizacji, ale z drugiej powinien uwzględniać równolegle optymalizację nakładów finansowych ponoszonych na dostosowanie się i adaptacyjność zmiany. Biorąc pod uwagę założenia modelu kapitału ludzkiego, stwierdza się, że indywidualnym wymiarem celowości uelastyczniania decyzji płacowych jest wzrost efektywności wynagrodzeń poprzez indywidualizację zaspokajania potrzeb i wartości pracowników oraz wyzwalanie ich innowacyjności i zaangażowania do pracy

[Armstrong 2010, s. 367; Juchnowicz (red.) 2007, s. 275]. Innowacyjność staje się dziś głównym wyzwaniem przy projektowaniu motywacyjnych form wynagrodzeń organizacji nowej gospodarki (np. [Kordel i in. 2010, s. 137]). Próbuje się to osiągnąć poprzez znaczną zmienność i zróżnicowanie struktur i poziomów wynagrodzeń. Opłacanie zachowań pracowniczych skłaniających do podejmowania innowacji w swoim środowisku pracy powinno mieć charakter składników odroczonego w dłuższym okresie. Efekty wdrażania rozwiązań innowacyjnych pojawiają się w dłuższym horyzoncie czasowym. Preferowane rozwiązania płacowe w tym zakresie mają więc najczęściej charakter wynagrodzeń pakietowych, wynagrodzeń opartych na kryteriach związanych z wiedzą, z niszowymi kompetencjami. Zwiększa się udział składników majątkowych w całkowitym dochodzie. W celu wykreowania podstaw innowacyjnych powinno się raczej stosować wynagrodzenia indywidualne, by nie wzniecać konfliktów i szkodliwej rywalizacji ze względu na wprowadzanie zmian i pomysłów według własnego uznania. Elastyczność zachowań w tym zakresie powinna się zatem sprowadzać do podejmowania określonych wyzwań i umiejętności szybkiego dostosowywania i zmiany kompetencji do nowych zadań czy projektów. W dalszej części tekstu zostaną syntetycznie omówione kluczowe uwarunkowania konfiguracji systemu wynagrodzeń, które powodują możliwość uelastycznienia decyzji przełożonych.

### 3. Uwarunkowania elastycznych decyzji płacowych

Zmienia się rola wynagrodzenia jako narzędzia zarządzania strategicznego, dostrzega się uwypuklenie sprzężenia zwrotnego z kulturą organizacyjną, rośnie waga prokonkurencyjnej orientacji wynagrodzeń, a przez to dąży się do ich uelastycznienia i powiązania z kompetencjami. Wynagrodzenia stają się więc podstawowym elementem całościowych, spójnych i elastycznych systemów motywowania wzmacniającym konkurencyjność firmy globalnej [Borkowska 2006, s. 48]. Obecnie coraz większego znaczenia nabiera sposób działania oraz odpowiednie zachowania, na podstawie których można przewidywać poziom wyników, dzięki czemu określone kwalifikacje (kompetencje), tj. specjalistyczna wiedza, specyficzne umiejętności, wymagane zachowania, mogą zastąpić statyczną wartość stanowiska jako podstawy sukcesu wykonywanej pracy. Czynnikiem podkreślającym znaczenie kompetencji jest odniesienie się do uwarunkowań modelu kapitału ludzkiego, w którym główny akcent przenosi się z opłacania wkładu funkcji formalnego zakresu stanowiska na rzecz potencjału i wiedzy zatrudnionych na tym stanowisku pracowników. Wyzwała się poprzez to elastyczność pełnienia ról i zadań organizacyjnych przez pracowników [Juchnowicz (red.) 2007, s. 280].

Takie podejście łączy się ze zmianą i z uelastycznieniem form wyznaczania poziomu stawek wynagrodzeń opartych na kompetencjach. Nośnikiem wartości nagrody dla zatrudnionego człowieka za podjęcie przez niego działania jest unikatowość pozyskanych i realizowanych przez organizację zasobów wiedzy i doświadczenia

pracownika. W związku z tym należy odejść do klasyfikowania sztywnych przedziałów płacowych opartych na systemie taryfikacyjnym. Oparcie wynagrodzeń na kompetencjach uelastycznia decyzje płacowe pod względem możliwości pełnego i sytuacyjnego wykorzystania posiadanego potencjału kapitału ludzkiego. Zyskuje się możliwość wyjścia poza sztywne ramy opisów stanowiskowych [Juchnowicz (red.) 2007].

Źródłem ustalenia poziomu (najczęściej dotyczy to stawki zasadniczej) wynagrodzenia będzie zindywidualizowany proces negocjacyjny między organizacją a pracownikiem wiedzy, który ustala każdorazowo warunki, na jakich chce dzielić się swoim potencjałem z aktualnym pracodawcą. Taki układ kształtowania poziomu płacy, opierający się na ustalonych celach, założeniach realizacji określonych działań, osiągnięciach wyników, jest praktykowany w przypadku kontraktów menedżerskich czy wynagrodzeń w organizacjach sportowych.

Formułą nawiązującą w sposób pośredni do powyższego założenia zwiększania elastyczności decyzji płacowych wykorzystujących narzędzia tabel płacowych jest ich budowa oparta na założeniach broadbandingu. Jest to uelastycznienie płac poprzez zwiększenie rozpiętości przedziałów płacowych i zmniejszenie liczby kategorii zaszerogowania zasadniczych stawek płac. Takie rozwiązania umożliwiają przesuwanie pracowników na inne stanowiska bez zmiany statusu, awansów poziomych, czyli wykonywanie wielu funkcji i zadań, co przyczynia się do wielozadaniowości ich ról w organizacji. Ponadto daje to zwiększoną możliwość delegowania uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble kierowania. Uelastycznienie w tym zakresie narzędzi konfiguracyjnych możliwości zwiększenia wynagrodzenia, bez wychodzenia poza kategorię zaszerogowania, z jednej strony daje menedżerom bezpośrednie narzędzie decydowania o miejscu płacowym podwładnego, z drugiej strony uelastycznia dostosowanie i zmiany poziomu płac danego pracownika w stosunku do rynku wynagrodzeń [Borkowska (red.) 2004, s. 16; Armstrong 2009, s. 233].

Tworzenie pakietowych systemów wynagrodzeń jest nowoczesną i spójną koncepcją uelastyczniającą systemy wynagrodzeń [Borkowska (red.) 2000; Sedlak 2008]. Poprzez oferowanie pracownikowi wielu różnorodnych składników dochodowych, dając mu w pewnym zakresie swobodny wybór rodzaju pakietu, dostosowując wartość i strukturę pakietu do potrzeb, charakteru pracy i wyników, a także stosowanie płac odroczonych w czasie, można uzyskać wysoki stopień elastyczności decyzji płacowych w organizacji. Takie rozwiązanie pozwala pozyskać i zatrzymać najlepszych pracowników (stosowanie tzw. złotych kajdanek), wzbudzać wysoką efektywność pracy (zwłaszcza w dłuższym czasie), powiązać korzyść finansową pracownika z efektami finansowymi firmy [Kopertyńska 2008].

Stosowanie formy kafeteryjnej jest zwiększeniem stopnia możliwości wzrostu uelastycznienia decyzji płacowych menedżerów [Czajka 2009, s. 233]. Zwiększenie elastyczności tych decyzji polega na dowolnym, indywidualnym wyborze odpowiednich elementów wynagrodzenia niepieniężnego (lub ekwiwalentów, w odniesieniu do oferowanej wartości) przez samego pracownika. Wartość pieniężna (go-

tówkowa) może zostać zastąpiona usługami (ubezpieczenia, badanie lekarskie, usługi mieszkaniowe), dobrami rzeczowymi (telefon komórkowy, samochód, wynajęcie mieszkania, wyposażenie domu), dodatkowymi dniami urlopu, świadczeniami socjalnymi, funduszem emerytalnym, elastycznym czasem pracy, szkoleniami, udziałem w klubach, imprezami sportowymi, wycieczkami, atrakcyjnymi wczasami itp. Jest to rozwiązanie kształtujące tzw. wynagrodzenie całkowite. System kafeterijny jest składnikiem pakietowych systemów płacowych. Stosuje się tu również swoistą formę motywowania materialnego – własnościowe narzędzia finansowe. Są to narzędzia integralnie powiązane z wynikami pracy i kondycją całej firmy, takie jak: akcje, udziały czy opcje danego przedsiębiorstwa lub udzielanie niskoprocentowanych kredytów na ich zakup. Efektywność tych form wynika z tego, że sam pracownik decyduje o wyborze, czy taka forma płac będzie najlepiej zaspokajać jego potrzeby. Niemniej jednak efektywność stosowania tych rozwiązań wymaga dobrego i szczegółowego określenia aktów prawnych regulujących obrót tymi narzędziami oraz gruntownego rozpoznania potrzeb pracowników [Borkowska 2006, s. 356].

Wykorzystanie analiz rynku wynagrodzeń opartych na przeglądach płacowych powoduje uelastycznienie podejmowania decyzji na szczeblu zarządu organizacji o miejscu płacowym grup pracowniczych w stosunku do uwarunkowań rynkowych i zachowań konkurencji [www.wynagrodzenia.pl; Sedlak 2008]. Coraz częściej organizacje decydują się na projektowanie swojej strategii wynagrodzeń na podstawie informacji z przeglądów płacowych, próbując w ten sposób określić poziom i strukturę takiego wynagrodzenia, które będzie wspomagać pozyskanie i utrzymanie najbardziej wartościowych kadr w organizacji. Wymaga to znajomości rynkowego poziomu wynagrodzeń znajdujących się w ofertach pracy firm konkurencyjnych i poznania składników pakietu wynagrodzeń oferowanych przez konkurencję. Celem tego działania jest określenie pozycji firmy na porównywalnym rynku wynagrodzeń lokalnym, branżowym lub ogólnopolskim w stosunku do planowanej strategii [Juchnowicz 2001, s. 16]. Pojawienie się tych oczekiwań organizacji gospodarczych spowodowało powstanie w ostatnich latach prężnego rynku usług firm dokonujących profesjonalnych przeglądów płacowych.

Wynagrodzenie za efekty (*performance related pay*) jest pewnego rodzaju logicznym uzupełnieniem koncepcji uelastycznienia wynagrodzeń. Wynagradzanie za efekty ma na celu uwiarygodnienie wygenerowanych innowacji, pomysłów i nowości. Dopiero komplementarnie połączone wspomniane uwarunkowania mogą wpływać na efektywność danego systemu opłacania zachowań pracowników. Jest to koncepcja wynagradzania zarówno za pewną potencjalizację działań (innowacyjność) oraz nagradzanie skutecznych i rentownych wdrożeń tych innowacji, właśnie poprzez weryfikację uzyskanych w danym horyzoncie czasowym efektów. Nabiera to szczególnego znaczenia zwłaszcza przy strukturach projektowych, macierzowych. Podstawą budowy struktury wewnętrznej dochodu pracownika jest zazwyczaj mała część zasadnicza, która wzbogacona jest znacząco udziałową (za udział np. w projekcie) i dużą w wysokości płacą odroczoną wypłaconą po zamknięciu

danego projektu [Kordel i in. 2010, s. 135]. Innym pomysłem elastycznego podejścia do decyzji płacowych jest świadomy i wynegocjowany podział nadwyżki efektów działania pracy zespołu. Jest to forma wynagrodzeń oparta na zasadach *gainsharing* [Gick, Tarczyńska 1999]. Najczęściej jest to forma udziału pracowników w korzyściach wynikających z obniżenia kosztów lub podwyższenia efektywności pracy zespołu pracowniczego. Jej celem powinien być wzrost produktywności pracy i lepsza jej organizacja. Elastyczne podejście do podziału uzyskanego wzrostu wartości dodanej może pozytywnie wpływać na kreowanie postaw zaangażowania, innowacyjności, chęci optymalizowania procesów pracy przez zatrudnionych [Armstrong 2009, s. 321].

Kolejnym zasadniczym założeniem elastyczności podejmowania decyzji płacowych jest odejście od świadczeń niezwiązanych z efektami pracy i oceną kompetencji pracownika. Decyzja dotycząca opłacenia konkretnych efektów i wyników pracy powinna być rentowna. Wynika stąd potrzeba poszukiwania nowych wskaźników oceny efektów, które odzwierciedlałyby osiągnięcia pracowników wiedzy w dłuższym okresie. Powinny to być mierniki, które uwzględniałyby długookresowe efekty umożliwiające ocenę możliwości rozwoju całej organizacji, interesy akcjonariuszy, efekty porównywalne z wynikami konkurencji, wartość dodaną, która uwzględniałaby potencjał intelektualny pracowników. Do mierników spełniających wspomniane założenia można zaliczyć [Nieżurawska 2010, s. 51]: EVA – ekonomiczną wartość dodaną organizacji, MVA – rynkową wartość dodaną, TSR – całkowity zwrot dla akcjonariuszy, CFROI – zwrot z inwestycji liczony jako relacja przepływów pieniężnych przy danej inwestycji. Do grupy takich identyfikatorów należy zaliczyć również narzędzia niebędące wskaźnikami finansowymi; są to: BSC – zrównoważona karta wyników, SKANDIA Navigator, plan Scalona czy Ruckera [Nieżurawska 2010]. Z tym założeniem jest również związane ograniczenie akordowych form wynagrodzeń – w wyniku orientacji działalności biznesowej na klienta forma akordowa może wywoływać zjawiska niekorzystne dla firmy: zamrożenie środków produkcji, wzrost kosztów magazynowania czy spadek rentowności wynagrodzeń, dlatego coraz częściej rezygnuje się z tej formy na rzecz rozwiązań zespołowych bądź premiowych.

Aby zapewnić efektywne osiągnięcie celów systemu wynagrodzeń w oparciu o założenia jego uelastycznienia, musi powstać wewnętrznie spójna i zewnętrznie konkurencyjna właściwa struktura oraz muszą funkcjonować kryteria do kształtowania płac i możliwości podejmowania decyzji [Kawka 2010, s. 185]. Koncepcja elastycznej budowy wynagrodzeń musi się opierać na przemyślanych, strategicznych przesłankach pozwalających wykorzystać posiadany potencjał kapitału ludzkiego przy sytuacyjnej analizie otoczenia i uwarunkowań rynku wynagrodzeń. Ponadto warto zwrócić uwagę na niezbędnie konieczny warunek posiadania wysokiej wiedzy i świadomości założeń modelu kapitału ludzkiego wśród kadry kierowniczej przy podejmowaniu decyzji płacowych w stosunku do kierowanego zespołu. Udostępnienie narzędzi i właściwej konfiguracji systemu pozwalających elastycznie podejmo-

wać szybkie i trafne decyzje zależy jednak od potencjału wiedzy i kompetencji menedżerów. Należy dążyć zatem do permanentnego procesu kształcenia i coachingu kadry kierowniczej w celu podnoszenia poziomu ich umiejętności właściwej oceny sytuacji i warunków zarządczych i organizacyjnych, aby podejmować trafne decyzje. Kompetencje elastycznego podejmowania decyzji jawią się jako kluczowa kompetencja menedżera w organizacji opartej na wiedzy.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Borkowska S. (red.), *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 2000.
- Borkowska S. (red.), *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Czajka Z., *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
- Juchnowicz M. (red.), *Badanie rynku wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 2001.
- Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Kawka T., *Pracownik w czasach nowej gospodarki*, [w:] A. Potocki (red.), *Przeobrażenia i zmiany w organizacjach w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2009.
- Kawka T., *Wynagradzanie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Kawka T., *Zmiana funkcji wynagrodzeń w kontekście koncepcji trzeciej fali*, [w:] M. Czerska, M. Galeta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2011.
- Kopertyńska M.W., *Nowe wyzwania wobec systemów wynagradzania*, [w:] *Krakowskie Forum Wynagrodzeń*, Sedlak & Sedlak, Kraków 2008.
- Kordel P. i in., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa, 2010
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
- Listwan T., *Istota i znaczenie funkcji personalnej*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Masłyk-Musiał E., *Personalne mechanizmy zmian*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 1.
- Nieźurawska J., *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010.
- Pomierska-Szymańska A., *Wynagrodzenia kafeteryjne*, [w:] S. Borkowska (red.), *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, Warszawa 2000.
- Sedlak K., *Krakowskie Forum Wynagrodzeń*, Sedlak & Sedlak, Kraków 2008.
- [www.wynagrodzenia.pl](http://www.wynagrodzenia.pl)

## **MAKING THE SALARY SHAPING IN AN ORGANIZATION FLEXIBLE**

**Summary:** The paper describes the key assumptions to make the flexible compensation decisions in organization. Flexibility can be viewed in two dimensions: in the area of autonomy and independence of decision-making, which results in the delegation of decision-making executives of medium and lower level. The second dimension is a possibility of the configuration for flexible compensation system components. This range influences the system determinants of flexible decision-making. The main determinants of compensation flexibility in decision-making can include: competence based pay, performance related pay, broadbanding, the negotiation mode to set a pay point and a support by market analysis for compensation levels. The text outlines the role of managers in the real release of compensation flexibility.

**Keywords:** flexibility, pay decisions, flexible remuneration system, remuneration packet system, broadbanding, variable components of remuneration.