

Mateusz Folwarski

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: mateusz.folwarski@uek.krakow.pl

**DYSPORCJE W WYNAGRADZANIU
PRACOWNIKÓW W BANKACH
PROWADZĄCYCH DZIAŁALNOŚĆ W POLSCE**

**DIFFERENCES IN EMPLOYEES
REMUNERATION IN POLISH BANKS**

DOI: 10.15611/pn.2017.489.09

JEL Classification: G01, G21

Streszczenie: Problem wynagrodzeń kadry zarządzającej w bankach (zwłaszcza ich poziom i struktura) był krytykowany w licznych dokumentach regulujących system finansowy w Unii Europejskiej. Niemniej jednak znacznym problemem jest określenie i ujednoczenie elementów wchodzących w skład wynagrodzeń. EBA w licznych dokumentach publikuje dane dotyczące liczby osób wynagradzanych w bankach powyżej 1 mln euro rocznie. W latach 2014-2015 liczba takich osób znacznie wzrosła. Liczba pracowników zatrudnionych w największych bankach działających w Polsce znacznie spadła. Spowodowane jest to bardzo często ewolucją kanałów dystrybucji usług bankowych. W polskim sektorze bankowym w analizowanych bankach najniżej wynagradzani są pracownicy BZ WBK SA (przeciętnie). Największe dysproporcje pomiędzy wynagrodzeniem prezesa banku a średnim wynagrodzeniem pozostałych pracowników występują w banku Pekao SA. Prezes tego banku w 2016 roku był 82 razy lepiej wynagradzany, aniżeli wynosiło przeciętne wynagrodzenie osób, którymi zarządzał.

Słowa kluczowe: banki w Polsce, wynagrodzenia, zatrudnienie w bankowości.

Summary: The problem of management remuneration in banks (especially their level and structure) was criticized in the documents regulating the financial system in the European Union. It is important to define and standardize the components of remuneration. The EBA publishes data on the number of people remunerated by banks in excess of 1 million euros a year in numerous documents. Between 2014 and 2015, the number of such people increased significantly. The number of employees employed in major banks operating in Poland is declining significantly. This is often due to the evolution of banking service distribution channels. In the Polish banking sector, the employees of the bank BZ WBK SA are the lowest paid in the analyzed banks (on average). The biggest disparities in remuneration between the bank's president and the average remuneration of other bank employees are in Pekao S.A. The CEO of this bank in 2016 in relation to employees received a salary of 82:1.

Keywords: banks in Poland, remuneration, employment in banking.

1. Wstęp

Różnice w poziomie wynagrodzeń w całej organizacji powinny być zauważalne, niemniej jednak sprawiedliwe. Rozpiętość tych relacji jest trudna do określenia, zwłaszcza że pojęcie „wynagrodzenie” nie jest jednoznacznie definiowane w literaturze. Celem artykułu jest analiza poziomu wynagrodzeń w największych bankach prowadzących działalność w Polsce (PKO BP SA, Pekao SA, BZ WBK SA, mBank SA, ING Bank Śląski SA). W tych bankach analizowano wysokość wynagrodzeń zarówno kadry zarządzającej (osobno prezesów banków), jak i przeciętny poziom wynagrodzenia w danej instytucji. Tak prowadzone badania powinny umożliwić odpowiedź na pytanie: ile wynagrodzeń przeciętnie nagradzane go pracownika banku otrzymuje prezes tego banku.

2. Definicje i formy wynagrodzeń stosowane w literaturze

Ustalenie właściwego poziomu i struktury wynagrodzeń jest trudnym procesem. Wysoki poziom i niewłaściwa struktura wynagrodzeń kadry zarządzającej instytucjami finansowymi (członków zarządu w kontynentalnym modelu korporacyjnym i dyrektorów wykonawczych w anglo-amerykańskim modelu korporacyjnym) podlegają szerokiej krytyce. W licznych dokumentach (np. Dyrektywa 2010/76/WE) i pracach grup doradczych (np. grupa de Larosiere’a) zaznaczono, że niewłaściwy poziom i struktura wynagrodzeń doprowadziła do kryzysu finansowego 2007-2009.

W regulacjach (np. Dyrektywa CRD IV) zaznaczono, że należy poprawić jakość wynagrodzenia otrzymywanego przez kadry zarządzające instytucjami finansowymi. Problem wynagrodzeń kadr zarządzających dotyczy nie tylko ich poziomu i struktury, ale przede wszystkim zakresu składników, które obejmuje. Liczne definicje wynagrodzeń nie sprzyjają transparentności publikowanych danych. Główny Urząd Statystyczny w Polsce rozróżnia pod pojęciem wynagrodzeń elementy bezosobowe (np. wynagrodzenia wypłacane na podstawie umowy-zlecenia lub umowy o dzieło) i osobowe (np. dodatki, nagrody) [GUS 2010, s. 286]. W obowiązującym w polskim prawie Kodeksie Pracy przez pojęcie wynagrodzenia rozumiane są wszystkie składniki 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 [Ustawa z dnia 26 czerwca 1974, art.18, 3c]. W związku z tym wynagrodzenie bardzo często jest dzielone na wynagrodzenie finansowe (rozumiane jako całkowity dochód z pracy) i wynagrodzenie niefinansowe (w każdej innej formie niż pieniężne) [Armstrong 2009, s. 44]. Wynagrodzenie w innej formie niż pieniężne może być otrzymywane przez członków kadr zarządzających np. w postaci dostępu do relatywnie korzystniejszej oferty kredytu. Dla członków kadr zarządzających instytucjami finansowymi pojęciem wynagrodzenia mogą być opisywane wszelkie składniki rozumiane jako „opłata za pracę najemną” – czyli świadczenie należne z tytułu wykonywania pracy najemnej

w następstwie poprzedniego zawarcia np. umowy o pracę [Oleksyn 1997, s. 162]. Wynagrodzenie bardzo często jest definiowane jako wszelkie korzyści wynikające z zawartej umowy pomiędzy pracodawcą i pracownikiem [Czajka 2009, s. 12]. Wynagrodzenie za wykonywaną pracę opisywane jest również jako cena za wykonywaną usługę pracy [Kopertyńska 2000, s. 13]. W artykule przez pojęcie wynagrodzenia rozumiane są wszystkie elementy, jakie otrzymuje członek kadry zarządzającej/pracownik banku za wykonywaną pracę.

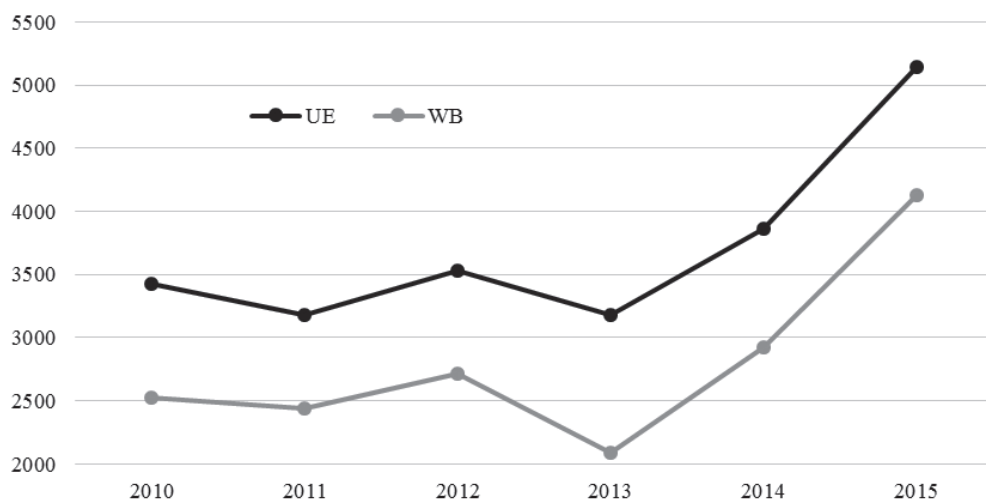
W instytucjach finansowych najczęściej wynagrodzenie dzielone jest na: podstawowe – niezależne od efektów wykonywanej pracy (np. stała pensja) oraz wynagrodzenie zmienne, które jest zależne od realizacji np. celów strategicznych dla kadry zarządzającej i np. celów sprzedażowych dla pracowników zatrudnionych w oddziałach banków. W największym pod względem sumy aktywów banku prowadzącym działalność w Polsce, a mianowicie PKO BP SA, funkcjonuje system premiowania, w którym wysokość premii jest powiązana z poziomem realizacji postawionych celów, składający się z czterech filarów związanych z:

- zarządzaniem przez cele – głównie dla kadry menedżerskiej,
- programem premii biznesowych – zależy od stopnia wykonania konkretnych zadań sprzedażowych lub efektywnościowych,
- systemem premiowania sprzedaży – oparty na realizacji sprzedaży produktów bankowych – stopnia wykonania planów sprzedażowych,
- systemem premiowym wsparcia – obejmuje pozostałych pracowników nieobjętych powyższymi filarami.

Realizacja planów sprzedażowych jest bardzo często istotnym elementem kształtującym poziom wynagrodzenia osób zatrudnionych w instytucjach finansowych – zwłaszcza bankach komercyjnych. Inne są cele stawiane kadrze zarządzającej, a inne pozostałym osobom zatrudnionym w danej instytucji, wpływają one na znaczną różnicę w strukturze wynagrodzeń (np. popularnym elementem wynagrodzenia kadry zarządzającej są akcje i opcje na akcje, a osób zatrudnionych na niższych szczeblach premie miesięczne, kwartalne). Odmienne zadania i cele mają znaczny wpływ na wysokość otrzymywanego wynagrodzenia. Dlatego też coraz głębszej analizie poddawana jest relacja wynagrodzenia kadry zarządzających w stosunku do wynagrodzenia, które otrzymują pozostali pracownicy w instytucji i w całej gospodarce. Ustalenie poziomu tej relacji jest bardzo trudne, zwłaszcza że występują różne poglądy dotyczące skali rozpiętości wynagrodzeń. Platon sugerował, że osoba zarządzająca organizacją powinna otrzymywać pięć razy więcej aniżeli wynagrodzenie otrzymywane przez najgorzej wynagradzanych pracowników tego przedsiębiorstwa. Peter Drucker wskazywał, że najbardziej odpowiedni byłby wskaźnik 20:1. Przed kryzysem finansowym (w 2006 roku), w USA dyrektorzy wykonawczy w instytucjach finansowych otrzymywali średnio 271 wynagrodzeń pracowników zatrudnionych w ich instytucjach [Chartered 2016].

3. Poziom wynagrodzeń kadr zarządzających w Polsce i UE

European Banking Authority, zgodnie z wytycznymi dyrektywy CRD IV, ma obowiązek publikować dane dotyczące liczby osób otrzymujących wysokie wynagrodzenia (powyżej 1 mln euro rocznie) w instytucjach finansowych. Wielkości te zostały przedstawione na rysunku 1, na którym podano liczbę osób wynagradzanych rocznie powyżej 1 mln euro we wszystkich krajach Unii Europejskich (28) – wraz z Wielką Brytanią oraz osobno dla Wielkiej Brytanii.

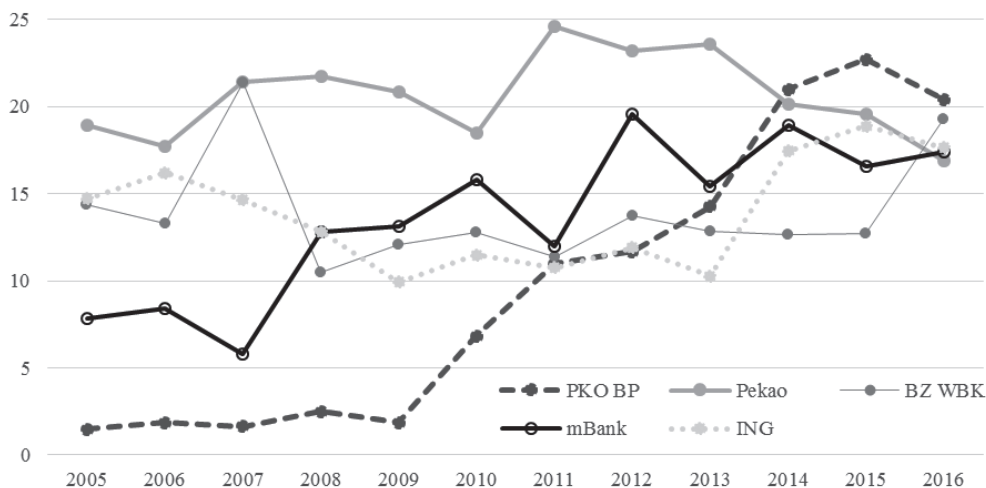


Rys. 1. Liczba osób wynagradzanych powyżej 1 mln euro w UE i WB

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów High Earners za lata 2010-2015.

W 2015 roku znacznie wzrosła w UE liczba osób wynagradzanych powyżej 1 mln euro rocznie w instytucjach finansowych (do 5142, z 3865 w 2014 roku). Spowodowane to było jednak głównie zmianami kursów walut (euro i funta brytyjskiego), co doprowadziło do wzrostu dochodów pracowników wynagradzanych w funtach brytyjskich wyrażonych w euro. Większość osób wynagradzanych powyżej 1 mln euro pracuje w Wielkiej Brytanii (ponad 80% ogółu osób), co może stanowić ciekawy kierunek zmian w wyniku wyjścia Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej i zmiany lokalizacji centrali finansowych licznych instytucji finansowych (np. JP Morgan, Goldman Sachs). Polski sektor finansowy w 2015 roku był jednym z nielicznych sektorów finansowych krajów UE, w którym kolejny rok zmniejszyła się liczba osób zatrudnionych w instytucjach finansowych wynagradzanych powyżej 1 mln euro (6 osób, w 2014 – 8 osób, w 2013 – 9 osób).

Wynagrodzenie kadr zarządzających największymi bankami w Polsce zostało przedstawione na rysunku 2.

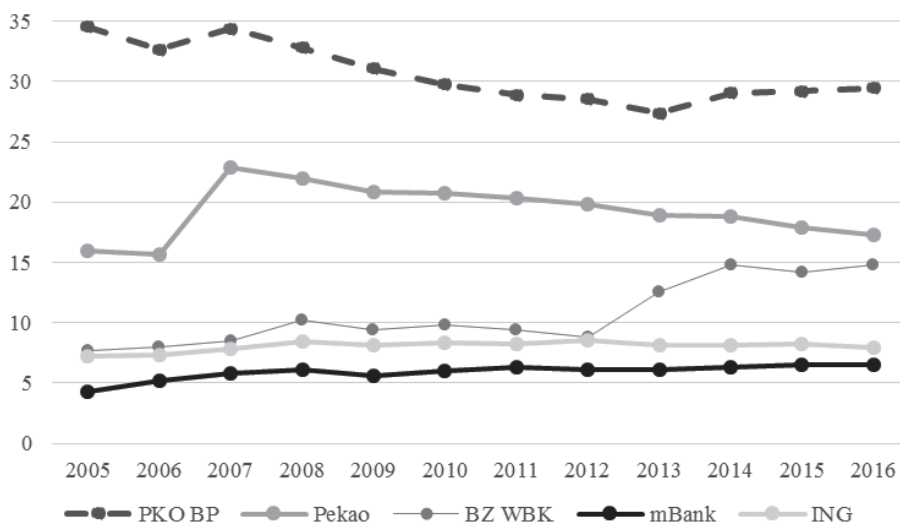


Rys. 2. Roczne wynagrodzenie kadry zarządzającej (w mln PLN)

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych banków.

Wynagrodzenie kadr zarządzających największych banków prowadzących działalność w Polsce jest na podobnym poziomie i oscyluje w granicy 18-20 mln PLN. Warto zwrócić uwagę na urynkowanie wynagrodzeń kadry zarządzającej bankiem PKO BP SA, której to poziom wynagrodzenia w latach 2005-2009 był na najniższym poziomie w analizowanej grupie banków.

Poddając analizie relacje wynagrodzenia kadr zarządzających największymi bankami prowadzącymi działalność w Polsce ze średnim wynagrodzeniem osób zatrudnionych w tych instytucjach i gospodarce, warto zwrócić szczególną uwagę na poziom liczby osób zatrudnionych w tych bankach. W wyniku licznych fuzji i przejęć występujących na polskim rynku bankowym oraz znacznego rozwoju technologii (zwłaszcza bankowości elektronicznej) w bankach występuje tendencja do ograniczania poziomu zatrudnienia. Kanały dostępu do usług bankowych – głównie poprzez bankowość mobilną i bankowość internetową prowadzą do ograniczania tradycyjnych kanałów dostępu do tych usług – poprzez bankowość oddziałową. Na polskim rynku bankowym występuje również tendencja do zamykania tradycyjnych placówek bankowych w związku z tworzeniem tzw. kiosków bankowych – lokalizowanych najczęściej w galeriach handlowych. Są to trendy występujące na całym świecie, prowadzące w znacznej mierze do ograniczania kosztów działalności banków. Na przykład w USA powstają placówki bankowe, w których klienci nie znajdują nawet jednego pracownika (np. Bank of America otwiera placówki, które są całkowicie zautomatyzowane [Bankier.pl 2017]). W Polsce spadek liczby osób zatrudnionych w bankowości może zostać zahamowany poprzez przeniesienie części działalności instytucji finansowych funkcjonujących na brytyjskim rynku finansowym w związku z Brexitem.



Rys. 3. Liczba pracowników zatrudnionych w największych bankach prowadzących działalność w Polsce (w tys. osób)

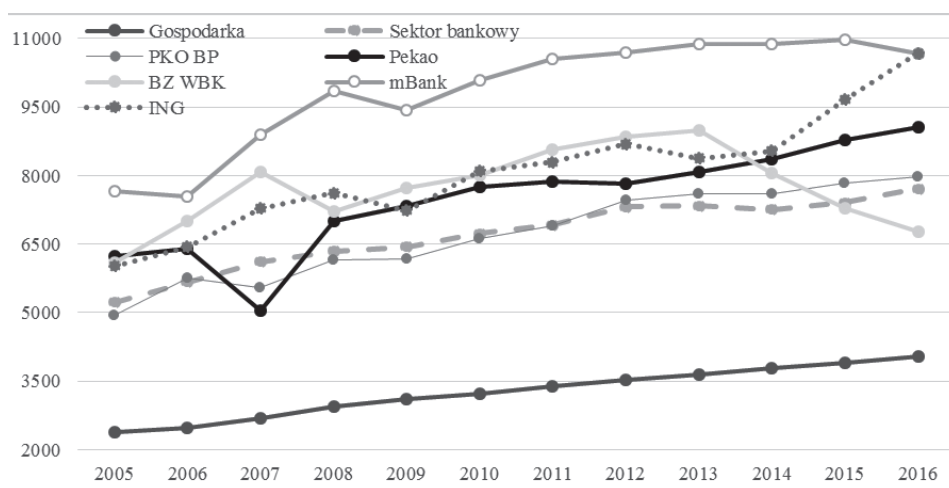
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych banków.

Liczba pracowników zatrudnionych w pięciu największych bankach (rys. 3) prowadzących działalność w Polsce w 2016 roku wynosiła ponad 76 tysięcy osób i była niższa o 3,5 tysiąca osób w porównaniu z rokiem 2007. W banku PKO BP SA zauważalna jest tendencja spadku poziomu zatrudnienia od roku 2007 do 2013. Warto zaznaczyć, że wyższy poziom zatrudnienia w tym banku w latach 2014-2016, w stosunku do 2013 roku, w znacznej mierze był spowodowany przejęciem banku Nordea SA i włączeniem go w struktury banku przejmującego. W banku Pekao SA tendencja spadku zatrudnienia jest również zauważalna od 2007 roku. W przypadku tego banku, po przejęciu go pod koniec 2016 roku przez PZU i PFR, aktualnie brak jest określonego kierunku rozwoju tegoż banku (maj 2017 r.), którego strategicznym inwestorem jest grupa posiadająca w swoim portfelu również akcje innych banków (np. Alior Banku SA, który przejął BPH SA). Grupa PZU SA w swojej strategii na najbliższe lata zapowiada dalsze fuzje i przejęcia na rynku finansowym. W BZ WBK SA zauważalny jest znaczny wzrost poziomu zatrudnienia w 2013 roku, ale spowodowany jest on w głównej mierze przejęciem Kredyt Banku SA i włączeniem go w struktury BZ WBK S.A. Zgodnie z danymi Komisji Nadzoru Finansowego liczba osób zatrudnionych w bankach prowadzących działalność w Polsce na koniec 2016 roku wynosiła 168 tysięcy osób i zmniejszyła się o ponad 8 tysięcy osób od końca 2010 roku.

4. Relacja wynagrodzeń prezesów polskich banków do wynagrodzeń pracowników zatrudnionych w sektorze bankowym

Analizując poziom wynagrodzeń w największych bankach prowadzących działalność w Polsce, brano pod uwagę liczbę osób zatrudnionych w bankach w przeliczeniu na pełne etaty. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie pracowników zatrudnionych w największych bankach obliczono, wykorzystując dane dotyczące świadczeń pracowniczych, wyłączając elementy zgodne z zasadami rachunkowości.

Na rysunku 4 przedstawiono przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto osób zatrudnionych w największych bankach prowadzących działalność w Polsce oraz w całym sektorze bankowym i gospodarce.



Rys. 4. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (w PLN)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, KNF, sprawozdań finansowych banków.

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w gospodarce narodowej od 2005 roku notuje rokroczną tendencję wzrostową. Niemniej jednak wysokość wynagrodzenia w gospodarce narodowej jest na niższym poziomie aniżeli w sektorze bankowym i w roku 2016 przeciętne wynagrodzenie kształtowało się na poziomie 4047 PLN. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze bankowym w 2016 roku wynosiło ponad 7700 PLN. Warto zaznaczyć, że w 2007 roku pracownicy banku PKO BP SA oraz banku Pekao SA byli przeciętnie gorzej wynagradzani aniżeli pozostali pracownicy w sektorze bankowym ze średnim poziomem wynagrodzenia. Na rysunku można zauważyć, że pracownicy banku PKO BP SA dopiero od 2012 roku wynagradzani są powyżej średniego wynagrodzenia w całym sektorze. Należy jednak wspomnieć, że średnio 20% pracowników zatrudnionych w sektorze bankowym jest zatrudnionych

w sektorze bankowości spółdzielczej, której skala działalności jest mniejsza aniżeli banków komercyjnych, co z pewnością jest odzwierciedlone w poziomie wynagrodzeń. Co ciekawe, przeciętne miesięczne wynagrodzenie w BZ WBK SA w 2016 roku było średnio o 1000 PLN niższe aniżeli w całym sektorze. Warto zwrócić uwagę na to, że przeciętny poziom miesięcznego wynagrodzenia w BZ WBK SA spadał od 2013 roku – momentu przejścia Kredyt Banku SA. Przeciętne miesięczne najwyższe wynagrodzenie otrzymują pracownicy mBanku SA i banku ING SA – ponad 10 600 PLN.

Wynagrodzenie prezesów banków powinno być wysokie – adekwatne do odpowiedzialności, z jaką związane jest zarządzanie tak rozbudowaną instytucją finansową. Warto zaznaczyć, że aktywa niektórych banków na świecie przewyższają PKB kraju, w którym mają one swoją siedzibę. Dlatego też wynagrodzenie osoby zarządzającej powinno być wysokie, zwłaszcza że kieruje ona instytucją zaufania publicznego. Oczywiście po kryzysie finansowym 2007-2009 rola banku jako instytucji zaufania publicznego została nadwyreżona. Instytucje finansowe (zbyt ważne i duże, aby upaść), w wyniku podejmowanych złych decyzji (często bardzo ryzykownych), były niewypłacalne (zagrożone upadłością). W takich sytuacjach zarówno instytucje międzynarodowe, jak i krajowe rządy ratowały te instytucje pieniędzmi społeczeństwa. Warto zaznaczyć, że banki będące instytucjami finansowymi w Polsce nie były finansowane bezpośrednio ze środków publicznych (niemniej zarówno zwiększona składka na BFG, jak i obciążenia podatkowe wpływają na wzrost opłat i prowizji). Jest bardzo trudno określić „właściwy” poziom wynagrodzenia osoby zarządzającej bankiem.

Tabela 1. Relacja wynagrodzenia prezesa banku do średniego wynagrodzenia w banku (jako wielokrotność)

Rok	PKO BP SA	Pekao SA	BZ WBK SA	mBank SA	ING SA
2005	4,4	17,6	21,5	13,8	33,5
2006	3,2	17,5	22,9	14,1	31,9
2007	3,6	23,9	58,3	12,1	33,9
2008	2,1	32,8	21,4	12,4	33,5
2009	3,8	99,9	16,6	18,0	26,2
2010	13,5	35,1	15,9	47,1	23,5
2011	23,3	44,7	15,9	17,8	23,2
2012	27,5	86,9	15,4	33,4	25,6
2013	31,9	87,8	16,7	28,0	20,4
2014	43,3	92,2	19,1	29,2	37,5
2015	44,1	88,8	19,6	28,5	32,2
2016	31,7	82,0	13,5*	29,7	31,4

* Przez większość roku brak prezesa (osoba zarządzająca – przewodniczący RN), dlatego ujęto średnie wynagrodzenie członka zarządu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych banków.

Dlatego też warto rozważyć relację wynagrodzenia, jakie otrzymuje prezes banku, do wynagrodzenia pozostałych pracowników zatrudnionych w tej instytucji (tabela 1).

W największym banku prowadzącym działalność w Polsce (pod względem sumy aktywów) – PKO BP SA, prezes tego banku w latach 2004-2009 otrzymywał średnio 4 przeciętne wynagrodzenia pracowników zatrudnionych w tej instytucji. Od 2010 roku relacja ta znacznie się poprawiła na korzyść wynagrodzenia otrzymywanego przez prezesa tego banku i w 2016 wynagrodzenie prezesa PKO BP SA w relacji do przeciętnego wynagrodzenia w tym banku wynosiło już 32:1. Największe dysproporcje pomiędzy wynagrodzeniem prezesa banku a średnim wynagrodzeniem pozostałych pracowników banku występują w banku Pekao SA. Prezes tego banku w 2009 roku był 100 razy lepiej wynagradzany, aniżeli wynosiło przeciętne wynagrodzenie osób, którymi zarządzał. Relacja ta w latach 2010-2011 spadła, zaś w 2016 roku relacja wynagrodzenia prezesa tego banku w stosunku do przeciętnego wynagrodzenia w banku Pekao SA wynosiła 82:1. Po kryzysie finansowym 2007-2009 najmniejsze rozpiętości w wynagrodzeniach między prezesem banku a pozostałymi osobami zatrudnionymi w bankowości występują w BZ WBK SA (zwłaszcza że przeciętne wynagrodzenie pracowników w tym banku w latach 2014-2016 znacznie spadło – rysunek 4).

5. Zakończenie

Pojęciem „wynagrodzenie” określanych jest wiele elementów trudnych do jednoznacznego zdefiniowania. Problem nieracjonalnych poziomów wynagrodzeń kadry zarządzającej instytucjami finansowymi (w szczególności banków) zauważony został w licznych europejskich regulacjach. Spowodowane to było koniecznością udzielania znacznej pomocy publicznej w celu ratowania upadających instytucji finansowych. Określenie właściwego poziomu i struktury wynagrodzeń członka kadry zarządzającej w banku jest bardzo trudnym zadaniem. Ustalenie relacji tego poziomu wynagrodzenia do przeciętnego wynagrodzenia w instytucji, którą zarządza członek zarządu, jest jeszcze trudniejsze. Zdawać by się mogło, że wynagrodzenie prezesa PKO BP SA na poziomie 4 pensji przeciętnego wynagrodzenia osób zatrudnionych w tym banku jest na właściwym poziomie (lata 2005-2009), niemniej jednak z pewnością nie na rynkowym (relacja m.in. w banku Pekao SA). Zarządzanie tak dużymi instytucjami finansowymi jak banki jest procesem bardzo trudnym i skomplikowanym – zwłaszcza że są to instytucje zaufania publicznego. Dlatego też wynagrodzenie prezesa powinno być wysokie, ale racjonalne – jak na przykład w BZ WBK SA.

Literatura

- Armstrong M., 2009, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer business, Kraków.
- Bankier.pl, *Bank of America stawia na placówki bankowe bez doradców*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Bank-of-America-stawia-na-placowki-bankowe-bez-doradcow-7498443.html> (10.05.2017).
- Chartered Institute of Management Accountants, 2016, London.

- Czajka Z., 2009, *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/76/WE z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie zmiany dyrektyw 2006/48/WE oraz 2006/49/WE w zakresie wymogów kapitałowych dotyczących portfela handlowego i resekurytyzacji oraz przeglądu nadzorczego polityki wynagrodzeń.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi.
- Główny Urząd Statystyczny, 2010, *Rocznik Statystyczny RP*, Warszawa.
http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/CIMA%20Executive%20remuneration%20schemes%20and%20sustainability.pdf (10.05.2017).
- Kopertyńska M., 2000, *System płac przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Oleksyn T., 1997, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- The high-level group on financial supervision in the EU. Report*, http://ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/de_larosiere_report_en.pdf (10.05.2017).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Kodeks pracy, Dz.U. z 1974, nr 24, poz. 141.