

Zdzisław Czajka [2009]

## Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce

PWE, Warszawa

Recenzowana książka stanowi kompleksowe ujęcie problematyki zarządzania wynagrodzeniami w Polsce. Składa się z siedmiu merytorycznie powiązanych rozdziałów.

Rozdział pierwszy poświęcony jest teoretycznym aspektom wynagradzania. Autor zawarł w nim rozważania dotyczące istoty i znaczenia wynagrodzeń w skali makro.

Rozdział drugi omawia zagadnienia związane z zarządzaniem wynagrodzeniami w skali makro. W szczególności dotyczy to roli państwa i dialogu społecznego, wpływu tempa i poziomu wzrostu gospodarczego oraz inflacji i sytuacji na rynku pracy na wynagrodzenia. Autor wskazał na wpływ Trójstronnej Komisji w ustalaniu płacy minimalnej i wskaźnika wzrostu wynagrodzeń oraz skoncentrował się na wpływie tempa i poziomu wzrostu gospodarczego na wynagrodzenia. Konkretnie dane empiryczne dotyczące lat 1992-2006, zaprezentowane w tym rozdziale, pokazują zależności między wzrostem PKB a wzrostem płac, dynamikę przeciętnego wynagrodzenia i cen oraz relacje płacowe między sektorem przedsiębiorstw a sferą budżetową.

Rozdział trzeci dotyczy zarządzania wynagrodzeniami w sferze budżetowej i z jednej strony charakteryzuje sferę budżetową, zasady kształtowania środków na wynagrodzenia, a z drugiej zarządzanie wynagrodzeniami w poszczególnych jednostkach sfery budżetowej. Opisując rozwiązania płacowe stosowane w sferze budżetowej, autor pokazuje słabe i mocne strony tych rozwiązań i odwołuje się do przeszłości, aby wskazać, w jakim kierunku poszły zmiany. W wyniku przeprowadzonych analiz Zdzisław Czajka wskazuje, że dotychczasowe zmiany w wynagradzaniu w sferze budżetowej były raczej kosmetyczne.

W rozdziale czwartym opisano takie kwestie, jak zakres ingerencji państwa oraz rola związków zawodowych w zarządzaniu wynagrodzeniami. W części dotyczącej ingerencji państwa, autor omówił prawne aspekty regulujące opłacanie pracowników oraz zasa-

dy kształtowania wskaźnika wzrostu przeciętnego wynagrodzenia. Zawarcie układów zbiorowych, jak też wprowadzenie regulaminów wynagradzania wiąże się z potrzebą ich uzgadniania z organizacjami związkowymi, stąd rozważania na ten temat też znalazły się w treści tego rozdziału.

Tworzenie regulaminów/układów zbiorowych wymaga rozstrzygnięcia szeregu kwestii szczegółowych, takich przykładowo, jak przygotowanie taryfikatorów i tabel płac, dlatego w piątym rozdziale wiele miejsca autor poświęcił zagadnieniom związanym z wynagradzaniem według stanowisk pracy, wykorzystaniem systemu taryfowego oraz opisem taryfikatorów kwalifikacyjnych, ich rodzajów, zasad tworzenia taryfikatorów i tabel płac. W treści rozdziału piątego znajduje się też bardzo szczegółowy opis metod wartościowania pracy, jak też wskazania na możliwości wykorzystania wyników wartościowania w wynagradzaniu.

Rozdział szósty dotyczy wynagradzania według kompetencji. W treści tego rozdziału autor wyjaśnił genezę i istotę kompetencji, teoretyczne aspekty wynagradzania według kompetencji oraz propozycje własne w tym zakresie.

Rozdział siódmy opisuje istotę i pomiar efektów pracy oraz sposoby opłacania i nagradzania efektów pracy. Należy podkreślić, że autor starał się podejść w sposób kompleksowy do oceny efektów pracy, stąd też w rozdziale tym przedstawił koncepcję na temat opłacania efektów pracy, premiowania za efekty pracy oraz wykorzystania ocen pracowniczych w opłacaniu efektów.

W zakończeniu recenzowanej pozycji zawarto najistotniejsze wnioski wynikające z studiów literatury przedmiotu, przeprowadzonych badań oraz analiz i ocen.

Reasumując, należy stwierdzić, że książka Z. Czajki „Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce” jest bodajże jedynym opracowaniem, w którym tak szeroko ujęto problematykę wynagradzania. Książka zawiera interesujące rozważania w skali makro, a dotyczące roli państwa, jak też dialogu społecznego w zarządzaniu wynagrodzeniami oraz analizy na bazie danych makroekonomicznych (na przestrzeni 10 lat).

*M. Wanda Kopertyńska*

Adam Stabryła (red.) [2009]

## **Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy**

Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa

Książek na temat struktur organizacyjnych napisano już wiele. Jest to bowiem obszar tematyczny niezwykle ważny, aktualny, atrakcyjny i o dużym znaczeniu dla rozwoju nauk o zarządzaniu, kształcenia studentów i praktyki gospodarczej.

Jednak ta książka bardzo pozytywnie wyróżnia się na tle innych i to z kilku powodów:

1. wpisuje się w nurt bardzo aktualnej dyskusji nad paradygmatem gospodarki opartej na wiedzy, akcentującej rolę uczenia się, wiedzy, kapitału intelektualnego i społecznego jako czynnika wzrostu gospodarczego oraz konkurencyjności przedsiębiorstw i instytucji;
2. bardzo dobrze oddaje myśl W. Churchilla, „iż najpierw my kształtujemy struktury, a potem one kształtują nas”;
3. ukazuje odchodzenie od klasycznych, tradycyjnych biurokratycznych struktur, opartych na podziale funkcji i sztywnej hierarchii, ich zawodność w warunkach turbulencji, dużej zmienności otoczenia, szybkości zachodzących zmian, ich nieciągłości oraz konieczność poszukiwania nowych modeli biznesowych i struktur organizacyjnych;
4. podsuwa pomysły tworzenia organizacji otwartych, elastycznych, innowacyjnych, uczących się i zarządzających wiedzą jako najlepiej dostosowanych do gospodarki opartej na wiedzy;
5. zaleca stosowanie podejścia procesowego i projektowego w zarządzaniu, czego wyrazem mają być też nowe modele i formy struktur organizacyjnych – struktury procesowe, projektowe, sieciowe, wirtualne;
6. dostarcza narzędzia opisu i diagnozy struktury organizacyjnej, w formie uniwersalnej metodyki oceny rozwiązań strukturalnych stosowanych w przedsiębiorstwach przemysłowych, handlowych, usługowych w warunkach gospodarki opartej na wiedzy;
7. prezentuje całościowe ujęcie problematyki doskonalenia struktury organizacyjnej;
8. udziela wskazówek i rekomendacji do doskonalenia istniejących struktur lub ich zmiany.

Książka została napisana przez kompetentny zespół 15. autorów z Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie pod kierunkiem prof. dr hab. Adama Stabryły, na podstawie projektu badawczego, zrealizowanego w latach 2006–2008. Badania składały się z dwóch części. Pierwsza obejmowała studia teoretyczno-metodologiczne, druga badania empiryczne przeprowadzone na próbie 275 dużych i śred-

nich przedsiębiorstw w Polsce. Struktura książki oddaje układ projektu badawczego. Treść została podzielona na dwie części: w pierwszej autorzy zajmują się podstawami metodologicznymi badania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, w drugiej przedstawiają wyniki analizy empirycznej.

Trudno jest w recenzji oddać całe bogactwo pomysłów, podejść, modeli i form struktur organizacyjnych, wyników bardzo rozległych, głębokich, dobrze zaprojektowanych i przeprowadzonych badań empirycznych zaprezentowanych w jedenastu rozdziałach książki. Tę książkę trzeba z uwagą przeczytać, choć nie jest to lektura łatwa w odbiorze. Od czytelnika wymaga pewnego przygotowania w zakresie zarządzania, skupienia i wysiłku intelektualnego. Trud włożony w lekturę na pewno się opłaci. Jest to bowiem książka bardzo wartościowa i inspirująca tak dla studentów i środowiska akademickiego, jak i szerokiego grona praktyków zarządzania, w tym specjalistów z departamentów strategii, organizacji, HR.

Spróbuję w omówieniu treści książki spojrzeć na nią przez pryzmat zainteresowań i problemów ludzi zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach, poszukujących inspiracji i doświadczeń związanych z budowaniem nowoczesnych systemów zarządzania.

Już dwa pierwsze rozdziały wprowadzają Czytelnika we współczesny świat zmieniających się paradygmatów zarządzania, zawodności wielu dotychczasowych koncepcji i rozwiązań strukturalnych, pojawiania się nowych modeli biznesowych i struktur organizacyjnych. Przekonują, że nadchodzi kres organizacji i struktur biurokratycznych, które coraz częściej zawodzą w warunkach szybko i w sposób turbulentny zmieniającego się otoczenia, hiperkonkurencji i globalizacji, rewolucji technologicznych, zwłaszcza nowych technologii informacyjnych, zmieniających się aspiracji i wartości ludzi, wzrostu poziomu ich kompetencji, zmian kulturowych. Ta zmiana warunków zewnętrznych i wewnętrznych funkcjonowania organizacji, którą autorzy nazywają gospodarką opartą na wiedzy została opisana w rozdziale 5. zatytułowanym „Podstawy teoretyczne gospodarki opartej na wiedzy”.

Nowe wyzwanie, jakim jest stworzenie gospodarki opartej na wiedzy wymaga nowych modeli organizacji, zrywających z założeniami i zasadami organizacji biurokratycznych, docenienia roli kapitału ludzkiego w budowaniu trwałej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jego wartości dodanej.

W książce zaprezentowano wiele z nich (rozdział 2). Znajdujemy charakterystyki dynamicznie rozwijających się organizacji i struktur sieciowych, klastrów, parków technologicznych, inkubatorów przedsiębiorczości, organizacji i struktur procesowych, fraktalnych, wirtualnych. Nie są to wszystkie spotykane obecnie nowe formy organizacji i struktur, choć trzeba zauważyć, że omówione w książce są najbardziej popularne i najczęściej dyskutowane. Brakuje m.in. wielu form modułowych opartych na kooperacji

wewnątrz przedsiębiorstwa i pomiędzy przedsiębiorstwami, do których przykładowo na poziomie przedsiębiorstwa należą: struktury centrów zysku, struktury dywizjonalne i struktury oparte na kompetencjach; na poziomie łańcuchów wartości struktury projektowe i wysp produktowych; a na poziomie stanowisk pracy autonomiczne grupy zadaniowe i zespoły zadaniowe tworzone *ad hoc*. Kooperacyjne formy przedsiębiorstw, o które warto by rozszerzyć zbiór modeli strukturalnych to z kolei symbiozy, alianse strategiczne, grupy producentów, zamknięte i otwarte rynki elektroniczne, platformy handlu elektronicznego, platformy elektroniczne typu „Open Source”.

Autorzy książki starają się wyjaśnić zawodność schematycznego spojrzenia na struktury. Ich cennym wkładem jest spojrzenie na badania strukturalne w kontekście podejścia podmiotowo-relacyjnego. Należy przychylić się do ich poglądu, że Zarówno przy identyfikacji struktur, jak ich diagnozowaniu, doskonaleniu i projektowaniu „należy wykorzystywać wiele różnorodnych narzędzi badawczych, o różnym stopniu szczegółowości, tj. koncepcji, modeli, zasad, podejść, metod i technik”. Zwłaszcza należy wykorzystać cztery grupy metod: organizatorskie, behawioralne, analizy ekonomicznej i uczenia się organizacji. Spojrzenie z wielu perspektyw, przy jednoczesnej próbie całościowego, systemowego spojrzenia na problem struktur jest godny upowszechnienia.

Część pierwsza książki stanowi pewną całość. Zawiera inspiracje, omówienie nowoczesnych rozwiązań strukturalnych, prezentuje ramowy tok postępowania w metodyce doskonalenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. Jest jednocześnie podstawą i tłem dla zaprezentowania w części drugiej oryginalnych i wnikliwych badań naukowych. Jak piszą autorzy celem tych badań było „opracowanie uniwersalnej metodyki rozwiązań strukturalnych stosowanych w polskich przedsiębiorstwach ze szczególnym uwzględnieniem czynników wewnętrznych i zewnętrznych określonych jako gospodarka oparta na wiedzy (GOW)”.

Dalszymi celami badań stały się: identyfikacja rozwiązań strukturalnych przedsiębiorstwa w warunkach GOW; programowanie rozwiązań strukturalnych, organizacja systemu zarządzania wiedzą.

Może praktyk pominięciu lub jedynie pobieżnie przekartkuje rozdziały 6. i 7., w których autorzy prezentują koncepcję i metodę badań oraz metody kategoryzacji przedsiębiorstw ze względu na stopień spełniania funkcji gospodarki opartej na wiedzy, uważając je za nazbyt akademickie, formalne. Jednak ich treść jest ważna, gdyż, jak się okaże, tylko niewielka grupa badanych przedsiębiorstw spełnia dziś warunki organizacji uczącej się i opartej na wiedzy. Autorzy posługując się metodą punktową wyróżnili 4 kategorie przedsiębiorstw: S – organizacje o wysokim potencjale wiedzy ( 0 przedsiębiorstw), A – organizacja wiodąca (19 przedsiębiorstw), B – organizacja przeciętna (174 przedsiębiorstwa) i C – organizacja o niskim poziomie wiedzy (82 przedsiębiorstwa). Ocenili badane przedsiębiorstwa dobierając 18 kryteriów ujętych w 3 grupach (uczenie się organiza-

cji i tworzenie wiedzy, zakres wykorzystania systemów informacyjnych, innowacyjność przedsiębiorstwa) tworząc z nich indeks potencjału wiedzy.

Rozdziały 7. i 8. prezentują wyniki badań statystycznych. Dostarczają wielu informacji na temat struktur organizacyjnych badanych przedsiębiorstw w kontekście gospodarki opartej na wiedzy. Jak można było się spodziewać, największe zmiany następują w przedsiębiorstwach kategorii A. One najszybciej reagują na zmiany w otoczeniu, antycypują je, dostosowują procesy i struktury oraz metody zarządzania do warunków GOW. Bardzo interesujące są zestawienia dokonanych zmian w praktyce tych przedsiębiorstw. Wpisują się one w nowe trendy współczesnych koncepcji i metod zarządzania. Należy jednak zauważyć, że główny obszar i metody zmian dotyczą tzw. twardych elementów systemu zarządzania, takich jak: *controlling*, budżetowanie, planowanie scenariuszowe, TQM, *outsourcing*, *reengineering*, *lean management*, dostawy na styk (JiT). Ale w praktyce nawet tych najlepszych przedsiębiorstw w zasadzie brakuje „miękkich” metod zarządzania, tak charakterystycznych dla najnowszych praktyk zarządzania.

Brak doceniania „miękkich” elementów i narzędzi zarządzania koresponduje z informacją, iż kadra kierownicza tylko w 62% ma zaspokojone potrzeby informacyjne w zakresie personelu i zarządzania zasobami ludzkimi. Chyba nadal w wielu przedsiębiorstwach obce są koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim czy kapitałem intelektualnym, podobnie jak koncepcje zarządzania wiedzą czy uczącej się organizacji.

Im niższa kategoria przedsiębiorstw, tym mniejszy zakres i głębokość zmian, tym większa obawa przed nimi i zachowawczość zarządzania, tym większe zainteresowanie tradycyjnymi koncepcjami zarządzania, modelami organizacji, formami struktur i możliwościami ich niewielkich, ewolucyjnych zmian.

Praktycy i studenci powinni bliżej zapoznać się z kierunkami doskonalenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w kontekście GOW przedstawionych w formie 35 propozycji (w podrozdziale 8.6) oraz wynikami badań na temat organizacji systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie z wykorzystaniem wspomaganie informatycznego, doskonalenia struktury organizacyjnej Pionu Zarządzania Informacjami i Wiedzą oraz zarządzaniem relacjami i układami sieciowymi.

W rozdziale dziewiątym autorzy badań rozszerzyli badania o przypadki trzech przedsiębiorstw: PKP Informatyka spółka z o.o.; przedsiębiorstwo Kimberly Clark S.A. w Kluczach oraz Radio Muzyka Fakty spółka z o.o, przedstawiając je oraz charakteryzując ich rozwiązania strukturalne, zmiany w strukturze organizacyjnej, system zarządzania wiedzą. Przykłady te są interesujące, choć nie dostarczają tylu cennych informacji i propozycji, jak te, zawarte we wcześniejszych rozdziałach.

W tej ważnej i wartościowej książce zabrakło mi rozważań na temat struktur zarządzania. Bardzo mało miejsca poświęcono radom nadzorczym, a to one wyznaczają wartości, zasady, reguły i cele zarządzania, a także wpływają na procesy i struktury zarzą-

dzania. Zaprezentowane w książce dość powierzchowne rozważania i dowolnie dobrane schematy organizacyjne przedstawiają rozwiązania niezbyt typowe dla krajów europejskich, skupiając uwagę na rozwiązaniach uregulowanych w systemach prawnych USA i Japonii, łączących funkcje rad nadzorczych z zarządami firm (korporacji). Można więc powiedzieć, że ważny problem struktur właścicielskich i ich wpływu na strukturę organizacyjną został zmarginalizowany, a może nawet pominięty.

Lektura książki skłania do jej rekomendacji szerokiemu gronu osób zajmujących się zarządzaniem, chcących lepiej zrozumieć zmieniający się świat organizacji i konieczność reorientacji strategicznych oraz strukturalnych. W tym nowym świecie wzrośnie rola zarządzania kapitałem ludzkim, a wartość dodana przedsiębiorstw będzie w coraz większym stopniu uzyskiwana dzięki kompetentnym i umotywowanym ludziom, tworzącym nowe rozwiązania strukturalne. Osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi, pracujące w pionie HR znajdą w książce wiele cennych inspiracji dla lepszego powiązania zagadnień strukturalnych z koncepcjami HR, zwłaszcza z koncepcjami rozwoju kadr.

Żyjemy w trudnym okresie, w którym zadaje się wiele nowych pytań, albo na stare pytania trzeba odpowiadać w nowy sposób, bo coraz więcej się zmienia, ulega starzeniu i przewartościowaniu. Trzeba więc szukać nowych paradygmatów, modeli, form strukturalnych, metod zarządzania, w którym należy wykorzystać w sposób twórczy doświadczenia badawcze innych osób i zespołów. Ta książka zespołu autorów pod redakcją profesora Adama Stabryły bardzo w tym pomaga.

*Zbigniew Dworzecki*