

Dopuszczalność różnicowania wysokości wynagrodzeń pracowników ze względu na miejsce świadczenia pracy w świetle przepisów prawa pracy i teorii ZZL

Benigne faciendae sunt interpretationes chartum, ut res magis valeat quam pereat
(„Dokumenty należy interpretować w sposób przychylny, tak by czynność prawna raczej została utrzymana w mocy, niż unieważniona”)¹

1. Wprowadzenie

Problematyka wynagradzania w szerokim tego słowa znaczeniu jest przedmiotem licznych opracowań naukowych Profesora Herberta Szurgacza², z których często korzystałem, przygotowując moje publikacje na ten temat³. Dlatego też pisząc artykuł ku czci Dostojnego Jubilata, postanowiłem zająć się właśnie tą tematyką⁴. Przy czym chciałbym skupić się na jednym, bardzo istotnym w praktyce działania pracodawców o rozproszonej strukturze, problemie, jakim jest dopuszczalność różnicowania wysokości wynagrodzenia zasadniczego lub też przyznawania innych świadczeń związanych z pracą ze względu na miejsce jej świadczenia. Analizy tego zagadnienia nie ograniczam tylko do oceny z punktu widzenia przepisów prawa pracy, ale uwzględniam również wskazania wynikające z nauki zarządzania zasobami ludzkimi – dalej ZZL. Zdaję sobie sprawę, że takie podejście

¹ K. Burczak, A. Dębiński, M. Jońca, *Łacińskie sentencje i powiedzenia*, Warszawa 2018, s. 26.

² Do których można zaliczyć m.in. *Wynagrodzenie za pracę i inne świadczenia związane z pracą*, [w:] H. Szurgacz (red.), *Prawo pracy. Zarys wykładu*, Warszawa 2016; *Zagadnienia kształtowania warunków wynagrodzenia przez pracodawcę*, [w:] H. Szurgacz (red.), *Kształtowanie warunków pracy przez pracodawcę. Możliwości, granice*, Warszawa 2011; *Niektóre prawne zagadnienia premiowania*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2011, nr 4; *Nagrody z zakładowego funduszu nagród*, Wrocław 1979.

³ W szczególności dotyczy to mojej monografii *Zasady wynagradzania za pracę u pracodawców – przedsiębiorców w świetle autonomicznych źródeł prawa pracy*, Warszawa 2018.

⁴ Podobna przesłanka towarzyszyła mi, gdy przed 10 laty miałem okazję wyrazić hołd Panu Profesorowi w Księdze Jubileuszowej ku Jego czci zatytułowanej *Z zagadnień prawa pracy i prawa socjalnego*, Warszawa 2011, w której opublikowałem opracowanie *Zasady wynagradzania za pracę w regulacjach międzynarodowych i ich wpływ na ustawodawstwo polskie*.

kłóci się z „czystą formą” rozważań prawniczych, ale zajmując się tak w teorii, jak i w praktyce zarówno prawem pracy, jak i zarządzaniem personelem, uważam, że przy analizie prawa należy wykorzystać również dorobek tej drugiej nauki, który doskonale odpowiada coraz powszechniej występującym oczekiwaniom analizy prawa w działaniu *law in action*⁵.

2. Prawne uregulowania dotyczące zasad wynagradzania w kontekście miejsca wykonywania pracy

Rozważania na temat dopuszczalności różnicowania wynagradzania⁶ zaczynam od analizy przepisów powszechnie obowiązujących, dotyczących obowiązków pracodawcy związanych z wypłacaniem poszczególnych składników pakietu wynagrodzeniowego. I tak art. 13 k.p. wskazuje, że pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę. Warunki realizacji tego prawa określają przepisy prawa pracy oraz polityka państwa w dziedzinie płac, w szczególności poprzez ustalanie minimalnego wynagrodzenia za pracę. A więc w praktyce przepis ten mówi o godziwym wynagrodzeniu, które należy utożsamiać z wynagrodzeniem minimalnym⁷. Gwarancją tą objęta jest kwota minimum – jednolita w całym kraju⁸, z czego jednak nie wynika, że w prawie zakładowym nie można uregulować kwoty minimalnej w sposób z jednej strony wyższy, niż wynika to z przepisów wydanych na podstawie ustawy z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę⁹, oraz z drugiej strony, że minima te nie mogłyby być różne w różnych lokalizacjach.

Drugi „obligatoryjny” składnik wynagrodzenia, jakim są diety z tytułu podróży służbowych, jest jednolity w przypadku podróży na terenie Polski. Natomiast

⁵ Jak wskazuje Kenneth B. Davis, „Prawo w działaniu [...] oznacza, że w nauczaniu i badaniach, bez względu na to, jak interesująca jest teoria prawna, zawsze musimy zadać sobie pytanie: «Jak to wpływa na życie ludzi w prawdziwym świecie?»”, *Law in action*, https://en.wikipedia.org/wiki/Law_in_action. Wersja polska dostęp 15 września 2021 r.

⁶ Które to pojęcie traktuję bardzo szeroko i odnoszę do definicji zawartej w art. 18(3c) ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 2020 r. poz. 1320 ze zm.), dalej jako k.p., zgodnie z którą obejmuje ono wszystkie składniki wynagrodzenia, bez względu na ich nazwę i charakter, a także inne świadczenia związane z pracą, przyznawane pracownikom w formie pieniężnej lub w innej formie niż pieniężna (szerzej zob. K. Walczak, *Zakaz dyskryminacji w wynagrodzeniu w świetle przepisów prawa i praktyka jego wdrażania*, [w:] A. Świątkowski (red.), *Studia z zakresu prawa pracy i polityki społecznej*, Kraków 2005, s. 75 i n.).

⁷ Szerzej zob. K. Walczak, *Pojęcie płacy godziwej w ujęciu multidyscyplinarnym*, [w:] G. Uścińska (red.), *Prawo pracy. Refleksje i poszukiwania. Księga Jubileuszowa Profesora Jerzego Wrątnego*, Warszawa 2013, s. 340 i n.

⁸ Chociaż w niektórych krajach wynagrodzenie minimalne ma charakter regionalny. Przykładowo w USA jest ono ustalane na poziomie poszczególnych stanów (szerzej patrz R.J. Nobile, *Essential Facts: Employment Edition 2010-2011*, Danvers 2010, s. 410 i n.), natomiast w Japonii w poszczególnych prefekturach oraz gałęziach gospodarki (szerzej zob. H. Oda, *Japanese Law*, Oxford 2003, s. 362 i n.).

⁹ Dz. U. z 2020 r. poz. 2207.

istnieje już różnica w przypadku wysokości diet zagranicznych¹⁰, co pokazuje, że w tym przypadku miejsce, do którego pracownik przemieszcza się, ma znaczenie dla wysokości przyznawanego świadczenia. Natomiast zgodnie z § 3 rozporządzenia Ministra Infrastruktury z dnia 25 marca 2002 r. w sprawie warunków ustalania oraz sposobu dokonywania zwrotu kosztów używania do celów służbowych samochodów osobowych, motocykli i motorowerów niebędących własnością pracodawcy¹¹ miesięczny limit kilometrów na jazdy lokalne ustala pracodawca. Przy czym limit ten ustalany jest w zależności od liczby mieszkańców w danej gminie lub mieście, w których pracownik jest zatrudniony i nie może przekroczyć:

- 1) 300 km – do 100 tys. mieszkańców,
- 2) 500 km – ponad 100 tys. do 500 tys. mieszkańców,
- 3) 700 km – ponad 500 tys. mieszkańców.

Przepisy te mogą, moim zdaniem, stanowić argument dla różnicowania wysokości podobnych świadczeń, chociaż trzeba to jednoznacznie podkreślić, nie ma na to jednoznacznej podstawy prawnej w przepisach powszechnie obowiązujących, bowiem Kodeks pracy nie wspomina nic na temat dopuszczalności różnicowania wynagrodzenia ze względu na miejsce wykonywania pracy. W związku z tym dopuszczalność takich praktyk należy przeanalizować na podstawie ogólnych przepisów prawa pracy. I tak art. 78 k.p. wskazuje w ustępie 1, że wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, aby odpowiadało w szczególności (podkr. K.W.) rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy. A zatem katalog kryteriów, według których ustalana jest wysokość wynagrodzenia, ma charakter otwarty. Co oznacza, moim zdaniem, że autonomiczne źródła prawa¹², określając – zgodnie z art. 78 § 2 k.p. – wysokość oraz zasady przyznawania pracownikom stawek wynagrodzenia za pracę określonego rodzaju lub na określonym stanowisku, a także zasady przyznawania innych, dodatkowych składników wynagrodzenia, mogą również uznać za jedno z kryteriów wynagradzania miejsce wykonywania pracy. Wymaga to jednak uzasadnienia dla takiej praktyki. Na takie podejście wskazuje zresztą pośrednio teza 2 wyroku SN z dnia 6 września 2012 r., II PK 35/12, zgodnie z którą przewidziane przepisami korzyści ze sfery praw honorowych czy przywilejów nie wiążą się bezpośrednio z wynikami wykonywanej przez pracownika pracy i są przyznawane wszystkim górnikom w uznaniu wysiłku wkładanego w tę trudną, niebezpieczną i odpowiedzialną pracę, a zatem stanowią swego rodzaju wyróżnienie każdego pracownika należącego do tej grupy. Wszyscy górnicy zatrudniani przez danego pracodawcę mają w tej sferze tę samą istotną cechę faktyczną, bo wykonują pracę górniczą. Zróżnicowanie ich uprawnień ze sfery praw

¹⁰ Patrz załącznik do rozporządzenia MPiPS z dnia 29 stycznia 2013 r. w sprawie należności przysługujących pracownikowi zatrudnionemu w państwowej lub samorządowej jednostce sfery budżetowej z tytułu podróży służbowej (Dz. U. z 2013 r. poz. 167).

¹¹ Dz. U. Nr 27, poz. 271 ze zm.

¹² Szerzej na temat tego pojęcia zob. K. Walczak, *Autonomiczne źródła prawa dotyczącego wynagradzania*, „Monitor Prawa Pracy” 2014, nr 1, s. 8 i n.

honorowych czy przywilejów górniczych z uwagi na miejsce wykonywania pracy (w kraju bądź za granicą) nie pozostaje w żadnym związku z celem przepisów je przyznających (podkr. K.W.), bo ani to miejsce, ani wysokość wynagrodzenia otrzymywanego za pracę (w kraju bądź za granicą) nie pozbawiają pracy górniczej tej szczególnej właściwości, zasługującej na wyróżnienie, jaką jest jej charakter.

3. Koszty utrzymania jako kryterium różnicowania wynagrodzenia

Pierwszym uzasadnieniem dla różnicowania przestrzennego wysokości wynagrodzenia zasadniczego lub też przyznawania innych świadczeń mogą być, moim zdaniem, koszty utrzymania. Co prawda nie wynika to z polskiego prawa powszechnego, ale znajduje swoje odzwierciedlenie w pragmatykach. I tak przykładowo rozporządzenie MSWiA z dnia 6 grudnia 2001 r. w sprawie szczegółowych zasad otrzymywania i wysokości uposażenia zasadniczego policjantów, dodatków do uposażenia oraz ustalania wysługi lat, od której jest uzależniony wzrost uposażenia zasadniczego¹³, przewiduje m.in. dla policjantów zatrudnionych na terenie m.st. Warszawy tzw. dodatek stołeczny. Jego wprowadzenie uzasadniano specyfiką stołecznego rynku pracy i wyższymi niż w innych regionach kraju kosztami utrzymania¹⁴. Również w prawie UE przewiduje się dodatki do wynagrodzenia wynikające z różnic w kosztach utrzymania w różnych lokalizacjach pracodawcy¹⁵. Przejawem tego jest chociażby dodatek ekspatriacyjny dla funkcjonariuszy UE, którego celem jest wyrównanie funkcjonariuszom szczególnych wydatków i niedogodności związanych ze zmianą miejsca zamieszkania¹⁶.

4. Sytuacja rynkowa podmiotu zatrudniającego

Jeżeli chodzi o sytuację rynkową podmiotu zatrudniającego jako podstawę do różnicowania wynagrodzeń, to mówiono o niej już w okresie gospodarki planowej. I tak przykładowo M. Świącicki¹⁷ podkreślał, że układ zbiorowy pracy dla pracowników przemysłu lekkiego kwalifikował przedsiębiorstwa do odpowiednich kategorii w oparciu o wielkość zatrudnienia, złożoność specyfiki technologicznej,

¹³ Dz. U. z 2015 r. poz. 1236 ze zm.

¹⁴ Podobne przepisy istniały jeszcze w okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej. Przykładowo § 5 uchwały Nr 107 RM z 27 marca 1962 r. w sprawie składników funduszu płac, wynagrodzeń z funduszu zakładowego i z czystej nadwyżki spółdzielni oraz składników wynagrodzeń nie objętych funduszem płac w jednostkach na rozrachunku gospodarczym (M.P. Nr 29, poz. 124) przewidywał dodatki lokalne.

¹⁵ Szerzej zob. M. Wandzel, *Równe wynagradzanie pracowników niezależnie od miejsca świadczenia pracy*, „Monitor Prawniczy” 2006, nr 11, s. 571 i n.

¹⁶ R. Blanpain, M. Matey, *Europejskie prawo pracy w polskiej perspektywie*, Warszawa 1993, s. 147.

¹⁷ Patrz M. Świącicki, *Prawo wynagrodzenia za pracę*, Warszawa 1963, s. 84.

rodzaj produkcji i jej wagę dla całokształtu gospodarki narodowej¹⁸. Podobne poglądy znajdujemy obecnie, i to zarówno w doktrynie ZZL, jak i prawa pracy. Przedstawiciele tej pierwszej nauki podkreślają¹⁹, że płaca rynkowa nawet dla pracowników wykonujących ten sam zawód nie jest jednakowa w skali całego kraju, ponieważ poszczególne regiony różnią się formami działalności, skalą bezrobocia, są mniej lub bardziej uprzemysłowione, a funkcjonujące w nich firmy mają różną wielkość i kondycję ekonomiczną²⁰. Jeżeli zaś chodzi o przedstawicieli doktryny prawa pracy, to zdaniem L. Florcka²¹ układy zbiorowe pracy stanowią odbicie zróżnicowania sytuacji rynkowej poszczególnych pracodawców lub ich grup. Przy ustalaniu w nich wynagrodzenia za pracę bierze się pod uwagę rynkowe następstwa kosztów zatrudnienia pracowników oraz ich wpływ na efektywność prowadzonej działalności i związane z tym zachowanie zdolności konkurencyjnej. Natomiast według A. Patulskiego równość powinna być rozpatrywana w pewnej relacji do czegoś, a nie jako kategoria absolutna. Porównywanie równości stanowisk czy zawodów w różnych zakładach pracy (nawet należących do jednego pracodawcy) *in abstracto* mogłoby doprowadzić do zakłócenia całego systemu wynagrodzeń i polityki płacowej w odezwaniu od rentowności danego przedsiębiorstwa, jego rozmiarów, uwarunkowań lokalnych i regionalnych i innych czynników²². Stanowisko takie w kontekście swobody prowadzenia działalności gospodarczej wydaje mi się w pełni uzasadnione.

5. Sytuacja na rynku pracy – wynagrodzenie rynkowe

Jak wskazuje się w doktrynie ZZL²³, efektywny system wynagrodzeń musi uwzględniać realia rynku pracy. Wtedy bowiem wynagrodzenie pełnić będzie swoje podstawowe funkcje²⁴, które w obecnej sytuacji na rynku pracy związane są również z „podażą” i „popytem” kandydatów do pracy²⁵. W tym rozumieniu wynagrodzenie

¹⁸ Podobne podejście znajdujemy w rozporządzeniu RM z 13 lipca 1984 r. w sprawie ustalenia stawek wynagrodzenia zasadniczego dla kierowników zakładów pracy oraz zwiększenia rozpiętości stawek wynagrodzenia zasadniczego dla pracowników na stanowiskach nierobotniczych (Dz. U. Nr 39, poz. 204).

¹⁹ Z. Sekuła, *Struktura wynagradzania pracowników*, Warszawa 2011, s. 47.

²⁰ Szerzej patrz A. Rogut, T. Tokarski, *Determinanty regionalnego zróżnicowania płac w Polsce*, [w:] A. Krajewska (red.), *Koszty i produktywność pracy w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską*, Łódź 2007, s. 77 i n.

²¹ Patrz L. Florek, *Wynagrodzenie za pracę w gospodarce rynkowej*, [w:] B. Cudowski, J. Iwulski (red.), *Z aktualnych zagadnień prawa pracy i zabezpieczenia społecznego. Księga Jubileuszowa Profesora Waleriana Sanetry*, Białystok 2013, s. 107 i n.

²² A. Patulski, [w:] *idem [et al.] Kodeks pracy. Komentarz dla praktyków*, Gdańsk 2005, s. 58.

²³ S. Stachowska, *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Toruń 2007, s. 252.

²⁴ Szerzej zob. K. Walczak, *Funkcje wynagrodzeń w społecznej gospodarce rynkowej – teoria i praktyka*, [w:] A.M. Świątkowski (red.), *Studia z zakresu prawa pracy*, Kraków 2012.

²⁵ Ponadto zdaniem części ekonomistów elastyczność płac względem podaży i popytu na rynku pracy pełni funkcję narzędzia przeciwdziałającego bezrobociu (zob. np. P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, t. 1, przeł. A. Bukowski, J. Środa, Warszawa 1998, s. 340 i n.).

rynkowe ma na celu zatrzymanie w organizacji osób, których praca jest przez rynek wyceniana wyżej, oraz pozyskanie nowych pracowników z tej samej grupy²⁶. Zaś A. Sobczyk²⁷ wskazuje, że w kontekście pracy rozumianej jako wysiłek człowieka perspektywa rynkowa nie może być zupełnie pominięta. Zapotrzebowanie na pracę oraz – co najmniej częściowa – jej wycena jest jednoznacznie powiązana z istnieniem rynku na pracę oraz jej podaży w konkretnych sektorach. Powyższe przemawia za tym, że praca podlega częściowo regułom rynkowym²⁸. Przy czym na początku na potrzeby dalszych rozważań należy zdefiniować samo pojęcie rynku wynagrodzeń, które jest różne w zależności od rodzajów zawodów. Dla niektórych rynek ma charakter lokalny, dla innych (np. menedżerów firm) – ogólnokrajowy, a dla jeszcze innych (w tym dla wybitnych fachowców – tzw. pracowników wiedzy) – międzynarodowy²⁹. Takie rozróżnienie jest tym bardziej uzasadnione w dobie internetu, dzięki któremu istnieje łatwość w uzyskaniu informacji o wysokości wynagrodzeń u innych pracodawców niezależnie od miejsca świadczenia przez nich działalności³⁰.

Na takie podejście do określania wysokości wynagradzania, a więc do jego regionalizacji³¹, wskazuje też judykatura. I tak zgodnie z uzasadnieniem wyroku SN z dnia 6 marca 2003 r., I PK 171/02³², kryteriami różnicowania wynagrodzeń radców prawnych mogą być nie tylko okoliczności związane z jakością i ilością świadczonej pracy, ale również czynniki rynkowe takie jak „podaż usług prawniczych na lokalnym rynku pracy”. Podobny pogląd znajdujemy w wyroku SA w Rzeszowie z 25 listopada 2015 r., III AUa 840/15, zgodnie z którym wynagrodzenie ma być ekwiwalentem za wykonaną pracę (art. 78 k.p.). Punktem odniesienia jest tu także wysokość wynagrodzenia otrzymywanego przez największą liczbę pracowników na danym rynku pracy – zarobki na rynku pracy kształtują się na bardzo różnym poziomie.

6. Sposób obiektywizacji różnicowania wynagrodzenia ze względu na miejsce wykonywania pracy

Jeżeli chodzi o kwestię uzasadnienia naukowego dla różnicowania wynagrodzenia, to możliwe jest to dzięki procesowi wartościowania stanowisk pracy, co

²⁶ M. Armstrong, A. Cummins, S. Hastings, W. Wood, *Wartościowanie stanowisk pracy. Przestrzeganie zasady równej płacy w praktyce*, przeł. A. Zydorowicz, Kraków, 2008, s. 34.

²⁷ Patrz A. Sobczyk, *Wolność pracy i władza*, Warszawa 2015, s. 55.

²⁸ Podobny pogląd prezentuje G. Orłowski, *Równość absolutna czy regionalna*, „Monitor Prawniczy” 2005, nr 12, s. 320 i n.

²⁹ S. Borkowska, *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Warszawa 2012, s. 259.

³⁰ Bowiem uważam za nieuzasadnione twierdzenie o dopuszczalności wprowadzenia pracownikom zakazu informowania innych o wysokości swoich zarobków (szerzej zob. K. Walczak, *Informacja dotycząca wysokości wynagrodzenia pracownika. Tajemnica pracodawcy czy tajemnica pracownika*, [w:] *Tendencje rozwojowe indywidualnego i zbiorowego prawa pracy. Księga Jubileuszowa Profesora Grzegorza Goździewicza*, Toruń 2017).

³¹ Szerzej patrz K. Walczak, *Regionalizacja wynagrodzeń a zasada niedyskryminacji pracowników*, „Gdańskie Studia Prawnicze” 2013, t. XXX, s. 225 i n.

³² OSNP 2004, nr 15, poz. 258.

zresztą jest, moim zdaniem, już dzisiaj prawnym wymogiem prawidłowego stosowania przepisów o równym traktowaniu/niedyskryminacji w wynagradzaniu³³. Przy czym jeżeli chodzi o uzasadnienie dla prawidłowości stosowania wynagrodzenia rynkowego, wartościowanie takie musi być przeprowadzone zgodnie z uniwersalnymi metodami, stosowanymi we wszystkich organizacjach według tych samych kryteriów niezależnie od stosowanych przez nich nazw stanowisk. W wyniku tego procesu prowadzonego przez zewnętrzne firmy konsultingowe powstają raporty płacowe zawierające wiarygodne informacje³⁴. Jak słusznie wskazuje się bowiem w doktrynie ZZL, takiej obiektywnej informacji nie dają znajome osoby, wydawnictwa specjalistyczne, prasa, rekrutowane osoby czy też firmy rekrutacyjne³⁵. Z drugiej strony należy pamiętać, że takie naukowe podejście będzie stanowiło argument w przypadku zarzutów o nierówne traktowanie/dyskryminację w wynagradzaniu, które pracodawca musi odrzucić, opierając się na obiektywnych powodach, do których, tak jak wskazałem wyżej, zaliczam oparcie się na kryterium rynkowym.

7. Podsumowanie

Niezależnie od oceny zasadności różnicowania wynagrodzenia ze względu na miejsce świadczenia pracy³⁶, które, jak wskazałem wyżej, uznaję za w pełni zgodne z prawem i z doktryną ZZL³⁷, należy wskazać, że w świetle moich badań ma ono już obecnie odzwierciedlenie w prawie zakładowym³⁸. W praktyce przejawia się to na kilka sposobów. Po pierwsze stawki wynagrodzenia zasadniczego są korygowane ze względu na miejsce świadczenia pracy. Po drugie wprowadza się przy jednolitej płacy zasadniczej w całym kraju dodatki lokalne oraz po trzecie występują również tzw. dodatki relokacyjne, przyznawane w związku ze zmianą miejsca zamieszkania będącą konsekwencją zmiany miejsca wykonywania pracy. To zaś oznacza, że koncepcja *law in action* znajduje w regionalizacji wynagradzania pełne

³³ Szerzej zob. K. Walczak, *Wartościowanie stanowisk pracy prawnym obowiązkiem pracodawcy?*, „Monitor Prawniczy” 2004, nr 9 s. 241 i n.

³⁴ Szerzej na temat znaczenia raportów płacowych dla kształtowania polityki wynagrodzeń: F. Poel, *Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń. Jak wprowadzać efektywny system*, przeł. I. Podsiadło, Kraków 2000, s. 189 i n. Zob. też M. Juchnowicz (red.), *Badania rynku wynagrodzeń. Problemy metodologiczne*, Warszawa 2001.

³⁵ G. Gruszczyńska-Malec, *Wartościowanie pracy. Teoria i praktyka*, Katowice 2008, s. 62.

³⁶ Bowiem jestem świadomy, że część doktryny prawa pracy uznaje je za nieuzasadnione. (Przeгляд tych poglądów prezentuje D. Książek, *Miejsce pracy jako istotny element umowy o pracę*, Warszawa 2013, s. 122).

³⁷ Której przedstawiciele wśród czterech podstawowych grup czynników wpływających na politykę płacową wskazują zewnętrzną konkurencyjność (rynek pracy). Szerzej zob. E. Smyk, *System płac – instrument zarządzania*, [w:] K. Makowski (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002, s. 479.

³⁸ Opisanych we wskazanej wyżej publikacji K. Walczak, *Zasady wynagradzania za pracę u pracodawców...*

zastosowanie. A jeżeli tak, to *Benigne faciendae sunt interpretationes chartum, ut res magis valeat quam pereat*.

Bibliografia

- Armstrong M., Cummins A., Hastings S., Wood W., *Wartościowanie stanowisk pracy. Przestrzeganie zasady równej płacy w praktyce*, przeł. A. Zydorowicz, Kraków 2008.
- Blanpain R., Matey M., *Europejskie prawo pracy w polskiej perspektywie*, Warszawa 1993.
- Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Warszawa 2012.
- Burczak K., Dębiński A., Jońca M., *Łacińskie sentencje i powiedzenia*, Warszawa 2018.
- Florek L., *Wynagrodzenie za pracę w gospodarce rynkowej*, [w:] B. Cudowski, J. Iwulski (red.), *Z aktualnych zagadnień prawa pracy i zabezpieczenia społecznego. Księga Jubileuszowa Profesora Waleriana Sanetry*, Białystok 2013.
- Gruszczyńska-Malec G., *Wartościowanie pracy. Teoria i praktyka*, Katowice 2008.
- Juchnowicz M. (red.), *Badanie rynku wynagrodzeń. Problemy metodologiczne*, Warszawa 2001.
- Książek D., *Miejsce pracy jako istotny element umowy o pracę*, Warszawa 2013.
- Nobile R.J., *Essential Facts: Employment Edition 2010-2011*, Danvers 2010.
- Oda H., *Japanese Law*, Oxford 2003.
- Orłowski G., *Równość absolutna czy regionalna?*, „Monitor Prawa Pracy” 2005, nr 12.
- Patulski A., [w:] A. Patulski [et al.] (red.), *Kodeks pracy. Komentarz dla praktyków*, Gdańsk 2005.
- Poel F., *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń. Jak wprowadzać efektywny system*, przeł. I. Podsiadło, Kraków 2000.
- Rogut A., Tokarski T., *Determinanty regionalnego zróżnicowania płac w Polsce*, [w:] A. Krajewska (red.), *Koszty i produktywność pracy w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską*, Łódź 2007.
- Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia*, t. 1, przeł. A. Bukowski, Warszawa 1998.
- Sekuła Z., *Struktura wynagradzania pracowników*, Warszawa 2011.
- Smyk E., *System płac – instrument zarządzania*, [w:] K. Makowski (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002.
- Sobczyk A., *Wolność pracy i władza*, Warszawa 2015.
- Stachowska S., *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Toruń 2007.
- Szurgacz H., *Nagrody z zakładowego funduszu nagród*, Wrocław 1979.

- Szurgacz H., *Niektóre prawne zagadnienia premiowania*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2011, nr 4.
- Szurgacz H., *Zagadnienia kształtowania warunków wynagrodzenia przez pracodawcę*, [w:] H. Szurgacz (red.), *Kształtowanie warunków pracy przez pracodawcę. Możliwości, granice*, Warszawa 2011.
- Szurgacz H., *Wynagrodzenie za pracę i inne świadczenia związane z pracą*, [w:] H. Szurgacz (red.), *Prawo pracy. Zarys wykładu*, Warszawa 2016.
- Święcicki M., *Prawo wynagrodzenia za pracę*, Warszawa 1963.
- Walczak K., *Autonomiczne źródła prawa dotyczącego wynagradzania*, „Monitor Prawa Pracy” 2014, nr 1.
- Walczak K., *Funkcje wynagrodzeń w społecznej gospodarce rynkowej – teoria i praktyka*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej” 2012, nr 19.
- Walczak K., *Informacja dotycząca wysokości wynagrodzenia pracownika. Tajemnica pracodawcy czy tajemnica pracownika*, [w:] A. Napiórkowska, B. Rutkowska, M. Szabłowska-Juckiewicz, *Tendencje rozwojowe indywidualnego i zbiorowego prawa pracy. Księga Jubileuszowa Profesora Grzegorza Goździewicza*, Toruń 2017.
- Walczak K., *Pojęcie płacy godziwej w ujęciu multidyscyplinarnym*, [w:] G. Uścińska (red.), *Prawo pracy. Refleksje i poszukiwania. Księga Jubileuszowa Profesora Jerzego Wrątnego*, Warszawa 2013.
- Walczak K., *Regionalizacja wynagrodzeń a zasada niedyskryminacji pracowników*, „Gdańskie Studia Prawnicze” 2013, t. XXX.
- Walczak K., *Wartościowanie stanowisk pracy prawnym obowiązkiem pracodawcy?*, „Monitor Prawa Pracy” 2004, nr 9.
- Walczak K., *Zakaz dyskryminacji w wynagrodzeniu w świetle przepisów prawa i praktyka jego wdrażania*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej” 2005, nr 1.
- Walczak K., *Zasady wynagradzania za pracę u pracodawców – przedsiębiorców w świetle autonomicznych źródeł prawa pracy*, Warszawa 2018.
- Walczak K., *Zasady wynagradzania za pracę w regulacjach międzynarodowych i ich wpływ na ustawodawstwo polskie*, [w:] Z. Kubot, T. Kuczyński (red.), *Z zagadnień prawa pracy i prawa socjalnego. Księga jubileuszowa Profesora Herberta Szurgacza*, Warszawa 2011.
- Wandzel M., *Równe wynagradzanie pracowników niezależnie od miejsca świadczenia pracy*, „Monitor Prawa Pracy” 2006, nr 11.

