

Tomasz Kawka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Uwarunkowania efektywności systemów wynagrodzeń nowej gospodarki

Wstęp

Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość początków XXI wieku w wymiarze społecznym, ekonomicznym i politycznym znajduje swoje odbicie w równie gwałtownym przekształcaniu się organizacji i instytucji. Zmienia się otoczenie przedsiębiorstw, a tym samym zmieniają się ich struktury i założenia zarządzania tymi podmiotami. To, co dla człowieka zawsze było jedną z najważniejszych wartości, czyli posiadanie pracy i wynikająca z tego potrzeba rozwoju zawodowego połączona z rozwojem osobistym, nabiera całkowicie innego znaczenia. Zmienia się sposób pozyskiwania, utrzymywania i wykonywania pracy. Powstaje na naszych oczach nowa era, którą liczni autorzy (np. Toffler, Borkowska, Juchnowicz) określają erą nowej gospodarki.

Nowa gospodarka, w rozumieniu na przykład koncepcji trzeciej fali A. Tofflera¹, to czas rewolucyjnych zmian i redefinicji filozofii zarządzania. Jest to era dynamicznego dostosowywania struktur organizacyjnych do burzliwie zmieniającego się otoczenia. Nowa gospodarka to czas definiowania nowego pojęcia pracy i pracownika, powstawania nowych rodzajów wysoko technicyzowanych branż. To czas, w którym przewagę konkurencyjną buduje się na unikatowej i niepowtarzalnej wiedzy pracownika. Takie zmiany opisują od nowa paradygmat modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Ważkim zadaniem dla teoretyków i praktyków zarządzania jest opisanie czynników wpływających na efektywność zarządzania ludźmi w nowych warunkach. Od zawsze, niezależnie, w jakim paradygmacie i w jakim podejściu teoretycznym określamy determinanty skuteczności systemów i narzędzi oddziaływania i pobudzania ludzi do realizacji celów organizacyjnych, kluczową kwestią był problem racjonalnego, rentownego i motywacyjnego opłacania udziału człowieka w procesie pracy. Uwarunkowania nowej gospodarki zdają się tylko pogłębiać i atomizować ten problem. Dlatego też zasadne staje się postawienie istotnego pytania zarówno dla środowiska uniwersyteckiego, jak i praktyków biznesu, jak dziś „dobrze”, czyli skutecznie wynagradzać. Oczywiście jest to bar-

¹ Toffler A, Toffler H., *Rewolucyjne bogactwo*, Wydawnictwo Kurpisz Poznań, 2007.

dzo złożony i piramidalnie trudny problem. Niniejszy referat nie rości sobie pretensji do znalezienia odpowiedzi na powyższe pytania, ale autor ma nadzieję, iż ten tekst będzie głosem w dyskusji na temat nowych kierunków rozwoju systemów wynagrodzeń w nowej gospodarce.

1. Nowa gospodarka — nowe warunki motywowania

Do zasadniczych uwarunkowań zmieniających założenia zarządzania ludźmi w warunkach gospodarki opartej na wiedzy można zaliczyć następujące przeobrażenia roli człowieka w organizacji²: jednostka staje się autonomiczna, myśląca i niezależna, wiedza jest szeroko rozprzestrzeniona, praca staje się częścią planu życia, a konflikt normalnym jego składnikiem, pracownicy i menedżerowie wspólnie decydują i wykonują złożone projekty, władza jest rozprzestrzeniona i dzielona. Dlatego dominującą kategorią zatrudnionych w takich przedsiębiorstwach stają się pracownicy wiedzy (*knowledge workers*). Przyczyną wyodrębnienia się tej grupy pracowników jest zmiana w hierarchii organizacyjnej ważności różnych grup społecznych mających decydujący wpływ na osiąganie sukcesów biznesowych organizacji. Menedżerowie i specjaliści o niszowych i niepowtarzalnych kompetencjach zastępują dziś jeszcze bardzo liczne grupy pracowników wytwórczych, dając swoim organizacjom przede wszystkim redukcję jednostkowego kosztu produkcji bądź wpływają znacząco na efekt skali.

Z kolei pracownicy wiedzy wpływają dziś przede wszystkim na tworzenie wartości dodanej i związanej z tym przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że jedną z najważniejszych cech postrzegania dotychczasowego paradygmatu pracownika jest jego zmiana z postrzegania przez pryzmat **aspektu kosztowego do rozumienia w perspektywie dochodowej o wymiarze strategicznym**³. Pracownik wiedzy nie generuje kosztów pracy, wydatki na jego zatrudnienie i utrzymanie w strukturze organizacyjnej powinny mieć zatem charakter inwestycji kapitałowej o określonej formie zwrotu, o określonym horyzoncie czasowym osiągnięcia progu rentowności. Dlatego tak ważne są dzisiaj w tych firmach programy zarządzania talentami, wpływające na redukcję fluktuacji, stabilizujące poziom retencji zatrudnienia, zwłaszcza tych pracowników, którzy stanowią o przyszłości i rozwoju danej organizacji.

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, ale produktywność pracowników wiedzy, od której zależy efektywność funkcjonowania całego systemu. 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 wy-

² Poczrowski A., Pauli U., *Działanie 2.3 SPO RZL jako narzędzie rozwoju kapitału ludzkiego* [w:] *Doskonalenie kadr polskich przedsiębiorstw. Doświadczenia związane z realizacją Działania 2.3 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich*, PARP, Warszawa, 2009, s. 9.

³ Kawka T., *Pracownik w czasach nowej gospodarki* [w:] *Przeobrażenia i zmiany w organizacjach w warunkach globalizacji*, red. Arkadiusz Potocki, Diffin, Warszawa 2009, s. 88.

zwań 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 ludzkiego⁴. Najwłaściwszym narzędziem wyzwiania owej rentowności z tak opisanego kapitału jest efektywny i nowoczesny system wynagrodzeń.

Oczywiście nie można pomijać innych subprocesów takich, jak: doskonalenie, coaching, rekrutacja i selekcja, które warunkują całościowy efekt zarządzania kapitałem ludzkim. Motywowanie płacowe jest natomiast tym obszarem, który zawsze stanowił i stanowi kluczowy problem w bezpośrednim oddziaływaniu na zachowania pracowników, niezależnie czy są to pracownicy wiedzy, czy też nie. Problem pojawia się przy próbie zdefiniowania czynników wpływających na potencjalną efektywność systemu wynagrodzeń w nowym kontekście, w uwarunkowaniach trzeciej fali rozwoju naszej cywilizacji.

W związku z tym można mówić o specyficznych cechach i uwarunkowaniach kształtowania się zasad budowania systemów wynagrodzeń w organizacjach nowej gospodarki opartej na wiedzy. Aby pozyskać, utrzymać i wywołać unikatowe zaangażowanie pracowników, którzy mają generować nowe pomysły i rozwijać kreatywne zachowania w celu wdrażania innowacyjnych rozwiązań, należy uwzględnić przy budowie systemu wynagrodzeń nowe uwarunkowania jego efektywności. Najprawdopodobniej kończy się okres opłacania stałych, niezwiązanych ze strategicznym rozwojem organizacji aspektów pracy. Czas spędzony w miejscu pracy, dostępność danego pracownika, jego gotowość do pracy, a nawet formalne wykształcenie nabierają charakteru wtórnego w stosunku do oczekiwań i wyzwań, jakie dziś stawiają organizacje przed pracownikami. Dynamiczne i samodzielne podejmowanie wyzwań, nieprzeciętna mobilność, duże zaangażowanie oparte na konkurencyjnej wiedzy zaczynają być dzisiaj podstawą do awansów płacowych bądź do uzyskiwania znacznych premii i bonusów⁵.

Biorąc więc pod uwagę wytyczne pojawiające się w literaturze przedmiotu czy coraz liczniejsze głosy praktyków (np. podczas corocznego majowego kongresu organizowanego przez K. Sedlaka w Krakowie, gdzie teoretycy zarządzania i menedżerowie HR wzbogacają wzajemnie swoje doświadczenia dotyczące najnowszych trendów w systemach wynagrodzeń), można określić pewne cechy charakterystyczne dla płacowych uwarunkowań nowej gospodarki⁶. Do najważniejszych zmiennych wpływających na efektywność i odmienność systemu wynagrodzeń pracowników wiedzy można zaliczyć:

- innowacyjność i elastyczność jako kryterium podziału środków na wynagrodzenia,
- wynagradzanie za efekty długofalowe, projektowe,
- zmienność i zróżnicowanie w konstrukcji systemu,
- motywowanie poprzez strukturę i kryteria,

⁴ Pocztowski A., Pauli U., *Działanie 2.3 SPO RZL ...*, s. 10.

⁵ Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2001, s.61; Gruszczyńska-Malec G. *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa. Modele, zasady, uwarunkowania*, Wydawnictwo AE Katowice, 2004, s. 132; Kawka T., *Wynagradzanie pracowników* [w] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, CH Beck Warszawa 2010, s. 207.

⁶ Borkowska S.: [w] *Krakowskie Forum Wynagrodzeń*, Sedlak&Sedlak, Kraków 2008; Juchnowicz M. (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

— konkurencyjność i walkę o talenty jako źródło rozwoju systemów wynagrodzeń.

Oczywiście nie jest to lista kompletna i wyczerpująca zestaw najważniejszych czynników wpływających na nowy kształt elementów systemu wynagrodzeń. Niemniej można założyć, że są one bardzo ważne z punktu widzenia osiągania celów i efektywności realizacji funkcji wynagrodzeń. **W tym kontekście można utożsamiać efektywne osiąganie założeń biznesowych i społecznych za pomocą systemu wynagrodzeń z celową i efektywną realizacją funkcji wynagrodzeń⁷.**

Poniżej zostanie dokonana krótka charakterystyka determinant wysokiej skuteczności stosowanych narzędzi oddziaływania materialnego.

2. Czynniki kształtujące efektywność wynagrodzenia pracowników wiedzy

Innowacyjność staje się dziś głównym wyzwaniem przy projektowaniu motywacyjnych form wynagrodzeń organizacji nowej gospodarki⁸. 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 obawiają się w dłuższym horyzoncie czasowym. Stąd preferowane rozwiązania płacowe w tym zakresie mają najczęściej charakter wynagrodzeń pakietowych, wynagrodzeń opartych na kryteriach związanych z wiedzą, z niszowymi kompetencjami. Zwiększa się ich udział w całkowitym dochodzie składników majątkowych. W celu wykreowania postaw innowacyjnych powinno się raczej stosować wynagrodzenia indywidualne, by nie wzniecać konfliktowości i szkodliwej rywalizacji ze względu na wprowadzane według własnego uznania zmian i pomysłów. Elastyczność zachowań w tym zakresie powinna sprowadzać się do podejmowania określonych wyzwań i umiejętności szybkiego dostosowywania kompetencji do nowych zadań czy projektów.

Wynagradzanie za efekty (*Performance Related Pay*) jest pewnego rodzaju logicznym uzupełnieniem koncepcji oparcia wynagrodzeń na innowacyjności. **Wynagradzanie za efekty** spełnia funkcję uwiarygodnienia wygenerowanych innowacji, pomysłów i nowości. Dopiero komplementarnie połączone wspomniane uwarunkowania mogą potencjalnie wpływać na efektywność danego systemu opłacania zachowań pracowników. Jest to koncepcja wynagradzania zarówno za pewną potencjalizację działań (innowacyjność), jak i nagradzanie skutecznych i rentownych wdrożeń tych innowacji, właśnie poprzez weryfikację uzyskanych w danym horyzoncie czasowym efektów. Nabiera to szczególnego znaczenia przy strukturach projektowych, macierzowych. Pod-

⁷ Kawka T., *Zmiana funkcji wynagrodzeń w kontekście koncepcji Trzeciej Fali*, Warszawa TNOiK, 2011 (w druku).

⁸ Kordel P., *Inteligentne organizacje — zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa 2010, s. 137.

stawą budowy struktury wewnętrznej dochodu pracownika jest zazwyczaj mała część zasadnicza, która wzbogacona jest znacząco częścią udziałową (za udział np. w projekcie) i dużą w wysokości płacą odroczoną, wypłaconą po zamknięciu danego projektu⁹.

Jednym z kluczowych problemów wpływających na efektywność stosowania PRP w praktyce organizacji nowej gospodarki jest potrzeba poszukiwania nowych wskaźników oceny efektów, które odzwierciedlałyby osiągnięcia pracowników wiedzy w dłuższym okresie. Powinny to być mierniki, które uwzględniałyby długookresowe efekty pozwalające ocenić możliwości rozwoju całej organizacji, interesy akcjonariuszy, efekty porównywalne z wynikami konkurencji, wartość dodaną, która uwzględniałaby potencjał intelektualny pracowników. Do mierników, spełniające powyższe założenia można zaliczyć¹⁰:

- 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.

Należy do grupy takich identyfikatorów zaliczyć również narzędzia nie będące wskaźnikami finansowymi takie, jak: BSC — zrównoważoną kartę wyników, Skandia Navigator, Plan Scalona czy Ruckera.

Kolejnym ważnym uwarunkowaniem wpływającym na efektywność systemu wynagrodzeń w nowej gospodarce jest odmienny charakter współczesnego rynku pracy¹¹. Pojawia się znaczne rozwarstwienie grupy pracowniczej wynikające z powstawania grup i regionów szybko i dynamicznie kumulujących wiedzę w opozycji do grup pracowników o niskich kwalifikacjach, przystosowanych do prac rutynowych, zautomatyzowanych. Taka **bimodalność wpływa na dużą zmienność i zróżnicowanie w konstrukcji systemu wynagrodzeń**. Skończyła się era egalitaryzmu. Gospodarka oparta na wiedzy wymaga specyficznego, wręcz zindywidualizowanego podejścia do pracowników wiedzy. Niszowość kompetencji, wiedza niejawna, ograniczony dostęp do grupy klientów, efektywność wyników miejsca pracy oparte na budowaniu osobistych relacji to czynniki warunkujące odejście od potrzeby uśredniania, ujednolicania poziomów i metod opłacania zachowań pracowniczych. Stajemy się, mimo naszych wewnętrznych oporów etycznych, obiektywnie społeczeństwem o dużym stopniu atomizacji pozycji, statusu czy wręcz relacji społecznych¹². Duże zróżnicowanie wynagrodzeń przesuwają znacznie akcent z dochodowej i kosztowej w kierunku społecznej i motywacyjnej funkcji wynagrodzeń. Wyścig po bardzo wysokie progi majątkowe (często w odroczonych formach udziałowych) silnie wpływa na osiąganie wyników, podnoszenie kompetencji. Z drugiej strony buduje się poprzez to nowa kasta „społeczna posiadaczy”, menedżerów i specjalistów zarabiających wielokrotność przeciętnego wynagrodzenia w danej firmie

⁹ Kordel P., *Inteligentne organizacje...*, s. 135.

¹⁰ Nieżurawska J., *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 51.

¹¹ Kopertyńska M.W.: [w] *Krakowskie Forum Wynagrodzeń*, Sedlak&Sedlak, Kraków 2008.

¹² Oziewicz E.: *Globalizacja a zarządzanie kadrami* [w:] *Zarządzanie kadrami w dobie integracji z UE*, Wydawnictwo WSZ Gdańsk, 2003, s. 12.

czy danym regionie. Oczywiście, ten aspekt może budzić negatywne odczucia, ale jest to obiektywne uwarunkowanie cechujące system wynagrodzeń współczesnych organizacji nowej gospodarki¹³.

Aby zapewnić efektywne osiągnięcie celów systemu wynagrodzeń, musi powstać **wewnętrznie spójna i zewnętrznie konkurencyjna właściwa struktura oraz kryteria kształtowania płac**¹⁴. Koncepcja budowy wynagrodzeń musi opierać się na przemysłanych, strategicznych przesłankach pozwalających wykorzystać posiadany potencjał kapitału ludzkiego przy analizie otoczenia i uwarunkowań rynku wynagrodzeń. Dlatego głównymi kryteriami podziału środków na wynagrodzenia poszczególnych grup pracowniczych powinny być uwzględniane następujące obszary¹⁵:

- inwestowanie w samodzielne kształtowanie swojej kariery,
- innowacyjność i unikatowość,
- mobilność i proaktywność,
- oryginalność i pomysłowość,
- jakość pracy i nawiązywanie relacji z klientem,
- postawy sprostania wyzwaniom,
- szybkość decyzji, tolerancja na skalkulowane ryzyko,
- bycie talentem, mistrzostwo wiedzy,
- zmienność ról organizacyjnych,
- rekompensata za dezorganizację życia osobistego i poczucia nieprzewidywalności,
- transkulturowość i otwartość na zmiany.

Na tej podstawie można określić najważniejsze kryteria projektowania strategii wynagrodzeń, które mają na celu wyzwalanie odpowiednich zachowań pracowniczych. Poprzez właściwie zaprojektowaną strukturę wewnętrzną systemu wynagrodzeń organizacji nowej gospodarki można w sposób bardziej efektywny realizować funkcje motywacyjną i społeczną. Poniższe zestawienie kryteriów pozwala konstruować narzędzia motywowania materialnego w odniesieniu do współczesnych wyzwań gospodarki opartej na wiedzy:

- wartość „niszowości” i rzadkości funkcji (stanowiska) jako punkt odniesienia pozycji płacowej przy wejściu do danej organizacji i przy decyzjach awansowych,
- rynek pracy jako odniesienie do wartości stanowiska w kontekście otoczenia i konkurencji, wycena za dostępność do danego rynku pracy,
- wiedza i jej rozwijanie rozumiane jako kluczowa kompetencja indywidualna generująca wartość dodaną w dłuższym horyzoncie czasu w kontekście innowacyjności całej organizacji,
- zaangażowanie i budowanie relacji społecznych jako najistotniejsza forma wymaganych od pracownika postaw i zachowań w stosunku do pracodawcy,
- efektywność pracy rozumiana jako uzgodniona przez strony dla danego projektu, dla danego procesu wartość ilości, jakości i terminowości wykonywanych zadań,

¹³ Nicklethwait J., Wooldridge A.: *Czas przyszły doskonały*, Wydawnictwo Z-sk i Spółka, Poznań, 2003, s. 492; Toffler A., Toffler H.: *Rewolucyjne bogactwo*, Wydawnictwo Kurpisz Poznań, 2007, s. 44–49.

¹⁴ Kawka T.: *Wynagradzanie pracowników* [w] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, CH Beck Warszawa 2010.

¹⁵ Kawka T., *Zmiana funkcji ...*; Juchnowicz M. (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 275.

— mobilność i elastyczność zorientowana na podejmowanie nowych i niecodziennych wyzwań zawodowych i osobistych.

Każde z powyższych kryteriów ma zastosowanie w budowie określonych instrumentów struktury wynagrodzeń. Wartość funkcji i pozycja rynkowa stanowią w pewnym sensie „tradycyjne” podejście do określania części zasadniczej wynagrodzeń. Natomiast zmienia się kontekst stosowania tych kryteriów. Kluczowość danego stanowiska coraz rzadziej zależy od statycznych wymogów trudności opanowania narzędzi, złożoności stosowanej technologii czy ilości i warunków pracy. Znaczenia nabiera poziom wiedzy, elastyczności, innowacyjności i nieokreśloności podejmowanych problemów i wyzwań na danym stanowisku. Coraz częściej płaci się pracownikowi swoistą „premię”, najczęściej w postaci składników wynagrodzenia pakietowego, za dotarcie do „nisko podaźowego” rynku pracy.

Globalizacja wpływa w sposób chaotyczny na dynamiczne zmiany współczesnych przedsiębiorstw, kształtując nowe, dostosowane do wymogów organizacji opartej na wiedzy, systemy zarządzania. W dłuższym okresie wspomniane działania powinny przejawiać się zmianą postaw i myślenia menedżerów próbujących w nowych warunkach kierować podległymi zespołami i oddziaływać na nie. Głównym czynnikiem inicjującym wskazane zmiany, a z drugiej strony absorbującym większość skutków owych zmian, jest redefinicja znaczenia i roli człowieka w organizacji. Kapitał ludzki decyduje o sukcesie przebiegu tych zmian organizacyjnych. Najważniejszym podmiotem, który powinien kształtować ten proces, jest grupa najbardziej utalentowanych, uzdolnionych pracowników organizacji. W czasach gospodarki opartej na wiedzy, to właśnie ci pracownicy, specyficzni **nomadzi wiedzy**, mogą stanowić o powodzeniu dostosowywania danej organizacji do wymagań otoczenia (np. klientów, dostawców, konkurencji, barier wejścia na dany rynek). Jedną z dróg pozyskania „inwestorów” takiej zmiany jest nowoczesny, oparty na **kulturze zaufania i współpracy, na kulturze kapitału ludzkiego system wynagrodzeń** prowadzący do rozwoju indywidualnego mistrzostwa najbardziej utalentowanych pracowników organizacji. To właśnie terażniejszość — czas hiperkonkurencji, globalizacji, GOW, okres nagłych bess i załamań dotychczasowych paradygmatów współczesnego zarządzania i ekonomii (kryzys finansowy lat 2007–2011) wymusza rozwój i promowanie tych „najcenniejszych z najcenniejszych”. Efektem systemowym takiego podejścia jest długofalowa zmiana kultury organizacyjnej, zmiana w kierunku kultury organizacji uczącej się, **organizacji mistrzów**¹⁶. Talent, czyli ktoś ponadprzeciętny może być w sposób naturalny zbyt wrażliwy na punkcie swojej „wyjątkowości”. Ta osoba wnosząca do organizacji coś, co jest jej swoistym nadmiarem, daje specyficzną wartość dodaną, coś co ją wyróżnia¹⁷. To ktoś, kto ma ponadprzeciętne zdolności, cechuje się twórczością, oryginalnością, niekonwencjonalnym sposobem rozwiązywania problemów, jest zaangażowany w pracę, fascynuje się tą pracą¹⁸. Są to osoby, na których wynikach, postawach i rozwoju kształtuje się dziś fun-

¹⁶ Kawka T., *Pracownik w czasach ...*, s. 428.

¹⁷ Pochtowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna, Kraków 2008, s. 47.

¹⁸ Listwan T.: *Zarządzanie talentami — wyzwania współczesnych organizacji*, [w]: *Zarządzanie talentami*, red. Borkowska S. IPiSS, Warszawa 2005, s. 20.

damentalne założenia proinnowacyjnych kultur organizacyjnych dających ponadnormatywne wyniki w zmaganiu z konkurencją. Za pomocą odpowiednio przygotowanego systemu motywowania materialnego, jak się wydaje, można najpełniej i najgłębiej tę wartość dodaną ukrytą w ludziach przetransformować w zachowania, normy i wartości kultury opartej na wiedzy. Pieniądze w tym przypadku zaczynają pełnić nie tylko funkcję motywacyjną, ale przede wszystkim społeczną. Wyjątkowy od innych sposób opłacania i zindywidualizowana oferta w postaci systemów kafeteryjnych, pakietowych, udziałowych, sprawia, że podkreślamy tę odrębność grupy pracowniczej. Nie bez znaczenia jest też fakt, że trwa dziś na rynku Wojna o Talenty i jedną z najprostszych, a zarazem najskuteczniejszych bronią w tej bitwie jest bardzo wysokie i atrakcyjne wynagrodzenia pakietowe, „skrojone na miarę” oczekiwań i potrzeb nowej generacji technoburżuazji XXI wieku, którą są bez wątpienia wybitni specjaliści i menedżerowie o nieograniczonej wiedzy.

Zakończenie

Przedstawiony zakres czynników, potencjalnie wpływający na efektywność systemu wynagrodzeń jest próbą określenia najważniejszych obszarów i kierunków usprawniania konstrukcji systemów wynagrodzeń. Myślenie dotychczasowymi kategoriami, że proste podnoszenie bezwzględnej wartości i poziomu płac wpłynie na wzrost motywacji i polepszy warunki społeczne w organizacji, jest dziś w dobie nowej gospodarki, prostą drogą do porażki w efektywnym zarządzaniu kapitałem ludzkim. Następuje bardzo dynamiczna i trudna do przewidzenia zmiana warunków funkcjonowania organizacji, która bezpośrednio wpływa na nowe postrzeganie roli wynagrodzeń. Możemy wymienić tu zmienne takie, jak: marginalizacja związków zawodowych, indywidualizacja procesów negocjowania stawek wejścia do organizacji, wzrost zapotrzebowania na wyjątkowe, innowacyjne postawy poparte specjalistyczną wiedzą, przenoszenie się ludzi w poszukiwaniu optymalnych warunków zatrudnienia i pracy, a także utrzymywanie przez właścicieli biznesu rentownych poziomów płac w kontekście globalnej walki konkurencyjnej. To wszystko sprawia, że dziś, poszukując źródeł i sposobów poprawy efektywności wydatkowanych środków materialnych, należy zacząć tworzyć jak najszybciej nowe narzędzia i procesy pozwalające inwestować w najcenniejszy z kapitałów — kapitał ludzki.

Bibliografia

1. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2001
2. Borkowska S. wykład [w:] *Krakowskie Forum Wynagrodzeń*, Sedlak & Sedlak, Kraków 2008
3. Gruszczyńska-Malec G. *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa. Modele, zasady, uwarunkowania*. Wydawnictwo AE Katowice, 2004
4. Juchnowicz M. (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007

5. Kawka T., Zmiana kultury organizacyjnej poprzez coaching utalentowanego pracownika [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2009
6. Kawka T., Pracownik w czasach nowej gospodarki [w:] *Przeobrażenia i zmiany w organizacjach w warunkach globalizacji*, red. Arkadiusz Potocki, Diffin, Warszawa 2009
7. Kawka T., Wynagradzanie pracowników [w] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, CH Beck Warszawa 2010
8. Kawka T., *Zmiana funkcji wynagrodzeń w kontekście koncepcji Trzeciej Fali*, tekst w druku na konferencji „Przełomy w zarządzaniu”, Warszawa TNOiK 2011
9. Kopertyńska M.W.: [w] *Krakowskie Forum Wynagrodzeń*, Sedlak & Sedlak, Kraków 2008
10. Kordel P. i inni, *Inteligentne organizacje — zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa 2010
11. Listwan T.: *Zarządzanie talentami — wyzwania współczesnych organizacji*, [w]: *Zarządzanie talentami*, red. Borkowska S. IPiSS, Warszawa 2005
12. Nicklethwait J., Wooldridge A.: *Czas przyszły doskonały*, Z-sk i Spółka Poznań, 2003
13. Nieżurawska J.: *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010
14. Oziewicz E.: *Globalizacja a zarządzanie kadrami* [w:] *Zarządzanie kadrami w dobie integracji z UE*, Wydawnictwo WSZ Gdańsk, 2003
15. Pocztowski A. Pauli U.: *Działanie 2.3 SPO RZL jako narzędzie rozwoju kapitału ludzkiego* [w:] *Doskonalenie kadr polskich przedsiębiorstw. Doświadczenia związane z realizacją Działania 2.3 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich*, PARP, Warszawa, 2009
16. Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna, Kraków 2008
17. Toffler A., Toffler H., *Rewolucyjne bogactwo*, Wydawnictwo Kurpisz Poznań, 2007
18. Toffler A., *Trzecia Fala*, Wydawnictwo Kurpisz Poznań, 2006

CONDITIONINGS FOR EFFICIENCY OF COMPENSATION SYSTEM IN A NEW ECONOMY

The paper is focused on determinants make a new shape of compensation system in a context of economy based on knowledge. The organizational requirements connected to knowledge workers make a need for a different way to shape a motivation tools. There is a time to reconstruction of role and meaning of human capital in a final success of a firm. That's way the people should be paid and rewarded by specific and modern compensation system. The main determinants can influence into efficiency of that system are: innovativeness and flexibility as a criteria for distribution of money for employees, Long Term Incentive Plans, The diversity and changeability in a construction of a system, motivation by structure and criteria, and competitiveness and war for talents as source for development of compensation system.

Key words: **compensation system, material motivation, a new economy, organization based on knowledge, innovativeness**

Słowa kluczowe: **system wynagrodzeń, motywacja, nowa gospodarka, organizacja oparta na wiedzy, innowacyjność**