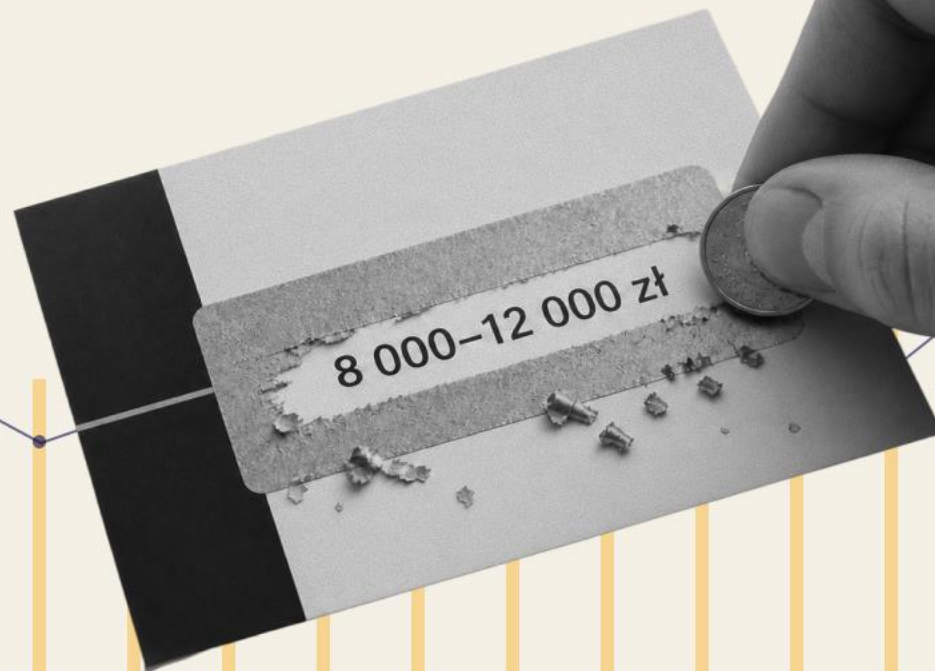


PRACODAWCO POKAŻ WIDEŁKI!

- o (nie)jawności wynagrodzeń.

Raport z badania | Październik 2026





Informacje o badaniu

Głównym celem badania było zweryfikowanie, jak polscy pracownicy postrzegają kwestie związane z jawnością wynagrodzeń, również w kontekście dyrektywy UE 2023/970 dotyczącej transparentności płacowej.

Zachęcamy do zapoznania się z raportem Levelly.ai „Polscy pracownicy wobec transparentności i sprawiedliwości wynagrodzeń”, maj 2026. Raport został przygotowany na podstawie danych z badania zrealizowanego przez Experience Institute.

Badanie zrealizowano w okresie styczeń-luty 2026 roku na próbie aktywnych zawodowo Polek i Polaków (N=1636), dobranej spośród użytkowników portalu **Praca.pl**. Próba jest reprezentatywna ze względu na płeć i wiek oraz przeważona do struktury aktywności związanej z poszukiwaniem pracy w populacji ogólnej.

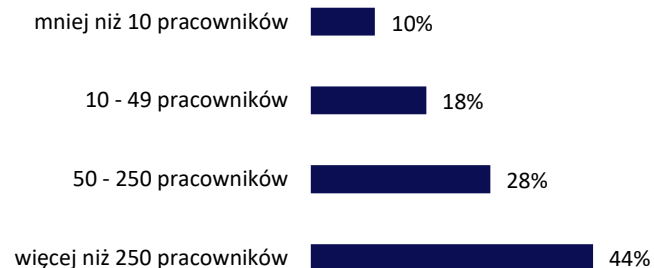
Wyniki zaprezentowano z podziałem na wybrane zmienne społeczno-demograficzne i zawodowe, takie jak płeć, wiek, rodzaj stanowiska, staż pracy, wielkość firmy oraz tryb pracy.

W badaniu wzięli udział pracownicy reprezentujący zróżnicowane role zawodowe, branże, grupy wiekowe oraz wielkość organizacji, co pozwoliło na analizy porównawcze między grupami funkcjonującymi w odmiennych warunkach pracy i na różnych etapach kariery.

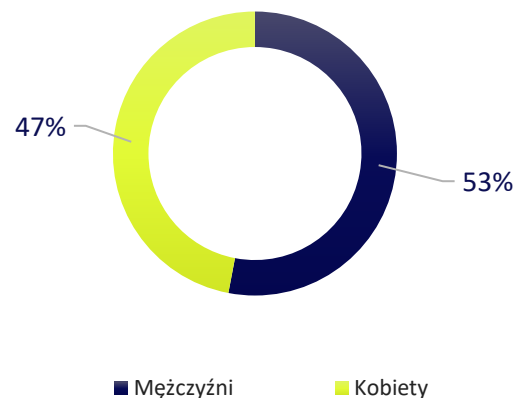
Wyniki prezentowane są zarówno dla całej próby, jak i w przekrojach według płci, wieku, stanowiska, stażu, wielkości organizacji oraz branży.

Należy jednak pamiętać, że niektóre analizowane podgrupy (w szczególności wybrane branże oraz stanowiska) charakteryzują się relatywnie niewielką liczebnością. Prezentowane dane należy w tych przypadkach traktować jako materiał eksploracyjny, wskazujący możliwe tendencje i kierunki, które wymagają dalszej weryfikacji na większych próbach.

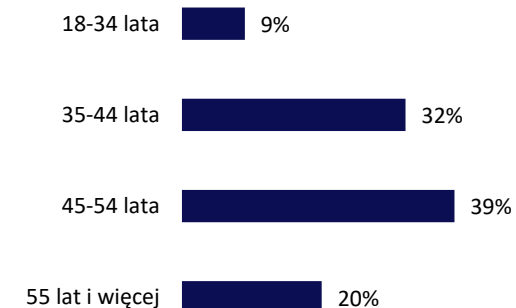
Wielkość miejsca pracy



Struktura płci



Struktura wieku



Staż pracy w obecnej firmie



Stanowisko



73% pracowników jasno mówi, że brak informacji o wynagrodzeniu zniechęca ich do aplikowania na ofertę pracy.

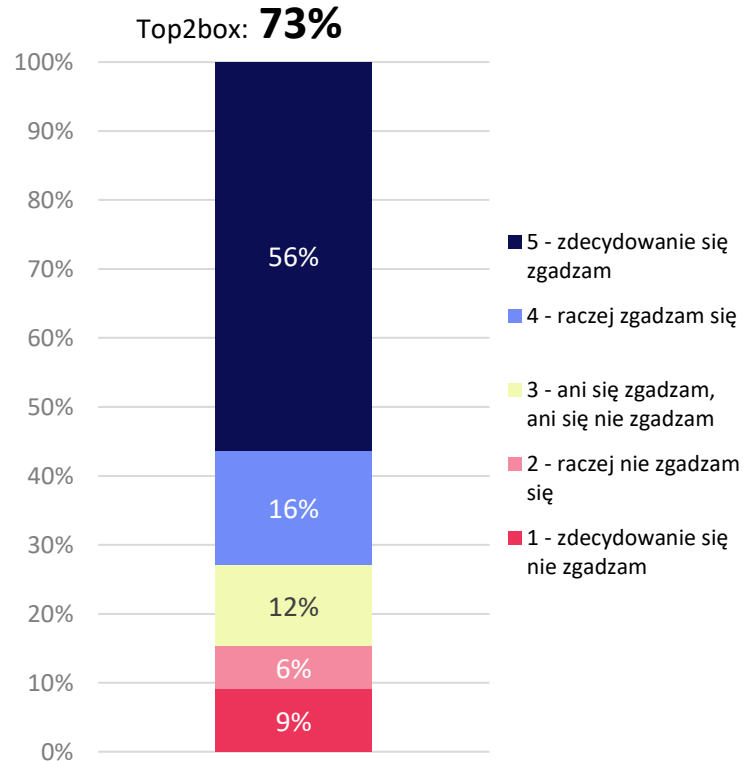
Jednocześnie, tylko 18% firm zawsze komunikuje widełki wynagrodzeń w ogłoszeniach rekrutacyjnych.



Transparentność widełek płacowych w ogłoszeniach rekrutacyjnych - dwie perspektywy

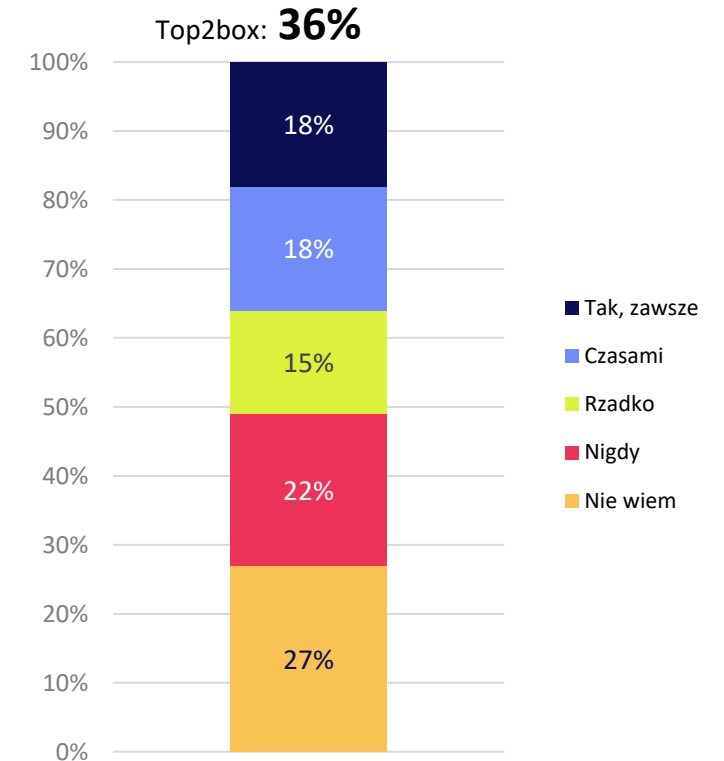
73% badanych pracowników jasno deklaruje, że brak widełek płacowych w ogłoszeniach o pracę, zniechęca ich do aplikowania. Co drugi pracownik, zdecydowanie się zgadza z tym stwierdzeniem.

Jeśli spojrzymy na to z perspektywy działań pracodawców - tylko 18% pracowników potwierdza, że ich pracodawca zawsze komunikuje widełki wynagrodzenia w ogłoszeniach, a kolejne 18% ocenia to jako „czasami”. Jest to więc bardzo wyraźny sygnał, że **rynek nie nadąża w tym momencie za oczekiwaniami pracowników już na etapie komunikacji z potencjalnymi kandydatami.**



N=1498

W jakim stopniu zgadzasz się lub nie z każdym z poniższych stwierdzeń?
Brak informacji o wynagrodzeniu zniechęca mnie do aplikowania na ofertę pracy.



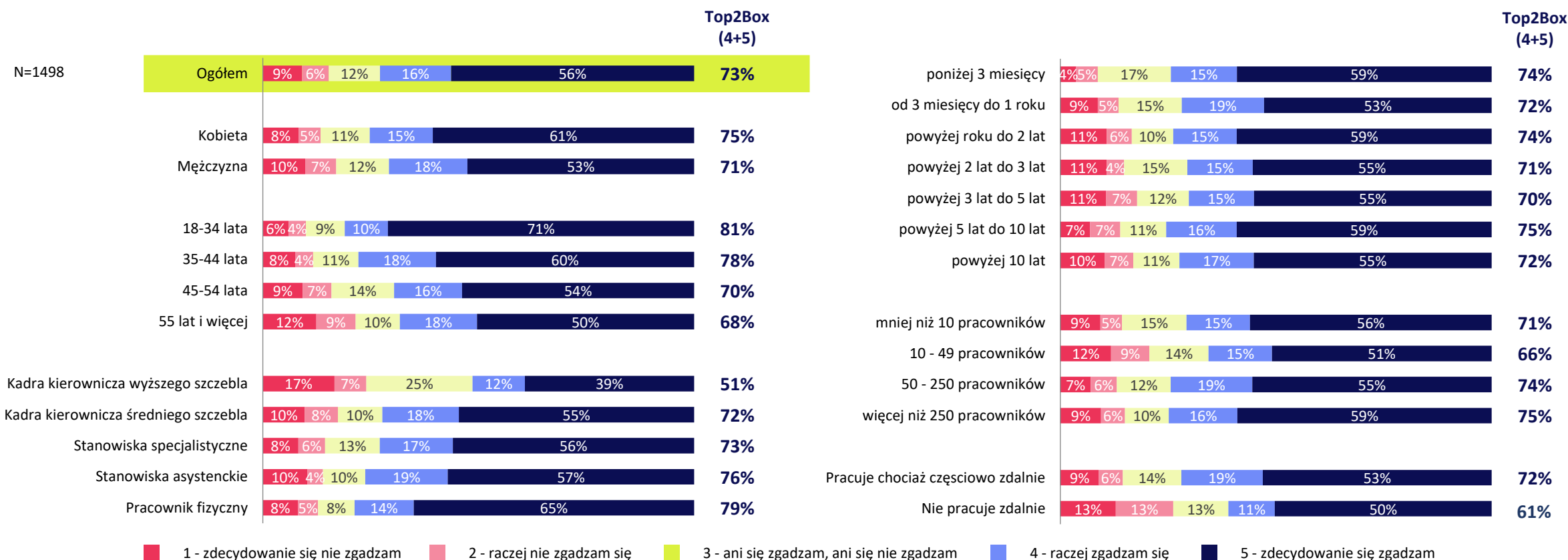
N=1050

Czy Twoja firma komunikuje widełki wynagrodzeń w ogłoszeniach rekrutacyjnych?

Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

„Brak informacji o wynagrodzeniu zniechęca mnie do aplikowania na ofertę pracy”.

Brak informacji o widełkach wynagrodzenia częściej będzie zniechęcać pracowników najmłodszych (18-34 lata) w porównaniu do pracowników w wieku 45 lat i więcej. Brak jasnych informacji będzie też najbardziej zniechęcać pracowników na stanowiskach fizycznych oraz asystenckich, oraz dość intuicyjnie - najmniej dotyczy to kadry kierowniczej wyższego szczebla. Co również ciekawe, obawy te najbardziej dotyczą pracowników zatrudnionych w firmach 10-49 pracowników w porównaniu do innych organizacji. Informacja o zakresie wynagrodzenia jest ważniejsza dla pracowników pracujących chociaż częściowo zdalnie w porównaniu do tych pracujących wyłącznie stacjonarnie.



W jakim stopniu zgadzasz się lub nie z każdym z poniższych stwierdzeń?



Monika Łęska Ph.D.
Marketing Manager, Praca.pl

Wynik, zgodnie z którym brak informacji o wynagrodzeniu zniechęca do aplikowania 73% pracowników, warto odczytywać nie tylko jako deklarację oczekiwań, lecz także jako wskazanie momentu, w którym część kandydatów rezygnuje z udziału w rekrutacji. W ich przypadku proces rekrutacyjny kończy się, zanim formalnie zdąży się rozpocząć. Brak informacji o wynagrodzeniu nie jest zatem wyłącznie brakiem elementu ogłoszenia. Dla części kandydatów może stać się pierwszym i zarazem ostatnim doświadczeniem z danym pracodawcą.

Obraz ten znajduje potwierdzenie w rzeczywistych zachowaniach użytkowników Praca.pl. Analiza obejmująca 17 miesięcy, od stycznia 2025 do maja 2026, pokazuje, że w całym serwisie ogłoszenia zawierające wynagrodzenie zbierały średnio o 71% więcej aplikacji niż oferty bez tej informacji, przy czym na poszczególnych stanowiskach różnica sięgała od kilkudziesięciu do kilkuset procent. Największą wartość podanie wynagrodzenia przynosiło tam, gdzie kandydaci rzeczywiście porównywali oferty różnych pracodawców, czyli w zawodach deficytowych i specjalistycznych, ale również w rekrutacjach na stanowiska wykonawcze.

Jednocześnie warto również podkreślić, że pomiędzy styczniem 2025 a lutym 2026 roku udział ogłoszeń zawierających wynagrodzenie zwiększył się ponad dwukrotnie, z 13,7% do 29,5%, zbliżając się do jednej trzeciej wszystkich ofert. I chociaż w 2026 roku przewaga ogłoszeń z podanym wynagrodzeniem, mierzona liczbą dodatkowych aplikacji, jest niższa niż rok wcześniej, nadal pozostaje wyraźna. Nie świadczy to o spadku znaczenia jawności. Przeciwnie: im więcej pracodawców podaje wynagrodzenie, tym mniejszą przewagę daje pojedynczej firmie sama obecność widełek. Praktyka, która całkiem niedawno wyróżniała ofertę, stopniowo staje się więc rynkowym standardem oczekiwanym przez kandydatów.

Obserwując od lat procesy rekrutacyjne, widzę, że kandydaci szukają w ogłoszeniu informacji, które pozwolą im ocenić, czy dana oferta w ogóle znajdzie się wśród tych, które zdecydują się rozważyć. Jawność wynagrodzenia otwiera przestrzeń do negocjacji, wyznaczając uczciwy punkt wyjścia i pozwalając obu stronom jasno określić warunki rozmowy. Bez niej kandydat może rozpocząć proces bez pewności, czy oferta odpowiada jego oczekiwaniom, a pracodawca może inwestować czas w rozmowy z osobami, z którymi porozumienie od początku było mało prawdopodobne. I właśnie dlatego dobrze rozumiana i rzeczywiście praktykowana jawność wynagrodzeń jest nie tylko informacją, ale także wyrazem szacunku dla czasu i oczekiwań obu stron.

Dziewięciu na dziesięciu pracowników popiera obowiązek podawania widełek płacowych w ofertach.

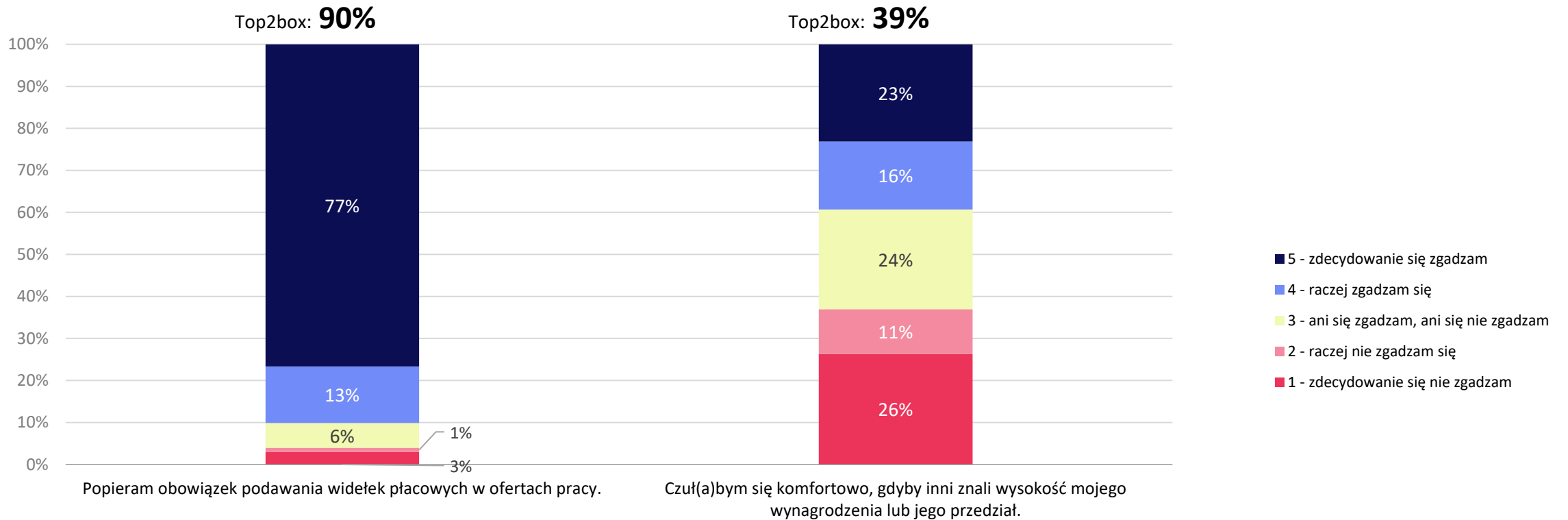
Ale..

Tylko czterech na dziesięciu pracowników czułoby się komfortowo, gdyby inni znali wysokość ich wynagrodzenia lub jego przedział.



Obowiązek podawania widełek w ofertach pracy a gotowość do ujawnienia własnych zarobków

Poparcie dla widełek w ofertach pracy jest niemal powszechne, gotowość do ujawnienia własnych zarobków wyraźnie mniejsza. Obowiązek podawania widełek popiera 90% pracowników, w tym 77% zdecydowanie. Komfort związany z tym, że inni znaliby wysokość ich wynagrodzenia, deklaruje 39%, przeciwnego zdania jest 37% (26% zdecydowanie), a 24% nie ma jednoznacznej opinii. Wydaje się więc, że **jawność jest zatem akceptowana przede wszystkim jako standard rynku pracy, w mniejszym stopniu na poziomie indywidualnym** (różnica między wskaźnikami wynosi 51 pkt. proc.).

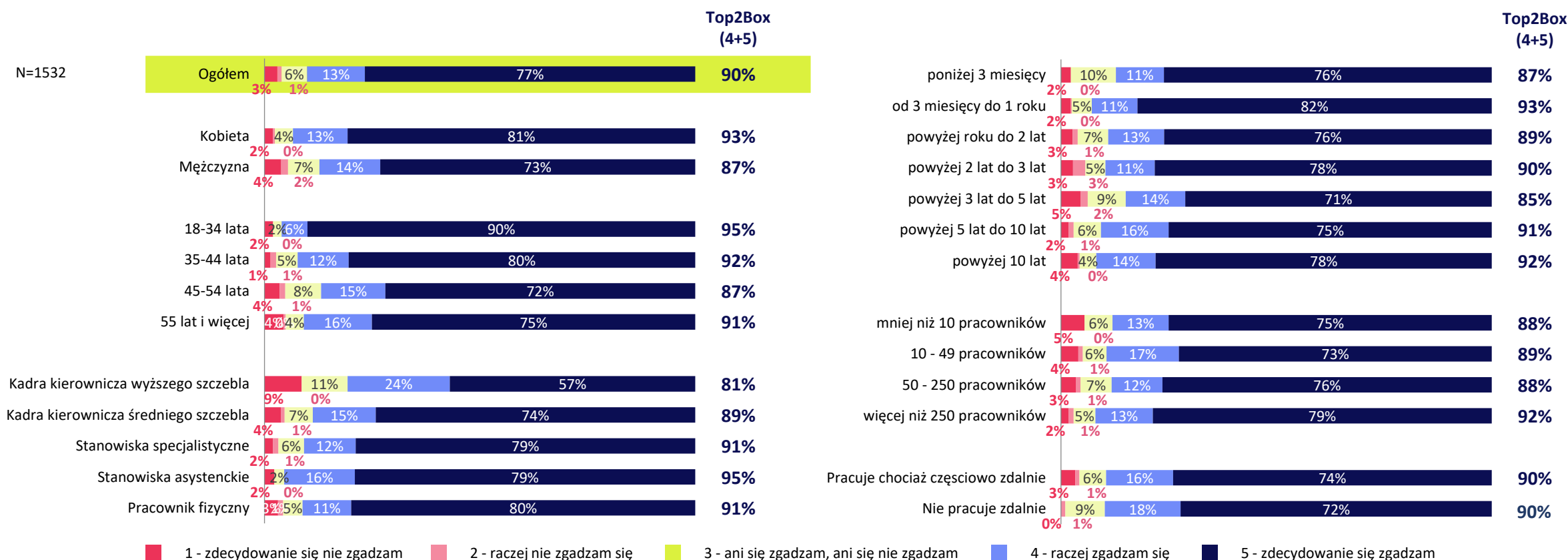


N=1532/1466

W jakim stopniu zgadzasz się lub nie z każdym z poniższych stwierdzeń?

„Popieram obowiązek podawania widełek płacowych w ofertach pracy”.

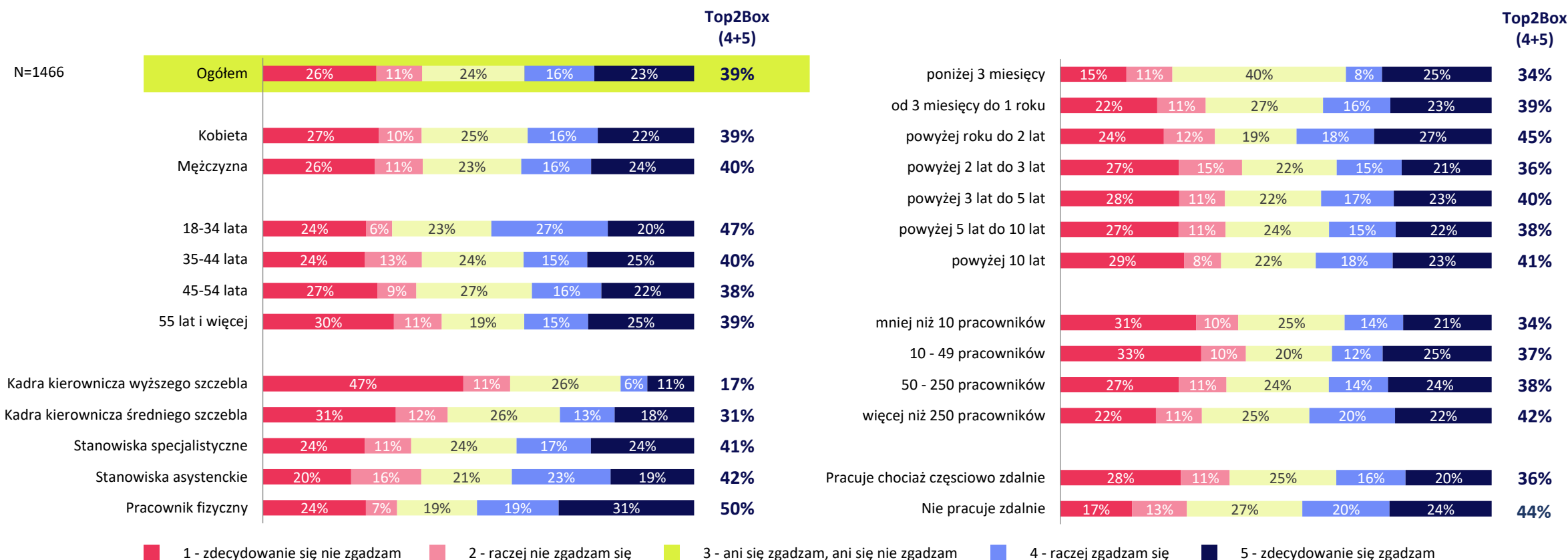
Obowiązek podawania widełek płacowych popiera 90% pracowników, w tym 77% zdecydowanie - to najwyżej oceniane stwierdzenie w badaniu. **Poparcie jest praktycznie niezależne od stażu pracy, wielkości firmy i trybu pracy** (odp. pozytywne mieszczą się w przedziale 85-93%). **Najsilniej popierają to najmłodszy pracownicy** (95%, w tym 90% zdecydowanie) oraz osoby na stanowiskach asystenckich (95%). **Najrzadziej popierają to przedstawiciele kadry kierowniczej wyższego szczebla** (81% odp. pozytywnych, w tym 57% zdecydowanie się z tym zgadza).



W jakim stopniu zgadzasz się lub nie z każdym z poniższych stwierdzeń?

„Czuł(a)bym się komfortowo, gdyby inni znali wysokość mojego wynagrodzenia lub jego przedział”.

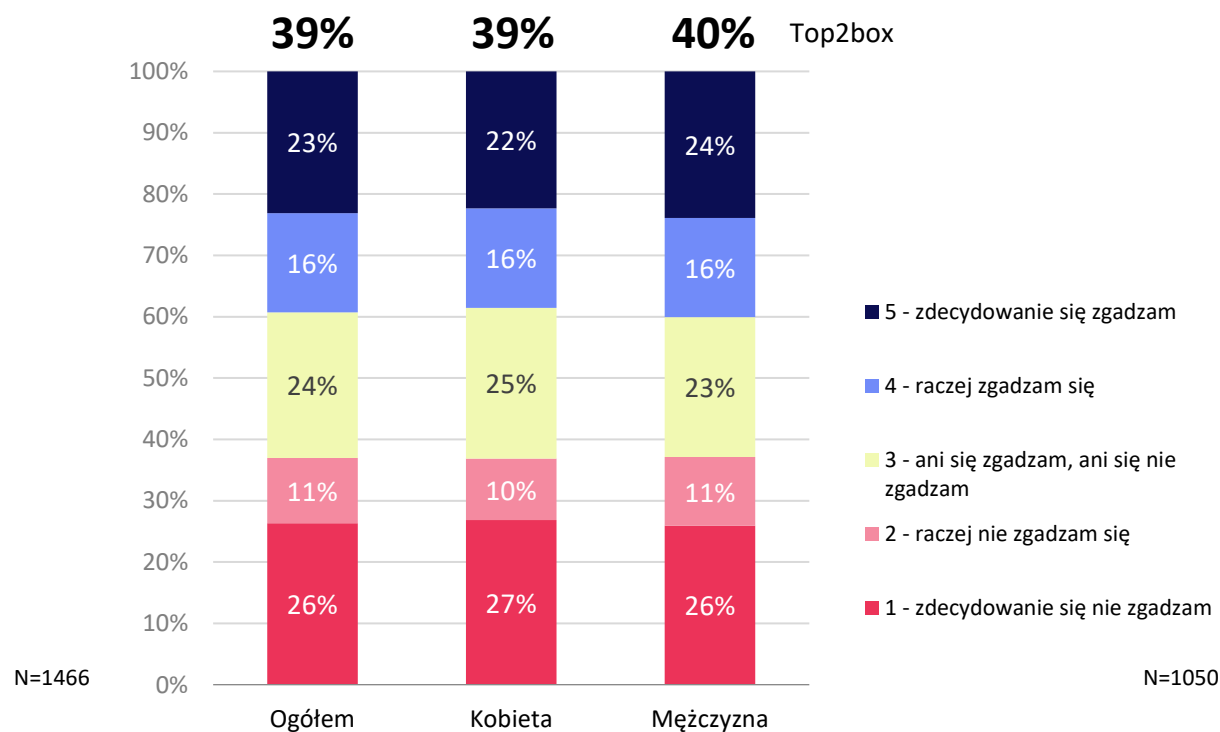
Komfort związany z ujawnieniem własnego wynagrodzenia deklaruje 39% pracowników, a 37% jest przeciwnego zdania (najniżej ocenione stwierdzenie w badaniu). Największy dystans zachowuje kadra kierownicza wyższego szczebla: 17% zgody (skumulowane odpowiedzi „4” i „5”) przy 47% zdecydowanego sprzeciwu (odpowiedź „1”), a najbardziej otwarci są pracownicy fizyczni (50%). Poczucie komfortu maleje więc wraz z poziomem stanowiska. W ramach wieku wyróżniają się pracownicy najmłodsi (47%). Staż pracy i wielkość firmy różnicują odpowiedzi w mniejszym stopniu, wyraźniejsza jest różnica w ramach trybu pracy, tj. 44% wśród osób pracujących wyłącznie na miejscu i 36% wśród pracujących choć częściowo zdalnie.



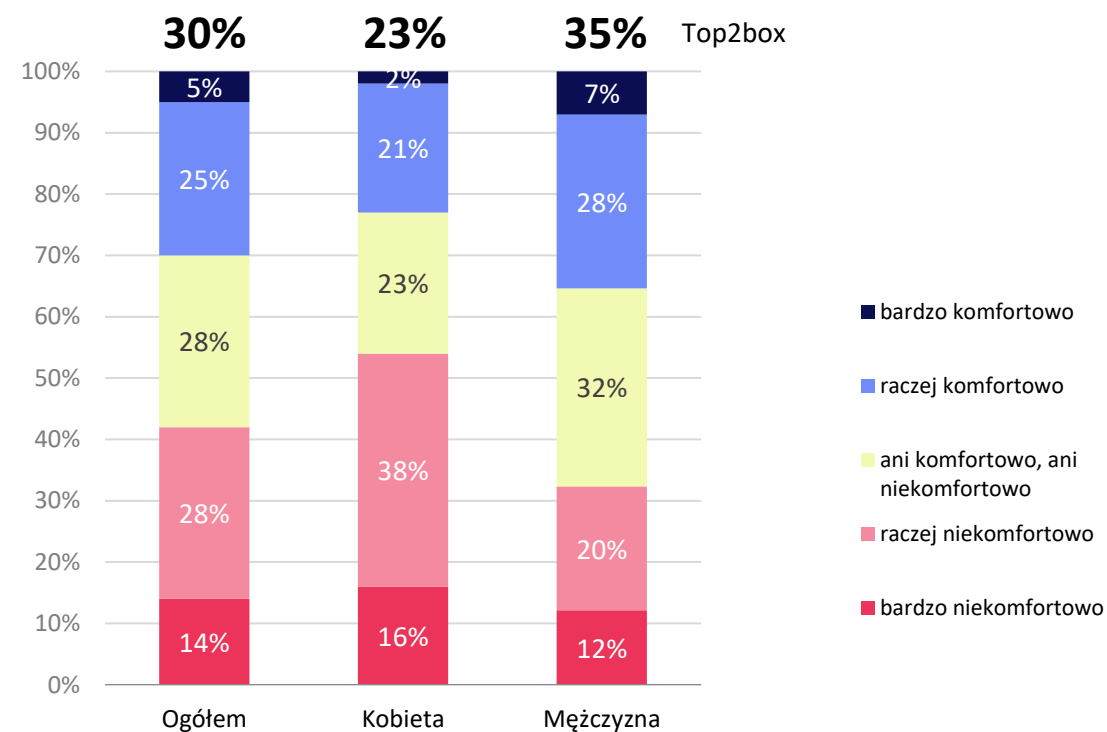
W jakim stopniu zgadzasz się lub nie z każdym z poniższych stwierdzeń?

Co jest dla pracowników bardziej komfortowe – ujawnienie wysokości wynagrodzenia lub jego przedziału czy rozmowa o podwyżce?

Kobiety i mężczyźni niemal identycznie oceniają gotowość do ujawnienia własnych zarobków, natomiast wyraźnie różni ich komfort w rozmowie o podwyżce. W samej rozmowie o podwyżce komfortowo czuje się tylko 23% kobiet i 35% mężczyzn, a niekomfortowo aż 54% kobiet wobec 32% mężczyzn (różnica 22 pkt. proc.).



W jakim stopniu zgadzasz się lub nie z każdym z poniższych stwierdzeń?
 Czuł(a)bym się komfortowo, gdyby inni znali wysokość mojego wynagrodzenia lub jego przedział.



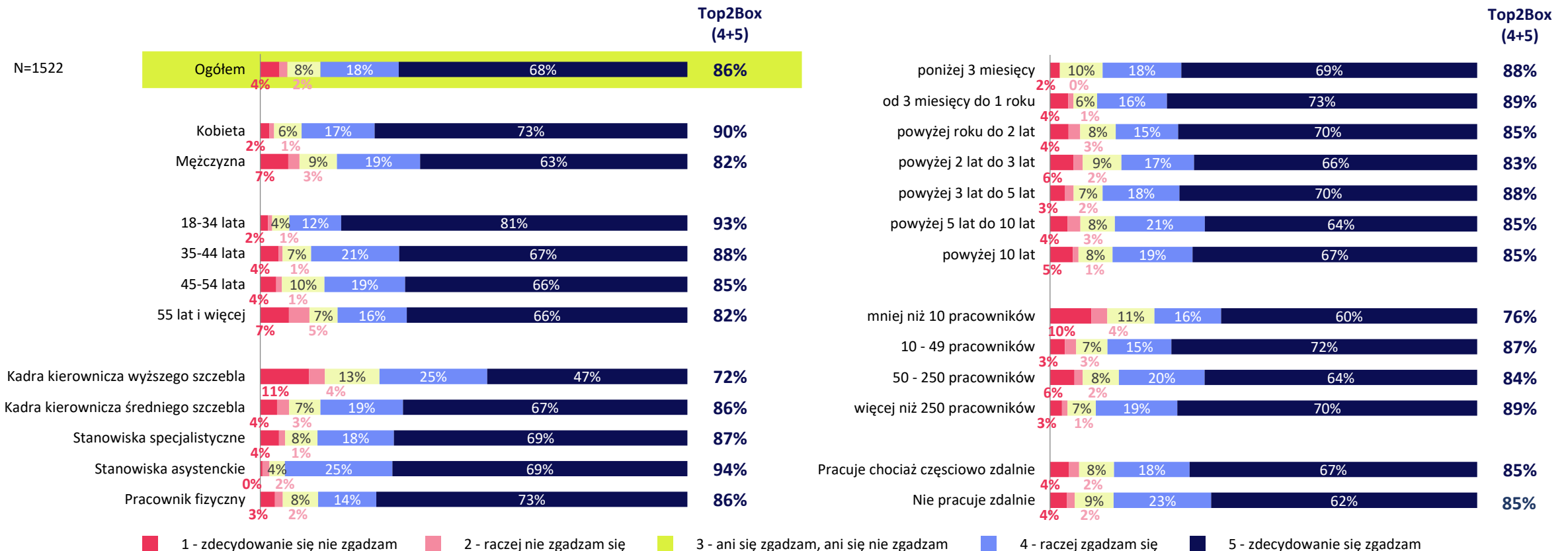
Na ile komfortowo czuł(a)ś się podczas tej rozmowy?
 (Pytanie dotyczy rozmowy o podwyżce)

Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

Dziewięciu na dziesięciu pracowników uważa, że jawne widełki płacowe w ogłoszeniach o pracę zwiększają poczucie uczciwości na rynku pracy.

„Jawne widełki płacowe w ogłoszeniach o pracę zwiększają poczucie ucziwości na rynku pracy”.

Jawne widełki w ogłoszeniach zwiększają poczucie ucziwości zdaniem 86% pracowników, z czego 68% zgadza się z tym zdecydowanie. Najsilniej odczuwają to najmłodsi (93%, w tym 81% zdecydowanie) oraz osoby na stanowiskach asystenckich (94%). **Najrzadziej się z tym zgadza kadra kierownicza wyższego szczebla** (72% odp. pozytywnych vs 15% odp. negatywnych). Kobiety są bardziej przekonane niż mężczyźni (90% vs 82%), a staż pracy i jej tryb nie różnicują odpowiedzi w istotny sposób. Pracownicy najmniejszych firm (mniej niż 10 pracowników) rzadziej niż w innych firmach zgadzali się z tym stwierdzeniem.



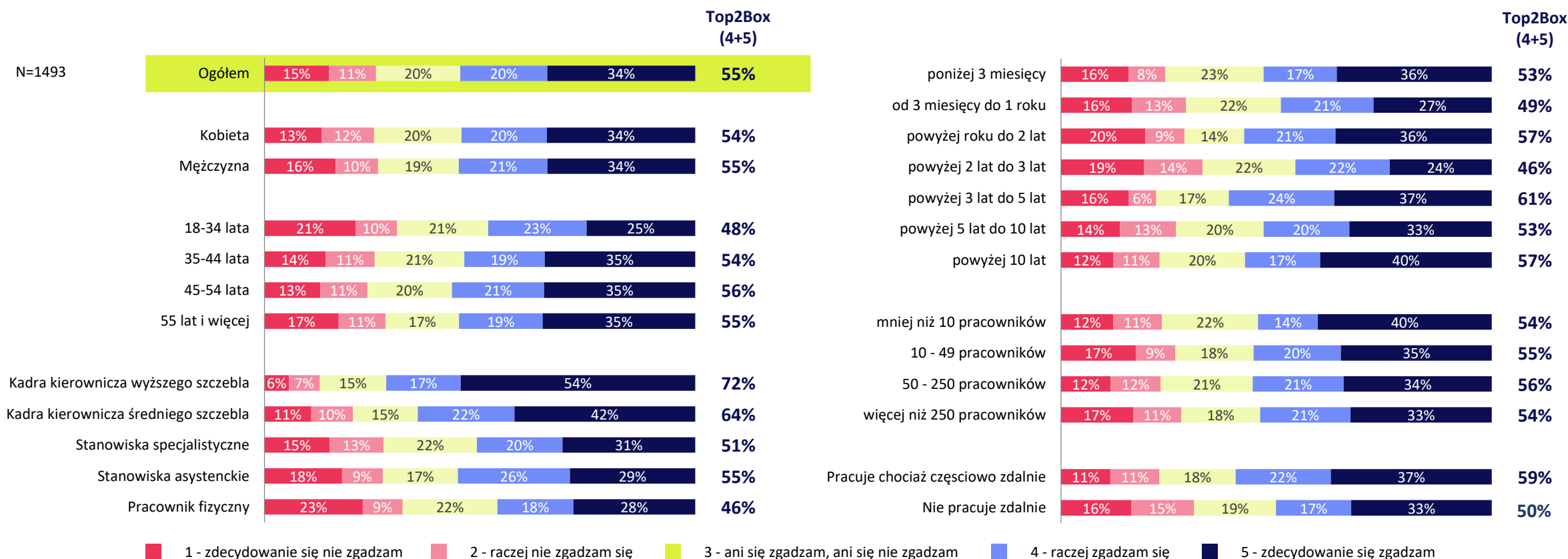
W jakim stopniu zgadzasz się lub nie z każdym z poniższych stwierdzeń?



Co drugi pracownik jest zdania, że jawność wynagrodzeń może doprowadzić do napięć w zespołach.

„Jawność wynagrodzeń może prowadzić do napięć w zespołach”.

Ryzyko napięć w zespołach widzi 55% pracowników, a obawa rośnie wraz z poziomem zajmowanego stanowiska: zgadza się z tym 72% kadry kierowniczej wyższego szczebla (w tym 54% zdecydowanie) i 64% średniego szczebla, wobec 51% osób na stanowiskach specjalistycznych i 46% pracowników fizycznych. **Najmniej obaw mają najmłodszy: w grupie 18-34 lata to 48% (21% zdecydowanie się nie zgadza, że mogą powstać napięcia).** Osoby pracujące chociaż częściowo zdalnie częściej uważają, że jawność może prowadzić do napięć, w porównaniu do osób pracujących stacjonarnie. Co również ciekawe, wielkość firmy nie różnicowała odpowiedzi pracowników.



W jakim stopniu zgadzasz się lub nie z każdym z poniższych stwierdzeń?

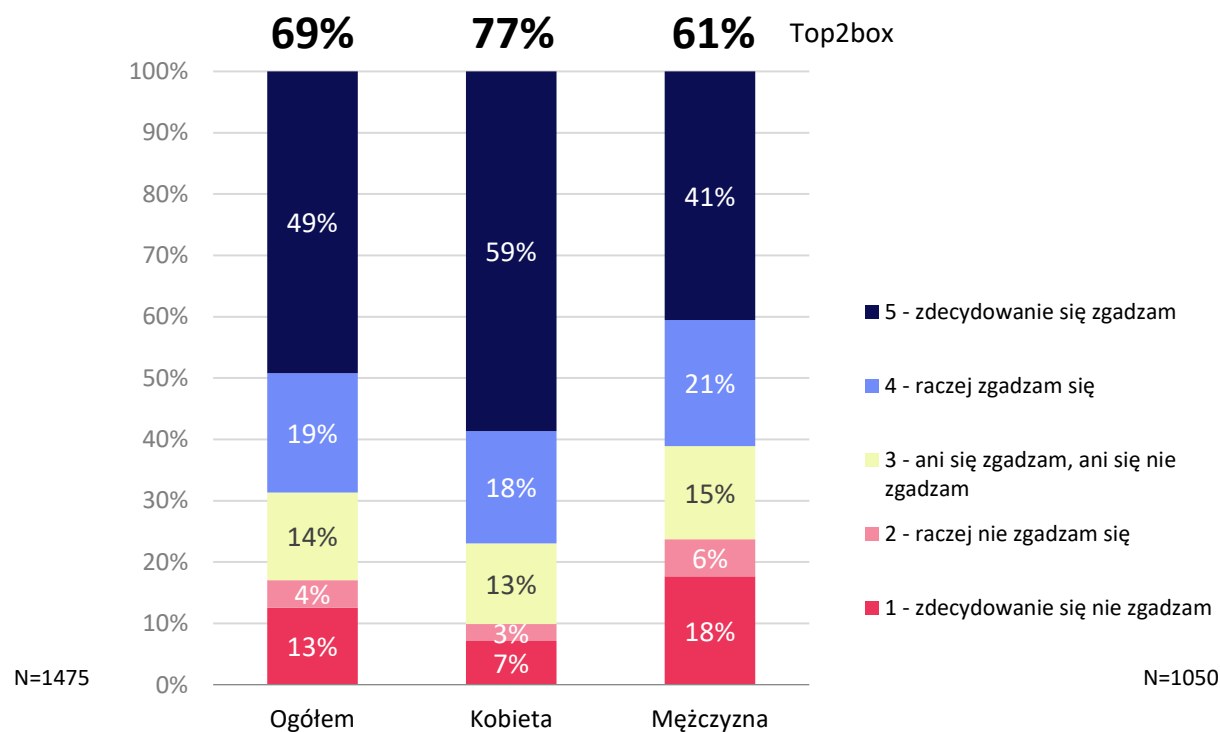


Jawność wynagrodzeń może przyczynić się do ograniczenia nierówności płacowych między kobietami i mężczyznami zdaniem 69%.

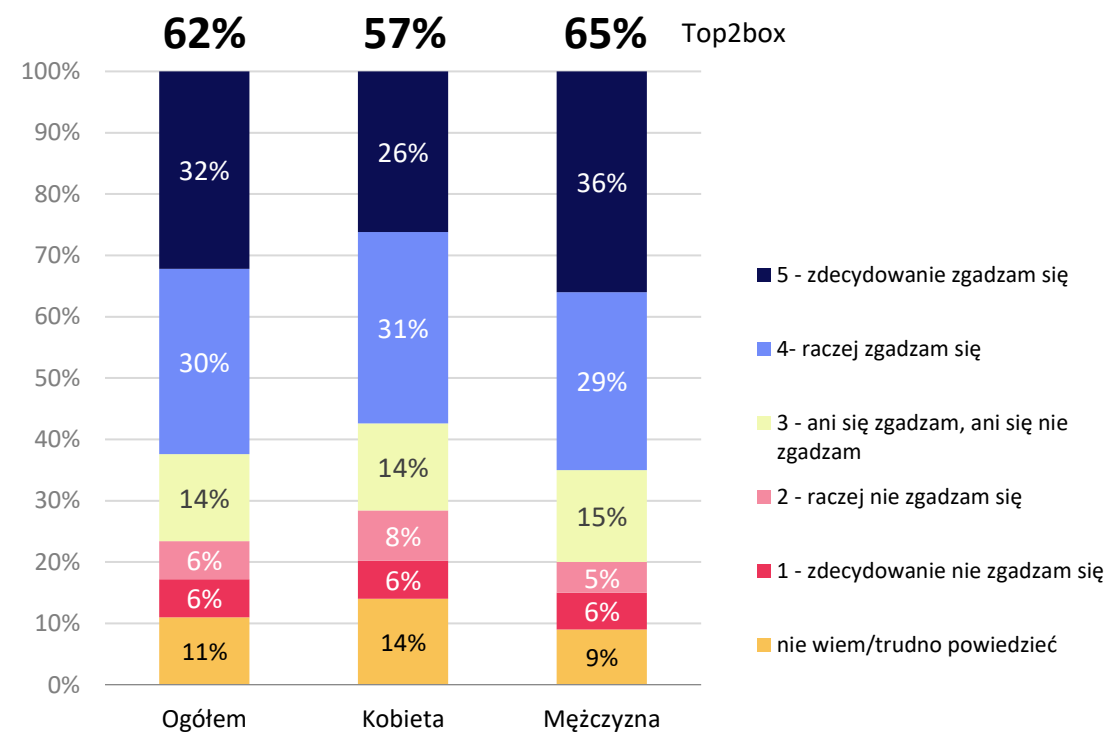
Częściej się z tym zgadzają kobiety (77%) niż mężczyźni (61%).

Postrzegany wpływ jawności wynagrodzeń na ograniczenie nierówności płacowych między kobietami i mężczyznami

Kobiety rzadziej wierzą w równe płace w swojej firmie, a częściej w jawność wynagrodzeń jako narzędzie ich wyrównania (57% vs 77%). Jednocześnie, mężczyźni są częściej przekonani, że w ich firmach osoby na podobnych stanowiskach zarabiają porównywalnie niezależnie od płci, wieku lub pochodzenia (65%). Bardzo więc możliwe, że z tego właśnie powodu, rzadziej potwierdzają, że jawność płac przyczyni się do ograniczenia nierówności.



**W jakim stopniu zgadzasz się lub nie z każdym z poniższych stwierdzeń?
Jawność wynagrodzeń może przyczynić się do ograniczenia nierówności
płacowych między kobietami i mężczyznami.**

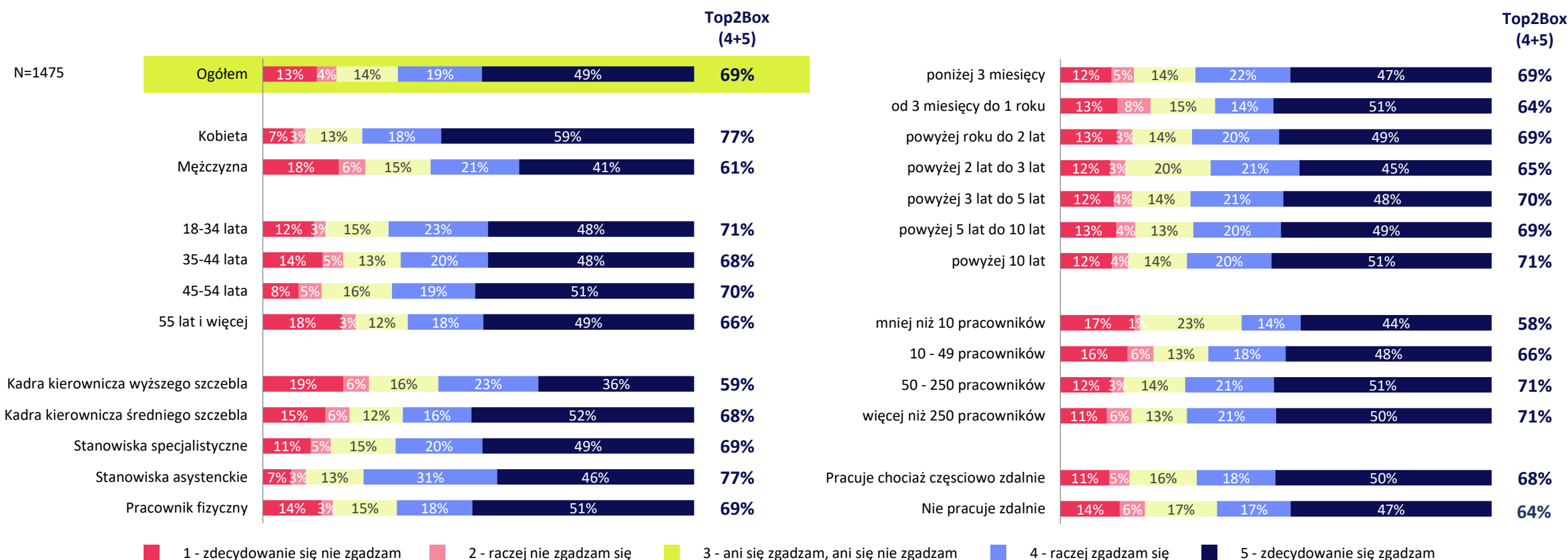


**W mojej firmie osoby w podobnych rolach otrzymują porównywalne
wynagrodzenie niezależnie od płci, wieku lub pochodzenia.**

Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

„Jawność wynagrodzeń może przyczynić się do ograniczenia nierówności płacowych między kobietami i mężczyznami”.

69% pracowników wierzy, że jawność ograniczy nierówności płacowe między kobietami i mężczyznami, w tym 49% zgadza się z tym zdecydowanie. Najbardziej przekonane są kobiety i osoby na stanowiskach asystenckich (w obu grupach 77%). **Najwięcej wątpliwości ma kadra kierownicza wyższego szczebla** (59% odp. pozytywnych vs 25% odp. negatywnych) oraz pracownicy **zatrudnieni w najmniejszych firmach** tj. mniej niż 10 pracowników (58% odp. pozytywnych vs 18% odp. negatywnych).



W jakim stopniu zgadzasz się lub nie z każdym z poniższych stwierdzeń?



Katarzyna Glapińska
Co-founder, Levelly.ai

W jawność jako narzędzie wyrównywania płac wierzy 77% kobiet i 61% mężczyzn. Lustrzane odbicie tej różnicy widać w drugim pytaniu: to mężczyźni częściej niż kobiety są przekonani, że w ich firmie osoby na podobnych stanowiskach zarabiają porównywalnie, niezależnie od płci, wieku czy pochodzenia (65% wobec 57%). Te dwie liczby, czytane razem, układają się w prostą, niewygodną zależność: im mniej ktoś dostrzega problem, tym mniej widzi potrzeby w narzędziu, które miałyby go rozwiązać.

Największą pewność, że „u nas jest sprawiedliwie”, ma kadra kierownicza wyższego szczebla. To ona najrzadziej wierzy w sprawczość jawności (59% odpowiedzi pozytywnych wobec 25% negatywnych). To ważny sygnał, bo właśnie ta grupa podejmuje decyzje dotyczące płac. Jeśli osoby ustalające wynagrodzenia są najbardziej przekonane, że luki nie ma, to przekonanie, a nie dane, staje się faktycznym systemem kontroli. A przekonanie bywa mylące. W raporcie Levelly.ai „Perspektywa polskich pracowników wobec transparentności i sprawiedliwości wynagrodzeń” pokazujemy tę samą lukę percepcyjną z drugiej strony: 74% pracowników chce większej jawności, a tylko 48% widzi ją u siebie. Między „wydaje nam się, że jest dobrze” a „wiemy, że jest dobrze” leży cała różnica, którą ma naprawić dyrektywa.

Unijna dyrektywa 2023/970 o jawności i równości wynagrodzeń jest tak skonstruowana, że wyłącza z gry przekonania. Nie pyta zarządu, czy uważa swój system za sprawiedliwy. Wymaga, by dało się to wykazać. Wprowadza prawo pracownika do informacji o przeciętnych wynagrodzeniach w grupach pracy o tej samej wartości, obowiązek raportowania luki płacowej, a przy różnicy przekraczającej 5%, której nie da się obiektywnie uzasadnić, wspólną ocenę wynagrodzeń ze stroną społeczną. Najważniejsza jest zmiana ciężaru dowodu: w sporze to pracodawca musi udowodnić, że różnica jest uzasadniona, a nie pracownik, że jest dyskryminowany. Innymi słowy, dyrektywa zamienia pytanie „czy wierzysz, że płacisz sprawiedliwie?” na „czy potrafisz to udowodnić?”.

Luka płacowa rzadko jest efektem decyzji o płaceniu kobietom mniej. Jest sumą mechanizmów strukturalnych, z których każdy z osobna wydaje się neutralny, a które kumulują się w mierzalną różnicę. Segregacja zawodowa kieruje kobiety do gorzej opłacanych branż i ról oraz częściej do sektora publicznego. Segregacja pionowa sprawia, że im wyżej w strukturze, tym mniej kobiet. Dotyczy to najlepiej płatnych stanowisk. Rodzicielstwo wypada w najgorszym możliwym momencie kariery: aktywność zawodowa matek spada dokładnie wtedy, gdy u ojców rośnie. Do tego dochodzi struktura samej płacy, składniki zmienne, nadgodziny i wymiar czasu pracy potrafią wygenerować lukę nawet przy identycznej stawce godzinowej.



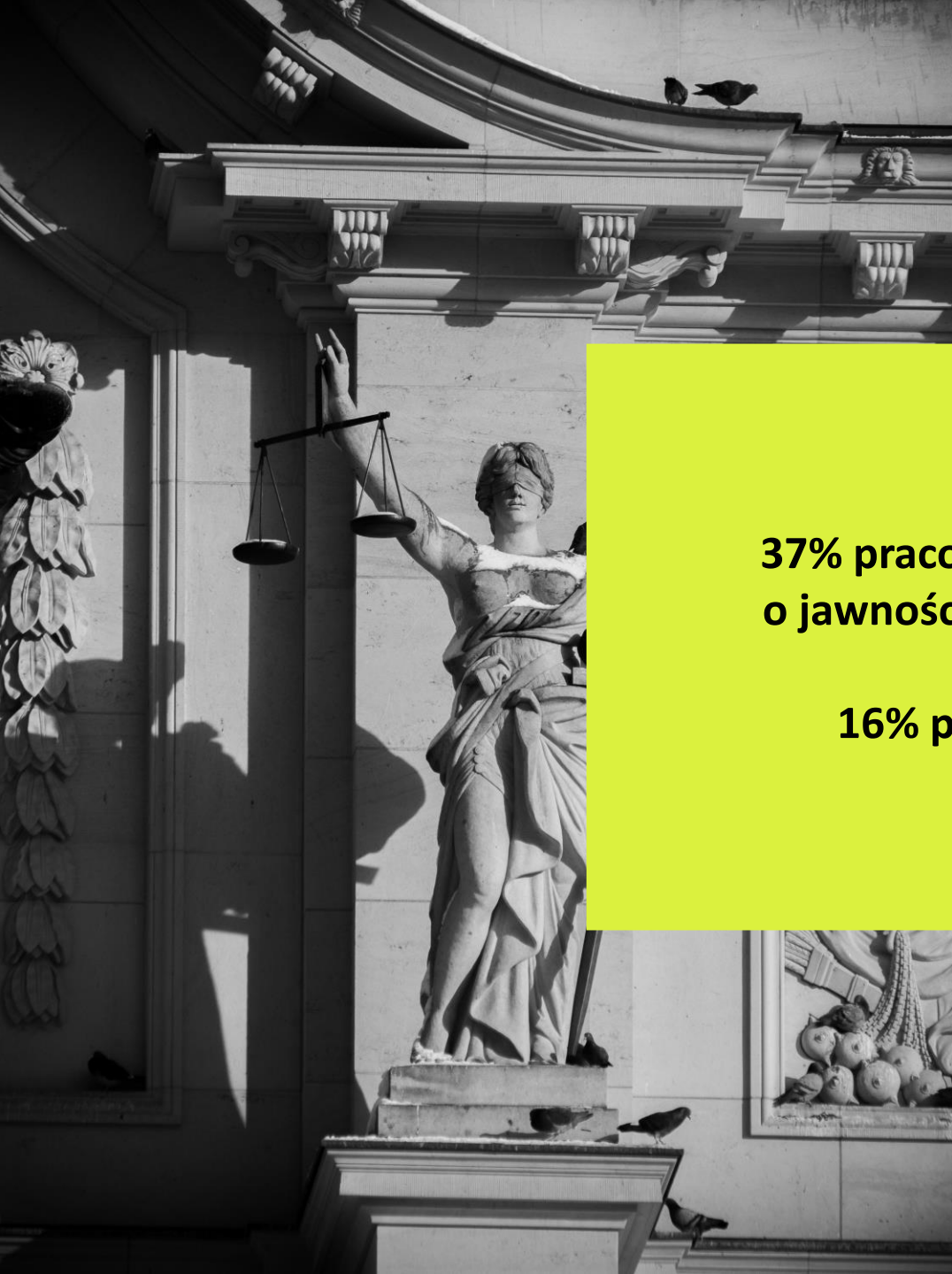
Katarzyna Glapińska
Co-founder, Levelly.ai

Nakłada się na to mechanizm, który opisujemy w raporcie Levelly.ai jako Negotiation Confidence Gap: w rozmowie o podwyżce komfortowo czuje się tylko 23% kobiet, wobec 35% mężczyzn, a niekomfortowo aż 54% kobiet, wobec 32% mężczyzn. Rynek uczy kobiety prosić o mniej. I dostają mniej. Żaden z tych mechanizmów nie wymaga złej woli. I właśnie dlatego są tak trwałe: nie widać ich, dopóki ktoś nie rozłoży danych na czynniki.

Kobiety częściej wierzą w jawność jako narzędzie, bo częściej doświadczają problemu, którego dotyczy to narzędzie. Ale wartość jawności nie zależy od tego, kto w nią wierzy. Jej sens polega na tym, że pozwala oddzielić różnice uzasadnione stażem, kompetencjami, zakresem odpowiedzialności, od tych, których nie da się uzasadnić. To rozróżnienie jest korzystne dla wszystkich stron, także dla pracodawcy, bo chroni go przed zarzutem, którego nie potrafiłby odeprzeć. Dlatego w Levelly.ai powtarzamy, że jawność zasad i struktury, jasnych kryteriów i widełek dla poziomów stanowisk, rozwiązuje większość problemu, nie wymagając ujawniania żadnych indywidualnych wynagrodzeń.

Sam system to jednak za mało. Skoro percepcja tak wyraźnie rozjeżdża się z danymi, a najsilniej wśród tych, którzy o płacach decydują, to obok liczb trzeba mierzyć także zaufanie. Temu służy proponowany w naszym raporcie Indeks Zaufania do Systemu Wynagrodzeń (CCI). Pokazuje on, w których wymiarach, od sprawiedliwości procesów po relację z przełożonym, system pęka w oczach pracowników, zanim pęknięcie stanie się rotacją, sporem lub sprawą sądową rozstrzyganą już przy odwróconym ciężarze dowodu.

Dane z tego badania wskazują, że najgłębiej przekonani o sprawiedliwości bywają ci, którzy mają najmniej narzędzi, by to sprawdzić. Dyrektywa odbiera tej pewności status dowodu. Firmy, które policzą lukę i zmierzają zaufanie, zanim zrobi to za nie regulator albo rynek, zamieniają niewygodne pytanie w przewagę. Pozostałe będą bronić przekonania w świecie, który już zaczął wymagać danych.

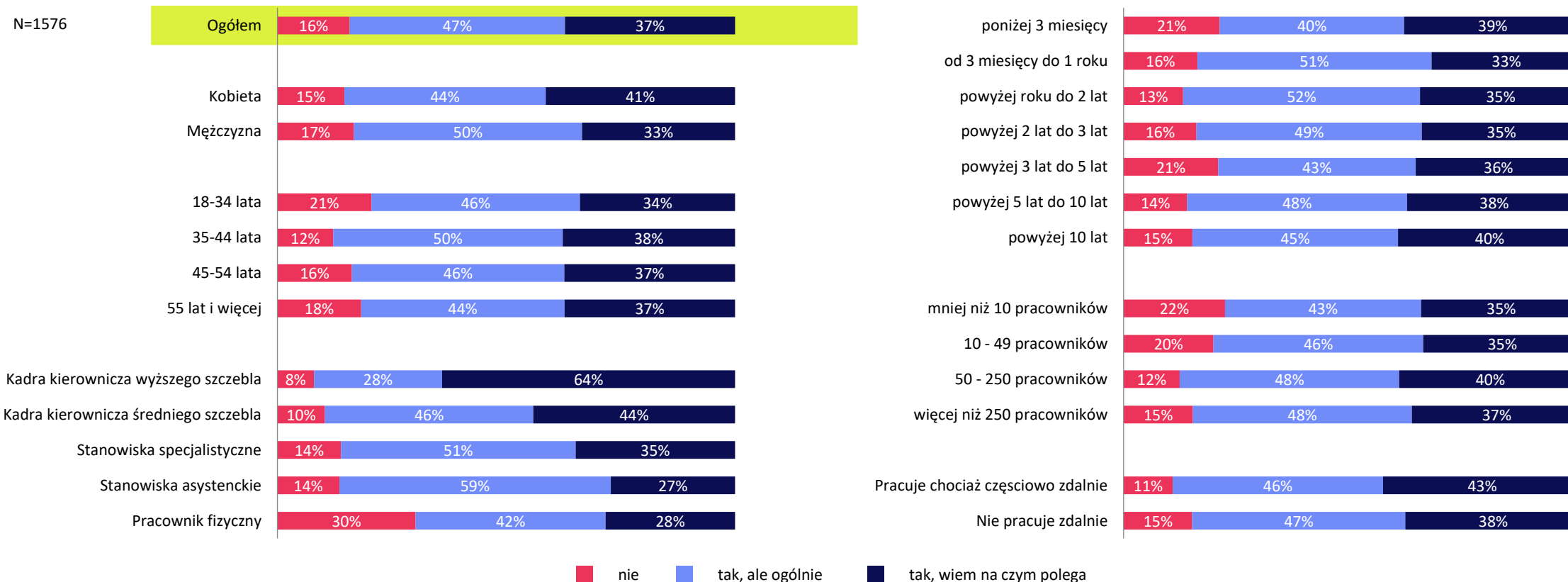


37% pracowników wie dokładnie, z czym wiąże się unijna dyrektywa o jawności wynagrodzeń. 47% słyszało o dyrektywie bardzo ogólnie.

16% pracowników nie słyszało o unijnej dyrektywie w ogóle.

„Czy słyszałaś/eś o unijnej dyrektywie dotyczącej jawności wynagrodzeń?”

O dyrektywie unijnej słyszało 84% pracowników, ale tylko 37% wie, na czym polega. Dla blisko połowy pracowników, jest to temat znany jedynie bardzo ogólnie. **Konkretna wiedza rośnie wraz z poziomem zajmowanego stanowiska:** największa wśród kadry kierowniczej wyższego szczebla (64%) i średniego szczebla (44%), wobec 27% na stanowiskach asystenckich i 28% wśród pracowników fizycznych. Co bardzo istotne, **aż 30% pracowników na stanowiskach fizycznych nie słyszało o dyrektywie w ogóle**. Lepiej zorientowane w temacie są kobiety niż mężczyźni (41% vs 33%), a najstabiliej najmłodsi, tj. 21% osób w wieku 18-34 lata nie słyszało o dyrektywie w ogóle.



Czy słyszałaś/eś o unijnej dyrektywie dotyczącej jawności wynagrodzeń?



Grzegorz Filipowicz
Ekspert ZKL,
współtwórca platformy
SmartOrg

Transparentność wynagrodzeń to nie tylko kwestia polityki płacowej – to jeden z elementów polityki antydyskryminacyjnej i budowania poczucia sprawiedliwości w organizacji. Wyniki badania bardzo wyraźnie pokazują, że pracownicy dostrzegają tę zależność. Aż 69% respondentów uważa, że jawność wynagrodzeń może przyczynić się do ograniczenia nierówności płacowych między kobietami i mężczyznami.

Jednocześnie badanie pokazuje pewien paradoks. Sama idea większej transparentności jest przez pracowników bardzo dobrze przyjmowana, ale znacznie większe emocje budzą jej praktyczne konsekwencje. Aż 90% badanych popiera obowiązek podawania widełek wynagrodzeń w ofertach pracy, a 86% uważa, że jawne widełki zwiększają poczucie uczciwości na rynku pracy. Z drugiej strony tylko 39% czułoby się komfortowo, gdyby inni znali wysokość ich wynagrodzenia lub jego przedział. Różnica jest znacząca.

To pokazuje, że nie należy utożsamiać transparentności wynagrodzeń z pełną „jawnością płac”. Pracownicy mogą zdecydowanie popierać zasadę uczciwych i przejrzystych reguł, jednocześnie obawiając się osobistych konsekwencji ich zastosowania. Może to wynikać z przyzwyczajień, obaw przed oceną własnego wynagrodzenia – zarówno jako zbyt wysokiego, jak i zbyt niskiego – ale także z braku wiedzy o tym, jak nowe zasady będą działały w praktyce. Co drugi pracownik obawia się przy tym, że jawność wynagrodzeń może prowadzić do napięć w zespołach.

Ten ostatni wynik jest szczególnie istotny z perspektywy pracodawców. Oznacza to, że nie wystarczy „technicznie” wdrożyć wartościowanie stanowisk, uporządkować system wynagrodzeń i przygotować procedurę przekazywania informacji pracownikom oraz kandydatom. Równie ważna będzie zmiana sposobu myślenia – zarówno pracowników, jak i, a może przede wszystkim, kadry menedżerskiej. To menedżer będzie bowiem najczęściej odpowiadał na pytanie: „Dlaczego ja zarabiam tyle, a mój kolega lub koleżanka tyle?” Od jakości tej odpowiedzi będzie zależało, czy transparentność zwiększy poczucie sprawiedliwości, czy stanie się źródłem frustracji i konfliktów. Sam raport wskazuje właśnie na kluczową rolę menedżerów w wyjaśnianiu pracownikom zasad wynagradzania.

Wyzwaniem jest także poziom wiedzy o samej Dyrektywie 2023/970. O jej istnieniu słyszało 84% pracowników, ale tylko 37% deklaruje, że wie, na czym ona polega. Dla 47% jest to temat znany jedynie bardzo ogólnie, a 16% nie słyszało o niej w ogóle. Co więcej, wiedza jest wyraźnie zróżnicowana – zdecydowanie lepiej zorientowana jest kadra kierownicza, podczas gdy wśród pracowników fizycznych i asystenckich poziom konkretnej wiedzy jest znacznie niższy.

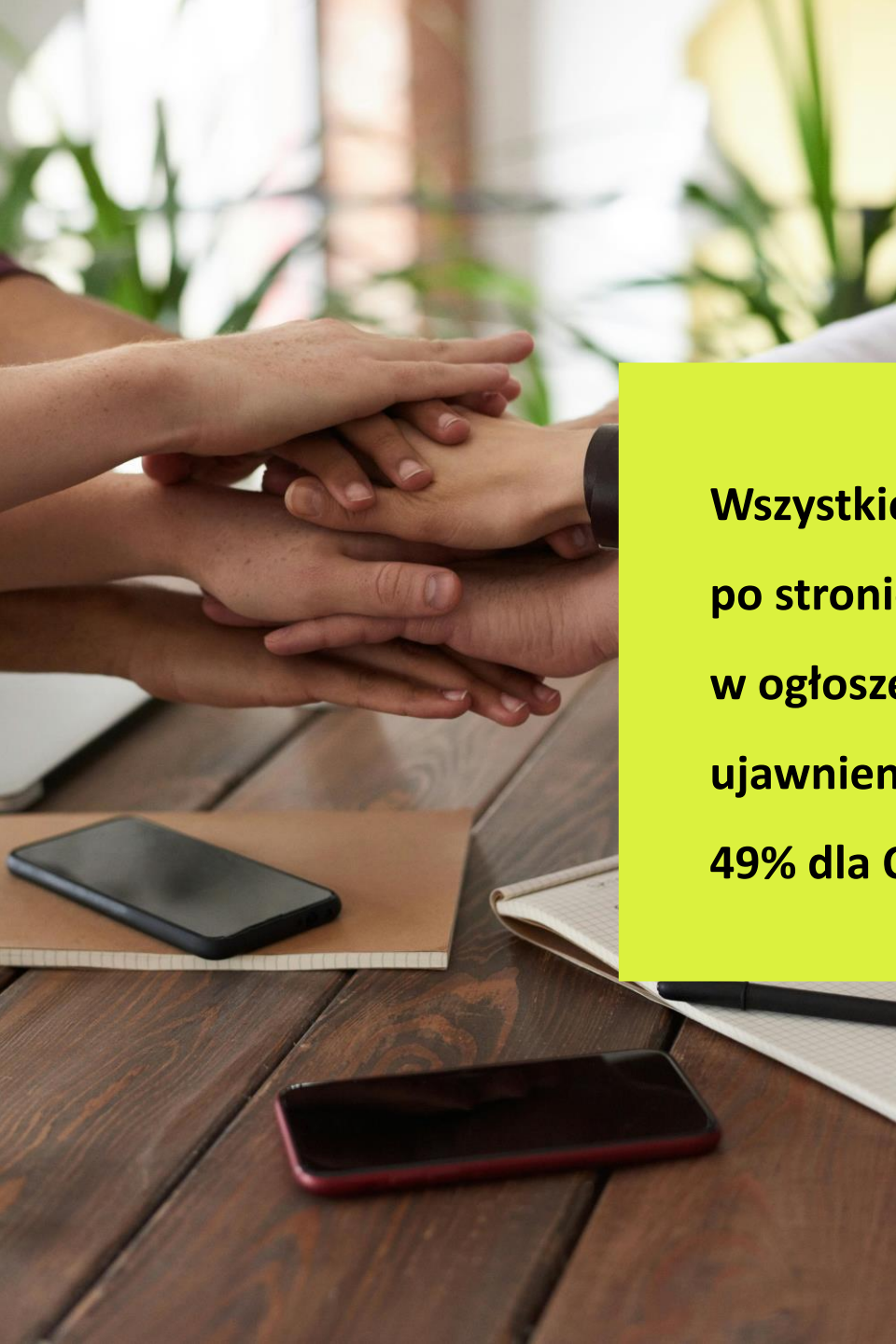


Grzegorz Filipowicz
Ekspert ZKL,
współtwórca platformy
SmartOrg

Dlatego wdrożenie Dyrektywy PE 2023/270 powinno być traktowane nie jako projekt compliance (a tak niestety do tego poodchodzi zdecydowana większość organizacji, z którym zaczynam współpracę w tym zakresie), lecz jako projekt zmiany organizacyjnej i kulturowej. Jego celem nie powinno być jedynie wykazanie, że organizacja spełnia formalne wymagania. Chodzi o stworzenie systemu, w którym pracownik rozumie, jakie są zasady ustalania wynagrodzenia, jakie znaczenie ma wartość wykonywanej pracy i z czego wynikają różnice płacowe.

W tym sensie najważniejsza zmiana polega na przejściu od kultury „wydaje nam się, że u nas jest sprawiedliwie” do kultury „potrafimy wykazać, że jest sprawiedliwie”. Transparentność może być więc nie tylko obowiązkiem wynikającym z nowych regulacji, ale również szansą na budowanie bardziej partnerskiej kultury pracy – opartej na jasnych kryteriach, większym zaufaniu i przekonaniu, że o wynagrodzeniu decydują obiektywne zasady, a nie przypadkowe lub niejawne mechanizmy.

Warto przy tym pamiętać, że badanie pokazuje przede wszystkim postawy i percepcje pracowników. Nie odpowiada samo w sobie na pytanie, gdzie faktycznie występują nierówności płacowe w poszczególnych organizacjach. I właśnie dlatego kolejnym krokiem powinno być przełożenie deklarowanej potrzeby sprawiedliwości na konkretne dane.



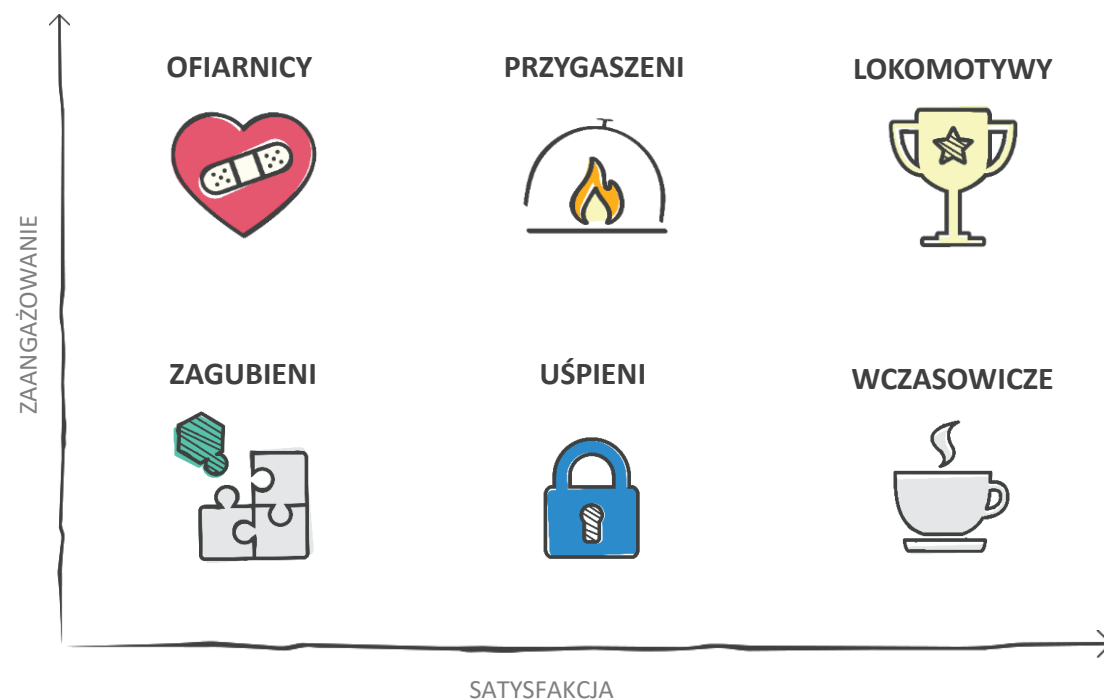
Wszystkie sześć typów pracowników w podobnym stopniu popiera jawność po stronie pracodawcy. Obowiązek podawania widełek płacowych w ogłoszeniach popiera 88-95% z nich. Różnią się jednak gotowością do ujawnienia poziomu własnych zarobków: od 31% dla Przygaszonych do 49% dla Ofiarników i Lokomotyw.

Typologii Pracowników to analiza, która pozwala nam na lepsze zrozumienie postaw pracowników oraz diagnozę kondycji organizacji.

Bazując na wymiarze zadowolenia z pracy oraz zaangażowania, pracowników można przypisać do jednego z sześciu rodzajów postaw, które możemy przyjmować w danym momencie w pracy. Wyróżniamy dzięki temu 6 typów pracowników:

- Lokomotywy
- Przygaszeni
- Ofiarnicy
- Wczasowicze
- Uśpieni
- Zagubieni

Są to postawy, które przyjmujemy w określonym momencie, w danej roli, firmie itp. Mamy pewne predyspozycje do ich przyjmowania, ale pracodawca poprzez odpowiednie budowanie środowiska pracy i pracę menedżerską, może też te postawy kształtować. Świadomość tego, co charakteryzuje poszczególne typy i co sprawia, że pracownicy właśnie w taką rolę weszli - może być pierwszym krokiem do **zadbania o ludzi w organizacji, budowania ich satysfakcji i zaangażowania, a w konsekwencji, pracy nad efektywnością osobistą, zespołową i organizacyjną.**



Źródło: Experience Institute.

Perspektywa różnych typów pracowników w organizacji

Poparcie dla jawności jest **niemal powszechne** i niezależne od typu pracownika – obowiązek podawania widełek popiera 88-95% w każdej grupie, a 84-89% uznaje, że jawne widełki zwiększają poczucie uczciwości na rynku pracy. **Zgoda kończy się jednak na poziomie własnego wynagrodzenia**: komfort z ujawnieniem swoich zarobków deklaruje tylko 39% ogółem (od 31% Przygaszonych do 49% Ofiarników i Lokomotyw). Dodatkowo, co drugi pracownik obawia się napięć w zespołach. Najsilniej jawność popierają Ofiarnicy (95% poparcia dla obowiązku, 75% wierzy w ograniczenie nierówności płacowych między kobietami i mężczyznami, tylko 44% wyraża obawy o napięcia w zespole). Bardziej powściągliwi są Przygaszeni, tj. zaledwie 31% czułoby się komfortowo z ujawnieniem własnych zarobków, a 60% obawia się napięć w zespole.

	Ogółem	Zagubieni	Uśpieni	Wczasowicze	Ofiarnicy	Przygaszeni	Lokomotywy
Popieram obowiązek podawania widełek płacowych w ofertach pracy.	90%	89%	90%	93%	95%	89%	88%
Jawne widełki płacowe w ogłoszeniach o pracę zwiększają poczucie uczciwości na rynku pracy.	86%	84%	86%	88%	88%	85%	89%
Brak informacji o wynagrodzeniu zniechęca mnie do aplikowania na ofertę pracy.	73%	72%	74%	74%	76%	74%	67%
Jawność wynagrodzeń może przyczynić się do ograniczenia nierówności płacowych między kobietami i mężczyznami.	69%	65%	71%	71%	75%	68%	67%
Jawność wynagrodzeń może prowadzić do napięć w zespołach.	55%	56%	53%	52%	44%	60%	58%
Czuł(a)bym się komfortowo, gdyby inni znali wysokość mojego wynagrodzenia lub jego przedział.	39%	41%	36%	38%	49%	31%	49%

T2B (Top2Box) = suma odpowiedzi 4 i 5 na skali 1-5.

W jakim stopniu zgadzasz się lub nie z każdym z poniższych stwierdzeń?

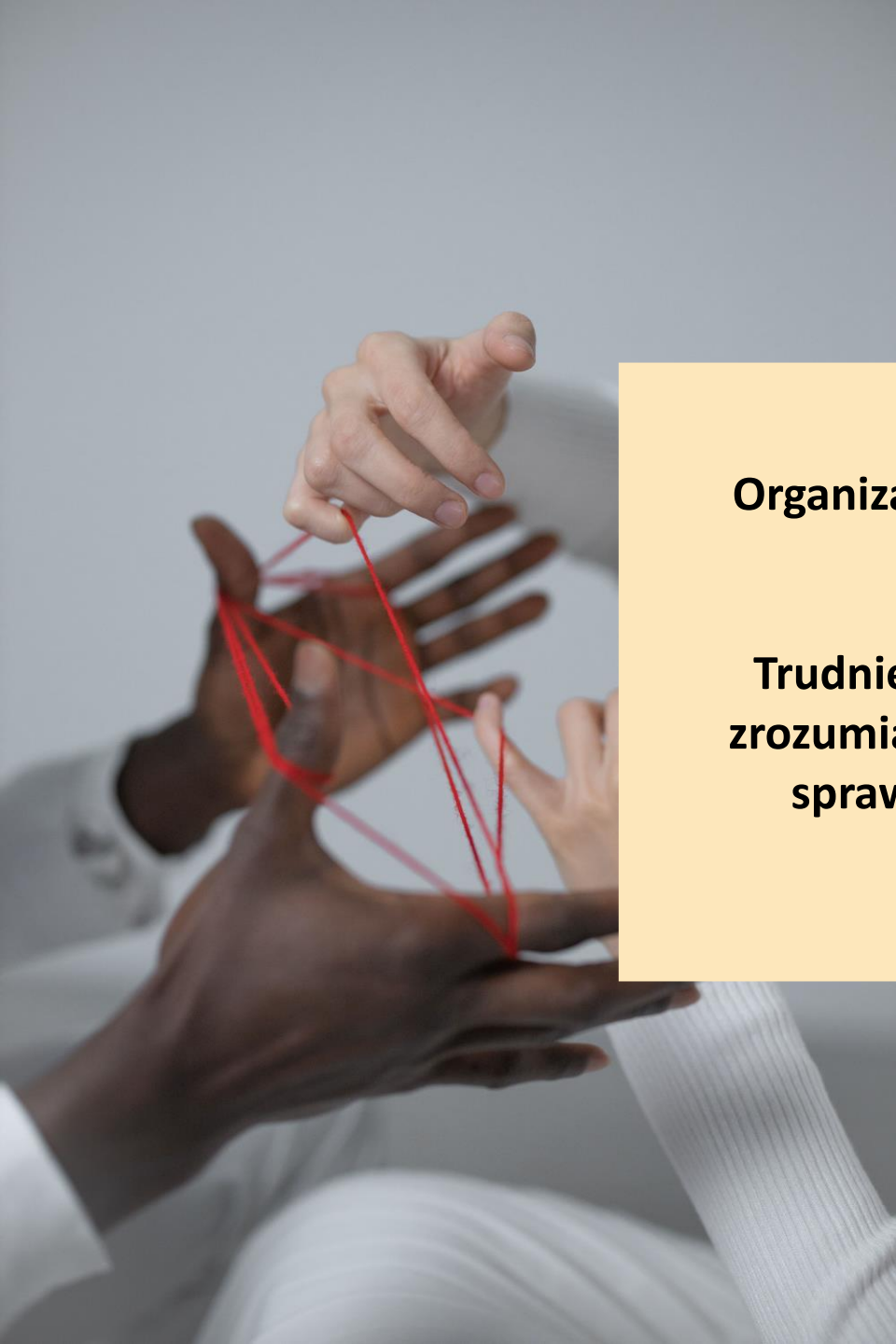


Anna Szymczak
Research Manager,
Experience Institute

Jawność wynagrodzeń bywa traktowana jako temat proceduralny, zagadnienie po stronie HR, a w praktyce dotyczy czegoś znacznie bardziej osobistego: poczucia, że jest się w pracy traktowanym sprawiedliwie. Właśnie dlatego warto spojrzeć na nią przez typologię pracowników, opartą na zadowoleniu z pracy i zaangażowaniu. Co do samej zasady wszystkie sześć typów mówi niemal jednym głosem: obowiązek podawania widełek płacowych w ogłoszeniach rekrutacyjnych popiera 88-95% z nich, a 84-89% wiąże jawne widełki z poczuciem uczciwości na rynku pracy.

Obraz zmienia się, gdy z poziomu „ogólnego” i rynku pracy schodzimy na poziom indywidualny i relacji w zespole. Gotowość do ujawnienia własnych zarobków waha się od 31% wśród Przygaszonych do 49% wśród Ofiarników i Lokomotyw. Ta różnica w gotowości może mówić więcej o zaufaniu do własnej organizacji niż o stosunku do idei jawności. Dochodzi do tego obawa o relacje: co drugi pracownik uważa, że jawność może prowadzić do napięć w zespołach.

Dla organizacji oznacza to, że o różnych pracowników warto zadbać w różny sposób. Typ postawy nie jest cechą stałą, kształtuje go środowisko pracy i codzienna praca menedżerska. Tam, gdzie gotowość do rozmowy i potencjalnych zmian jest niższa, potrzeba więcej czasu, jasnych kryteriów i rozmowy indywidualnej opartej na empatii i chęci zrozumienia drugiej perspektywy. Nawet najlepsza komunikacja ogólnofirmowa i transparentny system same w sobie mogą okazać się niewystarczające. Kluczową rolę odgrywają tu menedżerowie - to oni odpowiadają na pytanie „dlaczego zarabiam tyle, co zarabiam”. Od jakości tej rozmowy może zależeć, czy jawność wzmocni poczucie sprawiedliwości, czy uruchomi potencjalne napięcia.



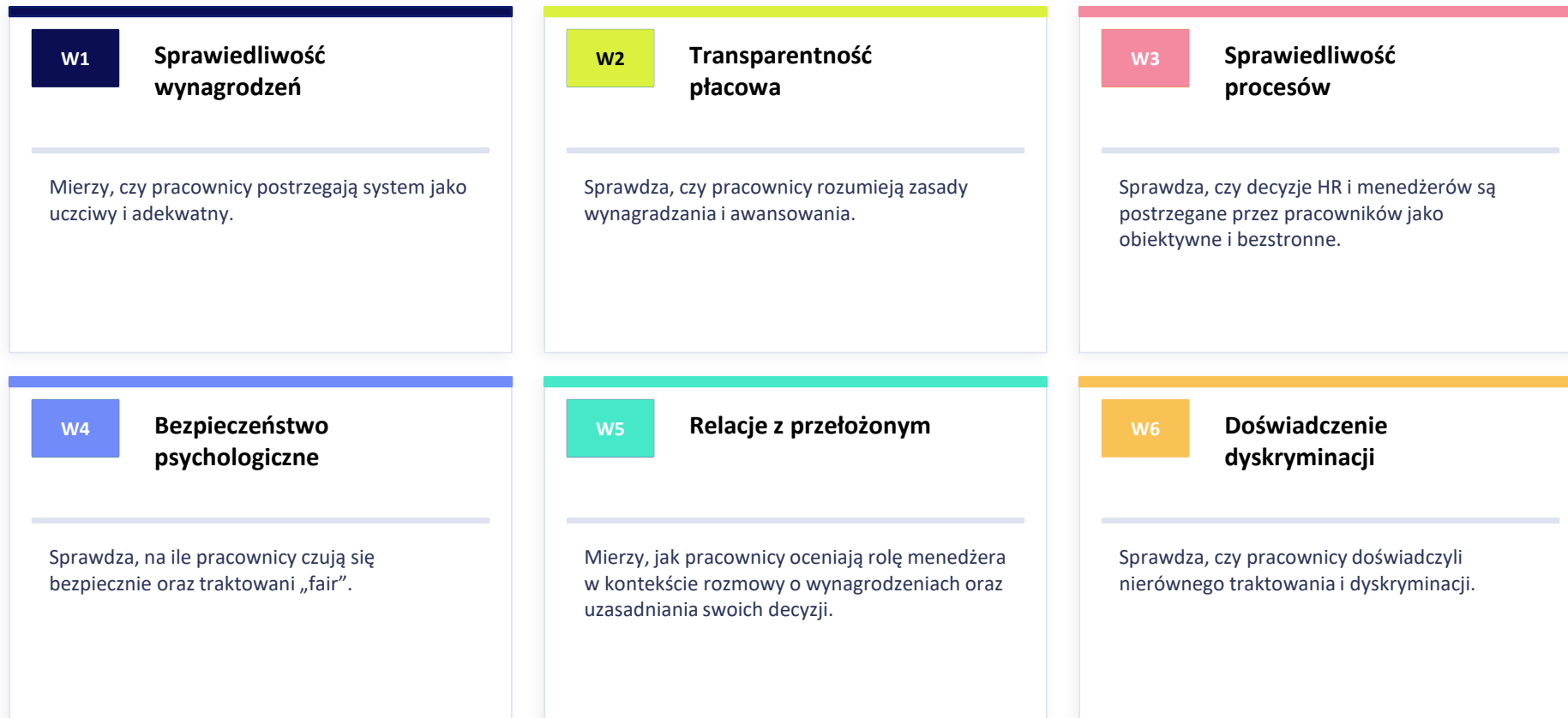
Organizacje pracują nad rozwiązaniami systemowymi: siatką wynagrodzeń, opisem kryteriów wynagradzania, gotowymi procedurami.

Trudniejsza do przewidzenia pozostaje druga strona, czyli na ile będą one zrozumiałe dla pracowników oraz jak zostaną ocenione pod kątem poczucia sprawiedliwości. Między innymi te pytania warto zadać bezpośrednio pracownikom.



W jaki sposób? Badanie Indeksu Zaufania do Systemu Wynagrodzeń (Compensation Confidence Index, CCI)

Indeks Zaufania do Systemu Wynagrodzeń (CCI), to wskaźnik agregujący wyniki z 6 wymiarów badania pracowników. Odpowiada na pytanie, jak pracownicy oceniają system wynagrodzeń w swojej firmie, na ile jest m.in. sprawiedliwy i transparentny. Narzędzie to pozwala więc zmierzyć i lepiej zrozumieć perspektywę pracowników, często tak różną od perspektywy pracodawcy.



Kontakt

Anna Szymczak

Research Manager

anna.szymczak@expinstitute.pl

Agnieszka Radomska

Head of Research

agnieszka.radomska@expinstitute.pl

Monika Łęska Ph.D.

Marketing Manager

m.leska@praca.pl



ADRES

ul. Puławska 457
02-844 Warszawa

WWW

www.expinstitute.pl