

Spis treści

Wstęp	11
1. Organizacja w zmieniającej się rzeczywistości – uwarunkowania systemu motywowania pracowników	21
1.1. Oblicza współczesnej gospodarki	21
1.1.1. Źródła zmian w gospodarce	22
1.1.2. Trzecia fala cywilizacji	24
1.1.3. Determinanty nowej gospodarki	30
1.2. Atrybuty zmian otoczenia organizacji	33
1.2.1. Wiedza	34
1.2.2. Globalizacja	41
1.2.3. Usługi	46
1.2.4. Przedsiębiorczość	51
1.2.5. Technologia	54
1.2.6. Orientacja na rozwój człowieka i jego środowisko	58
1.3. Nowa gospodarka. Problemy definicyjne	61
1.3.1. Czas zmian	61
1.3.2. Mechanizmy zmian w organizacji	66
1.3.3. Problemy z definiowaniem organizacji nowej gospodarki	71
1.3.4. Organizacja w zbiorze rozmytym	74
1.3.5. Kryteria typologii organizacji nowej gospodarki	81
1.3.6. Model kapitału ludzkiego jako kluczowy wyróżnik organizacji nowej gospodarki	87
2. Przeobrażenia funkcji personalnej – uwarunkowania wynagrodzeń w organizacji	96
2.1. Zmiana procesu zarządzania zasobami ludzkimi	96
2.1.1. Zmiana struktur organizacyjnych	96
2.1.2. Ewolucja funkcji personalnej	101
2.1.3. Umiędzynarodowienie funkcji personalnej	103
2.1.4. Zarządzanie talentami i wiedzą w funkcji personalnej	106
2.1.5. Wirtualizacja i elastyczność funkcji personalnej	109
2.1.6. Konfiguracja podmiotowa funkcji personalnej	111
2.1.7. Efektywność poprzez funkcję personalną	115

2.2.	Nowy rodzaj pracownika. Kapitał ludzki w zmieniającej się organizacji	120
2.2.1.	Nakład pracy XXI wieku – kapitał ludzki	121
2.2.2.	Nowe uwarunkowania pracy	125
2.2.3.	Pracownik wiedzy	127
2.2.4.	Nowe kompetencje i role zawodowe	131
2.2.5.	Zmiany na rynku pracy	138
3.	Istota i cele wynagrodzeń w realiach nowej gospodarki – funkcje wynagrodzeń	148
3.1.	Nowe formy i kierunki aktywizacji pracowników	148
3.1.1.	Aktywizowanie do zaangażowania	149
3.1.2.	Aktywizowanie przez partycypacje	158
3.1.3.	Aktywizowanie do innowacyjności	165
3.2.	Znaczenie wynagrodzeń we współczesnej organizacji	175
3.2.1.	Wynagrodzenie całkowite	176
3.2.2.	Wynagrodzenie globalne.....	182
3.2.3.	Wynagrodzenia konkurencyjne	185
3.2.4.	Wynagrodzenie za kompetencje	187
3.2.5.	Wynagrodzenia bimodalne	193
3.2.6.	Wynagrodzenie jako źródło identyfikacji kapitału ludzkiego.....	196
3.2.7.	Wynagrodzenia za wyniki	199
3.3.	Funkcje wynagrodzeń w nowej gospodarce.....	203
3.3.1.	Funkcja społeczna	204
3.3.2.	Funkcja dochodowa	205
3.3.3.	Funkcja kosztowa	208
3.3.4.	Funkcja motywacyjna.....	210
3.3.5.	Funkcja inwestycyjna	212
4.	Kształtowanie systemu wynagrodzeń w nowej gospodarce – konfiguracja systemu wynagrodzeń.....	222
4.1.	Strategia wynagrodzeń w warunkach nowej gospodarki	222
4.1.1.	Cele strategii wynagrodzeń	223
4.1.2.	Dekompozycja założeń strategii wynagrodzeń	232
4.1.3.	Przeobrażenia organizacji w kontekście strategii wynagrodzeń	234
4.2.	Zasady zarządzania systemem wynagrodzeń w nowej gospodarce	239
4.2.1.	Cele zarządzania systemem wynagrodzeń	240
4.2.2.	Istota i proces zarządzania systemem wynagrodzeń.....	244
4.2.3.	Kształtowanie elastyczności wynagrodzeń jako wyzwanie zarządzania wynagrodzeniami	253

4.3.	Struktura wewnętrzna wynagrodzeń	263
4.3.1.	Podział składników wynagrodzenia	264
4.3.2.	Determinanty podziału składników wynagrodzeń	267
4.3.3.	Składowe wynagrodzenia w organizacji nowej gospodarki	271
4.4.	Formy wynagrodzeń pracowników nowej gospodarki	275
4.4.1.	Wynagrodzenia odroczone	276
4.4.2.	Kafeteryjne formy wynagrodzeń	280
4.4.3.	Pakietowy system wynagrodzeń	285
4.4.4.	Poziom wynagrodzeń pracowników nowej gospodarki	290
4.5.	Model wynagrodzeń w realiach nowej gospodarki	292
4.5.1.	Założenia koncepcyjne modelu wynagrodzeń w organizacji nowej gospodarki	293
4.5.2.	Cele wynagrodzeń	296
4.5.3.	Funkcje wynagrodzeń	300
4.5.4.	Konfiguracja wynagrodzeń	302
4.5.5.	Determinanty wynagrodzeń	304
4.5.6.	Zasady zarządzania wynagrodzeniami	308
5.	Analiza modelu wynagrodzeń w organizacjach nowej gospodarki – badania empiryczne	312
5.1.	Metodyka projektu badawczego	312
5.1.1.	Podejście funkcjonalno-interpretatywne	313
5.1.2.	Triangulacja w procesie badawczym	315
5.1.3.	Założenia projektu badawczego	317
5.2.	Prezentacja wyników badań ankietowych – pierwszy etap procesu badawczego	320
5.2.1.	Założenia metodyczne pierwszego etapu badań	321
5.2.2.	Ekstrakcja podzbioru organizacji o wysokim stopniu realizacji funkcji personalnej – diagnoza poziomu realizacji funkcji personalnej w organizacji	327
5.2.3.	Ekstrakcja podzbioru organizacji nowej ekonomii – diagnoza organizacyjnych cech specyficznych dla współczesnego przedsiębiorstwa w okresie przeobrażeń	333
5.2.4.	Analiza wyników badań ankietowych modelu wynagrodzeń w organizacjach nowej gospodarki	340
5.2.5.	Analiza modelu wynagrodzeń organizacji nowej gospodarki za pomocą regresji nieparametrycznej współczynnika Spearmana	360
5.3.	Prezentacja wyników analizy przypadków – drugi etap procesu badawczego	366

5.3.1. Założenia metodyczne drugiego etapu badań	366
5.3.2. Opis i interpretacja analizy przypadku firmy Alfa	371
5.3.3. Opis i interpretacja analizy przypadku firmy Delta.....	390
5.3.4. Opis i interpretacja analizy przypadku firmy Gamma.....	412
Podsumowanie	427
Załączniki	435
Literatura	445
Spis rysunków	463
Spis tabel	465
Summary	467

Wstęp

Dynamiczne zmiany współczesnej rzeczywistości w wymiarze społecznym, ekonomicznym czy politycznym znajdują swoje odbicie w równie turbulentnym przekształcaniu się organizacji i instytucji. Zmienia się otoczenie przedsiębiorstw, a tym samym zmieniają się ich struktury i metody zarządzania tymi podmiotami. To, co dla człowieka zawsze było jedną z najważniejszych wartości, czyli posiadanie pracy i wynikająca stąd potrzeba rozwoju zawodowego połączona z rozwojem osobistym oraz gromadzenie bogactwa – nabiera dziś całkiem innego znaczenia. Zmienia się filozofia pozyskiwania, utrzymywania, wykonywania, a tym samym **wynagradzania pracy**. Powstaje na naszych oczach nowa era, którą liczni autorzy (np. [Deming 2000; Rifkin 2003; Toffler 2006; Borkowska 2001; Juchnowicz 2007; Pocztowski 2004; Krawiec 2009]) określają **erą nowej gospodarki**.

Pod koniec XX wieku gospodarka światowa, a w szczególności gospodarka USA, odnotowała najdłuższy okres nieprzerwanego wzrostu ekonomicznego od kilkudziesięciu lat. W tym okresie poziom bezrobocia systematycznie spadał poniżej naturalnej stopy bezrobocia przy jednoczesnym braku wzrostu siły inflacyjnej, w czasie wysokiego ówczesnie tempa wzrostu gospodarczego [Pocztowski 2004, s. 59; Krawiec 2009, s. 25-27; Balcerzak 2007, s. 388; Borkowska 2001, s. 10]. Były to ewidentnie zjawiska, które przeczyły klasycznym nurtom makroekonomii. Zaczęto zauważać skutki wpływu owych przeobrażeń w świecie biznesu, organizacji, handlu czy produkcji. Rozpoczął się okres powstawania nowych zjawisk, zależności i modeli w światowym biznesie. Dało to impuls badaczom w obszarze organizacji i zarządzania do formułowania nowych hipotez opisujących mechanizmy tworzenia sukcesu przedsiębiorstw, a ekonomistom – do kreowania nowych teorii wzrostu gospodarczego.

Nowa gospodarka jest pojęciem, którego sens dopiero poznajemy. W dobie Tofflerowskiej zmiany aktualnej rzeczywistości na erę postindustrialną trzeciej fali doświadczamy początku ciekawej, czasami trudnej drogi wszechobecných przemian cywilizacyjnych [Toffler 2006, s. 157]. Będąc uczestnikiem oraz świadkiem takich przełomów, trudno jest precyzyjnie ustalić stabilny i paradygmatyczny punkt widzenia na definicje zjawisk, które aktualnie się dzieją, które aktualnie nabierają swojego kształtu. Jest to na pewno zbiór dynamicznie zmieniających się i powiązanych ze sobą uwarunkowań gospodarczych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, kulturowych, prawnych oraz politycznych, mający swój początek na przełomie XX/XXI wieku. Zmiany te dotyczą tak rozległego obszaru zjawisk, zależności, iż próba zdefiniowania pojęcia „nowa gospodarka” czy „nowa ekonomia” nastrocza wiele problemów zarówno w obszarze określenia ostrej, jednoznacznej krawędzi czaso-

wej, kiedy zaczyna się czas nowej gospodarki, jak i określenia wyczerpującego zbioru cech charakterystycznych dla organizacji funkcjonujących w warunkach określonych jako reprezentatywne dla obszaru nowej gospodarki (np. [Jamka 2011, s. 50]). Niemniej pewne jest, że konglomerat współczesnych zmian wpływa na funkcjonowanie współczesnej organizacji, która podlega konsekwentnie radykalnym, burzliwym, nie zawsze przewidywalnym zmianom. **Organizacje zmieniające się to te, które wchodzi na ścieżkę zmiany zwaną nową gospodarką** [Kawka 2011b, s. 235]. Na dziś zatem literatura przedmiotu (np. [Jemieliński 2008; Morawski 2006; Davenport 2007; Koźmiński 2004; Potocki 2009; Poczowski 2003]), a coraz częściej i praktycy¹ nadają jeden wspólny, **wieloczynnikowy** mianownik tej epoki. Nowa gospodarka to przestrzeń, w której powstaje typ **organizacji globalnej, sieciowej, wirtualnej, opartej na wiedzy, o elastycznych i zmiennych strukturach organizacyjnych, gdzie sukces biznesowy zależy od przyjęcia innowacyjnych strategii opartych na technologiach cyfrowych**. Cechą nowej gospodarki jest zjawisko **nadmożliwości**, nadmiaru oferty rynkowej oraz podaży pracy, przy jednoczesnym nadmiarze wolumenu i niedobrze jakości informacji i wzrastającego popytu na kluczowe, unikatowe zasoby innowacyjnej wiedzy [Nonaka, Toyama, Konno 2000, s. 5-34]. Znaczenia nabierają byty niematerialne: idee, relacje, powiązania, dane, pomysły, patenty. Ponadto bardzo ważną rolę zyskują sieci powiązań nieformalnych (*connected networked economy*), gdzie wiedza często powstaje w formie ukrytej [Fazlagić 2004, s. 14]. Powstanie w tym kontekście organizacji i społeczeństwa wiedzy skutkuje konfliktem organizacyjnym i **zmianą ról w relacjach pracownik – firma**. Organizacje, które dostosowują się do tych nowych założeń, do „warunków gry” współczesnej walki o klienta, są w nowym nurcie, który najprawdopodobniej zapewni w obecnej dobie rozwój i wzrost tym przedsiębiorstwom, a to z kolei **implikuje potrzebę redefinicji celów i struktury funkcji personalnej jako narzędzia kształtowania postaw i kompetencji pracowników niezbędnych do sprostania nowym wymaganiom organizacji**. Jak to trafnie ujął A. Koźmiński, podkreślając nową rolę zarządzania czynnikiem ludzkim, iż akumulacja kapitału społecznego w warunkach uogólnionej niepewności, czyli nowej gospodarki, jawi się jako jedno z podstawowych wyzwań, przed którymi stoją dziś zarządzający i zarządzanie [Koźmiński 2004, s. 67]. A to w sposób bezpośredni tworzy nowy wymiar zarządzania kadrami, zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim.

Chcąc wyjaśnić mechanizmy zmian zachodzące we współczesnym zarządzaniu kapitałem ludzkim, należy zdefiniować wymiary określające nowe rozumienie i postrzeganie kluczowego kontekstu tych zmian (np. [Listwan 2010a, s. 232-256]), jakim jest nowy paradygmat organizacji początku XXI wieku. **Nowa ekonomia jest pojęciem, które mieści w sobie podziały na organizację w rozumieniu zarówno klasycznych sektorów, jak i tych nowych, opartych na wiedzy**. Produkty i usługi na

¹ Np. dyskusja podczas panelu praktyków biznesu na konferencji naukowej Sukces w zarządzaniu kadrami. Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy, Trzebiezowice, wrzesień 2010.

współczesnym rynku przesycone są wiedzą, elastycznością i innowacyjnością zachowań pracowników [Borkowska 2012a, s. 12]. Nie jest to jednak zmiana rewolucyjna, eksplozyjna, jest to raczej zmiana ewolucyjna. Pojęcie nowa gospodarka dotyczy uwarunkowań i filozofii funkcjonowania organizacji i nowego znaczenia człowieka we współczesnej formie czerpania od niego pracy. To jest pojęcie powstające, nie do końca jeszcze rozpoznane i zrozumiane. Dużym błędem byłoby zatem myślenie, iż sektor nowej gospodarki zajmie całkowicie pozycje branż dotychczasowych gałęzi przemysłu. Jest to moment rozpoczynających się zmian, a pojawiające się w nich zależności mają cechy mechanizmów ściśle ze sobą połączonych – jedne zależą od drugich. Nowatorskie innowacyjne rozwiązania wymagają przestrzeni i miejsca na rynkach „dojrzałych”, wśród których przykładem może być rynek rozwiązań informatycznych w zasadzie w każdej gałęzi przemysłu, od zastosowań w rozwiązaniach komercyjnych aż po technologie satelitarne [Pool i in. 2002, s. 61-76].

Nowa gospodarka jest więc terminem określającym **aktualny czas przekształcania się organizacji i jej relacji z otoczeniem. Jej wymiary są charakteryzowane poprzez odmienne podejście do dotychczasowego rozumienia procesów ekonomicznych, gospodarczych czy społecznych** [Kawka 2012, s. 668]. W centrum tych zmian znajduje się człowiek, a utożsamiany z nim kapitał ludzki jest zarówno nośnikiem, jak i katalizatorem zmian we współczesnej gospodarce. Jednocześnie to wyłaniający się nowy rodzaj pracownika w dużej mierze zależy od mechanizmów zmian związanych z powstawaniem nowego wymiaru organizacji. Są to zależności wzajemne, które przenikają się, tworząc swoisty układ sprzężenia zwrotnego.

Zasadniczym problemem, który stanowi genezę powstania tej książki, jest próba opisanie roli i znaczenia we współczesnej organizacji tak złożonego systemu, jakim są **wynagrodzenia w kontekście nowej rzeczywistości**. Czy niemożliwa do zatrzymania lawina transformacji, indukcja, swoista osmoza nurtów i prądów wszechobecnych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, a przez to pojawiających się zmian w strukturach organizacji, a także w postaci pojawiania się nowego pracownika wiedzy – będą skutkować przeobrażeniem funkcji personalnej, a tym samym funkcji i konfiguracji wynagrodzeń? **Należy przyjąć założenie, iż zdecydowanie tak. Teoria endogenicznego wzrostu ekonomicznego przełomu wieków wskazuje na taką zależność. Efektywność inwestycji w kapitał ludzki może być podstawą skutecznego, efektywnego i, co najważniejsze, podmiotowego zdyskontowania takich szans** [Welfe 2001, s. 39-41]. Efektywność funkcjonowania organizacji w XXI wieku zależy zatem od racjonalnej i przemyślanej inwestycji w najbardziej zyskowny kapitał firmy – w kapitał ludzki. Zasadniczym, najbardziej oczywistym nakładem inwestycyjnym w tym zakresie są **wynagrodzenia za pracę ludzi**. Organizacje same z siebie nie będą nowoczesne i innowacyjne. To ludzie są innowacyjni, ponieważ chcą podnosić wartość swojego bytu, a rozwój wartości ich jestestwa następuje poprzez właściwą motywację, zaangażowanie do poszukiwań rozwiązań przedsiębiorczych, innowa-

cyjnych, elastycznych. Opłacanie pracy ludzkiej wydaje się być jednym ze strategicznych agregatów sukcesu funkcjonowania każdej organizacji – i to bez względu na epokę, wiek czy otoczenie. A turbulencja, nieokreśloność i zmienność otoczenia jeszcze bardziej podkreślają rolę i znaczenie wynagrodzeń we współczesnym świecie [Borkowska 2004a].

Od zarania dziejów ludzkości, od czasu, kiedy Fenicjanie rozpowszechnili pomysł na pieniądze, a lidijscy Grecy oraz Chińczycy udoskonali formę i istotę obrotu środkami płatniczymi, kwestie wynagrodzeń w życiu człowieka odgrywają kluczową rolę w kontekście jego funkcjonowania w społeczeństwie. Bez względu na rodzaj teorii motywacji, na które można się powoływać [Borkowska 2006, s. 318], nie ulega wątpliwości, iż wartość argumentów materialnych, wyzwalających sprawstwo i możliwości posiadania, stanowi **napęd ludzkich zachowań**. Poza śladowymi w historii ludzkości na świecie, aczkolwiek spektakularnymi przykładami dziedziczenia ogromnych fortun rodzinnych, jak Rockefellerowie czy Hiltonowie – większość ludzi, aby zdobyć określony poziom dochodu, dokonuje tego w procesie wykonywania pracy. Co prawda na przestrzeni lat pojęcia pracy, wartości pracy i znaczenia człowieka w procesach pracy zmieniły się diametralnie, jednak relacja między ekwiwalentnym działaniem, czy wkładem człowieka, a poziomem uzyskanych środków pieniężnych wydaje się być względnie stała. Zmiana, jaka się dokonała od czasów pańszczyzny jako jednej z pierwszych form swoistego „wynagradzania” trudu i nakładu pracy, aż po dzisiejsze pakietowe systemy akcyjne oparte na efektach i kompetencjach pracowników wiedzy, pokazuje **zmianę cywilizacyjną roli człowieka w procesach gospodarowania i pracy**. Dokonuje się ogromna transformacja w obszarze filozofii i podejścia do oceny pracy człowieka, w zakresie optymalizacji form i metod naliczania i wypłaty czy przede wszystkim w sferze etycznej, moralnej, prawnej czy kulturowej. Jedno wydaje się jednak niezmiennie, praca traktowana jako przedmiot wymiany między pracodawcą i pracownikiem podlega, bez względu na okres rozwoju ludzkości, tym samym mechanizmom budowania wzajemnych relacji. Wynagrodzenie skonfigurowane za wykonaną pracę powinno powodować u pracownika zachowania zmierzające do osiągnięcia celów, których osiągnięcia oczekuje wypłacający dane środki pieniężne. Ekwiwalentność wymiany jest podstawą wyzwania odpowiednich postaw i zachowań motywacyjnych człowieka. Zmienia się **funkcjonalność** tego mechanizmu, zmienia się **konfiguracja** budowy systemu, ponieważ zmieniły się uwarunkowania efektywności osiągnięcia ekonomicznych, biznesowych oraz społecznych celów współczesnej organizacji.

Do zasadniczych uwarunkowań zmieniających założenia zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach gospodarki opartej na wiedzy można zaliczyć następujące przeobrażenia roli człowieka w organizacji [Pocztowski, Pauli 2009, s. 9]: człowiek jako jednostka staje się autonomiczny, myślący i niezależny, wiedza jest szeroko rozprzestrzeniona, praca staje się częścią planu życia, a konflikt normalnym jego skład-

nikiem, pracownicy i menedżerowie wspólnie decydują i wykonują złożone projekty, władza staje się rozprzestrzeniona i dzielona. Dlatego dominującą kategorią zatrudnionych w takich przedsiębiorstwach stają się pracownicy wiedzy (*knowledge workers*). Menedżerowie i specjaliści o niszowych i niepowtarzalnych kompetencjach zastępują dziś jeszcze bardzo liczne grupy pracowników wytwórczych, dających swoim organizacjom przede wszystkim redukcję jednostkowego kosztu produkcji, bądź wpływają znacząco na efekt skali. Kluczem zmiany jest teoretycznie paradoksalna sytuacja, iż współczesna organizacja nie potrzebuje zatrudniać ani jednego pracownika. Można dziś wszystko „zwirtualizować”, „wysieciować”, wyleasingować. Będziemy potrzebowali tylko tego jednego – **pracownika, który wie, który ma idee, wizję, pomysł, myślenie innowacyjne i przedsiębiorcze**. Da on współczesnej organizacji natchnienie do tworzenia unikatowości produktu czy, w dobie wzrostu poziomu serwicyzacji gospodarki – niepowtarzalną jakość nowej usługi. Strategia wynagrodzeń będzie zatem ewoluować od dochodowego opłacania dużej liczby wykonawców niskimi stawkami do **inwestycyjnego opłacania indywidualnych pracowników wiedzy**. Ujęcie ilościowe zmienia się na jakościowe ujęcie konfigurowania elementów systemu wynagrodzeń.

W ten sposób pracownicy wiedzy wpływają dziś przede wszystkim na tworzenie wartości dodanej i na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, iż jedną z najważniejszych zmian postrzegania dotychczasowego paradygmatu pracownika jest jego zmiana – z postrzegania go przez pryzmat aspektu **kosztowego** do ujęcia w perspektywie **motywacyjnej** o wymiarze strategicznym. Pracownik wiedzy nie generuje – w ujęciu systemowym – kosztów pracy, wydatki na jego zatrudnienie i utrzymanie w strukturze organizacyjnej powinny mieć raczej charakter inwestycji kapitałowej o określonej formie zwrotu, o określonym horyzoncie czasowym osiągnięcia progu rentowności. Stąd tak ważne są dzisiaj w firmach programy zarządzania talentami, wpływające na redukcję fluktuacji, stabilizujące poziom retencji zatrudnienia, zwłaszcza tych pracowników, którzy stanowią o przyszłości i rozwoju danej organizacji [Kawka 2011c, s. 206].

Pracownik w rozumieniu gospodarki tradycyjnej zapewniał trwanie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa, pracownik wiedzy wpływa na rozwój i podnoszenie wartości organizacji w stosunku do konkurencji. Kluczowym czynnikiem sukcesu tych przedsiębiorstw będzie zatem nie produktywność kosztów zatrudnienia, lecz produktywność spożytkowania wiedzy, od której zależy efektywność funkcjonowania całego systemu (np. [Szpitter 2013, s. 15-26]). Oznacza to, że pracownicy wiedzy stają się dostawcami kapitału, a nie pracy, a produktywność tego kapitału i zwrot z inwestycji stają się jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed zarządzaniem zasobami ludzkimi. Odpowiedzią na to wyzwanie są zmiany zarówno w podejściu do postrzegania miejsca i roli ludzi w organizacji, jak i w doborze narzędzi

kształtowania procesów generujących wartości, m.in. poprzez inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego [Pocztowski, Pauli 2009, s. 10]. Najważniejszym narzędziem wyzwalania owej rentowności z tak opisanego kapitału jest efektywny i nowoczesny system wynagrodzeń.

W świetle powyższych rozważań należy podkreślić, iż **nie jest to zatem książka o nowej gospodarce, ale również nie jest to książka tylko o wynagrodzeniach**. Kluczowym zamierzeniem było napisanie opracowania, w którym dominuje wielowątkowy opis współczesności zarządzania kapitałem ludzkim w kontekście wieloletniego głównego nurtu zainteresowań naukowych autora – w kontekście motywacji materialnej. **Treścią tej książki są relacje, zależności, wpływ i determinanty między tymi dwiema przestrzeniami – między konglomeratem uwarunkowań nowej gospodarki a funkcjonalnością i mechanizmami wynagrodzeń współczesnych pracowników**. Głównym celem poznawczym, ale też i, w zamierzeniu autora, aplikacyjnym niniejszej pracy jest zatem **próba konstrukcji modelu systemu wynagrodzeń w perspektywie zmieniającej się rzeczywistości zarządzania kapitałem ludzkim**.

Pierwszy rozdział zawiera opis i identyfikację determinant oraz mechanizmów, które są odpowiedzialne za przeobrażanie się współczesnej gospodarki. Zasadniczym wątkiem tej części pracy jest analiza uwarunkowań, które kształtują współczesny wymiar przedsiębiorstwa. Osią rozważań jest przyjęcie znanej **koncepcji A. Tofflera dotyczącej trzeciej fali zmian cywilizacyjnych**. Najważniejszym wnioskiem, jaki z tego założenia wynika dla pracy, jest przyjęcie głównych wątków wizji amerykańskiego futurologa jako zasadniczego dla dzisiejszej firmy modelu kapitału ludzkiego. Stanowi on opis zasadniczych determinant budowy systemu wynagrodzeń osadzonych w otoczeniu współczesnej organizacji. W tej części pracy przyjęto podstawowe założenia teoretyczne i metodyczne pozwalające podjąć trudną i niejednoznaczną próbę taksonomii organizacji nowej gospodarki. Najważniejsze ontologiczne założenia to przyjęcie **koncepcji kapitału ludzkiego, teorii ewolucji organizacji, podejścia zasobowego, teorii zbiorów rozmytych oraz nurtu pragmatyzmu** w badaniach zjawisk współczesnych wobec punktu widzenia badacza. Stanowiąc to będzie punkt wyjścia do przyjęcia założeń konstrukcyjnych procesu badań empirycznych opisanych w ostatnim rozdziale.

Drugi rozdział niniejszej pracy jest przedstawieniem redefinicji oraz przeobrażeń funkcji personalnej współczesnej firmy. Uszczegółowieniem zagadnień podjętych w pierwszym rozdziale, rozumianych jako makrouwarunkowania systemu motywowania, jest opis w rozdziale drugim cech zmieniającej się organizacji, a przede wszystkim **znaczenia i roli nowego wymiaru funkcji personalnej, zarządzania kapitałem ludzkim**. Prowadzi to do wyróżnienia morfologii uwarunkowań wpływających na zmianę postrzegania pojęcia pracy i pracownika w czasach nowej ekonomii. Determinanty redefinicji realizacji funkcji personalnej oraz **nowy obraz pracownika wiedzy**, jaki się z tego wyłania stanowią zasadniczy kontekst konfiguracji systemu

oddziaływania na motywację i zaangażowanie pracowników w perspektywie bodźców materialnych. Szczegółowe zmienne, które są opisane w tej części pracy, jak np. **zarządzanie talentami, umiędzynarodowienie zarządzania kadrami czy uelastycznienie decyzji personalnych, podkreślają kierunki i siłę zmian we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi**. Istotnym czynnikiem poruszonym w tym rozdziale jest zmiana na rynku pracy w obliczu zmian otoczenia i organizacji determinowanych transformacją funkcji personalnej. Pojawienie się **nowego pokolenia** pracowników – młodych, mobilnych, zorientowanych na własne wyzwania zawodowe i osobiste, zanurzonych w technosferze komunikacji międzyludzkiej – stanowi wyzwanie do przeformułowania dotychczasowych zasad i mechanizmów wynagradzania pracowników. W rozdziale odniesiono się również do koncepcji **systemów wysoce efektywnych ZZL**, które wpisują się w nurt rozwoju nowej gospodarki i stanowią założenie osiągnięcia efektywności pracy.

Trzeci rozdział, a tym samym pierwsza część dedykowana bezpośrednio opisowi założeń związanych z nowym systemem wynagrodzeń, ma na celu diagnozę i opis zmiany funkcjonalności rozwiązań płacowych w dzisiejszych przedsiębiorstwach. Najistotniejszym wątkiem rozpoczynającym tę część pracy jest opis **aktualnych kierunków aktywizacji pracowników** w kontekście inwestycji w kapitał ludzki. Autor przedstawia fazy ewolucji istoty motywowania materialnego w ścieżce rozwoju organizacji nowej gospodarki. Kluczową wagę przywiązuje się tu do **partycypacyjności i elastyczności** jako fundamentalnej zasady kształtowania warunków motywacyjności płac nowej ery, **innowacyjność i przedsiębiorczość**, jako kryteria oceny wzrostu wynagrodzeń, wskazują na główne zasady kształtowania wynagrodzeń współczesnej organizacji. Skutki zmiany kształtowania mechanizmów wynagrodzeń pod wpływem nowej gospodarki prowadzą do powstania jednej z najważniejszych koncepcji wynagrodzeń nowej gospodarki, **wynagrodzeń całkowitych**. Konsekwencją tych rozważań jest analiza i weryfikacja funkcji dotychczasowych zastosowań wynagrodzeń w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kontekście osiągnięcia efektywności organizacji. Autor, poza opisem klasycznych funkcji wynagrodzeń, jak: dochodowa, społeczna, kosztowa czy motywacyjna, wprowadza swój własny, **autorski** zarys rozumienia i znaczenia funkcji **inwestycyjnej wynagrodzeń**. Celowość kształtowania wynagrodzeń wynika z adekwatnej dla epoki funkcjonalności budowy szczegółowych rozwiązań motywacyjnych. Inwestycja w rozwój kapitału – wiedzy pracowników za pomocą właściwie skomponowanych wynagrodzeń stanowi o współczesnej formie osiągnięcia efektywności biznesu w dzisiejszych czasach. Funkcja inwestycyjna jest ujęciem dominującym przy konfigurowaniu rozwiązań motywowania materialnego w organizacjach nowej gospodarki.

Celem czwartego rozdziału jest przedstawienie szczegółowej konfiguracji składowych systemu wynagrodzeń z uwzględnieniem opisu uwarunkowań i zmian jego funkcji. Punktem wyjścia jest zaprezentowanie założeń budowy strategii wynagrodzeń w kontekście wcześniej wypunktowanych wyzwań współczesności. Pozwoli

to na przedstawienie globalnych trendów konfigurowania struktury zewnętrznej i wewnętrznej wynagrodzeń. Podsumowaniem tych rozważań jest swoista rekapitulacja opisu zależności między obszarem wynagrodzeń a zmianami w nowej gospodarce – poprzez **osadzenie ewolucji zmian podejścia strategicznego w obszarze wynagrodzeń w kontekście współczesnych zmian**. Podsumowaniem tej części jest opisanie ewolucji zarządzania systemem wynagrodzeń w świetle przeobrażeń znaczenia pojęcia „wynagrodzenia”. Na tym tle dokonano opisu celów, istoty, jak i samego procesu **zarządzania systemem wynagrodzeń**. Do najważniejszych konkluzji poczynionych w tym rozdziale należy zaliczyć zmapowanie założeń konfiguracji strukturalnej wynagrodzeń pracowników nowej ery. Jest to koncepcja wynagrodzenia **całkowitego** uwzględniająca harmonizowanie rozwiązań w zakresie wynagrodzeń odroczonych, pakietowych bądź kafeteryjnych w kontekście dynamicznego wzrostu stawek w stosunku do tradycyjnego rynku płac. Są to współczesne trendy konfiguracji i zarządzania systemem wynagrodzeń. Podsumowaniem powyższych rozważań dotyczących uwarunkowań, funkcji i budowy systemu wynagrodzeń w kontekście zmian uwarunkowań funkcjonowania nowoczesnej firmy jest propozycja ujęcia modelowego systemu wynagrodzeń w czasach zmiany organizacji. W tej części przedstawiono syntezę wątków podjętych w niniejszej książce. Autor proponuje na zakończenie części książki diagnozującą relacje nowej gospodarki z systemem wynagrodzeń ujęcie **współczesnego modelu kształtowania wynagrodzeń**.

Podsumowanie i zakończenie książki przedstawione w piątym rozdziale zostało zaprojektowane w ten sposób, aby przedstawić prezentację i interpretację wyników badań empirycznych podjętych przez autora. Końcowe konkluzje, osadzone w nurcie podejścia interpretatywnego opartego na koncepcji logiki zbiorów rozmytych, z użyciem metody triangulacji procesu badawczego, stanowią egzemplifikacje celów oraz hipotez przyjętych w niniejszej pracy. Dlatego w tym miejscu warto wypunktować zasadnicze założenia konstrukcyjne i badawcze przyjęte przez autora.

- **Cele pracy:**

1. Diagnoza funkcji i konfiguracji systemu wynagrodzeń w kontekście wymogów współczesnych warunków funkcjonowania organizacji.

2. Opracowanie modelu odzwierciedlającego zasadnicze elementy systemu wynagrodzeń w świetle zmian z organizacji tradycyjnej w organizację nowej gospodarki.

- **Przyjęte hipotezy:**

H0: Współczesne zmiany organizacji przebiegają stopniowo, w formie ewolucyjnych fal przeobrażeń, w kierunku standardów nowej gospodarki. Zmiany te nie mają charakteru zdecydowanego. Biorą w nich udział zarówno organizacje ery industrialnej, jak i nowej gospodarki. Definiowanie pojęcia współczesnej organizacji będzie zatem funkcją zbioru rozmytego.

H1: Zmiany we współczesnym otoczeniu organizacji wpływają na przeobrażenia struktur organizacji, ewolucję funkcji personalnej, a to z kolei implikuje redefinicje założeń budowania efektywnego systemu motywowania i wynagrodzeń w organizacji.

H2: Zmiany we współczesnym otoczeniu organizacji sprawiają, iż zmienia się wizerunek pracy i pracownika. Dominacja wiedzy, presja innowacyjności, ograniczenie lojalności i wzrost mobilności pracowników stanowią kluczowe wymiary odróżniające nowy paradygmat pracy od dotychczasowego.

H3: Model kapitału ludzkiego jest zasadniczym wyznacznikiem cechującym współczesny obraz organizacji nowej gospodarki. Głównymi warunkami zarządzania zasobami ludzkimi w takich organizacjach są: wiedza, globalizacja, rozwój wysokich technologii i wzrost serwicyzacji współczesnej gospodarki.

H4: Zmieniają się natężenie i akcenty realizowanych funkcji systemu wynagrodzeń. Ogranicza się cele dochodowe i społeczne, uwypukla kosztowe, natomiast do strategicznych należą dziś funkcje: motywacyjna i inwestycyjna. Realizacja funkcji inwestycyjnej zapewnia potencjalną efektywność współczesnych systemów wynagrodzeń w obliczu zmian na rynku pracy.

H5: Konfiguracja systemu wynagrodzeń w warunkach nowej gospodarki opiera się na koncepcji elastycznych i partycypacyjnych wynagrodzeń całkowitych.

H6: Zasadnicze kryteria wzrostu wynagrodzeń nowej gospodarki opierają się na wiedzy, innowacyjności, przedsiębiorczości, wartości kapitału ludzkiego, wielozadaniowości, efektach pracy i odniesieniach do konkurencyjnego rynku pracy.

W świetle powyższych założeń badawczych została przeprowadzona diagnoza i weryfikacja powyższych hipotez w oparciu o założenia triangulacji metod badawczych, które sprowadziły się do analizy i interpretacji danych uzyskanych z następujących źródeł badawczych:

a) **jakościowo-ilościowe badania ankietowe** autodiagnozy dokonanej przez menedżerów i właścicieli firm dotyczące charakterystyki ich przedsiębiorstw w kontekście zmiany funkcji personalnej i strategii wynagrodzeń,

b) **jakościowe badania z wykorzystaniem metodyki *case studies*** w celowo wybranych organizacjach wpisujących się w założenia badawcze związane z charakterystyką organizacji nowej gospodarki.

Wyniki uzyskane za pomocą powyższych metod stanowiły podstawę do końcowych wniosków i konkluzji, które w sposób syntetyczny w podsumowaniu zamykają opracowanie.

Na zakończenie wstępu do niniejszej pracy warto przedstawić narzędzie nawigacji po jej częściach i rozdziałach, tak aby łatwiej było zrozumieć i uporządkować przedstawione w danych częściach książki relacje i zależności. W związku z tym została poniżej zaprezentowana **graficzna konceptualizacja – nawigator** struktury książki w odniesieniu do kolejnych poziomów opisu zjawisk i pojęć zawartych w następujących po sobie rozdziałach (rys. 1). Przyjęto konstrukcyjną zasadę budowania kolejnych rozdziałów według schematu: „od ogółu do szczegółu”. Mechanizmem prezentacji idei zawartych w treści książki jest przechodzenie od identyfikacji zjawisk na poziomie bardzo kompleksowym, ogólnym aż do opisu konkretnych systemów i elementów w ujęciu bardzo szczegółowym, jednostkowym.



Rys. 1. Nawigator układ książki – *Od ogółu do szczegółu*

Źródło: opracowanie własne.

Dlatego w pierwszym rozdziale książkę zaczęto od opisu metazmian w gospodarce i jej otoczeniu, po czym konsekwentnie opisano zmiany na poziomie organizacji, na rynkach pracy oraz w zakresie realizacji funkcji personalnej. W rozdziałach trzecim i czwartym dokonano szczegółowej specyfikacji warunków, mechanizmów oraz skutków zmian w systemach wynagrodzeń. Rozdział piąty jest już praktyczną, bardzo detaliczną i aplikacyjną egzemplifikacją opisaną teorię z poprzednich rozdziałów, opartą na objętych badaniami wybranych przykładach firm. Jest to rodzaj pewnej klamry, pointy, która uzupełniła podjętą próbę diagnozy wynagrodzeń we współczesnej gospodarce Polski.