

**Mieczysław Kabaj**

*Institut Pracy i Spraw Socjalnych*

## ***Sprawiedliwość partycypacyjna i partycypacyjny system wynagrodzeń***

*Jeżeli wzbiera przypyływ,  
podnoszą się wraz z nim wszystkie łódki.*

(John F. Kennedy)

### ***Sprawiedliwość dystrybutywna***

Mimo że pojęcie (i koncepcja) sprawiedliwości dystrybutywnej ma długą historię, ciągle wzbudza wiele niejasności i kontrowersji. Koncepcja sprawiedliwości dystrybutywnej lub dystrybucyjnej akcentuje podział, ale wyłania się pytanie o zakres tego pojęcia – podział czego? Czy tylko dochodów, wynagrodzeń? Kwestie te omawia szeroko Tadeusz Kowalik w swoich pracach, a szczególnie w ostatniej pracy pt. *Nierówni i równiejsi*<sup>1</sup>. Tadeusz Kowalik w pełni akceptuje teorię sprawiedliwości dystrybutywnej Rawlsa, który definiuje sprawiedliwość dystrybutywną w sposób bardzo szeroki. Wszelkie pierwotne dobra społeczne – pisze Rawls we wstępie do polskiego wydania swojej książki – wolność i szanse, dochód i bogactwo – a także to, co stanowi podstawy poczucia własnej wartości – mają być rozdzielone równo, chyba że nierówna dystrybucja któregokolwiek z tych dóbr bądź wszystkich jest z korzyścią dla najmniej uprzywilejowanych<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Fundacja Innowacja, Warszawa 2002, s. 32–33 i 63–64.

<sup>2</sup> J. Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, PWN, Warszawa 1994.

Tadeusz Kowalik, sympatyzując z koncepcją Rawlsa, nadaje jej rozszerzającą interpretację, pisząc: „Zasadą jest równość i to równość wszelkich pierwotnych dóbr, nie tylko strumieni dochodów, lecz także bogactwa. Nie chodzi więc o redystrybucję dochodów pierwotnych, lecz o sam podział pierwotny. Zaliczenie zaś do dóbr pierwotnych również wolności i szans wynika u Rawlsa z głębokiego przekonania, że bez równości w podziale dochodów i bogactwa mowy nie może być o autentycznej wolności i autentycznej równości szans. Podkreślamy jeszcze raz: u Rawlsa postulat równego podziału dochodu idzie w parze z postulatem podziału bogactwa. Jest to właściwość bardzo istotna, gdyż dochód jest strumieniem, bogactwo zaś – tym, co się już zakumulowało.

Każde odstępstwo od zasady równości – podkreślam zarówno dochodów, jak i bogactwa, a także wolności i szans – ma być rozważane z punktu widzenia korzyści dla najbiedniejszych.

Ta różnica może być najważniejsza – dla Rawlsa zwrot z korzyścią dla najbiedniejszych może być (i jest) pojmowany w obie strony, jako usprawiedliwienie nierówności o charakterze produkcyjno-motywacyjnym, a więc nierówności wynagrodzenia, żeby osiągnąć większe efekty produkcyjne. Ale także jako dawanie więcej tym, którzy nie ze swej winy cierpią niedostatek lub narażeni są na bariery uniemożliwiające korzystanie z autentycznie równych szans – ulubiony zwrot Rawlsa<sup>3</sup>.

W tym ujęciu sprawiedliwość dystrybucyjna („równość wszelkich dóbr pierwotnych, nie tylko strumieni, lecz także bogactwa”) jest swoistym ideałem pojęciowym, celem – nigdy nieosiągalnym. Można i trzeba dążyć do wyrównywania szans, np. dostępu do edukacji, do pracy, szansę awansu. Trzeba dążyć do zmniejszenia nierówności społecznych, nadmiernych rozpiętości dochodów czy wynagrodzeń.

Ale w jaki sposób można zrealizować równość *wszelkich* dóbr pierwotnych, nie tylko strumieni, ale i bogactwa? W jaki sposób zlikwidować zróżnicowanie dochodów i wynagrodzeń? Czy nie oznacza to powrotu do prymitywnego egalitaryzmu, który spowoduje osłabienie lub zablokowanie motywacji do postępu i wzrostu produktywności społecznej. Czyż doświadczenia przeszłości nie potwierdzają tezy, że nadmierne wyrównywanie dochodów prowadzi nie tylko do ich spadku, ale do jeszcze większego zubożenia, także biednych? Trudność tę dostrzega Kowalik, pisząc, że usprawiedliwione są „nierówności wynagrodzenia, żeby osiągnąć większe efekty produkcyjne”. Ale z definicji sprawiedliwości dystrybucyjnej wcale to nie wynika, gdy wszelkie zmiany w podziale są „z korzyścią dla najmniej uprzywilejowanych”. Jednakże to ostatnie sformułowanie, do którego Rawls przywiązuje wielką wagę, wynika z błędnego przekładu jego książki. Zwraca na to uwagę T. Kowalik w drugim rozdziale swojej pracy (s. 63 i 64), pisząc: „Konieczne jest tu sięgnięcie do oryginału: *All social values – liberty and opportunity, income and wealth* (podkr. – T.K.), *and the bases of self respect – are to be distributed equally, unless an unequal distribution is to everyone’s advantage*” (Rawls, s. 62), co w przekładzie Kowalika brzmi: Wszelkie wartości społeczne – wolność i szanse, dochód i bogactwo oraz podstawy poczucia własnej wartości – powinny być rozdzielone równo, *chyba że nierówny*

<sup>3</sup> T. Kowalik, *Nierówni i równiejsi*, op. cit., s. 33.

*podział jakiegoś dobra lub wszystkich jest z korzyścią dla wszystkich* (podkr. – M.K.). Tak więc jest to nowe ujęcie, które zmienia zasadniczo definicję sprawiedliwości dystrybucyjnej. Jeżeli „nierówny podział jakiegoś dobra lub wszystkich jest z korzyścią dla wszystkich”, to jest on usprawiedliwiony. To jest dalsze rozszerzenie pojęcia sprawiedliwości dystrybucyjnej, dopuszczające nawet zwiększenie zróżnicowania dochodów i wynagrodzeń, jeżeli prowadzą one do korzyści dla wszystkich. A więc dopuszcza się wzrost „różnicowania strumieni” dochodów, jeżeli prowadzą do wzrostu ogólnego poziomu życia. W istocie rzeczy jest to koncepcja możliwa do zaakceptowania. Jednakże, jeżeli „dopuszcza się” nierówności płac i dochodów, to jak można uzasadnić postulat równości bogactwa. Nierówność płac i dochodów prowadzi nieuchronnie, w dłuższym okresie, do nierówności bogactwa różnych grup społecznych. A więc, jeżeli usprawiedliwiona jest nierówność strumieni dochodów, to także usprawiedliwiona jest nierówność bogactwa. Gdyby przyjąć odwrotną tezę, oznaczałoby to, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, odrzucenie możliwości zróżnicowania płac i dochodów w zależności od wydajności i efektywności. Wtedy bowiem to, co uzyskują ludzie w drodze wyższej wydajności, sprawności, talentów, zostałoby zabrane w formie np. specjalnego podatku od własności, od zgromadzonych wartości, wysokiego podatku spadkowego lub zwykłej redystrybucji legalnie zgromadzonego bogactwa<sup>4</sup>.

Rozważania te nasuwają kilka obserwacji ogólnych. Po pierwsze, koncepcja sprawiedliwości dystrybucyjnej jest zbyt ogólna, pozbawiona narzędzi implementacyjnych. Po wtóre, koncepcja ta jest wewnętrznie sprzeczna, gdyż dopuszcza nierówności płac i dochodów, a równocześnie zakłada równy podział bogactwa. Po trzecie, koncepcja ta akcentuje głównie równość podziału, co oznacza redystrybucję przez państwo zarówno dochodów, jak i zgromadzonego bogactwa przez różne grupy społeczne. Można ten cel osiągnąć przez wysokie podatki progresywne (zarówno w odniesieniu do dochodów, jak i bogactwa) oraz wysokie transfery socjalne, które mogą zniechęcać do wydajnej pracy i zapobiegliwości. Są to wystarczające powody, aby poszukiwać innej koncepcji sprawiedliwości społecznej, bardziej adekwatnej do warunków kraju na relatywnie niskim poziomie rozwoju, w którym tworzenie bogactwa, wyższa wydajność i efektywność nabierają równie ważnej rangi, co sprawiedliwy podział.

### ***Koncepcja sprawiedliwości partycypacyjnej***

Spróbujmy sformułować alternatywną koncepcję w stosunku do sprawiedliwości dystrybucyjnej, która akcentuje podział, ignoruje tworzenie produktu społecznego i wzajemne powiązania między tworzeniem a podziałem. Tą nową koncepcją, która może spełnić trzy wymienione wyżej cechy, jest *sprawiedliwość partycypacyjna*. Główną cechą spr-

---

<sup>4</sup> Koncepcja ta nie jest odległa od rzeczywistości. Ostatnio rozważa się możliwość wprowadzenia podatku katastralnego od wartości budynków, mieszkań i ich zasobności czyli powtórne opodatkowanie, co może doprowadzić wiele grup społecznych, np. emerytów, do pozbycia się tego, co zdobyli legalnie przez całe życie ciężkiej pracy zawodowej, i już raz zapłacili podatki. Uwaga ta nie dotyczy oczywiście bogactwa zdobytego nielegalnie.

wiedliwości partycypacyjnej jest zastąpienie pojęcia „podział”, „dystrybucja”, koncepcją *udziału* w efektach pracy, działalności gospodarczej lub innej. Sprawiedliwość partycypacyjna stwarza bezpośrednie lub pośrednie sprzężenie między rezultatami a wynagrodzeniem, nagrodą, korzyściami itd. Innymi słowy, sprawiedliwość partycypacyjna oznacza przyznanie człowiekowi (ludziom) to, co z tytułu jego wkładu słusznie mu się należy<sup>5</sup>. Faktycznego pojmowania sprawiedliwości szukać należy u źródeł powstania tego pojęcia. Pojęcie sprawiedliwości wprowadziła po raz pierwszy rewolucja francuska i zdefiniowano we francuskiej Deklaracji Praw Człowieka i Obywatela: „Ludzie rodzą się i pozostają wolni i równi w prawach. Różnice społeczne mogą być powodowane jedynie przez różnice społecznej użyteczności”. Prawo „...powinno być takie samo dla wszystkich, czy karze, czy wynagradza. Wszyscy ludzie, pozostając równi wobec niego, mają równą możliwość wszystkich zaszczytów, miejsc i stanowisk państwowych, odpowiednio do ich zdolności, bez żadnych innych różnic oprócz (różnicy) zalet i talentów”. Powołano wówczas pierwszego ministra sprawiedliwości (*ministre de la justice*)<sup>6</sup>. Tak więc pierwsza definicja sprawiedliwości podkreśla równość szans (ludzie rodzą się równi) i nierówność korzyści, które zdeterminowane są przez „różnice społecznej użyteczności”. Pojęcie „użyteczności społecznej” jest bardzo szerokie, obejmuje użyteczność w sensie wydajności, sprawności, jakości pracy i innej społecznie użytecznej działalności (np. działalności na własny rachunek).

Sprawiedliwość partycypacyjna ma wiele wymiarów i aspektów. Szczególnie ważne są cztery cechy charakterystyczne, które ją odróżniają od sprawiedliwości dystrybucyjnej:

(1) Partycypacja ludzi zdolnych do pracy w procesach tworzenia produktu społecznego; im wyższy ten udział, tym mniej ludzi zdolnych do pracy uczestniczy wyłącznie w podziale produktu społecznego (w pomocy społecznej, zasiłkach i innych formach transferów).

(2) Partycypacja w szeroko rozumianych rezultatach pracy; szczególnie ważne jest upowszechnianie partycypacyjnego systemu wynagrodzeń.

(3) Partycypacja różnych grup społecznych i zawodowych w przyroście produktu społecznego proporcjonalna do wkładu w jego tworzenie.

(4) Partycypacja bezpośrednia na stanowisku pracy, umożliwiająca doskonalenie metod pracy i zwiększanie wydajności i poprawę jakości pracy.

Sprawiedliwość partycypacyjna nie ignoruje kwestii *podziału*, ale zmienia jego charakter, zastępuje (tam, gdzie to jest możliwe) zasadą sprawiedliwego *udziału* w efektach pracy. Dzięki realizacji tych zasad ma powstać sprzężenie zwrotne między tworzeniem i podziałem; wyższy udział w tworzeniu ma niemal automatycznie prowadzić do wyższego udziału w efektach. A więc wówczas realizowana będzie zasada: *jeżeli wzbiera wpływ, to podnoszą się wszystkie łódki*.

<sup>5</sup> *Encyklopedia popularna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 801.

<sup>6</sup> E.J. Osmańczyk, *Encyklopedia spraw międzynarodowych i ONZ*, PWN, Warszawa 1974, s. 846.

Tak więc sprawiedliwość partycypacyjna opiera się na czterech ważnych zasadach:

*Po pierwsze*, na ogólnej zasadzie podziału powiązanego z tworzeniem. Zasada ta odrzuca sztuczne bariery i granice wzrostu wynagrodzeń i dochodów, bez stymulowania wzrostu cen i inflacji. Jedyną granicę wzrostu wynagrodzeń wyznacza poprawa produktywności.

*Po wtóre*, zasada wiązania podziału z tworzeniem usuwa warstwy oporu przed wzrostem produktywności, gdyż każdy wzrost umożliwia odpowiedni wzrost wynagrodzeń, a więc leży w interesie pracowników, kierowników i przedsiębiorców.

*Po trzecie*, sprawiedliwość partycypacyjna stwarza szansę na wyzwolenie pozytywnej energii, uruchomienia głębszych warstw ludzkiej motywacji, tkwiącej w postawach pracowników.

*Po czwarte*, tak pojmowana sprawiedliwość partycypacyjna leży w interesie zarówno pracowników, jak i pracodawców. Tworzy to korzystne warunki współpracy i współdziałania dla osiągnięcia wspólnych celów.

Wolne przedsiębiorstwo opiera się na wspólnocie interesów pomiędzy posiadaczami kapitału, dyrekcją i pracownikami. Dzielenie owoców inicjatywy, poniesionego ryzyka i wspólnej pracy ma więc jednocześnie być sprawiedliwe i rozwijać u każdego z partnerów motywację do wysiłku. Od tego zależy efektywność i jakość stosunków społecznych. Dyrekcja przedsiębiorstwa ma sprzyjać wszelkim środkom umożliwiającym, przy przestrzeganiu niezbędnej równowagi przedsiębiorstwa, większy udział pracowników w jego zyskach oraz w jego kapitale<sup>7</sup>.

### ***Założenia partycypacyjnego systemu wynagrodzeń***

Ważnym elementem kapitalizmu partycypacyjnego powinien być nowy system wynagrodzeń. Gospodarka polska weszła w fazę wzrostu, następuje komercjalizacja znacznej części przedsiębiorstw przemysłowych, zwiększa się udział sektora prywatnego w tworzeniu produktu społecznego; pojawia się pilna potrzeba dostosowania systemu stosunków przemysłowych do wymogów Unii Europejskiej. Wszystko to stwarza potrzebę nowego partycypacyjnego systemu wynagrodzeń i zwiększenia roli płac w promowaniu wzrostu produktu społecznego<sup>8</sup>.

Wzrost wynagrodzeń – odpowiednio powiązany z efektami gospodarowania i wydajnością (produktywnością) – może sprzyjać ożywieniu gospodarki poprzez stymulowanie wzrostu produkcji, a także popytu.

Szybszy wzrost płac stał się koniecznością społeczną i ekonomiczną. Wzrost ten nie może być „dany” przez państwo lub pracodawców, lecz musi być wypracowany przez pracowników przedsiębiorstwa; nie może prowadzić do pobudzania inflacji i wzrostu ko-

<sup>7</sup> M. Albert, *Projekt deklaracji praw i obowiązków przedsiębiorstwa. Kapitalizm kontra kapitalizm*, Kraków 1997.

<sup>8</sup> Szerzej w: M. Kabaj, *Partycypacyjny system wynagrodzeń w kierunku kapitalizmu partycypacyjnego wysokiej produktywności i godziwej płacy*, IPISS, Warszawa 2003.

szków pracy, gdyż obniżyłoby to konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynku krajowym i za granicą.

Szybszy wzrost wynagrodzeń jest możliwy przy zachowaniu przedstawionych wyżej warunków, wymaga to jednak zmiany metody kształtowania wynagrodzeń i zwiększenia ich motywacyjnej funkcji.

Partycypacyjny system kształtowania wynagrodzeń (proefektywnościowy, zorientowany na poprawę rezultatów i obopólne korzyści) różni się więc od systemów tradycyjnych. Ma on co najmniej trzy nowe cechy:

1) środki na wynagrodzenia w przedsiębiorstwie są ściśle sprzęgnięte z rezultatami działalności gospodarczej. Ich wielkość nie jest dana z zewnątrz, lecz zależy od efektów przedsiębiorstwa i pracy pracowników, od wydajności, sprawności organizacji;

2) pracownicy biorą udział w ustalaniu zasad i kryteriów podziału środków na wynagrodzenia (płace, premie, nagrody); mają wpływ na zmiany tych zasad w drodze negocjacji zbiorowych;

3) pracownicy uczestniczą w poszukiwaniu i wdrażaniu metod zwiększenia efektów pracy i gospodarowania w przedsiębiorstwie, co zaspokaja ich aspiracje zawodowe i społeczne, nadaje sens ich pracy, mimo że może ona być uboga w treść. Partycypacja stanowi samoistną wartość.

Partycypacyjny system wynagrodzeń zmierza do zbudowania nowego modelu stosunków między pracodawcami i pracownikami. Teoretycznie, wyróżnić można trzy różne modele stosunków: pracodawcy – pracownicy (lub kapitał – praca):

I. Model roszczeniowy

II. Model roszczeniowo-partycypacyjny

III. Model partycypacyjny

Modele te, w sposób uproszczony, ilustruje wykres 1.

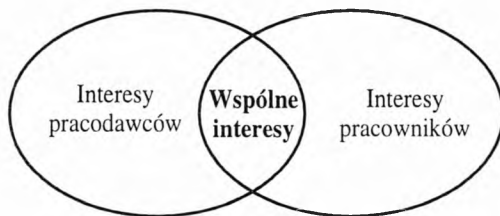
### *Model roszczeniowy*

W tradycyjnym, roszczeniowym systemie występuje niezwykle wąskie pole wspólnych interesów pracowników i pracodawców (wykres 1). Model ten ciągle dominuje w polskiej gospodarce. W modelu tym wzrost płac ma charakter egzogeniczny, jest ustalony przez władze administracyjne lub dyrekcje (zarząd) podmiotów gospodarczych. Globalny wskaźnik wzrostu funduszu płac odrywa wzrost wynagrodzeń od efektów i możliwości przedsiębiorstw; blokuje motywacyjną funkcję wynagrodzeń. W przedsiębiorstwach tych wzrost wynagrodzeń następować może nie dzięki poprawie efektów gospodarowania, lecz wskutek siły (pozycji) przetargowej określonej grupy zawodowej i związków zawodowych.

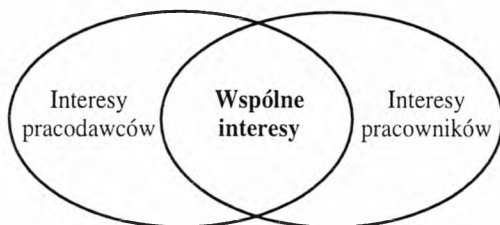
Roszczeniowy model negocjacji, niezależnie od ekipy rządzącej, postaw pracodawców i liderów związkowych, zawsze prowadzi do podobnych procesów: napięć społecznych, konfliktów, strajków, a także dużych strat w produkcji. Natomiast nie powoduje wzrostu płac na gruncie poprawy efektów gospodarowania i wzrostu wydajności. Tworząc prymat redystrybucji, nie stymuluje wzrostu, rozwoju, poprawy wyników ekonomicznych.

Wykres 1.

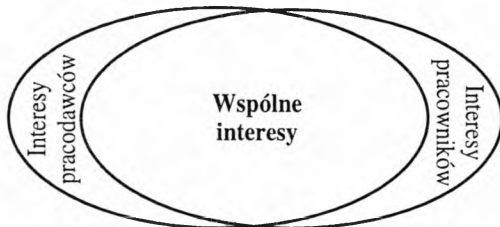
Modele stosunków: pracodawcy – pracownicy (lub kapitał – praca)



I. Model roszczeniowy



II. Model roszczeniowo-partycypacyjny



III. Model partycypacyjny

Dwa modele, tj. roszczeniowy i partycypacyjny, różnią się diametralnie.

### *Model partycypacyjny (proefektywnościowy)*

Przedstawione powyżej rozważania i argumenty skłaniają nas do całkowitego odrzucenia w naszych warunkach modelu roszczeniowego negocjacji płacowych w sferze przedsiębiorstw. Sądzimy, że jedynie zdecentralizowany partycypacyjny model (nakierowany na rezultaty ekonomiczne) i obopólne (lub trójstronne) korzyści jest odpowiedni do warunków naszej gospodarki, a szczególnie do obecnego etapu rozwoju polskiej gospodarki.

Najistotniejszym założeniem tego modelu jest stwierdzenie, że istnieje wspólnota interesów pracy i kapitału, że postęp zależy nie tylko od pracodawców i menedżerów, ale także od pracowników. Jeżeli tak, to w miejsce walki należy wprowadzić harmonię

i współpracę. Współpraca taka powstaje na gruncie partycypacji (udziału) pracowników w efektach ekonomicznych gospodarki i przedsiębiorstwa (firmy) zarówno w sektorze prywatnym, jak i państwowym. Aby ten system negocjacji płacowych przyniósł korzyści, należy przestrzegać kilku ważnych zasad.

### *Sześć zasad partycypacyjnego systemu wynagrodzeń (PSW)*

Koncepcja partycypacyjnego systemu wynagrodzeń opiera się na kilku fundamentalnych zasadach, których przestrzeganie jest warunkiem powodzenia. Zasady te są wzajemnie powiązane i współzależne.

1. **Zasada partnerstwa.** Pełne uznanie partnerstwa związków zawodowych, pracodawców i państwa oznacza odrzucenie poglądu niektórych neoliberalnych ekonomistów zakładających, że im słabsze i bardziej pasywne są związki zawodowe, tym lepiej dla gospodarki i reform. Zasada partnerstwa opiera się na podmiotowym traktowaniu ludzi pracy najemnej oraz na tym, że nie można uzyskać efektów ekonomicznych bez stworzenia dobrych stosunków pracy.

2. **Zasada wspólnoty interesów.** Zasada wspólnoty interesów partnerów społecznych oznacza odrzucanie koncepcji nieuniknionej sprzeczności interesów i permanentnej walki. Faktycznie, w interesie zarówno związków zawodowych, jak i pracodawców jest poprawa pozycji przedsiębiorstwa na rynku, wzrost sprzedaży, wydajności, dochodów, zysku. Nie leży w interesie partnerów zwiększanie wynagrodzeń bez wzrostu wydajności, gdyż prowadzi to do wzrostu kosztów i cen i może wyeliminować przedsiębiorstwo z rynku, co dla pracowników oznacza utratę pracy, a dla pracodawców utratę dochodów.

3. **Zasada płac aktywnych.** Zasada ta odrzuca politykę hamowania wzrostu płac jako swoistą cnotę; hamowanie ich wzrostu za wszelką cenę; odrzuca koncepcję antynomii płac i zysków. Zasada płac aktywnych zakłada, że głównym czynnikiem wzrostu wynagrodzeń jest poprawa efektów gospodarowania (wzrost sprzedaży, wydajności i wzrost zysku etc.). Wzrost płac nie prowadzi do wzrostu cen lub do spadku zysku, jeżeli jest proporcjonalny do wzrostu wydajności pracy. Powiązanie wzrostu płac z wydajnością stwarza motywację do działań usprawniających, sprzyjających poprawie efektów gospodarowania i zysku.

4. **Zasada partycypacji.** Wspólnota interesów partnerów społecznych może być realizowana tylko na gruncie partycypacji pracowników w rezultatach przedsiębiorstwa (organizacji). Tylko mając za podstawę z góry ustalone kryteria partycypacji, można oczekiwać negocjacji zorientowanych na poprawę rezultatów oraz realizacji dwustronnych (związki zawodowe i pracodawcy) lub trójstronnych (związki zawodowe, pracodawcy i państwo) korzyści.

5. **Zasada prymatu wzrostu efektów nad podziałem.** W negocjacjach zawsze występują dwa problemy: wzrost efektów i podział wytworzonych wartości. PSW nie ignoruje kwestii podziału, ale podkreśla, że najważniejszy jest wzrost rezultatów (sprzedaży, wydajności, zysku, etc.). Zakładając, że partnerzy społeczni uznają tę zasadę, pozostaje ustalenie kryteriów podziału. Możliwe są trzy warianty: (a) proporcjonalny wzrost płac w stosunku



do poprawy rezultatów; (b) mniej niż proporcjonalny – degresywny; (c) więcej niż proporcjonalny – progresywny. Przedsiębiorcy preferują nader często regresywny wzrost wynagrodzeń, tzn. wolniejszy niż wzrost wartości dodanej. Oznacza to dalszy spadek udziału wynagrodzeń w wartości dodanej i PKB, czyli relatywne zubożenie ludzi pracy najemnej.

**6. Zasada proporcjonalności.** Wydaje się, że w interesie partnerów społecznych, w interesie przedsiębiorstw i gospodarki narodowej jest przyjęcie zasady proporcjonalności udziału wynagrodzeń w rezultatach działalności gospodarczej. Jest to centralna kwestia negocjacji zarówno na szczeblu centralnym, jak i w przedsiębiorstwach (zakładach, firmach). Zasada ta nie musi oznaczać proporcjonalności w sensie arytmetycznym. Ma ona szersze wymiary – oznacza po prostu proporcjonalny udział pracowników w poprawie efektów ekonomicznych. Wielkość tego udziału powinna być przedmiotem negocjacji, ale samej zasady nie należy kwestionować, jeżeli chce się realizować partycypacyjny system wynagrodzeń.

Porównanie dwóch systemów wynagrodzeń tradycyjnego i partycypacyjnego zawiera tabela 1.

**Tabela 1.**

Dwa systemy wynagrodzeń – cechy charakterystyczne

Tradycyjny system wynagrodzeń	Partycypacyjny system wynagrodzeń
1. Fundusz wynagrodzeń ma charakter egzogeniczny – ustalany jest metodą budżetową przez dyrekcję (zarząd).	1. Fundusz wynagrodzeń ma charakter endogeniczny – stanowi udział w efektach przedsiębiorstwa (sprzedaż, dochód etc.).
2. Pracownicy nie uczestniczą w podziale zysku.	2. Pracownicy uczestniczą w podziale zysku.
3. Negocjacje płacowe mają głównie charakter roszczeniowy; dotyczą wzrostu wynagrodzeń w miarę wzrostu cen.	3. Negocjacje płacowe są zorientowane na poprawę rezultatów ekonomicznych przedsiębiorstwa; dotyczą udziału pracowników w poprawie rezultatów ekonomicznych.
4. Negocjacje płacowe są bardziej scentralizowane; zalecane tempo wzrostu wynagrodzeń ustalane jest „z zewnątrz”, np. przez Komisję Trójstronną.	4. Negocjacje płacowe mają charakter zdecentralizowany, tj. na tym szczeblu, gdzie „produkuje” się rezultaty będące podstawą wzrostu wynagrodzeń.
5. Energia pracowników koncentruje się na poszukiwaniu metod wzrostu wynagrodzeń, a nie na zwiększeniu zdolności płatniczych przedsiębiorstwa.	5. Energia pracowników koncentruje się na poszukiwaniu metod i środków poprawy rezultatów ekonomicznych przedsiębiorstwa, od których zależy wzrost wynagrodzeń.
6. System nie sprzyja rozwojowi partycypacji bezpośredniej pracowników (na stanowiskach pracy).	6. System wymaga rozwijania różnych form partycypacji bezpośredniej (na stanowiskach pracy), np. tworzenia zespołów poprawy produktywności, jakości produkcji, obniżki kosztów, zwiększenia zysku.
7. System nie sprzyja integracji pracowników z celami firmy; może rodzić napięcia, konflikty, które mogą doprowadzić do strajków.	7. System sprzyja integracji pracowników z celami firmy, sprzyja większej harmonii interesów pracy i kapitału; wykazuje mniejszą skłonność do konfliktów i napięć społecznych.

## *Cztery hipotetyczne warianty partycypacyjnego kształtowania wynagrodzeń*

Rozważmy więc teraz parę praktycznych (technicznych) aspektów partycypacyjnego systemu wynagrodzeń.

Punktem wyjścia i centralnym problemem sformułowania ramowych zasad kształtowania wynagrodzeń w gospodarce rynkowej jest samodzielne określenie priorytetowych celów przedsiębiorstwa (państwowego lub prywatnego) i miar, przy pomocy których można ocenić stopień realizacji uprzednio ustalonych celów. Jest rzeczą oczywistą, że w gospodarce rynkowej weryfikacja rezultatów działalności przedsiębiorstwa następuje na rynku – cele przedsiębiorstwa muszą więc być wyrażone w kategoriach rynkowych.

Wychodząc z badań hierarchii celów priorytetowych w polskich przedsiębiorstwach można przyjąć, że pięć podstawowych i współzależnych celów pierwszego rzędu badane przedsiębiorstwa uznały za najważniejsze:

- a) wzrost sprzedaży,
- b) obniżkę kosztów własnych,
- c) wzrost dochodu,
- d) wzrost wydajności (produktywności),
- e) wzrost zysku.

Jeżeli przyjmiemy wymienione cele za priorytetowe, można ustalić zadania szczegółowe dla poszczególnych grup pracowników, a także zaproponować i wynegocjować system motywacji do ich osiągnięcia. Oznacza to, że system regulacji wynagrodzeń powinien być parametrycznie powiązany z realizacją priorytetowych i współzależnych celów przedsiębiorstw oraz motywować pracowników i kierowników do ich osiągnięcia<sup>9</sup>.

Jedną z możliwych propozycji operatywnego i ramowego powiązania metodą udziałową rezultatów działalności przedsiębiorstw z wynagrodzeniami zawierają przedstawione w tabeli 2 cztery podstawowe<sup>10</sup> warianty, oparte na zasadzie proporcjonalnego udziału pracowników w przychodzie ze sprzedaży, w dochodzie przedsiębiorstwa lub w produktywności. Warianty przedstawiają swobodne kształtowanie wynagrodzeń i udziału w zysku w powiązaniu z efektami działalności gospodarczej<sup>11</sup>.

Na system motywacji składają się dwa współzależne elementy: kształtowanie funduszu wynagrodzeń i kształtowanie udziału pracowników w zysku.

Projekt sugeruje cztery możliwe warianty wiązania wynagrodzeń z efektami: pierwszy jest oparty na przychodzie ze sprzedaży, drugi – na dochodzie przedsiębiorstwa (lub wartości dodanej), trzeci – na wydajności pracy, czwarty – na produktywności (czyli wydaj-

---

<sup>9</sup> Szerzej w: M. Kabaj, *Partycypacyjny system...*, *op. cit.*

<sup>10</sup> Użyliśmy pojęcia „podstawowe”, gdyż można stosować wiele innych wariantów systemu partycypacyjnego.

<sup>11</sup> W zależności od warunków gospodarowania i kondycji finansowej przedsiębiorstwa można negocjować z przedstawicielami pracowników inne warianty (np. mniej niż proporcjonalny), wówczas wzrost funduszu wynagrodzeń będzie niższy niż wzrost np. sprzedaży, dochodu przedsiębiorstwa itp.

Tabela 2.

Cztery warianty partycypacyjnego kształtowania wynagrodzeń i udziału w zysku

Elementy regulacji	Wariant I	Wariant II	Wariant III	Wariant IV
<b>A. Kształtowanie funduszu wynagrodzeń</b>	<p><b>I. Udział w sprzedaży</b></p> <p>1. Podstawą kształtowania wynagrodzeń jest przychód ze sprzedaży towarów, robót, usług, materiałów, patentów i licencji.</p> <p>2. Fundusz wynagrodzeń ustala się metodą udziałową <math>F_1 = PS_1 \times U_0</math> gdzie: <math>F_1</math> – oznacza fundusz wynagrodzeń w bieżącym okresie (miesiącu, kwartale, roku); <math>PS_1</math> – oznacza przychód ze sprzedaży w bieżącym okresie (miesiącu, kwartale, roku); <math>U_0</math> – oznacza udział wynagrodzeń w przychodzie ze sprzedaży w okresie bazowym.</p>	<p><b>II. Udział w wartości dodanej lub w dochodzie przedsiębiorstwa</b></p> <p>Podstawą kształtowania wynagrodzeń jest dochód rozumiany jako różnica między przychodem ze sprzedaży a kosztami materialnymi i kosztami usług obcych, ubezpieczeń, odsetek bankowych etc. Fundusz wynagrodzeń ustala się metodą udziałową <math>F_1 = D_1 \times U_0</math> gdzie: <math>F_1</math> – fundusz wynagrodzeń w okresie bieżącym, <math>D_1</math> – dochód przedsiębiorstwa w okresie bieżącym, <math>U_0</math> – udział wynagrodzeń w dochodzie przedsiębiorstwa w okresie bazowym</p>	<p><b>III. Udział w wydajności pracy</b></p> <p>Podstawą kształtowania przeciętnych wynagrodzeń jest wydajność pracy, mierzona przychodem ze sprzedaży na 1 zatrudnionego (lub na 1 godzinę przepracowaną). Przeciętne wynagrodzenie ustala się metodą udziałową: <math>PW_1 = W_1 \times U_0</math> gdzie: <math>PW_1</math> – przeciętne wynagrodzenie w okresie bieżącym, <math>W_1</math> – wydajność w okresie bieżącym, <math>U_0</math> – udział przeciętnych wynagrodzeń w wydajności w okresie bazowym.</p>	<p><b>IV. Udział w produktywności</b></p> <p>1. Podstawą kształtowania przeciętnych wynagrodzeń jest produktywność, mierzona dochodem przedsiębiorstwa na 1 zatrudnionego.</p> <p>2. Przeciętne wynagrodzenie ustala się metodą udziałową: <math>PW_1 = PR_1 \times U_0</math> gdzie: <math>PW_1</math> – przeciętne wynagrodzenie w okresie bieżącym, <math>PR_1</math> – produktywność w okresie bieżącym, <math>U_0</math> – udział przeciętnych wynagrodzeń w produktywności w okresie bazowym.</p>
<b>B. Udział w zysku</b>	<p>Dla zwiększenia zainteresowania obniżką kosztów produkcji i poprawą efektywności, rentowności i zwiększenia zysku, a także integracji celów pracowników z celami przedsiębiorstwa proponuje się wprowadzenie powszechnego systemu udziału pracowników w zysku przedsiębiorstwa. <i>Przedsiębiorstwo może przeznaczyć część zysku netto (po opodatkowaniu) na nagrody dla pracowników i kierownictwa przedsiębiorstwa.</i> Dolna granica udziału w zysku nie powinna być niższa niż 10%, górna nie powinna być w zasadzie wyższa niż 30%. Konkretyzacja udziału w zysku następuje w drodze negocjacji między kierownictwem a przedstawicielami załogi na każdy rok gospodarczy (negocjacje powinny się zakończyć przed rozpoczęciem roku gospodarczego).</p>			
<b>C. Dodatkowe zabezpieczenie</b>	<p>1. Przedsiębiorstwo gwarantuje płace minimalne, niezależnie od wyników ekonomicznych w danym roku. 2. Przedsiębiorstwo tworzy rezerwę funduszu wynagrodzeń w okresie dobrej koniunktury. Rezerwa wykorzystana będzie w okresie spadku sprzedaży do wypłaty płac gwarantowanych.</p>			

ności zarówno pracy żywej, jak i pozostałych czynników produkcji: materiałów, energii, maszyn, urządzeń etc.). Przedsiębiorstwa dokonują wyboru jednego z tych wariantów w zależności od warunków i możliwości poprawy efektów gospodarowania.

Drugim elementem systemu motywacji jest udział w zysku, który powinien być kształtowany proporcjonalnie do wysokości zysku netto (po opodatkowaniu). Sugerujemy, aby udział ten w zasadzie nie był niższy niż 10% i nie przekraczał 30%.

\*

Przedstawiony powyżej zarys nowego systemu wynagrodzeń (PSW) stanowi integralny, niezwykle ważny element kapitalizmu partycypacyjnego.

Partycypacyjny system wynagrodzeń (PSW) różni się istotnie od tradycyjnego systemu menedżerskiego, który traktuje motywację głównie jako funkcję zarządzania i środek zewnętrznego oddziaływania na postawy pracowników. Punktem wyjścia PSW są trzy ważne przesłanki. Pierwszą jest podmiotowe traktowanie człowieka w procesach gospodarczych, co oznacza, że człowiek, jego wiedza, umiejętności, potrzeby, aspiracje i ambicje są najaktywniejszym czynnikiem rozwoju gospodarczego i społecznego. Drugą – jest stwierdzenie, że praca człowieka jest zawsze działalnością celową, tworzącą nowe wartości materialne i duchowe. Trzecią – jest przekonanie, że ludzie pracują lepiej i wydajniej, gdy mają poczucie, że istnieje wspólnota celów i interesów pracodawców i ich własnych, osobistych.

PSW wychodzi więc z założenia, że aktywność zawodowa ludzi, postawy wobec pracy są w dużym stopniu funkcją ich uczestnictwa nie tylko w tworzeniu, ale także w podziale wytworzonych przez nich wartości, w podejmowaniu decyzji ważnych dla ich pracy, w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych i społecznych wyłaniających się w środowisku pracy, w określaniu metod ich pracy itd.

PSW nie odrzuca całkowicie tradycyjnych metod motywacji, stworzonych przez system menedżerski; próbuje jednak sięgać po nowe warstwy motywacji do pracy i postępu, które nie mieściły się w tradycyjnym podejściu. Klarowne i jednoznaczne zasady udziału pracowników w rezultatach ich pracy tworzyć mogą mocną motywację do wzrostu produkcji, wydajności, sprawności pracy i racjonalizacji funkcjonowania gospodarki.

Jednym z powodów propozycji PSW jest przełamanie kryzysu motywacji w Polsce i pobudzenie „wewnętrznej” motywacji do pracy. Kryzys powstał na gruncie dużego bezrobocia, które wymusza tzw. zewnętrzną motywację do pracy wydajnej. Pracownicy, obawiając się utraty pracy, akceptują złe stosunki i warunki pracy, trzymają się kurczowo pracy, której nie lubią, gdyż wiedzą, że szanse znalezienia nowej są bardzo ograniczone. Wielu pracodawców wykorzystuje tę sytuację pracowników, traktując ich przedmiotowo, jak siłę roboczą. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez OBOP pod koniec 2002 r., zaledwie 44% pracowników przejawiało emocjonalną więź z wykonaną przez siebie pracą, a przywiązanie do firmy deklarowało tylko 36%<sup>12</sup>. Praca wykonywana w warunkach

---

<sup>12</sup> *Dlaczego ludzie pracują?*, „Życie Warszawy”, 25 listopada 2002 r.

swoistego przymusu ekonomicznego jest źródłem stresów, rodzi frustracje i niezadowolenie. W tych warunkach trudniej uruchomić wewnętrzne warstwy motywacji, zwiększyć zainteresowanie pracą i celami przedsiębiorstwa. Będzie to możliwe przez stopniowe wdrażanie partycypacyjnego systemu wynagrodzeń (PSW), który stanowi nie tylko nowy element zarządzania, ale jest wyrazem nowego podejścia do pracowników, którzy chcą zarabiać, lecz także mieć satysfakcję z wykonywanej pracy.

*Participative social justice and wage-sharing system*

The paper is devoted to an analysis of two new concepts: participative social system. The proposed concepts are based on the following principle: the principle of sharing and the fair distribution; the superiority results of enterprise over redistribution of value added (although redistribution should not be neglected); the superiority of results oriented wage negotiation system over claim-oriented system

