Jerzy Przeniczka

SPOŁECZNE ASPEKTY WSPÓŁCZESNYCH TENDENCJI W WYNAGRADZANIU

Społeczne implikacje praktyki wynagradzania

Wynagrodzenia stanowią jeden z najistotniejszych czynników warunkujących kierunek i siłę zmian w życiu społecznym – wpływają na ludzkie postawy i działania. Człowiek, kierując się zasadą optymalizacji korzyści[1], podejmuje takie rodzaje aktywności (postawy i zachowania), które pozwolą mu tę wytyczną zrealizować, a które wskazywane są przez warunki i zasady zdobycia wynagrodzenia. Dominują te rodzaje aktywności (X), które maksymalizują wartość oczekiwaną (E) – dają subiektywnie odczuwane poczucie największego prawdopodobieństwa (P) osiągnięcia największych korzyści (W).

$$E(X) = P(X) * W(X) \Rightarrow \text{maks.}$$

W tym miejscu wspomnieć należy przede wszystkim o zmianach w wartościowaniu zjawisk społecznych (pracy, zawodu, wykształcenia). Zmianom podlega styl życia, ilość i formy spędzania czasu wolnego od pracy oraz stosunek praca – rodzina – otoczenie. Wzrasta liczba osób kształcących się na poziomie wyższym. Zmienia się spostrzeganie atrakcyjności poszczególnych kierunków kształcenia. Podstawowym wyznacznikiem zachowań w tym zakresie są oczе-

[1] Począwszy od prac Adama Smitha i jego rozważań na temat relacji „popyt-podaż", poprzez teorie wymiany bazujące na ideach behawioryzmu psychologicznego oraz ekonomii utylitarystycznej (G.C. Homans, P.M. Blau, J.S. Coleman, R.M. Emerson), skończywszy na koncepcjach kontraktu psychologicznego uwaga teoretyków i praktyków skupiona jest na wzajemnej korzyści pozostawania w relacjach „pracodawca-pracobiorca".

kiwania rynku pracy. Można by tutaj zatem mówić o procesach dostosowawczych ludności. Zjawisko to można by zaliczyć do przejawów darwinizmu społecznego – takiego kształtowania siebie i warunków życia, by zwiększyć swój potencjał w walce o zasoby. Konsekwencją powyższych zmian są również przekształcenia w zakresie wielkości i struktury popytu, i, co z tym związane, zmiany strony podażowej na rynku (szczególnie w zakresie usług). Zmiany rynkowe stanowią zatem drugą grupę skutków społecznych zmian w wynagrodzeniach. Trzecią grupą społecznych efektów przyjętych rozwiązań w zakresie wynagrodzeń są skutki silnego zróżnicowania dochodowości poszczególnych grup społecznych, tzn. przeobrażenia w sferze napięć społecznych. Zmiany preferencji politycznych ostatnich kilku lat oraz obecny wzrost poparcia społecznego dla ugrupowań skrajnie populistycznych stanowi najlepszy dowód na realny wpływ sytuacji ekonomicznej ludności na życie społeczne i polityczne.

Poniżej przedstawione zostały zatem główne tendencje zmian w systemach wynagrodzeń oraz ich wpływ na:

a) kierunki aktywności społecznej,

b) zmiany oferty rynkowej,

c) poziom akceptacji społecznej i nastroje społeczne.

Rozważania ograniczą się do trzech zasadniczych trendów występujących w Polsce i na świecie, tj. do polaryzacji wysokości wynagrodzeń pomiędzy różnymi grupami społecznymi i zawodowymi, a także do zmian w zakresie form i kryteriów przyznawania świadczeń pracowniczych.

Zróżnicowanie wysokości wynagrodzeń

Ostatnie pięćdziesiąt lat stoi niewątpliwie pod znakiem stałej tendencji do wzrostu różnic w wysokości wynagrodzeń. Wcześniej różnice dochodowe wynikały głównie z faktu posiadania środków produkcji. Własność stanowiła cezurę w tej dziedzinie. Wraz z upowszechnieniem się rozdziału funkcji właścicielskiej i menedżerskiej pojawiły się duże rozpiętości w wysokości wynagrodzenia za pracę. Nie były one jednak aż tak wysokie jak obecnie. Dla przykładu, średnie roczne wynagrodzenie prezesa dużego amerykańskiego koncernu wynosi 10 mln $. Biorąc pod uwagę, że przeciętne zarobki zwykłych pracowników to 25 298 $ rocznie, mamy do czynienia z ogromną, 419-krotną dysproporcją[2]. Ilustracją tego samego zjawiska może być również sytuacja prezydenta Peru – Alejandro Toledo zarabiającego 8,4 tysięcy dolarów miesięcznie (do

[2] *www.tca510.qc.ca* za: *www.wynagrodzenia.pl* z dn. 03.03.2004 r.

niedawna 18 tysięcy dolarów), podczas gdy przeciętna pensja nauczyciela w Peru wynosi 190 $[3]. Nawet jeśli gdzieniegdzie podejmowane są próby przeciwstawienia się tym trendom[4], to i tak w skali masowej wysokość wynagrodzeń jest utrzymywana na nieuzasadnionym poziomie. Obecne społeczne poczucie niesprawiedliwości takiego stanu rzeczy, pogłębione jest w Polsce przez przyzwyczajenie do drastycznie spłaszczonych wynagrodzeń sprzed 1989 roku.

Główna linia podziału płacowego wiedzie dzisiaj poprzez rodzaj stanowiska pracy (kierownicze najwyższego – kierownicze średniego – kierownicze najniższego szczebla – wykonawcze wysoko wykwalifikowane – wykonawcze niżej – bądź w ogóle niewykwalifikowane). Wątpliwość budzi nie samo zjawisko zróżnicowania płac. Jest ono nie tylko uzasadnione, lecz wręcz konieczne. Problem dotyczy przede wszystkim skali rozpiętości tego zróżnicowania.

Wysokość wynagrodzenia zależy również od rodzaju zatrudniającej organizacji. Najwyższe zarobki występują w organizacjach dużych z wysoce wyspecjalizowanymi stanowiskami organizacyjnymi. Wysokim uposażeniom kadry zarządzającej sprzyja rozproszenie funkcji właścicielskiej. Poza tym zdecydowanie lepiej menedżerowie zarabiają w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego. Miesięczne wynagrodzenie dyrektora zarządzającego w firmie z kapitałem polskim wynosi od 13 203 do 24 541 zł. Zarobki na tym samym stanowisku, ale w firmie z kapitałem zagranicznym są wyższe o 148%. Dyrektor finansowy, będący członkiem zarządu, zarabia średnio 8684–29 300 zł. Jego odpowiednik w firmie z kapitałem zagranicznym odbiera wynagrodzenie o około 19% wyższe[5].

W obliczu globalizującego się świata i integracji międzynarodowej nie bez znaczenia jest zróżnicowanie płac w różnych krajach. Coraz mniejsze bariery mobilności czynnika pracy spowodują zapewne znaczące procesy migracyjne, szczególnie wśród pracowników wysoko wykwalifikowanych.

Statystyczny Polak zarabia brutto znacznie więcej od statystycznego Czecha, Węgra, Słowaka czy Litwina. Średnia renta bądź emerytura w Polsce sięgnęła 248 euro miesięcznie, podczas gdy w Czechach wyniosła 196 euro, na Węgrzech 150, w Słowacji 124, a na Litwie 87 euro. Średnia płaca brutto wyniosła natomiast w Polsce 562 euro miesięcznie, gdy w Czechach 440 euro, na Węgrzech 404, w Słowacji 286, a na Litwie zaledwie 274 euro[6].

---

[3] D. Passent, *Problem ma imię i nazwisko*, „Polityka" 2004 nr 3.

[4] Na przykład wprowadzenie tzw. ustawy kominowej w Polsce (choć to raczej działanie pozorne) czy kierowanie się chrześcijańską zasadą „płacy sprawiedliwej" w baskijskiej spółdzielni Mondragon (utrzymywanie do niedawna maksymalnej jedynie sześciokrotności minimalnej płacy dla kierownictwa naczelnego).

[5] *„Business Week"* 2003 wrzesień.

[6] „Wprost" 10 listopada 2003.

Oczywiście, siłę dochodów nie szacuje się wielkościami nominalnymi, lecz przyrównując ich zdolność do nabywania dóbr. W poniższej tabeli przedstawione zostały zarobki w Polsce i kilku wybranych krajach wraz z cenami niektórych dóbr w tych państwach.

Tabela 1. Porównanie siły nabywczej dochodów ludności (w euro)

Kraj	Polska	Niemcy	Francja	Wielka Brytania	Stany Zjednoczone	Rosja
Zarobki (średnia płaca netto)	319	1687	1629	2275	1575	138
Ceny wybranych produktów						
Jaja (6 sztuk)	0,62	1,25	1,50	1,30	0,83	0,42
Cukier	0,39	0,99	1,25	0,95	0,97	0,64
McDonald's (Big Mac)	1,35	2,75	3,0	2,67	2,03	1,25
Marlboro (paczka)	1,22	3,20	4,60	6,42	3,84	0,83
Rozmowa telefoniczna (impuls lokalny)	0,08	0,05	0,033	0,06	0,06	Abonament 3,89
Benzyna 95 za litr	0,71	1,05	0,97	1,06	0,34	0,31
Siła nabywcza[7]						
Cały koszyk	72,99	181,59	143,49	182,58	195,17	~39,65
Jaja, cukier, benzyna	185,46	512,77	437,90	687,31	735,98	100,73

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Markiewicz, *Poznaj siłę swoich pieniędzy w Europie*, „Polityka" 2004 nr 3.

Siła dochodów w Polsce jest znacznie mniejsza aniżeli we wskazanych krajach, z wyjątkiem Rosji. W pierwszych czterech krajach (poza Polską) za średni zarobek zakupić można średnio 2,4 razy więcej aniżeli w Polsce. Natomiast licząc analogiczny wskaźnik dla trzech wybranych dóbr[8], nasze dochody są 3,2 razy mniejsze. W stosunku do Rosji, siła nabywcza naszych zarobków jest 1,8 razy większa. Najgorzej zaś wypadamy względem Stanów Zjednoczonych, w których dochody ludności pozwalają według powyższego koszyka na zakup 2,7 razy większej ilości dóbr, a w odniesieniu do trzech wybranych dóbr o zasadniczym znaczeniu 3,97 razy więcej.

Interesujące są przewidywania, iż w przyszłości wyodrębni się nowa grupa społeczna tzw. kognitariuszy – osób związanych z informacją, wiedzą, nauką

[7] Średni zarobek netto/suma cen dóbr z koszyka.

[8] Wybrałem jajka, cukier i benzynę ze względu na ich istotność.

i ich wymianą. Mają stanowić grupę społeczną o wyjątkowo silnej pozycji społecznej i szczególnie wysokich dochodach[9]. Na razie jednak tego typu wyrokowania należą jeszcze raczej do dziedziny futurologii, a nadal kryteria tych podziałów są odmienne i stanowią poważne źródło niestabilności całych systemów społecznych.

Skład i struktura systemu wynagrodzeń

Transformacji uległo nie tylko zróżnicowanie wysokości wynagrodzeń.

W znacznym stopniu zmienił się również skład i struktura systemu wynagrodzeń. Zmiany systemowe dotyczą przede wszystkim czterech zasadniczych kwestii:

- kompleksowego podejścia do świadczeń pracowniczych – wynagradzania pakietowego,
- złożoności pakietu,
- uelastycznienia wynagrodzeń,
- dowartościowania informacji jako zmiennej pośredniczącej w procesie motywacyjnym[10].

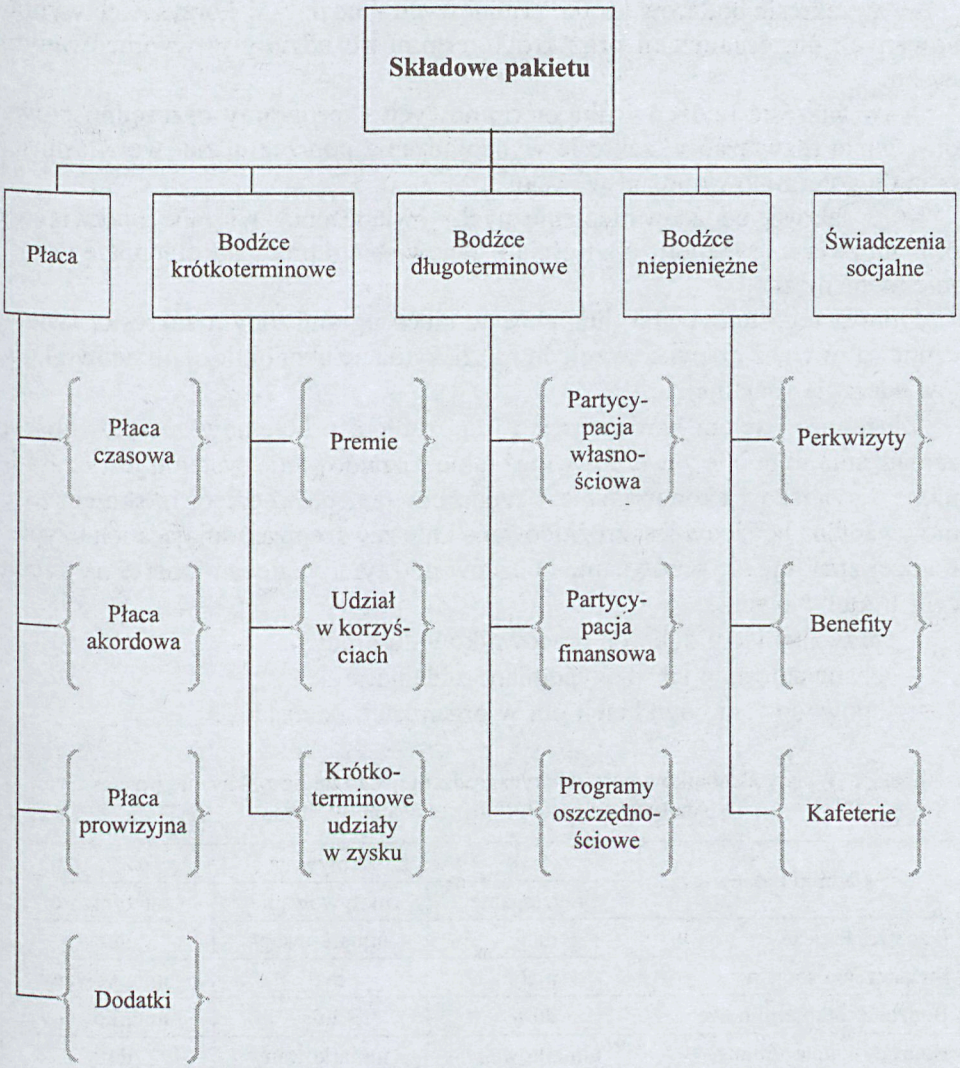
Po pierwsze, należy zauważyć, iż w ostatniej dekadzie upowszechnia się tzw. podejście pakietowe do zarządzania wynagrodzeniami. Jego podstawowym założeniem jest kompleksowe sterowanie wszystkimi świadczeniami na rzecz pracownika. Podejmując temat wynagradzania, negocjując jego warunki czy dokonując restrukturyzacji wynagrodzeń, czyni się to w odniesieniu do wszystkich składowych pakietu. Umożliwia to przede wszystkim lepsze wykorzystanie zaangażowanego w wynagrodzenia potencjału – daje większą siłę przetargową i zdecydowanie silniej oddziałuje motywacyjnie. Pozwala również zoptymalizować koszty pracy.

Problem kompleksowości jest pochodną złożoności i liczby rodzajów świadczeń pracowniczych. W sytuacji gdy system motywacyjny składa się jedynie z płacy zasadniczej i dodatków prawnie wymaganych, potrzeba takiego podejścia jest tak niewielka, iż w rzeczywistości niemal niedostrzegalna. Problem polega na tym, iż znacznie wzrosła liczba składowych pakietu. W gąszczu bodźców odnaleźć trzeba obraz całości. Co jednak prócz wspomnianych klasycznych już

---

[9] J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa 1998, s. 230 lub P. Drucker, *Post-capitalist society*, Batterworth–Heinemann, London 1993.

[10] Opracowanie własne.



Rysunek 1. Składowe pakietu wynagrodzeń

Źródło: *Opracowanie własne.*

elementów systemu motywacyjnego znajduje się obecnie w wielu pakietach? W większości przypadków wartościowo nadal dominują płace zasadnicze, dodatki i premie[11]. Do nich dochodzą jednak takie elementy jak:

[11] Wyjątkiem od tej reguły są wynagrodzenia kadry najwyższego szczebla, gdy w grę wchodzi wynagradzanie akcjami lub opcjami na zakup akcji. Wtedy te odroczone świadczenia znacznie mogą przewyższać płace stałe i premie.

– w zakresie bodźców krótkoterminowych – udziały w korzyściach wypracowanych dla organizacji oraz krótkoterminowe udziały w wypracowanym zysku,

– w zakresie bodźców długoterminowych – programy oszczędnościowe oraz wiele rozwiązań w zakresie wynagradzania poprzez udział we własności oraz długoterminowy udział w zysku[12],

– w zakresie bodźców niepieniężnych – świadczenia związane (perkwizyty) oraz niezwiązane (benefity) z treścią i stanowiskiem pracy udostępniane w formie niepieniężnej.

Oprócz tego tradycyjnie już, choć w nieco ograniczonym zakresie, świadczone są również dobra ze względu na złą sytuację ekonomiczną pracowników (świadczenia socjalne).

Złożoność pakietu bardzo często jest źródłem problemów ze sprawnością zarządzania nim. Nie zawsze również takie rozbudowanie systemu jest uzasadnione zarządczo i ekonomicznie. Trzeba bowiem powiedzieć, iż skuteczność motywacyjna bodźców jest zróżnicowana i nie zawsze uzasadniająca ich użycie. Poniżej znajduje się porównanie bodźców pod tym względem oparte na trzech celach motywowania:

– przyciągnięciu dobrych pracowników do pracy;
– zaangażowanie ich w wypełniane zadania;
– spowodowanie by chcieli oni w organizacji pozostać[13].

Tabela 2. Wpływ składników portfela wynagrodzeniowego na pozyskiwanie pracowników, motywowanie ich i utrzymywanie w firmie

Składniki pakietu	Wpływ na		
	przyciąganie	motywowanie	utrzymanie
Płace zasadnicze	duży	umiarkowany	duży
Świadczenia socjalne	mały	mały	umiarkowany
Bodźce krótkoterminowe	duży	duży	umiarkowany
Bodźce długoterminowe	umiarkowany	umiarkowany	duży
Świadczenia dodatkowe	mały	mały	umiarkowany

Źródło: B. E l l i g, *Defined Benefit Retirement Annuities. Testing Competitiveness,* „Compensation Review" 1982, vol. 4. [za:] S. B o r k o w s k a, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 108.

[12] Czasami podstawą naliczania udziału nie jest zysk sensu stricte, lecz także inne kategorie ekonomiczne (np. nadwyżka ekonomiczna).

[13] W polskiej rzeczywistości pierwszy i trzeci cel może brzmieć nieco dziwnie. Jest to wynik nieatrakcyjnego dla pracowników rynku pracy. Jednak w odniesieniu do pracowników wysoko wykwalifikowanych uwzględnienie ich wydaje się uzasadnione.

Stosowanie niektórych bodźców jest dzisiaj co najmniej dyskusyjne. W kwestii najbardziej dzisiaj kontrowersyjnej, tj. opcji zakupu akcji, w Polsce kierownicy najwyższego szczebla otrzymują je jako element systemu wynagrodzeń tylko w około 20% przedsiębiorstw[14], czyli wielokrotnie mniej niż w USA. Wynika to niewątpliwie z niedostatecznie rozwiniętego rynku kapitałowego, braku kultury inwestycyjnej na tym rynku. W Polsce stosowane rozwiązania w zakresie wynagrodzeń nadal są wyjątkowo proste; nie porażają finezją i stosunkowo rzadko łączą wysokość wynagrodzenia z efektami ekonomicznymi. Niewykluczone, że ów niedorozwój w przypadku opcji nie stanowi problemu; wręcz może okazać się, iż w państwach bardziej rozwiniętych pod tym względem organizacje zaczną wycofywać się z tego rozwiązania. Efektywność tych instrumentów nie jest jednoznaczna[15], a w prasie światowej coraz głośniej krytykuje się te rozwiązania jako zachęcające do malwersacji finansowych[16].

W związku z rozwojem teorii motywacji do pracy upowszechniło się przekonanie, iż warunkiem skuteczności systemu motywacyjnego jest jego zindywidualizowanie. Świadczenia na rzecz pracownika powinny być dostosowane do jego indywidualnych preferencji. Oczywiście nadal jeszcze jest to raczej teoretyczny postulat aniżeli praktyka życia organizacyjnego. Wysokie nakłady kapitałowe i organizacyjne związane z funkcjonowaniem takiego systemu skutecznie przeciwdziałałyby nadrzędnemu celowi procesu motywacyjnego. Zupełnie nie do przyjęcia wydaje się myśl, iż można by indywidualizować świadczenia wobec wszystkich pracowników. Okazuje się jednak, iż coraz więcej organizacji wdraża rozwiązania pozwalające uelastycznić świadczenia. Najczęściej przybiera to postać tzw. planu kafeteryjnego. W jego ramach pracownikom udostępniane jest menu kafeteryjne, tj. lista dóbr pozapieniężnych dostępnych dla danego pracownika jako ekwiwalent wypłaty pieniężnej. W menu znaleźć można przede wszystkim takie dobra jak ubezpieczenia emerytalne, medyczne i na życie, dopłaty do czesnego lub nauki dla dziecka, dni wolne od pracy lub wyjazd rekreacyjny a nawet prawo do bezpłatnego skorzystania z zakładowych warsztatów naprawczych. Dobór świadczeń należy do zainteresowanego. Oczywiście wartość świadczenia musi mieścić się w planowanym funduszu płac. W Polsce nie jest to jeszcze zjawisko powszechne, pomimo iż już od co najmniej połowy lat 80. pisze o nim S. Borkowska[17]. W organizacjach stosujących to rozwiązanie

---

[14] Gugała; 2000, za: S. Borkowska; *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 378.

[15] A. Cwynar, W. Cwynar, *Menedżerskie akcje i opcje zakupu akcji a wartość dla akcjonariuszy*, „Przegląd Organizacji" 2003 nr 6, s. 34.

[16] *Nowe akcenty w dyskusji o wynagrodzeniach szefów*, Zarządzanie na Świecie; 2003 nr 2, s. 23–25.

[17] S. Borkowska, *Grupowe i zespołowe formy wynagrodzeń*, PWE, Warszawa 1987, s. 223.

ogranicza się je najczęściej do kadry zarządzającej i pracowników wykonawczych o kluczowych dla organizacji kompetencjach. Podwyższone nakłady organizacyjne rekompensuje się minimalizacją kosztów pracy dzięki regulacjom fiskalnym i ubezpieczeniowym oraz dzięki powiązaniom finansowym i kooperacyjnym różnych organizacji. Stosowanie kafeterii pozwala z pewnością pełniej zaspokajać potrzeby i oczekiwania pracowników. Ma zatem niewątpliwy walor praktyczny. Efektywność motywacyjna na jednostkę zaangażowanego kapitału zdecydowanie rośnie w porównaniu z systemem nieelastycznym. U osób korzystających z kafeterii stanowi ponadto wartość prestiżową. Jak każde rozwiązanie elitaryzujące jest również źródłem niezadowolenia wśród osób wyłączonych z systemu. Negatywne skutki są jednak z reguły tak niewielkie, iż nie mogą stanowić istotnego przeciwwskazania dla jego stosowania.

Wynagrodzenia pakietowe nie powinny prowadzić do nieporównywalności płac miedzy stanowiskami i pracownikami, jak również stanowić formy utajniania płac[18].

Zarządzanie pakietowe wynagrodzeniami nie może ignorować znaczenia informacji i jej wymiany z pracownikami[19]. Wraz z rozwojem poznawczych nurtów w psychologii coraz lepiej uświadamiamy sobie jak istotne jest komunikowanie się dla skuteczności procesu motywacyjnego. Informacja stanowi zmienną pośredniczącą pomiędzy osobą motywowaną a bodźcem motywacyjnym; bez niej obiektywna wartość świadczenia nie ma odpowiedniego znaczenia dla pracownika – obniża skuteczność motywacyjną bodźca. W związku z tym wycena wszystkich składowych pakietu[20] oraz komunikowanie tych wartości jest jedną z zasadniczych wytycznych wynagradzania pakietowego. Dzięki temu pracownicy stają zdecydowanie bardziej świadomi nakładów, jakie w związku z nimi są ponoszone. Nie zawsze wyniki takiego podejścia są w pełni akceptowane, jednak często sprzyja ono wytworzeniu się pozytywnych relacji pracowników z pracodawcami.

---

[18] Z. S e k u ł a, *Potrzeby i bariery stosowania wynagrodzeń pakietowych*, w: *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2000, s. 147.

[19] Wymiana informacji na temat pakietu wynagrodzeń stanowi jeden z elementów wewnętrznego public relations.

[20] Nawet dóbr, które stały się raczej przywilejem aniżeli świadczeniem, a często trudne są do wycenienia (np. parking pracowniczy). Często również do wartości pakietu wlicza się ceny dóbr zupełnie nieprzystających w polskiej mentalności do kategorii wynagrodzenia (np. szkolenia pracownicze), a które niewątpliwie stanowią koszt pracy dla organizacji.

Kryteria przyznawania świadczeń

Obok wysokości wynagrodzeń oraz form ich świadczenia kryteria przydzielania ich są trzecim najistotniejszym wymiarem systemu motywacyjnego. Decyzja o przyjęciu zmiennej wpływającej na fakt i wysokość uzyskanego świadczenia wskazuje pracownikom kierunki pożądanej aktywności, czy to w zakresie doskonalenia potencjału czy zgodności działań z normami itp. Chcąc maksymalizować własne korzyści, ukierunkowują swój potencjał i wysiłek ku działaniom zwiększającym prawdopodobieństwo wypełnienia wspomnianych kryteriów.

Wynagrodzenia kształtowane mogą być za pomocą następujących kryteriów:

- wartość nakładu pracy na danym stanowisku,
- sytuacja socjalna pracownika (potrzeby),
- efekty wynikające z pracy na danym stanowisku,
- posiadane przez pracownika kompetencje,
- wartość rynkowa pracownika o danym profilu[21].

Głównym problemem przekształceń w zakresie kryteriów przyznawania świadczeń jest takie ukształtowanie systemu, by działania członków organizacji, przekształcające i eksploatujące zasoby organizacji, dawały efekty satysfakcjonujące dla nich samych, dla organizacji oraz właścicieli. W istocie chodzi o to, by nakłady na bodźce motywacyjne stały się dobrą inwestycją. Znaczy to, aby każdy przyrost nakładów na świadczenia (N) przyniósł co najmniej tak samo duży przyrost wyniku użytecznego (W).

$$\frac{\Delta W}{\Delta N} \geq 1$$

Idealnym rozwiązaniem byłaby unifikacja celów poszczególnych grup wpływów, lecz jest to oczywiście wariant bardzo mało prawdopodobny. Rozwiązaniem jest takie skonstruowanie systemu motywacyjnego (przede wszystkim systemu wynagrodzeń), by dla zrealizowania celów własnych pracownicy zmuszeni byli do działań prowadzących do zrealizowania celów organizacji. Postulat ten najpełniej realizują tzw. efektywnościowe formy wynagrodzeń w ujęciu efektów ekonomicznych[22].

---

[21] Na podstawie: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 177–179.

[22] Szerzej: J. Przeniczka, *System motywacyjny w przedsiębiorstwie w świetle teorii agencji*, w: *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, HBR & Cornetis, Wrocław 2003.

Istotą wynagrodzeń efektywnościowych jest powiązanie wysokości uposażeń z wynikami ekonomicznymi organizacji w taki sposób, by wzrost oczekiwanych efektów ekonomicznych (wielkości zysku, rentowności kapitału własnego, produktywności czy też wartości rynkowej) powodował wzrost wynagrodzenia osób za te wartości odpowiedzialnych.

Przyjrzawszy się bliżej tymże formom wynagrodzeń, trzeba stwierdzić, iż warunek powiązania wysokości świadczenia z efektami ekonomicznymi organizacji realizowany może być w dwojaki sposób:

– uwarunkowanie wypłaty wynagrodzenia zmiennego (lub wyznaczenia jego wysokości) wielkością osiągniętych wyników,

– wdrożenie programów partycypacji finansowej i kapitałowej, tj. dzielenie się z menedżerami częścią efektów ekonomicznych lub czynienie z nich właścicieli[23].

W pierwszej sytuacji naliczenie wynagrodzenia zmiennego zależne jest od stopnia osiągnięcia postawionych przed pracownikiem celów. Istota rozwiązania jest prosta, choć opracowanie modelu aplikacyjnego może nastręczać wiele problemów. Należy skonkretyzować cele (czy odnosić się winny do wyników całej organizacji, czy też uwzględnić efekty osobiście związane z pracownikiem?), mierniki i oczywiście same wartości progowe (co uznać za normatyw przy ocenie?).

Jak już wspomniałem chodzi tutaj głównie o cele i wartości ekonomiczne. Uwzględnić trzeba jednak stopień powiązania danego stanowiska z tego typu wynikami. Optymalnym rozwiązaniem, jak się wydaje, jest wpisanie tego typu wynagrodzeń w bardziej ogólne metody czy koncepcje zarządzania (np. budżetowanie, centra odpowiedzialności). Szczególnie interesujące jest powiązanie wynagrodzeń z centrami kosztów, przychodów lub zysków[24].

Oprócz efektywności ekonomicznej do głosu dochodzą coraz częściej cele nie wyrażające się wprost w wyniku ekonomicznym, a jedynie pośrednio na niego oddziałujące. Efektywność jest tu zatem rozumiana znacznie szerzej. Najciekawszą tendencją w tym zakresie jest wynagradzanie wpisujące się w metodę zarządzania przez cele. Realizacja owych celów, ustalanych we współpracy podwładnych i przełożonych, stanowi kryterium przyznania wynagrodzenia (płacy zadaniowej czy premii uznaniowej). Dzięki tak określonym oczekiwaniom pracownicy nie tylko uczą się odpowiedzialności za organizację i za swoje przychody, lecz również uczą się swojego miejsca w organizacji. Niekwestionowaną zaletą tego podejścia jest uwzględnianie najistotniejszych wartości dla organizacji niezależnie od ich potencjalnej niemierzalności. Konieczność kwantyfikowalności i to w jeszcze w postaci wyników ekonomicznych znacznie zubaża rzeczywistość.

---

[23] J. Przeniczka, *System motywacyjny...*, dz.cyt., s. 471.

[24] Szerzej: S. Nowosielski, *Centra kosztów i centra zysków w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001

Drugie z rozwiązań w inny sposób wiąże uposażenia menedżera z wynikami organizacji. Partycypacja finansowa polega na podziale zysku (bądź nadwyżki ekonomicznej) i przydzieleniu stałego procentu od niego na wynagrodzenia beneficjentów systemu wynagrodzeń. Naturalnie, w ich interesie leży wygospodarowanie jak najwyższego zysku. Im będzie większy, tym nominalnie więcej przypadnie na uposażenia. Rozwiązanie to, choć z zasady dobre, wiązać się może z dwoma problemami. Po pierwsze, w pogoni za zyskiem, dążąc do minimalizacji kosztów za wszelką cenę, łatwo można doprowadzić do błędnych decyzji mających swoje niekorzystne konsekwencje dla sprawności organizacji (przede wszystkim w sferze potencjału społecznego). Po drugie, przy naliczaniu wynagrodzeń według krótkookresowego rachunku zysku, zarząd może sztucznie zawyżać zysk miesięczny lub kwartalny, nie dbając o długookresowy rozwój. Ponadto przy naliczaniu zysku w długim okresie (np.: rocznym), perspektywa wynagrodzenia według tak odległych wyników zgodnie z teorią oczekiwań może stanowić słaby bodziec motywacyjny. Konieczne jest naliczanie wynagrodzeń bądź na podstawie co najwyżej zysku półrocznego, bądź, co ciekawsze, opierać rachunek po części na zysku kwartalnym, a po części na rocznym.

Partycypacja kapitałowa oznacza udział pracowników we własności organizacji, w którym są zatrudnieni. Zakłada się, iż pracownika do dobrych efektów będzie motywować wizja dywidendy, samo posiadanie bądź też oczekiwanie wartości ze sprzedaży akcji. Szczegółowych form partycypacji kapitałowej jest wiele, lecz pogrupować je można w dwa rozwiązania:

- przekazanie akcji przedsiębiorstwa,
- przekazanie opcji na zakup akcji, tj. prawa do zakupu akcji w określonym terminie po z góry określonej cenie.

Problemem obydwu jest instrumentalne wykorzystanie akcji czy też opcji do szybkiego zarobku. Instrumenty te najczęściej nie wiążą menedżera z organizacją, lecz prowadzą do finansowych manipulacji uatrakcyjniających kursy akcji, po czym następuje zbycie akcji z dużym zyskiem. Coraz częściej wdrażanym rozwiązaniem jest prawne „uwiązanie" pracownika z akcjami poprzez zakaz zbycia w określonym czasie, zapewniając długookresową troskę o organizację. Na świecie pojawia się wiele ciekawych form tej partycypacji. Przykładem mogą być na przykład amerykańskie ESOP-y[25].

W UE partycypacja jest stosunkowo popularna. W Wielkiej Brytanii oraz Holandii partycypację kapitałową stosuje około 45% przedsiębiorstw. We Francji partycypacja finansowa występuje w około 87% przedsiębiorstw[26]. Niewiele

[25] Skrót od: Employee Stock Ownership Plan.

[26] A. Pendleton, E. Poutsma, J. Ommeren, Ch. Brewster, *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2001, s. 4

gorzej jest w innych państwach. Zjawisko partycypacji finansowej i kapitałowej w krajach Unii Europejskiej traktowane jest bardzo poważnie. Objęte jest ono pracami komisji i fundacji działających przy Komisji Europejskiej. O planowym wdrażaniu partycypacji finansowej pracowników w Europie może świadczyć chociażby Agenda Polityki Społecznej opracowana przez Komisję Europejską na lata 2000–2005[27]. Polscy ustawodawcy jak gdyby nie byli zainteresowani problemem. Rozwiązania typu pracowniczych pakietów akcji dla załogi prywatyzowanych przedsiębiorstw podyktowane są przesłankami natury politycznej, a nie ekonomicznej. Zresztą jest to jedna z najbardziej nietrafionych inicjatyw. Dużo ciekawsze są spółki pracownicze powstałe na bazie leasingu pracowniczego. Poza tym raczej brak jest tego typu inicjatyw, inicjowanych przez przedsiębiorców. Pomimo to trzeba optować za regulacjami prawnymi (szczególnie w sferze podatków) wspierającymi partycypację.

Wynagrodzenia efektywnościowe stosuje się przede wszystkim względem kadry kierowniczej. Coraz częściej jednak promuje się ideę wykorzystania ich wobec wszystkich członków organizacji (a przynajmniej znacznej jego części), lecz ze względu na skalę relacji i niejednokrotnie niejednoznaczność powiązania efektów pracy poszczególnych pracowników z efektami całej organizacji, to rozwiązanie w skali masowej jest jeszcze odległą przyszłością. Pomimo trendów rozwojowych w tej kwestii, duża część menedżerów z krajów wysoko uprzemysłowionych narzeka na odnoszący się do nich system wynagrodzeń, a powodem narzekania nie jest poziom uposażeń, ale brak czytelnych reguł i powiązania z efektami osiąganymi przez organizację[28]. Przykładem tego może być doświadczenie pracowników nowojorskiej giełdy. Na zawsze zapamiętają oni swego byłego prezesa Richarda Grasso, choć może niezupełnie tak, jakby sobie tego życzył. We wrześniu 2003 roku został poproszony o złożenie rezygnacji z pełnionego stanowiska. Powodem stało się jego monstrualne wynagrodzenie sięgające 140 mln $, którego wysokości nie był w stanie uzasadnić ani on, ani specjalnie w tym celu powołani specjaliści. Co więcej, ostatnie wynagrodzenie eksprezesa sięgnęłoby aż 188 mln $, gdyby dobrowolnie nie zrzekł się on dodatkowego odszkodowania za przymusowe odejście[29].

Koniec lat 90. ubiegłego stulecia ostro zarysował problemy wynikające z niewłaściwej postawy zarządów spółek. Krytykowana jest nie tyle nieumiejętność zarządzania (choć kierowanie przedsiębiorstwem staje się coraz trudniejsze ze względu na wzrost dynamiki otoczenia i komplikacje stosunków przemysłowych), ale kierowanie się własnymi interesami, nazbyt często sprzecznymi

[27] Tamże, s. V.

[28] *Potrzebna większa przejrzystość wynagrodzeń menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie" 1999 nr 1, s. 37.

[29] *www.radio-canada.ca za: www.wynagrodzenia.pl* z dn. 03.03.2004 r.

z interesami właścicieli. Równie często krytykowana jest postawa wielu rad spośród sprawujących nadzór nad radą zarządzającą. Nazbyt często, nie licząc się z interesem akcjonariuszy, popierali i zatwierdzali zawyżone uposażenia zarządów nawet w sytuacjach kryzysowych; w razie dużego spadku obrotów, zysków czy wartości akcji[30]. Niestety, silniejsza od funkcji agenta działającego na rzecz swych mocodawców (właścicieli) okazywała się rola dyplomaty dbającego o wzajemne interesy członków rad nadzorujących i zarządzających.

Ogólnie rzecz biorąc, programy udziału w zyskach i własności sprzyjają integracji wszystkich interesariuszy organizacji.

Konkluzje

Zmiany w sferze wynagrodzeń są niezwykle głębokie. Choć ich źródeł dopatrzyć się można najczęściej w krajach anglojęzycznych, to jednak Polska szybko przejmuje wiele, jeśli nie wszystkie, z nich. Niestety, jak w wielu dziedzinach również tu owo naśladownictwo jest zdecydowanie bezkrytyczne. Warunki gospodarczo-kulturowe naszego kraju i krajów źródłowych różnią się diametralnie. Stąd społeczne efekty wdrażanych rozwiązań są zgoła odmienne.

Należy zauważyć, iż duże rozpiętości w wysokości wynagrodzeń wzbudzają bardzo silne wzburzenie większości, biedniejącego przecież, społeczeństwa. Wątpliwość budzi nie sam fakt różnic, lecz ich rozmiar. Czasami porównuje się nasze rozwiązania w tym zakresie do rozwiązań południowo-amerykańskich.

Dodatkowo odczucie niesprawiedliwości takich dysproporcji wzmacnia brak w miarę jednoznacznych i akceptowalnych społecznie kryteriów różnicujących poziomy dochodów. Najczęściej przynależność grupy kierowniczej ma uzasadniać niebotyczne uposażenia. Nie koniecznie wiąże się to jednak z efektywnością pracy, a przykłady dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw wskazują często na wręcz odwrotną tendencję. Pod względem alienacji części społeczeństwa niekorzystnie mogą wpływać elitarne metody wynagradzania, a taki charakter nosi wiele spośród metod wynagradzania skierowanych dla kadry menedżerskiej i wysoko wykwalifikowanych pracowników wykonawczych. Tendencja ku rozwiązaniom egalitarnym przejawia się chociażby w większości układów zbiorowych pracy, które ustanawiają jednolite zasady wynagradzania dla wszystkich pracowników z wyjątkiem menedżerów najwyższego szczebla[31]. Innym czynnikiem

---

[30] *Bunt przeciw wygórowanym dochodom prezesów*, „Zarządzanie na Świecie" 2003 nr 7, s. 28.

[31] Patrz: Z. S e k u ł a, *Potrzeby...*, dz.cyt., s. 143.

powodującym wzrost negatywnych reakcji jest utajnianie wysokości wynagrodzeń lub takie ukształtowanie systemu bodźców, aby nawet przy ich jawności nie przedstawiały jasnego ich obrazu.

Drugim skutkiem zmian w zakresie wynagrodzeń są nowe kierunki aktywności społecznej. Indywidualizacja życia i trend ku samodoskonaleniu wpłynęły w silny sposób na kształt relacji międzyludzkich. Naturalna niegdyś tendencja do współpracy[32] zastąpiona została walką o osobistą efektywność i indywidualną satysfakcję[33]. Nawet jeżeli coraz częściej promuje się pracę zespołową czy współpracę między organizacjami, to jednak i te sytuacje dogłębnie opierają się na idei konkurowania. Zmieniły się kluczowe wartości podzielane przez ludzi, nie zawsze z pożytkiem dla nich samych. Rozpoczął się ruch w kierunku zdobywania wykształcenia i umiejętności praktycznych. Życie mocno zdynamizowało się. W pogoni za efektywnością szybko pogarsza się zdrowie psychiczne społeczeństwa.

Konsekwencją powyższych zjawisk jest rozwój rynku. Odbywa się on przede wszystkim poprzez oferowanie nowych lub dynamiczny rozwój obecnych już dóbr i usług. Dotyczy to przede wszystkim usługodawców w zakresie edukacji i szkoleń, psychoterapii, salonów fitness, barów szybkiej obsługi czy gastronomii na wynos itd.

Z punktu widzenia skutków społecznych należałoby:

– zracjonalizować mechanizm regulacji wysokości wynagrodzeń poprzez oparcie go na akceptowalnych kryteriach (wkładu i efektów pracy),

– uelastycznić ofertę świadczeń pracowniczych,

– wdrożyć programy partycypacyjne (np. w formie „akcji wirtualnych" pośredniej między udziałem w zysku i własności).

---

[32] Wynikająca pierwotnie ze słabości jednostki wobec świata i nakazująca współpracę jako sposób na przetrwanie.

[33] Pomimo iż organizacje w obliczu barier efektywności konkurowania w coraz większym stopniu zaczynają doceniać wartość współpracy, to jednak na poziomie świadomości i mentalności jednostki wartości te jeszcze długo dominowały.

Jerzy Przeniczka

Social aspects of the contemporary tendencies in compensating

Summary

The world (esp. euro-atlantic civilization) has changed very much for the last few decades. There is also a big change within compensation solutions. Firstly, there is huge polarization in the amount of money earned by different social groups. There are tendencies to diversify a list of forms and instruments of compensating, too. Some of them were unknown just a several years ago. Some were not as popular as now. The criterion of paying has changed, as well. Today's compensations are mostly based on employee effectiveness ("pay for results").

These trends have had a strong impact on social life. People have changed their lifestyle. They are more individualistic, career and education oriented. They have lost some traditional values and create new ones. The market reaction on the tendencies is providing new kinds of goods (esp. services). One of the most important social aspects of the change in compensations is the lack of acceptation of income differences and growing contestation of nowadays civilization standards (esp. in the poor countries).