

**STUDIA I PRACE
KOLEGIUM
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**

ZESZYT NAUKOWY 109



Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

SKŁAD RADY NAUKOWEJ „ZESZYTÓW NAUKOWYCH” KZiF

prof. dr hab. Janusz Ostaszewski – przewodniczący
dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – vice przewodniczący
prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH
prof. dr hab. Jan Głuchowski
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
prof. dr hab. Jan Kaja
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH
prof. dr hab. Tomasz Michalski
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski
prof. dr hab. Jerzy Nowakowski
dr hab. Wojciech Pacho, prof. SGH
dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH
prof. dr hab. Maria Romanowska
dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH
prof. dr hab. Teresa Słaby
prof. dr hab. Marian Zukowski

Recenzenci

dr Tomasz Cicirko
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
dr Marek Panfil
dr Krzysztof Piech
prof. dr hab. Bogusław Pietrzak
dr hab. Tomasz Przybyciński
dr hab. Krzysztof Rutkowski, prof. SGH
dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH
dr inż. Adam Śliwiński
dr Rafał Tuzimek
dr hab. Michał Wrześniński, prof. SGH

Redaktor

Krystyna Kawerska

Asystent techniczny

Marcin Jakubiak

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2011

ISSN 1234-8872

Nakład 270 egzemplarzy



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:
Dom Wydawniczy ELIPSA,
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel./fax (22) 635 03 01, 635 17 85, e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

SPIS TREŚCI

Od Rady Naukowej	5
System wymiany informacji gospodarczych w Polsce Monika Bekas	7
Stabilność systemu bankowego w Polsce w okresie kryzysu finansowego Andrzej Bień	16
Rola polityki Unii Europejskiej w odniesieniu do sektora MŚP na podstawie teorii Josepha Schumpetera Wiktor Bołkunow	31
Spory wokół pryncypiów w ekonomii i kryzys regulacji Marek Garbicz	49
Analiza wpływu kryzysu finansowego na system szkolnictwa wyższego. Perspektywa krajowa i zagraniczna Marcin Geryk	61
Nowe technologie na rynkach papierów wartościowych a kryzys finansowy – próba identyfikacji zależności Alina Gorczyńska	77
Czynniki środowiskowe jako źródło ryzyka operacyjnego w przedsiębiorstwach górniczych Izabela Jonek-Kowalska	89
Internalizacja kosztów zewnętrznych jako instrument regulacji rynku w europejskiej polityce transportowej Bogusław Liberadzki, Bartłomiej Gorlewski	112
Kapitał wysokiego ryzyka w finansowaniu rozwoju przedsiębiorstw Aneta Michalak	124
Polityka płacowa w małych i średnich przedsiębiorstwach w czasie światowego kryzysu ekonomicznego (wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych w północno-wschodniej Polsce) Joanna M. Moczyłowska	136
Wpływ koniunktury gospodarczej na aktywność gospodarstw domowych i podmiotów gospodarczych w szarej strefie Monika Pasternak-Malicka	148
Stopa wzrostu w wartości rezydualnej – poprawność sporządzanych kalkulacji w wycenie akcji spółek notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie Rafał Tuzimek	161
Summary	179

Joanna M. Moczyłowska*
Uczelnia Łazarskiego w Warszawie

Polityka płacowa w małych i średnich przedsiębiorstwach w czasie światowego kryzysu ekonomicznego (wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych w północno-wschodniej Polsce)

1. Wprowadzenie

Kryzys ekonomiczny zmusza organizacje, szczególnie gospodarce, do wprowadzania zmian w każdym obszarze ich działalności. Dość powszechne jest przekonanie, że zwłaszcza w sferze kosztów pracy, które w wielu firmach stanowią znaczącą część kosztów całkowitych, należy stosować wyszukane techniki oszczędnościowe, które przy dobrej koniunkturze nie byłyby potrzebne. W naukach o zarządzaniu promowana jest teza, że nawet jeśli wyniki całego przedsiębiorstwa pogarszają się, musi ono zidentyfikować i odpowiednio nagradzać najefektywniejszych pracowników oraz tych, którzy mają umiejętności kluczowe dla firmy. Pomyślnie przejście przedsiębiorstwa przez kryzys uzależnione jest w dużej mierze od pracowników, ich postaw i motywacji, dlatego okres dekonunktury szczególnie sprzyja przyjęciu nowych rozwiązań płacowych o charakterze motywacyjnym.

Artykuł niniejszy opiera się na założeniu, że w trudnych czasach nie musi istnieć bezpośredni związek wysokości wszystkich wynagrodzeń z wynikami przedsiębiorstwa. Recesja wymusza natomiast większe powiązanie płacy z indywidualnymi efektami i umiejętnościami pracowników. W warunkach nadpodaży pracy pracodawcom szczególnie powinno zależeć na inwestowaniu ograniczonych środków finansowych dokładnie tam, skąd spodziewają się osiągnąć najwyższy zwrot. Wymaga to od nich większej elastyczności oraz biegłości w pomiarze i zrozumieniu zasad funkcjonowania różnorodnych form wynagradzania.

W opracowaniu przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w drugiej połowie 2010 roku wśród pracowników z 40 losowo wybranych małych (34) i średnich (6) przedsiębiorstw funkcjonujących w północno-wschodniej Polsce. Liczba badanych oraz reprezentowanych przez nich firm jest zbyt mała, aby na podstawie wyników formułować generalizujące wnioski, dlatego badania traktuje się jako pilotażowe, a ich celem jest sformułowanie hipotez dotyczących polityki

* Dr hab. Joanna M. Moczyłowska jest pracownikiem Uczelni Łazarskiego w Warszawie.

płacowej w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach. Będą one sprawdzane w badaniach na większej ilościowo, reprezentatywnej próbie pracowników.

2. Kryzysowe praktyki płacowe w przedsiębiorstwach

Wobec faktu, że literatura naukowa dobrze dokumentuje żywy i szeroko zakrojony dyskurs dotyczący istoty i zakresu pojęć: płaca, wynagradzanie, koszty pracy, autorka czuje się zwolniona z obowiązku przeprowadzania szczegółowej analizy definicji wymienionych pojęć i prezentacji zróżnicowanych stanowisk na temat relacji zachodzących między nimi. Na potrzeby tego artykułu przyjmuje się terminologię GUS, zgodnie z którą koszty pracy ponoszone są przez pracodawcę na rzecz pozyskania, wykorzystania, utrzymania i doskonalenia zasobów pracy. W tym rozumieniu stanowią one sumę wynagrodzeń brutto, składki na ubezpieczenia (emerytalne, rentowe, wypadkowe), składki na Fundusz Pracy, na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych i pokrywane są ze środków pracodawcy. Koszty pracy to również wydatki pozapłacowe na kształcenie i doskonalenie zawodowe kadr, bhp, okresowe badania lekarskie itp. Największą część kosztów pracy w zdecydowanej większości przedsiębiorstw stanowią koszty wynagrodzeń, a w ramach tych kosztów największy jest udział płac wynikających ze stosunku pracy (np. w małych podmiotach gospodarczych udział płac w kosztach wynagrodzeń oscyluje wokół 88%)¹.

W praktyce stosuje się zróżnicowane formy wynagradzania, uwzględniające czas pracy oraz efekty pracy (ilościowe i jakościowe). Wiodącym problemem z punktu widzenia zarządzania wynagrodzeniami jest ich efektywność, a nie wartość nominalna. Innymi słowy przedsiębiorca zainteresowany jest opłacalnością inwestycji w kapitał ludzki, czyli odpowiednią relacją między wpływami z inwestycji i nakładami inwestycyjnymi². W okresie dekoniunktury efektywne zarządzanie wynagrodzeniami nabiera szczególnego znaczenia. Z jednej strony szuka się obniżenia kosztów działalności, z drugiej zaś dąży do zatrzymania w przedsiębiorstwie tych pracowników, których kompetencje (zdolności, wiedza, umiejętności, doświadczenie, predyspozycje psychiczne) stanowią klucz do przetrwania i dalszego rozwoju firmy. Dlatego oddziaływania motywacyjne, w tym płacowe, muszą być ukierunkowane zarówno na zwiększenie poczucia bezpieczeństwa pracowników, jak i motywowanie do osiągania coraz lepszych rezultatów.

¹ Por. Koszty pracy w gospodarce narodowej, GUS, Warszawa 2001; Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych, GUS, Warszawa 2006–2010.

² Por. A. Lipka, Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekoniunktury, Wolter Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 224–225.

W literaturze poświęconej problematyce motywowania akcentowane jest przekonanie, że *w czasach kryzysu ... firmy nie mogą motywować pracowników płacami*³. Teza ta traktowana jest jako uzasadnienie do promowania wśród praktyków biznesu zwiększenia stopnia i zakresu wykorzystywania bodźców o charakterze niematerialnym. Z jednej strony moc motywującą bodźców niematerialnych należy ocenić bardzo pozytywnie. Liczne badania naukowe potwierdzają ich znaczącą siłę oddziaływania na postawy pracowników, w tym na kształtowanie lojalności i zaangażowania. Ujawniają się one jednak dopiero pod warunkiem zaspokojenia podstawowych potrzeb bytowych pracownika i jego rodziny, a te nierozzerwalnie wiążą się z wysokością wynagrodzenia. Innymi słowy wykorzystywanie motywatorów niematerialnych jest bardzo pożądane i to nie tylko w czasach kryzysowych, z drugiej strony nie może oznaczać zwolnienia pracodawcy z obowiązku poszukiwania materialnych, w tym płacowych, bodźców motywacyjnych, nawet w okresie dekoniunktury. Przykłady takich rozwiązań prezentujemy poniżej.

2.1. Premie „zatrzymujące” (*retention bonuses*)

Istota tego rodzaju premii polega na „zatrzymaniu” w przedsiębiorstwie pracowników, którzy posiadają szczególnie cenne kompetencje. Chodzi tu o pracowników, którzy, mimo kryzysu, bez trudności znajdują atrakcyjną pracę właśnie ze względu na to, że posiadają poszukiwane na rynku pracy, unikatowe kompetencje zawodowe. Premia zatrzymująca polega na wypłaceniu ustalonej z pracownikiem kwoty w zamian za pozostanie w przedsiębiorstwie przez ustalony czas. Wypłacana jest zazwyczaj po zakończeniu takiego okresu i powiązana z osiągnięciem założonego celu. Premie mające na celu zatrzymanie kluczowych pracowników nie są zarezerwowane jedynie dla najwyższej kadry kierowniczej; w czasach kryzysu przydzielane są także pracownikom średniego szczebla, a nawet pracownikom szeregowym. Skupienie uwagi wyłącznie na wysokich rangą menedżerach traktowane jest jako jeden z najpoważniejszych błędów w wykorzystywaniu premii „zatrzymujących”. Ponadto specjaliści rekomendują stosowanie takich premii nie tylko w okresie kryzysu, ale także wtedy, gdy przedsiębiorstwo znajdzie się w innej nietypowej sytuacji. Fuzje, przejęcia innych firm, sprzedaż części przedsiębiorstwa to przykłady okoliczności, w których ostateczny sukces może zależeć od postaw najlepszych pracowników. Ich odejścia, jako wyraz sprzeciwu wobec zmian, mogą znacząco utrudnić przeprowadzanie transformacji i uzyskiwanie spodziewanych korzyści.

³ M. W. Kopertyńska, Wpływ kryzysu gospodarczego na podejście do motywowania pracowników w praktyce przedsiębiorstw, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 2010, Zeszyt Naukowy Nr 99, s. 107.

Efektywne wykorzystanie premii „zatrzymujących” wymaga dokładnego, przemyślanego zaprojektowania całego systemu. Kryzys jest czasem szczególnym i każdy błąd polegający na nieuzasadnionym wydatkowaniu środków może okazać się podwójnie kosztowny. Nie ma jednej metody na zaprojektowanie programu zatrzymującego kluczowych pracowników, dlatego niedopuszczalne jest bezkrytyczne naśladowanie rozwiązań wprowadzonych w innych firmach. Przed przyznawaniem premii należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- czy będzie to wypłata (premia) jednorazowa czy kilkakrotna?
- czy będzie płacona jako procent od pensji zasadniczej, a jeśli tak, to jaki?
- czy w wysokości premii będzie uwzględniany staż pracy w firmie?
- czy będzie wypłacany wyższy procent kadrze zarządzającej?

Koncepcja premii „zatrzymujących” w teorii i praktyce zarządzania traktowana jest jako element szerszej filozofii wynagradzania – filozofii kompetencyjnej. Niski przeciętny poziom wynagrodzeń, wynikający najczęściej z trudności, w których znajduje się organizacja, nie wyklucza stosowania wynagrodzeń kompetencyjnych. Przeciwnie. W takich sytuacjach postuluje się skoncentrowanie środków finansowych na najlepszych, najskuteczniejszych pracownikach, tzw. *superkeepers*. Mianem „superkeepers” określani są pracownicy posiadający kluczowe dla organizacji kompetencje oraz potrafiący je efektywnie wykorzystać⁴. Kryzys finansowy organizacji paradoksalnie usprawiedliwia elitaryzm płacowy. Istota tej filozofii wynagradzania brzmi: *Nie mogąc płacić dobrze wszystkim przez jakiś czas płaci się dobrze tym, od których najwięcej zależy*⁵, czyli tym, których kompetencje umożliwią jak najszybsze wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

System wynagradzania skoncentrowany na silnym motywowaniu najcenniejszych ludzi wymaga również stosowania metod pozwalających na zdiagnozowanie, jakie cechy pracowników są najbardziej pożądane. Stwarza także konieczność stosowania odpowiednich metod, technik i narzędzi oceny. Taki system staje się częścią ogólnej strategii biznesowej firmy, a nie tylko strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Wymaga on selektywnego wyławiania talentów, a wcześniej ustalenia, kogo i na jakiej podstawie uznaje się za „talent”. Generalnie, przejście na przedstawiany system wynagradzania wymaga spełnienia kilku warunków:

- 1) większego zróżnicowania płac opartego na ocenie wartości pracownika dla organizacji oraz strategicznego znaczenia zajmowanego przez niego stanowiska;

⁴ Por. J. R. Schuster, P. K. Zingheim, *Winning the Battle for Superkeepers*, „Compensation & Benefits Review”, 2004, Nr 2, s. 38–41.

⁵ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 249.

- 2) część podstawowego budżetu płac należy przeznaczyć tylko dla „superpracowników”;
- 3) dodatkowe zmienne wynagrodzenie, otrzymywane w zależności od możliwości i udziału w rozwiązaniu problemu, będzie dodatkowym bodźcem motywacyjnym dla „superpracowników”. Jednocześnie pozwoli na elastyczne dopasowywanie poziomu wynagrodzeń do zmieniającej się sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa;
- 4) aby zmotywować „superpracowników” i przywiązać do firmy, mogą im być dodatkowo oferowane akcje czy opcje na akcje;
- 5) system wynagrodzeń musi być adekwatny do indywidualnych potrzeb pracowników.

Do priorytetowych zadań menedżerów należy umiejętne komunikowanie pracownikom, jakie kompetencje firma uznaje za najbardziej cenne, co mogą zrobić, aby zwiększyć swoją wartość dla przedsiębiorstwa i uzyskać status „superpracownika”. Konieczne jest stworzenie takiego systemu wynagradzania, który by premiował osoby posiadające najcenniejsze dla danej organizacji kompetencje wnoszące najwięcej do sukcesu przedsiębiorstwa. Aby to było możliwe, potrzebni są również odpowiednio przeszkoleni menedżerowie, którzy będą umieli ocenić, które kompetencje są najbardziej pożądane i którzy pracownicy je posiadają. Wynagrodzenie jest bardzo ważnym sygnałem ze strony organizacji, komunikującym pracownikowi jego wartość. Ważna jest zwłaszcza wysokość wynagrodzenia w stosunku do wynagrodzeń innych zatrudnionych. Samoocena pracownika jest jedną z kategorii centralnych w wyjaśnieniu osiągniętych przez niego wyników. Osoby o wysokiej samoocenie dążą do podtrzymania pozytywnego obrazu siebie, a jedną z dróg prowadzących do celu jest osiąganie dobrych rezultatów w pracy. Pracownicy z wysoką samooceną mają silniejszą motywację do wykonywania zadań, są bardziej wytrwali w działaniu i w mniejszym stopniu zniechęcają się zmieniającymi okolicznościami i trudnościami. Samoocena jest czynnikiem pośredniczącym w procesie oddziaływania wysokości wynagrodzenia na wydajność i jakość pracy. Na przestrzeni czasu pracownicy o wysokich zarobkach nabierają przekonania o swojej dużej wartości dla organizacji i to przekonanie staje się częścią ich obrazu samego siebie. To z kolei przyczynia się do ich wyróżniających rezultatów⁶.

2.2. Najwyższe wynagrodzenia za najlepsze wyniki (*performance pay*)

Nagradzanie bardzo dobrych pracowników, nawet w katastrofalnym ekonomicznie czasie, jest najlepszą drogą do podniesienia produktywności i prowadzi często

⁶ Por. D. G. Gardner, L. Van Dyne, J. L. Pierce, The Effects of Pay Level on Organization-based Self-esteem and Performance: a Field Study, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 2004, Nr 77, s. 321-322.

do uzyskania przewagi na potencjalnie dochodowym rynku. Eksperci krytykują systemy wynagrodzeń, które nie wykorzystują maksymalnie korzyści płynących z właściwego operowania premią, a skupiają się na podwyższaniu płacy zasadniczej. Taka strategia prowadzi ostatecznie do zwiększania stałych zobowiązań płacowych i ogranicza możliwości organizacji należytego nagradzania najlepszych pracowników. Przedsiębiorstwa w dobie kryzysu potrzebują systemu wynagrodzeń, który zwróci uwagę najlepszych i równocześnie będzie sygnałem dla słabych. Taki system nazywany jest systemem wynagrodzeń uzależnionym od wyników (*performance-based total reward systems* lub *performance pay system*). System wynagrodzeń oparty na płaceniu za wyniki, mądrze wprowadzony, powoduje wysłanie do pracowników wiadomości o nadrzędnych celach i wartościach przedsiębiorstwa.

W sytuacji kryzysu gospodarczego na szczególną uwagę zasługuje prawidłowość, że system wynagradzania jest jednym z głównych narzędzi komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikami. Badania pokazują, że dopiero 7–8% podwyżka wynagrodzenia może przyciągnąć czyjąś uwagę. Wszystko inne jest mile widziane, ale nie wpływa motywująco na postawy pracowników. Jednakowa, roczna podwyżka rzędu 3–4% dla wszystkich jest mało efektywna. Pracownicy praktycznie jej nie odczują, za to budżet – bardzo. Badania przeprowadzone przez Watson Wyatt wykazują niestety, że mniej niż 40% najwydajniejszych pracowników otrzymuje umiarkowanie lub znacznie wyższe podwyżki, roczne premie oraz wynagrodzenia całkowite w porównaniu z pracownikami o średniej wydajności. To samo badanie pokazuje, że prawdopodobieństwo odnotowania bardzo dobrych wyników finansowych przez firmy stosujące zmienne płace uzależnione od indywidualnej efektywności wynosi aż 68%. Stąd rosnące zainteresowanie nowymi modelami wynagradzania. Takimi, które pozwolą docenić indywidualne wyniki pracownika, ale także jego kompetencje stanowiące zapowiedź przyszłych możliwych wyników.

Prawdopodobnie największym wyzwaniem przy wprowadzaniu i stosowaniu systemu płacy za wyniki jest zidentyfikowanie i kwantyfikacja wskaźników wydajności pracy, które mogą być bezpośrednio i logicznie połączone z celami organizacji. Cała trudność sprowadza się do właściwego pomiaru indywidualnych efektów. Nie ma recepty na to, jak firma powinna budować i wdrażać taki system. Każde przedsiębiorstwo musi spojrzeć obiektywnie na swoje cele oraz na działania pracowników, które prowadzą do pożądaných rezultatów finansowych⁷.

⁷ Por. M. Potoczny, Kogo i jak wynagradzać w czasie kryzysu gospodarczego?, wynagrodzenia.pl, 15 kwietnia 2010 r.

3. Polityka płacowa w czasie kryzysu gospodarczego w Polsce

Analiza danych statystycznych wskazuje, że w obliczu kryzysu ekonomicznego znaczna część przedsiębiorstw zdecydowała się szukać oszczędności „mroząc” płace. Przyczyniła się do tego nie tylko konieczność cięcia kosztów na skutek spadku przychodów, ale także pogarszająca się koniunktura na rynku pracy. Wzrost bezrobocia, a co za tym idzie, nadwyżka wykwalifikowanych pracowników, zaowocowały z jednej strony spadkiem fluktuacji, z drugiej obniżeniem oczekiwań finansowych wśród poszukujących pracy. W rezultacie aż 48,6% firm, wykorzystując zaistniałą zmianę w układzie sił na linii pracodawca–pracownik, w 2009 roku nie przyznała żadnych podwyżek. Z kolei przedsiębiorcy, którzy na ten krok się zdecydowali, pozostali w swoich decyzjach niezwykle oszczędni, co złożyło się na zaledwie 2% poziom wzrostu płac. W 2010 roku sytuacja była niemal identyczna. Wprawdzie przeciętne wynagrodzenie zasadnicze w kraju wzrosło, według różnych raportów, o 3,9–5%, jednak wynagrodzenie całkowite, uwzględniające premie, dodatki itp., wzrosło zaledwie o 2%.

W kryzysowym 2009 roku w stosunkowo dobrej sytuacji znaleźli się pracownicy szeregowi, z rekordową, jak na czasy kryzysu, średnią podwyżką płac na poziomie 3,25%, a w dalszej kolejności także kierownicy i specjaliści, których pensje nieznacznie wzrosły. Jednak 2010 rok przyniósł już spadek wysokości wynagrodzenia pracowników szeregowych (–2%). Skutki gospodarczego spowolnienia szczególnie odczuli również przedstawiciele najlepiej opłacanych stanowisk – członkowie zarządu i dyrektorzy. Ich wynagrodzenie, często uzależnione od wyników finansowych firmy, zanotowało w 2009 roku jedynie minimalny średni wzrost (około 1%), natomiast w 2010 roku spadło o 1% w porównaniu rok do roku⁸.

Analiza zmian poziomu płac w pionach funkcjonalnych pozwala wyłonić te o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstw w czasie kryzysu. Wśród nich na plan pierwszy wysuwają się działy marketingu i sprzedaży, których praca ma bezpośrednie przełożenie na ilość podpisywanych kontraktów i realizowanych zamówień, a co za tym idzie – na wynik finansowy. W dobie spadającego popytu i rosnącej konkurencji przedsiębiorcy docenili znaczenie wykwalifikowanych i doświadczonych handlowców. W 2009 roku, mimo kryzysu, a może właśnie z jego powodu, średnia wynagrodzenia pracownika działu marketingu wzrosła w polskich przedsiębiorstwach z 7191 zł (dane z jesieni 2008 roku) do 7604 zł (dane z jesieni 2009 roku). Mniejszy, ale także wzrost wynagrodzeń nastąpił w działach sprzedaży. Świadczy to o rosnącym wśród pracodawców przekonaniu, że posiadanie

⁸ D. Żmigrodzki, Podsumowanie XIX ogólnobranżowego raportu płacowego – 2010, wynagrodzenia. pl, 23 lutego 2011 r.

najlepszych na rynku specjalistów w pozyskiwaniu klientów stanowi wymierne źródło przewagi konkurencyjnej. Na drugim biegunie sytuują się działy rozwoju, których pracownicy na kryzysowym cięciu kosztów stracili najwięcej. Średnie wynagrodzenie brutto w tym dziale w 2008 roku wynosiło 7369 zł, a jesienią 2009 roku 5496 zł⁹.

4. Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw o swoich wynagrodzeniach w latach 2008–2010 – metodyka i wyniki badań pilotażowych

Badania przeprowadzono w drugiej połowie 2010 roku w grupie 684 pracowników z 40 losowo wybranych małych (34) i średnich (6) przedsiębiorstw funkcjonujących w północno-wschodniej Polsce (województwa: podlaskie, warmińsko-mazurskie). Jest to informacja istotna, ponieważ z ogólnopolskich raportów płacowych wynika, że wynagrodzenia wyraźnie maleją wraz ze spadkiem wielkości przedsiębiorstwa. Na przykład w 2007 roku mediana wynagrodzeń w mikro i małych przedsiębiorstwach wynosiła odpowiednio 2100 zł i 2583 zł, podczas gdy w firmach zatrudniających więcej niż 1000 pracowników parametr ten osiągnął wartość 3900 zł¹⁰. Pozwala to wnioskować o trudniejszej sytuacji bytowej pracowników mniejszych podmiotów gospodarczych i związanej z tym większej wrażliwości na motywacyjne bodźce materialne.

W badanej próbie wzięło udział 382 mężczyzn i 302 kobiety. Jako narzędzie badań wykorzystano kwestionariusz ankiety. Do dalszej analizy posłużyło 549 kwestionariuszy, ponieważ z badanej próby wyłączono właścicieli firm i ich współmałżonków, rodziców, rodzeństwo oraz dzieci. Uznano, że fakt bliskiego pokrewieństwa jest zmienną utrudniającą jednoznaczne określenie ról pełnionych w firmie. Role i stanowiska formalne mogą (i często są) rozbieżne z faktycznym podziałem władzy, zwłaszcza w małym przedsiębiorstwie. Dotyczy to w sposób szczególny korzystania z motywatorów finansowych dostępnych w systemie wynagradzania. Wykluczenie z badanej próby członków najbliższej rodziny przedsiębiorcy nie redukuje całkowicie sygnalizowanego problemu, ale go minimalizuje.

Podstawową funkcją wynagrodzeń jest motywowanie pracowników do pracy efektywnej, wydajnej i na najwyższym poziomie jakości. Motywacja jako wynik motywowania jest stanem psychicznym, a zatem wewnętrznym, indywidualnym, doświadczanym subiektywnie. Dlatego uzasadnione jest badanie praktyk płacowych

⁹ <http://hrstandard.pl/2009/12/15/raport-placowy-ag-test-jesien-2009>

¹⁰ Por. P. Przepióra, Zasoby ludzkie jako bariera rozwoju małych firm w Wielkopolsce, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2011, Nr 62, s. 391.

polskich pracodawców także poprzez analizę opinii pracowników, które ze swej natury również mają charakter indywidualny i subiektywny.

Docelowo badania mają umożliwić odpowiedź na następujące problemy badawcze:

- Czy, a jeśli tak, to jakie zmiany w swoich wynagrodzeniach dostrzegają badani pracownicy w ostatnich dwóch latach?
- Jak pracownicy oceniają motywacyjny wymiar stosowanych przez pracodawców wynagrodzeń?
- Czy doświadczą praktyk płacowych przedstawionych w części teoriiopoznawczej artykułu (*performance pay system*, premie zatrzymujące)?
- Jaka jest opinia badanych na temat zróżnicowania systemu płac w zależności od wagi kompetencji pracownika dla przedsiębiorstwa? Czy doświadczą go w praktyce?

Z wypowiedzi badanych wynika, że zdecydowana większość (84,3%, czyli 463 na 549 respondentów) w kryzysowych latach 2008–2010 nie odnotowała żadnych zmian w części stałej wynagrodzenia. Trzeba jednocześnie podkreślić, że 332 osoby z tej podgrupy respondentów w badanym okresie odczuwały systematyczny wzrost liczby obowiązków i zadań za tę samą płacę, co w efekcie spowodowało przekonanie o spadku wartości wynagrodzenia nie tylko w związku z inflacją, ale głównie w zestawieniu z nakładem świadczonej pracy. Około 10% badanych wskazało na wzrost płacy, jednak prawie połowa pracowników z tej podgrupy jako przyczynę podała konieczność dostosowania wysokości uposażenia do przepisów prawa o najniższym dopuszczalnym wynagrodzeniu. Blisko 5% objętych badaniami doświadczyło zmiany warunków pracy polegających na zmniejszeniu pensum z pełnego etatu na jego część i idącej w ślad za tym redukcji płacy.

Znamienne jest, że na pytanie: „Czy wysokość Pani/a wynagrodzenia motywuje do wydajnej pracy?” około 78% respondentów odpowiedziało „nie” lub „raczej nie”. Badani wskazywali, że ich pracodawcy bardzo rzadko korzystają z możliwości udzielania nagród finansowych, a premie uznaniowe są w ostatnich 2 latach systematycznie obniżane, co powoduje realny spadek całkowitego wynagrodzenia. Trzeba podkreślić, że respondenci tylko w około 25% wiążą ten stan z trudną, kryzysową sytuacją przedsiębiorstwa, powiązaną ze światowym kryzysem gospodarczym. Większość uważa, że swoista „propaganda” kryzysu, mówienie o nim w mediach powoduje, że ich pracodawcy wykorzystują sztucznie tworzoną „psychozę kryzysową”, by zmniejszać koszty. W opinii badanych, przedsiębiorstwo nie odczuwa skutków kryzysu, sytuacja finansowa przedsiębiorstwa jest na takim samym poziomie od lat, ale pracodawca ulega pokusie wygenerowania dodatkowego zysku dzięki zmniejszaniu kosztów pracy. Mimo takiej oceny sytuacji zdecydowana większość respondentów nie podejmuje żadnych działań, by zmienić pracę. Na

pytanie: „Czy aktualnie szuka Pan/i lepiej płatnej pracy?” blisko 92% odpowiada „nie”. Wśród deklarowanych przyczyn dominują: lęk przed utratą pracy oraz lęk przed pogorszeniem się sytuacji ekonomicznej pracodawcy w przyszłości.

Na pytanie: „Czy jest Pan/i skłonna zaakceptować sytuację, w której osoby posiadające cenne dla firmy umiejętności zarabiają znacząco więcej niż inni pracownicy?” blisko 98% odpowiedziało „tak” lub „raczej tak”. Deklarowana postawa wobec finansowego wyróżniania osób z najcenniejszymi kompetencjami wskazuje zatem na wysoki poziom akceptacji. Oczywiście trzeba tu wyeksponować fakt, że są to postawy deklarowane, bowiem tylko te są możliwe do zbadania przy użyciu kwestionariusza ankiety. Na pytanie, czy takie praktyki płacowe mają miejsce w przedsiębiorstwie, stosunkowo liczna grupa respondentów (około 41%) odpowiedziała „nie wiem”, tłumacząc to obowiązującym (formalnym lub nieformalnym) zakazem rozmów o wynagrodzeniu. Tylko około 11% respondentów wskazuje na istnienie zróżnicowania premii w zależności od efektów pracy, natomiast tylko 6 osób z badanej próby wie o stosowaniu w ich przedsiębiorstwie premii zatrzymującej.

5. Podsumowanie

Kryzysowa sytuacja gospodarcza zmusza wielu pracodawców do podjęcia radykalnych kroków, które, w ich ocenie, umożliwią przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku w trudnym, burzliwym okresie dekoniunktury. Dbanie o kondycję finansową nie może jednak oznaczać podejmowania pochopnych działań, które spowodują odpływ najbardziej wartościowych pracowników, skazując przedsiębiorstwo na „wypłukanie zasobów” niezbędnych do dalszego funkcjonowania i rozwoju. Dlatego tak ważna jest otwarta komunikacja oraz określenie jasnych zasad podejmowanych działań, zwłaszcza w procesie dostosowywania polityki wynagradzania do zmieniającej się sytuacji finansowej firmy.

Prezentowane w artykule wyniki badań, z uwagi na małą liczebność badanej próby oraz jej niereprezentatywność, należy traktować wyłącznie jako podstawę do formułowania hipotez badawczych, które zostaną poddane weryfikacji w badaniach na reprezentatywnej próbie pracowników. Mimo pilotażowego charakteru badań wskazują one na ciekawe, w ocenie autorki, tendencje i prawidłowości doświadczane przez pracowników w sferze płacowej polskich przedsiębiorstw w latach światowego kryzysu gospodarczego. Na podstawie przedstawionych wyników badań uzasadnione jest sformułowanie następujących hipotez badawczych:

- 1) lata 2008–2010 nie przyniosły istotnych zmian w wysokości wynagrodzenia zasadniczego pracowników małych i średnich przedsiębiorstw;

w znaczącej liczbie przedsiębiorstw zmniejszeniu uległy ruchome, uznaniowe składniki płac. Wzrosło także subiektywnie odczuwane obciążenie pracowników pracą za to samo wynagrodzenie;

- 2) pracownicy krytycznie wypowiadają się o mocy motywującej swoich wynagrodzeń, jednak w zdecydowanej większości nie podejmują próby zmiany miejsca pracy lub zawodu;
- 3) spadek liczby i wartości motywatorów finansowych pracownicy bardziej wiążą z wykorzystywaniem przez pracodawcę okazji do obniżania kosztów, niż z realnym zagrożeniem bytu przedsiębiorstwa powiązanych z globalnym kryzysem ekonomicznym;
- 4) wskazane praktyki płacowe promowane w literaturze nauk o zarządzaniu są stosowane w polskich MŚP bardzo rzadko.

Na szczególną uwagę zasługuje ostatnia z wymienionych hipotez. Badania wyraźnie wskazały, że (przynajmniej w sferze deklaracji) istnieje akceptacja pracowników dla większego zróżnicowania wynagrodzeń powiązanego ze zróżnicowaniem kompetencji i wyników pracy. Uwzględnienie motywacyjnego wymiaru płac i stosowanie strumieni środków ukierunkowanych na najbardziej kompetentnych i efektywnych członków zespołu pracowniczego przynosi wiele korzyści całemu przedsiębiorstwu, a zatem także tym „przeciętnym” pracownikom, którzy wprawdzie nie korzystają z przywilejów płacowych, ale mają większe poczucie bezpieczeństwa wynikające z utrzymania zatrudnienia. Równocześnie trzeba podkreślić, że elitaryzm płacowy musi opierać się na bardzo precyzyjnych, konkretnych zasadach, które dotyczą zarówno kryteriów uznania kogoś za najcenniejszego pracownika, jak i wyników, które ten pracownik ma osiągnąć w określonym przedziale czasowym. Wskazuje to na potrzebę rozwijania umiejętności analitycznych i zarządczych pracowników pionów personalnych oraz menedżerów odpowiedzialnych za politykę kadrową, w tym politykę płacową. Od ich profesjonalizmu zależy, czy wynagrodzenia spełnią swoją funkcję motywującą, czy raczej demotywacyjną, zaburzając system społeczny organizacji.

6. Bibliografia

1. Gardner D. G., Van Dyne L., Pierce J. L., The Effects of Pay Level on Organization-based Self-esteem and Performance: a Field Study, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 2004, Nr 77.
2. Kopertyńska M.W., Wpływ kryzysu gospodarczego na podejście do motywowania pracowników w praktyce przedsiębiorstw, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, 2010, Zeszyt Naukowy Nr 99.
3. Koszty pracy w gospodarce narodowej, GUS, Warszawa 2001.

4. Lipka A., Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury, Wolter Kluwer Polska, Warszawa 2010.
5. Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
6. Potoczny M., Kogo i jak wynagradzać w czasie kryzysu gospodarczego?, wynagrodzenia.pl, 15 kwietnia 2010 r.
7. Przepióra P., Zasoby ludzkie jako bariera rozwoju małych firm w Wielkopolsce, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2011, Nr 62.
8. Schuster J. R., Zingheim P. K., Winning the Battle for Superkeepers, „Compensation & Benefits Review”, 2004, Nr 2.
9. Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych, GUS, Warszawa 2006–2010.
10. Żmigrodzki D., Podsumowanie XIX ogólnobranżowego raportu płacowego – 2010, wynagrodzenia.pl, 23 lutego 2011 r.