

Zaangażowanie i partycypacja finansowa – fundamenty kształtowania wysokiej motywacji pracowników we współczesnej przestrzeni organizacyjnej

Tomasz Kawka

Institut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański

W niniejszym artykule przedstawiono podstawowe determinanty kształtowania wysokiej motywacji pracowników w warunkach zmieniającego się paradygmatu pracy w nowej gospodarce. Zaprezentowano w nim ewolucję modeli motywowania pracowników w kierunku modelu zarządzania przez zaangażowanie. Przyjęto założenie, iż jednym z najważniejszych czynników kształtującym nowoczesne podejście do ZZL powinien być partycypacyjny system motywowania i wynagradzania. Partycypacja finansowa i zarządzanie przez zaangażowanie pozwalają bowiem uelastyczyć i monitorować racjonalne gospodarowanie kosztami płac. Tym samym zapewnia to potencjalnie samofinansowanie się systemu opłacania pracowników, którzy są zainteresowani, aby jak najlepiej pracować. Postuluje się stopniowe zwiększanie udziału tych narzędzi jako źródła empowermentu, a tym samym pobudzanie zaangażowania pracowników oraz wzrostu ich autonomii i odpowiedzialności za efekty własnej pracy.

Słowa kluczowe: zaangażowanie, *empowerment*, kapitał ludzki, nowa gospodarka, motywowanie, partycypacja

Wprowadzenie

We współczesnych organizacjach zmieniają się priorytety i cele angażowania aktywności zawodowej oraz wyzwalania gotowości pracowników do świadczenia pracy. Wyzwaniem strategicznym stają się zadania organizacji do pobudzania twórczego potencjału pracowników, do wpływania na ich nieustanny rozwój i dzielenie się wiedzą z innymi. Takie założenia wymuszają niejako potrzebę

wysokiego poziomu kreatywności, skłonności do zmian, elastycznych postaw zawodowych i społecznych. Nie można tego skutecznie osiągnąć za pomocą tradycyjnych metod motywowania, odwołujących się do metody „kija i marchewki” czy stosowania zasady „dziel i rządź” (Juchnowicz, 2012, s. 103). Te tradycyjne metody – zamiast motywować – blokują inicjatywę, eliminują entuzjazm i zniechęcają do rozwoju. Pracowników można skłonić do posłuszeństwa i wykonywania powtarzalnych prac, ale do twórczego myślenia i kreatywności już nie, a przynajmniej jest to bardzo trudne zadanie. Tymczasem w warunkach współczesnego biznesu, zwłaszcza w organizacjach wiedzy, poprawność i praca zgodna ze standardami już nie wystarczą. Tradycyjne metody motywowania opierają się na stawianiu pracownikowi celów zewnętrznych, odwołujących się do zewnętrznych czynników stymulujących m.in. wyższe wynagrodzenie czy awanse stanowiskowe (Kopertyńska, 2008, s. 102). W ten sposób można osiągnąć oczekiwane, zgodne ze standardami, zachowania pracowników, nie można jednak uruchomić pomysłowości, wyjątkowości, ponadprzeciętnego zaangażowania w niecodzienne projekty i wyzwania biznesowe.

W artykule przedstawiono kluczowe determinanty kształtowania wysokiej motywacji pracowników we współczesnej organizacji. Jako tło dla podjętych rozważań w pierwszym punkcie artykułu omówiono ewolucję modeli motywowania pracowników w kierunku modelu zarządzania przez zaangażowanie. Wskazano, iż jednym z najważniejszych czynników usprawniających nowoczesne podejście do zarządzania kapitałem ludzkim jest wprowadzenie partycypacyjnych systemów motywowania i wynagradzania. Wynika to z redefinicji wymiarów dzisiejszego kontraktu psychologicznego, w którym lojalność przestaje być cechą stałą pracownika. Postuluje się zatem stopniowe zwiększanie stopnia partycypacji finansowej bezpośredniej i pośredniej jako narzędzia pobudzania zaangażowania pracowników oraz wzrostu ich autonomii i poczucia odpowiedzialności za efekty własnej pracy. Takie formy aktywizacji pracowników można w szerszej perspektywie utożsamiać z empowermentem, który nabiera podstawowego znaczenia we współczesnej organizacji.

Ewolucja zarządzania w kierunku zaangażowania

Współczesna przestrzeń organizacyjna ma dwa wymiary: społeczny i strukturalny. Pierwszy określa rozległe i niejednoznacznie definiowalne (formalne i nieformalne) relacje pracownika z organizacją, pracownikami, przełożonymi, klientami czy innymi interesariuszami, a także z podmiotami nie wchodzącymi w skład organizacji, ale mającymi wpływ na postawy pracowników, jak środowisko,

znajomi, rodzina, społeczeństwo. Drugi wymiar (strukturalny) składa się skomplikowanego zakresu wielowymiarowych zadań i odpowiedzialności, macierzowych struktur oraz wirtualnych więzi funkcjonalnych bądź narzędziowych. Przestrzeń organizacyjna jest zatem dużo szerszym pojęciem niż tradycyjnie rozumiany zakres pracy, jej obowiązków, odpowiedzialności, rutynowych zadań zawartych w opisie stanowiska pracy. W tym świetle współcześni pracownicy sprzedają swoje kompetencje niezależnie od organizacji, aktywnie „łapiąc” (w ujęciu iście strategicznym) nadarżające się okazje. Zmieniają więc pracę wtedy, kiedy uświadomią sobie, iż w danym momencie ich wiedza i zaangażowanie są możliwe do większego zdyskontowania w ramach nowej oferty. Aktywizowanie pracowników organizacji nowej gospodarki jest oparte na zewnątrzorganizacyjnych awansach niehierarchicznych (Pietruszka-Ortyl, 2009, s. 350), bardzo często opartych na rynkowej wycenie wartości pracy danego wykonawcy. Nowa forma aktywizacji pracowników jest pochodną wielu czynników i zmian wewnątrz organizacji oraz sposobu postrzegania samego pracownika i pracy. W tabeli 1 przedstawiono determinanty wpływające na wymienione przeobrażenia.

Tabela 1. Ewolucja składowych zarządzania kapitałem ludzkim w nowej gospodarce

Składowe zarządzania kapitałem ludzkim	Era przemysłowa	Nowa gospodarka (współczesna przestrzeń organizacyjna)
Relacje z organizacją	<ul style="list-style-type: none"> • długoterminowe zatrudnienie • planowanie ścieżek kariery • stała przynależność organizacyjna • niska presja na alternatywną pracę 	<ul style="list-style-type: none"> • zatrudnienie turnusowe • kontrakt, samozatrudnienie • elastyczność w relacjach z pracodawcą • wiele alternatyw zatrudnienia • zanik lojalności sankcjonowany przez pracodawcę
System motywowania	<ul style="list-style-type: none"> • kontrakt psychologiczny • poczucie bezpieczeństwa dzięki pewności zatrudnienia • wynagrodzenie stałe • stabilne zasady i kryteria nagradzania • wewnętrzne awanse wertykalne 	<ul style="list-style-type: none"> • intelektualne zaangażowanie • świadomość swojej wiedzy • twórcze inspiracje do pracy • wysokie wynagrodzenia i presja na podwyżki • elastyczne i zmienne pakiety wynagrodzeń • awanse w obcych strukturach (czasowe, stałe)
Treść i forma pracy	<ul style="list-style-type: none"> • praca oparta na opisie stanowiska • regularne, powtarzające się procesy i funkcje 	<ul style="list-style-type: none"> • praca wirtualna, sieciowa • zmieniające się sekwencyjnie projekty i zespoły macierzowe • zmienność zadań

Składowe zarządzania kapitałem ludzkim	Era przemysłowa	Nowa gospodarka (współczesna przestrzeń organizacyjna)
Rozwój zawodowy	<ul style="list-style-type: none"> • szkolenia • orientacja na kompetencje promowane przez organizację • aktywny udział organizacji w rozwoju pracownika 	<ul style="list-style-type: none"> • uczenie się, samouczenie się • budowanie osobistego mistrzostwa bez udziału organizacji • wiedza multiplikowana
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • kontrola i nadzór organizacji • biurokracja, formalizacja • kultura organizacyjna narzucana przez pracodawcę • pewność pojedynczego pracownika 	<ul style="list-style-type: none"> • autonomia jednostek • adhokracja • poszukiwanie innowacji, zbiorowa wieloznaczność

Źródło: opracowanie własne na podstawie Piertruska-Ortyl (2009, s. 349); McGregor, Tweed (2004, s. 158); Mroziewski (2008, s. 21).

W rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi ukształtowały się dotychczas cztery modele motywowania pracowników, wobec których można dookreślić ich relacje z dominującymi w danej przestrzeni organizacyjnej instrumentalnymi ujęciami tych modeli (Juchnowicz, 2012, s. 105–106):

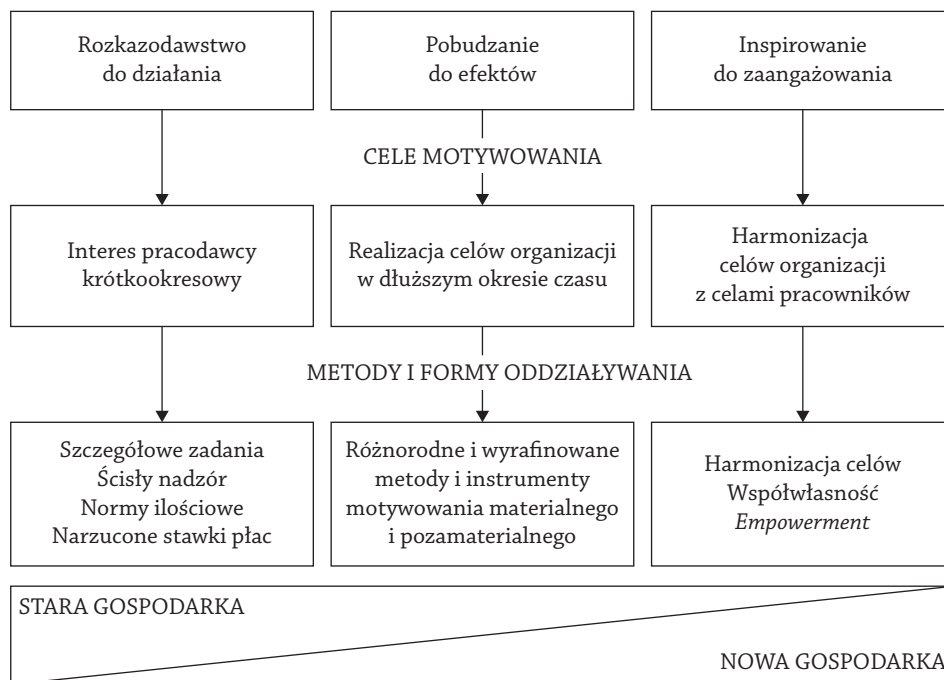
- model tradycyjny (narzędzie zarządzania kosztami organizacji),
- model stosunków międzyludzkich (narzędzie zarządzania operacyjnego i taktycznego),
- model zasobów ludzkich (narzędzie zarządzania strategicznego),
- model zarządzania przez zaangażowanie, tj. model kapitału ludzkiego (narzędzie zarządzania kapitałem ludzkim oparte na partycypacji; narzędzie koncepcji „empowerment”).

Najbliższy z przyczyn oczywistych – biorąc pod uwagę ewolucję funkcji personalnej – współczesnemu zarządzaniu w warunkach nowej gospodarki jest model zasobów ludzkich oraz model zarządzania przez zaangażowanie. W modelach tych założono, że ludzie chcą wnieść swój wkład w wykonywaną pracę, są świadomi swoich wartości i potencjału rynkowego, „wstępnie umotywowani” do działania oraz nastawieni na skuteczność. Przyjęto, że praca niekoniecznie musi być nieprzyjemna, a pracownicy są zdolni podejmować znaczące i racjonalne decyzje dotyczące ich pracy. Założono również, że zwiększona samokontrola i kierowanie oraz wypełnianie bardziej znaczących zadań mogą w dużym stopniu zwiększać poziom satysfakcji pracownika (Juchnowicz, 2012).

Podstawą do postrzegania ludzi w perspektywie **modelu kapitału ludzkiego** jest podejście M.W. Kopertyńskiej (2008, s. 250): „Wysoki poziom satysfakcji będzie występował razem z wysoką produktywnością wtedy, gdy owa

produktywność będzie postrzegana, jako droga do jakichś ważnych celów i kiedy cele te są osiągalne”. Motywowanie ludzi do pracy nie jest obecnie tylko mechanistyczną koniecznością wpływania na postawy i zachowania ludzi w pracy jako takie. W realiach nowej gospodarki motywowanie ma charakter doceniania, nagradzania wyjątkowości bycia nieprzeciętnym w celu wydobywania innowacyjnej wiedzy, rozwijania własnych talentów. Ewolucji podlega więc samo pojęcie, znaczenie i proces motywowania pracowników. Ciekawą propozycję znajdujemy w cytowanym opracowaniu M. Juchnowicz (2012). Przyjęcie modelu kapitału ludzkiego zmienia zarówno w wymiarze atrybutowym, funkcjonalnym, jak i efektywnościowym rozumienie zależności pojęć: motywacja, motywowanie i zaangażowanie. Z powodów niezależnych od organizacji, które ukierunkowują jakiegokolwiek działanie człowieka poprzez złożone systemy oddziaływania i pobudzania zachowań pracowników, współczesna organizacja potrzebuje środków i metod inspirowania do zaangażowania, gdyż wtedy można potencjalnie zapewnić trwały wzrost wartości i efektów pracy człowieka (Juchnowicz, 2010, s. 121).

Rysunek 1. Ewolucja motywowania w ścieżce rozwoju organizacji nowej gospodarki



Źródło: opracowanie własne na podstawie Juchnowicz (2010, s. 121).

Takie ujęcie praktyk nowoczesnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi nabiera szczególnego znaczenia w organizacjach nowej gospodarki, przedsiębiorstwach opartych na wiedzy, sieciach wirtualnych, w których uczestnictwo ma raczej charakter kalkulatorywny niż emocjonalny, gdzie maleje znaczenie takich bodźców, jak przynależność, integracja czy stosunki społeczne (Lewicka, 2006, s. 164).

Konglomerat opisywanych zmian przedstawiono na rysunku 1, obrazującym ewolucję i kontekst zmian celów, metod i form oddziaływania na współczesnego pracownika. Aby odpowiednio dokonać inwestycji w kapitał ludzki, należy ukierunkowywać procesy i praktyki ZZL w kierunku inspirowania pracowników do zaangażowania w pracę. W tym celu powinno się odpowiednio harmonizować w dłuższym okresie potrzeby i cele pracowników oraz organizacji. W tym kontekście koncepcje związane z szeroko rozumianym pojęciem empowermentu stanowią zasadnicze formy i metody utrwalania i optymalizowania tych celów.

Odpowiedzią na współczesne uwarunkowania wynikające z nowej gospodarki jest model kształtowania aktywności zawodowej, określaną jako model **zarządzania przez zaangażowanie**. Jego istotą jest kompleksowy i dynamiczny system wpływania na zaangażowanie pracowników poprzez zestaw świadomych działań w kierunku tworzenia i umacniania relacji międzyludzkich i międzygrupowych, opartych na wewnętrznych mechanizmach motywacji (Juchnowicz, 2012, s. 108). Mechanizmy te mają wynikać z wspólnych celów i wspólnych wartości, współdziałania i współodpowiedzialności. Zaangażowanie dotyczy ludzi i ich postaw wobec pracodawcy, miejsca pracy, zadań, współpracowników. Zmieniająca się rzeczywistość biznesowa i organizacyjna firmy XXI wieku pociąga za sobą przeobrażenia mechanizmów i źródeł wywoływania zaangażowania pracownika wiedzy. Zasadniczym uwarunkowaniem pracy w organizacji nowej gospodarki jest dominacja czynnika trudno poddającego się prostemu oddziaływaniu, jakim jest wiedza pracownika. Jest to zasób kluczowy w kreowaniu sukcesu współczesnej organizacji, ale współczesna firma staje dziś przed faktem ciągłej redukcji poziomu lojalności w organizacji i retencji zwłaszcza utalentowanych pracowników. Można więc postawić tezę, iż wielce zasadne wydaje się być nadanie szczególnego znaczenia procesowi kształtowania wysokiego zaangażowania w pracę dzięki wykorzystywaniu, dzieleniu się i rozpowszechnianiu wiedzy we współczesnej turbulentnej organizacji (Juchnowicz, 2012, 2010). Sama wiedza nie wystarczy, aby odnieść sukces w procesie pracy, gdyż efektywność pracy ludzkiej wynika z zaangażowania i motywacji do urzeczywistnienia owej wiedzy w postaci efektów i wyników pracy. W związku z tym, ze względu na przedmiot oddziaływania, zaangażowanie pracowników może być zorientowane na (Borkowska, 2010b, s. 45):

- realizację zadań (*task commitment*), identyfikowanie się z nimi oraz nastawienie na realizację indywidualnych interesów pracownika,

- współuczestnictwo (*organizational commitment*), włączanie się w sprawy firmy realizowane na różnych jej poziomach, co przekłada się na chęć przynależności do firmy.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi powinna być zatem ukierunkowana na budowę pożądaných postaw i zachowań pracowników poprzez budowę zaangażowania pracowników jako behawioralnej dźwigni takich wartości, jak: zaangażowanie, motywacja, współpraca czy partnerstwo. To z kolei przekłada się na powstanie dźwigni efektów firmy za pomocą innowacyjności, produktywności czy jakości pracy (Borkowska, 2010b, s. 46). Zaangażowanie pracownika w organizację oznacza silną identyfikację, pragnienie przynależności oraz gotowość do działania rzecz organizacji. Najczęściej przejawia się w (Bugdol, 2006a, s. 91):

- obronie wartości pracodawcy w sytuacjach kryzysowych i konfliktowych,
- dumie, której źródłem jest pracodawca, lojalności i zaufaniu wobec firmy i przełożonych,
- aktywności i inicjatywie do działania, rozumieniu dodatkowych obowiązków.

Przedstawione uwarunkowania stanowią punkt wyjścia do kształtowania efektywnych relacji pracowniczych opartych na partycypacji.

Aaktywizowanie przez partycypację

Nowy kontrakt psychologiczny, jaki powstaje we współczesnej organizacji, jest konsekwencją zmian zachodzących w sferze relacji między pracownikiem a pracodawcą (Woźniakowski, 2010, s. 210). Pracownicy zaczynają obecnie otrzymywać od organizacji coraz mniejsze poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia oraz wsparcie w kształtowaniu ich karier zawodowych, co znajduje odbicie w zmniejszaniu się lojalności pracowników (Torrington, Hill, 2007, s. 18–19). Pojęcie lojalności staje się problematycznym balastem interakcji między pracownikami a organizacjami. Lojalność przestaje być cechą, którą wprost można oczekiwać od współczesnego pracownika. Zamiast niej należy szukać nowego wymiaru aktywizacji postaw pracowniczych. Ze względu na wirtualność, mobilność i dynamizm zmian kariery zawodowej, tym narzędziem może być wynagradzanie świadomego i zaangażowanego udziału w proces tworzenia wartości. Perspektywa szybkiej rotacji oraz zmienności warunków pracy wymusza na zarządzających podjęcia decyzji o dostosowaniu narzędzi motywowania do takich uwarunkowań. Jedną z form redukcji negatywnych konsekwencji tego złożonego procesu, utrudniającego aktywizację mającą na celu pełną odpowiedzialność pracowników, jest **partycypacyjny system kierowania i motywowania pracowników** poprzez delegowanie uprawnień decyzyjnych na poziom zespołów i grup zadaniowych, które są zaangażowane

w realizację określonego projektu. W związku z tym organizacje decydują się na radykalną decentralizację i zaangażowanie tym samym wielu komórek w procesy innowacji (Woźniakowski, 2010). Jedną z kluczowych determinant w kształtowaniu takich rozwiązań stanowią nowoczesne systemy wynagrodzeń w organizacji nowej gospodarki. Motywowanie materialne przyjmuje jako jedną z kluczowych funkcję inwestycyjną, traktując pracowników jako kapitał intelektualny, kapitał niezbędny do podejmowania strategicznych decyzji organizacyjnych (Kawka, 2014). Partycypacja pracownicza w szerokim zakresie (w tym finansowa) jest podstawowym warunkiem współczesnego wyzwania zaangażowania i motywacji pracowników XXI wieku.

Wynagrodzenia stanowią jedno z bardziej efektywnych narzędzi stabilizowania postaw i zachowań uprawomocniania roli współczesnego pracownika dzięki bezpośredniemu oddziaływaniu i szybkości osiągnięcia założonych celów (Kawka, 2014). Udział pracownika w procesie decyzyjnym, w procesie realizacji projektu, a na koniec – w podziale zysków wynikających z wygenerowania wartości dla organizacji stanowi współczesne oblicze budowania wzajemnych relacji partnerskich między przedsiębiorstwem a pracodawcą. Można zatem wskazać, iż partycypacja jako przestrzeń nowoczesnego aktywizowania będzie odnośzona do form udziału w podziale środków materialnych (Jacukowicz, 1999, s. 112–141); będą to bezpośrednia partycypacja finansowa oraz pośrednia partycypacja w korzyściach

Na **bezpośrednią partycypację finansową** (*profitsharing*) składają się różne formy udziału pracowników w dochodach lub majątku firmy. Najpowszechniejszą formą jest udział w zysku, obejmowanie jednostek uczestnictwa w celowych funduszach inwestycyjnych firmy bądź akcjonariat. Efektywność tych narzędzi w kontekście warunków nowej gospodarki polega na silnym akcentowaniu funkcji motywacyjnej (wyzwalanie odpowiednich zachowań w dłuższym okresie) oraz funkcji kosztowej (optymalizacja budżetu na wynagrodzenia w wyniku np. wzrostu cen akcji czy wypłaty dywidendy). Główną przesłanką stosowania tych form motywowania materialnego jest integracja celów firmy z indywidualnymi celami pracowników. Składniki partycypacji finansowej są skierowane na osiągnięcie celów w dłuższym czasie, a tym samym stabilizują poziom retencji, zastępując oddziaływanie na budowanie poczucia lojalności długookresową partycypacją pracownika w podziale i wytwarzaniu wartości organizacji. W przypadku organizacji bazujących na wiedzy i innowacyjności jest to jeden z bardziej strategicznych wymiarów nowego podejścia do aktywizowania zachowań pracowników. Efekty innowacji, a tym samym wdrożeń rozwiązań bazujących na wiedzy i konceptualizmie zachowań organizacyjnych wymagają czasu niezbędnego na urealnienie i zdyskontowanie powstających pomysłów. Bezpośrednia partycypacja majątkowa wydaje się być jedną z efektywniejszych dróg kształtowania pozytywnych relacji

między aktorami współczesnej organizacji. Jest to rodzaj specyficznej obustronnej inwestycji w kapitał ludzki.

Pośrednia partycypacja w korzyściach (*gainsharing*) jest nastawiona na osiągnięcie założonych celów organizacji poprzez wzrost produktywności pracy. Polega na podziale korzyści wynikających z osiągnięcia wyższego poziomu wydajności w danym czasie. Efektywność tego rozwiązania polega na zachęcaniu pracowników do ciągłego i stałego dbania o jakość i standardy pracy, które w skumulowanej formie, osiągając nadwyżkę oczekiwanej produktywności, zostaną proporcjonalnie podzielone między pracodawcę a pracownika. Jest to rozwiązanie, które w krótkim wymiarze czasu stabilizuje i kształtuje wysokie zaangażowanie i jakość pracy. Partycypacja taka powoduje, iż wypłata kwoty premii jest ściśle powiązana z osiągnięciem wyższej efektywności pracy niż przeciętna, oczekiwana czy standardowo założona. W przypadku tej formuły mamy również do czynienia z silnym powiązaniem realizacji funkcji motywacyjnej i kosztowej. Najważniejszym celem tej formy partycypacji, w kontekście uwarunkowań nowej gospodarki, jest budowanie zaangażowania pracowników poprzez wzrost efektywności i innowacyjności ich postaw. Partycypacja taka mobilizuje do ciągłego poszukiwania nowych sposobów poprawy funkcjonowania firmy, ponieważ wygenerowane w ten sposób korzyści są dzielone między pracodawcę a pracowników. Jest to również forma zwiększająca elastyczność wynagrodzeń poprzez związanie wolumenu wypłaconych wynagrodzeń z uzyskaną nadwyżką efektywności pracy. Najczęściej są to kwartalne, półroczne premie, bonusy, nagrody czy dodatki, które zostały odpowiednio skategoryzowane i przypisane do dynamiki wzrostu zaangażowania zarówno dla indywidualnego, jak i zespołowego udziału w wygenerowaniu teź nadwyżki.

Na podstawie tego, co zostało powiedziane na temat form nowoczesnego aktywizowania pracowników, można przyjąć, iż jednym z kluczowych wymogów nowej filozofii pobudzania zachowań pracowniczych jest stopniowe zwiększanie udziału wynagrodzeń w składnikach własnościowych bądź zmiennych, zależnych od wyników i kompetencji, dzięki partycypacji udziałowej, partycypacji pracowniczey. Aktywizacja pracownika nowej gospodarki wiąże się zatem ściśle z koncepcją empowermentu poprzez (Czekaj, 2007, s. 29):

- sprzyjanie wyrażaniu indywidualnego potencjału,
- zwiększanie poczucia odpowiedzialności jednostki,
- docenianie wartości wykonywanej pracy,
- promowanie skuteczności u podwładnych.

Takie podejście, które jest zbieżne z pojęciem partycypacji, czyli celowej i świadomej redystrybucji w strukturze organizacyjnej uprawnień, autonomii nadającej wysoki poziom niezależności pracowników, wychodzi naprzeciw koncepcji

organizacji nowej gospodarki. W rzeczywistości jest to sposób, w jaki menedżerowie eliminują strach utrudniający funkcjonowanie organizacji i podejmowanie decyzji (Bugdol, 2006b). Zmienność i turbulentność przeobrażeń organizacji w ostatniej dekadzie wpływa na wzrost poziomu zagrożenia i lęku zatrudnionych. Dotyczy to zwłaszcza najbardziej utalentowanych pracowników, których aktywizacja wymaga włączania ich w proces kierowania organizacją. Talent i wiedza wymagają partnerskiego traktowania ludzi, co wpisuje się w model kapitału ludzkiego. Udział w korzyściach i efektach finansowych w wyniku spożytkowania swojego własnego potencjału nadaje nowy wymiar motywacyjny wypłacanym dochodom. Jest to zjawisko, które wraz z rozwojem nowoczesnych metod zarządzania nabiera istotnego znaczenia i staje się coraz częściej uświadamianym i akceptowanym przez menedżerów i zarządzających sposobem zwiększania efektywności pracy (Smith, 2006, s. 310).

Podsumowanie

Partycypacja finansowa i zarządzanie przez zaangażowanie pozwalają, z jednej strony, uelastyczniać i monitorować racjonalność gospodarowania środkami przeznaczonymi na wynagrodzenia, z drugiej zaś zapewniają potencjalne samofinansowanie się systemu opłacania pracowników, którzy są zainteresowani jak najlepszym poziomem wykonania pracy. Wysokojakościowe efekty pracy, będące podstawą do podziału środków, wynikające z odpowiednich kompetencji pracowników, stanowią podstawę do konkurencyjnego funkcjonowania organizacji na rynku. W dłuższym horyzoncie przekłada się to na rentowny wynik biznesowy danej organizacji. Tym samym zostaje zapewniony odpowiedni budżet, dostosowany do istniejących wskaźników ekonomicznych organizacji, wynikający z realnego zaangażowania wykonawcy, a także z realnych oczekiwań co do przyszłych poziomów płac. Co najważniejsze, pracownicy mogą samodzielnie wpływać na składowe płac i monitorować te składniki, które są partycypacyjnie powiązane z ich całościowym dochodem. Ponadto, jest to jeden ze sposobów znacznego uelastycznienia wynagrodzeń, przez co wielkość zaplanowanego budżetu zależy od zmiennych wskaźników i zachodzących zmian w kierunkach rozwoju organizacji i bieżącej sytuacji finansowej danego podmiotu. Podejście partycypacyjne w motywowaniu pracowników podkreśla współzależność ich interesów i właścicieli (Beck-Krala, 2008, s. 17). Do zasadniczych zalet takiej konfiguracji systemu wynagrodzeń można zaliczyć:

- spadek presji na wzrost wynagrodzeń zasadniczych, co podnosi rentowność wypłacanych wynagrodzeń,

- koncentrację wysiłków pracowników na kluczowych celach i zadaniach,
- kreowanie zainteresowania pracowników poprawą wyników i kompetencji,
- różnicowanie pracowników poprzez dowartościowanie tych, którzy są lepsi,
- dostosowywanie do zmiennych parametrów ekonomicznych organizacji,
- wzrost konkurencyjności wewnętrznej i budowanie zasady efektywnego *employer branding*.

Kształtowanie form płacowych opartych na składnikach zmiennych, kompetencjach bądź wynikach wpisuje się w nurt cech zmian organizacji i podejścia do pracy w realiach nowej gospodarki. Partycypacyjność wynagrodzeń wydaje się być więc jednym z kluczowych wymiarów charakterystycznych dla nowej konfiguracji wynagrodzeń współczesnej firmy. Do najbardziej efektywnych form zmiennych wynagrodzeń należą formy partycypacji materialnej w składnikach zarówno finansowych, jak i udziałowych. Partycypacyjność jest formułą podkreślającą nowy wymiar budowania relacji między pracownikiem a pracodawcą. Wiązanie wysokości i możliwości wzrostu dochodu pracownika z jakąkolwiek formą zależności i kooperacji działania organizacji wychodzi naprzeciw współczesnym postulatom traktowania człowieka jako kapitału ludzkiego organizacji. Ponadto, taki sposób motywowania pracowników wpisuje się w nurt chociażby CRS, a dzięki temu jest optymalizowana rentowność wydatkowanych środków w budżetach płacowych. Zmiana podejścia do motywowania pracownika nowej gospodarki poprzez powiązanie jego świadomego uczestnictwa w efektach rozwoju organizacji jest jednym z kluczowych wymiarów współczesnego, partycypacyjnego podejścia do kształtowania systemów wynagrodzeń w firmie. To z kolei powinno się w sposób bezpośredni przekładać na trwały wzrost zaangażowania pracownika w nowych, często turbulentnych warunkach pracy we współczesnej przestrzeni organizacyjnej. Pozytywna ocena własnej roli zawodowej, wsparta adekwatną kwotą wygenerowanego dochodu opartego na wysokiej świadomości kompetencji i wiedzy, jest podstawą motywowania kapitału ludzkiego współczesnej organizacji.

Bibliografia

- Beck-Krala, E. (2008). *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Borkowska, S. (2010). *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*. Warszawa: C.H. Beck.
- Bugdol, M. (2006a). Empowerment we współczesnej organizacji. *Ekonomika i Organizacja Pracy*, 12, 3–28.

- Bugdol, M. (2006b). *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Czekaj, J. (2007). *Metody organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Jacukowicz, Z. (1999). *Systemy wynagrodzeń*. Warszawa: Poltext.
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: PWE.
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje*. Warszawa: PWE.
- Kawka, T. (2014). *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kopertyńska, M.W. (2008). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Placet.
- Lewicka, D. (2006). Motywacyjna siła procedur personalnych. W: L. Zbigniew-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Warszawa: Wolters Kluwer, 151–178.
- McGregor, J., Tweed, D., Pech, R. (2004). Human Capital in the New Economy: Devil's Bargain? *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 134–167.
- Mroziewski, M. (2008). *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*. Warszawa: Diffin.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2009). Pracownicy wiedzy w gospodarce opartej na wiedzy. W: A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*. Warszawa: Diffin, 313–360.
- Smith, J. (2006). *Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników*. Gliwice: Helion.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2007). *Human Resource Management*. Harlow: Prentice Hall.
- Woźniakowski, A. (2010). Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność firm. W: S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*. Warszawa: C.H. Beck, 193–219.

Summary

Commitment and Financial Participation – Foundation of Developing High Motivation of Employees within an Organisation

This article describes the fundamental determinants of the formation of highly motivated employees in a changing paradigm of the work in a context of the new economy. Description of these changes is based on evolution of the

motivating models to employees towards the management by commitment. It is assumed that one of the most important factors shaping the modern approach to HRM should be a participatory system of motivation and compensation. Financial participation and management by commitment make more flexible and allow you to monitor the rational management of wage costs. This ensures that potentially self-financing system to pay employees who are interested in the best possible job performance. It is proposed a gradual increase in the share of these tools as a source of empowerment, and thus stimulate the involvement of employees, and for an increase of their autonomy and responsibility for the results of their own work.

Keywords: commitment, empowerment, human capital, new economy, motivation, participation

Dr hab. Tomasz Kawka, prof. UG

Pracownik Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego oraz Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni. Absolwent Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, wydział „Zarządzania i Informatyka”, specjalizacja „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”. W latach 1997–2016 adiunkt w Katedrze Zarządzania Kadrami na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Autor ponad 60 publikacji z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, motywowania, wynagrodzeń, nowej gospodarki oraz zarządzania w sporcie, w tym m.in. monografii pt. *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja*. Głównym obszarem jego zainteresowań są systemy motywowania materialnego, przeobrażenia cywilizacyjne nowej gospodarki w zakresie kapitału ludzkiego, funkcja personalna w obszarze zarządzania organizacjami sportowymi oraz komunikacja społeczna.