
Wstęp

Świat pędzi w zawrotnym tempie. Tworzy się tysiące produktów, coraz więcej wymaga się od ludzi. Pracownicy muszą wносить wymierny wkład w wyniki organizacji, żądnej ciągłych sukcesów.

Mobilizowanie do takiej pogoni wymaga pomysłowości w tworzeniu atrakcyjnych, a nawet wyrafinowanych bodźców, dzięki którym pracownicy chętnie wykorzystują na rzecz organizacji swoje talenty – potencjał intelektualny, zawodowy, zaangażowanie osobiste – i osiągają spektakularne wyniki, wyższe niż konkurenci.

Czy jest to zdrowa rywalizacja i postęp? Ocena może być wyłącznie subiektywna i osobista dla każdego człowieka.

Większość ludzi chce i musi pracować zawodowo, by żyć, zaspokajać swoje potrzeby i realizować marzenia, w zamian za satysfakcjonujące wynagrodzenie. Jak przy każdej wymianie, ekwiwalentność płacy względem pracy budziła i będzie budzić wątpliwości. Materią tą zajmują się stosowne instytucje o charakterze międzynarodowym – ONZ, MOP, Unia Europejska oraz teoretycy nauk prawnych, ekonomicznych i psychologicznych.

Jednak żadne regulacje na poziomie ponadzakładowym nie automatyzują ani nie rozwiązują problemu wynagradzania i motywowania w poszczególnych organizacjach. Dobry system wynagradzania dostosowany do strategicznych i operatywnych celów działalności organizacji powinien być wielopłaszczyznowy i uwzględniać wielostronność podejść już w trakcie jego tworzenia.

Niewątpliwie najważniejszymi czynnikami mającymi na niego wpływ są długookresowa strategia działalności i związana z nią kondycja ekonomiczno-finansowa, wielkość organizacji i struktury, w których działa, makroekonomiczne regulacje i decyzje w zakresie polityki płac oraz wszelkiego rodzaju klasyczne i nowatorskie narzędzia, wykorzystywane do tworzenia oryginalnych i ciekawych rozwiązań w systemach wynagradzania uwzględniających dobro pracowników.

W książce można wyróżnić cztery warstwy:

1. *Teoretyczną*, w której omówimy klasyczne i innowacyjne sposoby kształtowania systemów wynagradzania, kategorie i funkcje płac oraz prze-

ciwdziałanie dyskryminacji w wynagradzaniu. Na podstawie najnowszej literatury, studiów własnych i długoletnich badań empirycznych sformułowano, odmienne od powszechnie akceptowanych, syntezę i klasyfikację zjawisk, czyniąc to z zamiarem ukazania czytelnikom problemów wynagradzania z innej perspektywy.

2. *Prawną*, prezentującą treść obowiązujących aktów prawnych, interpretację merytoryczną oraz sposoby i wymogi uwzględniania tych aktów w tworzonych systemach wynagradzania.
3. *Instrumentalną*, opisującą szerokie spektrum narzędzi i sposobów wspomagających kształtowanie sprawiedliwych, efektywnych i nowatorskich systemów wynagradzania.
4. *Społeczną*, uwzględniającą różne punkty widzenia i oceny tych samych kwestii przez pracodawców, pracowników i związki zawodowe; poszukującą przy tym możliwości godzenia interesów i oczekiwań wszystkich stron.

Inspiracją do tego rodzaju ujęcia stały się sugestie studentów, propozycje i uwagi zgłaszane przez pracodawców i organizacje związkowe oraz – częściowo – niezamierzona niesprawiedliwość i nieścisłości w systemach wynagradzania.

Głównym celem książki jest przedstawienie w prosty i zrozumiały sposób zarówno podstaw, jak i zaawansowanej problematyki wynagradzania. Zaprezentowane narzędzia, instrumenty, pomysły i sugestie mogą być wykorzystane w praktyce. Większość omawianych kwestii osadzona jest w realiach gospodarki polskiej i ma bezpośrednie odniesienie do rozwiązań praktycznych stosowanych w różnych organizacjach.

W książce zamiennie używane są pojęcia *płacy* i *wynagrodzenia*, a także terminy określające organizacyjne formy działalności. Uszeregujmy je, zaczynając od najbardziej do najmniej pojemnego semantycznie: organizacja, organizacja gospodarcza, firma, przedsiębiorstwo, zakład, pracodawca. Używanie jednego z wymienionych pojęć zależy od kontekstu i poruszanych kwestii.

Żywię nadzieję, że praca ta będzie służyć studentom uczelni ekonomicznych, a częściowo również studentom wydziału prawa oraz pracodawcom, specjalistom do spraw personalnych, przedstawicielom pracowników i działaczom związkowym.

Autorka

Wyznaczniki sprawiedliwego wynagradzania

1.1. Istota płacy i wynagrodzenia – próba uporządkowania pojęć

Rzeczownik *wynagrodzenie* pochodzi od czasownika *wynagradzać* oznaczającego danie nagrody, zapłaty, odszkodowania, odpłaty¹. Pojęciami bliskoznacznymi, ale nietożsamymi są: *płaca* (*pay*), *pensja* (*salary*), *wynagrodzenie* (*compensation wage*), *zarobek* (*earning*) i *zapłata* (*payment*), przy czym do najczęściej używanych należą *płaca* i *wynagrodzenie*. Definicji płacy i wynagrodzenia jest wiele, a ich treść wiąże się z różnymi filozofiami i praktykami dotyczącymi stosowania coraz bardziej skomplikowanych instrumentów wynagradzania. Pojęcie *wynagrodzenia* bywa wykorzystywane w wielu aktach międzynarodowych, w tym w: Deklaracji Praw Człowieka, Konwencjach MOP, Traktacie Wspólnot Europejskich. Płaca (wynagrodzenie) ma wymiar ekonomiczny, społeczny i prawny.

1.1.1. Wybór definicji ekonomicznych

Definicje ekonomiczne częściej traktują płacę jako cenę za pracę, cenę siły roboczej będącą jednym z czynników produkcji. Nie zawsze uwzględniają uwarunkowania związane z potrzebami społecznymi czy sprawiedliwością.

Najogólniej *płaca* (*wynagrodzenie*) to zapłata, jaką organizacja daje pracownikowi w zamian za jego pracę². Inna podobna definicja zwraca uwagę, że płaca stanowi ekwiwalent za wykonaną pracę w ramach stosunku pracy³. Płaca to cena pracy ludzkiej jako czynnika produkcji⁴.

Black traktuje wynagrodzenie jako płatność za pracę wykonywaną przez pracownika. Dawniej rozróżniano wynagrodzenie co tydzień wypłacane pra-

¹ M. Szymczak, *Słownik języka polskiego*, tom III, PWN, Warszawa 1985, s. 832.

² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 444.

³ Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999, s. 25.

⁴ *Ekonomia od A do Z*, red. S. Sztaba, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 347.

cownikowi w gotówce (*wage*) i co miesiąc na rachunek bankowy (*salary*). Obecnie płace tygodniowe i miesięczne traktuje się jednakowo i zwykle przelewa się je na konto bankowe pracownika. Płatność za pracę na własny rachunek nie jest wynagrodzeniem⁵. H. Steinmann i G. Schreyögg określają płacę jako zapłatę za wykonywaną pracę i udział pracownika w kolektywnym tworzeniu wartości. Płaca jest ceną prawną za pracę, wykładnikiem statusu stanowiska i pracownika oraz wskaźnikiem rzadkości pracowników na rynku pracy⁶. Martan uściśla definicję wynagrodzenia do kwoty należnej z tytułu zatrudnienia, która obejmuje wynagrodzenie za wykonaną pracę w ramach stosunku pracy, czyli płacę oraz inne składniki wynagrodzenia z tytułu zatrudnienia⁷.

Według leksykonu przedsiębiorcy wynagrodzenie za pracę stanowi obowiązkowe świadczenie pracodawcy za wykonaną przez pracownika pracę. Powinno być ustalane tak, by odpowiadało rodzajowi wykonywanej pracy, kwalifikacjom wymaganych przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy⁸. Armstrong, O'Neal oraz inni badacze wprowadzają koncepcję wynagrodzenia całkowitego, w którym zintegrowane są wszystkie elementy i sposoby wynagradzania – zarówno finansowe, jak i niefinansowe – mające na celu przyciągnąć, zmotywować i zatrzymać pracowników oraz przynosić im zadowolenie⁹, Melich wskazuje natomiast na zacieranie się granicy między płacą, wynagrodzeniem i dochodem z pracy¹⁰.

1.1.2. Definicje płacy w społecznej nauce Kościoła

Studniarek rozróżnia płacę w znaczeniu wąskim i szerokim. W znaczeniu szerokim obejmuje ona wszelkie dochody uzyskiwane ze stosunku pracy, zaś część tych dochodów, które związane są z rozmiarami świadczonej pracy, to płaca w znaczeniu wąskim. Wynagrodzenie w znaczeniu szerokim stanowi według Studniarki łączny dochód z pracy, a płaca obejmuje stałe, powtarzalne składniki wynagrodzenia¹¹.

Oprócz najczęściej używanych pojęć (*płaca* i *wynagrodzenie*) stosuje się także inne, takie jak pensja, pobory, uposażenie, zarobek, zapłata czy gratyfikacja (tabela 1.1).

⁵ J. Black, *Słownik ekonomii*, PWN, Warszawa 2008, s. 545.

⁶ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 555.

⁷ L. Martan, *Praca i wynagrodzenie w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 9.

⁸ *Leksykon przedsiębiorcy*, Infor, Warszawa 2002, s. 314–315.

⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 555.

¹⁰ A. Melich, *Rola płacy w pobudzaniu efektywności pracy*, IPISS, Warszawa 1998, s. 10.

¹¹ Z. Studniarek, *Problemy plac. Doktryny, rynek a realia okresu transformacji*, „Studia i Materiały IPISS” 1994, z. 3; Z. Jacukowicz, *Prawo do płacy godziwej*, „Studia i Materiały IPISS” 1995, z. 3, s. 46.

Tabela 1.1. Terminologia dotycząca wynagrodzenia

Lp.	Nazwa pojęcia	Źródło	Definicja
1.	Ekwiwalent	<i>Słownik języka polskiego PWN</i> , 1984	Odpowiednik równoważnik, otrzymywany w gotówce lub naturze ¹²
		<i>Nowy Słownik języka polskiego PWN</i> , 2002	Rzecz równa innej wartością, odpowiednik, równoważnik, równowartość oraz towar którym jest wyrażona i inna wartość (ekonomiczna) ¹³
		<i>Słownik języka polskiego PWN</i> , 1998	Rzecz równa wartością innej, odpowiednik, równoważnik w gotówce lub naturze ¹⁴
2.	Gaża	<i>Słownik języka polskiego PWN</i> , 1984	Stałe wynagrodzenie za prace wypłacane pracownikowi zwykle za miesiąc (pensja, uposażenie) ¹⁵
		<i>Nowy Słownik języka polskiego PWN</i> , 2002	Pensja, uposażenie w niektórych zawodach ¹⁶
3.	Pensja	<i>Popularny Słownik języka polskiego</i> , 2003	Stała płaca miesięczna, stałe wynagrodzenie ¹⁷
		<i>Słownik języka polskiego PWN</i> , 1984	Stała płaca miesięczna, roczna na utrzymanie ¹⁸
		<i>Słownik wyrazów bliskoznacznych</i> , pod red. S. Skorupki	Pensja, może dotyczyć pracowników (urzędników), emerytów, wdów, dzieci. Stanowi stałą kwotę wypłacaną na rzecz pewnych osób (gaża oficerska, aktorska) ¹⁹
		<i>Nowy Słownik języka polskiego PWN</i> , 2002	Stała płaca miesięczna, roczna, stałe wynagrodzenie ²⁰
		<i>Słownik języka polskiego PWN</i> , 1998	Stała płaca za okresy pracy, stałe wynagrodzenie, pobory miesięczne, roczne ²¹
		<i>Słownik ekonomii PWN</i> , 2008	Alternatywne określenie płacy ²²
4.	Płaca	<i>Nowy Słownik języka polskiego PWN</i> , 2002	Pieniężne wynagrodzenie za pracę; rzadziej należność za towary i usługi ²³
		<i>Słownik języka polskiego PWN</i> , 1998	Wynagrodzenie za pracę w pieniądzach, wyjątkowo w naturze w skład którego wchodzi różne składniki, jak płace zasadnicze, dodatkowe i uzupełniające ²⁴
		<i>Słownik zarządzania kadrami</i> , 2005	Gotówkowa postać wynagrodzenia, potocznie pensja ²⁵

5.	Pobory	<i>Popularny Słownik języka polskiego</i> , 1984	W użyciu potocznym oznacza pensję, wynagrodzenie za pracę ²⁶
		<i>Słownik języka polskiego PWN</i> , 1984	Stałe wynagrodzenie, (pensja, gaża) w szczególności dla kierownictwa, nauczycieli ²⁷
		<i>Nowy Słownik języka polskiego PWN</i> , 2002	Wynagrodzenie regularnie otrzymywane, za pracę, pensja, płaca ²⁸
6.	Uposażenie	<i>Z. Czajka, Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce</i> , 2009	Stałe wynagrodzenie dotyczące służb mundurowych ²⁹
		<i>Nowy Słownik języka polskiego</i> , 2002	Stała płaca otrzymywana za wykonywaną pracę, pensja ³⁰
		<i>Słownik języka polskiego PWN</i> , 1998	Stałe wynagrodzenie, pensja miesięczna – urzędnicza ³¹
7.	Wynagrodzenie	<i>Popularny słownik języka polskiego</i> , 2003	Zapłata, pobory, odszkodowanie, powetowanie czyjejś szkody ³²
		<i>Słownik wyrazów bliskoznacznych</i> pod red. S. Skorupki, 1971	Wynagrodzenie stanowi rekompensatę za wykonanie prac, za trudy, szkody, straty. Jest należne i umówione ³³
		<i>Nowy Słownik języka polskiego</i> , 2002	Zapłata, pensja, powetowanie czyjejś szkody, odszkodowanie ³⁴
		<i>Słownik języka polskiego</i> , 1998	Zapłata za pracę, pensja, odszkodowanie za stratę ³⁵
		<i>Słownik Zarządzania Kadrami</i> , 2005	Całkowity dochód z pracy mający charakter świadczenia pracodawcy na rzecz pracownika jako formy zwrotu finansowego za podjęcie określonej pracy i czas poświęcony lub czas w dyspozycji, efekty ilościowe i jakościowe oraz warunki jej wykonywania ³⁶
		<i>Słownik ekonomii PWN</i> , 2008	Płatność za pracę wykonywaną przez pracownika ³⁷
8.	Zapłata	<i>Popularny Słownik języka polskiego PWN</i> , 2003	Uiszczenie należności za coś, suma podlegająca wypłacie ³⁸
		<i>Słownik wyrazów bliskoznacznych</i> , 1971	Należność za trudy, znoje, wierność, straty, szkody. Zapłaty można oczekiwać, wyznaczać, otrzymać, rzec się ³⁸
		<i>Słownik ekonomii PWN</i> , 2008	Pieniężna i w naturze zapłata za wykonywaną pracę. Opłata zatrudnionej siły roboczej, w której uwzględnia się wszystkie składniki płacowe, a nie świadczeniowe czy uzupełniające ⁴⁰

9.	Zarobek	<i>Popularny Słownik języka polskiego PWN</i> , 2003	Wynagrodzenie otrzymywane za wykonywaną pracę, praca za którą otrzymuje się zapłatę, zysk na transakcji handlowej ⁴¹
		<i>Nowy Słownik języka polskiego PWN</i> , 2002	Wynagrodzenie otrzymywane za wykonaną pracę, także zysk z transakcji handlowej, praca, za którą otrzymuje się zapłatę ⁴²
		<i>Słownik języka polskiego PWN</i> , 1998	Wynagrodzenie otrzymywane za wykonaną pracę, zarobiona suma pieniędzy ⁴³

Strzeszewski określa płacę szeroko – jako sumę dóbr i użyteczności gospodarczych uzyskanych w wyniku wymiany za usługi pracy. Uwzględnia on związek płacy z pracą oraz wymianę między pracodawcą a pracow-

- ¹² *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, t. I, PWN, Warszawa 1984, s. 530.
- ¹³ *Nowy słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, PWN, Warszawa 2002, s. 183.
- ¹⁴ *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1998, s. 497.
- ¹⁵ *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, t. I, Warszawa 1984, s. 638.
- ¹⁶ *Nowy Słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, *op. cit.*, s. 221.
- ¹⁷ E. Sobol, *Popularny Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2003, s. 652.
- ¹⁸ *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, t. II, Warszawa 1984, s. 632.
- ¹⁹ S. Skorupka, *Słownik wyrazów bliskoznacznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1971, s. 140.
- ²⁰ *Nowy Słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, *op. cit.*, s. 647.
- ²¹ *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1998, s. 666.
- ²² J. Black, *op. cit.*, s. 306.
- ²³ *Nowy Słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, *op. cit.*, s. 671.
- ²⁴ *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1998, s. 664.
- ²⁵ *Słownik Zarządzania Kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 116.
- ²⁶ E. Sobol, *op. cit.*, s. 682.
- ²⁷ *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1984, s. 693.
- ²⁸ *Nowy Słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, *op. cit.*, s. 676.
- ²⁹ Z. Czajka, *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009.
- ³⁰ *Nowy Słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, *op. cit.*, s. 1086.
- ³¹ *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1998, s. 567.
- ³² E. Sobol, *op. cit.*, s. 1173.
- ³³ S. Skorupka, *Słownik frazeologiczny języka polskiego*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1968, s. 270.
- ³⁴ *Nowy Słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, *op. cit.*, s. 1176.
- ³⁵ *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1998, s. 766.
- ³⁶ *Słownik Zarządzania Kadrami*, *op. cit.*, s. 176.
- ³⁷ J. Black, *op. cit.*, s. 545.
- ³⁸ *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, t. I, PWN, Warszawa 1984, s. 1231.
- ³⁹ S. Skorupka, *Słownik wyrazów bliskoznacznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1971, s. 270.
- ⁴⁰ J. Black, *op. cit.*, s. 559.
- ⁴¹ E. Sobol, *op. cit.*, s. 1235.
- ⁴² *Nowy Słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, *op. cit.*, s. 1241.
- ⁴³ *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1998, s. 890.

nikiem. Definicja ta nie jest wystarczająco precyzyjna, ponieważ pojęcia „płaca” użyto w niej jako ekwiwalentu za usługi pracy człowieka, a „suma dóbr i użyteczności gospodarczych”⁴⁴ określa formy ekwiwalentu za pracę w sposób ogólny.

1.1.3. Prawne definiowanie wynagrodzenia

Większość definicji ma wyraźne zabarwienie prawne, a ich podstawą są konwencje MOP i inne akty prawne o charakterze międzynarodowym. W konwencji MOP nr 95 z 1949 roku użyto następującej definicji:

Płaca, bez względu na jej nazwę lub sposób obliczania, oznacza wynagrodzenie lub zarobki dające się wyrazić w gotówce i ustalone przez umowę lub ustawodawstwo krajowe, które na mocy pisemnej lub ustnej umowy najmu usług należą się od pracodawcy pracownikowi za pracę wykonaną lub tą, która ma być wykonana, bądź za usługi świadczone lub które mają być świadczone. Dotyczy to wszystkich osób, którym jest lub powinno być płacone wynagrodzenie⁴⁵.

Druga definicja płacy MOP zawarta jest w konwencji nr 100 z 1951 roku i brzmi:

Wynagrodzenie obejmuje płacę oraz wszystkie inne korzyści płacone bezpośrednio lub pośrednio w gotówce lub naturze z tytułu zatrudnienia pracownika⁴⁶.

Podobnie definiowane jest wynagrodzenie w Traktacie Wspólnot Europejskich (art. 119). Obejmuje ono korzyści uzyskiwane przez pracownika od pracodawcy z tytułu zatrudnienia bezpośrednio lub pośrednio w gotówce lub naturze⁴⁷.

Według *Leksykonu PWN* płaca w sensie prawnym obejmuje wszystkie należności za pracę przysługujące pracownikowi według umowy o pracę i na podstawie stosunku pracy⁴⁸. Zbliżona definicja występuje w *Leksykonie zarządzania*:

Wynagrodzenie jest zapłatą za pracę podporządkowaną świadczoną na rzecz pracodawcy w ramach stosunku pracy. Obejmuje ogół korzyści uzyskiwanych przez pracownika z tytułu zatrudnienia bezpośrednio lub pośrednio w gotówce lub naturze⁴⁹.

⁴⁴ Cz. Strzeszewski, *Ekonomiczna definicja płacy, a iustum salarium w katolickiej nauce społecznej*, „Rocznik Nauk Społecznych KUL” 1985, t. 13, z. 1, s. 24.

⁴⁵ *Konwencje i zalecenia Międzynarodowej Organizacji Pracy*, tom 1, PWN, Warszawa 1996, s. 400–401.

⁴⁶ *Konwencje i zalecenia*, op. cit., s. 447.

⁴⁷ J. Boruta, *Zakaz dyskryminacji płacowej ze względu na płeć w prawie europejskim*, „Praca i Zabezpieczenia Społeczne” 1995, nr 11.

⁴⁸ *Leksykon PWN*, oprac. A. Chodkiewicz, PWN, Warszawa 2004, s. 839.

⁴⁹ *Leksykon zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2004, s. 650.