

S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna
Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, ss. 570.

Problematyka wynagrodzeń nabiera szczególnego znaczenia w warunkach gospodarki rynkowej. Stąd też każda pozycja poświęconą analizom strategii wynagrodzeń możliwych do wykorzystania przez firmy – należy witac z dużą satysfakcją. Aplauz ten powinien być tym większy im dokładniej opisywana jest nie tylko teoria, lecz też praktyka – zwłaszcza rodzima.

Zdaniem Autorki celem tej obszernej publikacji jest przedstawienie zmian, jakie dokonują się w strategii wynagrodzeń nowoczesnych firm (ujmowanej tu jako aspekt ich strategii zarządzania zasobami ludzkimi), w obliczu szybkich przeobrażeń na rynku. Przekształcenia te związane są przede wszystkim z procesem globalizacji, rozwojem nowych technologii oraz przemianami na rynku pracy. Adresatami recenzowanej pozycji są zarówno studenci, jak i praktycy.

S. Borkowska rozpoczęła swoją pracę od przedstawienia podstawowych definicji związanych z wynagrodzeniami oraz opisanie ich funkcji motywacyjnej (rozdział 1). Następnie w rozdziałach 2 - 4 szeroko scharakteryzowała zachodzące obecnie zmiany w systemach wynagrodzeń. Wywołane są one zarówno wspomnianymi wyżej zmianami rynkowymi, jak i przeobrażeniami wewnątrz samych organizacji. W publikacji bardzo szczegółowo potraktowane zostały zarówno powody tych przekształceń, takie jak: coraz wyraźniejsze powiązanie wynagrodzeń ze strategią firmy i jej kulturą organizacyjną, dążenie do uelastyczniania płac i ich prokonkurencyjnej orientacji oraz traktowanie wynagrodzeń jako części kompleksowych systemów motywacyjnych. Autorka sporo miejsca poświęca też zagadnieniu zarządzania tymi zmianami. Istotnym walorem jest tu szczegółowa prezentacja struktury wynagrodzeń całkowitych (*Total Remuneration*) i zasad jej kształtowania. Pewien niedosyt powoduje jednak fakt, że Autorka nie zdecydowała się również na próbę przedstawienia narzędzia obliczania wartości niektórych pozapłacowych składników wynagrodzeń (np. samochodów) tak, by można było włączać je powszechnie np. do statystyk i przeglądów płacowych.

Dodatkowo kwestią o znaczeniu zasadniczym w tym miejscu powinno być zagadnienie kryteriów doboru systemu wynagrodzeń, a nie tylko opis możliwych rozwiązań. Niestety problem ten potraktowany został przez Autorkę stosunkowo pobieżnie. S. Borkowska nie dokonała bowiem szczegółowej charakterystyki tak kluczowych determinant doboru systemu płacowego, jak bieżąca sytuacja przedsiębiorstwa czy jego strategia rynkowa. Czytelnik nie uzyskuje np. odpowiedzi na pytanie czy fakt, iż dana firma konkuruje na rynku ceną lub marką powinien mieć odzwierciedlenie w jej polityce płacowej?

W kolejnych dwóch rozdziałach S. Borkowska skupiła się na elementach będących podstawą definiowania wynagrodzeń na konkretnych stanowiskach. Pierwszym z nich jest wartościowanie pracy, a drugim – systemowa ocena efektów pracy. Tak, jak w wielu innych miejscach publikacji i tu bardzo szczegółowo zaprezentowane zostały różne metody i narzędzia towarzyszące obu tym procesom.

Rozdział 7 w całości poświęcony został rynkowemu raportom płacowym i ich rosnącej roli w budowaniu strategii wynagrodzeń. Na uwagę zasługuje tu przedstawienie standardów jakościowych oraz metod przeprowadzania przeglądów płacowych. Autorka poruszyła także ważny aspekt porozumień międzynarodowych dotyczących raportów – zarówno w ujęciu wewnętrznym (wewnątrz grupy kapitałowej), jak i znacznie trudniejszym ujęciu zewnętrznym (międzyregionalnym lub międzypaństwowym). W tym miejscu jednak zabrakło komentarza odnośnie odmienności polskiego rynku przeglądów płacowych, na którym wszelkie porównania szczególnie utrudniają olbrzymie dysproporcje między sektorem państwowym i prywatnym. W ramach tego ostatniego obserwuje się także większe niż w krajach zachodnich różnicowanie między firmami krajowymi i zagranicznymi. Tak dużych różnic brak w jakimkolwiek innym ujęciu (np. regionalnym lub branżowym).

Rozdział ósmy i kolejne zostały już w całości poświęcone wyłącznie budowaniu polityki płacowej w przedsiębiorstwie. Autorka szczegółowo opisała takie zagadnienia jak: budowa tabel płacowych czy podwyżki wynagrodzeń, nadając obu tym procesom zawsze perspektywę motywacyjną. Znalazły się tu refleksje nie tylko nad wielkością organizacji, co ma duży wpływ na kształtowanie tych tabel, lecz także przedstawione zostały powiązania wynagrodzeń z wartościowaniem stanowisk. Szczególnie cenne i wyjątkowe jest dokładne opisanie przez Autorkę zagadnienia elastycznych systemów wynagrodzeń (tzw. widełek), w których na wysokość płacy

zasadniczy wpływ ma poziom prezentowanych przez pracownika kompetencji oraz efekty jego pracy. Po lekturze ósmego rozdziału publikacji czytanie raportów płacowych oraz zrozumienie mechanizmu konstruowania na ich podstawie tabel wynagrodzeń nie powinno nastręczać żadnych trudności. Następnie w rozdziale 9 S. Borkowska przedstawiła podstawy kształtowania podwyżek w organizacji, wskazując na przykład na rolę modelu kompetencji czy ścieżek karier w tym procesie. Kolejne dwa rozdziały poświęcone zostały formom wynagrodzeń (krótko- i długoterminowe). Na szczególną uwagę zasługuje tutaj rozbudowana część dotycząca premiowania. Interesujące jest też zagadnienie kafeteryjnych systemów wynagrodzeń – nadal bardzo rzadko funkcjonujących w praktyce nie tylko polskiej, ale też europejskiej. Następnie Autorka przeszła do kwestii finansowych oraz pozafinansowych bodźców długoterminowych. Część ta opracowana została na bazie najnowszych trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wzbudza podziw to, iż Autorka nie pominęła żadnych zagadnień z tej szerokiej i mało znanej w Polsce tematyki, a całość opatrzona została krytycznym i obiektywnym komentarzem.

Rozdziały 12 i 13 poświęcone zostały wynagrodzeniom dwóch szczególnych grup pracowników – specjalistów ds. sprzedaży oraz wyższej kadry kierowniczej. Interesująca jest zwłaszcza charakterystyka tej pierwszej grupy pracowników. W polskim piśmiennictwie ekonomicznym do tej pory ukazało się bardzo niewiele publikacji, które w kompleksowy i wyczerpujący sposób prezentowałyby tę szczególną tematykę. Tym lepiej, że w publikacji tak obszernej i kompleksowej jak książka S. Borkowskiej znalazło się miejsce nie tylko dla samego zagadnienia, ale i na zaprezentowanie konkretnych narzędzi do budowy motywacyjnego systemu wynagrodzeń dla sprzedawców. Dodatkowo Autorka wielokrotnie podkreśliła olbrzymie zróżnicowanie tej grupy zawodowej, wskazując na analizę strategii firmy, jej sytuacji na rynku, klientów oraz posiadanego zespołu handlowców jako warunku koniecznego do stworzenia systemu wynagradzania dla tych pracowników.

Szkoda tylko, że w publikacji świadomie zrezygnowano z analizy wynagradzania innej bardzo specyficznej grupy pracowników – oddelegowanych do pracy zagranicą. „Ta kwestia – jak twierdzi Autorka – jednak na jeszcze w Polsce niewielkie znaczenie” (s. 9). Mimo to wiele działów HR w Polsce już dziś staje przed takim wyzwaniem, nie tylko przyjmując pracowników z zagranicznych oddziałów firmy, lecz także wysyłając Polaków do innych krajów. Z pewnością więc znaczenie tego zagadnienia będzie rosło, a sam system ze względu na swoją złożoność i niepowtarzalność zasługuje na uwagę już dzisiaj.

Ostatni rozdział poświęcony jest zarządzaniu wynagrodzeniami i obejmuje zarówno zagadnienia analizy i usprawnienia systemu płacowego, jak i kwestie związane z tworzeniem budżetu, rolą informacji i negocjacji w tym procesie oraz budowaniem układów zbiorowych pracy. Autorka będąc w naszym kraju autorytetem, zwłaszcza w dziedzinie negocjacji, prezentuje tu głównie dokonania z wcześniejszych prac.

Praca S. Borkowskiej niewątpliwie skierowana jest przede wszystkim do polskiego czytelnika. Autorka zdecydowała się jednak na daleko idący uniwersalizm. Brak tu szerszych odniesień do polskiej odrębności rozwiązań płacowych, które mogłyby być ciekawym uzupełnieniem publikacji. Na przykład od kilku lat w naszym kraju coraz powszechniejsza jest praktyka stosowania dwóch, a nawet trzech polityk płacowych wewnątrz jednej organizacji. Związane jest to z ogólnie niską na tle krajów zachodnich mobilnością polskich pracowników. Ruchliwość ta jest stosunkowo najwyższa wśród osób na specjalistycznych i kierowniczych stanowiskach, i dlatego firmy w Polsce stosują przy definiowaniu wynagrodzeń dwa rynki odniesienia: lokalny dla stanowisk niższych i ogólnopolski lub branżowy dla wyższych. Osobnym zagadnieniem może być także kształtowanie wynagrodzeń w okresie restrukturyzacji wcześniej państwowych przedsiębiorstw. Proces ten ma miejsce w wielu firmach w Polsce do dzisiaj i z pewnością sporo zakładów ma go jeszcze przed sobą.

Z drugiej jednak strony praca Borkowskiej ani przez chwilę nie sprawia wrażenia nieprzekładalnej na język polskich rozwiązań i powstałej w oderwaniu od krajowych realiów. Jest to natomiast bardzo często wadą tłumaczeń publikacji zagranicznych autorów.

Wystarczy tu np. porównać tę pracę z publikacją F. Poels, wydaną przez to samo wydawnictwo rok wcześniej¹.

Na osobną uwagę zasługuje też staranność przygotowania publikacji.

¹ F. Poels, *Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń*, Kraków 2000.

Całość zilustrowana została dużą ilością tabel, wykresów, schematów itp., które ułatwiają zrozumienie i zapamiętanie przekazywanych informacji. Niektóre umożliwiają praktyczne ćwiczenia w zakresie poruszanych przez Autorkę zagadnień. Język publikacji ma wszelkie cechy pracy naukowej pozostając przy tym zrozumiałym również dla osób nie zajmujących się wcześniej tą dyscypliną.

Podsumowując książkę tę uznać należy za ze wszelich miar pożyteczną i kompleksową. Autorka na prawie sześciuset stronach prezentuje zagadnienia związane z nowoczesną strategią wynagrodzeń zawsze podkreślając motywacyjny charakter ich roli w przedsiębiorstwie. Na duże uznanie zasługuje szczegółowość i dokładność opisu większości istotnych kwestii, a także osadzenie ich w szerszym kontekście. Dzięki temu czytelnik poznaje całość i złożoność zagadnienia często uświadamiając sobie, że nie ma jednego idealnego rozwiązania. Taki sposób prezentacji problematyki wynagrodzeń zachęca do przejęcia inicjatywy i poszukiwań własnych recept. Publikacja cały czas zachowuje podręcznikowo-naukowy charakter i nie dostarcza wiedzy „poradnikowej”. Brak tu jakichkolwiek uproszczeń. S. Borkowska wielokrotnie podkreśla w swoich rozważaniach znaczenie kontekstu działania i otoczenia organizacji. Zróżnicowanie branż, rynków, wielkości firmy czy etapu jej rozwoju wymusza indywidualne rozwiązania.

Na zakończenie warto jeszcze raz podkreślić wyjątkowość tej książki. Nie tylko ujmuje ona kompleksowo zagadnienie strategii wynagrodzeń, lecz także przedstawia je w oparciu o najnowsze trendy i tendencje często dopiero teraz zaznaczające się na polskim rynku wynagrodzeń. Dzięki temu podręcznik Stanisławy Borkowskiej długo jeszcze pozostanie aktualnym źródłem wiedzy o wynagrodzeniach dla praktyków i studentów w naszym kraju.

Anna Wrocławska