

Krzysztof Gawron

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

RACJONALIZACJA KOSZTÓW PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE SKONSOLIDOWANYM

Streszczenie: Opracowanie stanowi próbę określenia możliwości racjonalizacji kosztów pracy na przykładzie konkretnego przedsiębiorstwa skonsolidowanego, jakim jest Krajowa Spółka Cukrowa. Zdefiniowano pojęcie kosztów pracy jako ogółu wydatków ponoszonych przez przedsiębiorstwo w związku z zatrudnieniem oraz dokonano klasyfikacji ich składników. Określono definicję polityki płac i scharakteryzowano czynniki, które ją kształtują w podziale na wewnętrzne i zewnętrzne. Wskazano, na czym polega optymalizacja kosztów pracy w ramach rachunku ekonomicznego. Ostatni podpunkt ukazuje efekty takiej racjonalizacji w Krajowej Spółce Cukrowej. Dokonano tego poprzez porównanie nowych zasad wynagradzania przyjętych w jednostce z dotychczas obowiązującymi w jednym z jej oddziałów – Cukrowni Lublin.

Słowa kluczowe: koszty pracy, racjonalizacja, polityka płac

1. Wstęp

Celem opracowania jest przedstawienie problematyki optymalizacji kosztów pracy w przedsiębiorstwie na konkretnym przykładzie przedsiębiorstwa skonsolidowanego. Wybraną do badań jednostką jest Krajowa Spółka Cukrowa. Powstała ona w 2002 r. najpierw jako holding, a następnie na skutek silnej konsolidacji kolejnych cukrowni została przekształcona w ogólnopolski koncern. W związku z tą zmianą organizacyjną wyzwaniem dla przedsiębiorstwa stało się stworzenie właściwej, jednolitej polityki płac. W ramach ujednociania zasad wynagradzania we wszystkich oddziałach, dokonano próby racjonalizacji kosztów płacowych. Efektem tych starań był kompromis pomiędzy możliwościami firmy, a oczekiwaniami pracowników.

2. Koszty pracy

Koszty pracy to pojęcie złożone, które można definiować jako „ogół kosztów, które ponosi przedsiębiorstwo w związku z zatrudnieniem pracowników” [Kołączyk 2004, s. 6]. Przyjęta przez Główny Urząd Statystyczny definicja kosztów pracy określa je jako „sumę wynagrodzeń brutto (łącznie z zaliczkami na poczet podatku dochodo-

wego od osób fizycznych i ze składkami na obowiązkowe ubezpieczenia emerytalne, rentowe, chorobowe płaconymi przez ubezpieczonego pracownika) oraz pozapłacowych wydatków (m.in. składek na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe, opłacanych przez pracodawcę, wydatków na doskonalenie, kształcenie i przekwalifikowanie kadr), poniesionych w celu pozyskania, utrzymania, przekwalifikowania i doskonalenia kadr” [Zgierska 2009, s. 15].

Rozpatrując tę kategorię z punktu widzenia mikroekonomicznego i makroekonomicznego, wyróżnia się trzy grupy kosztów pracy:

- koszty pracy *sensu stricto* – są to nakłady i wydatki powiązane z pokrywaniem kosztów zatrudnienia pracowników ze środków obrotowych przedsiębiorstwa,
- pełne koszty pracy w skali przedsiębiorstwa *sensu largo* – są to zarówno nakłady zaliczane w ciężar kosztów, ale i wydatki z zysku lub dotacji,
- społeczne koszty pracy – rozpatrywane w skali makroekonomicznej i są związane z bieżącym oraz przyszłym zatrudnieniem, wraz z takimi świadczeniami jak renty, emerytury itd. [Kołaczyk 2004, s. 6].

Najogólniej koszty pracy można podzielić na te, które są pokrywane ze środków własnych jednostki oraz finansowane ze środków obcych (Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, Funduszu Pracy, Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych). Z punktu widzenia przedsiębiorstwa najistotniejszy jest podział tych kosztów na:

- płacowe koszty pracy – stanowiące ekwiwalent dla pracowników za wykonaną pracę w postaci wynagrodzenia ze wszystkimi jego obligatoryjnymi i fakultatywnymi składnikami (płaca zasadnicza, wynagrodzenie dodatkowe i uzupełniające),
- pozapłacowe koszty pracy – koszty świadczeń socjalnych, ubezpieczeń społecznych, infrastruktury socjalnej i bytowej, świadczeń BPH, ochrony pracy, koszty szkoleń i doskonalenia zawodowego, rekrutacji, doboru i ocen pracowników i inne.

Pierwsza ze wskazanych grup stanowi najistotniejszy wartościowo element kosztów pracy. W ostatnich latach właśnie około 80% ich stanowiły koszty płacowe. O ich wielkości i strukturze decyduje przyjęta w jednostce polityka płac.

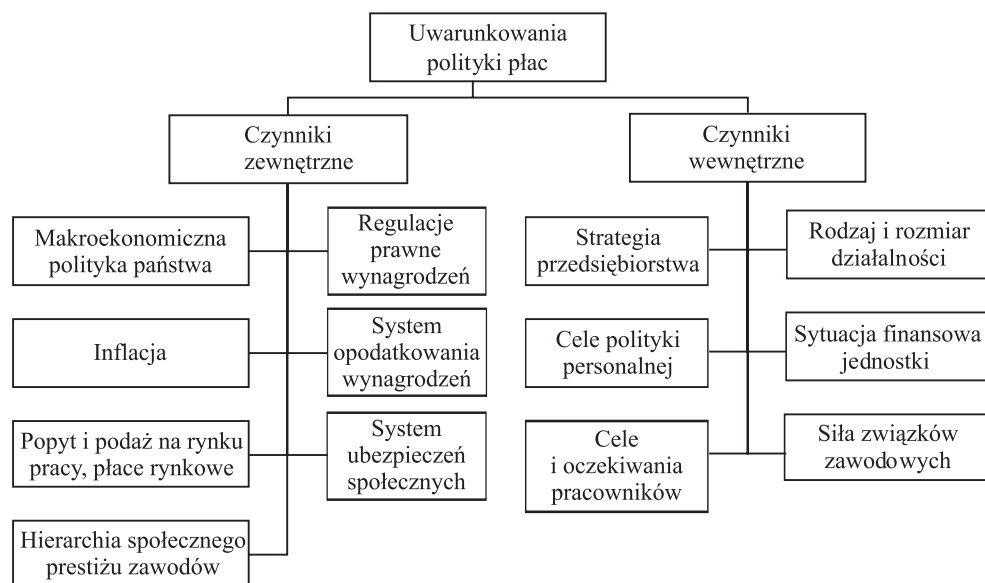
3. Polityka płac

Polityka płac jest świadomą decyzją kierownictwa przedsiębiorstwa co do rodzaju, formy i wysokości wypłacanego pracownikom wynagrodzenia. Wymaga wyznaczenia właściwych celów w zmieniających się warunkach otoczenia oraz przewidywania działań, które umożliwią osiągnięcie tych celów. Na politykę płac składają się cele, zasady, instrumenty i środki ekonomiczne realizacji tych zamierzeń [Sekuła 2003, s. 9]. Otoczenie zewnętrzne, ale i zmiany wewnątrz organizacji wymuszają przewidywanie przyszłości i kształtowanie polityki płac w ramach długookresowej strategii wynagradzania, która będzie ściśle zgrana z podstawową strategią rozwoju firmy. Wyodrębnianie polityki płac jako strategii funkcjonalnej wynika z bardzo ważnych

zadań, które wynagrodzenia pełnią zarówno dla pracodawcy, jak i pracowników. Jednak płace, będąc bardzo istotnym składnikiem kosztów, w znacznym stopniu wpływają na konkurencyjność firmy na rynku. W przypadku kosztów zużycia materiałów, energii i innych rzeczowych składników, decyzje optymalizacyjne są w zasadzie jednoznaczne i zbliżone w większości przedsiębiorstw. Z kolei rozstrzygnięcia w zakresie kosztów pracy bywają zdecydowanie bardziej zróżnicowane. Płace są krytycznym obszarem zarządzania organizacją, ponieważ wpływają dodatkowo na równowagę społeczną i stanowią jeden z najważniejszych elementów systemu motywacyjnego. Oczekiwania pracodawców i pracowników najczęściej nie są identyczne. Ci pierwsi chcieliby maksymalnego zaangażowania zatrudnionych, by poświęcili oni jak najwięcej swych zdolności i czasu na rzecz wykonywanej pracy. Z kolei pracownicy pragną godziwego i sprawiedliwego wynagrodzenia, które zapewni bezpieczeństwo materialne oraz udział w osiągniętych wynikach. Polityka płac ma tworzyć pewne instrumenty, których stosowanie będzie korzystne dla obydwu stron. Uogólniając, można powiedzieć, że polityka płac decyduje o wielkości środków na wynagrodzenia, sposobach ich podziału i motywowania nimi pracowników.

Polityka płac jest zdeterminowana przez czynniki ekonomiczne, prawne, techniczne i społeczno-ekonomiczne. Podstawowy podział tych uwarunkowań obejmuje czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, przedstawia go rysunek 1.

Czynniki zewnętrzne stanowią te wszystkie elementy otoczenia, które w sposób bezpośredni lub pośredni wpływają na kształtowanie wynagrodzeń w przedsiębior-



Rys. 1. Czynniki kształtujące politykę płac

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sekuła 2003, s. 11; Denkiewicz 2005, s. 27].

stwie. Państwo reguluje określone aspekty polityki płac firmy w sposób bezpośredni. Ustala w imię ogólnospołecznych celów ramy prawne wynagrodzeń i wymusza ich respektowanie przez pracodawców. Regulacje ustawowe dotyczą między innymi takich zagadnień, jak płaca minimalna, oskładkowanie i opodatkowanie wynagrodzeń, regulacje dotyczące składników płacy, form i terminów jej wypłacania. Drugim istotnym obszarem zewnętrznych czynników kształtujących politykę płac jest sytuacja gospodarcza zarówno obecna, jak i przewidywana w przyszłości, mierzona takimi wielkościami ekonomicznymi, jak produkt krajowy brutto, inflacja, bezrobocie i związana z nim sytuacja na rynku pracy.

Wewnętrzne czynniki kształtujące politykę płac obejmują elementy charakteryzujące dane przedsiębiorstwo i jego specyfikę. Podstawowe jej determinanty wynikają z wielkości i rodzaju działalności firmy, jej struktury organizacyjnej i kondycji ekonomiczno-finansowej. Typ działalności i jej skala wpływa bezpośrednio na ilość i strukturę zatrudnionych w firmie pracowników. Kolejną grupę wewnętrznych uwarunkowań tworzą takie czynniki, jak strategia ogólna przedsiębiorstwa, do której podporządkowane powinny być strategie funkcjonalne czy wdrażana dotychczas polityka wynagrodzeń, przejawiająca się w stosowanych instrumentach, np. systemie płac, realizowanej pragmatyce personalnej.

Termin strategia w ujęciu ekonomicznym można zdefiniować jako „zestaw konkretnych decyzji, koncepcji rozwiązywania problemów i wyboru określonych działań, mających zapewnić przedsiębiorstwu osiągnięcie założonych celów oraz określenie i alokację zasobów niezbędnych do ich realizacji” [Penc 1994, s. 129]. Strategia ogólna na poziomie przedsiębiorstwa dotyczy działań podejmowanych przez organizację jako całość, wytyczających kierunek jej rozwoju. Funkcjonalne programy działania stanowią przełożenie tej koncepcji na konkretne zachowania we wszystkich obszarach działania firmy – produkcji, finansach, marketingu, zarządzaniu zasobami ludzkimi, a co za tym idzie także polityce wynagrodzeń. Także cele i oczekiwania pracowników mają wpływ na rozwiązania w tym zakresie. Wszystkie zamierzenia i plany przedsiębiorstwa są wszak realizowane dzięki pracy zatrudnionych osób. Od ich umiejętności i motywacji zależą uzyskiwane efekty ekonomiczne. Poznanie osobistych celów pracowników pozwala na budowę systemu wynagrodzeń, łączącego ich interesy z interesami firmy, a tylko w tej sytuacji można oczekiwać pełnego zaangażowania zatrudnionych.

4. Pojęcie racjonalizacji kosztów pracy

Racjonalizacja kosztów pracy stanowi efekt zastosowania rachunku ekonomicznego, niezbędnego w przypadku funkcjonowania przedsiębiorstw w ramach gospodarki rynkowej. Jego ideą jest porównanie i wybór optymalnego w określonych warunkach rozwiązania ekonomicznego, służącego osiągnięciu ustalonego celu. Rachunek ów wskazuje dwie możliwości:

- dążenie do minimalizacji nakładów w przypadku jednoznacznie określonego celu,

- dążenie do maksymalizacji efektu przy wykorzystaniu określonych, ograniczonych zasobów.
W przypadku kosztów pracy na ich wielkość wpływają przede wszystkim:
- wielkość zatrudnienia – powiązana bezpośrednio z rodzajem i wielkością produkcji,
- wydajność pracy – stanowiącą wynik zastosowanej techniki i technologii, kwalifikacji pracowników oraz organizacji samej pracy.

Najprostszym sposobem zmniejszenia kosztów pracy jest redukcja zatrudnienia, która poprzez obniżkę płac, narzutów na nie oraz niektórych innych kosztów prowadzi do zmniejszenia ich ogółu. Najczęściej jednak obok obniżki jednych elementów powstają inne dodatkowe wydatki, wynikające np. z konieczności wypłaty odpraw i odszkodowań. Ponadto przemyślana polityka kadrowa musi zakładać utrzymanie w przedsiębiorstwie pewnych rezerw pracowniczych. W razie potrzeby wzrostu zatrudnienia jednostka będzie musiała ponieść znacznie wyższe koszty, by stworzyć efektywną załogę. Jest to związane nie tylko z dodatkowymi wydatkami związanymi z selekcją i naborem, lecz także ze szkoleniami i innymi inwestycjami w pracowników, których okres zwrotu jest bardzo długi. Optymalizacja kosztów pracy w zakresie kształtowania wielkości zatrudnienia zakłada zatem dostosowywanie ilości pracowników do potrzeb produkcji i jednocześnie tworzenie w odpowiedniej wielkości tzw. rezerwy zatrudnieniowej [Bernais 2005, s. 84–88].

Drugim sposobem racjonalizacji kosztów pracy jest optymalizacja wielkości tych składników, na które jednostka ma wpływ, czyli przede wszystkim płac. Analiza efektywności wynagrodzeń obejmuje:

- badanie poziomu i dynamiki płac na tle innych wielkości ekonomicznych w firmie,
- określenie relacji pomiędzy poziomem wynagrodzeń i wydajnością pracy,
- analizowanie efektywności składników płacy,
- ocenę zmian w strukturze wynagrodzeń w korelacji z wydajnością pracy.

Analizy efektywności systemu wynagradzania dokonuje się w oparciu o wybrane mierniki ilościowe jak wskaźnik produktywności płac, rentowności płac, rentowności zatrudnienia. Pozytywnie ocenia się efektywność polityki płac, gdy zachodzi następująca relacja:

$$\begin{array}{ccccccccc} \text{Wzrost} & & \text{Wzrost wartości} & & \text{Wzrost} & & \text{Wzrost} & & \text{Wzrost} \\ \text{przeciętnej} & < & \text{produkcji na 1zł} & < & \text{wydajności} & < & \text{rentowności} & < & \text{rentowności} \\ \text{płacy} & & \text{funduszu płac} & & \text{pracy} & & \text{firmy} & & \text{płac} \end{array}$$

Taki ciąg nierówności oznacza oszczędny wzrost wydajności pracy, tzn. szybszy od wzrostu nakładów na płace, związany z większym zaangażowaniem pracowników. Jeszcze szybszy wzrost rentowności firmy jest spowodowany przez oszczędności także w innych czynnikach produkcji, czego efektem jest najszybszy wzrost wskaźnika rentowności firmy [Sekuła 2003, s. 140–144].

5. Racjonalizacja kosztów pracy w Krajowej Spółce Cukrowej

Przyjęta i wdrażana w Krajowej Spółce Cukrowej polityka płac wynika i jest podporządkowana wieloletniemu, strategicznemu planowi restrukturyzacji. Program przekształceń został opracowany w 2003 r. Jego wprowadzenie uzasadniano wysokimi kosztami cukrowni, wyższymi niż ponoszone przez konkurentów, niższymi wskaźnikami produkcji np. dziennego przerobu buraków, a także nadwyżką posiadanych mocy produkcyjnych. Wprowadzenie zmian motywowano również trwającą w Unii Europejskiej reformą rynku cukru oraz koniecznością dostosowania koncernu do poziomu europejskich konkurentów.

Chcąc poprawić swoje wyniki ekonomiczne spółka została zmuszona do ograniczania kosztów pracy. Podjęte zostały działania zmierzające z jednej strony do racjonalizacji zatrudnienia, a z drugiej, uproszczenia i ujednoczenia zasad wynagradzania w poszczególnych oddziałach. Ilość osób pracujących w spółce na przestrzeni kolejnych lat ulegała szybkiej redukcji, co obrazuje tabela 1.

Tabela 1. Zatrudnienie w Krajowej Spółce Cukrowej w latach 2003–2008

Wyszczególnienie	2003/2004	2004/2005*	2005/2006	2006/2007	2007/2008
Stan na koniec okresu	4686	4671	4161	4184	3062
Średnia roczna	4327	5550,32	5361,1	4488,6	3769,2
Zmiana w stosunku do roku poprzedniego	-1082	+129	-510	-515	-719

* W tym roku do struktury KSC włączono 4 nowe zakłady: Cukrownię Kulczewo SA, Cukrownię Pruszcz SA, Cukrownię Szczecin SA, Cukrownię Gryfice SA.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych Krajowej Spółki Cukrowej SA.

W tabeli 1 zaprezentowano dane w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy na podstawie opublikowanych do dzisiaj raportów rocznych KSC. Za wyjątkiem roku obrotowego 2004/2005, w którym jak zaznaczono doszło do inkorporacji czterech wcześniej odrębnych spółek akcyjnych z Krajową Spółką Cukrową, co roku następowało silne zmniejszenie liczby zatrudnionych. Redukcje te wynikały z wyłączenia kolejnych zakładów z produkcji oraz dokonywania zwolnień zbiorowych w ramach porozumienia z pracownikami, a także były skutkiem ograniczenia zatrudnienia w nadal działających oddziałach.

KSC postanowiła oprzeć swoją długofalową politykę płac o nowy układ zbiorowy pracy. Rokowania w sprawie jego uzgodnienia podjęto wraz z początkiem wdrażania planu restrukturyzacji w 2003 r. Został ostatecznie podpisany trzy lata później i obowiązuje od 1 lutego 2007 r. Zastąpił układy zbiorowe pracy dla pracowników poszczególnych cukrowni oraz obowiązujące pakiety socjalne, ujednocając zasady wynagradzania we wszystkich oddziałach. W celu dobrej charakterystyki nowej polityki płac istotne jest porównanie nowych rozwiązań z dotychczasowymi np. w oddziale Cukrownia Lublin. Działał tam wcześniej układ zbiorowy pracy podpisany

w 1994 r., po przekształceniu porozumienia jeszcze z 1990 r. wraz z protokołami dodatkowymi przyjmowanymi średnio co dwa lata.

Podstawową zmianą wprowadzoną wraz z nowym układem było ostateczne uregulowanie spraw zaszeregowania pracowników. Poprzednie rozwiązania opierały się na taryfikatorach kwalifikacyjnych z lat 70. O zaszeregowaniu pracownika do określonej kategorii decydował dyrektor na podstawie opinii bezpośredniego przełożonego, po konsultacjach ze związkami zawodowymi. Nowe przepisy znacząco ułatwiły proces zaszeregowania. Wprowadzono karty taryfikacyjne stanowisk zawierające między innymi wymagane kwalifikacje oraz ustalające konkretną kategorię w zależności od posiadanych umiejętności. Nowa tabela wymienia 19 grup zawodowych, a każdą z nich dzieli jeszcze na specjalności oraz zawody i dopiero w ramach tych ostatnich określa stanowiska. Każdemu stanowisku odpowiada przedział kategorii zaszeregowania, a każdej z nich przypisano jedną minimalną, miesięczną stawkę wynagrodzenia zasadniczego brutto. Przedziały kategorii zaszeregowania są ustalane bezpośrednio dla danego stanowiska indywidualnie, określając możliwości rozwoju na danej posadzie. Zarówno poprzedni, jak i nowy układ nie precyzują sposobu wynagradzania osób zarządzających przedsiębiorstwem.

Kolejna istotna zmiana wynikająca z wprowadzenia nowego układu dotyczy systemów wynagradzania. Wprowadzone zastąpiły wcześniejsze, rezygnując z najprostszych form, czyli czystej czasowej i akordowej. Wydaje się to całkowicie zasadne, gdyż pomimo prostoty wyznaczania wysokości wynagrodzenia nie zapewniały one odpowiedniego poziomu motywacyjności. Zastosowano formy czasowo-premialne i akordowo-premialne, pozwalające wykorzystać dodatkowe bodźce zachęcające do większego zaangażowania pracowników. Fakt przyznawania premii na zasadach obiektywnych i zrozumiałych dla zatrudnionych ma najistotniejsze znaczenie.

Ogromne zmiany dotyczą struktury wynagrodzeń. Nowy układ zbiorowy pracy, oprócz wynagrodzenia zasadniczego i obowiązkowych składników dodatkowych jak wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych, porze nocnej itp., przewiduje tylko premie i nagrody. Zniesiono w ten sposób między innymi następujące składniki wynagrodzeń:

- dodatek funkcyjny – przysługiwał pracownikom zatrudnionym na stanowiskach kierowniczych,
- dodatek brygadzystowski – przysługiwał robotnikom pełniącym funkcję brygadzysty, kierującego zespołem co najmniej czteroosobowym,
- dodatek za staż pracy – przysługiwał pracownikom stałym po przepracowaniu minimum pięciu lat,
- dodatek za pracę w warunkach szkodliwych – przysługiwał pracownikom zatrudnionym w warunkach szkodliwych, szczególnie uciążliwych i niebezpiecznych dla zdrowia, jeżeli zatrudniony pracował w takich warunkach minimum 4 godziny w ciągu dnia,
- dodatek branżowy – był świadczeniem dodatkowym przysługującym pracownikom, którzy przepracowali co najmniej trzy miesiące.

Usunięcie tych składników w znaczący sposób uprościło strukturę wynagrodzenia, pozwoliło na łatwiejsze szacowanie wielkości środków niezbędnych na płace. Wysokość tych dodatków została w odpowiedni sposób wyceniona i włączona do stawki płacy zasadniczej dla konkretnych stanowisk pracy. Nowa struktura wynagrodzenia zakłada przeważający udział płacy zasadniczej w ogólnej kwocie pensji. Wielkość zmiennej części, która jest uznawana za szczególnie motywującą, gdyż uzależnioną od wysiłku i zaangażowania pracownika nie uległa zwiększeniu. Przyznawane premie i nagrody w znaczącej części zależą od wyników całego koncernu lub konkretnego oddziału, a nie od efektywności pracy indywidualnego pracownika.

Bardzo istotnym elementem polityki płac, który znalazł się w nowym układzie, a jakiego nie było w poprzednich regulacjach jest sprawa waloryzacji wynagrodzeń. Państwo podjęło działania zmierzające do uregulowania tej kwestii w przedsiębiorstwach, uchwalając 16 grudnia 1994 r. ustawę o negocjacyjnym systemie kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń u przedsiębiorstwach. Na zasadach ustalonych w tym akcie, to znaczy w drodze porozumienia zarządu z zakładowymi organizacjami związkowymi określany jest przyrost przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w Krajowej Spółce Cukrowej. Porozumienie to jest precyzowane w oparciu o trzy zasady:

- jeśli spółka osiągnie w poprzednim roku obrotowym dodatni wynik finansowy wartość rocznego wskaźnika przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia nie może być niższa od wskaźnika określonego przez Trójstronną Komisję do Spraw Społeczno-Gospodarczych lub Radę Ministrów na dany rok, a także nie niższy niż 1%,
- w przypadku nieosiągnięcia dodatniego wyniku finansowego netto przez przedsiębiorstwo roczny wskaźnik przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia nie może być niższy niż 1%,
- pierwszy dzień nowego roku obrotowego oznacza wzrost wynagrodzenia zasadniczego każdego pracownika o nie mniej niż 1%.

W przypadku, gdy ustalony poziom indeksacji płac byłby wyższy niż 1%, wartość nadwyżki środków na wzrost wynagrodzeń ponad ten 1% jest rozdzielana pomiędzy pracowników w oparciu o generowane wyniki oraz wydajność pracy. Na straży sprawiedliwego podziału tych funduszy stoją związki zawodowe, z którymi negocjowane są porozumienia.

6. Podsumowanie

Koszty pracy mają istotny udział w ogóle kosztów przedsiębiorstwa, zatem w znaczny sposób wpływają na ostateczny wynik jego działalności. Ich racjonalizacja nie oznacza prostej redukcji, gdyż oprócz funkcji kosztowej pełnią one również inne bardzo istotne funkcje – motywacyjną, dochodową, społeczną i rynkową. Optymalizacja kosztów pracy przebiega dwutorowo, poprzez ustalanie najlepszego poziomu zatrudnienia oraz określanie właściwej wielkości składników tych kosztów. Ich war-

tość musi być silnie skorelowana z efektywnością pracy, powinna motywować pracowników do jak najwydajniejszej realizacji zadań. W celu osiągnięcia takiej korelacji przyjęta polityka płac powinna zawierać jak największą ilość bodźców zachęcających pracowników do wydajnej pracy. Są one osiąmane przez odpowiednie wartościowanie pracy, motywujący system wynagradzania, powiązanie realizacji celów pracownika z celami załogi, zapewnienie odpowiedniej ścieżki jego rozwoju. W opracowaniu przedstawiono działania zmierzające do racjonalizacji kosztów pracy na przykładzie konkretnego przedsiębiorstwa, podjęcie tych działań było konieczne dla jego przetrwania. Te kroki są zasadne i konsekwentne, stanowią właściwy kompromis w danych uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych. Efektów tych zmian nie dane było jednak oddziałowi Cukrowni Lublin odczuć. Decyzją zarządu spółki, lubelski oddział został wyłączony z produkcji cukru. Kampania roku obrotowego 2007/2008, czyli tego, w którym wprowadzono postanowienia układu zbiorowego była jego ostatnią.

Literatura

- Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005.
- Denkiewicz D., Górecka R., Michałek W., Twardo D., *Wynagrodzenia*, INFOR, Warszawa 2005.
- Kołączyk Z., *Księgowość zarobkowa (ewidencja wynagrodzeń)*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2004.
- Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2008 r.*, red. A. Zgierska, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009.
- Penc J., *Strategie zarządzania*, Placet, Warszawa 1994.
- Sekula Z., *Controlling personalny*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1999.
- Sekula Z., *Uwarunkowania i instrumenty polityki płac w firmie*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2003.

RATIONALIZATION OF LABOR COSTS IN A CONSOLIDATED COMPANY

Summary: Labor costs are an important part in all the costs of a company. Rationalization of the labor cost is not a simple reduction because they serve many important functions for the company, employees and society. Optimization of the labor cost goes both ways, by setting the best level of employment and the determination of the appropriate size of ingredients of such costs. Their value must be strongly correlated with the efficiency of work, should motivate employees to make the most efficient implementation of tasks. To achieve such a correlation, wage policy should include the greatest number of incentives to encourage employees to work efficiently. The paper presents the steps to rationalize the cost of the work on the example of a specific enterprise, in which these activities were necessary for the survival.