



Business Centre
Club



RAPORT 4

Badanie rynku pracy
w Polsce

Gotowość pracowników i pracodawców na jawność wynagrodzeń w organizacjach



Wprowadzenie

3

Opis metody
badawczej

4

Opis uzyskanej
próby

4

Ocena wad i zalet
jawności płac

5

Gotowość organizacji
do wdrożenia

8

12

Główne wnioski
z badania

10

Widetki płacowe

9

Gotowość do ujawnienia
swojego wynagrodzenia



Wprowadzenie

Unia Europejska proponuje rozwiązania zwiększające powszechną dostępność do wiedzy o wynagrodzeniach w firmach m.in. poprzez publikowanie widełek płac w ogłoszeniach o pracę.

Podawanie takich informacji nie pozostaje bez wpływu na rynek pracy oraz sposób zachowywania się pracodawców i pracowników na etapie naboru i negocjacji. Dla polskich przedsiębiorców przygotowanie do tych zmian ma kluczowe znaczenie z uwagi na ogromny wpływ ekonomiczny jak również wizerunkowy. Ważne jest uwzględnienie perspektyw wszystkich stron dialogu społecznego. Z jednej strony istnieje konieczność

zachowania spójności z prawem unijnym, z drugiej należy uwzględnić rzeczywistość społeczną i ekonomiczną polskich przedsiębiorstw. Dlatego na kwestię trzeba patrzeć z głębokim zrozumieniem gotowości pracodawców i pracowników: korzyści i zalet, jak również niepokojów i zagrożeń, które znajdują w rozwiązaniach związanych z transparentnością wynagrodzeń.

Temat wynagrodzeń pozostaje kwestią wrażliwą społecznie nie tylko w skali kraju czy branży. Niewłaściwe prowadzenie spraw wynagrodzeń potrafi zdestabilizować nawet najbardziej rentowne przedsiębiorstwo. W czasie wojny o pracownika zarówno już zatrudnionego, jak i tego do zrekrowania, firmy potrzebują dbać o swój wizerunek dobrego, uczciwego pracodawcy. Wymusza to

aktualizację systemów wynagrodzeń, by nadążały za zmianami na rynku pracy, zapewniały przejrzystość i sprawiedliwość. Równocześnie zmiany w podchodzeniu do wynagrodzeń wymagają rozważy i stopniowego działania, by nie odbiły się negatywnie na rachunku ekonomicznym firm.

W badaniu zapytano o:

- zauważane przez pracowników i pracodawców wady i zalety transparentności płacowej
- gotowość firm do wdrożenia stosownych rozwiązań,
- otwartość pracowników i pracodawców na ujawnienie swoich wynagrodzeń,
- podawanie widełek płacowych jako potencjalne rozwiązanie jawności wynagrodzeń.

Niniejsze opracowanie ma odpowiedzieć na pytania:

- Jaka jest gotowość i potrzeba zmian prawnych w tym zakresie?
- Jaka jest spontaniczna dynamika zmian i czy wymaga ingerencji?
- Jaki jest właściwy czas na wdrożenie systemowych rozwiązań?
- Jaki zakres zmian jest społecznie dopuszczalny?

Poniżej znajdą Państwo odpowiedzi na te pytania.

Opis metody badawczej

Celem badań było porównanie perspektywy pracowników i pracodawców, w związku z tym realizowano je na dwóch osobnych próbach – w jednej losowano firmy, w drugiej docierano do indywidualnych pracowników.

Badanie pracodawców

Ze względu na obszar tematyczny stawianych pytań, wymagający wiedzy o sytuacji przedsiębiorstwa, badanie skierowane było do pracowników działów personalnych, menedżerów średniego i wyższego szczebla oraz właścicieli przedsiębiorstw, którzy mogli reprezentować stanowisko firmy.

Badanie realizowano na losowo wybranej próbie 102 przedsiębiorstw, zatrudniających co najmniej 50 pracowników. Zastosowano dobór losowy prosty, bez zwracania. Jako operat losowania wybrano bazę Bisnode.

Dane zbierano pomiędzy 17 czerwca a 5 lipca drogą telefoniczną. Skontaktowano się z 827 firmami. W 12% przypadków udało się dotrzeć do

osoby posiadającej odpowiednią wiedzę, która zgodziła się na udział w badaniu.

Badanie pracowników

Badanie kierowano do osób aktywnych zawodowo zajmujących stanowiska pracowników

fizycznych, specjalistyczne i menedżerskie. Aby zapewnić respondentom anonimowość do badania wykorzystano kwestionariusz ankiety elektronicznej (CAWI), który umieszczono na dedykowanej stronie badania hr.pl. Zaproszenie skierowano poprzez email do 44322 osób, które były zarejestrowane w bazie firmy Sedlak & Sedlak, spełniały założenia badania oraz wyraziły zgodę na otrzymywanie drogą mailową tego typu zaproszeń.

Badanie prowadzono pomiędzy 25 lipca a 3 sierpnia 2022 roku. Uzyskano 1188 wypełnień ankiety. Procedura

badawcza zakładała czyszczenie danych. W procesie tym zweryfikowano czas wypełnienia ankiety oraz powtarzające się te same odpowiedzi.

W Badaniu wzięło udział 1188 pracowników i 102 przedsiębiorców zatrudniających co najmniej 50 pracowników. Pracownicy korzystali z kwestionariusza online a pracodawcy udziału ustrukturyzowanego wywiadu telefonicznego.

Usunięto 2 rekordy, co do których zaszło podejrzenie nierzetelności ze strony respondentów. Do obliczeń wykorzystano 1186 ankiet.

Ze względu na nieprobabilistyczny dobór próby, wyników z wykorzystaniem rachunku prawdopodobieństwa, nie można przełożyć na całą populację pracowników w Polsce. Wyniki prezentowanego badania mogą być jednak podstawą do wyciągania wniosków jakościowych oraz poszukiwania prawidłowości, które ze względu na wielkość próby będą z wysokim prawdopodobieństwem reprezentatywne dla całej populacji.

Opis uzyskanej próby

Opis uzyskanej próby przedsiębiorstw

W badanej próbie 65% firm zatrudniało pomiędzy 50 a 249 pracowników, 19% pomiędzy 250 a 500 pracowników, natomiast 17% badanych firm zatrudniało powyżej 500 osób.

20% badanych firm, jako dominującą formę działalności wskazało handel, 25% produkcję, a 56% usługi.

Badanie miało charakter ogólnopolski. W próbie najliczniej reprezentowane województwa to: mazowieckie (14%), małopolskie (12%), śląskie (11%) oraz wielkopolskie (10%).

Opis uzyskanej próby pracowników

W badanej próbie znalazło się 31,5% kobiet i 68,5% mężczyzn. Jedna osoba określiła swoją płeć jako inną. Osoby w wieku 20-30 lat stanowiły 8% badanych, kolejną grupę wiekową od 31 do 40 lat reprezentowało 44% badanych, osoby w wieku 41 do 50 lat stanowiły blisko jedną trzecią próby, tj. 31%. W próbie znalazło się także, 12% osób w wieku 51 do 60 lat, 4% osób w wieku 61 do 70 oraz 1% powyżej 70 roku życia.

53% respondentów określiło swoją pracę, jako pracownik umysłowy (szeregowy lub specjalista). 4%, jako pracownik fizyczny. 43%, jako kierownik/ menedżer.

Badani deklarowali również swój staż pracy w aktualnej firmie. Najliczniej występującą kategorią był staż pomiędzy 5 a 10 lat. Najmniej, bo 4% respondentów zadeklarowało staż poniżej 3 miesięcy. Pozostałe kategorie stażowe wynosiły od 6% do 16%.

Ocena wad i zalet jawności płac

Pracodawcy dostrzegają mniej zalet w jawności wynagrodzeń niż pracownicy. Żadna z opcji nie uzyskała u pracodawców poziomu 50%. Najwięcej korzyści upatrują w zakończeniu nieporozumień

Jakie zalety wdrożenia jawności płac znajdujesz w swojej firmie? (Wielokrotny wybór)



i domysłów – 42%; w 35% - przejrzystości systemu wynagradzania. Należy pamiętać, że dobrze przygotowane, jasne systemy płac są wstępem do ujawniania wynagrodzeń. Dodatkowo porządkują i usprawniają pracę kadrową oraz decyzje personalne dotyczące podwyżek, premii, awansów i zmian stanowiskowych. Pracodawcy dostrzegają korzyści ze zwiększonej efektywności rekrutacji w 30% oraz ograniczania poczucia niesprawiedliwości. Równocześnie 17% nie widzi zalet związanych z jawnością płac.

Najmniej entuzjastycznie nastawieni do rozwiązania są średni przedsiębiorcy i aż 21% nie zauważa zalet takiego rozwiązania. W firmach zatrudniających od 251-500 osób ten odsetek spada do 5%, a w firmach powyżej 500 osób wynosi 12%. W usługach firmy nie dostrzegają zalet jawności płac w 23% przypadków. Jednak w produkcji, zalet nie dostrzegało jedynie 5% a w handlu 10% pracodawców. Sugerowałoby to, że przy większej skali działalności, pracodawcy są przyzwyczajeni do rozwiązań systemowych. Domniemywać można, że brak entuzjazmu wśród małych i mikro firm byłby jeszcze bardziej zauważalny. Firmy zatrudniające między 251 – 500 pracowników w największym stopniu, w porównaniu z mniejszymi i większymi pracodawcami, doceniają jawność w podnoszeniu efektywności rekrutacji. Podobnie w układzie sektorowym wyróżniły się firmy han-



efektywności w rekrutacji. 49% pracowników znajduje w jawności płac sposób na ograniczenie niesprawiedliwości w wynagrodzeniach. Podobnie, jak w przypadku pracodawców, 17% pracowników nie znajduje zalet w transparentności związanej z płacami.

Warto zwrócić uwagę, że przejrzystość systemu nie musi oznaczać jawności. System jest przejrzysty, gdy osoby na tych samych stanowiskach otrzymują zbliżone wynagrodzenie. Stworzenie przejrzystego systemu wynagrodzeń jest pierwszym krokiem do ujawnienia wynagrodzeń. Żadna organizacja nie będzie chciała ujawniać płac, dopóki nie zaprowadzi w nich porządku. Po latach szybko rosnących oczekiwań finansowych nowo pozyskiwanych pracowników, niedociągnięcia w relacji do pracowników pracujących od lat, są dość oczywistym problemem. Podobny wpływ na różnice w wynagrodzeniach mogą mieć wpływ umiejętności negocjacyjne części pracowników. By ujawnić wynagrodzenia efekty te muszą zostać najpierw zniwelowane.

Kobiety w badanej grupie częściej doceniają brak nieporozumień i przejrzystość jawnego systemu płac. Mężczyźni częściej wybierali zaletę związaną z koncentracją na pracy, a nie dyskusjach o wynagrodzeniach. Częściej także wskazywali odpowiedź: nie widzę zalet takiego rozwiązania

(19%), w porównaniu do 12% kobiet wybierających tę opcję.

Otwartość dotycząca jawności jest największa w grupie wiekowej 20-30 lat i stopniowo maleje w kolejnych grupach wiekowych. Szczególnie często najmłodsza grupa wskazywała na: koniec domysłów i nieporozumień (74%), przejrzystość systemu (72%) oraz ograniczenie niesprawiedliwości (68%) jako efekt transparentności wynagrodzeń.

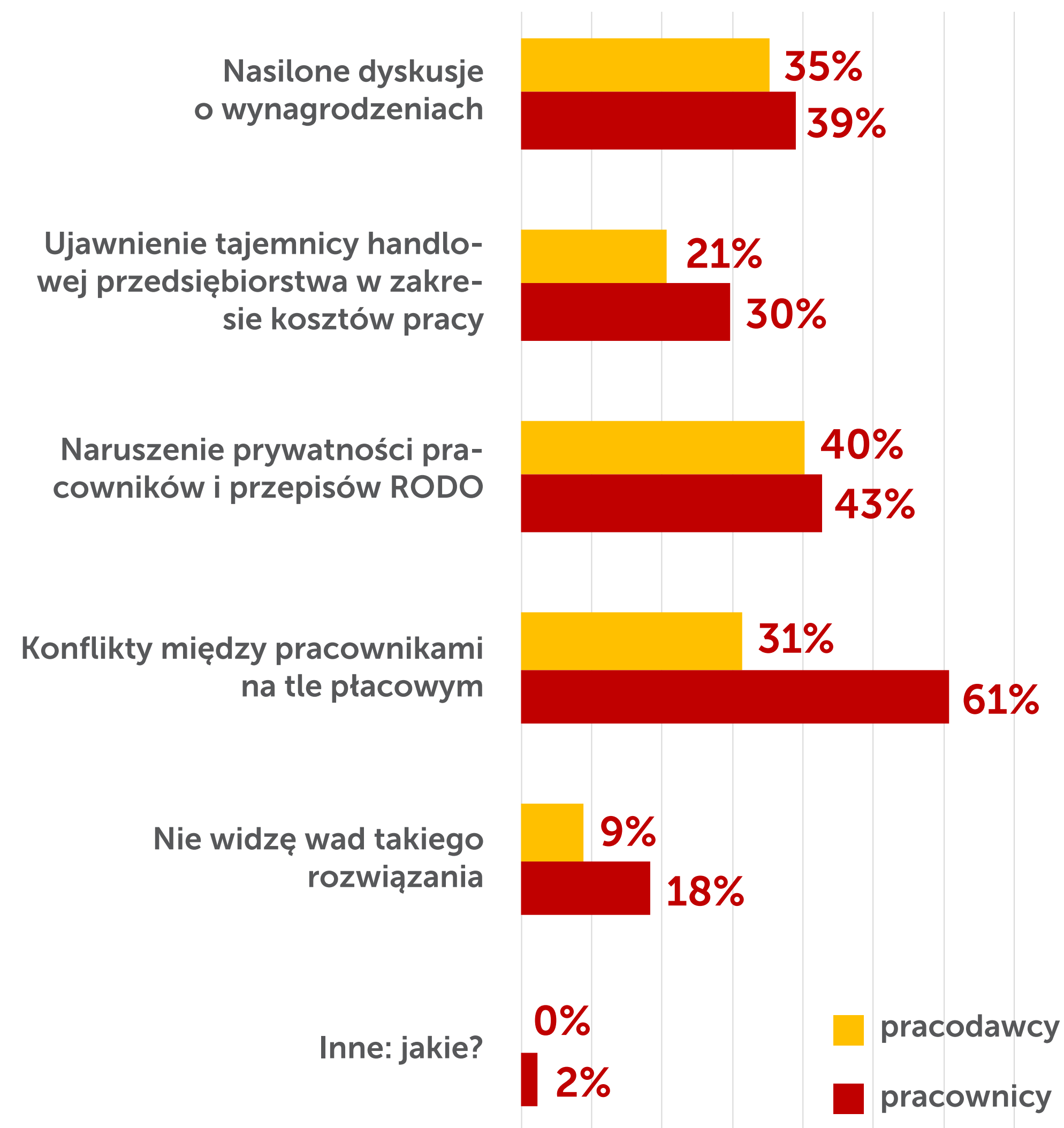
W podziale wg stanowisk najczęściej kadra kierownicza nie widzi zalet w jawności wynagrodzeń (24,9%). Respondenci w wypowiedziach podkreślają, że pokazanie dysproporcji między zarobkami kadry menedżerskiej a pracownikami, mogłoby wpływać demotywująco.

Z doświadczeń krajów skandynawskich wiemy, że transparentność płac wpływa na wypłaszczenie struktury wynagrodzeń. Najwyższe zapotrzebowanie na jawność wykazują specjaliści administracyjni, ze szczególnym wskazaniem na przejrzystość systemu wynagrodzeń (74,1%). W komentarzach, pracownicy szczególnie podkreślają korzyści związane z ograniczeniem dyskryminacji w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn oraz nieuzasadnionych, w odczuciu pracowników, nadmiernych wynagrodzeń kadry menedżerskiej.

dlowe, które w 60% znajdują zalety związane z naborem ludzi oraz koncentracji na pracy, zamiast dyskusji o wynagrodzeniach (50%).

67% pracowników doceniłoby przejrzystość systemu wynagradzania, 61% zauważa ograniczenie nieporozumień i domysłów, a 51% zwiększenie

Jakie wady wdrożenia jawności płac znajdujesz w swojej firmie? (Wielokrotny wybór)



W dostrzeganiu wad jawności, wyniki są bardzo wyrównane między pracodawcami i pracownikami. Wyjątek stanowi wynik pracowników, wskazujący na możliwe konflikty między pracownikami na tle płacowym – aż 61% wskazań. Ważne, by pamiętać, że konflikty często wpływają na atmos-

ferę pracy, która jest drugim najczęściej wskazywanym powodem rozpoczęcia poszukiwania nowego zatrudnienia. Można postawić tezę, że potencjalne konflikty mogłyby wpłynąć na zwiększenie rotacji kadry (zwłaszcza przy nieuporządkowanych systemach wynagrodzeń). Po stronie pracodawcy wzmożone odejścia i zmiany na stanowiskach generują bardzo wysokie koszty zmiany pracownika (wg badań Kaye&Jordan-Evans z 2004 roku koszt zatrudnienia pracownika wynosi od 70-200% jego rocznego wynagrodzenia w zależności od typu stanowiska). Interesujące jest również, że to pracownicy bardziej obawiają się ujawnienia tajemnicy przedsiębiorstwa w zakresie kosztów pracy, niż pracodawcy.

Dla pracodawców na pierwszy plan wybijają się problemy prawne: RODO i prywatność 40%, nasilona presja na podwyżki (39%) oraz nasilone dyskusje o wynagrodzeniach (35%). W komentarzach pracodawców często podkreślane jest, że rozwiązanie ułatwi podkupowanie pracowników przez konkurencję, co na trudnym rynku pracy stanowi znaczne utrudnienie. Pracodawcy obawiają się również zwiększenia siły negocjacyjnej pracowników w sytuacji i tak dużej presji na wzrost wynagrodzeń. Szczególnie w firmach zatrudniających powyżej 500 pracowników, 65% pracodawców podkreślało nasilenie rozmów o wynagrodzeniach. Dla większości, oznaczałoby



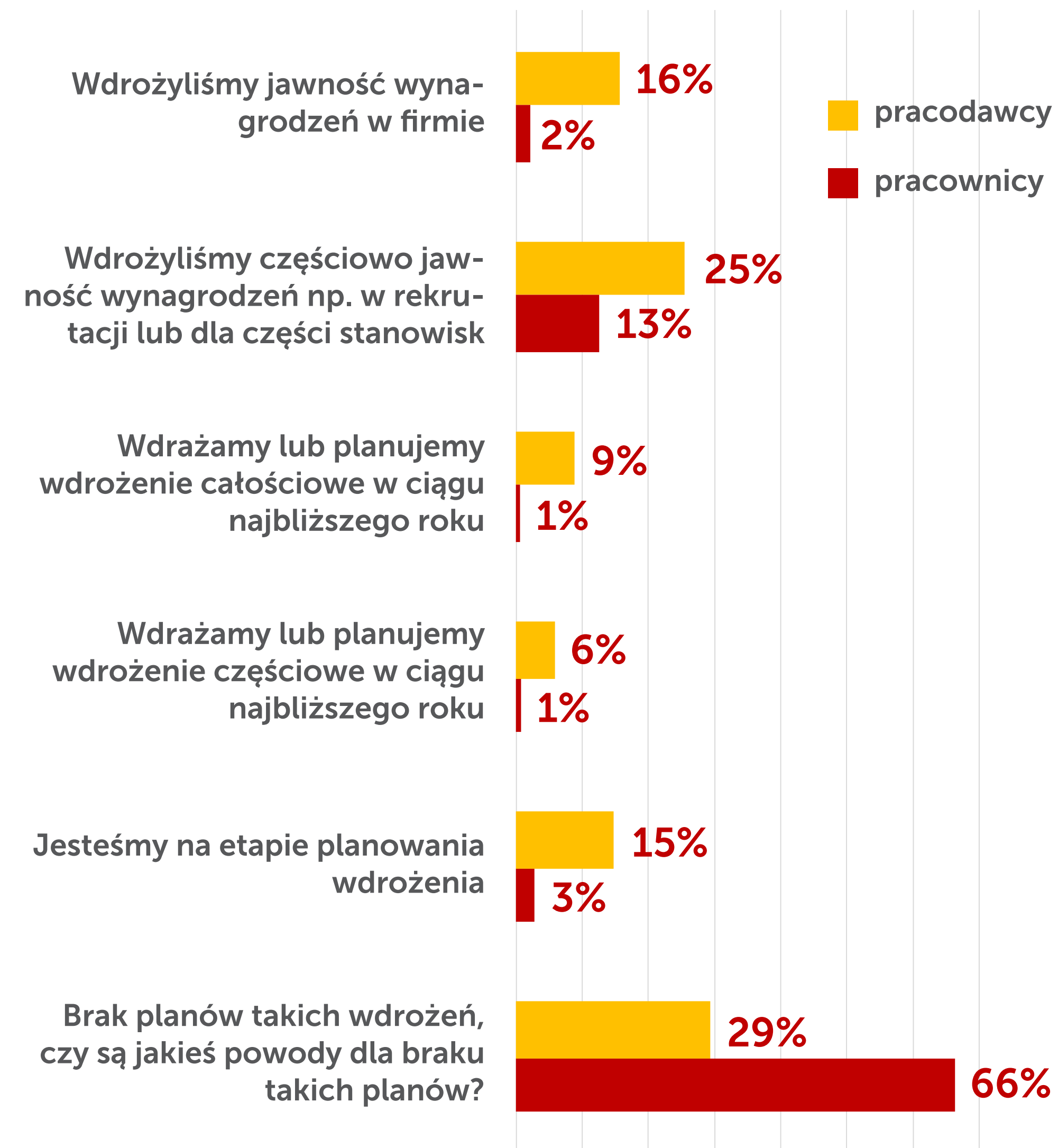
to negocjacje ze związkami zawodowymi, a być może spory zbiorowe i strajki. Przy obecnie wysokiej inflacji związanej z kosztami energii i paliw mogłoby to spowodować utratę rentowności przedsiębiorstw lub destabilizację w ciągłości działania. Można założyć, że po fali merytorycznych dyskusji mógłby zapanować wynegocjowany kompromis. Przestanka ta jednak, opiera się na założeniu racjonalności lokalnych związków zawodowych oraz niskiego poziomu podlegania wpływom central związkowych.

Gotowość organizacji do wdrożenia

Pracodawcy w przewadze są świadomi trendu związanego z transparentnością wynagrodzeń. 29% co prawda nie planuje wdrożeń z tym związanych, jednakże pozostali badani są na różnych etapach działania w kierunku jawności wynagrodzeń. Zaskakujące jest, że już w 16% firm taka jawność istnieje w pełni. Trend związany z jawnością wynagrodzeń, widoczny w ogłoszeniach o pracę, jest potwierdzony i wdrożony poprzez 25% przedsiębiorców. Kolejne 14% przygotowuje się do wdrożeń całościowych lub częściowych a 15% planuje takie działania. Oznacza to, że firmy zauważają trend oraz prawdopodobnie mają świadomość prawdopodobnych rozwiązań prawnych. W 71% dopasowują się i wyprzedzają wymagania, upatrując w tym korzyści związane z przyciąganiem i utrzymaniem personelu poprzez stawianie na przejrzystość w wynagrodzeniach. Przejrzystość w płacach może pomagać w radzeniu sobie z presją na wzrost uposażenia w krótkim okresie. W długim okresie jednak, negocjacje indywidualne mogą zmieniać się w grupowe.

Powody, dla których pracodawcy nie wdrażają systemów, mają podłoże zarówno prawne jak: ochrona prywatności, regulacje RODO, zachowa-

Jak oceniasz gotowość swojej firmy do wdrożenia jawności wynagrodzeń?



nie tajemnic handlowych i działanie w interesie spółki, jak i organizacyjne np. duży bałagan w dzisiejszych wynagrodzeniach. Ujawnienie wynagrodzeń, wymaga zatem uporządkowania całego systemu płac w organizacji, by nie wywołać nie-

pokojów i niesnasek wśród pracowników. Takie porządkowanie z uwagi na koszty zwykle jest rozkładane w czasie.

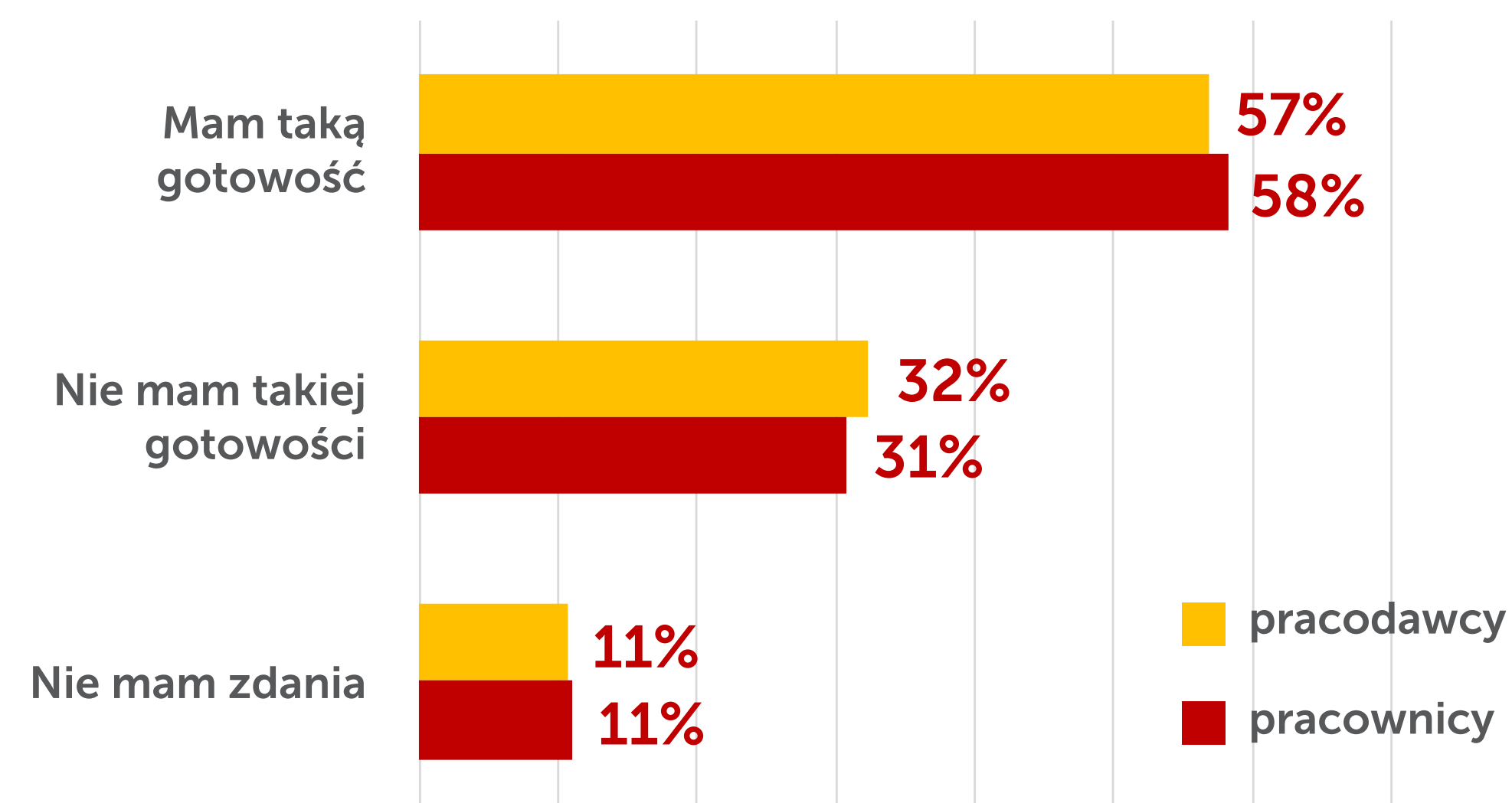
Pracownicy w znacznie mniejszym stopniu mają świadomość działań przedsiębiorców w kierunku transparentności wynagrodzeń. Aż 66% uważa, że ich pracodawcy nie mają takich planów. Najczęściej dostrzegają oni częściową jawność związaną z rekrutacją lub częścią stanowisk albo samych premii.

Z dużej różnicy w odpowiedziach pracodawców i pracowników wnioskować można, że pracodawcy wdrażając przejrzysty system wynagrodzeń nie komunikują tego pracownikom. Nie spełnia on funkcji jawności. Stanowi on na ten moment, wewnętrzne narzędzie płacowe HR, w którym osoby na tych samych stanowiskach otrzymują podobne wynagrodzenie, bardziej niż ogólnodostępną informację. Potwierdza to obserwacja wielu projektów wartościowania stanowisk i porządkowania siatek płac w przedsiębiorstwach. Pracownicy są informowani o zmianie swojego uposażenia, ale nie znają mechanizmu stojącego za zmianą. Większość pracodawców może nie dostrzegać powodów, by wyjaśniać zasady zmian wynagrodzeń. Pracodawcy mają świadomość, że wdrażając jakiegokolwiek rozwiązania związane z uposażeniem poruszają się we wrażliwym

obszarze, który może wywołać zarówno niepokój, jak i być przyczynkiem do konfliktów. Ich postępowanie jest racjonalne w świetle wcześniejszych odpowiedzi pracowników, którzy właśnie konfliktów związanych z wynagrodzeniem obawiali się najbardziej.

Gotowość do ujawnienia swojego wynagrodzenia

Jak oceniasz osobistą gotowość do ujawnienia swojego wynagrodzenia?

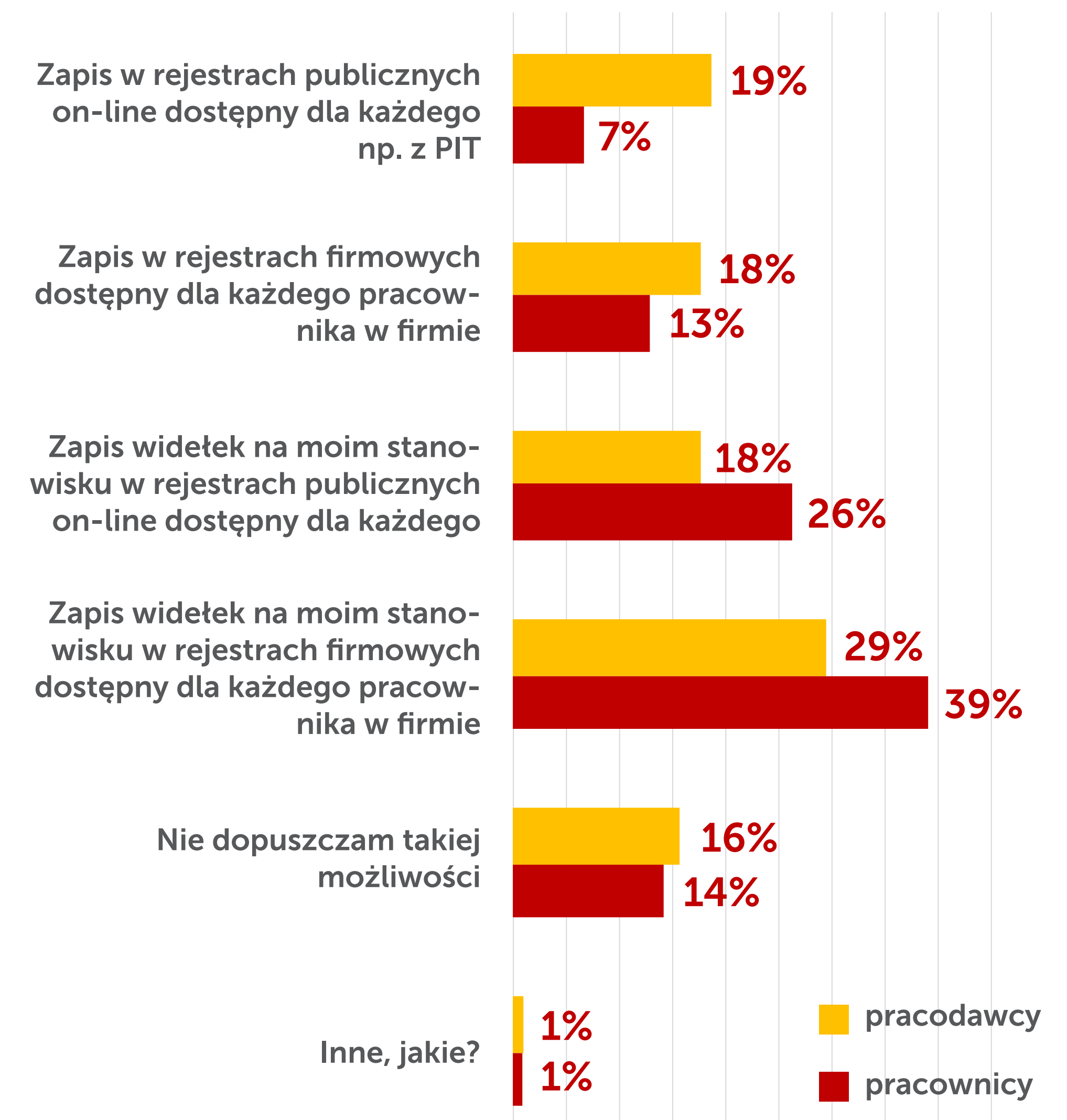


Reprezentanci pracodawców mają podobne preferencje jak przeciętni pracownicy do ujawnienia swojego wynagrodzenia odpowiednio 57% i 58%. Również niechęć do ujawnienia jest niemal identyczna: odpowiednio 32% i 31%. 11% populacji nie

ma jednoznacznego stanowiska w tej sprawie. W ramach badania spodziewano się większej dysproporcji, a także większego sprzeciwu wobec ujawniania osobistych przychodów. Rozkład wyników wśród kobiet i mężczyzn nie wskazuje na istotne różnice. Największą gotowość do jawności płac mają pracownicy w wieku od 20 do 30 lat (73%). W kolejnych grupach ta gotowość obniża się: 31-40 lat (65%), 41 – 50 lat (50,8%), 51 – 60 (42%). Najstarsza wiekowo grupa powyżej 61. roku życia wykazuje gotowość do ujawnienia wynagrodzeń na poziomie 58%. Największą otwartość na pokazanie wynagrodzeń deklarowali pracownicy, którzy przypisywali się do grupy stanowisk fizycznych (71%), a najmniejszą menedżerowie (45%). Można spodziewać się, że najmniej oporu wywoływać będą zmiany dotyczące transparentności wynagrodzeń w firmach produkcyjnych z dużą liczbą pracowników fizycznych, zwłaszcza młodych. W niektórych firmach można założyć opór części kadry menedżerskiej dotyczący zmian. Efektem obserwowanym w krajach skandynawskich dotyczących jawności płac, było ograniczenie kominów płacowych.

Na pytanie „Jaki poziom jawności swojego wynagrodzenia jesteś w stanie zaakceptować?” uczestnicy badania najczęściej dopuszczali możliwość publikacji widetek na stanowisku w rejestrach firmowych dostępnych dla pracowników

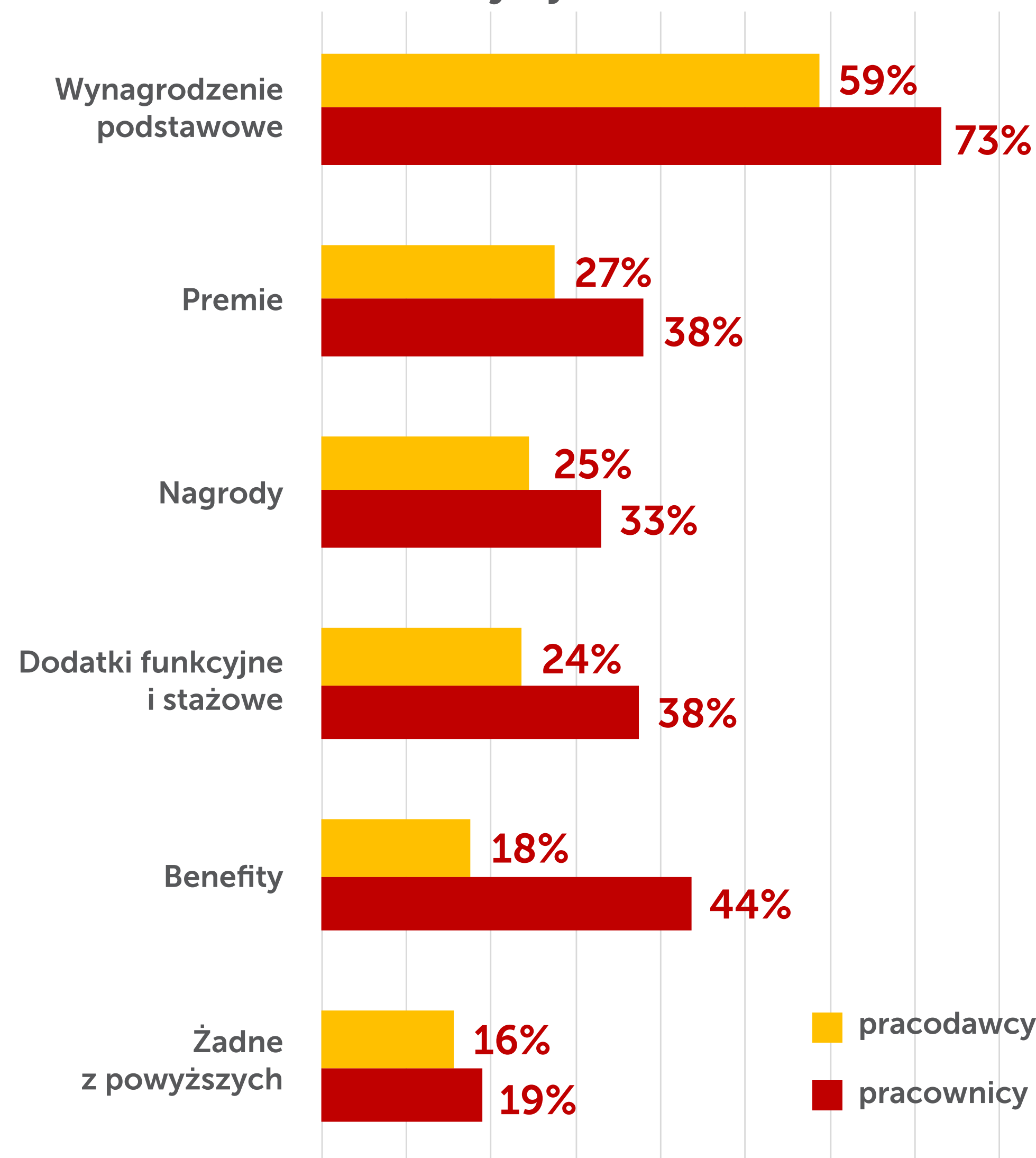
Jaki poziom jawności swojego wynagrodzenia jesteś w stanie zaakceptować?



(29%) u pracodawców i 39% u pracowników. Drugie miejsce u pracowników stanowiły widetki w rejestrach ogólnodostępnych on-line 26%. Pracownicy najmniej chętni byłiby do rejestrów publicznych, takich jak, ujawnianie przychodów z PIT (7%). Pracodawcy, jako drugą preferencję,

dawali właśnie ujawnianie przychodów osobistych dostępnych on-line np. z PIT dla każdego – 19%. Ta dysproporcja może być związana z chęcią pracowników do zachowania w tajemnicy przychodów z innych źródeł. W pytaniu o inne formy

Które składniki swojego wynagrodzenia byłbyś skłonny ujawnić?



ujawniania płac, najczęściej pojawiają się połączenia odpowiedzi wymienionych powyżej. W świadomości pracowników istnieją przykłady jawności wynagrodzeń z Norwegii czy Wielkiej Brytanii, co zostało zaznaczone w komentarzach do pytania.

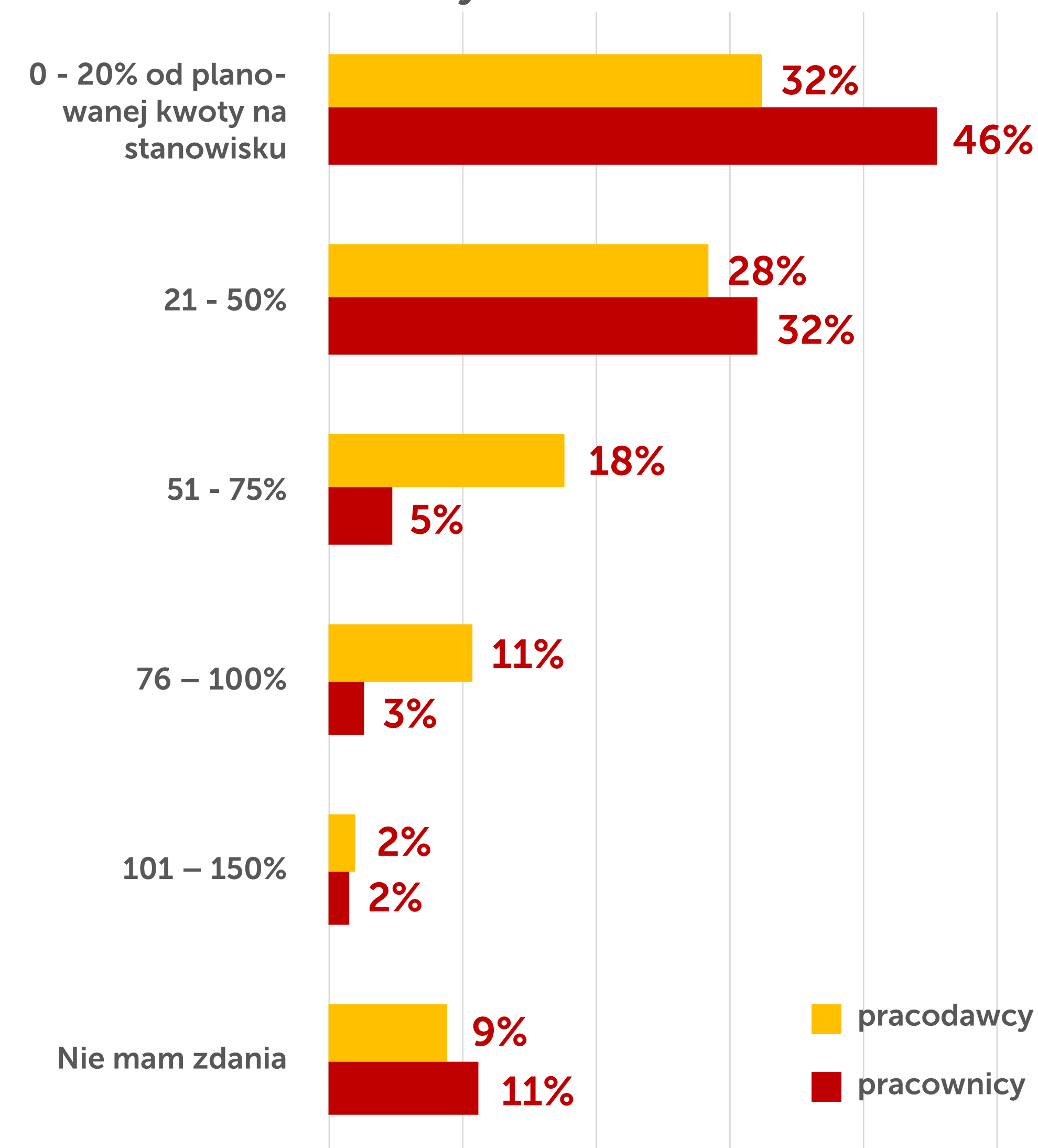
Najczęściej respondenci zgodziliby się na upublicznienie wynagrodzenia podstawowego: pracodawcy (59%), a pracownicy (73%). Jako drugie w kolejności dla pracowników były benefity (aż 44%), co pokazuje rosnącą rolę tego elementu wynagrodzenia, przed premiami i dodatkami funkcyjnymi a także stażowymi (po 38%). U pracodawców preferencje były bardziej równomierne między premiami (27%), nagrodami (25%), dodatkami (24%). Benefity u pracodawców zajęły ostatnie miejsce.

Widelki płacowe

Ponieważ preferowaną formą budowania transparentności wynagrodzeń jest udostępnienie informacji o widełkach płac, słuszne jest pytanie do respondentów, „jaką rozpiętość widełek uważają za sprawiedliwą?”.

Z wykresu wynika, że wg pracowników dopuszczalna rozpiętość widełek wynosi do 50% przy wyraźnym wskazaniu do 20%. W przypadku pracodawców ta rozpiętość jest większa i dopusz-

Jak duży zakres widełek płacowych uznajesz za właściwy/sprawiedliwy na jednym, konkretnym stanowisku?



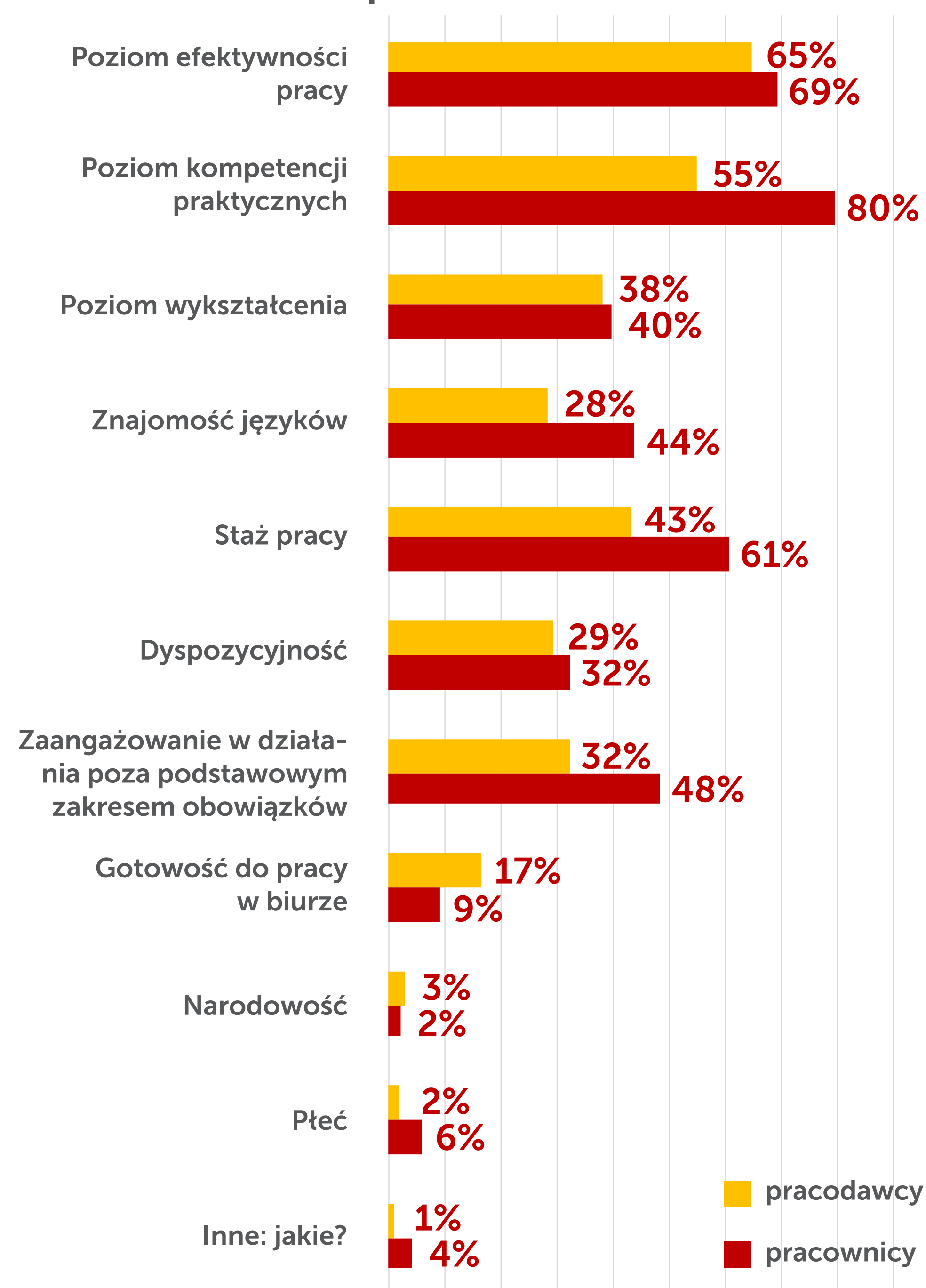
cza rozpiętość nawet do 100%. Warto zaznaczyć, że to dobre wskazanie do projektowania funkcji w firmach np. pracownik księgowości oraz stanowisk pracy np. pomoc księgowa, tak by je różnicować w sposób, uwzględniający widełki na

stanowiskach nie przekraczające 20% rozpiętości i tworzyć stanowiska np. asystenta, młodszego specjalisty, specjalisty, starszego specjalisty, eksperta, które pozwolą osiągać w ramach funkcji - roli do 100% większe wynagrodzenie w zależności od spełnianych przez pracownika kryteriów.

W pytaniu o to, co może wpływać na rozpiętość widełek, respondenci wskazywali przede wszystkim na: poziom kompetencji praktycznych, poziom efektywności. Pracodawcy wskazywali efektywność na pierwszym miejscu (65%), następnie kompetencje praktyczne (55%), staż pracy (43%) oraz poziom wykształcenia (38%). Najmniejsze znaczenie dla pracodawców miały płeć i narodowość. Pracodawcy dwukrotnie częściej byli gotowi uwzględniać w widełkach gotowość do pracy w siedzibie firmy, zamiast pracy zdalnej. Wśród pracodawców w sektorze usług i handlu najważniejsze znaczenie ma efektywność pracy po (70%). W firmach produkcyjnych przeważa uwzględnianie w widełkach kompetencji praktycznych (72%).

Wśród pracowników efektywność, poziom kompetencji, dyspozycyjność oraz zaangażowanie w działania poza podstawowym zakresem obowiązków, zaznaczali istotnie częściej mężczyźni. Kobiety o 10% częściej zaznaczały, że na widełki wpływa również płeć. W grupie najmłodszych

Jakie czynniki w ramach widełek płacowych powinny lub różnicują wynagrodzenie dla pracowników?



pracowników widać tendencję, by większość czynników wpływała na wynagrodzenia w ramach widełek. Może to wskazywać, na nieco większą potrzebę indywidualizacji i doceniania każdego aspektu wkładu pracownika, niż w starszych wiekowo grupach.

Szeroki wachlarz czynników, które powinny być uwzględniane w widełkach płacowych, wskazuje na zasadność większej ich rozpiętości, inaczej płaca straciłaby swoją funkcję motywacyjną do zwiększania efektywności, zaangażowania i kwalifikacji. Aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom pracowników i pracodawców warto opracować sprawne algorytmy obliczające wynagrodzenie w ramach widełek i łączyć je z istniejącymi systemami ocen oraz zmian wynagrodzeń.

Główne wnioski z badania

Pracownicy częściej zauważają zalety jawności płac niż pracodawcy. Jednak podobnie wybierają dominujące korzyści z transparentności. Pierwszą preferencją jest przejrzystość systemu wynagradzania. Drugą, zakończenie nieporozumień i domysłów w kwestii wynagrodzeń. Trzecią, usprawnienie procesu rekrutacji dla obu stron. Z powyższego wynika, że jawność wynagrodzeń ma na celu w rozumieniu pracowników zwiększyć pewność, że przedsiębiorca „gra fair”, zarówno wobec przyszłych, jak i tych już zatrudnionych, a także że ogranicza zbędne napięcia na tle płacowym. Dla pracodawcy chwalenie się przejrzystym systemem i jasnością zasad od pierwszego dnia, może wspierać markę pracodawcy. Dla pracowników poczucie sprawiedliwości w traktowaniu jest kluczowe dla satysfakcji i zaangażowania. Warto zauważyć jednak, że powyższe cele można osiągnąć bez jawności wynagrodzeń rozumianej dosłownie.

Obawy związane z transparentnością oraz potencjalne trudności po stronie pracodawców mają dwa źródła. Pierwsze: prawne, które przy ostrych przepisach dotyczących ochrony prywatności oraz powiązanych z nimi danych osobowych, uniemożliwia pełne wdrożenie jawności wynagrodzeń bez istotnych ryzyk prawnych. Drugie, stanowią obawy o ekonomiczną efektywność

przedsiębiorstw w sytuacji, kiedy jawność wynagrodzeń może spowodować wzmocnioną presję na podwyższanie płac.

Po stronie pracowników istnieją wzmożone obawy o konflikty na tle płacowym. Wdrożenia praktyczne powinny uwzględniać zarówno edukację w rozmawianiu o zarobkach, jak również rozwiązywania sporów z tym związanych.

Pracownicy nie dostrzegają prac nad transparentnym systemem wynagrodzeń, mimo że firmy podjęły działania w tym kierunku lub planują ich wdrożenie (71%). Dzieje się tak, mimo braku wymogów formalnych. Oznacza to, że presja rynku pracy jest wystarczająca do zmian w podejściu pracodawców i przez nich samych widziana, jako korzystna. Z drugiej strony warto pamiętać, że z uwagi na kosztowność korekt systemu płac, zmiany powinny odbywać się ewolucyjnie. Kwestia będzie warta prawnego uregulowania, gdy większość firm efektywnie wdroży rozwiązania, by zdyscyplinować maruderów z uwagi na możliwy większy opór widoczny m.in. w grupie

menedżerów, którzy mogą lokalnie oponować przeciwko rozwojowi systemów wynagrodzeń w stronę większej transparentności.

Najbardziej dopuszczalnym rozwiązaniem dla pracodawców i pracowników jest publikacja widełek wynagrodzeń na określonych stanowiskach

i udostępnianie ich dla samych pracowników lub szerzej w ogólnodostępnych rejestrach, jak to ma miejsce np. w sektorze publicznym i nie wywołuje większych niepokojów. Respondenci są zgodni, że wynagrodzenie podstawowe powinno być bazą informacji o płacach. Jednak zarówno pracodawcy jak i pracownicy dość szeroko rozkładają akcenty na temat tego, co jeszcze powinno zostać ujawnione. Widać jednak, że obszar benefitów jest znacząco bardziej dostrzegany, jako ważny element wynagrodzenia wśród

pracowników niż pracodawców. Dlatego najprostszym rozwiązaniem docelowym byłoby otwarcie informacji z deklaracji podatkowych PIT, dzięki czemu pracodawcy nie byłiby obciążani kolejnym obowiązkiem rejestrowym, czyli prowadzeniem dodatkowych sprawozdań czy dokumentacji, niż ta

Najbardziej akceptowanym rozwiązaniem jest publikacja widełek wynagrodzeń na określonych stanowiskach i udostępnianie ich dla samych pracowników lub szerzej w ogólnodostępnych rejestrach.

i tak już rozbudowana, wymagana dzisiaj. Równocześnie kwoty ujawnione obejmowałyby wszystkie kategorie przychodów, na których zależało obu grupom.

Respondenci pokazują wpływ wielu czynników na ostateczne wynagrodzenie w ramach widełek. Dlatego dopuszczalne widełki w ramach funkcji powinny dawać możliwość odchylenia do 100% a w ramach stanowiska do 20%. Szeroki rozrzut widełek jest niezbędny, by dochować kryteriów sprawiedliwości i uwzględnić takie czynniki, ważne dla pracowników i pracodawców jak: efektywność pracy, praktyczne kwalifikacje, doświadczenie, wykształcenie, dyspozycyjność i zaangażowanie. Pracownicy, zwłaszcza z mniejszym stażem zawodowym, oczekują indywidualnego podejścia w różnicowaniu ich wynagrodzenia.

Podsumowując, badanie wskazuje na coraz większą gotowość pracodawców do budowania transparentnych systemów wynagrodzeń.

Rośnie również gotowość do jawności wśród pracowników, zwłaszcza w wymiarze pokazywania widełek płacowych. Ważny jest odpowiedni wybór czasu wdrożenia jawności płac, gdyż wymaga to uporządkowania i korekt w zarobkach, które muszą odbywać się stopniowo, by zachować rentowność firm i nie dostarczać im kolejnych szoków kosztowych. W czasie dużej niestabilności gospodarczej i inflacji, wymuszone działania zewnętrzne powinny być ograniczane. Wystarczające w obecnej sytuacji są działania promujące przejrzystość systemów wynagrodzeń, gdyż rynek pracy samoczynnie promuje pracodawców, którzy w tej materii podążają za oczekiwaniami pracowników, dbając równocześnie o efektywność procesów personalnych (rekrutacji, retencji, rozwoju i oceny). Dowodem na to jest poziom zaawansowania prac podejmowanych i planowanych aktualnie w tej kwestii przez przedsiębiorstwa oraz rosnąca lawinowo liczba ogłoszeń o pracę z podanymi widełkami płac.

RAPORT 4

Katarzyna Lorenc
Ekspert BCC ds. rynku pracy
i efektywności zarządzania
 606 941 499
 katarzyna.lorenc@bcc.pl
Business Centre Club
 Warszawa, 2022 r.
 wykonawca badań: **Sedlak&Sedlak**

Badanie realizowane w ramach projektu:
Badanie dotyczące rynku pracy - wsparcie działalności Związku Pracodawców Business Centre Club w dialogu społecznym