

*Dr inż. Ewa Beck*

Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania Kadrami

AGH w Krakowie

## **Polityka płacowa polskich przedsiębiorstw w kontekście nierówności społecznych**

### WSTĘP

Ogromne przemiany w otoczeniu zewnętrznym wymuszają na naszych organizacjach ciągły rozwój i wyższą efektywność działania. Organizacje konkurują we wdrażaniu coraz to doskonalszych narzędzi i procedur, aby tylko sprostać wyzwaniom otoczenia i potrzebom klienta. Taka sytuacja ma miejsce również w dziedzinie zarządzania personelem. Ostatnie lata w Polsce charakteryzują się dużą dynamiką zmian w tym obszarze, co jest szczególnie widoczne w polityce wynagradzania. Wiele przedsiębiorstw buduje od nowa lub modyfikuje systemy motywacyjne, licząc na lepsze wyniki pracy i rozwój kompetencji pracowników. Niestety, za tymi przeobrażeniami nie zawsze nadążają małe i średnie przedsiębiorstwa, a tych przecież jest najwięcej.

Polityka płacowa wielu przedsiębiorstw nie tylko nie wspiera celów i interesów samych pracodawców, ale również sprawia, że dysproporcje w poziomie życia społeczeństwa w poszczególnych grupach zawodowych tylko się powiększają. Starając się niwelować ten dystans należałoby oddziaływać kompleksowo, czyli likwidować przyczyny takiego stanu rzeczy zarówno na szczeblu makro-, jak i mikroekonomicznym. Z jednej strony, jak pisze M. Księżyk<sup>1</sup>, sytuacja ta musi znaleźć swoje miejsce w pewnych uregulowaniach prawnych, które pomogą pokonać pułapkę ubóstwa. Z drugiej natomiast, jak stwierdza autorka, niezbędna jest zmiana dotychczasowej polityki wynagrodzeń wielu przedsiębiorstw na taką, która pozwoli optymalizować koszty działania przy równoczesnym rozwoju kompetencji i zmianie postaw pracowników. Takie działania w dłuższej perspektywie czasu pomogą kształtować „zdrowe” organizacje i przyczynią się do polepszenia dobrobytu społeczeństwa.

---

<sup>1</sup> M. Księżyk, *Dylematy współczesnej gospodarki rynkowej z uwzględnieniem Polski*, [w:] *Ekonomia – Informatyka – Zarządzanie. Teoria i praktyka*, M. Księżyk (red.), WZ AGH Kraków 2002, s. 7.

## SYTUACJA GOSPODARCZA A POLITYKA PŁACOWA

Kluczowymi problemami naszych czasów stają się rosnące nierówności społeczne, obszary nędzy i bezrobocia, postępująca alienacja i dezaktywacja znacznych grup społeczeństwa<sup>2</sup>. Dysproporcje dochodów bardzo się zwiększyły na przestrzeni minionego wieku, co jak zauważa G. Kołodko<sup>3</sup>, jest szczególnie frustrujące w krajach o przeciętnym niskim poziomie dochodów, w tym także w Polsce. W naszym kraju transformacja przyniosła pogorszenie warunków życia znacznej części społeczeństwa. Nastąpiło duże rozwarstwienie społeczeństwa pod względem dochodowym i majątkowym<sup>4</sup>, a dodatkowo wzrosło bezrobocie. Niestety, dotychczasowa polityka państwa nie pomaga w likwidowaniu dużych dysproporcji dochodów.

Podobnie, zdaniem autorki, polityka wynagradzania wielu przedsiębiorstw pogłębia istniejące już różnice w poziomie życia społeczeństwa. Wynika to nie tylko z mentalności niektórych pracodawców, którzy za wszelką cenę (nawet łamanie prawa) chcą uzyskać korzyści finansowe, lecz również z nieznajomości podstawowych zasad budowy systemów wynagradzania.

Analizując systemy wynagrodzeń wielu polskich przedsiębiorstw<sup>5</sup>, zauważa się brak integracji polityki wynagrodzeń z polityką personalną i kulturą danego przedsiębiorstwa, stosowanie przestarzałych narzędzi płacowych (takich jak premie regulaminowe, wysokie dodatki stażowe czy funkcyjne i inne), mnogość składników wynagrodzeń, a tym samym rozmytą strukturę wynagrodzeń, sztywność wynagrodzeń czy brak powiązania wyników pracy z wynagrodzeniem. Często można mówić wręcz o niegospodarności (choć w rzeczywistości może to być niekompetencja osób zajmujących się tą dziedziną) patrząc na wydatkowane środki na wynagrodzenia oraz na niezadowalające wyniki pracy. Podczas gdy wystarczyłoby niewiele zmian w dotychczasowym systemie wynagrodzeń i przy podobnych nakładach można by uzyskać zdecydowanie lepsze rezultaty. Aby możliwe było pełne zrozumienie poruszanych zagadnień, autorka przedstawi funkcje i zadania, jakie powinny spełniać wynagrodzenia pracownicze, a następnie na tym tle omówi praktyki polskich przedsiębiorstw w tym względzie.

<sup>2</sup> Tamże, s. 7.

<sup>3</sup> G. W. Kołodko, 2001.

<sup>4</sup> S. Golinowski, 1997.

<sup>5</sup> Autorka nawiązuje tu do współpracy z małopolskimi firmami doradczymi w dziedzinie budowy i modyfikacji systemów motywacyjnych oraz do badań prowadzonych przez autorkę w roku 2003/2004 dotyczących stosowanych systemów wynagradzania.

## FUNKCJE WYNAGRODZEŃ A PRAKTYKA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Istota wynagrodzeń wynika z funkcji, jakie one spełniają. Funkcje należałoby rozpatrzyć na dwóch płaszczyznach: makro- i mikroekonomicznej.

Z punktu widzenia makroekonomicznego wynagrodzenia spełniają cztery podstawowe funkcje<sup>6</sup>: dochodową, kosztową, motywacyjną i społeczną.

### FUNKCJA DOCHODOWA

Wynagrodzenie stanowi dochód pracownika, który służy zaspokojeniu jego podstawowych potrzeb (według drabiny Masłowa zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu, a dokładnie potrzeb biologicznych i bezpieczeństwa), czyli pokryciu kosztów utrzymania jego samego i osób od niego zależnych. Aby jednak funkcja ta była spełniona, wynagrodzenie nie powinno spadać poniżej kosztów utrzymania. Teoretycznie poziom ten gwarantowany jest poprzez ustaloną płacę minimalną. Jednak w obecnej sytuacji w naszym kraju, płace<sup>7</sup> bardzo często nie są płacami godziwymi<sup>8</sup>. W wielu przypadkach nie spełniają one powyższej funkcji, o czym mogą świadczyć powtarzające się protesty i strajki zubożałych grup zawodowych. Wynagrodzenie godziwe powinno zapobiegać ubóstwu pracownika i jego rodziny. Teoretycznie płaca minimalna powinna być płacą godziwą. Przyjmuje się też, według metody Daloza (stosowanej w UE<sup>9</sup>), że płaca minimalna, czyli godziwa, powinna stanowić około 68% przeciętnej płacy w danym kraju. Zważywszy na ten fakt, obecnie płaca minimalna w Polsce wynosi 849 zł<sup>10</sup>, a powinna wynosić dwukrotnie więcej, aby powyższe kryterium było spełnione. Niestety, według danych GUS<sup>11</sup>, mimo przeciętnej płacy kształtującej się na poziomie około 2500 zł, większość Polaków nie osiąga takiego pułapu. Według powyższych danych 10% zatrudnionych otrzymało wynagrodzenie niższe niż 1000 zł brutto, a 40% pracujących niższe od 1500 zł. W grupie osób najniżej zarabiających plasują się kobiety, osoby o najniższym poziomie wykształcenia

<sup>6</sup> Por. E. Beck, *Wynagradzanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie pracownikami*, L. Zbiegień-Maciąg (red.), Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków, 2003.

<sup>7</sup> Autorka stosuje zamienne terminy „płaca” i „wynagrodzenie” ze względów stylistycznych, choć nie są one synonimami.

<sup>8</sup> Płaca godziwa, czyli płaca pozwalająca pracownikom na godziwe życie – w praktyce pokrywająca koszty utrzymania.

<sup>9</sup> Por. S. Borkowska, *Wynagrodzenie godziwe. Koncepcja i pomiar*, IPISS, Warszawa, 1999.

<sup>10</sup> Według stanu prawnego na dzień 31.07.2005 r.

<sup>11</sup> *Struktura wynagrodzeń wg zawodów. Informacje i opracowania statystyczne*, GUS, Warszawa 2003.

oraz osoby pracujące w małych i średnich przedsiębiorstwach (sektor prywatny). Najwyżej opłacani są pracownicy z najwyższym poziomem wykształcenia. Ich zarobki przewyższają o ponad 50% przeciętne wynagrodzenia ogółu badanych. Nieco poniżej średniej ukształtowały się wynagrodzenia osób z wykształceniem średnim, a najniżej (o ponad 20% mniej niż przeciętna) wynagrodzenia osób z wykształceniem zawodowym i niższym niż zawodowe (o prawie 30% mniej niż przeciętne wynagrodzenie).

### FUNKCJA KOSZTOWA

Z jednej strony wynagrodzenie stanowi dochód pracowników, z drugiej jednak jest ono znaczącym kosztem pracodawcy. Dlatego na tej płaszczyźnie często dochodzi do konfliktów i nieporozumień, gdyż następuje ścieranie się tych dwóch grup interesów. Stąd pracodawca zainteresowany jest minimalizacją tych kosztów lub też maksymalizacją zwrotu poniesionych kosztów. Niestety, koszty te są w naszym kraju wysokie, co jest spowodowane obowiązkowymi obciążeniami, które pracodawca i pracownik winni odprowadzić. I tu też widać, jak w dużych firmach służby personalne starają się wykorzystywać nowoczesne rozwiązania płacowe, jak np. wynagradzanie pakietowe, które pomaga łączyć cele obu grup. Polega ono na zwiększaniu wynagrodzenia całkowitego (realnego) pracowników przy równoczesnym optymalizowaniu kosztów. Jest to możliwe dzięki wykorzystywaniu świadczeń dodatkowych i dochodów odroczonech (niektóre z tych składników można wliczyć w koszty przedsiębiorstwa, a wiele z nich jest zwolnionych z poszczególnych składek). Niestety, procent przedsiębiorstw wykorzystujących takie rozwiązania, mimo że systematycznie wzrasta, to ciągle jest jeszcze bardzo niski. A przecież to właśnie te składniki mają wiele zalet, jak choćby większe zaangażowanie i lojalność pracowników, niższe koszty czy zwiększenie kompetencji pracowniczych. Być może stosowanie takich rozwiązań pomogłoby zlikwidować takie nadużycia, jak celowe zaniżanie wynagrodzeń pracowniczych (co ma miejsce głównie w małych przedsiębiorstwach prywatnych), kiedy to część wynagrodzenia wypłacana jest wprost „do kieszeni” pracownika z pominięciem obligatoryjnych składek.

### FUNKCJA MOTYWACYJNA

Trzecia funkcja wynagrodzeń to funkcja motywacyjna, która polega na skłanianiu ludzi do odpowiedniego działania (wykonywania pracy w określony sposób) w zamian za otrzymywane wynagrodzenie. Coraz częściej mówi się też,

że funkcja ta polega na łączeniu oczekiwań zarówno pracowników, jak i menedżerów, którzy starają się na nich oddziaływać. Konsekwencją przestrzegania tej zasady jest m.in. zróżnicowanie płacy w stosunku do trudności pracy oraz jej efektów, które w praktyce polega na odpowiednim stosowaniu wynagrodzenia ruchomego. Wynagrodzenie ruchome potocznie nazywane premią, jest niezwykle ważnym składnikiem wynagrodzenia, którego zadaniem jest pobudzić pracownika do odpowiedniego wysiłku. To właśnie ten składnik wynagrodzenia ma największy wpływ na tzw. bieżące motywowanie do lepszych wyników pracy pracowników. Aby jednak spełniał swoją funkcję, powinien być dopasowany do rodzaju wykonywanej pracy, a kryteria powinny być adekwatne i miarodajne. Jego wysokość również musi się kształtować na odpowiednim poziomie. W tym względzie praktyka wielu przedsiębiorstw pozostawia dużo do życzenia. Często wydatkowane środki na premie są przyznawane właściwie za nic. Przykładem są tu stosowane jeszcze w wielu polskich przedsiębiorstwach premie regulaminowe, które według regulaminu wynagradzania, należą się pracownikowi bez względu na jego wyniki pracy. Taki składnik wynagrodzenia nie ma charakteru premii, ale stałego dodatku, który nie ma żadnego wpływu na motywację pracownika i jego wyniki pracy. Kolejnym przykładem są premie uznaniowe, gdzie brak jest adekwatnych kryteriów przyznawania ich wysokości, gdyż zależy to głównie od bezpośredniego przełożonego. Taki składnik również ma niewielką siłę motywowania, a dodatkowo może budzić wiele kontrowersji, poczucie niezadowolenia i niesprawiedliwości pomiędzy pracownikami. Przedsiębiorstwa modyfikując swoje systemy motywacyjne opierają się w głównej mierze na premiach motywacyjnych, które przyznawane są pracownikom po spełnieniu określonych zadań, celów lub kryteriów, a ich wysokość zależy od stopnia, w jakim udało się je osiągnąć.

Innymi nowoczesnymi narzędziami, które mają za zadanie motywować do lepszych wyników pracy i integrować cele pracownicze z celami firmy są bodźce odroczone, czyli m.in. udział w zysku, akcje i opcje na akcje czy bodźce ubezpieczeniowe. I w tym względzie bardzo mało polskich firm wykorzystuje szerokie możliwości, które dają te narzędzia. Mimo dużej popularności w innych krajach rozwiniętych, bardzo mały procent ogółu polskich firm je stosuje. Te, które to robią to głównie duże firmy często z kapitałem zagranicznym.

## FUNKCJA SPOŁECZNA

Ostatnia funkcja, społeczna, polega na zapobieganiu i rozwiązywaniu konfliktów społecznych. W tym kontekście płaca kształtuje pewne wskazane zachowania i postawy społeczne, ucząc np. poszanowania pracy czy pewnej zaradno-

ści życiowej i pracowitości. Odpowiedni poziom wynagrodzeń kształtuje zdrowe społeczeństwo, a jego brak prowadzi do wielu patologii społecznych. W kontekście wysokiego bezrobocia i relatywnie niskich wynagrodzeń wielu grup zawodowych nie dziwi fakt narastania takich problemów w Polsce. W ostatnich latach w naszym kraju coraz częściej obserwujemy negatywne zachowania społeczne szczególnie w uboższych regionach. Roczniki statystyczne informują o wzroście bezrobocia i ubóstwa niektórych grup społecznych. Nasze obserwacje i raporty policyjne wskazują na wzrost drobnej przestępczości czy pijaństwa głównie wśród ludzi młodych i niezaradnych życiowo w obszarach o najwyższym poziomie bezrobocia.

Mówiąc o likwidowaniu nierówności społecznych, należy zwrócić uwagę nie tylko na wysokość wynagrodzeń, co zważywszy na sytuację gospodarczą naszego kraju może być trudne do zmiany w najbliższym czasie. Powinniśmy również spojrzeć na kwestie, które często przyczyniają się do takiego stanu rzeczy, a które jesteśmy w stanie i powinniśmy zmienić. Jak widać z powyższych rozważań, istnieje pewna korelacja pomiędzy poziomem wykształcenia pracowników a wysokością ich wynagrodzeń, czy idąc dalej, ich mentalnością i zaradnością życiową. Należałoby zatem zastanowić się nad sposobem pomocy w doskonaleniu umiejętności zawodowych i rozwoju kompetencji pewnych grup zawodowych, a także kształtowaniu odpowiednich zachowań i postaw.

## POLITYKA WYNAGRADZANIA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Obraz funkcji, jakie pełnią płace byłby niepełny, gdybyśmy nie uzupełnili go o spojrzenie pracodawców. Wynagrodzenia bowiem mają do spełnienia jeszcze wiele zadań, które są pewnym rozwinięciem funkcji motywacyjnej. Patrząc z punktu widzenia mikroekonomicznego zarządzania zasobami ludzkimi, do głównych zadań wynagrodzeń w przedsiębiorstwie zalicza się<sup>12</sup>:

- pozyskanie odpowiednich pracowników,
- utrzymanie odpowiednich ludzi w organizacji,
- pobudzanie pracowników do uzyskiwania odpowiednich wyników,
- rozwój kompetencji pracowników.

W celu wypełnienia wyszczególnionych zadań, pracodawcy mogą posługiwać się różnorodnymi instrumentami. Poniższa tabela przedstawia sposoby realizacji każdej z nich.

<sup>12</sup> Por. S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001.

Tabela 1

## Zasadnicze zadania wynagrodzeń z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi i sposoby ich realizacji

Zadania	Sposób realizacji – narzędzia
1. Pozyskanie odpowiednich pracowników do danej organizacji	– zasadnicze stawki płac – wynagrodzenia zmienne zależne od efektów pracy – świadczenia dodatkowe – spójność systemu z kulturą organizacyjną
2. Utrzymanie najlepszych pracowników w organizacji	– bodźce długoterminowe – udział w zyskach – udział w korzyściach – wynagrodzenia kafeteryjne
3. Pobudzanie pracowników do osiągnięcia dobrych efektów pracy	– elastyczne tabele płac oparte na szerokich przedziałach płacowych – wynagrodzenia ruchome zależne od efektów pracy
4. Pobudzanie pracowników do ciągłego uczenia się	– wynagradzanie za kompetencje – wynagrodzenie zmienne zależne od efektów pracy – dodatkowe świadczenia

Źródło: Na podstawie S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001.

W tabeli znajdują się główne zadania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie oraz przykłady instrumentów płacowych, poprzez które następuje wypełnienie konkretnego zadania. Wyszczególnione zadania polityki wynagrodzeń powinny kreować rozwój kompetencji pracowniczych i sprzyjać poprawie ich sytuacji materialnej. Istnieją przedsiębiorstwa, które potrafią bardzo efektywnie wykorzystywać możliwości, jakie daje im polityka wynagrodzeń, dzięki czemu doskonała i rozwijają swoich ludzi, a ich pomysły i wyniki pracy przekładają się na wysoką efektywność organizacji oraz polepszenie poziomu życia pracowników. Mimo że firm takich jest coraz więcej, to w dalszym ciągu praktyka polskich przedsiębiorstw pokazuje, że większość z nich nieumiejętnie zarządza wynagrodzeniami pracowniczymi.

Badania prowadzone w polskich przedsiębiorstwach<sup>13</sup> pokazują, że aż w 34% z nich nie ma związku pomiędzy strategią i głównymi celami przedsiębiorstwa a stosowanym systemem wynagrodzeń. Ponad połowa przedsiębiorstw stosuje narzędzia, które nie spełniają oczekiwań pracowników. Równocześnie aż 60% z nich deklaruje niezadowolenie pracowników z dotychczasowego sposobu wynagradzania. Stwierdzenie to nie może dziwić, skoro zaledwie 27% bada oczeki-

<sup>13</sup> Badania prowadzone w roku 2003–2004 przez autorkę wśród małopolskich przedsiębiorstw zrzeszonych w PSZK dotyczyły budowy i funkcjonowania systemów wynagrodzeń. Badania objęły próbę ponad 100 polskich przedsiębiorstw.

wania i potrzeby pracowników w tej materii. W ponad 30% podmiotów pracownicy nie mają żadnego wpływu na wysokość otrzymywanego wynagrodzenia. Mimo iż większość badanych przedsiębiorstw wykorzystuje premie w stosowanym systemie wynagrodzeń (92%), to równocześnie wiele z nich stosuje w dalszym ciągu premie regulaminowe (33%) lub uznaniowe (aż 64%). Nieco mniej niż połowa badanych podmiotów wykorzystuje w praktyce premie motywacyjne (43,3%), bardzo mało, bo tylko 4,8% przedsiębiorstw, stosuje premie grupowe, a 16,3% deklaruje jeszcze inne rodzaje premii. Z nowoczesnych narzędzi stosowanych przez wspomniane przedsiębiorstwa deklarowano głównie udział w zysku (13,5%) i wynagrodzenia kafeteryjne (12,5%), w mniejszym stopniu wynagrodzenia pakietowe, wynagrodzenia za kompetencje i inne.

Podsumowując opis praktyk stosowanych przez badane przedsiębiorstwa w zakresie systemów wynagrodzeń należy podkreślić, iż wiele przedsiębiorstw buduje politykę wynagradzania od podstaw, starając się, aby stosowany system wspierał cele organizacji i odpowiadał potrzebom pracowników. Duża liczba przedsiębiorstw stara się wykorzystywać nowe rozwiązania z tej dziedziny. Jednak mimo tych zabiegów większość badanych podmiotów zauważa niezadowolenie pracowników ze stosowanych systemów i pewną rozbieżność pomiędzy ich oczekiwaniami a stosowanymi systemami motywacyjnymi. Może to być związane z nieumiejętnym wykorzystaniem części zmiennej, która w największym stopniu wpływa na motywację pracowników i wiąże ich wyniki pracy z wynagrodzeniem. Mimo tych pozytywnych wysiłków dużych przedsiębiorstw, w dalszym ciągu większość polskich firm (głównie małych i średnich), konstruując systemy wynagrodzeń, nie wykorzystuje ich funkcji motywacyjnej, co przekłada się na niską produktywność i morale pracowników<sup>14</sup>. Konsekwencją tego jest niezadowalający poziom konkurencyjności polskich firm na rynku globalnym, co z kolei prowadzi do takich negatywnych zjawisk, jak zwiększanie wymiaru czasu pracy pracowników i przeciążenie ich pracą, co skutkuje pogorszeniem warunków pracy i naraża ich na permanentny stres w miejscu pracy. Równocześnie bardzo często towarzyszy temu celowe zaniżanie wynagrodzeń i całkowitego wymiaru czasu pracy pracowników, a nawet wykorzystywanie przywilejów i ulg niezgodnie z ich przeznaczeniem. Autorka ma tu na myśli nagminne wykorzystywanie przez pracodawców programu „pierwsza praca” mającego pomóc absolwentom wyższych uczelni zdobyć cenne doświadczenie i pracę, który w rzeczywistości stał się sposobem na obniżenie kosztów pracowniczych. Takie praktyki powodują powiększanie się dysproporcji w poziomie życia społeczeństwa i ubożenie wielu grup zawodowych. Stąd nieodzowna staje się potrzeba

<sup>14</sup> G. Gruszczyńska-Malec, M. Zielonka., *Nowoczesne formy wynagradzania pracowników*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 7, 2002.

zmian zmierzających do poprawy efektywności systemów wynagrodzeń, ale również zmiany mentalności i kreowania właściwych postaw pracodawców.

## ZALECENIA

Polskie przedsiębiorstwa, usiłujące sprostać konkurencji na rynku europejskim, muszą zdecydowanie poprawić efektywność swojego działania, gdyż zarówno wydajność, jak i przeciętne wynagrodzenia są w Polsce kilkakrotnie niższe od poziomu większości krajów Unii Europejskiej. Dodatkowo polskie przedsiębiorstwa bardzo często wykorzystują przestarzałe narzędzia motywowania i nieumiejętnie łączą wynagrodzenie z wynikami pracy<sup>15</sup> co, zdaniem Oleksyna<sup>16</sup>, stanie się w najbliższym czasie głównym zadaniem dla polskich menedżerów i specjalistów ds. wynagrodzeń. Z tymi czynnikami często związane jest niezadowolone i niskie morale pracowników lub tzw. kryzys motywacji do pracy. Powodem takiego stanu może być wysoka stopa bezrobocia w Polsce. Wymusza ona tzw. zewnętrzną motywację do wydajniejszej pracy<sup>17</sup>, kiedy to w obawie przed utratą pracy akceptowane są złe warunki i stosunki panujące w przedsiębiorstwie. Pracodawcy, wykorzystując tę sytuację, często traktują pracowników przedmiotowo i wprowadzają elementy niezdrowej rywalizacji między nimi. Polityka ta daje oczekiwane rezultaty tylko w krótkim czasie, natomiast w dłuższej perspektywie przynosi wiele szkód, choćby w postaci dużej rotacji pracowników, braku współpracy, złych relacji pracowniczych czy niskiej wewnętrznej motywacji i braku zaangażowania pracowników, co w konsekwencji prowadzić może do pogorszenia się sytuacji materialnej określonej grupy pracowników.

Dla podniesienia jakości życia społeczeństwa należy podejmować działania nie tylko stricte ekonomiczne, obliczone na podniesienie ich dochodów, ale przede wszystkim należy inwestować w kapitał społeczny i promować określone zachowania i postawy społeczne, a więc szukać przyczyn takiego stanu rzeczy i je likwidować, a nie tylko łagodzić skutki. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wskazuje się niskie kompetencje, zjawisko tzw. wyuczonej bezradności życiowej czy choćby niską mobilność społeczeństwa. Dlatego, jak pisze Borkowska, powinno się wykorzystywać takie narzędzia kształtowania dochodu godziwego, które pozwalają pokonywać pułapkę ubóstwa (jego dziedziczenia).

<sup>15</sup> Por. badania przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach przez profesor Juchnowicz w: M. Juchnowicz, *Czas na zmiany wynagrodzeń. Systemy płacowe w Polsce w pierwszej dekadzie XXI wieku – wnioski z badań*, „Personel”, nr 19 (112), Warszawa 2001, s. 28–29.

<sup>16</sup> T. Oleksyn, *Sztuka motywowania. Kilka rad dla menedżerów*, „Personel”, nr 15/16, Warszawa 2001, s. 48–49.

<sup>17</sup> M. Kabaj, *Partycypacyjny system wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa, 2003.

To oznacza, że narzędzia te powinny być powiązane z pracą i ukierunkowane na podnoszenie kwalifikacji pracowniczych. Autorka jest zdania, że jednym ze sposobów poprawy tej sytuacji jest wdrożenie skutecznego systemu motywacyjnego łączącego w sobie zarówno bodźce finansowe, jak i pozafinansowe, wykorzystującego nowoczesne narzędzia płacowe i opartego na koncepcji partycypacji pracowniczej. Dopiero taki system może przyczynić się do rozwoju kompetencji pracowniczych, a w dalszej perspektywie również do poprawy poziomu życia pracowników. Konsekwencją tego będzie poprawa wyników pracy, czyli zwiększenie produktywności i jakości wytwarzanych dóbr i usług. Aby jednak było to możliwe, muszą zwiększyć się kompetencje osób zarządzających wynagrodzeniami pracowniczymi tak, aby były one w stanie wykorzystywać nowoczesne narzędzia płacowe, których przykładem są np. wynagrodzenia pakietowe zwiększające realny dochód pracowników, czy zrównoważona karta wyników, której stosowanie wpływa na rozwój kompetencji pracowników i optymalizację kosztów.

## KONKLUZJE

Proces globalizacji, rosnąca konkurencja, gwałtowny rozwój technik informacyjnych czy powstawanie gospodarki opartej na wiedzy wywołują konieczność zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w tym również w wynagradzaniu pracowników. Wynagradzanie, stanowiące integralny element zarządzania zasobami ludzkimi, powinno stać się efektywnym instrumentem zarządzania. Oznacza to wspieranie celów organizacji, spójność z jej kulturą, odpowiadanie na potrzeby pracowników, tudzież uwzględnianie jej uwarunkowań zewnętrznych i współczesnych tendencji w tej dziedzinie. Tylko takie zmiany pomogą polskim organizacjom zwiększyć swoją konkurencyjność, a tym samym uczynić z ich potencjału ludzkiego atut, bez którego nie jest możliwe zdobycie przewagi konkurencyjnej. Aby jednak to było możliwe, należy nie tylko odpowiednio opłacać i motywować pracowników, ale również traktować ich podmiotowo, stworzyć w organizacji warunki rozwoju i możliwości doskonalenia zawodowego. Dopiero takie podejście pomoże w dłuższej perspektywie wykreować „zdrowe społeczeństwo” i zwiększyć poziom życia pracowników rozpatrywany nie tylko w kontekście sytuacji materialnej.

## LITERATURA

Beck E., *Wynagradzanie personelu*, [w:] *Zarządzanie pracownikami*, L. Zbiegień-Maciąg (red.), Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków, 2003.

- Gruszczyńska-Malec G., Zielonka M., *Nowoczesne formy wynagradzania pracowników*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw”, nr 7, 2002.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001.
- Borkowska S., *Wynagrodzenie godziwe. Koncepcja i pomiar*, IPISS, Warszawa, 1999.
- Jacukowicz Z., *Zmiany wewnętrznej struktury wynagrodzeń*, Wydawnictwo IPISS, Warszawa, 1999.
- Juchnowicz M., *Czas na zmiany wynagrodzeń. Systemy płacowe w Polsce w pierwszej dekadzie XXI wieku – wnioski z badań*, „Personel”, nr 19 (112), Warszawa 2001.
- Kabaj M., *Partycypacyjny system wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa, 2003.
- Księżyk M., *Dylematy współczesnej gospodarki rynkowej z uwzględnieniem Polski*, [w:] *Ekonomia – Informatyka – Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. M. Księżyk, WZ AGH Kraków, 2002.
- Oleksyn T., *Sztuka motywowania. Kilka rad dla menedżerów*, „Personel”, nr 15/16, Warszawa 2001.
- Struktura wynagrodzeń wg zawodów. Informacje i opracowania statystyczne*, GUS, Warszawa 2003.

## **Compensation Policy of Polish Firms in the Context of Social Inequalities**

### *Summary*

The paper presents compensation practices of Polish firms and their influence on existing social inequalities in the country. The author explores some possible solutions to this problem in the context of pay functions and its aims. According to the author, modification of compensation systems as well as implementation of modern tools can develop employees' competencies and improve their attitudes. That may contribute to higher competitiveness of those firms and increase the life standard of their employees. However, that can be achieved only if the effort will be integrated with some regulation at the macroeconomic level.