

# Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 51, Issue 1, March 2019

Received 20 December 2018; Revised 9 February 2019; Accepted 31 March 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2368

Winnicka-Wejs , A. (1). Percepcja sprawiedliwego wynagrodzenia przez osoby prowadzące szkolenia. Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects, 51(1), 193-206. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1307>

## Perception of Fair Remuneration by Trainers

Alicja Winnicka-Wejs

### Summary

The article presents the results of an empirical study conducted among members of the Polish Society for Training and Development (PSTD) regarding fair remuneration of trainers. Based on the available salary reports (Sedlak & Sedlak, Hays), salaries of training specialists in 2013–2018 were also analyzed.

**Keywords:** fair pay/remuneration, trainers' salary, trainer, training

# Percepcja sprawiedliwego wynagradzania przez osoby prowadzące szkolenia

ALICJA WINNICKA-WEJS

*Katedra Zarządzania Organizacjami, Wydział Ekonomii,  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*

W artykule zostały przedstawione wyniki badania empirycznego przeprowadzonego wśród członków Polish Society for Training and Development (PSTD), dotyczącego sprawiedliwego wynagradzania osób prowadzących szkolenia. Na podstawie dostępnych raportów płacowych (Sedlak&Sedlak, Hays) przeanalizowano także wynagrodzenia specjalistów ds. szkoleń w latach 2013–2018.

**Słowa kluczowe:** sprawiedliwe wynagrodzenie, wynagradzanie osób prowadzących szkolenia, trener, szkolenia

## Wprowadzenie

Badanie percepcji sprawiedliwego wynagradzania przez osoby prowadzące szkolenia stanowi kolejne pole badawcze prowadzone w ramach badań własnych dotyczących rynku usług szkoleniowych w Polsce (Winnicka-Wejs, 2018).

W literaturze przedmiotu pojęcie sprawiedliwości wynagradzania pojawia się w kontekście sprawiedliwości organizacyjnej (Juchnowicz, Kinowska, 2018, s. 201) oraz konstruowania odpowiednich strategii wynagrodzeń (Juchnowicz, Kinowska, 2017, s. 465–478). W praktyce uwagę zwraca się na subiektywny wymiar sprawiedliwego wynagradzania (Ropel, Zygiert, 2018) oraz ocenę sprawiedliwości zarobków, mniej zależną od wysokości wynagrodzenia, a bardziej od oczekiwań pracownika wobec płacy (Kulikowski, 2017, s. 235).

Należy pamiętać, że wynagrodzenia są nie tylko czynnikiem stabilizującym zatrudnienie w organizacji (Bukowska, Łukasiewicz, 2017, s. 79–94), lecz także – w przypadku osób prowadzących szkolenia (traktowanych jako pracownicy wiedzy)

– czynnikiem strategicznym przy założeniu perspektywy dochodowej. Wpływają oni bowiem na rozwój i podnoszenie wartości organizacji w stosunku do konkurencji (Kawka, 2011, s. 206; 2013, s. 143–154). W kontekście roli profesjonalnych trenerów przyjęto założenie, iż pojęcie ich sprawiedliwych wynagrodzeń wiąże się z określonymi determinantami, m.in. posiadanymi kwalifikacjami, efektami pracy, subiektywnym poziomem satysfakcji.

Niniejszy artykuł jest ukierunkowany na przedstawienie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jaka jest percepcja sprawiedliwego wynagradzania wśród osób prowadzących szkolenia?
- Jaka jest wartość miesięcznego wynagrodzenia osób zajmujących się zawodowo szkoleniem innych (według badania własnego i raportów płacowych)?
- Z jakich elementów składa się aktualne wynagrodzenie całkowite badanych?
- Do jakich działań motywują obecne systemy wynagradzania?

Podjęty problem badawczy jest aktualny i ciekawy ze względu na fakt, iż brakuje opracowań dotyczących oczekiwań płacowych tej specyficznej i różnorodnej grupy zawodowej, jaką są specjaliści ds. szkoleń (Szymczak, Wański, 2011; Jędrusik, 2013; Rozporządzenie Ministra Pracy..., 2018).

## **Badanie opinii osób prowadzących szkolenia na temat sprawiedliwego wynagradzania – badanie własne**

### **Opis metodyki badania oraz charakterystyka próby badawczej**

Celem badania własnego było poznanie opinii osób prowadzących szkolenia na temat sprawiedliwości wynagradzania. Badanie zostało przeprowadzone w dniach 19.11.–7.12.2018 r. wśród członków Polish Society for Training and Development (PSTD, 2018). Na potrzeby badania opracowano autorski kwestionariusz ankiety, który umieszczono na platformie Google (w zakładce: formularze). Informacja o badaniu wraz z linkiem do ankiety została zawarta w *Biuletynie Stowarzyszenia PSTD*, który został wysłany na adresy e-mailowe członków. Ankietę wypełniło 29 osób. W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę próby badawczej.

**Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej**

Wyszczególnienie	Liczba wskazań
<b>Płeć</b>	
Kobieta	15
Mężczyzna	14
<b>Wiek (w latach)</b>	
Do 25	0
26–35	7
36–45	19
46–55	1
Powyżej 55	2
<b>Wykonywany zawód (zgodnie z Klasyfikacją zawodów i specjalności na potrzeby rynku)</b>	
Trener, edukator (wykładowca na kursach)	14
Trener osobisty – <i>coach</i> , mentor, tutor	7
Specjalista ds. rozwoju zawodowego	0
Specjalista ds. szkoleń	0
Broker edukacyjny	0
Pozostali specjaliści ds. szkoleń zawodowych i rozwoju kadr	1
Kierownik działu szkoleń	1
Inny zawód: samodzielny dyrektor, trener	1
Inny zawód: informatyk, trener IT	1
Inny zawód: trener, edukator, mentor, dodatkowo konsultant z zakresu integracji	1
Inny zawód: <i>coach</i> , wykładowca akademicki, psycholog biznesu, socjolog	1
Inny zawód: psycholog, trener, <i>coach</i>	1
Brak informacji	1
<b>Aktualnie obowiązująca forma świadczenia pracy</b>	
Umowa o pracę na czas nieokreślony	4
Umowa o pracę na czas określony	3
Umowa o dzieło	1
Umowa zlecenie	10
Inne, jaka: własna działalność gospodarcza	11
<b>Staż trenerski</b>	
Mniej niż rok	0
Od roku do poniżej 3 lat	3
Od 3 lat do poniżej 5 lat	2
Od 5 lat do poniżej 10 lat	11
Od 10 lat do poniżej 20 lat	10
Od 20 lat do poniżej 30 lat	2

## cd. tabeli 1

Wyszczególnienie	Liczba wskazań
30 lat i więcej	1
Główna siedziba firmy (województwo)	
Dolnośląskie	2
Lubelskie	1
Łódzkie	2
Małopolskie	1
Mazowieckie	10
Podkarpackie	1
Podlaskie	1
Śląskie	10
Brak informacji	1

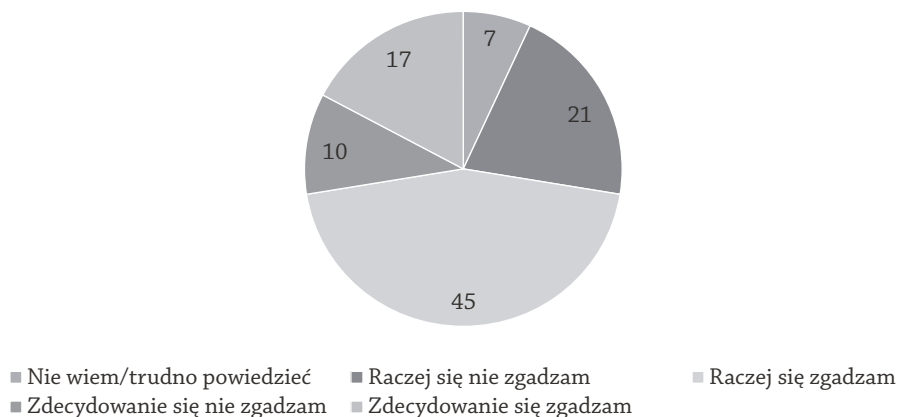
Źródło: opracowanie własne.

## Percepcja sprawiedliwego wynagrodzenia

Ponad połowa badanych zgodziła się ze stwierdzeniem, że ich obecne wynagrodzenie jest sprawiedliwe (45% – raczej się zgadza, 7% – zdecydowanie się zgadza) – rysunek 1. Więcej, ponieważ 66% uznało, że obecnie otrzymywane wynagrodzenie raczej ich satysfakcjonuje, ale mają wyższe oczekiwania (rysunek 2).

### Rysunek 1. Percepcja sprawiedliwego wynagrodzenia wśród badanych (w %)

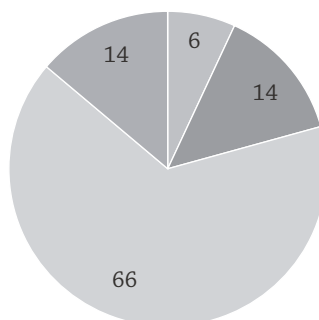
Czy zgadza się Pan/i z twierdzeniem, że „Pana/i aktualne wynagrodzenie jest sprawiedliwe”? (w %)



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 2. Obecnie otrzymywane wynagrodzenie a satysfakcja badanych (w %)**

Obecnie otrzymywane wynagrodzenie:....



- Nie satysfakcjonuje mnie i nie spodziewam się żadnych zmian na lepsze
- Nie satysfakcjonuje mnie, ale spodziewam się zmian na lepsze
- Raczej mnie satysfakcjonuje, ale mam wyższe oczekiwania
- W pełni mnie satysfakcjonuje i jest zgodne z moimi oczekiwaniami

Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa badanych uznała, że ich wynagrodzenia są porównywalne do wynagrodzeń innych specjalistów ds. HR (55%), a 21% zaznaczyło, że są wyższe. Tylko 14% oceniło swoje wynagrodzenia jako niższe. Najmniej osób wybrało odpowiedź „Trudno powiedzieć” (10%).

Badani wskazali także czynniki, które powinny mieć bardzo duży wpływ na wysokość sprawiedliwego wynagrodzenia: trudność/złożoność wykonywanych zadań; wyniki/efekty pracy; posiadane kwalifikacje. Do najmniej ważnych czynników zaliczyli staż pracy oraz warunki pracy (tabela 2).

**Tabela 2. Czynniki, które powinny mieć wpływ na wysokość sprawiedliwego wynagrodzenia w opinii badanych (liczba wskazań)**

Czynnik	1	2	3	4	5
Wyniki/efekty pracy	-	1	7	4	17
Trudność/złożoność wykonywanych zadań	-	1	4	4	19
Posiadane kwalifikacje	-	1	4	8	16
Staż pracy	2	7	9	4	6
Zakres odpowiedzialności	-	-	5	11	12
Warunki pracy	1	3	8	7	10

Uwaga: 1 – brak wpływu, 5 – bardzo duży wpływ.

Źródło: opracowanie własne.

## Obecne i proponowane sprawiedliwe wynagrodzenie osób prowadzących szkolenia

Podczas badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie obecnych wartości ich przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń oraz zaproponowanie sprawiedliwych. Przyjęto przedział wynagrodzeń w odniesieniu do istniejącego minimalnego i przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw oraz jego wielokrotności (GUS, 2018; 2019). Wyniki przedstawiono w tabelach 3 i 4.

**Tabela 3. Obecne i proponowane sprawiedliwe wynagrodzenie badanych osób prowadzących szkolenia**

Wysokość wynagrodzenia (w PLN brutto)	Liczba odpowiedzi na pytanie: „Ile wynosi Pana/i przeciętne miesięczne wynagrodzenie?”	Liczba odpowiedzi na pytanie: „Według Pana/i, jakie powinno być sprawiedliwe miesięczne wynagrodzenie osoby zajmującej się zawodowo szkoleniem innych?”
Na poziomie 2 100 <sup>a</sup>	1	0
2 100–4 772 <sup>b</sup>	9	0
4 772–9 544	9	13
9 544–14 316	4	9
Powyżej 14 316	3	5
Brak odpowiedzi	3	2

<sup>a</sup> 2100 PLN brutto – minimalne wynagrodzenie w 2018 r. <sup>b</sup> 4772 PLN brutto – przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw – wrzesień 2018 r.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4. Mediana i dominanta dla pytań „Ile wynosi Pana/i przeciętne miesięczne wynagrodzenie?” oraz „Według Pana/i, jakie powinno być sprawiedliwe miesięczne wynagrodzenie osoby zajmującej się zawodowo szkoleniem innych?”**

Wyszczególnienie	Ile wynosi Pana/i przeciętne miesięczne wynagrodzenie?	Według Pana/i, jakie powinno być sprawiedliwe miesięczne wynagrodzenie osoby zajmującej się zawodowo szkoleniem innych?
	w PLN brutto	
Mediana	4 772–9 544	9 544–14 316
Dominanta	2 100–4 772	4 772–9 544

Źródło: opracowanie własne.

Na uwagę zasługuje informacja, iż według badanych mediana i dominanta sprawiedliwych miesięcznych wynagrodzeń powinny być wyższe. Być może wynika to z faktu, iż 32% badanych oceniło, że w ostatnim czasie realna wartość ich wynagrodzeń spadła, a 39% uznało, iż pozostała bez zmian. Tylko 29% przyznało się do wzrostu ich wartości. Na tle wyników empirycznych oczekiwania poziomu płacy sprawiedliwej wśród trenerów zatrudnionych na podstawie umowy o pracę i trenerów-freelancerów różnią się. Dla przykładu, freelancerzy oczekują zdecydowanie wyższych poziomów płacy sprawiedliwej, gdyż tylko oni wskazali wartości powyżej trzykrotności przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto.

### Elementy wynagrodzenia całkowitego i motywująca rola systemu wynagradzania

Z literatury przedmiotu wiadomo, że wynagrodzenie całkowite może się składać z czterech modułów: płacy stałej, bodźców krótkoterminowych, bodźców długoterminowych oraz świadczeń dodatkowych (Borkowska, 2004; 2006; 2012). Badani mogli wskazać konkretne elementy, z których składa się ich obecne wynagrodzenie całkowite.

Z tabeli 5 wynika, że głównym elementem jest płaca zasadnicza. Tylko nieliczni dostają wynagrodzenia składające się także z innych elementów, np. premii, płacy za czas nieprzepracowany, świadczeń transportowych, zdrowotnych i komunikacyjnych.

**Tabela 5. Elementy wynagrodzenia całkowitego badanych**

Elementy wynagrodzenia	Liczba wskazań
Płaca stała	
Płaca zasadnicza	16
Stałe dodatki	2
Płaca za czas nieprzepracowany (np. gotowość do pracy)	5
Ryczałty	3
Bodźce krótkoterminowe	
Premie	5
Nagrody	0
Bodźce długoterminowe (odroczone)	
Własnościowe (opcje na akcje, akcje)	0
Własnościowe powiązane efektami firmy i (lub) pracownika	3



## cd. tabeli 5

Elementy wynagrodzenia	Liczba wskazań
Finansowe (w tym efektywnościowe), np. jednostki osiągnięć	4
Oszczędnościowe	0
Ubezpieczeniowe (systemy specjalnych ubezpieczeń pracowniczych)	3
Świadczenia dodatkowe	
Transportowe (np. służbowy samochód, ryczałt samochodowy, dopłata do biletów na dojazd do pracy)	4
Mieszkanie (opłata za czynsz, pożyczki niskoprocentowane na zakup lub remont mieszkania)	0
Rekreacyjne (bezpłatny lub częściowo odpłatny dostęp do urządzeń typu basen, siłownia)	2
Opłaty za podróże turystyczne pracownika i jego rodziny (w tym tzw. wczasy pod gruszą)	2
Wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne	3
Zdrowotne (prywatna opieka medyczna)	4
Komunikacyjne (służbowy telefon, mobilny Internet)	4
Wyposażenie w sprzęt ułatwiający pracę i komunikację (np. komputer przenośny)	4
Doradztwo finansowo-podatkowe	0
Socjalne (np. zapomogi)	2
Odprawy specjalne	0
Inne	4

Źródło: opracowanie własne.

Badani odpowiedzieli także na pytanie dotyczące systemu wynagradzania i jego motywującej roli do określonych działań. Okazało się, że system wynagradzania zdecydowanie motywuje ich do rozwoju kompetencji, wykonywania złożonych projektów szkoleniowych oraz osiągnięcia wysokich efektów pracy.

### Komentarze badanych na temat wynagrodzeń trenerów w Polsce

W Polsce obserwuje się wzrost różnic dochodowych, w tym płacowych, w poszczególnych działach gospodarki narodowej (Antoszak, 2018). Zróżnicowanie wynagrodzeń można także dostrzec wśród osób prowadzących szkolenia – potwierdzają to odpowiedzi na otwarte pytanie z tego zakresu.

Badani zwrócili uwagę na dużą rozpiętość wynagrodzeń trenerów wewnętrznych i freelancerów. Ci pierwsi mają, co prawda, comiesięczny, stały dochód, jednakże

zarabiają znacznie mniej od trenerów współpracujących z różnymi firmami szkoleniowymi (w ramach własnej działalności). Wynagrodzenia freelancerów, choć wyższe, są zmienne i zależne m.in. od uzyskanych zleceń i przeprowadzonych projektów szkoleniowych w ciągu danego miesiąca. W ich przypadku wartość wynagrodzenia zależy od posiadanych przez nich kompetencji i specjalizacji (w tym także: umiejętności ich „sprzedania na rynku”), które decydują o zakresie przedmiotowym i podmiotowym szkoleń.

Ważną determinantą jest opinia rynkowa na temat danego szkoleniowca, która bezpośrednio rzutuje na określony pułap cenowy usług takiej osoby. Dla przykładu, jeden z respondentów tak odpowiedział na pytanie otwarte dotyczące wynagrodzeń trenerów w Polsce: „Wynagrodzenie trenerów za dzień szkolenia waha się od zaledwie 500 PLN do 10 000 PLN (i pewnie więcej, jeśli mowa o trenerach-celebrytach, jak np. Mateusz Grzesiak czy Jacek Walkiewicz)”. W branży szkoleniowej istotna jest reputacja i kreowanie własnej marki, która może mieć określoną cenę rynkową.

Wynagrodzenia trenerów różnią się także w zależności od firm szkoleniowych i ich strategii ogólnych i personalnych. Na rynku funkcjonują zarówno firmy, które stawiają na jakość usług szkoleniowych, będąc jednocześnie liderami płacowymi, jak i firmy, które poszukują wyłącznie najtańszych podwykonawców (trenerów), nie zwracając uwagi na jakość (np. „Spotkałem się z propozycją poprowadzenia szkolenia za 22 PLN netto”).

Wynagrodzenia trenerów mogą być także zróżnicowane regionalnie. Podobne firmy w różnych miastach mogą oferować znacznie odbiegające od siebie wynagrodzenia dla trenerów (np. stawki w Warszawie mogą być wyższe niż w pozostałych miastach Polski). Badani zwrócili także uwagę na niekorzystną proporcję między wynagrodzeniem firmy za usługę a płacą trenera podwykonawcy, realizującego całość szkolenia, a otrzymującego nierzadko mniej niż 50% wartości usługi.

## Wynagrodzenia specjalistów ds. szkoleń według raportów płacowych

Analizując dostępne raporty płacowe, można uzyskać informacje m.in. o rynkowej funkcji wynagrodzeń oraz cenie pracy trenerów kształtowanej na rynku pracy, która jest zróżnicowana. Trzeba pamiętać, że siła wpływu rynku pracy na poziom i zróżnicowanie wynagrodzeń zależy przede wszystkim od konkurencyjności przestrzennej i zawodowej (Sapeta, 2011, s. 196–197).

W tabeli 6 przedstawiono wynagrodzenia specjalistów ds. szkoleń według raportów płacowych firmy Sedlak&Sedlak, w tabeli 7 – firmy Hays, w tabeli 8 – przegląd płac 2017/2018 firmy Michael Page.

**Tabela 6. Wynagrodzenia specjalistów ds. szkoleń według raportów płacowych firmy Sedlak&Sedlak w latach 2016–2018 (w PLN)**

Nazwa stanowiska	2016 <sup>a</sup>	2017	2018
Kierownik ds. szkoleń (KI)	11 000	10 910	12 082
Specjalista ds. szkoleń (SS)	7 844	8 083	7 601
Specjalista ds. szkoleń (SD)	5 308	5 563	5 666
Specjalista ds. szkoleń (SM)	3 750	3 601	4 285
Trener sprzedaży (SS)	7 440	8 314	9 220

<sup>a</sup> Kwoty brutto.

Uwaga: KI – stanowisko kadry kierowniczej, SS – starszy specjalista, SD – doświadczony specjalista, SM – młodszy specjalista.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sedlak&Sedlak (2016; 2017; 2018); dane uzyskane od M. Sieczki – kierownika portalu wynagrodzenia.pl, 10.12.2018.

**Tabela 7. Wynagrodzenia specjalistów ds. szkoleń według raportów płacowych firmy Hays w latach 2013–2018 (w PLN)**

Raport płacowy Hays (rok publikacji)	Trener wewnętrzny			Specjalista ds. szkoleń			Kierownik ds. szkoleń i rozwoju		
	min. <sup>a</sup>	opt. <sup>b</sup>	max <sup>a</sup>	min. <sup>a</sup>	opt. <sup>b</sup>	max <sup>a</sup>	min. <sup>a</sup>	opt. <sup>b</sup>	max <sup>a</sup>
2013	5 000	7 000	9 000	4 000	6 500	8 000	9 000	10 000	15 000
2015	7 000	8 000	8 500	5 000	7 500	8 500	8 000	10 000	15 000
2016	7 000	8 000	8 500	5 000	7 500	8 500	8 000	10 000	15 000
2017	7 000	8 000	8 500	5 000	7 500	8 500	8 000	10 000	15 000
2018	8 000	9 000	10 000	6 000	7 000	8 000	10 000	12 000	15 000

<sup>a</sup> Miesięczne wynagrodzenie brutto na danym stanowisku (pełen etat). <sup>b</sup> Najczęściej oferowane wynagrodzenie na danym stanowisku.

Uwaga: dane do raportów płacowych są uzyskane na podstawie rekrutacji przeprowadzonych przez Hays Poland w roku poprzedzającym rok wydania (np. raport z 2018 r. zawiera dane z 2017 r.); w 2014 r. firma Hays nie opublikowała raportu płacowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hays (2013, s. 41; 2015, s. 41; 2016, s. 41; 2017, s. 67; 2018, s. 89).

**Tabela 8. Wynagrodzenia specjalistów ds. szkoleń według przeglądu płac 2017/2018 firmy Michael Page**

Wynagrodzenie	Warszawa	Górny Śląsk	Wrocław	Bonus (w %)	Samochód służbowy lub ekwiwalent
	(w PLN)				
Dyrektor/kierownik ds. szkoleń i rozwoju					
Minimalne	10 000	10 000	10 000	10–12	opcja
Maksymalne	25 000	18 000	15 000		
Najczęściej oferowane	14 000	14 000	13 000		

Wynagrodzenie	Warszawa	Górny Śląsk	Wrocław	Bonus (w %)	Samochód służbowy lub ekwiwalent
	(w PLN)				
Specjalista ds. szkoleń i rozwoju					
Minimalne	6 000	5 000	5 000	5–8	nie
Maksymalne	9 000	8 000	8 000		
Najczęściej oferowane	7 000	7 000	7 000		
Trener wewnętrzny					
Minimalne	8 000	8 000	8 000	do 10	opcja
Maksymalne	16 000	14 000	14 000		
Najczęściej oferowane	10 000	10 000	10 000		

Uwaga: wynagrodzenia w ujęciu miesięcznym, w PLN brutto, pochodzą z analizy informacji zgromadzonych w bazie danych Michael Page oraz Page Executive, a także z informacji dotyczących wynagrodzeń oferowanych przez klientów Michael Page i Page Executive w realizowanych procesach rekrutacyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Michael Page (2018).

Dane z tabel 7 i 8 różnią się od wskazanych w tabeli 3 miesięcznych wynagrodzeń badanych, które są w rzeczywistości niższe. Dla przykładu, wśród ich aktualnych wynagrodzeń można wyróżnić także takie, których wartość kształtuje się poniżej 5000 PLN brutto (minimalnego wynagrodzenia z raportów płacowych). Wydaje się jednak, że najbardziej realny, odpowiadający rzeczywistości jest raport płacowy Sedlak&Sedlak, który uwzględni różne poziomy kompetencji na danych stanowiskach (zob. tabela 6).

## Podsumowanie

Badanie przeprowadzone wśród członków PSTD dostarczyło interesujących wyników dotyczących sprawiedliwego wynagradzania osób prowadzących szkolenia. Potwierdziły się informacje dotyczące realnych zarobków trenerów w Polsce (Król, 2014). Ponad połowa badanych zgodziła się ze stwierdzeniem, że ich obecne wynagrodzenie jest sprawiedliwe, jednakże większość ma wyższe oczekiwania w tym zakresie. Złożoność wykonywanych zadań, wyniki/efekty pracy, posiadane kwalifikacje powinny być czynnikami mającymi bardzo duży wpływ na wysokość sprawiedliwego wynagrodzenia.

Badani zwrócili uwagę na istotną determinantę kształtowania poziomu wynagrodzeń specjalistów ds. szkoleń, jak prestiż i opinia rynkowa na temat danego szkoleniowca. Do uwarunkowań powodujących percepcję poczucia sprawiedliwości płac zaliczyli także: charakter wykonywanej pracy (umowa o pracę, własna działalność

gospodarcza), kompetencje trenera, strategię firmy szkoleniowej i jej lokalizację. I tak, wynagrodzenia freelancerów (i ich oczekiwania dotyczące sprawiedliwego poziomu) są wyższe w porównaniu z wynagrodzeniami trenerów wewnętrznych.

Z badania wynika, że medianą wynagrodzeń badanych osób prowadzących szkolenia jest wartość powyżej przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw do jego 2-krotności, dominantą – od 2100 PLN brutto do 4772 PLN brutto. Według badanych sprawiedliwe miesięczne wynagrodzenia powinny być wyższe, a wskazane przez nich obecne wynagrodzenia różnią się od tych ujętych w raportach płacowych (są niższe).

Większość badanych prowadzi własną działalność gospodarczą, realizuje szkolenia na umowy zlecenia i w związku z tym płaca zasadnicza jest głównym elementem wynagrodzenia całkowitego. Istniejący system wynagradzania zdecydowanie motywuje ich do rozwoju kompetencji, wykonywania złożonych projektów szkoleniowych i osiągnięcia wysokich efektów pracy.

## Bibliografia

- Antoszak, P. (2018). Zróźnicowanie wynagrodzeń w działach gospodarki narodowej w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 509, 11–20.
- Borkowska, S. (2012). *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Borkowska, S. (2004). *Strategie wynagrodzeń*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
- Borkowska, S. (2006). Wynagradzanie. W: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 354–420.
- Bukowska, U., Łukasiewicz, G. (2017). Wynagrodzenia jako czynnik stabilizujący zatrudnienie w organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 3(177), 79–94.
- GUS (2019). *Komunikaty i obwieszczenia Prezesa GUS – przeciętne wynagrodzenie*. <http://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/18.2017,kategoria.html>, 22.02.2019.
- GUS (2018). *Wynagrodzenia w Polsce według danych GUS*. <https://wynagrodzenia.pl/gus>, 6.11.2018.
- Hays (2013). *Raport płacowy 2013. Trendy na rynku pracy*. [https://www.hays.pl/cs/groups/hays\\_common/documents/digitalasset/hays\\_712676.pdf](https://www.hays.pl/cs/groups/hays_common/documents/digitalasset/hays_712676.pdf), 9.12.2018.
- Hays (2015). *Raport płacowy 2015. Trendy na rynku pracy*. [http://eurofoundnews.eu/wp-content/uploads/2015/02/raport\\_placowy2015\\_s.pdf](http://eurofoundnews.eu/wp-content/uploads/2015/02/raport_placowy2015_s.pdf), 9.12.2018.
- Hays (2016). *Raport płacowy 2016. Trendy na rynku pracy*. [http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/2016/01/Raport\\_placowy\\_2016\\_v3.pdf](http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/2016/01/Raport_placowy_2016_v3.pdf), 9.12.2018.
- Hays (2017). *Raport płacowy 2017. Trendy na rynku pracy*. <https://www.teraz-srodowisko.pl/media/pdf/aktualnosci/2982-hays.pdf>, 9.12.2018.

- Hays (2018). *Raport płacowy 2018. Trendy na rynku pracy*. [https://www.hays.pl/cs/groups/hays\\_common/documents/digitalasset/hays\\_2078590.pdf](https://www.hays.pl/cs/groups/hays_common/documents/digitalasset/hays_2078590.pdf), 9.12.2018.
- Jędrusik, A. (2013). Nowoczesne formy aktywizacji kompetencji – rynek szkoleń a rozwój pracowników w dobie innowacji. *Pisma Humanistyczne*, 11, 155–169.
- Jędrusik, A. (2015). Trener w teatrze świata szkoleń. Profesjonalizacja zawodu trenera biznesu a wyzwania i zagrożenia edukacji lifelong learning połowy XXI wieku. W: N. Starik, T. Węglarz (red.), *Podmioty, środowiska i obszary edukacyjne. Wyzwania i zagrożenia połowy XXI wieku*, t. 3. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa w Poznaniu, 103–118.
- Juchnowicz, M., Kinowska, H. (2018). Sprawiedliwość wynagradzania a zaangażowanie pracowników. *Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego*, 52(3), 199–209.
- Juchnowicz, M., Kinowska, H. (2017). Strategie wynagrodzeń w różnych strategiach biznesowych. W: A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 465–478.
- Kawka, T. (2013). Funkcja inwestycyjna wynagrodzeń w organizacjach nowej gospodarki. W: H. Karaszewska (red.), *Zarządzanie ludźmi. Wybrane problemy*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 143–154.
- Kawka, T. (2011). Uwarunkowania efektywności systemów wynagrodzeń nowej gospodarki. W: B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 205–214.
- Król, A. (2014). *Realne zarobki trenerów biznesu i rozwoju*. <http://blog.krolartur.com/realne-zarobki-trenerow-biznesu-i-rozwoju/>, 30.11.2018.
- Kulikowski, K. (2017). Jak wysokość wynagrodzenia wiąże się z oceną sprawiedliwości wynagrodzenia i zadowoleniem z pracy? Analiza na podstawie ogólnopolskiego badania wynagrodzeń 2015. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 105, 227–240.
- Michael Page (2018). *Przegląd płac 2017/2018. Human Resources*. [https://www.michaelpage.pl/sites/michaelpage.pl/files/Przegl%C4%85d\\_P%C5%82ac\\_HR\\_2017-2018\\_-\\_Michael\\_Page.pdf](https://www.michaelpage.pl/sites/michaelpage.pl/files/Przegl%C4%85d_P%C5%82ac_HR_2017-2018_-_Michael_Page.pdf), 13.12.2018.
- Mularczyk, K., Gawor, A. (2014). Kreatywność jako jedna z kluczowych kompetencji osób prowadzących szkolenia – implikacje dla sposobu kształcenia trenerów. *e-mentor*, 4(56), 69–72.
- PSTD (2018). *O PSTD*. <http://www.pstd.org.pl/index.php/o-pstd>, 12.11.2018.
- Ropel, M., Zygiert, J. (2018). *Jak wynagradzać sprawiedliwie?* Kraków: Sedlak&Sedlak.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania. DzU z 2018 r. poz. 227, t.j.
- Sapeta, T. (2011). Wykorzystanie audytu personalnego w kształtowaniu efektywności systemów wynagradzania. W: B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 191–204.
- Sedlak&Sedlak (2016). *Raport płacowy Sedlak&Sedlak*. <https://wynagrodzenia.pl/raport-placowy/raport-placowy-sedlak-amp-sedlak-2016>, 10.12.2018.

- Sedlak&Sedlak (2017). *Raport płacowy Sedlak&Sedlak*. <https://wynagrodzenia.pl/raport-placowy/raport-placowy-sedlak-amp-sedlak-2017>, 10.12.2018.
- Sedlak&Sedlak (2018). *Raport płacowy Sedlak&Sedlak*. <https://wynagrodzenia.pl/raport-placowy/raport-placowy-sedlak-amp-sedlak-2018>, 10.12.2018.
- Szymczak, W., Wański, T. (2011). *Profesjonalni trenerzy, czyli jak planować i osiągać długofalowe rezultaty*. Sopot: GWP.
- Winnicka-Wejs, A. (2018). *Rynek usług szkoleniowych w Polsce. Uwarunkowania – modele – implikacje*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

## Summary

### Perception of Fair Remuneration by Trainers

The article presents the results of an empirical study conducted among members of the Polish Society for Training and Development (PSTD) regarding fair remuneration of trainers. Based on the available salary reports (Sedlak&Sedlak, Hays), salaries of training specialists in 2013–2018 were also analyzed.

**Keywords:** fair pay/remuneration, trainers' salary, trainer, training

### Dr Alicja Winnicka-Wejs

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Zarządzania Organizacjami, tutor akademicki na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Jest autorką kilkadziesiąt publikacji z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, w tym najnowszej książki pt. *Rynek usług szkoleniowych w Polsce. Uwarunkowania – modele – implikacje* (2018. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach).