

Marek Kalinowski, Joanna Litwin

Zakład Zarządzania Personalem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański

Funkcje wynagrodzeń w ujęciu 360°

Wstęp

Wynagradzanie pracowników jest jednym najważniejszych i jednocześnie najtrudniejszych działań realizowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Trudność ta wynika przede wszystkim z wielowymiarowości decyzji płacowych, które dotyczą wysokości wynagrodzeń oraz ich rozpiętości i struktury, a także zasad przyznawania i naliczania poszczególnych składników. Wynik tych decyzji powoduje złożone konsekwencje natury ekonomicznej, prawnej, psychologicznej i społecznej. Możliwość realizacji zamierzeń i celów wielu podmiotów zdeterminowana jest poziomem wynagrodzeń, w związku z tym w sposób bezpośredni lub pośredni starają się one na ten poziom wpływać. Znaczenie wynagrodzeń bezpośrednio wynika z faktu, że stanowią one znaczącą część kosztów ponoszonych przez pracodawców i w istotny sposób wpływają na rentowność prowadzonej działalności gospodarczej. Z drugiej strony decydują o warunkach życiowych pracowników opłacanych przez tych pracodawców.

Charakterystyka funkcji płac jest stałym elementem polskich opracowań dotyczących kwestii wynagradzania pracowników. Autorzy prezentują zróżnicowaną ich liczbę, jednak zawsze omawiane są trzy funkcje główne: dochodowa, kosztowa i motywacyjna. W niektórych publikacjach można znaleźć informacje na temat funkcji społecznej i rynkowej, bywają one jednak przez ekonomistów odmiennie wyjaśniane. Rzadziej wyodrębniane są funkcje: stratyfikacyjna i partycypacyjna¹, a także rozwojowa, informacyjna, integracyjna, zapobiegania konfliktom i kompensacji. S. Borkowska wskazuje, że powyższe funkcje zawierają się we wspomnianych wcześniej funkcjach głównych².

Celem niniejszego artykułu jest próba usystematyzowania funkcji wynagrodzeń. Przed przystąpieniem do charakterystyki funkcji wynagrodzeń w ujęciu 360° warto wyjaśnić podstawowe pojęcia. Pierwsze z nich to *funkcja*. „Uniwersalny słownik języka polskiego” podaje jego cztery znaczenia. Poza znaczeniem matematycznym, języko-

¹ M. Juchnowicz, *Polityka płacowa. Dylematy teoretyczne, realne i decyzyjne*, Monografie i Opracowania nr 382, SGH, Warszawa 1993, s. 55.

² S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 21–22.

znawczym i organizacyjnym (funkcja jako stanowisko) *funkcja* oznacza „przeznaczenie, zastosowanie, rolę, zadanie czegoś”³. W przypadku rzeczowników nieożywionych „pełnić funkcję” oznacza „służyć do...”.

Kolejnym ważnym pojęciem jest *wynagrodzenie* i jego synonim *płaca*. Wielu autorów definiuje je za Głównym Urzędem Statystycznym jako „wypłaty pieniężne oraz wartość świadczeń w naturze bądź ich ekwiwalenty należne pracownikom z tytułu pracy”⁴. W wąskim rozumieniu wynagrodzenia są to świadczenia wypłacane (przekazywane w przypadku świadczeń w naturze) pracownikom w zamian za wykonaną pracę, natomiast w szerszym — także świadczenia pozapłacowe stanowiące elementy dochodu z pracy pracownika⁵.

Ujęcie 360°, znane z problematyki oceniania pracowników⁶, wskazuje zbiór podmiotów zainteresowanych kwestią wynagradzania pracowników. Są one usytuowane zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej bliższym i dalszym otoczeniu⁷. Ich percepcja problematyki płacowej nie jest jednakowa, gdyż dążą one do osiągnięcia odmiennych celów. W swoich decyzjach i działaniach ukierunkowanych na wynagrodzenia uwzględniają jednak punkt widzenia innych podmiotów, przy czym w niektórych przypadkach jest on zbieżny, w innych — antagonistyczny.

Wynagradzanie jest czynnością polegającą na naliczeniu i przekazaniu pracownikowi przez pracodawcę świadczenia o określonej wartości i dlatego te dwa podmioty są podstawowymi interesariuszami⁸. Jednak praktycznie wszystkie inne podmioty życia gospodarczego są w mniejszym lub większym stopniu zainteresowane tym, na jakim poziomie kształtują się wynagrodzenia. Zaliczają się do nich związki zawodowe, przedsiębiorcy (działający na rynku dóbr i usług), organizacje społeczne, władze oraz wierzyciele pracownika (Rys. 1). Funkcje wynagrodzeń zaprezentowane w dalszej części opracowania zostały uporządkowane według niniejszego ujęcia podmiotowego.

Podmiotem inicjującym wynagradzanie jest **pracodawca**. Stosuje on wynagrodzenia jako narzędzie zarządzania, czyli środek realizacji celów organizacji. Można wyróżnić kilka obszarów, w których wynagrodzenia mogą zostać z pożytkiem wykorzystane. Należą do nich: zapewnienie organizacji zasobów ludzkich o wymaganych cechach, zmotywowanie pracowników do podjęcia aktywności związanej z bezpośred-

³ *Uniwersalny słownik języka polskiego*, pod red. S. Dubisza, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, t. 1, s. 953.

⁴ *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2000*, GUS, Warszawa 2000, s. 154.

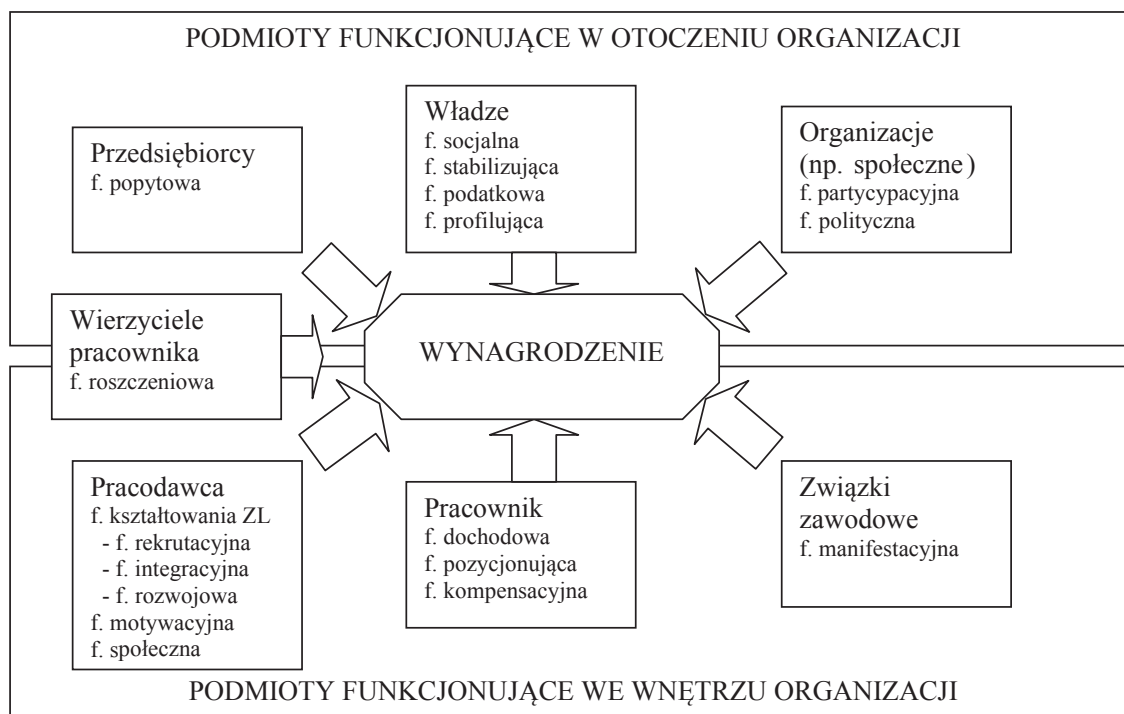
⁵ S. Borkowska, *Strategie ...*, s. 10.

⁶ H. Czubasiewicz, *Okresowe ocenianie pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 133, J. Litwin, *Okresowe oceny pracownicze*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W. Golnau, Cedewu, Warszawa 2008, s. 290.

⁷ „Starania specjalistów, zmierzające do doskonalenia systemów wynagradzania, jak mało która z funkcji personalnych są uzależnione od czynników mieszczących się w otoczeniu przedsiębiorstwa”, J. Strużyna, *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uczelniane AE w Katowicach, Katowice 1997, s. 72.

⁸ H. Karaszewska, *Kierunki zmian w sferze wynagrodzeń w przedsiębiorstwach polskich w okresie przemian systemowych*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, pod red. Z. Wiśniewskiego i A. Pochtowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 244.

nią realizacją zadań wynikających z celów organizacji oraz kształtowanie kultury organizacyjnej.



Rys. 1. Funkcje wynagrodzeń w ujęciu 360°

Źródło: opracowanie własne.

Wynagrodzenia umożliwiają zaspokojenie potrzeb organizacji w zakresie podaży zasobów ludzkich na trzy sposoby. Pierwszy z nich to konkurowanie na rynku pracy poprzez proponowanie na poszczególnych stanowiskach takiego poziomu wynagrodzenia, który zachęci pracobiorców do ubiegania się o zatrudnienie u danego pracodawcy⁹. Kandydaci do pracy, przeprowadzając analizę atrakcyjności oferowanej pracy, biorą pod uwagę wiele różnych czynników. Jednym z nich jest relacja proponowanych przez danego pracodawcę wynagrodzeń do wynagrodzeń oferowanych przez innych pracodawców. Polityka kadrowa powinna ten fakt uwzględniać, zapewniając taki poziom wynagrodzeń, który jest atrakcyjny dla pracobiorców posiadających wymagany poziom kompetencji. Pracobiorcy, rozważając możliwość wejścia do organizacji, biorą pod uwagę nie tylko poziom wynagrodzenia na stanowisku, które obejmą bezpośrednio po zatrudnieniu, ale również poziom wynagrodzeń możliwe do osiągnięcia dzięki przemieszczeniom w strukturze organizacji zgodnie z proponowanymi ścieżkami karier. Przyciąganie odpowiednich kandydatów poprzez atrakcyjne wynagrodzenia oznacza, że pełnią one **funkcję rekrutacyjną**, częściej nazywaną funkcją rynkową¹⁰.

⁹ M. Juchnowicz, T. Rostkowski, *Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi — badania 2006*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, pod red. S. Borkowskiej, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 206.

¹⁰ M. Czerska, *Motywacja*, [w:] A. Czerński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001, s. 329.

Drugi sposób wykorzystywania wynagrodzeń jako narzędzia kształtowania zasobów ludzkich polega na zapewnieniu takiego ich poziomu, który zachęci pracowników do pozostawania w stosunku pracy z danym pracodawcą. Racjonalnie postępujący pracownicy dokonują oceny swojej sytuacji zawodowej i porównują korzyści uzyskiwane dzięki obecnie wykonywanej pracy z korzyściami, które mogliby uzyskać, gdyby pracowali u innego pracodawcy. Niepomyślny dla pracodawcy wynik takiego porównania zazwyczaj skutkuje decyzjami o zwolnieniu i tym samym oznacza nadmierną fluktuację kadr. Wynagrodzenia utrzymywane na odpowiednim poziomie służą wzmocnieniu więzi pracowników z organizacją, a więc pełnią **funkcję integracyjną**.

Trzeci sposób oddziaływania na zasoby ludzkie poprzez wynagrodzenia polega na takim kształtowaniu rozpiętości płacowych, aby pobudzić pracowników do rozwoju kwalifikacji umożliwiających awans na wyższe stanowiska pracy. W związku z tym, że doskonalenie wiąże się dla pracownika często z niemałym nakładem pracy i wyrzeczeniami, przeprowadza on analizę opłacalności podjęcia tego wysiłku. Jednym z istotniejszych kryteriów branych przez niego pod uwagę jest różnica między obecnie uzyskiwanym wynagrodzeniem a wynagrodzeniem możliwym do uzyskania po szkoleniu i ewentualnym przemieszczeniu na wyższe stanowisko. Dzięki temu wynagrodzenia mogą posłużyć pracodawcy do zainteresowania pracowników podnoszeniem wartości swojego kapitału ludzkiego oraz dążeniem do awansu. Wynagrodzenie, stanowiąc dla pracownika bodziec do osiągnięcia kolejnych stopni rozwoju zawodowego, pełni **funkcję rozwojową**, zazwyczaj w literaturze włączaną do funkcji motywacyjnej¹¹.

Realizacja omówionych powyżej funkcji rekrutacyjnej, stabilizującej i rozwojowej pozwala pracodawcy na zapewnienie stanu zatrudnienia zgodnego z założeniami przyjętymi w strategii personalnej. Funkcje te więc składają się na **funkcję kształtowania zasobów ludzkich**.

Drugi obszar wykorzystywania wynagrodzeń przez pracodawcę związany jest z pobudzaniem zaangażowania pracowników w realizowane przez nich zadania¹². Cel ten jest możliwy do osiągnięcia, jeżeli system wynagradzania uzależnia wysokość wynagrodzeń od stopnia spełnienia kryteriów wyspecyfikowanych przez pracodawcę, dzięki czemu pracownicy podejmujący działania zgodnie z celami organizacji uzyskują atrakcyjniejsze dochody¹³. Pracownicy świadomi związku, jaki występuje pomiędzy ich aktywnością a uzyskiwanymi nagrodami są bardziej skłonni do zachowań zgodnych z wolą motywującego. Chociaż w dwuczynnikowej teorii F. Herzberga płace są przedstawiane jako czynnik higieny, a nie motywacji¹⁴, to niewątpliwie wynagrodzenia będą pracowników motywowały, o ile obowiązujące ich zasady wynagradzania uwzględniają obowiązujący system wartości. Jednym ze sposobów wyjaśnienia funkcji motywa-

¹¹ Z. Sekuła, *Uwarunkowania i instrumenty płac w firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s.18.

¹² Z. Czajka, *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009, s. 23.

¹³ M. Czerska, *Bariery w realizacji funkcji personalnej*, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomiki Produkcji, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1983, s. 44.

¹⁴ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 174.

cyjnej płac jest model płacy efektywnej¹⁵, czyli model bumelowania. Zakłada on, że motywem starannego wykonywania obowiązków przez pracownika jest obawa przed zwolnieniem w przypadku niskiej oceny jego pracy. Lęk ten pogłębia możliwość wystąpienia problemów ze znalezieniem innego miejsca zatrudnienia ze względu na występujące zjawisko bezrobocia spowodowane kształtowaniem się płac (w tym również uzyskiwanej przez niego) powyżej punktu równowagi. W tej sytuacji strach przed utratą relatywnie atrakcyjnych dochodów stanowi motywator do pracy. W tym kontekście wynagrodzenia pełnią **funkcję motywacyjną**.

Kształtowanie klimatu społecznego jest kolejnym obszarem wykorzystywania wynagrodzeń przez pracodawcę. Zadanie to jest realizowane poprzez konstruowanie akceptowalnych relacji pomiędzy płacami uzyskiwanymi przez członków społeczności pracowniczej, uzależnianie wysokości wynagrodzeń od stopnia realizacji celów zespołowych, uwzględnianie uzasadnionych oczekiwań pracowników czy też zastosowanie składników, których przyznanie jest zależne od przestrzegania przyjętych reguł postępowania. Ponadto pracodawca, określając poziom wynagrodzeń z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań pracowników oraz postulatów organizacji pracowniczych, może zredukować zagrożenie konfliktem. W związku z tym, że wynagrodzenie służy do kształtowania określonych postaw i relacji międzyludzkich oraz zapewniania odpowiedniego klimatu w pracy¹⁶, pełni ono **funkcję społeczną**.

Wynagrodzenie może pełnić powyżej wymienione funkcje dzięki temu, że stanowi ono dla **pracownika** dochód, a możliwość jego uzyskania jest jednym z najważniejszych motywów podejmowania pracy zarobkowej. Pracownik oczekuje świadczenia, którego wartość jest ustalana zgodnie z określonymi zasadami — przede wszystkim w wysokości nie niższej niż wynikająca z zawartego kontraktu a także wewnętrznych i zewnętrznych przepisów. O wartości tego dochodu stanowi jego siła nabywcza, gdyż wynagrodzenie jest kwotą pieniędzy umożliwiającą zaspokajanie potrzeb poprzez nabywanie dóbr i usług (konsumpcja bieżąca), inwestowanie, zapewnienie rezerwy finansowej (konsumpcja przyszła), regulowanie zobowiązań finansowych (konsumpcja przeszła) oraz realizację celów mających charakter pozarynkowy (np. przekazanie darowizn czy kolekcjonerstwo monet i banknotów). Uogólniając, wynagrodzenie służy pracownikowi do realizacji wybranych przez niego celów. Im wyższą kwotą wynagrodzenia on dysponuje, tym więcej potrzeb jest w stanie zaspokoić¹⁷. W tym kontekście wynagrodzenie pełni **funkcję dochodową**.

Pracownik ocenia wysokość uzyskiwanych wynagrodzeń poprzez pryzmat przyjętego i akceptowanego układu odniesienia. Jego rolę mogą odgrywać wynagrodzenia uzyskiwane przez innych pracowników, relacja wysokości uzyskiwanych wynagrodzeń do wynagrodzeń możliwych do uzyskania zgodnie z obowiązującym u danego pracodawcy systemem wynagradzania, możliwe do uzyskania lub uzyskiwane dochody z alternatywnych źródeł czy opinie osób znajdujących się w bezpośrednim otoczeniu pra-

¹⁵ W. Golnau, *Znaczenie płacy minimalnej dla funkcjonowania rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 63

¹⁶ S. Borkowska, *Wynagradzanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. H. Króla i A. Ludwiczynskiego, PWN, Warszawa 2006, s. 357.

¹⁷ Z. Jacukowicz, *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK, Gdańsk 1998, s. 15.

cownika. Wynagrodzenie stanowi dla niego swojego rodzaju trofeum, a więc służy mu do oceny jego własnej wartości. Daje mu także podstawę do ustalenia swojej pozycji w społeczności, którą jako układ odniesienia do tej oceny zastosował. Co więcej może on wykorzystać wynagrodzenie do eksponowania swojego statusu materialnego składającego się w niektórych środowiskach na pozycję społeczną. Może to czynić zarówno w sposób bezpośredni, informując otoczenie o wysokości uzyskiwanych dochodów, jak i pośredni — nabywając dobra i usługi, dzięki którym może zademonstrować swój stan posiadania. Podsumowując, wynagrodzenie spełnia **funkcję pozycjonującą**, zwaną też funkcją stratyfikacyjną¹⁸. Zazwyczaj w literaturze przedmiotu jest ona utożsamiana z funkcją społeczną¹⁹.

Powyższy wywód wymaga krótkiego komentarza. Wysokość wynagrodzeń jest jednym z istotnych kryteriów, które są wykorzystywane do określenia statusu uzyskującego je pracownika. W różnych środowiskach waga tego miernika może być jednak różna. W niektórych społecznościach będzie ona bardzo wysoka, np. w środowisku yuppies, stanowiąc najważniejszą miarę sukcesu osobistego i zawodowego, natomiast dla naukowców czynnik ten może mieć znacznie mniejsze znaczenie.

Pracownicy mogą odczuwać dyskomfort wynikający z konieczności spędzania czasu w pracy oraz ze względu na występowanie takich dolegliwości jak złożoność, odpowiedzialność czy szkodliwe i niebezpieczne warunki środowiska pracy. Występowanie czynników stanowiących o trudności pracy przyczynia się do poczucia „przykrości”, które jest rekompensowane za pomocą wynagrodzeń, które, służąc pracownikom jako „zadośćuczynienie” za konieczność pokonywania oporów stawianych przez pracę, pełnią **funkcję kompensacyjną**.

Związki zawodowe są podmiotami, których istotnym obszarem aktywności jest oddziaływanie na decyzje pracodawców w sferze regulacji płacowych. Ze względu na to, że związki zawodowe deklarują troskę o dobro pracowników, działania te są bezpośrednio połączone z funkcją dochodową, jednakże pojawia się jeszcze jeden dodatkowy aspekt. Stopień, w jakim zarządowi związku zawodowego uda się wynegocjować korzystne warunki pracy i płacy, stanowi ocenę jego skuteczności realizacji protekcyjno-nistycznej funkcji związku, a tym samym wpływa na jego wizerunek. Ma to znaczenie ze względu na wielkość zainteresowania pracowników wstępowaniem do związku, na sposób postrzegania związku przez pracodawcę oraz na szanse osób wchodzących w skład władz związkowych, aby utrzymać lub wzmocnić swoją pozycję w strukturach. Można więc powiedzieć, że wynagrodzenia postrzegane jako efekt negocjacji zbiorowych prowadzonych z pracodawcą oraz w niektórych przypadkach akcji protestacyjnych służą związkom zawodowym do pokazania swojej skuteczności w reprezentowaniu interesu pracowników²⁰, czyli pełnią **funkcję manifestacyjną**. Pracodawca, na którego związki zawodowe wywierają presję natury płacowej niekiedy ulega, mając na względzie omówioną wcześniej funkcję społeczną. Powyższe ujęcie nie deprecjonuje

¹⁸ M. Rybak, *Etyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A. Sajakiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 307, M. Juchnowicz, *Polityka płacowa*, op. cit., s. 55.

¹⁹ W. Golnau, *Wynagradzanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W. Golnau, Cedewu, Warszawa 2008, s. 253.

²⁰ S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997, s. 58–59.

roli, jaką odgrywają związki zawodowe w poprawie warunków pracy i płacy pracowników, a jedynie wskazuje na fakt, że poziom wynagrodzeń może posłużyć jako miara efektywności prowadzonej przez nie polityki.

Związki zawodowe oraz inne **organizacje (społeczne, religijne, polityczne)** kierują się w swojej działalności określoną wizją sprawiedliwości społecznej²¹, a co za tym idzie — wywierają naciski na pracodawców i władze, aby wymóc zgodne z tą wizją decyzje, między innymi w sferze wynagrodzeń. Organizacje te stosują różne formy nacisku, od zbierania podpisów na petycjach do publicznych demonstracji i akcji społecznych polegających np. na bojkocie producentów nierespektujących praw pracowniczych. Z ich punktu widzenia przedsiębiorstwa powinny pełnić służebną funkcję względem członków społeczności, w której funkcjonują. W tym kontekście wynagrodzenia są sposobem przekazania pracownikom należnego im udziału w wypracowanej wartości dodanej, czyli pełnią **funkcję partycypacyjną**²².

Deklaracje niektórych partii politycznych mogą świadczyć o tym, że wyznają one powyższą zasadę, jednakże pojawianie się kwestii wynagrodzeń w wypowiedziach organizacji zainteresowanych zdobyciem władzy może niekiedy wynikać z chęci pozyskania głosów wyborców, co stanowi niezbędny warunek zdobycia lub utrzymania władzy. Z tego powodu niektóre obietnice przedwyborcze odnoszą się do kwestii wynagrodzeń²³, zazwyczaj wybranych grup zawodowych. Reasumując, wynagrodzenia służą partiom politycznym do zdobycia poparcia społecznego i w tym kontekście pełnią **funkcję polityczną**. Partie sprawujące władzę mogą nie poprzestawać na obietnicach przedwyborczych i podejmować w obszarze regulacji płacowych decyzje stanowiące wyjście naprzeciw oczekiwaniom niektórych grup zawodowych, wzmacniając w ten sposób swoją pozycję polityczną.

Podstawowym motywem **władz** do tworzenia regulacji prawnych odnoszących się do kwestii wynagradzania jest zapewnienie społeczeństwu odpowiednich warunków egzystencji. Przejawem takiego podejścia są chociażby Europejska Karta Społeczna²⁴ i Kodeks pracy. Powyższe regulacje mają skłaniać pracodawców do ustalania świadczeń za pracę na poziomie zapewniającym pracownikom godziwy poziom życia, czyli pozwalający na zaspokojenie co najmniej podstawowych potrzeb ujmowanych jako minimum socjalne. Z punktu widzenia państwa wynagrodzenia służą zapewnieniu godziwego bytu obywatelom kraju, czyli realizują **funkcję socjalną** stanowiącą makroekonomiczne ujęcie funkcji dochodowej.

²¹ Idee dotyczące sprawiedliwości podziału są przypisywane socjalistom (por. P. Wiech, *Różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na rynku pracy w Polsce*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Katedry Mikroekonomii nr 9/2004, s. 134), niemniej pojawiają się również u autorów, których się z ideami socjalizmu nie kojarzy: „(...) sama sprawiedliwość tego wymaga, aby ci, którzy żywią, odziewają i zaopatrują w mieszkania całą ludność kraju, sami mieli także udział w wytworze swej pracy, iżby mogli się znośnie odżywiać, ubierać i mieszkać” A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1, PWN, Warszawa 2007, s. 93.

²² M. Juchnowicz, *Polityka płacowa...*, s. 55.

²³ „(...) partie polityczne obiecują swoim zwolennikom wyższe dochody realne” L. Mises, *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2007, s. 273.

²⁴ Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999, s. 24.

Zagwarantowanie członkom społeczeństwa odpowiedniego poziomu dochodów jest jednym z kluczowych warunków niezbędnych do zapobieżenia przejawom nieposłuszeństwa obywatelskiego takim, jak protesty i strajki²⁵, do których w większym stopniu są skłonne osoby będące w trudnej sytuacji materialnej. Wynagrodzenia służą więc władzom do utrzymania ładu społecznego, czyli pełnią **funkcję stabilizującą**.

Niekiedy rządy państw poprzez kształtowanie relacji płacowych pomiędzy poszczególnymi grupami zawodowymi starają się realizować określoną strategię rozwoju państwa. Taka sytuacja występowała w Polsce w okresie gospodarki centralnie planowanej, kiedy to poprzez dowartościowywanie pracowników branż o znaczeniu strategicznym wskazywano priorytety partii rządzącej²⁶. Można tu mówić o **profilującej funkcji** wynagrodzeń. Obecnie funkcja ta jest realizowana samoistnie przez rynek pracy, a jej konsekwencją są podejmowane przez klientów rynku edukacyjnego decyzje odnośnie wyboru kierunków kształcenia w związku z dążeniem do uzyskania dobrze płatnych zawodów.

Jedną z najistotniejszych kwestii, z którymi borykają się władze, są wpływy do budżetu. To właśnie dzięki tym środkom finansowym mogą one realizować swoje zobowiązania względem społeczeństwa. Wpływy do budżetu uzyskiwane są między innymi z podatków od wynagrodzeń. Im wyższa jest wartość wynagrodzeń, tym wyższe są wpływy. W tym kontekście wynagrodzenia służą do ustalenia należności obywateli z tytułu dochodów z pracy, czyli pełnią **funkcję podatkową**.

Władze dążą do zapewnienia rozwoju gospodarczego, którego niezbędnym warunkiem jest przedsiębiorczość. Podstawowym motywem podejmowania działalności przez **przedsiębiorców** stanowią zyski. Osiągnięcie ich jest możliwe dzięki zgłaszane-
mu przez nabywców popytowi na dobra i usługi. Aby mogło dochodzić do zawierania transakcji, klient powinien nie tylko odczuwać potrzebę posiadania oferowanego towaru, lecz także dysponować określoną siłą nabywczą. W związku z tym w interesie pracodawców leży zasobność klientów. Symbolem w tym względzie stał się H. Ford, który podwyższył wynagrodzenia robotników zatrudnionych w jego zakładach do poziomu umożliwiającego zakup produkowanych przez niego samochodów. Z perspektywy przedsiębiorców wynagrodzenia wypłacane pracownikom będącym jednocześnie członkami gospodarstw domowych służą do zapewnienia popytu na znaczącą część dóbr i usług²⁷ (głównie konsumpcyjnych), pełnią więc **funkcję popytową**.

W dużym stopniu zdywersyfikowaną grupą interesariuszy są **wierzyciele**, czyli wszystkie te podmioty, które oczekują od dłużników przekazania należnych im pieniędzy. Są to między innymi banki i inne instytucje finansowe, sklepy prowadzące sprzedaż ratalną, przedsiębiorstwa telekomunikacyjne czy też osoby cywilne i prawne, których roszczenie wynika z prawomocnego wyroku sądu (np. matki uzyskują-

²⁵ A. Polańska, *Ekonomia pracy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995, s. 116.

²⁶ „Określając poziom maksymalnych stawek robotników oraz średniego i wyższego dozoru technicznego starano się zachować określone preferencje na rzecz kopalnictwa węgla kamiennego, przemysłu hutniczego, a także przedsiębiorstw budowlano-montażowych”, *Polityka płac*, pod red. M. Kabaja, PWE, Warszawa 1981, s. 39.

²⁷ J. Sokołowski włącza tę funkcję do funkcji rynkowej: J. Sokołowski, *O funkcjach wynagrodzeń raz jeszcze*, Przegląd organizacji 3/2010

ce świadczenia alimentacyjne²⁸). Pracownik może mieć zobowiązania również wobec swojego pracodawcy, np. w związku z udzielonymi zaliczkami²⁹. Z punktu widzenia wierzycieli wynagrodzenie służy do zaspokojenia zobowiązań, a więc pełni **funkcję roszczeniową**. Z tego powodu część z nich weryfikuje zdolność klienta, będącego osobą zatrudnioną, do spłaty zadłużenia czy regularnego opłacania abonamentu poprzez analizę wysokości uzyskiwanych wynagrodzeń zawartą w zaświadczeniu o zarobkach.

Kończąc charakterystykę funkcji wynagrodzeń w ujęciu 360°, należy kilka słów komentarza poświęcić funkcji kosztowej. Pozyskiwane, dzięki sprzedaży dóbr i usług, dochody zapewniają przedsiębiorcom środki finansowe niezbędne do pokrycia kosztów działalności, a w przypadku przedsiębiorców będących pracodawcami — także kosztów pracy ponoszonych w związku z zatrudnianiem pracowników, w tym kosztów wynagrodzeń. Innymi słowy pracodawca przekazuje pracownikowi część środków, których wytworzenie zazwyczaj jest jednym z podstawowych celów jego działalności. Racjonalnie planujący działania pracodawca realizuje założone cele, minimalizując wynagrodzenia³⁰. Oznacza to, że stara się utrzymywać je na poziomie z jednej strony wystarczającym dla realizacji założonych funkcji wynagrodzeń, a z drugiej — uzasadnionym wartością przewidywanych efektów mierzonych zazwyczaj parametrami ekonomicznymi. Ponoszenie kosztów związanych z wynagrodzeniami jest więc dla pracodawcy nakładem³¹, środkiem niezbędnym do realizacji wyszczególnionych wcześniej funkcji, a nie funkcją samą w sobie. Funkcję kosztową może natomiast pełnić system wynagradzania, gdyż, składające się nań elementy, regulacje i zasady, a także zgodna z potrzebami i możliwościami pracodawcy ewolucja tego systemu, pozwalają optymalizować wydatki pracodawcy przy zachowaniu oczekiwanego poziomu realizacji założonych celów.

Niniejsza publikacja przedstawia siedem grup interesariuszy oraz ich percepcję piętnastu podstawowych funkcji wynagrodzeń. Duża liczba funkcji wynika z faktu, że autorzy postanowili odrębnie ująć zadania wynagrodzeń prezentowane w literaturze przedmiotu jako subfunkcje funkcji głównych. Dotyczy to w szczególności funkcji społecznej, która według ujęć prezentowanych w piśmiennictwie jest związana z kilkoma podmiotami.

Ujęcie 360° zostało uzasadnione poprzez ukazanie wzajemnych relacji pomiędzy kolejno wyszczególnianymi interesariuszami. Wyjątek stanowi mocno zdywersyfikowana grupa wierzycieli, która nie jest wystarczająco dobrze wpasowana w zaprezentowane ujęcie funkcji wynagrodzeń.

Bibliografia

1. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

²⁸ Dział III Ustawy z dnia 25 lutego 1964 r. Kodeks rodzinny i opiekuńczy, Dz. U. z 1964 r. Nr 9, poz. 59 z późn. zm.

²⁹ Art. 87 Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.

³⁰ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 360.

³¹ T. Kawka, *Wynagradzanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 188.

2. Czajka Z., *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009.
3. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
4. Czerska M., *Bariery w realizacji funkcji personalnej*, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomiki Produkcji, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1983.
5. Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
6. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Golnau W. (red.), Cedewu, Warszawa 2008.
7. Golnau W., *Znaczenie płacy minimalnej dla funkcjonowania rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
8. Jacukowicz Z., *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK, Gdańsk 1998.
9. Jacukowicz Z., *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999.
10. Juchnowicz M., *Polityka płacowa. Dylematy teoretyczne, realne i decyzyjne*, Monografie i Opracowania nr 382, SGH, Warszawa 1993.
11. Juchnowicz M., Rostkowski T., *Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi — badania 2006*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, red. S. Borkowska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
12. *Polityka płac*, Kabaj M. (red.), PWE, Warszawa 1981.
13. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
14. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Król H. i Ludwiczynski A. (red.), PWN, Warszawa 2006.
15. *Zarządzanie kadrami*, Listwan T. (red.), C.H.Beck, Warszawa 2010.
16. Mises L., *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2007.
17. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
18. Polańska A., *Ekonomia pracy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995.
19. *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2000*, GUS, Warszawa 2000.
20. S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997.
21. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
22. Sekuła Z., *Uwarunkowania i instrumenty płac w firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
23. Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 2007.
24. Sokołowski J., *O funkcjach wynagrodzeń raz jeszcze*, „Przegląd Organizacji” 3/2010.
25. Strużyna J., *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uczelniane AE w Katowicach, Katowice 1997.
26. *Uniwersalny słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
27. Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. Kodeks rodzinny i opiekuńczy, Dz.U. z 1964 r. Nr 9, poz. 59 z późn. zm.
28. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.
29. Wiech P., *Różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na rynku pracy w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Katedry Mikroekonomii” 9/2004.
30. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Wiśniewski Z. i Poczowski A. (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

FUNCTIONS OF REMUNERATIONS IN 360 DEGREE FORMULA

The aim of this paper is an attempt to systematize the function of the wages from the point of view of different stakeholders which are located both within the organization and within its close and distant surroundings. The article highlights seven groups of stakeholders and their perception of the fifteen basic functions of wages. To present the problem the authors used approach 360° known from the issues of evaluating employees.

Keywords: **wage, function, stakeholders**

Słowa kluczowe: **wynagrodzenie, funkcja, interesariusze**