



GODZIWA PŁACA W ZRÓWNOWAŻONYM ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Arnold Pabian

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Godziwa płaca przewyższa minimalną płacę obowiązującą w danym kraju. Odzwierciedla koszty pewnej grupy dóbr, które gwarantują odpowiedni standard życia. Dzięki niej pracownicy mogą przeżyć w lokalnych warunkach. W artykule zaproponowano doskonalszą formę godziwej płacy, która została nazwana „godziwą płacą opartą na zasadach sustainability”. Forma ta przyczynia się do osiągnięcia nie tylko celów społecznych, lecz również ekologicznych. W artykule wyjaśniono istotę godziwej płacy opartej na zasadach sustainability oraz przedstawiono korzyści, jakie przynosi ona przedsiębiorstwom, społeczeństwu i środowisku naturalnemu.

Słowa kluczowe: godziwa płaca, zrównoważony rozwój, zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi

DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.1.01

Wprowadzenie

Dążenie do niekończącego się wzrostu gospodarczego na naszej planecie o ograniczonych zasobach naturalnych staje się źródłem licznych problemów ekologicznych i społecznych. Receptą na ich przezwyciężenie ma być zrównoważony rozwój (sustainable development). Wdrażanie tej znanej od wielu lat idei natrafia na liczne bariery ekonomiczne, polityczne i kulturowe, co skutkuje pogłębiającym się niezrównoważeniem. Prowadzi ono do przekraczania granic tolerancji natury oraz niekontrolowanego wzrostu problemów społecznych. Poszukiwaniem nowych możliwości proekologicznego i prospołecznego działania w przedsiębiorstwach zajmuje się młody, dopiero kształtujący się obszar wiedzy, zwany zrównoważonym zarządzaniem (sustainable management). Jego integralną część stanowi zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi (sustainable human resource management). Na świecie ukazuje się coraz więcej publikacji z tego zakresu. Ich autorami są między innymi: S. Cohen (Cohen 2011), G. Haugen (Haugen 2014), G. Muller-Christ (Muller-Christ 2011), B. Bossink (Bossink 2012), M. Epstein i A. Buhovac (Epstein, Buhovac 2014), M. Jones (Jones 2010), I. Ehnert (Enert 2009). Modelowe rozwiązania dotyczące tej problematyki A. Pabian przedstawił w wielu publikacjach, w tym m.in. w (Pabian 2011; 2013; 2015a; 2015b; 2016; Pabian i in. 2013; Pabian, Pabian 2015). Tworzenie i wdrażanie skutecznych systemów płacowych to jeden z najważniejszych celów zarządzania przedsiębiorstwem. Jednym ze składników tego systemu jest dobrze znana przedsiębiorcom płaca minimalna. Nie

spełnia ona jednak wymogów zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Trzeba ją zastąpić nową formułą, którą autor nazwał godziwą płacą opartą na zasadach sustainability (godziwą płacą przyczyniającą się do zrównoważonego rozwoju). Godziwa płaca oparta na zasadach sustainability to nowa, proponowana przez autora forma living wage (godziwej płacy, płacy gwarantującej przeżycie), która rozwiązuje nie tylko niektóre problemy społeczne, lecz również przyczynia się do osiągania celów ekologicznych. Głównym celem artykułu jest prezentacja jej istoty i uwarunkowań, jak również korzyści, które może przynieść przedsiębiorstwom, społeczeństwu i gospodarce.

Godziwa płaca

Godziwej płacy (living wage) nie należy utożsamiać z tzw. płacą minimalną, czyli ustawowym minimum płacowym. Ustawowe minimum płacowe ustalane jest przez państwo. Oznacza najniższy dopuszczalny poziom wynagrodzenia, który musi być respektowany przez pracodawców w danym kraju. Takiemu rygorowi nie podlega godziwa płaca. Pracodawca posługuje się nią na zasadach dobrowolności. Jak wyjaśniają M. Epstein, A. Buhovac – living wage jest wyższa od obowiązującej płacy minimalnej i odzwierciedla koszty pewnej grupy dóbr, których nabycie gwarantuje pracownikowi określony standard życia. Pozwala ona na zaspokojenie podstawowych potrzeb dotyczących wyżywienia pracownika i jego rodziny, utrzymania właściwego stanu zdrowia, edukacji, wynajmu mieszkania, zakupu odzieży, a także transportu do oraz z miejsca pracy (Epstein, Buhovac 2014, s. 47, 54, 59). Według ISEAL Alliance Living Wage Working Group „godziwa płaca to wynagrodzenie otrzymywane przez pracownika za przepracowanie normatywnego czasu pracy w określonej lokalizacji, wystarczające pracownikowi na zapewnienie sobie i swojej rodzinie przyzwoitego standardu życia. Na przyzwoity standard życia składają się: żywność, woda, mieszkanie, wykształcenie, opieka zdrowotna, odzież i inne podstawowe potrzeby, włączając zabezpieczenie finansowe na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń” ([http://www.weinert.pro/...](http://www.weinert.pro/)). Fundacja GodziwaPłaca.org utożsamia termin „godziwe wynagrodzenie” ze „stawką podstawowego wynagrodzenia za pracę (miesięcznego lub godzinowego), która obliczana jest w taki sposób, aby umożliwić pracownikowi i jego rodzinie zaspokojenie podstawowych potrzeb społecznych oraz takich jak: wyżywienie, odzież, mieszkanie, opiekę nad dziećmi, transport, wypoczynek, a także pewną sumę pieniędzy na inne, nieprzewidziane wydatki” (<http://godziwaplaca.org/>). Godziwe wynagrodzenie rekomendowane przez Fundację obejmuje stawkę ogólnokrajową oraz stawki regionalne i lokalne. Zmienia się ono wraz ze zmianami rzeczywistych kosztów utrzymania pracowników i ich rodzin. Jest aktualizowane raz do roku ([http://www.weinert.pro/...](http://www.weinert.pro/)).

Godziwa płaca łagodzi dylematy płacowe występujące w skali lokalnej i globalnej. Zapobiega skrajnemu ubóstwu, które stanowi nie tylko problem społeczny, lecz również ekologiczny. Jak twierdzą D. Martin i J. Schouten, ubóstwo przyczynia się do degradacji środowiska, ponieważ ludzie biedni i głodni, aby przeżyć, wycinają drzewa, ich żywy inwentarz niszczy pastwiska, użytkują tereny wyłączo-

ne z eksploatacji, tłoczą się w przeludnionych miastach (Martin, Schouten 2014, s. 12). Bardziej prozaiczne przykłady to eksploatacja przez biedniejsze warstwy społeczne starych samochodów napędzanych gorszymi paliwami, użytkowanie pieców grzewczych niespełniających norm ekologicznych, kłusownictwo. Godziwa płaca umożliwia przeżycie w otoczeniu, w którym pracownik funkcjonuje. Otoczenia różnią się między sobą, np. pracownik może być zatrudniony w kraju Trzeciego Świata lub w państwie wysoko rozwiniętym, może wykonywać pracę w stolicy lub na prowincji. Otoczenie determinuje wysokość godziwej płacy. Wzrasta ona wraz ze wzrostem kosztów przeżycia w nim występujących. Wielkość kosztów zależy w głównej mierze od obowiązujących na danym terenie cen, które trzeba zapłacić za dobra umożliwiające godny standard życia. Ponieważ ceny podlegają zmianom, dlatego też godziwa płaca przyjmuje różne wartości. Zmiany te powinno się monitorować i uwzględniać w formule godziwej płacy.

Godziwa płaca przyczyniająca się do zrównoważonego rozwoju

Proponowana koncepcja godziwej płacy opartej na zasadach sustainability różni się od klasycznej formuły opisanej w poprzedniej części artykułu. Klasyczna formuła oznacza taką kwotę wypłacaną pracownikowi, która umożliwia zaspokojenie w zadowalający sposób podstawowych potrzeb w miejscu jego zamieszkania i pracy. Godziwa płaca oparta na zasadach sustainability jest natomiast wynagrodzeniem, które gwarantuje zaspokajanie podstawowych potrzeb w taki sposób, aby pracownik przyczyniał się do zrównoważonego rozwoju. Oznacza to między innymi finansowanie:

- a) zakupu zdrowej żywności;
- b) zakupu ekologicznej odzieży (wykonanej z naturalnych lub wtórnych materiałów, trwałej, podlegającej recyklingowi);
- c) zakupu ekologicznych mebli (wykonanych z odnawialnych materiałów pochodzenia krajowego, a także z ekologicznych wypełniaczy, tekstyliów i klejów);
- d) zakupu oszczędnych, trwałych i bezpiecznych urządzeń niezbędnych w gospodarstwie domowym (piece grzewcze, sprzęt AGD i RTV i inne) oraz opłat związanych z ich eksploatacją (prąd, woda, gaz);
- e) udziału w ekologicznym transporcie (korzystanie z ekologicznego transportu publicznego, wspólne przejazdy samochodami osobowymi na zasadach product-sharing);
- f) udziału w zrównoważonej turystyce.

Jak wynika z tego wykazu, godziwa płaca oparta na zasadach sustainability różni się od tradycyjnej formuły tego wynagrodzenia. W finansowanym przez przedsiębiorstwo koszyku podstawowych dóbr znajdują się produkty i usługi przyczyniające się do zrównoważonego rozwoju, a nie ich tradycyjne odpowiedniki mogące szkodzić środowisku naturalnemu i człowiekowi.

Może się wydawać, że uwzględnienie zasad sustainability spowoduje znaczny wzrost godziwej płacy, co zniechęci przedsiębiorców do jej stosowania. Taki pogląd nie w pełni jest słuszny. Przykładowo konsumpcja zdrowej żywności skutkuje spadkiem zachorowalności i związanych z tym kosztów. Korzysta na tym praco-

dawca, ponieważ pracownik rzadko przebywa na zwolnieniach lekarskich, a jego dobra kondycja i samopoczucie pozytywnie wpływają na wydajność i atmosferę pracy. Eksploatacja oszczędnych urządzeń grzewczych, AGD i RTV znajduje odzwierciedlenie w mniejszych rachunkach za prąd, gaz i wodę. Jeżeli urządzenia te są również trwałe, to oznacza, że spełniają swoje funkcje przez wiele lat, dzięki czemu pracownik nie musi wydawać pieniędzy na zakup nowych ich odpowiedników. Zyskuje na tym także środowisko: zmniejsza się popyt, a więc również i podaż na tego typu produkty (mniejsze zużycie surowców i energii, mniej odpadów i substancji zanieczyszczających wodę, powietrze i grunty), zużyty sprzęt nie zalega na składowiskach i nie trzeba przeprowadzać jego utylizacji. Wprowadzenie godziwej płacy opartej na zasadach sustainability przynosi więc korzyści środowisku naturalnemu, pracownikom, przedsiębiorcom, a także państwu i gospodarce.

Podstawowe sposoby wprowadzania do praktyk biznesowych godziwej płacy opartej na zasadach sustainability autor dzieli na dwa rodzaje: radykalny oraz stopniowy. W pierwszym przypadku zakłada się, że wszystkie dobra umożliwiające pracownikowi przeżycie będą miały proekologiczny i prospołeczny charakter. W drugim wariantcie takie dobra wprowadza się do koszyka stopniowo, rozpoczynając np. od zdrowej żywności. Stopniowe wprowadzanie godziwej płacy opartej na zasadach sustainability mogą stosować te przedsiębiorstwa, które nie dysponują wystarczającymi środkami na jej finansowanie w pełnym wymiarze lub są ostrożne i wolą stopniowo wdrażać ten system, obserwując skutki jego działania.

Poważnym problemem posługiwania się godziwą płacą opartą na zasadach sustainability jest weryfikacja wydatków pracownika finansowanych z tego wynagrodzenia. Może on je pobierać, lecz nie wykorzystywać na zakup proekologicznych i prospołecznych dóbr. Aby zapobiec chociaż częściowo takim sytuacjom, zaleca się stosowanie następujących rozwiązań:

- a) wypłacanie godziwej płacy opartej na zasadach sustainability tylko tzw. zrównoważonym pracownikom; sylwetkę zrównoważonego pracownika autor opisał między innymi w artykule pt. *Pozyskiwanie pracowników w koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi* (Pabian 2016); dzięki temu rozwiązaniu zrównoważony personel firmy będzie się powiększał – personel obojętny lub przeciwny zrównoważonemu rozwojowi zacznie zmieniać swoje postawy i zachowania, aby otrzymywać godziwą płacę opartą na zasadach sustainability, która w wielu przypadkach będzie wyższa od jej klasycznego odpowiednika;
- b) prowadzenie pełnej lub wrywkowej kontroli rachunków, paragonów, faktur potwierdzających zakup przez pracownika proekologicznych i prospołecznych dóbr;
- c) stosowanie dodatku do tradycyjnej godziwej płacy – pracownik otrzymuje tradycyjną płacę na przeżycie – w przypadku udokumentowanego zakupu zrównoważonych produktów i usług wypłacany jest dodatek do określonego limitu.

Godziwa płaca oparta na zasadach sustainability nie może dyskryminować żadnych grup społecznych, np. niepełnosprawnych, cudzoziemców. Czy ma odniesienie tylko do najgorzej opłacanych pracowników, czy też należy ją wiązać z innymi stanowiskami pracy? W pierwszej fazie tworzenia system powinien być prosty i przejrzysty, a więc obejmować tych wszystkich pracowników, którym przedsię-

biorstwo wypłaca kwoty mniejsze od godziwej płacy opartej na zasadach sustainability ustalonej dla danego regionu. W tej grupie mogą znajdować się osoby zajmujące różne stanowiska, pobierające zróżnicowane, lecz niskie wynagrodzenia.

Zakres i skala posługiwania się godziwą płacą opartą na zasadach sustainability zależy głównie od wysokości płac, które obowiązują w przedsiębiorstwie. W praktyce może się okazać, że firma wcale nie musi wprowadzać godziwej płacy, ponieważ wypłaca swoim pracownikom wynagrodzenia znacznie przekraczające jej wysokość. Najwięcej kandydatów do pobierania godziwej płacy opartej na zasadach sustainability wystąpi w przedsiębiorstwach preferujących niskie wynagrodzenia balansujące na poziomie ustawowego minimum płacowego.

Podsumowanie

Wdrażanie zasad sustainability w przedsiębiorstwach to trudne do wykonania zadanie – wymaga stosowania metod, technik i narzędzi, które umożliwią osiągnięcie celów ekologiczno-społecznych. Tylko dzięki konkretnym, użytecznym w praktyce rozwiązaniom biznes ma szansę przekształcić się z pozornie i powierzchownie zrównoważonego we w pełni zrównoważony. W artykule przedstawiono jedno z ważnych narzędzi umożliwiających przedsiębiorstwom wkraczającym na ścieżkę zrównoważonego rozwoju łagodzenie problemów społecznych – godziwą płacę opartą na zasadach sustainability. Szacowaniem jej wielkości powinny zająć się specjalne organizacje, której przykładem jest Fundacja GodziwaPłaca.org. Takie rozwiązanie znacznie ułatwi posługiwanie się godziwą płacą w proponowanej formule. Przedsiębiorca nie będzie musiał angażować się w określanie wysokości tej płacy – może po prostu zaakceptować stawkę ustaloną dla swojego regionu i wypłacać ją swoim pracownikom. W ten sposób przyczyni się nie tylko do likwidacji ubóstwa w swoim regionie, lecz również do rozwiązywania problemów ekologicznych. Godziwa płaca oparta na zasadach sustainability stanowi kompromis między dążeniem firm do obniżki kosztów, potrzebami pracowników i ochroną środowiska. Chociaż nie rozwiązuje w pełni problemów w każdej z tych sfer, to przyczynia się do transformacji tradycyjnych przedsiębiorstw w ich zrównoważone odpowiedniki. Godziwa płaca oparta na zasadach sustainability dysponuje ogromnym potencjałem – jej wprowadzenie przez miliony przedsiębiorstw w całej gospodarce oznaczałoby znaczny postęp w walce z ubóstwem oraz w równoważeniu potrzeb międzypokoleniowych. Warunkiem pomyślnej realizacji tak szerokiego programu jest nie tylko dobra wola i wrażliwość społeczna przedsiębiorców, lecz również pieniądze, którymi dysponują i które przeznaczą na wypłaty godziwych płac. Czynniki finansowy może stać się główną barierą wdrażania w polskiej gospodarce programu godziwej płacy opartej na zasadach sustainability. Stosowanie takiego programu powinno być dobrowolne, zależne od sytuacji ekonomicznej podmiotu gospodarczego.

Literatura

1. Bossink B. (2012), *Eco-innovation and Sustainability Management*, Routledge Taylor&Francis Group, New York - London.
2. Cohen S. (2011), *Sustainability Management*, Columbia University Press, New York.
3. Ehnert I. (2009), *Sustainable Human Resource Management*, Physica-Verlag, A Springer Company, Bremen.
4. Epstein M., Buhovac A. (2014), *Making Sustainability Work*, Greenleaf Publishing, USA.
5. Haugen G. (2014), *Sustainable Program Management*, CRC Press, New York.
6. <http://godziwaplaca.org/> (dostęp: 06.05.2016).
7. <http://godziwaplaca.org/wynagrodzenie-godziwe-a-minimalne/> (dostęp: 08.05.2016).
8. <http://www.weinert.pro/2016/03/09/living-wage-placa-godziwa> (dostęp: 06.05.2016).
9. Jones M. (2010), *Sustainable Event Management. A Practical Guide*, Eartscan, London.
10. Martin D., Schouten J. (2014), *Sustainable Marketing*, Pearson, Essex, England.
11. Muller-Christ G. (2011), *Sustainable Management*, Springer, New York.
12. Pabian A. (2011), *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, s. 9-18.
13. Pabian A. (2013), *Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 3-8.
14. Pabian A., Byłok F., Kucęba R., Zawada M. (2013), *Sustainable Organizations of the Future in the European Union Structure*, „International Journal of Management and Computing Sciences”, Vol. 3, No. 1, s. 1-9.
15. Pabian A. (2015a), *Rola dyrekcji w promowaniu i wdrażaniu zasad sustainability w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, s. 6-11.
16. Pabian A. (2015b), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 17, s. 7-16.
17. Pabian A., Pabian B. (2015), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa oparta na wartościach sustainability*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4, s. 65-72.
18. Pabian A. (2016), *Pozyskiwanie pracowników w koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Marketing i Rynek”, nr 3, s. 671-680.

LIVING WAGE IN SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract: A living wage is higher than a minimum wage established in a country. The living wage reflects the costs of a certain group of goods which guarantees adequate standard of living. Thanks to the living wage employees can survive in local conditions. In this article author proposes a more perfect form of a living wage which was called “a living wage based on sustainability”. This form contributes to achieving not only social but also ecological goals. The article explains the essence of a living wage based on sustainability and it presents the benefits which such wage brings for enterprises, society and the environment.

Keywords: living wage, sustainable development, sustainable human resource management