

*Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK  
Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy*

*Hanna Karaszewska*

## RYNKOWE PRZEGLĄDY PŁAC W PRAKTYCE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

**Zarys treści.** Siła konkurencji, konieczność walki o potencjał pracy stanowiący swoisty wyróżnik firmy w otoczeniu już dziś stają się czynnikami determinującymi nową hierarchię determinantów wynagrodzeń i ich relacji. Nadają również nową rangę rynkowym przeglądom wynagrodzeń. Artykuł stanowi prezentację wyników badania ankietowego służącego identyfikacji modelu kształtowania płac w wyodrębnionej grupie polskich przedsiębiorstw i określenia roli wśród czynników oddziałujących na płace płynących z rynku informacji o płacach.

**Słowa kluczowe:** wynagrodzenia, rynkowe przeglądy płac.

### 1. WPROWADZENIE

Zaostrzająca się konkurencja rodzi nową paradoksalną sytuację na rynku pracy. Wysoki stopień niepewności, który dotyczy tak egzystencji przedsiębiorstwa, jak i funkcjonowania w nim pracownika, zgodnie z prawidłami logiki winien zmieniać hierarchię ważności czynników związanych z pracą na rzecz zwiększenia znaczenia bezpieczeństwa pracy. W rzeczywistości prawidłowość ta daje się zaobserwować, gdy analizujemy grupy pracownicze szczególnie zagrożone sytuacją bezrobocia. Ci, których zwykliśmy zaliczać do dóbr rzadkich, cenią sobie swobodę, autonomię działania, możliwość uzyskania coraz większych uprawnień. Dostrzegają jednocześnie potrzebę ciągłego aktualizowania i wzbogacania właściwego sobie portfela kompetencji, także poprzez budowanie nowych doświadczeń. Stają się przez to coraz mniej podatni na profesjonalne próby wiązania ich z firmą. Ryzyko utraty kluczowych dla sukcesu organizacji pracowników

staje się coraz większe. Tym większe im luźniejszy i bardziej krótkotrwały jest charakter więzi łączących pracowników z firmą i tworzącymi je mikrostrukturami. Rodzi to potrzebę rozpatrywania systemów wynagrodzeń w kontekście realiów rynku pracy (Armstrong, 1994).

## 2. MODEL PŁAC OPARTY NA RYNKOWYCH PRZEGLĄDACH WYNAGRODZEŃ

Świadomość, iż aktywizacja (decyzja o zatrudnieniu oraz skłonność do pozostawania we względnie trwałej więzi) potencjału pracy na rzecz konkretnego pracodawcy dokonuje się wskutek porównania tak wysokości oferowanej płacy, jak i atrakcyjności pakietu płacowego z analogicznymi proponowanymi przez konkurencję, wymusza nadanie przez pracodawców odpowiedniej rangi rynkowym przeglądom wynagrodzeń. Jest to tym istotniejsze, im silniej przedsiębiorstwo podlega prawidłowościom rynku. Wymaga to zdefiniowania:

- celów rynkowych przeglądów wynagrodzeń i określenia priorytetów. Do najczęściej realizowanych zalicza się:
  - utrzymanie względnie trwałej zdolności do skutecznego konkurowania o pożądany rodzaj zasobów siły roboczej,
  - budowanie mechanizmu kształtowania płac (obiektywizacja), ewentualnie jej zmiana (Oleksyn, 1999),
  - uzyskanie informacji niezbędnych w pertraktacjach między taryfowymi partnerami,
  - potrzeba racjonalizacji kosztów pracy, w tym relacjonowania płac do wybranych mierników efektywności przedsiębiorstwa,
  - potrzeba udoskonaleń w dziedzinie wybranych elementów systemów wynagrodzeń (np. wartościowanie pracy, zasady taryfikacji, konstrukcja tabel płac, dobór form płac, budowa pakietu wynagrodzeń itp.),
- sposobu wkomponowania rynkowych przeglądów wynagrodzeń w politykę i strategię płac (podstawowe/uzupełniające kryterium kształtowania poziomu, relacji oraz/lub struktury wewnętrznej płac),

- zakresu:
  - podmiotowego badań<sup>1</sup> (rodzaju rynku lokalny, krajowy, światowy), grup pracowniczych/stanowisk pracy<sup>2</sup>, których dotyczy badanie),
  - przedmiotowego badania (wynagrodzenia realne, ich poziom, dynamika, zróżnicowanie oraz/lub rozwiązania systemowe (struktura pakietu wynagrodzeń, determinanty zróżnicowania), efektywność płac,
  - okresu badania (punktowe/dynamiczne),
  - wykorzystywania wyników (kształtowanie płac wszystkich/wybranych grup pracowników),
- wyboru metody służącej zapewnieniu porównywalności (standaryzacja) stanowisk (grup) objętych badaniem (wyłącznie nazwa, nazwa oraz wystandaryzowany opis treści pracy, wartościowanie pracy/kompetencji),
- źródła informacji:
  - kluby płacowe;
  - ogłoszenia prasowe firm poszukujących kandydatów,
  - informacje uzyskane bezpośrednio od kandydatów ubiegających się o stanowisko,
  - informacje od osób zatrudnionych na stanowisku,
  - informacje publikowane/zbierane przez wyspecjalizowane agendy,
  - informacje uzyskane w toku badań określonych pracodawców,
- sposobu prezentacji wyników badania (miary pozycyjne tendencji centralnej – średnia, mediana, dominanta, miary rozproszenia: kwartyle, obszar zmienności).

---

<sup>1</sup> Rodzaj podmiotów (punkt odniesienia), na które ukierunkowane jest badanie zdeterminowany jest w dużym stopniu jego celem. Najczęściej stanowią je przedsiębiorstwa o zbliżonym profilu produkcyjnym lub/a także zlokalizowane w przestrzeni, wyznaczonej skłonnością do przemieszczeń (mobilnością) czynnika pracy stanowiącego przedmiot zainteresowania. Szerzej na ten temat w: Juchnowicz, Kondej, Kinowska (2001), s. 17–18. Wymienione kryteria wyodrębnienia rodzajów rynku są niewystarczającymi, gdy celem przeglądów jest zbudowanie nowego mechanizmu płac wyznaczającego firmie rolę lidera płacowego. W tym przypadku uzasadnione jest zastosowanie, dla potrzeb określenia punktu odniesienia, *benchmarkingu*.

<sup>2</sup> W tym modelu zwykle wystarczające jest uzyskanie informacji na temat kształtowania się wynagrodzeń na kluczowych stanowiskach pracy. W literaturze przedmiotu formułuje się wymogi warunkujące uzyskanie przez stanowisko takiego statusu. Do najczęściej wymienianych zalicza się: ogólnie znaną i względnie stabilną treść pracy, szeroki zakres, względną stabilność poziomu i sposobu wynagradzania w okresie objętym analizą, ich reprezentatywny dla całej zbiorowości charakter, względnie stabilny popyt i podaż. Wymóg niezmienności jest istotny w przypadku, gdy badania mają charakter dynamiczny. Por. Juchnowicz (2001), s. 33–34.

Wydaje się, iż poza samym mechanizmem kształtowania płac właściwą firmie, traktowanie jako priorytetowe danych rynkowych przy określaniu ich poziomu i relacji, istotną determinantą staje się hierarchia celów (Lawler 1990), rodzaj wykorzystywanego potencjału pracy, wielkość i etap w jego cyklu życia<sup>3</sup>, typ rynku pracy (Gick, Tarczyńska, 1999)<sup>4</sup> wielkość przedsiębiorstwa<sup>5</sup>, rodzaj działalności (Lyons, Ben-Ora, 2002)<sup>6</sup>.

Wykorzystanie rynkowych przeglądów wynagrodzeń rodzi (poza skuteczną realizacją wymienionych na wstępie ich celów) szereg korzyści, ale i ograniczeń (tabela 1).

Tabela 1. Zalety i wady modelu płac opartego na rynkowych przeglądach wynagrodzeń

<ul style="list-style-type: none"> <li>– jest źródłem informacji dla pracownika o rynkowej wartości jego potencjału pracy;</li> <li>– ogranicza, w przypadku prowadzenia przez przedsiębiorstwo strategii co najmniej „solidnego środka”, pole roszczeń płacowych;</li> <li>– pozwala realizować zasadę priorytetowego traktowania pracowników szczególnie cennych dla organizacji;</li> <li>– czyni strategię płac wysoce elastyczną;</li> <li>– ogranicza, szczególnie w przypadku małych firm, potrzebę wykorzystania wyspecjalizowanych i kosztownych narzędzi pomiaru trudności pracy, umiejętności, kompetencji, wyników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oderwanie kształtowania płac od zasady wewnętrznej sprawiedliwości;</li> <li>– pozwala na wykorzystywanie, pozycji przetargowej dla „wyśrubowywania” poziomu płacy;</li> <li>– wymaga społecznej aprobaty dla, w krańcowych przypadkach, substytuowania wewnętrznej sprawiedliwości przez zewnętrzną konkurencyjność;</li> <li>– generuje relatywnie duże zróżnicowanie zarobków;</li> <li>– wymusza (firmy o relatywnie słabej kondycji finansowej) poszukiwania przewagi w konkurowaniu o niezbędny potencjał pracy w innych sferach</li> </ul>
---	--

Źródło: opracowanie własne.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw rozwiązania „czyste” zwykle nie występują. Płacy odzwierciedlającej realia rynkowe najczęściej towarzyszy uwzględnianie innych jej determinant (wyniki pracy/osiągnięcia, umiejętności/kompetencje, wkład pracy). W dłuższej bowiem perspektywie nie ma lepszej alternatywy dla filozofii holistycznej.

<sup>3</sup> W fazie embrionalnej, w której przedsiębiorstwo koncentruje się na pozyskaniu pracowników rola przeglądów wynagrodzeń wydaje się z natury rzeczy istotniejsza.

<sup>4</sup> Doświadczenia gospodarki amerykańskiej dowodzące bardzo szerokiego wykorzystania rynkowych przeglądów wynagrodzeń wskazują, iż ich rosnącej roli sprzyja postępująca deregulacja rynku pracy.

<sup>5</sup> Przedsiębiorstwa małe, nie wykorzystujące rozbudowanych systemów płacowych w większym stopniu uzależnione są w swej polityce płac od regulacyjnego wpływu rynku. Jednakże bariera kosztowa sprawia, iż możliwość wykorzystania profesjonalnych przeglądów „szytych na miarę” jest tutaj ograniczona.

<sup>6</sup> Model oparty na rynkowych przeglądach wynagrodzeń jest przydatny zwłaszcza w firmach o silnej orientacji marketingowej (np. usługi).

### 3. METODYKA BADANIA

Badania, których fragmenty przedstawione zostaną w opracowaniu, służyły określeniu mechanizmu kształtowania płac w polskiej praktyce gospodarczej i zmian w niej zachodzących w ostatnim dziesięcioleciu. W szczególności zaś ich celem było uzyskanie odpowiedzi na pytanie o miejsce i rolę rynkowych przeglądów płac w mechanizmie ich kształtowania. Zaprezentowane zostaną wyniki trzech niezależnych badań ankietowych. Każde z nich bazuje na innej metodologii. Próba badawcza nie jest tożsama. Ze względu na odmienność celów, które przyświecały każdemu z badań, inaczej został skonstruowany kwestionariusz wykorzystany w badaniu. Mamy zatem świadomość, że wyciąganiu wniosków musi towarzyszyć daleko idąca ostrożność.

Wspólną cechą badań uzasadniającą ich zestawienie jest to, że tożsamy jest ich przedmiot. Są nim płace. Poddanie badaniom różnorodnych ich aspektów, powoduje, iż można z nich wyłuskać wspólne fragmenty. W każdym z badań zastosowano dobór celowy. Objęto nimi wiodące przedsiębiorstwa w Polsce, bądź w regionie (tabela 2).

Tabela 2. Metodyka stosowana w prezentowanych badaniach

Rok badania	Autor	Dobór próby badawczej	Liczba przedsiębiorstw, biorących udział w badaniu
2002*	Karaszewska	Przedsiębiorstwa na tzw. Liście 500 publikowanej przez Dziennik Rzeczpospolita	92
2003**	Stachowska	Duże przedsiębiorstwa produkcyjne z województwa warmińsko-mazurskiego oraz przedsiębiorstwa produkcyjne, których akcje notowane były na GPW w Warszawie (razem 145 przedsiębiorstw)	71
2007***	Karaszewska <sup>7</sup>	Przedsiębiorstwa z tzw. Listy 2000 najprężniej działających przedsiębiorstw w Polsce	185

\* badanie pierwsze; \*\* badanie drugie, \*\*\* badanie trzecie

Źródło: Karaszewska (2003); Stachowska (2007).

<sup>7</sup> Materiały zebrane w ramach prowadzonego przez autorkę grantu promotorskiego *Elastyczne systemy wynagrodzeń*.

## 4. WYNIKI BADAŃ

Określeniu roli uwarunkowań rynkowych (sytuacja na rynku pracy, płace i ich relacje w firmach konkurencyjnych) służyła próba zdefiniowania kluczowych determinant kształtowania płac w analizowanych przedsiębiorstwach.

Odpowiedzi na pytanie o czynniki wpływające na wynagrodzenia w pierwszym z badań mogą sugerować, iż firmy bądź to nie potrafią jasno zidentyfikować ich siły wpływu, bądź też uznają, iż niektóre z wskazanych czynników mają znaczenie równorzędne i oddziałują na kształtowanie się płac z równą mocą (tabela 4). Dla 65% przedsiębiorstw zarówno wymagania stanowiska, jak i osiągnięcia czy kompetencje stanowią determinanty o podstawowym znaczeniu. Nieznaczna przewaga wskazań na kompetencje jako czynnik o znaczeniu istotnym, choć nie najistotniejszym, sprawia, iż właśnie one jawią się jako determinanta o największej sile wpływu. Podobny wniosek rodzi się z analizy wyników badania trzeciego. Jedynie w badaniu drugim stymulowanie osiągnięć pozostaje celem priorytetowym (w ponad 66% przedsiębiorstw cel ten uznany został za podstawowy).

Tabela 3. Czynniki różnicowania płac w badanych przedsiębiorstwach

Determinanta wynagrodzeń	Badanie pierwsze	Badanie drugie	Badanie trzecie
	Współczynnik ważności		
Wymagania stanowiska pracy*	1,60	1,20	1,51
Kompetencje	1,62	1,46	–
Osiągnięcia**	1,58	1,62	1,52
Możliwości finansowe	1,10	1,30	–
Sytuacja na rynku pracy	0,77	0,76	0,89
Poziom i relacje płac konkurentów	0,65	0,41	–
Związki zawodowe	0,58	–	–
Koszty utrzymania	0,60	0,77	–
Uznaniowość	0,72	–	–
System wartości i oczekiwań pracowników	–	0,46	–
Znaczenie danej grupy pracowników do kreowania sukcesu firmy	–	1,08	–

\* w badaniu drugim i trzecim kwalifikacje,

\*\* w badaniu drugim i trzecim zdefiniowane jako efekty pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

We wszystkich przeprowadzonych badaniach (tabela 3), zarówno siła wpływu na płace sytuacji na rynku pracy, jak i wynagrodzeń w przedsiębiorstwach konkurencyjnych szacowana jest znacznie niżej. W badaniu drugim tylko 40% firm uznało płace w przedsiębiorstwach konkurencyjnych za determinantę

wynagrodzeń, przy czym żadne z nich jako za czynnik o znaczeniu podstawowym. Rośnie co prawda siła oddziaływania sytuacji na rynku pracy<sup>8</sup>, jednakże jest ona prawie dwukrotnie niższa niż wpływ osiągnięć czy kompetencji. Wskazuje to jednoznacznie, iż firmy – dokonując rozstrzygnięć stanowiących wyraz mechanizmu kształtowania płac – wyraźnie nadają priorytet wewnętrznej sprawiedliwości płacy, nie zaś zewnętrznej konkurencyjności.

Tabela 4. Wykorzystanie wyników rynkowych przeglądów w placach

Wyszczególnienie	Pierwsze badanie			Trzecie badanie
Zakres wykorzystania rynkowych przeglądów płac	55,9			63,7
Punkt odniesienia:	0	1	2	b.d.
– Organizacje konkurencyjne na rynku produktów	21,2	46,2	32,7	
– Organizacje konkurencyjne na rynku pracy	19,2	51,9	28,9	
– Firmy osiągające najlepsze wyniki	48,1	36,5	15,4	
Sposób zbierania informacji o placach:				
– indywidualny	48,1			50,0*
– analizowanie raportów placowych firm konsultingowych	65,4			50,0
– inne	13,5			–
Rodzaj stanowisk pracy objętych przeglądami rynkowymi:				
– kluczowe	42,3			b.d.
– wymagające rzadkich kwalifikacji	23,1			
– wszystkie	53,8			
Składniki wynagrodzeń reagujące na sygnały z rynku:				
– płaca zasadnicza	b.d.			38,1
– cały pakiet wynagrodzeń				37,3

\* W tym 30,5% firm zleca badania instytucjom i przedsiębiorstwom wyspecjalizowanym, 19,5% przedsiębiorstw same przeprowadza badania rynku wynagrodzeń.

0 – nie przyjmuje się, 1 – jest wykorzystywany, ale nie ma charakteru podstawowego, 2 – podstawowy punkt odniesienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Na przestrzeni ostatnich pięciu lat istotnie wzrósł krąg respondentów śledzących płace konkurentów. O tym, iż firmy w większym stopniu doceniają rolę tych przeglądów wynagrodzeń świadczy rosnący (choć nieznacznie) krąg firm, które wykonują raporty „szyte na miarę”. Przyglądając się temu, ile i jak płaci rynek, przedsiębiorstwa wciąż w niewielkim stopniu wykorzystują te dane dla potrzeb kształtowania płac.

Analiza odpowiedzi na pytanie o punkt odniesienia przyjmowany przy kształtowaniu poziomu i relacji płac, skierowane do tych spośród respondentów,

<sup>8</sup> Nie ma wątpliwości, iż na wzrost roli tej determinanty miał istotny wpływ proces migracji zarobkowych.

którzy wykorzystują informacje rynkowe o płacach, pozwala stwierdzić, iż w tym względzie przedsiębiorstwa nie mają jasno określonych priorytetów (duża ich część nie zdefiniowała podstawowego źródła informacji o wynagrodzeniach). Prawie tak samo znaczącym punktem odniesienia co organizacje konkurencyjne na rynku pracy (około 80% respondentów uznało je za istotny lub najważniejszy) są firmy konkurencyjne na rynku produktów (78,9% wskazań). Zdecydowanie rzadziej firmy wykorzystują *benchmarking*. Aż 48% ankietowanych w roku 2002 nie traktowało danych o płacach pochodzących z firm osiągających najlepsze wyniki jako istotnego dla ich polityki płacowej.

## 5. PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania wskazują, iż na przestrzeni ostatnich lat nie dokonały się w polskich przedsiębiorstwach istotne zmiany, gdy chodzi o układ hierarchiczny czynników determinujących płace. Choć wydaje się rosnąć rola rynku pracy, to wciąż płace konkurentów nie są najistotniejszym punktem odniesienia w kształtowaniu poziomu i relacji wynagrodzeń pracowników. Dokonując wyboru modelu kształtowania płac, przedsiębiorstwa preferują mechanizm ich kształtowania ze zdecydowaną przewagą kompetencji, czy też osiągnięć jako deklarowanych przez nie czynników zróżnicowania wynagrodzeń. Mają przy tym świadomość, iż nadając priorytet determinantom płac, których eksponowanie rodzi model oparty na zasadzie wewnętrznej sprawiedliwości, nie mogą nie dostrzegać roli uwarunkowań rynkowych. Coraz szerszemu wykorzystaniu niezwykle kosztownych przeglądów rynkowych szytych na miarę towarzyszy niewielki stopień ich realnego wykorzystania. Czy oznacza to, iż płaca wciąż jeszcze nie stanowi w polskich warunkach istotnej składowej rachunku ekonomicznego?

## LITERATURA

- Armstrong M., Murlis H. (1994), *Reward Management*, Kogan Page (we współpracy z Institute of Personnel Management), London.
- Juchnowicz M., Kondej A., Kinowska H. (2001), *Metodologia badania rynku wynagrodzeń*, [w:] *Badanie rynku wynagrodzeń*, pod red. M. Juchnowicz, IPiSS, Warszawa.
- Gick A., Tarczyńska M. (1999), *Motywowanie w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Lawler E. F. (1990), *Strategic Pay*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Oleksyn T. (1999), *Płaca za wyniki*, [w:] *Elastyczne systemy wynagrodzeń*, pod redakcją S. Borkowskiej, M. Juchnowicz, IPiSS, Warszawa.



- Lyons F.H., Ben-Ora D (2002)., *Total Rewards Strategy: The Best Foundation of Pay for Performance*, „Compensation & Benefits”, vol. 3/4.
- Karaszewska H. (2003), *Ewolucja wynagrodzeń w okresie zmian systemu ekonomicznego*, Wyd. UMK, Toruń.
- Stachowska S. (2007), *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, TNOiK, Toruń.

## MARKET REMUNERATIONS' REPORTS IN POLISH COMPANIES' PRACTICE

**A b s t r a c t.** The strength of competition and necessity of fighting for work potential making up particular firm feature in economic environment describing new hierarchy of remuneration's determinants and their relations. They give new rank to the market remunerations' reports. The article introduces questionnaire results which identify model of shaping remunerations in an isolated group of Polish companies and determine the role of factors influencing remunerations, coming from information on remuneration market.

**K e y w o r d s :** remunerations, markets remunerations' reports.

