

Artykuł nadesłany: 25 marca 2026; Poprawiony: 18 kwietnia 2026; Zaakceptowany: 5 maja 2026

DOI: 10.33119/EEIM.2025.75-76.2

Janoska, Sz., Rostkowski, T. (2025). Sprawiedliwość jako podstawa systemu wynagradzania zgodnego z prawem Unii Europejskiej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 75–76(1–2), 21–34.

Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/5459>

Sprawiedliwość jako podstawa systemu wynagradzania zgodnego z prawem Unii Europejskiej

SZYMON JANOSKA, TOMASZ ROSTKOWSKI

*Instytut Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie,
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

W artykule autorzy rozpatrują problem sprawiedliwości jako podstawy systemów wynagrodzeń w świetle nowych przepisów prawa Unii Europejskiej. Na początku omówione są teoretyczne aspekty sprawiedliwości oraz waga sprawiedliwości dystrybutywnej i proceduralnej w tworzeniu efektywnych systemów wynagrodzeń. Następnie przedstawiono wymagania i konsekwencje Dyrektywy (UE) 2023/970 dla zarządzania kapitałem ludzkim. W artykule zaprezentowano wyniki badania dotyczącego wpływu jawności wynagrodzeń na motywację i poczucie sprawiedliwości pracowników. Wskazują one, że transparentność, pomimo pozytywnych skutków, niesie za sobą ryzyko nowych napięć w organizacji. Artykuł obrazuje znaczenie Dyrektywy dla różnych grup pracodawców.

Słowa kluczowe: sprawiedliwość wynagrodzeń, jawność wynagrodzeń, Dyrektywa (UE) 2023/970, motywacja pracowników, system wynagrodzeń

Kody klasyfikacji JEL: J31, J28, M52

Wprowadzenie

Sprawiedliwość jako interesujący problem jest obecna w życiu cywilizowanych narodów niemal od samego początku historii. Zajmowali się nią nie tylko wybitni filozofowie starożytności, ale także znakomici władcy prawodawcy. W starożytności wierzano również w boską opiekę nad sprawiedliwością sprawowaną przez Boga, a nawet istnienie bogów, których była ona specjalizacją. Zarazem wynagrodzenie jako nagroda za dobrze wykonaną pracę również budziło szerokie zainteresowanie. W związku z tym próby połączenia problematyki wynagradzania i sprawiedliwości, zarówno w teorii, jak i w praktyce, wydają się oczywiste. Praktycznie wszystkie teorie dotyczące motywowania pracowników mają bezpośredni lub pośredni związek ze sprawiedliwością, ale także potrzebą odczuwania sprawiedliwości. Niezależnie od tego, czy zwrócimy uwagę na potrzeby pracowników, elementy zachęcające do dodatkowego wysiłku czy też rozwiązania zniechęcające do jego podejmowania, czy weźmiemy pod uwagę oczekiwania pracowników oraz sposoby ustalania celów okaże się, że sprawiedliwość musi być ważnym przymiotem systemu wynagradzania, jeśli ma on działać skutecznie (Juchnowicz, Kinowska, 2018).

Dorobek teorii (Łuków, 2018) pokazuje, że w uproszczeniu problem sprawiedliwości można rozpatrywać z perspektywy dwóch głównych punktów widzenia:

- 1) Sprawiedliwość jako odpowiedź na pytanie: co należy się każdemu pracownikowi w związku z faktem, że uzyskał zatrudnienie w organizacji, spełniając odpowiednie kryteria, oraz w związku z prezentowaniem zachowań i uzyskiwaniem efektów umożliwiających mu dalszą pracę dla niej?
- 2) Sprawiedliwość jako odpowiedź na pytanie: w jaki sposób można zdobyć ewentualne nagrody (korzyści) i uniknąć potencjalnych kar za przewinienia różnego typu zdefiniowane przez organizację?

Praktyczne odpowiedzi na powyższe pytania wymagają wcześniej doprecyzowania, że to, co należne może obejmować:

- a) korzyści w postaci wynagrodzeń pieniężnych czy świadczeń pozapłatowych,
- b) warunki pracy, w tym także m.in. atmosferę czy kulturę pracy,
- c) trudności (np. konieczność realizacji zadań zgodnie z wytycznymi),
- d) swobodę działania i decyzyjność,
- e) ochronę interesów pracownika, w tym interesów pozazawodowych, np. ochrona prywatności czy szacunek do czasu prywatnego i wypoczynku.

Sprawiedliwość w organizacji

Z przyczyn oczywistych trudne lub wręcz niemożliwe jest oferowanie wszystkim pracownikom identycznych warunków pracy i różne jej rodzaje będą oferowały pracownikom obiektywnie większy lub mniejszy komfort. Praca w ciężkich warunkach pogodowych na platformie wydobywczej na Morzu Północnym nie jest tą samą pracą, jaką w tej samej organizacji wykonuje księgowy pracujący w przytulnym, nowoczesnym biurze w centrum miasta. Stres wynikający z podejmowanych decyzji mających wpływ na ludzkie życie i zdrowie jest bardziej dotkliwy niż wynikający wyłącznie z ograniczonej odpowiedzialności za wyniki pracy własnej. Obiektywna potrzeba dyżurowania w celu zapewnienia ciągłości działania firmy lub zagrożenie nagłymi wyjazdami zagranicznymi mają większy wpływ na funkcjonowanie pracownika w społeczeństwie i jego relacje z bliskimi niż standardowa, łatwa do połączenia z życiem prywatnym praca w stałych dniach i godzinach.

Poszczególne rodzaje pracy bardzo różnią się od siebie i wynika to z różnych poziomów stanowisk w hierarchii (np. stanowisk wykonawczych, specjalistycznych czy kierowniczych), ale także funkcji konkretnych stanowisk w organizacji (np. obsługa klienta, marketing, utrzymanie czystości). Jakkolwiek można wskazać na liczne podobieństwa pomiędzy organizacjami, to uznać należy, że w praktyce organizacje bardzo różnią się od siebie, co wynika zarówno z całkowicie niezależnych od nich okoliczności, jak i z podejmowanych decyzji strategicznych. Dodatkowo, nawet jeśli mowa jest o identycznych stanowiskach, to zajmujące je osoby zawsze będą się różnić, np. w obszarze efektywności pracy czy innych elementów, takich jak: większa innowacyjność i gotowość do wprowadzania nowych, cennych dla organizacji rozwiązań. Wobec tego przykładowo przekroczenie oczekiwanych efektów pracy okazuje się być złożoną kategorią, w skład której wchodzić mogą bardzo zróżnicowane osiągnięcia.

Uznając zatem, że sprawiedliwość nie może oznaczać identyczności bez dodatkowych warunków, „równość traktowania poszczególnych osób” to w praktyce „równość osób o równym statusie, czyli zajmujące tę samą pozycję w hierarchii, pełniące tę samą funkcję, w takich samych warunkach i uzyskujące identyczne wyniki pracy”. Zatem po łącznym spełnieniu tych, a w poszczególnych organizacjach także innych, dodatkowych czynników na identycznym poziomie konkretne dwie osoby muszą być traktowane tak samo, co w takim przypadku oznacza „sprawiedliwie”. W praktyce oznacza to jednak, że sytuacja bardzo rzadko jest taka sama dla dwóch różnych osób i potrzebny jest margines na indywidualizację. Dorobek nauk prawnych doprowadził do sytuacji, w której sędziowie dysponują zwykle znaczącym marginesem decyzyjności. Oznacza to, że w praktyce wyroki, które zapadają, często istotnie różnią

się od siebie w zależności od konkretnej sytuacji i konkretnej osoby. Aby zapobiec uznawaniu ich za niesprawiedliwe, konieczne są:

- a) istnienie transparentnego i zrozumiałego dla ludzi prawa,
- b) transparentne uzasadnienie decyzji sędziego, które wyjaśni, jakie okoliczności spowodowały, że konkretne zachowania lub zaniechania zostały uznane za przesądające o wysokości kary.

Nie można oczekiwać, że ludzie uznają jakąś decyzję za sprawiedliwą, jeśli nie znają lub nie mogą się zapoznać z prawem, w oparciu o które decyzja została wydana. Nie sposób też nie uznać za właściwe, że decyzje nie powinny zapadać wobec całych grup osób, niezależnie od ich postępowania, które może być zróżnicowane, więc naturalną jest potrzeba pozyskania uzasadnienia dla konkretnej decyzji wobec konkretnej osoby w konkretnej sytuacji.

Można uznać, że rozwiązania, które okazały się właściwe dla wymierzania kar, są adekwatne także w odwrotnym przypadku, tj. udzielania nagród. System wynagradzania może być bowiem traktowany jako odwrotność kodeksu karnego, ale dotyczącego konkretnej organizacji i jej specyfiki.

Problematyka oceny pracy i konkretnych osób nie jest nowa. Przeciwnie, już w starożytnych Chinach urzędnicy byli regularnie oceniani. Jednak dopiero w XX wieku ukształtowało się instrumentarium zarządzania, które jakkolwiek nieustannie doskonalone i zmieniane stanowi pewnego rodzaju kanon myślenia o rzetelnych podstawach do skonstruowania sprawiedliwego systemu wynagradzania. Z perspektywy organizacji opracowanie systemu wynagradzania jako swoistego pozytywnego odpowiednika systemu karania wymaga:

- a) systemu opisów jednostek organizacyjnych,
- b) systemu pomiaru efektywności pracy,
- c) systemu wartościowania stanowisk,
- d) systemu ocen okresowych pracowników (szerzej w: Juchnowicz, Sienkiewicz, 2006),

oraz wzajemnego połączenia tych rozwiązań i ich integracji z innymi rozwiązaniami zarządczymi. Opracowanie systemu wynagradzania jest zatem nie tylko zadaniem trudnym i złożonym, ale także pracochłonnym i wymagającym czasu, zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę również konieczność uwzględnienia uwarunkowań rynku pracy, które są bardzo zróżnicowane w zależności od konkretnego zawodu czy lokalizacji miejsca pracy.

Jest to jednak dopiero pierwszy krok do zbudowania systemu wynagradzania, który spełnia wymogi sprawiedliwości. Kolejnymi krokami są:

- a) ustalenie zasad wykorzystania systemu i podział zadań w jego stosowaniu,
- b) komunikacja systemu,

- c) szkolenia wszystkich pracowników i szkolenia osób wyznaczonych do realizacji poszczególnych zadań (np. oceniania kompetencji pracowników lub badania efektywności ich pracy).

W praktyce jednak wdrożenie systemu się nie kończy. Aby uznać wdrożenie za skuteczne, należy uwzględnić czas niezbędny na tworzenie się nowych nawyków pracowników, zdobywanie doświadczenia w stosowaniu systemu, a także konieczność wprowadzania do niego zmian w związku ze zmianami wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu. Prawidłowo wdrożony system ulegać musi zmianom. Zmiany z kolei wymagają nie tylko komunikacji, ale także wyjaśnienia ich przyczyn i celów.

System wynagradzania i jego skuteczność zależy od postaw pracowników wobec organizacji, ale także samego zjawiska sprawiedliwości oraz będącej jej częścią transparentności. Minimalne wymogi wobec transparentności to: ujawnienie pracownikom systemu wynagradzania, sposobu jego wykorzystania oraz dostępności uzasadnienia do wszelkich decyzji podejmowanych wobec grup pracowników oraz poszczególnych osób.

Nowe wymagania prawne: Dyrektywa równościowa

Dotychczas gwarancję sprawiedliwego systemu wynagradzania miał zapewniać w Polsce kodeks pracy (1974). Przyczyny etyczne, społeczne gwarancje sprawiedliwości wydają się oczywiste. Podobnie jest z perspektywy nauk ekonomicznych, gdzie stosowanie dyskryminacji wiąże się z obustronnymi stratami ekonomicznymi (Becker, 1971). Zdaniem władz Unii Europejskiej (UE) tego rodzaju rozwiązania zarówno w Polsce, jak i innych krajach UE nie gwarantowały jednak sprawiedliwego traktowania pracowników. Dotyczy to przede wszystkim sprawiedliwego traktowania kobiet i mężczyzn. Z pewnością trudno jest wytłumaczyć znaczące różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w Europie (Parlament Europejski, 2020). Wobec powyższego opracowano dyrektywę mającą zapewnić sprawiedliwe traktowanie pracowników, między innymi poprzez transparentność płac (Parlament Europejski, Rada Unii Europejskiej, 2023). Analizując tekst nowego prawa, trudno jest nie dojść do wniosku, że jego autorzy byli bardzo zdeterminowani, aby problem sprawiedliwego wynagrodzenia skutecznie rozwiązać. Świadczą o tym bardzo szeroki zakres nowego prawa, drakońskie kary za jego nieprzestrzeganie wzmocnione mechanizmami w praktyce uniemożliwiającymi skuteczne obejście prawa, ale przede wszystkim złamanie zasady równości stron przed sądem. Obowiązujące w Unii Europejskiej od 2023 r. prawo czyni pracodawcę odpowiedzialnym za wykazanie, że nie stosuje on praktyk dyskryminacyjnych. W innym przypadku zostanie on uznany za łamiącego prawo, z czego wynikają bardzo wysokie kary finansowe, ale także utrata

wizerunku na rynku oraz utrudnienia w prowadzeniu działalności gospodarczej i możliwa ingerencja w sposób działania organizacji na mocy wyroku sądu.

W praktyce oznacza to, że firmy nie tylko muszą stosować wymienione wyżej narzędzia zarządzania, ale także muszą położyć duży nacisk na jakość ich wytworzenia i stosowania. Dotyczy to także jakości dokumentacji, sprawozdań, zestawień i wszelkich innych dokumentów służących wykazaniu, że pracodawca stosuje prawo z należytą starannością. Podstawowym założeniem twórców nowego prawa jest transparentność. Wyszli oni bowiem z założenia, że pracownicy, dysponując niezbędnymi informacjami, sami będą dochodzić sprawiedliwości. Z pewnością jest to założenie słuszne. Mając na uwadze naturalną dla ludzi potrzebę sprawiedliwości oraz potencjalnie niezwykle wysokie odszkodowania, jakie mogą uzyskać, w połączeniu z dużym poziomem ochrony ich stabilności w miejscu pracy, bez większej przesady można powiedzieć, że zastosowane rozwiązanie prawne to „atak atomowy” na pracodawców, którzy stosują niedozwolone już wcześniej praktyki lub działają zgodnie z zasadami sprawiedliwości, ale na skutek braku odpowiedniej transparentności, braku umiejętności lub innych przyczyn mogą być podejrzewani o stosowanie tego rodzaju praktyk przez swoich pracowników. Transparentność dotyczy nie tylko szerokiej dostępności do informacji i zasad wynagradzania dla pracowników firmy, ale także dla potencjalnych pracowników. Generalizując, należy uznać, że zalecenia płynące z Dyrektywy równościowej są w pełni zgodne z wytycznymi teorii zarządzania i innych nauk oraz najlepszymi praktykami obserwowanymi zarówno na rynku polskim, jak i w innych krajach.

Nie oznacza to, że wejście w życie nowego prawa automatycznie poprawi sprawność działania organizacji, wpłynie na wzrost efektywności oraz satysfakcję pracowników. Zależy to z jednej strony od sprawności wdrażania zmian w organizacji, ale z drugiej strony od percepcji pracowników. Wiele badań prowadzonych obecnie, ale także znacznie wcześniejszych (Juchnowicz, 2009), potwierdza, że pracownicy w Polsce oczekują sprawiedliwości i transparentności, ale nie są wolni od obaw dotyczących ujawniania wynagrodzeń.

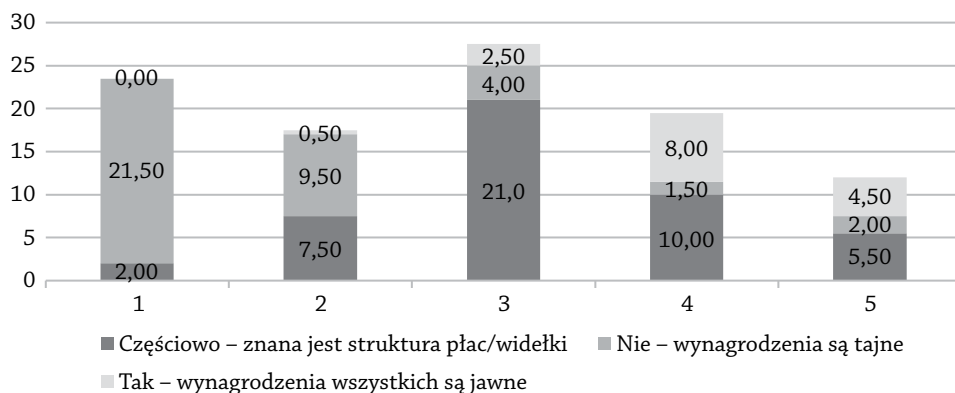
Wyniki badania

Celem badania było ustalenie wpływu, jaki na motywację, poczucie sprawiedliwości i zaangażowanie miałyby jawność wynagrodzeń w opinii pracowników.

O odbyło się ono metodą CAWI (*computer-assisted web interviewing*) w formie ankiety internetowej podzielonej na cztery grupy pytań: ogólne postrzeganie wynagrodzeń w firmie, subiektywny wpływ transparentności na motywację, subiektywny wpływ jawności na poczucie sprawiedliwości i zaufania oraz część otwartą pozwalającą

respondentom na rozwinięcie opinii. Ankieta zawierała 26 zamkniętych oraz otwartych pytań (w tym cztery pytania metryczkowe). Na pytania zamknięte składały się pytania jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz korzystające z 5-stopniowej skali Likerta. Zbieranie odpowiedzi odbywało się od sierpnia 2025 roku do stycznia 2026 roku. W tym czasie pojawiło się 200 respondentów, z których 63% to kobiety, 34,50% mężczyźni, a 2,50% wybrało odpowiedź „inne/nie chcę podawać”. Najliczniejsza była grupa z przedziału wiekowego 25–34 lata (38%), następnie osoby poniżej 25. roku życia (37,50%), osoby w wieku 35–44 lata (12%), 45–54 lata (11,50%) oraz powyżej 55. roku życia (1%). Ankietowani głównie pracowali w sektorze prywatnym (72,50%). W sektorze publicznym pracowało 27,50%. Podział względem stażu pracy wyglądał następująco: 1–3 lata – 45,50%, poniżej roku – 25%, 4–7 lat – 18,50%, 8–15 lat – 6% oraz ponad 15 lat – 5%. Głównymi ograniczeniami tego badania były: liczebność próby niepozwalająca na sformułowanie wniosków odnoszących się do ogółu społeczeństwa oraz fakt, że zostało ono przeprowadzone przed 7 czerwca 2026 roku, a co za tym idzie przed oficjalnym wprowadzeniem nowych regulacji związanych z Dyrektywą 2023/970 w Polsce. Mogą one jednak stanowić ciekawy punkt odniesienia do działań, które z mocy prawa będą musiały być prowadzone od czerwca 2026 roku.

Rysunek 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Jak oceniasz jawność wynagrodzeń w swojej firmie?” (%)

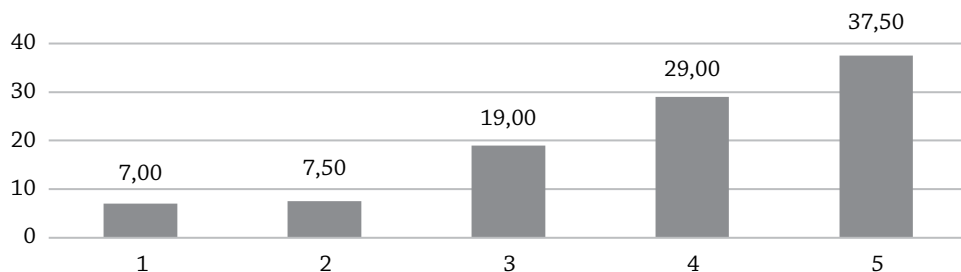


Uwagi: 1 – zdecydowanie negatywnie; 5 – zdecydowanie pozytywnie.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1 przedstawia ocenę jawności wynagrodzeń. W firmach, gdzie wynagrodzenia są w pełni jawne, ocena jest raczej pozytywna. Pracownicy firm, gdzie wynagrodzenia są tajne, posiadają głównie negatywne odczucia, zaś częściowa transparentność skutkuje rozkładem opinii skupiającym się na neutralnych poglądach.

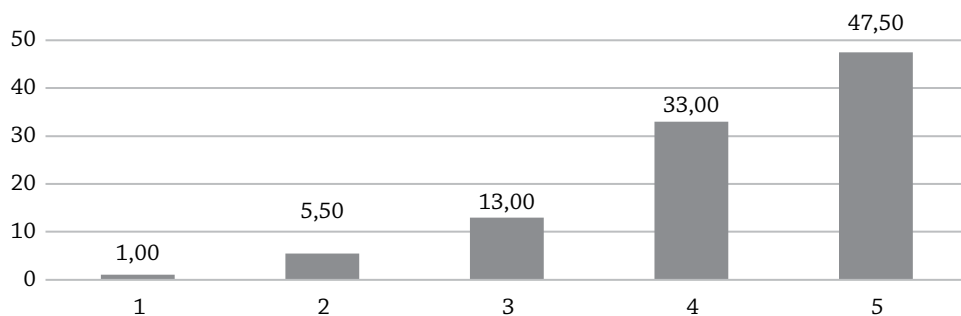
Rysunek 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy jawne wynagrodzenia miałyby wpływ na twoją motywację do pracy?” (%)



Uwagi: 1 – zdecydowanie nie; 5 – zdecydowanie tak.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy uważasz, że jawność wynagrodzeń może motywować do rozwijania kompetencji i awansu?” (%)

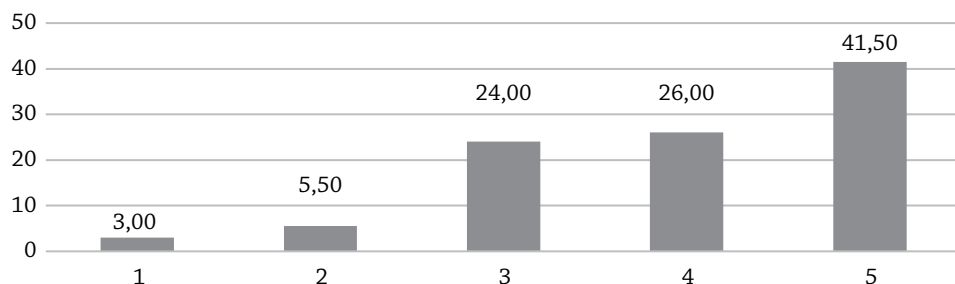


Uwagi: 1 – zdecydowanie nie; 5 – zdecydowanie tak.

Źródło: opracowanie własne.

Badanie wskazało na silny wpływ jawności na motywację i chęci rozwoju pracowników. Według zdecydowanej większości ankietowanych (66,50%) transparentność wynagrodzeń ma bezpośredni wpływ na ich motywację do pracy. Istotne jest również, że aż 80,50% respondentów uważa, że przejrzysty system wynagrodzeń zachęca do rozwijania kompetencji i dążenia do awansu. Widoczne jest tu potwierdzenie teorii oczekiwanej wartości Vrooma (Karaś, 2004). Transparentność podnosi przekonanie pracownika, że jego starania znajdą odzwierciedlenie w nagrodzie finansowej. Pokrywa się to również z modelem Michigan (Fombrun i in., 1984), który traktuje rozwój pracownika jako inwestycję, którą należy odwzorować w systemie wynagrodzeń.

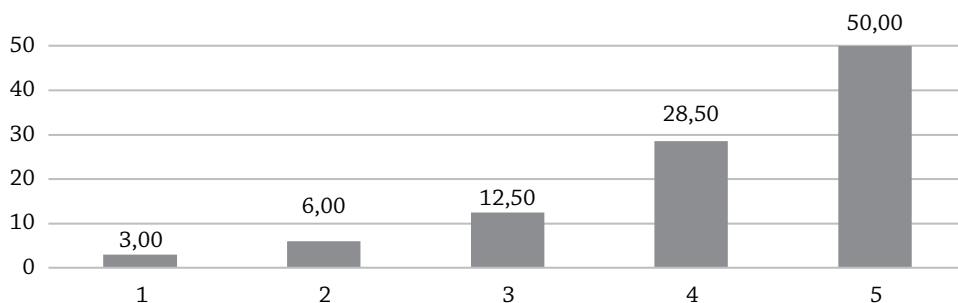
Rysunek 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Jak jawność wynagrodzeń wpłynęłaby na twoje poczucie sprawiedliwości w pracy?” (%)



Uwagi: 1 – znacząco by je pogorszyła; 5 – znacząco by je polepszyła.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy uważasz, że jawność wynagrodzeń zwiększyłaby twoje zaufanie do pracodawcy?” (%)



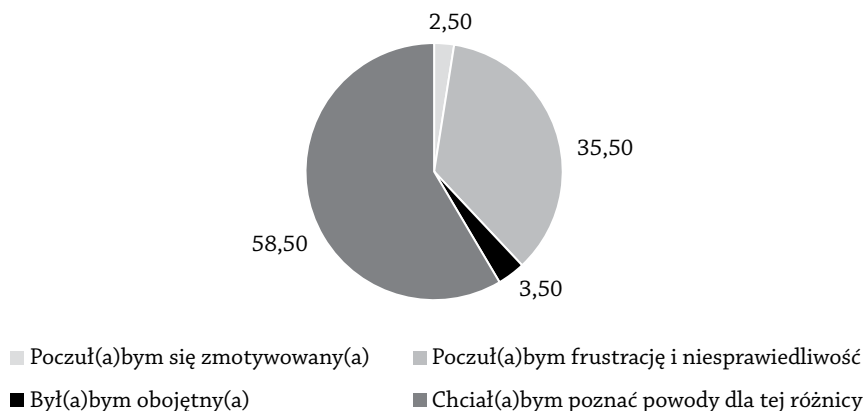
Uwagi: 1 – zdecydowanie nie; 5 – zdecydowanie tak.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przedstawiają, że 67,50% respondentów uważa, że jawność wynagrodzeń wpłynęłaby pozytywnie na ich poczucie sprawiedliwości. Transparentność niweluje asymetrię informacji i pozwala realnie ocenić stosunek wkładu pracownika do wynagrodzenia, które dostaje (Adams, 1963). Zaufanie wynika z równowagi w kontrakcie psychologicznym (Cropanzano, Mitchell, 2005). Pracownik wyraża lojalność w zamian za uczciwe traktowanie. Wskazuje na to opinia 78,50% respondentów.

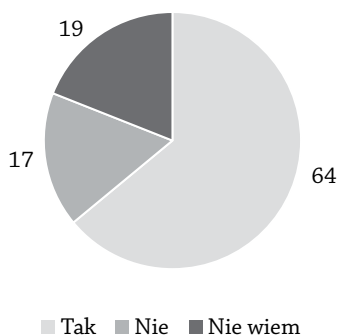
W przypadku poznania niekorzystnej różnicy w zarobkach ponad połowa (58,5%) ankietowanych chciałaby poznać jej przyczynę, zaś 35,50% czułoby frustrację i niesprawiedliwość możliwie wynikającą z braku uzasadnienia tej różnicy. Wskazuje to na duże znaczenie sprawiedliwości proceduralnej (Cropanzano, Mitchell, 2005). To w szczególności przejrzyste zasady i procedury systemu wynagrodzeń decydują o jego akceptacji.

Rysunek 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Gdybyś dowiedział(a) się, że wynagrodzenie osoby na podobnym stanowisku jest wyższe niż twoje, jak byś zareagował(a)?” (%)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy uważasz, że jawność wynagrodzeń może prowadzić do napięć wśród pracowników?” (%)



Źródło: opracowanie własne.

Pomimo w większości pozytywnych opinii, 64% respondentów obawia się, że ujawnienie wynagrodzeń może prowadzić do konfliktów w firmie. Odpowiedzi na pytanie otwarte: „Jakie działania firmy mogą wspierać dobrą atmosferę przy wprowadzaniu jawności wynagrodzeń?”, wskazują, że zapobiec temu może jawna, szczerza komunikacja oraz wyrównanie płac na podobnych stanowiskach przed wprowadzeniem pełnej transparentności wynagrodzeń. Według teorii zachowania zasobów reakcja pracownika zależy od tego, czy postrzega transparentność jako zysk czy stratę (Kulikowski, 2017).

Podsumowanie

Przeprowadzone badania, jakkolwiek nie dają w pełni wiarygodnego obrazu sytuacji ze względu na dobór próby, sugerują nie tylko pewne pozytywne wnioski, ale także zagrożenia.

Po pierwsze, firmy, które już wcześniej stosowały jakieś rozwiązania w zakresie transparentności, mogą liczyć na bardziej pozytywny odbiór zmian przez pracowników niż organizacje niemające tego rodzaju doświadczeń.

Po drugie, po ujawnieniu wynagrodzeń należy oczekiwać wzrostu motywacji pracowników, jednak wyłącznie wtedy, gdy rozwiązania te będą postrzegane jako sprawiedliwe, bo wpływ na motywację pracowników może być zarówno pozytywny, jak i negatywny i można się spodziewać się, że będzie on silny, ale kierunek motywacji zależy od jakości rozwiązań i ich zgodności z opiniami pracowników na temat sprawiedliwości.

Kolejnym wnioskiem jest silny związek jawności płac z chęcią rozwoju. Przedstawienie jasnej drogi do wzrostu wynagrodzeń może być zatem doskonałym motorem do rozwoju organizacji poprzez rozwój kompetencji pracowników. W tym przypadku jednak ponownie należy wskazać na jakość stosowanych rozwiązań i ich zgodność z potrzebami organizacji, ale także ugruntowanymi praktykami, w ramach których awans pracowników często nie polega na podejmowaniu się trudniejszych zadań, ale raczej wynika z upływu czasu. Prowadzi to do sytuacji, gdy „specjalista” i „starszy specjalista” w praktyce wykonują dokładnie te same zadania, a „starszy” jest rzeczywiście starszy w rozumieniu wieku. Takie praktyki budzą bardzo poważne wątpliwości co do ich sprawiedliwości. Dyrektywa dopuszcza co prawda uwzględnianie stażu pracy jako elementu różnicującego wynagrodzenia, jednak rodzi to podejrzenia o stosowanie dyskryminacji ze względu na wiek pracowników. W praktyce wielokrotnie potwierdzono, że po analizie kompetencji i efektywności pracy pracowników okazało się, że takie praktyki faktycznie dyskryminowały młodszych pracowników i były wobec nich krzywdzące.

Kolejnym wnioskiem jest to, że ujawnienie wynagrodzeń zwiększać może zarówno poczucie sprawiedliwości, jak i zaufanie do pracodawcy.

Z badań wynika, że pracodawcy, którzy zgodnie z Dyrektywą jedynie ujawnią fakty na temat wynagradzania, popełnią błąd. Oczywiście oczekiwaniem pracowników jest to, że uzyskają oni nie tylko dostęp do faktów, ale także dostaną informacje na temat przyczyn występujących w organizacji różnic w traktowaniu pracowników.

Poważnym zagrożeniem dla organizacji może być wystąpienie napięć i konfliktów między pracownikami i oczekiwać należy, że wpłynie to także na relację pracownicy–pracodawcy.

Podsumowując, można powiedzieć, że wprowadzenie Dyrektywy ma różne znaczenie dla różnych grup pracodawców. Organizacje dysponujące najlepszymi praktykami, rozwiniętymi rozwiązaniami cyfrowymi, dobrą komunikacją z pracownikami i rynkiem pracy będą miały okazję nie tylko do tego, aby wzmocnić swoją pozycję na rynku pracy i rynku produktów lub usług, które oferują, ale także do jeszcze łatwiejszego rozbudowywania swoich zespołów o sfrustrowanych, ale kompetentnych pracowników innych organizacji. Powinny one przygotowywać się do uzyskiwania zwiększonego zwrotu z dotychczasowych inwestycji w budowanie systemów zarządzania kapitałem ludzkim oraz na dodatkowe sukcesy, które z tego faktu wynikną. Organizacje nieposiadające tego rodzaju rozwiązań muszą przygotowywać się na nadejście kryzysu, być może nawet bardzo poważnego. Wdrożenie koniecznych rozwiązań jest czasowo- i zasobochłonne, a także wymaga posiadania kompetencji, których menedżerowie tych organizacji bardzo często nie mają. Dodatkowo, działania modernizujące trzeba będzie prowadzić w bardzo niekorzystnych warunkach, tj. w ramach sytuacji konfliktu pomiędzy kierownictwem a pracownikiem lub ich grupami. Zdecydowanie w najgorszej sytuacji znajdują się pracodawcy szeroko rozumianego sektora publicznego. W ostatnich 20 latach nie wprowadzono w tych organizacjach koniecznych zmian. W kluczowych dla sektora publicznego organizacjach sytuacja była bardzo niepokojąca ponad 15 lat temu (Rostkowski, 2012), a wobec braku modernizacji problemy jedynie się pogłębiły. Organizacje te działają w ramach bardzo ścisłego gorsetu prawnego, który jest skrajnie nienowoczesny, nieefektywny i sprzyja tworzeniu się rozmaitych patologii. Problem pogłębia archaiczny sposób działania tych instytucji oraz brak kompetencji na wszystkich poziomach zarządzania. Problem jest tak poważny, że pracownicy instytucji sektora publicznego będą mieli ogromne problemy nawet ze skanalizowaniem swojego niezadowolenia. Wynika to z faktu, że ich przełożeni, np. dyrektorzy szkół, szpitali, urzędów itp., nie mają swobody decyzyjnej lub mają bardzo niewielką elastyczność. Działania tych dyrektorów są zablokowane poprzez wielopiętrowy system uniemożliwiający podejmowanie odpowiednich kroków. Przykładowo, dyrektor szkoły lub szpitala musi realizować ustawy regulujące postępowanie wobec poszczególnych grup zatrudnionych osób oraz bardzo szczegółowe wytyczne określające często kwotowo, jakie wynagrodzenia należy wypłacać pracownikom. Dodatkowo ma on ograniczenia stworzone przez organy prowadzące dla tych instytucji, np. w postaci burmistrzów, prezydentów miast, wojewodów czy rektorów uczelni. Mając na uwadze ogromnie niski poziom merytoryczny poszczególnych rozporządzeń czy zarządzeń, które przynoszą więcej szkód i blokad niż mogłyby dać korzyści, obraz problemów, jakie wywoła omówiona Dyrektywa, wydaje się niezwykle niepokojący.

Bibliografia

- Adams, J.S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Becker, G.S. (1971). *The Economics of Discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M., Devanna, M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Juchnowicz, M. (red.) (2009). *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Juchnowicz, M., Kinowska, H. (2018). Sprawiedliwość wynagradzania a zaangażowanie pracowników. *Studia i Prace WNEiZ US*, 52(3), 199–209.
- Juchnowicz, M., Sienkiewicz, Ł. (2006). *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*. Warszawa: Difin.
- Karaś, R. (2004). *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kodeks pracy (1974). Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141).
- 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*, 105, 227–240.
- Łuków, P. (2018). Aksjologiczne podstawy sprawiedliwych wynagrodzeń. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 3(39), 13–30.
- Parlament Europejski (2020). *Luka płacowa między kobietami a mężczyznami: definicja, fakty i przyczyny*. Pobrano z: <https://www.europarl.europa.eu/topics/pl/article/20200109STO69925/luka-placowa-miedzy-kobietami-a-mezczyznami-definicja-fakty-i-przyczyny> (dostęp: 15.03.2026).
- Parlament Europejski, Rada Unii Europejskiej. (2023). *Dyrektywa (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania*. Pobrano z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/?uri=CELEX%3A32023L0970> (dostęp: 17.03.2026).
- Rostkowski, T. (2012). *Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Fairness as the Foundation of a Remuneration System Compliant with EU Law

Abstract

The article examines the issue of fairness as a foundation of remuneration systems in light of the new provisions of European Union law. First, it discusses the theoretical aspects of fairness and the importance of distributive and procedural justice in the development of effective remuneration systems. It then presents the requirements and implications of Directive (EU) 2023/970 for human capital management. The article reports the results of a study examining the impact of pay transparency on employee motivation and perceptions of fairness. The findings indicate that, despite its positive effects, transparency may also generate a risk of new tensions within organisations. The article highlights the significance of the Directive for different groups of employers.

Keywords: pay equity, pay transparency, Directive (EU) 2023/970, employee motivation, remuneration system

Szymon Janoska

Absolwent studiów magisterskich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jego zainteresowania naukowe skupiają się na zagadnieniach prawa pracy oraz zarządzania kapitałem ludzkim, szczególnie w zakresie motywacji pracowników.

Tomasz Rostkowski

Profesor uczelni w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Od 20 lat związany z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi. Jego zainteresowania naukowe i zawodowe obejmują strategię zarządzania kapitałem ludzkim, projektowanie systemów zarządzania, systemy kompetencyjne i oceniania oraz zarządzanie zmianą. Jest autorem wielu książek i ponad 100 artykułów naukowych poświęconych problematyce zarządzania kapitałem ludzkim. Współpracuje z przedsiębiorstwami i instytucjami publicznymi w Polsce i za granicą.

tomaszrostkowski@sgh.waw.pl

ORCID: 0000-0002-3932-5692