Jan Szambelańczyk
Roman Karaś

TYPY RYNKÓW PRACY I CYKL ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO DETERMINANTY DOCHODÓW Z PRACY

1. Wstęp

Doświadczenia ostatnich dwóch dekad XX wieku dowodnie wskazują na fakt rosnącego zainteresowania zasobami ludzkimi jako czynnikiem zdobywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku towarów i usług, a także racjonalizacji nakładów w organizacjach niedochodowych.

Pogłębiającej się walce konkurencyjnej towarzyszy rosnący poziom technicznego uzbrojenia pracy, co sprawia, że coraz mniej ludzi jest zdolnych do wytwarzania coraz większego wolumenu dóbr i usług. Prawidłowość ta stanowi jednocześnie wyzwanie dla polityki zatrudnienia, a zwłaszcza instytucji odpowiedzialnych za minimalizowanie bezrobocia jako zjawiska niepożądanego społecznie i politycznie. Dylemat przewagi konkurencyjnej w polityce gospodarczej i intencje minimalizacji bezrobocia w polityce zatrudnienia przenikają do praktyki przedsiębiorstw najczęściej poprzez ustawowe ograniczanie elastyczności funkcjonowania rynków pracy[1]. To ograniczanie elastyczności jest głównie wynikiem politycznego oddziaływania przedstawicieli lub reprezentantów pracobiorców i ich związków oraz odpowiedniego ustawodawstwa. Z kolei negatywne konsekwencje nieelastyczności zatrudnienia stymulują przedsiębiorców do substytucji ludzi przez technikę albo redukowania takich form angażowania pracowników, które ograniczają elastyczność zasobową czynnika pracy. Wszystko to sprawia, że praktycznie wszystkie rynki pracy – w mniejszym lub większym stopniu – są nieelastyczne[2]. Dotyczy to przede wszystkim elastyczności zasobowej czynnika pra-

---

[1] A. L. Kallenberg, A. B. Sorensen, *The Sociology of Labor Markets*, „Annual Review of Sociology" 1979 nr 5, s.351-379; A. B. Sorensen, *Processes of Allocation to Open and Closed Positions in Social Structure*, „Zeitschrift fur Sociologie" 1983 z. 3, s. 203-224.

[2] P. B. Doeringer, M. J. Piore, *Unemployment and the „Dual labor market"*, „The Public Interest" 1975 nr 38, s. 65-79.

cy, czyli dostosowywania rozmiarów zatrudnionych i potencjału czasu pracy do potrzeb pracodawcy, wynikających z popytu na produkowane dobra lub świadczone usługi w danej jednostce czasu. Istotną rolę w rachunku ekonomicznym odgrywa także elastyczność motywacyjna zatrudnienia, czyli zmiany poziomu dochodów pracowników w zależności od kondycji finansowej firmy. Ograniczanie elastyczności motywacyjnej sprawia, że koszty pracy stają się kosztami względnie stałymi, a takie są przedmiotem przedsięwzięć racjonalizacyjnych z jednej strony lub innowacji techniczno-organizacyjnych z drugiej[3].

Autonomizacja celów makroekonomicznej, czy choćby regionalnej polityki zatrudnienia – od celów racjonalizacji zatrudnienia na poziomie mikroekonomicznym – prowadzi pośrednio do wielowymiarowego ścierania się interesów podmiotów konstytuujących popytową i podażową stronę rynku pracy. W zależności od pozycji rynkowej tych podmiotów oraz stopnia ich zorganizowania mamy do czynienia z modelem kooperacji (negocjacje i układy) albo z modelem walki (żądania i akty normatywne)[4].

Pomijając pozafinansowe aspekty regulowania popytu i podaży na pracę, elementem równoważącym oba strumienie potrzeb (na pracę i na kwalifikacje) jest dochód pracownika i wydatek pracodawcy. Dochód z pracy i jego struktura to istotne aspekty funkcjonowania rynku pracy, które na poziomie mikroekonomicznym stosunkowo silnie wpływają na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa[5].

Zwykle innowacyjność rozwiązań związanych z dochodami pracowników, stymulowana przez pracodawców, jest większa, a tempo ich wdrażania znacznie szybsze od działalności legislacyjnej zmierzającej do ograniczania korzyści wynikających z tej innowacyjności (szczególnie w krajach transformacji systemowej)[6]. W tych okolicznościach interesujące jest – zarówno poznawczo jak i praktycznie – jak kształtują się struktury dochodów z pracy, w specyficznych warunkach rynku pracy oraz w różnych fazach rynkowego cyklu życia przedsiębiorstwa. Swoistym podproblemem jest wpływ rozwiązań podatkowych i to zarówno w ujęciu podatku

---

[3] Por. B. Towers, *Managing Labour Flexibility*, „Industrial Relations Journal" 1987 nr 2, s. 79-83; J. Szambelańczyk, *Wzory ruchliwości pracowniczej we współczesnych teoriach rynku pracy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1988, z. 4, s. 265-280.

[4] W tym ostatnim przypadku nie bez znaczenia są bardziej prawdopodobne sojusze administracji państwowej i organów ustawodawczych ze związkami zawodowymi niż z organizacjami pracodawców. Por. N. Fligstein, R. M. Fernandez, *Worker Power, Firm Power, and the Structure of Labor Market*, „The Sociological Quarterly" vol. 29, nr 1, 1988, s. 5-28.

[5] Por. D. Hay, D. Morris, *Industrial Economics and Organization*, Oxford University Press, Oxford 1991; R.A.D'Aventi, *Top Managerial Prestige and Organizational Bankruptcy*, „Organization Science" 1990 nr 1, s. 121-142.

[6] Por. D. L. Sexton, N. B. Bowman-Upton, *Enterpreneurship. Creativity and Growth*, Macmillan Publishing Company, New York 1991.

dochodowego od osób prawnych, jak i podatku dochodowego od osób fizycznych na strukturę dochodów pracy[7].

Celem niniejszego artykułu jest wieloaspektowa refleksja nad modelami zachowań pracodawców i pracobiorców w scharakteryzowanych uwarunkowaniach. Brak odpowiedniej bazy informacji o badanych procesach w Polsce w pierwszych latach transformacji systemowej oraz upowszechniająca się praktyka utajniania płac i dochodów pracowników poważnie utrudniają weryfikację empiryczną stawianych hipotez. Niemniej na obecnym etapie studiów nad zagadnieniami kształtowania się struktur dochodów z pracy ciekawe jest przeanalizowanie doświadczeń zagranicznych oraz sformułowanie hipotez odnośnie do praktyki polskiej.

2. Czynnik ludzki w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa

2.1. Postęp techniczny a zatrudnienie

Dylemat przewagi konkurencyjnej i minimalizacji bezrobocia w działalności podmiotów gospodarczych, obok regulacji prawnych, uwikłany jest w dylemat decyzyjny substytucji pracy żywej przez technikę. Doświadczenia historyczne dokumentują nieustanny rozwój techniki i technologii wytwarzania dóbr i świadczenia usług, które to techniki i technologie pociągają za sobą polaryzację kwalifikacji zatrudnionych w sferze wytwarzania[8]. Jakkolwiek w ujęciu historycznym mamy do czynienia z ciągłością postępu naukowo-technicznego, to w wymiarze zarządzania organizacjami postęp ten ma raczej dyskretny charakter. Szczególnie wyraźne jest to wtedy, gdy mamy do czynienia z nowymi jakościowo generacjami techniki „ucieleśniającej" wiedzę i umiejętności ludzi (np. maszyna parowa, telefon, komputer osobisty, robot przemysłowy, sieci telekomunikacyjne). Dyskretny charakter zmian techniki – w powiązaniu z zatrudnieniem – widoczny jest przede wszystkim w krajach czy nawet obszarach geopolitycznych, na których mają miejsce rewolucyjne niemal zmiany w systemie wytwarzania – a nawet szerzej – w organizacji życia społecznego (np. transformacja systemowa w krajach postkolonialnych czy postsocjalistycznych, transfer chronionej uprzednio zakazami eksportowymi technologii, ekonomizacja zachowań podmiotów gospodarczych wraz z wdrażaniem gospodarki rynkowej). W interesującym nas aspekcie zmiany te prowadzą do ograniczania zapotrzebowania na pracowników w skali poszczególnych jednostek

[7] S. Finkelstein, D. C. Hambrick, *Chief Executive Compensation: A Synthesis and Reconciliation*, „Strategic Management Journal" 1988 nr 9, s. 671-688.

[8] Por. H. Braverman, *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press 1977; tenże, *Die Arbeit im Modernen Produktionsprozess*, Frankfurt 1977; H. Kern, M. Schuman, *Industriearbeit und Arbeiterbewusstein*, Frankfurt 1977.

organizacyjnych, których ponowna aktywizacja zawodowa uwarunkowana jest ich rekwalifikacją bądź napływem kapitału i stworzeniem miejsc pracy.

2.2. Alokacja i realokacja przedsiębiorstw a zatrudnienie

Poszukiwanie sposobów racjonalizacji kosztów produkcji przez pracodawców, w tym także kosztów pracy, powoduje alokację inwestycji bądź nawet realokację przedsiębiorstw do krajów lub na tereny, gdzie koszty te są – w globalnym rachunku – niższe. Takie zachowania w swoisty sposób stają w konflikcie z celami ograniczania bezrobocia. Z kolei pogarszanie rynkowej pozycji pracobiorców, do tego odpowiednio zorganizowanych (np. w związkach zawodowych), wywołuje działania polityczne, a w ich następstwie inicjatywy legislacyjne, które w mniejszym lub większym stopniu, przynajmniej na krótką metę, powstrzymują procesy racjonalizacji zatrudnienia. Dotyczy to w szczególności ustawodawstwa zmniejszającego elastyczność funkcjonowania rynków pracy. Jako przykłady mogą służyć postanowienia bezpośrednio zwiększające koszty realokacji (np. odszkodowania czy nakłady na rekwalifikację zwalnianych pracowników) czy likwidacja ulg inwestycyjnych w podatku dochodowym albo nawet konieczność uzyskiwania pozwoleń inwestycyjnych.

Nowe inwestycje bądź realokacja całych przedsiębiorstw czy tylko zorganizowanych ich części na rynki pracy, na których koszty angażowania pracowników są niższe, stanowią z jednej strony czynnik sprzyjający tworzeniu nowych miejsc pracy. Przy okazji mamy do czynienia z podnoszeniem poziomu technicznego uzbrojenia pracy (zwykle nowoczesne technologie, wyższy poziom ochrony środowiska i bezpieczeństwa pracy, lepsze standardy obiektów socjalno-bytowych i wyposażenia). Z drugiej strony takie inwestycje czy przedsiębiorstwa, charakteryzujące się wyższą efektywnością, produktywnością i jakością, stanowią „śmiertelne" zagrożenie dla działających już na tych rynkach podmiotów wytwarzających dobra lub świadczących usługi substytucyjne. W świetle doświadczeń najczęściej proces ten doprowadza do likwidacji bądź upadłości tych drugich, a w konsekwencji do zmniejszania liczby miejsc pracy w następstwie unowocześniania procesu wytwarzania i powstawania bezrobocia strukturalnego[9]. Negatywne skutki opisanego procesu są bardziej dolegliwe dla krajów o nieznacznych przyrostach netto miejsc pracy, a ich skala rośnie wraz z malejącą korzyścią inwestorów z tytułu alternatywnych kosztów pracy i ogólnych kosztów inwestycji na tych rynkach.

---

[9] Ten typ bezrobocia jest szczególnie trudny do zwalczania ze względu na stosunkowo wysokie koszty rekwalifikacji lub tworzenia nowych miejsc pracy i brak źródeł ich finansowania, zwłaszcza w krajach charakteryzujących się chronicznym deficytem budżetowym. J. Szambelańczyk, R. Karaś, *Bezrobocie a regulacja rynku pracy*, w: *Wybrane aspekty bezrobocia w Polsce w warunkach transformacji systemu gospodarczego*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Zeszyty Naukowe Seria I, z. 216. Poznań 1994, s. 25.

Obok kosztów pracy istotną rolę odgrywa także potencjał kwalifikacyjny podmiotów konstytuujących popytową stronę rynków pracy. Chyba można postawić hipotezę, że przeciętny poziom kwalifikacji ogólnych zatrudnionych, w większości gospodarek nakazowo-rozdzielczych, przewyższał możliwości ich racjonalnego wykorzystania. Stan ten początkowo mógł stanowić dodatkowy atut dla inwestorów. Jednak w miarę rozwoju stosunków rynkowych i rynkowego mechanizmu kształtowania płac to, co było zaletą dla pracodawcy, może przekształcić się w problem zakładowej polityki płacowej.

Przedstawione w zarysie procesy kreują swoisty dylemat polityki gospodarczej sprzężony z polityką zatrudnienia[10].

2.3. Zatrudnienie a dochody pracowników z pracy

Podstawowym motywem pracownika przy podejmowaniu pracy jest uzyskiwanie dochodu. Po stronie pracodawcy zatrudnianie ludzi uzasadnione jest głównie ich zdolnością do realizacji zadań, które w systemie rynkowym przynoszą dochód. Dochód pracowników i pracodawców to wspólny mianownik, pozwalający osądzać celowość wchodzenia ze sobą w stosunki pracy.

Dochód pracownika w przedsiębiorstwie rozpoczynającym swą działalność na rynku jest najczęściej kształtowany na podstawie innego mechanizmu niż dochód pracownika w przedsiębiorstwie ustabilizowanym. Można nawet postawić hipotezę, że system płac w przedsiębiorstwach uzależniony jest od sposobu ich tworzenia. A w miarę przechodzenia przez kolejne ogniwa rynkowego cyklu życia przedsiębiorstwo podlega modyfikacjom. Stosunkowo wyraźnie różnice te uwypukla porównanie przedsiębiorstwa, które rozpoczyna działalność od przysłowiowego „zera", z przedsiębiorstwem restrukturyzowanym (z udziałem lub bez udziału inwestora strategicznego) czy firmą zakładaną przy wsparciu kapitałowo-logistycznym renomowanego koncernu zagranicznego albo korporacji międzynarodowej.

2.4. Charakterystyka systemu dochodów z pracy

2.4.1. System dochodów z pracy i jego składniki

Definiując system dochodów z pracy trzeba uwzględnić jego różnorodne elementy, zmienne oraz warunki, które współprzyczyniają się do jego funkcjonalnej czy

[10] Wszędzie tam, gdzie występuje wysoki organiczny skład kapitału, konieczne są ogromne nakłady – czy to początkowe czy też modernizacyjne. M.in. dlatego w byłych krajach socjalistycznych nie ma równych warunków konkurencji dla podmiotów rodzimych i inwestorów zagranicznych. Brak równości wynika m.in. stąd, że przedtransformacyjny system alokacji inwestycji oraz system finansowy w tych krajach nie dawał firmom szans na zdecentralizowaną akumulację kapitału umożliwiającą rynkową konkurencję.

wręcz organicznej struktury[11]. W rozwiniętej wersji system dochodów z pracy pracownika w organizacji tworzą:

– powszechne i specjalne przepisy prawa,
– generalne i indywidualne umowy,
– ogólne i szczegółowe zasady,
– zewnętrzne i wewnętrzne warunki,
– formy płac i ich składniki elementarne,
– techniki i procedury naliczania oraz wypłacania dochodu oraz otrzymywania świadczeń.

W ujęciu funkcjonalnym trzeba ponadto uwzględnić procesowy i bodźcowy charakter dochodów oraz związki i zależności pomiędzy elementami systemu dochodów z pracy.

Dochody z pracy pełnią różnorodne funkcje. Funkcje te w specyficzny sposób integrują role społeczne pracownika pełnione w bliższym i dalszym otoczeniu pracodawcy z jego rolami zawodowymi wynikającymi z zajmowanego stanowiska pracy i usytuowania w strukturze organizacyjnej firmy[12]. W ujęciach analitycznych dominuje nurt uproszczonego traktowania systemu dochodów, w ramach którego wyróżnia się pięć zasadniczych jego składników. A mianowicie[13]:

– płaca zasadnicza,
– premia krótkookresowa,
– premia długookresowa,
– świadczenia pracownicze (*employee benefits*),
– świadczenia menedżerskie (*perquities*).

Innymi słowy chodzi o ogół kosztów osobowych ponoszonych przez firmy na pracowników.

Biorąc pod uwagę istotę stosunków, w jakie wchodzą pracownicy i pracodawcy, dochód z pracy spełnia głównie funkcję motywacyjną. W tym aspekcie poziom i struktura dochodu ma silny związek z zaspokajaniem potrzeb pracownika. Jednocześnie zaś zaspokajanie rosnących potrzeb wiąże się z ponoszeniem dodatkowych nakładów przez pracodawcę. Ten ostatni zaś dąży do optymalizacji nakładów zarówno z punktu widzenia funkcji motywacyjnej, jak i globalnego nakładu na pracowników, z uwzględnieniem aspektów podatkowych i innych narzutów na płace.

---

[11] W literaturze przedmiotu dochody z pracy określa się też terminem płaca. Zob. S. Borkowska, *Jak wynagradzać?*, Warszawa 1992.

[12] Analizy systemu dochodów z pracy w przedstawionym ujęciu mają wybitnie interdyscyplinarny charakter i ze względu na charakter tego artykułu nie będą w dalszej części podejmowane odpowiednio głęboko.

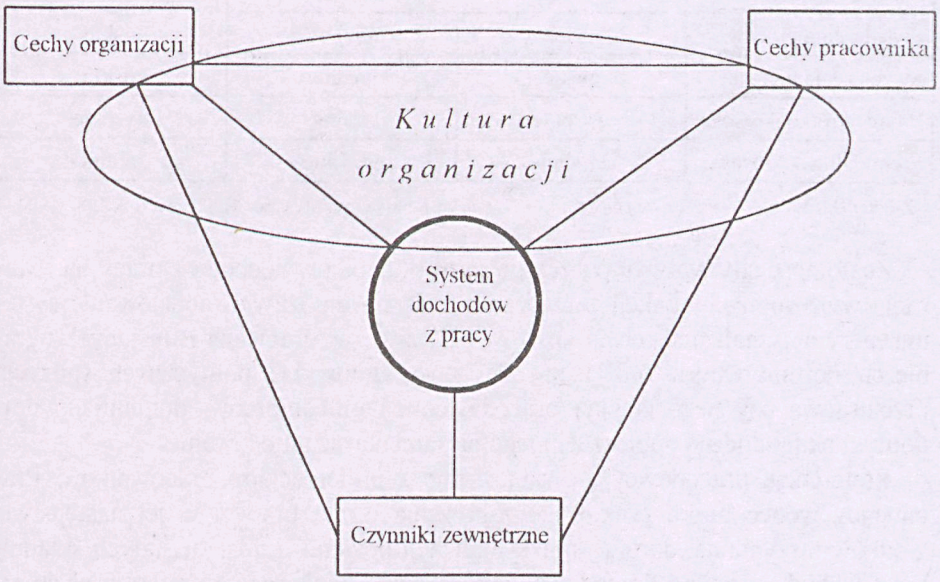
[13] Por. R. Karaś, *Elementy dochodów z pracy menedżerów*, w: *Potencjał pracy w warunkach transformacji gospodarki w Polsce*, red. J. Orczyk, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Zeszyty Naukowe seria I, z. 227, Poznań 1995, s. 50.

2.4.2. Uwarunkowania systemu dochodów z pracy

Analizy prowadzone w poprzednim podpunkcie prowadzą do tezy, że efektywność systemu dochodów z pracy w aspekcie motywacyjnym dla pracowników i pracodawców uwarunkowana jest trzema grupami zależnych od siebie czynników:

- czynniki wynikające z cech pracowników,
- czynniki wynikające z cech organizacji,
- czynniki wynikające z cech otoczenia.

Wielostronne uwarunkowania efektywności systemu dochodów z pracy stanowią metodologiczną dyrektywę kształtowania i modyfikacji tego systemu. Powinien on być adaptowany odpowiednio do zmieniających się warunków jego funkcjonowania. Ta jednak dyrektywa pozostaje w konflikcie z dążeniami pracowników do zabezpieczenia stabilności uzyskiwanego dochodu. Uwarunkowania, o których mowa, powodują, że praktycznie nie ma uniwersalnego, efektywnego systemu dochodów z pracy, który, aby skutecznie realizował funkcję motywacyjną, musi uwzględniać zarówno cechy organizacji, jak i pracownika, tworzące fundamenty kultury organizacji.



Rysunek 1
Uwarunkowania efektywności systemu dochodów z pracy

Źródło: Opracowanie własne.

2.5. *Wpływ składników dochodu z pracy na realizację funkcji zarządzania kadrami*

Z punktu widzenia organizacji dochody z pracy wspomagają realizację trzech funkcji zarządzania kadrami[14]:

- pozyskiwanie pracowników,
- stabilizowanie zatrudnienia,
- motywowanie do realizacji przydzielonych pracownikom zadań.

Doświadczenia zagraniczne wskazują, że poszczególne składniki dochodów z pracy mają niejednolity wpływ na realizację powyżej wyliczonych funkcji. Charakterystykę tego wpływu z uwzględnieniem trzech poziomów intensywności zawiera tabela 1.

Tabela 1
Znaczenie motywacyjne dochodów z pracy dla realizacji funkcji zarządzania kadrami

Składniki dochodów z pracy	Funkcje zarządzania kadrami		
	Pozyskiwanie pracowników	Stabilizowanie zatrudnienia	Wykonywanie zadań przez pracownika
Płaca zasadnicza	wysokie	wysokie	średnie
Świadczenia pracow.	niskie	średnie	niskie
Świadczenia menedż.	niskie	średnie	niskie
Premie krótkookresowe	wysokie	średnie	wysokie
Premie długookresowe	średnie	wysokie	średnie

Źródło: B.R.Ellig, *Executive Compensation – A Total Pay Perspective*, Mc Graw Hill, New York 1982, s. 20.

Znajomość siły wpływu poszczególnych składników dochodu z pracy na realizację wyróżnionych funkcji zarządzania kadrami umożliwia modelowanie systemu, przy optymalizacji relacji kosztów i korzyści, w granicach istniejących ograniczeń normatywnych (np. ustawodawstwo, umowy) i politycznych (pozycja przetargowa czy negocjacyjna pracodawców i pracobiorców; dominujący nurt polityki ekonomiczno-społecznej i jego parlamentarne umocowanie).

Preferencje pracodawcy nie są tożsame z preferencjami pracowników. Pracownicy wobec braku rynkowego zagrożenia utratą pracy i w jej następstwie środków utrzymania, dążą do maksymalizacji poziomu i udziału stałych składników dochodu z pracy. Pracodawcy stymulowani konkurencją preferują elastyczność motywacyjną, jako metodę ustalania poziomu płac, gdyż daje im to możliwość dostosowywania się do warunków rynkowych. Te rozbieżne preferencje

[14] J. R. Schuster, P. K. Ziungheim, *The New Pay: Linking Employee and Organization Performance*, Lexington Books 1992, s. 32.

kształtują mikroekonomiczy dylemat polityki płac, a jednocześnie stanowią dylemat polityczny w zakresie ustawodawstwa pracy.

2.6. Problemy modelowo-wdrożeniowe systemu dochodów z pracy

2.6.1. Problem jawności systemu dochodów z pracy

Znajomość systemu wynagrodzeń przez pracowników stanowi jeden z koniecznych warunków spełniania przez dochody z pracy ich funkcji motywacyjnej[15]. Stopień poinformowania pracowników o systemie dochodów z pracy zależy głównie od polityki firmy wyrażającej się dostępnością odpowiednich informacji. Dylemat jawności pojawia się jednak na styku teorii i praktyki. Przy czym jawność systemu dochodów z pracy można rozpatrywać w ujęciu przedmiotowym lub podmiotowym[16]. Teoria opowiada się za informowaniem pracowników o systemie dochodów z pracy. Praktyka jednak dostarcza wielu przykładów odmiennego podejścia do zagadnienia jawności dochodów. Spór dotyczy przede wszystkim stopnia dostępu do informacji o funkcjonującym w organizacji systemie.

Zgodnie z niektórymi koncepcjami pracownikom nie wystarcza wiedza o tym, że otrzymują określone dochody z pracy, chcą oni bowiem znać zasady ich kształtowania, aby racjonalizować swoje działania[17]. W związku z tym w działalności praktycznej powstaje dylemat tajności czy jawności dochodów z pracy w danej organizacji. Biorąc pod uwagę wpływ stopnia jawności dochodów z pracy na motywację pracowników do realizacji zadań z jednej strony, a z drugiej dążenie pracodawców-menedżerów do zachowania sobie pola elastycznego reagowania w zakresie motywowania można sformułować dwa twierdzenia:

1) najkorzystniejszy efekt motywacyjny uzyska organizacja, która prowadzi politykę pełnej jawności w zakresie zasad kształtowania dochodów z pracy w stosunku do pracownika i stwarza mu możliwości pełnego dostępu do informacji o jego dochodach;

2) najkorzystniejszy efekt motywacyjny uzyska organizacja, która prowadzi politykę ograniczonego dostępu pracowników do systemu dochodów, tzn. dostępu jedynie do ogólnych zasad kształtowania i przedziałów dochodów z pracy innych pracowników[18].

---

[15] Por. teorie oczekiwań (V. H. Vroom, *Work and Motivation*, Wiley & Sons, New York 1964) czy teorię sprawiedliwości (J. S. Adams, *Equity Theory*, w: *Motivation and work Behavior*, wyd. 2., McGraw-Hill Book Company, New York 1979).

[16] Aspekt przedmiotowy dotyczy zasad kształtowania dochodów i ich wysokości, zaś aspekt podmiotowy obejmuje dostęp pracownika do informacji o jego własnych dochodach z pracy oraz wynagrodzeń innych pracowników firmy.

[17] Por. B. R. Ellig, *Executive Compensation – A Total Pay Perspective*, Mc Graw Hill, New York 1982, s. 29-31.

[18] Por. G. Kurpińska, *Puzzle dla menedżera*, „Personel" 1995 nr 14, s. 7.

Tabela 2
Postulowany zakres dostępu pracowników do informacji o dochodach z pracy

Rodzaj informacji (Aspekt przedmiotowy)	Dostęp do informacji o systemie dochodów z pracy (Aspekt podmiotowy)	
	Innych pracowników	Własnych pracownika
Zasady kształtowania	ograniczony – ogólny	pełny – szczegółowy
Wysokość dochodów	ograniczony – ogólny	pełny – szczegółowy

Źródło: Opracowanie własne.

2.6.2. Problem poziomu i rozpiętości dochodu

Porównywanie dochodu osiąganego przez pracownika z dochodami innych pracowników jest typowym zachowaniem, które wyjaśnia m.in. teoria sprawiedliwości J. S. Adamsa[19]. Porównania dochodów prowadzone są głównie w dwóch aspektach, a mianowicie: porównania z osobami zatrudnionymi w danej organizacji oraz porównania z osobami zatrudnionymi w innych organizacjach. W rachunku tym nie zawsze uwzględnia się kwestię równorzędności czy odpowiedniości stanowisk. Subiektywnie negatywny wynik takiego porównania działa demotywacyjnie na pracownika i może ograniczać skuteczność realizacji funkcji stabilizacji zatrudnienia (np. zwiększona płynność) czy realizacji zadań (np. mniejsza wydajność). Stosunkowo częstym miernikiem porównywania dochodu, zwłaszcza na stanowiskach różniących się znacząco w hierarchii organizacyjnej, jest rozpiętość dochodów. Konfliktogenny charakter nadmiernej rozpiętości dochodów z pracy (którą nb. można ocenić raczej *ex post* niż *ex ante*) rozwiązuje się m.in. poprzez ograniczenia legislacyjne. Innym sposobem radzenia sobie z tym problemem przez grupy najwyżej zarabiające jest ukrywanie rzeczywistych dochodów w różnego rodzaju formach odłożonego dochodu lub poprzez uzyskiwanie świadczeń czy usług, jakie integralnie wiążą się z danymi stanowiskami[20]. Pewne znaczenie dla takiego podejścia do sprawy rozpiętości dochodów może mieć formalna lub nieformalna regulacja poszczególnych składników systemu dochodów z pracy oraz stopień jej szczegółowości. W przypadku regulacji ogólnych powstaje ryzyko nietożsamych interpretacji czy wręcz oczekiwań stron stosunku pracy, przy regulacjach szczegółowych mogą się pojawić kłopoty w ich praktycznej realizacji ze względu na odbieganie rzeczywistego przebiegu procesów od planu. Nadmierna formalizacja ogranicza elastyczność i wymaga czasu dla zmian. Nieformalne reguły kreują ryzyko patologicznych zachowań lub nieuzasadnionych oskarżeń. Dylematy kształtowania systemu dochodów z pracy są mniej wyraźne

[19] J. S. Adams, op.cit.

[20] Zob. J. A. Byrne, *Płace prezesów: zabawa jeszcze się nie skończyła*, „Business Week Polska" 1993 nr 8, s.10-17; S. Borkowska, op.cit., s. 53.

w organizacjach o ukształtowanej kulturze organizacyjnej, zbudowanej na integracji systemu wartości pracowników i kierownictwa.

3. Rynkowy cykl życia przedsiębiorstwa

3.1. Próba definicji

„Podobnie jak ludzie czy rośliny, organizacje mają swój cykl życiowy [...]. Jednak organizacja, w odróżnieniu od ludzi, może przejść od fazy dzieciństwa do fazy starości w okresie dwóch lub trzech dekad a może też funkcjonować przez wieki"[21]. Praktyka dostarcza dowodów na to, że wiele przedsiębiorstw ginie jeszcze w fazie narodzin lub wkrótce po nich, podczas gdy niewiele z nich zdaje się być wiecznymi (np. Londyński Lloyd czy Du Pont)[22]. Powyższe stwierdzenia ilustrują dążenia do stosowania niektórych koncepcji rozwoju osobowości do faz rozwoju przedsiębiorstw, na które składają się powstawanie, wzrost, dojrzałość i schyłek.

Uniwersalna kategoryzacja poszczególnych faz cyklu życia przedsiębiorstwa jest tyleż zadaniem trudnym, co i mało przydatnym. Wynika to m.in. z tego, że specyfika faz ma znaczenie dla zarządzania, w tym zwłaszcza dla zarządzania kadrami. Natomiast z punktu widzenia podejmowanych w tym artykule aspektów warto uwypuklić takie kryteria, jak: tryb powoływania firmy, liczba zatrudnionych, wartość sumy bilansowej, procedury zarządcze, sposób kontroli zainwestowanego kapitału. Jeżeli chodzi o pierwsze z wymienionych kryteriów, to pozwala ono rozróżnić firmy powoływane „od zera", na podstawie pomysłu na zrobienie interesu, do powoływania firm posiadających rozwinięte zaplecze finansowo-logistyczne w firmach działających na innych rynkach (geograficznie czy produktowo). Ostatnie z wymienionych kryteriów dotyczy form udziału właściciela lub właścicieli kapitału w zarządzaniu firmą.

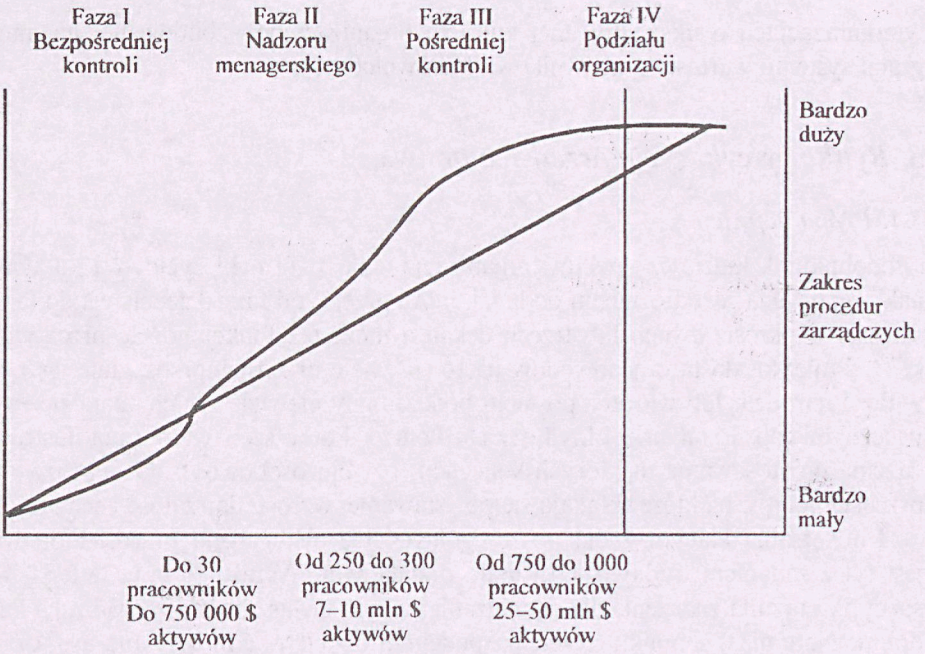
W świetle powyższych uwag cykl życia przedsiębiorstwa można zdefiniować jako proces przechodzenia przez różniące się ilościowo i jakościowo fazy rozwoju, wyróżniane ze względu na jego pozycję rynkową i kształtowane procesami zarządczymi.

Rysunek 2 ilustruje złożony proces przekształcania organizacji w procesie rozwoju. Warto dodać, że nie wszystkie firmy przechodzą przez wszystkie fazy. Bywa, że brak sukcesu rynkowego kończy cykl życia przedsiębiorstwa w fazie I, ale przedsiębiorcy nie są wolni od ryzyka przejścia firmy w stan schyłkowy w żadnej z następnych faz. Cykl życia przedsiębiorstwa jest silnie powiązany z zarządzaniem kadrami, a w tym z systemem dochodów z pracy.

---

[21] Tłumaczenie cytatu za *How to Prevent Organizational Dry Rot*, „Harper's Magazine", October 1965, s. 20.

[22] G. L. Lippitt, W. H. Schimdt, *Crises in a developing organization*, „Harvard Business Review" 1967, November-December.



Rysunek 2

Ogólna charakterystyka faz rozwoju przedsiębiorstwa i ich punktów krytycznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. I. Steinmetz, *Critical stages of small business growth*, „Business Horizons" 1969 nr 2, s. 30.

3.2. Cykl życia przedsiębiorstwa a system dochodów z pracy

3.2.1. Struktura dochodów z pracy

Jedną z podstawowych determinant struktury dochodów z pracy jest ich cel motywacyjny. Organizacja pozyskuje pracowników, stabilizuje ich zatrudnienie oraz motywuje do realizacji zadań wykorzystując określone właściwości motywacyjne każdego ze składników dochodów z pracy. Struktura dochodów z pracy zależy od wagi jakie poszczególne cele zarządzania kadrami mają dla organizacji. Znaczenie tych celów jest jednak zróżnicowane nie tylko w różnych organizacjach, ale także podlega ewolucji w ramach tej samej organizacji, co wynika przede wszystkim z naturalnego procesu przechodzenia przez kolejne fazy jej cyklu życia.

W fazie powstania i rozwoju (dojrzewania) organizacja koncentruje się na pozyskiwaniu nowych pracowników, co według modelu przedstawionego w tabeli 1 powinna realizować przede wszystkim za pomocą płacy zasadniczej oraz premii krótkookresowych. Zakres stosowania tych składników jest jednak w praktyce ograniczony jej finansami. W fazach tych, ze względu na konieczność ponoszenia znacznych nakładów finansowych na opracowanie nowych produktów oraz działalność marketingową z jednej strony, a z drugiej relatywnie niskie przychody

z ograniczonej jeszcze sprzedaży produktów, organizacja posiada niską płynność finansową. Nie pozwala to na wykorzystywanie, w postulowanym w modelu zakresie, składników dochodów z pracy, które wymagają ponoszenia bieżących wydatków. Konsekwencją tego jest wzrost udziału premii długookresowych, a relatywnie niski udział płacy zasadniczej, premii krótkookresowej oraz świadczeń.

Poprawa sytuacji finansowej firmy w kolejnych fazach jej rozwoju umożliwia stabilizację zatrudnienia poprzez zwiększenie roli płacy zasadniczej oraz świadczeń. Możliwe staje się także wykorzystywanie premii krótkookresowych w motywowaniu pracowników do realizacji zadań w postulowanym zakresie.

W fazie podziału organizacji (schyłkowej) charakterystyczną cechą struktury dochodów z pracy jest ich demotywacyjny charakter. Dominują stałe składniki, gwarantujące pracownikom wysoki i stabilny poziom dochodów, których wysokość nie jest bezpośrednio uzależniona od wyników pracy oraz możliwości finansowych firmy.

Pomiędzy fazą powstawania oraz podziału organizacji następuje proces zasadniczej zmiany udziału poszczególnych składników w dochodach z pracy jej pracowników.

Tabela 3
Udział składników w dochodach z pracy w zależności od fazy rozwoju firmy

Składniki dochodów z pracy	Fazy rozwoju przedsiębiorstwa			
	Powstawanie	Rozwój	Stabilizacja	Podział
Płaca	niski	średni	wysoki	wysoki
Świadczenia pracownicze	niski	średni	średni	wysoki
Świadczenia menedżerskie	niski	niski	średni	wysoki
Premia krótkookresowa	niski	średni	wysoki	średni
Premia długookresowa	wysoki	średni	średni	niski

Źródło: Opracowanie własne.

3.2.2. Poziom całkowitych dochodów z pracy

Ograniczone w fazie powstawania możliwości finansowe organizacji wymuszają ukształtowanie dochodów z pracy na relatywnie niskim poziomie. Zatrudnieni pracownicy, których liczba w tej fazie rozwoju jest jeszcze niewielka, są gotowi zaakceptować taki stan pod warunkiem jednak, iż w okresie poprawy kondycji finansowej firmy ich dochody zostaną podwyższone w stopniu co najmniej rekompensującym ich niski poziom w pierwszym okresie funkcjonowania organizacji.

Mimo konieczności ponoszenia przez organizację w fazie rozwoju znacznych nakładów na rozwój produktów i zdobywanie rynków zbytu sytuacja finansowa ulega zwykle poprawie. Pozwala to na podnoszenie poziomu dochodów z pracy. Proces ten jest wymuszony głównie dwojakiego rodzaju czynnikami:

1) w okresie intensywnego rozwoju dla realizacji zwiększonej liczba zadań w organizacji musi nastąpić wzrost zatrudnienia, w szczególności w grupie kadry menedżerskiej oraz specjalistów, których podaż na rynku pracy jest ograniczona. W takim przypadku organizacja, pragnąc pozyskać odpowiednią kadrę, jest zmuszona zaoferować konkurencyjny poziom dochodów z pracy;

2) istnieje konieczność realizacji zobowiązań finansowych organizacji wobec pracowników zatrudnionych w fazie powstania, bowiem dalsze utrzymywanie dochodów z pracy na zaniżonym poziomie może spowodować ryzyko nie tylko wystąpienia konfliktów na tle wynagrodzeń, ale i utraty tych pracowników.

Wysokie i ustabilizowane zyski, jakie osiąga organizacja w fazie dojrzałości (stabilizacji), pozwalają na podnoszenie poziomu dochodów z pracy. Charakterystyczny dla tego okresu jest systematyczny wzrost płac zasadniczych oraz zwiększanie wydatków na świadczenia pracownicze. Szczególne korzyści w tej fazie uzyskuje jednak kadra menedżerska, której dochody wzrastają zarówno w wyniku podnoszenia wysokości stałych składników, jak i znacznego wzrostu poziomu premii uzależnionych od zysku osiąganego przez organizację.

Faza podziału (schyłkowa) charakteryzuje się zmniejszającymi się przychodami oraz wysokimi stałymi kosztami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Powoduje to spadek zyskowności, niekiedy ponoszenie strat, a w skrajnych sytuacjach upadek firmy. Konsekwencje takiej sytuacji ponosi przede wszystkim kadra kierownicza, której dochody z pracy są – poprzez premie – w największym stopniu powiązane z wynikami finansowymi. Ze względu na dominujący charakter dochodów z pracy w kosztach funkcjonowania organizacji, podejmowane próby poprawy jej sytuacji finansowej bardzo często koncentrują się na obniżeniu poziomu dochodów z pracy. W praktyce działania takie mogą być realizowane m.in. poprzez:

– redukcję zatrudnienia,

– ograniczanie lub likwidację świadczeń pracowniczych i menedżerskich,

– utrzymywanie nominalnego poziomu płac zasadniczych, co powoduje ich realny spadek,

– ograniczenie lub likwidacja premii.

3.2.3. Rozpiętość dochodów z pracy

Ograniczona liczba zatrudnionych w organizacji w pierwszej fazie jej funkcjonowania, brak wyraźnego podziału kompetencji i odpowiedzialności, wzajemne wspieranie się i zastępowanie pracowników oraz typowa dla tej fazy wymienność ról powodują, iż w praktyce jest bardzo trudno wyodrębnić oraz ocenić indywidualny wkład pracy poszczególnych pracowników. Sprzyja to kształtowaniu dochodów z pracy na zbliżonym poziomie, co w konsekwencji oznacza małą ich rozpiętość.

W miarę kształtowania się w kolejnych fazach struktury organizacyjnej, charakteryzującej się coraz większą liczbą szczebli zarządzania, oraz wyodrębnionych

pionów funkcjonalnych i stanowisk, istnieje możliwość, ale i zarazem konieczność wyraźnego podziału kompetencji i odpowiedzialności pomiędzy poszczególnych pracowników i komórki organizacyjne. Umożliwia to przeprowadzenie wartościowania poszczególnych stanowisk oraz zindywidualizowanej oceny efektów pracy. Uzyskane w wyniku tego procesu różnice znajdują swoje odzwierciedlenie w wysokości dochodów z pracy. Jednocześnie biorąc pod uwagę fakt, iż dochody kadry menedżerskiej w znacznej części przyjmują formę premii uzależnionych od osiąganych przez przedsiębiorstwo wyników, które w fazie dojrzałości są relatywnie wysokie, rozpiętość dochodów z pracy w organizacji systematycznie rośnie.

W fazie podziału, ze względu na pogarszające się wyniki finansowe dochody kadry menedżerskiej ulegają obniżeniu, natomiast dochody pozostałych pracowników, składające się głównie z płacy zasadniczej oraz świadczeń, pozostają na nie zmienionym poziomie. Konsekwencją tych zmian jest zmniejszenie rozpiętości dochodów z pracy w stosunku do poprzednich faz cyklu.

3.2.4. Jawność systemu dochodów z pracy

System pracy typowy dla fazy powstawania organizacji oparty jest w znacznym stopniu na współpracy i wymienności zadań pomiędzy niewielką liczbą zatrudnionych z jednej strony, a z drugiej posiada charakterystyczne cechy systemu dochodów z pracy, do których na tym etapie można zaliczyć małą liczbę składników, uzależnienie wysokości od wyników firmy i niewielki zakres formalnych i nieformalnych regulacji wynagrodzeń. Wszystkie ww. cechy sprzyjają jawności systemu.

W kolejnych fazach rozwoju organizacji, w zależności od przyjętych założeń w zakresie motywowania pracowników, pracodawca reguluje stopień dostępu do informacji dotyczących dochodów z pracy w ujęciu podmiotowym oraz przedmiotowym. W przypadku przyjęcia przez organizację założenia o pozytywnym wpływie motywacyjnym znajomości przez pracowników wysokości dochodów z pracy innych zatrudnionych w firmie, zakres jawności będzie duży. Natomiast konsekwencją przekonania pracodawcy o negatywnym wpływie jawności poszczególnych aspektów dochodów z pracy na funkcjonowanie organizacji, ze względu na ryzyko wystąpienia konfliktów pracowniczych czy wywieranie presji w celu spłaszczenia rozpiętości dochodów, będzie ograniczenie jawności dochodów z pracy.

3.2.5. Regulacja systemu dochodów z pracy

Charakterystyczne dla fazy powstawania organizacji cechy, takie jak mała liczba pracowników, brak wyraźnej struktury organizacyjnej i podziału zadań, ograniczony zakres wykorzystywania wszystkich składników dochodów z pracy, powodują z jednej strony brak niezbędnych doświadczeń, wiedzy i możliwości regulowania systemu dochodów z pracy, a z drugiej strony – ze względu na relatywnie jeszcze wąski na tym etapie rozwoju organizacji obszar zagadnień problematyki dochodowej występujący w praktyce firmy – istnieje obiektywna konieczność, ale

i zarazem możliwość ograniczonej regulacji systemu dochodów z pracy. Większość regulacji na tym etapie ma więc charakter nieformalny i tymczasowy.

W fazie dojrzewania organizacja staje przed koniecznością dokonania istotnych zmian w funkcjonowaniu, które wyrażają się dynamicznym wzrostem zatrudnienia, podziałem zadań i odpowiedzialności, wyodrębnieniem zróżnicowanych funkcjonalnie pionów organizacyjnych. Dywersyfikacja zadań spoczywających na poszczególnych komórkach organizacyjnych, czego wyrazem jest m.in. wyodrębnienie centrów zysków oraz kosztów, może spowodować konieczność zróżnicowania zasad wynagradzania. Pojawia się tendencja wprowadzenia większej liczby składników dochodów z pracy, takich jak świadczenia oraz premie krótkookresowe. Wymaga to od organizacji opracowania i przyjęcia jasnych kryteriów przyznawania i określania ich wysokości. Wszystkie te czynniki powodują, iż dotychczasowe regulacje systemu dochodów z pracy są już nieadekwatne do obszaru, zakresu i formy.

W fazie stabilizacji organizacja osiąga najwyższy stopień regulacji systemu dochodów z pracy. Niemal wszystkie obszary tej problematyki podlegają w pełnym zakresie formalnym uregulowaniom. Dochody z pracy kadry kierowniczej i pozostałych pracowników są kształtowane na podstawie bardzo szczegółowych kryteriów i zasad przyjmujących najczęściej formę regulaminów wynagrodzeń.

Tabela 4

Fazy rozwoju przedsiębiorstwa a cechy wybranych elementów systemu dochodów z pracy

Wybrane cechy systemu dochodów z pracy	Fazy rozwoju organizacji			
	Powstawanie	Rozwój	Stabilizacja	Podział
Poziom dochodów	niski	średni	wysoki	wysoki
Rozpiętość	mała	średnia	bardzo duża	bardzo duża
Jawność	duża	średnia	mała	mała
Stopień regulacji	mały	średni	duży	bardzo duży
Struktura dochodu z pracy	duże znaczenie premii długookresowej, ograniczenie bieżących wypłat gotówkowych	duże znaczenie premii długookresowej, wzrost znaczenia stałych elementów dochodów oraz premii krótkookresowej	duże znaczenie płacy zasadniczej oraz premii krótkookresowej, wzrost znaczenia świadczeń	duże znaczenie stałych elementów dochodów, ograniczone elementów uzależnionych od wyników pracy

Źródło: Opracowanie własne.

Kulminacja regulacji mająca miejsce w okresie stabilizacji może jednak wywoływać negatywne skutki dla organizacji. Zbyt daleko posunięta regulacja systemu dochodów z pracy pozbawia pracodawcę oraz kadrę kierowniczą możliwości elastycznego motywowania pracowników. Organizacja traci zdolność do elastycznego dostosowywania się do zmieniających się uwarunkowań.

4. *Pozycja pracodawców i pracobiorców w różnych strukturach rynku pracy*

4.1. Podmioty rynku pracy

Rynki pracy to systemy instytucji i zasad regulujących nabywanie i świadczenie pracy. Można je traktować jako „areny", na których istnieje konkurencja ludzi i stanowisk pracy, polegająca na ubieganiu się przez jednostki o uzyskanie danych stanowisk, ale też staraniu pracodawców o pozyskanie takich pracowników, którzy najlepiej spełniają wymagania na poszczególnych stanowiskach pracy. Działania podmiotów na takiej arenie warunkowane są m.in. zasadami zdobywania kwalifikacji, stosunkami ekonomicznymi i prawnymi zachodzącymi pomiędzy dysponentami miejsc pracy i ludźmi (dysponentami kwalifikacji), na tle stosunku pracy. W świetle takiej definicji rynki pracy i rynki stanowisk są szczególnymi formami przejawiania się głównego mechanizmu dystrybucyjnego we współczesnych społeczeństwach[23]. Przy czym zasadnicze znaczenie dla określenia charakteru tego mechanizmu mają warunki, w jakich odbywa się konkurencja pracodawców o pracowników i pracowników o stanowiska pracy. Zwłaszcza zaś relacje popytu i podaży w odpowiednich segmentach rynku pracy, stopień zorganizowania stron stosunku zatrudnieniowego, a także zakres i formy interwencji państwa oraz jego organów.

Na rynku pracy występują stale dwa przenikające się procesy: pracownicy zmieniają pracę, a ponadto zmieniają się wysokość i struktura płac. Procesy te nie muszą być współzależne. W kategoriach analitycznych umożliwia to rozpatrywanie rynku płac – gdy przedmiotem analizy są płace, i rynku stanowisk – gdy przedmiotem analiz jest mechanizm alokacji pracy. Analizując rynki pracy można dojść do wniosku, że występuje na nich tendencja do instytucjonalizacji. W opinii C. Kerra, na skutek rozwoju formalnych i nieformalnych praktyk determinujących strukturę płac wejście i wyjście z rynku pracy oraz mobilność na nim, rynki płac i rynki pracy zostają rozdzielone[24].

---

[23] Por. N. Fligstein, R. M. Fernandez, op.cit., s. 6.

[24] Por. E. Kryńska, *Segmentacja rynku pracy. Podstawy teoretyczne i analiza statystyczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 56.

Są dwie kluczowe grupy podmiotów rynku pracy: firmy i pracownicy. Wynika to z tego, że pozycja czy siła rynkowa pracowników wywodzi się z ich zdolności do kontroli podaży pracy, zaś firm – z możliwości kontrolowania podaży stanowisk pracy. W obu jednak przypadkach kontrola ta przybiera przynajmniej dwie formy. Pierwszą jest panowanie nad rozmiarami popytu i podaży. Drugą zaś – przyjmując dany poziom popytu lub podaży – kontrola nad stopniem konkurencji. W pierwszym przypadku w interesie każdej ze stron z osobna jest to, aby druga strona zgłaszała jak najwyższe zapotrzebowanie, w drugim natomiast, przy braku instytucjonalnych regulacji, konkurencja powoduje, że pracodawcy mogą ponosić niższe koszty z tytułu angażowania pracowników (pod warunkiem, że jest to dla nich atrakcyjna strategia), gdyż pracownicy mogą być łatwo zastąpieni przez innych. Natomiast preferowana opcja pracobiorców w tym wariancie to wysoka konkurencja pracodawców o pracowników, co umożliwia im uzyskiwanie atrakcyjniejszych warunków pracy i płacy.

Rozpatrując areny rynku pracy i stanowisk, obok pracodawców i pracobiorców, trzeba także uwzględniać państwo, które występuje przynajmniej w dwojakiej roli. Po pierwsze jest dużym, a często nawet największym pracodawcą w danym kraju. Po drugie zaś spełnia funkcję suwerena ustalającego obowiązujące normy stosunków pracobiorców i pracodawców na tle stosunku pracy (np. kodeks pracy, ustawa o zatrudnieniu i bezrobociu, ustawa o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy, ustawa o związkach zawodowych, ustawy o podatku dochodowym, obowiązkowe opłaty na fundusze celowe, takie jak ZUS czy Fundusz Pracy oraz inne świadczenia związane z umową o pracę, np. fundusze socjalne czy wydatki związane z bezpieczeństwem i higieną pracy).

4.2. Typy rynków pracy

W omówionej w poprzednim punkcie strukturze podmioty rynku pracy bądź reprezentujące je organizacje mogą stosować różne strategie. Zorganizowani pracownicy mogą zabiegać o limitowanie liczby osób posiadających dany typ lub poziom kwalifikacji dzięki procedurom selekcyjnym, zwłaszcza gdy mają wpływ na szkolenie czy uzyskiwanie tytułów kwalifikacyjnych (np. księgowi, adwokaci, radcy prawni, trenerzy, lekarze). Ten typ strategii ukierunkowany jest na monopolizację danego segmentu kwalifikacyjnego, a tym samym ograniczanie elastyczności funkcjonowania odpowiedniego segmentu rynku pracy. Ponadto zorganizowani pracownicy, w uzupełnieniu do tej strategii, mogą instytucjonalnie ograniczać konkurencję w stosunku do siebie, a nawet – wykorzystując solidarną postawę grupy zawodowej – wymuszać na pracodawcach określone koncesje. Ten typ strategii opiera się głównie na ekspansji ilościowej.

Tabela 5
Typologia rynków pracy i ich charakterystyka

Stopień zorganizowania pracobiorców Kontrola pracowników nad podażą pracy	Stopień kontroli pracodawcy nad podażą stanowisk Względna pozycja przedsiębiorstwa na rynku pracy	
	Silna	**Słaba**
Zorganizowana	**Negocjacyjny rynek pracy** przedsiębiorstwa mają silną pozycję na rynku, a organizacje pracowników są wpływowe zmiany warunków pracy i płacy muszą być negocjowane przedsiębiorstwa mają wysokie koszty transakcyjne wysoka kapitałochłonność i skomplikowana technologia rozległa regulacja stosunków pracy, procedury arbitrażu i rozwiązywania konfliktów polityka awansowa oparta na zasadzie starszeństwa (staż pracy)	**Rynek pracy kontrolowany przez pracowników** organizacje pracowników są silne a przedsiębiorstwa słabe atrybuty wpływu to specyfika kwalifikacji i kontrola dostępu do tytułów zawodowych stosunkowo wysoka solidarność pracownicza przedsiębiorstwa raczej niewielkie i słaba pozycja przetargowa w stosunku do zorganizowanych pracowników
Niezorganizowana	**Wewnętrzny rynek pracy** duże przedsiębiorstwa kontra niezorganizowani pracownicy ograniczanie konkurencji przy awansach jedynie do już zatrudnionych kandydatów kariera pracownika zależy od punktu wejścia w hierarchię organizacji ścieżki awansowe dają szansę „niedopłacania" pracownika w początkowych etapach kariery z opcją na ich „nadpłacanie" w późniejszych stadiach wyodrębnianie drugorzędnych rynków pracy dla pewnych stanowisk bez szans awansu	**Konkurencyjny rynek pracy** ani pracodawcy ani pracobiorcy nie mają dużej kontroli nad rynkiem procesy doboru pracowników i stanowisk odbywają się na zasadzie wolnej konkurencji niezorganizowani pracownicy jednostkowe negocjacje płacowe (pracodawca - pracobiorca)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie N. Fligstein, R. M. Fernandez, op.cit., s. 16.

Pracodawcy mają także do wyboru co najmniej dwie strategie. Pierwsza to ograniczanie zapotrzebowania na pracowników czy to poprzez mechanizację, czy automatyzację procesu produkcji albo jej realokację. Pod warunkiem jednak, że takie przedsięwzięcia będą racjonalne ekonomicznie. Druga strategia, podobnie jak w przypadku pracowników, może polegać na uzgodnieniu wspólnych działań i niestosowaniu w stosunku do siebie konkurencyjnych praktyk rekrutacyjnych, systemów płacowych czy procedur awansowych. Osiągając takie porozumienie z konkurentami na danym rynku pracy w sprawie „właściwych" warunków pracy i płacy, nadal korzystnym dla uczestników porozumienia, przynajmniej krótkookresowo, będzie nieprzestrzeganie porozumienia i oszukiwanie partnerów choćby w formie oferowania nieco wyższych płac, lepszych warunków pracy celem pozyskania najlepszych pracowników lub nawet obniżanie standardów rekrutacyjnych, zwłaszcza na deficytowych rynkach pracy[25]. Warto zauważyć, że problem ten, określany w literaturze „dylematem więźnia" nie występuje w przypadku występowania na danym rynku pojedynczej firmy. Także duże firmy, które kontrolują stosunkowo dużą część danego rynku, mogą ograniczać konkurencję w celu obniżania zarobków pracowników. Generalnie, wraz ze zmniejszaniem się liczby niezależnych pracodawców w stosunku do ogólnej liczby stanowisk (np. gdy popytowa strona rynku pracy staje się bardziej skoncentrowana), pracodawcy uzyskują silniejszą pozycję na rynku pracy typową dla monopsomu[26].

Scharakteryzowane strategie kreują konflikt, gdy pracownicy i firmy o znacząco różnym potencjale skonfliktują się w praktyce. Ten konflikt kształtuje strukturę rynku pracy. Tabela 5 charakteryzuje cztery typy rynku pracy, które powstają w następstwie ścierania się opisanych wariantów strategii pracodawców i pracobiorców. Warto podkreślić, że w tabeli 5 zaznaczono jedynie cztery idealne typy rynków, które powstają na krańcach poziomej i pionowej osi przyjętych zmiennych, odzwierciedlających względną pozycję przedsiębiorstwa na rynku pracy oraz stopień zorganizowania pracobiorców, określający stopień kontroli pracowników nad podażą pracy[27].

---

[25] W opisanym przypadku firmy stykają się bezpośrednio z dylematem więźnia. Por. G. F. Bloom, H. R. Northrup, *Economics of Labor Relations*, wyd. 7, Irwin-Dorsey, Homewood 1973; J. Ł. Grzelak, *Konflikt interesów*, PWN, Warszawa 1978, s. 77-83.

[26] Ta sama reguła ma zastosowanie do związków wielkich pracodawców. Jeżeli firmy przezwyciężą skłonności do gry nie fair w stosunku do siebie i w konsekwencji organizacje pracodawców pozostaną solidarne, wtedy ich kolektywna siła nabywcza na rynku pracy jest wyrażana liczbą stanowisk pracy, które kontrolują jako grupa.

[27] Przedstawiona w tabeli macierz opisuje przeszkody, w ramach których pracobiorcy i pracodawcy negocjują na rynku. Przy czym ostateczną bronią tych pierwszych może być strajk, a tych drugich – lokaut.

4.3. Typy rynków pracy a dochody pracowników

4.3.1. Struktura dochodów z pracy

W organizacjach funkcjonujących na rynku pracy kontrolowanym przez pracowników istnieje tendencja do wzrostu udziału w dochodach z pracy składników stałych, tj. świadczeń i płacy zasadniczej, oraz ograniczenia udziału składników, których wysokość jest zmienna, tj. premii. Spowodowane jest to naciskiem, jaki pracownicy wywierają na pracodawcę w celu zapewnienia sobie stabilnych i uniezależnianych od bieżącej sytuacji finansowej organizacji dochodów z pracy. Charakterystycznym zjawiskiem dla tego typu rynku, ale równocześnie zaskakującym, jest także znaczny wzrost świadczeń menedżerskich. Przyczyną tego jest znaczny zakres kontroli pracowników nad funkcjonującym w organizacji systemem dochodów z pracy, a w szczególności nad płacami zasadniczymi, premiami oraz świadczeniami pracowniczymi. Pracodawca w celu ograniczenia ryzyka wystąpienia konfliktów z pracownikami spowodowanymi nadmiernymi rozpiętościami dochodów, a jednocześnie pragnąc zachować możliwość motywowania kadry kierowniczej, zmuszony zostaje do wykorzystywania tych składników dochodów z pracy, które są pod mniejszą kontrolą pracowników. Do takich można zaliczyć właśnie świadczenia menedżerskie.

Odmienna sytuacja występuje w organizacjach funkcjonujących w ramach wewnątrzzakładowego rynku pracy. Silna pozycja pracodawcy umożliwia ukształtowanie takiej struktury dochodów z pracy, która zapewnia realizację celów organizacji. Ze względu na konieczność zapewnienia minimalnego poziomu stabilizacji dochodów, pracownicy otrzymują płacę zasadniczą, natomiast w znacznej mierze wzrasta w porównaniu z rynkiem kontrolowanym przez pracowników udział składników, których wysokość jest uzależniona od wyników pracy i możliwości finansowych firmy. Rośnie więc udział premii krótkookresowych jak i długookresowych, natomiast maleje znaczenie świadczeń pracowniczych i menedżerskich ze względu na minimalny ich wpływ na motywacje do lepszej i wydajniejszej pracy.

Struktura dochodów z pracy w organizacjach funkcjonujących na rynku konkurencyjnym oraz negocjacyjnym jest wynikiem kompromisu dwóch skrajnych tendencji charakterystycznych dla rynku wewnątrzzakładowego oraz kontrolowanego przez pracowników. Oznacza to, iż występują równocześnie składniki stałe, gwarantujące pracownikom wystarczający poziom stabilizacji i pewności dochodów, oraz premie, których wysokość ma charakter zmienny, uzależniony od wyników pracy.

4.3.2. Poziom dochodów z pracy

Na rysunku 3 przedstawiono modelowe relacje pomiędzy pozycją rynkową pracodawców oraz pracowników, które determinującą typ rynku pracy, a poziomem dochodów z pracy. Przyjęto, iż o pozycji podmiotu na rynku pracy decyduje jego

siła w relacji do siły partnera, co oznacza, że nie występuje sytuacja, w której zarówno pracodawcy, jak i pracownicy posiadają równocześnie silną lub słabą pozycję. W przypadku zrównoważenia siły stron rynku pracy ich pozycja może zostać określona jako średnia. Wzmocnienie jednej ze stron musi oznaczać w konsekwencji osłabienie pozycji drugiej strony. Odcinek IE na rysunku 3, odzwierciedla więc wszystkie możliwe warianty pozycji pracodawców i pracowników na rynku pracy. W modelu przyjęto odwrotnie proporcjonalną zależność pomiędzy pozycją partnerów. W konsekwencji spadkowi pozycji jednej ze stron rynku pracy odpowiada wprost proporcjonalny wzrost pozycji partnera.

W przypadku gdy pozycja rynkowa pracodawców i pracowników jest identyczna – punkt C na osi AE oraz punkt G na osi AI – mamy do czynienia z konkurencyjnym rynkiem pracy – punkt K', w którym wysokość dochodów z pracy jest wyznaczana na poziomie rynkowym wynikającym z podaży i popytu na pracę.

Jeżeli pozycja pracodawcy znajduje się w przedziale BD, a pracowników w przedziale FH – za wyjątkiem punktów C oraz G – rynek pracy ma charakter negocjacyjny. W takich warunkach poziom dochodów z pracy będzie wypadkową negocjacji i wykorzystania w ich trakcie przez poszczególne strony swojej ograniczonej przewagi nad partnerem. Oznacza to, iż w warunkach negocjacyjnego rynku pracy dochody z pracy mogą kształtować się na poziomie rynkowym K" lub nieznacznie od niego odbiegać w przedziale J"L".

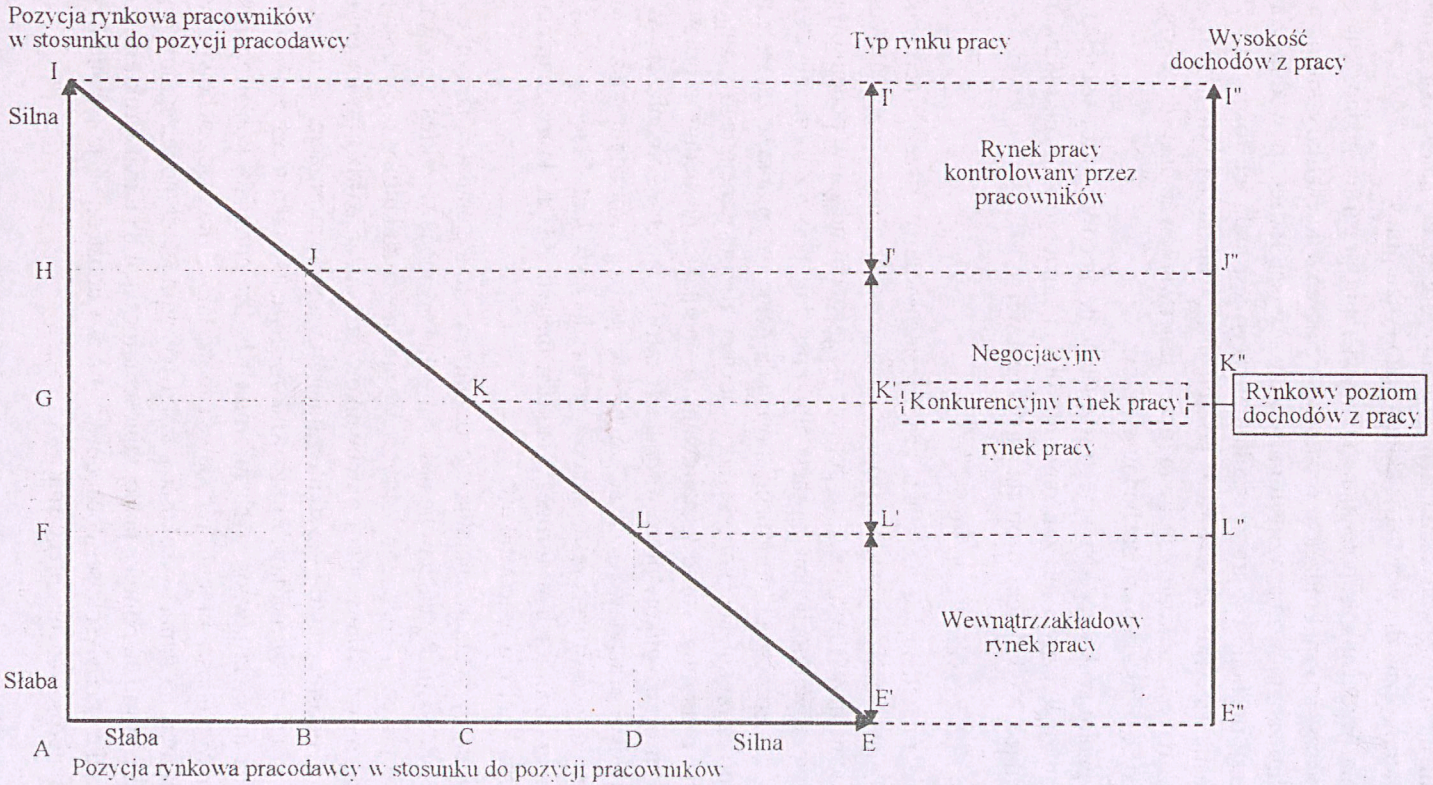
Gdy pozycja rynkowa pracodawcy jest słaba i kształtuje się w przedziale AB, pozycja pracowników jest silna i określona w przedziale HI, występuje wtedy rynek pracy kontrolowany przez pracowników. W takich warunkach naturalna skłonność pracowników do wywierania presji na pracodawcę w celu podnoszenia wysokości dochodów z pracy, spowoduje ukształtowanie dochodów z pracy na wysokim poziomie I"J", znacznie wyższym niż w przypadku rynku negocjacyjnego.

W odwrotnej sytuacji, gdy pracodawca zajmuje dominującą pozycję na rynku pracy – odcinek DE – pozycja pracowników jest słaba. Oznacza to, iż podmioty funkcjonują w ramach wewnątrzzakładowego rynku pracy. Tendencja pracodawców do obniżania kosztów pracy znajduje swoje odzwierciedlenie w warunkach rynku wewnątrzzakładowego, wysokość dochodów z pracy określona jest na poziomie L"E", znacznie niższym od ukształtowanych w warunkach rynku negocjacyjnego oraz konkurencyjnego.

4.3.3. Rozpiętość dochodów z pracy

Postawy pracodawców oraz pracowników w zakresie kształtowania rozpiętości dochodów z pracy charakteryzują się (jak przedstawiono to na rys. 4), całkowicie odmiennymi kierunkami.

Pracodawcy, dążąc do wynagradzania pracowników w zależności od wartości i wyników pracy, są zainteresowani dywersyfikowaniem poziomów dochodów proporcjonalnie do różnicy w wartości pracy i jej efektów, jakie poszczególni pracownicy uzyskają. Taka polityka prowadzi w konsekwencji do wystąpienia du-



Rysunek 3
Wysokość dochodów z pracy a typ rynku pracy

żych rozpiętości pomiędzy dochodami kadry kierowniczej a pracownikami zatrudnionymi na najniższych szczeblach struktury organizacyjnej. Taka sytuacja jest charakterystyczna dla wewnątrzzakładowego rynku pracy.

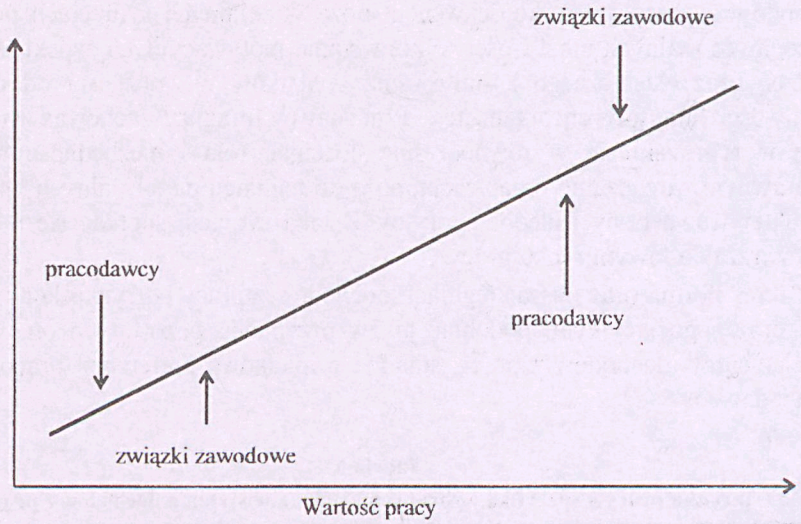
Działania pracowników polegające na wywieraniu presji na podnoszenie poziomu najniższych wynagrodzeń, a równocześnie dążenie do egalitaryzmu poprzez obniżenia lub zahamowania wzrostu najwyższych wynagrodzeń, powodują zjawisko kompresji dochodów z pracy, rezultatem czego jest mała ich rozpiętość. Proces taki nasila się wraz ze wzrostem pozycji pracowników na rynku pracy, co oznacza, iż na rynku kontrolowanym przez pracowników mamy do czynienia z największym spłaszczeniem dochodów z pracy.

W przypadku rynku negocjacyjnego rozpiętość dochodów z pracy ustalana jest na poziomie identycznym lub zbliżonym do funkcjonującego na rynku konkurencyjnym, będącego wynikiem swobodnej gry rynkowej.

4.3.4. Jawność dochodów z pracy

Organizacje funkcjonujące na rynku pracy kontrolowanym przez pracowników charakteryzuje wyjątkowo wysoki stopień jawności dochodów z pracy. Przedstawiciele pracowników bardzo często poprzez bezpośredni udział w podejmowaniu decyzji dotyczących dochodów z pracy, albo pośrednio poprzez formalnie zagwarantowany dostęp do tych informacji, posiadają pełne rozeznanie w zakresie prowadzonej przez organizację polityki motywacyjnej. Konsekwencją tego jest niemal powszechna znajomość zasad kształtowania i wysokości dochodów z pracy poszczególnych pracowników przez wszystkich zatrudnionych w organizacji. W takim przypadku pracodawca, chcąc zachować pewną swobodę i niezależność w zakresie motywowania, często ukrywa realne dochody kadry kierowniczej poprzez wynagradzanie ich w formie świadczeń menedżerskich, które znajdują się pod mniejszą kontrolą pracowników.

W odmiennej sytuacji znajdują się organizacje funkcjonujące na rynku wewnątrzzakładowym. Posiadają one bowiem pełną swobodę w zakresie prowadzenia polityki jawności dochodów z pracy. W zależności od kultury organizacyjnej, firma może nawet wbrew opinii pracowników prowadzić bardzo jawną politykę dochodową, udostępniając wszystkim zainteresowanym informacje na temat dochodów z pracy poszczególnych pracowników. Sytuacja taka może zaistnieć gdy pracodawca uzna, iż jawność tych informacji będzie sprzyjała konkurencji oraz wzrostowi wydajności pracy. Pracodawca może także, pragnąc zachować poufność informacji na temat wysokości i zasad wynagradzania poszczególnych pracowników, prowadzić politykę pełnej tajności informacji na temat struktury, zasad kształtowania oraz wysokości dochodów z pracy i udostępniać je jedynie bezpośrednio zainteresowanemu pracownikowi.



Rysunek 4
Kompresja dochodów z pracy

W przypadku rynku o charakterze konkurencyjnym lub negocjacyjnym zarówno pracownicy, jak i pracodawcy mogą zostać zmuszeni do uwzględnienia postulatów partnera w zakresie zmiany polityki jawności. Wyrazem tego może być pełna jawność zasad kształtowania i wysokości stałych składników dochodów z pracy, natomiast całkowita tajność wysokości premii. Ze względu na fakt, iż w wielu organizacjach kadra kierownicza posiada indywidualne kontrakty menedżerskie regulujące zasady i wysokości dochodów z pracy, w przypadku rynku negocjacyjnego oraz konkurencyjnego zakres znajomości przez pracowników systemu dochodów z pracy kadry kierowniczej jest znikomy.

4.3.5. Regulacja systemu dochodów z pracy

Wynikająca z samej istoty dochodów z pracy sprzeczność pomiędzy funkcją dochodową a kosztową znajduje także swoje odzwierciedlenie w odmiennym podejściu pracowników i pracodawców do problemu obszarów, zakresu oraz formy regulacji.

Pracownicy pragnąc uzyskać maksymalny poziom stabilizacji i bezpieczeństwa swoich dochodów z pracy, zmierzają do ograniczenia uznaniowości i swobody pracodawcy w tym obszarze. Osiągają to m.in. poprzez szczegółowe i formalne regulacje obszaru dochodów z pracy nakładające na pracodawcę obligatoryjne zadania. Przykładem tego może być Kodeks Pracy czy porozumienia zbiorowe określające poziom płacy minimalnej, zasady wynagrodzenia za pracę w nadgodzinach czy obowiązek świadczeń pracowniczych. W warunkach rynku pracy kontrolowanego przez pracowników zakres formalnych uregulowań zwiększa się do poziomu gwarantującego pracownikom pełne bezpieczeństwo otrzymywania

dochodów z pracy, co w konsekwencji może w skrajnych sytuacjach pozbawić pracodawcę realnych możliwości wykorzystania motywacyjnych aspektów wynagrodzeń oraz elastycznego kształtowania wydatków w zależności od realnych możliwości finansowych organizacji. Pracodawcy, pragnąc zachować więc swobodę w tym zakresie, a równocześnie doceniać rolę i niezbędność regulacji w sprawnym zarządzaniu organizacją, dążą do regulacji nieformalnych, mających charakter wewnętrzny i nieobligatoryjny. Z taką sytuacją spotkać się można na wewnątrzzakładowym rynku pracy.

Zakres, forma oraz obszar regulacji dochodów z pracy na rynku konkurencyjnym oraz negocjacyjnym, podobnie jak w przypadku pozostałych omówionych już elementów dochodów z pracy, stanowi wypadkową preferencji pracowników i pracodawców.

Tabela 6

Typ rynku pracy a specyfika wybranych elementów systemu dochodów z pracy

Wybrane cechy systemu dochodów z pracy	Typ rynku pracy			
	Negocjacyjny	Kontrolowany przez pracowników	Wewnątrzzakładowy	Konkurencyjny
Poziom dochodów	zbliżony do rynkowego	wysoki	niski	rynkowy
Rozpiętość	średnia	mała	duża	średnia
Jawność	średnia	bardzo duża	mała	średnia
Regulacja	średnia	duża	mała	średnia
Struktura	zależy od nabytych praw i umiejętności negocjacyjnych stron	dominują stałe elementy dochodów płaca zasadnicza oraz świadczenia	duże znaczenie zmiennych elementów dochodów – premie – uzależnione od wyników	zmienna uzależniona od czynników sytuacyjnych

Źródło: Opracowanie własne.

*****

Przedstawione rozważania, obok sformułowania pewnych dylematów, które powstają na styku rynku pracy i systemów dochodów z pracy, zawierają wiele dyrektyw metodologicznych i hipotez odnośnie do kształtowania się tego systemu w różnych strukturach rynku pracy. Odniesienie kategorii modelowych czy hipotetycznych prawidłowości do praktyki polskiej wymaga pogłębionych badań empi-

rycznych. Szczególnie ciekawe byłoby zweryfikowanie kierunku przekształceń danych typów rynku pracy i towarzyszących im zmian w systemie dochodów z pracy w kontekście twierdzenia, że konkurencyjne i negocjacyjne rynki pracy przekształcają się albo w zdominowane przez pracowników, albo wewnątrzzakładowe. Interesujące byłoby także określenie tempa zmian czy prawdopodobieństwa ich wystąpienia.