

Marek Kubacki*

NIEKTÓRE PROBLEMY WYNAGRADZANIA
NA TLE AKTUALNYCH WARUNKÓW DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW
HANDLU ZAGRANICZNEGO

Analizując interesujące nas w niniejszym artykule aspekty związane z funkcjonowaniem systemów wynagradzania w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego (PHZ) nie sposób oderwać się od ogólnych uwarunkowań, w jakich przychodzi działać tej gałęzi gospodarki narodowej w latach osiemdziesiątych. Funkcjonowanie systemów wynagradzania w PHZ jest bowiem zdeterminowane postępującymi zmianami wynikającymi zarówno z przemian dokonujących się w systemie sterowania handlem zagranicznym, jak i w procesie wdrażania reformy gospodarki narodowej jako całości. Z tego względu, wybrane tutaj aspekty należałoby rozpatrywać w kontekście następujących zasadniczych przesłanek:

- ogólnej sytuacji w handlu zagranicznym Polski w latach osiemdziesiątych;
- stanu wdrażania systemowych rozwiązań reformy gospodarczej w handlu zagranicznym.

Scharakteryzujemy zatem pokrótce pierwszy z ww. elementów. Najogólniej rzecz biorąc, obecną sytuację w handlu zagranicznym Polski można ująć następująco:

1. Stale rosnące zagraniczne zadłużenie Polski (mimo dodatniego salda obrotów zagranicznych w latach 1982-1987), którego wzrost spowodowany został w głównej mierze przez dwa czynniki: niekorzystny kurs dolara w stosunku do innych walut oraz rosnące obciążenie z tytułu obsługi zadłużenia (ilustrują to tab. 1-2);

* Mgr, st. asystent w Zakładzie Ekonomiki Pracy UŁ.

T a b e l a 1

Zadłużenie i wierzytelności Polski. Stan w dn. 31.12

Wyszczególnienie	1981	1985	1986	1987	1981	1985	1986	1987
	zadłużenie ^a				wierzytelności			
Ogółem w mld zł ^b	2 288,7	4 827,8	7 240,5	13 295,0	132,3	205,7	304,6	532,2
I obszar płatniczy - mld rb transferowych	3,1	5,6	6,5	6,6	0,2	0,3	0,2	0,2
II obszar płatniczy - mld dol. USA	26,0	29,3	33,5	39,2	1,3	1,2	1,4	1,6

^a Łącznie z zobowiązaniami z tytułu odsetek.^b Zadłużenie i wierzytelności przeliczane na złote wg kursów NBP obowiązujących na koniec roku.

Ź r ó d ł o: "Rocznik Statystyczny GUS" 1988, s. 112, tab. 171.

T a b e l a 2

Obroty handlu zagranicznego (ceny bieżące)

Wyszczególnienie	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1981	1987
	w mld zł							na 1 mieszkańca w zł	
Import	963,4	868,9	970,2	1 209,7	1 594,9	1 964,0	2 875,6	26 835	76 348
Eksport	846,2	951,2	1 060,2	1 336,1	1 691,0	2 115,6	3 236,5	23 570	85 932
Saldo	-117,2	+82,3	+90,0	+126,4	+96,1	+151,6	+360,9	x	x

Ź r ó d ł o: "Rocznik Statystyczny GUS" 1988, s. 351, tab. 522.

2. Wzrost liczby przedsiębiorstw eksportujących (por. tab 3);
3. Postępująca koncentracja eksportu przy jednoczesnej stabilizacji pozycji czołowych eksporterów w tej dziedzinie¹.

T a b e l a 3

Liczba przedsiębiorstw eksporterów przemysłu przetwórczego
w latach 1984-1987

Wyszczególnienie	1984	1985	1986	1987	1984	1987
Liczba przedsiębiorstw - eksporterów	2163	2228	2345	2474	x	x
Indeksy wzrostu liczby przedsiębiorstw rok poprzedni = 100%	x	103,0	105,2	105,5	100,0	114,3
Udział przedsiębiorstw - eksportujących (w %)	47,7	47,4	50,7	52,7	100,0	110,5

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie artykułu M. G u s i k a "Pięćsetka eksporterów w 1987 roku - analiza ekonomiczna", "Handel Zagraniczny" 1988, nr 7, s. 3-27.

Analizując dane zawarte w tab. 1-3 zauważymy, iż sytuacja w handlu zagranicznym (mimo osiągnięcia przezeń dodatnich wyników w obrotach zagranicznych) jest dość trudna. Trudno bowiem oczekiwać dalszych korzystnych zmian w sytuacji, gdy w przemyśle przetwórczym - który powinien stanowić najważniejszą bazę rozwoju wymiany z zagranicą - obserwuje się już pierwsze oznaki wyczerpywania się jego możliwości eksportowych (w sensie możliwości uaktywnienia drzemiących jeszcze w nim rezerw eksportowych). Z drugiej strony - analiza danych zawartych w tab. 3 pozwala stwierdzić, iż stopień aktywności przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego nadal nie jest wysoki, co przy postępującej koncentracji w eksporcie skłaniać może do refleksji, że jednym z podstawowych zadań stojących przed handlem zagranicznym powinno być poszukiwanie nowych form

¹ Por. artykuł M. G u s i k a, Pięćsetka eksporterów w 1987 roku - analiza ekonomiczna, "Handel Zagraniczny" 1988, nr 7.

działania zmierzających do wykorzystania nie uruchomionych dotychczas rezerw eksportowych. Na ten fakt istnienia zasadniczej niezgodności między strukturą obrotów zagranicznych Polski a jej relatywnym wyposażeniem w czynniki wytwórcze zwrócił uwagę Józef Misala w artykule "Otwartość i konkurencyjność gospodarki polskiej"². Konkluzję zawartą w niniejszym opracowaniu należałoby zatem uwzględnić jako ostatnią z wyliczonych poprzednio cech opisujących realia handlu zagranicznego Polski lat osiemdziesiątych. Jest nią zatem:

4. Stale postępujący spadek konkurencyjności gospodarki polskiej na rynkach światowych.

Oceny stopnia zaawansowania wdrażania reformy gospodarczej w handlu zagranicznym można dokonać tylko pośrednio. Trudno bowiem nadać tej ocenie skwantyfikowany charakter. Mogłaby nią być np. wyraźna poprawa salda handlu zagranicznego w badanym okresie czasu, aczkolwiek złożoność procesów gospodarczych składających się na wymierne efekty działalności w wymianie międzynarodowej skłaniałaby jednak do ostrożnego potraktowania tej kategorii jako "miernika" zaawansowania reformy gospodarczej w handlu zagranicznym. Z tych samych powodów nie może być tym wskaźnikiem wymierne zmniejszenie stanu zadłużenia zagranicznego Polski (mogłoby się wówczas okazać, przeciwnie niż miało to miejsce w ostatnich latach - iż działający wzrost kursu dolara w stosunku do innych walut, przy takiej, a nie innej strukturze tegoż zadłużenia, jest główną i niejako samoistną przyczyną takiego stanu rzeczy).

Rozsądne, z punktu widzenia rozważanych w niniejszym opracowaniu zagadnień, wydaje się następujące rozwiązanie. Otóż, stopień zaawansowania reformy gospodarczej w każdej dziedzinie, czy gałęzi gospodarki jest w jakimś sensie pochodną celów i oczeki-

² Artykuł J. Misali ukazał się na łamach lutowego numeru miesięcznika PTE "Wektory Gospodarki" w 1988 r. Autor analizując pogłębiającą się w latach 1978-1986 dysproporcję pomiędzy udziałem Polski w produkcji przemysłowej świata (ok. 1,3%), a jej udziałem w światowym imporcie (spadek z 1,1% do 0,5%) oraz eksporcie (odpowiednio - z 1,1% do 0,6%) dochodzi do wniosku, iż jednym z najważniejszych czynników utrudniających zwiększenie stopnia otwartości gospodarki Polski jest niski i stale obniżający się poziom jej konkurencyjności.

W tym miejscu należałoby zaznaczyć, iż podane wyżej za autorem niniejszego artykułu dane liczbowe (oparte na GUS-owskiej

wań związanych z wdrażaniem konkretnych rozwiązań systemowych reformujących tę gospodarkę (lub jej wycinek).

Porównując zatem to, na ile treści zawarte we wdrażanych lub proponowanych (projektowanych) rozwiązaniach systemowych odpowiadają sformułowanym wcześniej społeczno-gospodarczym celom i oczekiwaniom związanym z reformowaniem handlu zagranicznego, można byłoby pośrednio określić stopień zaawansowania reformy gospodarczej w handlu zagranicznym.

Przyjrzyjmy się zatem celom i oczekiwaniom, jakie wiązano z procesem wdrażania reformy gospodarczej w handlu zagranicznym.

Sięgając do "Tez w sprawie II etapu reformy gospodarczej"³ czy do dokumentu o rok prawie późniejszego, jakim był "Program realizacyjny II etapu reformy gospodarczej przyjęty przez Sejm PRL uchwałą z 11.2.1988 r."⁴, można stwierdzić ciekawą zależność.

W obydwu tekstach ogromną rolę w reformowaniu handlu zagranicznego przypisywano dwóm elementom:

- dywersyfikacji form działania podmiotów działających w handlu zagranicznym (poprzez np. nadawanie koncesji na taką działalność) oraz

- instrumentalizacji sterowania handlem zagranicznym poprzez np. wypracowanie strategii przechodzenia na ceny transakcyjne czy zwiększenie narzędziowej roli kursu walutowego i ceł jako parametrów ekonomicznych.

Rzeczywistość okazała się o wiele bardziej skomplikowana. Okazuje się bowiem, że oto w ocenach specjalistów z handlu zagranicznego⁵ niepełne wykorzystanie możliwości kryjących się w po-

metodologii liczenia), być może powinny zostać skorygowane (por. J. D a n i e l e w s k i, Polemiki, "Polityka" 1.10.1988, nr 40, dodatek "Polityka - Eksport - Import").

³ Dodatek "Rzeczypospolitej", "Reforma Gospodarcza" 17.04.1987, nr 102.

⁴ Dodatek "Rzeczypospolitej", "Reforma Gospodarcza" 24.03.1988, nr 127.

⁵ W artykule pt. "Lafayette mógłby też sprzedawać w Łodzi" ("Głos Robotniczy" z 4.01.1989), specjaliści wypowiadają się na temat perspektyw łódzkiego handlu zagranicznego w świetle nowych ustaw działających od 1.01.1989 r. o działalności gospodarczej oraz działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych.

wyższych założeniach (zwłaszcza, gdy wchodzi w rachubę powiązanie teorii z praktyką gospodarczą) często daje niezamierzone i niekorzystne efekty uboczne. Przykładem mogą tutaj być choćby - sygnalizowane już wcześniej - programowe strategie przedstawiania handlu zagranicznego na ceny transakcyjne. W sytuacji wysokiej koncentracji eksportu wśród przedsiębiorstw produkcyjnych, przy stosunkowo niskim poziomie konkurencyjności naszej gospodarki na rynkach światowych, często producenci sprzedają swoje towary po cenach stosunkowo niskich nie gwarantujących z punktu widzenia gospodarki narodowej pożądanej efektywności transakcji handlowej.

Analiza dokumentów dotyczących reformy w handlu zagranicznym skłania do pewnej ogólniejszej refleksji. Biorąc pod uwagę tak krótki okres czasu, jaki upłynął od momentu rozpoczęcia prac nad wdrażaniem zasad reformy gospodarczej w handlu zagranicznym stwierdzić trzeba, iż proces ten charakteryzuje się wysoką zmiennością i niestabilnością wdrażanych rozwiązań prawnych. Przykładem może być choćby funkcjonująca niespełna 3 lata "Ustawa z dn. 26.4.1986 r. o spółkach z udziałem zagranicznym". Z drugiej jednak strony zaobserwować daje się dążenie do stałego doskonalenia rozwiązań legislacyjnych w tym zakresie, czego przykładem może być właśnie najnowsza zunifikowana regulacja prawna dla wszystkich przedsięwzięć kapitałowych podejmowanych w Polsce przez inwestorów zagranicznych (z dn. 23.12.1988 r.).

O ile zatem, z punktu widzenia ogólnej sytuacji w handlu zagranicznym Polski, uwarunkowania potrzeb zmian w systemach wynagradzania w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego nie przedstawiają się korzystnie, o tyle zupełnie nowe możliwości stwarza w tym zakresie wspomniana wyżej "Ustawa o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych" z dn. 23.12.1988 r.

Przede wszystkim dlatego, iż kreuje ona płaszczyznę dla wolności gospodarczej, równości szans różnych podmiotów gospodarczych oraz - co równie istotne - dla prawidłowej konkurencji w handlu zagranicznym.

Spróbujmy teraz zatem na tak zarysowane tło nałożyć niektóre problemy związane z funkcjonowaniem systemów wynagradzania w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego. Jednym z istotniejszych aspektów jest w tym kontekście umiejętność pogodzenia społecznej

i motywacyjnej funkcji wynagrodzeń⁶. Specyfika działalności PHZ wymusza przy tym niejako niezamierzenie przesuwanie odpowiedzialności za realizację tej ostatniej funkcji w kierunku zmiennych elementów wynagrodzeń - a więc premii i nagród. Wynika to z kilku zasadniczych powodów. Po pierwsze, z faktu, iż głównym elementem oceny (zwłaszcza w PHZ) każdego pracownika stają się częściej jego (lub jego zespołu) efekty pracy, gdyż one stanowią w głównej mierze o wyniku pracy PHZ. Po drugie, bardzo trudno stworzyć funkcjonalny system awansowania poziomego i pionowego w przypadku, gdy właśnie awans stanowić może o przekreśleniu możliwości wyjazdowych (na placówkę) pracownika. A przecież to właśnie taki wyjazd bardzo często jest najważniejszym elementem aspiracji wiązanych z tym zawodem⁷. Po trzecie, wreszcie - to systemy premiowania i wynagradzania oparte na zespołowych formach organizacji pracy i zastosowaniu wewnętrznego rozrachunku gospodarczego biur handlowych PHZ wydają się bardziej predysponowane w warunkach II etapu reformy gospodarczej do odgrywania głównej roli w realizowaniu motywacyjnej funkcji płac. Jest to m. in. konsekwencją tego, iż stosunkowo niewielkie zróżnicowanie wymagań, odnośnie do kwalifikacji pracowników branżowych biur handlowych i ich kierunków, znacznie utrudnia uchwycenie tego faktu w procesie budowy tabel płac zasadniczych (nawet przy założeniu, że w procesie tym wykorzystane zostaną jednolite kryteria ocen zastosowane w analitycznych metodach wartościowania pracy).

Innym, może nawet mniej istotnym problemem związanym z funkcjonowaniem systemów wynagradzania w PHZ, jest kwestia umiejętnego skonstruowania cząstkowych mierników efektów pracy poszczególnych biur handlowych. Nie może (tym bardziej - w obecnej sytuacji w handlu zagranicznym Polski, por. pkt 1-4) dochodzić do paradoksalnych w swej istocie przypadków, gdy cząstkowy efekt pracy biura zajmującego się importem określonych towarów i usług na potrzeby rynku wewnętrznego jest oceniony w oderwaniu od wpływu, jaki ma na łączny efekt pracy PHZ.

⁶ Por. S. B o r k o w s k a, System motywowania w przedsiębiorstwie, Warszawa 1985, s. 241 i n.

⁷ Bardzo interesujące rozważania na ten temat znaleźć można w artykule J. S o l s k i e j, Długa młodość handlowca, "Polityka" 23.5.1987, nr 21.

Jakie zatem, z punktu widzenia przyjętych przesłanek analizy, można wyciągnąć wnioski odnośnie kierunku ewolucji systemów wynagradzania w PHZ?

Ogólnie rzecz biorąc, dokonana powyżej analiza (z konieczności bardzo skrótowo) analiza upoważnia do stwierdzenia, iż podstawowym kierunkiem zmierzającym do skonstruowania motywacyjnych systemów wynagradzania w PHZ jest przeniesienie środka ciężkości z płac zasadniczych na opracowanie wewnętrznie spójnych, stosunkowo prostych, ale skutecznych regulaminów premiowania i nagradzania opartych na konkretnych, wymiernych efektach pracy.

Spodziewać się można, że proces ten ulegnie przyspieszeniu i pogłębieniu w najbliższym czasie. Bowiem wspomniana tutaj kilkakrotnie "Ustawa o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych" z dn. 23.12.1988 r. stanowi dopiero zapoczątkowanie działań na drodze ku racjonalizacji i zwiększeniu efektywności handlu zagranicznego jako całości.

Marek Kubacki

SOME PROBLEMS OF PAY AGAINST THE BACKGROUND OF PRESENT CONDITIONS OF ACTIVITY OF FOREIGN TRADE ENTERPRISES

The article outlines some problems connected with pay in foreign trade enterprises. The analysis of general characteristics of the situation in Poland's foreign trade and progress made in introducing systemic solutions of the economic reform in foreign trade was a basis for formulating certain conclusions concerning directions of changes in the wage system in the light of new legal regulations regarding economic activity (which came into force as from January 1st, 1989).

The problems of pay outlined in the article will be an object of further studies.