

Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej



Monika Ptaszyńska

**SYSTEM WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW
BUDUJĄCY WIELOFUNKCYJNOŚĆ W FIRMACH
PRODUKCYJNYCH W POLSCE**

Doktorat wdrożeniowy

Rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem naukowym
Promotor: dr hab. inż. Justyna Bugaj, prof. AWSB
Promotor pomocniczy: dr Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka

Pracę wykonano w ramach kształcenia w Szkole Doktorskiej Nauk Społecznych UJ

Kraków 2023 rok

Praca doktorska wykonana w ramach programu „Doktorat wdrożeniowy” na podstawie art. 376 ust. 1 i ust. 2 pkt 1 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. poz. 1668, z późn. zm.1) oraz Komunikatu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego dnia 29 maja 2019 r. dotyczącego programu „Doktorat wdrożeniowy”.

ABSTRAKT

Przedsiębiorstwa funkcjonując w zmiennych i nieprzewidywalnych warunkach muszą wykazać się elastycznością i zwinnością. Osiągnąć to mogą dzięki pracownikom, którzy powinni być wszechstronni, wielofunkcyjni, z różnymi kompetencjami. Powyższe problemy wymagają zaplanowania i wdrożenia systemów wynagradzania wzmacniających wielofunkcyjność. Celem pracy było opracowanie systemu wynagradzania pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym, który buduje wielofunkcyjność. Z racji niejednoznaczności w ujmowaniu wielofunkcyjności pracowników zaproponowano własną definicję opartą o model kompetencyjny. Pojęcie wielofunkcyjności pracowników dotyczy możliwości realizacji przez nich nie tylko obsługi poszczególnych stanowisk, a pełnienia ról zawodowych w organizacji. Założenia i plan wdrożenia systemu wynagrodzeń wspierającego wielofunkcyjność w przedsiębiorstwie produkcyjnym poprzedzono badaniami empirycznymi zakładającymi diagnozę aktualnego systemu wynagradzania oraz oczekiwań (na podstawie badań ankietowych w grupie 358 pracowników przedsiębiorstwa produkcyjnego oraz wywiadów z 16 przedstawicielami zarządu, związków zawodowych oraz przełożonych pracowników) oraz ocenę założeń.

W wyniku przeprowadzonych analiz przygotowano projekt systemu wynagradzania, który ma charakter hybrydowy, co oznacza, że jego elementy mają u swoich podstaw różne koncepcje wynagradzania. Na system ten składają się następujące elementy: (I) ustalanie płac zasadniczych będzie odbywać się na podstawie oceny kompetencji, a nie stażu pracy i wykształcenia formalnego, (II) w zakresie podwyżek płac zasadniczych pracowników zaproponowano system dualny, to jest możliwość otrzymania podwyżki płacy o określony procent: (1) po podniesieniu poziomu kompetencji. i (2) w ramach podwyżek powszechnych na podstawie macierzy podwyżkowej. (III) Trzecim elementem systemu jest system premiowy zgodnie z którym pracownicy będą otrzymywać premię kwartalną za indywidualne wyniki pracy,

z docelowym rozwiązaniem uwzględniającym również wyniki pracy zespołu. Pracownicy będą mieć również możliwość otrzymania jednorazowych nagród w systemie kafeteryjnym za nabycie kompetencji. W propozycji systemu pozostawiono bez zmiany zasady wypłaty dodatku za pracę w systemach zmianowych oraz nagrody rocznej. Zaproponowano likwidację dodatku stażowego i nagród jubileuszowych. Dla pracowników istotnym elementem było zagadnienie wyrażania uznania i doceniania przez przełożonych ich pracy i oraz dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami. Przedsiębiorstwo w tym zakresie powinno wdrożyć w swoją praktykę działania, które będą służyć podsumowywaniu zrealizowanych prac i docenianiu pracowników. Przygotowany projekt systemu wynagradzania budujący wielofunkcyjność pracowników został poddany ocenie przez interesariuszy. Powyższa ocena przygotowanej propozycji zainicjowała proces wprowadzania zmiany w przedsiębiorstwie – etap identyfikacji potrzeby zmiany w organizacji. Przygotowano harmonogram wdrożenia oraz opisano czynniki sukcesu jego wdrożenia, ryzyko oraz działania je ograniczające.

Słowa kluczowe: system wynagradzania, wielofunkcyjność, kompetencje, przedsiębiorstwo produkcyjne

ABSTRACT

Enterprises operating in variable and unpredictable conditions must demonstrate flexibility and agility. This can be achieved thanks to employees who should be versatile, multi-functional, and with various competences. The above problems require planning and implementing remuneration systems that strengthen multifunctionality. The aim of the work was to develop a system of remuneration for employees in a production company that builds multifunctionality. Due to the ambiguity in recognizing the multifunctionality of employees, an own definition based on the competency model was proposed. The concept of multifunctionality of employees concerns their ability to perform not only individual positions, but also fulfill professional roles in the organization. The assumptions and plan for implementing a remuneration system supporting multi-functionality in a manufacturing company were preceded by empirical research assuming a diagnosis of the current remuneration system and expectations (based on a survey among a group of 358 employees of a manufacturing company and interviews with 16 representatives of the management board, trade unions and employees' superiors) and an assessment of the assumptions.

As a result of the analyses, a project of a remuneration system was prepared, which is of a hybrid nature, which means that its elements are based on different remuneration concepts. This system consists of the following elements: (I) the determination of basic wages will be based on the assessment of competences, and not on work experience and formal education, (II) a dual system has been proposed for increases in basic wages of employees, i.e. the possibility of receiving a wage increase by specific percentage: (1) after increasing the level of competence. and (2) under general raises based on a raise matrix. (III) The third element of the system is the bonus system, according to which employees will receive a quarterly bonus for individual work results, with the final solution also taking into account the team's work results. Employees will also have the opportunity to receive one-off rewards in the cafeteria system for acquiring competences. The system proposal leaves the principle of paying the allowance for shift work and the annual bonus unchanged. It was proposed to eliminate the internship allowance and jubilee awards. An important element for employees was the issue of expressing recognition and appreciation of their work by their superiors and sharing knowledge and experience with other employees. In this respect, the company should implement

activities in its practice that will serve to summarize the work carried out and appreciate employees. The prepared remuneration system project that builds employee multifunctionality was assessed by stakeholders. The above assessment of the prepared proposal initiated the process of introducing change in the enterprise - the stage of identifying the need for change in the organization. An implementation schedule was prepared and the success factors of its implementation, risks and actions to reduce them were described.

Keywords: remuneration system, multifunctionality, competences, production company

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	8
ROZDZIAŁ 1. SPECYFIKA FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH W POLSCE	15
1.1. Charakterystyka przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce	15
1.2. Uwarunkowania działania przedsiębiorstw produkcyjnych.....	23
1.3. Trendy w funkcjonowaniu przedsiębiorstw produkcyjnych	31
1.4. Specyfika pracy i wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach produkcyjnych	33
ROZDZIAŁ 2. WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH.....	39
2.1. Wynagradzanie pracowników, jego elementy i funkcje	39
2.2. Przegląd badań nad systemami wynagrodzeń w przedsiębiorstwach produkcyjnych	51
2.3. Oczekiwania pracowników wobec wynagrodzeń w firmach produkcyjnych.....	63
2.4. Wdrażanie zmian w systemach wynagrodzeń w firmach produkcyjnych	67
ROZDZIAŁ 3. WIELOFUNKCYJNOŚĆ PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH.....	71
3.1. Wielofunkcyjność pracowników jako rozwinięcie koncepcji elastyczności pracowniczej	71
3.2. Wielofunkcyjność pracowników w ujęciu kompetencyjnym	79
3.3. Uwarunkowania wielofunkcyjności pracowników z perspektywy organizacji i interesariuszy	83
ROZDZIAŁ 4. METODYKA WYKONANYCH BADAŃ EMPIRYCZNYCH.....	88
4.1. Założenia badań i luki badawcze	88
4.2. Metody, narzędzia i przebieg badań empirycznych	98
4.3. Dobór i charakterystyka próby badawczej	107
4.4. Opis badanego przedsiębiorstwa	113
ROZDZIAŁ 5. SYSTEM WYNAGRADZANIA BUDUJĄCY WIELOFUNKCYJNOŚĆ W FIRMIE PRODUKCYJNEJ – DIAGNOZA I ZAŁOŻENIA.....	116
5.1. Diagnoza obowiązującego systemu wynagradzania w firmie produkcyjnej – wyniki analizy dokumentów	116
5.2. Diagnoza obowiązującego systemu wynagradzania i oczekiwania przedstawicieli członków zarządu i związków zawodowych	127
5.3. Diagnoza obowiązującego systemu wynagradzania i oczekiwania pracowników i przełożonych	135
5.4. Założenia systemu wynagradzania pracowników budującego wielofunkcyjność wynikające z badań własnych	170
5.5. Ocena proponowanego systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników	186

ROZDZIAŁ 6. PLAN ORGANIZACJI PROCESU WDROŻENIA SYSTEMU WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW BUDUJĄCEGO WIELOFUNKCYJNOŚĆ W FIRMIE PRODUKCYJNEJ.....	194
6.1. Przygotowania do wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników.....	194
6.2. Fazy i organizacja wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników.....	198
6.3. Czynniki sukcesu wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników.....	205
6.4. Ryzyka wdrożenia systemu wynagrodzeń budującego wielofunkcyjność pracowników	209
ZAKOŃCZENIE	216
BIBLIOGRAFIA	222
SPIS TABEL.....	248
SPIS RYSUNKÓW.....	251
SPIS WYKRESÓW	252
ZAŁĄCZNIK 1: NARZĘDZIA BADAWCZE	254
ZAŁĄCZNIK 2: LISTA DOKUMENTÓW BADANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA, KTÓRE PODDANO ANALIZIE TREŚCI.....	264
ZAŁĄCZNIK 3: ZESTAWIENIE ODPOWIEDZI NA PYTANIA OTWARTE ZAMIESZCZONE W ANKIETACH	268

WSTĘP

Wynagradzanie pracowników jest obszarem analizowanym od dawna przez zagranicznych (Ehrenberg, Smith, 2016; Grecu, Grecu, 2012; Li, 2013;) i polskich badaczy (Borkowska, 2012; Sidor-Rządkowska, 2020). Mimo tego pozostaje on wciąż ważnym i aktualnym nurtem badań (Beck-Krala, Kornik, 2023). Właściwie zaprojektowany system wynagrodzeń ma coraz większe znaczenie w funkcjonowaniu przedsiębiorstw (Malarski, 2020) i jest jednym z ważniejszych motywatorów (Kurek, 2022; Rogozińska-Pawełczyk, Matuszewska-Kubicz, 2021).

Aktualność problematyki wynagradzania pracowników wynika zarówno z potrzeb pracowników, jak i uwarunkowań w których działają organizacje (Kopertyńska, 2021, s. 8). Przedsiębiorstwa działają w warunkach postępujących procesów globalizacji, nasilania się konkurencji (konieczność koncentracji na wymaganiach klienta), zanikania dotychczasowych rynków i powstawania nowych form organizacyjnych, szybkiego tempa rozwoju nowych technologii i technik działania (skracanie cyklu życia produktów), aktywności grup interesariuszy, którzy dążą do zaspokojenia swoich potrzeb (Mazurkiewicz, 2011, za: Stachowiak, Cyplik, 2018, s. 104). Również upowszechnianie rozwiązań Przemysłu 4.0 (przyspieszone w wielu obszarach przez pandemię COVID-19) w zakresie automatyzacji i robotyzacji procesów wytwórczych, wymuszają zmiany struktur organizacyjnych i kompetencji pracowników (Pocztowski, 2021, s. 7; Wieczorek, 2022, s. 121). Wyzwania związane z wdrażaniem technologii Przemysłu 4.0 mają istotne znaczenie szczególnie dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Ich wdrożenie oznacza transformację cyfrową, która umożliwi maksymalizowanie wartości dodanej, generowanej za pomocą technologii cyfrowych i nie ogranicza się tylko do ich wykorzystywania (Kawalec, 2021, s. 8). Raport Bartłomieja Michałowskiego, Macieja Jarzynowskiego i Pawła Packa *Integracja rynku robotyki i automatyki przemysłowej z rynkiem teleinformatyki. Szanse i wyzwania polskiego Przemysłu 4.0* opublikowany w 2018 roku przez Agencję Rozwoju Przemysłu wskazuje, że polskie przedsiębiorstwa charakteryzuje niski poziom wdrożenia Przemysłu 4.0.

Wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest także rynek pracownika (Baron-Polańczyk, Klementowska, 2018; Zieliński, 2018) i związana z nim rozbieżność oczekiwań pracowników różnych pokoleń (Marzoch, 2019; Ratajczak, 2018a). Mimo deklaracji świadomości odrębności pokoleń, ich specyfika nie jest uwzględniana w praktykach

personalnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce (np. Ratajczak, 2018b), a także nie jest uwzględniana perspektywa pracownika (Górski, Ryłko, 2018). Powyższe uwarunkowania wymagają wprowadzania zmian do systemów wynagradzania, w tym także w zakresie ich pozapłacowych elementów, które nie są zarządzane w sposób profesjonalny (Pękała, 2021), a ich znaczenie nie jest doceniane w praktyce przedsiębiorstw (Bereźnicka, 2020). Budowa systemu wynagradzania jest zadaniem złożonym, gdyż pod uwagę przy jego konstruowaniu należy wziąć wiele czynników o charakterze prawnym, ekonomicznym, techniczno-technologicznym, organizacyjnym, społeczno-kulturowym (Tyrańska, 2004), a których waga jest zmienna i nieprzewidywalna.

Z perspektywy pracowników nastąpiła zmiana postrzegania znaczenia wynagradzania spowodowana pandemią COVID-19, akcentując znaczenie stabilności zatrudnienia (Kolenda, 2020; Wawrzonek, 2020), a w gospodarce post pandemicznej i warunkach rosnącej inflacji zwiększając znaczenie wysokości wynagrodzenia. Według raportu EY *Work Reimagined 2022* 36% badanych w Polsce aktywnie poszukuje pracy, a 44% pracowników myśli o jej zmianie, z tego dla 65% przyczyną poszukiwań jest chęć podwyższenia zarobków.

Odpowiedzią na zmienność uwarunkowań działania przedsiębiorstw jest zwinność, elastyczność działania organizacji na którą istotny wpływ mają pracownicy. Aby zwinność przedsiębiorstwa mogła stanowić źródło przewagi konkurencyjnej pracownicy powinni być wszechstronni, wielofunkcyjni, z różnymi kompetencjami (Głowacz, 2021; Gorustowicz, 2019). Budowanie wielofunkcyjności pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych jest istotne ze względu na warunki otoczenia i trendy przedsiębiorstw opisane powyżej. Zmiany demograficzne powodujące zmniejszenie liczby dostępnych na rynku kandydatów do pracy wywołują konieczność podnoszenia płac pracowników, a zwiększanie wieku zatrudnionych pracowników – podnosi koszty absencji chorobowej i koszty płac powodowane pracą w godzinach nadliczbowych.

Przeгляд literatury dotyczącej wielofunkcyjności pracowników (patrz: podrozdziały 3.1, 3.2) potwierdza, że konstrukt ten jest różnie definiowany i swoim zakresem obejmuje zagadnienia takie jak wszechstronne kwalifikacje (Atkinson, Meager, 1986), zwinność pracowniczą (Wendler, 2013), wszechstronne zespoły (Rajendra, 2016), aż po zagadnienia wielofunkcyjności stanowiska pracy (w tym elementów jego wyposażenia) (Hoendervanger, De Been, Van Yperen, i inni, 2016). Powyższe ustalenia

stały się przyczynkiem do poszukiwania definicji tego konstruktu, która mogłaby stanowić rozwiązanie dla zarysowanych powyżej wyzwań przedsiębiorstw produkcyjnych i przytoczonych terminów literaturowych.

Zrealizowany przegląd wybranej literatury wynagradzania pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych wykazał, że aktualnie uwaga badaczy skierowana jest na zagadnienia dotyczące determinant wysokości wynagrodzeń całkowitych i ich elementów, motywacyjnego oddziaływania elementów systemów wynagradzania oraz polaryzacji wynagrodzeń pracowników. W przeglądzie nie zidentyfikowano badań empirycznych dotyczących systemów wynagradzania w kontekście budowania wielofunkcyjności pracowników, a liczba badań dotyczących systemów wynagradzania dotycząca polskich przedsiębiorstw produkcyjnych była niewielka.

Biorąc pod uwagę zidentyfikowane luki badawcze oraz wyzwania i trendy funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych, za cel główny przyjęto zmierzenie się z budową i przygotowaniem wdrożenia systemu wynagradzania pracowników budującego wielofunkcyjność w przedsiębiorstwie produkcyjnym w Polsce.¹ Budowanie wielofunkcyjności pracowników zdefiniowano jako wzmacnianie, wspieranie, kształtowanie i zachęcanie, pracowników do nabywania zestawu kompetencji poprzez ukształtowane elementy systemu wynagradzania. Osiągnięcie celu głównego pracy wymagało sformułowania i zrealizowania szczegółowych celów teoriopoznawczych, metodycznych i utylitarnych (wdrożeńowych), które zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie szczegółowych celów pracy

Rodzaj celu	Cele szczegółowe
Cele teoriopoznawcze	<ul style="list-style-type: none"> – określenie potrzeb i kierunków zmian dużych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, – określenie uwarunkowań działania dużych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, – zidentyfikowanie specyfiki, charakterystyki pracy i zatrudnienia w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce, – określenie specyfiki systemów wynagradzania w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych, – określenie nurtów badań nad systemami wynagrodzeń w przedsiębiorstwach produkcyjnych, – zidentyfikowanie determinant wdrożenia zmian w systemie wynagradzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych, – zdefiniowanie konstruktu wielofunkcyjności pracowników, – zidentyfikowanie uwarunkowań wielofunkcyjności pracowników, – zidentyfikowanie elementów systemu wynagradzania, które wspierają wielofunkcyjność pracowników.

¹ W pracy pojęcie „system wynagradzania pracowników budujący wielofunkcyjność” będzie stosowany zamiennie z określeniem „system wynagradzania pracowników wspierający wielofunkcyjność”.

Rodzaj celu	Cele szczegółowe
Cele metodyczne	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie narzędzi badawczych, które umożliwią identyfikację oczekiwań wobec systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników, – opracowanie narzędzia badawczego weryfikującego spełnienie oczekiwań głównych interesariuszy przez wersję testową opracowanego systemu wynagradzania.
Cele użyteczne (wdrożeńowe)	<ul style="list-style-type: none"> – zidentyfikowanie elementów systemu wynagradzania wspierających wielofunkcyjność pracowników w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym, – zidentyfikowanie zasad podejmowania decyzji dotyczących wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym, – wskazanie implikacji menedżerskich dotyczących elementów i zasad podejmowania decyzji w systemie wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników, – wskazanie implikacji menedżerskich dotyczących etapów wdrażania systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność, czynników sukcesów i ryzyka tego procesu w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Zródło: opracowanie własne.

Cele teoriopoznawcze zostały osiągnięte w wyniku realizacji krytycznego przeglądu literatury (Snyder, 2019, s. 336; Grant, Both, 2009, s. 93). Cele metodyczne obejmujące uzasadnienie zastosowania poszczególnych metod badawczych do realizacji założonych celów rozprawy, zrealizowane zostały po przeprowadzeniu studiów literaturowych. Osiągnięcie celów empirycznych zapewnione zostało na podstawie wyników procesu badawczego zrealizowanego przy użyciu metod mieszanych przeprowadzonych w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Z racji wdrożeniowego charakteru opracowania, realizacji celów empirycznych pracy służyło badanie empiryczne przeprowadzone w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym w okresie od lipca do września 2023 roku. Tak ograniczone rozważania można odnieść do studiowania przypadku (in. studium przypadku), które pozwala na rozwiązanie problemu natury teoretycznej i praktycznej. W literaturze podkreślane jest szersze znaczenie studium przypadku, rozumianego jako strategia badawcza nakierowana na analizę konkretnych zjawisk przy zastosowaniu metod jakościowych i ilościowych (Budzanowska-Drzewiecka, 2022, s. 71; Czakon, 2009, s. 16; Marzec, Kożuch, 2013, s. 2). W naukach społecznych studium przypadku definiowane jest jako szczegółowa analiza konkretnego zjawiska, procesu, zdarzenia, w której ma znaczenie konkretny kontekst (Yin, 2015), stąd wybór studium przypadku dla realizacji celu pracy jest uzasadniony. Wybór konkretnej organizacji wynikał z charakteru problemu i dostępności pozwalającej na możliwość opracowania i przedstawienia ulepszenia procesów zarządczych w przedsiębiorstwie. Wybrana organizacja charakteryzuje się dużą złożonością. To przedsiębiorstwo produkcyjne branży chemicznej, w której największą grupę stanowią pracownicy

zatrudnieni w formach czasowych w zmianowej organizacji czasu pracy obsługujący instalacje produkcyjne. Dodatkowo zatrudnia wielu specjalistów służb pomocniczych i kadre zarządzającą. Organizacja zatrudnia również specjalistów w ramach innych kontraktów.

Rozprawa składa się z sześciu rozdziałów. W rozdziale 1 została przedstawiona charakterystyka funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, uwarunkowań ich działalności i trendów zmian w ich funkcjonowaniu, które wpływając na działanie organizacji mają również wpływ na wynagradzanie pracowników. Ze względu na cel pracy scharakteryzowano także przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego oraz opisano zagadnienia specyfiki pracy i zatrudnienia w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce. Usystematyzowano również zagadnienia dotyczące wprowadzania zmian w organizacjach.

Rozdział 2 poświęcono problematyce wynagradzania pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Rozważania rozpoczęto od zagadnień definicyjnych wynagradzania, a następnie podjęto dyskusję na temat funkcji wynagrodzeń, a zwłaszcza znaczenia funkcji motywacyjnej, która mimo wielu badań nie doczekała się spójnej i całościowej koncepcji. Zrealizowany krytyczny przegląd literatury w zakresie aktualnych trendów badań empirycznych wynagrodzeń w przedsiębiorstwach produkcyjnych pozwolił na zidentyfikowanie luki badawczej. Następnie przedstawiono koncepcje wynagrodzeń, które pojawiły się w literaturze przedmiotu w ostatnim czasie i które będą kształtować wynagrodzenia w przyszłości. W rozdziale usystematyzowano zagadnienia oczekiwań pracowników dotyczących wynagrodzeń w przedsiębiorstwach produkcyjnych, które ze względu na trendy demograficzne stają się bardzo istotną determinantą budowy systemów wynagradzania. Ze względu na charakter wdrożeniowy niniejszej pracy w ostatnim podrozdziale zaprezentowano podejścia metodologiczne do wdrażania zmian w systemach wynagradzania, omówiono również aktualne trendy we wdrażaniu zmian w systemach wynagrodzeń. Rozważania zakończono przedstawieniem zagadnień oporu pracowników przed zmianami. Przedstawiono także zasady wdrażania zmian, które pozwolą na przeprowadzenie wdrożenia z sukcesem.

W rozdziale 3 scharakteryzowano zagadnienie wielofunkcyjności pracowników. Rozważania rozpoczęto od krytycznego przeglądu literatury, który miał na celu zdefiniowanie pojęcia wielofunkcyjności pracowników. Przegląd pozwolił jedynie na zidentyfikowanie jednej pracy dotyczącej wielofunkcyjności pracowników, rozumianej

w kategoriach elastyczności funkcjonalnej. W dalszej części rozdziału zostały przedstawione konstrukty zbliżone do wielofunkcyjności pracowników, które zebrano w dwa zbiory. W pierwszym zgrupowano pojęcia dotyczące kontekstu w jakim zidentyfikowano wielofunkcyjność, a w drugim konstrukty powiązane, jak na przykład wszechstronne umiejętności, zwinność pracownicza czy role zawodowe. Zidentyfikowano, że charakterystyki wielofunkcyjnych pracowników odnoszą się do kompetencji, ról i zachowań pracowniczych. Stanowiło to przyczynek do przygotowania autorskiej definicji wielofunkcyjności pracowników opartej o model kompetencyjny. Ponadto dostrzeżono, że ujęciu wielofunkcyjności z perspektywy pracowników poświęcono tylko jedną publikację (Van den Beukel, Molleman, 2002). W przeglądzie praktyk wspierających wielofunkcyjność pracowników systemy wynagradzania wymieniane są jako ich ważna determinanta (Sumukadas, Sawhney, 2004). W literaturze można również znaleźć postulaty budowy systemów wynagradzania uwzględniających wielofunkcyjność pracowników (Borkowska, 2013, s. 58) lub ich poliwalentność (Czekaj, 2018, s. 216). W ostatnich podrozdziałach podjęto rozważania dotyczące uwarunkowań wielofunkcyjności pracowników oraz spojrzenia na wielofunkcyjność z perspektywy głównych interesariuszy przedsiębiorstwa produkcyjnego.

W rozdziale 4 przedstawiono metodykę zrealizowanych badań empirycznych. Rozważania rozpoczęto od usystematyzowania założeń i zidentyfikowanych luk badawczych, które stanowiły podstawę do wyboru metod i przygotowania narzędzi badawczych oraz procedury badań empirycznych. Następnie scharakteryzowano badane przedsiębiorstwo, w tym w szczególności – opisano obowiązujący w nim system wynagradzania. Badania empiryczne zrealizowano w dwóch fazach. Pierwsza z nich zmierzała do diagnozy aktualnego systemu wynagradzania w kontekście jego wspierania wielofunkcyjności pracowników oraz zidentyfikowania oczekiwań pracowników i głównych interesariuszy wobec systemu wynagradzania pracowników budującego wielofunkcyjność. W rezultacie przygotowano propozycję założeń systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników, który poddano ocenie interesariuszy w drugiej fazie badań empirycznych. Celem tej fazy było dostosowanie projektu do oczekiwań poszczególnych grup. W przypadku zgłoszenia uwag lub zmian przez grupę interesariuszy powracano do prac analitycznych by rozważyć ich ujęcie w przygotowywanym projekcie i po uzgodnieniach ze zgłaszającymi uwagi, poddawano go ocenie następnej grupy interesariuszy.

W rozdziale 5 przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród głównych interesariuszy oraz pracowników dotyczących budowania systemu wynagradzania pracowników budującego wielofunkcyjność w przedsiębiorstwie produkcyjnym. W podrozdziale 5.1 dokonano charakterystyki obecnego systemu wynagradzania. Została ona sporządzona na podstawie analizy treści dokumentów organizacji dotyczących zasad wynagradzania oraz danych statystycznych. W podrozdziałach 5.2 i 5.3 przedstawiono diagnozę obecnego systemu wynagradzania z perspektywy głównych interesariuszy w kontekście budowania wielofunkcyjności. Po dyskusji wyników i realizacji prac koncepcyjnych, w podrozdziale 5.4 sformułowano rekomendację systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników. W ostatnim podrozdziale 5.5 przedstawiono oceny proponowanego systemu wynagradzania wraz z rekomendowanym do wdrożenia systemem wynagradzania.

W związku z założeniem, że niniejsza dysertacja ma mieć również walor wdrożeniowy, w ostatnim, 6 rozdziale przedstawiono zagadnienia dotyczące przygotowania wdrożenia systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym. W podrozdziale 6.1 scharakteryzowano proces przygotowania do wdrożenia systemu wynagradzania, w podrozdziale 6.2 przedstawiono fazy i organizację procesu wdrożenia systemu wynagradzania wraz z harmonogramami działań do przeprowadzenia. W podrozdziale 6.3 usystematyzowano czynniki sukcesu wdrożenia, a w ostatnim podrozdziale 6.4 ukazano ryzyko wdrożenia systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników wraz z propozycją działań je ograniczających. Pracę zakończono podsumowaniem i wskazaniem wkładu zrealizowanych badań w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości, a także wyszczególniono ich ograniczenia i ewentualne kierunki dalszych badań.

ROZDZIAŁ 1. SPECYFIKA FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH W POLSCE

W rozdziale scharakteryzowano funkcjonowanie przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. W podrozdziale 1.1 przedstawiono opis przedsiębiorstw produkcyjnych, z uwzględnieniem ich definicji i wyróżniających atrybutów na tle przemysłu w Polsce. Ze względu na cel pracy ukazano także specyfikę przedsiębiorstw przemysłu chemicznego w Polsce. W podrozdziale 1.2 zidentyfikowano uwarunkowania działania przedsiębiorstw produkcyjnych. W podrozdziale 1.3 scharakteryzowano trendy zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, a w podrozdziale 1.4 – zagadnienia specyfiki pracy i zatrudnienia w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych oraz wprowadzania w nich zmian.

1.1. Charakterystyka przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce

Współczesne przedsiębiorstwa powstały pod koniec XIX wieku w wyniku gwałtownego rozwoju badań naukowych i technologii w przemyśle (Segrestin, Hatchue Levillain, 2021, s. 2). Różne definicje przedsiębiorstwa akcentują jego odmienne wymiary oraz ewolucję jego celów. Przedsiębiorstwo definiowane jest przez badaczy z różnych perspektyw (Borowski, 2013, s. 79–90, v, 2007, s. 225–235). W ujęciu klasycznego modelu ekonomicznego przedsiębiorstwa uwydatnia się osiągnięcie zysku poprzez zaspokajanie potrzeb konsumentów (Zakrzewski, Zakrzewska, 2014, s. 69–66). W ujęciu modelu prawnego przedsiębiorstwa za jego istotę uznaje się czynnik organizacyjny. Spaja on składniki niematerialne i materialne w jedną funkcjonalną całość. Przedsiębiorstwo może, ale nie musi posiadać osobowości prawnej, ale jest samodzielne ekonomicznie (Firlit, 2018, s. 41) i jest podmiotem prawa (Grzenkowicz, 2008, s.17). Model behawioralny ukazuje przedsiębiorstwo jako koalicję „różnych grup interesariuszy, prowadzących ze sobą negocjacje, w wyniku których dochodzi do wytyczenia celów, a następnie ich realizacji i ewentualnej korekty” (Solek, 2016, s. 5). Według Adriana Solka (2016) podejście behawioralne jest przeciwieństwem rozumienia przedsiębiorstwa w teorii neoklasycznej jako „czarnej skrzynki” i podkreśla znaczenie relacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Potwierdza to również Krystyna Przybylska (2018, s. 58), która zauważa, że model behawioralny zapoczątkował postrzeganie przedsiębiorstwa „jako podmiotu realizującego wiązkę celów, a nie jednego – maksymalizację zysków”. Na wielowymiarowość pojęcia przedsiębiorstwa zwracają uwagę Marcin Wojtysiak-Kotlarski (2012, s. 57) i Tadeusz Oleksyn (2016). Ten ostatni zauważa, że odrębność

prawna, organizacyjna i terytorialna, oraz „uniwersalne cele: przetrwanie, rozwój oraz maksymalizacja zysków w długim okresie czasu” (Oleksyn, 2016, s. 153–154) opisujące przedsiębiorstwa w przeszłości, współcześnie często nie są wystarczające. Według Edyty Mioduchowskiej-Jaroszewicz (2016, s. 161) celem współczesnego przedsiębiorstwa jest maksymalizacja wartości dla właścicieli, która w długim okresie jest tożsama ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Ewa Grzegorzewska-Ramocka (2009, s. 65) zwraca uwagę na konieczność bilansowania interesu przedsiębiorstwa „z interesem społecznym albo przynajmniej poszanowania dla społecznych wartości i oczekiwań przy realizacji celów ekonomicznych”. Podobnie wypowiada się również Magdalena Ciepela (2014, s. 22) podkreślając, że podstawowy cel działania przedsiębiorstwa to prowadzenie zyskowej działalności, a następnie generowanie korzyści dla otoczenia w różnych obszarach: rozwoju lokalnej społeczności, wdrażania innowacyjnych rozwiązań, rozwoju kompetencji pracowników czy skupiania innych podmiotów wokół idei społecznej odpowiedzialności. Stanowisko to potwierdza również Elżbieta Urbanowska-Sojkin (2019, s. 152) wskazując na zwiększanie się oczekiwań społecznych wobec przedsiębiorstw w zakresie funkcji społecznych realizowanych przez przedsiębiorstwa. Wyczerpującą definicję przedsiębiorstwa opisującą jego poszczególne atrybuty przedstawił Edward Bodzek (2011), według którego przedsiębiorstwo jest powołane do prowadzenia działalności gospodarczej w sposób trwały (a nie w celu realizacji jednorazowego przedsięwzięcia), zaspakaja wyrobami i/lub usługami potrzeby klientów (podmiotów gospodarczych i/lub instytucji i/lub osób fizycznych), działa na rynku konkurencyjnym i wymienia produkty i/lub usługi na zasadzie kupno-sprzedaż. Przedsiębiorstwo jest organizacją zarobkującą, czyli dąży do uzyskania korzyści (najczęściej dąży do maksymalizacji dochodów), jest samofinansujące (koszty i podatki pokrywa z własnych przychodów), prowadzi działalność na swoje ryzyko, jest samodzielnie decyzyjnie, posiada strukturę organizacyjną, stosuje koncepcję zarządzania spójną z misją i celami, a cele formułuje w postaci strategii działania (Bodzek, 2011, s. 36–38).

Wobec powyższych rozważań przyjęto, że opis przedsiębiorstwa przedstawiony powyżej przez Edwarda Bodzka uzupełniony o założenie, że cele działalności przedsiębiorstwa dotyczą nie tylko sfery ekonomicznej, ale również społecznej oddaje w pełni definicję współczesnego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa działające na rynku różnią się od siebie w wielu aspektach. W związku z powyższym w literaturze przedstawiane są typologie przedsiębiorstw oparte

o kryteria, takie jak na przykład: forma organizacyjno-prawna, rodzaj prowadzonej działalności czy wielkość przedsiębiorstwa (mierzona wielkością obrotu, liczbą zatrudnionych pracowników) (Engelhart, 2008). Jednym z najważniejszych czynników różnicujących przedsiębiorstwa jest ich wielkość (Jaworski, 2011, s. 3), która może być określana za pomocą kryteriów ilościowych (parametrów dotyczących np. nakładów lub uzyskiwanych efektów) lub jakościowych (ukazujących specyfikę struktury i działania przedsiębiorstw) (Lachniewicz, Matejun, 2012, s. 15).

Wyróżnia się sektor małych przedsiębiorstw (MSP) lub małej przedsiębiorczości (MMSP) oraz sektor dużych przedsiębiorstw (Mikołajczyk, Krawczyk, 2006, s. 70). Kryteria, które są podstawą rozróżnienia powyższych typów przedsiębiorstw to liczba pracowników, wielkość rocznego obrotu i/lub całkowity bilans roczny. Duże przedsiębiorstwa, które stanowią przedmiot zainteresowania w niniejszej pracy to firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników i których roczny obrót przekracza 50 milionów euro oraz/lub całkowity bilans roczny przekracza 43 miliony euro. Na sektor małych przedsiębiorstw według powyższych kryteriów składają się przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro. Wśród nich wyróżniono mikroprzedsiębiorstwa (mniej niż 10 pracowników i roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny mniejszy niż 2 miliony euro), małe przedsiębiorstwa (mniej niż 50 pracowników, roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny mniej niż 10 milionów euro) oraz pozostałe – średnie przedsiębiorstwa. Powyższy podział wynika z prawa Unii Europejskiej – Zalecenia Komisji 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 r. dotyczącego definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw (www.parp.gov.pl).

Kryterium podziału przedsiębiorstw ze względu na rodzaj prowadzonej działalności pozwala na wyróżnienie trzech grup przedsiębiorstw: (1) produkcyjnych, (2) handlowych i (3) usługowych.

Przedsiębiorstwo produkcyjne jest podmiotem, który zajmuje się wytwarzaniem produktów materialnych, które zaspakajają potrzeby klientów i przynoszą korzyści jego wytwórcy. Przedsiębiorstwa produkcyjne różnią się od siebie między innymi stosowanymi procesami produkcyjnymi, organizacją pracy, asortymentem, wielkością produkcji. Wielkość typów przedsiębiorstw produkcyjnych w podziale na różnorodne kryteria odnoszące się do ich wielkości, złożoności procesów produkcyjnych, skalę działalności przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Typy przedsiębiorstw produkcyjnych

Kryterium	Rodzaje
Ze względu na cele	Przedsiębiorstwo produkcji podstawowej: jego celem jest realizacja zadań, dla których przedsiębiorstwo zostało powołane. Przedsiębiorstwo produkcji pomocniczej: wspomaga realizację produkcji podstawowej.
Statystyczno-ekonomiczne	Przedsiębiorstwo produkcji towarowej – przeznaczona na sprzedaż produkty wytworzone w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo produkcji globalnej (w analizowanym okresie) – zajmuje się produkcją towarową plus różnicą stanu produkcji niezakończoną (na koniec okresu, w stosunku do stanu z początku okresu). Przedsiębiorstwo produkcji czystej, produkcji własnej, czyli części produkcji globalnej pozostającej po odjęciu kosztów materialnych tej produkcji. Przedsiębiorstwo produkcji niezakończony, czyli zasobów, które (na podstawie dokumentacji) zostały wydane do produkcji z magazynów zaopatrzeniowych, ale nie zostały przekazane do magazynów produktów gotowych lub półfabrykatów. Przedsiębiorstwo, zajmujące się produkcją w toku, czyli produktami pracy znajdującymi się w toku procesu technologicznego.
Złożoność	Przedsiębiorstwo produkcji prostej ich celem jest wytworzenie produktów gotowych. Odbywa się to w toku jednego nieprzerwanego procesu technologicznego (np. wytwarzanie energii elektrycznej). Przedsiębiorstwo produkcji złożonej – proces wytwórczy ze względów technicznych podzielony jest na następujące po sobie fazy (zwykle odpowiadające rodzajom obróbki); powstałe w ten sposób elementy łączone są ze sobą w fazie montażu.
Liczebność	Przedsiębiorstwo produkcji jednostkowej – liczba wykonywanych jednorazowo wyrobów nie przekracza kilku sztuk, zwykle na zamówienie (nie „na skład”); obejmuje duży asortyment o niewielkiej powtarzalności. Przedsiębiorstwo produkcji seryjnej – wytwarzanie określonej liczby (serii) jednakowych wyrobów według takiej samej technologii; zależnie od liczby wyrobów w serii (przy czym „seryjność” jest pojęciem umownym; kilka gwoździków to nie seria, lecz produkcja jednostkowa, kilka statków pełnomorskich to wielka seria). Wyróżniane są: – przedsiębiorstwo produkcji małoseryjnej, – przedsiębiorstwo produkcji średnioseryjnej, – przedsiębiorstwo produkcji wielkoseryjnej, – przedsiębiorstwo produkcji masowej – wyrób (zwykle w kilku wariantach konstrukcyjnych) wytwarzany w ciągu długiego okresu.
Skala	Przedsiębiorstwo produkcji przemysłowej. Przedsiębiorstwo drobnej wytwórczości. Przedsiębiorstwo produkcji rzemieślniczej. Przedsiębiorstwo produkcji chałupniczej.
Organizacja pracy	Przedsiębiorstwo produkcji „gniazdowej” – wytwarzanie odbywa się w „gniazdach” – komórkach organizacyjnych wyspecjalizowanych technologicznie, czyli wykonujących pewien rodzaj obróbki lub przedmiotowo, czyli wykonujących pewną grupę wyrobów lub ich elementów (detali). Przedsiębiorstwo produkcji potokowej, produkcji przepływowej („potok produkcyjny”) – stanowiska robocze rozmieszczone są zgodnie z przebiegiem procesu technologicznego; przetwarzany materiał przemieszcza się w sposób ciągły od stanowiska do stanowiska.
Ciągłość wytwarzania	Przedsiębiorstwo produkcji wsadowej, produkcji w partiach – produkcja „przerywana” – wytwarzanie produktów w partiach, nieciągły tok produkcji. Przedsiębiorstwo produkcji ciągłej – produkcja o przepływie ciągłym – przepływ materiału w procesie produkcyjnym jest ciągły (szczególnymi przykładami produkcji ciągłej są procesy chemiczne, metalurgiczne itp.).

Kryterium	Rodzaje
Rodzaj produktów	Przedsiębiorstwo produkcji dyskretniej, wytwarzanie dyskretnie – produkcja wyróżniających się jednostek wyrobów (np. samochody, artykuły gospodarstwa domowego). Przedsiębiorstwo produkcji procesowej – produkcja, w której mają zastosowanie technologie procesów ciągłych.
Asortyment	Przedsiębiorstwo produkcji sprzężonej – przez zastosowanie dodatkowych komponentów wytwarzanie równocześnie z produktem głównym innego produktu w celu zwiększenia opłacalności procesu. Przedsiębiorstwo produkcji ubocznej – wytwarzanie dodatkowych, nietypowych dla przedsiębiorstwa produktów (zob. produkt uboczny), w celu pełniejszego wykorzystania posiadanych mocy i środków. Przedsiębiorstwo produkcji wielowariantowej – wytwarzanie szeregu różnych produktów w ilościach zgodnie z popytem (możliwościami sprzedaży).

Źródło: Rzepka, Bojar, Olesiński (2018, s. 143–144).

Podział przedsiębiorstw ze względu na prowadzoną działalność pozwala wyróżnić wśród nich grupę przedsiębiorstw przemysłowych, do których należą podmioty działające w obszarach: (1) górnictwa i wydobywania, (2) przetwórstwa przemysłowego, (3) wytwarzania i zaopatrywania w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych oraz (3) dostawę wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (GUS, 2020).

Przedmiotem zainteresowania niniejszej pracy są przedsiębiorstwa przetwórstwa przemysłowego zwane produkcyjnymi, a charakteryzuje je przetwarzanie materiałów lub surowców w nowy wyrób. Według Polskiej Kwalifikacji Działalności (PKD) (Dz. U. 2007, nr 251 poz. 1885) należą do nich między innymi przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją artykułów spożywczych, napojów, wyrobów tytoniowych, tekstylnych, odzieży, skór, papieru, wyrobów z drewna, chemikaliów i wyrobów chemicznych, metali, metalowych wyrobów gotowych, substancji farmaceutycznych oraz leków, komputerów, wyrobów elektronicznych, urządzeń elektrycznych, maszyn i urządzeń, środków transportu, mebli oraz naprawą, konserwacją i instalowaniem maszyn i urządzeń, poligrafią, wytwarzaniem i przetwarzaniem koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (sekcja C PKD). Warto również dodać, że przedsiębiorstwa produkcyjne uznawane są za klasyczny model przedsiębiorstwa – „przetwarzający określone zasoby na gotowe produkty w celu zaspokojenia zgłoszonych potrzeb” (Grzenkowicz, 2008, s. 12).

Podstawowe dane charakteryzujące przedsiębiorstwa produkcyjne na tle przemysłu w Polsce przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Zestawienie podstawowych danych dotyczących przedsiębiorstw produkcyjnych na tle przemysłu w Polsce (dane za 2021 r.)

Wyszczególnienie	Przemysł ogółem	Przetwórstwo przemysłowe	Udział przetwórstwa przemysłowego w przemyśle (%)
Liczba podmiotów o liczbie pracujących 10 i więcej osób	33 445	30 428	91
Liczba podmiotów o liczbie pracujących 50 i więcej osób	8 901	7 848	88
Produkcja sprzedana w mln zł*	1 795 468,1	1 539 116,8	86
Przeciętne zatrudnienie w tys. osób*	2 714,1	2 342,8	86
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w zł*	5 683,93	5 414,77	95
Wydajność pracy w tys. zł (mierzona produkcją sprzedaną w cenach bieżących na 1 zatrudnionego)*	662,6	653,7	99
Udział wynagrodzeń w kosztach ogółem *	10,6	10,1	95

*dane dotyczą podmiotów o liczbie pracujących 50 i więcej

Źródło: GUS (2022), Rocznik Statystyczny Przemysłu

Dane w tabeli 3 wskazują, że przedsiębiorstwa produkcyjne stanowią przeważającą większość wśród zakładów przemysłowych w Polsce (odpowiednio 91% – w przypadku podmiotów o liczbie pracujących wynoszącej min. 10 osób i 88% – min. 50 osób), zatrudniając 86% pracowników wszystkich gałęzi przemysłu. Produkcja sprzedana przemysłu w cenach stałych w ciągu ostatnich pięciu lat (od roku 2015) wskazuje na wzrost rok do roku od 6,9% do 14,7% (GUS, 2022). Przeciętne wynagrodzenie pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych jest niższe od przeciętnego wynagrodzenia w przemyśle, tj. o 5%, przy podobnej wydajności (99%) (GUS, 2022). Z 2 342,8 tys. pracowników przeciętnie zatrudnionych w przetwórstwie przemysłowym 804,7 tys. czyli ok. 34% zatrudnionych było w podmiotach zatrudniających 250 i więcej pracowników, które to stanowią około 6% podmiotów zajmujących się przetwórstwem przemysłowym w Polsce (GUS, 2022).

Ze względu na cel pracy przedmiotem zainteresowania są przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego zaliczane do grupy wielkiej chemii, wytwarzające produkty tanie i stosowane masowo (między innymi produkcja tworzyw i włókien sztucznych, nawozów sztucznych, kwasu siarkowego, sody). Pozostałe segmenty tego przemysłu to chemia małotonażowa, wytwarzająca produkty drogie i stosowane w małych ilościach (między innymi produkcja kosmetyków, leków, środków czystości, do pielęgnacji roślin) i przetwórstwo chemiczne wytwarzające produkty końcowe z produktów wielkotonażowych (między innymi produkcja farb i lakierów, przetwórstwo tworzyw sztucznych) (Łacka, 2018, s. 209).

Jak wskazano powyżej przemysł chemiczny obejmuje szeroki zakres wytwarzanych produktów i tworzy wraz z przemysłem petrochemicznym największy sektor gospodarki w Polsce. Pod względem wartości produkcji sprzedanej wyrobów w 2019 roku, stanowił 21,8% wartości produkcji sprzedanej w Polsce i zanotował wyższy wzrost sprzedaży produkcji niż w Europie i na świecie (wzrost w Polsce o 3,7%, na świecie wzrost o 1,5%, a w Europie spadek o 1,7%) (Wyrobek, Popławski, Kubińska, 2021, s. 87). Jednak inne wskaźniki, na przykład rentowności oparte na zysku netto, pokrycia odsetek, czy długość cyklu zapasów w 2019 roku wobec wyników poprzedniego roku uległy pogorszeniu dla przemysłu chemicznego w Polsce, ale także w Europie i na świecie (Wyrobek i in., 2021, s. 91). Na znaczenie przemysłu chemicznego dla polskiej gospodarki wskazuje również fakt, że został on zaliczony do branż kluczowych w dokumencie „Polityka Przemysłowa Polski” opracowanym przez Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii w 2021 roku, określającym kierunki i priorytety rozwoju polskiego przemysłu w gospodarce postcovidowej (Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, 2021).

Podstawowe dane charakteryzujące podmioty sektora produkującego chemikalia i wyroby chemiczne (Sekcja C Dział 20. PKD) przedstawiono w tabeli 4. Skupiono się na danych tego sektora ze względu na rodzaj prowadzonej działalności przez Grupę Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn S.A. według PKD (kod 20.15.Z produkcja nawozów i związków azotowych; kod 20.14.Z – produkcja pozostałych podstawowych chemikaliów organicznych) (<https://ekrs.ms.gov.pl/>). W obszarze produkcji chemikaliów i wyrobów chemicznych w 2021 roku działało 691 podmiotów, które łącznie zatrudniały 80,3 tys. osób². Największa grupa pracowników – 76% była zatrudniona w 240 podmiotach, które uzyskały wartość sprzedaną powyżej 40 mln zł. Pod względem wielkości tylko 30 podmiotów zatrudniało 500 i więcej pracowników, stanowiąc miejsce zatrudnienia dla 31 tys. osób. Mimo że podmioty te stanowią 3% sektora odpowiadają za ponad 41% produkcji sprzedanej tej branży, a przeciętne wynagrodzenie wyniosło 6 436,93 zł brutto (przeciętne wynagrodzenie dla podmiotów przetwórstwa przemysłowego wynosiło 5 414,77 zł brutto).

² Wszystkie poniższe dane statystyczne pochodzą z Rocznika Statystycznego Przemysłu i dotyczą roku 2021

Tabela 4. Podstawowe dane o podmiotach produkujących chemikalia i wyroby chemiczne w Polsce w 2021 roku

Kryterium	Ogółem	Podmioty o liczbie zatrudnionych*					
		49 i mniej	50–99	100–249	250–499	500–999	1000 i więcej
liczba podmiotów prowadzących działalność w ciągu roku	770	483	107	105	45	20	10
produkcja sprzedana** w mln zł	86 077,6	9 125,2	9 053,3	16 500,3	15 704,7	9 286,1	26 408,0
przeciętne zatrudnienie w tys.	80,3	10,4	7,6	16,00	15,3	13,0	18,0

* Dane dotyczą podmiotów, w których liczba pracujących wynosi 10 osób i więcej

** W cenach bieżących

Źródło: GUS (2022), Rocznik Statystyczny Przemysłu.

Dynamika zatrudnienia w sektorze produkcji chemikaliów i wyrobów chemicznych w ostatnich 4 latach (licząc do roku 2021) jest dodatnia i wynosiła od 1,3% do 2,7%, a wzrostu przeciętnych wynagrodzeń waha się od 3,1% do 7,3%. Pandemia COVID-19 wywołała przejściowe trudności w tej branży – spadek produkcji sprzedanej miał miejsce w pierwszym półroczu 2020 roku, a 2021 roku zanotowano wyniki lepsze niż 2019 roku (przed wybuchem pandemii) (Przemysł chemiczny w Polsce pozycja, wyzwania, perspektywy. Raport Polskiej Izby Przemysłu Chemicznego, s. 8). Kluczowym surowcem naturalnym, który jest zużywany przy produkcji chemikaliów i wyrobów chemicznych jest gaz ziemny, którego zużycie w 2020 roku, zwiększyło się o 4,4% w stosunku do roku poprzedniego i pochodził on głównie z importu (krajowe wydobycie w przeliczeniu na gaz wysokometanowy stanowiło ok. 20,5% zużycia gazu ziemnego w Polsce), a nakłady inwestycyjne w latach 2012–2017 stale wzrastały, od 8,28 mld PLN do 13,14 mld PLN. Trend ten według częściowych danych za 2020 rok nie utrzyma się, a środki te przeznacza się przede wszystkim na dostosowanie procesów produkcji do regulacji środowiskowych, modernizacji i inwestycji odtworzeniowych (Przemysł chemiczny w Polsce – pozycja, wyzwania, perspektywy. Raport Polskiej Izby Przemysłu Chemicznego, s. 22–25).

Większość obrotów towarowych tego sektora ma miejsce do krajów Unii Europejskiej (UE) – było to ponad 73% wartości eksportu w 2021 roku. Według danych Eurostatu poza UE polskie przedsiębiorstwa wyeksportowały w 2020 roku produkty o wartości 4,7 mld Euro, co daje ósme miejsce wśród eksporterów UE. Jest to jednak

10- krotnie mniejsza wartość od eksportu tej branży z Niemiec, które są liderem sektora w Europie i znaczącym eksporterem na świecie (Eurostat, 2022). Jednocześnie należy dodać, że bilans handlu zagranicznego produktami chemicznymi od wielu lat pozostaje ujemny, mimo wzrostu wartości produkcji (Polaczek, Zieliński, 2019, s. 674).

Powyższe dane wskazują, że przemysł chemiczny w Polsce ma duży potencjał w zakresie zwiększania produkcji, a w tym przede wszystkim zwiększania sprzedaży na rynki europejskie. Wiąże się z tym ściśle zagadnienie konieczności zapewnienia nie tylko odpowiednio wykwalifikowanych pracowników (jak wskazano powyżej dynamika zatrudnienia dla tego przemysłu jest dodatnia), ale również konieczność uwzględnienia uwarunkowań działania przedsiębiorstw. Zagadnieniom tym został poświęcony podrozdział 1.2.

1.2. Uwarunkowania działania przedsiębiorstw produkcyjnych

Rozważania dotyczące uwarunkowań działania przedsiębiorstw produkcyjnych zostały poprzedzone omówieniem elementów jego otoczenia wpływającymi na ich funkcjonowanie.

Według Marka Matejuna i Michała Nowickiego (2013, s. 153) otoczenie to „ogół warunków i wzajemnych zależności różnorodnych elementów (w tym innych organizacji), sfer, zjawisk, procesów, trendów, które nie wchodzą w skład rozpatrywanego systemu organizacyjnego i pozostają poza jego bezpośrednią kontrolą, ale są z nim związane, czyli wywierają wpływ na daną organizację oraz/lub podlegają wpływowi zachowań, podejmowanych działań i decyzji, procesów zarządzania, rozwiązań strukturalnych oraz perspektyw rozwojowych danej organizacji”. Takie zdefiniowanie otoczenia organizacji wskazuje, że organizacja jest systemem otwartym, w którym mają miejsce złożone interakcje. Również cechy wewnętrzne organizacji wpływają na jej działalność stanowiąc uwarunkowania wewnętrzne. Aby działać na rynku, rozwijać się przedsiębiorstwa muszą dostosowywać swoje działania do zmian otoczenia zewnętrznego, gdyż zazwyczaj nie mają możliwości wpływania na zmiany pochodzące z zewnątrz (Mitek, Miciuła, 2012, s. 55). Według Konrada Rojka (2018, s. 36) w XXI wieku otoczenie przedsiębiorstw cechuje się „znacznymi procesami integracyjnymi oraz globalizacyjnymi, intensywną walką konkurencyjną przedsiębiorstw, dużym postępowaniem technologicznym, zróżnicowaniem regionalnym oraz lokalnym, zastosowaniem nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych

oraz systemów w zarządzaniu, dużą liczbą podmiotów, które oddziałują na przedsiębiorstwo, skupieniem się na większym wykorzystaniu potencjału intelektualnego, w porównaniu z przemysłowym”. W uwarunkowaniach zewnętrznych najczęściej wydzielane jest otoczenie bliższe (mikrootoczenie), które ma duży wpływ na przedsiębiorstwo (ale przedsiębiorstwo jednocześnie również ma możliwości wpływu na to otoczenie) oraz niezależne od przedsiębiorstwa otoczenie dalsze (makrootoczenie) (Ciekanowski, Majkowska, Załoga, 2018, s. 51). W tabeli 5 przedstawiono zestawienie uwarunkowań wewnętrznych, otoczenia bliższego oraz sfer otoczenia dalszego przedsiębiorstw. Zestawienie to obrazując złożoność uwarunkowań działania przedsiębiorstw, pozwoliło także na usystematyzowanie opisu uwarunkowań działania przedsiębiorstw produkcyjnych.

Tabela 5. Zestawienie uwarunkowań działania przedsiębiorstwa

Uwarunkowania wewnętrzne	Elementy otoczenia bliższego (konkurencyjnego, mikrootoczenia)	Sfery otoczenia dalszego (ogólne, makrootoczenie)
zasoby materialne: <ul style="list-style-type: none"> • kapitał • technologia • nieruchomości • surowce • maszyny • sieć dystrybucji zasoby niematerialne: <ul style="list-style-type: none"> • pracownicy – kapitał intelektualny • kultura • prestiż organizacji • innowacje, patenty, licencje 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenci • klienci • dostawcy • usługodawcy • regulatorzy (powołani przez rząd do ochrony społeczeństwa przeciw nieuczciwym działaniom przedsiębiorstw; grupy interesów) • kooperenci • sojusznicy strategiczni • lokalny rynek pracy • lokalne czynniki społeczne 	<ul style="list-style-type: none"> • otoczenie ekonomiczne • otoczenie techniczno-technologiczne • otoczenie edukacyjne • otoczenie polityczne • otoczenie formalno-prawne • otoczenie demograficzno-społeczne • otoczenie kulturowe • otoczenie naturalne • otoczenie międzynarodowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ciekanowski i in. (2017, s. 48–57), Matejun, Nowicki (2013, s. 156), Kwiecińska (2016, s. 109–112), Rachwał (2008, s. 55–56), Wach (2004, s. 424–426).

W sferze makrootoczenia ekonomicznego, odzwierciedlającego kondycję systemu gospodarczego, w którym działają przedsiębiorstwa produkcyjne, w literaturze wskazuje się na znaczenie polityki fiskalnej państwa (stawki podatkowe, amortyzacyjne, składki na ubezpieczenia społeczne wpływające na wielkość kosztów pracy), poziom wzrostu gospodarczego, innowacyjność gospodarki, dostępność usług finansowych (w tym cena kredytów bankowych), poziom dochodów (Mitek, Miciuła, 2012, s. 56–57; Ciekanowski, Majkowska, Załoga, 2017, s. 52–53; Korcsmáros, Šimova, 2018, s. 312). Wyniki badań przedsiębiorstw polskich zrealizowanych w ramach Globalnego raportu konkurencyjności 2017–2018 Światowego Forum Gospodarczego (próba 204 przedsiębiorstw) plasują na pierwszym miejscu wśród barier rozwoju przedsiębiorstw złożoność przepisów podatkowych, a następnie nadmierny fiskalizm

i bariery prawa pracy (Boguszewski, Mirowska-Wierzbicka, 2017). Te bariery są uznawane za najbardziej istotne, gdyż polskie przedsiębiorstwa produkcyjne konkurują na rynkach światowych niższymi kosztami pracy, a nie produktywnością, handlując mało zaawansowanymi technologicznie produktami (Lis, Mazurkiewicz, 2018, s. 151). Jak wskazano w podrozdziale 1.1 strategicznym surowcem dla przemysłu chemicznego jest gaz ziemny. Jego cena w Europie jest podatna na wahania rynków światowych, ze szczególnym uwzględnieniem roli Rosji i jej agresji na Ukrainę, która wywołała niespotykane wzrosty cen tego surowca i konieczność natychmiastowej dywersyfikacji kierunków i źródeł dostaw dla krajów europejskich (Kułaga-Boczko, 2022, s. 125).

Jednym z bardziej dynamicznych składników otoczenia przedsiębiorstw produkcyjnych jest otoczenie technologiczne (Budzik, 2018, s. 53). Dostępne technologie, zwłaszcza informatyczne mogą mieć wpływ na przedsiębiorstwa we wszystkich ich aspektach funkcjonowania, od projektowania produktów, poprzez procesy produkcji, po ich dystrybucję (Ciekanowski i in., 2018, s. 53). Jednakże przedsiębiorstwa produkcyjne w Polsce charakteryzują się niską informatyzacją i automatyzacją (Kowalski, Weresa, 2019, s. 322; Miśkiewicz, 2019, s. 406; Młody, 2019, s.130; Niedbał, Wrzalik, Sokołowski, 2017, s 564). Adam Czerniak i Ryszard Rapacki (2019, s. 172) podkreślają, że rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych nie jest wystarczająco wspierany przez państwo, dodatkowo pojawiły się również napięcia w krajowym bilansie energetycznym.

Na działalność przedsiębiorstw produkcyjnych wpływa również znacząco otoczenie formalno-prawne. Znaczącym problemem są częste zmiany prawa powodujące niejasność przepisów i konieczność działania w warunkach ryzyka, aż do ukształtowania się orzecznictwa oraz mała sprawność i skuteczność sądownictwa (Wawak, 2018, s. 12). Podłożem częstych zmian prawa bywają decyzje polityczne lub środowiskowe stanowiące o zjawisku interwencjonizmu państwa (Kabut, Malesa, 2015, s. 140–141). Pogląd ten podzielił również Tomasz Rachwał (2008, s. 56) wymieniając wśród czynników polityczno-prawnych oddziałujących na przedsiębiorstwa niestabilność sceny politycznej, która często prowadzi do braku ciągłości i stabilności polityki gospodarczej.

Otoczenie społeczno-demograficzne przedsiębiorstw, czyli cechy demograficzne społeczeństwa takie jak liczebność populacji wiek, poziom zatrudnienia wpływają nie tylko na wielkość i strukturę zapotrzebowania na dobra oferowane przez przedsiębiorstwa produkcyjne, ale determinują procesy zatrudnienia i organizacji procesów produkcyjnych. Starzenie się społeczeństwa, które wynika ze zwiększenia się średniej

długości życia, spadającego wskaźnika urodzeń oraz migracji (Zamorska, Makuch, 2018, s. 227) stanowi wyzwanie dla przedsiębiorstw produkcyjnych, gdyż zmniejsza się liczba osób w wieku produkcyjnym. Należy w tym miejscu dodać, że wskaźnik aktywności zawodowej osób w wieku 25–54 lata w Polsce wynosi powyżej 80% (i jest na podobnym poziomie do współczynnika w krajach UE), ale dla pozostałych grup wiekowych jest dużo niższy niż w krajach UE (Kusideł, 2020, s. 216).

Kolejnym istotnym uwarunkowaniem działania przedsiębiorstw produkcyjnych jest otoczenie edukacyjne. W związku ze zmniejszającą się dzietnością obniża się liczba studentów uczelni wyższych. W roku akademickim 2019/2020 studiowało 1,23 mln osób, ale jednocześnie wskaźnik osób z wyższym wykształceniem w grupie wiekowej 30–34 lata przekracza wartość średniej dla krajów Unii Europejskiej (Chłoń-Domińczak, 2019, s. 335). Mimo że nakłady na szkolnictwo wyższe maleją, to obserwuje się ich wzrost w przeliczeniu na jednego studenta, co świadczy o dostrzeganiu potrzeby inwestowania w kształcenie przyszłych pracowników (Jonek-Kowalska, Wodarski, 2018, s. 41). Jednak jak zauważa Joanna Kozielska (2019, s. 116) przed systemem edukacji stoją również wyzwania. Dotyczą one przywrócenia rangi szkolnictwu branżowemu (zawodowemu). W prognozie barometru zawodów deficytowych na 2022 rok na liście 30 zawodów, połowę stanowiły te, które wymagają posiadania wykształcenia zawodowego (www.barometrzwawodow.pl), a kształcenie na tym poziomie od wielu lat jest nieefektywne (ma to związek z dominującą rolą małych i średnich przedsiębiorstw i brakiem artykułowania wspólnych interesów pracodawców) (Sitek, Stasiowski, 2022, s. 90). Innym istotnym wyzwaniem jest bierność edukacyjna Polaków po ukończeniu kształcenia w szkole (Worek, Szczucka, 2018, s. 38).

Źródłem innych, istotnych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw produkcyjnych są zmiany regulacyjne, u podstaw których leżą zagadnienia ochrony środowiska. Zmiany te są wprowadzane w związku z nowymi zagrożeniami, które się pojawiają lub też są identyfikowane w wyniku rozwoju technologii lub też działalności grup lobbingowych (Posłuszny, 2019, s. 13). Przykładem zmian, które wywarły duży wpływ na przedsiębiorstwa produkcyjne jest unijna Dyrektywa ETS (Dyrektywa 2003/87/WE), której celem jest ograniczenie emisji gazów cieplarnianych. Dyrektywą, która weszła w życie w 2005 roku, wprowadzono opłaty za emisję dwutlenku węgla, by zachęcać przedsiębiorstwa produkcyjne do zmniejszania swojego wpływu na środowisko. Wielokrotnie wprowadzane modyfikacje tej regulacji, na przykład w zakresie sektorów przedsiębiorstw objętych jej działaniem, czy mechanizmów handlu

emisjami powodowały gwałtowne zmiany warunków działalności przedsiębiorstw (Czaplicki, 2017). Według Raportu „Przemysł chemiczny w Polsce – pozycja, wyzwania i perspektywy” przygotowanego przez Polską Izbę Przemysłu Chemicznego w 2021 roku 1/3 regulacji UE dotyczących sektora chemicznego odnosi się regulacji w obszarze emisji i procesów przemysłowych. Roczny koszt wprowadzania poszczególnych regulacji UE dotyczących sektora chemicznego jest szacowany na ok. 10 mld EUR (Przemysł chemiczny w Polsce – pozycja, wyzwania, perspektywy. Raport Polskiej Izby Przemysłu Chemicznego, 2021, s. 27). Przyjęta została również koncepcja zrównoważonego rozwoju – Zielonego Nowego Ładu (ZNL) jako odpowiadającej na zjawiska, które pojawiły się w wyniku kryzysu gospodarki światowej. Program ten został przyjęty przez Radę Europejską i jest strategią „na rzecz wzrostu, której celem jest przekształcenie UE w sprawiedliwe i prosperujące społeczeństwo żyjące w nowoczesnej, zasobooszczędnej i konkurencyjnej gospodarce, która w 2050 roku osiągnie zerowy poziom emisji gazów cieplarnianych netto i w ramach której wzrost gospodarczy będzie oddzielony od wykorzystania zasobów naturalnych” (Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Europejski Zielony Ład). Program ten ma aktualnie i będzie mieć istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw produkcyjnych ze względu na nacisk na zwiększanie efektywności energetycznej, inicjatywy ekologiczne, tworzenie zielonych miejsc pracy oraz inwestycje w energetykę odnawialną (Czech, 2015, s. 53). Potwierdzają to również wyniki ankiety przeprowadzonej przez Polską Izbę Przemysłu Chemicznego wśród stowarzyszonych podmiotów dotyczącą przewidywanego wpływu ZNL na funkcjonowanie i rozwój przemysłu chemicznego w Polsce. Według respondentów istotnymi inicjatywami są osiągnięcie neutralności klimatycznej do roku 2050, zrównoważoność chemikaliów oraz gospodarka o obiegu zamkniętym. Ankietowani wskazali, że inicjatywy ZNL stwarzają szanse rozwoju innowacji i inwestycji, rozwoju nowych produktów i usług w przemyśle chemicznym, ale jednocześnie mogą być powodem zagrożeń. Wśród nich wymieniano najczęściej zwiększenie regulacji i obostrzeń prawnych i dodatkowe koszty związane z ich wprowadzeniem w życie (Przemysł chemiczny w Polsce – pozycja, wyzwania i perspektywy, s. 28–29).

Innym wyzwaniem dla przedsiębiorstw produkcyjnych jest również koncepcja gospodarki obiegu zamkniętego (GOZ) przeciwstawiająca się gospodarcemu linearyzmowi – cyklowi „wyprodukuj – użyj – wyrzucić”. Julian Kirchherr, Denise Reike, i Marko Hekkert po analizie 114 definicji GOZ występujących w literaturze, doszli do

wniosku, że jest ona systemem gospodarczym, który zastępuje koncepcję „końca życia” produktu ograniczaniem, alternatywnym ponownym wykorzystaniem, recyklingiem i odzyskiwaniem materiałów w procesach produkcji/dystrybucji i konsumpcji. Według powyższych autorów działa na poziomie mikro (produkty, przedsiębiorstwa, konsumenci), poziomie mezo (parki ekoprzemysłowe) i poziomie makro (miasto, region, naród, poziom ponadnarodowy), dążąc do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju, a więc jednocześnie tworzenia jakości środowiska, dobrobytu gospodarczego i sprawiedliwości społecznej, z korzyścią dla obecnych i przyszłych pokoleń. Wprowadzanie GOZ umożliwiają nowe modele biznesowe i odpowiedzialni konsumenci (Kirchherr, Reike, Hekkert, 2017, s. 229). Według Kamila Kwietnia (2018, s. 52) wdrażanie rozwiązań GOZ powoduje wprowadzanie nowych modeli biznesowych przez przedsiębiorstwa, takich jak łańcuch dostaw obiegu zamkniętego (polegający na wykorzystywaniu energii odnawialnej, materiałów biodegradowalnych lub tych, które mogą być poddane recyklingowi), odzyskiwanie i recykling (wykorzystywanie do nowych zastosowań odpadów), wydłużanie cyklu życia produktu (naprawienie, ulepszenie, remarketing), platformy współdzielenia (dzielenie się, wypożyczanie, wynajmowanie rzadko wykorzystywanych przez konsumentów dóbr).

W przeciwieństwie do makrootoczenia, mikrootoczenie stanowi tę część otoczenia przedsiębiorstwa, które podlega jego wpływowi i na które przedsiębiorstwo może oddziaływać. Wśród jego elementów znajdują się dostawcy czyli podmioty, które dostarczają zasoby do produkcji (surowce, środki produkcji, nośniki energii). Wśród dostawców można wyróżnić: (1) dostawców materiałów strategicznych, które mają kluczowy wpływ na wartość tworzonego produktu i znacznym ryzykiem wiążącym się z ich nabyciem, (2) dostawców materiałów o niewielkim wpływie na wartość produktu, ale o zasadniczym znaczeniu dla procesów produkcyjnych, których brak może wstrzymać produkcję i znacznym ryzykiem związanym z ich nabyciem, (3) dostawców materiałów o dużym wpływie na wartość dodaną i małym ryzykiem nabycia (najczęściej standardowe produkty o szerokich możliwościach nabycia), (4) dostawców materiałów o znikomym wpływie na tworzoną wartość i małym ryzykiem nabycia (Nowak, 2008, s. 526). Powyższa klasyfikacja dostawców pozwala przedsiębiorstwu na różnicowanie zakresu i sposobów współpracy – od partnerów strategicznych (z którymi zawarte są umowy długoterminowe), po dostawców okazjonalnych, małym znaczeniem i rzadkich kontaktach.

Przedsiębiorstwa produkcyjne działają i rozwijają się dzięki spełnianiu potrzeb klientów. W obecnej gospodarce nadwyżki, wymagania i potrzeby klientów

przedsiębiorstw muszą być w pełni zaspakajane (Zupok, 2018 s. 82), jest to wyzwanie gdyż preferencje klientów są zmienne (Piotrowska, 2019, s.19). Według Kamili Charciarek (2020, s. 32) w sektorze przedsiębiorstw produkcyjnych można zaobserwować tendencję do personalizacji klientów poprzez wdrażanie nowoczesnych technologii służących „nawiązywaniu relacji oraz kontaktu z klientami i przyszłymi użytkownikami wyprodukowanych dóbr”.

Analizując uwarunkowania działalności przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce należy również zwrócić uwagę na stopę bezrobocia i zróżnicowanie lokalnych rynków pracy w Polsce. Stopa bezrobocia w 2019 roku była najniższa od 1990 roku i wynosiła 5,2% (za 2020 rok wartość tego wskaźnika była nieco wyższa i wyniosła 6,3%) (www.stat.gov.pl). Eugeniusz Kwiatkowski i Emilia Kwiatkowska (2020) przeprowadzili analizę zróżnicowania poziomu bezrobocia w polskich powiatach w latach 2011–2019. Wyniki analiz statystycznych i ekonometrycznych wskazują, że powiaty o korzystnej sytuacji na rynku pracy są zlokalizowane w zachodniej części kraju, a o trudnej – w części wschodniej, natomiast średnia stopa bezrobocia w powiatach w 2011 roku wynosiła 15,5%, a w 2019 roku zmniejszyła się do 7% (Kwiatkowski, Kwiatkowska, 2020, s. 17–18). Mimo zróżnicowania regionalnego poziomu bezrobocia jest ono niskie i wywołuje ono wzrost zarobków i rotację pracowników, pierwszą jej przyczyną było wyższe wynagrodzenie, a drugą – chęć rozwoju zawodowego (Spychała, Bartecki, Brzóska, 2019, s. 166–167).

Obok powyżej przedstawionego zarysu czynników zewnętrznych warunkujących działalność przedsiębiorstw produkcyjnych istotne są również uwarunkowania wewnętrzne ich działalności. Literatura krajowa dotycząca wewnętrznych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw produkcyjnych obejmuje szerokie spektrum czynników i wskazuje na zróżnicowanie poglądów badaczy. Ich syntetyczne zestawienie umieszczono w tabeli 6.

Tabela 6. Wybrane wewnętrzne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw produkcyjnych wymieniane w literaturze krajowej

Autor i rok	Uwarunkowania wewnętrzne
Kruszyński, Borusiewicz 2020	<ul style="list-style-type: none"> – profil działalności przedsiębiorstwa, – technologie produkcji, – ogólny poziom rentowności produkcji, – jakość i rzadkość wytwarzanych produktów i usług, – relacje aktywów i pasywów przedsiębiorstwa, – kondycja majątkowo-finansowa przedsiębiorstwa, – struktura organizacyjna, stosowane metody zarządzania, sprawność zarządzania posiadanymi zasobami, – elastyczność i zdolność do dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia gospodarczego, – wdrażanie postępu naukowego na drodze współpracy nauki i biznesu, – rynki zbytu przypisane do przedsiębiorstwa, – polityka rozwoju przedsiębiorstwa, przedsiębiorczość innowacyjna, – kapitał ludzki tworzący kadre przedsiębiorstwa, jego poziom wykształcenia, chęć adaptacji do nowych wyzwań i technologii, a także przywiązanie do przedsiębiorstwa. – system powiązań pomiędzy uczestnikami gry rynkowej.
Kuchński, Prymas 2019	<ul style="list-style-type: none"> – czynniki produkcji, nowoczesność w cyklu produkcji, potencjał produkcyjny, – infrastruktura lokalowa: wybór odpowiedniego miejsca dla prowadzonej działalności gospodarczej, ceny gruntów, budynków oraz wynajmowanych pomieszczeń, – zarządzanie: strategia rozwoju przedsiębiorstwa, komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa, rozgraniczenie odpowiedzialności, – wielkość dostępnych zasobów finansowych
Mitek, Micuła 2012	<ul style="list-style-type: none"> – profil produkcji, majątek trwały, – wysokość kapitałów, jakość produktów, – rentowność sprzedaży, powiązania kooperacyjne, – wdrażanie postępu naukowo-technicznego, poziom techniki, – znak towarowy, – umiejętności pracowników i kierownictwa, przedsiębiorczość kadry, zarządzanie zasobami
Skowronek-Mielcarek 2013	<ul style="list-style-type: none"> – związane z osobą właściciela (wiek, płeć, wiedza, wykształcenie zawodowe, kwalifikacje i kompetencje, dotychczasowe doświadczenie w biznesie, doświadczenie w wykonywaniu funkcji zarządczych, skłonność do ryzyka, wytrwałość, otwartość na zmiany), – związane z przedsiębiorstwem (okres funkcjonowania na rynku, wielkość oraz zasięg działania, forma prawna, realizowana strategia, dostępność zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych, informacyjnych, niematerialnych)
Przygodzka 2010	<ul style="list-style-type: none"> – zasoby, – struktura organizacyjna, – zaawansowanie technologiczne, – inwestycje, – sprawność zarządzania, – jakość świadczonych usług /produktów, – jakość obsługi klienta, – system promocji /reklamy /marketingu, – poziom cen, – położenie /lokalizacja prowadzonej działalności, – szeroka oferta produktowa, – innowacyjność (np. nowe produkty), – posiadane zasoby kadrowe (personalne).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kruszyński, M., Borusiewicz, A. (2020, s. 15–16), Kuchński, Prymas (2019, s. 8–9), Mitek, Micuła (2012, s. 55–56), Przygodzka, (2010, s. 289–291), Skowronek-Mielcarek (2013) za: Grzegorzewska (2019, s. 135).

Ustalenia zawarte w tabeli 6, mimo wskazanej różnorodności, pozwalają jednak na stwierdzenie, że wśród uwarunkowań wewnętrznych istotny element stanowią zasoby ludzkie – od ich dostępności (np. Skowronek-Mielcarek, 2013) do zagadnień kompetencji pracowników (np. Kruszyński, Borusiewicz, 2020), a przedstawione powyżej uwarunkowania mikrootoczenia w postaci zmniejszającej się liczby osób w wieku produkcyjnym, bierności edukacyjnej Polaków po zakończeniu kształcenia, braku dostosowania systemu edukacyjnego do potrzeb przedsiębiorców wskazują, że budowanie wielofunkcyjności pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych może zapewnić odpowiednie zasoby ludzkie do ich funkcjonowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

1.3. Trendy w funkcjonowaniu przedsiębiorstw produkcyjnych

Rozważania dotyczące trendów funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych w niniejszym podrozdziale swoim zakresem obejmują aktualne kierunki ich rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji Przemysłu 4.0 (*Industry 4.0*). U jej podłoża leży przede wszystkim postęp technologiczny i nazywana jest też przemysłem inteligentnym lub cyberprzemysłem. Koncepcja ta zakłada nowy sposób organizacji metod produkcji. Jej celem jest utworzenie dużej liczby inteligentnych fabryk (*smart factories*), zdolnych do większej adaptacji do potrzeb i procesów produkcyjnych, a także bardziej efektywnej alokacji zasobów. Opiera się na wielu pojawiających się technologiach i podejściach, takich jak Internet rzeczy (IoT), systemy cyberfizyczne, kultura zrób-to-sam (*do it yourself, DIY*), Fabryka 4.0 itp.

Przemysł 4.0 obejmuje ideę rosnącej i odpowiedniej cyfryzacji i koordynacji kooperacyjnej we wszystkich produkcyjnych sektorach gospodarki (Jimeno-Morenilla, Azariadis, Molina-Carmona, Kyratzi, Moulianitis, 2021). Według Beaty Ślusarczyk (2019) inteligentna produkcja odbywa się dzięki dostarczaniu danych w czasie rzeczywistym, które pozwalają na optymalizację procesów produkcyjnych, zmniejszanie ryzyka w łańcuchu dostaw, usprawnianie logistyki produktów, zarządzania zapasami i konserwacji maszyn. Autorka zaznacza, że koncepcja Przemysłu 4.0 powoduje zmiany modeli biznesowych, między innymi rozpowszechnianie podejścia zorientowanego na usługi. Dzięki niemu współczesna oferta produktowa wielu przedsiębiorstw produkcyjnych składa się ze zintegrowanych rozwiązań produktowo-usługowych (Matusek, 2018, s. 343). Umożliwia to konkurowanie nie tylko kosztami produkcji, ale

i usługami (Götz, 2018, s. 388). Trendami, które powstały na skutek koncepcji Przemysłu 4.0 jest masowa indywidualizacja i masowa personalizacja. Masowa indywidualizacja wymaga wytwarzania produktów z otwartą architekturą, dzięki której klient dostosowuje go do swoich potrzeb (Sony, Antony, Mc Dermott, Garza-Reyes, 2021, s. 2). Natomiast masowa personalizacja dokonywana jest przez producenta, który dzięki kontaktowi z klientem dostosowuje go w procesie produkcji (Sony i in., 2021, s. 2). Badania przeprowadzone wśród menedżerów wdrażających koncepcję Przemysłu 4.0 w największych przedsiębiorstwach w Azji, Europie i Ameryce Północnej wykazały, że największymi wyzwaniami w tym procesie są duże koszty nowych rozwiązań, bezpieczeństwo danych (przedsiębiorstwa muszą pracować w systemach otwartych, wymieniając informacje z otoczeniem), brak umiejętności Przemysłu 4.0 i brak strategii jej wdrażania, zawodna łączność internetowa uniemożliwiająca przesyłanie dużych ilości danych oraz opór pracowników (Sony i in., 2021, s. 5). Raport Bartłomieja Michałowskiego, Macieja Jarzynowskiego i Pawła Packa „Integracja rynku robotyki i automatyki przemysłowej z rynkiem teleinformatyki. Szanse i wyzwania polskiego Przemysłu 4.0” opublikowany w 2018 roku przez Agencję Rozwoju Przemysłu wskazuje, że polskie przedsiębiorstwa charakteryzuje niski poziom wdrożenia Przemysłu 4.0. Według wskaźnika NRI (*Networked Readiness Index*, wykorzystywanego przez Światowe Forum Ekonomiczne) zajmujemy 42 miejsce na 139 ocenianych krajów. Według wskaźnika DESI (*Digital Economy and Society Index*, wykorzystywanego przez Komisję Europejską) zajmujemy 24 miejsce na 31 krajów, a według wskaźnika EDPR (*European Digital Progress Report*, wskaźnik również wykorzystywany przez UE) – 23 miejsce na 28 krajów (Michałowski, Jarzynowski, Pacek, 2018, s. 18–40). Podstawową barierą wzrostu robotyzacji w polskich przedsiębiorstwach są niskie koszty zatrudnienia w przemyśle, brak wiedzy dotyczącej możliwości zastosowania rozwiązań Przemysłu 4.0, a także brak gotowości kadry zarządzającej (Michałowski i in., 2018, s. 18–40).

Zmiany technologiczne Przemysłu 4.0, rosnąca zmienność otoczenia przedsiębiorstw, powodująca konieczność akceptacji nieustannego dostosowywania się do zmian stawiają również wyzwania dotyczące wprowadzanie nowych modeli organizacyjnych. Według Magdaleny Trzcionki możliwości budowy przewagi konkurencyjnej w obecnych warunkach upatruje się w budowaniu na bazie relacji i innowacyjności, a dotychczasowe modele skierowane na motywowanie pracowników do maksymalizowania wysiłku by zwiększać zysk przedsiębiorstw przestały być skuteczne (Trzcionka, 2018, s. 138–139).

Jedną z prób odpowiedzi na powyższe problemy jest koncepcja turkusowych organizacji przedstawiona przez Frederica Lalouxa w 2015 roku w książce „Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości”. Istota turkusowej czyli samozarządzającej się organizacji opiera się o likwidację struktury hierarchicznej, która zastępowana jest przez zespoły. Każdy pracownik ma przypisane obowiązki, a pracownicy ponoszą wspólną odpowiedzialność za podjęte działania i uzyskane wyniki. Decyzje są podejmowane przez osoby, które posiadają największą wiedzę dotyczącą konkretnego problemu. Według autora koncepcji ważnym elementem wdrażania nowych rozwiązań jest proces zasięgania opinii przed podjęciem decyzji. Drugim elementem paradygmatu turkusowego zarządzania jest dążenie do pełni człowieczeństwa. Manifestuje się ono w otwartej komunikacji pomiędzy pracownikami, partnerstwie, współpracy i akceptacji pracowników, takimi jakimi są w rzeczywistości. Ostatnim elementem turkusowej organizacji jest ewolucyjny cel – pracownicy nieustannie, otwarcie dyskutują i ustalają cele organizacji, które dzięki temu stają się powiązane z ich osobistymi celami (Laloux, 2015).

W literaturze przedmiotu, obok tworzenia struktur zdecentralizowanych, występują również trendy ewaluujące w kierunku działań scentralizowanych (Borowiecki, Olesiński, 2019, s. 12). Ich przykładem jest tworzenie centrów usług wspólnych, w których scalone zostają funkcje i procesy z różnych jednostek do jednego obszaru decyzyjnego (Rogaczewski, 2018, s. 347–348). Celem procesu centralizacji jest przede wszystkim obniżka kosztów działalności, ale także dzięki specjalizacji wnoszenie wartości do organizacji (Soniewicki, 2018). Przykładem sektora, który przeszedł procesy centralizacji w Polsce jest sektor bankowy (Kaźmierczyk, 2014, s.129–130).

1.4. Specyfika pracy i wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach produkcyjnych

Badania empiryczne nad funkcjonowaniem małych i dużych przedsiębiorstw potwierdzają występowanie znaczących różnic w ich działaniu w obszarach zarządzania, struktury, specjalizacji, zasięgu oraz autonomii działania (Matejun, 2017, s. 199–200). Istotnymi aspektami tego zagadnienia w dużych przedsiębiorstwach jest rozdział własności pomiędzy właścicielami a kadrą zarządzającą, sformalizowana struktura organizacyjna oraz wąskie, specjalistyczne zakresy obowiązków pracowników.

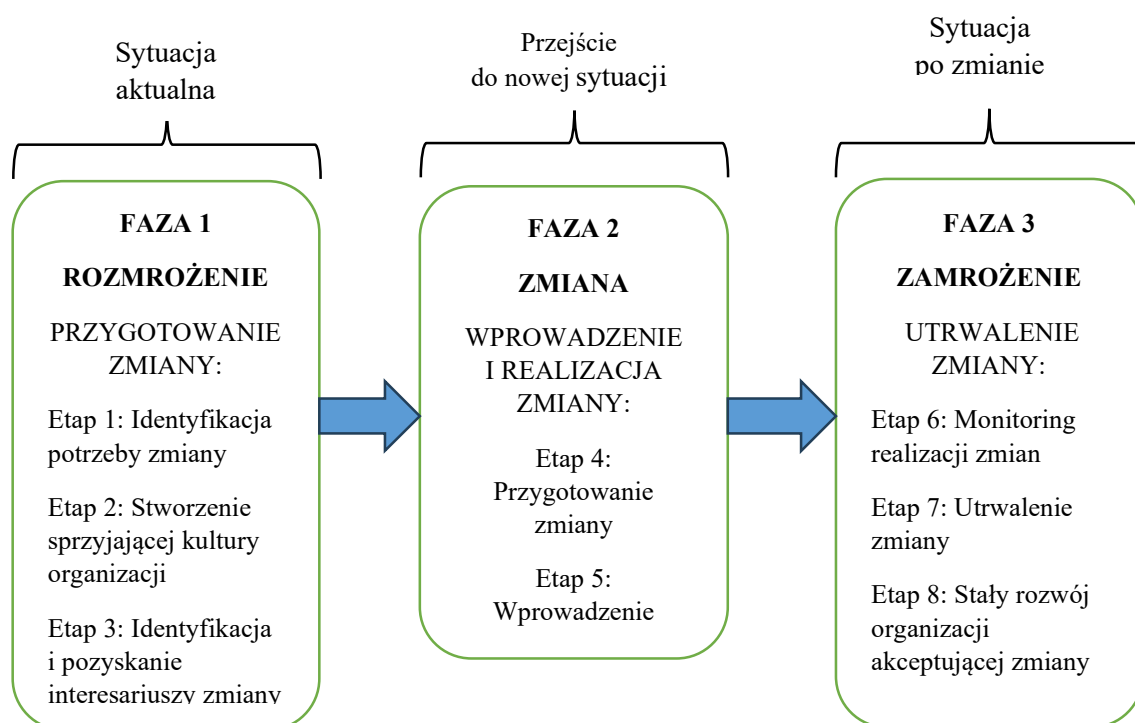
Wyniki badań zrealizowanych przez Aleksandra Lotko i Łukasza Wójtowicza (2018, s. 42) dotyczące zróżnicowania struktur organizacyjnych w usługach i przemyśle wskazały następujące kierunki zmian struktur organizacyjnych dużych przedsiębiorstw przemysłowych: „odchudzenie i spłaszczenie struktury, pogłębienie decentralizacji zarządzania, ograniczenie poziomu formalizacji działań, wzrost rangi więzi funkcjonalnych, wdrażanie struktur projektowych i macierzowych” przy jednoczesnym dążeniu do „wzrostu specjalizacji i standaryzacji przy umiarkowanej formalizacji” i centralizacji decyzji.

W rozważaniach dotyczących zatrudnienia pracowników w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych należy wskazać specyfikę procesów adaptacji pracowników, które charakteryzują się dłuższym czasem trwania, a także koniecznością ograniczania ilości przekazywanych informacji. Początkowo przekazuje się pracownikowi tylko niezbędne, wyselekcjonowane informacje by uchronić go od ich nadmiaru, wolniej też tworzą się relacje koleżeńskie ze współpracownikami (Kałużny, 2018, s. 355). Należy również wspomnieć o upowszechnianiu się w Polsce zawierania umów cywilnoprawnych i pracy na własny rachunek (zamiast umów o pracę), które pozwalają na szybkie dostosowanie przedsiębiorstwa do zmieniającej się liczby zamówień (Duraj, 2019, s. 6). W literaturze spotyka się również poglądy przeciwne dotyczące charakteru zawieranych umów z pracownikami. Na przykład Marusz Zieliński (2018, s. 101) wskazuje, że zmniejszająca się liczba pracowników na rynku pracy może powodować zmniejszenie zatrudnienia w elastycznych formach.

Według badań Marka Kunasza (2018, s. 131) duże przedsiębiorstwa są spostrzegane przez pracowników jako stwarzające większe możliwości kariery zawodowej i płacowej w porównaniu z mikroprzedsiębiorstwami. Również w zakresie rozwoju kwalifikacji i kompetencji pracowników duże przedsiębiorstwa wykazują większą aktywność niż podmioty małe i średnie. Potwierdzają to badania Barbary Worek, Anny Strzebońskiej i Anny Szczuckiej (2019, s. 69–70, 80), zgodnie z którymi 92% dużych przedsiębiorstw podejmuje działania rozwijające kwalifikacje pracowników, w tym w branży przemysłowej i górnictwie odsetek ten wynosi 94%, a dominująca forma nauki ma charakter praktyczny, najczęściej jest to instruktaż, *coaching* oraz *job shadowing*.

Wprowadzanie zmian w organizacjach jest przedmiotem wielu analiz, zwłaszcza kontekście zmienności otoczenia organizacji (Gajewski, Rybicki, 2016; Bukłaka, Cabała, 2022) czy też trendów ich funkcjonowania, jak na przykład turkusowe zarządzanie

(Grzyb, 2021; Kryczka, 2022). Według Beaty Owczarczyk (2020, s. 63) zmiana musi być zaplanowana, dotyczyć różnych obszarów funkcjonowania organizacji i powodować przejście organizacji z jednego punktu do drugiego, który różni się od stanu wyjściowego. Celem zmiany jest podniesienie, utrzymanie bądź przywrócenie stanu pożądanego po to, aby zwiększyć sprawność funkcjonowania podmiotu (Owczarczyk, 2020, s. 63). Wdrożenie zmiany w organizacji jest procesem wieloetapowym. Proces ten zgodnie z trójfazowym modelem Kurta Lewina, obejmuje trzy główne fazy: (1) rozmrożenia – przygotowania zmiany, (2) zmiany – wprowadzenia i realizacji zmiany oraz (3) zamrożenia – utrwalenia zmiany (Wybrańczyk, Polok, Naramski, Szronek, 2018, s. 631). Poszczególne etapy tego procesu przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Proces zmiany według modelu Kurta Lewina

Źródło: Owczarczyk (2020, s. 69).

Powyższy model ma charakter ogólny i jest krytykowany, że nie może zostać zastosowany w sytuacji dynamicznych zmian o charakterze kryzysu, gdyż zakłada, że zmianę można zaplanować (Szymocha, 2020, s. 23). Do planowania zmian w organizacji można wykorzystać bardziej rozbudowane modele. Jednym z nich jest 8-stopniowy model Johna Kottera (Kotter, 2007), który powstał jako wynik osobistych doświadczeń autora, a którego użyteczność została zweryfikowana w licznych badaniach (Appelbaum,

Habashy, Malo, Hisham, 2012; Laig, Abocejo, 2021). Kroki wprowadzania zmian zostały przedstawione w tabeli 7.

Tabela 7. 8-stopniowy model Johna Kottera

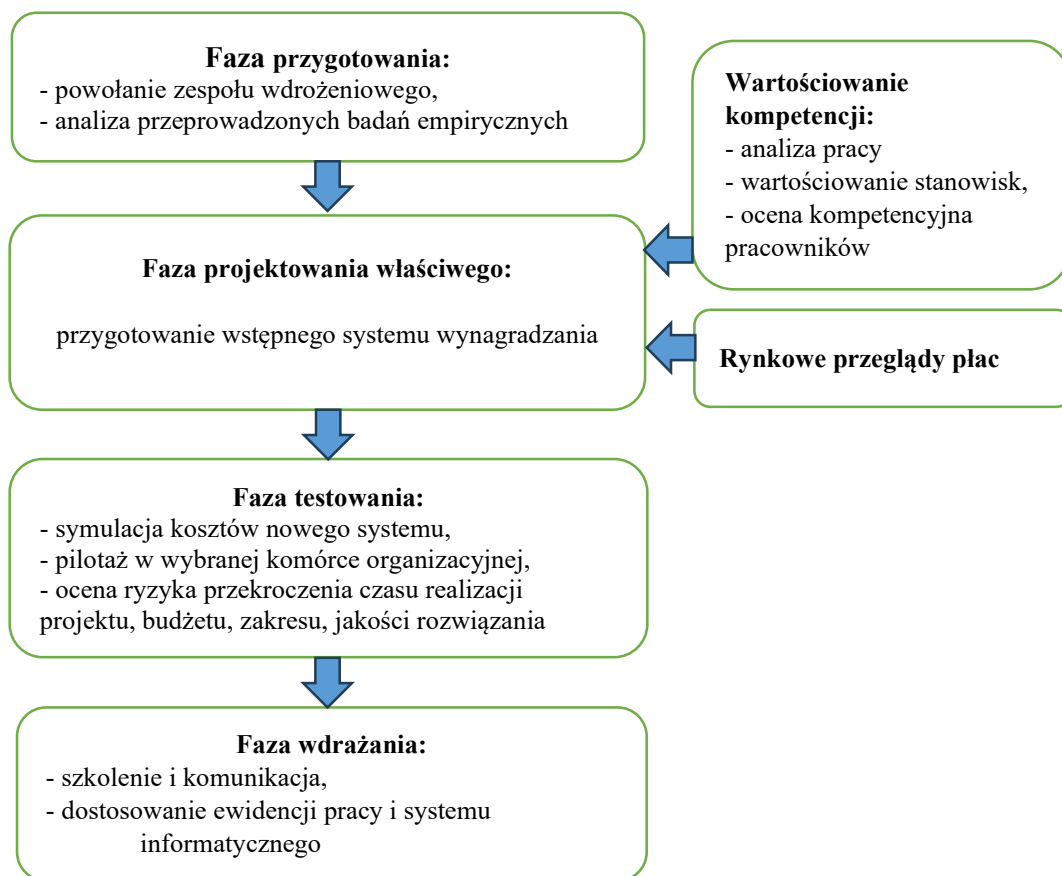
Etap wdrożenia zmiany	Krok	Działania
Budowa klimatu dla zmiany	1.	Uświadomienie konieczności wprowadzenia zmiany
	2.	Budowa koalicji na rzecz zmiany – powołanie grupy sterującej zmianą
	3.	Sformułowanie wizji i strategii jej realizacji
Przekonanie do zmiany	4.	Prezentacja wizji i strategii jej realizacji - komunikacja
Wdrażanie zmiany	5.	Umożliwienie działania zgodnie z wizją
	6.	Planowanie krótkoterminowych osiągnięć, ich dostrzeganie i docenianie
	7.	Konsolidowanie wprowadzonych ulepszeń, wyciąganie wniosków, wprowadzanie ulepszeń i nie ogłaszanie sukcesu zbyt wcześnie
Utrwalenie zmiany	8.	Utrwalenie zmian poprzez wprowadzenie ich do kultury organizacji – ukazanie ich związków z sukcesem organizacji

Zródło: opracowanie własne na podstawie Kotter (2007, s. 6).

Krok pierwszy polega na uświadomieniu potrzeby zmiany i utrzymywania w organizacji gotowości do zmiany i poczucia konieczności jej wdrażania, poddaniu w wątpliwość dawnych przyzwyczajęń. Istotna jest tu diagnoza oraz określenie przyczyn dla których należy wprowadzić zmiany. Wyniki i wnioski powinny zostać zakomunikowane przez najwyższe kierownictwo, które ma możliwość wykreowania wizji organizacji po zmianie i zapewnienia warunków do realizacji tego procesu (Szymański, Załoga, Ciekanski, Pauliuchuk, 2020, s. 163). Drugim etapem jest budowa koalicji na rzecz zmiany. Następnym krokiem jest sformułowanie wizji, którą można będzie łatwo komunikować oraz strategii czyli sposobu w jaki będzie wdrażana. Aby wybrać odpowiednią strategię wdrażania zmiany należy zgodnie z propozycją Jana Lichtarskiego (2003) rozważyć ocenę ryzyka popełnienia błędów i ich ciężkości w zależności od wyboru orientacji strategicznej zorientowanej na: (1) zadania, (2) metodę lub (3) człowieka. W praktyce wdrażania zmian zastosowanie mają orientacje strategiczne mieszane. W sytuacji wdrożenia zmian w systemie wynagradzania prawdopodobne jest blokowanie i niechęć do zmian ze strony pracowników, stąd przyjąć należy konfigurację mieszaną z główną orientacją na człowieka, a następnie na zadania i metody. Czwartym etapem jest zakomunikowanie planowanych zmian i wskazanie osób odpowiedzialnych za poszczególne zadania. W tym etapie istotnym jest powołanie zespołu wdrażającego zmianę oraz opracowanie zasad komunikacji. Piąty krok rozpoczyna wdrożenie zmiany w praktyce, na przykład w określonym obszarze przez

przeszkolonych pracowników. Ich sukcesy w realizacji zmiany powinny być docenione i komunikowane (krok 7). Ostatni krok to utrwalenie zmiany czyli zapewnienie, że stanie się codziennym, stałym sposobem działania w organizacji.

Scharakteryzowane modele wdrażania zmian w organizacji mają charakter ogólny, pozbawiony szczegółowych metodyk dla praktyków służących skutecznemu ich wdrożeniu. Wynikiem wdrożenia projektu jest zmiana w organizacji, stąd w literaturze przedmiotu proponowane jest korzystanie przy wdrażaniu zmian z dorobku koncepcji zarządzania projektami (wywodzącego się z praktyki i posiadającego usystematyzowane metodyki), (Głuszek, 2017, s. 51–53; Nowosielski, 2017, s. 67). Rekomendowane jest także wykorzystanie prezentowanych w literaturze faz organizacji wdrożenia systemu wynagradzania, które zostały przedstawione na rysunku 2.



Rysunek 2. Fazy organizacji wdrożenia systemu wynagradzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie Borkowska (2012, s. 116-128), Czekaj (2011, s. 81-84), Kopeć (2004, s. 39). Walczak (2010, s. 186).

Konkludując rozważania dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce należy podkreślić znaczenie wyzwań stojących przed nimi, a wynikających z globalizacji. Istotnym problemem jest uelastycznienie działania przedsiębiorstw produkcyjnych, które dotychczas korzystając z efektu skali przy masowej produkcji, będą ukierunkowywać swoje działania na indywidualizację swojej oferty i wprowadzanie kompleksowych rozwiązań dla klientów o charakterze produktowo-usługowym. Kolejną kwestią jest wprowadzanie rozwiązań technologicznych Przemysłu 4.0, które w Polsce są na wstępnym etapie wdrożeń. Wdrażanie koncepcji Przemysłu 4.0 powoduje zmianę roli pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych i stawia nowe wyzwania, w tym konieczność kształtowania odmiennych kompetencji.

ROZDZIAŁ 2. WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH

Rozdział poświęcony jest zagadnieniu wynagradzania pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W podrozdziale 2.1 scharakteryzowano zagadnienia definicyjne pojęcia wynagradzania, jego funkcje i wybrane modele. W podrozdziale 2.2 dokonano przeglądu badań nad systemami wynagradzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych, na podstawie którego określono lukę badawczą. W podrozdziale 2.3 usystematyzowano zagadnienia oczekiwań pracowników dotyczące wynagradzania w kontekście pokoleń obecnych na rynku pracy, a w ostatnim (2.4) – przedstawiono uwarunkowania wdrażania zmian w systemach wynagradzania oraz etapy realizacji zmian w systemach wynagradzania, które zapewnią jego skuteczne wdrożenie.

2.1. Wynagradzanie pracowników, jego elementy i funkcje

Wynagradzanie pracowników jest kluczową i najbardziej kosztowną funkcją zarządzania zasobami ludzkimi (Beck-Krala, 2013, s. 23). Umożliwia ona znalezienie odpowiednich pracowników, ich utrzymanie w organizacji i pobudzanie do osiągania lepszych wyników i rozwoju, stąd też niewłaściwy system wynagradzania może stanowić wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji (Moczyłowska, 2013). Potrzeba dyskusowania zagadnień wynagradzania pojawiła się w momencie, gdy ludzie przestali pracować wyłącznie na swoje potrzeby, specjalizować się w wykonywaniu określonych czynności i wymieniać się swoją pracą i jej efektami. Od tego czasu wynagradzanie jest przedmiotem dyskusji nie tylko na gruncie nauk ekonomicznych, ale także socjologii, psychologii i filozofii. W dyskusji dotyczącej wynagradzania widoczne jest powiązanie tego pojęcia ze zmieniającymi się historycznie uwarunkowaniami społeczno-ekonomicznymi (jak na przykład akceptacja dla niewolnictwa, powstanie ruchów walczących o prawa pracownicze czy związków zawodowych), co przyczyniło się do szybkiego rozwoju koncepcji wynagradzania w okresie Rewolucji przemysłowej w ramach ekonomii klasycznej (Przęczek, 2002). Jej twórca, Adam Smith przedstawił koncepcję równowagi pomiędzy podażą i popytem na rynku pracy, a także opisał znaczenie podziału pracy i jej specjalizacji dla wzrostu produktywności (Beliczyński, 2018). Prekursorem wartościowania pracy przeprowadzanego w odniesieniu do najprostszej pracy niewykwalifikowanego pracownika był David Ricardo, a premiowania pracowników Frederick Hasley (Beck-Krala, 2013). Frederick Taylor prowadził badania nad

akordowym systemem wynagradzania, czyli nad wynagrodzeniami uzależnionymi od ilości pracy wykonanej w stosunku do wartości zaplanowanych do wykonania zadań (Ćwiklicki, 2011). Henry Gantt wprowadził zadaniowo-premiowy system płac. Wynagrodzenie pracownika w tym systemie składało się z części stałej za wykonanie zadań (określono ściśle sposób i czas wykonania zadań) i premii za ich wykonanie zgodnie z określonym sposobem i zamieszczenie się w zaplanowanym czasie lub skróceniu czasu wykonania zadania. W systemie tym przewidziano również premie dla kierowników za to, że ich pracownicy zrealizowali przydzielone zadania (Lachiewicz, Matejun, 2012). Systemy premiowe i akordowe były przedmiotem zainteresowania polskiego przedstawiciela nurtu inżynieryjnego Aleksandra Rotherta, który sformułował matematyczne wzory obliczania premii mistrzów (premii współzależnej) uzależniając ją od sumy i średniej premii pracowników (Czech, 2003). Wśród polskich uczonych w tym miejscu należy wspomnieć Edwina Hauswalda, który również tworzył systemy premiowania uzależniające premie od osiągniętej wydajności (Czekaj, 2012) czy też Stanisława Bieńkowskiego – autora ogólnych zasad, które powinny być podstawą tworzenia systemów płacowych (Obora, 2012).

Z krytyki klasycznych teorii wynagradzania i motywowania wyrósł nurt stosunków międzyludzkich, który uzupełnił dotychczasowe koncepcje o zagadnienia psychologiczne dotyczące zachowań pracowników. Jego wybitny przedstawiciel Chester Bernard twierdził, że musi istnieć równowaga pomiędzy wkładem a satysfakcją członków organizacji, a zapewnić ją można poprzez bodźce materialne (pieniądze) i niematerialne (prestż, władza) oraz idealne (np. motywy patriotyczne) (Jagodziński, 2014, s. 127).

Rozwinięcie i modyfikacja nurtu stosunków międzyludzkich nastąpiła w latach 50-tych XX wieku w postaci nurtu behawioralnego. Najbardziej znanym przedstawicielem tego kierunku jest Abraham Maslow, autor hierarchii potrzeb. Jego koncepcja zwróciła uwagę na znaczenie innych oprócz pieniędzy bodźców, takich jak potrzeba bezpieczeństwa, akceptacji i szacunku. Douglas McGregor, autor teorii motywacji X i Y, ukazującej dwie przeciwstawne postawy ludzi wobec pracy, zakładał konieczność stosowania nie tylko bodźców pozytywnych ale i negatywnych (kar) (Jagodziński, 2014, s. 128).

Ze współczesnych koncepcji wynagradzania pracowników należy wymienić koncepcję Petera Druckera (szkoła neoklasyczna), która zakłada partycypację pracowników i podkreśla znaczenie ich autonomii i samodzielności przy podejmowaniu decyzji (Klimczuk-Kochańska, 2016, s.76–77). Mimo że w XX i XXI wieku badacze

podkreślają znaczenie pracowników dla organizacji, nie doprowadziło to do sformułowana wyczerpującej koncepcji wyjaśniającej proces motywacji i motywowania (Bombiak, 2008 a, s. 14). W związku z tym badacze postulują, by przy konstruowaniu rozwiązań w zakresie motywacji brać pod uwagę indywidualne potrzeby i cechy pracowników, a także rodzaje zadań jakie są powierzane do wykonania. Takie podejście skutkuje koniecznością budowania odrębnych systemów wynagrodzeń dla różnych grup pracowników np. kadry zarządzającej, pracowników wykonawczych, administracyjnych. Należy również uwzględniać naturalne zmiany potrzeb pracowników w czasie związane np. z demografią, nabywanymi kwalifikacjami, stażem pracy czy rosnącymi oczekiwaniami (Bombiak, 2010, s. 66; Karaś, 2004, s. 90–94).

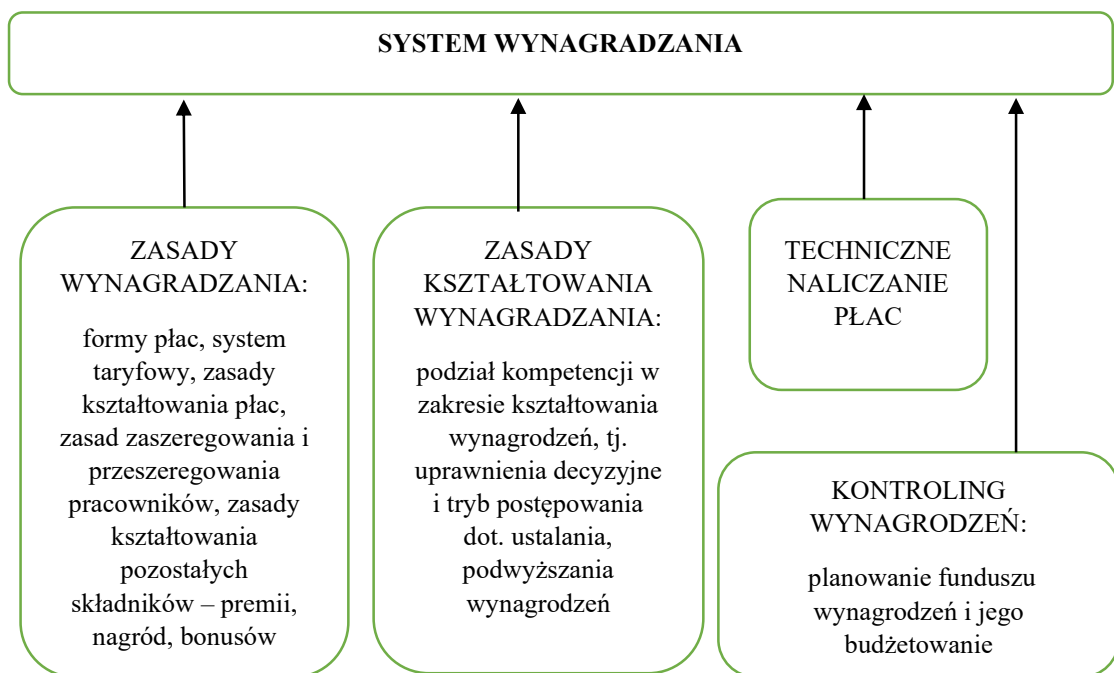
Pojęciem stosowanym zamiennie do wynagrodzenia jest płaca (Jacukowicz, 2009, s. 107). Według Tadeusza Oleksyna (2017, s. 351) do płac zaliczano wyłącznie składniki odnoszące się do treści i efektów pracy, a wynagrodzenia obejmowały oprócz nich, świadczenia związane z pracą, (które nie są płacami), jednakże po 1989 roku ten podział uległ zatarciu. W niniejszej pracy pojęcia te będą również wykorzystywane zamiennie.

Mimo znacznego zainteresowania i znaczenia wynagrodzeń, Kodeks pracy (Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Kodeks pracy, Dz.U. 2020 poz. 1320) nie zawiera definicji tego terminu, ale w wielu miejscach odnosi się do niego i definiuje jego cechy. Są to: wzajemność – pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy na rzecz pracodawcy, a pracodawca do zatrudnienia pracownika za wynagrodzeniem (art. 22), okresowość, czyli wypłata wynagrodzenia co najmniej raz w miesiącu (art. 85), obowiązkowość – pracodawca ma obowiązek wypłacać wynagrodzenia terminowo i prawidłowo (art. 94).

Przepisy Kodeksu pracy odnoszą się także do takich zagadnień jak sposób ustalania regulaminów płac, ochrony wypłaty wynagrodzenia, a także do kwestii o charakterze społecznym (równe traktowanie w zakresie wynagradzania, wynagrodzenia godziwe, a w szczególności ustalanie minimalnego wynagrodzenia za pracę). Rozumienie pojęcia wynagrodzenia utrudnia również zaliczenie do wynagrodzeń na gruncie Kodeksu pracy należności za czas nieprzepracowany z winy pracodawcy (wynagrodzenie za czas przestoju), oraz wyróżnienie przez ustawodawcę świadczeń związanych z pracą (tj. świadczenia przysługujące w okresie czasowej niezdolności do pracy, odprawy, czy też nagrody za wykonanie przez pracownika wzorowo obowiązków (art. 104)). Według Państwowej Inspekcji Pracy oraz encyklopedii PWN *wynagrodzenie*

to okresowe świadczenie majątkowe przysługujące za pracę świadczoną w ramach prawnego stosunku pracy, odpowiednio do jej rodzaju, ilości i jakości (także: Wynagrodzenie za pracę, <https://www.pip.gov.pl>).

W związku ze złożonością tematyki wynagrodzeń, w tym wymagań prawnych jakie muszą one spełniać, organizacje tworzą zasady ich ustalania, podwyższania i wypłacania stanowiące system wynagradzania. Dla celów niniejszej pracy system wynagradzania będzie rozumiany zgodnie z definicją przedstawioną przez Tadeusza Oleksyna – jako wewnętrznie spójny, spisany zbiór zasad wynagradzania, określający cele, składniki wynagrodzenia, zasady i kryteria ich przyznawania, sposoby naliczania (algorytmy) (Oleksyn, 2017, s. 623). Wynagrodzenia obejmują wypłaty pieniężne i świadczenia w naturze należne pracownikom w związku z wykonywaną przez nich pracą. Zazwyczaj obejmują one: płacę zasadniczą, premie, bonusy i nagrody będące zmiennymi składnikami płac oraz dodatki – za pracę w godzinach nadliczbowych, nocnych, i in. System wynagradzania funkcjonuje w przedsiębiorstwie w formie regulaminu wynagradzania lub układu zbiorowego pracy. Jego elementy w dużej organizacji przedstawiono na rysunku 3. System wynagradzania wspierany jest podsystemem ocen pracy i pracowników, wartościowania i normowania pracy (Oleksyn, 2017, s. 364).



Rysunek 3. Elementy systemu wynagradzania w dużej organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Oleksyn (2017, s. 362–364, 623).

Obiektem zainteresowania niniejszej pracy są zasady wynagradzania i zasady kształtowania wynagradzania. Mechanizmy kształtowania płac czyli podstawy stanowiące ich filozofię ulegały przemianom. Syntetyczne zestawienie koncepcji wynagradzania – od płac za wydajność rozumianą jako wykonanie określonych norm w pierwszej połowie XX wieku, aż do złożonego ujęcia płacy za wkład pracy czy odniesienia się do przeglądów rynkowych przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Zestawienie wybranych koncepcji wynagradzania

Koncepcja wynagradzania	Podstawa ustalania wynagrodzenia
– za wydajność	WYNIKI – rezultaty ilościowe
– za osiągnięcia	WYNIKI – rezultaty ilościowe i jakościowe
– za wiedzę (umiejętności) i efekty pracy	WYNIKI – rezultaty ilościowe, jakościowe i umiejętności
– powiązana z kompetencjami	WYNIKI ANTYCYPOWANE – atrybuty pracownika
– za wkład pracy	WYNIKI I WYNIKI ANTYCYPOWANE – rezultaty ilościowe, jakościowe i atrybuty pracownika
– oparta o wycenę rynkową	RYNKOWA WARTOŚĆ PRACY

Zródło: opracowanie własne na podstawie Borkowska (2012, s. 70–74), Karaszewska (2013, s. 19), Moczydłowska (2008, s. 205).

Zestawienie koncepcji wynagradzania zaprezentowane w tabeli 8 wiąże się z najważniejszą funkcją tego konstruktury czyli jego funkcją motywacyjną. Funkcja ta łączy cele i interesy pracowników z celami i interesami organizacji wyrażonymi poprzez podstawę ustalania wynagrodzenia. Pozostałe funkcje jakie charakteryzują wynagrodzenia to: funkcja dochodowa, kosztowa i społeczna (Beck-Krala, 2013, s. 36–38; Oleksyn, 2017, s. 322; Poczowski, 2008, s. 329). Funkcja dochodowa jest spojrzeniem na wynagrodzenia z perspektywy pracowników – wynagrodzenie służy zaspokojeniu potrzeb pracowników i ich rodzin czyli powinno pozwalać na pokrycie kosztów ich utrzymania (tzw. płaca godziwa). Funkcja ta ma charakter przeciwny do funkcji kosztowej czyli spojrzenia na ten konstrukt z perspektywy pracodawcy – jako elementu jego kosztów funkcjonowania. W tym aspekcie pracodawca jest zainteresowany minimalizowaniem kosztów wynagrodzeń i tworzeniem ścisłych zasad ich podwyższania (Bukowska, Łukasiewicz, 2017, s. 83). Funkcja społeczna wynagrodzeń kształtuje rangę poszczególnych zawodów w organizacji i społeczeństwie, a jej spełnienie przeciwdziała konfliktom w organizacji i kształtuje postawy pracowników (Sokołowski, 2010, s. 33).

Ważną funkcją wynagrodzeń z punktu widzenia rozważań w pracy jest funkcja motywacyjna, czyli skłaniania pracowników do realizowania zadań w określony sposób, a która właściwie realizowana może zniwelować sprzeczność pomiędzy funkcją dochodową i kosztową wynagrodzeń (Sokołowski, 2010, s. 33). Wielość teorii motywacji

wskazuje, że funkcja motywacyjna płac ma charakter złożony. Najczęściej spotykana klasyfikacja teorii motywacji dzieli te koncepcje na trzy główne grupy. Ich zestawienie wraz z implikacjami dla realizacji funkcji motywacyjnej wynagrodzeń zawarto w tabeli 9.

Tabela 9. Zestawienie teorii motywacji wraz z ich implikacjami praktycznymi dla funkcji motywacyjnej wynagrodzeń

Obszar teorii motywacji	Nazwa teorii/autorzy	Założenia teorii	Implikacje praktyczne dla funkcji motywacyjnej płac
Instrumentalizm	– tayloryzm/Taylor	Nagrody i kary kształtują ludzkie zachowania	Wysokość wynagrodzenia powinna być powiązana z wydajnością pracownika
Treść motywacji (teorie potrzeb)	– potrzeb/ Maslow; – potrzeb egzystencjalnych, relacyjnych i rozwojowych (ERG)/ Alderfer; – osiągnięć, przynależności i władzy/ McClelland; – dwuczynnikowa/ Herzberg; – samookreślenia/ Deci, Ryan	Człowieka motywują do działania niezaspokojone potrzeby	Pracowników do działania skłaniają różne potrzeby; zaspokojona potrzeba przestaje motywować. Systemy wynagradzania powinny zapewniać nagrody finansowe i niefinansowe.
Proces motywacji (koncentracja na celu i przebiegu procesu motywacyjnego)	– wzmocnień/ Thorndike, Skinner; – oczekowań/ Vroom; – celu/ Latham i Locke; – sprawiedliwości /Adams; – społecznego uczenia się/ Bandura; – poznawcza/ Deci, Ryan	Pracownicy dostrzegają związek pomiędzy swoimi działaniami a osiągnięciem celów	Pracownicy powinni dostrzegać związek między staraniami a wynagrodzeniem, które jest osiągalne i sprawiedliwe; ważne jest ustalanie celów i przekazywanie pracownikom informacji zwrotnych; wynagradzanie powinno być sprawiedliwe (wynagradzanie proporcjonalne do nakładów i uzyskiwanych wyników; zasady powinny być znane i akceptowane); składniki wynagrodzeń zależne od wyników muszą być na tyle wysokie, by były odbierane jako atrakcyjne; należy łączyć motywatory wewnętrzne i zewnętrzne w postaci kafeterii

Źródło: opracowanie własne na podstawie Armstrong, Taylor (2016, s. 216–230), Beck-Krala (2013, s. 52–64), Deluga, Wallis (2013, s. 53–57), Golnau (2018, s. 78–89), Karaś (2003, s. 56–83), Mazur (2013, s. 160–168).

Powyższe syntetyczne zestawienie implikacji praktycznych dla funkcji motywacyjnej płac pokazuje wielość warunków koniecznych do zapewnienia realizacji funkcji motywacyjnej wynagrodzeń, które może zostać zapewnione poprzez elastyczne i indywidualne traktowanie pracowników. Złożoność funkcji motywacyjnej wynagrodzeń potwierdza dyskusja nad skutecznością wynagrodzeń materialnych (tj. płac

zasadniczych, ich podwyżek, premii, nagród) wobec niematerialnych (partycypacji, autonomii pracowniczej, uznania, rozwoju kompetencji) (Bombiak, 2010, s. 66–67). Według Grażyny Gruszczyńskiej-Malec i Moniki Rutkowskiej (2015, s. 51) motywacyjne oddziaływanie systemu wynagrodzeń w wymiarze finansowym wymaga dalszych badań empirycznych i nie należy spodziewać się szybkiego rozwiązania tej kwestii ze względu na spadek zainteresowania tematyką wynagrodzeń wśród psychologów. Teorie o charakterze strukturalistycznym podkreślają znaczenie treści pracy dla motywacji. Na przykład koncepcja Richarda Hackmana i Griega Oldmana, za najważniejsze czynniki motywacyjne uznaje postrzeganie pracy jako znaczącej, poczucie odpowiedzialności za wyniki i przekazywanie informacji zwrotnych dotyczących uzyskanych wyników. Koncepcja ta znalazła potwierdzenie w wielu badaniach empirycznych (Boonzaier, Ficker, Rust, 2001; Fried, Ferris, 1987) i doczekała się również wielu propozycji modyfikacji (Batchelor, Abston, Blaine Lawlor, Burch, 2014). Nurt personalistyczny przeciwstawia podejściu strukturalistycznemu złożoność motywacji, zmienność potrzeb ludzkich i indywidualność każdego człowieka (Bombiak, 2010, s. 67; Ganta, 2014, s. 221; Karna, Knap-Stefaniuk, 2017, s. 168). Złożoność zagadnienia funkcji motywacyjnej wynagrodzeń ilustruje również koncepcja poznawcza Edwarda Ryana i Richarda Deciego, która przeciwstawia motywację zewnętrzną (nagrody, zachęty) motywacji wewnętrznej (autonomia, kompetencje, relacje z innymi) (Ryan, Deci, 2000). Ich badania wykazały, że zewnętrzne nagrody mogą prowadzić do obniżenia poziomu wykonania zadania przez osoby, które mają do jego wykonania motywację wewnętrzną (Mróz, 2013, s. 240).

Ze względu na fakt, że celem pracy jest opracowanie systemu wynagradzania w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym w Polsce, dokonano przeglądu wybranych badań nad funkcją motywacyjną wynagrodzeń zrealizowanych wśród polskich pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Wynagrodzenie materialne jako istotny element systemu motywowania zostało potwierdzone w badaniach: Edyty Bombiak (2008b) w przemyśle spożywczym, a także Wioletty Tokarskiej-Ołowni (2020) – w przedsiębiorstwach województwa świętokrzyskiego, a także w badaniach zrealizowanych przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w 104 przedsiębiorstwach średnich i dużych w latach 2014–2015. Badania te wykazały, że wynagrodzenie jest postrzegane jako ważny czynnik motywujący, zwłaszcza przez osoby starsze, o dłuższym stażu pracy w organizacji, dla mężczyzn, a także osób o wykształceniu średnim i podstawowym (Jawor-Joniewicz, Sajkiewicz, 2017, s. 39).

W badaniach Anny Dolot (2014) przeprowadzonych wśród pracowników dużych przedsiębiorstw czynniki motywacji pozafinansowej zostały uznane za najważniejsze, a premia oraz wysokie i pewne wynagrodzenie znalazło się odpowiednio na szóstym i siódmym miejscu rankingu ważności. Również badania osób wchodzących na rynek pracy Angeliki Pańki (2017, s. 200), wykazały, że w opinii respondentów, czynniki materialne płacowe, są oceniane jako niezwykle ważne, ale jednak jeszcze wyżej oceniono motywatory należące do grupy narzędzi niematerialnych.

Podsumowując należy uznać, że funkcja motywacyjna wynagrodzeń finansowych ma istotne znaczenie dla praktyki wynagradzania pracowników. Stanowisko to wspierają również Sara L. Rynes, Barry Gerhart i Kathleen A. Minette (2014). Stwierdzili oni, że wynagrodzenia pieniężne są głównym, ważnym motywatorem dla większości ludzi, ale nie jest to motywator zawsze jednakowo ważny – zależy od sytuacji i indywidualnych cech każdego pracownika. Badacze przedstawiają także cztery pryncypia, których zastosowanie pozwala na zbudowanie potencjału motywacyjnego płac. Są to: (1) zasada różnorodności opcji wynagrodzeń dostępnych dla pracowników, (2) wzrost wynagrodzeń wpływa na motywację nieliniowo (prawo malejącej użyteczności krańcowej), (3) ocena sprawiedliwości wynagrodzeń jest dokonywana przez pracowników według ich subiektywnych zasad, (4) znaczenie motywacyjne płac różni się w zależności od tego czy celem jest przyciąganie pracowników do organizacji, ich utrzymanie w organizacji czy zwiększenie wydajności pracy (Rynes, Gerhart i Minette, 2014, s. 381–392). Podobny pogląd na znaczenie wynagrodzeń w motywowaniu do pracy wyraża również Stanisława Borkowska (2012, s. 28). Według Tomasza Kawki (2014, s. 152) czynnikiem motywującym pracowników do pracy są uwarunkowania pozwalające na uzyskanie przez pracownika dochodu. Zgodnie z tym stwierdzeniem motywowanie jest możliwe poprzez system wynagradzania – jego strukturę, możliwość wzrostu, sprawiedliwość redystrybucji oraz powiązanie z wiedzą, kompetencjami i wynikami pracy.

Wynagrodzenie składa się z elementów – składników wynagrodzeń, których definicji oraz typologii w literaturze przedmiotu przedstawiono wiele. Definicje głównych składników wynagrodzeń i ich oddziaływania motywacyjnego zawarto w tabeli 10.

Tabela 10. Definicje składników wynagrodzeń wraz z ich oddziaływaniem motywacyjnym

Nazwa składnika/ definicja składnika	Sposoby stosowania składnika wynagrodzenia	Oddziaływanie motywacyjne
<p>Wynagrodzenie stałe:</p> <ul style="list-style-type: none"> – płaca zasadnicza – stała wartość wynagrodzenia wynikająca z umowy o pracę, wypłacana niezależnie od wyników osiągniętych przez pracowników; – stałe dodatki do płac np. za realizację określonej funkcji np. kierowniczej; – świadczenia dodatkowe 	<p>Stanowi główny element wynagradzania pieniężnego pracowników. Płaca zasadnicza może być ustalana poprzez ocenę trudności pracy (wartościowanie stanowisk) czyli odnosi się do stanowiska zajmowanego przez pracownika i/lub do zakresu podejmowanych przez pracownika decyzji i/lub jego kompetencji (wartościowanie kompetencji) i/lub porównanie do rynku. Świadczenia dodatkowe (beneficja) pozapłacowe – np. transportowe, mieszkaniowe, rekreacyjne, zdrowotne, socjalne – dostępne dla pracowników.</p>	<p>Wynagrodzenia stałe mają ograniczone działanie motywacyjne na wyniki i rozwój pracowników; wymagany jest nadzór nad pracownikami; spostrzegana przez pracowników stabilność płacy i beneficja przyciągają pracowników do organizacji i zatrzymują ich w organizacji. Świadczenia socjalne mają jedynie umiarkowany wpływ na utrzymanie pracowników.</p>
<p>Wynagrodzenie zmienne</p> <ul style="list-style-type: none"> – powiązane z efektami pracy ustalonymi indywidualnie i/lub zespołowo i/lub zależnie od zysku całej organizacji i/lub efektów zweryfikowanych na rynku kapitałowym 	<p>Wynagrodzenia zmienne zależne od efektów ustalanych w okresie nie dłuższym niż rok – bodźce krótkoterminowe, należą do nich: premie, bonusy, prowizje, nadwyżka akordowa, udział w zysku.</p> <p>Bodźce długoterminowe – odroczone stanowią wynagrodzenie za efekty, które zostały osiągnięte w okresie dłuższym niż rok: własnościowe (akcje, opcje na akcje) i odroczone – oszczędnościowe (plany emerytalne, rachunki oszczędnościowe, ubezpieczenia na życie).</p>	<p>Bodźce krótkoterminowe mają duże oddziaływanie motywacyjne na przyciąganie pracowników, ich wyniki bieżące w pracy i rozwój.</p> <p>Bodźce długoterminowe mają duży motywacyjny wpływ na utrzymanie pracowników w organizacji.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Beck-Krala (2013), Borkowska (2012), Deluga, Wallis (2013), Oleksyn (2017).

Wyżej wymienione główne grupy składników wynagrodzeń stałych i zmiennych są stosowane w różnych proporcjach tworząc wewnętrzną strukturę wynagrodzenia. Najczęściej spotykanymi formami płac są: forma czasowa (wysokość płacy jest zależna od czasu przepracowanego i stawki osobistej pracownika), forma czasowo-premiowa (oprócz płacy zasadniczej pracownik otrzymuje premię za efekty swojej pracy), forma akordowa (opłacany jest wkład pracy w zależności od wykonania ustalonej normy, charakter pracy musi być wymierny; może przybierać różne formy: akordu indywidualnego, zespołowego, czasowego, pieniężnego, prostego, progresywnego i degresywnego), forma akordowo-premiowa (oprócz opłacania ilości wykonanej pracy występuje premia, która zachęca pracowników do utrzymywania jakości pracy, oszczędności materiałów itp.), forma akordowo-prowizyjna (opłacana jest ilość wykonanej pracy oraz premia uzależniona od ilości sprzedaży), forma czasowo-prowizyjna (pracownik otrzymuje płacę zasadniczą oraz prowizję). Połączenie

powyższych składników wynagrodzeń ma na celu zapewnienie jak największej skuteczności oddziaływania motywacyjnego wynagrodzeń na pracowników uwzględniającego warunki otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa jak i jego uwarunkowania wewnętrzne. Elementy te są uzupełnianie o inne dodatkowe składniki świadczeń dodatkowych.

W literaturze postuluje się jako podstawę budowy systemu wynagradzania elastyczność i kompleksowość, czyli połączenie zdolności do szybkich zmian z długofalowością oraz spójnym motywowaniem (Armstrong, Taylor, 2016, s. 434; Borkowska, 2012, s. 74). Odpowiedzią na oczekiwania dotyczące elastyczności systemów płac jest według Hanny Karaszewskiej (2013, s. 19–22) filozofia holistyczna, która uwzględniając wielość celów strategicznych pozwala różnie ukierunkowywać priorytety. Realizacja tych założeń jest możliwa w ramach modelu hybrydowego wykorzystującego jednocześnie systemy wynagrodzeń ustalane na różnych podstawach (wymienionych w tabeli 8), w zależności od swojej specyfiki i warunków otoczenia. Przy budowaniu modelu hybrydowego, jeśli to zasadne, powinna być stosowana zasada komplementarności. Model hybrydowy pozwala na: (1) niwelowanie ograniczeń poszczególnych koncepcji płacowych, (2) dostosowanie płac do poszczególnych grup pracowniczych do ich wartości dla przedsiębiorstwa, (3) kompromis pomiędzy wewnętrzną sprawiedliwością a zewnętrzną konkurencją rynku, (4) szybkie zmiany w systemie w zależności od zmiany celów strategii płac (Karaszevska, 2013, s. 19–22).

W literaturze pojawiły się także modele wynagradzania, które ujmują korzyści jakie pracownik może uzyskać w związku z zatrudnieniem w organizacji, a nie tylko w postaci wynagrodzenia finansowego, które określane jest wynagrodzeniem całkowitym, kompleksowym, holistycznym, pakietowym (*total reward*) (Rogosińska-Pawelczyk, 2012, s. 66) (Armstrong, Taylor, 2016, s. 443). Ich główną cechą jest podział wynagrodzeń na finansowe (transakcyjne) i pozafinansowe (relacyjne), a ich celem jest zapewnienie spójnego motywowania poprzez wszystkie powyższe elementy. Kwalifikacja poszczególnych elementów wybranych modeli wynagradzania z podziałem na wynagradzanie finansowe i niefinansowe przedstawia tabela 11.

Tabela 11. Wybrane modele wynagradzania pakietowego (*total reward*) z podziałem na wynagradzanie finansowe i niefinansowe

Nazwa koncepcji/ Autor	Wynagradzanie finansowe (transakcyjne)	Wynagradzanie niefinansowe (relacyjne)
Wynagrodzenie kompleksowe, holistyczne/ Borkowska	<ul style="list-style-type: none"> PIENIĘŻNE: <ol style="list-style-type: none"> stałe: płaca zasadnicza, ryczałt; zmiennie: bodźce krótkoterminowe – premie, prowizje, nadwyżki akordowe i długoterminowe – własnościowe i odroczone – oszczędnościowe; ŚWIADCZENIA DODATKOWE – BENEFICJA przykładowo: dodatkowe ubezpieczenia medyczne, elastyczne formy organizacji pracy, szkolenia, rozwój, rozwiązania związane z równowagą praca – życie; UZNANIOWE przykładowo: nagrody pieniężne i rzeczowe 	<ul style="list-style-type: none"> UZNANIOWE WEWNĘTRZNE (odczuwane przez samego pracownika, związane z wykonywaną pracą), przykładowo: treść pracy, organizacja pracy, samodzielność, partycypacja decyzyjna; UZNANIOWE ZEWNĘTRZNE przykładowo: dyplomy uznania, pochwały publiczne, odznaczenia/medale, partycypacja decyzyjna
Wynagrodzenie całkowite/ Armstrong, Taylor	<ul style="list-style-type: none"> PŁACA CAŁKOWITA: pensja podstawowa, płaca uzależniona od wyników, świadczenia pracownicze 	<ul style="list-style-type: none"> Praca jako taka (projekt stanowiska pracy), doświadczenie zawodowe, uznanie niefinansowe, osiągnięcia i rozwój
Wynagrodzenie całkowite w firmie Towers Perrin	<ul style="list-style-type: none"> INDYWIDUALNE – PŁACA: płaca zasadnicza, zmienna, bonusy, bodźce długoterminowe, opcje na akcje, udział w zyskach; WSPÓLNE – ŚWIADCZENIA: programy emerytalne, urlopy, ubezpieczenia, elastyczny czas pracy 	<ul style="list-style-type: none"> INDYWIDUALNE – UCZENIE SIĘ I ROZWÓJ przykładowo: szkolenia, szkolenia stanowiskowe, ocena, rozwój kariery, ścieżka kariery; WSPÓLNE – ŚRODOWISKO PRACY przykładowo: kultura organizacyjna, przywództwo, komunikacja, zaangażowanie, równowaga praca – życie, nagrody pozafinansowe
Wynagrodzenie pakietowe/ Zingheim, Schuster	<ul style="list-style-type: none"> WYNAGRODZENIE CAŁKOWITE: płaca zasadnicza, wynagrodzenie zmiennie, świadczenia i wynagrodzenia pośrednie, nagrody uznaniowe 	<ul style="list-style-type: none"> ROZWÓJ INDYWIDUALNY: rozwój i szkolenie, ocena, nacisk na rozwój kariery; PEWNA PRZYSZŁOŚĆ: wizja i wartości, wzrost, rozwój firmy, wizerunek i reputacja firmy, polityka udziałowców, konkurencyjność firmy; POZYTYWNE ŚRODOWISKO PRACY: treść pracy, zaangażowanie, zaufanie, komunikacja, koledzy i przyjaźnie, nacisk na ludzi

Zródło: opracowanie własne na podstawie Armstrong, Taylor (2016), Beck-Krała (2013), Borkowska (2012), Rogozińska-Pawelczyk, A. (2012), Zingheim, Schuster, (2001), (2008).

W modelach pakietowych istotne jest ukazanie wynagrodzeń finansowych jako jednego z elementów całego systemu, na równi z innymi pakietami. Idea kompleksowego

wynagradzania opiera się na partnerskim traktowaniu pracowników, długookresowej współpracy i kierowaniu się w budowaniu systemu zasadą *win-win*, która obydwu stronom – pracownikom i pracodawcy daje korzyści. Modele te pozwalają na zbudowanie unikatowego dla organizacji systemu wynagradzania pozwalającego odpowiadać na indywidualne potrzeby i oczekiwania pracowników i może oferować pracownikom wszelkie możliwe korzyści z pracy. Aby zbudować model kompleksowego wynagradzania należy zbadać i poznać potrzeby pracowników, pozycję rynkową firmy oraz jej cele i strategię biznesową. Takie stanowisko stanowi zmianę w podejściu do wynagrodzeń pracowników, które dotychczas skupiały się głównie na powiązaniu wyników finansowych organizacji z wynagrodzeniami finansowymi i były postrzegane w aspekcie kosztowym (Zingheim, Schuster, 2001). Podejście kompleksowego wynagradzania pracowników nie pomija aspektów kosztowych, lecz stawia sobie za zadanie maksymalne wykorzystanie inwestycji w wynagrodzenia w zwiększanie zaangażowania i produktywności pracowników. Specyficzny dla organizacji system kompleksowego wynagradzania oznacza zbudowanie różnych pakietów wynagrodzeń dla poszczególnych grup pracowników z uwzględnieniem ich potrzeb, które różnić się będą w zależności od ich wieku, płci, stanowiska pracy, statusu materialnego i społecznego. Różnicowanie to dotyczyć powinno nie tylko wysokości wynagrodzeń zasadniczych, wysokości premii krótkoterminowych, ale również korzyści pozapłacowych – dla jednych pracowników większe znaczenie będzie mieć możliwość rozwoju i szkoleń, a dla innych możliwość pogodzenia obowiązków pracowniczych z życiem prywatnym. Przyznanie wszystkim pracownikom jednakowych świadczeń z punktu widzenia organizacji nie jest optymalne – powoduje, że niektóre grupy pracowników otrzymują zbyt niskie wynagrodzenia, a inne zbyt wysokie. W obydwu przypadkach ich wpływ na motywację i zaangażowanie pracowników jest niekorzystny. Pracownicy, którzy są przepłacani oczekują coraz większych wzrostów ich pakietów wynagrodzeń, a niedopłacani stają się zdemotywowani i odchodzą z organizacji, gdyż spostrzegają wynagrodzenia oferowane przez organizację za niesprawiedliwe i na rynku pracy mogą za swoją pracę uzyskać większe korzyści. System kompleksowych wynagrodzeń wymaga badania spójności poszczególnych elementów pakietu wynagrodzeń. Jeżeli pracownicy mają możliwość rozwijania kompetencji i wiedzy, i organizacja zachęca ich do tego, muszą mieć możliwość jej wykorzystania. Organizacja zatem musi oferować równocześnie ścieżki rozwoju i awansów, a jeśli jest to niemożliwe dla jakiejś grupy pracowników, ich pakiet winien zawierać inne elementy np. związane

z zachowaniem równowagi praca-życie. Również nastawienie na wysoki udział płac zmiennych krótkoterminowych musi korespondować pozostałymi korzyściami, a nie konkurować z nimi np. poprzez oferowanie dodatkowego wolnego czasu. Zbudowanie kompleksowych wynagrodzeń pozwala na uzyskanie efektu synergii poszczególnych jego składników. Badania wskazują, że ich budowa z uwzględnieniem potrzeb pracowników daje możliwości wpływania na zaangażowanie pracowników i kształtowanie ich postaw (Rogozińska-Pawelczyk, 2012, s. 63–76; Zingheim, Schuster, 2008).

Podsumowując wydaje się, że podstawą budowania nowoczesnego systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie produkcyjnym powinno być podejście holistyczne uwzględniające możliwość jednoczesnego stosowania różnych koncepcji wynagrodzeń w ramach modelu wynagrodzenia pakietowego, które pozwoli na zindywidualizowanie wynagrodzeń w odniesieniu do różnych grup pracowniczych, czy też pojedynczych pracowników szczególnie wartościowych dla tej organizacji.

2.2. Przegląd badań nad systemami wynagrodzeń w przedsiębiorstwach produkcyjnych

W celu systematyzacji ustaleń dotyczących systemów wynagradzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych przeprowadzony został krytyczny przegląd literatury³. Zestawienie najważniejszych wniosków z 28 artykułów zakwalifikowanych do szczegółowej analizy zestawiono w tabeli 12.

³ Przegląd rozpoczęto od wygenerowania wstępnego zbioru literatury. Sięgnięto do baz anglojęzycznych EBSCO, Science Direct i Scopus ze względu na dużą liczbę czasopism z dziedziny zarządzania oraz ich dostępność dla przeprowadzającego badanie. Użyte zostały słowa klucze: *remuneration*, *reward*, *wages salary*, *pay*, w połączeniu z *manufacturing industry*, *production*, *industr** (*industry*, *industrial*). Wybór powyższych zwrotów wynika z faktu, że niektóre nazwy odnoszące się do wynagrodzeń są stosowane zamiennie *remuneration* (pol. wynagrodzenie, zapłata), *reward* (pol. nagroda, wynagrodzenie), *wages* (pol. zarobek, płaca, zapłata), *salary* (pol. pobory, pensja), *pay* (pol. wynagrodzenie, zapłata, wypłata), *compensation* (pol. wynagrodzenie pieniądze lub benefity), podobnie kilka określeń jest stosowanych do określenia przemysłu produkcyjnego: *manufacturing industry* (pol. przemysł wytwórczy), *production industry* (pol. przemysł produkcyjny) *industrial* (pol. przemysłowy) lub *industry* (pol. przemysł). Wyszukiwanie zostało przeprowadzone po abstraktach, ograniczone do recenzowanych czasopism w języku angielskim opublikowanych w latach 2018-2021. Wyszukiwanie dało następujące wyniki: EBSCO – 4093 trafień, Science Direct – 6479 i Scopus – 20350 trafień na dzień 21 marca 2021 roku. Z trzech baz danych otrzymano łącznie 30922 artykułów. Pierwsza selekcja została przeprowadzona po tytułach artykułów i pozwoliła na usunięcie prac, które dotyczyły innych dziedzin (między innymi medycyny, materiałoznawstwa, biologii, sektora edukacji, turystyki, nadzoru publicznego, usług, nadzoru korporacyjnego, wynagradzania zarządów spółek, nadzoru korporacyjnego, innowacji) oraz tytułów powtarzających się. Do analizy abstraktów zakwalifikowano 3215 artykuły. Po ich analizie odrzucono 3 187 artykułów ze względu na brak związku z badaną tematyką. Do szczegółowej analizy pozostało 28 artykułów.

Tabela 12. Nurty badań nad systemami wynagradzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych – zestawienie krytycznego przeglądu literatury

Lp.	Autor, data publikacji	Kraj, którego przedsiębiorstwa były podmiotem badania	Przedsiębiorstwa jakie były podmiotem badania:	Cel badań	Techniki badawcze, wielkość próby	Wnioski, efekty
I. NURT BADAŃ: DETERMINANTY WYSOKOŚCI WYNAGRODZEŃ I ELEMENTÓW SYSTEMÓW WYNAGRADZANIA						
1.	Bechter, Braakmann, Brandl (2021)	28 krajów UE	produkcyjne – wszystkie branże	Określenie czy zbiorowe negocjacje płacowe utrudniają wdrożenie systemów wynagrodzeń o zmiennej wysokości.	Wywiady z menedżerami i przedstawicielami pracowników; dane z Europejskiego Badania Przedsiębiorstw z 2013 roku, 18 500 przedsiębiorstw	Struktura instytucjonalna rokowań zbiorowych ma znaczenie: systemy wynagrodzeń o zmiennej wysokości dobrze prosperują w firmach gdzie prowadzone są rokowania zbiorowe, a są ograniczone gdy negocjacje płacowe są prowadzone na szczeblu krajowym
2.	Do (2020)	Wietnam	produkcyjne – branża odzieżowa	Identyfikacja i pomiar czynników wpływających na wynagrodzenia pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Hanoi.	Badanie ankietowe pracowników za pomocą 5-stopniowej skali Likerta; wielkość próby: 300 respondentów	Czynniki wpływające na wysokość wynagrodzeń pracowników: poglądy zarządzających na wynagradzanie pracowników, możliwości finansowe przedsiębiorstwa, kwalifikacje i doświadczenie pracowników, rola organizacji związkowych i przepisy prawne regulujące wynagrodzenia.
3.	Earle, Telegdy, Antal (2018)	Węgry	produkcyjne – różne branże	Oszacowanie wpływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich na wynagrodzenia w długim okresie szybkiego rozwoju	Analiza statystyczna wynagrodzeń z raportów statystycznych i zmian własnościowych przedsiębiorstw z lat 1986–2008.	Oszacowano skutki płacowe bezpośrednich inwestycji – przejście zagraniczne podnosi średnie płace o 15 do 29%, Firmy przejmowane, które są później sprzedane właścicielom krajowym, doświadczają znacznego odwrócenia pozytywnego efektu akwizycji.
4.	Jančíková (2018)	Czechy	produkcyjne – różne branże	Analiza wynagrodzeń najwyższej kadry kierowniczej w dużych przedsiębiorstwach wraz z określeniem czynników wpływających na ich wysokość.	Pilotażowe ustrukturyzowane badanie ankietowe 75 respondentów	Najwyższe kierownictwo dużych przedsiębiorstw jest nagradzane w zależności od osiągniętych wyników własnych i wyników firmy. Jest ono również zależne od wielkości przedsiębiorstwa.

Lp.	Autor, data publikacji	Kraj, którego przedsiębiorstwa były podmiotem badania	Przedsiębiorstwa jakie były podmiotem badania:	Cel badań	Techniki badawcze, wielkość próby	Wnioski, efekty
5.	Fougère, Gautier, Roux (2018)	Francja	produkcyjne – różne branże	Badanie dynamiki poziomów płacowych określonych w branżowych umowach płacowych	Analiza porozumień płacowych w okresie 2006Q1–2017Q4; próbka ponad 3000 umów płacowych	Dolny poziom płac pracowników jest dość sztywny i jest zmieniany średnio tylko raz w roku, najczęściej w 1Q. Czynnikiem kształtującym jest wysokość ogólnokrajowego minimalnego wynagrodzenia, inflacja, oraz przeszłe łączne podwyżki płac.
6.	Hamulczuk, Kraciuk (2019)	28 krajów UE	produkcyjne – różne branże	Ocena wpływu offshoringu na poziom płac w przemyśle krajów UE	Analiza statystyczna danych z bazy WIOD (edycja 2016)	Offshoring ma negatywny wpływ na płace w krajach „starej” UE i jest neutralny wobec płac w krajach „nowej” UE; jego wpływ na płace może się znacznie różnić w poszczególnych branżach.
7.	Hirsch, Mueller (2020)	Niemcy	produkcyjne – różne branże	Określenie wpływu stosunków pracy na stałe premie płacowe w Niemczech	Analiza statystyczna danych pracowników (raporty statystyczne) z lat 1994–2009	Średnie premie są większe w firmach związanych układami zbiorowymi i w firmach posiadających radę zakładową, utrzymujących stałe, mocne wyniki.
8.	Johnson (2019)	Stany Zjednoczone	produkcyjne – różne branże	Ukazanie trendów na rynku pracy ukazujących zmianę znaczenia stażu pracy dla starszych Pracowników.	Dane z Badania Zdrowia i Emerytury (HRS). pracowników wieku 50–69 lat w latach 1992–2015. Liczba obserwacji: 36 528.	W latach 1992–2015 wpływ dodatkowego roku doświadczenia w zakresie stawki godzinowej dla pracowników etatowych spadł z 1,1 proc. do 0,6 proc., - spadek o 45 proc. Może on znacznie zaszkodzić starszym pracownikom, zmniejszając zarobki i utrudniając odkładanie na emeryturę.
9.	Kahya (2018)	Turcja	produkcyjne – branża produkcji mebli	Określenie wysokości wynagrodzenia pracowników produkcyjnych.	Wywiad, wielkość próby: 49 respondentów	System wynagradzania opierający się na ustaleniu wynagrodzenia pracownika poprzez ocenę stanowiska pracy (jego wartościowanie) – jako podstawa płacy zasadniczej, ocenę poziomu wykonania zadań i ocenę pracownika w kategoriach wykształcenia, stażu pracy i pełnienia ról zespołowych. Ocena stanowiska pracy za pomocą 16 czynników, a wyników pracy na podstawie 11, oceniany jest także poziom wykształcenia pracownika i jego doświadczenie.

Lp.	Autor, data publikacji	Kraj, którego przedsiębiorstwa były podmiotem badania	Przedsiębiorstwa jakie były podmiotem badania:	Cel badań	Techniki badawcze, wielkość próby	Wnioski, efekty
10.	Maloa (2020)	Republika Południowej Afryki	produkcyjne, państwowe – różne branże.	Ocena związków pomiędzy determinantami wynagrodzeń kadry kierowniczej.	Wywiad częściowo ustrukturyzowany; próba 13 respondentów.	Zidentyfikowano trzy motywy, które są kluczowe w procesie określania wynagrodzenia kadry kierowniczej, a mianowicie: kapitał społeczny, kapitał intelektualny i porównanie społeczne. W ramach wzajemności pojawiły się dwa główne tematy: stosunek wynagrodzenia do wyników i złożoność ról.
11.	Mawejje, Okumu (2018)	39 krajów Afryki	produkcyjne – różne branże	Określenie związku między wydajnością pracy a płacami w przedsiębiorstwach produkcyjnych	Dane z kwestionariuszy realizowanych przez Bank Światowy w firmach produkcyjnych w latach 2006–2016.	Płace pracowników rosną wraz ze wzrostem produktywności pracy. Umiejętności pracowników są najważniejszą determinantą kosztów płac po wydajności pracy. Afryka jest kontynentem z niedostatkiem umiejętności, a zatem wykwalifikowana siła robocza przyciąga premię płacową. Występują znaczne różnice w wynagrodzeniach między pracownikami płci męskiej i żeńskiej. Wiek firmy, przyjęcie standardów jakości zarządzania i bycie firmą z kapitałem zagranicznym wiążą się z wyższymi płacami jednostkowymi. Natomiast niekorzystne otoczenie biznesowe obniżyło płace.
12.	Orefice, Sly, Toubal (2021)	Francja	produkcyjne – różne branże	Określenie wpływu przejścia przedsiębiorstwa przez przedsiębiorstwa zagraniczne na wysokość wynagrodzeń pracowników.	Dane z lat 2002–2007 dotyczące wynagrodzeń pracowników francuskich przedsiębiorstw.	Płace pracowników przed przejściem pracodawcy przez firmę zagraniczną, są z nawiązką równoważone przez wzrost wynagrodzeń, który następuje po nabyciu transgranicznym. Płace spadają o szacunkowo 7,5% w latach tuż przed przejściem zagranicznym, a w kolejnych latach wzrastają o około 12,5%.
13.	Parteka (2018)	Polska	produkcyjne – różne branże	Ocena, czy istnieje związek między płacami polskich pracowników a stopniem uzależnienia	Mikrodane z EU-SILC z lat 2008–2014 wraz z zawartością zadań zawodów oraz	Wyniki regresji sugerują, że ujemna zależność między płacami polskich pracowników i zależność ich sektora zatrudnienia od nakładów zagranicznych,

Lp.	Autor, data publikacji	Kraj, którego przedsiębiorstwa były podmiotem badania	Przedsiębiorstwa jakie były podmiotem badania:	Cel badań	Techniki badawcze, wielkość próby	Wnioski, efekty
				polskiej produkcji od surowców importowanych	wskaźnikiem importochłonności produkcji na poziomie branży.	potęgowana jest przez stopień rutynizacji zawodu. Stąd specyficzne wymagania dotyczące zadań odgrywają rolę zapobiegającą obniżaniu wynagrodzeń.
14.	Sahin (2020)	22 kraje OECD	produkcyjne – różne branże	Określenie wpływu liczby robotów przemysłowych na zatrudnienie, płacę minimalną i produktywność	Dane o zatrudnieniu, płacy minimalnej i wydajności – źródło: statystyki OECD. Dane dotyczące robotyki przemysłowej – Międzynarodowa Federacja Robotyki.	Stwierdzono, że liczba robotów przemysłowych wpływa dodatnio na zatrudnienie i wydajność, ale nie ma wpływu na wysokość płacy minimalnej.
15.	Stareček, Gyurák, Babeľová, Makyšová, Cagaňová, (2021)	Słowacja	produkcyjne – różne branże	Ocena praktyk zarządzania zasobami ludzkimi przez pracowników różnych pokoleń w przedsiębiorstwach przemysłowych	Badanie ankietowe 1471 respondentów.	Wykazano, że pracownicy na różnych stanowiskach pracy i różnych pokoleń postrzegają wydajność pracy jako równie ważną przy ustalaniu wynagrodzeń. Jedynym wyjątkiem jest percepcja pracowników różnych pokoleń w ustalaniu dochodów pracowników na stanowiskach kierowniczych.
II. NURT BADAŃ: MOTYWACYJNE ODZIAŁYWANIE ELEMENTÓW SYSTEMÓW WYNAGRADZANIA						
1.	Bugdol, Jedynek (2020)	Polska	produkcyjne i usługowe stosujące TQM	Określenie roli systemu premiowego w procesie motywowania pracowników do podnoszenia jakości produktów i usług.	Badanie ankietowe, 277 respondentów	Premie przyznawane nie tylko w oparciu o obiektywne kryteria uzyskanej jakości produktów, ale oceny przełożonych oraz inne dodatkowe kryteria (m.in. zero wypadków, brak absencji) są spostrzegane przez pracowników jako niesprawiedliwe.
2.	Chikukwa, Msosa, Mlambo (2020)	Zimbabwe	produkcyjne	Określenie wpływu zewnętrznych nagród na motywację pracowników i efektywność organizacyjną w zmiennej sytuacji ekonomicznej.	Badanie ankietowe, 140 respondentów	Nagrody zewnętrzne mają pozytywny i istotny związek z motywacją pracowników i efektywnością organizacyjną; istnieje pozytywny i istotny związek między motywacją pracowników a efektywnością organizacyjną.

Lp.	Autor, data publikacji	Kraj, którego przedsiębiorstwa były podmiotem badania	Przedsiębiorstwa jakie były podmiotem badania:	Cel badań	Techniki badawcze, wielkość próby	Wnioski, efekty
3.	Fahmy-Abdullah, Sieng, Isa (2018)	Malezja	produkcyjne – branża odzieżowa	Zmierzenie poziomu wydajności i analiza czynników nieefektywności	Dane ze spisu powszechnego 2015 r., próbka 1010 przedsiębiorstw	Zwiększanie efektywności pracowników jest możliwe poprzez podniesienie poziomu ich wykształcenia i zwiększanie nagród.
4.	Hitka, Kozubíková, Potkány, (2018)	Słowacja	produkcyjne różnych branż i instytucje rządowe	Ukazanie zależności między wykształceniem a płcią na podstawie wybranych czynników motywacyjnych.	Badanie ankietowe w latach 2013–2016; 26 416 respondentów.	Najważniejszym motywatorem jest płaca zasadnicza, bezpieczeństwo zatrudnienia i praca dobrym zespołem. Czynnikiem różnicującym znaczenie poszczególnych motywatorów jest płeć i wykształcenie pracownika.
5.	Huo, Boxall, (2017)	Chiny	produkcyjne – produkcja środków transportu	Opierając się na teorii dopasowania osoba – organizacja, celem było zbadanie w jakim stopniu instrumentalne wartości pracy wpływają na relacje między praktykami HR a dobrostanem pracownika (mierzonym satysfakcją z pracy).	Badanie ankietowe; 371 respondentów.	Postrzeżenie instrumentalne pracy redukuje pozytywny wpływ szkoleń i satysfakcji z pracy, ale zwiększa pozytywny wpływ wynagrodzeń na satysfakcję z pracy.
6.	Jakovljevic, Zupan, Coleman (2018)	Chorwacja	produkcyjne – różne branże	Zbadanie zachęt i elementów klimatu organizacyjnego niezbędnych do opracowania modelu systemu motywacyjnego.	Badanie ankietowe; 42 respondentów	Najbardziej znaczące zachęty finansowe to: płatności za nadgodziny, premie i refundacje kosztów podróży. Najważniejsze zachęty pozafinansowe to bezpieczeństwo pracy, jakość relacji międzyludzkich i możliwość awansu.
7.	Kong, Wang, Zhang (2020)	Chiny	produkcyjne – różne branże, notowane na giełdzie w latach 2007–2013.	Zbadanie wpływu szeregowych pracowników na innowacje korporacyjne.	Raporty statystyczne; próba: 10 413 obserwacji.	Wyższe płace szeregowych pracowników sprzyjają lepszym wynikom innowacji pod względem ilości i jakości patentów. Efekt ten jest bardziej znaczący w firmach o dużym udziale wykwalifikowanych pracowników, branżach o wysokim poziomie intensywności B+R, obszarach o konkurencyjnych lokalnych rynkach pracy

Lp.	Autor, data publikacji	Kraj, którego przedsiębiorstwa były podmiotem badania	Przedsiębiorstwa jakie były podmiotem badania:	Cel badań	Techniki badawcze, wielkość próby	Wnioski, efekty
						oraz przedsiębiorstwach niebędących przedsiębiorstwami państwowymi.
8.	Lollo, O'Rourke (2020)	Tajlandia	produkcyjne – branża odzieżowa	Ocena wpływu korzyści z podwyżek płac pracowników na produktywność dzięki przeprojektowanemu systemowi wynagrodzeń.	2-letnie (2015–2017) quasi-eksperymentalne badanie: 6 linii produkcyjnych eksperymentalnych i 2 kontrolne.	W ramach istniejących uwarunkowań istotne wzrosty płac (4,2–9,7%) są możliwe i opłacalne. Wydajność wzrosła o 8–10%, przy wyraźnym spadku fluktuacji pracowników. Byli oni zmotywowani możliwością wzrostu płac w wyniku rosnącej stawki grupowej, a także większym zaangażowaniem i poczuciem słusznej rekompensaty. Pracownicy skupili swój zwiększony wysiłek na zmniejszaniu wad jakościowych i opieszałości, czyli na zachowaniach które w dużej mierze kontrolują poszczególni pracownicy.
9.	Sylq (2020)	Kosowo	produkcyjne – różne branże i instytucje państwowe	Zbadanie skutków polityk wynagrodzeń, które opierają się na ocenie wyników pracowników	Badanie ankietowe	75% respondentów deklaruje korzystanie z premii pieniężnych jako głównego narzędzia systemu wynagrodzeń. Dodatkowo ponad połowa respondentów uważa, że ocena pracowników koncentruje się bardziej na awansie i wielkości nagród niż na celach rozwojowych pracowników, takie jak szkolenia w zakresie budowania ich potencjału.
III. NURT BADAŃ: POLARYZACJA WYNAGRODZEŃ PRACOWNIKÓW						
1.	Kostadinović, Stanković (2020)	Serbia	produkcyjne – różne branże	Identyfikacja nisko opłacanych sektorów przemysłu, a także i regionalnych różnic w wynagrodzeniach pracowników	Dane z raportów statystycznych z lat 2017–2019.	Zidentyfikowano 7 nisko opłacanych sektorów przemysłowych w Serbii (m.in. produkcja tekstyliów, napojów i żywności, usługi serwisowe), wskazano również na istotne dysproporcje płac pracowników według regionów.
2.	Rubinić (2019)	Chorwacja	produkcyjne – różne branże	Potwierdzenie, że chorwaccy pracownicy doświadczają ciągłego	Dane pochodzące z systemów ubezpieczeniowego i	Pracownicy doświadczają ciągłego pogarszania się warunków pracy,

Lp.	Autor, data publikacji	Kraj, którego przedsiębiorstwa były podmiotem badania	Przedsiębiorstwa jakie były podmiotem badania:	Cel badań	Techniki badawcze, wielkość próby	Wnioski, efekty
				pogarszania się standardu pracy wraz z rosnącą rozbieżnością w dystrybucji dochodów.	podatkowego z lat 1998–2015; badanie za pomocą indeksu Theila	towarzyszy temu rosnąca dywergencja dystrybucji dochodów.
3.	Salvatori (2018)	Wielka Brytania	produkcyjne – różne branże	Określenie wpływu różnych grup umiejętności w polaryzację brytyjskiego rynku pracy	Dane z okresu 1979–2012 pochodzące z raportów statystycznych służb zatrudnienia.	W badanym okresie zanotowano wzrost polaryzacji wynagrodzeń; przyczyną tego zjawiska są kwalifikacje pracowników (duży wzrost liczby absolwentów), a nie nowe technologie, które we wcześniejszej literaturze uznawane były za przyczynę zmniejszania się liczby stanowisk o średnich wymaganiach.
4.	Tomaskovic-Devey, Melzer (2020)	Niemcy	produkcyjne – różne branże	Wyjaśnienie przyczyn organizacyjnych narastania nierówności dochodowych pracowników	Losowa próbka danych z ewidencji ubezpieczenia społecznego pracowników z lat 1995–2010	W badanym okresie zanotowano wzrost nierówności dochodowych wśród pracowników. Polaryzacja wynagrodzeń wskazuje na pojawienie się nowych miejsc pracy nisko opłacanych, oferujących zatrudnienie w niepełnym wymiarze, a na drugim biegunie postępujący wzrost specjalizacji pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonego przeglądu wynika, że badania dotyczące systemów wynagradzania pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych były realizowane w trzech głównych nurtach: (1) determinant wysokości wynagrodzeń całkowitych i ich elementów, (2) motywacyjnego oddziaływania elementów systemów wynagradzania oraz (3) polaryzacji wynagrodzeń pracowników. Największą liczbę badań zrealizowano w przedsiębiorstwach krajów europejskich, następnie – azjatyckich i afrykańskich.

Największą liczbę badań zrealizowano w nurcie determinant wysokości elementów systemów wynagrodzeń i wynagrodzeń całkowitych pracowników. Jednym z czynników oddziałujących na wynagrodzenia pracowników są przejęcia pracodawcy przez firmę zagraniczną. Przejęcia zagraniczne przedsiębiorstw powodowały wzrost wynagrodzeń pracowników (Earle, Telegdy, Antal, 2018; Orefice, Sly, Toubal, 2021). Następną badaną determinantą był offshoring. Stwierdzono jego negatywny wpływ na płace w krajach „starej” UE i brak wpływu na płace w krajach „nowej” UE (Hamulczuk, Kraciak, 2019). Innym zidentyfikowanym czynnikiem wpływającym na wysokość wynagrodzeń pracowników jest uzależnienie sektora zatrudnienia od nakładów zagranicznych. Badania wskazują na istnienie ujemnej zależności między płacami polskich pracowników a wielkością tych nakładów (Parteka, 2018). Badanym wyznacznikiem wysokości wynagrodzeń jest także liczba robotów przemysłowych. Dane z 22 krajów OECD wykazały brak wpływu liczby robotów na wysokość płacy minimalnej przy pozytywnym wpływie na zatrudnienie i produktywność (Sahin, 2020).

Wśród determinant wysokości wynagrodzeń przedmiotem badań były również kwalifikacje pracowników (wykwalifikowana siła robocza otrzymuje premię płacową za kwalifikacje, gdyż brak jest wystarczającej liczby wykwalifikowanych pracowników w Afryce) (Mawejje, Okumu, 2018), ich doświadczenie zawodowe (wskazano na osłabienie aktualnie relacji pomiędzy wysokością wynagrodzeń a doświadczeniem pracowników) (Johnson, 2019) i wydajność (która jest spostrzegana przez pracowników jako czynnik kształtujący ich wynagrodzenia) (Stareček, Gyurák Babel'ová, Makyšová, Cagaňová, 2021). Stwierdzono, że czynnikami kształtującymi wysokość wynagrodzeń są możliwości finansowe organizacji, kwalifikacje pracowników, działalność organizacji związkowych, wymagania prawne oraz opinia liderów dotycząca praktyk wynagradzania (Do, 2020), a także ocena stanowiska pracy (jego wartościowanie), poziomu wykonania zadań i ocena pracownika w kategoriach wykształcenia, stażu pracy i pełnienia ról zespołowych (Kahya, 2019).

W omawianym nurcie badań badacze zajmowali się również wpływem grupowych negocjacji na wysokość wynagrodzeń. Wynika, z nich że średnie premie są większe w firmach związanych układami zbiorowymi i w firmach posiadających radę zakładową, utrzymujących stałe, mocne wyniki (Hirsch, Mueller, 2020) i dobrze rozwijają się w przedsiębiorstwach gdzie prowadzone są rokowania zbiorowe, a są ograniczone gdy negocjacje płacowe są prowadzone na szczeblu krajowym (Betcher, Braakmann, Brandl, 2021). Czynnikiem kształtującym płace minimalne w branżach objętych negocjacjami zbiorowymi są wysokość ogólnokrajowego minimalnego wynagrodzenia, inflacja, oraz przeszłe łączne podwyżki płac (Fougère, Gautier, Roux, 2018). Ponadto badania dotyczyły wynagrodzeń najwyższego kierownictwa (Jančíková, 2018; Maloa, 2020). Wskazano w nich, że zarządzający nagradzani są w zależności od osiągniętych wyników własnych i wyników firmy, a ich wynagrodzenie jest wyższe w dużych przedsiębiorstwach.

Drugi nurt badań nad systemami wynagradzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych obejmował zagadnienia motywacyjnego oddziaływania elementów systemów wynagradzania. Ustalono, że najważniejszym motywatorem jest płaca zasadnicza, bezpieczeństwo zatrudnienia i praca dobrym zespołem, a czynnikiem różnicującym znaczenie poszczególnych motywatorów – płeć i wykształcenie pracownika (Hitka, Kozubíková, Potkány, 2018). Innym badanym motywatorem był wzrost wynagrodzeń, który zmniejszył odejścia pracowników z pracy, ich spóźnienia, liczbę wad jakościowych i wpłynął na poczucie godziwego wynagradzania (Lollo, O'Rourke, 2020), a także sprzyjał lepszym wynikom innowacji pod względem ilości i jakości patentów (Kong, Wang, Zhang, 2020). Również podniesienie poziomu wykształcenia pracowników i zwiększenie nagród motywowało pracowników do podniesienia efektywności (Fahmy-Abdullah, Wei Sieng, 2018). Z kolei postrzeganie przez pracowników instrumentalnie pracy redukowało pozytywny wpływ szkoleń i satysfakcji z pracy, ale zwiększało pozytywny wpływ wynagrodzeń na satysfakcję z pracy (Huo, Boxall, 2017).

W omawianym nurcie badań uwagę poświęcono również systemom premiowym. Badacze wskazali, że premie pieniężne stanowią główne narzędzie systemu wynagrodzeń, a ocena pracowników koncentruje się bardziej na awansie i wielkości nagród niż na celach rozwojowych pracowników, takich jak szkolenia w zakresie budowania ich potencjału (Sylqá, 2020). Na ważność nagród zewnętrznych dla motywacji pracowników zwrócono również uwagę w badaniach zrealizowanych przez

Tatenda Chikukwa i in. (2020) oraz Marię Jakovljevic i in. (2018). Badania roli systemów premiowych dla podnoszenia jakości produktów i usług przeprowadzone przez Marka Bugdola i Piotra Jedynaka wykazały, że premie są przyznawane nie tylko w oparciu o obiektywne kryteria uzyskanej jakości produktów, ale oceny przełożonych oraz inne dodatkowe kryteria (m.in. zero wypadków, brak absencji) są spostrzegane przez pracowników jako niesprawiedliwe (Bugdol, Jedynak, 2020).

Najmniejszą liczbę badań zidentyfikowano w nurcie badań nad polaryzacją wynagrodzeń. W tym przypadku były one realizowane wyłącznie w krajach europejskich. Ustalenia badaczy wskazują na rosnące różnicowanie wynagrodzeń pracowników (Rubinić, 2019; Tomaskovic-Devey, Melzer, 2021). Przyczyną tego zjawiska są kwalifikacje pracowników, a nie pojawienie się nowych technologii (Salvatori, 2018).

Wyniki wykonanego przeglądu literatury wskazują na dominację dwóch nurtów badań nad systemami wynagradzania: determinant wysokości elementów wynagrodzeń i wynagrodzeń całkowitych oraz motywacyjnego oddziaływania wynagrodzeń na pracowników. Niezależnie od nurtu, w żadnym z badań nie poruszano zagadnień dotyczących wielofunkcyjności pracowników, a tylko w dwóch badaniach ujęto perspektywę pracowników (Do, 2020; Huo, Boxall, 2017). Należy dodać, że mimo osadzenia największej liczby badań w przedsiębiorstwach europejskich, w zrealizowanym przeglądzie zidentyfikowano dwa badania zrealizowane w Polsce (Bugdol, Jedynak, 2020; Parteka, 2018), a w dwóch innych uwzględniono dane dotyczące polskich pracowników (Bechter i in., 2021; Hamulczuk, Kraciuk, 2019).

Ustalenia pokazują, że problematyka budowy systemu wynagradzania (zasady stosowania systemu, budowy jego struktury wewnętrznej) dla dużego przedsiębiorstwa produkcyjnego z perspektywy pracowników stanowi lukę badawczą. Na konieczność redefinicji zasad budowy systemów wynagrodzeń wskazuje również Stanisława Borkowska, która podkreśla, że globalna konkurencyjność, a także rozwój technologii informacyjnych wymusza elastyczność wynagradzania i zatrudniania pracowników (Borkowska, 2012, s. 56–69). W jej opinii systemy wynagrodzeń powinny być kształtowane w toku negocjacji (konsultacji) w przedsiębiorstwach, a ich priorytetem powinno być podnoszenie kwalifikacji pracowników (Borkowska, 2012, s. 56–69). Stąd też w następnym podrozdziale przedstawiono zagadnienia dotyczące oczekiwań pracowników, które są odpowiedzią na konieczność zapewnienia elastyczności i indywidualnego podejścia do ich potrzeb i uwzględniają trendy rozwojowe, które będą kształtować ten obszar w najbliższych latach.

2.3. Oczekiwania pracowników wobec wynagrodzeń w firmach produkcyjnych

Podstawą budowy systemu wynagradzania przedsiębiorstwa produkcyjnego jest spojrzenie na wynagradzanie z perspektywy pracowników. Ich oczekiwania stanowią mogą cenne wytyczne.

Według Sarah Moore, Leona Grunbera i Alana Krause (2014, s. 348) oczekiwania to przekonania, które ma pracownik w odniesieniu do tego, co firma zapewni mu w zakresie takich obszarów jak płace, świadczenia, rozwój kariery, szkolenia i bezpieczeństwo pracy. Koncentrują się one bardziej na tym, co osoba uznaje za prawdopodobne, a nie czego ta osoba chce. W tym rozumieniu oczekiwania są elementem kontraktu psychologicznego. Podobne rozumienie oczekiwań w ramach kontraktu psychologicznego przedstawia Anna Rogozińska-Pawełczyk (2017, s. 89). Badaczka zwraca uwagę, że następuje przemiana paradygmatu kontraktu psychologicznego z relacyjnego – kładącego nacisk na bezpieczeństwo zatrudnienia i długą karierę u pracodawcy i lojalność, na transakcyjny – zapewniający pracownikom inspirujące środowisko pracy pozwalające na rozwój kompetencji i podnoszące wartość na rynku pracy. Oczekiwaniem ze strony pracodawcy nie jest już lojalność, a wnoszenie istotnej wartości do organizacji i odpowiedzialność za swoją karierę. U podstaw tej przemiany leży niestabilne otoczenie organizacji i zmiana pokoleniowa (Rogozińska-Pawełczyk, 2011, s. 70–72; 2019, s. 180). Pojęcie oczekiwań pracowników w literaturze jest używane zamiennie z terminami takimi jak nastroje i opinie pracownicze (Warwas, Wiktorowicz, Gzik, 2017, s. 86).

Ewa Beck-Krala i Tomasz Masłyk (2014) w badaniach nad preferencjami pracowników (czyli ich priorytetami) w obszarze wartości pracy i wynagrodzenia wskazują na dwa nurty: dotyczący dystrybucji wynagrodzenia oraz wartości wynagrodzenia w stosunku do wkładu i wysiłku pracownika. Sięgają one teorii Johna Stacey Adamsa (Beck-Krala, Masłyk, 2014, s. 34). Wysokość całkowitego wynagrodzenia bywa wartością mniej istotną wobec poczucia sprawiedliwości. Sprawiedliwość ta jest postrzegana w odniesieniu do stanowiska, jego odpowiedzialności i umiejscowienia w strukturze organizacyjnej. Potwierdzenie tej tezy znalazło swoje odzwierciedlenie w badaniach międzynarodowych. Zwłaszcza dotyczy to Polaków, dla których sprawiedliwe wynagradzanie ma znaczenie kluczowe (Scott, Shields i in., 2015). Polacy byli najmniej pozytywnie nastawieni do planów premiowych ze wszystkich

badanych narodowości. Stwierdzono także, że starsi pracownicy z wyższym wykształceniem i większą liczbą osób na utrzymaniu mieli silniejsze preferencje dla wynagrodzenia zmiennego niż respondenci, którzy byli młodszy, gorzej wykształceni i mieli mniej osób na utrzymaniu. Starsi respondenci i osoby o wyższych zarobkach preferowały mniejszą przejrzystość płac niż osoby młodsze i gorzej opłacane, a lepiej wykształceni pracownicy preferowali różnice w wynagrodzeniach oparte na zdolnościach (Scott, Shields i in., 2015).

Powyższe ustalenia korespondują z szeroko przedstawianymi w literaturze deskrypcjami pokoleń obecnych na rynku pracy. Syntetyczne zestawienie cech, hierarchii oczekiwań oraz stylu pracy poszczególnych generacji na podstawie wybranych badań przedstawiono w tabeli 13.

Tabela 13. Charakterystyka pokoleń na rynku pracy

Nazwa pokolenia, zakres lat	Pokolenie:			
	Baby Boomers BB (1948 r.–1964r.)	X (1965 r.–1979 r.)	Y (1980 r.–1994 r.)	Z (1995 r.– ...)
Dewiza opisująca oczekiwania	„Pracują by przetrwać”	„Żyją aby pracować”	„Żyją i pracują – równowaga”	„Równowaga praca-życie to główny priorytet”
Interpretacja pojęcia kariery – hierarchia oczekiwań	bezpieczeństwo i stabilizacja pracy, awans pionowy, doskonalenie swoich kompetencji, posiadanie władzy; wysoka pozycja materialna i społeczna	konieczność ciągłego rozwoju, autonomia i niezależność; awans pionowy/poziomy, bezpieczeństwo i stabilizacja pracy, wysoka pozycja materialna i społeczna	równowaga praca-życie, doskonalenie swoich kompetencji; zadowolenie z pracy, autonomia i niezależność, awans poziomy, realizacja wyzwań, pasji i zainteresowań	realizacja ciągłych wyzwań, pasji i zainteresowań, równowaga praca i życie, konieczność ciągłego rozwoju
Oczekiwana gratyfikacja	możliwość wykorzystania umiejętności i bezpieczeństwo zatrudnienia, stałe płace	poczucie satysfakcji i zadowolenia z pracy, wysokiej pozycji i prestiżu	dobrze płatna praca, szybka gratyfikacja, oczekiwania dotyczące rozwoju, kreatywności i otwartości w pracy	możliwość samorealizacji, wysokie wynagrodzenie
Podstawa oceny wyników własnej pracy	oparta na faktach i przeszłych dokonaniach	zorientowana na przyszłość, wyznaczanie celów, planowanie kariery	zorientowana na przyszłość, oparta o informacje zwrotne, dyskusję, zarządzanie talentami	brak rozpoznania swoich ograniczeń, pewność siebie, wartości i obraz siebie jest zniekształcony
Relacje w miejscu pracy	najważniejsze, osobiste	osobiste i wirtualne	głównie wirtualne	wirtualne i powierzchowne
Praca zespołowa	nieznana	naturalne środowisko pracy (firmy międzynarodowe)	wiara w powodzenie wspólnego wysiłku	na poziomie wirtualnym (tylko jeśli jest to wymuszone)

Nazwa pokolenia, zakres lat	Pokolenie:			
	Baby Boomers BB (1948 r.–1964r.)	X (1965 r.–1979 r.)	Y (1980 r.–1994 r.)	Z (1995 r.– ...)
Dzielenie się wiedzą	chętnie, dobrowolnie	opiera się na wzajemności i współpracy	tylko w przypadkach uzyskania własnych korzyści lub gdy jest to wymuszone	na poziomie wirtualnym, łatwo i szybko, bezinteresownie, ze wszystkimi
Preferowany styl szkolenia i działań rozwojowych	tradycyjny system edukacji, nauka przez doświadczenie; holistyczny	elastyczny, krótszy czas nauki, szkolenia; naśladownictwo, interaktywność	błyskawiczna, indywidualna nauka, oparta na narzędziach IT, realizowana w momencie gdy jest to potrzebne	nieformalne uczenie się, oparte na zainteresowaniach
Sposoby radzenia sobie z konfliktem	unikanie lub rozwiązywanie konfliktu	skłonność do kompromisów	sprzeciwianie się, kwestionowanie	prowokuje konflikty, ale albo ich nie rozwiązuje, albo reaguje agresywnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Baran, Kłos, (2014, s. 924–925), Bencsik, Machova, (2016, s. 46), Domagalska-Grędys, (2017, s.44), Smolbik-Jęczmień (2013, s. 90–92), Smolbik-Jęczmień, Żarczyńska-Dobiesz (2017, s. 175–177), Richert-Kaźmierska (2013, s.103–105).

Zidentyfikowana w tabeli 13 różnorodność oczekiwań i wartości pokoleń stanowi wyzwanie dla praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. W tym miejscu należy również zaznaczyć że mimo, zainteresowania funkcjonowaniem pokoleń w organizacjach uwzględnianie ich specyficznych potrzeb w praktyce polskich przedsiębiorstw pozostaje na poziomie deklaratywnym (Ratajczak, 2018b, s. 327; Woszczyk, Gawron, 2014, s. 93). Ze względu na fakt, że dwa najmłodsze pokolenia rynku pracy Y i Z stanowiąc będą o sukcesach organizacji w dłuższej perspektywie (Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016, s. 90; Lev, 2022, s. 2) i jak wskazano wyżej praktyka polskich przedsiębiorstw nie uwzględnia różnorodności pokoleniowej, według autorki należy im poświęcić uwagę.

Wyzwaniem w zakresie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi skierowanymi do przedstawicieli pokoleń Y i Z jest przebudowanie systemów szkoleń tak, by zapewniały szybki dostęp do wiedzy praktycznej za pomocą narzędzi IT, a także wspieranie pracy zespołowej i dzielenia się wiedzą (Smith, Garriety, 2020). Pokolenia te oczekują również wysokiej gratyfikacji finansowej oraz możliwości realizacji zainteresowań i pasji w pracy (Gajda, 2019, s. 109). W przypadku najmłodszego pokolenia, zwraca się uwagę, że nie jest ono przygotowane na realia pracy, tak jak poprzednie, stąd konieczne jest zarządzanie ich oczekiwaniami już na etapie rozmowy kwalifikacyjnej, a następnie w trakcie adaptacji pracownika poprzez szczegółowy opis zadań i wyzwań stanowiska pracy (Schroth, 2019, s. 14). Rozwiązaniem jest wdrożenie elastyczności miejsc pracy – dotyczącej struktury

wynagradzania, szkoleń, organizacji pracy, pozwalającej na zaspakajanie indywidualnych potrzeb pracowników (Dick, 2019, s. 20; Heyns, Kerr, 2018).

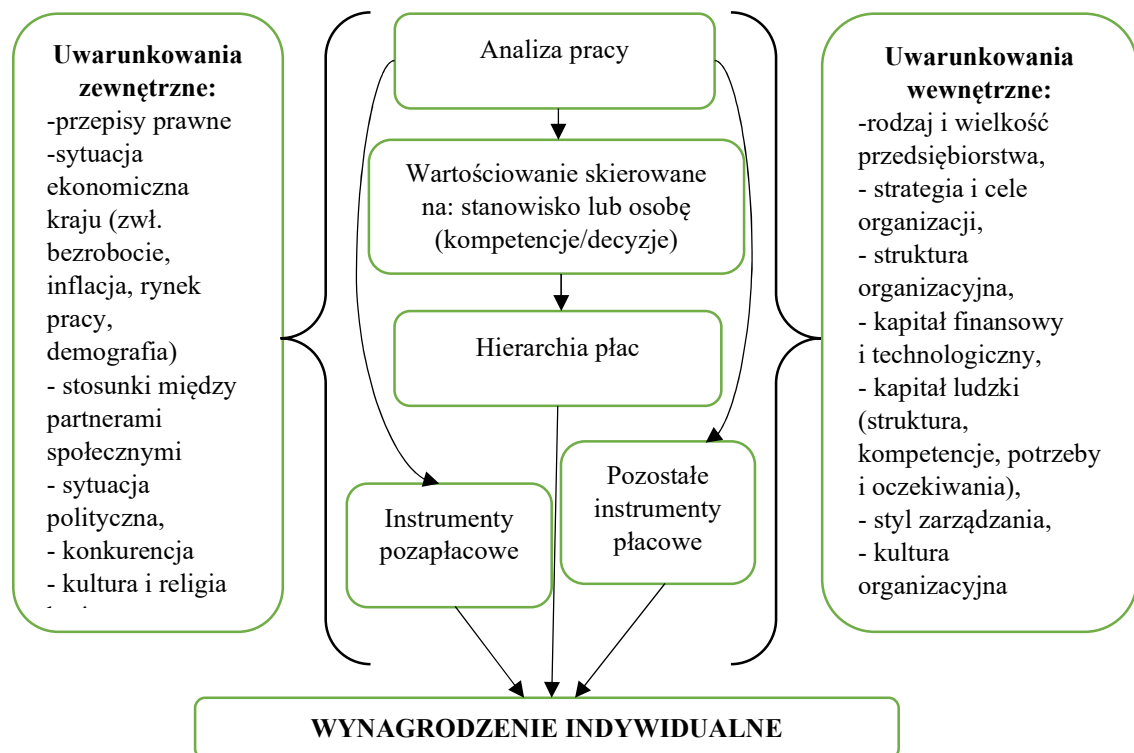
Różnorodność oczekiwań pracowniczych powinna być poddawana ostrożnej interpretacji na co wskazują badania Sarah Moore, Leona Grunberg i Alana Krause (2014) zrealizowane na grupie 2799 pracowników przemysłowych w Stanach Zjednoczonych. Wykazały one, że oczekiwania dotyczące aktualnego stanowiska pracy w porównaniu z określonymi w momencie zatrudnienia uległy obniżeniu (zależność ta wystąpiła w przypadku wszystkich badanych pokoleń: BB, X i Y). Dla wszystkich badanych grup pokoleniowych pracownicy produkcyjni przypisywali większe znaczenie wysokości wynagrodzeń i benefitów zdrowotnych niż pracownicy ze stanowisk specjalistycznych (Moore, Grunberg, Krause, 2014, s. 353–357).

Wanda Kopertyńska pojęcie oczekiwań wymienia łącznie z pojęciem potrzeb i ich rozpoznanie uznaje za istotne przy budowaniu systemu motywacyjnego (Kopertyńska, 2008, s. 25). Wyniki jej badań dotyczące oczekiwań pracowników produkcyjnych wobec systemu motywacyjnego wykazały, że największe znaczenie pracownicy produkcyjni przypisali pewności zatrudnienia, płacom zasadniczym, premiom, perspektywom wzrostu dochodu, tempie pracy odpowiednim do możliwości, systemowi zarządzania, szkolenia i doskonalenia zawodowego, awansów, warunkom środowiska pracy, uznaniu, stosunkom międzyludzkim i atmosferze pracy (Kopertyńska, 2008, s. 25). W badaniach oczekiwań zrealizowanych przez Andrzeja Bodaka i Małgorzatę Gabletę (2015) wśród pracowników wykonawczych za najważniejsze uznano: płacę adekwatną do obowiązków, następnie dobrą atmosferę pracy, bezpieczne i higieniczne warunki pracy, a na czwartym miejscu – bezterminowe zatrudnienie (ale należy zaznaczyć, że 60% respondentów była zatrudniona na czas nieokreślony). Na dalszych miejscach znalazły się jasność kryteriów oceny realizacji zadań, odpowiedni przepływ informacji, ochrona zatrudnienia, świadczeń zdrowotne i socjalne (Bodak, Gableta, 2015, s. 50–51).

Konkludując, diagnoza oczekiwań pracowników i ich preferencji wobec wynagrodzeń w przedsiębiorstwach produkcyjnych ma strategiczne znaczenie dla budowania systemu wynagradzania, który będzie cechować sprawiedliwość, przejrzystość i zrozumiałość, aktualność i konkurencyjność, elastyczność (Beck-Krala, 2013, s. 77). Poza tym budowa systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie produkcyjnym wymaga uwzględnienia innych czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz przygotowania do wprowadzenia zmian tak, by system został zaakceptowany przez pracowników. Zagadnienia te zostały przedstawione w następnym podrozdziale.

2.4. Wdrażanie zmian w systemach wynagrodzeń w firmach produkcyjnych

Wdrażanie zmian w systemach wynagrodzeń w przedsiębiorstwach jest zadaniem wieloetapowym i wymagającym uwzględnienia czynników zewnętrznych oraz uwarunkowań wewnętrznych. Ich zestawienie wraz z procesem budowy systemu wynagradzania przedstawia rysunek 4.



Rysunek 4. Determinanty budowy systemu wynagradzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie Beck-Krala (2013, s. 74, 81–83), Borkowska (2012, s. 134–138).

Według Zbigniewa Pawlaka i Andrzeja Smolenia (2012) a także Janusza Czekaja (2018) projektowanie zmian w systemie wynagradzania może być prowadzone przy zastosowaniu dwóch podejść metodologicznych: diagnostycznego i adaptacyjnego. Podejście diagnostyczne opiera się na przeprowadzeniu diagnozy aktualnego systemu wynagradzania, określenia jego dysfunkcji i niesprawności, a następnie wprowadzeniu zmian eliminujących nieprawidłowości. Podejście adaptacyjne polega na analizie stosowanych systemów wynagradzania w innych organizacjach (zebranie tzw. *best practises*), które następnie stanowią bazę do stworzenia propozycji rozwiązania dla

przedsiębiorstwa. Autorzy podkreślają, że zazwyczaj wiąże się to z twórczą adaptacją rozwiązań, czyli dostosowania ich do specyfiki organizacji (Pawlak, Smoleń, 2012, s. 86). Wydaje się, że połączenie dwóch wyżej scharakteryzowanych podejść może stanowić optymalną podstawę przy projektowaniu zmian w systemie wynagrodzeń, pozwalając na budowę systemu, w którym nie zostaną powielone dysfunkcje i który będzie nowoczesny i dostosowany do specyfiki organizacji. Janusz Czekaj zwraca uwagę, że zmiany w systemie wynagrodzeń mogą dotyczyć ewolucyjnych przemian poszczególnych podsystemów (najczęściej podsystemu taryfikacyjnego: taryfikacja pracy, siatka i tabela płac zasadniczych oraz podsystem premiowy) lub też mogą być kompleksowe, a więc dotyczyć wszystkich elementów (Czekaj, 2018, s. 215). Zestawienie aktualnych tendencji w doskonaleniu zakładowych systemów wynagrodzeń zawiera tabela 14.

Tabela 14. Zestawienie aktualnych tendencji w doskonaleniu zakładowych systemów wynagrodzeń

Elementy systemu	Kierunek zmian	Funkcja zmian
Składniki Wynagrodzeń	Redukcja nieobligatoryjnych składników wynagrodzeń, eliminacja lub modyfikacja socjalnych składników stabilizacyjnych	Wzrost udziału składników motywacyjnych, zwiększenie spójności i komunikatywności systemu
Formy płac	Rozwój i udoskonalanie form czasowo-premiowych	Zwiększenie stopnia spójności formy płacy z techniczno-organizacyjnymi warunkami pracy
Taryfikacja pracy	Wdrażanie zakładowych metod wartościowania pracy, modelowanie i wartościowanie profili kompetencyjnych stanowisk taryfowych	Obiektywizacja zaszerzowań taryfikacyjnych, kształtowanie relacji wynagrodzeń zasadniczych w powiązaniu z poziomem trudności pracy i kompetencji pracowników, wzrost znaczenia poliwalencji pracowników
Awans płacowy	Standaryzacja awansu stanowiskowego, rozwój systemów ocen pracowniczych	Obiektywizacja ścieżek kariery zawodowej i płacowej, rozwój proefektywnościowych postaw i zachowań organizacyjnych
Siatka i tabela płac	Wdrażanie współczynnikowych siatek i tabel płac, przechodzenie na mini egalitarne modele relacji wynagrodzeń zasadniczych, dominacja wykładniczych funkcji narastania stawek płac	Stabilizacja relacji płac zasadniczych, decentralizacja zarządzania funduszem płac zasadniczych, optymalizacja dekompozycji funduszy płac zasadniczych
Podsystem premiowy	Wdrażanie parametrycznych metod podziału funduszu premiowego, rozwój premiowania zintegrowanego, zespołowego i współzależnego	Wzrost stopnia powiązania ruchomej części wynagrodzeń z efektywnością ekonomiczną firmy, komórek organizacyjnych i pracowników, obiektywizacja podziału funduszu premiowego

Źródło: Czekaj (2018, s. 216).

Największy opór wobec zmian ze strony pracowników wywołują nowe wymagania dotyczące kwalifikacji i umiejętności (gdym posiadane kwalifikacje nie są już wystarczające do wykonywania pracy), zmiany powodujące utratę pozycji i/lub obniżenie wynagrodzenia (Centkowska, 2015, s. 11). Wynika to z faktu, że pracownicy poddają ocenie zmianę lub jej zapowiedź z punktu widzenia zaspokojenia swoich potrzeb. Zmiany mogą przynieść korzyści i ułatwienia, ale również straty i uciążliwości (Krasoń, 2016, s. 21). Z perspektywy psychologicznej opór wobec zmian jest sposobem radzenia sobie jednostki ze zmianą, a w szczególności z niepewnością, jaką ta zmiana niesie (Grabus, 2013, s. 14). Nie powinien być postrzegany jednak jako zjawisko negatywne – jest wynikiem zmian i jej nieodłącznym elementem (Centkowska, 2025, s. 16). Aby wdrożyć zmiany w systemie wynagradzania z sukcesem należy przeprowadzić je z zastosowaniem praktyk wdrażania zmian organizacyjnych. Literatura przedmiotu w tym zakresie jest bardzo szeroka. W tabeli 15 przedstawiono działania zapewniające wdrożenie zmian w systemach wynagradzania kierując się zasadami przedstawionymi przez Mariusza Sobkę (2014, s. 33). Zasady te zostały sformułowane na podstawie przeglądu literatury dotyczącej praktyk wprowadzania zmian w organizacjach zrealizowanych przez tego badacza.

Tabela 15. Działania do podjęcia przy wdrażaniu zmian w systemach wynagradzania

Zasada /reguła wdrażania zmian organizacyjnych według Mariusza Sobki	Działania do podjęcia przy wdrażaniu zmian w systemach wynagradzania
Analiza projektu pod względem jego wpływu na strategię i przyszłe cele przedsiębiorstwa. Zmiana jako złożone zjawisko wpływające na różne obszary przedsiębiorstwa	Przegląd strategii przedsiębiorstwa i przyszłych celów organizacji; przegląd czynników zewnętrznych i wewnętrznych determinujących elementy systemu wynagradzania w tym zwłaszcza oczekiwań i potrzeb pracowników.
Przygotowanie założeń i etapów	W zależności od wyboru podejścia metodologicznego: badanie dysfunkcji systemu i/lub przegląd najlepszych praktyk wynagradzania. Przygotowanie wdrożenia pilotażowego, które pozwoli na wprowadzenie zmian do nowego systemu.
Opracowanie budżetu zmiany	Przeliczenie skutków finansowych opracowanych zmian i dostosowanie ich do możliwości finansowych organizacji.
Zamknięcie przeszłości	Informacja o wprowadzeniu zmian z wyprzedzeniem; wprowadzenie zmian od następnego roku – umożliwienie rozliczenia wynagrodzeń według poprzednich zasad.
Pozyskanie i zaangażowanie pracowników	Budowa zaufania, włączenie pracowników i innych interesariuszy wewnętrznych w proces zmian, pozyskanie liderów opinii
Budowa systemu informacyjnego	Komunikacja obustronna, informowanie nie tylko o efekcie końcowym, ale o zakończeniu poszczególnych etapów, dzielenie się sukcesem.
Zaprojektowanie „od nowa” kultury organizacyjnej pozwalającej na utrwalanie nowych	Nacisk na czynniki „miękkie”: podnoszenie wiedzy, zaangażowanie, wspólne rozwiązywanie problemów.

Zasada /reguła wdrażania zmian organizacyjnych według Mariusza Sobki	Działania do podjęcia przy wdrażaniu zmian w systemach wynagradzania
postaw i wartości nabytych w czasie procesu zmiany	
Monitorowanie wyników	Bieżące monitorowanie wyników poszczególnych etapów, wdrożenie wniosków po pilotażowym wdrożeniu zmian.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sobka (2014, s. 33).

Najważniejszym zagadnieniem przy wdrażaniu zmian w systemach wynagradzania jest włączenie pracowników i interesariuszy wewnętrznych, zwłaszcza organizacji związkowych, w proces zmian, który powinien mieć charakter dwustronnej komunikacji. Umożliwi to budowę systemu, który zostanie zaakceptowany przez pracowników i dostosowany do ich oczekiwań.

Konkludując, zrealizowany przegląd literatury w zakresie wynagradzania pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych wskazuje, że zagadnienia te są obiektem rozważań badaczy z różnych perspektyw. Wymagają one jednak dalszych badań, zwłaszcza w obszarze budowy systemów wynagradzania (jego składników, struktury wewnętrznej i jego stosowania), a także uwzględnienia w ich budowie perspektywy pracowników.

ROZDZIAŁ 3. WIELOFUNKCYJNOŚĆ PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH

Niniejszy rozdział poświęcony jest zagadnieniu wielofunkcyjności pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W podrozdziale 3.1 zawarto przegląd literatury z zakresu wielofunkcyjności pracowników, jej definicji i dokonano prezentacji tego konstruktów na tle innych, stosowanych w naukach o zarządzaniu. W podrozdziale 3.2 dokonano prezentacji wybranej literatury dotyczącej zagadnień kompetencji i ról zawodowych oraz zaprezentowano autorską definicję wielofunkcyjności pracowników. W podrozdziale 3.3 zidentyfikowano determinanty wielofunkcyjności i przedstawiono konstrukt z perspektywy interesariuszy organizacji.

3.1. Wielofunkcyjność pracowników jako rozwinięcie koncepcji elastyczności pracowniczej

Wielofunkcyjność pracowników stanowi przedmiot zainteresowania w naukach o zarządzaniu. Jest analizowana z wielu perspektyw, na co wskazuje jej powiązanie w literaturze z innymi terminami takimi jak: elastyczność (Bal, Izak, 2020), wszechstronne umiejętności (Atkinson, Meager, 1986) lub zwinność pracowników (Wendler, 2013). W celu zdefiniowania wielofunkcyjności pracowników, jej znaczenia na tle innych konstruktów oraz określenia jej uwarunkowań przeprowadzony został systematyczny przegląd literatury⁴. Szczegółowej analizie poddano wyselekcjonowane 15 artykułów odnoszących się merytorycznie do zagadnienia wielofunkcyjności Wśród

⁴ Przegląd rozpoczęto od wygenerowania wstępnego zbioru literatury. Sięgnięto do baz anglojęzycznych EBSCO, Emerald i Science Direct, ze względu na dużą liczbę czasopism z dziedziny zarządzania oraz ich dostępność dla przeprowadzającego badanie. Użyte zostały słowa klucze: *multifunctional worker** (znak * został użyty w celu włączenia wyszukiwań w liczbie mnogiej i/lub w formie dopełniacza saksońskiego), *multifunctional employee** (znak * został użyty w celu włączenia wyszukiwań w liczbie mnogiej i/lub w formie dopełniacza saksońskiego), *multifunctional staff*, *multifunctional personnel*, *multifunctional workforce*. Wybór powyższych zwrotów wynika z faktu, że niektóre nazwy odnoszące się do pracowników są stosowane zamiennie *worker* (pol. pracownik), *employee* (pol. pracownik), *staff* (pol. personel), *personnel* (pol. personel). Wyszukiwanie zostało przeprowadzone po abstraktach, ograniczone do recenzowanych czasopism w języku angielskim. Wyszukiwanie dało następujące wyniki: EBSCO – 288 trafień, Emerald – 294 i Science Direct – 1555 trafień z okresu 1968 – styczeń 2021 roku. Z trzech baz danych otrzymano łącznie 2 137 artykułów. Pierwsza selekcja została przeprowadzona po tytułach artykułów i pozwoliła na usunięcie prac, które dotyczyły innych dziedzin (między innymi medycyny, biologii, materiałoznawstwa, urbanistyki) oraz tytułów powtarzających się. Do analizy abstraktów zakwalifikowano 43 artykuły. Po ich analizie odrzucono 28 artykułów ze względu na brak związku z badaną tematyką.

nich, ujęciu wielofunkcyjności z perspektywy pracowników zidentyfikowano tylko jedną publikację. Była to praca Erica van den Beukel i Enicka Molleman (1998), którzy zdefiniowali wielofunkcyjność jako formę elastyczności funkcjonalnej (*functional flexibility*). W przeglądzie zidentyfikowano również stosunkowo dużą liczbę publikacji opisujących wielofunkcyjność w aspekcie zwinnych praktyk produkcji. Dało to przyczynek do uzupełnienia prowadzonego przeglądu literatury o zagadnienia elastyczności siły roboczej⁵ (*workforce flexibility, labor flexibility*), której rodzajem jest elastyczność funkcjonalna (*functional flexibility*).

Pojęcie wielofunkcyjności w literaturze pojawia się najczęściej w odniesieniu do wielofunkcyjnych zespołów pracowniczych. Tu badania dotyczyły przede wszystkim oddziaływania różnych praktyk organizacyjnych na wydajność tych zespołów (Farrington, 2003; Guimarães, Anzanello, Renner, 2012), czy wdrażania zwinnych praktyk produkcji (Schonberger, 1992; Miller, Fielding, Gupta, Pitts, 1995; Forza, 1996; Niepce, Molleman, 1996; de Araújo, 1997; Parks, 2002; van den Beukel, Molleman, 2002; Tang, Qi, Zhang, M., 2017) oraz pracy zespołów wielofunkcyjnych w usługach (Gebauer, Krempl, Fleisch, Friedli, 2008; Hastings, Saperstein, 2010). W drugim kontekście analiz, któremu poświęcono uwagę w literaturze, wielofunkcyjność stanowisk pracy rozumiana jest jako wyposażenie stanowiska pracy umożliwiającego wykonywanie różnych zadań bez konieczności przechodzenia na inne stanowisko. Badania te dotyczyły oceny ryzyka zawodowego wielofunkcyjnych stanowisk (Sato, Coury, 2009) i satysfakcji pracowników z wielofunkcyjnych stanowisk pracy (Hoendervanger, i in., 2016).

Elastyczność organizacji jest wieloaspektową koncepcją dotyczącą różnych aspektów, tj. siły roboczej, organizacji obsługi urządzeń czy transportu materiałów i procesów produkcji. Coorine M. Karuppan (2004, za: Fraser, Hvolby, 2010) sugeruje, że to elastyczność pracownicza kładzie podwaliny pod piramidę elastyczności produkcji. Podobnego zdania był John Cordery (1989, za: Fraser, Hvolby, 2010), który wskazał, że elastyczność pracownicza jest kluczem do poprawy konkurencyjności w przypadku szybkich zmian technologicznych. Podstawową przyczyną, dla której organizacje starają się posiadać elastyczną siłę roboczą są przede wszystkim zmieniające się warunki otoczenia organizacji oraz konieczność szybkiej odpowiedzi na zmiany potrzeb klientów, pozwalając na utrzymanie się na konkurencyjnym rynku. Elastyczność pracownicza umożliwia szybką reakcję na zmiany w zapotrzebowaniu na pracowników.

⁵ W dalszej części pracy pojęcie „elastyczność siły roboczej” będzie używane zamiennie z „elastycznością pracownicza”

Elastyczność pracownicza jest obiektem badań z różnych perspektyw, od poziomu organizacji do pojedynczego pracownika. Obejmuje także zagadnienia dotyczące organizacji pracy, rodzajów umów pracowniczych i treści pracy. Przegląd literatury dokonany przez P. Matthijs Bal i Michala Izak (2020) obejmujący publikacje z lat 1970–2018 pozwolił autorom wyróżnić cztery nurty, których w ramach identyfikowana jest elastyczność pracownicza. Ich charakterystyka zawarta w tabeli 16 wskazuje główne typy elastyczności. Dla celów niniejszej pracy istotna jest elastyczność pracowników (*employee flexibility*) czyli perspektywa odnosząca się do treści pracy z perspektywy pojedynczych pracowników.

Tabela 16. Typy elastyczności

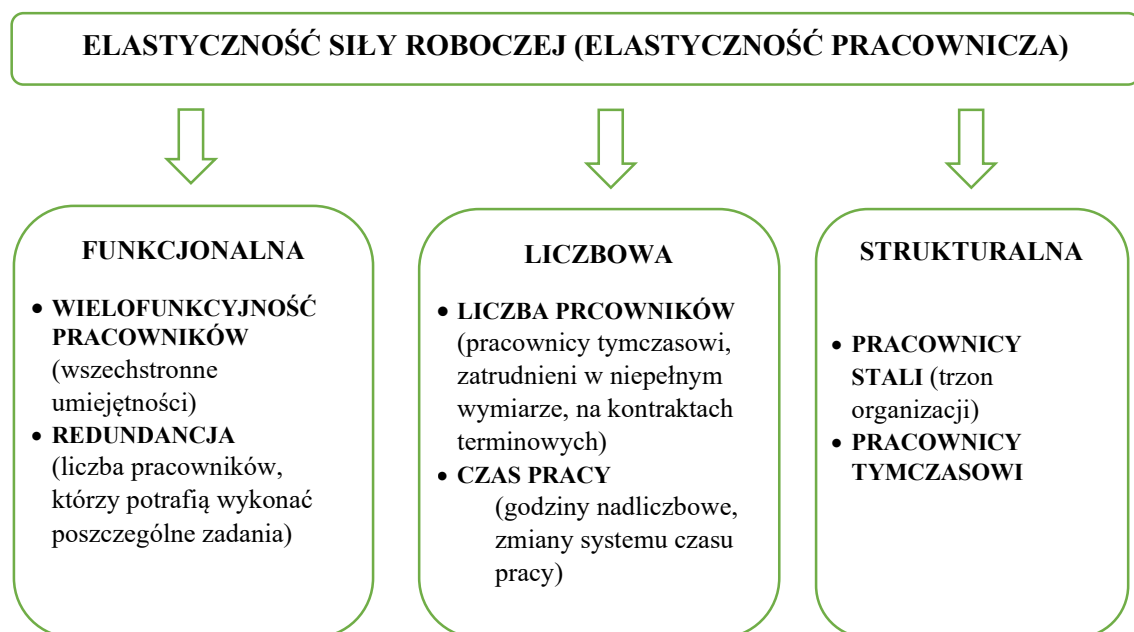
Typ elastyczności	Charakterystyka
Elastyczność organizacyjna (<i>organizational flexibility</i>) Perspektywa całej organizacji	Umiejętność szybkiej odpowiedzi całej organizacji na zamiany i adaptacji procesów produkcji, dystrybucji, marketingu, w tym również zmian w zatrudnieniu i wynagradzaniu pracowników.
Elastyczność pracowników (<i>employee flexibility</i>) Perspektywa pojedynczych pracowników	Zdolność pracowników do adaptacji do zmian zachodzących w organizacji polegających na elastycznym wykorzystaniu umiejętności, postrzeganiu swojej roli w organizacji. Na elastyczność pracownika składają się umiejętności, które mogą zostać wykorzystane do realizacji różnych zadań i zachowania adaptacyjne (w przeciwieństwie do zachowań rutynowych).
Elastyczna praca (<i>flexible work</i>) Perspektywa rodzajów umów łączących pracowników z organizacją	Rodzaje zawieranych umów pracowniczych takich jak: samozatrudnienie, zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu, umowy sezonowe.
Elastyczna organizacja pracy (<i>flexible work arrangements</i>) Perspektywa warunków wykonywania pracy odnosząca się do pojedynczych pracowników i/lub grup pracowników	Sposób realizacji zadań – jaki i kiedy zadania będą realizowane przez pracowników, mogą odnosić się do grup pracowników lub negocjowane indywidualnie z pracownikami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bhattacharya, Gibson i Doty (2005), Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena, Bou-Llusar, (2008), Bal, Izak, (2020).

Innym podejściem stosowanym do opisu elastyczności pracowniczej jest określenie instrumentów, z których korzystają organizacje by ją osiągnąć. Zaliczyć do nich można różne praktyki wpływające na liczbę pracowników (stanowiąc elastyczność liczbowa) i/lub sposoby wykonywania zadań przez pracowników (elastyczność funkcjonalna) (Atkinson, Meager, 1986, s. 5–6). Elastyczność liczbowa ma miejsce, gdy organizacja w celu reakcji na zmianę zapotrzebowania na liczbę pracowników zatrudnia pracowników tymczasowych, w niepełnym wymiarze czasu, na czas określony lub też zatrudnia pracowników w godzinach nadliczbowych czy też w zmienionych systemach organizacji pracy. Elastyczność liczbowa jest spotykana najczęściej w branżach

charakteryzujących się nieprzewidywalnością zapotrzebowania na usługi/produkty (np. w turystyce, gastronomii). Jeżeli jednak przedsiębiorstwo produkuje różnorodne produkty zmiana zapotrzebowania na siłę roboczą nie może zostać zabezpieczona poprzez zatrudnienie pracowników tymczasowych lub zwiększenie zapasów produktów. W takich sytuacjach organizacje rozwijają elastyczność funkcjonalną. Jest ona zdolnością organizacji do dostosowania i wykorzystania umiejętności pracowników do wykonywania zadań, które pojawiają się w wyniku zmian obciążenia pracą, metod produkcji czy technologii (Atkinson, Meager, 1986, s. 4). W tak działającej organizacji pracownicy nie mają określonego zestawu zadań lub pracy; posiadają wszechstronne umiejętności. W rezultacie organizacja jest w stanie przenieść siłę roboczą z jednego zadania, stanowiska lub działu do innego (np. zastąpienie nieobecnego pracownika lub reagowanie na wahania popytu) bez konieczności rekrutacji dodatkowych pracowników. Podobnie definiują elastyczność funkcjonalną również inni badacze. Edyta Bombiak (2014, s. 119) dodaje, że wymaga ona likwidacji sztywnych zasad podziału zadań pomiędzy specjalistami tak, aby pracownicy mogli szybko zmieniać dziedziny pracy, a od pracowników wymaga wszechstronnych kompetencji. Według Agnieszki Jagody (2015) elastyczność funkcjonalna jest zdolnością przedsiębiorstwa do zmiany ilości i typu wykorzystywanej pracy w ramach korzystania z wewnętrznego rynku pracy. Jej przejawem jest możliwość przydzielania pracownikom różnych zadań, przesuwania ich pomiędzy stanowiskami. Wymaga ona tzw. samoelastyczności, czyli wewnętrznej mobilności pracowników, wysokich kwalifikacji, co buduje wielozadaniową kadrę przedsiębiorstwa. Eric Molleman i Jannes Slomp (1999) elastyczność funkcjonalną definiują jako zagregowaną w zespole wielofunkcyjność i nadmiarowość, czyli całkowitą liczbę umiejętności powiązaną z całkowitą liczbą zadań jakie wykona zespół. Poziom wielofunkcyjności jest określany poprzez liczbę różnych zadań (maszyn), których obsługę pracownik opanował. Definicja ta wskazuje, że wielofunkcyjność jest cechą pracownika. Nadmiarowość (redundancja) odnosi się do charakterystyki realizowanych zadań, tj. do liczby pracowników, którzy w zespole mogą wykonać zadanie (Molleman, Slomp, 1999, s. 1838). Analogiczną typologię elastyczności sposobów wykonywania pracy przedstawili Michael Armstrong i Stephen Taylor wyróżniając jeszcze elastyczność strukturalną, która ma miejsce gdy zasadnicza część stałych pracowników jest uzupełniana o pracowników czasowych (Doeringer, Priore, 1971, Atkinson 1984 za: Armstrong, Taylor, 2016, s. 182). Również Michael Armstrong i Stephen Taylor (2016) określają, że elastyczność funkcjonalna może wymagać zatrudniania pracowników

wielofunkcyjnych (o wszechstronnych umiejętnościach). Wielofunkcyjność pracowników utożsamiają z wszechstronnymi umiejętnościami, o których można mówić, gdy pracownicy poprzez szkolenie i doświadczenie nabywają różnych umiejętności, dzięki którym mogą wykonać rozmaite zadania (wielozadaniowość). Wielofunkcyjność pracowników jest budowana przez przenoszenie ich pomiędzy stanowiskami, przydzielanie różnorodnych działań (rotacja pracy), oddelegowania oraz szkolenia (Armstrong, Taylor, 2016, s. 182). Podsumowanie powyższych typologii elastyczności pracowniczej wraz umiejscowieniem w nich wielofunkcyjności pracowników przedstawiono na rysunku 5.



Rysunek 5. Podstawowe rodzaje elastyczności siły roboczej (elastyczności pracowniczej)
 Źródło: opracowanie własne na podstawie, Doeringer, Priore, 1971, Atkinson 1984 za: Armstrong, Taylor, 2016, van den Beukel, Molleman, 1998, Molleman, Slomp, 1999.

Na podstawie przeglądu koncepcji elastyczności można zdefiniować wielofunkcyjność pracowników (tożsamą z wszechstronnymi umiejętnościami), jako posiadanie umiejętności pozwalających na wykonywanie różnych zadań, które dotychczas były realizowane na innych stanowiskach przez wąsko wyspecjalizowanych pracowników. Tak rozumiana wielofunkcyjność stanowi kompetencję pracownika. Wielofunkcyjność pracownika może mieć różny charakter w zależności od sposobu w jaki są rozbudowywane jego umiejętności. Szczegółową klasyfikację wszechstronnych umiejętności obrazującą różnorodność działań poszerzających umiejętności

pracowników przedstawił John Cordery (za: Rajendra, 2016). Ich szczegółowa charakterystyka zaprezentowana została w tabeli 17.

Tabela 17. Typy wszechstronnych umiejętności i ich charakterystyka

Typy wszechstronnych umiejętności	Charakterystyka typów wszechstronnych umiejętności
Wertykalne	Poszerzenie kwalifikacji pracowników o umiejętności kontroli i nadzoru oraz administracyjne. Może to być np. poszerzenie zakresu pracownika o planowanie produkcji, kontrolę jakości. Nabycie takich umiejętności może stanowić formę upelnomocnienia pracownika. Możliwa jest również forma odwrotna – gdy lider zespołu nabywa część umiejętności pracownika zespołu (np. montera).
Horyzontalne	Rozbudowa umiejętności pracowników o inne branże lub funkcje. W ramach tego typu wszechstronnych umiejętności można wyróżnić: <ol style="list-style-type: none"> 1. poszerzanie umiejętności – rozwój kwalifikacji dotyczących drugoplanowych zadań realizowanych na stanowisku; 2. dualne umiejętności – rozwój kwalifikacji z obszaru innego zawodu; pracownik posiada kompetencje do wykonywania zadań z obszaru dwóch profesji.
Kompleksowe	Pogłębienie umiejętności w zakresie aktualnie realizowanych zadań., np. operatorzy doskonalą umiejętności z zakresu zadań dot. utrzymania sprawności obsługiwanych urządzeń.
Wszechstronny zespół	Grupa pracowników, która razem posiada szeroki zasób umiejętności. W ramach typu wszechstronnych zespołów można wyróżnić: <ol style="list-style-type: none"> 1. zespół składający się z pracowników, z których każdy posiada odrębne, specjalistyczne umiejętności. 2. zespół składający się z wszechstronnych pracowników, gdzie mocne strony i specjalizacja pozwalają na rozwiązywanie problemów.

Zródło: opracowanie własne na podstawie Rajendra, (2016, s. 83).

Powyższa kategoryzacja wszechstronnych umiejętności jest zogniskowana na poszerzaniu zakresu zadań pracowników, najczęściej w obszarze zbliżonym do stanowiska, które zajmuje pracownik. Jednak zjawisko poszerzania zakresów stanowisk opisywanych poprzez zakres odpowiedzialności, wynagrodzenie i ścisłe miejsce w hierarchii organizacyjnej, miało już miejsce od lat 90-tych XX wieku i zakłada, że tradycyjnie rozumiane stanowiska hamują elastyczność i szybkość reakcji organizacji na zmiany otoczenia. Przejście do świata „zanikających stanowisk pracy” (*dejobbing*) oznacza poszerzenie odpowiedzialności pracowników, zachęcanie ich do odejścia od wąskich specjalizacji do nastawienia na innowacje, eksperymentowanie oraz budowanie wszechstronnych umiejętności i wielozadaniowości (Azmi, 2007, s. 87– 88).

Próby odpowiedzi na nieprzewidywalność warunków działania przedsiębiorstw badacze poszukują w koncepcji zwinności (*agility*), która pojawiła się w literaturze w 1991 roku w raporcie dotyczącym rozwoju metod zarządzania (*21 st Century Manufacturing Enterprise Strategy*). Koncepcja zwinności została zarysowana, ale nie

została szczegółowo zdefiniowana (Nagel, 1991). Zaowocowało to powstaniem wielu koncepcji i definicji zwinności przedsiębiorstw. We wczesnych badaniach dotyczących zwinnej produkcji podkreślano znaczenie technologii, (a nie pracowników), gdyż dzięki niej firmy mogły osiągnąć zwinność (Youndt i inni, 1996, za: Alavi, Wahab, 2013). Wnioski z późniejszych badań podkreślają rolę pracowników we wdrażaniu zwinności produkcji. Roy Wendler (2013) w przeglądzie koncepcji zwinności wskazał, że na 28 analizowanych koncepcji, aż w 19 z nich podkreśla się znaczenie czynnika ludzkiego. Jednocześnie jego analiza wskazuje na brak jednoznacznego zdefiniowania przez badaczy pojęcia zwinności (Wendler, 2013, s. 155). Podobne stanowisko przedstawia Ashutosh Muduli (2016), który podkreśla, że dotychczasowe badania dotyczące zwinności siły roboczej ograniczone są do przede wszystkim do szybkości i elastyczności działania (Muduli, 2016, s. 1568). Inni badacze również potwierdzają, że rola pracowników we wdrażaniu zwinności ma charakter strategiczny. Na przykład wykazały to badania 65 przedsiębiorstw działających w Rumunii przeprowadzone przez Anca-Ioana Munteanu, Nicolae Bibu, Mariana Nastase, Nicoletę Cristache i Cosmin Matis (2020).

Przegląd literatury dotyczącej zwinności pracowników wskazuje na istnienie dwóch podejść do tego zagadnienia. Jeden z nich traktuje zwinność pracowników na równi z innymi elementami zwinnej produkcji, a drugi – za centralny element uznaje zwinność pracowników. Tabela 18 prezentuje charakterystykę pracowników w modelach zwinnej produkcji, w których kluczowe znaczenie mają zwinni pracownicy.

Tabela 18. Charakterystyka pracowników w modelach zwinności produkcji, w których kluczowe znaczenie mają zwinni pracownicy

Autor	Charakterystyka zwinnych pracowników
Asari, Sohrabi, Reshadi (2014)	Nastawieni na: naukę, zmiany, relacje międzyludzkie, uczestnictwo i współpracę; pozytywne nastawienie wobec zmiany i dwuznaczności
Bessant i inni (2002)	Ustawiczne kształcenie
Breu i inni (2002)	Reagowanie na zmiany zewnętrzne; szybki rozwój umiejętności, szybkość adaptacji do nowych środowisk pracy; niezależność w miejscu pracy; mobilny i szybki dostęp do informacji; wykorzystanie technologii mobilnych; dzielenie się wiedzą wirtualny zespół; wzmacnianie pozycji pracowników;
Dyer, Shafer (1998), (2003)	Pracownicy zaangażowani w: proaktywne (inicjatywa i improwizacja), adaptacyjne (przyjmowanie różnych ról, zmiana ról, spontaniczna współpraca) i generatywne (ustawiczne kształcenie, dzielenie się informacjami) zachowania; nastawieni na osiąganie celów biznesowych (orientacja na wyniki), ustalający priorytety, instynktownie podejmujący zachowania zgodne z głównymi wartościami organizacji
Griffin, Hesketh (2003)	Zachowania adaptacyjne o charakterze proaktywnym, reaktywnym, tolerancyjnym
Gunasekaran (1999)	Wykorzystywanie wiedzy i umiejętności; otwarte dzielenie się informacjami, ciągła komunikacja; wspierające najwyższe kierownictwo

Autor	Charakterystyka zwinnych pracowników
Manthou, Vlachopoulou (2001)	Elastyczność, uprawomocnienie; szkolenie i zaufanie
Plonka (1997)	Pozytywne nastawienie do nauki i samorozwoju; umiejętność rozwiązywania problemów; otwarta postawa wobec zmian, nowych pomysłów i nowych technologii; umiejętność generowania innowacyjnych pomysłów i gotowość do przyjęcia nowych obowiązków
Sharifi, Zang (1999)	Posiadają wiedzę, wszechstronni
Yusuf i inni (1999)	Posiadają wiedzę i kwalifikacje, znają języki obce; są zmotywowani, elastyczni, uprawomocnieni; pracownicy wiedzy z umiejętnościami informatycznymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie Alavi, Wahab, (2013, s. 4196), Asari, Sohrabi, Reshadi, (2014, s. 77), Breu, Hemingway, Strathern, i in. (2002), Dyer Shafer, (1998), Dyer, Shafer, (2003), Griffin, Hesketh (2003) za: Muduli (2013, s. 58), Plonka (1997), Yusuf, Sarhadi, Gunasekaran (1999)

Powyższe opisy pozwalają na nakreślenie atrybutów zwinnych pracowników. Przede wszystkim jest to szeroka wiedza i umiejętności, wszechstronność, otwartość na zmiany i szybka, adekwatna reakcja na nie, wprowadzanie niestandardowych pomysłów i rozwiązań, stosowanie nowych rozwiązań informatycznych i działanie w zespole i nieustanna komunikacja (zachowania proaktywne). Drugim atrybutem zwinnych pracowników jest adaptacyjność rozumiana jako wielozadaniowość i szybkie przechodzenie z jednej roli do drugiej. Istotnym elementem zwinności jest również pozytywne nastawienie do zmian oraz umiejętność realizacji zadań w zmiennych warunkach, pod presją. Zwinny pracownik dzięki swoim cechom potrafi błyskawicznie odpowiedzieć na zmiany, które pojawiają się wewnątrz i na zewnątrz organizacji, wykorzystać je i przekształcić w sytuacje dające nowe możliwości.

Przegląd zaprezentowanych koncepcji zwinnych pracowników pozwala na stwierdzenie, że wielofunkcyjność pracowników zidentyfikowana na gruncie elastyczności funkcjonalnej stanowi element zwinności pracowniczej. W przedstawionym w tabeli 18 przeglądzie charakterystyk zwinnych pracowników badacze Lee Dyer i Richard Shafer (2003) zwrócili uwagę na ważność przyjmowania przez pracowników wielu ról i szybkiego przejścia pomiędzy nimi (Dyer, Shafer, 2003, s. 15).

Przedstawione charakterystyki wielofunkcyjnych i zwinnych pracowników odnoszą się do ich umiejętności, wiedzy i zachowań a także podejmowania ról przez pracowników i przechodzenia pomiędzy nimi. Właściwą podstawą dla dalszych rozważań nad nowym określeniem wielofunkcyjności pracowników będzie ujęcie ich poprzez charakterystykę kompetencji oraz ról zawodowych podejmowanych przez pracowników.

3.2. Wielofunkcyjność pracowników w ujęciu kompetencyjnym

Z analiz przeprowadzonych w podrozdziale 3.1 wynika, że charakterystyki wielofunkcyjnych pracowników odnoszą się do kompetencji, zachowań i ról. W tym podrozdziale przedyskutowano te konstrukty, które stanowią podstawę do określenia wielofunkcyjności pracowników. Użyteczność pojęcia kompetencji dla nowego zdefiniowania wielofunkcyjności pracowników wynika z faktu, że kompetencje w swojej istocie odnoszą się do kontekstu indywidualnego pracownika (Orczyk, 2009, s. 26).

W literaturze przedstawiono wiele definicji i typologii kompetencji, które wskazują, że termin ten jest wieloznaczny i charakteryzuje się złożonością (Bugaj, Witek, 2022, s. 11). Do nauk o zarządzaniu został wprowadzony w latach 70-tych XX wieku przez Davida McClellanda (1973), który zauważył, że wyniki testów inteligencji i zdolności nie przekładają się w prosty sposób na sukcesy w pracy. W ich miejsce zaproponował badanie cech, które nazwał kompetencjami. Termin ten nie został jednoznacznie zdefiniowany i badacze zajmujący się zagadnieniem kompetencji różnią się znacząco w jego definiowaniu. Ma to związek z różnymi perspektywami przyjmowanymi przez badaczy do ich opisu. Kompetencje pracownika jako wewnętrzny potencjał jednostki może być oceniany z perspektyw: oczekiwanego standardu pracy, wydajności pracownika i jego atrybutów (Springer, 2011, s. 4). Łączy je cel, jakim jest określenie efektywnego wykorzystania kapitału ludzkiego do osiągnięcia celów organizacji.

Słownikowe znaczenie kompetencji odnosi się do zakresu uprawnień do zajmowania się określonymi sprawami i podejmowania decyzji, oznacza ono również zakres czyjeś wiedzy, umiejętności doświadczenia (*Słownik języka polskiego*). Występuje ono często w połączeniu z takimi terminami jak: sprawność, umiejętność, kwalifikacje, uprawnienia, zdatność, zdolność, przygotowanie, wiedza, styl pracy, osobowość, zasady i wartości, zainteresowania (Serafin, 2016, s. 18). Pojęcie kompetencji ma szerszy zakres znaczeniowy niż kwalifikacje, które obejmują konfigurację czynników, takich jak: poziom wykształcenia ogólnego i zawodowego, staż pracy, oraz cechy psychofizyczne (Orczyk, 2009, s. 27). Takie stanowisko prezentuje również Tadeusz Oleksyn, który uznaje, że termin kwalifikacje ma węższe znaczenie i nie obejmuje formalnych uprawnień do zajmowania się określonymi sprawami, podejmowania decyzji, zwierania

umów, zaciągania zobowiązań w imieniu organizacji i jej reprezentowania (Oleksyn, 2017, s. 147). Przegląd wybranych definicji kompetencji zawarto w tabeli 19.

Tabela 19. Przegląd wybranych definicji kompetencji

Autor	Definicja kompetencji
Armstrong, Taylor (2016)	Cechy, dyspozycje osoby, które prowadzą do skutecznego działania lub ponadprzeciętnej wydajności.
Filipowicz (2004)	Dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające na realizację zadań na odpowiednim poziomie.
Moczyłowska (2008)	Wszelkie cechy i uprawnienia pracowników oraz organizacji, które wykorzystywane i rozwijane w procesie pracy służą osiągnięciu celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych celów pracowników
Oleksyn (2017)	Uzdolnienia, predyspozycje, wewnętrzne motywacje ważne w pracy, wykształcenie i wiedza, doświadczenie, umiejętności praktyczne, postawy i zachowania oczekiwane przez pracodawcę, formalne uprawnienia do prowadzenia spraw, podejmowania decyzji, cechy psychofizyczne ważne dla danej pracy –(np. sprawność fizyczna, odwaga, kreatywność)
Pocztowski (2003)	Trwałe właściwości człowieka, które są przyczyną osiągnięcia wysokich rezultatów pracy.
Rostkowski (2002)	Wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa.

Zródło: opracowanie własne na podstawie Armstrong, Taylor (2016), Filipowicz (2014, za: Rzempała, 2017, s. 419, Moczyłowska (2008), Oleksyn (2017) s. 146 – 151), Pocztowski (2003, za: Pawłowski, s. 264), Rostkowski (2002).

W pracy przyjęto definicję Tadeusza Oleksyna, która ujmuje kompetencje w sposób szeroki odnoszący się do wiedzy, umiejętności, zachowań, ale również postaw i motywacji (Oleksyn, 2017, s. 146–147). Joanna Moczyłowska (2008, s. 34) argumentuje, że motywacja nie powinna być ujmowana jako element kompetencji, lecz należy ją traktować jako czynnik, który decyduje czy wskaźniki behawioralne kompetencji ujawnią się czy nie.

W nawiązaniu do różnorodnego rozumienia kompetencji w literaturze, przedstawiono poniżej jedynie wybrane ich typologie i klasyfikacje. Jedna z nich zakłada podział na kompetencje uniwersalne (korporacyjne, kluczowe), które są wspólne dla wszystkich pracowników bez względu na ich miejsce w organizacji, funkcjonalne – ważne dla konkretnych stanowisk lub obszarów działania organizacji i hierarchiczne wynikające z funkcji pełnionej przez pracownika (Serafin, 2016, s. 19–20). Charakterystyka kompetencji może być realizowana poprzez opis: zadań i/lub oczekiwanych efektów tych zadań lub zachowań, które prowadzą do pożądaných przez organizację efektów.

Drugim terminem, który odnosi się do realizacji zadań przez pracowników w organizacji jest rola zawodowa. Ze względu na fakt, że obejmuje ona oczekiwania

i zachowania związane z pozycją, jaką zajmuje osoba w organizacji stanowi ona również punkt odniesienia do prowadzonych rozważań. Oczekiwania stają się podstawą określonych zachowań przypisanych do danej roli zawodowej (Stawiarska, Wojtyna, 2011; Ciekanowski, 2015).

W przeglądzie literatury przedstawionym przez Patrycję Stawiarską i Ewę Wojtynę (2011) wyróżniono dwa podejścia do zagadnienia roli zawodowej. Pierwsze kładzie nacisk na zachowania związane z wypełnianiem roli i przekładające się na jej opis. Drugie – wskazuje na cechy, atrybuty konstytuujące daną rolę i odnoszą się do czynników psychologicznych koniecznych do realizacji roli zawodowej. W podobnym kontekście przedstawił pojęcie roli zawodowej również Tadeusz Oleksyn. Oznacza ona zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności na stanowisku, jego miejsce w strukturze organizacyjnej, pozycję formalną i nieformalną oraz realny zakres oddziaływań. Rola organizacyjna obejmuje również aspekty społeczne, wiążące się z treścią pracy na stanowisku oraz wynikającymi stąd relacjami interpersonalnymi, a także aspekty kulturowe i ma szersze znaczenie niż stanowisko pracy (obejmujące zadania i obowiązki, które należy wykonać by osiągnąć wyznaczone cele) (Oleksyn, 2017, s. 618). Kładzie nacisk na zachowania i działania pracowników w procesie realizacji zadań i skupia się na identyfikacji pozycji jaką zajmuje pracownik w procesie osiągnięcia celów.

Rysunek 6 przedstawia propozycję zdefiniowania wielofunkcyjności pracowników w ujęciu kompetencyjnym w odniesieniu do koncepcji: wielofunkcyjnych pracowników (wszechstronne umiejętności), zwinnych pracowników i ról zawodowych. W definicji uwypuklono znaczenie ról zawodowych, gdyż ich istotną częścią są zachowania i działania pracowników w trakcie realizacji zadań, co pozwala na dokonanie charakterystyki wielofunkcyjności pracowników poprzez dokonanie opisu ich kompetencji.



Rysunek 6. Wielofunkcyjność pracowników w ujęciu kompetencyjnym

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z przyjętym podejściem, proponuje się, by wielofunkcyjność pracowników rozumieć jako wykonywanie złożonych ról zawodowych w organizacji przez pracowników charakteryzujących się zestawem kompetencji wykonawczych, społecznych i poznawczych, dzięki którym są w stanie osiągnąć ponad przeciętne wyniki w realizacji zadań w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Szczegółową charakterystykę kompetencji zawiera tabela 20.

Tabela 20. Charakterystyka kompetencji w definicji wielofunkcyjności pracowników

Nazwa kompetencji	Charakterystyka kompetencji
Wykonawcze	Wiedza zawodowa dot. obsługi stanowiska i jego roli w całym procesie i innych stanowisk w tym procesie; umiejętność obsługi własnego stanowiska oraz innych stanowisk; doświadczenie zawodowe, otwartość na realizację nowych zadań; elastyczne przechodzenie pomiędzy realizowanymi zadaniami; energia i szybkość działania; wytrwałość, umiejętność korzystania z technologii informatycznych
Społeczne	Aktywne poszukiwanie potrzebnych informacji, przekazywanie informacji współpracownikom, dzielenie się wiedzą; nastawienie na współpracę w zespole
Poznawcze	Nastawienie na ustawiczne uczenie się, dostrzeganie zmian w otoczeniu, poszukiwanie możliwości zmian w realizowanych sposobach działania, technologiach; otwartość na zmiany

Źródło: opracowanie własne.

3.3. Uwarunkowania wielofunkcyjności pracowników z perspektywy organizacji i interesariuszy

Uwarunkowania wielofunkcyjności pracowników można rozpatrywać z różnych perspektyw: otoczenia zewnętrznego, praktyk organizacyjnych i interesariuszy. Niniejszy podrozdział poświęcony został przede wszystkim praktykom organizacyjnym, gdyż ustalenia w nim zawarte stanowią będą wskazania do budowy systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników.

Wśród praktyk organizacyjnych najczęściej wymieniane jest uczenie się organizacyjne i szkolenie pracowników, gdyż wykonywanie przez nich szerokiego zakresu zadań wymaga wyposażenia ich w odpowiednią wiedzę i umiejętności. Uczenie organizacyjne było przedmiotem badań w wymiarach: zaangażowania w uczenie się, wspólnej wizji, otwartości na uczenie się i dzielenia się wiedzą i wykazano ich dodatni wpływ na wielofunkcyjność. Wykazano również pozytywny wpływ płaskiej struktury organizacyjnej i decentralizacji podejmowania decyzji. (Alavi, Wahab, Muhamad, Shirani, 2014, s. 6290). Inną praktyką związaną z uczeniem się organizacyjnym wymienianą w literaturze jest szkolenie między stanowiskowe (*cross-training/multiskilling*) (Hopp, Van Oyen, 2004; Yusuf i in., 1999). Badania przeprowadzone przez Rajeew Sawhney (2013) w zakładach produkujących obwody drukowane wykazały, że szkolenia skoncentrowane na budowaniu umiejętności obsługi różnych urządzeń wykorzystywanych w całym procesie produkcyjnym zwiększają elastyczność pracowników, w przeciwieństwie do szkoleń skoncentrowanych na obsłudze urządzeń stanowiskowych, które pogłębiają umiejętności ich obsługi, zmiany ustawień, utrzymania bieżącej sprawności i niewielkich napraw. W badaniach stwierdzono również pozytywny wpływ rotacji stanowisk pracy (*job rotation*) na elastyczność pracowniczą (Sawhney, 2013, s. 98–105).

Za czynnik istotnie wpływający na wielofunkcyjność pracowników przez badaczy uznawana jest również praca zespołowa a zwłaszcza efekt synergii pracy wielofunkcyjnych zespołów (Muduli, 2016, s. 1567; 2017, s. 48), a także zwiększanie autonomii zespołów, które mogą wykonywać coraz większy zakres zadań samodzielnie (Van den Beukel, Molleman, 1998, s. 313). Jednak wielofunkcyjność pracowników w kontekście pracy zespołowej może również prowadzić do nieadekwatnego wykorzystania siły roboczej. Eric Van den Beukel i Enick Molleman (2002) wykazali, że wielofunkcyjność w pracy zespołowej może oddziaływać negatywnie na pracowników

skutkując nadmiernym wykorzystywaniem ich zdolności (*overutilisation of capacity*) czy intensyfikacją pracy (presja przełożonych, kolegów, unikanie wykonywania obowiązków przez innych członków zespołu) lub/i wykonywania prac psychologicznie zbyt wymagających (wymagania nadzorowania innych członków zespołu, duża odpowiedzialność). Wielofunkcyjność może powodować również niedostateczne wykorzystanie umiejętności (*underutilization of skills*), a jej źródłami są: uproszczenie zadań, nieadekwatny rozdział zadań pomiędzy członkami zespołu, obniżenie poziomu umiejętności pracowników, niedopasowanie procesów szkolenia do wykorzystywanych aktualnie przez pracowników umiejętności (Van den Beukel, Molleman, 2002, s. 485).

Innym czynnikiem wspierającym wielofunkcyjność pracowników są systemy informatyczne, komunikacja i technologie mobilne które umożliwiają szybkie działanie i elastyczność. Dostarczając informacji dotyczących klientów, finansów, osiągniętych wyników, dają pracownikom poczucie, że są poinformowani i wzmacniają ich gotowość do elastycznego działania i współpracy (Breu, i in., 2002; Muduli, 2016; Sumukadas, Sawhney, 2004).

Determinanty wielofunkcyjności stanowią połączone i wzajemnie wpływające na siebie praktyki, które łącznie tworzą system wspierający wielofunkcyjność. Z tego powodu, w nawiązaniu do pracy zespołowej, opisany zostanie również wpływ na wielofunkcyjność systemów wynagradzania. Według Narendar Sumukadas i Rajeew Sawhney (2004) do determinant wielofunkcyjności należą bodźce oparte o wyniki pracy zespołowej, które motywują pracowników do zwiększania produkcji i otrzymywania wynagrodzenia zmiennego oraz wyniki indywidualne i nie są oparte o wynagrodzenia stałe. Tradycyjne systemy wynagradzania promujące staż pracy pracowników w organizacji mogą nie sprzyjać rozwojowi wielofunkcyjności, gdyż nie nagradzają inicjatywy. Potencjalnie mogą one zniechęcać pracowników do przejawiania elastyczności. System wynagradzania oparty o kompetencje, a więc nagradzający za liczbę kompetencji i głęboką wiedzę w ich zakresie, sprzyja nabywaniu i stosowaniu różnych kompetencji. Determinantami wielofunkcyjności są także wynagrodzenia uznaniowe niematerialne (pochwały publiczne, nagrody rzeczowe) za osiągnięcia indywidualne lub grupowe, lecz mają one mniejszy wpływ niż bodźce, których podstawą są wyniki pracy grupowej (Sumukadas, Sawhney, 2004, s. 1013–1019).

Innymi praktykami determinującymi wielofunkcyjność, które były przedmiotem badań empirycznych jest upewnianie/ umacnianie psychologiczne pracowników (*psychological empowerment*). Według Ashutosh Muduli (2017, s. 54) w tym celu

zarządzający powinni rozwijać kontekst pracy, który będzie wspierać psychologiczne poczucie wpływu wśród pracowników. Zestawienie powyżej usystematyzowanych praktyk wraz z uzupełnieniem sygnalizowanych przez badaczy determinant z literatury dotyczącej wielofunkcyjności przedstawiono w tabeli 21.

Tabela 21. Determinanty wielofunkcyjności pracowników

Determinanty	
zwiększające wielofunkcyjność	zmniejszające wielofunkcyjność
<ul style="list-style-type: none"> – nieprzewidywalne i zmienne otoczenie, – niska liczba zatrudnionych pracowników, – fluktuacja dostępności pracowników, – płaska struktura organizacyjna, – uczenie organizacyjne, – szkolenia między stanowiskowe, – rotacja stanowisk pracy, – nietradycyjne systemy wynagradzania oparte o płace za umiejętności, premie za wyniki zespołowe i indywidualne, nagrody niematerialne, – systemy informacyjne, komunikacja, – upełnomocnienie psychologiczne 	<ul style="list-style-type: none"> – nieoptymalne wykorzystanie siły roboczej: nadmierne wykorzystanie lub niedostateczne wykorzystanie kompetencji, – zbyt niska liczba pracowników, – koszty szkolenia pracowników, utrzymania właściwego poziomu kompetencji, wyższych wynagrodzeń przy wynagradzaniu pracowników za umiejętności, – tradycyjne systemy wynagrodzeń oparte o wynagrodzenia związane ze stażem pracy, – postawy pracowników w zakresie wykonywania stałych obowiązków, brak dopasowania kompetencji do uzdolnień

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Alavi, i in. (2014), Breu, i in. (2002), Gunasekaran (1999), Hopp, Van Oyen (2004), Muduli (2016), Muduli (2017), Sawhney (2013), Sumukadas, Sawhney (2004), Van den Beukel, Molleman (1998) Van den Beukel, Molleman, (2002), Yusuf, Sarhadi, Gunasekaran (1999).

Przedstawione w tabeli 21 determinanty uwarunkowań wielofunkcyjności pokazują, że dla wspierania wielofunkcyjności istotne jest właściwe wdrożenie zidentyfikowanych praktyk organizacyjnych. Na przykład niska liczba zatrudnionych pracowników sprzyja wielofunkcyjności. Wtedy mniejsza liczba pracowników musi wykonać cały zakres zadań, ale zbyt niska – uniemożliwia przeprowadzenie procesów szkolenia i rotacji na stanowiskach. Istotnym zagadnieniem jest więc utrzymanie równowagi oraz aspekt kosztowy wprowadzanych praktyk zwłaszcza w zakresie wdrażania systemów informacyjnych, szkolenia, rotacji na stanowiskach jak i wynagradzania pracowników.

Przeгляд praktyk organizacyjnych kształtujących wielofunkcyjność pracowników ukazał perspektywę organizacji, stąd w dalszej części rozważań scharakteryzowano zagadnienie wielofunkcyjności z perspektywy głównych interesariuszy firmy produkcyjnej.

Koncepcja interesariuszy została przedstawiona przez Edwarda Freemana w 1984 roku, a jej istotą było przedstawienie wizji przedsiębiorstwa, które równoważy interesy

i oczekiwania różnych grup i włącza je do strategii organizacji. Od tego momentu uwaga badaczy skierowana została na zarządzanie interesariuszami i skoncentrowana na metodach, dzięki którym organizacje mogą budować relacje i odpowiadać na ich oczekiwania (Pedrini, Ferri, 2019, s. 44). Samantha Miles (2017, s. 440–441) stwierdziła, że podstawą do określenia interesariusza jest istnienie związku pomiędzy organizacją a nim, bez względu na fakt czy związek ten jest dostrzegany przez zarządzających, interesariusza, czy też obydwie strony. Zatem interesariuszem są osoby, grupy, organizacje, które mogą wpływać na działanie organizacji i/lub organizacja wywiera na nie wpływ. Celem organizacji jest w jak największym stopniu zaspokojenie oczekiwań interesariuszy, biorąc pod uwagę, że ich potrzeby i oczekiwania mogą być w niektórych aspektach zbieżne, a w innych wymagać będą ich równoważenia przez organizację (Wachowiak, 2014, s. 291).

Zgodnie z powyższą charakterystyką uzasadnionym jest zaliczenie do interesariuszy pracowników, właścicieli (akcjonariuszy i udziałowców), związków zawodowych, kierownictwa, klientów, dostawców, konkurentów, władz lokalnych i rządowych, społeczności lokalnej, instytucji finansowych (Anuszkiewicz, Marona, 2012, s. 36; Bukowska, 2006, s. 56).

Koncepcja tworzenia wyłącznej wartości dla akcjonariuszy jako celu przedsiębiorstwa wywołuje zastrzeżenia na poziomach: teoretycznym, praktyki gospodarczej i niewłaściwych zachowań menedżerów (Mesjasz, 2018, s. 113–117). Stąd wielofunkcyjność pracowników z punktu widzenia właścicieli (akcjonariuszy i udziałowców) może pozwolić na powiązanie tworzenia wartości dla właścicieli z celami innych ważnych interesariuszy jakim są pracownicy. Wielofunkcyjność pracowników leży u podłoża elastyczności przedsiębiorstwa, które może szybko i sprawnie reagować na zmiany zapotrzebowania na produkty i absencję pracowników. Z drugiej strony wielofunkcyjność łączy się ze wzrostem kosztów pracy spowodowanych zwiększonymi kosztami szkoleń i ewentualnym wzrostem wynagrodzeń wywołanym zwiększeniem umiejętności pracowników (Van Den Beukel, Molleman, 1998, s. 306).

Według Michała Igielskiego (2019) pracownicy w XXI wieku powinni być postrzegani jako główni interesariusze przedsiębiorstwa, gdyż mają wpływ na jego działalność i są bezpośrednio pod jej wpływem i pracując ponoszą wysokie ryzyko. To od nich zależy, czy organizacja odniesie sukces, czy też poniesie porażkę (Igielski, 2019, s. 107–113). Autor uważa, że największym wyzwaniem dla kierownictwa przedsiębiorstw jest zapewnienie spełnienia oczekiwań pracowników w optymalny

sposób, by osiągnęli oni satysfakcję z pracy. Urszula Bukowska (2006, s. 55) twierdzi, że coraz większe znaczenie dla sukcesu organizacji mają kompetencje pracowników. Badania wskazują, że wśród oczekiwań pracowników, poza najważniejszym poziomem wynagrodzenia, jest możliwość szkoleń i rozwoju (Bechert, Gorynia-Pfeffer 2008; Chodyński 2013; Furmańska-Maruszak, Sudolska, 2017; Wachowiak 2016; Wójcik-Karpacz, 2018), a wielofunkcyjność pracowników jest warunkowana przez nabywanie przez nich nowych umiejętności. Również przedstawiona w podrozdziale 2.3 charakterystyka pokoleń na rynku pracy wskazuje, że budowa wielofunkcyjności dla pracowników najmłodszych pokoleń: Y i Z może spełniać ich oczekiwania w zakresie rozwoju, kreatywności i stawiania wyzwań w pracy, ale także wywoływać będzie wysokie oczekiwania płacowe dotyczące stałego wynagrodzenia i wymagać od zarządzających wdrażania programów przezwycięzania barier w pracy zespołowej. Na postrzeganie wielofunkcyjności z perspektywy pracowników wpływ mogą mieć również ich indywidualne preferencje takie jak: potrzeba stabilności wykonywanych obowiązków i dopasowanie do typów zadań (Van Den Beukel, Molleman, 1998, s. 307). Zatem przez niektórych pracowników wielofunkcyjność może być uznawana za obciążenie i zbytne poszerzanie zakresu zadań i odpowiedzialności. Zachętę dla tych pracowników stanowić może przyznawanie płac za umiejętności i premiowanie za wyniki zespołowe i indywidualne.

Do głównych interesariuszy powiązanych z pracownikami należą związki zawodowe zrzeszające dobrowolnie pracowników. Ich celem jest obrona praw pracowników, ich interesów materialnych i niematerialnych, indywidualnych i zbiorowych. Mają prawo do negocjowania grupowych stosunków pracy i są autonomiczne wobec pracodawcy, co jako interesariuszom daje im władzę w określonych prawnie obszarach nad organizacją. Urszula Bukowska (2006) wskazuje, że w praktyce gospodarczej działalność organizacji związkowych blokuje zmiany i może mieć negatywny wpływ na elastyczność przedsiębiorstw (Bukowska, 2006, s. 59). Powyższa opinia może stanowić przyczynek do stwierdzenia, że wielofunkcyjność pracowników nie będzie oceniana przez organizacje związkowe pozytywnie lub jej realizacja może być warunkowana przez nie wdrożeniem innych działań w zakresie organizacji pracy lub zasad wynagradzania.

ROZDZIAŁ 4. METODYKA WYKONANYCH BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Niniejszy rozdział poświęcony został przedstawieniu procedury badawczej zastosowanej w realizacji empirycznego celu pracy. W podrozdziale 4.1 usystematyzowano założenia oraz cele badań empirycznych, dla których punktem wyjścia była zidentyfikowana luka badawcza w płaszczyznach teoretycznej, empirycznej, metodycznej oraz praktycznej. Przedstawiono w nim również uzasadnienie wyboru procedury badawczej, pytania badawcze i hipotezy. W podrozdziale 4.2 zaprezentowano zastosowane metody i narzędzia badawcze. W podrozdziale 4.3 przedstawiono dobór oraz charakterystykę próby badawczej. W podrozdziale 4.4 zawarto opis badanego przedsiębiorstwa.

4.1. Założenia badań i luki badawcze

Rozważania prowadzone w rozdziałach teoretycznych pracy w zakresie specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych, zagadnień wielofunkcyjności i wynagradzania pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych pozwalają na identyfikację luk badawczych. Z przeglądu badań dotyczących systemów wynagradzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych (patrz: podrozdział 2.2) wynika brak analiz składowych systemu wynagradzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych z perspektywy pracowników. Dotychczasowe badania koncentrują się głównie na identyfikacji determinant wysokości wynagrodzeń, ich polaryzacji oraz motywacyjnym oddziaływaniu wynagrodzeń na pracowników (np. Earle i in., 2018; Hitka, i in., 2018; Salvatori, 2018). Zdecydowanie rzadziej uwzględniana jest perspektywa pracowników (np. Huo, Boxall, 2017), stąd podjęcie się próby budowy systemu wynagradzania uwzględniającej perspektywę pracowników może stanowić próbę wypełnienia luki badawczej.

Zauważono także niewielką liczbę badań dotyczących systemów wynagradzania w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych (patrz: podrozdział 2.2). Co więcej, w rezultacie przeprowadzonego przeglądu literatury z zakresu systemów wynagradzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych nie zidentyfikowano opracowań dotyczących systemów wynagradzania akcentujących budowanie wielofunkcyjności pracowników, co pozwala na spostrzeżenie, że w tym obszarze istnieje luka empiryczna. Ustalenia płynące z przeglądu literatury stanowią również przesłanki do sformułowania luki metodycznej

w sferze narzędzi i rozwiązań pozwalających na diagnozowanie oczekiwań pracowników wobec systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników.

Pojedyncze opracowania w literaturze przedmiotu (np. Van den Beukel, Molleman, 2002) wskazują, że wielofunkcyjność pracowników może być budowana poprzez niestandardowe systemy wynagradzania, to jest oparte o kompetencje, szkolenia między stanowiskowe, premiowanie oparte o cele grupowe i indywidualne (więcej podrozdział 3.3), jednak ustalenia te mają charakter raczej przyczynkowy i brak jest dogłębnych badań w tym zakresie. Konieczność poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie systemów wynagradzania wiąże się również z odmiennością pokoleń na rynku pracy, zwłaszcza dwóch najmłodszych generacji Y i Z, od których będą zależeć sukcesy organizacji w przyszłości (patrz: podrozdział 2.3) oraz faktem, że zarządzanie różnorodnością pokoleniową często pozostaje w polskich przedsiębiorstwach na poziomie deklaratywnym (np. Ratajczak, 2018; 2020). Pokoleniowość pracowników oraz turbulentność otoczenia przedsiębiorstw wywołuje przemianę paradygmatu kontraktu psychologicznego z relacyjnego (opartego o bezpieczeństwo zatrudnienia, lojalność, długą karierę u jednego pracodawcy) na transakcyjny (środowisko pracy umożliwiające rozwój kompetencji i podnoszenie wartości pracownika na rynku w zamian za wnoszenie wartości do organizacji) (Rogozińska-Pawelczyk, 2019). Przemiana ta stanowi wyzwanie do poszukiwań nowych rozwiązań w zakresie praktyk wynagradzania pracowników.

Z koncepcją Przemysłu 4.0 upowszechnia się *idea firmy odpowiedzialnej 4.0*, która zakłada oprócz generowania zysku, dbałość o otoczenie i interesariuszy, a w związku z tym wskazuje na konieczność budowania systemów wynagradzania opartych o elastyczne pomiary wyników, spełnienie uzasadnionych oczekiwań i potrzeb pracowników (Tomaszewska, 2020, s. 165). W realiach polskiego rynku pracy wysokość wynagrodzenia stanowi jeden z silniejszych motywatorów skłaniających zwłaszcza młodych pracowników do podjęcia, zmiany zatrudnienia lub podnoszenia kwalifikacji (Baron-Puda, 2019, s. 5). Ustalenia te potwierdzają wyniki badania *Talent Trends 2023* (zrealizowane przez Page Group), w których wykazano, że pracownicy przy wyborze nowego zatrudnienia kierują się wynagrodzeniem, elastycznością i rozwojem kariery. 80% osób które podjęło pracę w ciągu roku jest otwarta na poszukiwanie nowego zatrudnienia (<https://personel.infor.pl/aktualnosci/55456>).

Powyższe ustalenia wskazują na występowanie luki odnoszącej się do praktyki stosowania systemów wynagradzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych w warunkach polskich. System wynagradzania stanowiący narzędzie dla zarządzających pozwalające

na budowanie wielofunkcyjności pracowników i ujmujący ich perspektywę może stanowić próbę jej wypełnienia.

Uwzględniając powyższe za cel główny zrealizowanych badań empirycznych przyjęto **opracowanie i przygotowanie wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym.**

Założono, że system wynagradzania budujący wielofunkcyjność pracowników jest rozumiany jako zasady wynagradzania – kształtowania płac zasadniczych oraz pozostałych składników: premii, nagród, bonusów oraz podział kompetencji w zakresie kształtowania wynagrodzeń, który promuje, zachęca, skłania, motywuje pracowników do wielofunkcyjności. Ze względu na wielość czynników wewnętrznych i zewnętrznych kształtujących systemy wynagradzania (patrz: podrozdział 4.2, rysunek 4) możliwym jest opracowanie systemu wynagrodzeń dla konkretnego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Opracowanie takie ma również walor wdrożeniowy, pozwalający na implementację zrealizowanych prac badawczych i ich rezultatów organizacji.

Realizacja celu badań wymagała odniesienia się do **szczegółowych celów empirycznych:**

- diagnozy czy stosowany w przykładowym dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym system wynagradzania buduje/ogranicza wielofunkcyjność pracowników,
- zidentyfikowania oczekiwań głównych interesariuszy wobec systemu wynagradzania w przykładowym dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym, który buduje wielofunkcyjność pracowników,
- weryfikacji wersji testowej systemu wynagradzania pracowników budującego wielofunkcyjność pracowników w celu opracowania jego ostatecznej wersji,
- określenia ryzyk i ograniczeń wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników w przykładowym dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Złożoność przedmiotu zagadnienia stała się powodem do sformułowania głównego pytania badawczego oraz pytań szczegółowych.

PBG: Jaki system wynagradzania w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym buduje wielofunkcyjność pracowników?

PB1: Które elementy obecnie stosowanego przez badane duże przedsiębiorstwo produkcyjne systemu wynagradzania budują/ograniczają wielofunkcyjność pracowników?

PB2: Czy obecnie stosowane zasady i tryb podejmowania decyzji dotyczących zmian w wynagradzaniu pracowników budują/ograniczają wielofunkcyjność pracowników w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym?

PB3: Jakie są oczekiwania głównych interesariuszy wobec elementów systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym?

PB4: Jakie są oczekiwania głównych interesariuszy wobec zasad i trybu podejmowania decyzji dotyczących wynagradzania budujących wielofunkcyjność pracowników w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym?

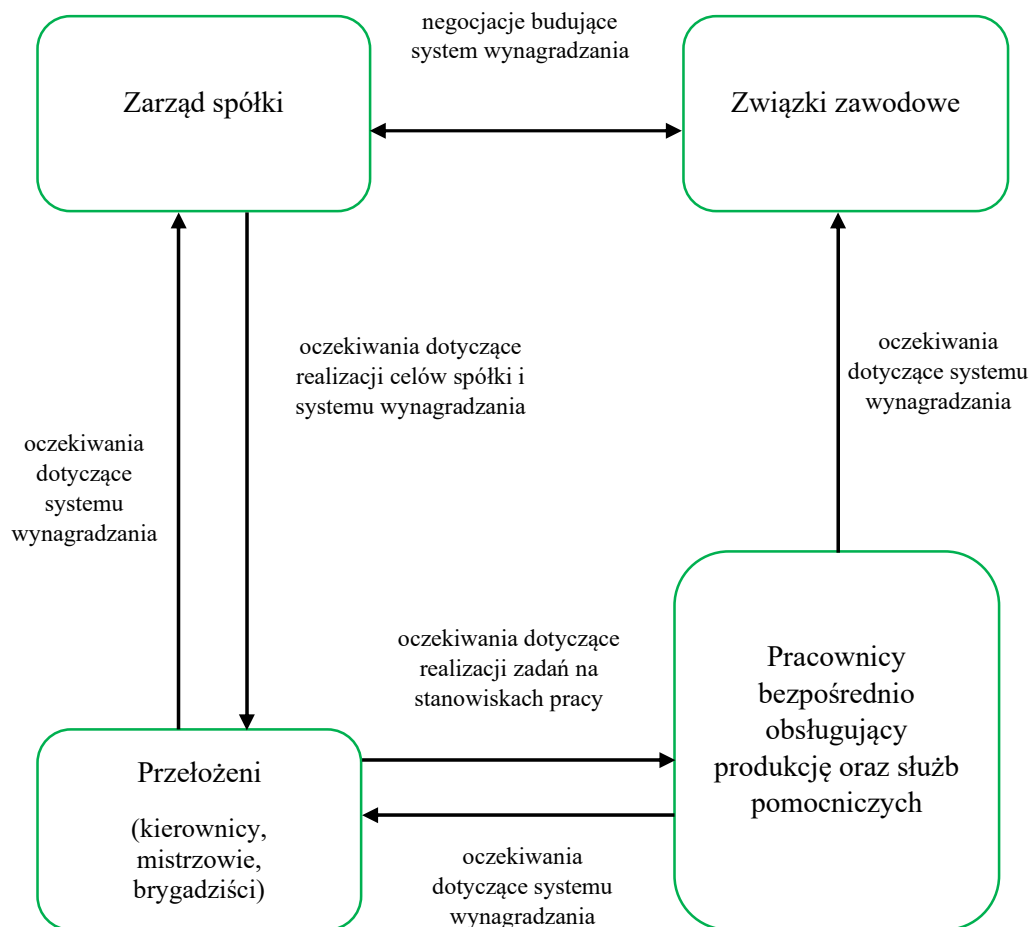
PB5: Czy elementy testowej wersji systemu wynagradzania są spostrzegane przez głównych interesariuszy jako budujące wielofunkcyjność pracowników w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym?

Wielofunkcyjność pracowników może być budowana przez system wynagradzania, ale pracownicy i główni interesariusze (zarząd, przełożeni oraz przedstawiciele organizacji związkowych) mogą mieć różne oczekiwania w tym zakresie. Celem działania organizacji jest w jak największym stopniu zaspokojenie oczekiwań interesariuszy, biorąc pod uwagę, że ich potrzeby i oczekiwania mogą być w niektórych aspektach zbieżne, a w innych wymagać będą ich równoważenia przez organizację (Wachowiak, 2014, s. 291). Specyficznymi interesariuszami przedsiębiorstw w kontekście budowania systemu wynagradzania są pracownicy, będący jego głównymi beneficjentami. Ze względu na tę rolę, ich perspektywa powinna być brana pod uwagę w budowaniu systemu wynagradzania. Przyczyniło się to do odrębnego potraktowania tej grupy interesariuszy w badaniu.

Badania rozwiązań stosowanych w ramach wynagradzania kompleksowego w dużych polskich przedsiębiorstwach wykazały, że dotychczas oczekiwania pracowników nie odgrywały istotnej roli w kształtowaniu wynagrodzeń (Stachowska, 2013, s. 75). Z punktu widzenia pracownika i organizacji związkowych istotny jest przyrost płacy zasadniczej, która stanowi najbardziej trwałe składnik wynagrodzenia pracownika chroniony prawem (Manikowski, 2019, s. 19). Stąd też można sądzić, że będą oni oczekiwać podwyżki płacy zasadniczej za wielofunkcyjność niezależnie od tego jak często pracownik będzie wykorzystywał zdobyte kompetencje, a za ich wykorzystanie oczekiwać będą dodatkowego wynagrodzenia, na przykład w postaci premii czy nagrody. Perspektywa zarządu spółki w tym zakresie może być odmienna ze względu na aspekt kosztowy wielofunkcyjności (zwiększone koszty szkoleń oraz koszty wynagrodzeń).

Z tego też względu system wynagradzania wspierający wielofunkcyjność powinien być narzędziem dla przełożonych i nie może być pozostawiony do swobodnej dyspozycji pracowników, w tym jakie i kiedy będą nabywać kompetencje i otrzymywać z tego tytułu wynagrodzenie. Mimo tego system ten może zwiększyć samodzielność pracowników pozwalając im na podejmowanie decyzji dotyczących zakresu wykonywanych prac w zespole, odpowiedzialności za nie, a co za tym idzie, wpłynąć na wysokość otrzymywanego wynagrodzenia.

Kierując się powyższą charakterystyką interesariuszy, ich oczekiwania i rolę w budowaniu systemu wynagradzania przedstawiono na rysunku 7.



Rysunek 7. Grupy głównych interesariuszy i ich oczekiwania w budowaniu systemu wynagradzania uwzględnione w badaniu

Źródło: opracowanie własne.

Połączenie oczekiwań pracowników z celami przedsiębiorstwa w systemie wynagradzania jest realizowane poprzez określenie podstawy ustalania wynagradzania. Zgodnie z przytoczoną definicją Hanny Karaszewskiej model hybrydowy systemu wynagradzania zakłada wykorzystanie różnych podstaw do jego budowania. Celem takich działań jest minimalizowanie ograniczeń poszczególnych koncepcji płacowych, uelastycznienie systemu wynagradzania poprzez dostosowanie płac do poszczególnych grup pracowniczych, umożliwienie szybkiej jego rekonfiguracji w zależności od zmian celów strategii płac oraz znalezienie równowagi pomiędzy wewnętrzną sprawiedliwością a zewnętrzną konkurencją rynkową. (patrz: podrozdział 2.1). Przyjęcie modelu hybrydowego pozwala na połączenie oczekiwań pracowników – by podstawą wynagradzania były kompetencje, z perspektywą organizacji dla której istotne są aspekty kosztowe (działania dla określonych korzyści). W nawiązaniu do powyższych rozważań literaturowych, ale także obowiązujących rozwiązań w systemie wynagradzania badanego przedsiębiorstwa i pożądanym rozwiązaniom budującym wielofunkcyjność pracowników poprzez system wynagradzania, sformułowano główną hipotezę badawczą oraz hipotezy szczegółowe.

Hipoteza główna

HG: Hybrydowy system wynagradzania jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierający wielofunkcyjność pracowników w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym niż równościowy system wynagradzania.

Hipoteza główna została sformułowana w wyniku badań literaturowych na drodze dedukcji (Długosz, 2016, s. 69) i została uzupełniona o **hipotezy szczegółowe**, które ukazują pojedyncze relacje pomiędzy zmiennymi (Czakon, 2021). W ich sformułowaniu założono porównania proponowanych rozwiązań wspierających wielofunkcyjność pracowników z obecnymi w aktualnie obowiązujących systemie wynagradzania pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Wymagało to wcześniejszej diagnozy rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwie. W badanym przedsiębiorstwie produkcyjnym funkcjonuje system wynagradzania ujęty w zakładowym układzie zbiorowym pracy i innych dokumentach wewnętrznych i stanowił on ważny element i punkt wyjścia badań empirycznych. Przyjęto, że hybrydowy system wynagradzania będzie bardziej wspierający budowanie wielofunkcyjności, gdyż zakłada on możliwość zastosowania w nim różnych koncepcji wynagradzania, takich jak wynagradzanie za

kompetencje, wyniki pracy, wkład pracy, co umożliwi spełnienie oczekiwań różnych interesariuszy.

Hipoteza 1

H1: Ustalanie płac zasadniczych proporcjonalnie do nabywanych kompetencji jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.

Hipoteza wynika z koncepcji wynagradzania w ujęciu rynkowym, czyli ceny (opłaty) za możliwość korzystania przez pracodawcę z kompetencji określonego zawodu (pracownik oferuje swój potencjał zawodowy w zamian za wynagrodzenie) (Kawka, 2014, s. 161; Mantura, 2016, s. 30). Podwalin dostarczyły także obecne w literaturze koncepcje określania wysokości wynagrodzenia na podstawie oceny kompetencji (Jabłoński, Ziębicki, Wodecka-Hyjek, 2011, s. 57–60; Oleksiak, 2014, s. 277–278; Tyrańska, 2015, s. 81) i funkcji płacy zasadniczej, polegającej na przyciąganiu i zatrzymywaniu w organizacji najlepszych pracowników (Bugdol, Jedynak, 2020). Założono, że pracownicy będą oczekiwać ustalania wysokości płac zasadniczych w odniesieniu do posiadanych kompetencji.

Hipoteza 2

H2: Podwyżki płac zasadniczych za nabywanie nowych kompetencji są w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.

W literaturze przedmiotu prezentowane są propozycje podwyższania płacy zasadniczej po ocenie poziomu kompetencji w ramach systemu ocen okresowych (Manikowski, 2019, s. 58–60), na podstawie taryfikatora o szerokich przedziałach płacowych i niewielkiej liczbie kategorii (*broadbanding*) (Stachowska, 2013, s. 69). Należy dodać, że wynagradzanie za kompetencje pobudza rozwój pracowników, ale niesie za sobą również ryzyka związane z pomijaniem kwestii efektywności organizacji (Moczydłowska, 2008, s. 201–213).

Hipoteza 3

H3: Uzależnienie wysokości premii od wykorzystywania wielofunkcyjności w praktyce jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.

Hipoteza 3. została sformułowana w nawiązaniu do prezentowanych w literaturze zagadnień dotyczących celów premiowania pracowników, czyli ich motywowania do osiągania ponadprzeciętnych wyników poprzez między innymi wykorzystywanie umiejętności pracowniczych (Nyk, 2012, s. 589). Premia powinna być przyznawana w oparciu o indywidualne osiągnięcia pracowników i jasne kryteria ich przyznawania zależne od pracownika, powinna mieć pozytywny charakter (Oleksiak, 2012, s. 32). Hipoteza nawiązuje też do postrzegania premii przez pracowników różnych pokoleń. Ma ona największe znaczenie dla pokolenia Y, a istotne dla pokoleń X i Z (Wasiluk, Bańkowska, 2021, s. 156).

Hipoteza 4

H4: Uzależnienie wysokości premii od wyników pracy całego zespołu i oceny indywidualnego zaangażowania pracownika jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.

W przypadku systemów premiowych istotne jest, aby system ten uwzględniał indywidualne zadania i cele, które może osiągać pracownik, jednak w odniesieniu do procesów produkcyjnych przedsiębiorstw osiągnięcie celów wymaga współpracy zespołu pracowników. Mimo że w literaturze wskazuje się, że systemy premiowe oparte o wyniki pracy zespołowej nie zwiększają produktywności pracowników i mogą powodować dodatkowe koszty, na przykład powodowane absencją pracowników (Frick, Goetzen, Simmons, 2013), to inne – wskazują, że zmniejszenie części ruchomych wynagrodzenia i zwiększenie stałej płacy powoduje spadek produktywności pracowników (Bun, Huberts, 2018). Skuteczność łączenia celów indywidualnych z zespołowymi w systemach premiowych została potwierdzona w badaniach pracowników produkcyjnych w systemach szczupłej produkcji (Wickramasinghe, Wickramasinghe, 2016).

Hipoteza 5

H5: Awans pracownika na podstawie oceny kompetencji jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierający wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.

Hipoteza 5. wynika z przyjętej definicji wielofunkcyjności pracowników. Oznacza ona pełnienie w organizacji złożonych ról zawodowych i posiadanie zestawu kompetencji, które mogą być wykorzystane w planowaniu awansów pionowych, stanowiących istotny element zapłacowy systemu wynagradzania. Jasne określenie kompetencji, które są istotne dla przedsiębiorstwa pozwala pracownikom na podjęcie działań umożliwiających im awans (Sobocka-Szczapa, 2018), co koresponduje w szczególności z oczekiwaniami dwóch najmłodszych pokoleń na rynku pracy: Y i Z (Czyczerska, Ławnik, Szlenk-Czyczerska 2020, s. 117-118).

Hipoteza 6

H6: Możliwość indywidualnego wyboru nagród z systemu wynagradzania za nabywanie nowych kompetencji jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.

Hipoteza 6. opiera się o koncepcję wynagradzania w oparciu o kompetencje uwzględniając sygnalizowaną w literaturze ważność systemów kafeteryjnych (umożliwiających wybór benefitu z proponowanej puli) dla pokolenia Y (Niezurawska-Zajac, 2018, s. 315).

Hipoteza 7

H7: Wyrażanie uznania przez przełożonych za wykorzystywanie wielofunkcyjności w praktyce jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.

Wcześniejsze badania potwierdzają wzrost znaczenia dla pracowników środków niematerialnych, w tym uznaniowych, a zwłaszcza wyrażania uznania przez bezpośredniego przełożonego (Borkowska, 2012, s. 19–21). W badaniach polskich pracowników docenienie przez przełożonego i wyrażanie uznania było istotne dla mężczyzn, pracowników na stanowiskach wykonawczych i pracujących w organizacji

powyżej 10 lat (Jawor-Joniewicz, Sajkiewicz, 2017, s. 35–38), a także dla pracowników najmłodszych, w wieku do 35 lat (Sajkiewicz, 2012, s. 58).

Hipoteza 8

H8: Podwyższanie płac zasadniczych proporcjonalnie do wykorzystywania kompetencji w praktyce jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.

Wzrost płac zasadniczych wraz ze stażem pracy nie nagradza inicjatywy pracowników oraz ich działań związanych z nabywaniem nowych kompetencji i rozwojem (Sumukadas, Sawhney, 2004), a także wynikami pracy stanowiąc podstawową dysfunkcję systemu wynagradzania (Oleksiak, 2014, s. 281). Podwyżki kwotowe nie komunikują pracownikom oczekiwań organizacji, ani oceny efektów pracy pracownika (Manikowski, 2019).

Hipoteza 9

H9: Rozwój zawodowy i szkolenia pracowników na stanowiskach pracy są w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.

Hipoteza 9. została sformułowana na podstawie badań dotyczących wpływu szkoleń między stanowiskowych pracowników (*cross-training/ multiskilling*) (Hopp, Van Oyen, 2004; Yusuf i in., 1999), a także wpływu rotacji stanowisk pracy (*job rotation*) na elastyczność pracowniczą. Szkolenia skoncentrowane na budowaniu umiejętności obsługi różnych urządzeń wykorzystywanych w całym procesie produkcyjnym zwiększały elastyczność pracowników, w przeciwieństwie do szkoleń skoncentrowanych na obsłudze urządzeń stanowiskowych, które pogłębiały umiejętności ich obsługi, utrzymania bieżącej sprawności i niewielkich napraw (Sawhney, 2013, s. 98–105). Ujęcie w hipotezie pojęcia rozwoju zawodowego jest związane z faktem, że jego skutkiem jest przyrost wiedzy i kompetencji, a proces ten jest świadomie planowany i organizowany (Myszka-Strychalska, 2017, s. 57).

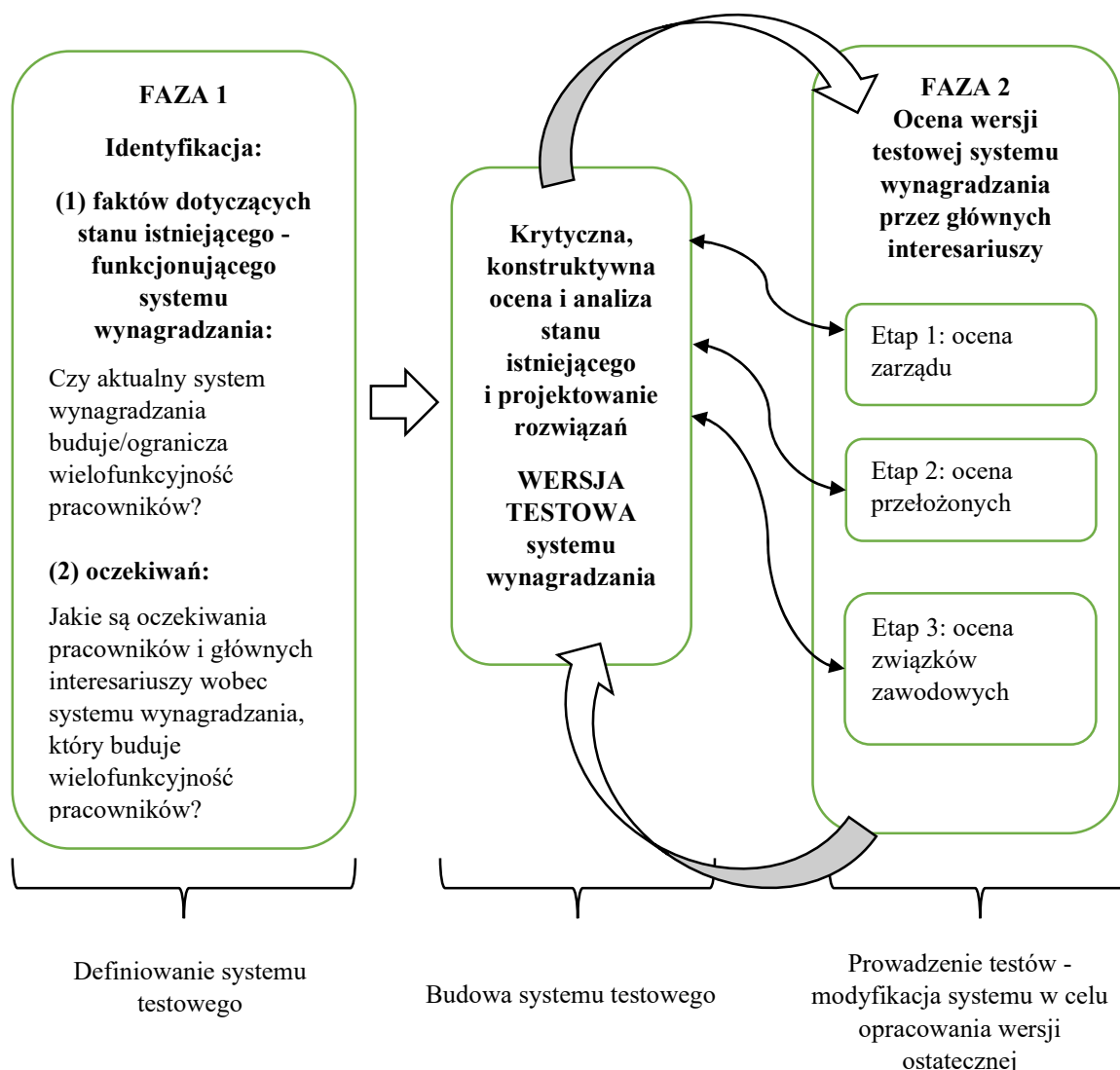
W nawiązaniu do powyższych rozważań, aby zrealizować założone cele empiryczne opracowano procedurę postępowania badawczego. Wybrano podejście opisowo-ulepszące zwane diagnostycznym (Bińczycki, 2011, s. 157–159; Dźwigoł,

2013, s. 30). Wymaga ono opisu stanu faktycznego, który kończy się jego diagnozą, a następnie proponowania ulepszeń, czyli projektowania zmiany (Bieniok, 2018, s. 18–23; Pawlak, Smoleń, 2012). Metodyka diagnostyczna umożliwia uwzględnienie realiów charakteryzujących istniejący system wynagrodzeń i uwzględnianie w fazie tworzenia nowego rozwiązania płacowego występujących uwarunkowań kształtowania systemu wynagradzania (Tyrańska, 2004, s. 127). Istotnymi uwarunkowaniami kształtowania tego systemu są perspektywa pracowników i głównych interesariuszy, którzy mogą mieć odmienne oczekiwania i wartości, które mogą osiągać w organizacji. W nawiązaniu do powyższego zrealizowano badania w formie studium przypadku, którego celem jest zrozumienie zjawisk, ich opis w celu poszukiwania rozwiązania problemu i umożliwienie podjęcie decyzji menedżerskich dla jego rozwiązania (Sułkowski, Lenart-Gansiniec, 2021, s. 353). Szczegółowy opis zastosowanych metod, narzędzi i przebieg badań empirycznych został przedstawiony w następnym podrozdziale.

4.2. Metody, narzędzia i przebieg badań empirycznych

Wybór metodyki diagnostycznej wymaga uwzględnienia w procedurze jej przeprowadzenia: (1) identyfikacji wszystkich faktów dotyczących stanu istniejącego, (2) krytycznej oraz konstruktywnej oceny i analizy stanu istniejącego (porównanie stanu istniejącego z normami, oczekiwaniami lub wzorcami), postawienia diagnozy polegającej na określeniu przyczyn dysfunkcji oraz (3) określenia kierunków usprawnień, projektowania wariantów rozwiązań i wyboru wariantu optymalnego (Bieniok, 2018, s. 21). W nawiązaniu do powyższej charakterystyki kroków postępowania badania empiryczne zrealizowano w dwóch fazach. Ich sekwencję przedstawiono na rysunku 8.

Celem pierwszej fazy badań empirycznych było dokonanie diagnozy aktualnego systemu wynagradzania w kontekście jego wspierania/ograniczania wielofunkcyjności pracowników oraz zidentyfikowania oczekiwań pracowników i głównych interesariuszy wobec systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników.



Rysunek 8. Sekwencja badań empirycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bieniok (2018).

W celu diagnozy aktualnego systemu wynagrodzenia zrealizowano badania ewaluacyjne. Badania te polegają na określeniu wartości (jakości) przedsięwzięcia przy zastosowaniu określonej metodyki i na podstawie jasno zdefiniowanych kryteriów. Badania te charakteryzuje analityczne i systematyczne podejście, łączenie różnych narzędzi i źródeł danych, uwzględnianie różnych perspektyw i aspektów analizowanych działań (*mix-method designs*) (Lulewicz-Sas, 2013, s.106; Madej, 2017, s. 45; Olejniczak, 2008 s. 103). Wobec powyższego postanowiono w badaniach zastosować triangulację metod badawczych, która umożliwia poznanie zjawisk w szerszym ujęciu, daje wzrost jakości przeprowadzanych badań i zmniejszenie błędów pomiarów (Bryman, 2006,



s. 111; Dźwigoł, 2015, s. 139). Integracja podejść badawczych: ilościowego i jakościowego pozwala na uzyskanie efektu synergii. Jego efektem zgromadzenie lepszego jakościowego, ujętego z różnych perspektyw materiału badawczego, niż gdyby badania zrealizowano w jednym nurcie metodycznym (Tarka, 2017, s. 25). Koniecznym było zbudowanie autorskich narzędzi badawczych w postaci kwestionariuszy: wywiadu oraz ankiety, a także przeprowadzenie badań pilotażowych.

Po pierwszej fazie badań empirycznych przeprowadzono analizę danych, testowanie i weryfikację hipotez. Stanowiło to podstawę do prac koncepcyjnych. Ich rezultatem była wersja testowa systemu wynagradzania.

Druga faza badań empirycznych zakładała przeprowadzenie oceny testowego systemu wynagradzania. Ze względu na konieczność uwzględnienia punktów widzenia pracowników i głównych interesariuszy, podzielono drugą fazę badań empirycznych na trzy etapy według grup interesariuszy. Założono iterację każdego etapu tej fazy z pracami koncepcyjnymi wprowadzającymi zmiany do testowej wersji systemu wynagradzania, jeśli zostaną one zgłoszone przez grupę interesariuszy i ocenę zaproponowanych zmian (patrz: rysunek 8). Ocenę wersji testowej systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność rozpoczęto od zaopiniowania go przez członków zarządu spółki jako osób kształtujących politykę personalną w przedsiębiorstwie i prowadzącą dialog społeczny. Następnie oceny dokonywali przełożeni pracowników. Ich oczekiwania były przedmiotem badania ankietowego, ale od ich akceptacji i pozytywnej oceny proponowanego rozwiązania zależy może sukces jego wdrożenia. Po ich uwagach projekt systemu wynagradzania zawierał wszystkie zmiany jakie zostały zgłoszone po stronie przedsiębiorstwa i w ostatnim etapie został on poddany ocenie przez przedstawicieli organizacji związkowych. Przygotowanego projektu systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność nie przedkładano do oceny pracowników ze względu na fakt, że w wersji testowej uwzględniono oczekiwania pracowników ustalone w pierwszej fazie projektu.

Zestawienie metod badawczych zastosowanych w drugiej fazie badań empirycznych przedstawiono w tabeli 22. Zrealizowana w ten sposób weryfikacja przez interesariuszy pozwoliła na poszukiwanie możliwych usprawnień i wybór najlepszego rozwiązania do wdrożenia.

Tabela 22. Metody badawcze, techniki, narzędzia zastosowane w badaniach empirycznych

Metoda badawcza	Technika badawcza, narzędzia	Źródło danych/respondenci
PIERWSZA FAZA BADAŃ EMPIRYCZNYCH		
Analiza dokumentów organizacji	Analiza zawartości – klucz kategoryzacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • układ zbiorowy • regulaminy premiowania, regulaminy wynagradzania • dokumenty wewnętrzne dot. Pracowników
Wywiad	Wywiad skategoryzowany narzędzie: kwestionariusz wywiadu	<ul style="list-style-type: none"> • członkowie zarządu spółki • przewodniczący/wiceprzewodniczący organizacji związkowych
Ankieta	Ankieta indywidualna narzędzie: kwestionariusz ankiety	<ul style="list-style-type: none"> • kierownicy, mistrzowie, brygadziści (zarządzający pracownikami wykonawczymi w produkcji i służbach pomocniczych)
Ankieta	Ankieta indywidualna narzędzie: kwestionariusz ankiety	<ul style="list-style-type: none"> • pracownicy stanowisk wykonawczych obsługujący produkcję bezpośrednio • pracownicy służb pomocniczych (realizujący kontrolę wstępną, międzyoperacyjną i końcową procesów produkcyjnych)
		
ANALIZA DANYCH, TESTOWANIE I WERYFIKACJA HIPOTEZ dotyczących oczekiwań pracowników i interesariuszy wobec systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników – jakie elementy systemu wynagradzania wspierają wielofunkcyjność pracowników		
		
DRUGA FAZA BADAŃ EMPIRYCZNYCH		
Wywiad	Wywiad skategoryzowany narzędzie: kwestionariusz wywiadu	<ul style="list-style-type: none"> • członkowie zarządu spółki • przełożeni • przewodniczący organizacji związkowych

Źródło: opracowanie własne.

Badania empiryczne w pierwszej fazie rozpoczęto od analizy treści obowiązujących w przedsiębiorstwie dokumentów regulujących zasady wynagradzania. W dużych przedsiębiorstwach wymagane jest posiadanie pisemnych dokumentów określających zasady wynagradzania pracowników (układów zbiorowych, porozumień lub regulaminów wynagradzania), które są uzgadniane z organizacjami związkowymi lub w przypadku ich braku – z przedstawicielami pracowników. Dokumenty te są dostępne dla wszystkich pracowników, przechowywane są również dokumenty, które przestały

obowiązywać lub zostały zastąpione przez następne zawarte porozumienia lub układy zbiorowe.

Jak wskazuje Cezary Trutkowski istotą analizy treści jest badanie przekazów w zakresie ich treści jawnej z zachowaniem obiektywności (jawności i przejrzystości stosowanych procedur prowadzących do powtarzalnych wyników) i systematyczności (Trutkowski, 1998, s. 1–3). Zastosowano zmodyfikowaną analizę treści według algorytmu zaproponowanego przez Karolinę Szczepaniak (2012 s. 97–110), która przebiegała w niżej przedstawionych krokach. Pierwszym był wybór materiału badawczego, a następnie wielokrotna lektura tekstów, które weszły do próby. Następnym krokiem było utworzenie klucza kategoryzacyjnego. W badaniach ilościowych jest on narzędziem do zbierania liczbowo ujmowanych wartości (np. częstość występowania określonych elementów). W podejściu jakościowym kategorie klucza stanowią tematy podejmowane w tekstach lub ich aspekty i mają na celu ukazanie ich różnorodności. Czwartym krokiem było definiowanie kategorii w kluczu, które wskazują w jaki sposób kategorie zostały wydzielone i były rozumiane przez badacza. Ostatnim krokiem analizy dokumentacji było budowanie tabel z istotnymi informacjami, które pozwoliły na szczegółowy opis poszczególnych elementów systemu wynagradzania i zasad oraz trybów podejmowania decyzji dotyczących zmian w wynagradzaniu pracowników. Zastosowaną jednostką analizy był pojedynczy dokument.

Do analizy wybrano obowiązujący Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy jako główny dokument kształtujący zasady wynagradzania oraz Porozumienia i Protokoły Dodatkowe do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy które zostały zawarte w okresie od 1.01.2018 roku do 31.03.2023 roku, popisane przez pracodawcę i organizacje związkowe zgodnie z wymaganiami Kodeksu pracy (Dz.U. 2022 poz. 1510) i Ustawy o związkach zawodowych (Dz. U. 2001 nr 79, poz. 854). Na podstawie powyższych kryteriów zidentyfikowano 43 dokumenty. Po ich przeglądzie wyeliminowano cztery dokumenty dotyczące ustalenia obligatoryjnych dni dodatkowo wolnych wynikających z Kodeksu pracy oraz możliwości zmian okresów rozliczeniowych czasu pracy w związku z pandemią COVID-19 oraz jeden dotyczący interpretacji obowiązujących zapisów Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy. Do analizy zakwalifikowano 38 dokumentów, z czego z ustalenia zawarte w ośmiu Porozumieniach znalazły swoje odzwierciedlenie w Protokołach dodatkowych do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy. Wobec tego analizie poddano je tylko w zakresach, które nie zostały objęte protokołami dodatkowymi. Sumarycznie analizie poddano: Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy (tekst

jednolity obejmujący Protokoły dodatkowe nr 1–12), 12 Protokołów dodatkowych do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy i 25 Porozumień. W badanym okresie miał miejsce jeden spór zbiorowy, który został zakończony podpisaniem Porozumienia. W trakcie analizy powyższych dokumentów zidentyfikowano ich powiązanie z innymi dokumentami badanego przedsiębiorstwa, stąd te dodatkowe dokumenty poddano również analizie. Obejmowały one zagadnienia oceny wyników pracy pracowników oraz ich kwalifikacji. Listę dokumentów poddanych analizie zamieszczono w załączniku 2.

Dalsze badania empiryczne w pierwszej fazie obejmowały przeprowadzenie wywiadu skategoryzowanego, z przedstawicielami zarządu i związków zawodowych, dla którego przygotowano kwestionariusz wywiadu. Wywiady przeprowadzono w okresie od 1 lipca 2023 roku do 18 sierpnia 2023 roku. Kwestionariusz ten zawierał pytania dotyczące aktualnego systemu wynagradzania – czy zawiera on elementy, które mogą wspierać wielofunkcyjność pracowników oraz pytania dotyczące zagadnień jakie jego elementy i w jaki sposób mogłyby wspierać wielofunkcyjność pracowników. Plan pytań kwestionariusza wywiadu według którego jest prowadzony pozwala na zapewnienie powtarzalności wyników badań (Żelazo, 2013, s. 226), a także możliwości uzyskania dodatkowych informacji, które mogły być wykorzystane w przygotowaniu kwestionariusza ankiety dla pracowników i ich przełożonych. Kwestionariusz składał się ze wstępu, w którym przedstawiony został cel prowadzonego wywiadu oraz z 15 pytań zasadniczych oraz metryczki z danymi respondentów. Przed przystąpieniem do badań zrealizowano badania pilotażowe metodą *respondent debriefing* (Grzeszkiewicz-Radulska, 2012, s. 132–133). W tym celu przeprowadzono wywiad z 3 osobami, które są specjalistami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i które mają kontakt z respondentami, z którymi planowane było przeprowadzenie wywiadów. Po przeprowadzeniu wywiadów respondenci zostali poinformowani o celu badań i ich roli wspierającej przygotowanie pytań do wywiadu. Treść przewodnika wywiadu została przedstawiona w załączniku 1.

Kolejną metodą wykorzystaną do diagnozy oczekiwań wobec systemu wynagrodzeń były badania ankietowe. W tym przypadku kwestionariusz ankiety został przygotowany w dwóch wersjach: dla pracowników i ich przełożonych. Wynikało to z założenia, że system wynagradzania wspierający wielofunkcyjność pracowników ma stanowić narzędzie dla przełożonych, stąd ich oczekiwania – jako użytkowników tego systemu mogą się różnić od oczekiwań pracowników. Argumentami przemawiającymi za zastosowaniem badań ankietowych była możliwość dotarcia w krótkim czasie do dużej

grupy respondentów, brak wpływu badacza na respondentów oraz zapewnienie poczucia anonimowości (Gabryelewicz, 2016, s. 150; Witaszek, 2007, s. 19). Badanie ankietowe ma również wady. Na przykład badacz nie jest w stanie określić ilu respondentów nie potrafi odpowiedzieć na pytania z powodu braku wiedzy lub niewłaściwie interpretuje pytania w ankiecie (Karbownik, 2017, s. 180). Jednak biorąc pod uwagę zagadnienia, które są przedmiotem badań uznano, że wskazane ryzyka są niewielkie w porównaniu z zaletami wybranej metody badawczej. Kwestionariusz przygotowano w wersji papierowej ze względu na fakt, że większość respondentów nie ma dostępu do zakładowego systemu komputerowego i pracuje w systemie 4-brygadowym, zmianowym. Dystrybuowany był za pośrednictwem bezpośrednich przełożonych.

Obydwie wersje kwestionariusza ankiety składały się z trzech części. We wstępie przedstawiono cel badań i zawarto podstawowe informacje dotyczące badania. W pierwszej części zawarto stwierdzenia dotyczące aktualnego systemu wynagradzania, a w drugiej – oczekiwań dotyczących systemu. Kierowano się poniższymi wytycznymi dotyczącymi budowania stwierdzeń w ankietach przedstawionymi przez Adama Sagana (2003, s. 41–42): (1) zrozumiałością dla respondenta, (2) gotowością ujawnienia i wyrażenia swojej opinii, (3) możliwością udzielenia odpowiedzi na podstawie informacji podręcznych posiadanych przez respondenta, (4) zdolnością do przełożenia własnych wewnętrznych poznawczych lub afektywnych reakcji na określone kategorie skali, (5) chęcią respondenta do zaangażowania się w problem na podstawie pozycji znajdujących się na skali.

Podstawę do przygotowania stwierdzeń do pierwszej części kwestionariusza ankiety stanowiły wyniki analizy literatury, dokumentów przedsiębiorstwa zidentyfikowanych w trakcie analizy treści dokumentów, a także doświadczenie własne wynikające z pracy zawodowej w przedsiębiorstwie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Poszukiwania ukierunkowane były na zidentyfikowanie elementów, które w aktualnym systemie wynagradzania mają potencjał do wspierania wielofunkcyjności pracowników. Na tej podstawie przygotowano 16 stwierdzeń charakteryzujących elementy stosowanego systemu wynagradzania. Były to pytania jednokrotnego wyboru z dysjunkcją wymuszoną (Krok, 2015; Mider, 2021). Wśród przygotowanych stwierdzeń sześć dotyczyło zagadnień ustalania płacy zasadniczej, która jest postrzegana przez pracowników jako najbardziej istotny element wynagrodzenia (stały element wypłacany niezależnie od wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo i którego wysokość stanowi podstawę wypłaty innych składników wynagrodzenia, na przykład premii, ale również

zasiłku w przypadku zwolnienia chorobowego). Jedno dotyczyło premii kwartalnej i kolejne dwa uznaniowych nagród zewnętrznych pieniężnych. Sformułowano także sześć stwierdzeń dotyczących uznaniowych nagród zewnętrznych niefinansowych – przyznawania odznaczeń (firmowych i państwowych), kwartalnej oceny wyników pracy prowadzonej przez przełożonych oraz finansowania podnoszenia wykształcenia oraz szkoleń. Ze względu na fakt, że przedsiębiorstwo wypłaca regularnie świadczenia z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych w wysokościach znacząco wyższych od wymaganych przepisami prawnymi sformułowano jedno stwierdzenie dotyczące tego zagadnienia.

W części drugiej kwestionariusza ankiety dotyczącej oczekiwań wobec systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników, na podstawie studiów literaturowych, przygotowano 25 stwierdzeń dotyczących elementów systemu wynagradzania charakteryzujących się potencjałem budowania wielofunkcyjności pracowników. Największą liczbę stwierdzeń sformułowano w zakresie wynagrodzeń pieniężnych stałych (sześć stwierdzeń dotyczących kryteriów podwyższania wysokości płacy zasadniczej), 11 stwierdzeń dotyczących zasad ustalania wynagrodzeń pieniężnych zmiennych (premię kwartalną, nagród pieniężnych). Sformułowano również sześć stwierdzeń dotyczących uznaniowych nagród zewnętrznych niefinansowych: dwa dotyczące szkoleń i podnoszenia wykształcenia, cztery związane z wyrażaniem uznania (docenianie: wyników pracy pracownika, kompetencji pracownika, dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami) oraz trzy związane z treścią wykonywanej pracy (stabilność i trwałość zatrudnienia, awans, samodzielność w realizacji zadań). W ankiecie zamieszczono jedno pytanie otwarte w którym respondenta poproszono o wpisanie innych rozwiązań, które mogłyby zachęcić go do wielofunkcyjności.

Stwierdzenia zawarte w kwestionariuszu ankiety skierowanym do przełożonych były analogiczne. Różnica dotyczyła pytanie na które odpowiadali. Mieli wyrazić opinię dotyczącą możliwości zachęcania przez konkretne rozwiązania do wielofunkcyjności podległych pracowników. W kwestionariuszu skierowanym do przełożonych zadano trzy pytania otwarte. Pierwsze, analogicznie jak dla pracowników, dotyczyło innych rozwiązań, które mogłyby zachęcić podległych pracowników do wielofunkcyjności, drugie – dotyczyło działań, które mogłyby ułatwić wdrożenie systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników i trzecie – dotyczące trudności z wdrożeniem takiego systemu wynagradzania. Ostatnią część kwestionariusza stanowiła

metryczka, identyczna dla obu wersji. Zapytano w niej o płeć, poziom wykształcenia, wiek, stanowisko pracy, system pracy i liczbę lat przepracowanych w przedsiębiorstwie.

Do ustalenia oceny potencjału budowania wielofunkcyjności pracowników przez elementy systemu wynagradzania posłużono się 5-cio stopniową skalą i zastosowano opis słowny i numeryczny, gdzie 1 – oznaczało, że element nie wspiera wielofunkcyjności pracowników, a 5 – że element wspiera wielofunkcyjność w najwyższym stopniu. Na podstawie analizy literatury zdecydowano o zastosowaniu 5-stopniowej skali, która pozwala na zróżnicowanie odpowiedzi, ale jest jednocześnie efektywna (Kaczmarek, Tarka, 2013, s. 44–46). Kwestionariusze ankiet, których użyto w badaniach zamieszczono w załączniku 1.

Przed rozpoczęciem badań właściwych przeprowadzono badania pilotażowe. Zwrócono się o udział w pilotażu do 6 pracowników i 3 przełożonych. Celem była identyfikacja problemów ze zrozumieniem instrukcji i poszczególnych stwierdzeń. Na tej podstawie doprecyzowano zapisy instrukcji dla respondentów.

Postawiona hipoteza główna miała charakter stwierdzenia, które można zweryfikować w sposób pośredni, to jest na podstawie weryfikacji hipotez szczegółowych. Uzasadnieniem dla takiego postępowania jest fakt, że hybrydowy system wynagradzania zakłada, że jego poszczególne elementy będą skonstruowane na różnych podstawach – koncepcjach kształtowania wynagrodzeń pracowników, a przez to uwzględnienie różnych oczekiwań interesariuszy.

Ankieta skierowana do przełożonych, pracowników stanowisk obsługujących produkcję bezpośrednio i służb pomocniczych była przeprowadzana w okresie od 1 lipca 2023 roku do 20 sierpnia 2023 roku. Wyniki badań ankietowych poddano analizie statystycznej przy wykorzystaniu metod porównywania parami i statystyki opisowej. Jako metodę porównywania parami zastosowano nieparametryczny test par Wilcoxon (Malska, 2017), który pozwolił na sprawdzenie zgodności oczekiwań interesariuszy co do oddziaływania elementów systemu wynagradzania na budowanie wielofunkcyjności pracowników. Testy te przeprowadzono odrębnie dla grup respondentów pracowników i przełożonych. W powyższy sposób określono, czy istnieją różnice w postrzeganiu aktualnego systemu wynagradzania i oczekiwań wobec niego w grupach respondentów. W celu zbadania istotności różnic pomiędzy średnimi wartościami oceny poszczególnych stwierdzeń w grupach respondentów zastosowano test U Manna – Whitney’a.

Badania empiryczne drugiej fazy przeprowadzono we wrześniu 2023 roku. Zostały one zrealizowane za pomocą wywiadu skategoryzowanego, dla którego

przygotowano kwestionariusz wywiadu. Kwestionariusz ten zawierał pytania dotyczące przygotowanej propozycji systemu wynagradzania. Starano się ustalić czy zawiera on elementy, które mogą wzmacniać wielofunkcyjność pracowników. Przewodnik wywiadu składał się ze wstępu, w którym przedstawiony został cel prowadzonego wywiadu, z 6 pytań zasadniczych oraz metryczki z danymi respondenta. Stanowi on załącznik 1.

4.3. Dobór i charakterystyka próby badawczej

Ze względu na przyjęte założenie, że system wynagradzania wspierający wielofunkcyjność pracowników w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym powinien uwzględniać perspektywy głównych interesariuszy, dobór próby, w której przeprowadzono badania fazy pierwszej mające na celu diagnozę aktualnego systemu wynagradzania, był dobozem celowym.

Pierwszą grupą włączoną do badania byli członkowie zarządu spółki. Wynikało to z faktu, że zarząd spółki podejmuje kolegialnie strategiczne decyzje dotyczące funkcjonowania wszystkich obszarów przedsiębiorstwa. Jeden z członków zarządu jest wyznaczony do prowadzenia dialogu z organizacjami związkowymi, jednakże decyzje dotyczące wynagradzania i innych spraw pracowniczych, po uzgodnieniach i negocjacjach ze stroną społeczną, są podejmowane po konsultacjach z pozostałymi członkami zarządu lub też pozostali członkowie zarządu biorą udział w negocjacjach oraz spotkaniach, w trakcie których omawiane są sprawy pracownicze.

Drugą grupą byli przedstawiciele działających w przedsiębiorstwie organizacji związkowych, gdyż kształtowanie zasad wynagradzania pracowników, jak wskazano powyżej, odbywa się poprzez dialog oraz negocjacje stron. Przewodniczący i wiceprzewodniczący organizacji związkowych pozostając w codziennych kontaktach z pracownikami posiadają wiedzę dotyczącą oczekiwań pracowników wobec systemu wynagradzania.

Następną grupą respondentów byli kierownicy, mistrzowie i brygadziści zwani dalej przełożonymi, którzy pośrednio lub bezpośrednio zarządzają pracownikami obsługującymi produkcję lub służbami pomocniczymi. Budowany system wynagradzania miał stanowić dla nich narzędzie do budowania wielofunkcyjności pracowników i będą oni go stosować w praktyce.

Do próby włączono także adresatów przygotowywanego rozwiązania, czyli pracowników stanowisk wykonawczych obsługujących produkcję bezpośrednio

i pracowników służb pomocniczych realizujących kontrolę wstępną, międzyoperacyjną i końcową procesów produkcyjnych. Ujęcie perspektywy pracowników pozwoliło na przygotowanie systemu wynagradzania, który będą akceptować pracownicy i może ułatwić jego wdrożenie i stosowanie w przedsiębiorstwie. W tabeli 23 zestawiono szczegółowy opis kryteriów, który stanowił podstawę włączenia poszczególnych respondentów do badania.

Tabela 23. Opis poszczególnych grup respondentów

Lp.	Grupa respondentów	Opis grupy respondentów - kryteria włączające respondentów do badań
1	Zarząd spółki	Członkowie zarządu spółki
2	Organizacje związkowe	Przewodniczący i wiceprzewodniczący organizacji związkowych
3	Pracownicy bezpośrednio obsługujący produkcję oraz służb pomocniczych	Osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie na podstawie umowy o pracę na czas określony lub nieokreślony: - bezpośrednio obsługujący procesy produkcyjne, - służb pomocniczych – realizujący kontrolę wstępną, międzyoperacyjną i końcową procesów produkcyjnych
4	Przełożeni	Kierownicy komórek organizacyjnych, mistrzowie, brygadziści, w których zatrudnieni są pracownicy opisani w pozycji 3.

Źródło: opracowanie własne.

Liczebność poszczególnych grup respondentów została przedstawiona w tabeli 24. Dla określenia liczby respondentów objętych badaniem dla grup: przełożonych oraz pracowników produkcyjnych i służb pomocniczych wykorzystano kalkulator wielkości reprezentatywnej próby (www.statystykaaz.pl, z następującymi założeniami: poziom istotności $\alpha = 0,05$, dopuszczalny błąd $e = 5$; dostęp: 10.01.2023 r.) oraz ze względu na przeważający zmianowy system zatrudnienia – zasadę dostępności.

Tabela 24. Wielkość prób w poszczególnych grupach respondentów

Lp.	Grupa respondentów	Liczba wszystkich respondentów w przedsiębiorstwie	Liczba respondentów objęta badaniem/ metoda doboru próby
1	Zarząd spółki	4	3/ zasada dostępności
2	Organizacje związkowe	6	5/ zasada dostępności
3	Przełożeni	102	81/ zasada dostępności
4	Pracownicy bezpośrednio obsługujący produkcję oraz służb pomocniczych	865	267/ zasada dostępności

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku badania ankietowego w procedurze badawczej zastosowano dobór kwotowy w celu zapewnienia odpowiedniej liczby przedstawicieli poszczególnych grup pracowników. Za kwoty przyjęto: wiek, płeć i poziom wykształcenia pracowników. Dobór pracowników do poszczególnych grup miał charakter nielosowy na zasadzie

dostępności. W pierwszym etapie wysłano ankiety do przełożonych z prośbą o ich przekazanie do wypełnienia pracownikom i po zwrocie ankiet dokonano analizy odesłanych wypełnionych ankiet pod względem zgodności z przyjętymi kwotami. Na podstawie tych danych przesłano ankiety do przełożonych z prośbą o przekazanie ich do wypełnienia pracownikom o określonym wieku, płci i wykształceniu, ale przypisanym do innych brygad. Analogiczne zasady doboru zastosowano w przypadku ankiety skierowanej do przełożonych, za kwoty przyjęto: wiek, płeć i poziom wykształcenia, a dobór w poszczególnych grupach miał charakter nielosowy oparty o zasadę dostępności.

Łącznie przeprowadzono 8 wywiadów (3 przedstawicieli zarządu spółki i 5 przedstawicieli organizacji związkowych) oraz zebrano 373 ankiety, w tym poprawnie wypełnionych do analizy zakwalifikowano 357. W tabeli 25 przedstawiono zebrane ankiety od respondentów, ich liczba wskazuje, że zebrano próby reprezentatywne.

Tabela 25. Odsetek zebranych ankiet od respondentów

Lp.	Grupa respondentów	Liczba wszystkich respondentów w przedsiębiorstwie	Liczba prawidłowo wypełnionych ankiet	% uzyskanych ankiet
1	kierownicy, mistrzowie, brygadziści	102	81	79
2	Pracownicy bezpośrednio obsługujący produkcję oraz służb pomocniczych	865	277	32

Źródło: opracowanie własne.

Prezentację danych dotyczących charakterystyki zebranych prób przedstawiono odrębnie dla dwóch grup respondentów, począwszy od grupy pracowników bezpośrednio obsługujących produkcję oraz służb pomocniczych. Dane dotyczące podstawowej charakterystyki tej grupy zostały zestawione w tabeli 26. W tej grupie respondentów najliczniej reprezentowani byli pracownicy w przedziale wiekowym 50-59 lat, którzy stanowili połowę badanych, a następnie pracownicy z przedziału 40-49 lat (23% badanych), a pracownicy do 40 roku życia stanowili łącznie 25%. 85% badanych stanowili mężczyźni, co jest związane z polityką prowadzoną przez przedsiębiorstwo ograniczania zatrudniania kobiet przy obsłudze procesów produkcyjnych i pracach realizowanych w systemach zmianowych. Najliczniejszą grupę wśród respondentów stanowili pracownicy ze średnim wykształceniem, bo aż 65%, następnie pracownicy z wykształceniem zawodowym (23%). Wykształceniem wyższym legitymowało się

8% respondentów. Najmniej liczni byli respondenci z wykształceniem podstawowym (4%). 259 respondentów, to jest 94% było zatrudnionych przy obsłudze instalacji produkcyjnych, a pozostałe 4% w laboratoriach. W systemie ciągłym zmianowym opartym o 4-brygadową organizację pracy było zatrudnionych 90% respondentów, a pozostałych 10% – w systemie jednozmianowym (praca od poniedziałku do piątku). Średni staż pracy respondentów w organizacji wyniósł ponad 21 lat. Największa grupa respondentów – 32% pracowała w przedsiębiorstwie powyżej 30 lat, następną grupę stanowili pracownicy o stażu od 10 do 19 lat pracy (28%), a grupa o stażu poniżej 10 lat pracy stanowiła 20% respondentów. Szczegółowe dane dotyczące stażu pracy w poszczególnych przedziałach zawarto w tabeli 26.

Tabela 26. Podstawowe charakterystyki badanych pracowników

Cecha	Wartości	Liczba respondentów	% respondentów
Wiek	Poniżej 30 lat	27	10
	30 – 39 lat	42	15
	40 – 49 lat	63	23
	50 – 59 lat	139	50
	60 i więcej lat	6	2
Płeć	Kobiety	41	15
	Mężczyźni	236	85
Wykształcenie	Podstawowe	11	4
	Zawodowe	62	23
	Średnie	181	65
	Wyższe	23	8
Rodzaj stanowiska	Obsługa instalacji produkcyjnych	259	94
	Realizacja prac laboratorium	18	6
System pracy	Jednozmianowy	27	10
	Zmianowy	250	90
Staż pracy w organizacji	Poniżej 10 lat	55	20
	10 – 19 lat	77	28
	20– 29 lat	57	21
	30 –39 lat	75	27
	40 i więcej lat	13	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego (n = 277).

W tabeli 27 zostali scharakteryzowani respondenci należący do grupy przełożonych. Wśród nich najliczniejszą grupę stanowili pracownicy w wieku 50 i więcej lat, to jest 48 respondentów stanowiących 60% badanej grupy, następnie pracownicy w przedziale

wiekowym 40-49 lat – 22 respondentów (27%). Tylko dwóch respondentów miało mniej niż 30 lat. Mężczyźni stanowili 93% tej grupy, to jest 75 respondentów. Najwięcej osób w badanej grupie charakteryzowało się wykształceniem średnim – 52%, a następnie wykształceniem wyższym – 25%. Wykształceniem zawodowym legitymowało się 22% badanych, a najmniej – wykształceniem podstawowym (1%). Powyższa struktura wskazująca na znaczący udział wykształcenia wyższego w badanej grupie jest związana z faktem, że taryfikator kwalifikacyjny stanowisk pracy przedsiębiorstwa zawiera wymagania dotyczące poziomu wykształcenia przy obejmowaniu poszczególnych stanowisk pracy w strukturze organizacyjnej i zgodnie z nim pracownik z wykształceniem podstawowym nie może na przykład objąć stanowiska kierownika komórki organizacyjnej. Respondenci w grupie przełożonych zajmowali stanowiska, które różniły się zakresem odpowiedzialności i organizacji pracy. Najbardziej liczną grupę stanowili mistrzowie wydziałów produkcyjnych, to jest 45 respondentów stanowiących 56% badanej grupy. Drugą najbardziej liczną grupę byli brygadziści – 25 respondentów (31% respondentów), a ostatnią kierownicy komórek organizacyjnych – 7 respondentów. Brygadziści w przedsiębiorstwie pracują razem z pracownikami swojej brygady, ale na swoim odcinku odpowiadają za realizację procesów produkcyjnych i organizację pracy, natomiast mistrzowie koordynując i nadzorując pracę różnych węzłów nie wykonują łącznie z pracownikami standardowych czynności na instalacjach produkcyjnych. Z charakterem ciągłej produkcji przedsiębiorstwa wiąże się struktura systemów pracy stąd w systemie zmianowym 4-brygadowym zatrudnionych było 61 respondentów to jest 75% badanej grupy przełożonych. Średni staż pracy respondentów w organizacji wyniósł ponad 23 lata. Największa grupa respondentów – 32% pracowała w przedsiębiorstwie w przedziale od 10 do 19 lat, następne dwie równoliczne grupy stanowili pracownicy o stażach w przedziałach 20 do 29 lat i od 30 do 39 lat pracy – po 30%, w grupie o stażu poniżej 10 lat było 4 respondentów, a 3 – o stażu 40 lat i więcej. Średni staż pracy w grupie przełożonych jest zbliżony do stażu pracy podległych pracowników. Wynika to z faktu, że awanse na stanowiska brygadzystów i mistrzów są realizowane wewnątrz przedsiębiorstwa po nabyciu przez pracowników doświadczenia.

Tabela 27. Podstawowe charakterystyki badanych przełożonych

Cecha	Wartości	Liczba respondentów	% respondentów
Wiek	Poniżej 30 lat	2	2
	30 – 39 lat	9	11
	40 – 49 lat	22	27
	50 – 59 lat	41	51
	60 i więcej lat	7	9
Płeć	Kobiety	6	7
	Mężczyźni	75	93
Wykształcenie	Podstawowe	1	1
	Zawodowe	18	22
	Średnie	42	52
	Wyższe	20	25
Rodzaj stanowiska	Brygadzysta	25	31
	Mistrz wydziału produkcyjnego	45	56
	Mistrz laboratorium	4	5
	Kierownik wydziału produkcyjnego Kierownik laboratorium	6 1	7 1
System pracy	Jednozmianowy	20	25
	Zmianowy	61	75
Staż pracy w organizacji	Poniżej 10 lat	4	5
	10 – 19 lat	26	32
	20– 29 lat	24	30
	30 –39 lat	24	30
	40 i więcej lat	3	4

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego (n = 81).

Druga faza badań empirycznych została zrealizowana po przeprowadzeniu analizy danych, testowaniu i weryfikacji hipotez dotyczących elementów systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników. Przygotowane testowe założenia systemu wynagradzania zostały przedstawione do oceny w pierwszej kolejności przedstawicielom zarządu przedsiębiorstwa, następnie przedstawicielom przełożonych i przewodniczącym organizacji związkowych. Przekazanie projektu do oceny następnej grupie ekspertów było poprzedzone pracami, których celem było uwzględnienie zgłoszonych uwag i ich uzgodnienie ze zgłaszającymi.

4.4. Opis badanego przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo produkcyjne, w którym przeprowadzono badanie zaliczono do dużych, zatrudniającym 1570 pracowników (wg stanu na dzień 30.06.2023 roku). Zajmuje się produkcją wysokotonażowych produktów dla rolnictwa (nawozy sztuczne), plastyfikatorów i alkoholi dla innych branż, zwłaszcza do produkcji tworzyw sztucznych. Firma istnieje od 75 lat. Posiada certyfikat jakości ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018. Jest spółką akcyjną, niepubliczną, która wchodzi w skład grupy kapitałowej zrzeszającej zakłady o podobnym profilu produkcji.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa oparta jest o wydzielone departamenty i jednostki na poziomie strategicznym, operacyjnym i podstawowym. Poziom strategiczny obejmuje jednostki zajmujące się zarządzaniem organizacją i zasobami ludzkimi, finansami, kontrolingiem i rozwojem. Jednostki odpowiadające za utrzymanie techniczne, inwestycje oraz sprzedaż lub też zakup surowców strategicznych stanowiących poziom wsparcia. Poziom podstawowy tworzą trzy jednostki biznesowe, w których skupione są procesy produkcyjne. Pierwsza z jednostek biznesowych odpowiada za produkcję nawozów i chemikaliów nieorganicznych i zatrudnia około 460 pracowników, druga jednostka produkująca alkohole oxo i plastyfikatory posiada 154 pracowników, a trzecia, która dostarcza parę technologiczną, wodę przemysłową dla pozostałych jednostek i klientów zewnętrznych – 255 pracowników. W przedsiębiorstwie wydzielony jest także obszar zarządczy o charakterze korporacyjnym, który skupia funkcje handlu produktami nawozowymi i chemikaliami oraz kontrolingowe. Na czele poszczególnych jednostek biznesowych i departamentów stoją dyrektorzy, którzy odpowiadają za ich wewnętrznie wyodrębnione budżety.

Ze względu na charakter procesów technologicznych ich obsługa jest prowadzona w sposób ciągły i zarządzana jest przez kierowników wydziałów i mistrzów zmianowych. Pracownicy obsługujący produkcję i kontrolę procesów są zatrudnieni w systemie zmianowym (system czterobrygadowy, około 900 pracowników). W spółce działają trzy organizacje związkowe, które zrzeszają ponad połowę zatrudnionych pracowników.

Okolo 70% pracowników stanowią mężczyźni, a fluktuacja kadr wynosi około 6,2% rocznie (dane za 2022 rok) i jest spowodowana przede wszystkim odejściami na emeryturę. Wykształcenie pracowników jest następujące: wykształcenie wyższe (I., II., III. stopnia) posiada 574 pracowników, średnie – 711, zawodowe – 238, a podstawowe – 60 pracowników. Przedsiębiorstwo prowadzi rekrutację poprzez swoją stronę internetową lub portale komercyjne. Liczba kandydatów zgłaszających się na

poszczególne stanowiska jest bardzo zróżnicowana: od pojedynczych kandydatów (w przypadku zatrudnienia na zastępstwo nieobecnego pracownika) do kilkudziesięciu w przypadku stanowisk biurowych. Na stanowiska obsługi produkcji zgłasza się mniej kandydatów, bo około dziesięciu na jedno stanowisko pracy.

System szkoleń w przedsiębiorstwie składa się z dwóch części: szkoleń obligatoryjnych i doskonalących kwalifikacje. W ramach szkoleń obligatoryjnych realizowane są szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, które ze względu na specyfikę występujących zagrożeń w przedsiębiorstwie charakteryzują rozbudowane programy. W planie umieszczane są także liczne szkolenia i egzaminy, które są wymagane przepisami prawa takie jak: uprawnienia do obsługi urządzeń energetycznych, Urzędu Dozoru Technicznego, Transportowego Dozoru Technicznego. Szkolenia i egzaminy odbywają się w przeważającej liczbie na terenie przedsiębiorstwa. Drugim elementem realizowanych planów szkoleń są szkolenia doskonalące, które podnoszą kompetencje pracowników, ale nie wymagają potwierdzenia ich egzaminami. Są to szkolenia między innymi w zakresie obsługi programów komputerowych, urządzeń (np. chromatografów, analizatorów, metod analitycznych), wymagań prawnych w różnych obszarach (prawo budowlane, podatkowe, umów sprzedażowych, logistycznych, kodeksu pracy). Odrębny budżet jest przeznaczony na udział pracowników w konferencjach branżowych krajowych i zagranicznych. W zakresie podnoszenia wykształcenia pracownicy mogą otrzymać dofinansowanie do pierwszego stopnia studiów wyższych (od drugiego roku tych studiów), do drugiego stopnia studiów wyższych, studiów podyplomowych w wysokości 75% czesnego do kwoty 5 tys. zł oraz otrzymać urlop szkoleniowy płatny lub bezpłatny. Pracownicy realizują również studia III. stopnia w ramach tak zwanych doktoratów wdrożeniowych. Udzielenie dofinansowania do studiów jest warunkowane wyborem tematyki, która winna dotyczyć przedsiębiorstwa i musi być uzgodniona z przełożonymi.

Wyróżniającym się pracownikom na umotywowany wniosek dyrektorów poszczególnych obszarów raz w roku przyznawane są odznaki „Zasłużonego Pracownika”. Wyróżnienia te wręczane są uroczyście podczas obchodów firmowego święta. Towarzyszy temu nagroda finansowa. Pracodawca występuje również z wnioskami do Kancelarii Prezydenta RP dla długoletnich pracowników o przyznanie Medalu Za Długoletnią Służbę. Pracownicy mają również możliwość udziału w ogólnie dostępnym pikniku rodzinnym, w trakcie którego mają miejsce zawody sportowe,

występy artystów i przygotowane są liczne atrakcje dla dzieci. Po okresie pandemii powrócono do organizowania imprez integracyjnych.

Pracownicy oprócz uzgodnionych z wymaganymi prawem dni wolnych, w ramach pilotażowego programu otrzymują dodatkowy czas wolny: do wykorzystania w wymiarze godzinowym, jeśli nie posiadają zaległego urlopu, dodatkowe dni wolne w terminach wyznaczonych dla pracowników jednozmianowych (2 dni w roku), a zatrudnieni przez dłuższy okres w systemach zmianowych – urlop regeneracyjny w wymiarze 5 dni. Pracownicy – opiekunowie dzieci, które zaczynają uczęszczać do żłobka, przedszkola, lub szkoły otrzymują czas wolny 1 września by wziąć udział w inauguracji roku szkolnego. Na podstawie indywidualnych zgód możliwe jest rozpoczynanie pracy w ruchomych godzinach, a także wyjścia w celu załatwienia spraw prywatnych.

Problemem w przedsiębiorstwie jest rosnąca z roku na rok absencja chorobowa pracowników oraz brak możliwości zastępowania się pracownikami i ich przemieszczania wewnątrz organizacji w związku ze zmiennym obciążeniem różnych linii produkcyjnych. Jest to spowodowane faktem, że pracownicy poprzestają na nabyciu kompetencji do obsługi tylko jednego stanowiska i niewielu z nich wyraża chęć do dalszego szkolenia i zdobywania uprawnień koniecznych do obsługi innych stanowisk. Dodatkowo pracownicy doświadczeni nie przekazują w wystarczającym zakresie wiedzy innym pracownikom, co wiąże się z koniecznością zatrudniania doświadczonych pracowników, którzy przeszli na emeryturę w ramach umów cywilnoprawnych dla wsparcia pozostałych pracowników.

ROZDZIAŁ 5. SYSTEM WYNAGRADZANIA BUDUJĄCY WIELOFUNKCYJNOŚĆ W FIRMIE PRODUKCYJNEJ – DIAGNOZA I ZAŁOŻENIA

Rozdział 5 poświęcony został przedstawieniu wyników badań dotyczących systemu wynagradzania pracowników budującego wielofunkcyjność w przedsiębiorstwie produkcyjnym przeprowadzonych wśród jego głównych interesariuszy. Prezentację wyników rozpoczęto od charakterystyki obecnego systemu wynagradzania w podrozdziale 5.1. Została ona sporządzona na podstawie analizy treści dokumentów organizacji dotyczących zasad wynagradzania oraz danych statystycznych. W podrozdziale 5.2 przedstawiono diagnozę aktualnego systemu wynagradzania i oczekiwania wobec systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników z perspektywy przedstawicieli zarządu i związków zawodowych, a w podrozdziale 5.3 ukazano te zagadnienia z perspektyw pracowników i przełożonych. Po realizacji prac koncepcyjnych i po dyskusji wyników, w podrozdziale 5.4 sformułowano propozycję systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników. W ostatnim podrozdziale scharakteryzowano oceny proponowanego systemu wynagradzania i przedstawiono system wynagradzania pracowników budujący wielofunkcyjność po ocenie interesariuszy.

5.1. Diagnoza obowiązującego systemu wynagradzania w firmie produkcyjnej – wyniki analizy dokumentów

Pierwszą fazę badań empirycznych rozpoczęto od analizy treści dokumentów organizacji. Pracownicy badanego przedsiębiorstwa są wynagradzani na podstawie zapisów ujętych w dwóch dokumentach: Regulaminie Wynagradzania Kadry Zarządzającej i Zakładowym Układzie Zbiorowym Pracy. Dokumenty te stanowią podstawę wypłaty wszystkich składników wynagrodzeń pracowników i są kształtowane w trakcie dialogu ze stroną społeczną.

Zasady wynagradzania określone w Regulaminie Wynagradzania Kadry Zarządzającej obejmują pracowników zaliczanych do kadry zarządzającej, to jest: dyrektorów departamentów, jednostek biznesowych, ich zastępców, skarbnika, dyrektorów handlowych i produkcji, szefów projektów i kontrolerów jednostek.

Wynagrodzenie składa się ze stałego wynagrodzenia miesięcznego, premii efektywnościowej uznaniowej wypłacanej corocznie oraz świadczeń dodatkowych. Wysokość premii efektywnościowej uznaniowej może stanowić maksymalnie 3-krotność wynagrodzenia stałego i zależy od poziomu realizacji przydzielonych celów oraz oceny przełożonego.

Pozostali pracownicy objęci są postanowieniami Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy i otrzymują wynagrodzenia stałe na które składają się płace zasadnicze oraz ryczałtowo określone dodatki za pracę w systemach zmianowych. Elementy systemu wynagradzania o charakterze motywacyjnym stanowi premia kwartalna oraz nagroda roczna. Budżet premii kwartalnej jest naliczany na podstawie realizacji celów premiowych określanych przez Dyrektora Departamentu Kontrolingu i Dyrektorów poszczególnych obszarów, a podział premii pomiędzy pracownikami zależy od oceny przeprowadzonej przez przełożonych. Ocena ta jest przeprowadzana kwartalnie. Maksymalna wysokość premii kwartalnej wynosi ok. 24% płacy zasadniczej pracownika. Dodatkowo pracownicy otrzymują liczne dodatki do wynagrodzenia takie jak: dodatek stażowy (1% wynagrodzenia zasadniczego za każdy przepracowany rok w Spółce), dodatek za ratownictwo chemiczne, dodatek za zastępstwo mistrza na instalacji produkcyjnej, nagrody jubileuszowe, odprawy emerytalne w wysokościach wyższych niż wynikające z Kodeksu pracy) oraz nagrody: roczną (pod warunkiem osiągnięcia przez przedsiębiorstwo odpowiedniego zysku brutto na pracownika w poprzednim roku,, w maksymalnej wysokości 8,5% rocznego wynagrodzenia pracownika) oraz nagrodę z okazji święta firmowego i Bożego Narodzenia. W przypadku zwolnienia chorobowego płatnego przez pracodawcę pracownicy otrzymują zasiłek chorobowy powiększony o 10% płatny przez pracodawcę. Pracodawca pokrywa w całości składkę na Pracowniczy Program Emerytalny (w wysokości 3,5% wynagrodzeń, stąd nie utworzono u pracodawcy Pracowniczego Programu Kapitałowego), współfinansowane jest również dodatkowe ubezpieczenie medyczne, a pracownicy mogą skorzystać z grupowego ubezpieczenia na życie oraz pożyczek z kasy zapomogowo-pożyczkowej.

Pracownicy otrzymują również świadczenia z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Składają się na nie: dopłaty do wypoczynku letniego i zimowego, dopłaty do wypoczynku dzieci, paczki dla dzieci z okazji Świąt Bożego Narodzenia oraz zapomogi finansowe przyznawane w trudnych sytuacjach życiowych (m. in. choroby, problemy mieszkaniowe).

Pełną listę składników wynagrodzeń i świadczeń, które otrzymują pracownicy zgodnie z Zakładowym Układem Zbiorowym Pracy oraz obowiązującymi w tym zakresie porozumieniami, a także i ich statusu – to jest, czy są wymagane przez prawo oraz czy ich wysokość odpowiada minimalnym wymaganiom prawnym, czy też jest wyższa zestawiono, w tabeli 28.

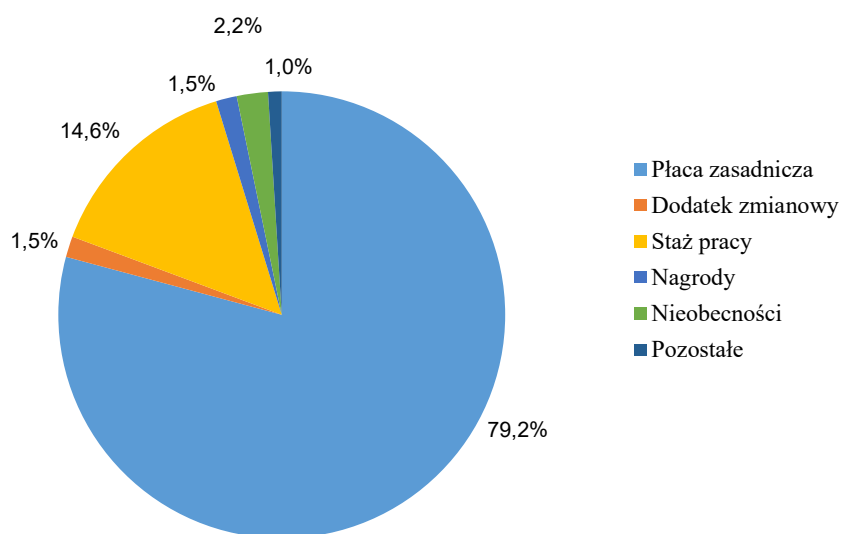
Tabela 28. Zestawienie składników wynagrodzenia i świadczeń otrzymywanych przez pracowników badanego przedsiębiorstwa

Nazwa składnika wynagrodzenia/ świadczenia	Czy jest wymagany przez przepisy prawne?	Czy wartość jest wyższa niż określona przepisami prawnymi?
Dodatek za pracę zmianową	TAK	TAK
Dopłaty i ulgowe świadczenia z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych	TAK	TAK
Odprawa emerytalno-rentowa	TAK	TAK
Płaca zasadnicza	TAK	TAK
Dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych	TAK	NIE
Odprawa pośmiertna	TAK	NIE
Składka na pracowniczy program emerytalny	TAK	NIE
Wynagrodzenie za czas urlopu	TAK	NIE
Dodatek akordowy za załadunek towarów	NIE	–
Dodatek akordowy dla kierowcy	NIE	–
Dodatek za obsługę magazynu	NIE	–
Dodatek za pełnienie funkcji przewodniczącego międzyzakładowej kasy zapomogowo-pożyczkowej	NIE	–
Dodatek za pełnienie funkcji ratownika chemicznego	NIE	–
Dodatek za pełnienie funkcji społecznego inspektora pracy	NIE	–
Dodatek za staż pracy	NIE	–
Dodatek za uszczelnienia instalacji produkcyjnych	NIE	–
Dodatek za wezwanie do awarii	NIE	–
Dodatek za zastępstwo mistrza na instalacji produkcyjnej	NIE	–
Dodatkowy urlop godzinowy płatny przez pracodawcę	NIE	–
Dodatkowy urlop regeneracyjny dla pracowników pracujących w systemach zmianowych	NIE	–
Dopłata do programów prozdrowotnych	NIE	–
Dopłata do ubezpieczenia na życie i zdrowie	NIE	–
Nagroda roczna	NIE	–
Nagroda z okazji Dnia Chemika	NIE	–
Nagroda z okazji Świąt Bożego Narodzenia	NIE	–
Nagrody jubileuszowe	NIE	–
Premia kwartalna	NIE	–
Wynagrodzenie za okres niezdolności do pracy	NIE	–

Zródło: opracowanie własne.

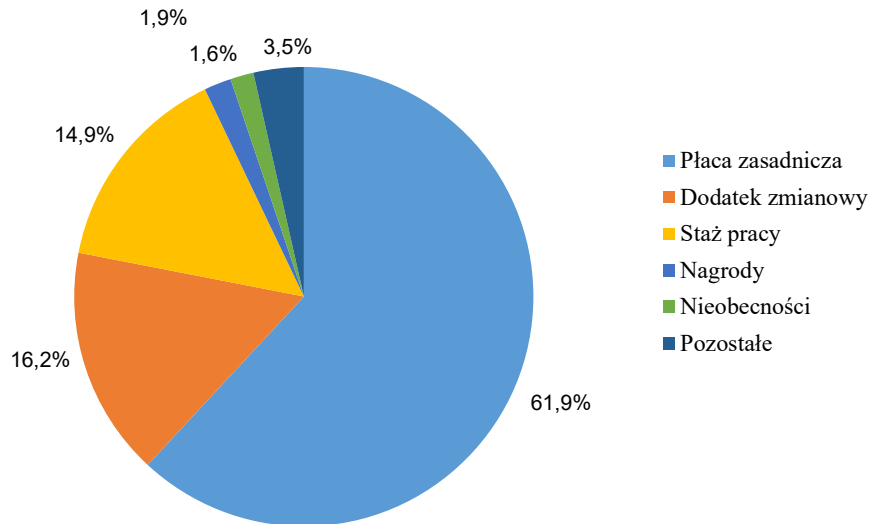
Analiza zestawionych składników wynagrodzeń i świadczeń wskazuje, że w badanym przedsiębiorstwie produkcyjnym występuje duży potencjał w zakresie wprowadzenia zmian do systemu wynagradzania w kierunku wspierania wielofunkcyjności pracowników, jak również jego uproszczenia (prostota rozwiązań zawartych w systemie wynagradzania jest postulowana przez badaczy – na przykład Tadeusza Oleksyna (2017), Stanisławę Borkowską (2012)).

Średni staż pracy pracownika spółki wynosi ponad 20 lat. Średnie wynagrodzenie za 2019 rok wyniosło 7 380, 00 zł brutto, dla porównania według Głównego Urzędu Statystycznego średnie wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw przemysłowych wyniosło 5 169,06 zł brutto, a województwie opolskim – 4 887,80 zł brutto (GUS, 2019, 2020). W strukturze wewnętrznej wynagrodzeń dla stanowisk nierobotniczych płaca zasadnicza stanowi prawie 80% wynagrodzenia całkowitego, a dla robotniczych – prawie 63%, co zilustrowano na wykresach 1 i 2.



e

Wykres 1. Struktura składników wynagrodzeń stanowisk nierobotniczych
Źródło: opracowanie własne.



Wykres 2. Struktura składników wynagrodzeń stanowisk robotniczych
Źródło: opracowanie własne.

Dane zaprezentowane na wykresach 1 i 2 wskazują również, że stałe składniki wynagrodzeń, niezależne od realizacji celów przedsiębiorstwa czy zaangażowania pracowników stanowią duży odsetek w strukturze wynagrodzeń. Dotyczy to dodatku stażowego i dodatku za pracę w systemie zmianowym, które w przypadku pracowników na stanowiskach robotniczych stanowią ponad 30% wynagrodzenia całkowitego. Składniki wynagrodzenia zależne od wykonania wyznaczonych celów i oceny pracy pracownika stanowią niewielki odsetek wynagrodzenia całkowitego i wynoszą od 1,5% do 1,9% wynagrodzenia całkowitego. Udział płacy zasadniczej w wynagrodzeniu całkowitym jest większy dla grup stanowisk na których zatrudniani są nowi pracownicy, jak na przykład referenci, starsi referenci i samodzielni referenci,.

Podsumowując, aktualny system wynagradzania w badanym przedsiębiorstwie składa się z dużej liczby składników, które nie są wymagane prawem o znaczącym udziale w funduszu wynagrodzeń, co daje pole do wprowadzenia zmian bez jego zwiększania i pozwalające na wprowadzenie do niego elementów budowania wielofunkcyjności pracowników.

Aby określić specyfikę stosowanego systemu wynagradzania i zweryfikować czy zawiera on elementy budujące wielofunkcyjność pracowników zastosowano analizę treści dokumentów, której celem było uzyskanie odpowiedzi na poniższe pytania badawcze:

PB1: Które elementy obecnie stosowanego przez badane przedsiębiorstwo systemu wynagradzania budują/ograniczają wielofunkcyjność pracowników?

PB2: Czy obecnie stosowane zasady i tryb podejmowania decyzji dotyczących zmian w wynagradzaniu pracowników budują/ograniczają wielofunkcyjność pracowników w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym?

Dodatkowo dokonano analizy, które elementy systemu wynagradzania podlegały zmianom dla określenia dotychczasowej praktyki stosowania systemu wynagradzania.

W żadnym z analizowanych dokumentów nie zidentyfikowano pojęcia wielofunkcyjności, a pojęcie wymagań kwalifikacyjnych zidentyfikowano w Zakładowym Układzie Zbiorowym Pracy w Załączniku nr 1 *Siatka zaszeregowania oraz taryfikator kwalifikacyjny stanowisk pracy*. Wymagania kwalifikacyjne określają wymagany poziom wykształcenia formalnego (podstawowe, zasadnicze, średnie, wyższe) oraz posiadanie specjalistycznych kursów, studiów podyplomowych, udokumentowanych uprawnień oraz minimalnego stażu pracy określonego w latach. Do stażu pracy zalicza się praktykę zawodową w zakresie prac analogicznych lub podobnych, na stanowisku technicznym – wykonywanie prac wymagających kwalifikacji inżyniera lub technika, na stanowisku kierowniczym – staż na podobnym lub niższym stanowisku kierowniczym. W przypadku stanowisk, których dotyczą szczególne przepisy – określone są w karcie wymagań kwalifikacyjnych dla stanowiska pracy. Jak wynika z przedstawionego opisu wymagania kwalifikacyjne określone zostały wyłącznie w sposób formalny i nie zawierają charakterystyki kompetencji wymaganych na stanowiskach. Analiza Porozumień i wynikających z ich zawarcia Protokołów dodatkowych wskazuje, że w badanym okresie 7-krotnie miały miejsce podwyżki płac zasadniczych, jednakże 4-krotnie były one realizowane w jednakowej wysokości, niezależnie od wysokości płacy zasadniczej. Były to kwoty od 250,00 zł do 500,00 zł. Dwukrotnie podwyżki były realizowane w formie łączonej procentowo-kwotowej (wzrost o płac zasadniczych o 4%, nie mniej niż 200,00 zł i wzrost płac o 8,5%, nie mniej niż o 469,00 zł) i dwukrotnie jednakowa kwota podwyżki uzupełniania była częścią uznaniową czyli naliczenia przekazywanego do dyspozycji przełożonych, których zadaniem było ich przyznanie w sposób motywacyjny.

Kwotowe podwyżki płac zasadniczych powodują spłaszczenie struktury wynagrodzeń, a zasady ich przyznawania wyłącznie na podstawie kryterium czasu zatrudnienia i udzielonych kar porządkowych wynikających z Kodeksu pracy pomijają całkowicie aspekt oceny pracy wykonywanej przez pracowników i zbioru ich

kompetencji. Tabela zaszeregowania płac zasadniczych oraz wartość wszystkich pozostałych składników wynagrodzeń w Zakładowym Układzie Zbiorowym Pracy jest określona wartością procentową tak zwanej stałej płacowej i negocjacje dotyczące wzrostu tej wartości pozwoliłyby na wzrost wynagrodzeń utrzymujący ustalone zróżnicowanie płac zasadniczych i pozostałych składników wynagrodzeń. Mechanizm ten nie został zastosowany w badanym okresie, a *Tabela zaszeregowania płac zasadniczych* była zmieniana o różne wartości procentowe dla poszczególnych kategorii, by umożliwić przyznanie pracownikom podwyżek kwotowych. Nie zanotowano również modyfikacji stosowanych form wynagradzania, czyli zmian ich relacji do miary płacy. W organizacji stosowana jest forma czasowa, czyli płaca zasadnicza zależna jest od przepracowanego czasu pracy, akordowa – gdy możliwa jest ilościowa i jakościowa kontrola wyników pracy oraz ryczałtowa, której podstawą jest ustalona w umowie kwota i czas przepracowany. W badanym okresie nie modyfikowano również zasad ustalania płac zasadniczych zawartych w Załączniku nr 6 do Zakładowego układu Zbiorowego Pracy pt. *Zasady zaszeregowania, przeszerogowania i awansowania*. Zapisano w nim ogólną zasadę, że płaca zasadnicza zależy od przedziału kategorii zaszeregowania stanowiska, przedziałów płac zasadniczych dla każdego poziomu zaszeregowania, indywidualnego zakresu odpowiedzialności, ilości i jakości świadczonej pracy, oceny posiadanych przez pracownika kwalifikacji wymaganych na stanowisku pracy. Podstawą przeszerogowania lub awansowania stanowi wniosek kierownika komórki/ jednostki organizacyjnej zawierający ocenę bezpośredniego przełożonego, na którą składa się ocena efektów pracy i przydatności zawodowej.

W badanym okresie wraz z podnoszeniem płac zasadniczych zmieniane były wysokości dodatków dla pracowników zatrudnionych w systemach pracy zmianowej, tj. w systemie pracy trzyzmianowym, równoważnym dwuzmianowym i dwuzmianowym. Regułę ustalania podwyżek tych dodatków ustalono i wprowadzono do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy, zgodnie z którą wzrost wysokości dodatków za pracę zmianową jest na poziomie 25% uzgodnionych podwyżek płac zasadniczych. Reguła ta powoduje, że praca w systemie zmianowym staje się bardzo atrakcyjna finansowo i zapewnione jest utrzymywanie tych dodatków na wysokim poziomie. W taki sam sposób podnoszone są dodatki za pracę w porze nocnej i dni wolne dla pracowników sporadycznie wykonujących taką pracę. Pozostałe dodatki do wynagrodzeń takie jak dodatek świąteczny (za pracę w Wigilię Świat Bożego Narodzenia w godzinach 15.00-23.00, w Niedzielę Wielkanocną w godzinach 7.00-15.00), za pracę w godzinach

nadliczbowych, za zastępstwo mistrza na instalacjach produkcyjnych, za obsługę magazynu, za wezwanie do usuwania awarii, za ratownictwo chemiczne, dla Oddziałowych Społecznych Inspektorów Pracy, za pełnienie funkcji przewodniczącego Zarządu Międzyzakładowej Kasy Zapomogowo-Pożyczkowej oraz dodatków dla pracowników zatrudnionych w formie akordowej (dodatek ten przysługuje pracownikom realizującym załadunki produktów nawozowych) w badanym okresie nie były zmieniane.

W zakresie zasad przyznawania dodatku za staż pracy wprowadzono jego znaczącą modyfikację, która ograniczyła podstawę dodatku do aktualnie trwającego okresu zatrudnienia (a nie jak poprzednio zliczano poszczególne okresy zatrudnienia w spółce, a także wypłacano dodatek za pracę u innych pracodawców) a także wyznaczono jego maksymalną wysokość do 40% podstawy, z zastrzeżeniem, że pracownicy, którzy na dzień wejścia tej zmiany posiadali wyższy dodatek, będą otrzymywać go w formie kwotowej, która nie będzie wzrastać. Jedną zmianę wprowadzono również w zakresie zasad wypłaty nagród jubileuszowych. W związku z faktem, że do nagrody zaliczane są również okresy zatrudnienia u innych pracodawców, wprowadzono zasadę, że wypłata nagrody następuje po 5 latach zatrudnienia w spółce. Pracownicy mają również prawo do nagrody rocznej, której wypłata jest zależna od osiągnięcia odpowiedniej wysokości zysku brutto, a indywidualna jej wysokość jest zależna od wynagrodzenia pracownika i czasu przepracowanego w poprzednim roku. Regulamin ten w badanym okresie nie był modyfikowany.

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy przewiduje wypłatę premii z Funduszu Premii Efektywnościowej, która jest wypłacana na podstawie osiągniętych ustalonych celów strategicznych, które są ustalane na poziomie spółki, departamentów, jednostek biznesowych oraz jednostek/komórek organizacyjnych. Ustalony na tej podstawie budżet premii jest rozdzielany pomiędzy pracowników na podstawie ich oceny. W badanym okresie nie dokonywano modyfikacji zasad rozliczania tej premii, jedynie zgodnie z obowiązującymi zasadami ustalano wysokość budżetu premiowego na dany rok. Analiza Porozumień pozwala na stwierdzenie, że wielkość tego budżetu uległa zmianie w okresie pięciu lat, tylko raz, mimo podwyższania płac zasadniczych pracowników, co oznacza, że jej znaczenie jako składnika wynagrodzeń w badanym okresie uległo zmniejszeniu. Szczegółowe zasady oceny pracowników są określone w zarządzeniu, które również zostanie poddane analizie treści.

W Porozumieniu kończącym spór zbiorowy wprowadzono nowe rodzaje nagród: z okazji święta firmowego (Dnia Chemika) oraz Bożego Narodzenia. Nagrody

te wypłacane są w równej wysokości wszystkim pracownikom i stanowią część średniego wynagrodzenia z poprzedniego roku, pod warunkiem osiągnięcia przez spółkę odpowiedniej wielkości zysku brutto na pracownika. Dodatkowo pracownicy w przypadku zwolnienia chorobowego, płatnego przez pracodawcę otrzymują wynagrodzenie w wysokości 90% i zasady te w badanym okresie nie były modyfikowane. W zakresie wynagrodzenia za czas urlopu, odpraw pośmiertnych stosowane są zasady obowiązujące w Kodeksie pracy. Pracownicy w badanym okresie, co roku są obejmowani programami promocji zdrowia, za udział w których odpłatność wynosi dla pracownika 1,00 zł (oraz podatek dochodowy za wartość programu) oraz mają prawo do ubezpieczenia medycznego współfinansowanego przez pracodawcę, a także mają opłacaną przez pracodawcę składkę na Pracowniczy Program Emerytalny, która stanowi 3,5% wynagrodzenia pracownika. Rozwiązanie to zostało wprowadzone w badanym okresie w związku z wejściem w życie nowych zasad tworzenia Pracowniczych Programów Kapitałowych. Jego wdrożenie spowodowało, że pracownicy otrzymują wynagrodzenia niepomniejszone o składkę na udział w programie, ale z drugiej strony rezygnacja z udziału w programie nie daje im możliwości wypłaty zebranych środków przed osiągnięciem określonego wieku.

Analizowany Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy zawiera zapisy dotyczące zasad tworzenia i dysponowania środkami Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. W analizowanym okresie wartości odpisu podstawowego, stanowiącego podstawę wyliczenia jego wysokości były modyfikowane 7-krotnie. Za każdym razem było to jednorazowe zwiększenie kwoty, lecz wpływały one znacząco na wysokość tego funduszu. Można z tego wysnuć wniosek, że środki te zastępowały wypłaty z funduszu wynagrodzeń, lecz konieczność uwzględnienia sytuacji życiowej pracownika i jego rodziny powodowała, że wysokości kwot nie była związana z oceną wyników pracy pracowników i osiągniętych przez nich wyników. Jednorazowo w badanym okresie pracownikom wypłacono nagrodę, której wysokość miała związek z długością okresu zatrudnienia w spółce.

Odrębnym zagadnieniem są świadczenia związane z obniżaniem 40-godzinnej tygodniowej normy czasu pracy. W badanym w przedsiębiorstwie okresie pilotażowo wdrożono świadczenie dla pracowników, którzy od wielu lat pracują w systemach zmianowych zwane urlopem regeneracyjnym. Są to dodatkowo wolne dni płatne przez pracodawcę, w wymiarze 5 dni w roku, które należy wykorzystać łącznie, a ich celem jest regeneracja sił pracowników. Pilotaż ten przewidziany był na 4 lata i zakończył się

z końcem 2022 roku. Strony przedłużyły działanie programu na 2023 rok. Innymi działaniami podejmowanymi w zakresie świadczeń dodatkowych było również ustalenie dni dodatkowo wolnych dla wszystkich pracowników płatnych przez pracodawcę – dla pracowników zatrudnionych w systemie jednozmianowym w wyznaczonych dniach, dla pracowników zatrudnionych w systemach zmianowych w poszczególnych okresach rozliczeniowych. Były to 2 lub 3 dni w roku. Innym świadczeniem jest zwolnienie godzinowe, które pozwala na wybieranie dodatkowego płatnego czasu wolnego w wymiarze godzinowym w wymiarze 16, 24 lub 32 godzin w roku kalendarzowym. Rozwiązanie takie było zastosowane w badanym okresie 3-krotnie.

W trakcie analizy treści powyższych dokumentów zidentyfikowano ich powiązania z innymi dokumentami obowiązującymi w badanym przedsiębiorstwie. Były to dokumenty dotyczące kwalifikacji pracowników oraz oceny pracowników realizowanej dla celów naliczenia premii kwartalnej. W dokumencie *Podstawowe zasady oceny pracownika z wykorzystaniem karty oceny indywidualnej pracownika* określono definicje kryteriów oceny i poziomy spełnienia kryteriów stosowane przy jej przeprowadzaniu. Definicje kryteriów wraz z opisami ich spełnienia na poszczególnych poziomach (skala 5-cio punktowa) zostały poddane analizie w celu zidentyfikowania elementów oceny wielofunkcyjności pracowników. Wśród 9-ciu kryteriów oceny zidentyfikowano dwa kryteria, które w swojej charakterystyce częściowo zawierają elementy zdefiniowanej wielofunkcyjności pracowników. Były to: „Współpraca i wkład w pracę zespołu” oraz „Zaangażowanie i chęć doskonalenia kompetencji zawodowych”. Opis poszczególnych poziomów spełnienia kryteriów na charakter kompetencyjny. W pierwszym wymienionym kryterium ocenie podlega postawa pracownika w zakresie współpracy w zespole, wspierania innych członków zespołu. Drugie kryterium oceny – „Zaangażowanie i chęć doskonalenia kompetencji zawodowych” zostało zdefiniowane jako gotowość do rozwoju zawodowego – poszukiwanie i wykorzystywanie okazji do poszerzania własnych kompetencji i oraz kompetencji podległych pracowników (w przypadku kierowania pracownikami), dzielenia się wiedzą zawodową. Powyższe charakterystyki ocenianych kompetencji jedynie w niewielkim zakresie pokrywają się z pojęciem wielofunkcyjności pracowników.

W obszarze szkolenia pracowników zidentyfikowano dwa obowiązujące dokumenty. Pierwszy z nich to procedura *Szkolenia*, w której przedstawiony został tryb określania wymagań kwalifikacyjnych stanowisk pracy, przeprowadzania oceny wyników pracy, oraz planowania, realizacji i dokumentowania szkoleń obligatoryjnych

i doskonalących kwalifikacje. W dokumencie tym zawarto wzór karty wymagań kwalifikacyjnych dla poszczególnych komórek organizacyjnych. Wymagania kwalifikacyjne są przypisane do poszczególnych stanowisk pracy (ustalonych w etatyzacji jednostki organizacyjnej) i składają się na nie: poziom wykształcenia formalnego i staż pracy (zgodnie z zapisami Taryfikatora kwalifikacyjnego stanowisk pracy ujętego w Zakładowym Układzie Zbiorowym Pracy) oraz szkolenia/kursy uprawnienia zawodowe (są to uprawnienia o charakterze obligatoryjnym – wynikającym z przepisów dotyczących obsługi różnego rodzaju maszyn i urządzeń nadawane przez instytucje zewnętrzne np. Urząd Dozoru Technicznego). W karcie określono również zastępowalność poszczególnych stanowisk (to znaczy przez jakie stanowisko jest zastępowane i jakie zastępuje). Procedura *Szkolenia* zawiera opis trybu postępowania przy tworzeniu planu szkoleń – od określenia potrzeb szkoleniowych (na podstawie wyżej opisanej karty wymagań kwalifikacyjnych i ewidencji szkoleń pracownika), po realizację planu szkoleń. Zgodnie z dokumentem – szkolenia pracowników są planowane przez bezpośrednich przełożonych, a ponieważ ich punktem odniesienia są powyżej przedstawione karty wymagań kwalifikacyjnych, plan szkoleń nie obejmuje rozwoju wszystkich kompetencji pracowników, lecz skupia się na spełnieniu wymagań formalnych. Odrębnie regulowane jest w Spółce zagadnienie podwyższania wykształcenia przez pracowników i podejmowania studiów podyplomowych. Pracodawca oferuje dofinansowanie do czesnego oraz dodatkowy czas wolny ułatwiający udział pracowników w zajęciach. Kryterium wyrażenia zgody stanowi przydatność rozwoju zawodowego dla Spółki.

Z przeprowadzonej diagnozy wynika, że obecnie stosowany w przedsiębiorstwie system wynagradzania nie wspiera wielofunkcyjności pracowników. Wysokość płacy zasadniczej i awans pionowy zależą od stażu pracy pracownika (w tym zaliczany jest również staż pracownika w innych firmach, niezależnie od zajmowanego tam stanowiska i branży w jakiej był zatrudniony pracownik) i jego wykształcenia. Ważnymi elementami systemu wynagradzania są wypłacany odrębnie dodatek stażowy, który wzrasta o 1% płacy zasadniczej z każdym rokiem przepracowanym w przedsiębiorstwie oraz nagrody jubileuszowe wypłacane co 5 lat od 25 lat pracy (do nagrody zaliczana jest również praca w innych przedsiębiorstwach). Jedynym elementem wspierającym nabywanie wiedzy i umiejętności na zajmowanym stanowisku jest występowanie przez przełożonych o podwyżkę płacy zasadniczej po zdaniem przez pracownika egzaminie stanowiskowym, który oznacza, że pracownik jest gotowy do samodzielnej obsługi zajmowanego

stanowiska. Obecnie obowiązujący system wynagradzania nie zachęca do ich nabywania przez pracowników, ani też do zaznajamiania się z obsługą innych procesów na instalacjach produkcyjnych, a także zastępowania innych pracowników. Reasumując, w badanym przedsiębiorstwie brakuje systemu pobudzania pracowników do wielofunkcyjności.

5.2. Diagnoza obowiązującego systemu wynagradzania i oczekiwania przedstawicieli członków zarządu i związków zawodowych

Diagnoza obecnie funkcjonującego w badanym przedsiębiorstwie systemu wynagradzania została przygotowana przez pryzmat możliwości wspierania przez ten system wielofunkcyjności pracowników. Wywiady zmierzały nie tylko do diagnozy aktualnego systemu wynagradzania, ale i określenia oczekiwań wobec systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników. Wstępnie przyjęto założenie wynikające z przeprowadzonej analizy treści dokumentów, że w obecnym systemie wynagradzania nie ma elementów wspierających wielofunkcyjność pracowników.

Poniżej przedstawiono analizę przeprowadzonych wywiadów odrębnie dla dwóch grup respondentów: przedstawicieli zarządu i związków zawodowych. W pierwszej kolejności przeanalizowano opinie przedstawicieli zarządu badanego przedsiębiorstwa, następnie opinie przedstawicieli związków zawodowych. Dane respondentów zostały przedstawione w tabeli 29.

Tabela 29. Grupy respondentów, z którymi przeprowadzono wywiad

Grupa respondentów	Respondent
Przedstawiciele zarządu (3 respondentów): prezes zarządu, wiceprezes zarządu, członek zarządu	CZ1 – pierwszy reprezentant zarządu CZ2 – drugi reprezentant zarządu CZ3 – trzeci reprezentant zarządu
Przedstawiciele związków zawodowych: przewodniczący organizacji związkowej (3 respondentów), wiceprzewodniczący organizacji związkowej (2 respondentów)	ZZ1 – pierwszy reprezentant związków zawodowych ZZ2 – drugi reprezentant związków zawodowych ZZ3 – trzeci reprezentant związków zawodowych ZZ4 – czwarty reprezentant związków zawodowych ZZ5 – piąty reprezentant związków zawodowych

Zródło: opracowanie własne.

Z wyników badań wyłania się spójna ocena dotychczasowego systemu wynagradzania pracowników, jako niewspierającego wielofunkcyjności. Respondenci – członkowie zarządu – krytycznie opiniowali, że obecny system wynagradzania nie jest

motywacyjny a pracownicy cenią w nim wysokość płac zasadniczych oraz dodatek stażowy:

„związki zawodowe w trakcie negocjacji dążą do równego podziału kwotowego podwyżek, bez uwzględniania czynnika motywacyjnego. Zbyt wysokie dodatki stażowe skłaniają pracowników do pozostawania w firmie i ze strony pracowników z dużym stażem pracy występuje sprzeciw wobec jakichkolwiek zmian w tym zakresie. Część z tych pracowników poprzez duże wartości dodatku stażowego „jest uwięziona w firmie”. Wynagrodzenia stanowią koszt firmy i powinny być w pewnym stopniu regulowane stosownie do sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.” [CZ1],

„podwyżka płacy zasadniczej, która jest przeprowadzana powszechnie jest doceniana przez pracowników przez bardzo krótki okres i następuje przyzwyczajenie do nowej, wyższej płacy zasadniczej”[CZ2],

„część stała wynagrodzeń pracowników powinna być niższa, a około 20% wynagrodzenia powinno mieć charakter zmienny, zależny od decyzji przełożonego, ale większość pracowników w ramach otrzymywanego wynagrodzenia chętniej niż w innych firmach wykonuje swoje obowiązki i nie żąda dodatkowego wynagrodzenia, na przykład w postaci premii czy nagrody.” [CZ3].

Wyrażali oni przekonanie, że idea wielofunkcyjności może być atrakcyjna dla pracowników. Muszą jednak być spełnione pewne warunki, jakimi jest stabilność zatrudnienia, a także prostota i jasne zasady ustalania płac zasadniczych i kryteria ich podwyższania:

„jeśli pracownik jest zatrudniony na czas określony, to absorbuje go raczej najbliższa przyszłość i możliwość zapewnienia sobie bytu, a nie rozwój kompetencji i ewentualne szkolenia.” [CZ2],

„wielofunkcyjność pracowników może sprawić, że praca stanie się ciekawsza, ale jednocześnie pracownicy powinni mieć jasną informację za co otrzymują płacę zasadniczą i jakie są kryteria otrzymania podwyżki.” [CZ1].

Zdaniem rozmówców – członków zarządu – budowanie wielofunkcyjności pracowników wiąże się także ze zwiększeniem liczby szkoleń pracowników. W ich opiniach obecnie pracownicy chętnie biorą udział w szkoleniach, choć też nie wszyscy mają świadomość konieczności udziału w nich:

„nie wszyscy pracownicy mają świadomość konieczności nabywania, aktualizowania swoich kompetencji, jak gdyby nie zauważali, że świat się zmienia”. [CZ2],

„większość pracowników chętnie bierze udział w szkoleniach i poszerza swoje kompetencje” [CZ3].

W zakresie odpowiedzi na pytanie dotyczące możliwości budowania wielofunkcyjności poprzez elementy obecnego systemu wynagradzania uzyskano zróżnicowane stanowiska. W opinii jednego z rozmówców niemożliwym jest wspieranie wielofunkcyjności pracowników w ramach obowiązującego systemu wynagrodzeń.

„obecnie nie ma takiej możliwości, wysokość płacy zasadniczej powinna zależeć od wykonywanych obowiązków, a jej podwyżka uzależniona od nabywania kompetencji i wykorzystywania ich w praktyce. podstawą decyzji o zwiększeniu płacy zasadniczej powinno być zwiększenie kompetencji przez pracownika, ale także poszerzenie zakresu obowiązków – pracownik pracuje więcej i lepiej.” [CZ1],

Inny rozmówca dopuszcza taką możliwość, ale wymagałoby to wprowadzenia zmian:

„budowanie wielofunkcyjności powinno być powiązane z systemem premiowym, gdyż powiązanie zagadnień wielofunkcyjności z płacami zasadniczymi prowadziłoby do znacznego skomplikowania systemu płacowego” [CZ2].

Wszyscy z grona respondentów członków zarządu byli zdania, że decyzja dotycząca podwyżki płacy zasadniczej powinna należeć do przełożonego, a nie zespołu, w którym pracuje pracownik. Pozytywnie zareagowali na propozycję przygotowania systemu podwyżek opartego o coroczny przegląd kompetencji pracowników i za najważniejsze aspekty oceny uznali ocenę wykonywania obowiązków przez pracowników oraz poczynione przez pracownika postępy w rozwoju kompetencji [CZ1], [CZ2]. [CZ3]. Jeden z respondentów zwrócił uwagę, że w taki system może mieć również ograniczenia:

„może zdarzyć się sytuacja, że pracownik osiągnie maksymalną płacę zasadniczą i nie będzie miał możliwości jej zwiększenia” [CZ2].

W obszarze wynagrodzeń uznaniowych niematerialnych respondenci przyznali, że wyrażanie uznania przez przełożonych ma znaczenie, ale pracownicy preferują wynagrodzenia o charakterze finansowym:

„wyrażanie uznania jest ważne, ale pieniądze zawsze lepiej przemawiają” [CZ2].

W zakresie budowania wielofunkcyjności poprzez system premiowy respondenci byli zdania, że premiować pracowników powinno się w większym stopniu za wyniki indywidualne niż grupowe:

„wyniki indywidualne mają większe znaczenie” [CZ3],

ale też wyrażono opinię dotyczącą połączenia powyższych elementów:

„powinniśmy łączyć te elementy – za pracę zespołową i wyniki indywidualne, ale to trudne do połączenia” [CZ1].

Wśród działań, które mogą ułatwiać budowanie wielofunkcyjności pracowników jeden z respondentów wskazał na znaczenie popularyzacji podnoszenia kompetencji:

„propagowanie rozwoju pracowników i szkoleń w najszerszy sposób” [CZ3].

Jako główną barierę budowania wielofunkcyjności pracowników respondenci wskazali opór pracowników i przedstawicieli związków zawodowych [CZ1], [CZ2], [CZ3]:

„obrona przed zmianą, zawsze tak było, brak chęci wyjścia ze strefy komfortu” [CZ2],

„negocjacje ze stroną społeczną nie zawsze powodują, że osiągamy cel, zawieramy kompromisy” [CZ1].

Podobny obraz obecnego systemu wynagradzania ukazał się w opiniach respondentów – przedstawicieli związków zawodowych – stwierdzili, że obecny system wynagradzania jest nieelastyczny i brak jest możliwości indywidualnego docenienia pracowników [ZZ1], [ZZ2], [ZZ3], a podwyżki płac w równej kwoce nie są motywujące dla pracowników:

„równe podwyżki kwotowe nie zachęcają do wysiłku” [ZZ1],

„podwyżki kwotowe wywołują duże różnice w podstawowej płacy pomiędzy pracownikami, brak jest możliwości wyróżnienia pracownika” [ZZ2],

„powinno być tak, że gdy pracownicy lepiej zrobią, to lepiej zarobią” [ZZ3].

Według opinii przedstawicieli związków zawodowych pracownicy cenią w aktualnym systemie wynagradzania wysokość płac zasadniczych, dodatek zmianowy oraz dodatek stażowy i ich stanowisko jest zgodne ze zdaniem przedstawicieli związków zawodowych [ZZ1], [ZZ2], [ZZ3], [ZZ4], [ZZ5]:

„dodatek za staż pracy, bo jest dużą częścią i stałą wynagrodzenia” [ZZ2],

„przejście na dniówki nie rekompensuje straty dodatku zmianowego” [ZZ4],

„płaca zasadnicza bo jest podstawą do innych części wynagrodzenia” [ZZ5].

Podobnie jak członkowie zarządu, przedstawiciele związków zawodowych z którymi przeprowadzono wywiad wyrazili opinię, że idea wielofunkcyjności może być atrakcyjna dla pracowników. Jednak w ich opiniach, aby budować wielofunkcyjność pracowników konieczne jest automatyczne podwyższenie płacy zasadniczej po zdaniu egzaminie stanowiskowym [ZZ5], [ZZ1], [ZZ2]:

„trzeba zachęcić, pracownicy muszą wiedzieć ile dostaną więcej za poszerzenie wiadomości, konkretnie jaka kwota za egzamin” [ZZ5],

im wyższe kompetencje, tym powinno być wyższe wynagrodzenie [ZZ1]:

„automatycznie po zdobyciu wiedzy pracownik powinien otrzymywać podwyżkę wynagrodzenia” [ZZ2].

Respondenci zwrócili również uwagę na znaczenie wykorzystywania nabytych kompetencji przez pracowników w praktyce – ten aspekt również powinien być brany przy podnoszeniu płacy zasadniczej pracownika i jest zbieżny z wypowiedziami przedstawicieli zarządu [ZZ2],[ZZ5]:

„egzaminu stanowiskowego można mieć zdane, ale pracować na jednym” [ZZ2],

„pracownicy są wygodni, nie bardzo chcą ponosić odpowiedzialność za większy zakres prac, powinni odczuć to w płacy zasadniczej” [ZZ5].

Zgodnie z wypowiedziami respondentów, nie wszyscy pracownicy chętnie podnoszą swoje kompetencje i biorą udział w szkoleniach [ZZ1], [ZZ2], [ZZ5]. Zainteresowanie nimi wśród pracowników jest zróżnicowane:

„niektórzy chętnie się szkolą, ale inni twierdzą, że po przeszkoleniu będą musieli wykonywać więcej za to samo wynagrodzenie” [ZZ2],

„są też tacy, którzy interesują się szkoleniami” [ZZ1],

„jest mała samodzielność pracowników, to kwestia szkolenia na instalacjach” [ZZ5].

Budowanie wielofunkcyjności poprzez system płac zasadniczych jest możliwe według przedstawicieli organizacji związkowych poprzez jednolity i jednakowy dla wszystkich system podwyżek opartych o nabycie kompetencji oraz praktyczne ich wykorzystanie [ZZ1], [ZZ2], [ZZ3], [ZZ4], [ZZ5]:

„podwyżka za egzamin stanowiskowy, ale jednolite działanie wobec wszystkich, po pierwsze żeby pracownicy chcieli się uczyć, a niektórzy mimo że, mają wiedzę nie potrafią wykonać pracy, inni odwrotnie, zrobią wszystko na instalacji” [ZZ2],

„system dwuczłonowy za indywidualne podwyżki po zdaniem egzaminie stanowiskowym i wykorzystanie w praktyce” [ZZ1].

Respondenci byli zgodni, że decyzję dotyczącą podwyżki pracownika powinien podejmować bezpośredni przełożony [ZZ1], [ZZ2], [ZZ3], [ZZ4], [ZZ5]:

„przełożony, ale powinno być ustalone, że jest to na przykład 5% stałej płacowej, żeby nie było koleśiostwa” [ZZ2],

„decyzję powinien podejmować przełożony, ale opiniować pracownik, który szkolił pracownika” [ZZ1],

Jeden z respondentów zauważył, że przełożeni powinni być przeszkoleni w zakresie przeprowadzania oceny kompetencji pracowników [ZZ2]:

„przełożeni powinni być przeszkoleni by stosowali zasady wobec wszystkich pracowników” [ZZ2].

Zdaniem części respondentów system podwyżek oparty o coroczny przegląd kompetencji mógłby dostarczyć pracownikom rzetelnych argumentów, dlaczego nie otrzymali podwyżki, ale też nie byłby odpowiedni dla pracowników, którzy szybko się rozwijają i musieliby czekać na podwyżkę [ZZ1], [ZZ2]. Podwyżki powszechne co roku powinny mieć miejsce dla większości pracowników i powinny składać się z części regulaminowej ustalonej w wysokości procentowej i części motywacyjnej dla nagrodzenia aktywności i przydatności pracowników dla firmy [ZZ4]. Respondenci wyrazili zróżnicowane opinie dotyczące wyrażania uznania przez przełożonych od braku wpływu [ZZ1], [ZZ5]:

„pracownicy chcą mieć uznanie przez wynagrodzenie [ZZ1],

„brak wpływu na pracownika” [ZZ5],

do istotnego znaczenia, zwłaszcza jeśli ma to miejsce przy innych współpracownikach [ZZ1], [ZZ2]:

„pracownik stanie się wzorem, który będą naśladować inni” [ZZ2],

„pochwała jest ważna, jak szef przy innych ją wyrazi” [ZZ1].

System premiowy według części respondentów powinien być oparty o jednakową podstawę, bo wszyscy pracownicy swoim wysiłkiem mają wkład w jej uzyskanie i porównują wysokości premii między sobą. Występujące różnice wywołane wysokością płac zasadniczych są powodem niezadowolenia [ZZ1], [ZZ2]. System premiowy powinien być 2-elementowy i uwzględniać wyniki indywidualne i grupowe [ZZ1], [ZZ2], [ZZ3], [ZZ4], [ZZ5]:

„zespołowa ocena jest trudna do przeprowadzenia, bo są różne brygady” [ZZ3],

„zespół jest ważny, ale trudny do oceny, młodzi chcą się wykazać, ale przełożeni tego nie widzą” [ZZ4],

„pracownicy muszą współpracować, a nie rywalizować ze sobą” [ZZ2].

Wśród innych działań wspierających budowanie wielofunkcyjności pracowników rozmówcy wskazali budowanie ścieżek awansów [ZZ1], [ZZ2], wypłacanie jednorazowych nagród za podniesienie kompetencji [ZZ2], wypłacanie corocznej nagrody podsumowującej całokształt pracy w dużej wysokości (na przykład 2-krotności miesięcznego wynagrodzenia) [ZZ5] i szkolenie przełożonych by potrafili sprawiedliwie stosować zasady wynagradzania [ZZ1]:

„przełożeni powinni być bardzo dobrze przeszkoleni, od nich zależeć będzie wdrożenie” [ZZ1].

Jako bariery wdrożenia respondenci uznali trudną sytuację finansową przedsiębiorstwa [ZZ1], opór pracowników przyzwyczajonych do dotychczasowych rozwiązań [ZZ2] i brak odwagi zarządu spółki by wprowadzać znaczące zamiany [ZZ5].

Z zaprezentowanych danych wynika, że zarówno członkowie zarządu, jak i przedstawiciele związków zawodowych zgodnie uznali, że system wynagradzania może budować wielofunkcyjność pracowników. Podstawą podwyższania płacy zasadniczej powinno być nabywanie i wykorzystywanie kompetencji przez pracowników. Badani przedstawiciele związków zawodowych wnioskowali też, aby podniesienie kompetencji mogło stanowić podstawę do podwyżki płacy zasadniczej, o określonej wartości. Przedstawiciele związków zawodowych proponowali też by podwyżki składały się z części procentowej dla wszystkich pracowników i ruchomej, ustalonej na podstawie oceny wyników pracy. Wyrazili aprobatę dla realizacji powszechnych podwyżek płac na podstawie przeglądu płac, zwracając uwagę na znaczenie sprawiedliwej oceny pracowników. W zakresie kryteriów premiowania rozmówcy z obu grup akcentowali połączenie w ocenie wyników indywidualnych z rezultatami pracy zespołu.

5.3. Diagnoza obowiązującego systemu wynagradzania i oczekiwania pracowników i przełożonych

W podrozdziale zaprezentowano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników obsługujących procesy produkcyjne i służb pomocniczych oraz ich przełożonych.

Diagnozę obecnego systemu wynagradzania z perspektywy pracowników obsługujących produkcję i służb pomocniczych oraz ich przełożonych rozpoczęto od analizy twierdzeń dotyczących płacy zasadniczej i zasad jej kształtowania. Statystyki opisowe zaprezentowano w tabeli 30.

Tabela 30. Ocena aktualnej płacy zasadniczej i obowiązujących zasad jej kształtowania w aspekcie budowania wielofunkcyjności badanych pracowników – statystyki opisowe

Twierdzenia dotyczące płacy zasadniczej i zasad jej kształtowania	Liczba odpowiedzi (n)	Średnia ocena (skala 1-5)* (m)	Odchylenie standardowe (s)	Moda (D)	Liczność mody
Coroczna podwyżka płac w równej kwocie lub o jednakowy procent dla wszystkich pracowników	276	3,03	1,29	3	78
Podwyżka mojej płacy na podstawie wniosku przełożonego, która jest docenieniem mojego wkładu pracy i zaangażowania	273	3,00	1,31	3	75
Podwyżka mojej płacy po poszerzeniu zakresu realizowanych obowiązków	274	2,98	1,32	3	77
Wysokość płacy zasadniczej	277	2,96	1,23	3	76
Podwyżka mojej płacy po zdanym egzaminie stanowiskowym	276	2,92	1,34	3	69
Duże zróżnicowanie wysokości płac zasadniczych pracowników zajmujących te same stanowiska pracy	276	2,68	1,17	3	87

*gdzie: 1 oznacza, że dany element nie zachęca do wielofunkcyjności, a 5 oznacza, że według opinii respondenta jest najbardziej istotny/pożądany/ najbardziej zachęca do wielofunkcyjności
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego (n = 277).

Jak wynika z danych z tabeli 30 wszystkie twierdzenia dotyczące ustalania i zasad kształtowania płac zasadniczych w aktualnym systemie wynagradzania były podobnie oceniane. Dominanta na poziomie 3 świadczy o trudnościach w jednoznacznej ocenie płacy zasadniczej i zasad jej kształtowania jako wspierających bądź nie wielofunkcyjność. Najwyższą średnią uzyskało twierdzenie dotyczące podwyżek płac w równej kwocie lub o jednakowy procent (m = 3,03), a następnie podwyżka płacy na

podstawie oceny przełożonego ($m = 3,00$), po poszerzeniu zakresu obowiązków ($m = 2,98$) i egzaminie stanowiskowym ($m = 2,92$).

Dwa stwierdzenia w kwestionariuszu dotyczyły premii kwartalnej. Pierwsze – oceny wyników pracy dokonywanej przez przełożonego do ustalenia jej wysokości, a drugie – wypłacania tej premii. Średnie oceny wyniosły dla tych twierdzeń odpowiednio: 2,9 i 3,08. Może to wskazywać na brak zaufania do przełożonych, jako osób wspierających czy zachęcających do wielofunkcyjności. Za taką interpretacją przemawia też średnia ocena twierdzenia dotyczącego indywidualnych nagród wnioskowanych przez przełożonego na poziomie 2,81.

Kolejne stwierdzenie dotyczyło nagrody rocznej, która jest wypłacana, gdy przedsiębiorstwo osiągnie określony poziom zysku, a jej wysokość dla pracownika zależy od jego wynagrodzenia rocznego (maksymalnie 8,5% rocznego wynagrodzenia pracownika pomniejszonego o czas nieobecności i kary porządkowe). Wpłata tej nagrody uzyskała wśród pracowników ocenę średnią na poziomie 3,22, a zwiększone wypłaty za pośrednictwem Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych średnią ocenę na poziomie 2,80. Dwa stwierdzenia w kwestionariuszu dotyczyły wyrażania uznania pracownikom w postaci przyznania odznaki zakładowej „Zasłużonego Pracownika” lub odznaczenia państwowego. Uzyskały one stosunkowo niskie oceny (odpowiednio: $m = 2,32$ i $m = 2,31$).

Kolejne trzy stwierdzenia dotyczyły zagadnień finansowania szkoleń i podnoszenia wykształcenia jako istotnych zagadnień dla budowania wielofunkcyjności pracowników (tabela 31). Zgodnie z danymi badanych pracowników zachęca do wielofunkcyjności finansowanie szkoleń i uprawnień o charakterze obligatoryjnym, wymaganych do obsługi urządzeń na stanowisku pracy, które uzyskało również wyższą wartość dominanty ($D=3$) w porównaniu z oceną dofinansowania do studiów wyższych i finansowania szkoleń dodatkowych (w obydwu przypadkach $D=2$).

Tabela 31 Ocena finansowania szkoleń i podnoszenia wykształcenia w aspekcie budowania wielofunkcyjności badanych pracowników – statystyki opisowe

Twierdzenia dotyczące finansowania szkoleń i podnoszenia wykształcenia	Liczba odpowiedzi (n)	Średnia ocena (skala 1-5)* (m)	Odchylenie standardowe (s)	Moda (D)	Liczność mody
Dofinansowanie do studiów wyższych	274	2,44	1,22	2	79
Finansowanie szkoleń dodatkowych, niewymaganych przepisami	274	2,59	1,40	2	84
Finansowanie szkoleń i uprawnień wymaganych do realizacji zadań na stanowisku pracy	277	2,85	1,21	3	85

*gdzie: 1 oznacza, że dany element nie zachęca do wielofunkcyjności, a 5 oznacza, że według opinii respondenta jest najbardziej istotny/pożądany/ najbardziej zachęca do wielofunkcyjności
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego (n=277).

Jak wynika z analizy respondenci za najbardziej wspierające wielofunkcyjność uznali czynniki, które nie mają związku z oceną kompetencji, ich podnoszeniem, ale są od nich niezależne (najwyższa średnia ocena wypłaty nagrody rocznej oraz podwyżek w równej kwocie lub o równy procent).

Powyższe ustalenia porównano z ocenami badanych przełożonych. Statystykę opisową dla 6-ciu twierdzeń kwestionariusza ankiety dotyczących wysokości i kształtowania płac zasadniczych przedstawiono w tabeli 32.

Tabela 32. Oceny dotyczące aktualnej płacy zasadniczej i obowiązujących zasad jej kształtowania w aspekcie budowania wielofunkcyjności badanych przełożonych – statystyki opisowe

Twierdzenia dotyczące płacy zasadniczej i zasad jej kształtowania	Liczba odpowiedzi (n)	Średnia ocena (skala 1-5)* (m)	Odchylenie standardowe (s)	Moda (D)	Liczność mody
Podwyżka płacy pracownika po poszerzeniu zakresu realizowanych obowiązków	81	3,74	1,20	5	30
Podwyżka płacy na podstawie mojego wniosku, która jest docenieniem wkładu pracy i zaangażowania pracownika	81	3,63	1,17	5	24
Podwyżka płacy pracownika po zdany egzaminie stanowiskowym	81	3,60	1,17	5	23
Wysokość płacy zasadniczej	81	3,30	1,18	2	19
Duże zróżnicowanie wysokości płac zasadniczych pracowników zajmujących te same stanowiska pracy	81	2,85	1,21	3	26
Coroczna podwyżka płac w równej kwocie lub o jednakowy procent dla wszystkich pracowników	81	2,53	1,18	2	25

*gdzie: 1 oznacza, że dany element nie zachęca do wielofunkcyjności, a 5 oznacza, że według opinii respondenta jest najbardziej istotny/pożądany/ najbardziej zachęca do wielofunkcyjności
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego (n=81).

Jak przedstawiono w tabeli 32 najwyższą średnią ocenę przełożonych uzyskało twierdzenie dotyczące podwyżki płacy po poszerzeniu zakresu realizowanych obowiązków (m=3,74), następnie podwyżka płacy po wniosku przełożonego doceniającego wkład pracy i zaangażowanie pracownika (m=3,63), podwyżka po egzaminie stanowiskowym (m=3,60), a najniżej została oceniona coroczna podwyżka płac w równej kwocie lub równym procencie dla pracowników (m=2,53). Twierdzenia te w grupie badanych przełożonych uzyskały najwyższą wartość dominanty (D=5). W zakresie twierdzeń dotyczących premii kwartalnej ocena wyników pracy uzyskała średnią w wysokości 2,75, a wypłata tej premii – 2,89. Wyżej przełożeni ocenili wpływ nagród indywidualnych przyznawanych podległym pracownikom na podstawie indywidualnego wniosku (m=3,11), a wypłacanie nagrody rocznej – niżej (m=2,91), jak również wypłacanie zwiększonych kwot w ramach Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (m=2,42).

Dwa twierdzenia dotyczące wyrażania uznania również uzyskały niskie wartości, to jest średnią równą 2,60 przyznania dla odznaki zakładowej i 2,10 dla wniosku o przyznanie odznaczenia państwowego.

W tabeli 33 przedstawiono statystyki opisowe stwierdzeń dotyczących szkoleń i podnoszenia wykształcenia. Najwyżej, podobnie jak w grupie pracowników zostało ocenione finansowanie szkoleń i uprawnień obligatoryjnych koniecznych do realizacji zadań na stanowisku ($m=2,75$), a najniższą średnią wartość oceny – dofinansowanie do studiów wyższych. Wszystkie powyższe stwierdzenia uzyskały jednakową wartość dominanty ($D=2$).

Tabela 33. Ocena finansowania szkoleń i podnoszenia wykształcenia w aspekcie budowania wielofunkcyjności badanych przełożonych – statystyki opisowe

Twierdzenia dotyczące finansowania szkoleń i podnoszenia wykształcenia	Liczba odpowiedzi (n)	Średnia ocena (skala 1-5)* (m)	Odchylenie standardowe (s)	Moda (D)	Liczność mody
Finansowanie szkoleń i uprawnień wymaganych do realizacji zadań na stanowisku pracy	81	1,2	2,75	2	32
Finansowanie szkoleń dodatkowych, niewymaganych przepisami	81	1,1	2,65	2	29
Dofinansowanie do studiów wyższych	81	1,2	2,63	2	26

*gdzie: 1 oznacza, że dany element nie zachęca do wielofunkcyjności, a 5 oznacza, że według opinii respondenta jest najbardziej istotny/pożądany/ najbardziej zachęca do wielofunkcyjności
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego ($n=81$).

W tabeli 34 zestawiono średnie oceny dotyczące aktualnego systemu wynagradzania w aspekcie budowania wielofunkcyjności pracowników badanych grup pracowników i przełożonych wraz z wynikami testu U Manna – Whitney’a, który posłużył do zbadania istotności statystycznej różnic pomiędzy średnimi odpowiedziami w grupach respondentów.

Tabela 34. Porównanie oceny aktualnego systemu wynagradzania w aspekcie budowania wielofunkcyjności badanych pracowników i przełożonych istotności różnic pomiędzy średnimi testem U Manna – Whitney’a

Twierdzenia z ankiet dla pracowników i przełożonych	Pracownicy		Przełożeni		Z**	p
	Liczba odpowiedzi (n)	Średnia ocena (skala 1-5)* (m)	Liczba odpowiedzi (n)	Średnia ocena (skala 1-5)* (m)		
Coroczna podwyżka płac w równej kwocie lub o jednakowy procent dla wszystkich pracowników	276	3,03	81	2,53	3,0869	0,0020
Podwyżka płacy na podstawie wniosku przełożonego, która jest docenieniem wkładu pracy i zaangażowania	273	3,00	81	3,63	-3,7516	0,0002
Podwyżka płacy po poszerzeniu zakresu realizowanych obowiązków	274	2,98	81	3,74	-4,4821	0,0000
Wysokość płacy zasadniczej	277	2,96	81	3,30	-2,0251	0,0429
Podwyżka płacy po zdanym egzaminie stanowiskowym	276	2,92	81	3,60	-4,0618	0,0000
Duże zróżnicowanie wysokości płac zasadniczych pracowników zajmujących te same stanowiska pracy	276	2,68	81	2,85	-1,0698	0,2847
Ocena wyników pracy dokonywana przez przełożonego w trakcie oceny kwartalnej	274	2,90	81	2,75	0,9635	0,3353
Wyplacanie premii kwartalnej	274	3,08	81	2,89	1,3434	0,1791
Nagroda roczna, która jest wypłacana jeśli firma osiągnie wymagany zysk	274	3,22	81	2,90	1,9364	0,0528
Indywidualne nagrody przyznawane na wnioski przełożonego	274	2,78	81	3,11	-1,8610	0,0627
Przyznanie odznaczenia firmowego	274	2,32	81	2,60	-1,7025	0,0887
Wnioskowanie o przyznanie odznaczenia państwowego	277	2,31	81	2,75	1,1956	0,2319
Zwiększone wypłaty z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych	268	2,80	81	2,42	2,1559	0,0311
Finansowanie szkoleń i uprawnień wymaganych	277	2,85	81	2,75	0,7837	0,4332

Twierdzenia z ankiet dla pracowników i przełożonych	Pracownicy		Przełożeni		Z**	p
	Liczba odpowiedzi (n)	Średnia ocena (skala 1-5)* (m)	Liczba odpowiedzi (n)	Średnia ocena (skala 1-5)* (m)		
do realizacji zadań na stanowisku pracy						
Finansowanie szkoleń dodatkowych, niewymaganych przepisami	274	2,59	81	2,65	-0,8584	0,3907
Dofinansowanie do studiów wyższych	274	2,44	81	2,63	-1,3804	0,1675

*gdzie: 1 oznacza, że dany element nie zachęca do wielofunkcyjności, a 5 oznacza, że według opinii respondenta jest najbardziej istotny/pożądany/ najbardziej zachęca do wielofunkcyjności

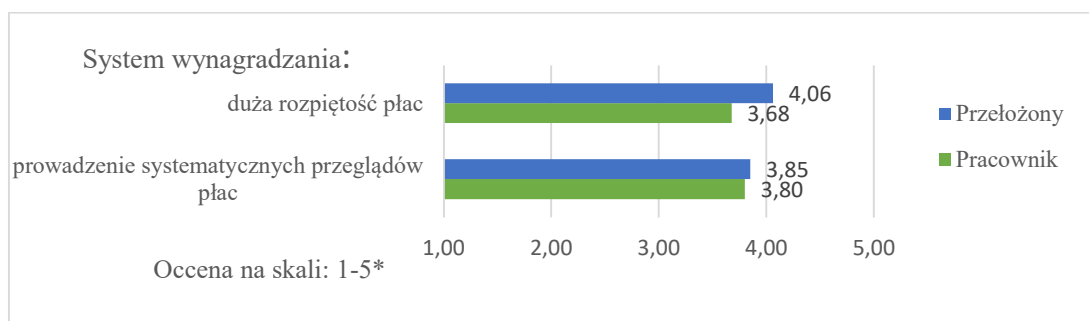
**pogrubioną czcionką oznaczono wartości testu U Manna – Whitney’a, które wskazały na istotną statystycznie różnicę średnich ocen w badanych grupach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego (n=358).

Porównanie średnich ocen badanych pracowników i przełożonych wskazuje, że największa rozbieżność ocen dotyczy zagadnienia podwyższania płacy zasadniczej po poszerzeniu zakresu realizowanych obowiązków pracownika i egzaminie stanowiskowym. Te mechanizmy podnoszenia płacy zostały najwyżej ocenione przez przełożonych (odpowiednio $m=3,74$, i $m=3,60$) w aspekcie wspierania wielofunkcyjności i różnice tych średnich ocen były istotne statystycznie (odpowiednio $Z=-4,4821$ i $Z= 4,0618$). Pracownicy najwyżej ocenili coroczne podwyżki płac w równej wysokości lub o jednakowy procent ($m=3,03$) i średnia ocena różniła się istotnie statystycznie od średniej oceny przełożonych ($Z=3,0869$).

Pracownicy również wyżej ocenili wypłacanie nagrody rocznej (ocena pracowników $m=3,22$, ocena przełożonych $m=2,90$), ale różnica średnich nie była istotna statycznie ($Z=1,9364$) oraz premii kwartalnej (ocena pracowników $m=3,08$, ocena przełożonych $m=2,89$), która również nie różniła się istotnie statystycznie ($Z=1,3434$). Najniżej w aspekcie budowania wielofunkcyjności zostały ocenione przez przełożonych zwiększone dopłaty do Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych ($m=2,42$). Średnia ocena pracowników w tym zakresie była istotnie statystycznie wyższa ($m=2,80$, $Z=2,1559$). W grupie pracowników niżej oceniono wnioskowanie o przyznanie odznaczenia państwowego ($m=2,31$), ale ocena ta nie różniła się statystycznie istotnie od średniej oceny przełożonych ($Z= 1,1956$).

W badaniu sprawdzono opinie na temat rozwiązań, które potencjalnie mogą wzmacniać budowanie wielofunkcyjności pracowników. Na wykresie 3 przedstawiono porównanie ich średnich ocen badanych pracowników i przełożonych.



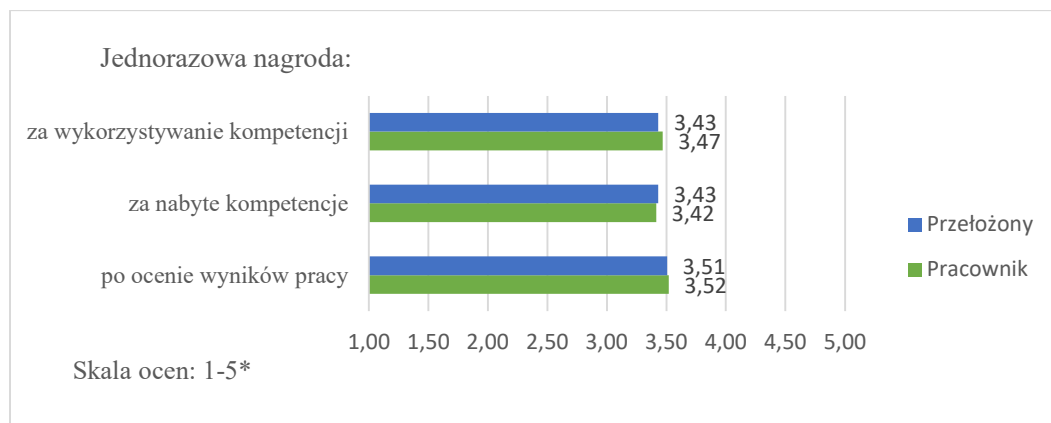
*gdzie: 1 oznacza, że dany element nie zachęca do wielofunkcyjności, a 5 oznacza, że według opinii respondenta jest najbardziej istotny/pożądany/ najbardziej zachęca do wielofunkcyjności

Wykres 3. Porównanie średnich ocen dotyczących rozpiętości płac i prowadzenia ich systematycznych przeglądów dla wspierania wielofunkcyjności pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego (n=358).

Przełożeni najwyżej ocenili zapewnienie w systemie wynagradzania dużej rozpiętości płac, która pozwoliłaby na zapewnienie odpowiednio wysokich płac dla pracowników, którzy potrafią obsłużyć całe prowadzone procesy, a nie tylko ich części (m=4,06) i średnia ocena była istotnie statystycznie wyższa ($Z=-2,6528$) od średniej oceny pracowników. Również wyżej niż badani pracownicy ocenili przeprowadzanie systematycznych przeglądów płac, które stanowić miałyby podstawę decyzji o jej podniesieniu lub utrzymaniu w dotychczasowej wysokości (odpowiednio m=3,85 i m=3,80), ale te średnie oceny nie różniły się istotnie statystycznie ($Z= -0,0776$). Średnie oceny są wyższe od średnich ocen aktualnego systemu wynagradzania w tym zakresie to jest: od oceny dużego zróżnicowanie płac pracowników zajmujących te same stanowiska, które zostało ocenione przez badanych pracowników na poziomie m=2,68, a przez badanych przełożonych m=2,85.

Wśród badanych oczekiwań wobec systemu wynagradzania były także te dotyczące znaczenia dla budowania wielofunkcyjności jednorazowych nagród. Średnie oceny dotyczące jednorazowych nagród badanych pracowników i przełożonych przedstawiono na wykresie 4.



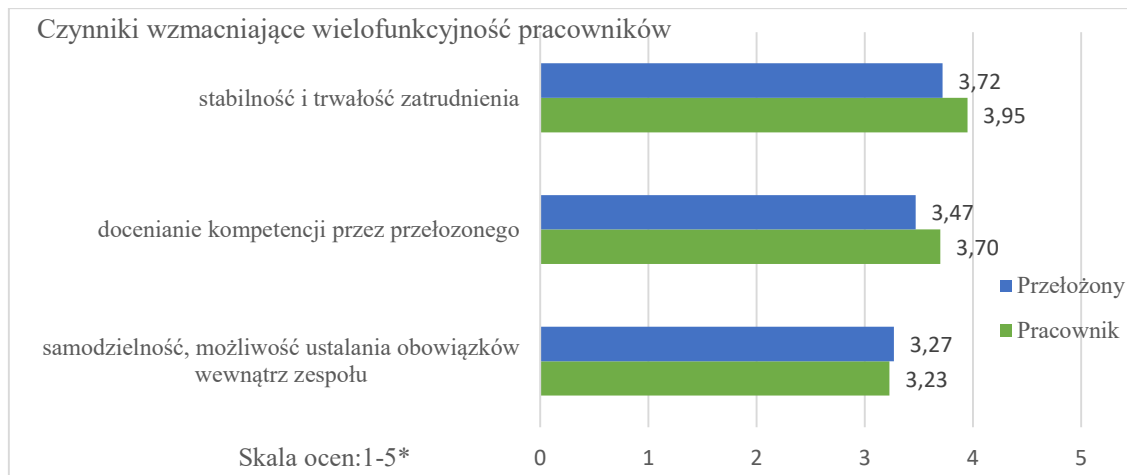
*gdzie: 1 oznacza, że dany element nie zachęca do wielofunkcyjności, a 5 oznacza, że według opinii respondenta jest najbardziej istotny/pożądanym/ najbardziej zachęca do wielofunkcyjności

Wykres 4. Porównanie średnich ocen dotyczących przyznawania jednorazowych nagród dla wspierania wielofunkcyjności pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego (n=358).

Najwyższą średnią ocenę w grupie badanych pracowników i przełożonych uzyskało przyznanie jednorazowej nagrody na podstawie oceny wyników pracy ($m=3,52$ w grupie pracowników i $m=3,51$ w grupie przełożonych), a najniższą średnią ocenę w obydwu badanych grupach uzyskało przyznanie jednorazowej nagrody za nabyte kompetencje ($m=3,42$ w grupie pracowników i $m=3,43$ w grupie przełożonych). Średnie oceny dotyczące jednorazowych nagród opisanych na wykresie 4 w badanych grupach nie różniły się istotnie statystycznie (odpowiednio: $Z=0,3063$, $Z=-0,1124$, $Z=-0,0167$).

Sprawdzono także oczekiwania respondentów wobec organizacji pracy, stabilności zatrudnienia i doceniania kompetencji przez przełożonych w aspekcie wspierania przez te czynniki wielofunkcyjności pracowników. Ich średnie oceny dla badanych grup pracowników i przełożonych zilustrowano na wykresie 5.



*gdzie: 1 oznacza, że dany element nie zachęca do wielofunkcyjności, a 5 oznacza, że według opinii respondenta jest najbardziej istotny/pożądany/ najbardziej zachęca do wielofunkcyjności

Wykres 5. Porównanie średnich ocen czynników wzmacniających wielofunkcyjność pracowników badanych pracowników i przełożonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego (n=358).

Najwyższą średnią ocenę w grupie badanych przełożonych uzyskało stwierdzenie dotyczące stabilności i stałości zatrudnienia ($m=3,72$), które zostało ocenione również najwyżej przez badanych pracowników ($m=3,95$) i różnica tych średnich była istotna statystycznie ($Z=2,3066$). W grupie badanych pracowników na drugim miejscu znalazła się średnia ocena dotycząca doceniania kompetencji przez przełożonego ($m=3,70$) i była ona istotnie statystycznie wyższa od oceny badanych przełożonych ($Z=1,9698$).

Znaczenie zasad podnoszenia płac zasadniczych dla badanych pracowników i przełożonych znalazło również swoje odzwierciedlenie w odpowiedzi na pytanie otwarte dotyczące czynników budujących system wynagradzania wspierających wielofunkcyjność pracowników. Respondenci podkreślali znaczenie sprawiedliwości systemu podnoszenia wynagrodzeń i równości płac na podobnych stanowiskach pracy. Odpowiedzi respondentów zamieszczono w załączniku 3.

Zgromadzone dane stanowiły podstawę do weryfikacji szczegółowych hipotez badawczych. Posłużono się nieparametrycznym testem porównywania parami (test Wilcoxon).

Testując H1: *Ustalenie płac zasadniczych proporcjonalnie do nabywania kompetencji jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania* porównano oceny sposobu ustalania płac zasadniczych w aktualnym systemie

wynagradzania z ustalaniem płac w miarę nabywania przez pracownika nowych kompetencji. **Wyniki przeprowadzonego testu par Wilcoxona wskazały na brak podstaw do odrzucenia hipotezy 1** (tabela 35). Zarówno pracownicy, jak i ich przełożeni istotnie wyżej ocenili ustalanie płac zasadniczych proporcjonalnie do nabywania kompetencji od aktualnych płac zasadniczych. Statystyki opisowe dla badanych grup pracowników i przełożonych zostały przedstawione na wykresach 6 i 7.

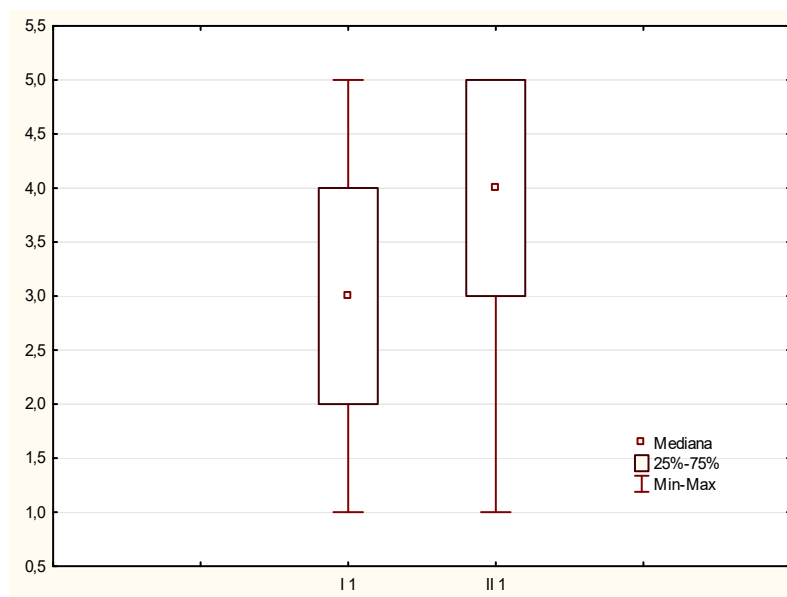
Tabela 35. Ocena sposobu ustalania płac zasadniczych w obecnym systemie wynagradzania i ocena propozycji ustalania płac zasadniczych przez badanych pracowników i przełożonych

Nr twierdzenia w ankiecie:	Grupa respondentów: pracownicy				Grupa respondentów: przełożeni			
	Średnia	SD	Z	p	Średnia	SD	Z	P
I. 1*	2,96	1,23			3,30	1,20		
II. 1**	3,83	1,17	8,0983	< 0,0001	4,17	0,79	4,8881	< 0,0001

* ocena twierdzenia dotyczącego aktualnego systemu wynagradzania: wysokość płacy zasadniczej

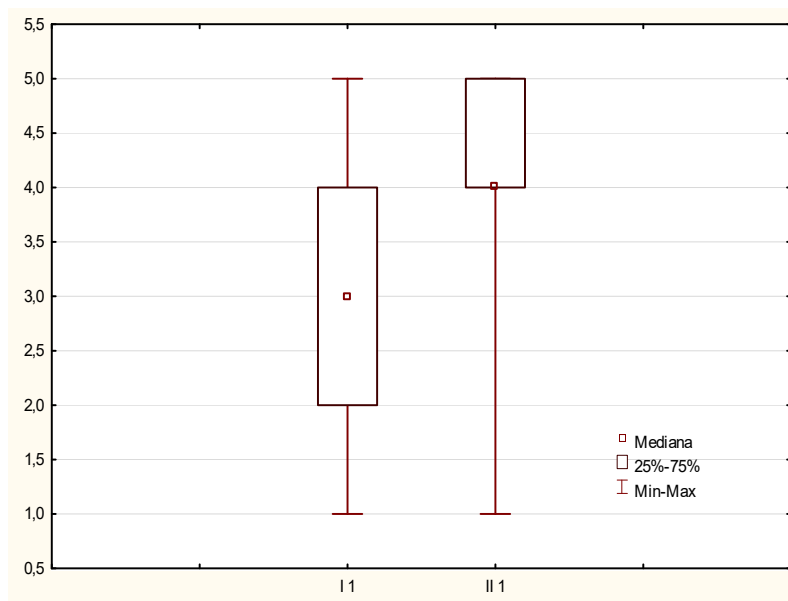
** ocena twierdzenia dotyczącego oczekiwanego systemu wynagradzania: podwyżka, w miarę nabywania nowych kompetencji, w tym po zdobyciu uprawnień zawodowych (np. energetycznych, UDT)

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 6. Ocena sposobu ustalania płac zasadniczych w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji ustalania płac zasadniczych badanych pracowników

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 7. Ocena sposobu ustalania płac zasadniczych w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji ustalania płac zasadniczych badanych przełożonych

Źródło: opracowanie własne.

Testując H2: *Podwyżki płac zasadniczych za nabywanie nowych kompetencji są w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania* porównano oceny sposobu podwyższania płac zasadniczych w aktualnym systemie wynagradzania z podwyższaniem płac po nabyciu nowych kompetencji potwierdzonych egzaminem stanowiskowym. **Wyniki przeprowadzonego testu par Wilcozona wskazały na brak podstaw do odrzucenia hipotezy 2** (tabela 36). Pracownicy i ich przełożeni istotnie wyżej ocenili indywidualną podwyżkę płac zasadniczych po zdaniu egzaminu stanowiskowego od obecnego rozwiązania w systemie wynagradzania. Statystyka opisowa dotycząca oceny sposobu podnoszenia płac zasadniczych w badanych grupach pracowników i przełożonych została przedstawiona na wykresach 8 i 9.

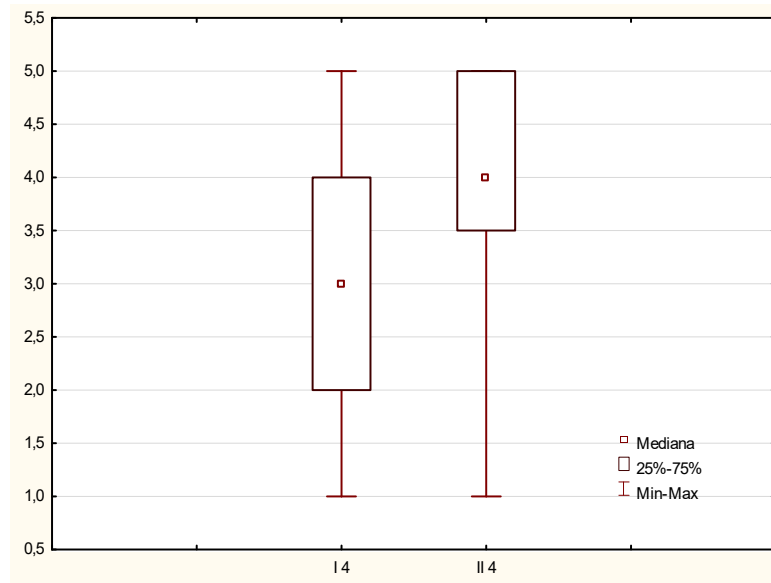
Tabela 36. Ocena sposobu podnoszenia płac zasadniczych w obecnym systemie wynagradzania i ocena propozycji podnoszenia płac zasadniczych

Nr twierdzenia w ankiecie:	Grupa respondentów: pracownicy				Grupa respondentów: przełożeni			
	Średnia	SD	Z	p	Średnia	SD	Z	p
I. 4*	2,93	1,34			3,60	1,18		
II. 4**	3,99	1,15	9,1511	< 0,0001	4,43	0,61	5,1747	< 0,0001

* ocena twierdzenia dotyczącego aktualnego systemu wynagradzania: podwyżka płacy po zdany egzaminie stanowiskowym

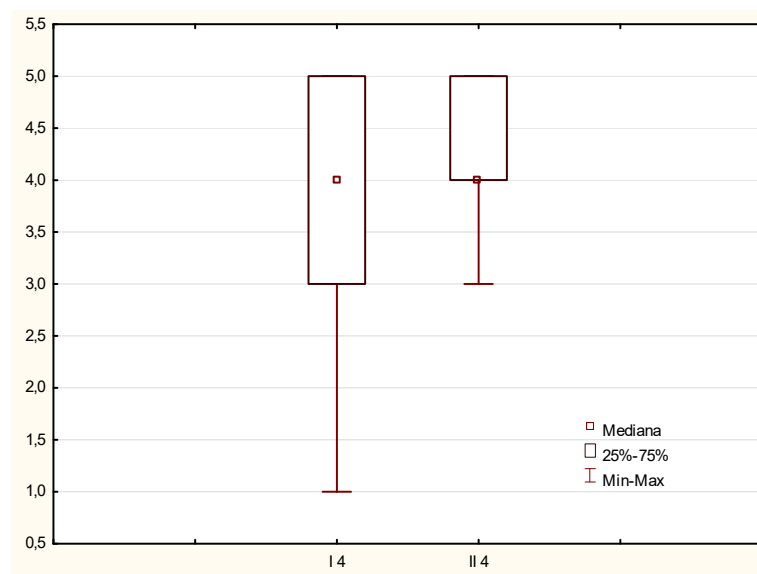
** ocena twierdzenia dotyczącego oczekiwanego systemu wynagradzania: indywidualna podwyżka po zdaniu egzaminu stanowiskowego

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 8. Ocena podnoszenia płac zasadniczych w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji podnoszenia płac zasadniczych badanych pracowników

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 9. Ocena podnoszenia płac zasadniczych w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji podnoszenia płac zasadniczych w grupie przełożonych

Źródło: opracowanie własne.

Mimo że twierdzenia dotyczące podniesienia płacy zasadniczej pracownika w obydwu częściach ankiety: I, i II dla obydwu grup badanych miały identyczne brzmienie uzyskano istotnie różną ich ocenę. Istotnie statystycznie wyższa ocena tego twierdzenia w obszarze oczekiwań wobec systemu wynagradzania wydaje się wskazywać, że obecny system podwyżek płac zasadniczych po egzaminie stanowiskowym nie spełnia oczekiwań pracowników i przełożonych.

Testując H3: *Uzależnienie wysokości premii od wykorzystywania wielofunkcyjności w praktyce jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania* porównano oceny wypłacanej premii kwartalnej w obecnym systemie wynagradzania z ustalaniem premii w zależności od wykorzystywania kompetencji.

Wyniki przeprowadzonego testu par Wilcozona wskazały na brak podstaw do odrzucenia hipotezy 3 (tabela 37). Zarówno pracownicy jak i ich przełożeni istotnie wyżej ocenili uzależnienie wysokości wypłacanej premii za wykorzystywanie kompetencji w praktyce od obecnie wypłacanej premii kwartalnej. Statystyka opisowa dotycząca oceny premii kwartalnej w obecnym systemie wynagradzania i ocena propozycji premii za wykorzystywanie kompetencji w praktyce dla grup badanych pracowników i przełożonych została przedstawiona w na wykresach 10 i 11.

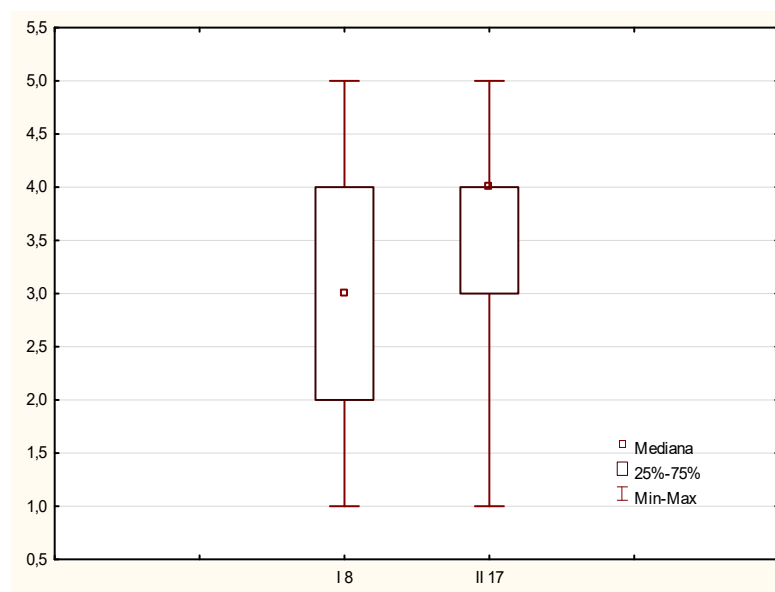
Tabela 37. Ocena premii kwartalnej w obecnym systemie wynagradzania i ocena propozycji premii za wykorzystywanie kompetencji w praktyce

Nr twierdzenia w ankiecie:	Grupa respondentów: pracownicy				Grupa respondentów: przełożeni			
	Średnia	SD	Z	p	Średnia	SD	Z	p
I. 8*	3,08	1,23			2,89	1,20		
II. 17**	3,62	1,01	5,7765	< 0,0001	3,75	0,96	4,3001	< 0,0001

* ocena twierdzenia dotyczącego aktualnego systemu wynagradzania: wypłacanie premii kwartalnej

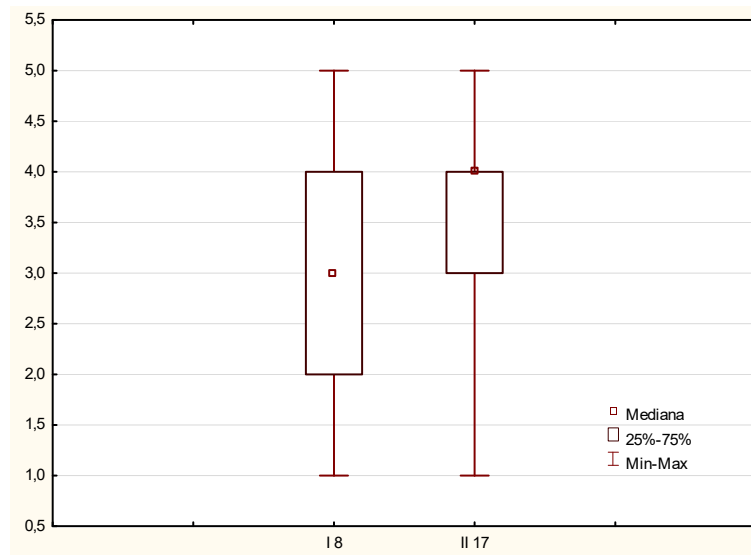
** ocena twierdzenia dotyczącego oczekiwanego systemu wynagradzania: premia kwartalna zależna od wykorzystywanych kompetencji

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 10. Ocena premii kwartalnej w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji premii za wykorzystywanie kompetencji w praktyce w grupie pracowników

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 11. Ocena premii kwartalnej w obecny systemie wynagrodzenia i oceny propozycji premii za wykorzystywanie kompetencji w praktyce w grupie przełożonych

Źródło: opracowanie własne.

Testując H4: *Uzależnienie wysokości premii od wyników pracy całego zespołu i oceny indywidualnego zaangażowania pracownika jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecny systemie wynagrodzenia* porównano oceny wypłacanej premii kwartalnej w obecny systemie wynagrodzenia z uzależnieniem wysokości premii od wyników pracy całego zespołu i oceny indywidualnego zaangażowania pracownika. **Wyniki przeprowadzonego testu par Wilcoxoną wskazały na podstawy do odrzucenia hipotezy 4** (tabela 38). Stwierdzono brak istotnej różnicy w ocenie premii uzależnionej od pracy całego zespołu w porównaniu z obecny rozwiązaniem w grupie pracowników, a w grupie przełożonych stwierdzono istotną różnicę w ocenie powyższych twierdzeń. Pracownicy ocenili na podobnym poziomie obecny indywidualną ocenę wyników pracy i propozycję uzależnienia premii od oceny pracy całego zespołu. Przełożeni ocenili istotnie wyżej twierdzenie dotyczące ustalania wysokości premii kwartalnej w zależności wyników pracy całego zespołu.

Tabela 38. Ocena wyników pracy realizowana w trakcie oceny kwartalnej (dla celów premiowych) w obecnym systemie wynagradzania i ocena propozycji premii uzależnionej od wyników pracy całego zespołu

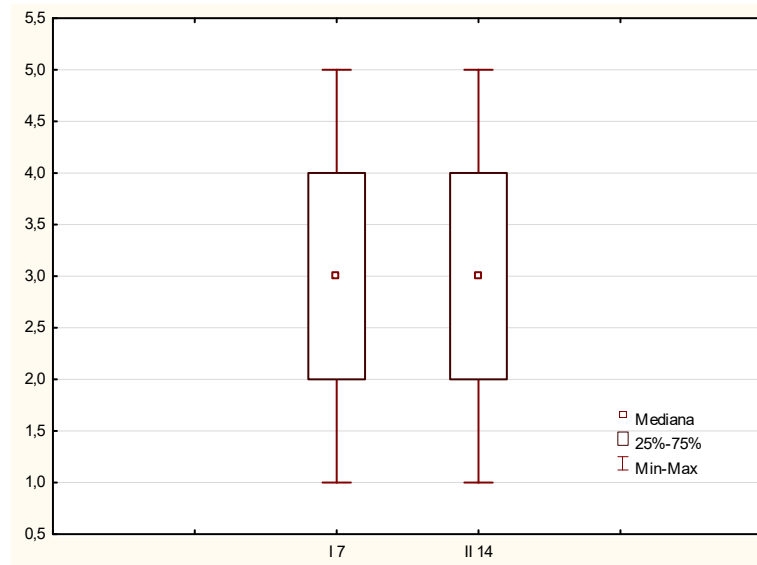
Nr twierdzenia w ankiecie:	Grupa respondentów: pracownicy				Grupa respondentów: przełożeni			
	Średnia	SD	Z	p	Średnia	SD	Z	p
I. 7*	2,90	1,24			2,75	1,02		
II. 14**	2,96	1,22	0,7351	0,4623	3,26	0,91	3,0417	0,0024

* ocena twierdzenia dotyczącego aktualnego systemu wynagradzania: ocena wyników pracy realizowana w trakcie oceny kwartalnej

** ocena twierdzenia dotyczącego oczekiwanego systemu wynagradzania: premia kwartalna zależna od wyników pracy całego zespołu

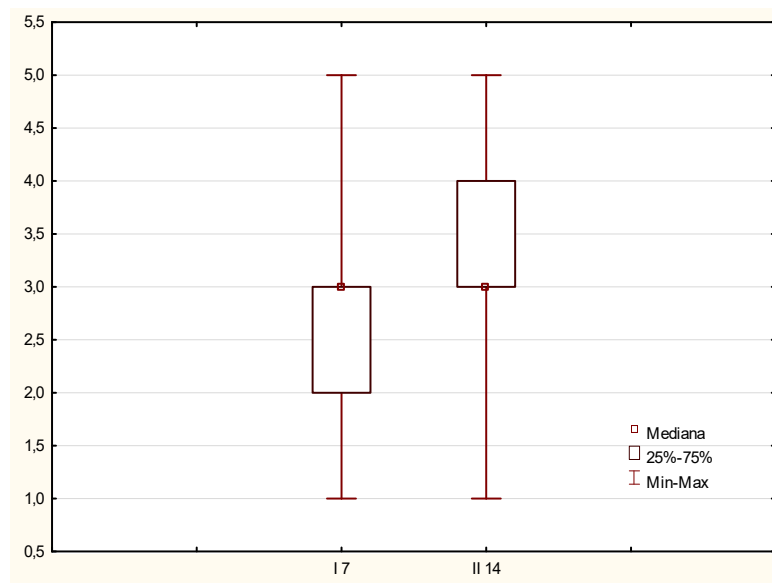
Źródło: opracowanie własne.

Statystyka opisowa dotycząca oceny wyników pracy realizowana w trakcie oceny kwartalnej w obecnym systemie wynagradzania i ocena propozycji premii kwartalnej zależnej od wyników pracy całego zespołu dla grup badanych pracowników i przełożonych została przedstawiona w na wykresach 12 i 13.



Wykres 12. Ocena wyników pracy realizowanej w trakcie oceny kwartalnej (dla celów premiowych) w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji premii uzależnionej od wyników pracy całego zespołu w grupie pracowników

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 13. Ocena wyników pracy realizowanej w trakcie oceny kwartalnej (dla celów premiowych) w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji premii uzależnionej od wyników pracy całego zespołu w grupie przełożonych

Źródło: opracowanie własne.

Twierdzenie dotyczące obecnej oceny wyników pracy zostało porównane także z propozycją premii zależnej wyłącznie od wyników indywidualnych pracownika. **Wyniki przeprowadzonego testu par Wilcoxoną wskazały istotną różnicę w ocenie obydwu grupach: pracowników i przełożonych** (tabela 39). Zarówno pracownicy jak i ich przełożeni istotnie wyżej ocenili premię kwartalną uzależnioną od wyników indywidualnych od aktualnego rozwiązania. Statystyka opisowa dotycząca oceny wyników pracy realizowana w trakcie oceny kwartalnej (dla celów premiowych) w obecnym systemie wynagradzania i ocena propozycji premii uzależnionej od wyników indywidualnych została przedstawiona na wykresach 14 i 15.

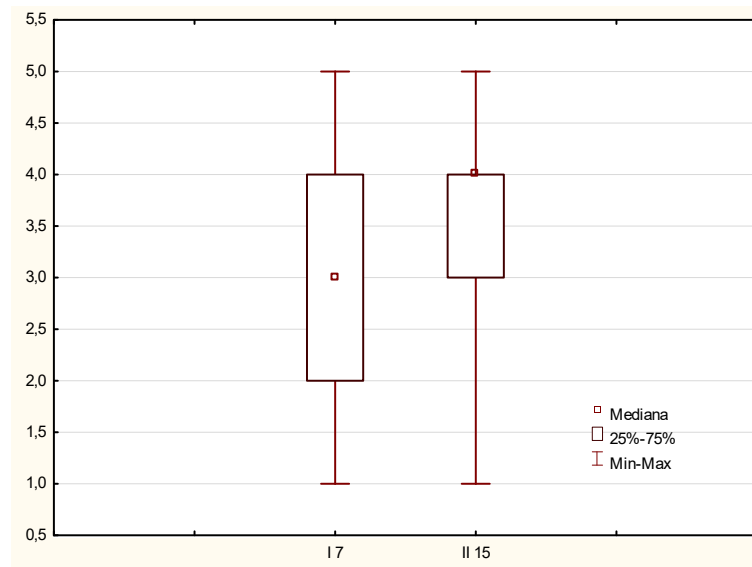
Tabela 39. Ocena wyników pracy realizowana w trakcie oceny kwartalnej (dla celów premiowych) w obecnym systemie wynagradzania i ocena propozycji premii uzależnionej od wyników indywidualnych

Nr twierdzenia w ankiecie:	Grupa respondentów: pracownicy				Grupa respondentów: przełożeni			
	Średnia	SD	Z	p	Średnia	SD	Z	p
I. 7*	2,90	1,23			2,75	1,02		
II. 15**	3,58	1,08	7,0282	< 0,0001	3,80	0,84	5,8911	< 0,0001

* ocena twierdzenia dotyczącego aktualnego systemu wynagradzania: ocena wyników pracy realizowana w trakcie oceny kwartalnej

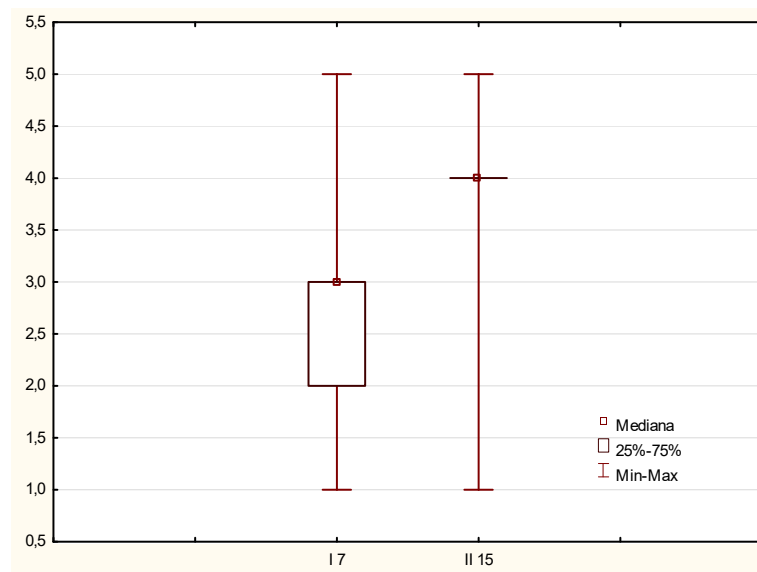
** ocena twierdzenia dotyczącego oczekiwanego systemu wynagradzania: premia kwartalna zależna od wyników indywidualnych

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 14. Opinia dot. oceny wyników pracy realizowanej w trakcie oceny kwartalnej (dla celów premiowych) w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji premii uzależnionej od wyników indywidualnych w grupie pracowników

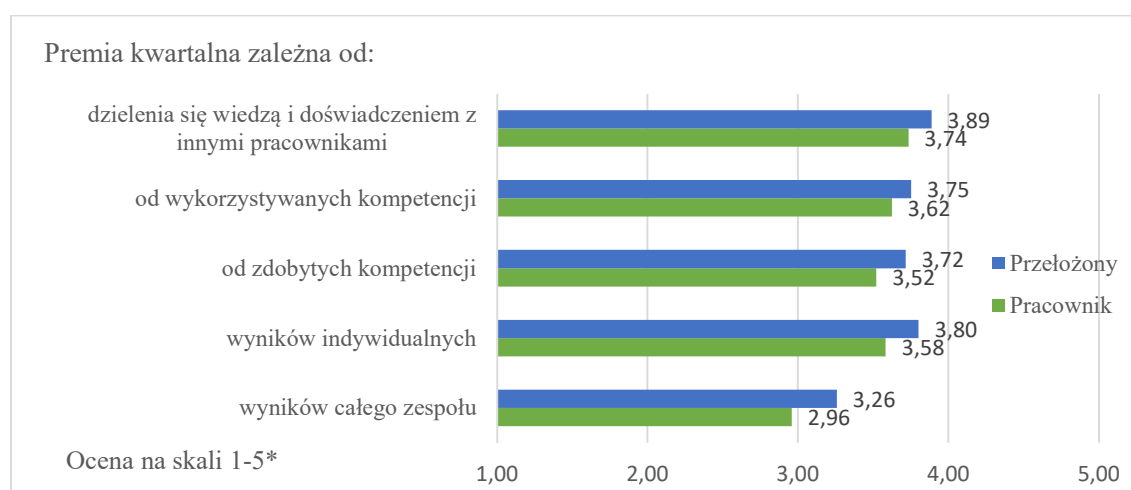
Źródło: opracowanie własne.



Wykres 15. Opinia dot. oceny wyników pracy realizowanej w trakcie oceny kwartalnej (dla celów premiowych) w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji premii uzależnionej od wyników indywidualnych w grupie przełożonych

Źródło: opracowanie własne.

Badani pracownicy i przełożeni dokonali również ocen różnych przesłanek ustalania wysokości premii kwartalnej w systemie wynagradzania wspierającym wielofunkcyjność pracowników, a ich wyniki przedstawiono na wykresie 16.

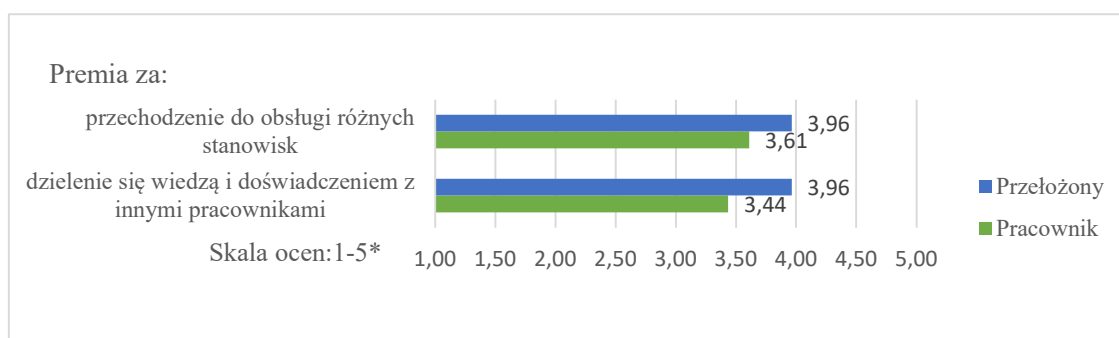


*gdzie: 1 oznacza, że dany element nie zachęca do wielofunkcyjności, a 5 oznacza, że według opinii respondenta jest najbardziej istotny/pożądany/ najbardziej zachęca do wielofunkcyjności

Wykres 16. Średnie oceny premii kwartalnej w zależności od podstawy jej ustalania badanych pracowników i przełożonych

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przedstawione na wykresie 16 wskazują, że badani pracownicy najwyżej ocenili w kontekście wspierania wielofunkcyjności określanie premii kwartalnej na podstawie dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami ($m=3,74$), podobnie jak ich przełożeni ($m=3,89$). Na drugim miejscu w przypadku badanych pracowników znalazło się premiowanie za wykorzystywanie kompetencji ($m=3,62$), a w opinii przełożonych – wyniki indywidualne pracownika ($m=3,80$). Obydwe grupy najniżej oceniły wzmocnianie wielofunkcyjności pracowników poprzez premiowanie za wyniki całego zespołu (pracownicy: $m=2,96$, przełożeni: $m=3,26$). W ankiecie zamieszczone zostały twierdzenia dotyczące premiowania pracowników za czynniki budujące wielofunkcyjność pracowników, to jest za dzielenie się wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami i obsługę różnych stanowisk. Średnie oceny tych czynników w badanych grupach przedstawione zostały na wykresie 17.



*gdzie: 1 oznacza, że dany element nie zachęca do wielofunkcyjności, a 5 oznacza, że według opinii respondenta jest najbardziej istotny/pożądanym/ najbardziej zachęca do wielofunkcyjności

Wykres 17. Średnie oceny premii w zależności od podstawy jej ustalania badanych pracowników i przełożonych

Źródło: opracowanie własne.

Grupa badanych przełożonych jednakowo oceniła premiowanie pracowników za przechodzenie do obsługi różnych stanowisk i dzielenie się wiedzą i doświadczeniem ($m=3,96$). Badani pracownicy średnio ocenili wyżej premiowanie za przechodzenie do obsługi różnych stanowisk niż premiowanie za dzielenie się wiedzą (odpowiednio $m=3,61$ i $m=3,44$) i średnie te były niższe od ocen badanych przełożonych.

Testując H_5 : *Awans pracownika na podstawie oceny kompetencji jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierający wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania* porównano oceny awansu

w aktualnym systemie wynagradzania w porównaniu z awansem po ocenie kompetencji (a nie stażu pracy). **Wyniki przeprowadzonego testu par Wilcozona wskazały na brak podstaw do odrzucenia hipotezy 5.** (tabela 40). Zarówno pracownicy jak i ich przełożeni istotnie wyżej ocenili uzależnienie awansu pracownika od posiadanych kompetencji (a nie stażu pracy) w porównaniu z podwyżką płacy na podstawie wniosku przełożonego sformułowanego po ocenie wkładu pracy i zaangażowania. Statystykę opisową opinii dot. oceny podwyżki płacy na podstawie wniosku przełożonego w aktualnym systemie wynagradzania i opinii dotyczącej awansu na podstawie oceny kompetencji w badanych grupach pracowników i przełożonych przedstawiono na wykresach 18 i 19.

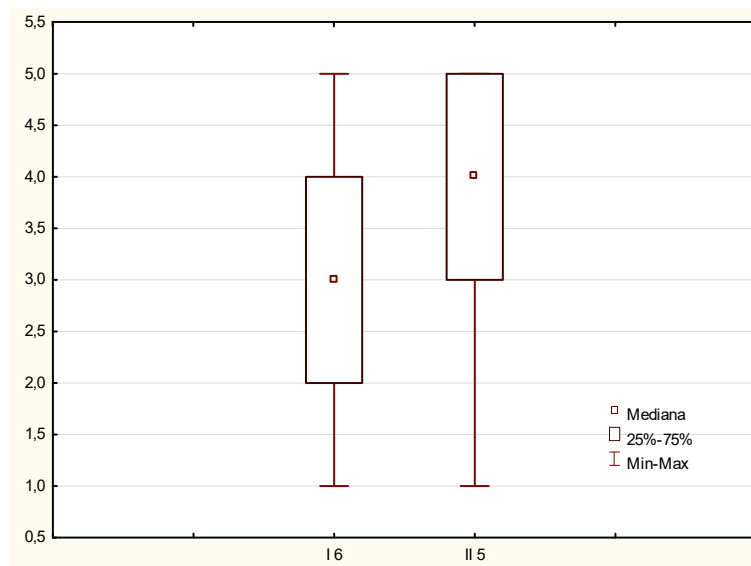
Tabela 40. Ocena podwyżki płacy na podstawie wniosku przełożonego w aktualnym systemie wynagradzania i opinii dotyczącej awansu na podstawie oceny kompetencji pracownika

Nr twierdzenia w ankiecie:	Grupa respondentów: pracownicy				Grupa respondentów: przełożeni			
	Średnia	SD	Z	p	Średnia	SD	Z	p
I. 6*	3,00	1,32			3,63	1,18		
II. 5**	4,06	1,09	8,7575	< 0,0001	4,27	0,79	4,2793	< 0,0001

* ocena twierdzenia dotyczącego aktualnego systemu wynagradzania: awans na wyższe stanowisko na podstawie wniosku przełożonego, która jest docenieniem wkładu pracy i zaangażowania

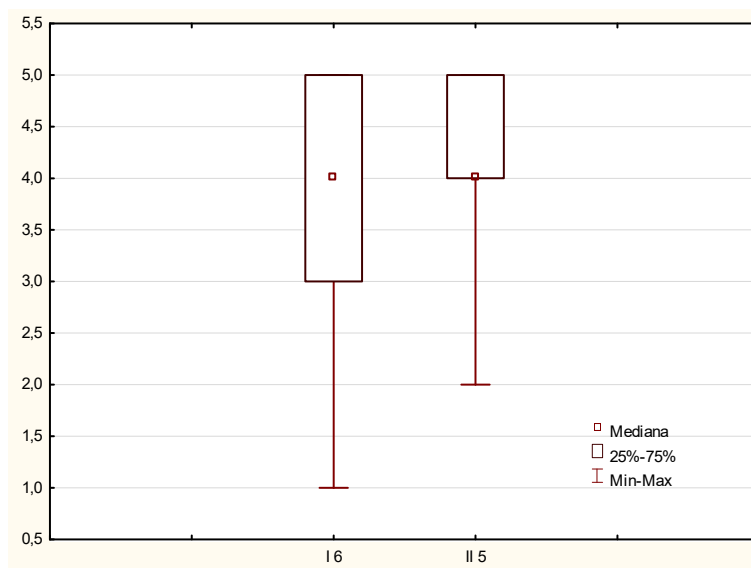
** ocena twierdzenia dotyczącego oczekiwanego systemu wynagradzania: awans na wyższe stanowisko na podstawie oceny kompetencji, a nie przepracowanych lat

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 18. Opinie dot. oceny podwyżki płacy na podstawie wniosku przełożonego w aktualnym systemie wynagradzania i opinii dotyczącej awansu na podstawie oceny kompetencji w grupie pracowników

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 19. Opinie dot. oceny podwyżki płacy na podstawie wniosku przełożonego w aktualnym systemie wynagradzania i opinii dotyczącej awansu na podstawie oceny kompetencji w grupie przełożonych

Źródło: opracowanie własne.

Testując H6: *Możliwość indywidualnego wyboru nagród z systemu wynagradzania za nabywanie nowych kompetencji jest w ocenie pracowników*

i przełożonych bardziej wspierająca wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania porównano oceny rozwiązania w obecnym systemie wynagradzania (nagrody uznaniowe na wniosek przełożonego) z możliwością wyboru nagród za nabywanie wielofunkcyjności. **Wyniki przeprowadzonego testu par Wilcozona wskazały na podstawy do odrzucenia hipotezy 6** (tabela 41). Pracownicy istotnie wyżej ocenili możliwość wyboru nagrody przez siebie w porównaniu z indywidualną nagrodą przyznawaną na wniosek przełożonego. Grupa przełożonych oceniła możliwość wyboru nagrody przez pracownika na równi z indywidualną nagrodą wnioskowaną przez przełożonego. Statystykę opisową opinii dot. przyznania indywidualnej nagrody w aktualnym systemie wynagradzania i opinii dotyczącej możliwości wyboru nagrody w grupach pracowników i przełożonych przedstawiono na wykresach 20 i 21.

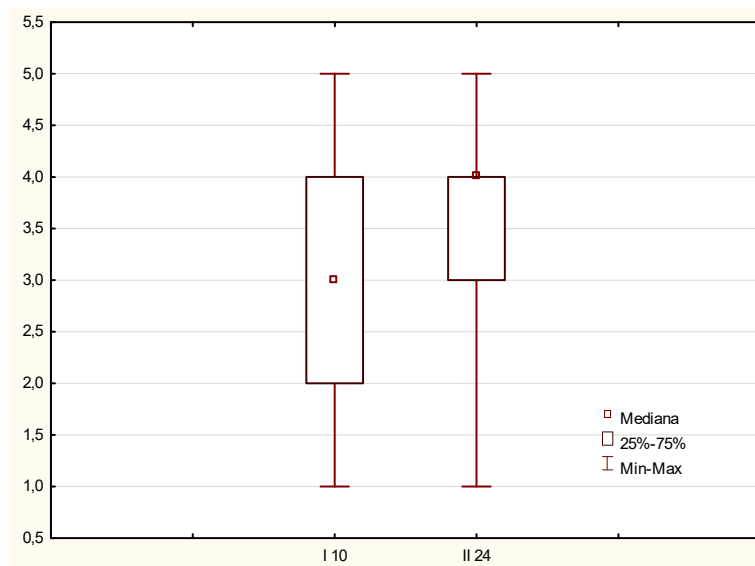
Tabela 41. Ocena indywidualnej nagrody na podstawie wniosku przełożonego w aktualnym systemie wynagradzania i ocena możliwości wyboru nagrody przez pracownika

Nr twierdzenia w ankiecie:	Grupa respondentów: pracownicy				Grupa respondentów: przełożeni			
	Średnia	SD	Z	p	Średnia	SD	Z	p
I. 10*	2,78	1,28			3,11	1,36		
II. 24**	3,45	1,14	6,5169	< 0,0001	3,20	0,90	0,4454	0,6560

* ocena twierdzenia dotyczącego aktualnego systemu wynagradzania: indywidualne nagrody przyznawane na wniosek przełożonego

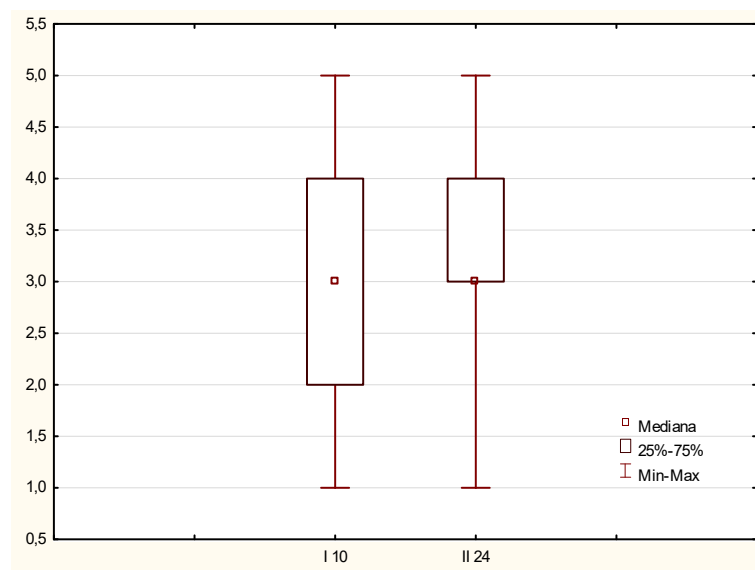
** ocena twierdzenia dotyczącego oczekiwanego systemu wynagradzania: nagroda, którą pracownik będzie mógł wybrać z kafeferii

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 20. Ocena nagrody na podstawie wniosku przełożonego w aktualnym systemie wynagradzania i oceny możliwości wyboru nagrody przez pracownika w grupie pracowników

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 21. Ocena nagrody na podstawie wniosku przełożonego w aktualnym systemie wynagradzania i możliwości wyboru nagrody przez pracownika w grupie przełożonych

Źródło: opracowanie własne.

Testując H7: *Wyrażanie uznania przez przełożonych za wykorzystywanie wielofunkcyjności w praktyce jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie*

wynagradzania porównano oceny rozwiązania w obecnym systemie wynagradzania z wyrażaniem uznania za wykorzystywanie wielofunkcyjności w praktyce. **Wyniki przeprowadzonego testu par Wilcoxon** wskazały na brak podstaw do odrzucenia hipotezy 7 (tabele 42 i 43). Zarówno pracownicy jak i ich przełożeni istotnie wyżej ocenili wyrażanie uznania dla pracy pracownika w porównaniu z wnioskowaniem o przyznanie odznaki firmowej (patrz: tabela 42) lub odznaczenia państwowego (patrz: tabela 43). Statystyka opisowa dla grup respondentów: pracowników i przełożonych została przedstawiona na wykresach 22 - 25.

Tabela 42. Ocena wnioskowania o przyznanie odznaki firmowej i wyrażania uznania przez przełożonych

Nr twierdzenia w ankiecie:	Grupa respondentów: pracownicy				Grupa respondentów: przełożeni			
	Średnia	SD	Z	p	Średnia	SD	Z	p
I. 11*	2,32	1,16			2,60	1,26		
II. 12**	3,57	1,10	10,5974	< 0,0001	3,56	0,96	5,1308	< 0,0001

* ocena twierdzenia dotyczącego aktualnego systemu wynagradzania: przyznanie odznaki firmowej

** ocena twierdzenia dotyczącego oczekiwanego systemu wynagradzania: wyrażanie uznania dla pracy pracownika przez przełożonego

Źródło: opracowanie własne.

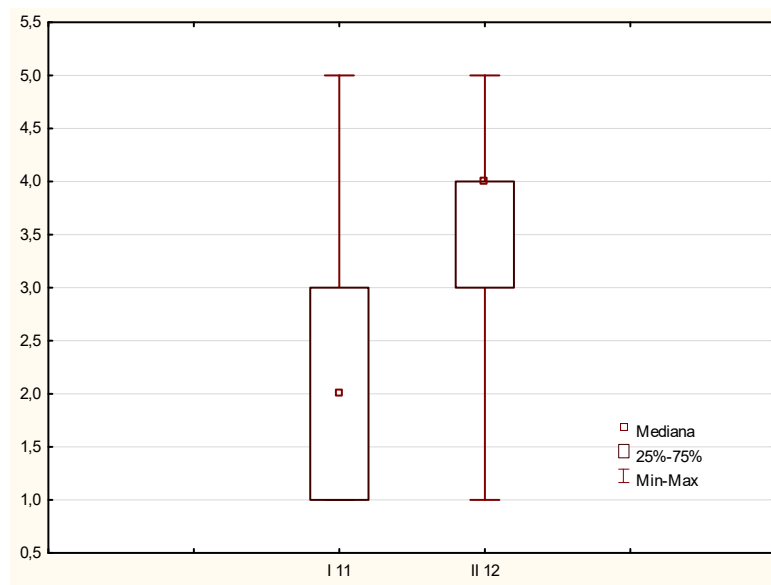
Tabela 43. Ocena wnioskowania o przyznanie odznaczenia państwowego i wyrażania uznania przez przełożonych

Nr twierdzenia w ankiecie:	Grupa respondentów: pracownicy				Grupa respondentów: przełożeni			
	Średnia	SD	Z	p	Średnia	SD	Z	p
I. 16*	2,31	1,22			2,10	1,07		
II. 12**	3,56	1,11	10,5422	< 0,0001	3,56	0,96	6,5962	< 0,0001

* ocena twierdzenia dotyczącego aktualnego systemu wynagradzania: wnioskowanie o przyznanie odznaczenia państwowego

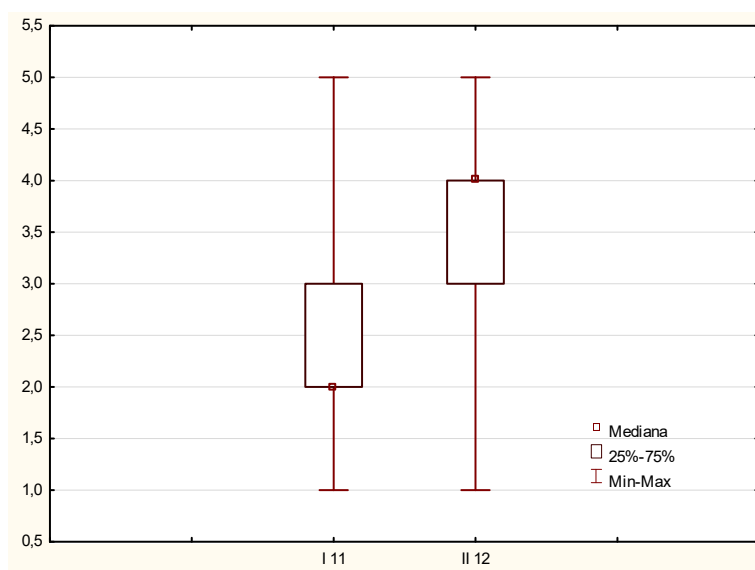
** ocena twierdzenia dotyczącego oczekiwanego systemu wynagradzania: wyrażanie uznania dla pracy pracownika przez przełożonego

Źródło: opracowanie własne.



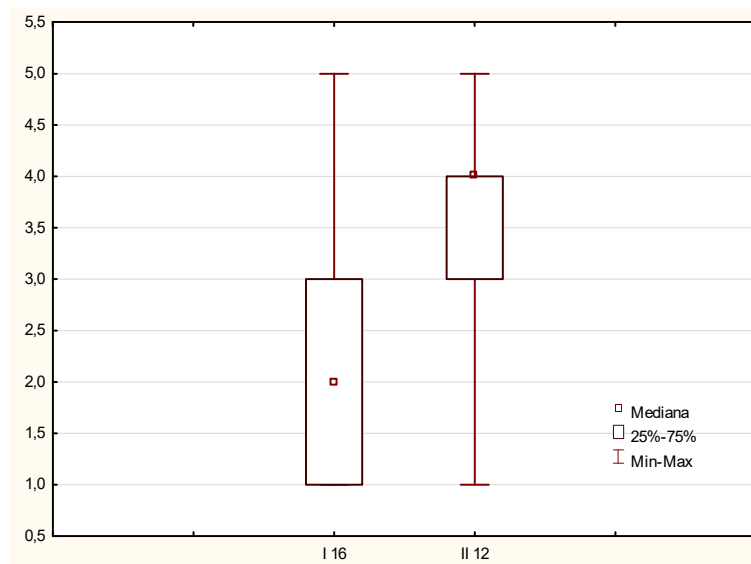
Wykres 22 Ocena wnioskowania o przyznanie odznaki firmowej i wyrażania uznania przez przełożonych w grupie pracowników

Źródło: opracowanie własne.



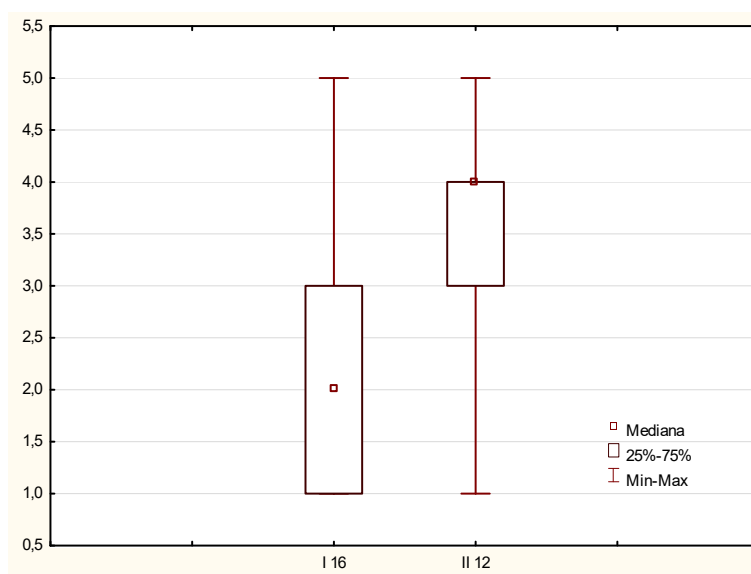
Wykres 23. Ocena wnioskowania o przyznanie odznaki firmowej i wyrażania uznania przez przełożonych w grupie przełożonych

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 24. Ocena wnioskowania o przyznanie odznaczenia państwowego i wyrażania uznania przez przełożonych w grupie pracowników

Źródło: opracowanie własne



Wykres 25. Ocena wnioskowania o przyznanie odznaczenia państwowego i wyrażania uznania przez przełożonych w grupie przełożonych

Źródło: opracowanie własne.

Testując H8: *Podwyższanie płac zasadniczych proporcjonalnie do wykorzystywania kompetencji w praktyce jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania* porównano oceny podwyższania płac zasadniczych w obecnym

systemie wynagradzania z podwyższaniem płac proporcjonalnie do wykorzystywania kompetencji w praktyce. **Wyniki przeprowadzonego testu par Wilcoxona wskazały na brak podstaw do odrzucenia hipotezy 8** (tabela 44). Zarówno pracownicy jak i ich przełożeni istotnie wyżej ocenili podwyżki płacy zasadniczej za wykorzystywanie wielofunkcyjności w praktyce w porównaniu do corocznych podwyżek płac w równej wysokości lub o jednakowy procent dla wszystkich pracowników. Statystyka opisowa dla grup respondentów pracowników i przełożonych została przedstawiona na wykresach 26 i 27.

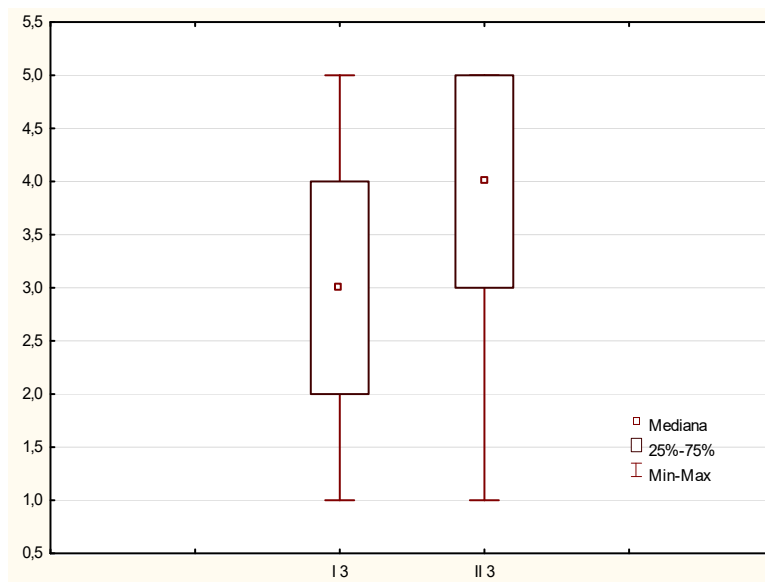
Tabela 44. Ocena podwyżek powszechnych w równej kwocie lub procencie i podwyżek płac za wykorzystywanie kompetencji

Nr twierdzenia w ankiecie:	Grupa respondentów: pracownicy				Grupa respondentów: przełożeni			
	Średnia	SD	Z	p	Średnia	SD	Z	p
I. 3*	3,03	1,29			2,53	1,17		
II. 3**	3,93	1,09	8,1967	< 0,0001	4,23	0,78	6,5148	< 0,0001

* ocena twierdzenia dotyczącego aktualnego systemu wynagradzania: coroczne podwyżki płac w równej kwocie lub o jednakowy procent dla wszystkich pracowników

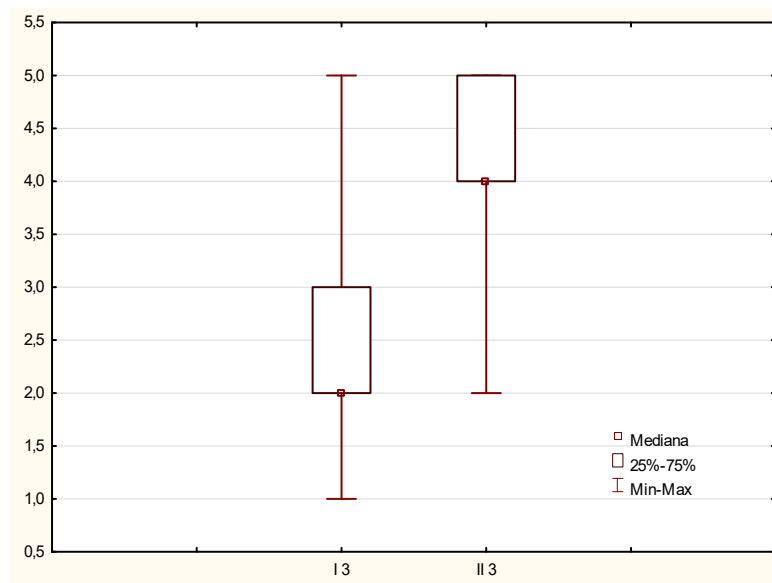
** ocena twierdzenia dotyczącego oczekiwanego systemu wynagradzania: podwyżka płacy za wykorzystywanie kompetencji

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 26. Ocena podwyżek powszechnych w równej kwocie lub procencie i podwyżek płac za wykorzystywanie kompetencji w grupie pracowników

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 27. Ocena podwyżek powszechnych w równej kwocie lub procencie i podwyżek płac za wykorzystywanie kompetencji w grupie przełożonych

Źródło: opracowanie własne.

Testując H9: *Rozwój zawodowy i szkolenia pracowników na stanowiskach pracy są w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania* porównano oceny rozwiązania obecnego systemu wynagradzania z:

(1) finansowaniem i ułatwianiem w podnoszeniu wykształcenia pracowników. **Wyniki przeprowadzonego testu par Wilcoxona wskazały na brak podstaw do odrzucenia hipotezy 9** (tabela 45).

(2) zwiększeniem liczby szkoleń, w których będą uczestniczyć pracownicy. **Wyniki przeprowadzonego testu par Wilcoxona wskazały na brak podstaw do odrzucenia hipotezy 9** (tabela 46). Zarówno pracownicy jak i ich przełożeni istotnie wyżej ocenili finansowanie i ułatwienia w podnoszeniu wykształcenia pracowników (patrz: tabela 45) oraz zwiększenie liczby szkoleń, w których będą uczestniczyć pracownicy (patrz: tabela 46). Statystyka opisowa dla grup respondentów: pracowników i przełożonych została przedstawiona na wykresach 28 - 31.

Tabela 45. Ocena dofinansowania do studiów wyższych w obecnym systemie wynagradzania i propozycji refundacji czesnego, urlopów i zwolnień na zajęcia

Nr twierdzenia w ankiecie:	Grupa respondentów: pracownicy				Grupa respondentów: przełożeni			
	Średnia	SD	Z	p	Średnia	SD	Z	p
I. 13*	2,44	1,23			2,63	1,17		
II. 9**	3,08	1,19	6,7733	< 0,0001	3,02	1,02	2,7983	0,0051

* ocena twierdzenia dotyczącego aktualnego systemu wynagradzania: dofinansowanie do studiów wyższych

** ocena twierdzenia dotyczącego oczekiwanego systemu wynagradzania: refundacja czesnego na studiach, płatne urlopy szkolne, zwolnienia na udział w zajęciach

Źródło: opracowanie własne.

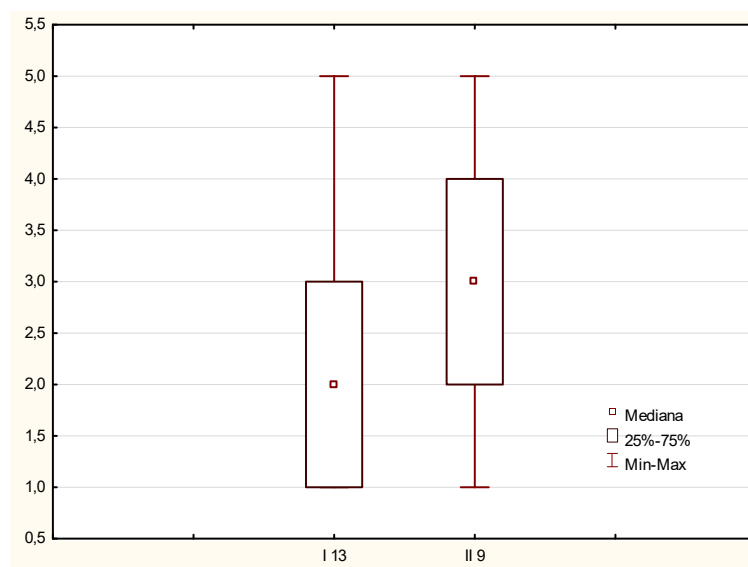
Tabela 46. Ocena finansowania szkoleń obligatoryjnych w aktualnym systemie wynagradzania i zwiększenia liczby szkoleń, w których będzie uczestniczyć pracownik

Nr twierdzenia w ankiecie:	Grupa respondentów: pracownicy				Grupa respondentów: przełożeni			
	Średnia	SD	Z	p	Średnia	SD	Z	p
I. 15*	2,85	1,21			2,75	1,16		
II. 8**	3,37	1,10	5,7639	< 0,0001	3,37	1,01	3,5770	0,0003

* ocena twierdzenia dotyczącego aktualnego systemu wynagradzania: finansowanie szkoleń i uprawnień wymaganych do realizacji zadań na stanowisku

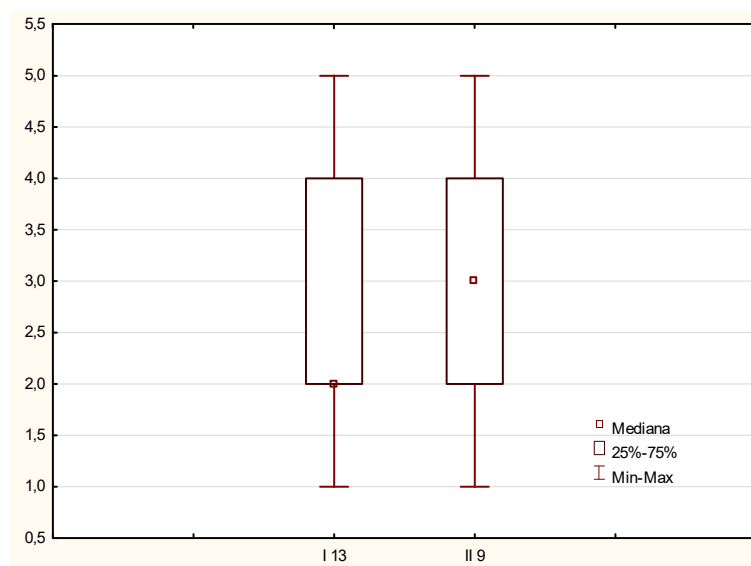
** ocena twierdzenia dotyczącego oczekiwanego systemu wynagradzania: zwiększenie liczby szkoleń, w których będzie brać udział pracownik

Źródło: opracowanie własne.



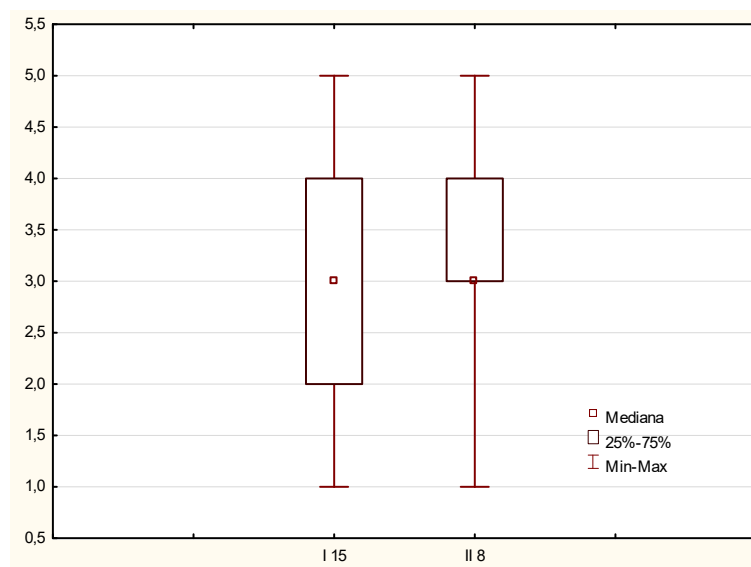
Wykres 28. Ocena dofinansowania do studiów wyższych w obecnym systemie wynagradzania i refundacji czesnego i urlopów i zwolnień na zajęcia w grupie pracowników

Źródło: opracowanie własne.



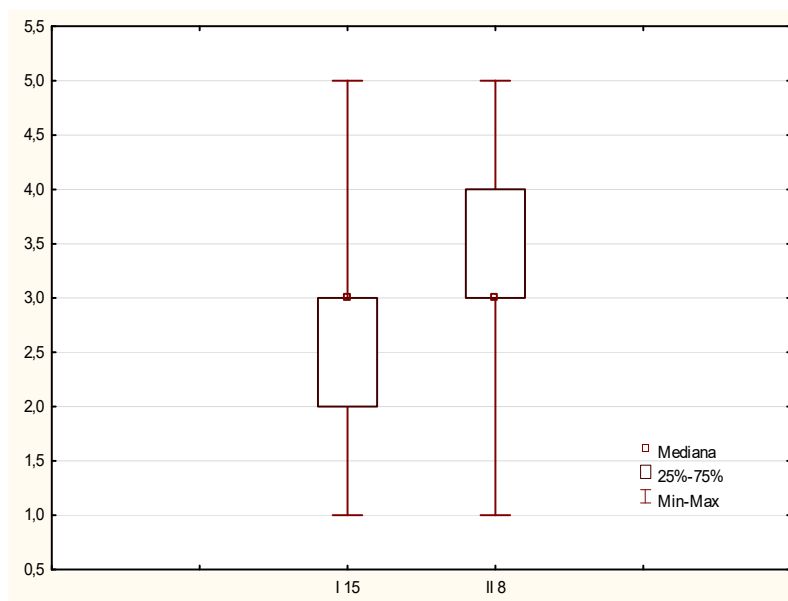
Wykres 29. Ocena dofinansowania do studiów wyższych w obecnym systemie wynagradzania i refundacji czesnego i urlopów i zwolnień na zajęcia w grupie przełożonych

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 30. Ocena finansowania szkoleń obligatoryjnych i zwiększenia liczby szkoleń, w których będzie uczestniczyć pracownik według grupy pracowników

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 31. Ocena finansowania szkoleń obligatoryjnych i zwiększenia liczby szkoleń, w których będzie uczestniczyć pracownik według grupy przełożonych
Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 47 podsumowano rezultaty testowania szczegółowych hipotez badawczych. W przypadku dwóch hipotez przeprowadzone testy statystyczne nie pozwoliły na ich przyjęcie.

Tabela 47. Rezultaty testowania szczegółowych hipotez badawczych

Hipoteza badawcza	Weryfikacja hipotezy
H1: Ustalanie płac zasadniczych proporcjonalnie do nabywanych kompetencji jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.	przyjęta
H2: Podwyżki płac zasadniczych za nabywanie nowych kompetencji są w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.	przyjęta
H3: Uzależnienie wysokości premii od wykorzystywania wielofunkcyjności w praktyce jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.	przyjęta
H4: Uzależnienie wysokości premii od wyników pracy całego zespołu i oceny indywidualnego zaangażowania pracownika jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.	odrzucona
H5: Awans pracownika na podstawie oceny kompetencji jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierający wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania	przyjęta
H6: Możliwość indywidualnego wyboru nagród z systemu wynagradzania za nabywanie nowych kompetencji jest w ocenie pracowników i przełożonych	odrzucona

Hipoteza badawcza	Weryfikacja hipotezy
bardziej wspierająca wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.	
H7: Wyrażanie uznania przez przełożonych za wykorzystywanie wielofunkcyjności w praktyce jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.	przyjęta
H8: Podwyższanie płac zasadniczych proporcjonalnie do wykorzystywania kompetencji w praktyce jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.	przyjęta
H9: Rozwój zawodowy i szkolenia pracowników na stanowiskach pracy są w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierające wielofunkcyjność niż rozwiązanie obowiązujące w obecnym systemie wynagradzania.	przyjęta

Źródło: opracowanie własne

Odrzucenie hipotezy H4 było spowodowane różnicą w ocenach rozwiązania pomiędzy badanymi pracownikami a ich przełożonymi. Badani pracownicy ocenili premiowanie realizacji prac zespołowych na równi z obecnym systemem, a przełożeni ocenili wyżej premiowanie realizacji celów zespołowych w porównaniu z obecnym rozwiązaniem w aspekcie budowania wielofunkcyjności pracowników. Również hipoteza H6 została odrzucona na skutek różnicy w ocenie pomiędzy badanymi grupami pracowników i przełożonych. Badani przełożeni ocenili, że indywidualne wnioski o nagrody uznaniowe będą wspierać budowanie wielofunkcyjności pracowników na podobnym poziomie jak możliwość wyboru nagrody przez pracownika z kafeterii. Badani pracownicy mieli w tym zakresie odmienne zdanie. W nawiązaniu do powyższych ustaleń koniecznym będzie uwzględnienie powyższych różnic w ocenie w przygotowaniu propozycji zasad systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników.

Hipotezy szczegółowe stanowiły pośrednio podstawę do weryfikacji hipotezy głównej: *Hybrydowy system wynagradzania jest w ocenie pracowników i przełożonych bardziej wspierający wielofunkcyjność pracowników w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym niż równościowy system wynagradzania*. Ma ona charakter stwierdzenia ogólnego, które nie podlegało weryfikacji testami statystycznymi.

Przyjęte hipotezy szczegółowe H1, H2, H3, H5, H7, H8 i H9 pozwalają na przyjęcie hipotezy głównej. Hybrydowy system wynagradzania opiera się na założeniu, że występują w nim elementy u podstaw których leżą różne koncepcje wynagradzania pracowników. W przypadku wynagradzania za kompetencje perspektywą jest przyszłość i założenie, że podniesienie kompetencji poprawi wyniki osiągnięte przez pracownika.

Założenia te znalazły swoje odzwierciedlenie w hipotezach: H1, H2, H5, H6 i H9, nie ma jednak pewności, że tak się stanie. Stąd też system wynagradzania uzupełniony powinien być o elementy, które oparte są o koncepcje wynagradzania w oparciu o wyniki, czyli ujmujące ocenę już osiągniętych wyników pracy czyli perspektywę przeszłości. Koncepcja ta była podstawą sformułowań hipotez: H3, H7 i H8.

Podsumowując, w aktualnym systemie wynagradzania nie zidentyfikowano elementów, które byłyby postrzegane przez pracowników jako wspierające wielofunkcyjność, gdyż za takie trudno uznać wypłacanie nagrody rocznej i podwyżek w równej kwocie lub procencie. Nieco inną perspektywę mają przełożeni. Wskazali oni na podwyżki po poszerzeniu zakresu obowiązków, docenieniu wkładu pracy i zaangażowania pracownika czy po zdanym egzaminie stanowiskowym. Obydwie grupy nie postrzegają jako znaczące dla budowania wielofunkcyjności zwiększanie wypłat z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych i wyrażania uznania poprzez wnioskowanie o odznaczenia. Podobnie spostrzegają kwestie dotyczące szkoleń i podnoszenia wykształcenia, uznając za najbardziej istotne dla budowania wielofunkcyjności finansowanie szkoleń obligatoryjnych.

Opinie członków zarządu i przedstawicieli organizacji związkowych wskazują, że obowiązujący system wynagradzania jest postrzegany jako nieprzejrzysty i nieelastyczny. Według członków zarządu dodatek stażowy jest zbyt wysoki, ale jednocześnie w opinii przedstawicieli organizacji związkowych wraz z płacami zasadniczymi jest postrzegany przez pracowników jako atrakcyjny element systemu wynagradzania. Członek zarządu wskazał, że wynagrodzenia jako koszt powinny zawierać element ruchomy zależny od sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, który pozwalałby na ich zmniejszanie w przypadku trudnej sytuacji finansowej. W przypadku podwyżek płac zasadniczych zwrócono uwagę na niewielkie oddziaływanie na pracowników podwyżek kwotowych. W opinii części członków zarządu i przedstawicieli organizacji związkowych budowanie wielofunkcyjności pracowników poprzez system płac zasadniczych jest możliwe. Przedstawiciele organizacji związkowych wskazali na konieczność przyznania pracownikowi podwyżki po podniesieniu poziomu kompetencji w sposób automatyczny, a jej wysokość powinna być znana pracownikowi wcześniej. Pracownicy powinni również otrzymać podwyżkę płacy zasadniczej za wykorzystywanie swoich kompetencji w praktyce, a decyzję w tym zakresie powinien podejmować przełożony. System premii powinien być oparty w większości o wyniki indywidualne

pracowników. Znaczenie wyrażania uznania przez przełożonych zostało ocenione przez członków zarządu nisko, a wysoko przez część przedstawicieli organizacji związkowych.

5.4. Założenia systemu wynagradzania pracowników budującego wielofunkcyjność wynikające z badań własnych

Wyniki uzyskane w ramach pierwszej – diagnostycznej – fazy badania stanowiły podstawę do opracowania systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników. Zostało to poprzedzone dyskusją założeń w świetle istniejącej literatury przedmiotu.

Przyjęte hipotezy dotyczące ustalania płac zasadniczych na podstawie oceny kompetencji (H1) i podwyżki płacy po podniesieniu poziomu kompetencji (H2) są zgodne z prezentowanymi w literaturze koncepcjami powiązania wynagrodzeń z kompetencjami pracowników. Według Stanisławy Borkowskiej (2012, s. 370) kompetencje mogą stanowić podstawę kształtowania (1) płacy zasadniczej, (2) wynagrodzenia całkowitego: stałego, to jest podwyżek płac, ruchomego (premię za poprawę kompetencji nieodpowiadającym standardom) i (4) premiowania za osiągnięcia.

W rozumieniu dosłownym wynagradzanie za kompetencje jest koncepcją, która budzi kontrowersje (Moczydłowska, 2009, s. 202). W takim ujęciu wynagradzane mają być zdolności, umiejętności czy też predyspozycje pracownika, które niekoniecznie zostaną wykorzystane w trakcie realizacji zadań lub też ich posiadanie nie doprowadzi do odpowiednich rezultatów. U podstaw powyższej koncepcji leży założenie, że działać na pracownika będzie motywacja wewnętrzna, czyli do wykorzystywania swoich kompetencji do efektywnej realizacji zadań będzie skłaniać chęć uzyskania uznania, poczucie docenienia oraz satysfakcja z wykonanej pracy. Podejście to może oznaczać dla przedsiębiorstwa wzrost kosztów spowodowanych szkoleniami pracowników oraz kosztów płac, gdy pracownicy będą skupiać się na podnoszeniu swoich kompetencji, by otrzymywać coraz wyższe wynagrodzenia. Mogą mieć również miejsce sytuacje, gdzie wszyscy pracownicy brygady będą potrafili wykonać zadanie, ale nie będą mieć do tego żadnej motywacji. Trudne w praktyce jest też utrzymanie odpowiedniego poziomu nabytych kompetencji przez pracowników, jeśli nie są one wykorzystywane w toku realizacji codziennych obowiązków. Wynagradzanie wyłącznie za kompetencje jest nagradzaniem przyszłych możliwych wyników jakie może osiągnąć pracownik i stawia w opozycji znaczenie efektywności realizowanych przez pracowników zadań. Według

Joanny Moczydłowskiej (2009, s. 205–206) kompetencyjny model wynagradzania powinien opierać się na dwóch filarach:

- (1) ustaleniu płacy pracownika zatrudnianego w przedsiębiorstwie na podstawie oceny jego kompetencji podczas rekrutacji (nie znamy jeszcze jego efektów pracy, a kompetencje stanowią pewne przypuszczenie co do tego jak szybko i jakie rezultaty będzie osiągać jako pracownik); jest to płaca za potencjalne korzyści jakie osiągnie pracodawca;
- (2) zmianie płac pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie na podstawie oceny wyników pracy i kompetencji (ocena efektów pracy, wykorzystania kompetencji przez pracownika i ich rozwoju).

Powyższa propozycja pokrywa się z opinią członków zarządu przedsiębiorstwa, że pracownicy powinni być wynagradzani nie tylko na podstawie nabytych, ale wykorzystywanych kompetencji w praktyce. Ponadto jest ona także możliwa do akceptacji przez przedstawicieli organizacji związkowych, którzy podobnie do pracowników i przełożonych uważają, że podwyższanie kompetencji powinno wiązać się ze wzrostem wynagrodzenia. Podejście to jest także zgodne ze stanowiskiem Małgorzaty Sidor-Rządzkowskiej (2006, s. 153), która uważa, że należy stosować raczej termin „wynagrodzenia powiązane z kompetencjami” wskazując na różne metody powiązania kompetencji z wynagrodzeniami pracowników. Charakterystykę poszczególnych procedur umożliwiających powiązanie kompetencji pracowników z wynagrodzeniami zestawiono w tabeli 48.

Tabela 48. Sposoby powiązania kompetencji z wynagradzaniem pracowników

Sposób powiązania	Wpływ na poziom płac	Sposób ustalenia płacy	Sposób podnoszenia płacy	Orientacja na poziom kompetencji
Kompetencje jako podstawa wartościowania stanowisk pracy. Orientacja na stanowisko	pośredni	Kategoria zaszeregowania pracownika na podstawie oceny kompetencji	Wyższa kategoria zaszeregowania po podniesieniu lub nabyciu kompetencji; ewentualny wzrost wynagrodzeń w ramach kategorii zależny od oceny efektów pracy	obecny
Klasyfikacja kompetencji personalnych. Orientacja na osobę.	pośredni	Szerokie przedziały stawek płac w kategorii (nawet 150% stawki dolnej)	Wyższa kategoria zaszeregowania po podniesieniu lub nabyciu kompetencji; ewentualny wzrost wynagrodzeń w ramach kategorii zależny od oceny efektów pracy.	obecny

Sposób powiązania	Wpływ na poziom płac	Sposób ustalenia płacy	Sposób podnoszenia płacy	Orientacja na poziom kompetencji
Docelowe stawki płac. Orientacja na stanowisko i/lub osobę	bezpośredni	Węższe widełki wynagrodzeń (50-60% stawki dolnej) podzielone na 3 przedziały: niski – kompetencje na poziomie niskim, średnie – kompetencje na poziomie przeciętnym, górny – kompetencje na poziomie wysokim; umiejscowienie pracownika w kategorii zgodnej z posiadanymi aktualnie kompetencjami	Możliwe podniesienie płacy w ramach stanowiska maksymalnie 2-krotnie, jeśli pracownik był sklasyfikowany na najniższym poziomie, po wzroście kompetencji do wyższego poziomu	obecny
Osiągnięcie celów opartych na kompetencjach. Orientacja na stanowisko i/lub osobę	bezpośredni		Podwyżka płacy po realizacji behawioralnych celów rozwojowych – nacisk na poprawę konkretnych zachowań (prawo do podwyżki pozostaje nawet gdy łączna ocena kompetencji nie uległa zmianie); jest możliwa tylko gdy firma osiągnęła swoje cele.	wzrost
Zmiany poziomu kompetencji Orientacja na stanowisko i/lub osobę	bezpośredni		Podwyżka płacy po zmianie łącznego poziomu kompetencji.	wzrost

Źródło: opracowanie własne na podstawie Borkowska (2012), Moczydłowska (2009), Sidor-Rządkowska (2006).

Aby umożliwić wynagradzanie pracowników za nabywanie kompetencji przy uwzględnieniu wyników pracy konieczne jest przygotowanie odpowiedniego systemu taryfowego, na który składa się: tabela zaszeregowania stanowisk do poszczególnych kategorii zrealizowana na podstawie wartościowania, tabela/siatka płac zasadniczych, taryfikator kwalifikacyjny stanowisk pracy, w którym opisane są wymagane kompetencje (Oleksyn, 2017, s. 371–374). Jak opisywano wcześniej, w badanym przedsiębiorstwie obecnie jest stosowany system taryfowy o takiej konstrukcji. Kategorie zaszeregowania stanowisk są wynikiem wartościowania, czyli ustalenia ważności stanowisk w organizacji, które następnie prowadzą do ustalenia proporcji wynagrodzeń. W celu budowy nowego systemu wynagradzania koniecznym będzie przeprowadzenie wartościowania kompetencji, to jest analizy i ich oceny.

Wartościowanie kompetencji, jest nastawione na osobę, pozwala na elastyczny dobór kryteriów, znacznie ogranicza hierarchę stanowisk i umożliwia stosowanie szerokich widełek płacowych (Sidor-Rządkowska, 2006, s. 154–155). Aby zapewnić w tabeli zaszeregowania stanowisk przestrzeń dla podnoszenia i nabywania kompetencji konieczne jest zastosowanie gradacji stanowisk na podstawie różnych poziomów spełnienia wymagań kompetencyjnych. W przypadku wymagań kwalifikacyjnych można zastosować trzy przedziały spełnienia tych wymagań na poziomie: minimalnym, średnim i wysokim i ustalić dla nich konkretne wysokości płac zasadniczych, jakie otrzyma pracownik po ich spełnieniu. Powyższa gradacja spełnienia wymagań odpowiada również na zgłaszaną przez przedstawicieli organizacji związkowych możliwość podkreślenia różnic kompetencyjnych pracowników zajmujących te same stanowiska i spełnieniu wymagań na poziomie minimalnym odpowiadać mogłoby stanowisko młodszego: aparatowego, operatora, maszynisty urządzeń, laboranta, a poziomowi najwyższemu stanowisko starszego: aparatowego, operatora, maszynisty urządzeń, laboranta. Powyższa gradacja pozwalałaby na trzykrotną podwyżkę płacy zasadniczej pracownika, przy założeniu, że w momencie zatrudnienia ocena jego kompetencji była poniżej minimalnego poziomu, co w badanym przedsiębiorstwie zdarza się dość często w związku z faktem, że na rynku pracy brak jest kandydatów z wykształceniem zawodowym lub średnim technicznym o kierunku chemicznym. W związku z tym w procesach szkolenia konieczne jest uzupełnienie wiedzy podstawowej z zakresu technologii chemicznej, a także zdobycie uprawnień do obsługi urządzeń wystawianych przez instytucje zewnętrzne. Przypisanie spełnienia poszczególnych poziomów kompetencji do szczebli przykładowego stanowiska przedstawiono w tabeli 49. Pozwala ono na jasne ukazanie pracownikom kwot podwyżek płac zasadniczych za podnoszenie kompetencji i byłaby prosta w stosowaniu, gdyby nie realizowanie w przedsiębiorstwie powszechnie corocznych podwyżek wynagrodzeń.

Tabela 49. Szczegółowe tabeli płacowej przykładowego stanowiska, dla którego określono trzy poziomy spełnienia kompetencji z wersjami podwyżek kwotowych lub procentowych

Kategoria	Poziom spełnienia kompetencji:			
	Szczebel P *	Szczebel A	Szczebel B	Szczebel C
I	poniżej poziomu minimalnego	na poziomie minimalnym	na poziomie średnim	na poziomie wysokim
Wysokość płacy zasadniczej w wariancie kwotowym	4 000 zł	4 600 zł	5 200 zł	6 000 zł
Wysokość płacy zasadniczej w wariancie procentowym	-	aktualna płaca zasadnicza + 10%	aktualna płaca zasadnicza + 14%	aktualna płaca zasadnicza + 18%

*możliwe w przypadku nowozatrudnionego pracownika na stanowisku przez ustalony czas by umożliwić pracownikowi nabycie kompetencji na poziomie minimalnym i podwyżkę płacy do poziomu szczebla A. W przypadku niespełnienia przez pracownika tego warunku w ustalonym czasie konieczne będzie złożenie propozycji zatrudnienia na innym stanowisku pracy lub zakończenie umowy z pracownikiem.

Źródło: opracowanie własne.

Jak zaznaczono powyżej, ocena i wynagradzanie wzrostu czy nabywania nowych kompetencji nie zawsze prowadzi do efektywnej realizacji zadań, stąd konieczna jest również ocena efektów pracy pracownika. Większość pracowników każdego przedsiębiorstwa stanowią osoby, które charakteryzuje solidna realizacja codziennych zadań na poziomie, który powinien być zauważany i doceniany, stąd ocena efektywności pracy powinna również pozwalać na podniesienie poziomu płacy zasadniczej pracownika.

Aby możliwa była realizacja podwyżek płac zasadniczych na podstawie oceny kompetencji oraz wyników pracy w ramach powszechnych podwyżek płac realizowanych w przedsiębiorstwie tabele płac powinny być wieloprogramowe widełkowe, o szerokich przedziałach stawek płac i w związku z tym z mniejszą liczbą kategorii zaszeregowania. Jest to tabela typu *broadbanding*. Takie rozwiązania obecnie zyskują na popularności (na przykład Borkowska, 2012, s. 297; Oleksyn, 2017, s. 378) i umożliwiają przyznawanie pracownikom podwyżek wielokrotnie bez zmiany stanowiska pracy. Minimalna wartość każdego szczebla w kategorii odpowiadałby poziomowi spełnienia kompetencji i byłaby nową wysokością płacy zasadniczej jaką otrzymałby pracownik po podniesieniu poziomu kompetencji w sytuacji, gdyby nie otrzymał podwyżki płacy zasadniczej za wyniki pracy. Stąd też należy przyjąć, że wartość podwyżki płacy zasadniczej za podniesienie poziomu kompetencji powinna być określona wartością procentową wzrostu indywidualnej płacy zasadniczej pracownika. W zależności od początkowego poziomu kompetencji pracownika w ramach zajmowanego stanowiska

możliwe byłyby maksymalnie trzy podwyżki płacy zasadniczej, a zastosowanie wyższych przyrostów procentowych płac zasadniczych w miarę osiągnięcia następnych poziomów kompetencji wpływałoby pozytywnie na postrzeganie ich nabywania (patrz: tabela 49).

Mimo wskazań w literaturze, że częstotliwość podwyżki płacy zasadniczej pracownika powinna być różna w zależności od położenia płacy pracownika wobec punktu środkowego kategorii płacowej i w przypadku pracowników, których płace znajdują się poniżej tego punktu powinny być realizowane częściej (Borkowska, 2012, s. 334), w badanym przedsiębiorstwie na skutek negocjacyjnego kształtowania płac stosowana jest zasada corocznych powszechnych podwyżek pracowników realizowanych w jednym terminie. Taka organizacja procesu pozwala na utrzymanie wysokości podwyżek w ramach przeznaczanego na ten cel budżetu, jak również zapewnia najkrótszy czas oderwania pracowników od realizacji codziennych zadań w związku z prowadzeniem rozmów oceniających, jak i emocji, które pojawiają się w jego trakcie. Do takich podwyżek odpowiednim schematem służącym ustaleniu podwyżki płacy zasadniczej pracownika będą macierze podwyżkowe. Według Roberta Manikowskiego (2019) umożliwiają one ujęcie w wysokości podwyżki płacy dwóch wymiarów: oceny wyników pracy pracownika oraz wysokości jego aktualnej płacy zasadniczej (poprzez ustalenie jak plasuje się aktualna płaca zasadnicza pracownika wobec punktu środkowego swoich widełek płacowych). Ocena wyników pracy realizowana jest najczęściej na skali pięciostopniowej, od oceny znacznie poniżej oczekiwań do znacznie powyżej oczekiwań, a umiejscowienie pracownika w widełkach płacowych poprzez ustalenie kwartyła w jakim znajduje się płaca zasadnicza pracownika. Tabela 50 ilustruje przykładową macierz podwyżkową w wysokości średniej 3% z 5-stopniową skalą oceny wyników pracy pracowników.

Tabela 50. Przykładowa macierz podwyżkowa w wysokości 3% i 5-stopniową skalą oceny wyników pracy

		Uzyskany poziom oceny wyników pracy				
		E	D	C	B	A
		znacznie poniżej oczekiwań	poniżej oczekiwań	zgodnie z oczekiwaniami	powyżej oczekiwań	znacznie powyżej oczekiwań
Obecne umiejscowienie płacy zasadniczej pracownika w widełkach płacowych	między maksimum a 3. kwartylem	0%	0-1%	1-2%	2-3%	3-4%
	między medianą a 3. kwartylem	0%	1-2%	2-3%	3-4%	4-5%
	między 1. kwartylem a medianą	0%	2-3%	3-4%	4-5%	5-6%
	między minimum a 1. kwartylem	0%	3-4%	4-5%	5-6%	6-7%

Źródło: Manikowski (2019, s. 38).

Zastosowanie powyższej macierzy pozwala na realizację założenia dotyczącego wynagradzania w powiązaniu z kompetencjami. Pracownicy, nie wykazali się efektywnością wykonywania zadań nie otrzymują podwyżki (ocena na poziomie E). Największa grupa pracowników będzie mieścić się w ocenie zgodnie z oczekiwaniami i w dwóch przedziałach najbliższych medianie – grupa ta otrzyma podwyżki płacy na poziomie średniej podwyżki (obszar oznaczony szarym kolorem).

Jednocześnie możliwe jest podniesienie płacy zasadniczej pracownikom, którzy uzyskali wysoką ocenę wyników pracy i już wcześniej posiadali wysoką płacę zasadniczą (bo osiągnęli najwyższy poziom kompetencji i wyników pracy wymaganych na stanowisku) o średni poziom ustalonego wzrostu płac zasadniczych. Takie działanie pozwoli na utrzymanie tych pracowników w pobliżu maksymalnych widełek płacowych (obszar oznaczony w tabeli kolorem zielonym). Prezentowana macierz umożliwia również znaczne podniesienie płacy zasadniczej pracownikowi, który ma niską płacę zasadniczą, na przykład po krótkim okresie zatrudnienia i spełnianiu minimalnych wymagań kompetencyjnych, ale wykazującym się znaczącymi wynikami pracy. Wskazane w tabeli widełki procentowe mają na celu pozostawienie możliwości bezpośredniego wpływu położonych na wysokość podwyżek płac (zamiast tylko

pośredniego poprzez ocenę wyników pracy), przy zachowaniu jasnych zasad podwyżek dla pracowników (Manikowski, 2019, s. 42).

Zaprezentowana macierz podwyżkowa jest całkowicie odmienna od stosowanych w badanym przedsiębiorstwie praktyk podwyższania płac zasadniczych w równych kwotach lub w wariancie łączącym stałą kwotę z wartością procentową bez oceny wyników pracy pracowników, która powoduje, że wzrost płacy zasadniczej jest powiązany ze stażem pracy pracownika w przedsiębiorstwie – im dłuższy staż pracy, tym więcej podwyżek pracownik otrzymał i tym wyższa jego płaca zasadnicza. Realizacja podwyżek płac zasadniczych w taki sposób koreluje ujemnie z wielofunkcyjnością pracowników i hipoteza ta została w badaniach empirycznych zweryfikowana pozytywnie w obydwu grupach respondentów: pracowników i ich przełożonych (hipoteza H8).

Znane pracownikom zasady oceny wyników pracy, a także podnoszenia poziomu kompetencji oraz ich wpływ na wysokość płacy zasadniczej dają pracownikom poczucie możliwości zarządzania swoim wynagrodzeniem i autonomii w pracy. Powyższe rozwiązanie koresponduje ze zweryfikowaną pozytywnie hipotezą badawczą dotyczącą awansu na podstawie oceny kompetencji (H5), w obydwu grupach respondentów: pracowników i przełożonych, zgodnie z którą jasny system awansów będzie dodatnio korelował z budowaniem wielofunkcyjności pracowników. Obecnie w badanym przedsiębiorstwie decyzja o awansie opiera się na wymaganiach kwalifikacyjnych opartych o poziom wykształcenia formalnego oraz liczbę lat doświadczenia zawodowego, które oznacza wykonywania pracy na różnych stanowiskach pracy i w różnych branżach, niekoniecznie związanych z produkcją przemysłową. Przygotowanie opisów kompetencyjnych stanowisk pracy uwzględniających kompetencje składające się na wielofunkcyjność pracowników spowoduje, że pracownicy otrzymają jasne informacje dotyczące wymagań niezbędnych do spełnienia, bez warunku przepracowania określonej liczby lat.

Należy również podjąć dyskusję nad zagadnieniem udziału płacy zasadniczej w wynagrodzeniu całkowitym pracowników badanego przedsiębiorstwa. W przypadku pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych udział płacy zasadniczej w wynagrodzeniu całkowitym wynosi około 62% (patrz: wykres 2. Struktura składników wynagrodzeń stanowisk robotniczych), a stanowisk nierobotniczych – około 80% (patrz: wykres 1. Struktura składników wynagrodzeń stanowisk nierobotniczych). Wysokie wartości dodatków i ich wielkość zależą od wysokości płacy zasadniczej (dodatek

stażowy) i innych nagród. Powoduje to, że płaca zasadnicza jako podstawa wynagradzania pracowników traci swoją wagę i nie pozwala też przyciągać do przedsiębiorstwa dużej liczby kandydatów do zatrudnienia. Kandydaci zewnętrzni nie są w stanie zrozumieć systemu dodatków i nagród i uważają, że za niepewne wobec wypłaty przez pracodawcę płacy zasadniczej. Stąd też po przeglądzie statusu wypłacanych składników wynagrodzeń/świadczeń (patrz: tabela 28) proponuje się likwidację niektórych z nich: dodatku stażowego, nagród jubileuszowych, nagród z okazji święta firmowego oraz Bożego Narodzenia, dodatkowego wynagrodzenia za okres niezdolności do pracy i innych dodatków wynagradzających szczególne czynności wykonywane przez pracowników oraz podnoszenie dodatkowo odpisu na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych. Kwoty uzyskane z ich likwidacji należy przesunąć do budżetu płac zasadniczych oraz do budżetu premiowego. Powyższe działania pozwolą na znaczne zwiększenie udziału płac zasadniczych w wynagrodzeniu całkowitym i przywrócą jej znaczenie dla pracowników. Umożliwią także zwiększenie części zmiennej wynagrodzeń to jest premii zależnej od sytuacji przedsiębiorstwa, co było postulowane przez członków zarządu spółki.

Reasumując, podstawą budowy proponowanego systemu wynagradzania pracowników wspierającego wielofunkcyjność w przedsiębiorstwie produkcyjnym w części obejmującej płace stałe powinny być:

- I. System taryfowy, w którym tabela zaszeregowania stanowisk do kategorii określana jest na podstawie wartościowania kompetencji; każde stanowisko w tabeli posiadać powinno określone szczeble z opisem poszczególnych poziomów kompetencji, a widełki płacowe powinny być szerokie.
- II. Zasady podwyższania płac zakładające ich wzrost w przypadku:
 - osiągnięcia spełnienia następnego poziomu kompetencji w ramach stanowiska; powinna być to podwyżka o określoną w siatce płac wartość procentową;
 - przeprowadzonej oceny wyników pracy (kompetencji i rezultatów osiągniętych przez pracownika) służącej ustaleniu corocznej procentowej podwyżki płacy pracownika zgodnie z macierzą podwyżkową. Zastosowanie macierzy podwyżkowej uwzględniającej położenie płacy zasadniczej wobec mediany kategorii pozwala na większe podniesienie płac pracownikom, którzy mimo krótkiego okresu pracy w przedsiębiorstwie osiągnęli ponad przeciętne wyniki pracy,

pracownikom o przeciętnych wynikach pracy przyznanie podwyżek o średnich wysokościach i pracownikom najwyżej ocenianym i o największych kompetencjach bez konieczności zmiany ich kategorii zaszeregowania.

Powyższa propozycja ustalania i podwyższania płac stałych pracowników stanowi model hybrydowy, gdyż podwyższanie płac zasadniczych realizowane będzie dwutorowo: w oparciu o poziom kompetencji oraz ich podwyższanie, i w oparciu o oceny wyników pracy (kompetencji i rezultatów osiągniętych przez pracowników).

Zagadnienia dotyczące premiowania odnosiły się do dwóch hipotez badawczych. Hipoteza (H3), w której założono, że uzależnienie wysokości premii od wykorzystywania wielofunkcyjności w praktyce będzie wspierać wielofunkcyjność pracowników została zweryfikowana pozytywnie w obydwu grupach respondentów: pracowników i przełożonych. Takie powiązanie systemu premiowego z budowaniem wielofunkcyjności postulowane było również przez członków zarządu i przedstawicieli organizacji związkowych. Druga z hipotez (H4) zakładała, że uzależnienie wysokości premii od wyników pracy całego zespołu i oceny indywidualnego zaangażowania pracownika będzie wspierać budowanie wielofunkcyjności pracowników została odrzucona. Stwierdzono podstawy do jej odrzucenia grupie badanych pracowników, w przeciwieństwie do badanych przełożonych. Podstawą tej hipotezy było założenie, że prowadzenie procesów produkcyjnych w badanym przedsiębiorstwie wymaga współpracy pracowników w ramach zespołów obsługujących poszczególne węzły instalacji, a współpraca ułatwiać będzie budowanie wielofunkcyjności pracowników. Chęć uzależnienia premii wyłącznie od wyników indywidualnych wśród pracowników obsługujących procesy produkcyjne i służb pomocniczych może wskazywać na brak zaufania pracowników do siebie, co może negatywnie wpływać na procesy zarządzania wiedzą (Paliszkiewicz, 2010) i stanowić może problem wieloaspektowy – jak wskazują wyniki badań w budowaniu zaufania w zespołach istotnymi czynnikami są przewidywalność, czyli spójność i powtarzalność zachowań oraz otwarta komunikacja (Schwabe, 2023, s. 123). Chęć uzyskania premii na podstawie indywidualnego wyniku przez pracownika może mieć związek koncepcjami umiejscowienia poczucia kontroli, czyli postrzegania istnienia związku pomiędzy własnymi działaniami a osiąganymi wynikami, a która wywodzi się z koncepcji społecznego uczenia się Rottera. Postrzeganie przez pracownika, że wyniki pracy zależą od jego działań wpływa na jego decyzje i zachowania bez względu na obiektywne warunki działania (Dudek, Merecz, Makowska,

2001, s. 451). Mimo braku akceptacji przez pracowników uwzględniania oceny pracy zespołu wydaje się, że nie należy rezygnować z tego rozwiązania, lecz należy podjąć dalsze badania, które pozwolą na poznanie opinii pracowników dotyczącej pracy zespołowej i stosownie do ich wyników przygotowania programu promującego pracę i ocenianie wyników zespołowych.

Zgodnie z wynikami badań empirycznych system premiowy powinien opierać się na ocenie wykorzystywania przez pracowników wielofunkcyjności w praktyce. W przedsiębiorstwie premia wypłacana jest w cyklach kwartalnych po ocenie wyników pracy pracownika w 9 kategoriach identycznych dla wszystkich pracowników. Przełożenie tej oceny na wartość premii jest postrzegane przez pracowników i przedstawicieli organizacji związkowych jako skomplikowane, a pracownik nie jest w stanie samodzielnie obliczyć wartości swojej premii na podstawie oceny. Ma to również związek z faktem, że wielkość budżetu premiowego jest ustalana na podstawie ważonych mierników: wyników finansowych, efektywnościowych na poziomie całej organizacji, jednostek biznesowych i poszczególnych komórek organizacyjnych. W nawiązaniu do powyższego proponuje się aby ustalić wartość jednego miernika finansowego, który będzie pozwalał na uruchomienie wypłaty premii w zależności od poziomu jego wykonania, na przykład: wartość przychodów osiągniętych przez przedsiębiorstwo w porównaniu z wartościami planowanymi.

Wysokość premii pracownika powinna być proporcjonalna do jego płacy zasadniczej i składać się z dwóch części: oceny wykonania zadań brygady ustalanych przez kierownika komórki organizacyjnej na dany kwartał i oceny wyników pracy pracownika. Ze względu na brak akceptacji dla uwzględniania zadań zespołowych w ustalaniu wysokości premii indywidualnej proponuje się nadanie niskiego udziału tego zadania w premii, które pozwoli na stopniową akceptację takich rozwiązań i zwiększania wagi wykonania zadań zespołowych dla wysokości premii. Ocena wyników indywidualnych pracowników do ustalenia wysokości premii powinna zawierać ocenę wykorzystywania przez pracownika wielofunkcyjności na podstawie poniższych elementów: obsługa wielu węzłów technologicznych, samodzielne podejmowanie decyzji dotyczących prowadzenia procesu (średnia ocena rotacji pomiędzy stanowiskami w grupie pracowników $m = 3,61$, a w grupie przełożonych $m = 3,96$) wykorzystania kompetencji w praktyce w grupie pracowników $m = 3,62$, w grupie przełożonych $m = 3,89$) i współpracę z innymi członkami zespołu (średnia ocena dzielenia się wiedzą

i doświadczeniem z innymi pracownikami w grupie pracowników $m = 3,74$, w grupie przełożonych – 3,51).

W ramach systemu bodźców krótkoterminowych proponuje się pozostawienie w obecnej formie nagrody z zysku, która jest wyrazem udziału pracowników w zyskach przedsiębiorstwa. Jej wysokość jest zależna od czasu przepracowanego przez pracownika i jego wynagrodzenia, gdyż nie jest możliwym ustalenie wkładu pojedynczego pracownika w wypracowany zysk. Nagroda ta ma charakter integrujący pracowników z firmą (Borkowska, 2012, s. 380).

Podsumowując rozważania dotyczące bodźców krótkoterminowych w systemie wynagradzania wspierającym wielofunkcyjność pracowników proponuje się włączenie do niego poniższych elementów:

- premii kwartalnej, której funkcją będzie docenienie osiągniętych wyników pracy przede wszystkim indywidualnych, a następnie wyników pracy zespołu. Celem w tym obszarze będzie podniesienie znaczenia premiowania wyników zespołowych;
- nagrody rocznej w obecnie stosowanej w przedsiębiorstwie formie.

W badaniach empirycznych została odrzucona hipoteza badawcza dotycząca wzmacniania wielofunkcyjności pracowników poprzez umożliwienie indywidualnego wyboru nagród z systemu wynagradzania za nabywanie nowych kompetencji (patrz: tabela 55, hipoteza H6) gdyż nie znalazła ona potwierdzenia w grupie przełożonych (w przeciwieństwie do grupy badanych pracowników). Stosowanie zindywidualizowanych nagród, których lista jest ustalona w uzgodnieniu z pracownikami i podana im do wiadomości jest wyrazem indywidualizacji wynagradzania pracowników i możliwości dopasowania go różnych grup pokoleniowych pracowników, a także wyrazem tego, że pracownicy są kluczowymi interesariuszami przedsiębiorstwa (patrz: podrozdział 3.4). Opinia przełożonych w tym zakresie może wskazywać na brak świadomości różnic w oczekiwaniach pracowników należących do różnych pokoleń. Włączenie nagrody w postaci kafeterii za nabycie nowych kompetencji do systemu wynagradzania powinno być obwarowane pewnymi warunkami stanowiąc środek uznania, na przykład za nabycie nowych kompetencji w określonym czasie, zdanie w pierwszym terminie egzaminu nadającego szczególne uprawnienia (między innym uprawnienia do wydawania zgód na remont urządzeń elektrycznych i ich uruchomienie po wykonanym remoncie, nadzorowania prac konserwacyjnych i remontowych na instalacjach).

Powyższe ograniczenia dotyczące nagród w systemie kafeteryjnym wiążą się z faktem, że pracownik za osiągnięcie wyższego poziomu spełnienia wymogów kompetencyjnych otrzymuje podwyżkę płacy zasadniczej. W zakresie ustalenia listy nagród konieczne będzie dokonanie uzgodnień z przedstawicielami organizacji związkowych. W ankiecie zamieszczono stwierdzenia dotyczące możliwości otrzymania jednorazowych nagród na podstawie oceny wyników pracy, nabycie nowych kompetencji i ich wykorzystywanie w trakcie pracy, lecz w propozycji systemu wynagradzania uwzględniono jedynie nagrody za nabycie nowych kompetencji w wyjątkowych przypadkach – na przykład w krótkim czasie i o szczególnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa (pozostałe czynniki zostały uwzględnione w ustalaniu i podwyższaniu płac oraz premiowaniu).

Rola przełożonych w budowaniu wielofunkcyjności pracowników znalazła swoje odzwierciedlenie w hipotezie badawczej dotyczącej wyrażania uznania przez przełożonych za wykorzystywanie wielofunkcyjności w praktyce (patrz: tabela 55, hipoteza H7). Hipoteza ta została przyjęta. Znaczenie wyrażania uznania dla pracowników jest podkreślane w literaturze (patrz: tabela 11. Wybrane modele wynagradzania pakietowego *total reward* z podziałem na wynagradzanie finansowe i niefinansowe). W badaniach na ich znaczenie wskazywali również przedstawiciele organizacji związkowych. Wyrażanie uznania podnosi samoocenę i wiarę pracowników we własne możliwości, polepsza atmosferę pracy i zachęca innych pracowników do podejmowania działań, które spotkały się z uznaniem (Borkowska-Pietrzak, 2011, s. 167). Wydaje się, że w tym obszarze, aby nadać szczególne znaczenie wyrażaniu uznania należy przeprowadzić szkolenia przełożonych w tym zakresie, a także wprowadzić częste, cykliczne spotkania doceniające osiągnięcia poza ogólnym świętem firmowym odbywającym się raz w roku.

Ostatnia hipoteza badawcza (patrz: tabela 55, hipoteza H9) dotycząca budowania wielofunkcyjności pracowników i rozwoju zawodowego i szkoleń pracowników została przyjęta. Przedstawiciele organizacji związkowych wskazywali, że nie wszyscy pracownicy chętnie się szkolą, gdyż nie zauważają w obecnym systemie wynagradzania powiązania podniesienia poziomu kompetencji z wynagrodzeniem, a jedynie z możliwością zwiększenia zakresu wykonywanych obowiązków. Przedstawiciel zarządu spółki zauważył, że niektórzy pracownicy nie mają świadomości konieczności szkolenia. Wydaje się, że powiązanie szkoleń z systemem nabywania lub też podnoszenia kompetencji, które w efekcie prowadzi do wzrostu płacy zasadniczej, premii i/lub

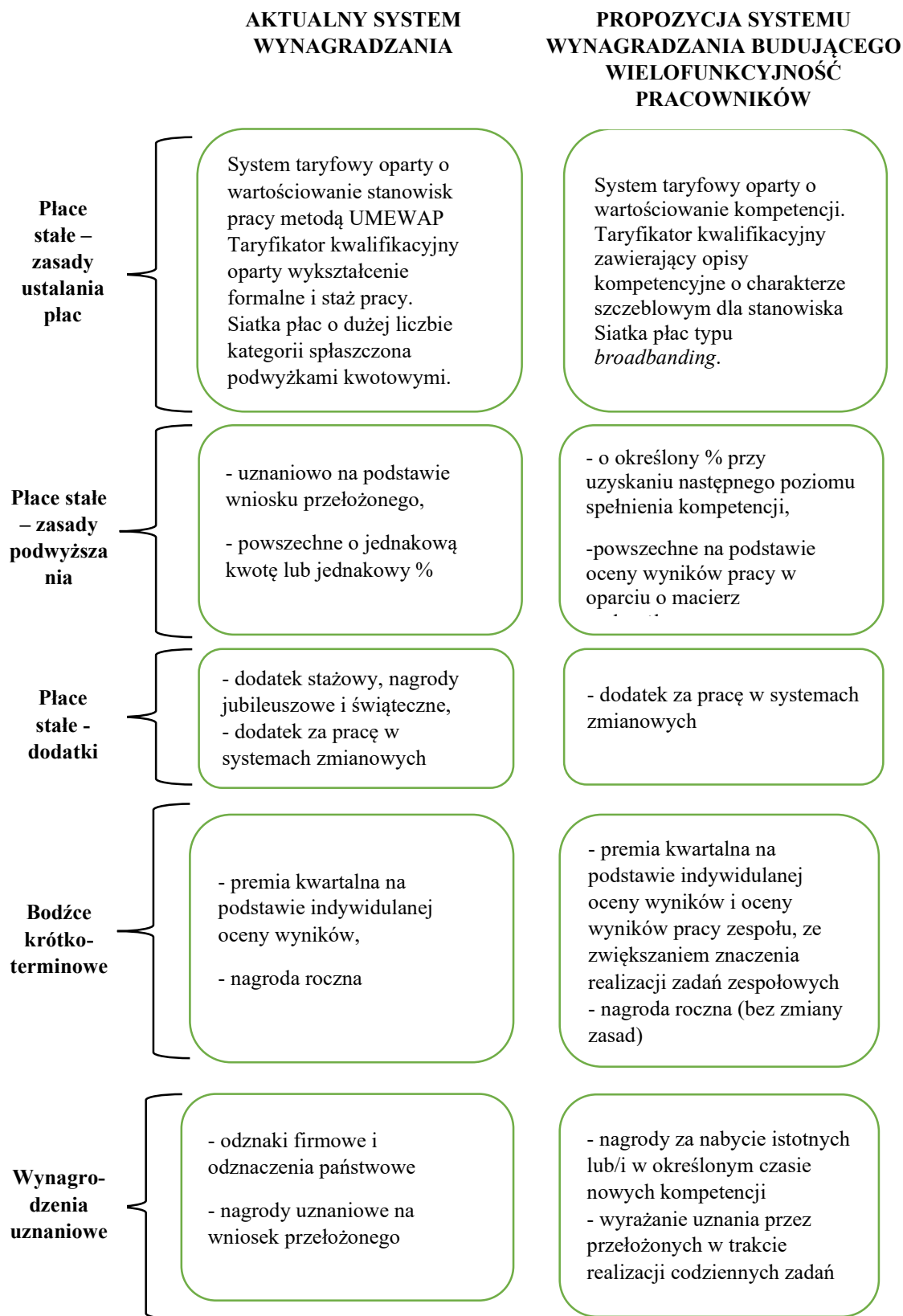
otrzymania nagrody może zwiększyć świadomość pracowników dotyczącą udziału w szkoleniach, a także wspomóc budowę planów szkoleniowych by w jak największym stopniu wspierały budowanie kompetencji pracowników. Powiązanie szkoleń i rozwoju pracowników z systemem wynagradzania zostało uwzględnione w zasadach ustalania i podwyższania płac zasadniczych pracowników (wzrost poziomu kompetencji). Stwierdzono również, że dla pracowników w obszarze szkoleń i rozwoju zawodowego istotne jest ich finansowanie i wprowadzanie ułatwień ich nabywania w przedsiębiorstwie.

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące wynagrodzeń uznaniowych materialnych i niematerialnych do proponowanego systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników proponuje się włączyć:

- nagrody w systemie kafeteryjnym, w przypadku uzyskania przez pracownika kompetencji o szczególnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa lub w krótkim okresie czasu;
- wyrażanie uznania pracownikom przez przełożonych w trakcie codziennej realizacji zadań, organizację spotkań podsumowujących osiągnięte wyniki i przykładania wagi do komunikacji osiągnięć.

Powyższa propozycja elementów wynagrodzeń uznaniowych dla pracowników realizuje postulat hybrydowości systemu wynagradzania, gdyż zakłada jako podstawy uznania kompetencje pracownika (nagrody w systemie kafeteryjnym) i wyniki pracy dla wyrażania uznania dla pracowników.

Na rysunku 9 przedstawiono propozycję systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników z odniesieniem do rozwiązań stosowanych w aktualnym systemie wynagradzania.



Rysunek 9. Propozycja zasad systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników

Źródło: opracowanie własne.

W podsumowaniu należy podkreślić, że zaproponowane zmiany zasad systemu wynagradzania pracowników mają charakter zasadniczy, gdyż należy wprowadzić zmianę koncepcji wynagradzania na jakiej oparte są konkretnie rozwiązania jego elementów. Zaproponowano, że będzie to system hybrydowy, który umożliwia uwzględnienie w różnych interesów i potrzeb interesariuszy przy zaakcentowaniu perspektywy pracowników. Zgodnie z oczekiwaniami pracowników i przełożonych, ale też przedstawicieli zarządu i związków zawodowych zastosowano koncepcję wynagradzania powiązaną z kompetencjami. Stanowić ma ona podstawy ustalania i podwyższania płac. Zastosowanie mieć będzie także koncepcja oparta o wyniki pracy, która może zgodnie z oczekiwaniami uwzględniona zostanie w premiowaniu pracowników.

Przy ustalaniu płacy zasadniczej pracownika podstawą będzie ocena poziomu kompetencji, a podwyżki płacy zasadniczej będą realizowane dwutorowo: (1) po podniesieniu poziomu kompetencji do określonego na poszczególnych szczeblach i (2) w ramach podwyżek powszechnych, w oparciu o macierz podwyżkową. Zastosowanie macierzy podwyżkowej uwzględniającej położenie płacy zasadniczej wobec mediany kategorii pozwala na większe podniesienie płac pracownikom, którzy mimo krótkiego okresu pracy w przedsiębiorstwie osiągnęli ponad przeciętne wyniki pracy, pracownikom o przeciętnych wynikach pracy przyznanie podwyżek o średnich wysokościach i pracownikom najwyższej ocenianym i o największych kompetencjach bez konieczności zmiany ich kategorii zaszeregowania.

W przedstawionych zasadach systemu wynagradzania zgłoszono również likwidację jednego z elementów płac stałych jakim w przedsiębiorstwie jest dodatek stażowy wzrastający o 1% za każdy rok pracy, którego budżet powinien zasilić budżet płac zasadniczych oraz system premiowy. Zaproponowano również utrzymanie dodatków za pracę zmianową w zwiększonych, aktualnie obowiązujących wysokościach. Elementem systemu, który będzie wymagać modyfikacji w czasie, jest system premiowy. Ze względu na opinię pracowników dotyczącą oceny wyników indywidualnych, zamiast wyników pracy zespołu (co było ważne dla przełożonych, i znalazło potwierdzenie w badaniach literaturowych) koniecznym będzie ewolucyjne zwiększanie udziału wyników pracy zespołu wobec wyników indywidualnych.

Nowym rozwiązaniem, które dotychczas nie było stosowane w badanym przedsiębiorstwie jest propozycja wprowadzenia nagród kafeteryjnych za nabycie kompetencji o szczególnym znaczeniu lub w określonym czasie. Dotychczasowe nagrody

miały charakter wyłącznie uznaniowy. Wśród wynagrodzeń niematerialnych należy zaakcentować znaczenie wyrażania uznania pracownikom przez przełożonych podczas realizacji codziennych obowiązków, organizację spotkań podsumowujących osiągnięte wyniki i przykładania wagi do komunikacji osiągnięć. Powyższe wymagać będzie prowadzenia szkoleń dla przełożonych, których celem będzie po pierwsze budowanie świadomości znaczenia doceniania pracowników jak i umiejętności komunikacyjnych w tym zakresie, a także ich utrzymywania na odpowiednim poziomie.

Kwestią, którą należy podnieść jest również stwierdzona w trakcie analizy dokumentacji przedsiębiorstwa duża liczba dokumentów, które dotyczą wynagradzania pracowników, a które są elementami innych regulacji, lub też są odrębnymi niepowiązаныmi dokumentami. Skutkuje to trudnościami z identyfikacją całości obowiązujących regulacji. Jednym z postulatów budowy systemu wynagradzania jest jego prostota, stąd przy realizacji wdrożenia nowego systemu wynagradzania należy podjąć wysiłek by uregulowania te znalazły się w układzie zbiorowym pracy, a inne powiązane dokumenty mogły zostać zlikwidowane.

5.5. Ocena proponowanego systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników

Ocena przygotowanego systemu wynagradzania w aspekcie wspierania przez ten system wielofunkcyjności pracowników została przeprowadzona przy pomocy wywiadu skategoryzowanego. Założono, że opinie respondentów będą się różnić, ale różnice te nie będą dotyczyć koncepcji wynagradzania, które są ich podstawą. W tym celu w pierwszej kolejności zwrócono się o opinię przedstawicieli zarządu badanego przedsiębiorstwa, następnie o opinię przełożonych i przedstawicieli związków zawodowych. Dane respondentów zostały przedstawione w tabeli 51.

Tabela 51. Grupy respondentów, z którymi przeprowadzono skategoryzowany wywiad

Grupa respondentów	Respondent
Przedstawiciele zarządu (2 respondentów)	CZ1 – pierwszy reprezentant zarządu CZ2 – drugi reprezentant zarządu
Przedstawiciele przełożonych (3 respondentów)	PP1 – pierwszy reprezentant PP2 – drugi reprezentant PP3 – trzeci reprezentant
Przedstawiciele związków zawodowych: przewodniczący organizacji związkowej (3 respondentów)	ZZ1 – pierwszy reprezentant związków zawodowych ZZ2 – drugi reprezentant związków zawodowych ZZ3 – trzeci reprezentant związków zawodowych

Źródło: opracowanie własne.

Założono, że jeśli grupa respondentów nie wyrazi aprobaty dla zaproponowanych rozwiązań i przedstawi inną propozycję rozpoczną się prace koncepcyjne nad możliwością wprowadzenia jej do przedstawionego systemu wynagradzania. Jeśli modyfikacja zostanie wprowadzona, nastąpi ponowna ocena tej wersji przez grupę respondentów, która zgłosiła zmianę. W tabeli 52 zestawiono wyniki wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami zarządu przedsiębiorstwa.

Tabela 52. Ocena przygotowanej propozycji systemu wynagradzania przez przedstawicieli zarządu

Element systemu wynagradzania	Ocena respondenta*		Dodatkowe komentarze respondentów
	CZ1	CZ2	
Zasady ustalania i podwyżek indywidualnych płac zasadniczych po podwyższeniu poziomu kompetencji	P	P	„ważniejsze jest wykorzystanie rzeczywiste kompetencji, ale uwzględnienie w podwyżce podniesienia kompetencji jest możliwe” [CZ1]
Zasady podwyżek powszechnych opartych o macierz podwyżkową	P	P	–
Podstawy premii kwartalnej: wyniki indywidualne i zespołowe	P	P	„ty wymyśliłeś, ale poprawiło to wykonanie zespołu, korzyść mają wszyscy; indywidualne wybitne wyniki powinny być doceniane odrębnie” [CZ1]
Zasady wypłat nagród jednorazowych	P	P	„korzyści za osiągnięcia mają większą wartość jeśli nie są w postaci przelewu na konto” [CZ1]
Wyrażanie uznania przez przełożonych	P	P	„marchewka działa szybciej od bata; ważne jest regularne spotkanie się z pracownikami i chwalenie za dobrze wykonaną pracę; pracownicy powinni mieć świadomość dobra wspólnego i że należy o nie dbać [CZ1]
Likwidacja elementów systemu wynagradzania (dodatek stażowy, nagrody jubileuszowe)	P	N	„dodatek stażowy jest ważny, bo stabilizuje poziom wynagrodzenia pracowników” [CZ2]
Utrzymanie wypłaty nagrody rocznej i dodatków zmianowych	P	P	–

*gdzie P – ocena pozytywna, N- ocena negatywna

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki zestawione w tabeli 52 wskazują, że respondenci zaaprobowali przedstawioną propozycję systemu wynagradzania, z zastrzeżeniem, że jeden respondent nie zaaprobował likwidacji dodatku stażowego, którego budżet był planowany do włączenia do budżetu płac zasadniczych. Jeden z respondentów podkreślał ważność wyrażania uznania i budowania świadomości wśród pracowników, że praca jest dobrem wspólnym [CZ1].

Wskazana rozbieżność nie dotyczy koncepcji ustalania poszczególnych elementów płac, więc nie dokonano zmian w przygotowanym projekcie systemu wynagradzania pracowników. Pozwoliło to na przejście do następnego etapu badań – przeprowadzenia oceny przygotowanego systemu przez przełożonych.

Ocenę przygotowanej propozycji systemu wynagradzania przeprowadzoną przez przełożonych przedstawiono w tabeli 53.

Tabela 53. Ocena przygotowanej propozycji systemu wynagradzania przez badanych przedstawicieli przełożonych

Element systemu wynagradzania	Ocena respondenta*			Dodatkowe komentarze respondentów
	PP1	PP2	PP3	
Zasady ustalania i podwyżek indywidualnych płac zasadniczych po podwyższeniu poziomu kompetencji	P	P	P	„pracownik zawsze powinien być doceniony za podniesienie kompetencji” [PP1] „ważnym zagadnieniem jest ustalenie poziomu kompetencji, tu mogą mieć miejsce spory i dyskusje z pracownikami, zwłaszcza o dużym stażu” [PP2]
Zasady podwyżek powszechnych opartych o macierz podwyżkową	P	P	P	„chciałbym mieć możliwość bezpośredniego przyznania kwoty podwyżki, nie tylko poprzez ocenę [PP3]
Podstawy premii kwartalnej: wyniki indywidualne i zespołowe	P	P	N	„pracownicy pracują razem i powinni tworzyć zespół i powinni mieć element wspólnej oceny” [PP1] „nie da się dobrze organizować pracy bez współpracy w zespole” [PP3]
Zasady wypłat nagród jednorazowych	P	P	P	„chciałbym mieć pozostawioną możliwość występowania o nagrody dla pracowników” [PP3]
Wyrażanie uznania przez przełożonych	P	P	P	–
Likwidacja elementów systemu wynagradzania (dodatek stażowy, nagrody jubileuszowe)	P	P	P	„likwidacja dodatku stażowego pozwoli na zlikwidowanie różnic pomiędzy pracownikami wykonującymi te same prace” [PP1]
Utrzymanie wypłaty nagrody rocznej i dodatków zmianowych	P	P	P	–

*gdzie P – ocena pozytywna, N – ocena negatywna

Źródło: opracowanie własne.

Oceny przedstawionego systemu wynagradzania pozwalają na stwierdzenie, że grupa przełożonych akceptuje zaproponowane rozwiązanie, ale jednocześnie podkreśliła znaczenie budowania zespołu wskazując na wagę premiowania celów zespołowych. Respondenci zwrócili również uwagę na to by w ich dyspozycji pozostawić część możliwości decyzji dotyczących wysokości podwyżek (co zostało uwzględnione w macierzy podwyżkowej) i nagradzania pracowników.

Powyższe uwagi nie powodowały konieczności wprowadzania zmian do przedstawionej propozycji systemu wynagradzania i została ona przekazana do oceny

następnej grupy respondentów. Przedstawiona w tabeli 54 ocena przygotowanego systemu wynagradzania zrealizowana przez przedstawicieli związków zawodowych otrzymała aprobatę, z zastrzeżeniem elementów, które zostały zaproponowane do likwidacji i przesunięcia środków do budżetu plac zasadniczych. W miejsce likwidacji dodatku stażowego i nagród jubileuszowych przedstawiciele związków zawodowych zaproponowali zmianę zasad wypłaty nagród jubileuszowych, tak by pierwszą nagrodę wypłacać po 5 latach pracy w przedsiębiorstwie (a nie jak po 25 latach obecnie). Zagadnienie to pozostaje do dyskusji ze stroną społeczną gdyż wymagać będzie dodatkowych środków finansowych i nie wiąże ono pracowników z przedsiębiorstwem wbrew powyższym twierdzeniom (pracowników przyciąga i utrzymuje w organizacji płaca zasadnicza). Wskazana rozbieżność nie dotyczy koncepcji ustalania poszczególnych elementów płac, więc nie dokonano zmian w przygotowanym projekcie systemu wynagradzania pracowników.

Tabela 54. Ocena przygotowanej propozycji systemu wynagradzania przez przedstawicieli związków zawodowych

Element systemu wynagradzania	Ocena respondenta*			Dodatkowe komentarze respondentów
	ZZ1	ZZ2	ZZ3	
Zasady ustalania i podwyżek indywidualnych płac zasadniczych po podwyższeniu poziomu kompetencji	P	P	P	„podwyżka płacy za podniesienie kompetencji powinna być w jednakowej wysokości” [ZZ1] „podniesienie kwalifikacji to podwyżka powinna być w jednakowej wysokości, młodzi prą do tego by więcej zarabiać” [ZZ3]
Zasady podwyżek powszechnych opartych o macierz podwyżkową	P	P	P	„obawy o obiektywność w ocenianiu pracowników, niektórzy przełożeni prowadzą notatki dotyczące pracy pracowników, a inni nie; dobrze by było gdyby pracownicy też mogli oceniać przełożonych: [ZZ1] „pracownicy powinni być oceniani na 3 poziomach: nie spełnia wymagań, jest dobry, jest bardzo dobry” [ZZ2] „ocena pracowników może być przeprowadzona, ale przełożeni powinni być przeszkoleni i powinna być możliwość odwołania się od oceny” [ZZ3]
Podstawy premii kwartalnej: wyniki indywidualne i zespołowe	P	P	P	„podstawa premii powinna być jednakowa dla wszystkich” [ZZ2]
Zasady wypłat nagród jednorazowych	P	P	P	„zasada jest dobra, ale obecnie pracownicy czekają na egzaminy, nie jest to realizowane terminowo” [ZZ1]
Wyrażanie uznania przez przełożonych	P	P	P	„jest to ważne, bo obecnie wydaje się, że kierownicy tylko krytykują pracowników” [ZZ1]

Element systemu wynagradzania	Ocena respondenta*			Dodatkowe komentarze respondentów
	ZZ1	ZZ2	ZZ3	
Likwidacja elementów systemu wynagradzania (dodatek stażowy, nagrody jubileuszowe)	N	N	N	„nie możemy zgodzić się na takie rozwiązanie, staż i nagrody jubileuszowe utrzymują pracowników w firmie” [ZZ1] „powinniśmy zmienić zasady i nagrody jubileuszowe powinny być wypłacane po krótszym okresie pracy np. 5 latach, w niższej wysokości” [ZZ2] „powinniśmy zacząć płacić od 5 lat pracy, za przywiązanie do firmy teraz pracownicy przychodzą i nie pracują długo; stażowe jest ważne, bo zaczyna się rynek pracownika i może to być element przyciągający pracownika [ZZ3]
Utrzymanie wypłaty nagrody rocznej i dodatków zmianowych	P	P	P	–

*gdzie P – ocena pozytywna, N – ocena negatywna

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione wyniki badań upoważniają do sformułowania rekomendacji systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników o charakterze hybrydowym czyli zawierającym elementy oparte o różne koncepcje płac, a które pozwalają na różne oczekiwania interesariuszy. Istotne w tym miejscu jest podkreślenie, że wymaga on wprowadzenia w przedsiębiorstwie modelu kompetencyjnego, który służyć będzie: (1) wartościowaniu pracy i (2) ocenie kompetencji pracowników. Wyniki wartościowania pracy posłużą do zbudowania systemu taryfowego.

Na podstawie wyników badań przyjęto, że siatka płac powinna mieć szerokie przedziały, a w każdej kategorii dla danego stanowiska powinny znajdować się szczeble, przykładowo trzy, każdy z określonym poziomem spełnienia kompetencji przez pracownika. Powinna również zostać określona wartość procentowa podwyżki płac po spełnieniu przez pracownika określonego poziomu kompetencji. Aby nabywanie nowych kompetencji był atrakcyjne dla pracowników kolejne podwyżki płac zasadniczych przypisane do spełnienia następnego poziomu kompetencji powinny mieć wyższą wartość procentową. Dla przykładu pierwsza podwyżka płacy o 10%, następne: o 14% i 18%.

Oprócz indywidualnych podwyżek płac zasadniczych przygotowano system podwyżek powszechnych, realizowanych dla pracowników w jednym terminie. Zaproponowano realizację podwyżek o określony średni procent w oparciu o macierz podwyżkową, która zapewnia utrzymanie rozpiętości płac zasadniczych. Wysokość podwyżki płacy zasadniczej jest zależna wysokości płacy zasadniczej pracownika (wobec

średniej płacy dla stanowiska) oraz od uzyskanej oceny. Ocenie polegać będą wyniki pracy pracownika oraz zmiana poziomu kompetencji pracownika. Zaproponowano 5-stopniową skalę ocen, począwszy od oceny nie spełnia oczekiwań (brak podwyżki płacy zasadniczej) do oceny znacznie przekracza oczekiwania (najwyższa podwyżka płacy zasadniczej o niskich płacach i nieco poniżej średniej wysokości dla pracowników o najwyższych płacach w danej kategorii). Ocena pracowników powinna być realizowana przez przełożonych. Pracownik powinien mieć możliwość uzyskania informacji uzasadniających wysokość podwyżki i możliwość dyskusji na ten temat przy udziale przełożonego wyższego szczebla. Płace zasadnicze powinny mieć formę czasową. Podstawą awansu pracownika powinna być ocena spełnienia kompetencji i osiągnięcie przez pracownika poziomu co najmniej minimalnego dla danego stanowiska. Płaca zasadnicza powinna stanowić główny składnik wynagrodzenia całkowitego pracownika. W nawiązaniu do tego zaproponowano likwidację dodatku stażowego oraz nagród jubileuszowych i świątecznych, by zasiły one fundusz płac zasadniczych.

Poza płacą zasadniczą proponuje się premię wypłacaną kwartalnie. Zaproponowano by prawo do premii uzależnione było od osiągniętego wyniku finansowego przedsiębiorstwa oraz zrealizowanych zadań nadawanych zespołowi. Podział premii pomiędzy pracownikami powinien być uzależniony od oceny indywidualnych wyników pracownika, ale w tej ocenie powinny być uwzględnione elementy oceny współpracy pracownika w zespole, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami.

Następne elementy systemu wynagradzania to dodatek za pracę w systemie zmianowym w wysokości przewyższającej wymagania prawne w tym zakresie oraz nagroda roczna. Nagroda roczna wypłacana w zależności od poziomu zysku który osiągnęło przedsiębiorstwo, a jej wysokość jest ustalana w zależności od płacy wynagrodzenia pracownika i czasu przez niego przepracowanego w danym roku.

Zaproponowano również nagrody jednorazowe o charakterze kafeteryjnym za nabycie szczególnie istotnych dla działalności przedsiębiorstwa kompetencji lub osiągnięcie poziomu kompetencji w określonym czasie. Wśród nich można wymienić: opłacenie ubezpieczenia medycznego, vouchery hotelowe, karnety na wydarzenia sportowe czy bilety na koncerty.

Powyższe składniki wynagrodzenia powinny być uzupełnione o elementy pozapłacowe. Pierwszym z nich jest wyrażanie uznania dla pracowników przez przełożonych, zwłaszcza zauważane powinno być dzielenie się wiedzą i doświadczeniem

z innymi pracownikami.. Jest to element uznaniowy o charakterze zewnętrznym i powinien być w sposób szczególny akcentowany, a jego wprowadzanie powinno zostać zapoczątkowane szkoleniami dla przełożonych oraz przygotowaniem systemu spotkań, które na stałe wejdą w praktykę organizacji, a ich celem będzie podsumowywanie bieżących wyników i pracy zespołu.

Drugim elementem, który powinien być uwzględniony jest zapewnienie pracownikom stabilności i trwałości zatrudnienia. Poczucie to można zapewnić poprzez zatrudnienie pracowników po okresie próbnym na umowy o pracę na czas nieokreślony oraz ustalenie dłuższych okresów wypowiedzenia umowy o pracę niż określone są w prawie pracy. Syntetyczne zestawienie elementów rekomendowanego systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników usystematyzowano w tabeli 55.

Tabela 55. Elementy rekomendowanego systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Element systemu wynagradzania	Częstotliwość wypłaty	Zasady ustalania
Płaca zasadnicza w formie czasowej	Miesięcznie	Ustalenie wysokości płacy na podstawie oceny posiadanych kompetencji. Zasady podwyżek płac zasadniczych: Indywidualna – po podniesieniu poziomu kompetencji; Powszechna – po ocenie wyników pracy i zmianie poziomu kompetencji, na podstawie macierzy podwyżkowej
Premia	Kwartalnie	Po ocenie indywidualnych wyników pracy, uzależniona od wysokości płacy zasadniczej; pod warunkiem realizacji założonych celów oraz uzyskania przez przedsiębiorstwo wyniku finansowego
Nagroda roczna	Raz w roku	Maksymalna wysokość 8,5% wynagrodzenia rocznego pracownika
Dodatek zmianowy	Miesięcznie	Wysokość ryczałtowa ustalona w negocjacjach ze związkami zawodowymi przewyższająca wymagania prawne
Nagrody kafeteryjne	Jednorazowe, rzeczowe	Możliwość wyboru nagrody z kafeтерии po uzyskaniu określonych kompetencji lub w określonym czasie
Wyrażanie uznania pracownikom	Na bieżąco	Docenianie bieżącej pracy pracowników podczas spotkań podsumowujących bieżącą realizację zadań
Stabilność i trwałość zatrudnienia	Po 3 miesiącach od zatrudnienia	Po okresie zatrudnienia na okres próbny propozycja zawarcia umowy o pracę na czas nieokreślony

Źródło: opracowanie własne

Elementem budującym wielofunkcyjność pracowników są również szkolenia. Powinny być one finansowane przez przedsiębiorstwo, jak również powinny organizowane w sposób dogodny dla pracowników (na przykład szkolenia on-line lub o różnych programach zależnie od stanu wiedzy pracownika).

System wynagradzania powinien być opisany w jak najmniejszej liczbie dokumentów, w sposób jasny i zrozumiały dla pracowników.

Podsumowując powyższe wyniki badań można stwierdzić, że respondenci zaaprobowali zaproponowany system wynagradzania budujący wielofunkcyjność pracowników o charakterze hybrydowym. Różnice w opiniach stanowią wskazania do kierunków dyskusji szczegółowych rozwiązań, które będą prowadzone przez komitet sterujący i zespoły wdrożeniowe i dotyczą one premiowania realizacji celów indywidualnych versus zespołowych, dodatku stażowego oraz nagród jubileuszowych.

ROZDZIAŁ 6. PLAN ORGANIZACJI PROCESU WDROŻENIA SYSTEMU WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW BUDUJĄCEGO WIELOFUNKCYJNOŚĆ W FIRMIE PRODUKCYJNEJ

Niniejszy rozdział poświęcony został przedstawieniu zagadnień dotyczących wdrożenia systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym. W podrozdziale 6.1 przedstawiono działania do przygotowania wdrożenia systemu wynagradzania, a w podrozdziale 6.2 scharakteryzowano fazy i organizację procesu jego wdrożenia. W podrozdziale 6.3 zidentyfikowano czynniki sukcesu wdrożenia systemu wynagradzania, a w ostatnim podrozdziale 6.4 ukazano ryzyko wdrożenia systemu wraz z propozycjami działań ograniczających ryzyko.

6.1. Przygotowania do wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników

Wdrożenie systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników jest wprowadzeniem zmiany w organizacji i aby zakończyło się sukcesem konieczne jest przygotowanie jego wdrożenia w sposób zaplanowany i usystematyzowany.

Rekomendowany system wynagradzania budujący wielofunkcyjność pracowników w przedsiębiorstwie (patrz: podrozdział 5.5) wymaga realizacji prac przygotowawczych, których rezultaty i ustalenia są niezbędne do zainicjowania jego wdrożenia w praktykę przedsiębiorstwa. Należą do nich: (1) budowa systemu zarządzania kompetencjami i (2) pozyskanie przeglądów rynkowych płac.

W systemie wynagradzania budującym wielofunkcyjność pracowników podstawy ustalania i podwyższania płac zasadniczych pracowników zależne są od poziomu kompetencji i wzrostu kompetencji pracowników w czasie. Wymaga to budowy w przedsiębiorstwie systemu zarządzania kompetencjami. Realizację tego procesu rozpoczyna etap wartościowania kompetencji. Jest on inicjowany poprzez powołanie zespołu oceniającego, który będzie odpowiadać za cały proces wartościowania. Istotne znaczenie ma przeprowadzenie szkoleń dla zespołu oceniającego w zakresie rozumienia kompetencji, opisów zachowań wskaźnikowych i oceny opisów stanowisk pracy.

Ze względu na zróżnicowanie prowadzonych procesów produkcyjnych proponuje się aby proces wartościowania realizowany był przy udziale ekspertów zewnętrznych. Będą oni stanowić wsparcie dla zespołu na każdym etapie jego działania i ze względu na posiadane doświadczenie usprawniać prowadzenie tego procesu. Proces budowania systemu zarządzania kompetencjami powinien również zostać przedstawiony pracownikom. Zadanie to powinno zostać zrealizowane przez zespół oceniający. Dzięki bezpośrednim kontaktom z pracownikami możliwe będzie pozyskanie dodatkowych informacji dotyczących specyfiki wykonywanych zadań i zidentyfikowanie pracowników z dużym doświadczeniem, którzy mogą być doraźnie powoływani do zespołu oceniającego. Istotnym zadaniem jest przygotowanie opisów pracy przez przełożonych. Proces ten powinien być nadzorowany przez ekspertów zewnętrznych, którzy zapewnią ich ujednolicenie.

Proces wartościowania właściwego rozpoczyna identyfikacja kompetencji, które stanowić będą katalog służący przypisaniu poszczególnych kompetencji do opisów stanowisk pracy. Na katalog ten składają się trzy grupy kompetencji: (1) kompetencje firmowe (korporacyjne), jednakowe dla wszystkich pracowników, (2) zawodowe, ściśle związane z rodzajem wykonywanej pracy oraz (3) społeczne, które opisują kontakty pracownika z innymi współpracownikami, klientami zewnętrznymi (Sidor-Rządkowska, 2006, s. 25-26). W ramach tych prac w zestawie kompetencji uwzględniona powinna zostać wielofunkcyjność pracowników (zdefiniowana poprzez opis kompetencji poznawczych, społecznych i wykonawczych pracowników, patrz: podrozdział 3.2). Następnie należy ustalić zachowania wskaźnikowe, które w sposób jasny i rozłączny opisują poziom spełnienia kompetencji. Powyższy katalog wraz z opisem stanowiska pracy posłuży do określenia profilu kompetencyjnego stanowiska, które zawierać będzie listę kompetencji wymaganych, ich wagę oraz ustalony poziom ich spełnienia dla stanowiska, by osiągać ponadstandardowe wyniki pracy (zazwyczaj jest to skala w zakresie 1-5 punktów). Suma punktów poszczególnych wycenionych kompetencji pozwala na ustalenie pozycji stanowiska w hierarchii stanowisk. Przygotowana hierarchia stanowisk stanowić będzie dane wejściowe dla budowania zasad ustalania płac zasadniczych i ich podwyższania.

Drugim koniecznym elementem systemu zarządzania kompetencjami jest ocena kompetencji i wyników pracy pracowników. Ocena kompetencji będzie służyła ustaleniu płac zasadniczych poszczególnych pracowników przy wprowadzaniu systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność, a także ustaleniu ich podwyżek w ramach

zajmowanych stanowisk i przeprowadzaniu podwyżek powszechnych opartych o ocenę kompetencji i wyników pracy. Przygotowanie zasad ocen pracowników powinno zostać zrealizowane przez zespół powołany przez Zarząd przedsiębiorstwa. W jego skład powinien zostać powołany członek zarządu odpowiadający za dialog społeczny, pracownicy pionu personalnego, dyrektorzy zarządzający pionami, przełożeni, przedstawiciele związków zawodowych. Zespół powinien zostać przeszkolony przez ekspertów zewnętrznych w zakresie metod oceny pracowników. Wynikiem pracy powołanego zespołu powinno być przygotowanie arkuszy ocen i materiałów pomocniczych dla przełożonych przeprowadzających oceny pracowników. Harmonogram budowy systemu zarządzania kompetencjami został zaprezentowany w tabeli 56.

Tabela 56. Harmonogram budowy systemu zarządzania kompetencjami

Etap	Zadanie/opis działań	Osoby realizujące działanie	Czas trwania etapu
Przygotowanie wartościowania	Powołanie zespołu oceniającego. Skład zespołu: członek zarządu odpowiadający za dialog społeczny, pracownicy pionu personalnego, dyrektorzy zarządzający pionami, przełożeni, przedstawiciele związków zawodowych Wsparcie: eksperci zewnętrzni i wewnętrzni-pracownicy z dużym doświadczeniem w przedsiębiorstwie	Zarząd przedsiębiorstwa	-
	Szkolenie zespołu oceniającego z metodyki prowadzenia procesu wartościowania	Trenerzy firmy zewnętrznej wspierający proces wartościowania	2 tygodnie
	Akcja informacyjna dla pracowników: zebrania załogowe, informacje w intranecie, korespondencja elektroniczna	Zespół oceniający, dyrektorzy i kierownicy, przedstawiciele związków zawodowych	4 tygodnie
	Opracowanie opisów stanowisk pracy	Kierownicy komórek organizacyjnych	8 tygodni
Wartościowanie właściwe*	Zdefiniowanie listy kompetencji firmowych, zawodowych i społecznych, przygotowanie zachowań wskaźnikowych dla każdej kompetencji	Zespół oceniający	8 tygodni
	Określenie profilu kompetencyjnego stanowiska- ustalenie wag kompetencji i ich oceny punktowej	Zespół oceniający	4 tygodnie
	Ustalenie szeregu profili kompetencyjnych stanowisk	Zespół oceniający	2 tygodnie
Przygotowanie oceny kompetencji pracowników i	Powołanie zespołu do przygotowania ocen kompetencji posiadanych przez pracowników. Skład zespołu:	Zarząd przedsiębiorstwa	-

Etap	Zadanie/opis działań	Osoby realizujące działanie	Czas trwania etapu
oceny wyników pracy*	członek zarządu odpowiadający za dialog społeczny, pracownicy pionu personalnego, dyrektorzy zarządzający pionami, przełożeni, przedstawiciele związków zawodowych Wsparcie: eksperci zewnętrzni i wewnętrzni-pracownicy z dużym doświadczeniem w przedsiębiorstwie		
	Szkolenie zespołu z metodyki ocen pracowniczych	Eksperti zewnętrzni	3 tygodnie
	Przygotowanie arkuszy ocen i materiałów dla przełożonych	Zespół ds. przygotowania ocen kompetencji pracowników	8 tygodni

* niezbędne jest ustalenie także regularnych przeglądów aktualności wartościowania np. corocznych, i ewentualnie wprowadzania zmian do wartościowania i ocen kompetencji .

Źródło: opracowanie własne

Drugim elementem przygotowań do wdrożenia systemu wynagradzania jest pozyskanie przeglądu rynkowego płac, który będzie stanowić element wspierający do podejmowania decyzji dotyczących wysokości płac granicznych dla poszczególnych kategorii zaszeregowania i proporcji poszczególnych składników wynagrodzenia. Jego pozyskanie z zewnętrznej firmy specjalizującej się w prowadzeniu takich analiz jest niezbędne w sytuacji zmniejszającej się liczby dostępnych pracowników na rynku. Porównanie wyników wartościowania z danymi rynkowymi pozwoli budowę systemu wynagradzania atrakcyjnego nie tylko dla pracowników, ale i dla kandydatów do pracy. Ogólnodostępne dane dotyczące wynagrodzeń publikowane przez GUS nie są wystarczające, gdyż dane prezentowane są w sposób zagregowany. Istotnym dla porównań płacowych jest aby w raport zawierał opisy stanowisk pracy. W nawiązaniu do powyższego rekomendowany jest zakup przeglądu rynkowego wykonanego przez ekspertów specjalizujących się w tej dziedzinie.

Scharakteryzowane powyżej syntetycznie przygotowania do wdrożenia systemu wynagradzania budujące wielofunkcyjność pracowników miały na celu zebranie dwóch zbiorów informacji: (1) szeregu profili kompetencyjnych stanowisk, które ukazują wartość stanowiska dla przedsiębiorstwa w postaci oceny punktowej oraz (2) informacji o wartości stanowisk na rynku pracy.

W tym miejscu należy również zaznaczyć, że system zarządzania kompetencjami przedstawiony powyżej nie obejmuje wszystkich jego aspektów funkcjonowania w organizacji, jak na przykład powiązania ze szkoleniami pracowników czy identyfikacji pracowników o dużym potencjale. Został on przedstawiony w zakresie koniecznym do

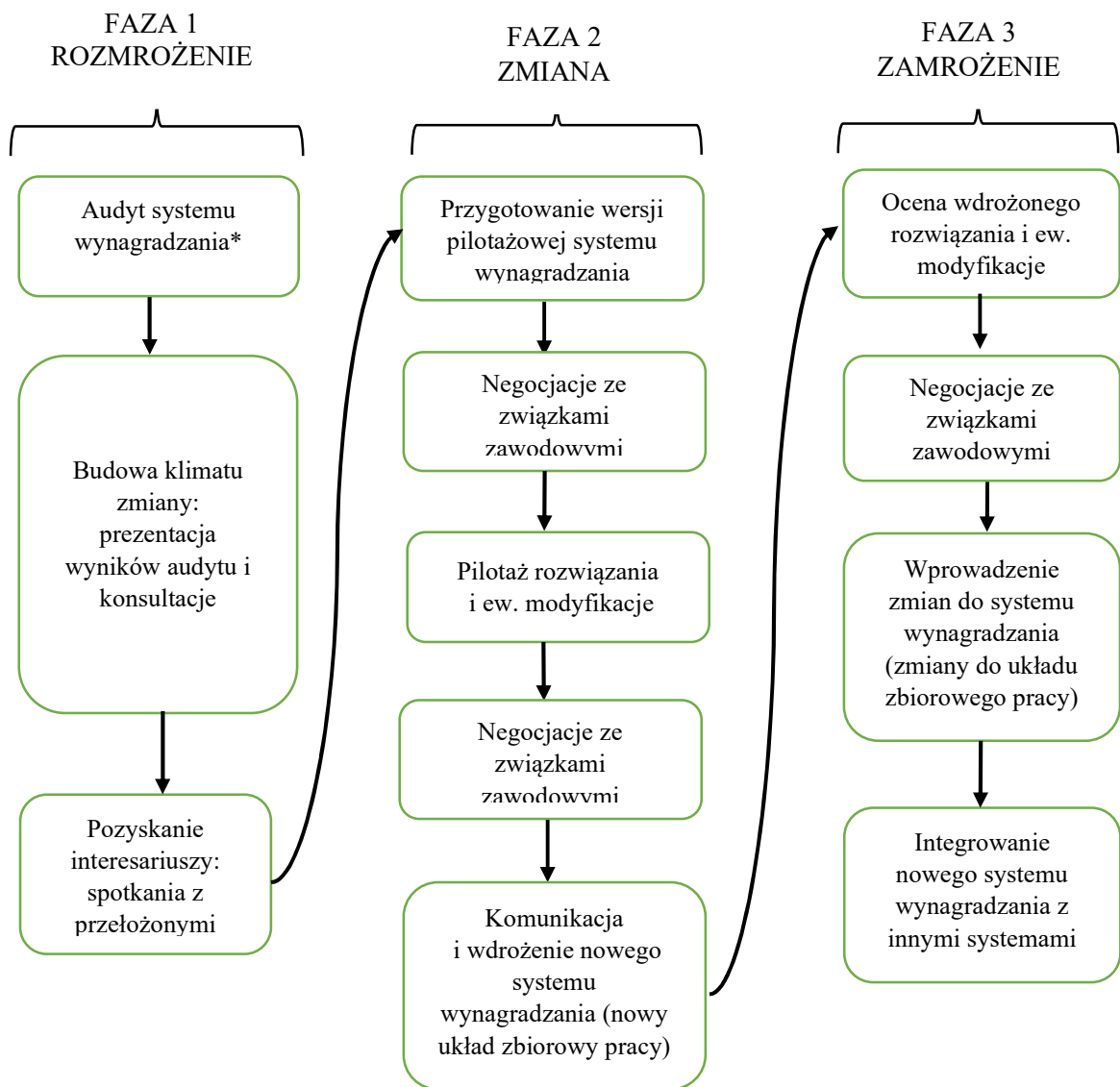
wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników
W następnym podrozdziale dokonano prezentacji faz i organizacji wdrożenia systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym.

6.2. Fazy i organizacja wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników

Wynikiem przedstawionych w poprzednim podrozdziale przygotowań do wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników jest uzyskanie zbiorów informacji, które stanowią będą elementy wejściowe do wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników.

Proces wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników został przygotowany zgodnie z 3-fazową koncepcją Kurta Lewina (patrz: podrozdział 1.4) oraz tradycyjnymi metodykami zarządzania projektami zwanymi sekwencyjno-kaskadowymi odpowiednimi do sytuacji, gdy znany jest cel realizacji i techniki jego osiągnięcia (Strojny, Szmigiel, 2015, s. 253). Użyteczne wskazania dla organizacji wdrożenia zawiera także metodyka przedstawiona przez Stanisławę Borkowską (2012, s. s. 116–128). Badaczka proponuje podział tego procesu na 4 fazy: (1) przygotowania, (2) projektowania właściwego, (3) testowania i (4) wdrażania (2012, s. s. 116–128).

W celu wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników w każdej z faz modelu Kurta Lewina, to jest w fazie: (1) – rozmrożenia, (2) – zmiany i (3) - zamrożenia, zidentyfikowano etapy działań do realizacji, które przedstawiono na rysunku 10.



Rysunek 10. Fazy wdrożenia systemu wynagrodzenia w badanym przedsiębiorstwie
*etap zrealizowany

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza faza czyli rozmrożenie ma na celu przygotowanie zmiany w przedsiębiorstwie i składają się na nią trzy etapy (patrz: rysunek 10). Harmonogram tej fazy został przedstawiony w tabeli 57.

Tabela 57. Harmonogram realizacji 1. fazy wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników – rozmrożenia

Faza 1 - rozmrożenie			
Etap	Zadanie/opis działań	Osoby realizujące działanie	Czas trwania etapu
Budowa świadomości konieczności zmiany	Audyt systemu wynagradzania*	-	-
	Prezentacja wyników audytu zarządowi	Dyrektor pionu personalnego	-
	Przedstawienie wyników audytu zarządowi i kadrze zarządzającej spółki	Dyrektor pionu personalnego	-
	Przedstawienie wyników audytu pracownikom podczas zebrań załogowych	Prezes zarządu/ członek zarządu nadzorujący obszar, dyrektor jednostki, dyrektor pionu personalnego	4 tygodnie (ze względu na zmianową organizację pracy)
Stworzenie sprzyjającej kultury organizacji	Identyfikacja obaw i wątpliwości pracowników i decyzja o ewentualnych dodatkowych działaniach informacyjnych skierowanych do pracowników - konsultacje ze związkami zawodowymi**	Dyrektor pionu personalnego	4 tygodnie
Identyfikacja i pozyskanie interesariuszy zmiany	Przedstawienie wyników audytu przełożonym z zaakcentowaniem ich roli jako użytkowników wdrożenia systemu wynagradzania	Dyrektor pionu personalnego, dyrektorzy jednostek	2 tygodnie

*zadanie zrealizowane

**w przypadku wątpliwości i dużej liczby pytań proponowane jest wydłużenie tej fazy, aby przeprowadzić dodatkowe spotkania lub czaty informacyjne zamieszczane w zakładowym intranecie

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy etap to identyfikacja potrzeby zmiany. Została ona zrealizowana poprzez audyt aktualnego systemu wynagradzania. W ramach tych prac dokonano analizy dokumentów, które opisują system wynagradzania i zagadnienia z nim powiązane (patrz: podrozdział 5.1). Następnie przeprowadzono: (1) wywiady z przedstawicielami zarządu i związków zawodowych (patrz: podrozdział 5.2) i (2) badanie ankietowe wśród pracowników i przełożonych (patrz: podrozdział 5.3) i (3) wywiady służące ocenie propozycji systemu wynagradzania z przedstawicielami zarządu, przełożonych i związków zawodowych (patrz: podrozdział 5.5). W ich wyniku zidentyfikowano problemy aktualnego systemu wynagradzania i poznano oczekiwania interesariuszy dotyczące budowania wielofunkcyjności pracowników poprzez system wynagradzania.

Następnym działaniem w ramach tego etapu było przedstawienie powyższych ustaleń zarządowi przedsiębiorstwa, a następnie kadrze zarządzającej przedsiębiorstwa i pozyskanie akceptacji dla uruchomienia procesu wdrożenia. Realizacja powyższych działań pozwala na przejście do etapu drugiego, czyli budowania sprzyjającej zmianie kultury organizacji.

W tym etapie najważniejszymi działaniami jest prowadzenie komunikacji z pracownikami i głównymi interesariuszami. Proces ten powinien zostać zainicjowany podczas spotkań z pracownikami, zwanymi zebraniem załogowymi. Spotkania te mają charakter cykliczny i są organizowane dla poszczególnych jednostek produkcyjnych i departamentów. W tych spotkaniach bierze udział prezes zarządu i/lub członek zarządu nadzorujący jednostkę, kadra zarządzająca tej jednostki, przedstawiciele związków zawodowych oraz działu personalnego. Udział w tych spotkaniach ma charakter dobrowolny. W ich trakcie omawiane są bieżące sprawy przedsiębiorstwa, odbywa się swobodna dyskusja i pracownicy mają okazję do zadawania pytań. Równoległe należy prowadzić działania informacyjne poprzez wykorzystywane w codziennej działalności przedsiębiorstwa kanały takie jak: korespondencja elektroniczna skierowana do wszystkich pracowników posiadających konto domenowe (cotygodniowe informacje prowadzone pod hasłem aktualności pracownicze), artykuły i informacje w zakładowym intranecie w przygotowanej w tym celu odrębnej zakładce, w której gromadzone będą wszystkie informacje kierowane do pracowników. Po przeprowadzeniu zebrań załogowych konieczne jest poznanie wątpliwości i pracowników, które mogły nie zostać ujawnione w ich trakcie. W tym celu należy przeprowadzić rozmowy z przedstawicielami związków zawodowych, gdyż to do nich pracownicy zgłaszają swoje uwagi i wątpliwości. Poznanie obaw pracowników na wstępnym etapie pozwoli na prowadzenie skuteczniejszej komunikacji, jak na przykład przeprowadzenie dodatkowych spotkań z pracownikami, czy też czatu w zakładowym intranecie, w trakcie którego omówione zostałyby zgłoszone wątpliwości, a pracownicy mają możliwość anonimowego zadawania pytań.

Ostatni etap przygotowania zmiany to identyfikacja i pozyskanie interesariuszy. W etapie tym zaplanowano działania skierowane do przełożonych, gdyż to od ich zaangażowania i akceptacji proponowanych rozwiązań zależeć będzie sukces wdrożenia. Celem tych spotkań będzie ukazanie korzyści z systemu wynagradzania, który stanowić będzie narzędzie wspomagające organizację pracy i zarządzanie pracownikami.

Na drugą fazę procesu wprowadzania zmiany składa się etap jej przygotowania i etap realizacji (patrz: rysunek 10). Harmonogram realizacji tej fazy zamieszczono w tabeli 58.

Tabela 58. Harmonogram realizacji 2. fazy wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników – zmiany

Faza 2 - wdrożenie			
Etap	Zadanie/opis działań	Osoby realizujące działanie	Czas trwania etapu
Przygotowanie zmiany	Powołanie zespołu sterującego Skład zespołu: członek zarządu odpowiadający za dialog społeczny prezes zarządu, pracownicy pionu personalnego, dyrektorzy zarządzający pionami, przełożeni przedstawiciele związków zawodowych	Zarząd przedsiębiorstwa	-
	Szkolenie zespołu sterującego i obserwacja pracy	Dyrektor pionu personalnego/przy udziale ekspertów zewnętrznych	3 tygodnie
	Zaznajomienie się z dokumentacją (wyniki audytu, wartościowania, przeglądów rynkowych płac)	Członkowie zespołu sterującego	2 tygodnie
	Prace koncepcyjne nad wersją pilotażową systemu wynagradzania	Członkowie zespołu sterującego/ zespołów zadaniowych	4 tygodnie
	Przeprowadzenie negocjacji i zawarcie porozumienia wprowadzającego pilotaż systemu wynagradzania w określonych komórkach organizacyjnych i na określony czas (min. 9 miesięcy)	Członkowie zarządu i Dyrektor pionu personalnego	2 tygodnie
	Wprowadzenie pilotażowe systemu wynagradzania zgodnie z zawartym porozumieniem	Dyrektor pionu personalnego, dyrektor jednostki, przełożeni	9 miesięcy
	Zebrać uwagi zgłoszonych w trakcie pilotażu i opracowanie systemu wynagradzania do wdrożenia w całej organizacji	Członkowie zespołu sterującego	3 tygodnie
	Przeprowadzenie negocjacji i zawarcie porozumienia wprowadzającego układ zbiorowy pracy	Członkowie zarządu i Dyrektor pionu personalnego	3 tygodnie
Wprowadzenie zmiany	Przeprowadzenie akcji informacyjnej dla pracowników dotyczącej wprowadzenia nowego układu zbiorowego pracy	Dyrektor pionu personalnego, przełożeni	2 tygodnie
	Szkolenie dotyczące przeprowadzenia oceny kompetencyjnej pracowników w celu ustalenia nowych płac zasadniczych	Dyrektor pionu personalnego przy udziale ekspertów wewnętrznych	1 miesiąc
	Ustalenie nowych płac zasadniczych dla poszczególnych pracowników	Przełożeni	3 miesiące
	Przekazanie pracownikom nowych warunków pracy i płacy w postaci aneksów do aktualnych umów o pracę	Dyrektor pionu personalnego, pracownicy pionu personalnego	1 miesiąc
	Wprowadzenie zaakceptowanych przez pracowników zmian płac do systemu informatycznego	Pracownicy pionu personalnego	1 miesiąc

Zródło: opracowanie własne.

Etap przygotowania zmiany powinien zostać zainicjowany powołaniem zespołu sterującego zmianą. W skład tego zespołu powinni wejść przedstawiciele najwyższego kierownictwa, to jest członek zarządu odpowiadający za dialog społeczny oraz prezes zarządu, który realizuje politykę płacową, a także pracownicy pionu personalnego, dyrektorzy zarządzający pionami, w których będą realizowane zmiany oraz przedstawiciele związków zawodowych. Zespół ten będzie odpowiadał za przebieg procesu przygotowania i realizacji zmiany. Ze względu na dużą liczbę zadań zespół ten będzie powoływał poszczególne zespoły zadaniowe spośród swoich członków lub też uzupełniać składy o inne osoby (na przykład ekspertów naliczających płace czy specjalistów bhp, prawników). Będzie także zbierać wyniki ich prac oraz prowadzić komunikację zrealizowanych działań do pracowników i zarządu przedsiębiorstwa. Członkowie zespołu sterującego, powinni zostać przeszkoleni z zagadnień dotyczących budowania systemów wynagradzania, ocen pracowniczych, a także odbyć spotkania w jednostkach produkcyjnych, by bezpośrednio przeprowadzić obserwację pracy pracowników obsługujących produkcję i procesy pomocnicze. Powyższe działania mają na celu uzupełnienie i aktualizację wiedzy członków zespołu sterującego. Pierwszym zadaniem zespołu sterującego jest zaznajomienie się z ustaleniami: (1) wynikającymi z przeprowadzonych badań empirycznych, (2) system wynagradzania przygotowanym po uzgodnieniach z interesariuszami ale również z (3) celami i założeniami strategii wynagrodzeń oraz (4) wynikami wartościowania i (5) rynkowymi przeglądami płac. Po realizacji powyższych prac przygotowawczych zespół sterujący może przejść do prac nad projektowaniem pilotażowego systemu wynagradzania. Wynikiem powyższych prac będą ustalenia, które elementy systemu wynagradzania zostaną uwzględnione w systemie i jaka będzie ich proporcja i oraz jaki będzie sposób wprowadzenia nowego systemu. Pilotażowa wersja systemu wynagradzania zawierać będzie systemy dla wydzielonych grup stanowisk to jest: tabele płac, zasady realizacji podwyżek, strukturę wynagrodzeń całkowitych (udział poszczególnych składników w wynagrodzeniu), form płac zasadniczych, bodźców krótkoterminowych i długoterminowych oraz świadczeń dodatkowych.

Przygotowana wersja pilotażowa systemu wynagradzania następnie zostanie poddana negocjacom ze związkami zawodowymi by uzyskać porozumienie, które zawierać będzie oprócz akceptacji przygotowanego pilotażowego systemu wynagradzania, czas trwania pilotażu, komórki organizacyjne, w których będzie realizowany, a także tryb rozstrzygnięcia wątpliwości, które mogą powstać w trakcie

trwania pilotażu. Ze względu na długość procesów szkolenia pracowników i zdobywania uprawnień w instytucjach zewnętrznych powinien on trwać minimum 9 miesięcy.

Po zakończeniu pilotażu zespół sterujący powinien zebrać uwagi i zastrzeżenia do systemu wynagradzania i po pracach koncepcyjnych wprowadzić ewentualne zmiany. Przygotowany system wynagradzania powinien zostać przekazany do konsultacji i negocjacji ze związkami zawodowymi. Negocjacje stron zakończone będą podpisaniem przez strony układu zbiorowego pracy, który wprowadzi w życie system wynagradzania w przedsiębiorstwie.

Następnym etapem jest wprowadzenie zmiany w życie. Pierwszy etap tej fazy powinien obejmować akcję komunikacyjną do pracowników wraz ze wskazaniem następnych kroków, czyli procesu ustalania nowych płac dla pracowników oraz porozumień dotyczących wprowadzania nowych warunków płacowych. Ustalenie nowych płac pracowników poprzedzone powinno być szkoleniami dla przełożonych w zakresie przeprowadzania oceny kompetencyjnej i stosowania systemu wynagradzania. Etap wprowadzania zmiany zostanie zakończony wprowadzeniem nowych warunków płacowych pracowników do systemu informatycznego.

Ostatnią, trzecią fazą wprowadzania zmiany jest jej zamrożenie czyli wprowadzenie systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników na stałe w działalność przedsiębiorstwa. Harmonogram realizacji tej fazy zestawiono w tabeli 59.

Tabela 59. Harmonogram wdrożenia 3. fazy systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników – zamrożenia

Faza 3 - zamrożenie			
Etap	Zadanie/opis działań	Osoby realizujące działanie	Czas trwania etapu
Ocena wprowadzonego systemu wynagradzania i jego modyfikacja	Przeprowadzenie oceny funkcjonowania systemu wynagradzania przygotowanie modyfikacji. Ocena wieloaspektowa (analizy finansowe, zadowolenia z nowego rozwiązania, ocena zmian w organizacji)	Dyrektor pionu personalnego/przy udziale ekspertów zewnętrznych	3 miesiące
	Przeprowadzenie negocjacji i zawarcie porozumienia wprowadzającego zmiany do układu zbiorowego pracy	Członkowie zarządu. Dyrektor pionu personalnego	2 tygodnie
Integrowanie nowego systemu wynagradzania z innymi systemami	Przygotowanie i wprowadzenie zmian do innych systemów, które integrują wdrożony system wynagradzania, np. do systemu szkoleń, ocen pracowniczych	Dyrektor pionu personalnego, pracownicy pionu personalnego we współpracy z przełożonymi	6 miesięcy

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym etapem tej fazy jest przeprowadzanie oceny wprowadzonego systemu wynagradzania. Działanie to może zostać przeprowadzone po minimum roku od jego wprowadzenia. Ocena ta powinna być zrealizowana wieloaspektowo: od jej skutków finansowych, poprzez akceptację rozwiązania przez pracowników (sondaż diagnostyczny, wywiady) i ocenę spełnienia założonego celu czyli budowania wielofunkcyjności pracowników. Zebrany materiał stanowić będzie podstawę do przygotowania zmian w systemie wynagradzania budującym wielofunkcyjność pracowników. Ich wdrożenie wymagać będzie przeprowadzenia negocjacji ze związkami zawodowymi, a następnie wprowadzenia ich w życie. Ostatni etap zamrażania zmiany obejmuje spektrum działań, których celem jest integracja wprowadzonego systemu wynagradzania z innymi systemami przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim systemem szkoleń i rekrutacji, by w efekcie stać się elementem kultury organizacji.

Opracowanie i realizacja według ustalonych reguł wdrożenia systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników nie jest wystarczająca do jego wdrożenia z sukcesem. Opór pracowników przed zmianami był sygnalizowany przez respondentów różnych grup (przełożonych, przedstawicieli organizacji związkowych, członków zarządu). W literaturze dyskutowane są zagadnienia krytycznych czynników sukcesu projektów czyli elementów zwiększających szansę na realizację celów projektu, jak i również kryteriów oceny ich realizacji, które pozwalają na określenie, że realizacja projektu zakończyła się sukcesem (Walczak, 2010b). Powyżej zasygnalizowanym zagadnieniom zostanie poświęcony następny podrozdział niniejszej pracy. Jego celem jest usystematyzowane i scharakteryzowanie czynników sukcesu wdrożenia systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników.

6.3. Czynniki sukcesu wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników

Mimo mnogości metodyk, zaleceń i rekomendowanych sposobów realizacji projektów nie można wskazać jednej skutecznej metody, która prowadziłaby do osiągnięcia sukcesu przy wdrażaniu zmiany w organizacji. Aby przedstawić w usystematyzowany sposób czynniki sukcesu wdrożenia wielofunkcyjnego systemu wynagradzania, czyli elementy które warunkują jego pomyślne zakończenie (Podgórska, 2016, s. 417) zostały one pogrupowane i kolejno opisane. W tym miejscu należy również zaznaczyć, że w literaturze czynniki sukcesu projektu mogą być również rozumiane jako nabycie

wiedzy i umiejętności, znajomość narzędzi potrzebnych do realizacji projektu (Karbownik, Spałek, 2015, s. 15), ale takie rozumienie konstruktów nie będzie przedmiotem rozważań w niniejszym podrozdziale. Listę grup czynników sukcesu projektów zestawiono w tabeli 60. Zestawienie to posłuży do usystematyzowania czynników sukcesu wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność w badanym przedsiębiorstwie.

Tabela 60. Grupy czynników sukcesu projektów

Nazwa grupy czynników sukcesu	Opis grupy czynników sukcesu
organizacyjne projektu	sformułowanie celu, zakresu i planu projektu, budżet projektu
procesowe	komunikacja, współpraca, kierowanie, podejmowanie decyzji, motywowanie
potencjał zespołu wdrożeniowego	umiejętności, zdolności, cechy osobowościowe, postawy, wiedza i doświadczenie, kwalifikacje, odpowiednie przewodzenie; lider zespołu
relacje między członkami zespołu wdrożeniowego i z odbiorcami projektu	atmosfera pracy, kultura organizacyjna, zaufanie, zaangażowanie, komunikowanie się, zdolności interpersonalne, otwartość i szczerowość, wewnętrzna konkurencja, partycypacja pracownicza
środowisko, którym przebiega projekt	wewnętrzne i zewnętrzne, społeczne, ekonomiczne, prawno-polityczne, technologiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cabała (2015, s. 136), Goździewska-Nowicka, Janicki, Popławski, Słupska (2018, s. 19). Jaska (2016), Karbownik, Spałek (2005, s. 18), Kożuch, Sienkiewicz-Małyjurek (2013, s. 107–108), Paszkowski (2016, s. 144), Pawlak (2015, s. 65), Strykowska (2010, s. 14)

Pierwszą grupę czynników sukcesu stanowią cechy organizacyjne wdrożenia. W literaturze jako czynnik sukcesu wskazywane jest znaczenie przede wszystkim jasnego zdefiniowania celu wdrożenia oraz określenie innych elementów takich jak ograniczenia, dekompozycja celu głównego na cele cząstkowe, określenie ryzyk i ich monitorowanie, kontrola budżetu (Borkowska, 2012, s. 131; Karbownik, Spałek, 2015, s. 18). Wszystkie wyżej wymienione elementy wskazują na podstawowe znaczenie planowania wdrożenia systemu wynagradzania dla jego sukcesu (Walczak, 2010a).

Planowanie wdrożenia systemu wynagradzania pracowników w przedsiębiorstwie jest procesem, którego realizacja została już zainicjowana. Zdefiniowany został jego cel czyli wdrożenie systemu wynagradzania, który będzie wspierać wielofunkcyjność pracowników. Jego zakres również został wyznaczony przez ramy zrealizowanych badań empirycznych – skierowany jest do pracowników obsługujących produkcję i służb pomocniczych. W planie wdrożenia wyróżnić powinno się prace nad poszczególnymi elementami systemu wynagradzania.

W pierwszej kolejności powinien zostać przygotowany zgodnie z rekomendacjami (patrz: podrozdział 5.5) i uszeregowaniem profili kompetencyjnych

oraz informacjami z przeglądu rynkowego wynagrodzeń (patrz: podrozdział 6.1) taryfikator płacowy oraz zasady ustalania płac zasadniczych i ich podwyższania. Jest to zasadniczy element systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników i wynik tych prac stanowić będzie o sukcesie jego wdrożenia. Następnym etapem prac powinien obejmować ustalenie zasad dla systemu premiowego oraz nagród kafeteryjnych i zgodnie z rekomendacjami opierać się na ocenie indywidualnych wyników pracownika.

Przy ustaleniu budżetu wdrożenia systemu wynagradzania należy wziąć pod uwagę koszty pracy ekspertów zewnętrznych, ale także zaplanować wynagrodzenie dla członków zespołu wdrażającego oraz ustalić z zarządem przedsiębiorstwa środki konieczne na wprowadzenie systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność. W tym zakresie należy zapewnić budżet na wypłatę jednorazowych środków dla pracowników w zamian za likwidację niektórych składników dotychczasowych wynagrodzeń, na przykład za likwidację dodatku stażowego czy nagród jubileuszowych. Tak przygotowany budżet pozwoli na wdrożenie systemu w sposób płynny, bez okresu przejściowego.

Drugą grupę czynników sukcesu stanowią elementy procesowe wdrożenia systemu budowania wielofunkcyjności pracowników. Wśród nich istotne jest utrzymywanie poparcia i zainteresowania wdrożeniem członków zarządu i kadry zarządzającej przedsiębiorstwa. Ma to znaczenie ze względu na fakt, że wdrożenie systemu wynagradzania jest procesem długotrwałym, a w przedsiębiorstwie produkcyjnym mają miejsce częste zmiany w obsadzie zarządu i kadry zarządzającej. W związku z tym proponuje się by raz na kwartał członek zarządu odpowiadający za dialog społeczny przedstawiał informację o stanie zrealizowanych prac i najbliższych działaniach przygotowywanych do realizacji, sygnalizując ewentualną konieczność zaangażowania innych przedstawicieli zarządu w realizowane prace.

Następnym istotnym czynnikiem sukcesu jest prowadzenie procesu komunikacji wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników. W związku ze zmianowym systemem czasu pracy dotarcie z komunikatami wymaga zaplanowania dłuższego czasu na przekazywanie informacji i zbieranie informacji zwrotnych. Do procesu komunikacji konieczne jest szczególne zaangażowanie przełożonych, którym wielofunkcyjność pracowników ułatwi organizację pracy i podniesie jej efektywność oraz przedstawicieli organizacji związkowych. Ponad połowa pracowników przedsiębiorstwa jest zrzeszona w organizacjach związkowych. Przedstawiciele organizacji związkowych prowadzą komunikację z pracownikami

głównie poprzez osobiste spotkania na stanowiskach pracy oraz internetowe fora związkowe. Ze strony przedstawicieli organizacji związkowych pozostali członkowie zespołu wdrożeniowego będą mogli również otrzymać bieżące informacje o wątpliwościach i zastrzeżeniach ze strony pracowników aby wyjaśniać je na bieżąco. W przedsiębiorstwie komunikacja z pracownikami prowadzona jest również poprzez stronę intranetową oraz regularną korespondencję mailową pt. „Aktualności pracownicze”, które powinny być również wykorzystane w tym przypadku. Dla sukcesu wdrożenia zmiany w systemie wynagradzania ważne będzie przeprowadzenie spotkań informacyjno-szkoleniowych dla przełożonych i kadry zarządzającej oraz zapewnienie konsultacji wszystkim pracownikom w przypadku wątpliwości. Zadania te powinny być realizowane przez członków zespołu wdrożeniowego i pracowników obszaru personalnego. Aby zapobiegać rozprzestrzenianiu się informacji fałszywych należy rozpocząć komunikację w momencie powołania zespołu wdrożeniowego.

Następnym czynnikiem sukcesu wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników jest potencjał zespołu wdrożeniowego. Istotne znaczenie dla sukcesu wdrożenia ma ustanowienie kierownika zespołu wdrożeniowego i jego autorytet. Jak wskazano liderem zespołu wdrożeniowego powinien być przedstawiciel zarządu, który odpowiada za prowadzenie dialogu społecznego. Istotne będą umiejętności zarządcze, czyli właściwe delegowanie zadań, powoływanie ekspertów i kierowanie współpracą członków zespołu wdrożeniowego, a także diagnozowanie, przewidywanie i reagowanie na pojawiające się utrudnienia. Członkowie zarządu wykorzystują powyżej opisane umiejętności zarządcze również w codziennej realizacji innych zadań, więc posiadają odpowiednie doświadczenie w tym zakresie. Do zespołu wdrożeniowego powinni zostać powołani dyrektorzy jednostek oraz przełożeni komórek organizacyjnych, w których będzie realizowane wdrożenie systemu wynagradzania, dyrektor i pracownicy pionu personalnego. Wśród nich istotne będzie zaangażowanie specjalistów ds. płac, którzy pozostają w kontakcie codziennym z pracownikami i często wyjaśniają pracownikom wątpliwości dotyczące zasad wynagradzania. Ważne aby w zespole znaleźli się pracownicy, którzy mają co najmniej kilkuletni staż pracy w przedsiębiorstwie. Jak zaznaczono powyżej członkowie zespołu wdrażającego powinni być motywowani do pracy w zespole poprzez wynagradzanie ich wkładu pracy w zespole. W tym celu proponuje się przeprowadzanie oceny członków zespołu po każdym zamkniętym etapie wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników.

Aby pracownicy stali się sojusznikami (Szelągowska-Rudzka, 2017, s. 336), a nie tylko odbiorcami wdrożenia systemu wynagradzania oprócz udziału przedstawicieli organizacji związkowych w zespole wdrożeniowym należy przeprowadzić dodatkowe działania. Należą do nich zbieranie opinii i oczekiwań pracowników w trakcie badań ankietowych, jak również powoływanie doświadczonych pracowników do zespołu wdrożeniowego jako ekspertów, na przykład przy analizowaniu pracy, ocenie kompetencyjnej stanowisk i pracowników.

Ostatnia grupa czynników sukcesu wdrożenia systemu wynagradzania jest związana ze środowiskiem w jakim przebiega. Jest ono realizowane w środowisku wewnętrznym przedsiębiorstwa (które buduje ramy brzegowe wdrożenia) i tworzenie przyjaznego środowiska organizacyjnego ułatwia jego realizację. W tym obszarze proponuje się przygotowanie regulaminu pracy zespołu wdrożeniowego, który jasno określi role członków zespołu (w tym zwłaszcza rolę ekspertów zewnętrznych) i usprawni proces podejmowania decyzji w sytuacjach spornych.

Uporządkowanie i scharakteryzowanie grupy czynników sukcesu wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym ukazało wielość czynników, które mogą znacząco ułatwić jego wdrożenie. Podsumowując, aby odnieść sukces w jego wdrażaniu należy uwagę poświęcić trzem elementom: (1) procesowi planowania wdrożenia, (2) przygotowania komunikacji oraz (3) zapewnieniu partycypacji pracowników.

Przy realizacji każdego projektu mogą w przyszłości pojawić się zdarzenia, które zakłóca lub utrudnią jego realizację (zwane ryzykami), stąd koniecznym dla sukcesu projektu będzie ich identyfikacja, a także wskazanie ograniczeń wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników. Powyższe będzie przedmiotem rozważań prowadzonych w następnym podrozdziale.

6.4. Ryzyka wdrożenia systemu wynagrodzeń budującego wielofunkcyjność pracowników

Powszechnie przyjmuje się, że projekty jako złożone przedsięwzięcia są bardziej obciążone wystąpieniem ryzyka niż działania powtarzalne (Juchniewicz, 2016, s. 217). Ryzyko to zdarzenie lub wiele zdarzeń, które mogą wystąpić i wówczas mieć wpływ na powodzenie projektu, a jego miarą jest iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i wielkości jego wpływu na cele projektu (Opara, 2020, s. 9). Ryzyka są wynikiem braku

informacji przy podejmowaniu decyzji, co w efekcie wpływa na ich jakość, ale możliwa jest kontrola tego zjawiska, czyli zarządzanie ryzykiem (Czajkowska, 2017). Wpływ tych zdarzeń może zagrozić lub zakłócić realizację projektu, ale też może ułatwić czyli stanowić szansę lub możliwość. Rozważania niniejszego podrozdziału służyć będą scharakteryzowaniu ryzyka w ujęciu możliwych zdarzeń zakłócających lub utrudniających realizację wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Źródło ryzyka może znajdować się wewnątrz przedsiębiorstwa lub pochodzić z jego otoczenia. Zarządzanie ryzykiem jest procesem, który musi być realizowany przez cały okres trwania projektu. Według metodologii PRINCE 2 na procedurę zarządzania ryzykiem składają się następujące kroki: (1) identyfikacja ryzyka, (2) ocena ryzyka czyli szacowanie prawdopodobieństwa, skutków oraz bliskości czyli czasu w jakim może się ono zmaterializować, (3) planowania reakcji na ryzyko, (4) wdrażania działania i (5) komunikacji ryzyka w projekcie (Prywata, 2010). Aby zidentyfikować ryzyka należy przeprowadzić analizę zdarzeń w sposób systematyczny, uwzględniający poszczególne źródła ryzyka, które mogą pojawić się w trakcie realizacji projektu i przypisać je do poszczególnych kategorii: (1) ryzyko techniczne, (2) ryzyko zarządzania projektem, (3) ryzyko organizacyjne i (4) ryzyko zewnętrzne (Karbownik, 2004, s. 21–22).

W odniesieniu do wdrożenia systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników główne ryzyka to: ryzyko dotyczące realizacji projektu (w tym strategii realizacji projektu, zakresu, zasobów, harmonogramu, budżetu), ryzyko organizacyjne (opór przed zmianą) oraz ryzyko zewnętrzne (spoza organizacji, na przykład prawne). Ich usystematyzowanie wraz z przykładami przedstawiono w tabeli 61 i służyć ono będzie w dalszych rozważaniach uporządkowaniu charakterystyki ryzyka wdrożenia systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Tabela 61. Ryzyko w projekcie wdrażania zmian w systemie wynagradzania

Ryzyko w projekcie wdrażania zmian w systemie wynagradzania	
wewnętrzne (których źródło znajduje się w organizacji)	zewnętrzne (których źródłem jest otoczenie organizacji)
realizacji projektu: - niewłaściwa strategia realizacji projektu, np. przyjęcie strategii dyrektywnej (krótszy czas realizacji) zamiast partycypacyjnej, - niewłaściwe określenie zakresu projektu, np. brak uwzględnienia szkoleń i konsultacji - niewłaściwe określenie zasobów, np. zbyt duże obciążenie zadaniami członków zespołu wdrożeniowego, - błędy w harmonogramie, np. brak uwzględnienia czasu na konsultacje i odpowiedzi na wątpliwości pracowników lub przygotowanie systemu informatycznego, - niewłaściwy budżet, np. niedoszacowanie budżetu z powodu braku uwzględnienia rotacji pracowników, koniecznych szkoleń.	prawne , np. zmiany przepisów prawa pracy, wysokości minimalnego wynagrodzenia, które wpływa na oczekiwania pracowników dot. wzrostu płac,
organizacyjne: - opór przed zmianami np. sabotowanie zmian, brak współpracy, wrogość, lęk przed utratą pracy, - duża rotacja kadry zarządzającej przedsiębiorstwa	rynkowe: np. zmiana zapotrzebowania na produkty przedsiębiorstwa, załamanie rynków zbytu i surowcowych (np. w związku z wojną w Ukrainie)

Zródło: opracowanie własne na podstawie Centkowska, (2015, s.15), Karbownik (2004, s. 21-22), Rendak-Jeziarska, (2021, s. 25).

Wśród ryzyka wewnętrznego należy wymienić przyjęcie strategii partycypacyjnej polegającej na udziale przedstawicieli pracowników, w tym w szczególności przedstawicieli związków związkowych może wydłużać czas trwania wdrożenia, gdyż mogą pojawić się trudności z dokonaniem uzgodnień. Przyczyną opóźnień w realizacji wdrożenia systemu wynagradzania mogą być także spowodowane dużym obciążeniem zadaniami członków zespołu wdrożeniowego jak i przerzucaniem przez członków zespołu zadań i odpowiedzialności na członków zespołu, którzy są pracownikami obszaru personalnego. Aby temu zapobiec lider zespołu wdrożeniowego musi dbać o utrzymywanie zaangażowania wszystkich członków zespołu poprzez odpowiednie ich ocenianie i nagradzanie a także poprzez zapewnienie odpowiedniego przeszkolenia zespołu.

Ryzykiem wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników jest możliwość przekroczenia budżetu wdrożenia. Wdrażanie zmiany w systemie wynagradzania wspierającym wielofunkcyjność pracowników wzbudzi oczekiwania dotyczące wzrostu wynagrodzeń pracowników i aby zapobiec budżetu należy jasno sprecyzować założenia wdrożenia, monitorować konsekwencje podjętych decyzji dotyczących budowania wielofunkcyjności, nie tylko w obszarze wzrostu

wynagrodzeń, ale również w obszarze doskonalenia kompetencji pracowników (koszty szkoleń, dodatkowych uprawnień) i komunikować je pracownikom. Istotne dla powodzenia wdrożenia jest również ustalenie zakresu wdrożenia pilotażowego. Wybór jednostki organizacyjnej będzie mieć tu istotne znaczenie. Powinna to być komórka organizacyjna o przeciętnym poziomie trudności procesów technologicznych i jednocześnie nie mogą w niej mieć miejsce poważne problemy z organizacją pracy, czy też większa fluktuacja pracowników. Dzięki temu możliwe będzie ukształtowanie opinii, że wdrożenie systemu wynagradzania jest możliwe i nie stwarza zbyt dużych trudności.

Znaczącym ryzykiem realizacji wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników jest ryzyko organizacyjne wynikające z oporu pracowników przed zmianami. Na istotność tego zagadnienia wskazują wyniki przeprowadzonych badań, w których respondenci wszystkich grup wskazywali na możliwość pojawienia się oporu ze strony pracowników, związków zawodowych i zarządu przedsiębiorstwa. Opór przed zmianą wynika tego, że stan organizacji nawet nieakceptowalny wiąże się z bezpieczeństwem i stabilnością, a zmiana jest niewiadomą wywołującą niepewność, dyskomfort czy nawet poczucie zagrożenia (Lenik, 2017, s. 8). Jak zauważa Magdalena Centkowska (2015, s. 15) największy opór pracowników wywołują zmiany dotyczące nowych wymagań w kwestii umiejętności i posiadanych kompetencji, obniżenia pozycji pracownika w hierarchii i pogorszenie jego sytuacji materialnej oraz akceptowanie zmian zgłoszonych przez współpracowników (zwłaszcza w przypadku występowania rywalizacji pomiędzy pracownikami). Powyższe ustalenia literaturowe oraz wyniki badań wskazują, że opór pracowników przy wdrażaniu systemu wynagradzania, który jest powiązany z nabywaniem kompetencji i pełnieniem nowych ról w organizacji może stanowić najbardziej istotne ryzyko.

Opór przed zmianą może objawić się w postaci zachowań pracowników: od sabotowania zmian poprzez obojętność do współpracy i ich postawach na kontinuum: od wrogości, poprzez neutralność do entuzjazmu (Centkowska, 2015, s. 10; Rendak-Jezińska, 2021, s. 25). Aby minimalizować opór pracowników należy dokonać analizy jego źródeł i nie traktować go jako przeszkody, lecz możliwości znalezienia nowych rozwiązań (Ober, 2015). Źródła oporu wobec zmiany mogą wynikać z indywidualnych cech pracownika (poziom lęku przed nieznanym, porażką, niechęć do przejawiania inicjatywy, aktywności, obawa przed obniżeniem poczucia własnej wartości), jego relacji z innymi pracownikami i wartości organizacyjnych i w samym projekcie zmiany – jego projektowaniu i wdrażaniu (Grabus, 2013, s. 45). Roman Wendt (2010) zwraca

szczególność uwagę na brak informowania pracowników na temat przyczyn wdrożenia zmian, ich celów, konsekwencji dla poszczególnych pracowników na różnych płaszczyznach zwłaszcza materialnej i społecznej.

Innym ryzykiem jakie może pojawić się w trakcie wdrażania systemu wynagradzania w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym, to trudności wywołane wysoką rotacją kadry na poziomie zarządu i kadry zarządzającej wyższego szczebla. Rotacja ta wynika ze specyfiki pośredniego wpływu państwa na zarządzanie w tej organizacji i może wpłynąć negatywnie na zaangażowanie kadry zarządzającej w projekt i przesunięcie odpowiedzialności wyłącznie do działu personalnego. Należy również zwrócić uwagę na ryzyko niskiego zaangażowania przełożonych we wdrożenie na skutek pojawienia się krytyki systemu wynagradzania ze strony pracowników.

Ryzyko wdrożenia systemu wynagradzania może mieć również źródło zewnątrz. W przypadku wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników wpływ na jego realizację może mieć zwiększenie wysokości minimalnego wynagrodzenia, które wywołuje oczekiwania u pracowników natychmiastowego podniesienia wynagrodzeń, tak aby ich wynagrodzenia dotychczasowe pozostały w takiej samej relacji do płacy minimalnej. W związku z dynamicznymi zmianami na rynkach (zwłaszcza wywołanych wojną w Ukrainie) wysokie koszty wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników (zmiany wynagrodzeń, ale także koszty szkoleń), a także czas trwania projektu mogą również stanowić ryzyko jego wdrożenia.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań oraz doświadczeń własnych w dotychczasowej realizacji projektów w badanym przedsiębiorstwie w tabeli 62 usystematyzowano ryzyko wdrażania systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność. Zestawienie to uzupełniono o propozycje działań ograniczających zidentyfikowane ryzyko wewnętrzne i zewnętrzne.

Tabela 62. Zidentyfikowane ryzyko wewnętrzne i zewnętrzne wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników w przedsiębiorstwie z propozycją działań ograniczających ryzyko.

Opis ryzyka	Propozycja działań ograniczających ryzyko w badanym przedsiębiorstwie
Ryzyko wewnętrzne	
Wydłużenie czasu realizacji wdrożenia spowodowanej dużym obciążeniem zadaniami członków zespołu	<ul style="list-style-type: none"> - zaangażowanie większej liczby pracowników do prac zespołu, podział na zespoły zadaniowe; - prowadzenie bieżącej oceny zaangażowania członków projektu; - regularne spotkania podsumowujące realizowane prace, docenianie osiągnięć;

Opis ryzyka	Propozycja działań ograniczających ryzyko w badanym przedsiębiorstwie
	- przygotowanie dedykowanego wspólnego zasobu sieciowego do zamieszczania wyników prac i materiałów
Wydłużenie czasu realizacji wdrożenia spowodowanej prowadzeniem negocjacji ze związkami zawodowymi	- włączenie do prac zespołu przedstawicieli związków zawodowych; - włączenie przedstawicieli związków zawodowych w proces zbierania opinii od pracowników i przełożonych; - ustalenie harmonogramu prowadzenia uzgodnień i negocjacji; - komunikacja wszelkich prac i zakłóceń realizacji projektu przedstawicielom związków zawodowych
Niskie zaangażowanie przełożonych w proces wdrażania systemu wynagradzania	- przeprowadzenie szkoleń w formule warsztatowej dla przełożonych poza organizacją (by bieżące sprawy nie absorbowwały przełożonych); - akcentowanie korzyści z wdrożenia dla przełożonych; - przygotowanie materiałów pomocniczych dla przełożonych; - spotkania konsultacyjne dla przełożonych przy udziale dyrektorów jednostek i członków zespołu wdrożeniowego; - przygotowanie zasobów sieciowych i formularzy elektronicznych
Opór przed zmianami	- analiza źródeł oporu pracowników przed zmianami (badanie ankietowe, konsultacje z przełożonymi, przedstawicielami związków zawodowych); - przygotowanie materiałów informacyjnych i prowadzenie regularnej komunikacji realizowanych działań; - przygotowanie przez specjalistów ds. płac porównań wysokości nowych wynagrodzeń w porównaniu z obecnym systemem; - przygotowanie planów nabywania nowych kompetencji wraz z harmonogramem realizacji przez specjalistów ds. szkoleń
Przekroczenie budżetu wdrożenia systemu wynagradzania	- bieżące monitorowanie realizacji budżetu wdrożenia, - informowanie pracowników o możliwościach finansowych realizacji oczekiwań; - weryfikacja zakresu wdrożenia w przypadku zmiany sytuacji finansowej przedsiębiorstwa
Niewłaściwe ustalenia dla pilotażowego wdrożenia systemu wynagradzania	- przeszkolenie członków zespołu wdrożeniowego w zakresie znaczenia prowadzenia badania pilotażowego dla sukcesu wdrożenia systemu wynagradzania
Wysoka rotacja kadry zarządzającej	- zaangażowanie w prace zespołu kierowników komórek organizacyjnych i ekspertów wewnętrznych, którzy zapewnią ciągłość realizacji wdrożenia - bieżące szkolenie nowych członków kadry zarządzającej w zakresie prowadzonego wdrożenia
Ryzyko zewnętrzne	
Podwyższenie wynagrodzenia minimalnego, które zwiększa oczekiwania płacowe pracowników	- informowanie pracowników o możliwościach finansowych projektu i jego kosztach dodatkowych, na przykład dotyczących szkoleń dla pracowników
Pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa na skutek zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa	- weryfikacja zakresu wdrożenia w przypadku zmiany sytuacji finansowej przedsiębiorstwa

Zródło: opracowanie własne.

W nawiązaniu do powyższych rozważań i wyników zrealizowanych badań empirycznych, przy wdrażaniu zmiany systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników należy kłaść szczególny nacisk na procesy komunikacji i podkreślać konkretne korzyści i zapewnić pracownikom bezpieczeństwa zatrudnienia.

Sukces wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność jest uzależniony od wielu czynników, ale najbardziej istotnym wśród nich jest czynnik ludzki. Począwszy od wsparcia najwyższego kierownictwa, poprzez ustalenie składu zespołu wdrożeniowego i jego współpracy, do relacji z pracownikami, których dotyczyć będzie zmiana. W tym miejscu należy podkreślić, że ryzyka wdrożenia traktować należy okazje do doskonalenia wdrożenia systemu wynagradzania, a nie jako przeszkody i utrudnienia.

ZAKOŃCZENIE

Problematyka wynagradzania pracowników nie traci na aktualności, gdyż jest zagadnieniem determinowanym przez różne czynniki. Należą do nich zmniejszająca się liczba pracowników na rynku pracy, zwiększanie się ich średniego wieku, rozbieżność oczekiwań różnych pokoleń obecnych na rynku pracy, a także zmiany postrzegania wynagradzania wywołane pandemią COVID-19. Istotnym czynnikiem, który pojawił się w ostatnim okresie jest także inflacja, która powoduje wzrost oczekiwań płacowych pracowników. W realiach polskiego rynku pracy wysokość wynagrodzenia pozostaje jednym z ważniejszych motywatorów skłaniających do podjęcia lub zmiany pracy. Również trendy funkcjonowania przedsiębiorstw (na przykład Przemysł 4.0) stawiają wyzwania dla przedsiębiorstw by zapewnić nie tylko odpowiednią liczbę pracowników, ale o odpowiednich kompetencjach. Pracownicy przedsiębiorstw produkcyjnych powinni być wielofunkcyjni, z różnymi kompetencjami. Kierując się powyższymi przesłankami podjęto rozważania nad zagadnieniem budowy i przygotowania do wdrożenia systemu wynagradzania pracowników wspierającego wielofunkcyjność w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Kontekstem dla tych rozważań było ujęcie perspektywy interesariuszy, w tym pracowników.

W pracy zrealizowano cel główny jakim było opracowanie i przygotowanie wdrożenia systemu wynagradzania pracowników budującego wielofunkcyjność w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Posłużyła do tego realizacja celów teoriopoznawczych, metodycznych i użytkowych (wdrożeńowych). W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowano, że charakterystyki wielofunkcyjnych pracowników odnoszą się do kompetencji, ról i zachowań pracowniczych. Przygotowano autorską definicję wielofunkcyjności pracowników opartą o model kompetencyjny. Scharakteryzowano funkcjonowanie i trendy przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce i ustalono, że najbardziej istotnymi dla przedsiębiorstw przemysłu chemicznego będą wyzwania wynikające z reguł zrównoważonego rozwoju i transformacji cyfrowej Przemysłu 4.0.

Usystematyzowano nurty badań nad wynagrodzeniami pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych na podstawie wybranej literatury. Nie zidentyfikowano wśród nich badań poświęconych budowaniu wielofunkcyjności pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych poprzez system wynagradzania, stąd uznano, że badania systemu wynagradzania mogą przyczynić się do uzupełnienia luki badawczej.

W wyniku przeprowadzonej procedury badawczej ustalono, że hybrydowy system wynagradzania może budować wielofunkcyjność pracowników. Uzyskane wyniki potwierdzają postulowaną w literaturze konieczność budowania hybrydowych systemów wynagradzania w celu zaspokojenia różnych oczekiwań pracowników.

Hybrydowy system wynagradzania opiera się na założeniu, że poszczególne jego elementy mogą być kształtowane na podstawie odmiennych koncepcji wynagradzania (na przykład wynagradzanie za kompetencje, za ilość pracy, za wyniki pracy, za wkład pracy). Ustalono, że przy ustalaniu płacy zasadniczej pracownika podstawą będzie ocena poziomu kompetencji, a podwyżki płacy zasadniczej będą realizowane dwutorowo: (1) po podniesieniu poziomu kompetencji do określonego na poszczególnych szczeblach i (2) w ramach podwyżek powszechnych, w oparciu o macierz podwyżkową. Elementem tej macierzy jest ocena pracownika, obejmująca jego wyniki pracy oraz przyrost jego kompetencji. Mimo że w literaturze postulowana jest realizacja podwyżek o charakterze indywidualnym (nie powszechnym), częściej dla pracowników o niskich płacach adekwatnie do przyrostu ich kompetencji i rzadziej dla pracowników o wyższych płacach, postanowiono o pozostawieniu tego rozwiązania. Wynika to z tradycji przeprowadzania powszechnych podwyżek w przedsiębiorstwie i faktu, że badani pracownicy ocenili to rozwiązanie najwyżej. Ocena ta mogła wynikać z obawy, że przedsiębiorstwo zrezygnuje z takiego rozwiązania i pracownicy będą mogli otrzymać tylko podwyżki uznaniowe. Zastosowanie macierzy podwyżkowej umożliwi utrzymanie zróżnicowania płac zasadniczych pracowników w kategoriach zaszeregowania opartych o szerokie zakresy (*broadbanding*).

W odpowiedzi na oczekiwanie pracowników i przedstawicieli związków zawodowych by system był jasny i przewidywalny przygotowano rozwiązanie, by w ramach każdego stanowiska ustalone były trzy poziomy spełniania kompetencji, którym przypisane będą procentowe podwyżki płac. System ten oprócz przewidywalności oferuje także pracownikowi zakres autonomii, gdyż może decydować o wysokości swojego wynagrodzenia.

Ustalono, że elementem systemu, który będzie wymagać modyfikacji w czasie, jest system premii. Ze względu na opinię pracowników dotyczącą oceny wyników indywidualnych, zamiast wyników pracy zespołu (co było ważne dla przełożonych i znalazło potwierdzenie w badaniach literaturowych) koniecznym będzie ewolucyjne zwiększanie udziału wyników pracy zespołu wobec wyników indywidualnych. Ustalono również likwidację jednego z elementów płac stałych jakim w przedsiębiorstwie jest

dodatek stażowy wzrastający o 1% za każdy rok pracy oraz nagród jubileuszowych, którego budżet powinien zasilić budżet płac zasadniczych oraz system premiowy. Jednak ze względu na brak akceptacji dla tego rozwiązania wyrażony przez przedstawicieli związków zawodowych zagadnienie to będzie elementem dyskusji na etapie ustalania płac pracowników. Zaproponowano również utrzymanie dodatków za pracę zmianową w zwiększonych, aktualnie obowiązujących wysokościach oraz nagrody rocznej, która stanowi bodziec krótkoterminowy, ale w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym o produkcji ciągłej nie ma możliwości oceny udziału pojedynczego pracownika w wynikach całego przedsiębiorstwa. Analiza danych badań ankietowych potwierdziła znaczenie wynagradzania pieniężnego dla pracowników, co jest zbieżne z ustaleniami innych badaczy. Barbara Sajkiewicz (2021) wskazała, że wynagrodzenie pieniężne ma największą wagę dla wzmacniania innowacyjności pracowników, ale jest jeszcze skuteczniejsze, jeśli zostaje uzupełnione przez środki uznania.

Wykazano, że pracownicy oczekują nagród kafeteryjnych za nabycie kompetencji. Zaproponowano wprowadzenie takich nagród, jednakże z ograniczeniem do sytuacji gdy kompetencje te mają szczególne znaczenie dla przedsiębiorstwa lub w zostaną uzyskane w określonym czasie.

Ustalono, że wśród wynagrodzeń niematerialnych należy zaakcentować znaczenie wyrażania uznania pracownikom przez przełożonych podczas realizacji codziennych obowiązków, organizację spotkań podsumowujących osiągnięte wyniki i przykładania wagi do komunikacji osiągnięć. Rola przełożonych w realizacji tego projektu wymaga szczególnego podkreślenia. Zidentyfikowano oczekiwanie przedstawicieli związków zawodowych by przełożeni zostali właściwie przeszkoleni i przygotowani do stosowania nowego systemu wynagradzania. Również otrzymane wyniki badań ankietowych mogą wskazywać na obawy ze strony przełożonych, że ich rola w kształtowaniu wynagrodzeń pracowników ulegnie zmniejszeniu. Powyższe spostrzeżenie pozwoliło na zaakcentowanie funkcji grupy przełożonych we wdrożeniu systemu wynagradzania pracowników budującego wielofunkcyjność.

Aby zrealizować cele utylitarne (wdrożeńiowe) pracy scharakteryzowano fazy wdrożenia zmiany systemu wynagradzania. Uwzględniono w nim specyfikę badanego przedsiębiorstwa, w którym wynagrodzenia kształtowane są w formie dialogu społecznego i wymagają prowadzenia negocjacji. Usystematyzowano także poszczególne etapy tego procesu przez przygotowanie harmonogramów, w których zidentyfikowano zadania do realizacji oraz wskazano osoby odpowiedzialne w przedsiębiorstwie.

Wyniki przeprowadzonych badań umożliwiły również ustalenie ryzyka dla realizacji wdrożenia systemu wynagradzania. Respondenci wskazywali przede wszystkim opór pracowników, który jeden z badanych podsumował w następujący sposób: „rozmowa o jakakolwiek zmianie kończy się następującym stwierdzeniem: zawsze tak było i wszyscy o tym wiedzą”. Przytoczone spostrzeżenie jest zbieżne z wynikami wcześniejszego badania identyfikacji ryzyk systemu wynagradzania zrealizowanego przez autorkę w badanym przedsiębiorstwie. Jednym z dwóch ryzyk ocenionych przez kadrę zarządzającą na poziomie bardzo wysokim (na ocenianych 25 ryzyk) było ryzyko, że kultura organizacji nie wspiera wprowadzania zmian w wynagrodzeniach by sprzyjały efektywności (Ptaszyńska, 2020).

Najistotniejszym działaniem ograniczającym to ryzyko jest pozyskanie informacji o źródłach oporu pracowników i prowadzenie dwustronnej komunikacji. Innym ryzykiem wdrożenia systemu wynagradzania jest wydłużanie jego czasu trwania w związku z partycypacyjną strategią tego wdrożenia i koniecznością prowadzenia negocjacji ze związkami zawodowymi. W nawiązaniu do powyższych ustaleń scharakteryzowano działania ograniczające ryzyko wewnętrzne, jak również zewnętrzne.

Wyniki zrealizowanych badań są użyteczne z poznawczego punktu widzenia dzięki pozyskaniu nowej wiedzy o oczekiwaniach wobec systemu wynagradzania pracowników budującego wielofunkcyjność i stanowią uzupełnienie luki badawczej w badaniach nad systemami wynagradzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Potwierdzają postulowaną w literaturze konieczność budowania hybrydowych systemów wynagradzania opartych o różne koncepcje płac, w celu zaspokojenia różnych oczekiwań pracowników. Zrealizowane prace mają również walor aplikacyjny. Przygotowane propozycje budowy szczeblowej tabeli płac opartej o model kompetencyjny, zasad podnoszenia płac zasadniczych po ocenie wyników pracy mogą znaleźć zastosowanie w wielu przedsiębiorstwach produkcyjnych. Zmniejszająca się liczba pracowników na rynku powoduje, że firmy stają przed koniecznością zatrudniania kandydatów, którzy nie spełniają wymagań lub też spełniają je w minimalnym stopniu. Konieczność realizacji dużej liczby szkoleń powoduje wydłużenie procesu wdrożenia nowo zatrudnianych pracowników. Przygotowany system może usprawnić nabywanie kompetencji przez pracowników. Może mieć również zastosowanie w przygotowaniach przedsiębiorstw do transformacji cyfrowej (Przemysł 4.00) zwłaszcza w zakresie budowy kompetencji cyfrowych pracowników.

Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń, gdyż zostały zrealizowane w przedsiębiorstwie produkcyjnym, w którym długą tradycją jest wynagradzanie pracowników w sposób równościowy, kształtowany w ramach dialogu społecznego. Badanie zrealizowano w jednym przedsiębiorstwie w Polsce, stąd na podstawie wyników nie można dokonać uogólnienia na inne przedsiębiorstwa produkcyjne.

Analiza danych pochodzących z badań ankietowych wskazała również na to, że część wyników może mieć charakter unikatowy (na przykład oceny grupy pracowników dotyczące ustalania płac i ich podwyższania). Wpływ na powyższy wynik mogła mieć autorka pracy ze względu na pełnienie funkcji kierowniczej w obszarze personalnym. Powyższe ustalenia mogą być przyczynkiem do pogłębienia tych zagadnień poprzez przeprowadzenie wywiadów skategoryzowanych z pracownikami przez ankieterów, którzy będą ekspertami zewnętrznymi.

Innym obszarem badawczym, który dostrzeżono po analizie wyników pochodzących z badań ankietowych jest oczekiwanie grupy badanych pracowników wypłaty premii na podstawie oceny indywidualnej, a nie wyników pracy zespołu. Według Waldemara Grzywacza (2021, s. 90) dotychczasowe wyniki badań nad wynagradzaniem zespołów pokazują, że ich członkowie powinni być wynagradzani zarówno za wyniki indywidualne jak i zespołowe, a istotne znaczenie ma to, by nagrody były rozdzielane sprawiedliwie, a nie po równo. Zidentyfikowanie przyczyn oczekiwań pracowników wypłaty premii za wyniki indywidualne mogłoby być użyteczne dla badanego przedsiębiorstwa w kontekście nie tylko budowania wielofunkcyjności pracowników, ale również trendów organizacji przedsiębiorstw jakimi są zespoły samozarządzające. Ograniczeniem zrealizowanych badań może być również fakt, że 50% badanych pracowników miało od 50-59 lat, podczas gdy średni wiek pracujących w Polsce w gospodarce narodowej wynosił w grudniu 2022 roku 42,4 lat (GUS).

Dalsze badania można ukierunkować również na inne czynniki, które mogą budować wielofunkcyjność pracowników takie jak postawy i postrzeganie przez pracowników ról pełnionych w organizacji oraz ocenę wykorzystania nabytych przez pracowników kompetencji i określenia korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników. Istotnym kontekstem badań w tym obszarze mogą być zagadnienia Przemysłu 4.0, a wśród nich inteligentne fabryki przyszłości. W swoich założeniach koncentrują się na człowieku i oferować będą możliwości dostosowania pracy do umiejętności i preferencji pracowników (Kaasinen, Schmalfuß, Öztürk, Aromaa, Boubekour, Heilala, Heikkilä, Kuula, Liinasuo, Mach, Mehta, Petäjä, Walter, 2020).

Kierunkiem dalszych badań ze względu na pokoleniowość rynku pracy mogłoby być badanie oczekiwań wobec systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników ukierunkowane na grupy pracowników wchodzące na rynek pracy, a także przemiany paradygmatu kontraktu psychologicznego relacyjnego na transakcyjny – pozwalający pracownikom na rozwój kompetencji, zwiększanie swojej wartości na rynku pracy w miejsce bezpieczeństwa i długiej kariery u pracodawcy. Wskazania do prowadzenia badań nad kontraktem psychologicznym sformułowała także Anna Rogozińska-Pawełczyk (2021, s. 167), zaznaczając konieczność ujęcia w badaniach także perspektywy pracodawcy, odmiennej od przyjętej w niniejszej pracy.

BIBLIOGRAFIA

- Adrian, N., Möller, M. (2020). Self-managed work teams: An efficiency-rationale for pay compression. *J Econ Manage Strat*, 29, 315– 334. DOI:10.1111/jems.12339
- Alavi, S., Wahab, D.A., (2013). A Review on Workforce Agility. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), 4195–4199.
- Alavi, S., Wahab, D.A., Muhamad, N., Shirani, B. A. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273–6295. DOI: 10.1080/00207543.2014.919420
- Anuszkiewicz K., Marona T. (2012). Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie. *Rynek – Społeczeństwo – Kultura, Nr 1*.
- Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J.C., Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, Vol. 31 Iss: 8, 764–782. DOI: 10.1108/02621711211253231
- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer. Wydanie VI zmienione.
- Asari, M., Sohrabi, R., Reshadi, M. (2014). A Theoretical Model of Workforce Agility Based on the Theory of Planned Behavior. *The 3th International Conference on Behavioral Science, 28th February 2014, Kish – IRAN*. Źródło: [https://www.researchgate.net/publication/260424180_A_Theoretical_Model_of_Workforce_](https://www.researchgate.net/publication/260424180_A_Theoretical_Model_of_Workforce)
- Atkinson, J., Meager, N. (1986). Changing Working Patterns. How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs. Londyn: National Economic Development Office.
- Azmi, F. T. (2007). Job Descriptions to Job Fluidity: Treading the Dejjobing Path. *EBS Review*, No 23, 86–98.
- Bal, P.M., Izak, M. (2020). Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37-50. DOI: 10.1111./emre.12423
- Baran, M., Kłos, M. (2014). Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek, Nr 5/2014*, 923-929.
- Barometr zawodów (2022). www.barometrzwodow.pl
- Baron-Polańczyk, E., Klementowska, A. (2018). Od „rynku pracodawcy” do „rynku pracownika” – zawody deficytowe w ujęciu ogólnokrajowym i regionalnym. *Społeczności Lokalne. Studia Interdyscyplinarne*, (2), 199–208.
- Baskiewicz, N. (2019). Opór pracowniczy przy wdrażaniu koncepcji Lean Management. Przyczyny oraz sposoby jego ograniczania. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20(4.1), 223–236.
- Batchelor, J.H., Abston K.A., Blaine Lawlor, K., Burch, G.F. (2014). The Job Characteristics Model: An Extension to Entrepreneurial Motivation. *Small Business Institute Journal*, Vol. 10, No. 1, 1–10.
- Bechert S., Gorynia-Pfeffer, N. (2008): Polsko-niemieckie przedsiębiorstwa oraz wymagania ich stakeholder. Rekomendacje na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej – RKW Kompetenz-zentrum, Warszawa – Düsseldorf
- Bechter, B., Braakmann, N., Brandl, B. (2021). Variable pay systems and/or collective wage bargaining? Complements or substitutes? *ILR Review*, 74(2), 443–469. DOI: 10.1177/0019793919883882

- Beck-Krala, E. (2012). Ocena efektywności systemów wynagrodzeń. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (5 (88)), 23–35.
- Beck-Krala, E. (2013). Wynagrodzenia pracowników w organizacji. Teoria i praktyka. Kraków: Wydawnictwa AGH.
- Beck-Krala, E., Masłyk, T. (2014). Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych. *Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (349), 33–44. DOI:10.15611/pn.2014.349.03
- Beck-Krala, E., Kornik, R. (2023). Modyfikacja systemu wynagrodzeń jako następstwo zmiany kultury organizacyjnej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 151(2), 45–58.
- Belczyński, J. (2018). Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, T. 37, Nr 1, 35–51.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., Bou-Llugar, J. C. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009–1044. DOI: 10.1177/0149206308318616
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8 (3), 90–106. DOI: 10.7441/joc.2016.03.06
- Bencsik, A., Machova, R. (2016). Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management. Kidmore End: Academic Conferences International Limited. Retrieved from <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/knowledge-sharing-problems-viewpoint/docview/1779263275/se-2>
- Bereźnicka, J. (2020). Pozamaterialne narzędzia motywowania do pracy w ocenie pracowników branży hotelarsko-gastronomicznej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 21(4), 117–132.
- Bhattacharya, M., Gibson, D.E.; Doty, D.H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of management*, 31(4), 622–640.
- Bieniok, H. (2018). Główne podejścia oraz metody i techniki badania procesów zarządzania organizacjami. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (120), 15–34.
- Bińczycki, B. (2011). Podejście diagnostyczne w badaniu zasobów ludzkich organizacji publicznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 871(03), 153–165.
- Bodak, A., Gableta, M. (2015). Oczekiwania pracowników związane z bezpiecznym funkcjonowaniem w środowisku pracy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, Z. 83, Nr 1941, 45–54.
- Bodzak, E. (2011). Przedsiębiorstwo jako model funkcjonowania jednostek administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe. Ekonomia, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, Nr 872, 33–44.
- Boguszewski, P., Mirowska-Wierzbicka, D. (2017). Globalny raport konkurencyjności 2017–18 Światowego Forum Gospodarczego. Narodowy Bank Polski. Warszawa
- Bombiak, E. (2008a). Motywowanie pracowników w przedsiębiorstwach sektora spożywczego. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, Nr 68, 65–73.
- Bombiak, E. (2008b). Teorie motywacji – analiza krytyczna. *Zeszyty Naukowe AP, Seria: Administracja i Zarządzanie*, Nr 6.

- Bombiak, E. (2010). Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie. Nr 86*, 65–79.
- Bombiak, E. (2018). Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi jako przyczyna deprecjacji kapitału ludzkiego w organizacji. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Tom XIX. Zeszyt 8. Część 1*. Wydawnictwo SAN, 233–247.
- Bonner, S.E, Sprinkle, G.F. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society, 27 (2002)*, 303–345.
- Boonzaier, B.; Ficker, B.; Rust, B. (2001). A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management, ISSN 2078-5976, African Online Scientific Information Systems (AOSIS), Vol. 32, Iss. 1*, 11–34. DOI: /10.4102/sajbm.v32i1.71
- Borkowska, S. (2012). Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Borkowska, S. (2012). Struktura wynagrodzeń w procesie zmian. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 5*, 11–22.
- Borowska-Pietrzak, A. (2011). Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (223)*, 154–162.
- Borowiecki, R., Olesiński, Z. (2019). Uwarunkowania kreacji turkusowych organizacji w Polsce. *Przegląd Organizacji, Nr 10*. 11–17. DOI: OI: 10.33141/po.2019.10.02
- Borowski, J. (2013). Teoria przedsiębiorstwa w świetle teorii ekonomii i zarządzania. *Optimum. Studia Ekonomiczne, Nr 3 (63)*, 78–91.
- Boselie, P. (2014). Ebook: Strategic human resource management: A balanced approach. McGraw Hill
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., Bridger, D. (2002). Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy. *Journal of Information Technology, 17(1)*, 21–31. DOI: 10.1080/02683960110132070
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative Research, 6(1)*, 97-113. DOI: 10.1177/1468794106058877
- Budzanowska-Drzewiecka, M. (2022). *Studiowanie przypadków – metodyka postępowania badawczego* (s. 63-81). w: J.M. Bugaj, M. Budzanowska-Drzewiecka [red.]: *Jakość kształcenia akademickiego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Budzik, T. (2018). Otoczenie ekonomiczno-technologiczne jako elementy wpływające na kształtowanie się strategii Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska, 130*, 47–59.
- Bugaj, J., Witek, A. (2022). Rezyliencja jako element modelu kompetencji menedżera do zarządzania kryzysem. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, (184)*, 9–19.
- Bugdol, M., Jedynek, P. (2020). Bonus for quality of products and services in the TQM concept. The problems of reality and justice. *International Journal for Quality Research 14(3)*, 717–738. DOI: 10.24874/IJQR14.03-05
- Bukowska, U. (2006). Interesariusze a zarządzanie zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe nr 711 Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 47–61.
- Bukłaha, E., Cabała, P. (2022). Przydatność wybranych koncepcji zarządzania zmianą w świecie VUCA. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, (186)*, 119–131.

- Bukowska, U. Łukasiewicz, G. (2017). Wynagrodzenia jako czynnik stabilizujący zatrudnienie w organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 177(3), 79–94.
- Bun, M.J.G., Huberts, L.C.E. (2018). The Impact of Higher Fixed Pay and Lower Bonuses on Productivity. *J Labor Res* 39, 1–21. DOI:10.1007/s12122-017-9260-9
- Cabała, P. (2015). Determinanty sprawności systemu zarządzania zmianą organizacyjną. *Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 17, 133–144.
- Charciarek, K. (2020). Znaczenie personalizacji klientów w zwiększaniu przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw produkcyjnych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, Nr 22, 22–35. DOI: 10.17512/zncp.2020.2.02
- Chiang, Ch.F., Jang, S. (2018). An expectancy theory model for hotel employee motivation, *International Journal of Hospitality Management*. 27(2), 313–332. DOI:10.1016/j.ijhm.2007.07.17
- Chikukwa, T., Msosa, S. K., Mlambo, C. (2020). Analysing extrinsic rewards, employee motivation and organisational effectiveness in turbulent economic times: A case study of the Zimbabwean manufacturing sector. *Quality – Access to Success*. No. 21(179), 129–134.
- Chłoń-Domińczak, A. (2019). Absolwenci, rynek pracy i kapitał ludzki. [w:] J. Woźnicki (red.), *Transformacja Akademickiego Szkolnictwa Wyższego w Polsce w okresie 30-lecia 1989–2019*. Warszawa. ISBN 978-83-8156-024-5.
- Chodyński, A. (2013). Odpowiedzialna przedsiębiorczość a relacje z interesariuszami w modelach biznesu. [w:] A. Chodyński (red.), *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.
- Ciekanowski, Z. (2015). Rola menedżera w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach*. Seria: *Administracja i Zarządzanie*, Nr 107, 185–195.
- Ciekanowski, Z., Majkowska, J., Załoga, W. (2018). Wpływ otoczenia na funkcjonowanie organizacji. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*. Instytut Organizacji i Zarządzania, Zeszyt 13, Nr 4, 45–58.
- Ciepiela, M. (2014). Wpływ interesariuszy na zarządzanie przedsiębiorstwem. *Rynek – Społeczeństwo – Kultura*, Nr 3, 22–29.
- Ćwiklicki, M. (2011). Współczesne oblicza taylorizmu, [w:] J. Czekaj, M. Lisiński (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Czajkowska, K. (2017). Metody identyfikacji ryzyka w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie. *Journal of Modern Management Process*, 2(1), 40–49.
- Czakon, W. (2009). Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu. *Przegląd organizacji*, (9), 13-17.
- Czakon, W. (2021). Hipotezy i modele badawcze. [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gensiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk
- Czaplicki, A. (2017). Ewolucja unijnego systemu handlu uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych (EU ETS). *Polityka Energetyczna*, Nr 20, 5–24.
- Czech, A. (2003). Adamiński nie był sam – Aleksander Rother. *Przegląd Organizacji*, Nr 12, 10–13.

- Czech, K. (2015). Znaczenie zielonego nowego ładu dla osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju na przykładzie Polski. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Vol. 226*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomicznego w Katowicach, 44–54.
- Czekaj, J. (2011). Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (217), 77–84.
- Czekaj, J. (2012). Rozwój systemów premiowania w klasycznej szkole zarządzania [w:] B. Mikula (red.), *Historia i Perspektywy Nauk o Zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo–dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*. Kraków: Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Czekaj, J. (2018). Dobre praktyki w doskonaleniu zakładowych systemów wynagrodzeń. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19 (8.1), 213–229.
- Czerniak, A., Rapacki, R. (2019). Kierunki i najważniejsze wyzwania polityki gospodarczej w Polsce w kontekście czwartej rewolucji przemysłowej [w:] A.M. Kowalski, M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2019. Konkurencyjność międzynarodowa w kontekście rozwoju przemysłu 4.0*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Czyczerska, K. M., Ławnik, A. J., Szlenk-Czyczerska, E. (2020). The modern labour market in Poland and the generation. The differences between generations X, Y and Z. *Rozprawy Społeczne/Social Dissertations*, 14(3), 102–125. DOI:10.29316/rs/125693
- de Araujo, M. (1997). Management trends in textiles and clothing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 1 No. 3, 260–273. DOI: 10.1108/eb022504
- Deluga, W., Wallis, A. (2013). Wpływ bodźców materialnych i pozamaterialnych w stabilizowaniu załóg pracowniczych. *Problemy Profesjologii. Uniwersytet Zielonogórski/ Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, Nr 2*, 47–65.
- Dick, S. D. (2019). Generational similarities in work values of generations X, Y and Z. *Journal of Human Resource Management*, 22(2), 10–27.
- Do, T.T. (2020). Critical factors affecting the salaries of employees of manufacturing enterprises in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 7 No 6 (2020)*, 485–494. DOI: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.485
- Długosz, J. (2016). Hipotezy w naukach o zarządzaniu. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(1), 63–75.
- Dolot, A. (2014). Wybrane czynniki motywowania do pracy w świetle badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie, Z. 71*, 63–73.
- Domagalska-Grędyś, M. (2017). Wartości w pracy młodych pokoleń Y i Z. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, t. 19, z. 2*, 40–45. DOI: 10.5604/01.3001.0010.1156
- Dudek, B., Merecz, D., Makowska, Z. (2001). Poczucie kontroli w miejscu pracy a poziom stresu zawodowego i związane z nim skutki. *Medycyna Pracy*, 52(6), 451–457.
- Duraj, T. (2019). Przyszłość cywilnoprawnych stosunków zatrudnienia. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Iuridica*, (88), 5–16 DOI: 10.18778/0208-6069.88.01
- Dyer, L., Shafer, R. A. (1998). From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility. *Center for Advanced Human Resources Studies. Working Paper 03–04*, 3–35.

- Dyer, L., Shafer, R. A. (2003). Dynamic Organizations: Achieving Marketplace And Organizational Agility With People. *Center for Advanced Human Resources Studies. Working Paper 6-2-1998*, 7–38.
- Dźwigoł, H. (2013). Metodyka badawcza w naukach o zarządzaniu na przykładzie wybranych metod. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Z. 63*, 85–110.
- Dźwigoł, H. (2015). Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie, Z. 8*, 133–142.
- Earle, J. S., Telegdy, Á., & Antal, G. (2018). Foreign ownership and wages: evidence from Hungary. *ILR Review, 71(2)*, 458–491. DOI: 10.1177/0019793917700087
- Ehrenberg, R. G., Smith, R. S. (2016). *Modern labor economics: Theory and public policy*. Routledge.
- EY *Work Reimagined 2022. Wielka Rezygnacja, ESG i płace to kluczowe czynniki wpływające na rynek pracy*. Informacja prasowa. Link: Wielka Rezygnacja, ESG i płace to kluczowe czynniki wpływające na rynek pracy | EY Polska
- Fahmy-Abdullah, M., Sieng, L.W. Isa, H. M. (2018). Technical efficiency in Malaysian textile manufacturing industry: A stochastic frontier analysis (SFA) approach. *International Journal of Economics & Management, No. 2*, 407–419.
- Farrington, B. (2003). Action-centered learning. *Industrial & Commercial Training, No. 35 2/3*
- Filirt, J. (2018). Przedsiębiorstwo w polskim systemie prawnym. *Acta Universitatis Wratislaviensis. Przegląd Prawa i Administracji, 112*, 31–45. DOI: 10.19195/0137-1134.112.3
- Forza, C. (1996). Work organization in lean production and traditional plants: What are the differences? *International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16 No. 2*, 42–62. DOI:10.1108/01443579610109839
- Fougère, D., Gautier, E., Rouxc, S. (2018). Wage floor rigidity in industry – level agreements: Evidence from France. *Labour Economics, 55*, 72–97. DOI: 10.1016/j.labeco.2018.09.001
- Fraser, K., Hvolby, H.H. (2010). Effective teamworking: can functional flexibility act as an enhancing factor? An Australian case study. *Team Performance Management Vol. 16 No. ½*. 74–94. DOI: 10.1108/13527591011028933
- Frick, B. J., Goetzen, U., Simmons, R. (2013). The Hidden Costs of High-Performance Work Practices: Evidence from a Large German Steel Company. *Journal of the American Psychiatric Nurses Association, 66(1)*, 191–192. DOI:10.1177/10783903221091977
- Fried, Y., Ferris, G.R. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology, Nr 40*, 287–322.
- Furmańska-Maruszak A., Sudolska A. (2017). Relacje z pracownikami jako obszar wdrażania CSR. *Organizacja i Kierowanie, Nr 176*, 253–267.
- Gabrylewicz, I. (2016). Badania ankietowe jako czynnik wspomagający zarządzanie bezpieczeństwem pracy. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie, 43(2)*, 17–24. DOI: 10.12775/AUNC_ZARZ.2016.014
- Gadomska-Lila, Rudawska, A. (2014). Niedopasowanie – dysfunkcja czy szansa na rozwój organizacji? *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, Nr 4*, 103–117.
- Gajda, J. (2019). Analiza wybranych aspektów oczekiwań zawodowych przedstawicieli pokoleń Y i Z. *Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, (5)*, 93–112.

- Głowacz, A. (2021). Zwinność organizacji jako źródło przewagi konkurencyjnej w przemyśle 4.0. [w:] K. Mozgiał-Wiecha, Bendkowska, R. Stachyra [red.], *Problemy współczesnego świata i prawa*, 9–24.
- Głuszek, E. (2017). Zarządzanie zmianami a zarządzanie projektami – komplementarność obu podejść. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (496), 47–59.
DOI: 10.15611/pn.2017.496.04
- Goździewska-Nowicka, A., Janicki, T., Popławski, W., Słupska, U. (2018). Kapitał ludzki jako czynnik sukcesu w zarządzaniu projektami. *Management Forum. Vol. 6, No 3*, 14–20.
DOI: 10.15611/mf.2018.3.03
- Grajewski, P., Rybicki, J. (2016). Paradoks radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 422*, 275–286.
- Greco, G., Greco, I. (2011). Evolution of remuneration system. *Economics, Management and Financial Markets*, 6(1), 502–511.
- Galli, B. J., Kaviani, M. A. (2017). The value of self-directing work teams. *Industrial Management. Nr March/April*, 22–26.
- Ganta, V.Ch. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, Vol.2 Issue 6*, 221–230.
- Gebauer H., Krempel R., Fleisch E. Friedli, T. (2008). Innovation of product-related services. *Managing Service Quality, Nr 18(4)*, 387–404. DOI: 10.1108/09604520810885626
- Golnau, W. (2018). Teoretyczne podstawy i zasady kształtowania wynagrodzeń za pracę według wyników (część 1). *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance, Vol. 16, Nr ½*, 77–92.
- Gorynia, M. (2007). Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych. [w:] M. Gorynia (red.), *Studia nad transformacją i internalizacją gospodarki polskiej*, Warszawa: Difin
- Gorustowicz, M. (2019). Kompetencje miękkie, a wyzwania przedsiębiorstw 4.0. *Academy of Management – 3(2)*, 68–77.
- Gorynia, M., Jankowska, B., Owczarzak, R. (2007). Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa [w:] M. Gorynia (red.), *Studia nad transformacją i internalizacją gospodarki polskiej*, Warszawa: Difin
- Gorynia, M., Kowalski, T. (2013). Nauki ekonomiczne i ich klasyfikacja a wyzwania współczesnej gospodarki, *Ekonomista, Nr 4*, 457–480.
- Gorynia, M., Mińska-Struzik, E. (2018). Globalizacja versus deglobalizacja – co jest lepsze dla świata i Polski?, *Biuletyn PTE, Nr 3(82)*, 50–60.
- Götz, M. (2018). Przemysł czwartej generacji (przemysł 4.0) a międzynarodowa współpraca gospodarcza. *Ekonomista, Nr 4*, 385–403.
- Grabus, M. (2013). Opór wobec zmian – źródła indywidualne i uwarunkowania organizacyjne. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 2*, 37–50.
- Grant. M.J., Both, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health information & libraries journal*, 26(2), 91–108,
DOI: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x
- Gruszczyńska-Malec, G., Rutkowska, M. (2015). Stereotypy w motywacji do pracy. *Organizacja i Kierowanie, Nr 1*, 41–55.

- Grzegorzewska, E. (2019). Uwarunkowania rozwoju przemysłu meblarskiego w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Grzenkowicz, N. (2008). Przedsiębiorstwo i jego otoczenie [w:] A. Sosnowska (red). *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego
- Grzyb, W.(2022). Turkusowe zarządzanie jako odpowiedź na narastające trendy organizacyjne. *Nowe Trendy Społeczno-Ekonomiczne A Rozwój Przedsiębiorstwa*, 93 – 04.
- Grzywacz, W. Praca zespołowa wyzwaniem dla organizacji XXI wieku. [w:] G. Wieczorkowska-Wierzbińska (red.) *Cztery wyzwania w zarządzaniu ludźmi* (pp. 60-106). Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Guimarães, L. B. d. M., Anzanello, M. J., Renner, J. S. (2012). A learning curve-based method to implement multifunctional work teams in the Brazilian footwear sector. *Applied Ergonomics*, No 43(3). 541–547. DOI: 10.1016/j.apergo.2011.08.008
- Gunasekaran, A.(1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *Int. J. Production Economics*, 62, 87–105.
- Gupta, N., Shaw, J.D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human resource management review*, 24(1), 1–4. DOI: 10.1016/j.hrmr.2013.08.007
- GUS (2022). Rocznik Statystyczny Przemysłu. Główny Urząd Statystyczny / Obszary tematyczne / Roczniki statystyczne / Roczniki Statystyczne / Mały Rocznik Statystyczny Polski 2022
- GUS (2021). Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990–2021 <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2021,4,1.html>
- Grzegorzewska-Ramocka, E. (2009). Cele ekonomiczne i społeczne przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, Nr 7–8, 59–78.
- Grzeszkiewicz-Radulska, K. (2012). Metody badań pilotażowych. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica*, (42), 113-141.
- Hadzhiev, K. (2015). Instruments For Analysis Of The External Environment Through The Prism Of Self-Managed Work Teams. *Economics 21, D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria, issue 1*,1–7.
- Hamulczuk, M., Kraciuk, J. (2019). Offshoring and wages: evidence from EU manufacturing industries. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 63(7), 47–57. DOI: 10.15611/pn.2019.7.04
- Hastings, H., Saperstein, J.(2010). How Cisco creates new value via global customer service. *Thunderbird International Business Review*, 52(5). 419–430. DOI:10.1002/tie.20366
- Heyns, M. M., Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resources Management. Vol. 16, No 1*, 1–10.
- Hirsch, B., Mueller, S. (2020). Firm wage premia, industrial relations, and rent sharing in Germany. *ILR Review*, 73(5), 1119–1146. DOI: 10.1177/0019793920917105
- Hitka, M., Kozubíková, L., Potkány, M. (2018). Education and gender-based differences in employee motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 80–95. DOI: 10.3846/16111699.2017.1413009

- Hoendervanger, J. G., De Been, I., Van Yperen, N.W., Mobach, M. P., Albers, C. J. (2016). Flexibility in use. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1). 48–62. DOI: 10.1108/JCRE-10-2015-0033
- Hopp, W.J., Oyen Van, M.P. (2004). Agile Workforce Evaluation: A Framework for Cross-training and Coordination. *IIE Transactions*, Vol. 36, 919–940.
- <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/wynagrodzenie-za-prace;3998912.html> [dostęp: 20.01.2020 r.]
- Huo, M.L., Boxall, P. (2017). Instrumental work values and responses to HR practices A study of job satisfaction in a Chinese manufacturer. *Personnel Review*, 47(1), 60–73. DOI 10.1108/PR-01-2017-0015
- Hübner, W. (2020). Świat, Chiny i globalizacja: bieżące tendencje i szok epidemii. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 54(1), 5–19.
- Igielski, M. (2019). Employees as key stakeholders in 21st-century enterprise: good practices. *Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie*, 60 (132), 107–114. DOI: 10.17402/378
- Jabłoński, M., Ziębicki, B., Wodecka-Hyjek, A. (2011). Przegląd metod zarządzania kompetencjami pracowniczymi. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 854, 33–63.
- Jacukowicz, Z. (2009). Pytania o teorię płac. *Problemy Polityki Społecznej*, Nr 12, 103– 20.
- Jagoda A. (2015). Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, Nr 382, 316–323.
- Jagodziński, A. (2014). Geneza nauk o organizacji i zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne*, T. XX, 119–134.
- Jakovljevic, M., Zupan, J., Coleman, A.,(2018). Model of incentive system for employees: A case of a manufacturing company in Croatia. *South African Journal of Business Management*, 49(1), 1–10. DOI: 10.4102/ sajbm.v49i1.191
- Jančíková, K. (2018). The issue of remuneration of high-ranking managers in enterprises of the Czech Republic. *Trends Economics and Management*, 12(32), 87–99. DOI: 10.13164/trends.2018.32.87
- Jaska, E. (2016). Znaczenie komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu zmianą w przedsiębiorstwie. *Turystyka i Rozwój Regionalny*, (5), 29–38.
- Jawor-Joniewicz, A., Sajkiewicz, B. (2017). Motywowanie różnorodnego zespołu pracowniczego. *Zeszyty Naukowe UEK*, Nr 4. 27–47. DOI: 10.15678/ZNUEK.2017.0964.0402
- Jaworski, J. (2011). Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej. [w] J. Jaworski (red.), *Ekonomiczne i społeczno-polityczne problemy współczesnej gospodarki*, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, Tom 9. Warszawa
- Jedlińska, R. (2019). Współczesne procesy globalizacji – wybrane aspekty. *Studia Pedagogiczne. Problemy Społeczne, Edukacyjne i Artystyczne*, 33(33). 49 – 71. DOI: 10.25951/3820
- Jenkins, G. D., Jr., Mitra, A., Gupta, N., Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777–787.

- Jimeno-Morenilla, A., Azariadis, P., Molina-Carmona, R., Kyratzi, S., Moulianitis, V. (2021). Technology enablers for the implementation of Industry 4.0 to traditional manufacturing sectors: A review. *Computers in Industry, Vol. 125*. DOI: 10.1016/j.compind.2020.103390
- Johnson, R. W. (2019). Older workers and the declining rate of return to worker experience: Accelerating technological changes, lower union participation, and a plethora of older workers mean wages are not rising commensurate with worker experience. *Generations, No 3*, 63–70.
- Jonek-Kowalska, I., Wodarski, K. (2018). Rola edukacji akademickiej w kształtowaniu kompetencji przyszłości w kontekście wydatków na szkolnictwo wyższe w Polsce. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie, Z. 124*. 33–42. DOI: 10.29119/1641-3466.2018.124.3
- Juchniewicz, M. (2016). Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (421)*, 216–228. DOI: 10.15611/pn.2016.421.19
- Kaasinen, E., Schmalfuß, F., Öztürk, C., Aromaa, S., Boubekur, M., Heilala, J., Heikkilä, P., Kuula, T., Liinasuo, M., Mach, S., Mehta, R., Petäjä, E., Walter, T. (2020). Empowering and engaging industrial workers with Operator 4.0 solutions, *Computers & Industrial Engineering, Volume 139*. DOI: 10.1016/j.cie.2019.01.052
- Kabut, M., Malesa, T. (2015). Funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a otoczenie prawne na przykładzie branży samochodowego transportu ładunków. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie, Nr 42(3)*. 137–149. DOI:10.12775/AUNC_ZARZ.2015.038
- Kaczmarek, M., Tarka, P. (2013). Metoda gromadzenia danych a ekwiwalencja wyników pomiaru systemu wartości w 5-i 7-stopniowych skalach ratingowych Likerta. *Handel Wewnętrzny, (5 (346))*, 42–56.
- Kahya, E. (2019). A wage scheme based on job and performance evaluations. *Journal of Industrial Engineering (Turkish Chamber of Mechanical Engineers), No. 3*, 187–203.
- Kałużny, R. (2018). Adaptacja nowych pracowników w organizacji. *Edukacja dla Bezpieczeństwa, Nr 1(38)*, 347–357.
- Karaś, R. (2003). *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Karaszevska, H. (2013). Nowoczesne koncepcje wynagrodzeń. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 28(2)*, 13–25. DOI: 10.5604/01.3001.0009.6316
- Karbownik, A. (2004). Zarządzanie ryzykiem w dużym projekcie. *Przegląd Organizacji, (9)*, 21–24.
- Karbownik, A., Spałek, S. (2005). Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. *Przegląd organizacji, (1)*, 15–18.
- Karbownik, K. (2017). Możliwości wykorzystania kwestionariuszy badawczych w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, (25, t. 2)*, 176–183. DOI: 10.17512/znpcz.2017.1.2.16
- Karna, W.J., Knap-Stefaniuk, A. (2017). Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Studia i Prace WNEIZ US, Nr 48/2*. 161–171. DOI: 10.18276/sip.2017.48/2-14
- Kawalec, P. (2021). Transformacja cyfrowa: szanse i wyzwania dla przedsiębiorstw. *Nowe Tendencje W Zarządzaniu, 1*, 45–69. DOI: 10.31743/NTZ.13191

- Kawka, T. (2014). Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 349, 152–164. DOI: 10.15611/pn.2014.349.13
- Każmierczyk, J. (2014). Centralizacja działalności jako czynnik zmniejszający jej regionalny charakter (przykład banków w Polsce). *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 1(1), 24–44. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2014.8
- Sołtysik, M. Wesołowska (red) *Współczesne trendy w zarządzaniu projektami*. Kraków: Mfiles.pl, 135–142,
- Kirchherr, J. Reike, D., Hekkert, M.P. (2017). Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions. *SSRN Electronic Journal*, 127, 221–232. DOI: 10.2139/ssrn.3037579
- Kirkman, B.L., Jones, R.G., Shapiro, D.L. (2000). Why do employees resist teams? Examining the “resistance barrier” to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 74–92. DOI:10.1108/eb022836
- Klemens, B., Szewczuk-Stępień, M. (2018). Zarządzanie kompetencjami w zespole projektowym – przegląd naukowy i doświadczenia własne. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (124), 43–57.
- Klimczuk-Kochańska, M. (2016). Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania [w:] K. Klincewicz, (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo>
- Kodeks pracy (Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Kodeks pracy, Dz.U. 2020 poz. 1320) [dostęp: 15.07.2021r.]
- Kolasińska-Morawska, K. (2021). Operacjonalizacja zmiennych. [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gensiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk
- Kolenda, A. (2020). Nowa normalność rynku pracy w perspektywie pracowników i pracodawców. *Rynek Pracy*, 174(3), 62–66.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Europejski Zielony Ład <https://eur-lex.europa.eu/lexUri.do?uri=CELEX:52019DC0640:EN:EUR-Lex> [dostęp: 4.01.2022 r.]
- Kong, D., Wang, Y., Zhang, J. (2020). Efficiency wages as gift exchange: Evidence from corporate innovation in China. *Journal of Corporate Finance*, 65, 1–53. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2020.101725
- Kopeć, J. (2004). Etapy budowy efektywnych systemów wynagradzania pracowników. *Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, (642), 31–43.
- Kopertyńska, W. (2007). Motywowanie pracowników sfery produkcyjnej – doświadczenia badawcze. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Nr 3–4, 23–34.
- Kopertyńska, M. W. (Ed.). (2021). *Zarządzanie pracą w zmieniających się uwarunkowaniach funkcjonowania organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Korcsmáros, E., Šimova, M. (2018). Factors affecting the business environment of SMEs in Nitra region in Slovakia. *Oeconomia Copernicana*, Nr 9(2), 309–331. DOI: 10.24136/oc.2018.016

- Kostadinović, I., Stanković, S. (2020). The analysis of the regional disproportions in the labor market in the Republic of Serbia. *Ekonomika*, 66(1), 25-35. DOI: 10.5937/ekonomika2001025K
- Kotter, J.P. (2007). Leading Change Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, January 2007, 1–12.
- Kowalczyk, A. (2015). Otoczenie przedsiębiorstwa jako determinanta konkurencyjności. *Przedsiębiorstwo i Region*, Nr 7, 38–52. DOI:10.15584/pir.2015.7.5
- Kowalski, A.M., Weresa, M.A.(2019). Pozycja konkurencyjna polskiej gospodarki w warunkach rozwoju gospodarki cyfrowej. [w:] A.M. Kowalski., M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2019. Konkurencyjność międzynarodowa w kontekście rozwoju przemysłu 4.0*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH
- Kozielska, J. (2019). Szkoła branżowa w opalach, rzecz o kondycji szkolnictwa zawodowego w kontekście wyborów edukacyjnych młodzieży. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Pedagogika*. DOI: 10.5604/01.3001.0013.2291
- Kożuch, A., Marzec, I. (2014). Studium przypadku jako strategia badawcza w naukach społecznych. *Zeszyty Naukowe WSOWL Nr 2 (172)*. 32–44. DOI: 10.5604/17318157.1127093.
- Kożuch, B., Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2013). Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(11, cz. 1), 105–115.
- Kraaijenbrink, J. (2018). What Does VUCA Really Mean? *Forbes*, Nr 19. Źródło: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/#7d0bc95717d6>
- Krasoń, P. (2016). Bariery ludzkie mające wpływ na wdrożenie koncepcji Total Productive Maintenance w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Organizacja i Zarządzanie Z. 66*, 19–28.
- Krok, E. (2015). Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań. *Zeszyty Naukowe. Studia Informatica/Uniwersytet Szczeciński*, (37), 55–73. DOI: 10.18276/si.2015.37-05
- Kruszyński, M., Borusiewicz, A. (2020). Istota przedsiębiorczości – przyczynek do dyskusji [w:] M. Kruszyński (red.), *Wybrane problemy rozwoju sektora przedsiębiorstw w Polsce*. Łódź: Wydawnictwo Naukowe Archaeograph.
- Kryczka, A.(2022). Wyzwania wobec zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach turkusowych. *Nowe trendy społeczno-ekonomiczne a rozwój przedsiębiorstwa*, 105–114.
- Kuchński, A., Prymas, A. (2019). Bariery rozwoju MSP w województwie świętokrzyskim. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, Nr 2 (60), 5–15.
- Kunasz, M. (2017). Czynniki determinujące prawdopodobieństwo ujawnienia się wybranych dysfunkcji w zarządzaniu personelem. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 964(4), 99–114. DOI:10.15678/ZNUEK.2017.0964.0406
- Kunasz, M. (2018). Determinanty kariery w przedsiębiorstwie–wyniki badań. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 512. 123–132. DOI: 10.15611/pn.2018.512.11
- Kurek, D. (2022). Oczekiwania finansowe pracowników i ich determinanty a sytuacja na rynku pracy w Polsce. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (85), 133–156.
- Kusideł, E. (2020). Branżowe prognozy popytu na pracę do 2050 r. w obliczu zmian demograficznych. *Ekonomia Międzynarodowa*, Nr 31, 205–221. DOI: 10.18778/2082-4440.31.03

- Kwiatkowski, E., Kwiatkowska, E. (2020). Zróżnicowanie poziomu i charakteru bezrobocia w przekroju powiatów w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management*, Nr (3(987)), 7–29. DOI:10.15678/ZNUEK.2020.0987.0301
- Kwiecień, K. (2018). Gospodarka o obiegu zamkniętym – wyzwania dla przedsiębiorstw. *Gospodarka w Praktyce i Teorii*, 52(3). 47–59. DOI: 10.18778/1429-3730.52.04
- Laig R.B D., Abocejo F. T. (2021). Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 5(3), 31–50. DOI:10.31039/jomeino.2021.5.3.3
- Lachiewicz, S., Matejun, M. (2012). Ewolucja nauk o zarządzaniu [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Lachiewicz, S., Matejun, M. (2012). Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami [w:] M. Matejun. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*. Warszawa: Difin.
- Laloux F. (2015). Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości. Łódź: Studio EMKA.
- Leśna-Wierszołowicz, E. (2018). Srebrna gospodarka jako odpowiedź na zmiany demograficzne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. Nr 529. 162–169. DOI: 10.15611/pn.2018.529.14
- Lenik, P. (2017). Specyfika przeprowadzania zmian w organizacjach oziębłych oraz organizacjach przychylnych. *Studia Ekonomiczne*, (338), 5–12.
- Lev, T. (2022). Who Is Afraid of Generation Z? The Intergenerational Gap Affecting the World of Work Post COVID-19 Era. *Logos Universality Mentality Education Novelty: Social Sciences*, 11(1), 1–17. DOI: 10.18662/lumenss/11.1/59
- Lewicka, D., Pec, M., Wilk, A. (2019). Diagnoza postrzegania systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie handlowym – czy sprawiedliwy oznacza także motywujący. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 53(3), 115–128. DOI:10.33119/01.3001.0013.5257
- Li, Z. (2013). Study on the Consensus Salary System for Modern Enterprises. SpringerBriefs in Business. Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-642-29837-0_1
- Lichtarski, J. (2003). O strategiach zarządzania zmianami. *Przegląd Organizacji*, (9), 10–12. DOI: 10.33141/po.2003.09.01
- Lis, P., Mazurkiewicz, J. (2018). Konkurencyjność polskiego przemysłu na tle wybranych państw Europy. *Studia BAS*, Nr 3(55). 133–153. DOI: 10.31268/StudiaBAS.2018.20
- Lloyd, R., Mertens, D. (2018). Expecting more out of Expectancy Theory: History urges inclusion of the social context. *International Management Review*. 14
- Lollo, N., O'Rourke, D. (2020). Factory benefits to paying workers more: The critical role of compensation systems in apparel manufacturing. *PloS one*, 15(2), e0227510. DOI: 10.1371/journal.pone.0227510
- Lotko, A., Wójtowicz, Ł. (2018). Zróżnicowanie struktur organizacyjnych w usługach i przemyśle. *Przegląd Organizacji*, Nr 1. 36–44. DOI: 10.33141/po.2018.01.05
- Lulewicz-Sas, A. (2013). Ewaluacja jako narzędzie doskonalenia organizacji. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 101–111. DOI: 10.15290/ose.2013.03.63.06
- Łącka, I. (2018). Innowacyjność polskiego przemysłu chemicznego i jej perspektywy. *Przemysł chemiczny*, Nr 2. 209–213. DOI: 10.15199/62.2018.2.5

- Madej, S. (2017). Ewaluacja jako ocena zmiany w procesie zarządzania. *Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie, Nr 1*, 41–54.
- Main goods in extra-UE exports. Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Main_goods_in_extra-EU_exports#Chemical_products. [dostęp: 12.12.2021 r.]
- Makowiec, M., Bober, T. Zarządzanie zmianami w organizacji–wybrane aspekty [w:] D. Fatuła (red.), *Narzędzia zarządzania w obliczu kryzysu*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM
- Malarski, M. (2020). System wynagradzania–wybrane aspekty pomiaru efektywności. *Metody i techniki zarządzania. Inspiracje dla teorii i praktyki*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Maloa, F. (2020). The relationship between the determinants of executive remuneration in South African state-owned enterprises. *SA Journal of Human Resource Management, 18*, 1–16. DOI: 10.4102/sajhrm.v18i0.1250
- Malska, W. (2017). Wybrane statystyki nieparametryczne. *Edukacja-Technika-Informatyka, 8(2)*, 111–117.
- Manikowski, R. (2019). Projektowanie systemów podwyżkowych. Warszawa: Wolters Kluwer
- Mantura, W. (2016). Analiza możliwości pomiaru kompetencji zawodowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie, 29–42*. DOI: 10.21008/j.0239-9415.2016.071.03
- Marzoch, I. (2019). Pracownik i przedsiębiorstwo wobec aktualnego rynku pracy. *Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek, (1 (55))*, 143–151.
- Matejun, M., Nowicki, M. (2013). Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business
- Matejun, M. (2017). Characteristic features of small business and large firms: An empirical comparative study. *Journal of Administrative and Business Studies, No. 3(4)*, 192–203. DOI: 10.20474/jabs-3.4.4
- Matusek, M. (2018). Zjawisko serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych – dwoistość usług w dostarczaniu zintegrowanych rozwiązań produktowo-usługowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt 121*, 343–355.
- Mawejje, J., Okumu, I. M. (2018). Wages and labour productivity in African manufacturing. *African Development Review, 30(4)*, 386–398. DOI: /10.1111/1467-8268.12346
- Mazur, M. (2013). Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją. *Nauki Społeczne. Social Sciences, Nr 2*, 156–182.
- Mączewska, A. (2021). Deficyt zasobów ludzkich wyzwaniem w zarządzaniu przedsiębiorstwem w kontekście megatrendów. [w:] A. Walaszczyk, M. Koszewska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem wobec współczesnych wyzwań technologicznych, społecznych i środowiskowych*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, ISBN 978-83-66287-82-2. DOI: 10.34658/9788366287822.3
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" . *American Psychologist, January*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.315.7091&rep=rep1&type=pdf>
- Mesjasz, Cz. (2018). Tworzenie wartości dla akcjonariuszy jako miara sukcesu przedsiębiorstwa - zalety i wady. *Journal of Management and Finance, Vol. 16*, 107–121.

- Michałowski, B., Jarzynowski, M., Pacek, P. (2018). Integracja rynku robotyki i automatyki przemysłowej z rynkiem teleinformatyki. Szanse i wyzwania polskiego Przemysłu 4.0. Agencja Rozwoju Przemysłu. https://arp.pl/documents/42/Raport_ARP_2018_Przemysl_4_0.pdf [dostęp: 16.11.2021]
- Mider, D. D. (2021). Sztuka i nauka formułowania pytań w badaniach ilościowych. Nowa rzeczywistość, nowe wyzwania. *Kultura i Edukacja*, (3 (133)), 243–258. DOI: 10.15804/kie.2021.03.14
- Mieszajkina, E. (2020). Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami. *Monografie – Politechnika Lubelska*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
- Mikołajczyk, B., Krawczyk, M. (2006). Sektor przedsiębiorstw mikro, małych i średnich w krajach Unii Europejskiej. *Studia Europejskie*, Nr 2, 67–85.
- Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 142, 437–459. DOI 10.1007/s10551-015-2741-y
- Miller, L.K., Fielding, L.W., Gupta, M., Pitts, B.G. (1995). Case Study: Hillerich & Bradsby Company, Inc. Implementation of Just In Time Manufacturing. *Journal of Sport Management*, 9(3). 249–262. DOI: 10.1123/jsm.9.3.249
- Ministerstwo Sprawiedliwości. <https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-kr/>
- Mioduchowska-Jaroszewicz, E. (2016). Współczesny cel działalności przedsiębiorstwa – istota i pomiar. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, Nr 5, 168–179.
- Miśkiewicz, R. (2019). Industry 4.0 in Poland – selected aspects of its implementation. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series No 136*. 403–413. DOI: 10.29119/1641-3466.2019.136.31
- Mitek, A., Miciuła, I. (2012). Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, Nr 28, 55–56.
- Młody M. (2019). Lęk technologiczny jako patologia organizacyjna w dobie czwartej rewolucji przemysłowej. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, Nr. 175, 129–144.
- Moczydłowska, J. (2008). Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników. Warszawa: Difin
- Moczydłowska, J. (2013). Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji, [w:] S. Partycki (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL: Lublin, 346–355.
- Molleman, E., J. Slomp, J. (1999). Functional flexibility and team performance. *International Journal of Production Research*, 37, 1837–1858.
- Moore, S. Grunberg L., Krause, A.J. (2014). Generational differences in workplace expectations: a comparison of production and professional workers. *Current Psychology*, 34, 346–362. DOI: 10.1007/s12144-014-9261-2
- Mróz, B. (2013). Znaczenie koncepcji potrzeb H.A. Murraya, R.M. Ryana i E.L. Deciego w badaniach obrazu siebie u kierowników wyższego szczebla. *Czasopismo Psychologiczne*, Tom 19, Nr 2. 239–250. DOI: 10.14691/CPJ.19.2.239
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Search Review*, Vol. 39x, No. 12. 1567–1586. DOI: 10.1108/MRR-10-2015-0236

- Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46–56. DOI: 10.1002/joe. 21800
- Munteanu, A.I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N., Matis, C. (2020). Analysis of Practices to Increase the Workforce Agility and to Develop a Sustainable and Competitive Business. *Sustainability*, 12(9), 3545. DOI: 10.3390/su12093545
- Muraszko, I., Fierek, M. T. (2018). Korporacje efektem globalizacji przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Gdańskiej Szkoły Wyższej, Nr 20(3)*. 63–78. DOI: 10.24426/zngsw.v20i3.136
- Myszka-Strychalska, L. (2017). Koncepcje rozwoju zawodowego–przegląd wybranych stanowisk teoretycznych. *Szkoła-Zawód-Praca*, (14), 52–81.
- Nagel, R. (1991). 21ST Century Manufacturing Enterprise Strategy Report. Źródło: https://www.researchgate.net/publication/235112061_21ST_Century_Manufacturing_Enterprise_Strategy_Report
- Niedbał, R., Wrzalik, A., Sokołowski, A. (2017). Czwarta rewolucja przemysłowa jako wyzwanie utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Marketing i Rynek, Nr 7*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Niepce, W. Molleman, E. (1996). Characteristics of work organization in lean production and sociotechnical systems: A case study. *International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16*, 77–90. DOI:10.1108/01443579610109857
- Niezurawska-Zajac, J. (2018). Atrakcyjność systemów kafeteryjnych, work-life-balance i koncepcji „hygge” w opinii generacji Y–badania pilotażowe. *Marketing i Zarządzanie*, 51, 309–318.
- Niezurawski, L., Sobków, Cz., Michalak, A. (2018). Pracownik w koncepcji stakeholder w organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt 129*, 339–352.
- Nowa definicja MŚP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia <https://www.parp.gov.pl/files/74/87/1155.pdf>, dostęp: 3.12.2021 r.
- Nowak, D. (2008). Kryteria wyboru dostawców w kooperacji przemysłowej. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Nr 7*, 519–532.
- Nowosielski, S. (2017). Procesy i projekty w zarządzaniu zmianą organizacyjną. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (463), 67–86. DOI: 10.15611/pn.2017.463.06
- Nyberg A.J., Maltarich, M.A., Abdulsalam D. “Dee,” Essman S.M., Cragun O. (2018). Collective Pay for Performance: A Cross-Disciplinary Review and Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(6):2433–2472. DOI:10.1177/0149206318770732
- Nyk, M. (2012). Efektywnościowy system wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. *Zarządzanie i Finanse*, 3(1), 581–593.
- Ober, J. (2015). Globalizacja a psychologiczne aspekty zarządzania zmianą w organizacjach. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (80), 217–228.
- Obora, H. (2012). Osiągnięcia polskiej szkoły organizacji w latach 1919–1939. [w:] A. Czech, (red.), *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Olak, A. (2017). “Zwinność” pracownicza a praktyki organizacji pracy we współczesnym świecie. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XVIII, zeszyt 12, cz. II*. 385–399.

- Olejniczak, K. (2008). Ewaluacja jako proces badawczy. [w:] K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion (red). *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Oleksiak, P. (2012). Systemy premiowania jako podstawowe narzędzie oddziaływania na wyniki pracownika w organizacji. *Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie, Nr 2 (15)*, 31–40. Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.
- Oleksiak, P. (2013). Dysfunkcje systemu wynagradzania w organizacji. *Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica, Nr 288*, 131–141.
- Oleksiak, P. (2014). Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (349)*, 272–282. DOI:10.15611/pn.2014.349.23
- Oleksyn, T. (2016). Zarządzanie zasobami ludzkimi w różnych wyobrażeniach przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, Nr 24 t. 2*, 153–171. DOI: 10.17512/znpocz.2016.4.2.13
- Oleksyn, T. (2017). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer. Wydanie IV zaktualizowane i rozszerzone.
- Opara, A. (2020). Ryzyko w zarządzaniu projektami—studium przypadku. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, 39*, 7–14.
- Orczyk, J. (2009). Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 3–4/2009*, 19–32.
- Orefice, G., Sly, N., Toubal, F. (2021). Cross-border merger and acquisition activity and wage dynamics. DOI: /10.1177/0019793919839031
- Osuch, J. (2012). Motywacja jako czynnik zarządzania. *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne, Nr 1*, 101–120.
- Pachura A. (2015). Zjawisko globalizacji – kontekst rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP [w:] A. Pachura (red.), *Strategie globalizacji w działalności sektora małych i średnich przedsiębiorstw*. Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Paliszkiewicz, J. O. (2010). Zaufanie a wyniki działalności przedsiębiorstw—przeгляд literatury. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, 82*, 5–16.
- Pańska, A. (2017). Skuteczność instrumentów motywowania pracowników w deklaracjach osób wchodzących na rynek pracy. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie, 44(3)*, 189–202. DOI: 10.12775/AUNC_ZARZ.2017.04 6
- Parks, C.M. (2002). Instill Lean Thinking. *Industrial Management, No. 44 (5)*, 14–14.
- Parteka, A. (2018). Import Intensity of Production, Tasks and Wages: Micro-Level Evidence for Poland. *Entrepreneurial Business and Economics Review, 6(2)*, 71–89. DOI: 10.15678/EBER.2018.060204
- Pasieczny, Jacek. (2012). Patologie organizacji w okresie kryzysu. *The Journal of Management and Finance. 10*, 117–128.
- Pasieczny J., Glinka B. (2016). Obszary dysfunkcji organizacyjnych, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska, 93*, 405–414.
- Paszkowski, J. (2016). Zarządzanie zmianą—rozbieżności w teorii i praktyce. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 17(7.3)*, 137–148.

- Pawlak, J. (2015). Podmiotowość i partycypacja pracowników a zaangażowanie i odpowiedzialność w zespole w sytuacji zmiany. *Zeszyty Naukowe UEK*; 8(944), 57–67.
- Pawlak, Z., Smoleń, A. (2012). Zasady budowy współczesnych systemów wynagradzania w przedsiębiorstwach. *Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie, Nr 1–4*, 85–112.
- Pawłowski, J. (2014). Kompetencje w zasobach przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias*, 8, 261–269.
- Pedrini, M., Ferri L.M. (2019). Stakeholder management: a systematic literature review. *The International Journal of Business in Society*, 19(1), 44–59. DOI:10.1108/CG-08-2017-0172
- Penc-Pietrzak, I. (2012). Stosowanie metod analizy strategicznej w planowaniu strategicznym przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe. *Zeszyty Naukowe. Rozprawy Naukowe/Politechnika Łódzka, Nr 431*, 1–382.
- Personel i Zarządzanie. Rynek pracy to rynek nielojalnego pracownika. Wyniki badania. <https://personel.infor.pl/aktualnosci/55456>
- Pęcek, M., Walas-Trębacz, J. (2018). Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach. *Journal of Modern Management Process, Nr 3(1)*, 16–26.
- Pocztowski, A. (2008). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Podgórska, M. (2016). Sukces w zarządzaniu projektami – zagadnienie definicji i jego oceny w świetle wyników badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (89), 409–419.
- Piotrowska, A. (2019). Konkurencyjność przedsiębiorstw – główne aspekty i uwarunkowania. *Przegląd Nauk Ekonomicznych. Nr 32*. Łódź: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi
- Pocztowski, A. (2021). Gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy... Tytułem wstępu [w:] red. Pocztowski, A., Sitko-Lutek, A., Rakowska, A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*. Wolters Kluwer: Warszawa
- Polaczek, J., Zieliński, T. (2019). Przemysł chemiczny w Polsce. Osiągnięcia i bariery. *Przemysł Chemiczny, Nr 98/5*. 672–676. DOI:10.15199/62.2019.5.1
- Polityka Przemysłowa Polski. <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/polityka-przemyslowa-polski>.
- Posłuszny, K. (2019). Ryzyko regulacyjne i jego wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych.[w:] N. Iwaszczuk, (red.), *Ryzyko i bezpieczeństwo w działalności gospodarczej*, 11. Kraków: Wydawnictwo IGSMiE PAN.
- Prywata, M. (2010). Zarządzanie ryzykiem w małych projektach. *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Warszawa*, 7
- Przemysł Chemiczny w Polsce – pozycja, wyzwania, perspektywy. Raport Polskiej Izby Przemysłu Chemicznego (2021). ISSN: 1505-6597. www.pipc.org.pl
- Pręczonek, G. (2002). Historia wynagrodzeń. www.wynagrodzenia.pl <https://wynagrodzenia.pl/arttykul/historia-wynagrodzen> Artykuł z dnia 15.02.2002. [dostęp: 13.05.2020 r.]
- Przygodzka, R. (2010). Czynniki rozwoju przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w opinii przedsiębiorców. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Nr 12(4)*, 286–291.

- Ptaszyńska, M. (2020). Identification of staff remuneration risks in a production company. [w:] J. Brodowska-Szwczuk (red.) *Risk management – an interdisciplinary approach*, Siedlce: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 35–48.
- Pyka, J. (2020). Globalizacja, turbulentne otoczenie rynkowe a zarządzanie przedsiębiorstwem. *Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH, Nr 14*, 99–111.
- Raczkowski, K., Węgrzyn, J. (2020). Wyzwania globalne współczesnych organizacji gospodarczych. [w:] M. Urbaniak, A. Tomaszewski (red.), *Wyzwania społeczne i technologiczne a nowe trendy w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Rachwał, T. (2008). Problematyka badawcza funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych. *Prace Komisji Geografii Przemysłu*, 53–85.
- Rajchel, K., Żukowski, P. (2004). Podstawowe teorie motywowania. *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Nr 215. Zarządzanie i Marketing, Z. 4*
- Rajendra, J. D. (2016). Accountability of Multi Skilling in Enrichment of Career Planning of Organization and Employee in The Global Scenariio. MIT – SOM PGRC KJIMRP National Research Conference (Special Issue), 80–86.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5, 52–63.
- Ratajczak, J. (2018a). Pozyskiwanie i utrzymanie w organizacji pracowników z pokolenia w kontekście ich oczekiwań wobec pracodawcy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (512), 206–215.
- Ratajczak, J. (2018b). Zarządzanie międzypokoleniowe w wielkopolskich organizacjach [w:] B. Borusiak (red.), *Gospodarka. Technologia. Społeczeństwo*, Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe, 317–329.
- Ratajczak, J. (2020). Sposoby radzenia sobie ze zmianami demograficznymi w polskich organizacjach. *Catallaxy*, 5(1): 25–34. DOI:10.24136/cxy.2020.003
- Randak-Jeziarska, M. (2021). Współdziałanie ludzi w organizacji a proces zarządzania zmianą. [w:] A. Karczewska, K. Kukowska, S. Skolik (red.), *Współdziałanie w podmiotach prywatnych i publicznych a wykorzystanie nowych technologii komunikacyjnych w czasie zmiany*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Richert-Kaźmierska, A. (2013). Przedsiębiorcy pokolenia baby boomers wobec innowacyjności. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, Nr 795, 101–118.
- Rogaczewski, R. (2018). Centrum usług wspólnych jako element procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa na przykładzie województwa wielkopolskiego. *Konińskie Studia Społeczno-Ekonomiczne*, Nr 4, 345–355.
- Rojek, K. (2018). Otoczenie regionalne w funkcjonowaniu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne*, Nr 3/4, 33–45.
- Rolls, J. (2021). Self-Management: A 21st Century Panacea? *Organization Development Journal*. Fall, 67–80.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2011). Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Nr 304, 61–75.

- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2012). Rola wynagradzania kompleksowego w kształtowaniu kontraktu psychologicznego. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 5*, 63–76.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2017). Percepcja relacji zachodzących w organizacji. Perspektywa kontraktu psychologicznego. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 1*, 87–104.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2019). Kontrakt psychologiczny na tle zmian relacji w diadzie pracownik – pracodawca. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Zeszyt 6, Część III*, 171–184.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2021). *Kontrakt psychologiczny w zmieniającym się świecie pracy przed pandemią COVID-19 iw trakcie jej trwania*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rogozińska-Pawelczyk, A., Matuszewska-Kubicz, A. (2021). Postawy wspierające podejmowanie zachowań proaktywnych przez pracowników przedsiębiorstw sektora BSS. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management, 0(1(991))*, 51–67. DOI: 10.15678/ZNUEK.2021.0991.0104
- Rostkowski, T. (2002). Zarządzanie kompetencjami jako przyszłość ZZL w Polsce. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 6/2002*. 65–76.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), Dz. U. 2007, nr 251 poz. 1885.
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20072511885>
- Rubinić, I. (2019). Pay inequality and the deteriorating labour standards in Croatia. *Zb. Prav. Fak. Sveuc. Rij.*, 40, 799. DOI: 10.30925/zpfsr.40.2.6
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2020). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist. Vol 55(1), Jan 2000*, 68–78.
- Rynes, S.L., Gerhart, B., Minette, A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 381–394. DOI: 10.1002/hrm.20031
- Rzempala, J. (2017). Kompetencje indywidualne i organizacyjne w zarządzaniu projektami – ujęcie systemowe. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2017. Seria: Organizacja i Zarządzanie, Nr 1993*, 417–430.
- Rzepka, A., Bojar, E., Olesiński, Z. (2018). Analiza sposobów ograniczania barier determinujących rozwój małej firmy produkcyjnej. *Modern Management Review, Vol. XXIII, Nr 25*, 141–155.
- Sagan, A. (2003). Analiza rzetelności skal satysfakcji i lojalności. *StatSoft Polska*, 39–52.
- Şahin, L. (2020). Impacts of industrial robot usage on international labor markets and productivity: Evidences from 22 OECD countries. *Journal of International Studies*, 13(3), 59–67. DOI:10.14254/2071-8330.2020/13-3/4
- Sajkiewicz, B. (2016). Oczekiwania pracowników w różnym wieku, jako podstawa budowy systemów zaangażowania na zasadach zarządzania różnorodnością–badania IPiSS. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, (3-4 (110-111) Zarządzanie różnorodnością/ Diversity management)*, 53–65.
- Sajkiewicz, B. (2021). Contemporary HRM Solutions as a Way of Fostering the Pro-Innovation Influence of Remuneration. *Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, ½, 85–103.

- Salvatori, A. (2018). The anatomy of job polarisation in the UK. *Journal for labour market research*, 52, 1-15. DOI:10.1186/s12651-018-0242-z
- Sato, T. de O., Coury, H. J.C.G. (2009). Evaluation of musculoskeletal health outcomes in the context of job rotation and multifunctional jobs. *Applied Ergonomics*, 40(4), 707–712. DOI: 10.1016/j.apergo.2008.06.005
- Sawhney, R. (2013). Implementing labor flexibility: A missing link between acquired labor flexibility and plant performance. *Journal of Operations Management*, Nr 31, 98–108. DOI:10.1016/j.jom.2012.11.003
- Schonberger, R.J. (1992). Total Quality Management Cuts a Broad Swath – Through Manufacturing And Beyond. *Organizational Dynamics*, No20 (4), 16–28.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5–18,
- Schwabe, M. (2023). Zaufanie jako niezbędny element funkcjonowania organizacji. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, (189), 113–131.
- Scott, D., Brown, M., Shields, J., Long, R.J., Antoni, C.H., Beck-Krala, E.J., Perkins, S.J. (2015). A global study of pay preferences and employee characteristics. *Compensation & Benefits Review*, 47(2), 60–70. DOI: 10.1177/0886368715598197
- Segrestin, B., Hatchuel, A., Levillain, K. (2021). When the Law Distinguishes Between the Enterprise and the Corporation: The Case of the New French Law on Corporate Purpose. *J Bus Ethics*, 171, 1–13. DOI:10.1007/s10551-020-04439-y
- Serafin, K. (2016). Kompetencje pracownicze determinantą kreacji wartości kapitału intelektualnego organizacji. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Nr 283, 16–28.
- Sethi, A.K., Sethi, S.P. (1990). Flexibility in Manufacturing: A Survey. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Sidor-Rządkowska, M. (2006). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Sidor-Rządkowska, M. (2010). *Zarządzanie personelem w małej firmie*. Kraków: Wolters Kluwer. Wydanie III.
- Sitek, M. Stasiowski, J. (2022). Zmiany w organizacji i funkcjonowaniu kształcenia zawodowego w Polsce. Bilans reform 1989-2022. *Studia BAS: Szkolnictwo Podstawowe i Średnie w Polsce*, 53–54(2 (70)), 71–93. DOI:10.31268/StudiaBAS.2022.13
- Smith, J., Garriety, S. (2020). The art of flexibility: bridging five generations in the workforce. *Strategic HR Review*, Vol. 19 No. 3, 107–110. DOI: 10.1108/SHR-01-2020-0005
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu Management Sciences*, Nr 1, 89–97.
- Smolbik-Jęczmień, A., Żarczyńska-Dobiesz, A. (2017). Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkim*, Nr 3–4, 169–184.
- Snyder, H. (2019). Literature reviews a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333–339. DOI: 10.1016/j.jbbusres.2019.07.039
- Sobka, M. (2014). Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce. *Monografie – Politechnika Lubelska*. Lublin.

- Sobočka-Szczapa, H. (2018). Kompetencje jako determinanta kariery zawodowej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(10.2), 311–325.
- Sokołowski, J. (2010). O funkcjach wynagrodzeń raz jeszcze. *Przegląd Organizacji*, Nr 3, 31–34.
- Solek, A. (2016). Behawioralne podejście do funkcjonowania przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, Nr 5 (953)
DOI:10.15678/ZNUEK.2016.0953.0501
- Soniewicki, Marcin. (2018). Znaczenie zarządzania wiedzą i innowacji dla funkcjonowania centrów usług wspólnych. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6, 94–112. DOI: 10.18559/SOEP.2018.4.6
- Sony, M. Antony, J., Mc Dermott, O., Garza-Reyes, J.A. (2021). An empirical examination of benefits, challenges, and critical success factors of Industry 4.0 in manufacturing and service sector. *Technology in Society*, Vol. 67. DOI:10.1016/j.techsoc.2021.101754
- Springer, A. (2011). Problemy definiowania i klasyfikowania kompetencji pracowników. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, Nr 34/2011, 249–259.
- Spychała, M., Bartęcki, T., Brzóska, M. (2019). Employer branding – nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 163–179.
- Stachowiak, A., Cyplik, P. (2018). Aspekt dojrzałości do zwinności w definiowaniu strategii zwinności przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 505, 203–215. DOI:10.15611/pn.2018.505.16
- Stachowska S. (2007). Wynagrodzenie w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Toruń: Dom Organizatora.
- Stachowska, S. (2013). Wynagradzanie kompleksowe w praktyce przedsiębiorstw. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 28(2), 61–79.
- Stareček, A., Gyurák Babel'ová, Z., Makyšová, H., Cagaňová, D. (2021). Sustainable human resource management and generations of employees in industrial enterprises. *Acta logistica*, 8(1), 45–53. DOI: 10.22306/al.v8i1.201
- Stawiarska P., Wojtyna, E. (2011). Struktura roli zawodowej a syndrom wypalenia zawodowego lekarzy i pielęgniarek. [w:] M. Górnik-Durose, J. Mateusiak (red.), *Psychologia zdrowia: konteksty i pogranicza*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Stępień, B. (2016). Oblicza pluralizmu metodologicznego w naukach o zarządzaniu – z perspektywy instytucjonalnej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(1), 48–62.
DOI: 10.18559/SOEP.2016.1.4
- Stabryła, A. (2016). Funkcje badawcze w metodologii projektowania systemów organizacyjnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management*, 0(6(954)), 5–22. DOI: 10.15678/ZNUEK.2016.0954.0601
- Strojny, J., Szmigiel, K. (2015). Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami. *Modern Management Review*, 20(22), 3, 249–265.
- Strykowska, M. (2010). Psychologiczne aspekty wdrażania zmian organizacyjnych. *Organizacja*, 20, 7–19.
- Sztokfisz, B. (2017). Gospodarka współdzielenia – pojęcie, źródła, potencjał. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 966(6). 89–103.
DOI: 10.15678/ZNUEK.2017.0966.0606

- Sumukadas, N., Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *Iie Transactions*, 36(10), 1011–1021. DOI: 10.1080/074081/70490500997
- Sulich, A. (2020). Człowiek wobec zjawisk i procesów globalizacji. *European Journal of Management and Social Science*, Nr 1(1), 33–37.
- Sułkowski, Ł., Lenart-Gansiniec, R. (2021). Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Sylqa, D. (2020). Remuneration practices based on employee performance appraisal in both public and private sector. *Knowledge: International Journal*, No 5, 1265–1269.
- Szaleniec, M. Historia w chitonach. https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/historia-mysli-ekonomicznej/historia_ekonomii_1. Artykuł z dnia 30.10.2006 r. [dostęp:13.05.2020 r.]
- Szarucki, M. (2011). Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania [w]: J. Czekaj, J., Lisiński (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Szczepaniak, K. (2012). Zastosowanie analizy treści w badaniach artykułów prasowych – refleksje metodologiczne. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica*, 42, 83–112.
- Szelągowska-Rudzka, K. I. (2017). Partycypacja bezpośrednia pracowników a zmiany organizacyjne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (463), 333–343.
- Szymański, Z., Załoga, W., Ciekankowski, Z., Pauliuchuk, Y. (2020). Przeprowadzenie zmian w organizacji gwarantem jej sukcesu. сборник научных статей III Международной научно-практической конференции, Брест, 19–20 ноября 2020 года / Министерство образования Республики Беларусь, Учреждение образования "Брестский государственный технический университет", Кафедра менеджмента ; редкол.: С. Ф. Куган [и др.]. – Брест : БрГТУ, 160–168.
- Szymocha, D. (2020). Zmiana organizacyjna. Czy można stworzyć uniwersalny... model zarządzania zmianą? [w]: red. J. Mazur, P. Rojek-Adamek, J. Tomczyk. *Zarządzanie zmianą*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego.
- Ślusarczyk, B. (2019). Potencjalne rezultaty wprowadzania koncepcji Przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach. *Przegląd Organizacji*, Nr 1. 4–10. DOI: 10.33141/po.2019.01.01
- Tang, M., Qi, Y., Zhang, M. (2017). Impact of Product Modularity on Mass Customization Capability: An Exploratory Study of Contextual Factors. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 16(4). 939–959. DOI:10.1142/S0219622017410012
- Tarka, P. (2017). Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych. *Wiadomości Statystyczne*, Nr 3, 16–27.
- Tokarska-Ołownia, W. (2020). Motywowanie i czynniki motywowania w świętokrzyskich przedsiębiorstwach. *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne*, (1-2), 159–168. DOI: 10.33674/acta_1201910
- Tomaskovic-Devey D., Melzer, S.M. (2020). The organizational production of earnings inequalities, Germany 1995–2010. *PloS one*, 15(9), e0237970. DOI: 10.1371/journal.pone.0237970
- Tomaszewska, R. (2020). Nowy świat pracy, firma 4.0 i cyfrowy pracownik. Niedaleka przyszłość. *Szkola-Zawód-Praca*, (20), 153–174.
- Trutkowski, C. (1998). Analiza treści wspomaganą komputerowo. Referat wygłoszony na konferencji „Nowe idee w metodologii socjologicznej I” zorganizowanej w Warszawie dn. 22.XI.1998 przez Zakład Metodologii Badań Socjologicznych Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego

- Trzcionka, M. (2018). Turkusowa organizacja. Żywy organizm [w:] M. Geise, J. Oczki, D. Piotrowski (red.) *Wybrane aspekty przemian gospodarczych w Polsce*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Tyrańska, M. (2004). Determinanty budowy systemu wynagradzania kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, (5), 125–141.
- Tyrańska, M. (2015). Metodyka projektowania systemu motywowania pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie/Cracow Review of Economics and Management*, (3 (939)), 67–85.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2019). Sprawność przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, Vol. 7, Nr 2, 138–159. DOI: 10.18559/SOEP.2019.2.9
- van den Beukel, A. L., Molleman, E. (1998). Multifunctionality: Driving and constraining forces. *Human Factors & Ergonomics in Manufacturing*. No.8 (4). 303–321. DOI:10.1002/(SICI)1520-6564(199823)8:4<303::AID-HFM2>3.0.CO;2-7
- van den Beukel, A.L., Molleman, E. (2002), Too little, too much: Downsides of multifunctionality in team-based work. *Personnel Review*, Vol. 31, No. 4, 482–494. DOI:10.1108/00483480210430382
- Varghese R.M., Reuben, R.T. (2019). Workforce Agility – the Holy Grail. *International Academic Journal of Business Management Vol. 6, No. 1*.
- Wach, K. (2004). Istota otoczenia regionalnego w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego(1023)*, 423–433.
- Wachowiak, P. (2014). Pracownik – kluczowy interesariusz przedsiębiorstwa. *Handel Wewnętrzny*, Nr 351, 289–298.
- Walczak, W (2010a). Rola fazy planowania w zarządzaniu projektami. „e-mentor” 2010, nr 1 (33), 13–20.
- Walczak, W. (2010b). Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. *Współczesna Ekonomia*, 4(1), 175–190.
- Warwas, I., Gzik, M., Wiktorowicz, J. (2017). Badanie opinii i oczekiwań pracowników–studium przypadku uczelni wyższej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 43(1), 85–101.
- Wasiluk, A, Bańkowska, M.(2021). Przesłanki dotyczące wyboru miejsca pracy przez pracowników pokolenia X, Y i Z. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 8(14), 138–159. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2021.197
- Wawak, S. (2018). Stymulanty i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. *Journal of Modern Management Process*, Nr 3(1), 8–15.
- Wawrzonek, A. (2020). Wyłaniający się rynek pracy–realia i wyzwania rzeczywistości postpandemicznej. *Studia Edukacyjne*, (58), 123–145.
- Wendler, R. (2013). The structure and components of agility – a multi-perspective view. *Informatyka Ekonomiczna*, Nr 2 (28), 148–169.
- Wendler, R. (2013). The Structure of Agility from Different Perspectives. *2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems*
- Wendt, R. (2010). *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie: jak w praktyce wykorzystać szansę na rozwój bez porażek*. Warszawa: Zacharek Dom Wydawniczy.

- Wickramasinghe, V., Wickramasinghe, G. L. D. (2016). Variable pay and job performance of shop-floor workers in lean production. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Wieczorek, P. (2022). Transformacja polskiego przemysłu przetwórczego-pandemia COVID-19 a technologia czwartej generacji. *Kontrola Państwowa*, 67(2 (403), 120–141.
- Witaszek, Z. (2007). Miejsce i rola sondaży w badaniu opinii społecznej. *Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej*, 48(4 (171), 141–162.
- Wojtysiak-Kotlarski, M. (2012). Megaprojekty a zarządzanie ryzykiem i wartością. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, Nr 2, 57–63.
- Wojtysiak-Kotlarski, M. (2015). Dylematy teoretycznego opisu przedsiębiorstwa. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, Nr 1, 98–101.
- Worek, B., Strzebońska, A., Szczucka, A. (2019). Bierni, aktywni czy proaktywni?: pracownicy, przedsiębiorstwa i podmioty szkoleniowe a rozwój kompetencji. [w:] *Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec wyzwań współczesnej gospodarki Raport podsumowujący VI edycję badania BKL w latach 2017–2018*.
- Worek, B., Szczucka, A. (2018). Kto, jak i gdzie się uczy? Aktywność szkoleniowo – rozwojowa w Polsce w świetle badań Bilansu Kapitału Ludzkiego. [w:] M. Gromadzka (red.), *Przestrzenie i miejsca edukacji dorosłych w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo FRSE. ISBN: 978-83-65591-54-8
- Woszczyk, P., Gawron, M. (2014). Nowe trendy, stare przyzwyczajenia: zarządzanie międzypokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (5), 81–97.
- Wójcik-Karpacz, A. (2018). Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych? *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Nr 348, 7–28.
- Wybrańczyk, K., Polok, G., Naramski, M., Szromek, A. R. (2018). Przebieg procesu zmian w organizacji – przegląd wybranych koncepcji zmian. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (131), 623–634.
- Wynagrodzenie za pracę. <https://www.pip.gov.pl/pwp/pdf/wynagrodzenia.pdf>. Dostęp: 20.01.2020 r.
- Wyrobek, J., Popławski, Ł., Kubińska, E. (2021). Sytuacja finansowa przemysłu chemicznego w Polsce na tle Europy i świata. Część I. Stan ogólny oraz analiza płynności. *Przemysł Chemiczny*, Nr 100/1. 87–90. DOI: 10.15199/62.2021.1.11
- Wyrobek, J., Popławski, Ł., Kubińska, E. (2021). Sytuacja finansowa przemysłu chemicznego w Polsce na tle Europy i świata. Część II. Analiza wskaźników efektywności, rentowności oraz wypłacalności. *Przemysł Chemiczny*, Nr 100/1. 91–98. DOI: 10.15199/62.2021.1.12
- Yin, R.K. (2015). Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M., Gunasekaran A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *Int. J. Production Economics*, 62, 33–43.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i kierowanie*, 181(2), 11–25.
- Zakrzewski, B. Zakrzewska, D. (2014). Przedsiębiorstwo produkcyjne i procesy realizowane w sferze produkcji. *Logistyka* 3/201, 6965–6976.

- Zamorska, K., Makuch, M. (2018). Starzenie się społeczeństwa. Wymiar społeczny, gospodarczy i polityczny. Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Zieliński, M. (2018). Zmiany strategii personalnych organizacji pod wpływem "ryнку pracownika". *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 124, 91–102. DOI: 10.29119/1641-3466.2018.124.7
- Ziębicki, B. (2017). Organizacje bez „szefów” – współczesna moda czy nowy paradygmat zarządzania? *Humanizacja Pracy*, Nr 4, 79–92.
- Zingheim, P.K., Schuster, J.R. (2001). Winning the talent game: total rewards and the better workforce deal! <http://www.schuster-zingheim.com/> [dostęp: 1.04. 2021 r.]
- Zingheim, P.K., Schuster, J.R. (2008). Developing total pay offers for high performers. *Compensation & Benefits Review*, 40(4), 55–59. DOI: 10.1177/0886368708320627
- Zupok, S. (2018). Wartość dla klienta a cele organizacji. *Studia i Prace WNEiZ US*, Nr53/3. 77–88. DOI: 10.18276/sip.2018.53/3-07
- Żelazo, M. (2013). Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze. *Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akad. Obrony Narodowej*, 2(6), 222–238.

SPIS TABEL

Tabela 1. Zestawienie szczegółowych celów pracy.....	10
Tabela 2. Typy przedsiębiorstw produkcyjnych.....	18
Tabela 3. Zestawienie podstawowych danych dotyczących przedsiębiorstw produkcyjnych na tle przemysłu w Polsce (dane za 2021 r.).....	20
Tabela 4. Podstawowe dane o podmiotach produkujących chemikalia i wyroby chemiczne w Polsce w 2021 roku.....	22
Tabela 5. Zestawienie uwarunkowań działania przedsiębiorstwa.....	24
Tabela 6. Wybrane wewnętrzne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw produkcyjnych wymieniane w literaturze krajowej.....	30
Tabela 7. 8-stopniowy model Johna Kottera.....	36
Tabela 8. Zestawienie wybranych koncepcji wynagradzania.....	43
Tabela 9. Zestawienie teorii motywacji wraz z ich implikacjami praktycznymi dla funkcji motywacyjnej wynagrodzeń.....	44
Tabela 10. Definicje składników wynagrodzeń wraz z ich oddziaływaniem motywacyjnym.....	47
Tabela 11. Wybrane modele wynagradzania pakietowego (<i>total reward</i>) z podziałem na wynagradzanie finansowe i niefinansowe.....	49
Tabela 12. Nurty badań nad systemami wynagradzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych – zestawienie krytycznego przeglądu literatury.....	53
Tabela 13. Charakterystyka pokoleń na rynku pracy.....	64
Tabela 14. Zestawienie aktualnych tendencji w doskonaleniu zakładowych systemów wynagrodzeń.....	68
Tabela 15. Działania do podjęcia przy wdrażaniu zmian w systemach wynagradzania.....	69
Tabela 16. Typy elastyczności.....	73
Tabela 17. Typy wszechstronnych umiejętności i ich charakterystyka.....	76
Tabela 18. Charakterystyka pracowników w modelach zwinności produkcji, w których kluczowe znaczenie mają zwinni pracownicy.....	77
Tabela 19. Przegląd wybranych definicji kompetencji.....	80
Tabela 20. Charakterystyka kompetencji w definicji wielofunkcyjności pracowników.....	82
Tabela 21. Determinanty wielofunkcyjności pracowników.....	85
Tabela 22. Metody badawcze, techniki, narzędzia zastosowane w badaniach empirycznych..	101
Tabela 23. Opis poszczególnych grup respondentów.....	108
Tabela 24. Wielkość prób w poszczególnych grupach respondentów.....	108
Tabela 25. Odsetek zebranych ankiet od respondentów.....	109
Tabela 26. Podstawowe charakterystyki badanych pracowników.....	110
Tabela 27. Podstawowe charakterystyki badanych przełożonych.....	112
Tabela 28. Zestawienie składników wynagrodzenia i świadczeń otrzymywanych przez pracowników badanego przedsiębiorstwa.....	118
Tabela 29. Grupy respondentów, z którymi przeprowadzono wywiad.....	127
Tabela 30. Ocena aktualnej płacy zasadniczej i obowiązujących zasad jej kształtowania w aspekcie budowania wielofunkcyjności badanych pracowników – statystyki opisowe.....	135
Tabela 31 Ocena finansowania szkoleń i podnoszenia wykształcenia w aspekcie budowania wielofunkcyjności badanych pracowników – statystyki opisowe.....	137
Tabela 32. Oceny dotyczące aktualnej płacy zasadniczej i obowiązujących zasad jej kształtowania w aspekcie budowania wielofunkcyjności badanych przełożonych – statystyki opisowe.....	138
Tabela 33. Ocena finansowania szkoleń i podnoszenia wykształcenia w aspekcie budowania wielofunkcyjności badanych przełożonych – statystyki opisowe.....	139

Tabela 34. Porównanie oceny aktualnego systemu wynagradzania w aspekcie budowania wielofunkcyjności badanych pracowników i przełożonych istotności różnic pomiędzy średnimi testem U Manna – Whitney’ a	140
Tabela 35. Ocena sposobu ustalania płac zasadniczych w obecnym systemie wynagradzania i ocena propozycji ustalania płac zasadniczych przez badanych pracowników i przełożonych .	145
Tabela 36. Ocena sposobu podnoszenia płac zasadniczych w obecnym systemie wynagradzania i ocena propozycji podnoszenia płac zasadniczych	147
Tabela 37. Ocena premii kwartalnej w obecnym systemie wynagradzania i ocena propozycji premii za wykorzystywanie kompetencji w praktyce	149
Tabela 38. Ocena wyników pracy realizowana w trakcie oceny kwartalnej (dla celów premiowych) w obecnym systemie wynagradzania i ocena propozycji premii uzależnionej od wyników pracy całego zespołu	151
Tabela 39. Ocena wyników pracy realizowana w trakcie oceny kwartalnej (dla celów premiowych) w obecnym systemie wynagradzania i ocena propozycji premii uzależnionej od wyników indywidualnych.....	153
Tabela 40. Ocena podwyżki płacy na podstawie wniosku przełożonego w aktualnym systemie wynagradzania i opinii dotyczącej awansu na podstawie oceny kompetencji pracownika	156
Tabela 41. Ocena indywidualnej nagrody na podstawie wniosku przełożonego w aktualnym systemie wynagradzania i ocena możliwości wyboru nagrody przez pracownika	158
Tabela 42. Ocena wnioskowania o przyznanie odznaki firmowej i wyrażania uznania przez przełożonych	160
Tabela 43. Ocena wnioskowania o przyznanie odznaczenia państwowego i wyrażania uznania przez przełożonych	160
Tabela 44. Ocena podwyżek powszechnych w równej kwocie lub procencie i podwyżek płac za wykorzystywanie kompetencji.....	163
Tabela 45. Ocena dofinansowania do studiów wyższych w obecnym systemie wynagradzania i propozycji refundacji chesnego, urlopów i zwolnień na zajęcia.....	165
Tabela 46. Ocena finansowania szkoleń obligatoryjnych w aktualnym systemie wynagradzania i zwiększenia liczby szkoleń, w których będzie uczestniczyć pracownik.....	165
Tabela 47. Rezultaty testowania szczegółowych hipotez badawczych.....	167
Tabela 48. Sposoby powiązania kompetencji z wynagradzaniem pracowników.....	171
Tabela 49. Szczegółowe tabeli płacowej przykładowego stanowiska, dla którego określono trzy poziomy spełnienia kompetencji z wersjami podwyżek kwotowych lub procentowych.....	174
Tabela 50. Przykładowa macierz podwyżkowa w wysokości 3% i 5-stopniową skalą oceny wyników pracy.....	176
Tabela 51. Grupy respondentów, z którymi przeprowadzono skategoryzowany wywiad.....	186
Tabela 52. Ocena przygotowanej propozycji systemu wynagradzania przez przedstawicieli zarządu	187
Tabela 53. Ocena przygotowanej propozycji systemu wynagradzania przez badanych przedstawicieli przełożonych.....	188
Tabela 54. Ocena przygotowanej propozycji systemu wynagradzania przez przedstawicieli związków zawodowych	189
Tabela 55. Elementy rekomendowanego systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym.....	192
Tabela 56. Harmonogram budowy systemu zarządzania kompetencjami	196
Tabela 57. Harmonogram realizacji 1. fazy wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników – rozmrożenia.....	200
Tabela 58. Harmonogram realizacji 2. fazy wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników – zmiany.....	202

Tabela 59. Harmonogram wdrożenia 3. fazy systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników – zamrożenia	204
Tabela 60. Grupy czynników sukcesu projektów	206
Tabela 61. Ryzyko w projekcie wdrażania zmian w systemie wynagradzania.....	211
Tabela 62. Zidentyfikowane ryzyko wewnętrzne i zewnętrzne wdrożenia systemu wynagradzania budującego wielofunkcyjność pracowników w przedsiębiorstwie z propozycją działań ograniczających ryzyko.	213

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Proces zmiany według modelu Kurta Lewina.....	35
Rysunek 2. Fazy organizacji wdrożenia systemu wynagradzania	37
Rysunek 3. Elementy systemu wynagradzania w dużej organizacji	42
Rysunek 4. Determinanty budowy systemu wynagradzania.....	67
Rysunek 5. Podstawowe rodzaje elastyczności siły roboczej (elastyczności pracowniczej).....	75
Rysunek 6. Wielofunkcyjność pracowników w ujęciu kompetencyjnym	82
Rysunek 7. Grupy głównych interesariuszy i ich oczekiwania w budowaniu systemu wynagradzania uwzględnione w badaniu.....	92
Rysunek 8. Sekwencja badań empirycznych	99
Rysunek 9. Propozycja zasad systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników	184
Rysunek 10. Fazy wdrożenia systemu wynagradzania w badanym przedsiębiorstwie.....	199

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Struktura składników wynagrodzeń stanowisk nierobotniczych.....	119
Wykres 2. Struktura składników wynagrodzeń stanowisk robotniczych.....	120
Wykres 3. Porównanie średnich ocen dotyczących rozpiętości płac i prowadzenia ich systematycznych przeglądów dla wspierania wielofunkcyjności pracowników	142
Wykres 4. Porównanie średnich ocen dotyczących przyznawania jednorazowych nagród dla wspierania wielofunkcyjności pracowników	143
Wykres 5. Porównanie średnich ocen czynników wzmacniających wielofunkcyjność pracowników badanych pracowników i przełożonych	144
Wykres 6. Ocena sposobu ustalania płac zasadniczych w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji ustalania płac zasadniczych badanych pracowników	145
Wykres 7. Ocena sposobu ustalania płac zasadniczych w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji ustalania płac zasadniczych badanych przełożonych	146
Wykres 8. Ocena podnoszenia płac zasadniczych w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji podnoszenia płac zasadniczych badanych pracowników	147
Wykres 9. Ocena podnoszenia płac zasadniczych w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji podnoszenia płac zasadniczych w grupie przełożonych	148
Wykres 10. Ocena premii kwartalnej w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji premii za wykorzystywanie kompetencji w praktyce w grupie pracowników	149
Wykres 11. Ocena premii kwartalnej w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji premii za wykorzystywanie kompetencji w praktyce w grupie przełożonych.....	150
Wykres 12. Ocena wyników pracy realizowanej w trakcie oceny kwartalnej (dla celów premiowych) w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji premii uzależnionej od wyników pracy całego zespołu w grupie pracowników.....	151
Wykres 13. Ocena wyników pracy realizowanej w trakcie oceny kwartalnej (dla celów premiowych) w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji premii uzależnionej od wyników pracy całego zespołu w grupie przełożonych.....	152
Wykres 14. Opinia dot. oceny wyników pracy realizowanej w trakcie oceny kwartalnej (dla celów premiowych) w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji premii uzależnionej od wyników indywidualnych w grupie pracowników	153
Wykres 15. Opinia dot. oceny wyników pracy realizowanej w trakcie oceny kwartalnej (dla celów premiowych) w obecnym systemie wynagradzania i oceny propozycji premii uzależnionej od wyników indywidualnych w grupie przełożonych	154
Wykres 16. Średnie oceny premii kwartalnej w zależności od podstawy jej ustalania badanych pracowników i przełożonych	154
Wykres 17. Średnie oceny premii w zależności od podstawy jej ustalania badanych pracowników i przełożonych	155
Wykres 18. Opinie dot. oceny podwyżki płacy na podstawie wniosku przełożonego w aktualnym systemie wynagradzania i opinii dotyczącej awansu na podstawie oceny kompetencji w grupie pracowników	157
Wykres 19. Opinie dot. oceny podwyżki płacy na podstawie wniosku przełożonego w aktualnym systemie wynagradzania i opinii dotyczącej awansu na podstawie oceny kompetencji w grupie przełożonych	157
Wykres 20. Ocena nagrody na podstawie wniosku przełożonego w aktualnym systemie wynagradzania i oceny możliwości wyboru nagrody przez pracownika w grupie pracowników	159
Wykres 21. Ocena nagrody na podstawie wniosku przełożonego w aktualnym systemie wynagradzania i możliwości wyboru nagrody przez pracownika w grupie przełożonych	159

Wykres 22 Ocena wnioskowania o przyznanie odznaki firmowej i wyrażania uznania przez przełożonych w grupie pracowników	161
Wykres 23. Ocena wnioskowania o przyznanie odznaki firmowej i wyrażania uznania przez przełożonych w grupie przełożonych.....	161
Wykres 24. Ocena wnioskowania o przyznanie odznaczenia państwowego i wyrażania uznania przez przełożonych w grupie pracowników.....	162
Wykres 25. Ocena wnioskowania o przyznanie odznaczenia państwowego i wyrażania uznania przez przełożonych w grupie przełożonych.....	162
Wykres 26. Ocena podwyżek powszechnych w równej kwocie lub procencie i podwyżek płac za wykorzystywanie kompetencji w grupie pracowników	163
Wykres 27. Ocena podwyżek powszechnych w równej kwocie lub procencie i podwyżek płac za wykorzystywanie kompetencji w grupie przełożonych	164
Wykres 28. Ocena dofinansowania do studiów wyższych w obecnym systemie wynagradzania i refundacji czesnego i urlopów i zwolnień na zajęcia w grupie pracowników	165
Wykres 29. Ocena dofinansowania do studiów wyższych w obecnym systemie wynagradzania i refundacji czesnego i urlopów i zwolnień na zajęcia w grupie przełożonych	166
Wykres 30. Ocena finansowania szkoleń obligatoryjnych i zwiększenia liczby szkoleń, w których będzie uczestniczyć pracownik według grupy pracowników	166
Wykres 31. Ocena finansowania szkoleń obligatoryjnych i zwiększenia liczby szkoleń, w których będzie uczestniczyć pracownik według grupy przełożonych	167

ZAŁĄCZNIK 1: NARZĘDZIA BADAWCZE

ANKIETA DLA PRZEŁOŻONYCH (brygadzysta, mistrz, kierownik komórki organizacyjnej)
Szanowna Pani, Szanowny Panie,

w związku z realizowanym doktoratem wdrożeniowym zwracamy się z prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Ankieta ta dotyczy zagadnienia możliwości skonstruowania systemu wynagradzania w spółce, który będzie budować wielofunkcyjność pracowników. Państwa opinie dotyczące tego tematu posłużą do określenia czy aktualny system wynagradzania może budować wielofunkcyjność pracowników, a jeśli nie, to jakie zmiany należy do niego wprowadzić by to zmienić.

Na wielofunkcyjność pracownika oprócz wiedzy zawodowej dotyczącej obsługi stanowiska i jego roli w całym procesie składa się również otwartość na realizację nowych zadań, elastyczne przechodzenie pomiędzy zadaniami, energia i szybkość działania, umiejętności korzystania z technologii informatycznych, poszukiwanie informacji i dzielenie się wiedzą, współpraca w zespole oraz otwartość zmiany i ustawiczne uczenie się.

Ankieta jest anonimowa, a jej wypełnienie nie zajmie więcej niż 15 minut. W przypadku pytań lub wątpliwości proszę o kontakt pod nr tel.: 723-186-834. Rozpoczęcie wypełniania niniejszej ankiety jest równoznaczne w wyrażeniem zgody na udział w badaniu.

I. AKTUALNY SYSTEM WYNAGRADZANIA

Który z poniższych elementów aktualnego systemu wynagradzania wg Pani/Pana opinii zachęca podległych Pani/Panu pracowników do wielofunkcyjności?

Proszę o ocenę na skali 5-stopniowej, gdzie:

1 – oznacza, że dany element nie zachęca pracowników do wielofunkcyjności, a

5 – oznacza, że według Pani/Pana opinii jest najbardziej istotny/pożądany/ najbardziej zachęca pracowników do wielofunkcyjności.

Proszę o zaznaczenie znakiem „X” właściwej odpowiedzi.

Lp.	Element systemu wynagradzania	Ocena:				
		1	2	3	4	5
1.	Wysokość płacy zasadniczej					
2.	Duże zróżnicowanie wysokości płac zasadniczych pracowników zajmujących te same stanowiska pracy					
3.	Coroczna podwyżka płac w równej kwocie lub o jednakowy procent dla wszystkich pracowników					
4.	Podwyżka płacy pracownika po zdanych egzaminie stanowiskowym					
5.	Podwyżka płacy pracownika po poszerzeniu zakresu realizowanych obowiązków					
6.	Podwyżka płacy na podstawie mojego wniosku, która jest docenieniem wkładu pracy i zaangażowania pracownika					
7.	Ocena wyników pracy realizowana w trakcie oceny kwartalnej					
8.	Wypłacanie premii kwartalnej					
9.	Nagroda roczna, która jest wypłacana jeśli firma osiągnie wymagany zysk					
10.	Indywidualne nagrody przyznawane na wniosek przełożonego					
11.	Przyznanie odznaki „Zasłużony Pracownik”					
12.	Zwiększone wypłaty z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych					
13.	Dofinansowanie do studiów wyższych					
14.	Finansowanie szkoleń dodatkowych, niewymaganych przepisami					

Lp.	Element systemu wynagradzania	Ocena:				
		1	2	3	4	5
15.	Finansowanie szkoleń i uprawnień wymaganych do realizacji zadań na stanowisku pracy					
16.	Wnioskowanie o przyznanie odznaczenia państwowego					

II. OCZEKIWANIA WOBEC SYSTEMU WYNAGRADZANIA BUDUJĄCEGO WIELOFUNKCYJNOŚĆ

Poniżej przedstawiono różne elementy systemu wynagradzania – interesuje mnie Pani/Pana opinia, który z nich może zachęcać pracowników do budowania wielofunkcyjności – dlatego zwracam się o odpowiedź na poniższe pytanie:

Który z poniżej wymienionych elementów wg Pani/Pana opinii zachęci Pani/Pana pracowników do wielofunkcyjności?

Proszę o ocenę na skali 5-stopniowej, gdzie:

1 – oznacza, że element nie będzie dla Pani/Pana istotny dla budowania wielofunkcyjności, a **5** – oznacza, że element wg Pani/Pana opinii wspierać będzie wielofunkcyjność w największym stopniu.

Proszę o zaznaczenie znakiem „X” właściwej odpowiedzi.

Lp.	Element systemu wynagradzania	Ocena:				
		1	2	3	4	5
1.	Podwyżka dla pracownika, w miarę nabywania nowych kompetencji, w tym po zdobyciu uprawnień zawodowych (np. energetycznych, UDT)					
2.	Coroczna podwyżka o poziom inflacji					
3.	Podwyżka płacy pracownika uwzględniająca wykorzystywanie przez niego kompetencji					
4.	Indywidualna podwyżka pracownika po zdaniu egzaminu stanowiskowego					
5.	Awans na wyższe stanowisko na podstawie kompetencji pracownika, a nie przepracowanych lat					
6.	Prowadzenie systematycznych przeglądów płac, na podstawie których podejmowane będą decyzje o ich podwyższeniu lub utrzymaniu jej dotychczasowej wysokości					
7.	Duża rozpiętość płac – by można zapewnić odpowiednio wysokie płace dla pracowników, którzy potrafią obsłużyć całe prowadzone procesy, a nie tylko ich części					
8.	Zwiększenie liczby szkoleń, w których będą brać udział pracownicy					
9.	Refundacja czesnego na studiach, płatne urlopy szkolne, zwolnienia na udział w zajęciach dla pracowników					
10.	Premie za przechodzenie pracowników do obsługi różnych stanowisk					
11.	Premie za dzielenie się wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami					
12.	Wyrażanie uznania pracownikom dla pracy przez przełożonego					
13.	Większa samodzielność, możliwość ustalania podziału obowiązków wewnątrz zespołu, bez udziału przełożonego					
14.	Premia kwartalna zależna od wyników pracy całego zespołu					

Na wielofunkcyjność pracownika oprócz wiedzy zawodowej dotyczącej obsługi stanowiska i jego roli w całym procesie składa się również otwartość na realizację nowych zadań, elastyczne przechodzenie pomiędzy zadaniami, energia i szybkość działania, umiejętności korzystania z technologii informatycznych, poszukiwanie informacji i dzielenie się wiedzą, współpraca w zespole oraz otwartość zmiany i ustawiczne uczenie się.

Ankieta jest anonimowa, a jej wypełnienie nie zajmie więcej niż 15 minut. W przypadku pytań lub wątpliwości proszę o kontakt pod nr tel.: 723-186-834. Rozpoczęcie wypełniania niniejszej ankiety jest równoznaczne w wyrażeniem zgody na udział w badaniu.

I. AKTUALNY SYSTEM WYNAGRADZANIA

Który z poniższych elementów aktualnego systemu wynagradzania wg Pani/Pana opinii zachęca Panią/Pana do wielofunkcyjności?

Proszę o ocenę na skali 5- stopniowej, gdzie:

1 – oznacza, że dany element nie zachęca Pani/a do wielofunkcyjności, a

5 – oznacza, że według Pani/Pana opinii jest najbardziej istotny/pożądanym/ najbardziej zachęca Panią/Pana do wielofunkcyjności.

Proszę o zaznaczenie znakiem „X” właściwej odpowiedzi.

Lp.	Element systemu wynagradzania	Ocena:				
		1	2	3	4	5
1.	Wysokość płacy zasadniczej					
2.	Duże zróżnicowanie wysokości płac zasadniczych pracowników zajmujących te same stanowiska pracy					
3.	Coroczna podwyżka płac w równej kwocie lub o jednakowy procent dla wszystkich pracowników					
4.	Podwyżka mojej płacy po zdanych egzaminie stanowiskowym					
5.	Podwyżka mojej płacy po poszerzeniu zakresu realizowanych obowiązków					
6.	Podwyżka mojej płacy na podstawie wniosku przełożonego, która jest docenieniem mojego wkładu pracy i zaangażowania					
7.	Ocena moich wyników pracy dokonywana przez przełożonego w trakcie oceny kwartalnej					
8.	Wypłacanie premii kwartalnej					
9.	Nagroda roczna, która jest wypłacana jeśli firma osiągnie wymagany zysk					
10.	Indywidualne nagrody przyznawane na wniosek przełożonego					
11.	Przyznanie odznaki „Zasłużony Pracownik”					
12.	Zwiększone wypłaty z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych					
13.	Dofinansowanie do studiów wyższych					
14.	Finansowanie szkoleń dodatkowych, niewymaganych przepisami					
15.	Finansowanie szkoleń i uprawnień wymaganych do realizacji zadań na stanowisku pracy					
16.	Wnioskowanie o przyznanie odznaczenia państwowego					

II. OCZEKIWANIA WOBEC SYSTEMU WYNAGRADZANIA BUDUJĄCEGO WIELOFUNKCYJNOŚĆ

Poniżej przedstawiono różne elementy systemu wynagradzania – interesuje mnie Pani/Pana opinia, który z nich może zachęcać pracowników do budowania wielofunkcyjności – dlatego zwracam się o odpowiedź na poniższe pytanie:

Który z poniżej wymienionych elementów wg Pani/Pana opinii zachęca Panią/Pana do wielofunkcyjności?

Proszę o ocenę na skali 5- stopniowej, gdzie:

1 – oznacza, że element nie będzie dla Pani/Pana istotny dla budowania wielofunkcyjności, a
5 – oznacza, że element wg Pani/Pana opinii wspierać będzie wielofunkcyjność w największym stopniu.

Proszę o zaznaczenie znakiem „X” właściwej odpowiedzi.

Lp.	Element systemu wynagradzania	Ocena:				
		1	2	3	4	5
1.	Podwyżka, w miarę nabywania nowych kompetencji, w tym po zdobyciu uprawnień zawodowych (np. energetycznych, UDT)					
2.	Coroczna podwyżka o poziom inflacji					
3.	Podwyżka płacy uwzględniająca wykorzystywanie przeze mnie kompetencji					
4.	Indywidualna podwyżka po zdaniu egzaminu stanowiskowego					
5.	Awans na wyższe stanowisko na podstawie moich kompetencji, a nie przepracowanych lat					
6.	Prowadzenie systematycznych przeglądów płac, na podstawie których podejmowane będą decyzje o ich podwyższeniu lub utrzymaniu jej dotychczasowej wysokości					
7.	Duża rozpiętość płac – by można zapewnić odpowiednio wysokie płace dla pracowników, którzy potrafią obsłużyć całe prowadzone procesy, a nie tylko ich części					
8.	Zwiększenie liczby szkoleń, w których będę brać(ła) udział					
9.	Refundacja czesnego na studiach, płatne urlopy szkolne, zwolnienia na udział w zajęciach					
10.	Premie za dzielenie się wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami					
11.	Premie za przechodzenie do obsługi różnych stanowisk					
12.	Wyrażanie uznania dla mojej pracy przez przełożonego					
13.	Większa samodzielność, możliwość ustalania podziału obowiązków wewnątrz zespołu, bez udziału przełożonego					
14.	Premia kwartalna zależna od wyników pracy całego zespołu					
15.	Premia kwartalna zależna wyłącznie od wyników mojej pracy					
16.	Premia kwartalna zależna od zdobytych kompetencji					
17.	Premia kwartalna zależna od wykorzystywanych przeze mnie kompetencji					
18.	Premia kwartalna za dzielenie się wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami					
19.	Jednorazowa nagroda dodatkowa wypłacana po ocenie moich wyników pracy					
20.	Jednorazowa nagroda dodatkowa za nabyte przeze mnie kompetencje					
21.	Jednorazowa nagroda dodatkowa za wykorzystywane przeze mnie kompetencje					
22.	Docenianie moich kompetencji przez przełożonego					
23.	Stabilność i trwałość mojego zatrudnienia					
24.	Nagroda, którą będę mógł wybrać – np. ubezpieczenie medyczne, płatny dodatkowy urlop, udział w uroczystościach firmowych, spotkaniach organizowanych po pracy					
25.	Docenianie przez przełożonych pracowników dzielących się wiedzą					

Jakie inne rozwiązania mogłyby zachęcić Pana(ią) do wielofunkcyjności?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Metryczka

Proszę wstawić znak "X" w odpowiednim polu lub wpisać dane:

Płeć:	<input type="checkbox"/> kobieta	<input type="checkbox"/> mężczyzna			
Wykształcenie:	<input type="checkbox"/> podstawowe	<input type="checkbox"/> zawodowe	<input type="checkbox"/> średnie	<input type="checkbox"/> wyższe	
Wiek:	<input type="checkbox"/> poniżej 30	<input type="checkbox"/> 30-39	<input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> 50-59	<input type="checkbox"/> 60 i więcej
Stanowisko:	<input type="checkbox"/> obsługa instalacji produkcyjnych	<input type="checkbox"/> realizacja prac w laboratorium			
System pracy:	<input type="checkbox"/> jednozmianowy	<input type="checkbox"/> zmianowy			
Liczba lat pracy w Spółce:				

PROSZĘ O PRZEGLĄD ANKIETY I SPRAWDZENIE CZY NIE ZOSTAŁY POMINIĘTE ODPOWIEDZI.

DZIĘKUJĘ ZA WYPEŁNIENIE ANKIETY I POŚWIĘCONY CZAS!!!

PRZEWODNIK WYWIADU

DIAGNOZA OBECNEGO SYSTEMU WYNAGRADZANIA I OCZKIWANIA WOBEC SYSTEMU WYNAGRADZANIA BUDUJĄCEGO WIELOFUNKCYJNOŚĆ PRACOWNIKÓW

Wstęp

Nazywam się Monika Ptaszyńska i przeprowadzam badania dotyczące systemu wynagradzania w naszej firmie. Interesują mnie zwłaszcza zagadnienia możliwości skonstruowania systemu wynagradzania, który będzie budować wielofunkcyjność pracowników. Aby sprecyzować zakres zainteresowań naszej rozmowy przybliżę Panu(i) pojęcie wielofunkcyjności pracowników, a także to z jakich elementów składa się system wynagradzania.

Pojęcie wielofunkcyjności pracowników dotyczy możliwości realizacji przez nich nie tylko obsługi poszczególnych stanowisk, a pełnienia ról zawodowych w organizacji. Pracownicy wielofunkcyjni charakteryzować się powinni szerokimi kompetencjami wykonawczymi (wiedza zawodowa dotycząca nie tylko obsługi pojedynczego stanowiska, ale innych stanowisk w całym procesie, elastyczność działania, energia, wytrwałość, umiejętność korzystania z technologii informatycznych), społecznymi (przekazywanie informacji współpracownikom, dzielenie się wiedzą, współpraca w zespole) i poznawczymi (nastawienie na uczenie się otwartość na zmiany, poszukiwanie zmian w sposobach realizacji zadań). Aby doprecyzować zakres naszej rozmowy chciałbym jeszcze opisać jak rozumiany jest system wynagradzania. Obejmuje on wypłaty pieniężne takie jak płaca zasadnicza, premie, nagrody, bonusy (np. dodatkowe ubezpieczenie medyczne, nagrody jubileuszowe, dodatkowy czas wolny płatny) oraz środki uznania –

niematerialne – docenienie przez przełożonego, pochwały podczas spotkań firmowych czy odznaczenia podczas święta firmowego.

W związku z powyższym, zwracam się do Pana/i z prośbą o rozmowę w formie wywiadu na powyższy temat. Wywiad jest anonimowy, a jego wyniki posłużą mi wyłącznie do badań naukowych. Proszę o szczerze odpowiedzi, gdyż każda Pana(i) wypowiedź będzie dla mnie bardzo cenna.

Pytania

1. Co Pan/Pani sądzi o obowiązującym systemie wynagradzania? Jakie zachowania i działania pracowników wspiera?
2. Według Pana/i opinii które elementy systemu wynagradzania są najbardziej cenione przez pracowników? Dlaczego?
3. Czy idea wielofunkcyjności może być atrakcyjna dla pracowników? Jeśli tak, to pod jakimi warunkami? Który element systemu wynagradzania może być najbardziej istotny dla jej wspierania?
4. Czy pracownicy chętnie podnoszą swoje kompetencje? Czy chętnie biorą udział w szkoleniach?
5. Czy w obecnym systemie wynagradzania są elementy, które mogą budować wielofunkcyjność pracowników? Jeśli tak, to jakie to są elementy?
6. Czy można wspierać wielofunkcyjność za pomocą płac zasadniczych? Jeśli tak, to co powinno być kryterium ustalenia wysokości płac zasadniczych pracowników?
7. Co powinno być podstawą decyzji o zwiększeniu płacy zasadniczej pracownika by wspierać wielofunkcyjność?
8. Kto powinien taką decyzję podejmować? Przełożony? Zespół w którym pracuje pracownik?
9. Czy system podwyżek oparty o coroczny przegląd kompetencji pracowników mógłby wspierać ich wielofunkcyjność? Co powinno być w takim systemie najważniejszym kryterium przyznania podwyżki pracownikowi? Kto powinien dokonywać takiej oceny?
10. Co powinno być bardziej istotnym czynnikiem wpływającym na podniesienie płacy zasadniczej – nabycie kompetencji przez pracownika czy też kryterium powinno być ich wykorzystanie w praktyce?
11. Jakie znaczenie dla wspierania wielofunkcyjności pracowników może mieć wyrażanie uznania przez przełożonych?
12. Jaki system premiowy może wspierać wielofunkcyjność? Co powinno być premiovane? Indywidualna praca czy wyniki pracy zespołu?
13. Czy w Pani/Pana opinii wielofunkcyjność pracowników wspierać będzie bardziej nagradzanie za pracę zespołową czy też za indywidualnie osiągnane wyniki?
14. Jakie inne działania pracodawcy mogą wpływać na budowanie wielofunkcyjności?
15. Jakie mogą być bariery budowania wielofunkcyjności?

Metryczka

Wiek Płeć

Poziom wykształcenia..... Stanowisko

Staż pracy w Spółce (pełne lata)

Zakończenie

Dziękuję za rozmowę i czas poświęcony na udział w badaniach. Gdyby po naszej rozmowie miał(a) Pan(i) jeszcze jakieś propozycje, opinie lub refleksje dotyczące zagadnień, które omawiane były podczas wywiadu serdecznie zapraszam do kontaktu.

PRZEWODNIK WYWIADU – OCENA PRZYGOTOWANEJ PROPOZYCJI

Wstęp

przeprowadzam badania dotyczące systemu wynagradzania w naszej firmie. Interesują mnie zwłaszcza zagadnienia możliwości skonstruowania systemu wynagradzania, który będzie

budować wielofunkcyjność pracowników. Przeprowadzałam z Panem już wywiad w tym zakresie. Na podstawie wywiadów i ankiet, które wypełnili pracownicy i ich przełożeni przygotowałam założenia do systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników. Chciałabym teraz przeprowadzić rozmowę w formie wywiadu aby poznać Pana opinię:

Proszę o szczerze odpowiedzi, gdyż każda Pana(i) wypowiedź będzie dla mnie bardzo cenna.

1. Najbardziej istotnym elementem systemu wynagradzania dla wszystkich pracowników są płace zasadnicze. Bania pracownicy i ich przełożeni wyrazili opinię, że płace zasadnicze powinny być ustalane na podstawie oceny poziomu kompetencji, a nie wykształcenia formalnego i stażu pracy. Wymagałoby to ustalenia zestawów kompetencji dla stanowisk i wymaganych poziomów ich spełnienia i przeprowadzenia oceny pracowników w takim modelu. Zaproponowałam by taryfikator kwalifikacyjny był szczeblowy – na każdym stanowisku byłyby 3 poziomy spełnienia kompetencji dla których określone byłyby wartości płacy zasadniczej. Takie podejście wymaga również zastosowania szerokich widełek płacowych. Mogłoby to mieć postać tak jak niżej (prezentacja papierowa):

Kategoria	Poziom spełnienia kompetencji:			
	Szczebel P *	Szczebel A	Szczebel B	Szczebel C
I	poniżej poziomu minimalnego	na poziomie minimalnym	na poziomie średnim	na poziomie wysokim
Wysokość płacy zasadniczej w wariancie kwotowym	4 000 zł	4 600 zł	5 200 zł	6 000 zł
Wysokość płacy zasadniczej w wariancie procentowym	-	aktualna płaca zasadnicza + 10%	aktualna płaca zasadnicza + 14%	aktualna płaca zasadnicza + 18%

Czy proponowane rozwiązanie według Pana/i będą wzmacniać wielofunkcyjność pracowników? Jeśli nie, to jakie modyfikacje należy wprowadzić?

2. Podstawą indywidualnej podwyżki pracownika byłaby ocena spełnienia kompetencji, ale w naszym przedsiębiorstwie mają miejsce coroczne powszechne podwyżki. Jednak podwyżki w równej kwocie lub procencie nie pozwalają na wynagradzanie pracowników w sposób odpowiedni do ich kompetencji i wkładu pracy, stąd proponuję aby były one przeprowadzane za pomocą macierzy podwyżkowej, w której podwyżka wynagrodzenia jest zależna od oceny wyników pracy i wysokości płacy zasadniczej pracownika. Mogłoby to wyglądać w następujący sposób (macierz podwyżkowa – wersja papierowa):

		Uzyskany poziom oceny wyników pracy				
		E	D	C	B	A
		znacznie poniżej oczekiwań	poniżej oczekiwań	zgodnie z oczekiwaniami	powyżej oczekiwań	znacznie powyżej oczekiwań
Obecne umiejscowienie płacy zasadniczej	między maksimum a 3. kwartylem	0%	0-1%	1-2%	2-3%	3-4%
	między medianą a 3. kwartylem	0%	1-2%	2-3%	3-4%	4-5%

	między 1. kwartylem a medianą	0%	2-3%	3-4%	4-5%	5-6%
	między minimum a 1. kwartylem	0%	3-4%	4-5%	5-6%	6-7%

Czy proponowane rozwiązania według Pana/i będą wzmacniać wielofunkcyjność pracowników?
Jeśli nie, to jakie modyfikacje należy wprowadzić?

3. Obecnie premia kwartalna jest uzależniona od oceny indywidualnej pracownika. Proponuję aby premia kwartalna była wypłacana na podstawie indywidualnej oceny wyników i oceny wyników pracy zespołu, ze zwiększaniem znaczenia realizacji zadań zespołowych.

Czy proponowane rozwiązania według Pana/i będą wzmacniać wielofunkcyjność pracowników?
Jeśli nie, to jakie modyfikacje należy wprowadzić?

4. Proponuję aby pracownicy za nabycie istotnych lub/i w określonym czasie nowych kompetencji mogli otrzymać jednorazową nagrodę, którą będą mogli wybrać z ustalonego zestawu (kafeteria), np. płatny dodatkowy urlop, sfinansowanie ubezpieczenia medycznego.

Czy proponowane rozwiązania według Pana/i będą wzmacniać wielofunkcyjność pracowników?
Jeśli nie, to jakie modyfikacje należy wprowadzić?

5. Proponuję wdrożenie szkoleń dla przełożonych by wyrażali uznanie pracownikom w trakcie realizacji codziennych zadań, i by to stało było elementem powszechnie stosowanym w naszej firmie, nie tylko w przy okazji wydarzeń firmowych (zamiast odznak firmowych i wnioskowania o odznaczenia państwowe).

Czy proponowane rozwiązania według Pana/i będą wzmacniać wielofunkcyjność pracowników?
Jeśli nie, to jakie modyfikacje należy wprowadzić?

6. Pozostałe elementy systemu wynagradzania:

- nagroda roczna i dodatek zmianowy – proponuję pozostawienie ich w obecnym kształcie

Czy proponowane rozwiązania według Pana/i będą wzmacniać wielofunkcyjność pracowników?
Jeśli nie, to jakie modyfikacje należy wprowadzić?

- likwidacja dodatku stażowego i nagród jubileuszowych oraz nagród świątecznych, a środki przeznaczone na ich wypłatę przesunąć do budżetu płac zasadniczych i premiowego.

Czy proponowane rozwiązania według Pana/i będą wzmacniać wielofunkcyjność pracowników?
Jeśli nie, to jakie modyfikacje należy wprowadzić?

Metryczka

Wiek Płeć

Poziom wykształcenia..... Stanowisko

Staż pracy w Spółce (pełne lata)

Zakończenie

Dziękuję za rozmowę i czas poświęcony na udział w badaniach. Gdyby po naszej rozmowie miał(a) Pan(i) jeszcze jakieś propozycje, opinie lub refleksje dotyczące zagadnień, które omawiane były podczas wywiadu serdecznie zapraszam do kontaktu.

ZAŁĄCZNIK 2: LISTA DOKUMENTÓW BADANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA, KTÓRE PODDANO ANALIZIE TREŚCI

1. Porozumienie zawarte w dniu 6 lutego 2018 roku pomiędzy Zarządem Grupy Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna a organizacjami Związkowymi działającymi w Grupie Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna w sprawie kształtowania się wynagrodzeń w 2018 roku
2. Porozumienie zawarte w dniu 21 września 2018 roku pomiędzy Zarządem Grupy Azoty ZAK S.A. w sprawie pilotażowego wdrożenia świadczenia dla Pracowników zatrudnionych w systemie zmianowym i równoważnym zwanego urlopem regeneracyjnym
3. Porozumienie zawarte w dniu 21 września 2018 roku pomiędzy Zarządem Grupy Azoty ZAK S.A. w sprawie finansowania pilotażowego wdrożenia świadczenia dla Pracowników zatrudnionych w systemie zmianowym i równoważnym zwanego urlopem regeneracyjnym
4. Porozumienie zawarte w dniu 8 stycznia 2019 roku pomiędzy Zarządem Grupy Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna a Organizacjami Związkowymi działającymi w Grupie Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna w sprawie Pracowniczego Programu Emerytalnego i kształtowania się wynagrodzeń w 2019 roku
5. Porozumienie zawarte w dniu 22 marca 2019 roku pomiędzy Zarządem Grupy Azoty ZAK S.A. w sprawie wypłat dofinansowania do letniego wypoczynku Pracowników Grupy Azoty ZAK S.A. w 2019 roku
6. Porozumienie zawarte w dniu 22 marca 2019 roku pomiędzy Zarządem Spółki Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna a Organizacjami Związkowymi działającymi w Spółce Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn w sprawie zasad objęcia pracowników programami promocji zdrowia
7. Porozumienie zawarte w dniu 30 sierpnia 2019 roku pomiędzy Zarządem Grupy Azoty ZAK S.A. a Organizacjami Związkowymi działającymi w Grupie Azoty ZAK S.A., w sprawie wprowadzenia dni dodatkowo wolnych od pracy w Spółce w 2019 roku oraz zmian w organizacji pracy dla systemów pracy zmianowej i równoważnego czasu pracy
8. Porozumienie zawarte w dniu 31 stycznia 2020 roku pomiędzy Zarządem Spółki Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna a Organizacjami Związkowymi działającymi w Spółce Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna w sprawie zasad objęcia pracowników programami promocji zdrowia

9. Porozumienie zawarte 21 lutego 2020 roku pomiędzy Zarządem Grupy Azoty ZAK S.A. a Organizacjami Związkowymi działającymi w Grupie Azoty ZAK S.A. w sprawie pilotażowego wdrożenia świadczenia dla Pracowników zwanego dodatkowym zwolnieniem godzinowym
10. Porozumienie zawarte w dniu 21 lutego 2020 roku pomiędzy Zarządem Grupy Azoty ZAK S.A. a Organizacjami Związkowymi działającymi w Grupie Azoty ZAK S.A., w sprawie wprowadzenia dodatkowego dnia wolnego od pracy w Spółce w 2020 roku.
11. Porozumienie zawarte w dniu 20 marca 2020 roku pomiędzy Zarządem Grupy Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna w sprawie kształtowania się wynagrodzeń w 2020 roku
12. Porozumienie zawarte w dniu 20 października 2020 roku pomiędzy Zarządem Grupy Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn S.A. a Organizacjami Związkowymi działającymi w Grupie Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn S.A. w sprawie przyznania jednorazowej nagrody z okazji jubileuszu 10-lecia funkcjonowania Grupy Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn S.A. w Grupie Azoty S.A.
13. Porozumienie zawarte w dniu 22 lutego 2021 roku pomiędzy Zarządem Spółki Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna a Organizacjami Związkowymi działającymi w Spółce Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna w sprawie zasad objęcia programami promocji zdrowia
14. Porozumienie zawarte w dniu 12 marca 2021 roku pomiędzy Zarządem Grupy Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna a Organizacjami Związkowymi działającymi w Grupie Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna w sprawie kształtowania się wynagrodzeń oraz wprowadzenia dodatkowych dni wolnych od pracy w Spółce i przyznania świadczenia dla Pracowników zwanego dodatkowym zwolnieniem godzinowym w 2021 roku
15. Porozumienie kończące spór zbiorowy (30.11.2021 r.)
16. Porozumienie w sprawie wprowadzenia dodatkowych dni wolnych od pracy, świadczenia dla Pracowników zwanego dodatkowym zwolnieniem godzinowym oraz kształtowania wynagrodzeń w 2022 roku
17. Porozumienie zawarte w dniu 21 lutego 2022 roku pomiędzy Zarządem Spółki Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna a Organizacjami Związkowymi działającymi w Spółce Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna w sprawie zasad objęcia programami promocji zdrowia
18. Porozumienie w sprawie ustalenia terminów dni wolnych od pracy w Spółce w 2023 i 2024 roku (30.11.2021 r.)
19. Porozumienie w sprawie kształtowania się wynagrodzeń pracowników w 2022 roku (30.11.2021 r.)

20. Porozumienie w sprawie kształtowania się wynagrodzeń pracowników w 2022 i 2023 roku (17.11.2022r.)
21. Porozumienie w sprawie wypłaty I. transzy dofinansowania do zimowego wypoczynku Pracowników Grupy Azoty ZAK S.A. w 2022 roku
22. Porozumienie zawarte w dniu 25 stycznia 2023 roku pomiędzy Zarządem Spółki Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna a Organizacjami Związkowymi działającymi w Spółce Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn w sprawie zasad objęcia pracowników programami promocji zdrowia
23. Porozumienie w sprawie kształtowania się wynagrodzeń pracowników w 2023 roku (1.02.2023 r.)
24. Porozumienie w sprawie świadczeń dla Pracowników zwanych urlopem regeneracyjnym oraz zwolnieniem godzinowym (9.02.2023 r.)
25. Porozumienie zawarte w dniu 28 marca 2023 roku pomiędzy Zarządem Grupy Azoty ZAK S.A. a Organizacjami Związkowymi działającymi w Grupie Azoty ZAK S.A. w sprawie wypłat dofinansowania do letniego wypoczynku Pracowników Grupy Azoty ZAK S.A. w 2023 roku
26. Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy z dnia 9 listopada 2012 roku, tekst jednolity uwzględniający protokoły dodatkowe nr 1-12
27. Protokół dodatkowy nr 13 z dnia 15 lutego 2018 roku do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy z dnia 9 listopada 2012 roku
28. Protokół dodatkowy nr 14 z dnia 24 maja 2018 roku do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy z dnia 9 listopada 2012 roku
29. Protokół dodatkowy nr 15 z dnia 17 grudnia 2018 roku do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy z dnia 9 listopada 2012 roku
30. Protokół dodatkowy nr 16 z dnia 9 stycznia 2019 roku do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy z dnia 9 listopada 2012 roku
31. Protokół dodatkowy nr 17 z dnia 27 czerwca 2019 roku do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy z dnia 9 listopada 2012 roku
32. Protokół dodatkowy nr 18 z dnia 2 grudnia 2019 roku do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy z dnia 9 listopada 2012 roku
33. Protokół dodatkowy nr 19 z dnia 19 grudnia 2019 roku do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy z dnia 9 listopada 2012 roku
34. Protokół dodatkowy nr 20 z dnia 2 marca 2020 roku do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy z dnia 9 listopada 2012 roku
35. Protokół dodatkowy nr 21 z dnia 5 lipca 2021 roku do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy z dnia 9 listopada 2012 roku

36. Protokół dodatkowy nr 22 z dnia 30 listopada 2021 roku do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy z dnia 9 listopada 2012 roku
37. Protokół dodatkowy nr 23 z dnia 20 grudnia 2021 roku do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy z dnia 9 listopada 2012 roku
38. Protokół dodatkowy nr 24 z dnia 29 lipca 2022 roku do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy z dnia 9 listopada 2012 roku
39. Załącznik nr 2 „Podstawowe zasady oceny pracownika z wykorzystaniem karty oceny indywidualnej pracownika” do Zarządzenia nr 94/22 „Nadzorowanie funduszu wynagrodzeń”, data obowiązywania: 16.11.2022 r.
40. Procedura P-03/C „Szkolenia” wydanie: 10, data obowiązywania: 01.07.2022 r.
41. Zarządzenie nr 85/22 w sprawie podnoszenia kwalifikacji zawodowych i refinansowania czesnego pracownikom Grupy Azoty ZAK S.A. podwyższającym kwalifikacje zawodowe, data obowiązywania: 23.09.2022r.

ZAŁĄCZNIK 3: ZESTAWIENIE ODPOWIEDZI NA PYTANIA OTWARTE ZAMIESZCZONE W ANKIETACH

Ankieta dla pracowników

Treść pytania	Jakie inne rozwiązania mogłyby zachęcić Pana(ią) do wielofunkcyjności?
Liczba odpowiedzi	6
Treści odpowiedzi	<p>„brak podwyżek przy nabywaniu kompetencji, a szkolenia są wystarczające”;</p> <p>„jestem jak najbardziej wielofunkcyjnym pracownikiem i dzielę się wiedzą też z innymi”;</p> <p>„stażowe od poprzednich pracodawców wliczane do pensji (od 2015 jest niewliczane). Elementy systemu powinny być realizowane dla wszystkich pracowników, tymczasem część pracowników zakładu po zdaniu egzaminu stanowiskowego nie otrzymuje podwyżki”;</p> <p>„traktowanie wszystkich pracowników równo, część zakładu dostaje podwyżkę po zdaniu egzaminie stanowiskowym, a część pracowników nie otrzymuje (laboratoria) stażowe od poprzednich pracodawców powinno się wliczać, nie powinno być zróżnicowania (starzy pracownicy mają te uprawnienia, a nowi nie mają)W tych ciężkich czasach jak jest drożyzna każdy grosz pracownikowi przyda się do godnego życia.”;</p> <p>„wyrównanie płac pracowników na tym samym stanowisku, więcej urlopu godzinowego”;</p> <p>„zwiększenie stawki zasadniczej”.</p>

Ankieta dla przełożonych

Treść pytania	Jakie inne rozwiązania mogłyby zachęcić Pana(i) podległych pracowników do wielofunkcyjności?
Liczba odpowiedzi	8
Treści odpowiedzi	<p>„aneks pisemny określający udział % kolejnych stanowisk w wynagrodzeniach wartościowanie stanowisk pracy, przejrzystość systemu premiowego, długi termin oczekiwania na podwyżkę po zdaniu egzaminie stanowiskowym - wyznaczenie ram czasowych”</p> <p>„system nagród uwzględniający rozwój kompetencji i doświadczenia pracownika”</p> <p>„głównie pieniądze”</p> <p>„jedynie odpowiednie podwyższenie wynagrodzenia, obecnie przeszerogowanie jest zazwyczaj na bardzo skromnym poziomie; nowi pracownicy praktycznie nie mają możliwości wyrównać się z płaca zasadniczą z pracownikami o dłuższym stażu. Dodatkowo bardzo długi czas rozpatrywania wniosku o przeszerogowanie.”</p> <p>„bardzo ważny jest medal, pracownik czuje się doceniony. Moi pracownicy w zespole już od 20 lat, czasem mniej pracują na zasadzie wielofunkcyjności. Jest żal, że nie potrafiłam tego im wynagrodzić, choć bardzo się starałam.”</p> <p>„dodatkowe wolne od pracy udzielane przez przełożonego. Ruchomy czas pracy indywidualny przydział premii pieniężnej przez przełożonego, odpowiednia gratyfikacja za nabyte dodatkowe umiejętności.”</p> <p>„wyrównanie płacy zasadniczej pracownikom na tym samym stanowisku przyznawanie premii pracownikom według zaangażowania i fachowo wykonanej pracy.”</p> <p>„nic tak nie motywuje pracowników do działania jak wartość pieniądza”</p>
Treść pytania	Jakie działania w Pani(a) opinii mogą ułatwić wdrożenie systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników?

Liczba odpowiedzi	8
Treści odpowiedzi	<p>„określenie ścieżki rozwoju pracownika”;</p> <p>„przedstawienie jasnych zasad i bezzwłoczna ich realizacja przez pracodawcę”;</p> <p>„kampania informacyjna na temat systemu wynagradzania, możliwość uczestniczenia pracowników w procesie kształtowania systemu wynagrodzeń”;</p> <p>„może Activity Based Working?”;</p> <p>„głównie pieniądze”;</p> <p>„zagwarantowane przeszeregowanie - obecnie nie ma takich gwarancji, z góry ustalona kwota przeszeregowania (obecnie może tyle, a na końcu okazuje się 50% tej kwoty), podwyżki procentowe, a nie kwotowe powodują iż wszyscy bez względu na zaangażowanie dostaną tyle samo, dodatkowo spłaszcza to wynagrodzenie np. 10 lat temu aparatowy - 4 000 ster - 4500, różnica 12% obecnie aparat. - 4400, ster. 5 4000, różnica 10%, za 10 lat różnica wyniesie 5% więc jaka tu motywacja; wdrożenie ścieżki kariery aby pracownik wiedział czego może oczekiwać powiązane z tym, np. różnicowanie stanowisk robotniczych adekwatnie do nierobotniczych: aparatowy/sterowniczy - specjalista, starszy aparatowy/starszy sterowniczy - starszy specjalista, z określeniem co pracownik musi osiągnąć aby awansować na "starszego..." (lub inna nazwa pokazująca, że ktoś ma większe dośw.) np. obsługa 2, 3 węzłów. Będzie to duża motywacja, nie wiedzę różnic pomiędzy aparatowym a specjalistą, aparatowy zdaje egzamin, jest samodzielny i..., specjalista nie zdaje egzaminu jest samodzielny i dostaje awans.</p> <p>jasne kryteria w systemie oceny pracowników i odpowiednia motywacja finansowa. Może wpleść wyższą premię kwartalną? To dodatkowy dodatek do pensji.”;</p> <p>„ruchomy czas pracy”;</p> <p>„zmiana systemu premiowania i przyznawania podwyżek płac”;</p> <p>„zmiana siatki zaszeregowania, jasne określenie wysokości płacy zasadniczej uzależnione od nabywanych kompetencji. Zmiana systemu premiowania, zwiększenie udziału premii klasyfikacja etatów wielofunkcyjnych np.. stopniowanie etatów: młodszy aparatowy, starszy aparatowy”;</p>
Treść pytania	Jakie w Pani(a) opinii będą trudności z wdrożeniem systemu wynagradzania wspierającego wielofunkcyjność pracowników?
Liczba odpowiedzi	8
Treści odpowiedzi	<p>„silne przywiązanie do istniejącego systemu, brak oddziaływania finansowego”;</p> <p>„odpowiednia zachęcająca wycena stanowisk”;</p> <p>„brak akceptacji społecznej do proponowanych zmian w systemie wynagrodzeń”;</p> <p>„brak otwarcia na zmiany, brak motywacji, syndrom "molocho", średni wiek pracowników, podejście kadry zarządzającej”;</p> <p>„kadra w zakładzie ma już swoje lata, co niestety nie idzie w parze z przyswajaniem nowych umiejętności”;</p> <p>„oprócz zz, brak jasnych kryteriów, pewność działania systemu wzrostu wynagrodzenia - żeby znów się nie okazało, że miała być podwyżka o x złotych a otrzymała x0,5”;</p> <p>„każda nowa formuła wspierająca wielofunkcyjność będzie wdrożona. Musi być tylko fizycznie i finansowo odczuwalna, muszą być jasno wyrażone kryteria, bo liczy się sprawiedliwe ocenianie pracowników i motywacja do pracy wielofunkcyjnej.”;</p> <p>„brak możliwości dostania podwyżki za wykonanie więcej pracy niż inni pracownicy oraz brak kar za nie wykonanie zadania i donoszenie do związków zawodowych bez wiedzy kierownika o jakim problemie.”;</p> <p>„trudno mi odpowiedzieć, ale wszystko zależy od decyzji i zmian w ZAK SA”;</p> <p>„istniejące kominy płacowe u pracowników z długim stażem, aktualna siatka zaszeregowania wraz z przedziałem płac zasadniczych. Nastawienie strony społecznej.”;</p> <p>„zbyt duża rozpiętość w stawkach osób świeżo zatrudnionych a osób wykonujących te same obowiązki pracujących już np. 30 lat”;</p>