



Polski
Instytut
Ekonomiczny

GRUDZIEŃ 2025

WARSZAWA

ISBN 978-83-68256-20-8



Przejrzystość wynagrodzeń – praktyki firm i postawy pracowników

Cytowanie: Palczyńska, M., Rozbicka, I., Rutkowska, K., Lewandowski, M. (2025), *Przejrzystość wynagrodzeń – praktyki firm i postawy pracowników*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.

Warszawa, grudzień 2025 r.

Autorzy: Marta Palczyńska, Iga Rozbicka, Karolina Rutkowska, Marcin Lewandowski

Współpraca: Łukasz Baszczak, Agnieszka Wincewicz

Redakcja merytoryczna: Katarzyna Dębkowska

Redakcja: Jakub Nowak, Małgorzata Wieteska

Projekt graficzny: Anna Olczak

Skład i łamanie: Tomasz Gałązka

Polski Instytut Ekonomiczny

Al. Jerozolimskie 87

02-001 Warszawa

© Copyright by Polski Instytut Ekonomiczny

ISBN 978-83-68256-20-8

Spis treści

Kluczowe liczby	4
Kluczowe wnioski	5
Wprowadzenie	6
Co mówią o skutkach przejrzystości wynagrodzeń wyniki badań z innych państw?	10
Pozioma przejrzystość wynagrodzeń – informacje o płacach współpracowników	11
Pionowa przejrzystość wynagrodzeń	14
Przejrzystość wynagrodzeń między firmami – widełki płacowe	14
Przejrzystość wynagrodzeń – praktyki i plany firm	17
Przejrzystość wynagrodzeń – postawy pracowników	21
Postrzeganie nierówności i poparcie dla polityk równościowych w Polsce na tle UE	21
Źródła wiedzy na temat poziomu wynagrodzeń oraz postawy pracowników	22
Stosunek pracowników do przejrzystości wynagrodzeń w firmie	29
Postrzeganie zewnętrznych możliwości zarobkowych	33
Podsumowanie	36
Aneks	39
A. Dodatkowe wyniki	39
B. Opis badania pracowników	40
C. Szczegółowe wyniki modeli logistycznych	43
Bibliografia	47
Spis wykresów i tabel	51

Kluczowe liczby

7,8 proc.

wynosiła surowa luka płacowa w Polsce w 2022 r. – różnica w średnich wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn liczona jako procent płacy mężczyzn, bez uwzględnienia stanowiska, doświadczenia czy wykształcenia

12,7 proc.

wynosiła skorygowana luka płacowa w Polsce w 2022 r. – różnica w średnich wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn po uwzględnieniu m.in. zawodu, wykształcenia i doświadczenia, pokazuje nierówności, których nie wyjaśniają obserwowane czynniki

60 proc.

badanych w Polsce popierało zwiększenie przejrzystości płac w celu ograniczenia różnic w wynagrodzeniach i dyskryminacji płacowej w 2022 r.

70 proc.

badanych w Polsce popierało nakładanie kar finansowych na pracodawców za płaćenie mężczyznom więcej niż kobietom za tę samą pracę w 2023 r.

Z badania przedsiębiorstw przeprowadzonego przez PIE w listopadzie 2025 r.:

31 proc.

badanych firm stosuje klauzule poufności wynagrodzeń w umowach

63 proc.

badanych firm nie zamieszcza i nie planuje zamieszczać widetek płacowych w ogłoszeniach o pracę

Z badania pracowników przeprowadzonego przez PIE w październiku i listopadzie 2025 r.:

23 proc.

osób nie ma żadnych informacji na temat poziomu wynagrodzeń współpracowników

25 proc.

osób zna dokładne wynagrodzenia wszystkich lub części współpracowników

33 proc.

osób deklaruje, że skorzystałoby z prawa do informacji o średnich zarobkach swoich współpracowników, gdyby miało taką możliwość

17 proc.

osób dzieli się informacją o wysokości swojego wynagrodzenia ze współpracownikami

21 proc.

spośród osób, które nie skorzystałyby z prawa do informacji o średnich zarobkach współpracowników lub są niezdecydowane, obawia się negatywnej reakcji pracodawcy

22 proc.

spośród osób, które nie skorzystałyby z prawa do informacji o średnich zarobkach współpracowników lub są niezdecydowane, chce uszanować prywatność koleżanek i kolegów z pracy

Kluczowe wnioski

- **Zagraniczne doświadczenia pokazują, że mechanizmy przewidziane w dyrektywie równościowej, łączące obowiązek informowania z narzędziami egzekwowania przejrzystości wynagrodzeń, mają szansę ograniczyć lukę płacową.**
- **Jasne kryteria wynagradzania osłabiają negatywny wpływ porównań między współpracownikami na satysfakcję i produktywność osób zarabiających mniej.** Jeśli nierówności płacowe są wiarygodnie uzasadnione, negatywny wpływ większej przejrzystości wynagrodzeń między współpracownikami jest ograniczony.
- **Firmy badane przez PIE nie są jeszcze odpowiednio przygotowane na nowe obowiązki wynikające z dyrektywy równościowej.** Mniej niż połowa przedsiębiorstw wykorzystuje lub planuje wdrożenie poszczególnych elementów regulacji. Dotyczy to także obowiązków, które wynikają z gruniowej zmiany przepisów.
- **Założenia dyrektywy równościowej są spójne z oczekiwaniami społecznymi.** Większość badanych w Polsce popiera zwiększanie przejrzystości płac jako sposób na ograniczanie nieuzasadnionych różnic w wynagrodzeniach oraz popiera nakładanie kar finansowych na pracodawców za płacenie mężczyznom więcej niż kobietom za tę samą pracę.
- **Wysokość wynagrodzenia wciąż pozostaje sprawą prywatną.** Osoby pracujące najchętniej dzielą się tą informacją z partnerem lub małżonkiem, a znacznie rzadziej ze współpracownikami. Niewiele osób zna dokładne wynagrodzenie współpracowników. Jeśli mają jakiegokolwiek informacje na ten temat, to ich najczęstszym źródłem są nieformalne rozmowy.
- **Co trzecia osoba pracująca deklaruje, że wystąpiłaby o informację o średnich zarobkach współpracowników.** Bardziej skłonne do tego są osoby przekonane, że zarabiają mniej od współpracowników, młodsze, z wyższym wykształceniem, mające dłuższy staż w firmie oraz zatrudnione w dużych przedsiębiorstwach. Miejsce zamieszkania również ma znaczenie – osoby z województw południowo-wschodnich są mniej skłonne do wystąpienia o tę informację. Wyniki te sugerują, że nie wszystkie grupy społeczno-demograficzne w równym stopniu skorzystają na tych przepisach.

Wprowadzenie

Choć zasada równego wynagrodzenia za taką samą pracę jest prawnie zagwarantowana, to kobiety wciąż otrzymują niższe płace niż mężczyźni.

Z prostych porównań średnich wynagrodzeń (surowa luka płacowa¹, *unadjusted gender pay gap*, GPG) wynika, że w 2022 r. kobiety w Polsce zarabiały o 7,8 proc. mniej niż mężczyźni (Leythienne, Pérez-Julián, 2025). W Unii Europejskiej różnica ta wyniosła 12,2 proc.

Surowa luka płacowa nie uwzględnia jednak różnic między kobietami a mężczyznami w charakterystykach istotnych z punktu widzenia produktywności, takich jak poziom wykształcenia, zawód, staż pracy czy wymiar etatu. Aby ocenić istnienie różnic w wynagrodzeniach za taką samą pracę lub pracę o tej samej wartości, konieczne jest uwzględnienie tych czynników.

Luka płacowa skorygowana o wspomniane wyżej różnice (*adjusted gender pay gap*) jest w Polsce wyższa niż surowa i wynosi 12,7 proc. na niekorzyść kobiet (Leythienne, Pérez-Julián, 2025). Co więcej, utrzymuje się ona w Polsce na zbliżonym poziomie od ponad dekady (Magda, Roszczypała, 2025). Podobnie w wielu innych krajach OECD luka płacowa w ostatnich latach nie zmieniła się lub zmalała nieznacznie (Bertrand, 2020; OECD, 2025). Wysockość oraz trwałość nierówności wynagrodzeń ze względu na płeć wskazuje na konieczność podejmowania interwencji na poziomie polityki publicznej.

Odpowiedzią na utrzymujące się nierówności płacowe jest dyrektywa równościowa Unii Europejskiej (UE), przyjęta w maju 2023 r. (www1)². Głównym celem dyrektywy jest wzmocnienie stosowania zasady równości wynagrodzeń dla kobiet i mężczyzn za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości. Kluczowym narzędziem służącym realizacji tego celu jest zwiększenie przejrzystości płac i systemu ich ustalania w przedsiębiorstwach. Dyrektywa określa minimalne wymogi w zakresie przejrzystości wynagrodzeń w krajach członkowskich UE w trzech obszarach.

Pierwszym obszarem jest przejrzystość wynagrodzeń przed zatrudnieniem – podczas rekrutacji. W myśl dyrektywy osoba ubiegająca się o pracę ma mieć prawo do uzyskania od pracodawcy informacji o proponowanym wynagrodzeniu lub tzw. widełkach możliwego wynagrodzenia jeszcze przed rozpoczęciem zatrudnienia, co umożliwi przeprowadzanie świadomych i przejrzystych

¹ Luka płacowa definiowana jest jako różnica w średnich wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn liczona jako procent wynagrodzenia mężczyzn.

² Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania.

negocjacji. Jednocześnie pracodawca nie będzie miał prawa pytać kandydatów o historię ich wynagrodzeń, nazwy stanowisk powinny być neutralne ze względu na płeć, a cały proces rekrutacyjny – niedyskryminujący.

Drugim obszarem jest przejrzystość wynagrodzeń wewnątrz organizacji. Pracodawca będzie miał obowiązek udostępnienia pracującym obiektywnych kryteriów stosowanych przy ustalaniu poziomu wynagrodzeń oraz polityki wzrostu wynagrodzeń. Ponadto osoby pracujące będą miały prawo wystąpić o informację o średnich poziomach wynagrodzeń wśród osób wykonujących tę samą pracę lub pracę o tej samej wartości – również w podziale na płeć. W myśl dyrektywy, raz w roku pracodawca powinien informować o prawie do złożenia takiego wniosku. Zakazane będą także wszelkie zapisy w umowach uniemożliwiające pracującym ujawnianie swoich zarobków, tzw. klauzule poufności. Osoby korzystające z praw dyrektywy nie mogą być traktowane gorzej z tego powodu.

Ostatni obszar to obowiązkowa sprawozdawczość w zakresie luki płacowej. Organizacje będą musiały upubliczniać informacje o poziomie luki płacowej ze względu na płeć i jej medianie (zarówno w zakresie wynagrodzenia podstawowego, jak i składników uzupełniających), a także o odsetkach kobiet i mężczyzn w każdym kwartylu wynagrodzeń oraz otrzymujących składniki uzupełniające wynagrodzenia. Dodatkowo, będą musiały dostarczyć pracownikom oraz odpowiednim organom monitorującym informacje o luce płacowej ze względu na płeć w podziale na kategorie pracowników. Jeśli nieuzasadniona obiektywnymi kryteriami luka płacowa w którejkolwiek kategorii osób pracujących przekroczy 5 proc., a pracodawca nie podejmie działań korygujących w ciągu sześciu miesięcy, to będzie zobowiązany do przeprowadzenia oceny wynagrodzeń we współpracy z przedstawicielami pracowników oraz przekazania wyników organom monitorującym. Dyrektywa zobowiązuje kraje członkowskie do zapewnienia pracodawcom, szczególnie małym i średnim, pomocy technicznej i szkoleń.

Rozwiązania z dwóch pierwszych obszarów będą obowiązywać wszystkie organizacje niezależnie od wielkości, natomiast obowiązek raportowania luki płacowej obejmie firmy zatrudniające 100 osób lub więcej³. Państwa członkowskie mają obowiązek przyjąć przepisy krajowe wdrażające dyrektywę do 7 czerwca 2026 r. Przepisy krajowe muszą zawierać skuteczne i odstraszające sankcje za naruszenie przepisów oraz zapewniać pracującym środki dochodzenia roszczeń, w tym odszkodowania lub zadośćuczynienia za poniesione szkody. W większości krajów, w których dotychczas wprowadzano polityki przejrzystości wynagrodzeń, pracownik musiał sam zidentyfikować, udowodnić i dochodzić roszczeń dotyczących nierównego wynagradzania, co wiąże się z dużym nakładem czasu, kosztów, wysiłku oraz znacznym obciążeniem emocjonalnym (OECD, 2023). Dyrektywa równościowa wprowadza mechanizmy chroniące i wspierające osoby podejrzewające dyskryminację płacową oraz przesuwa ciężar dowodu z pracownika na pracodawcę, który w postępowaniu musi wykazać, że do dyskryminacji płacowej nie doszło.

³ Projekt ustawy upubliczniony 16.12.2025 r. przewiduje, że organizacje zatrudniające co najmniej 250 osób muszą przygotować pierwszy raport do 7.06.2027 r. i publikować go corocznie. Podmioty zatrudniające 150-249 osób również mają termin do 7.06.2027 r., lecz raport będą składać co trzy lata. Raporty wymagane za rok 2026 obejmują okres od 7.06.2026 r. Natomiast organizacje zatrudniające 100-149 osób muszą opublikować pierwszy raport do 7.06.2031 r., a następnie także raportować co trzy lata.

W Polsce do tej pory została przyjęta nowelizacja Kodeksu pracy implementująca tylko niektóre elementy dyrektywy (www2). Jest to obowiązek informowania kandydatów o proponowanym wynagrodzeniu w ogłoszeniu o naborze, przed rozmową kwalifikacyjną lub przed zawarciem umowy o pracę. Znowelizowana ustawa zakazuje również pytania kandydatów o obecne lub wcześniejsze wynagrodzenie, zakazuje klauzul poufności w umowach oraz wymaga, by ogłoszenia o rekrutacji i nazwy stanowisk były neutralne pod względem płci, a cały proces rekrutacyjny przebiegał w sposób niedyskryminujący. Przepisy te weszły w życie 24.12.2025 r., jednak pojawiają się wątpliwości, czy będą mieć realny wpływ na praktyki rekrutacyjne, ponieważ wciąż dopuszczają możliwość niepodawania widetek płacowych w ogłoszeniach i podczas rozmowy o pracę.

Projekt ustawy wprowadzającej pozostałe kluczowe elementy dyrektywy, takie jak prawo do informacji o płacach współpracowników czy raportowanie luki płacowej, został opublikowany 16.12.2025 r. (www3) i znajduje się na etapie opiniowania. Zgodnie z wcześniejszymi założeniami ustawodawca nie wykracza poza zakres wymagań dyrektywy.

Celem niniejszego raportu jest diagnoza praktyk i planów polskich firm oraz postaw pracujących wobec przejrzystości wynagrodzeń, a także podsumowanie dotychczasowej wiedzy na temat skutków wprowadzania mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń w innych krajach.

Raport składa się z trzech rozdziałów, które łącznie pozwalają uchwycić zarówno stan wiedzy na temat skutków wprowadzania różnych wymiarów przejrzystości wynagrodzeń, jak i obecny krajobraz polityk płacowych w polskich firmach oraz postawy pracujących wobec przejrzystości.

W pierwszym rozdziale przedstawiamy przegląd dotychczasowych badań dotyczących wpływu przejrzystości wynagrodzeń nie tylko na lukę płacową, lecz także na poziom płac, produktywność, satysfakcję z pracy oraz rotację pracowników. Omawiamy w niej trzy główne wymiary tego zjawiska: przejrzystość poziomą (wiedza osób pracujących o zarobkach współpracowników), pionową (dostępność informacji o strukturze płac w organizacji) oraz między firmami (porównywanie poziomu wynagrodzeń pomiędzy różnymi organizacjami). Ta część ma na celu przedstawienie najważniejszych wniosków z literatury.

W drugim rozdziale raportu koncentrujemy się na opisie aktualnych polityk i narzędzi przejrzystości wynagrodzeń w polskich firmach oraz ich planów dotyczących tego obszaru. Wykorzystujemy odpowiedzi na pytanie dołączone w listopadzie 2025 r. do badania firm realizowanego przez PIE w ramach Miesięcznego Indeksu Koniunktury (MIK). Ta część pokazuje stan przygotowania badanych firm do wdrożenia dyrektywy.

W trzecim rozdziale analizujemy, skąd pracownicy czerpią informacje o wynagrodzeniach współpracowników i z kim dzielą się informacjami o własnych zarobkach. W tej części przedstawiamy także deklarowane postawy pracujących wobec przejrzystości wynagrodzeń – ich gotowość do występowania o informacje dotyczące średnich płac w firmie, motywacje i obawy związane z ujawnianiem wynagrodzeń oraz czynniki demograficzne i zawodowe różnicujące te postawy. Na koniec omawiamy postrzeganie przez pracowników swoich możliwości zarobkowych w innych firmach. W tym rozdziale wykorzystujemy dane z badania sondażowego osób pracujących, przeprowadzonego przez PIE w październiku i listopadzie 2025 r.

Co mówią o skutkach przejrzystości wynagrodzeń wyniki badań z innych państw?

W ostatnich kilkunastu latach w wielu krajach wprowadzono różne rozwiązania zwiększające przejrzystość wynagrodzeń, często zbliżone do wymogów dyrektywy równościowej. Międzynarodowe doświadczenia stanowią cenną wskazówkę dotyczącą skuteczności wprowadzanych mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń. W ponad połowie krajów OECD funkcjonują przepisy, które obligują prywatne przedsiębiorstwa do raportowania luki płacowej lub statystyk związanych z wynagrodzeniami w podziale na płeć różnym interesariuszom, takim jak pracownicy, ich przedstawiciele czy władze (OECD, 2023). W Europie krajowe przepisy dotyczące raportowania luki płacowej obowiązują już w Austrii, Belgii, Danii, Finlandii, Francji, Irlandii, Włoszech, Litwie, Portugalii, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii czy Szwecji (OECD, 2023). W części państw – m.in. w Finlandii, Francji, Irlandii, Portugalii, Hiszpanii i Szwecji – raportowanie luki płacowej uzupełniają obowiązkowe audyty równości wynagrodzeń, które wymagają od pracodawców szczegółowej analizy danych płacowych, oceny możliwej dyskryminacji oraz przygotowania działań naprawczych w przypadku stwierdzenia nieuzasadnionych różnic (OECD, 2023).

Coraz powszechniejszym rozwiązaniem jest także wymóg informowania o widełkach płacowych lub przewidywanych wynagrodzeniach w ofertach pracy lub na żądanie kandydata do pracy. W Europie obowiązek publikowania informacji o wynagrodzeniu w ogłoszeniach o pracę wprowadziły między innymi Austria, Słowacja, Litwa i Łotwa, natomiast w Stanach Zjednoczonych takie regulacje do 2024 r. miało kilka stanów i miast (Cullen, 2024).

W tym rozdziale podsumowujemy wyniki badań skutków wprowadzonych polityk przejrzystości wynagrodzeń w poszczególnych krajach.

Pozioma przejrzystość wynagrodzeń – informacje o płacach współpracowników

Polityki w zakresie przejrzystości poziomej polegają na informowaniu (bądź ograniczaniu informacji) o wysokości wynagrodzeń współpracowników oraz raportowaniu luki płacowej ze względu na płeć. Dyrektywa równościowa wprowadza trzy rozwiązania zwiększające poziomą przejrzystość wynagrodzeń: prawo pracujących do informacji o średnich płacach współpracowników w podziale na płeć, zakaz klauzul poufności wynagrodzenia w umowach oraz obowiązek raportowania luki płacowej w przypadku firm zatrudniających 100 osób lub więcej.

Wpływ na poziom płac i na lukę płacową

Obowiązek publicznego raportowania luki płacowej ze względu na płeć w Wielkiej Brytanii oraz statystyk płacowych pracującym w Danii doprowadziły do zmniejszenia nierówności płac w wyniku wolniejszego wzrostu płac mężczyzn (Bennedsen i in., 2022; Blundell i in., 2025). Duńska reforma z 2006 r., która nałożyła na firmy obowiązek raportowania pracującym statystyk płacowych z podziałem na płeć i stanowisko, doprowadziła do spadku luki płacowej o około 2 pkt proc. (czyli o 13 proc. względem poziomu sprzed reformy) (Bennedsen i in., 2022). W Wielkiej Brytanii w 2017 r. wprowadzono obowiązek corocznego, publicznego raportowania średniej i mediany luki płacowej (bez szczegółowego podziału na stanowiska) przez pracodawców zatrudniających co najmniej 250 osób. W czasie pandemii COVID-19 system raportowania został tymczasowo zawieszony. Organizacje, które mimo to nie zaniechały raportowania, rok później osiągnęły o 6 proc. niższą lukę płacową niż firmy, które przestały publikować informacje na temat nierówności wynagrodzeń (Jones, Kaya, Papps, 2022).

Raportowanie luki płacowej czy audyty wynagrodzeń mogą być nieefektywne w zakresie zmniejszania luki płacowej, jeśli przepisy są nieskutecznie egzekwowane, a procedura dochodzenia roszczeń długotrwała (OECD, 2023). Regulacje, które zakładały publikowanie wewnętrznych raportów wynagrodzeń w podziale na płeć i stanowiska w Austrii, nie wpłynęły na zmniejszenie luki płacowej (Böheim, Gust, 2021; Gulyas, Seitz, Sinha, 2023). W dużych firmach wynagrodzenia nowo zatrudnianych kobiet wzrosły bardziej niż wynagrodzenia nowo zatrudnianych mężczyzn, ale odsetek kobiet wśród pracujących spadł (Böheim, Gust, 2021). W Szwecji wpływ audytów wynagrodzeń na lukę płacową był niewielki, ale odnotowano pewne pozytywne efekty – nieco większy udział kobiet w rynku pracy oraz wyższy odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych w firmach objętych obowiązkiem audytu (www4). W obydwu krajach ograniczony efekt tych rozwiązań był prawdopodobnie związany z nieskutecznym egzekwowaniem przepisów oraz długotrwałymi procedurami dochodzenia roszczeń (OECD, 2023).

Wpływ poziomej przejrzystości płac na wysokość wynagrodzeń zależy także od indywidualnej siły negocjacyjnej pracowników. Pozioma przejrzystość wynagrodzeń skłania pracodawców do twardszych negocjacji, ponieważ podwyżka dla jednego pracownika powoduje efekty zewnętrzne, skutkujące koniecznością podniesienia wynagrodzenia również innym pracującym (Cullen, Pakzad-Hurson, 2023). W kilkunastu stanach USA funkcjonują zakazy klauzul poufności. Umożliwienie pracującym swobodnych rozmów na temat ich wynagrodzeń, poprzez zakaz klauzul poufności, wiązało się ze spadkiem płac o ok. 2 proc. w porównaniu ze stanami bez zakazów, ale w zawodach silnie uzwiązkowionych zmiany wynagrodzeń były znikome (Cullen, Pakzad-Hurson, 2023).

Polityki przejrzystości, które zakładają prawo do informacji o średnich wynagrodzeniach współpracowników, mogą nie mieć wpływu na lukę wynagrodzeń, gdy pracownicy sami muszą wystąpić o tę informację. W Niemczech, na wniosek pracownika, firmy zatrudniające co najmniej 200 osób są zobowiązane wskazać podobne stanowisko (lub stanowisko o równej wartości) i udostępnić informacje o średnim wynagrodzeniu dla grupy co najmniej sześciu pracowników. Wprowadzona polityka nie miała jednak zauważalnego wpływu na płace (Brütt, Yuan, 2025). Potencjalną przyczyną jest obowiązek zgłoszenia się do pracodawcy z wnioskiem o tę informację (Brütt, Yuan, 2023). Tylko 1 proc. mężczyzn i 2,7 proc. kobiet poprosiło swoich pracodawców o informacje w 2021 r. (Seitz, Sinha, 2022). Niemieccy pracownicy najczęściej wskazywali, że nie występowali o informacje ze względu na przekonanie, że w ich miejscu pracy nie występuje istotna luka wynagrodzeń lub obawę, że takie pytanie mogłoby negatywnie wpłynąć na ich reputację w miejscu pracy.

Przejrzystość płac między współpracownikami może nie być skuteczna w zmniejszaniu luki płacowej także z powodu grupy odniesienia – jeśli pracownicy porównują swoje zarobki przede wszystkim do współpracowników tej samej płci (Baggio, Marandola, 2023). Jest to wniosek z eksperymentalnego badania symulującego polityki udostępniania informacji o wynagrodzeniach współpracowników, przeprowadzonego m.in. w Polsce.

Jawność indywidualnych zarobków współpracowników prowadzi do zmniejszenia luki płacowej ze względu na płęć. Dotychczas przeprowadzone badania dotyczą pracowników uczelni wyższych. W wielu stanach wprowadzono obowiązek publicznego udostępniania indywidualnych danych o wynagrodzeniach w instytucjach publicznych, w tym na publicznych uniwersytetach. Na uniwersytetach w USA polityka ta zmniejszyła zarówno dysproporcje płacowe związane z płcią, jak i ogólne nierówności w wynagrodzeniach, ale jednocześnie osłabiła związek między otrzymywanym wynagrodzeniem a indywidualnymi wynikami pracy (Obloj, Zenger, 2022). W Kanadzie wprowadzono przepisy o przejrzystości indywidualnych płac obejmujące najlepiej zarabiających w sektorze publicznym. Ujawnienie tych informacji doprowadziło do zauważalnego zmniejszenia luki płacowej na uniwersytetach o ok. 20-40 proc. (Baker i in., 2023).

Wpływ na satysfakcję z pracy oraz rotację pracowników

Poza efektami płacowymi, polityki przejrzystości wynagrodzeń wpływają także na satysfakcję z pracy i zachowania pracujących. Przede wszystkim informacja na temat poziomu wynagrodzeń współpracowników może wpłynąć na subiektywny dobrostan oraz satysfakcję z pracy i płacy, a co za tym idzie na zmianę zaangażowania, a także na intencje dotyczące zmiany pracy.

Osoby, które dowiadują się, że ich zarobki są niższe od średnich wynagrodzeń współpracowników, zazwyczaj doświadczają spadku satysfakcji z pracy. Natomiast wśród zarabiających powyżej średniej nie ma efektu (Card i in., 2012; Cullen, Perez-Truglia, 2022). Mechanizm ten jest spójny z wynikami badań nierówności dochodowych, z których wynika, że porównania dochodów z grupą odniesienia wpływają na ogólne zadowolenie z życia, przy czym efekt jest niesymetryczny – silniejszy w przypadku osób o niższych dochodach (Ferrer-i-Carbonell, 2005). Do obniżenia satysfakcji dochodzi zwłaszcza, jeśli rzeczywista różnica w wynagrodzeniach jest wyższa niż spodziewał się pracownik (Schnauffer i in., 2018). Przekonania na temat różnic w wynagrodzeniach często znacznie różnią się od rzeczywistości (Cullen, Perez-Truglia, 2022). Co istotne, jeśli płace w firmie są przydzielane sprawiedliwie w stosunku do indywidualnego wkładu, to przejrzystość wynagrodzeń nie ma już tak dużego wpływu na satysfakcję z pracy (Scheller, Harrison, 2018).

Informacja o wynagrodzeniach – często pośrednio przez satysfakcję z pracy i płacy – wpływa także na intencje dotyczące poszukiwania i zmiany miejsca pracy. Osoby, które zarabiają mniej, częściej deklarują nie tylko niższą satysfakcję z pracy, ale także chęć zmiany pracy, podczas gdy ci, którzy zarabiają więcej, nie reagują na informacje o płacach współpracowników (Card i in., 2012; Dube, Giuliano, Leonard, 2019).

Wpływ na produktywność

Informacja o wyższych zarobkach współpracowników może prowadzić także do spadku motywacji i produktywności (Clark, Masclet, Villeval, 2010; Cullen, Perez-Truglia, 2022). **Gdy relatywna produktywność jest łatwo obserwowalna i uzasadnia różnice w płacach, to negatywny wpływ nierówności w zarobkach na produktywność jest ograniczony** (Bolton, Werner, 2016; Breza, Kaur, Shamdasani, 2018; Charness, Kuhn, 2007). W badaniach laboratoryjnych, gdy relatywna produktywność nie była obserwowana, ale dostarczono wystarczająco wiarygodny powód zróżnicowanego wynagrodzenia, zniknął negatywny efekt wynagrodzenia względnego (Bracha, Gneezy, Loewenstein, 2015).

W eksperymencie, w którym analizowano wpływ założeń dyrektywy równościowej – prawa do informacji o poziomie wynagrodzenia współpracowników oraz rocznego raportu o wynagrodzeniach – ujawnienie poziomu wynagrodzeń nie zmieniło zaangażowania uczestników eksperymentu, ale ze szczegółowej analizy wynikały zróżnicowane efekty w zależności od relatywnych zarobków. W szczególności zaangażowanie zarabiających poniżej średniej spadło (Baggio, Marandola, 2023). Przejrzystość wynagrodzeń w eksperymencie zwiększyła także liczbę uzasadnionych wniosków o korektę wynagrodzenia wynikających ze zbyt niskiej płacy w stosunku do produktywności, a zmniejszyła liczbę nieuzasadnionych.

Pionowa przejrzystość wynagrodzeń

Pionowa przejrzystość wynagrodzeń dotyczy informacji o płacach przełożonych lub innych osób wyżej w hierarchii organizacyjnej. Dyrektywa równościowa wprowadza ten rodzaj przejrzystości pośrednio i wymaga od firm przejrzystych polityk wzrostu wynagrodzeń.

Informacje o wysokich zarobkach przełożonych mogą działać motywująco i zwiększać produktywność (Cullen, Perez-Truglia, 2022). Pracownicy często niedoszacowują wynagrodzeń swoich przełożonych (Cullen, Perez-Truglia, 2022). W azjatyckim banku informacja, że zarobki menedżerów są wyższe niż oczekiwania pracujących spowodowała wyższe oczekiwania co do własnych wynagrodzeń za pięć lat i wzrost produktywności. Nie miała jednak wpływu na morale (zadowolenie z wynagrodzenia i satysfakcję z pracy) ani tolerancję na nierówności płacowe (Cullen, Perez-Truglia, 2022). Badanie przeprowadzone w publicznym systemie opieki zdrowotnej w Sierra Leone sugeruje, że aby informacje o płacach przełożonych działały motywująco, środowisko pracy musi być postrzegane jako merytokratyczne, inaczej wysokie płace przełożonych działają demotywująco i zmniejszają produktywność (Deserranno, Kastrau, León-Ciliotta, 2025).

Przejrzystość wynagrodzeń między firmami – widełki płacowe⁴

Najczęściej wprowadzaną formą przejrzystości wynagrodzeń pomiędzy firmami jest wymóg informowania o widełkach płacowych w ogłoszeniach o pracę. Polskie przepisy implementujące dyrektywę równościową nie są w tej kwestii tak restrykcyjne i dopuszczają informowanie kandydatów do pracy o proponowanym wynagrodzeniu lub jego przedziale przed rozpoczęciem zatrudnienia, niekoniecznie już w ogłoszeniu.

Obowiązek publikowania widełek płacowych w ogłoszeniach o pracę postrzegany jest jako polityka prowadząca do zwiększenia siły negocjacyjnej pracownika i w efekcie do wzrostu płac. Pracownicy opierają swoje przekonania o możliwościach zarobkowych na własnej płacy (Jäger i in., 2024), co prowadzi do niedoszacowania wynagrodzenia oferowanego w innych miejscach pracy, szczególnie przez osoby, które zarabiają mniej. Jednym z kanałów oddziaływania między firmami polityk jawności na płace jest informowanie pracujących o możliwościach uzyskania wyższych zarobków poprzez aplikowanie do firm oferujących lepsze wynagrodzenie. Polityki jawności płac między firmami dostarczają także pracodawcom wiedzy o stawkach rynkowych.

⁴ W podrozdziale 1.3 wykorzystaliśmy fragmenty tekstu pt. *Obowiązkowe widełki płacowe w ogłoszeniach powodują wzrost wynagrodzeń* z „Tygodnika Gospodarczego PIE”, nr 22/2025 z 5 czerwca 2025 r. (www5).

Wpływ na poziom płac i na lukę płacową

Z badań wynika, że umieszczanie informacji o wynagrodzeniach w ogłoszeniach o pracę prowadzi do wzrostu płac. Na Słowacji wynagrodzenia osób nowo zatrudnionych wzrosły o 3 proc. w firmach, które przed reformą nie podawały informacji o płacach w ogłoszeniach, w porównaniu z firmami, które zawsze były transparentne w tym zakresie (Škoda, 2022). W Kolorado większa przejrzystość wynagrodzeń w ogłoszeniach o pracę doprowadziła do wzrostu oferowanych wynagrodzeń o 3,6 proc. i rzeczywiście wypłacanych wynagrodzeń o 1,4 proc. (Arnold, Quach, Taska, 2025). Na zmianach skorzystali też obecni pracownicy i pracownicy firm, które zawsze podawały wielkość wynagrodzenia w ofertach pracy, mimo że żadna z tych grup nie była bezpośrednim celem polityki. Autorzy badania sugerują, że jawność płac na etapie rekrutacji wzmacnia konkurencję na rynku pracy.

Część zróżnicowania płac odzwierciedla po prostu niepewność firm co do tego, ile płacą inni pracodawcy, a większa przejrzystość pozwala tę niepewność zredukować. Udostępnienie pracodawcom narzędzia umożliwiającego porównanie płac na poszczególnych stanowiskach do innych firm zmniejsza nierówności płacowe w ramach tych samych stanowisk o 25 proc., podnosi płace w zawodach nisko opłacanych oraz poprawia efektywność poprzez ograniczenie rotacji (Cullen, Li, Perez-Truglia, 2022).

Wyniki badań wpływu informacji o wynagrodzeniach w ogłoszeniach o pracę na lukę płacową ze względu na płeć są niejednoznaczne. Ujawnienie mediany wynagrodzeń kandydatom na platformie rekrutacyjnej sprawiło, że kobiety zaczęły deklarować oczekiwane zarobki na poziomie co najmniej mediany (Roussille, 2024). W efekcie firmy składały im wyższe oferty – o ok. 2-3 proc. – co całkowicie zniwelowało lukę płacową na etapie ofertowym oraz wynagrodzeń końcowych. Eksperyment na pakistańskiej platformie rekrutacyjnej wykazał, że ujawnienie wynagrodzeń w ogłoszeniach znacząco zwiększa liczbę aplikacji kobiet do dużych firm, na lepiej płatne stanowiska i odwraca wcześniejszą przewagę mężczyzn w ubieganiu się o te stanowiska oraz przyczynia się do zmniejszenia luki płacowej już na etapie składania ofert (Jalal, 2025). Na Słowacji nowa regulacja nie wpłynęła natomiast na lukę płacową (Škoda, 2022). Podobnie w Austrii – obowiązek podawania minimalnego wynagrodzenia w ogłoszeniach o pracę nie przełożył się ani na zmianę wzorców segregacji zawodowej kobiet i mężczyzn, ani na zmniejszenie luki płacowej (Bamieh, Ziegler, 2025). Większa przejrzystość doprowadziła jednak do zmniejszenia luki płacowej w dolnej części rozkładu wynagrodzeń, ale tylko w firmach gotowych płacić więcej niż przewidują układy zbiorowe (Frimmel i in., 2022).

Wpływ na satysfakcję z pracy oraz rotację pracowników

Polityki przejrzystości płac między firmami oddziałują zarówno na samopoczucie pracowników, w tym ich satysfakcję z pracy, jak i na zachowania – przede wszystkim decyzje o rezygnacji z pracy. Dochód względny w obrębie danego zawodu – a nie poziom dochodu absolutnego czy dochód w porównaniu z innymi pracownikami tej samej firmy – jest najsilniejszym predyktorem satysfakcji z pracy (Leah-Martin, 2017). W szczególności ludzie najczęściej porównują swoje zarobki z osobami o podobnym prestiżu zawodowym, przy czym im wyższy jest prestiż zawodu, tym silniejszy negatywny wpływ takich porównań na satysfakcję z wynagrodzenia (Georgellis i in., 2019). Jeśli dostępne oferty wiążą się z lepszymi zarobkami, to pracownicy chętniej zmieniają pracę niż negocjują wynagrodzenie z dotychczasowym pracodawcą (Dube, Giuliano, Leonard, 2019)

Przejrzystość wynagrodzeń – praktyki i plany firm

Implementacja dyrektywy równościowej nałoży na pracodawców szereg nowych obowiązków związanych z przejrzystością wynagrodzeń (por. Wprowadzenie). Część z nich obowiązuje od 24.12.2025 r., natomiast pozostałe obowiązki przewidziane są w projekcie ustawy, którego przepisy – w przypadku jego uchwalenia – mają wejść w życie 7.06.2026 r. Przedsiębiorcy powinni więc zacząć dostosowywać obecnie funkcjonujące procedury do nowych przepisów. W listopadowej edycji badania firm PIE, Miesięcznego Indeksu Koniunktury (MIK), zapytaliśmy pracodawców o obecne polityki wynagradzania i przejrzystości wynagrodzeń oraz plany ich wprowadzenia. Badanie obejmuje przedsiębiorstwa zatrudniające co najmniej 2 osoby, z pięciu wybranych branż: handel, transport, spedycja i logistyka, budownictwo, wybrane usługi i produkcja⁵.

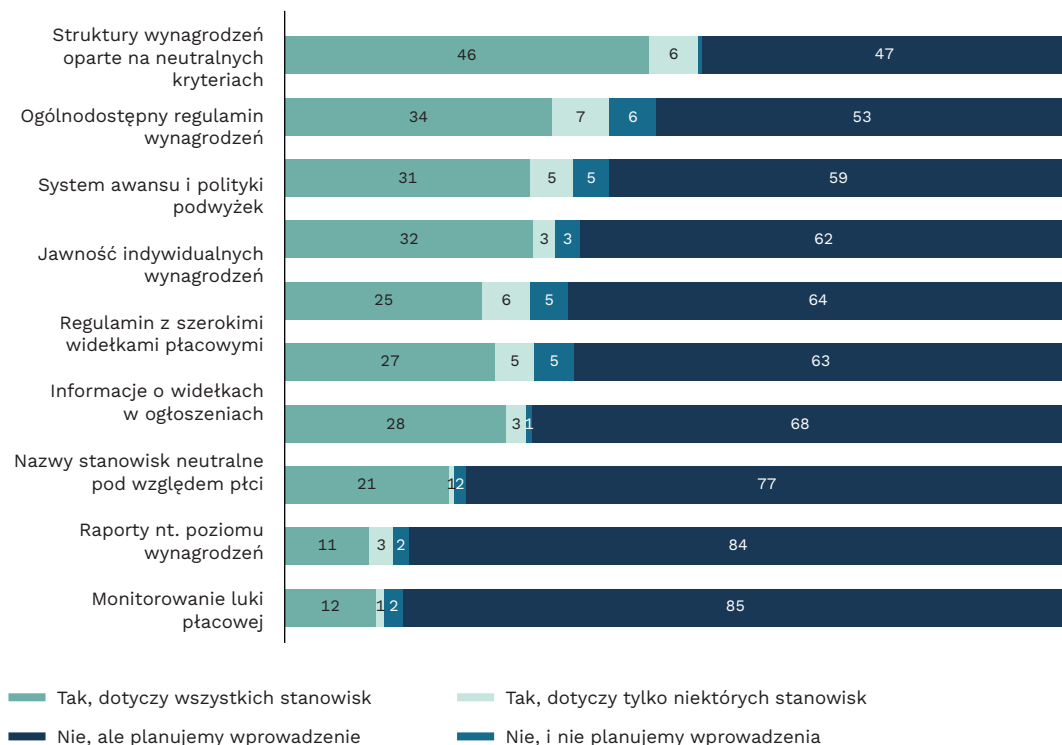
Polityki wynagradzania wspierające przejrzystość wynagrodzeń obowiązują obecnie tylko w niektórych spośród badanych firm. Z zebranych danych wynika, że 41 proc. z nich posiada ogólnodostępny regulamin wynagrodzeń obejmujący stawki płac, zasady przyznawania premii oraz świadczeń na wszystkich lub niektórych stanowiskach, a 31 proc. organizacji deklaruje istnienie regulaminu zawierającego szerokie widełki płacowe (wykres 1). Jawność indywidualnych wynagrodzeń, obejmująca wszystkich lub wybranych pracowników, występuje w 35 proc. firm. Z kolei raporty lub sprawozdania dotyczące poziomu wynagrodzeń sporządza jedynie 14 proc. przedsiębiorstw. Wciąż rzadka pozostaje również praktyka monitorowania luki płacowej między kobietami a mężczyznami, którą prowadzi zaledwie 13 proc. badanych firm.

Co więcej, **niewielki odsetek badanych firm był przygotowany na wejście grudniowych przepisów.** Nazw stanowisk neutralnych ze względu na płeć używa obecnie 22 proc. firm (wykres 1), natomiast 31 proc. stosowało klauzule poufności wynagrodzeń w umowach. **Większość firm nie zamieszczała i nie planuje zamieszczać widełek płacowych w ogłoszeniach o pracę** (63 proc.). 32 proc. firm zamieszczało widełki płacowe w ogłoszeniach o pracę, przynajmniej dla niektórych stanowisk, a tylko 5 proc. planuje zacząć to robić.

⁵ Badaliśmy firmy z następujących sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD): handel (sekcja G), transport, spedycja i logistyka (H), budownictwo (F), wybrane usługi (I, J, R, S) i produkcja (C). W tych branżach działa 51 proc. przedsiębiorstw w Polsce (GUS, 2025).

Najpowszechniejszym elementem polityki wynagradzania są struktury wynagrodzeń oparte na obiektywnych kryteriach, jednak nie zawsze towarzyszy im jasno określony system awansu i polityki podwyżek. Łącznie ponad połowa firm deklaruje, że posiada struktury płacowe oparte na neutralnych kryteriach – w tym 46 proc. obejmujące wszystkie stanowiska i 6 proc. dotyczące tylko części stanowisk (wykres 1). Jasno określony system awansu i podwyżek wszystkich stanowisk posiada z kolei tylko 31 proc. przedsiębiorstw.

Wykres 1. Obecnie funkcjonujące i planowane elementy dotyczące ścieżek kariery i polityki wynagradzania w badanych firmach (w proc.)



Uwagi: badanie MIK zrealizowano w dniach 3–4.11.2025 r. na próbie N = 500 przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 2 osoby w pięciu wybranych branżach. Dane przeważone, odzwierciedlają rzeczywistą strukturę przedsiębiorstw w wybranych branżach w Polsce według wielkości i sekcji PKD. Na wykresie prezentujemy rozkłady odpowiedzi po wyłączeniu odpowiedzi „trudno powiedzieć/nie wiem”. Odpowiedzi „trudno powiedzieć/nie wiem” stanowiły 3-13 proc. wszystkich wskazań, w zależności od pytania.

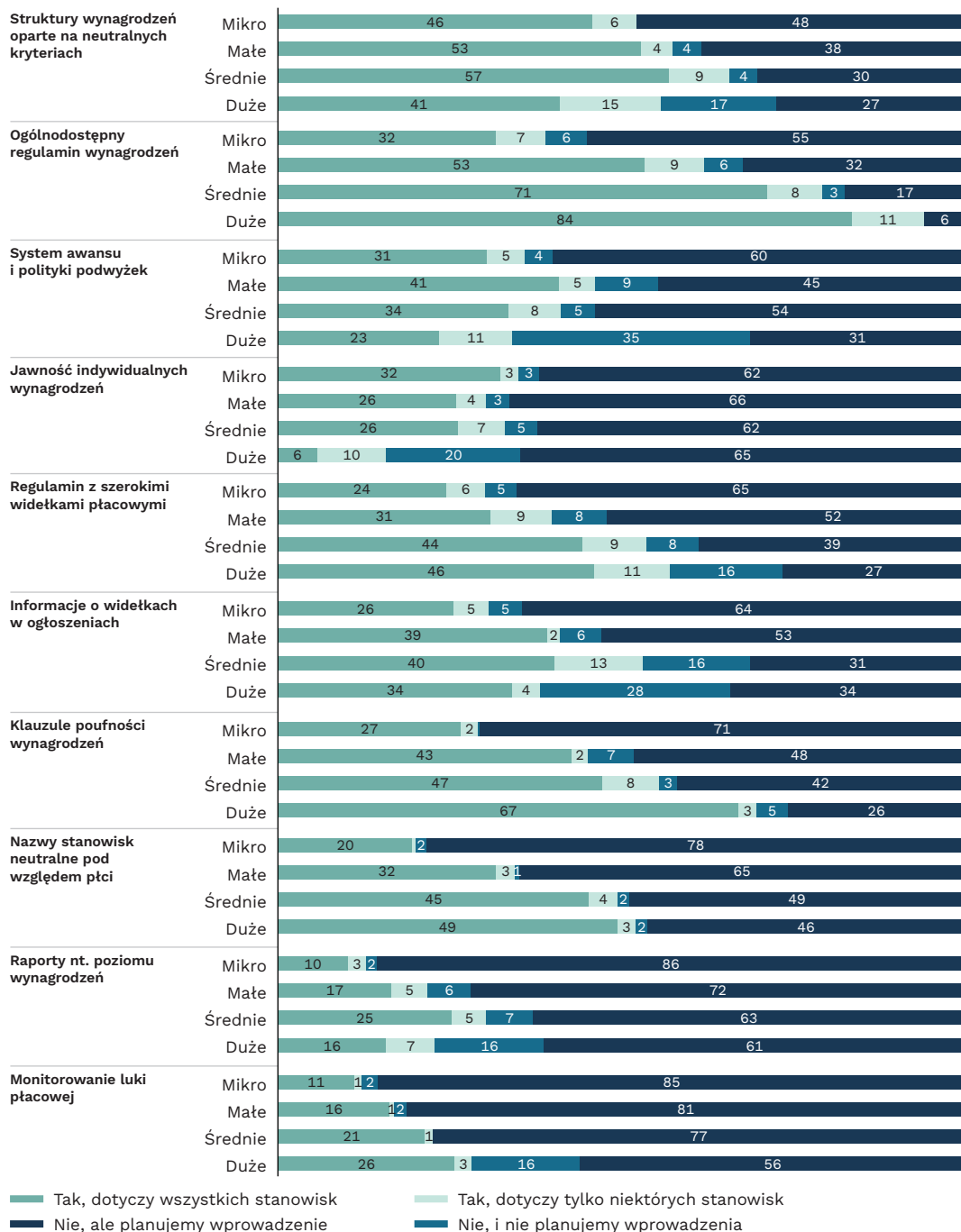
Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania MIK.

Stosowanie poszczególnych polityk wynagradzania jest zróżnicowane ze względu na branżę przedsiębiorstwa (wykres A1 w aneksie). Branża transportu, spedycji i logistyki częściej niż inne wykorzystuje większość elementów polityk płacowych. Regulaminy wynagrodzeń na wszystkich lub niektórych stanowiskach ma 50 proc. firm, podczas gdy w innych branżach odsetek ten wynosi 40–45 proc. Transport przoduje też w publikowaniu widełek płacowych (ok. 41 proc. firm, wobec 29–32 proc. w pozostałych sektorach). Częściej niż inne branże raportuje poziomy płac (26 proc. wobec 8–18 proc.). W budownictwie najczęściej stosuje się struktury płac oparte na obiektywnych kryteriach (65 proc.) oraz jasno określone systemy awansu i podwyżek (44 proc.). Produkcja wyróżnia się stosowaniem neutralnych płciowo nazw stanowisk (36 proc.), podczas gdy budownictwo i handel wypadają tu zdecydowanie słabiej (po 15 proc.). Klauzule poufności płac są popularne w transporcie (36 proc.), produkcji (36 proc.) i handlu (34 proc.), prawdopodobnie z powodu dużej rotacji i presji konkurencyjnej. Z kolei jawność indywidualnych wynagrodzeń jest relatywnie częsta w budownictwie i transporcie – deklaruje ją odpowiednio 45 proc. i 42 proc. firm.

Większe firmy częściej stosują zarówno polityki wspierające jawność (regulaminy wynagrodzeń, widełki płacowe czy struktury wynagrodzeń), jak i ją blokujące (klauzule poufności w umowach) (wykres 2). Wyjątkiem jest tutaj polityka całkowitej jawności indywidualnych wynagrodzeń w firmach, którą deklaruje ok. 1/3 firm mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, a tylko 16 proc. dużych. Może to wynikać nie tyle z formalnie przyjętych zasad, ile z większej swobody organizacyjnej i mniej sformalizowanych procedur charakterystycznych dla mniejszych podmiotów. Dodatkowo duże firmy rzadziej niż średnie mają struktury wynagrodzeń oparte na neutralnych kryteriach (56 proc. wobec 66 proc.), jasny system awansu (34 proc. wobec 42 proc.) i widełki płacowe w ogłoszeniach o pracę (38 proc. wobec 53 proc.).

Choć większość wymogów dyrektywy równościowej obejmuje wszystkie firmy niezależnie od ich wielkości, to jedynie część zbadanych przedsiębiorstw – głównie dużych – stosuje lub planuje wdrożenie poszczególnych elementów regulacji (wykres 2). W rezultacie 47 proc. firm nie ma i nie zamierza wprowadzić struktur wynagradzania opartych na neutralnych kryteriach, 59 proc. – jasno określonego systemu awansu, a 77 proc. – nazw stanowisk neutralnych ze względu na płeć (wykres 1). Wśród dużych firm, które obowiązkiem raportowania luki płacowej ze względu na płeć już za okres od czerwca 2026 r., zaledwie 29 proc. obecnie monitoruje tę lukę, a kolejne 16 proc. planuje to zrobić. Może to wynikać zarówno z braku świadomości nadchodzących przepisów, zwłaszcza jeśli firmy korzystają z zewnętrznych usług księgowych i kadrowych, jak i z braku przekonania, że będą one skutecznie egzekwowane.

Wykres 2. Obecnie funkcjonujące i planowane elementy dotyczące ścieżek kariery i polityki wynagradzania według wielkości badanych firm (w proc.)



Uwagi: firmy mikro zatrudniają 2-9 pracowników, małe 10-49 pracowników, średnie 50-249 pracowników, a duże 250 pracowników lub więcej. Badanie MIK zrealizowano w dniach 3-4.11.2025 r. na próbie N = 500 przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 2 osoby, w pięciu wybranych branżach. Dane przeważają, odzwierciedlają rzeczywistą strukturę przedsiębiorstw w wybranych pięciu branżach w Polsce według wielkości i sekcji PKD. Na wykresie prezentujemy rozkład odpowiedzi po wyłączeniu odpowiedzi „trudno powiedzieć/nie wiem”. Odpowiedzi „trudno powiedzieć/nie wiem” stanowią 3-13 proc. wskazań wśród mikro firm, 3-15 proc. wśród małych firm, 4-14 proc. wśród średnich firm oraz 1-19 proc. wśród dużych firm, w zależności od pytania.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania MIK.

Przejrzystość wynagrodzeń – postawy pracowników

Efektywność dyrektywy równościowej jest silnie uzależniona od kontekstu społecznego – w dużym stopniu będzie zależała od obecnego stanu wiedzy pracujących o zarobkach współpracowników i od ich reakcji na nowe możliwości uzyskiwania informacji. W tym rozdziale analizujemy przekonania dotyczące obecnego poziomu wynagrodzeń w firmach oraz dotychczasowe wzorce dzielenia się informacjami o płacach. Badamy deklarowaną skłonność do występowania o informację o wynagrodzeniach współpracowników oraz indywidualne przekonania i obawy związane z implementacją założeń dyrektywy równościowej. W następnym podrozdziale przywołujemy wyniki badań międzynarodowych. W dalszej części rozdziału wykorzystujemy dane z badania sondażowego pracowników, przeprowadzonego przez PIE w październiku i listopadzie 2025 r. Szczegółowy opis realizacji tego badania znajduje się w części B aneksu.

Postrzeganie nierówności i poparcie dla polityk równościowych w Polsce na tle UE

Większość badanych w Polsce uważa, że duże różnice w dochodach są akceptowalne, jeśli są nagrodą za różnice w talencie i zaangażowaniu (65 proc. przy średniej unijnej 57 proc.). Wynik ten plasuje Polskę w czołówce państw akceptujących zróżnicowanie dochodów, za Czechami (66 proc.) i Niemcami (70 proc.) (Komisja Europejska, 2023).

Społeczne postrzeganie nierówności płci na rynku pracy w Polsce odbiega od średniej unijnej. Ponad połowa respondentów z Polski uważa, że obie płcie w pracy są traktowane tak samo (53 proc. wobec 40 proc. dla całej UE). Relatywnie wysoki jest też odsetek osób przekonanych, że to mężczyźni są traktowani gorzej niż kobiety (13 proc. wobec 6 proc. w całej UE). Podczas gdy w UE połowa badanych wskazuje na gorszą sytuację kobiet w tym zakresie (51 proc.), w Polsce uważa tak tylko 36 proc. (Komisja Europejska, 2024).

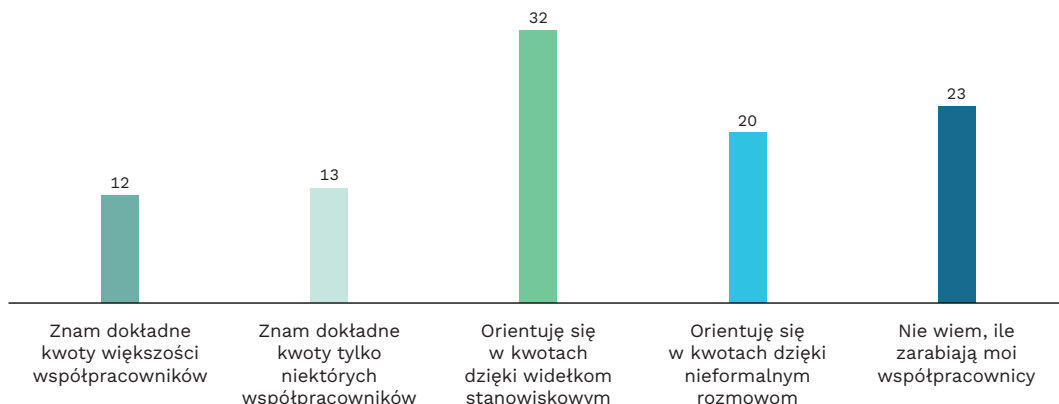
Założenia dyrektywy równościowej są spójne z oczekiwaniami społecznymi.

Większość badanych w Polsce popiera zwiększanie przejrzystości płac jako sposób na ograniczanie nieuzasadnionych różnic w wynagrodzeniach. Z danych OECD z 2022 r. wynika, że 60 proc. badanych raczej lub zdecydowanie zgadza się z takim stwierdzeniem (OECD, 2023). Wśród 27 analizowanych krajów odsetek ten jest nieco wyższy i wynosi 64 proc. Najsilniejsze poparcie obserwuje się wśród respondentów w Portugalii i Chile (ok. 80 proc.), natomiast naj słabsze na Litwie i w Danii (ok. 45 proc.). Polacy w większości popierają także nakładanie kar finansowych na pracodawców za płacenie mężczyznom więcej niż kobietom za wykonywanie tej samej pracy (European Social Survey European Research Infrastructure, 2025). W 2023 r. z takim twierdzeniem zgodziło się 70 proc. osób w Polsce. We wszystkich ankietowanych krajach ten odsetek był wysoki – w szczególności we Francji, Hiszpanii i Portugalii (po 84 proc.). Najniższy był natomiast w Czarnogórze (50 proc.), na Słowacji (51 proc.), w Estonii (55 proc.) i na Węgrzech (57 proc.).

Źródła wiedzy na temat poziomu wynagrodzeń oraz postawy pracowników

Tylko jedna na cztery osoby badane zna dokładne wynagrodzenie niektórych lub większości współpracowników (wykres 3). Połowa orientuje się mniej więcej w poziomie wynagrodzeń (32 proc. dzięki widełkom stanowiskowym, a 20 proc. z nieformalnych rozmów). Natomiast 23 proc. nie wie, ile zarabiają współpracownicy.

Wykres 3. Zakres wiedzy o wynagrodzeniach współpracowników (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania pracowników.

Pracujący najczęściej czerpią informacje o wynagrodzeniach współpracowników z nieformalnych rozmów – tak wskazuje 40 proc. osób badanych, które znają kwoty wynagrodzeń większości lub niektórych współpracowników (wykres 4). Co czwarta wśród nich deklaruje z kolei, że w jej miejscu pracy panuje swobodna atmosfera sprzyjająca otwartym rozmowom o płacach. Istotnym źródłem wiedzy o wynagrodzeniach bywa również zajmowane stanowisko. Wśród pracujących, którzy znają dokładne kwoty wynagrodzeń większości bądź niektórych współpracowników, 19 proc. pełni funkcje kierownicze, a 13 proc. pracuje w działach HR, kadr lub finansów, co naturalnie wiąże się z dostępem do informacji płacowych.

Wykres 4. Źródła wiedzy o wynagrodzeniach współpracowników (w proc.)

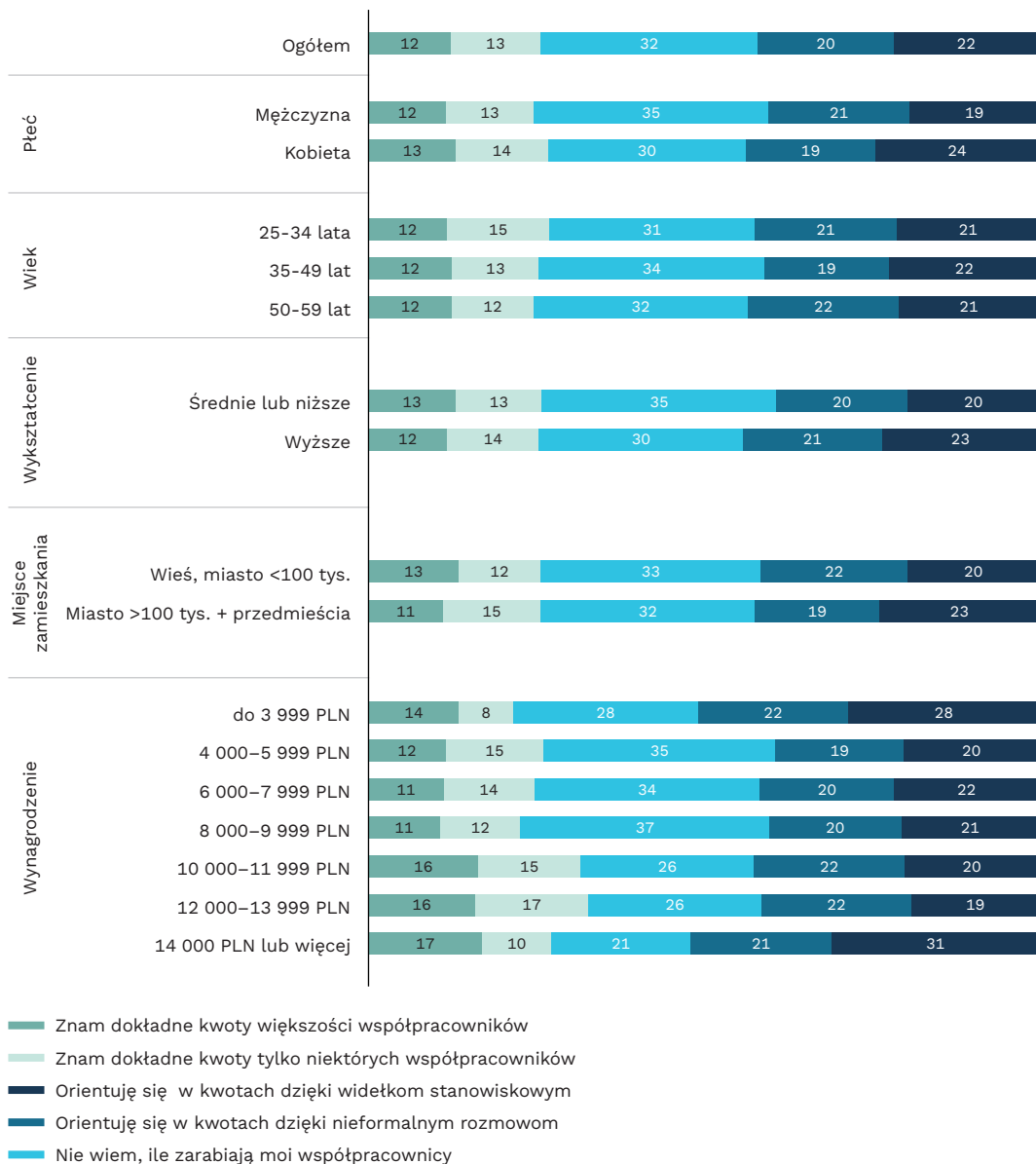


Uwaga: N = 745. Odsetki dotyczą osób badanych, które zadeklarowały, że znają kwoty wynagrodzeń wszystkich lub większości współpracowników (patrz: wykres 3).

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania pracowników.

Odsetek pracujących, którzy deklarują brak wiedzy o zarobkach współpracowników różni się w zależności od wybranych charakterystyk demograficznych, ale różnice są stosunkowo niewielkie. Kobiety częściej niż mężczyźni deklarują, że nie wiedzą, ile zarabiają ich współpracownicy (24 proc. wobec 19 proc.) (wykres 5). Pracownicy z wyższym wykształceniem częściej nie mają żadnych informacji o wynagrodzeniach współpracowników niż badani z wykształceniem średnim lub niższym (23 proc. wobec 20 proc.). Brak wiedzy o zarobkach częściej deklarują osoby z dużych miast i okolic (24 proc.) niż z mniejszych miejscowości i wsi (20 proc.). Pod względem dochodów osoby zarabiające najmniej – do 3999 PLN (28 proc.) oraz najwięcej – 14 000 PLN i więcej (31 proc.) – najczęściej deklarują, że nie wiedzą, ile zarabiają ich współpracownicy. W pozostałych grupach ten odsetek oscyluje w granicach 19-22 proc.

Wykres 5. Zakres wiedzy o wynagrodzeniach współpracowników w zależności od stażu i cech pracownika (w proc.)

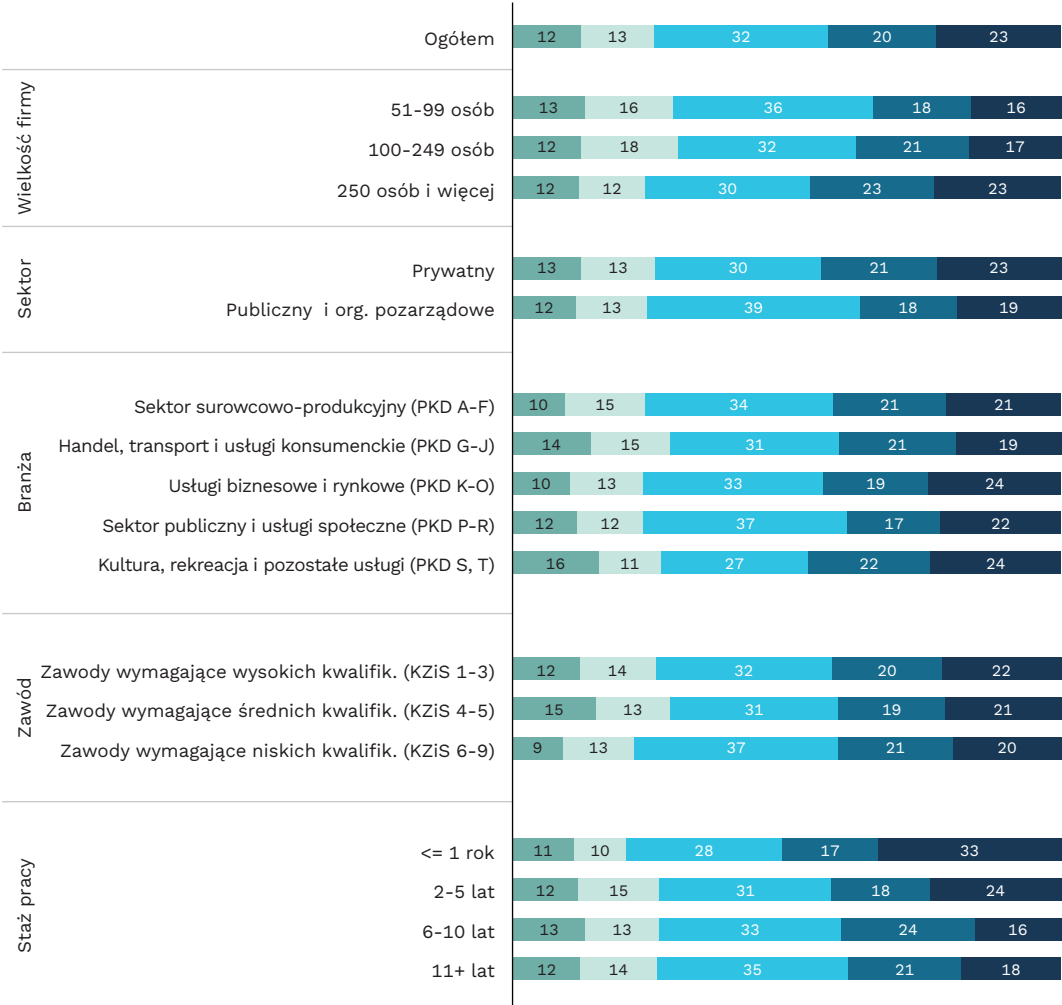


Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania pracowników.

Dłuższy staż pracy sprzyja zdobywaniu wiedzy o płacach, głównie przez relacje społeczne. Osoby o najkrótszym stażu pracy w firmie najczęściej deklarują, że nie wiedzą, ile zarabiają ich współpracownicy (33 proc. wobec 16-24 proc. w pozostałych grupach) i najrzadziej orientują się w poziomie wynagrodzeń dzięki rozmowom nieformalnym (17 proc. wobec 18-24 proc.) (wykres 6). **Im większa firma, tym mniejsza przejrzystość relacji płacowych** (23 proc. nie ma informacji w firmach zatrudniających 250 osób i więcej,

16-17 proc. w pozostałych). W sektorze prywatnym częściej niż pozostałych nie ma żadnych informacji na temat poziomu płac w firmie (23 proc. wobec 19 proc.). W sektorze publicznym i organizacjach pozarządowych znacznie częściej dostępne są widełki stanowiskowe (39 proc. wobec 30 proc.). Widełki są także częstszym źródłem informacji w zawodach wymagających niskich kwalifikacji (37 proc. w porównaniu z 31-32 proc. w pozostałych).

Wykres 6. Zakres wiedzy o wynagrodzeniach współpracowników w zależności stażu i cech miejsca pracy (w proc.)



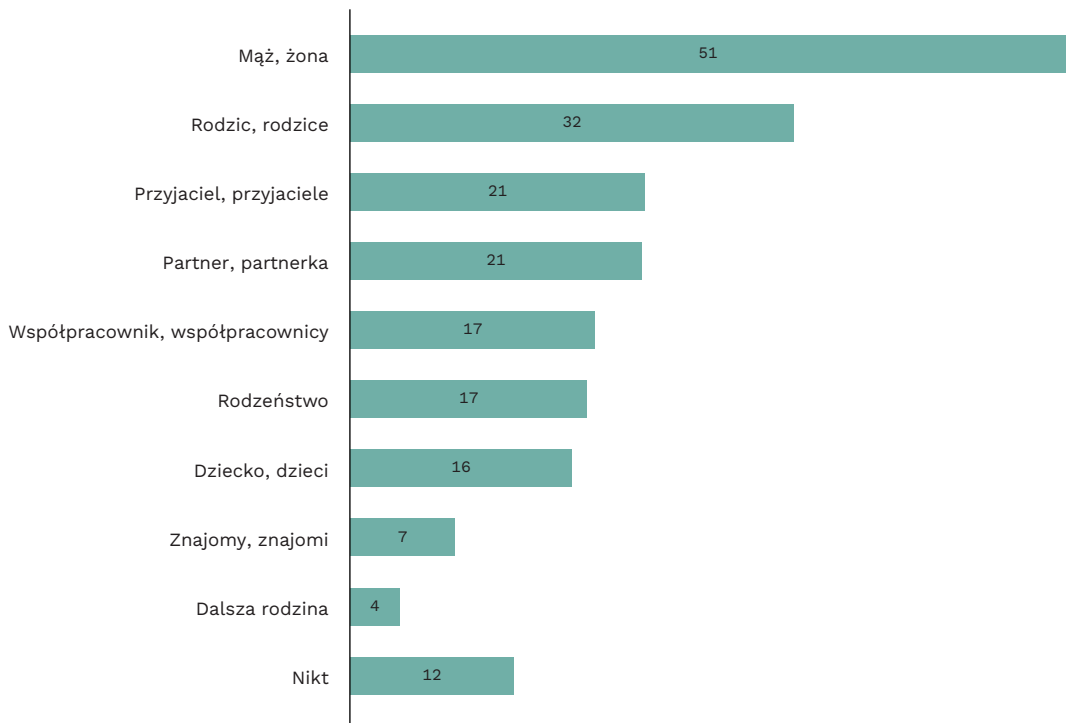
- Znam dokładne kwoty większości współpracowników
- Znam dokładne kwoty tylko niektórych współpracowników
- Orientuję się w kwotach dzięki widełkom stanowiskowym
- Orientuję się w kwotach dzięki nieformalnym rozmowom
- Nie wiem, ile zarabiają moi współpracownicy

Uwaga: opis podziału sekcji PKD na grupy oraz zawodów Klasyfikacji Zawodów i Specjalności (KZiS) na grupy znajduje się w części B aneksu.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania pracowników.

Wysokość wynagrodzenia wciąż pozostaje sprawą prywatną – osoby badane najchętniej dzielą się taką informacją z najbliższymi, a znacznie rzadziej ze współpracownikami. Tylko 17 proc. deklaruje, że podzieliło się z którymkolwiek ze współpracowników wysokością swojej pensji (wykres 7). Osoby badane najchętniej dzielą się tą informacją z najbliższymi. Jeśli weźmiemy pod uwagę tylko osoby, które są w związku, to aż 88 proc. podzieliło się z partnerem/partnerką informacją na temat swojego wynagrodzenia. Ponadto 32 proc. dzieli się informacją o swoich zarobkach z rodzicami, a 21 proc. – z przyjaciółmi. Z kolei 12 proc. respondentów odpowiedziało, że nikt nie wie, ile zarabiają. Te wyniki są spójne z badaniem przeprowadzonym siedem lat temu na całej populacji pracujących – respondenci najczęściej deklarowali, że o ich dochodach wiedzą osoby, z którymi są w związkach (67 proc.) (CBOS, 2018). Z kolei na współpracowników wskazało tylko 8 proc. badanych – około dwa razy mniej niż w badaniu PIE. To może wskazywać na wzrost otwartości na rozmowy o płacach w miejscu pracy.

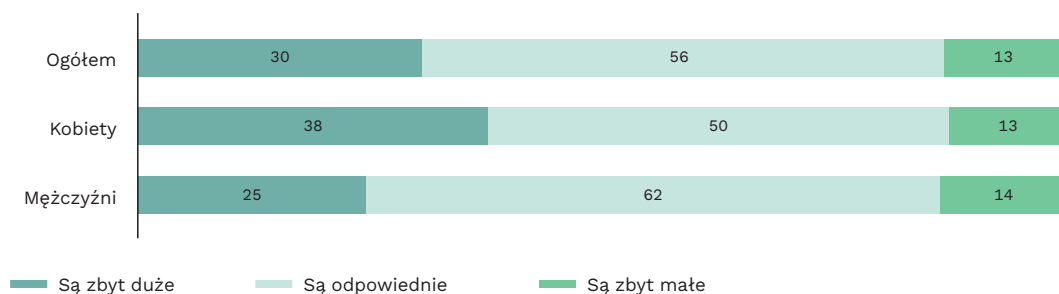
Wykres 7. Osoby, z którymi respondenci dzielą się informacją o wynagrodzeniu (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania pracowników.

Większość pracujących uważa, że różnice wynagrodzeń w ich firmach są odpowiednie, ale częściej myślą tak mężczyźni niż kobiety. Wśród mężczyzn to 62 proc., a wśród kobiet – równo połowa ankietowanych (wykres 8). Kobiety częściej niż mężczyźni wskazują, że różnice wynagrodzeń w ich pracy są zbyt duże (38 proc. wobec 25 proc.).

Wykres 8. Ocena adekwatności różnic wynagrodzeń w miejscu pracy w zależności od płci respondentów (w proc.)

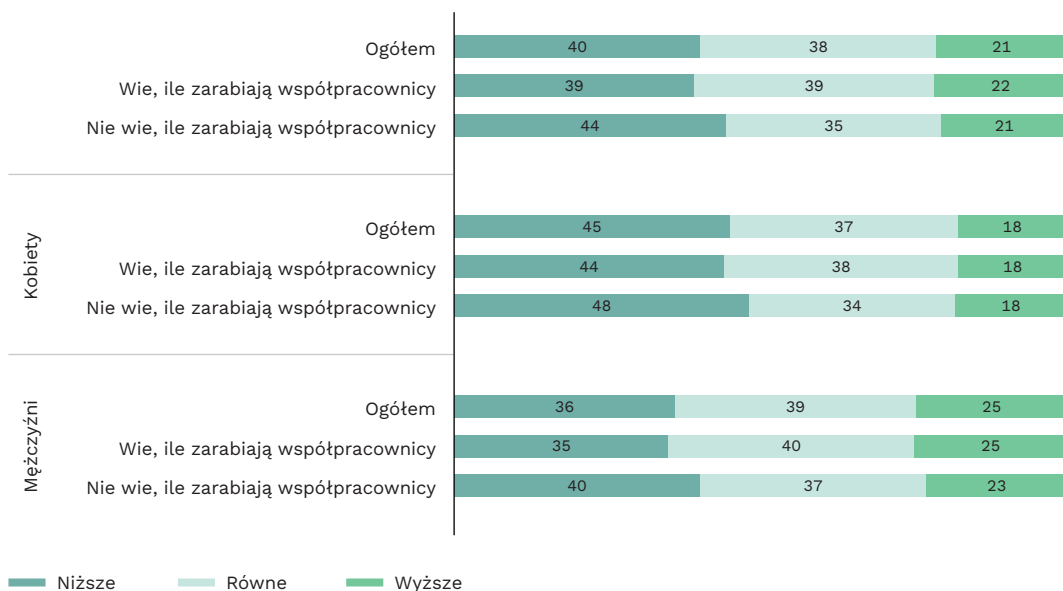


Uwaga: N = 2242. Odpowiedzi nie udzielały osoby, które zadeklarowały, że nie wiedzą, ile zarabiają ich współpracownicy (patrz: wykres 3).

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania pracowników.

Kobiety częściej niż mężczyźni oceniają, że zarabiają mniej od współpracowników, zwłaszcza, jeśli nie mają dostępu do informacji o poziomie wynagrodzeń w firmie. Wśród ogółu badanych 40 proc. oceniło, że osiąga niższe wynagrodzenie niż współpracownicy na podobnych stanowiskach, 21 proc. wyższe, a 38 proc. – równe (wykres 9). Kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały, że osiągają niższe wynagrodzenia (45 proc. wobec 36 proc.), a mężczyźni – wyższe (25 proc. wobec 18 proc.). Osoby, które nie wiedzą, ile zarabiają współpracownicy, częściej wskazywały, że osiągają niższe wynagrodzenia w stosunku do tych, którzy mają jakiegokolwiek informacje na temat poziomu płac (44 proc. wobec 39 proc.). Wśród kobiet, które nie wiedzą, ile zarabiają współpracownicy, subiektywnie niższe wynagrodzenia w stosunku do osób na podobnych stanowiskach wskazało 48 proc., a wśród mężczyzn 40 proc.

Wykres 9. Przekonania badanych o wynagrodzeniu relatywnym w stosunku do współpracowników w zależności od płci i wiedzy na temat poziomu wynagrodzeń (w proc.)



Uwaga: opracowano na podstawie odpowiedzi na dwa pytania: o zarobki respondenta oraz szacowane zarobki współpracowników na podobnych stanowiskach.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania pracowników.

Osoby, które oceniły, że zarabiają mniej od współpracowników, szacują że ich pensja brutto jest przeciętnie o 1312 PLN⁶ niższa niż średnia dla współpracowników na podobnych stanowiskach (o 21 proc. w stosunku do wynagrodzenia respondenta; mediana: 15 proc. – 1000 PLN)⁷. Mężczyźni, którzy uważają, że zarabiają mniej, przeciętnie wskazywali, że ich pensja jest o 1231 PLN niższa, a kobiety – o 1385 PLN niższa (średnio odpowiednio o 20 proc. i 21 proc.). Dla porównania, średnie zarobki w próbie wynosiły 7269 PLN (odchylenie standardowe: 3213 PLN), dla kobiet 7187 PLN (odchylenie standardowe: 3079 PLN), dla mężczyzn 7343 PLN (odchylenie standardowe: 3327 PLN).

Natomiast osoby, które uważają, że zarabiają więcej niż współpracownicy, przeciętnie oceniali, że otrzymują wynagrodzenie wyższe o 1395 PLN (o 15 proc.; mediana: 11 proc. – 1000 PLN). W tym mężczyźni średnio wskazywali, że otrzymują o 1424 PLN wyższe wynagrodzenie od współpracowników (o 15 proc.), a kobiety o 1350 PLN (o 14 proc.).

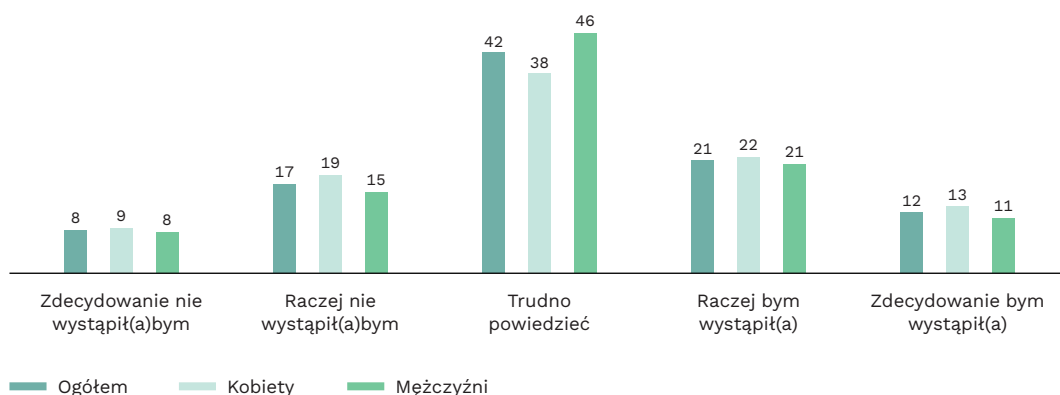
⁶ Uwaga: oszacowania po usunięciu odstających obserwacji (osoby w 1. i 99. percentyli rozkładu szacowanych wynagrodzeń współpracowników), N = 2867.

⁷ Mediana wynosi 15 proc. (1000 PLN), co oznacza, że połowa respondentów szacuje różnicę na mniej niż 15 proc. (1000 PLN), a połowa na więcej.

Stosunek pracowników do przejrzystości wynagrodzeń w firmie

Co trzecia osoba pracująca deklaruje, że skorzystałaby z prawa do informacji o średnich zarobkach swoich współpracowników, gdyby miała taką możliwość, a co czwarta nie wystąpiłaby o tę informację (wykres 10). Grupa osób niezdecydowanych jest duża – stanowi 42 proc. próby. Kobiety nieco częściej wskazują, że nie wystąpiłyby o informację na temat średnich wynagrodzeń (28 proc. wobec 23 proc.), a mężczyźni częściej są niezdecydowani (46 proc. wobec 38 proc.).

Wykres 10. Skłonność pracowników do wystąpienia o informację na temat średnich wynagrodzeń współpracowników w zależności od płci (w proc.)

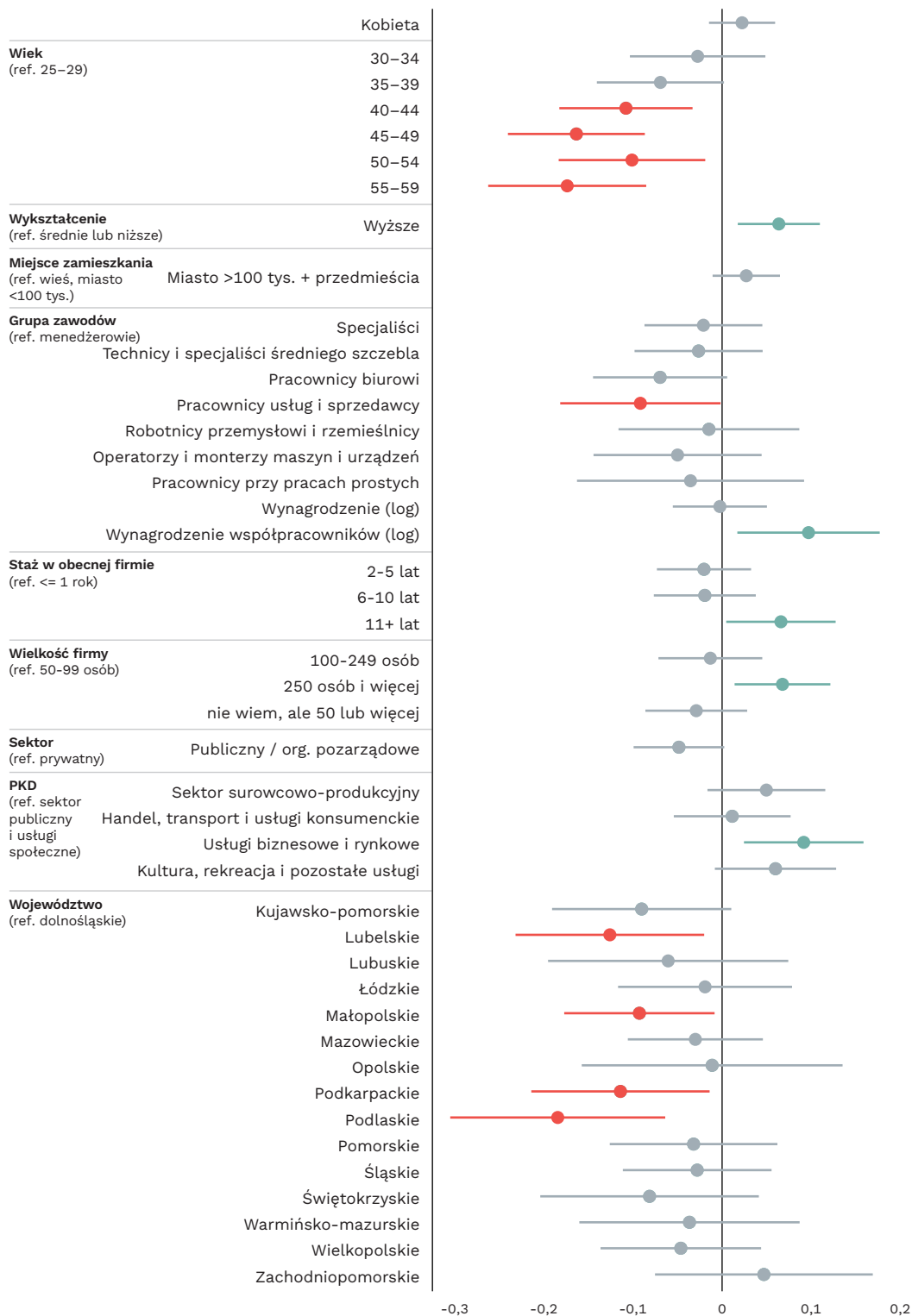


Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania pracowników.

Osoby, które potencjalnie mogą najwięcej zyskać na informacji o wynagrodzeniach współpracowników, a więc przekonane, że zarabiają mniej niż współpracownicy, są bardziej skłonne do występowania o tę informację (wykres 11). Skłonność do wystąpienia o informację o średnich wynagrodzeniach współpracowników jest także zróżnicowana ze względu na cechy społeczno-demograficzne i charakterystyki miejsca pracy. Z wiekiem deklarowana skłonność spada. Także osoby bez wyższego wykształcenia i pracujące w zawodach wymagających średnich kwalifikacji są mniej skłonne występować o tę informację. Osoby pracujące w danej firmie dłużej niż 10 lat, a także pracownicy dużych firm (zatrudniających ponad 250 osób) są bardziej skłonne do wystąpienia o informację o wynagrodzeniach.

Co ciekawe, deklaracje są też zróżnicowane geograficznie – w województwach południowo-wschodnich (lubelskie, małopolskie, podkarpackie i podlaskie) pracownicy są mniej skłonni do występowania o informację o płacach współpracowników niż w dolnośląskim, co sugeruje, że różnice w lokalnych uwarunkowaniach mają znaczenie dla otwartości na przejrzystość wynagrodzeń.

Wykres 11. Zmiana prawdopodobieństwa wystąpienia o informację o płacach współpracowników w zależności od cech społeczno-ekonomicznych, efekty krańcowe z modelu logitowego



Interpretacja: na wykresie pokazujemy efekty krańcowe, a więc jak różne cechy osób pracujących i ich sytuacja zawodowa wpływają na to, czy poproszą o informację o wynagrodzeniu współpracowników. Każda kropka przedstawia szacowany wpływ danej cechy na skłonność do wystąpienia o taką informację w porównaniu z grupą referencyjną podaną w nawiasie. Jeżeli kropka znajduje się po prawej stronie od zera, oznacza to, że dana cecha zwiększa prawdopodobieństwo poproszenia o informację, jeżeli po lewej – zmniejsza je. Linie oznaczają niepewność tych oszacowań: im dłuższa linia, tym mniej pewny wynik. Jeżeli linia przecina wartość 0, oznacza to, że efekt jest statystycznie nieistotny. Wykres pomaga zobaczyć, które grupy pracujących częściej, a które rzadziej poproszą o informację o płacach współpracowników oraz jak duże są te różnice.

Uwagi: pełne oszacowanie efektów znajduje się w tabeli C1 w aneksie. Zmienną zależną jest skłonność do wystąpienia o informację o płacach współpracowników (1 – raczej lub zdecydowanie wystąpił(a)bym; 0 – trudno powiedzieć, raczej lub zdecydowanie nie wystąpił(a)bym). Zmienna wynagrodzenie współpracowników jest logarytmem ilorazu oceny średnich zarobków współpracowników i własnego wynagrodzenia. Zbliżone wnioski można wyciągnąć estymując uporządkowany model logitowy.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania pracowników.

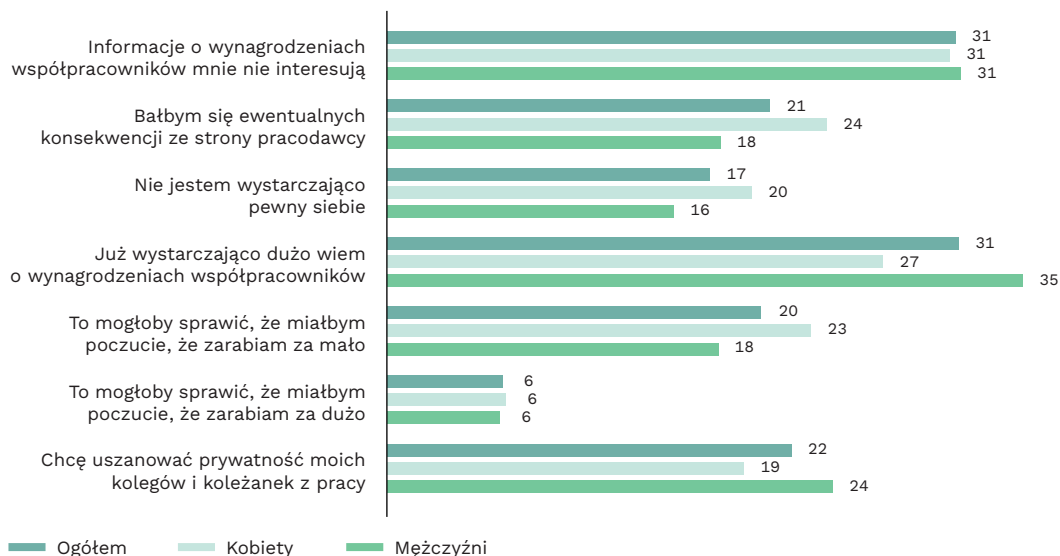
Brak zainteresowania wynagrodzeniami współpracowników i przekonanie o wystarczającej wiedzy w tym zakresie to najczęściej wskazywane powody, dla których osoby pracujące nie planują wystąpić o dane płacowe. Spośród osób badanych, które nie wystąpiłyby o dane płacowe lub nie wiedzą jeszcze, czy by to zrobiły, 31 proc. deklaruje, że nie zależy im na tych informacjach, a kolejne 31 proc. twierdzi, że wie już wystarczająco dużo (wykres 12). Dla 22 proc. istotnym czynnikiem powstrzymującym jest chęć uszanowania prywatności współpracowników.

Jednocześnie część pracujących obawia się potencjalnych negatywnych konsekwencji wynikających z pytania o wynagrodzenia współpracowników.

21 proc. badanych wskazuje na ryzyko nieprzychylniej reakcji ze strony pracodawcy, co sugeruje, że w wielu środowiskach pracy temat płac nadal funkcjonuje jako wrażliwy i może powodować potencjalne konflikty. Nie brakuje także obaw o wpływ uzyskanej informacji na własne samopoczucie. 20 proc. obawia się, że poznanie zarobków współpracowników mogłoby wywołać u nich poczucie, że zarabiają zbyt mało, a 6 proc., że zarabiają zbyt dużo. 17 proc. uważa, że nie jest wystarczająco pewna siebie, by prosić o informacje o płacach innych.

Wśród osób, które nie są zdecydowane lub nie chcą występować o informację, kobiety częściej podchodzą do kwestii przejrzystości wynagrodzeń z większą ostrożnością i obawą. Częściej niż mężczyźni wyrażają obawy związane z potencjalnymi konsekwencjami ze strony pracodawcy (o 6 pkt proc.), odczuwają mniejszą pewność siebie (o 4 pkt proc.) i dostrzegają możliwe niedowartościowanie swoich zarobków (o 5 pkt proc.) (wykres 12). Z kolei mężczyźni znacznie częściej deklarują, że już posiadają wystarczającą wiedzę o zarobkach współpracowników (o 8 pkt proc.), a także częściej podkreślają, że nie chcą naruszać prywatności kolegów i koleżanek z pracy (o 5 pkt proc.).

Wykres 12. Powody, które powstrzymałyby pracowników przed wystąpieniem o informację o średnich wynagrodzeniach współpracowników (w proc.)



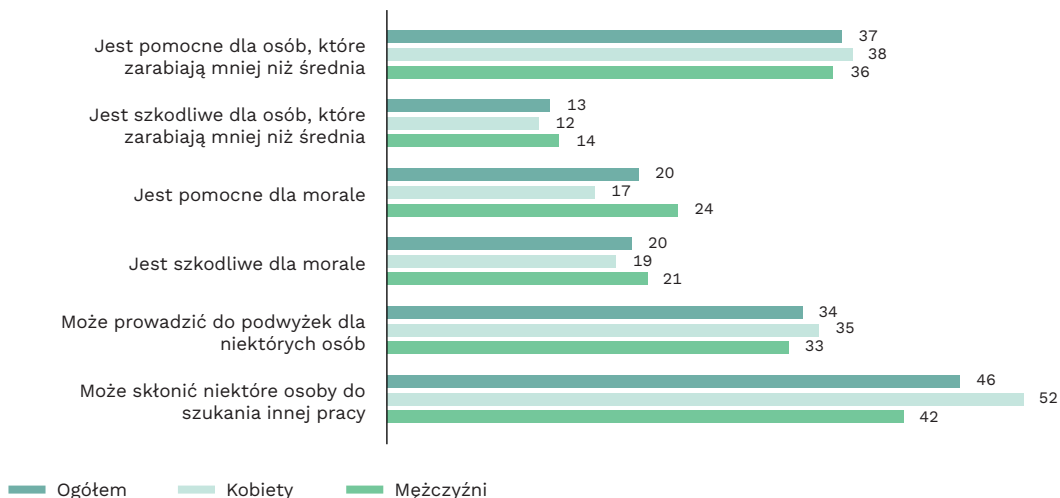
Uwaga: odpowiedzi wśród osób, które odpowiedziały, że trudno powiedzieć / raczej nie wystąpią / zdecydowanie nie wystąpią po informację o średnich wynagrodzeniach współpracowników.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania pracowników.

Pracujący postrzegają ujawnianie średnich wynagrodzeń jako czynnik, który może prowadzić do zwiększenia rotacji pracowników.

46 proc. respondentów jest przekonanych, że jawność płac może skłonić część osób do szukania nowej pracy (wykres 13). Jednocześnie 37 proc. uznaje, że ujawnienie przeciętnych płac może być pomocne dla osób zarabiających poniżej średniej, a 34 proc. – że może prowadzić do podwyżek. Wpływ na morale zespołu dostrzega podobna część badanych – zarówno w kontekście pozytywnym, jak i negatywnym, obie opcje wskazuje po ok. 20 proc. badanych. Jedynie 13 proc. ocenia, że jawność jest szkodliwa dla osób zarabiających poniżej średniej. Największe różnice w postrzeganiu skutków przejrzystości między kobietami i mężczyznami występują w odniesieniu do dwóch aspektów: kobiety częściej dostrzegają możliwość zwiększonej rotacji (o 10 pkt proc.), natomiast mężczyźni – częściej potencjał pozytywnego wpływu na morale zespołu (o 7 pkt proc.).

Wykres 13. Przewidywane przez pracowników skutki wprowadzenia przejrzystości w zakresie średnich wynagrodzeń współpracowników (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania pracowników.

Postrzeganie zewnętrznych możliwości zarobkowych

Kluczowym aspektem kształtowania zamiarów oraz decyzji związanych z poszukiwaniem pracy bądź negocjacjami płacowymi jest subiektywna ocena zewnętrznych możliwości zarobkowych (*outside options*) –

rozumiana jako przewidywana wysokość wynagrodzenia na podobnych stanowiskach u innych pracodawców. Dyrektywa równościowa może kształtować tego typu perspektywy zarobkowe na dwa sposoby. Po pierwsze, udostępnianie widełek płacowych w procesie rekrutacji ułatwiłoby bardziej realistyczną ocenę wynagrodzeń oferowanych na podobnych stanowiskach u innych pracodawców. Po drugie, zwiększenie przejrzystości płacowej wewnątrz organizacji umożliwi pracującym porównanie własnych zarobków z wynagrodzeniami osób zatrudnionych na porównywalnych stanowiskach, a tym samym bardziej adekwatną ocenę swojej pozycji płacowej na tle pracujących wykonujących podobne zadania.

Połowa respondentów uważa, że otrzymaliby wynagrodzenie mniej więcej takie samo jak obecnie, gdyby musieli zrezygnować ze swojego obecnego stanowiska i znaleźć pracę u innego pracodawcy na podobnym stanowisku w ciągu trzech miesięcy (wykres 14). Z kolei 19 proc. badanych uważa, że otrzymałoby płacę niższą niż na obecnym stanowisku, a 31 proc. – wyższą. Z badań przeprowadzonych w Niemczech wynika, że po otrzymaniu

informacji o wynagrodzeniach osób wykonujących podobną pracę w ich okolicy badani, którzy dotychczas kotwiczyli swoje oczekiwania na swoich obecnych pensjach, korygują przekonania dotyczące dostępnych alternatyw zawodowych, a w konsekwencji zmieniają swoje zamiary związane z poszukiwaniem pracy i negocjacjami płacowymi (Jäger i in., 2024).

Wykres 14. Postrzeganie możliwości zarobkowych u innego pracodawcy (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania pracowników.

Oceny pracujących, które dotyczą zewnętrznych możliwości zarobkowych nie różnią się ze względu na płeć, wiek ani wykształcenie, jeśli porównujemy osoby wykonujące ten sam zawód, pracujące w tym samym sektorze i mieszkające w tym samym województwie. Jeśli rzeczywiste zewnętrzne możliwości zarobkowe są inne niż ludzie sądzą, widełki w ogłoszeniach mogłyby pomóc wszystkim pracującym lepiej dopasować oczekiwania do realiów rynku.

Osoby osiągające relatywnie wyższe zarobki w ramach tego samego zawodu rzadziej zakładają, że u innego pracodawcy mogliby liczyć na wyższe wynagrodzenie. Wyższe zarobki o 1 proc. są powiązane z niższym (o 8,7 proc.) prawdopodobieństwem wyboru kategorii „wyższe wynagrodzenie” u innego pracodawcy.

Informowanie o przeciętnych zarobkach na danym stanowisku mogłoby istotnie kształtować oczekiwania pracujących w zakresie zewnętrznych możliwości zarobkowych. Osoby, które postrzegają swoich współpracowników jako lepiej zarabiających, częściej deklarują oczekiwanie wyższego wynagrodzenia u innego pracodawcy – prawdopodobieństwo wyboru tej odpowiedzi jest wyższe o 11,5 proc. przy ocenie zarobków współpracowników wyższej o 1 proc. Wyniki wskazują również, że dłuższy staż pracy w danej firmie wiąże się z niższym prawdopodobieństwem oczekiwania wyższego wynagrodzenia u innego pracodawcy (o 0,3 proc. za każdy rok stażu).

Powyższe wnioski opierają się na modelu porządkowej regresji logistycznej, w którym analizowana była zależność pomiędzy przewidywanym wynagrodzeniem u innego pracodawcy (wyższym, takim samym lub niższym) a charakterystykami respondentów i ich miejsca pracy. Do modelu włączyliśmy m.in. zmienne kontrolne określające wykonywany zawód, co pozwala porównywać osoby pracujące w tym samym zawodzie – a więc analizować zróżnicowanie ocen perspektyw zarobkowych w zawodach⁸. Z analizy wykluczaliśmy osoby pracujące w obecnej firmie krócej niż rok, czyli takie, które bardzo niedawno zmieniały pracę.

⁸ Pełne wyniki z oszacowanego modelu znajdują się w tabeli C2 w aneksie. Poza opisanymi wyżej zmiennymi do modelu włączono również wielkość firmy, województwo, wielkość miejscowości zamieszkania respondenta, wiek respondenta oraz sekcje PKD zaregrowane do pięciu grup.

Podsumowanie

Dyrektywa równościowa wprowadza szereg rozwiązań mających zapewnić przejrzystość wynagrodzeń i doprowadzić do zmniejszenia nierówności płacowych. Tak kompleksowe regulacje nie zostały do tej pory nigdzie wdrożone i przebadane. Wyniki badań poszczególnych elementów dyrektywy sugerują, że ma ona szansę zmniejszyć nierówności płacowe.

Przejrzystość wynagrodzeń między współpracownikami oraz obowiązek raportowania luki płacowej zazwyczaj prowadzą do zmniejszenia różnic płacowych ze względu na płeć, choć jednocześnie wiążą się z wolniejszym ogólnym wzrostem wynagrodzeń. Z kolei ujawnianie przedziałów płacowych w ogłoszeniach o pracę w badanych przypadkach sprzyjało szybszemu wzrostowi płac, głównie dzięki temu, że pracownicy częściej trafiali do firm, które płaciły lepiej. W konsekwencji oba te mechanizmy mogą się częściowo równoważyć pod względem wpływu na poziom wynagrodzeń.

Skuteczność proponowanych rozwiązań zależy jednak od zachowania pracowników i pracodawców – pracownicy muszą otrzymać informacje o wynagrodzeniach i je wykorzystać, a pracodawcy muszą udostępniać te informacje. W naszym badaniu tylko co trzeci pracownik deklaruje, że wystąpiłby o informację o płacach współpracowników, a bardzo duża grupa jest niezdecydowana. Skłonność do wystąpienia o informację jest związana m.in. z wiekiem, wykształceniem i województwem zamieszkania, co sugeruje, że nie wszystkie grupy społeczno-demograficzne w równym stopniu skorzystają na tych przepisach. Alternatywnym rozwiązaniem mogłoby być zobowiązanie pracodawców do informowania wszystkich pracujących o płacach współpracowników raz na rok, bez konieczności występowania przez nich o tę informację.

Firmy badane w MIK deklarują niskie przygotowanie do nowych obowiązków wynikających z dyrektywy równościowej. Tylko niewielka część z nich korzysta lub planuje wdrożyć poszczególne elementy regulacji, nawet te, które zaczęły obowiązywać w grudniu. Przyczyną może być zarówno brak wiedzy, zwłaszcza wśród mniejszych podmiotów, które często korzystają z zewnętrznych usług księgowych i kadrowo-płacowych, jak i przekonanie, że nowe wymagania będą słabo egzekwowane lub – w przypadku jeszcze niewdrożonych rozwiązań – zostaną wprowadzone z opóźnieniem.

Przejrzystość wynagrodzeń wśród pracujących może okazać się większym wyzwaniem dla dużych firm. Dyrektywa nie nakłada na pracodawców obowiązku pełnej jawności indywidualnych wynagrodzeń, ale wprowadza prawo pracujących do uzyskania informacji o średnich płacach osób wykonujących podobną pracę. Obecna praktyka częstych klauzul poufności wynagrodzenia w umowach i rzadszej niż w mniejszych firmach jawności indywidualnych

wynagrodzeń powoduje prawdopodobnie, że pracownicy nie są świadomi skali różnicowania wynagrodzeń wewnątrz firmy.

Przejrzystość wynagrodzeń między współpracownikami może także prowadzić do niezamierzonych konsekwencji. Po pierwsze, jak wspominaliśmy wcześniej, może ona osłabiać tempo wzrostu płac wskutek przesunięcia siły w negocjacjach płacowych na korzyść pracodawcy. Po drugie, ujawnienie różnic płacowych może obniżać morale i zaangażowanie gorzej opłacanych pracowników. Badania eksperymentalne wskazują jednak, że kluczowe znaczenie ma wyjaśnienie różnic. Gdy produktywność jest łatwo obserwowalna i wyraźnie powiązana z wynagrodzeniami, to negatywny wpływ nierówności płacowych na ich efektywność jest ograniczony. Na wielu stanowiskach indywidualna produktywność jest jednak trudna do uchwycenia. W takich sytuacjach wiarygodne i przejrzyste uzasadnienie polityki płacowej również pomaga minimalizować negatywne skutki porównań wynagrodzeń. W efekcie wpływ prawa do informacji o wynagrodzeniach współpracowników na produktywność będzie w dużej mierze zależał od jakości i wiarygodności uzasadnienia przekazanego przez pracodawcę.

Deklaracje przedsiębiorców rozwiewają wątpliwości dotyczące planów części firm w zakresie ujawniania przedziałów wynagrodzeń w ofertach pracy – jedynie nieco ponad jedna trzecia badanych firm zamieszcza lub zamierza zamieszczać informacje o widełkach płacowych. Choć polskie przepisy wdrażające dyrektywę nie nakładają formalnego obowiązku umieszczania widełek w ogłoszeniach, to jednak zobowiązują pracodawców do przekazywania kandydatom informacji o wynagrodzeniu w sposób umożliwiający świadome i przejrzyste negocjacje. Publikowanie widełek płacowych jest jednym z najbardziej bezpośrednich i praktycznych sposobów spełnienia tego wymogu. Można oczekiwać, że z czasem coraz więcej firm dostrzeże korzyści płynące z przekazywania kandydatom informacji o wynagrodzeniach w ogłoszeniach, zarówno wizerunkowe, jak i związane z większą efektywnością procesów rekrutacyjnych, co przeloży się na szersze upowszechnienie tej praktyki.

Z doświadczeń innych krajów wynika, że skuteczność rozwiązań ukierunkowanych na ograniczanie luki płacowej zależy w dużej mierze od stopnia egzekwowania przepisów oraz długości i sprawności procedur dochodzenia roszczeń. W polskim kontekście oznacza to przede wszystkim rolę Państwowej Inspekcji Pracy, sądów pracy oraz mechanizmów raportowania. Jeśli organy te nie będą dysponowały odpowiednimi zasobami ani narzędziami, to skutki nowych regulacji mogą pozostać ograniczone. Dodatkowo w Polsce proces dochodzenia roszczeń pracowniczych bywa długotrwały, co może zniechęcać do korzystania z praw pracowniczych, zwłaszcza osoby o słabszej pozycji negocjacyjnej. Kluczowe będzie więc nie tylko wdrożenie nowych obowiązków, lecz także zapewnienie ich konsekwentnego egzekwowania.

Dyrektywa koncentruje się na nierównościach płacowych ze względu na płeć, jednak jej wymagania dotyczące przejrzystości wynagrodzeń mogą przynieść korzyści także innym grupom narażonym na dyskryminację lub dysponującym mniejszą wiedzą o sytuacji na rynku pracy, takim jak imigranci, osoby rozpoczynające karierę zawodową czy rozpoczynające pracę w nowych sektorach.

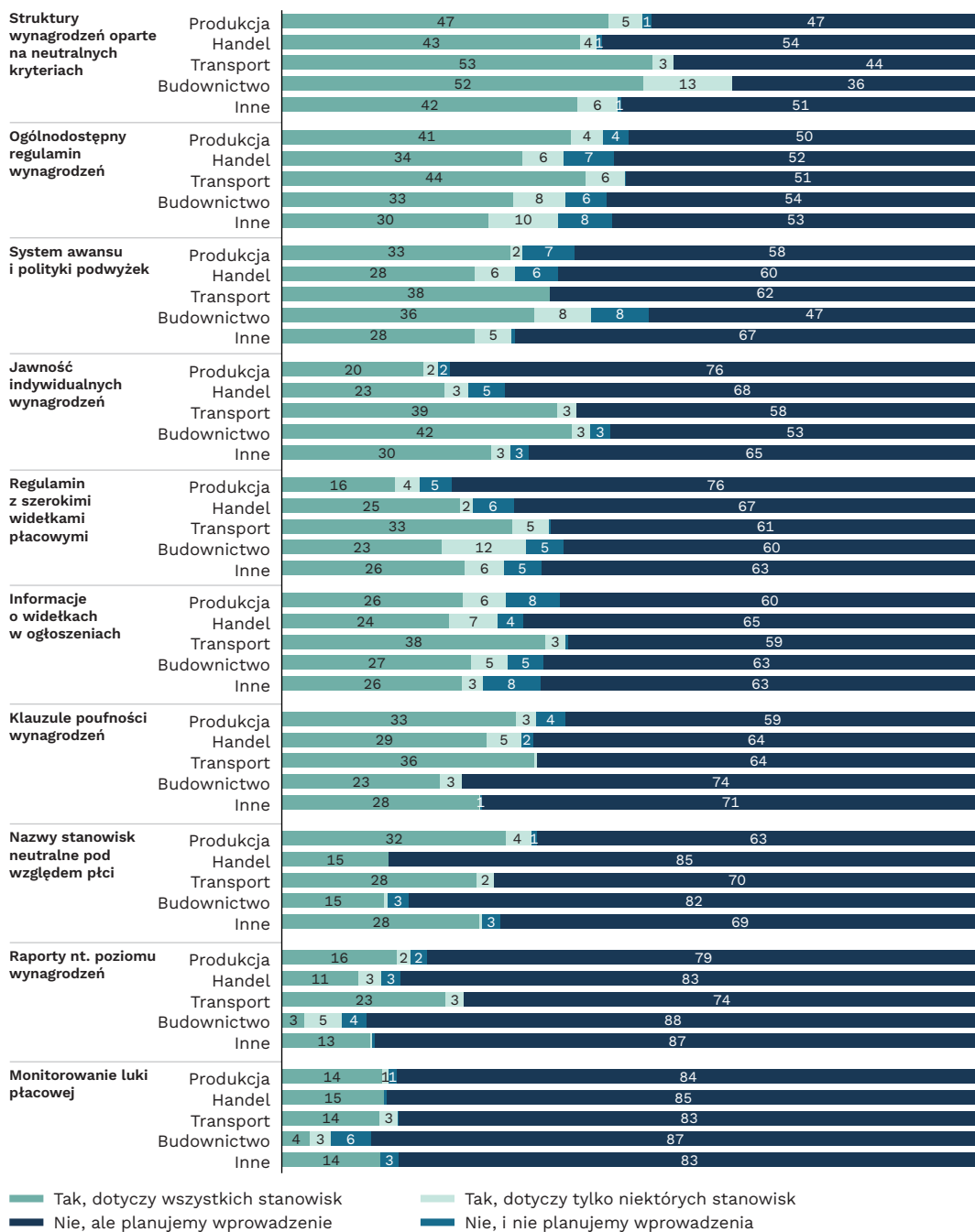
Dostęp do bardziej przejrzystych informacji o wynagrodzeniach zmniejsza asymetrię informacji, ułatwia porównywanie ofert oraz może ograniczać nieuzasadnione różnice płacowe wynikające z braku rozeznania lub słabszej pozycji negocjacyjnej.

Wyniki niektórych badań sugerują również, że wpływ dyrektywy na ograniczenie luki płacowej może być mniejszy, niż się zakłada, ponieważ pracownicy często porównują swoje zarobki przede wszystkim z osobami tej samej płci. Aby lepiej zrozumieć wpływ przejrzystości wynagrodzeń współpracowników na zachowania pracowników, istotne są dalsze badania koncentrujące się na kwestii grupy odniesienia w porównaniach płacowych między współpracownikami. Warto zbadać czy liczą się średnie zarobki wszystkich, czy osób tej samej płci oraz jak na te zależności wpływają okoliczności – sposób udzielenia informacji o wynagrodzeniach współpracowników i sytuacja na rynku pracy. Tym zagadnieniom przyjrzymy się szerzej w przyszłorocznym opracowaniu PIE.

Aneks

A. Dodatkowe wyniki

Wykres A1. Obecnie funkcjonujące i planowane elementy dotyczące ścieżek kariery i polityki wynagradzania w badanych firmach według sektora działalności (w proc.)



Uwagi: badanie MIK zrealizowano w dniach 3-4.11.2025 r. na próbie N = 500 przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 2 osoby. Dane przeważone, odzwierciedlają rzeczywistą strukturę przedsiębiorstw w wybranych pięciu branżach w Polsce według wielkości i sekcji PKD. Na wykresie prezentujemy rozkład odpowiedzi po wyłączeniu odpowiedzi „trudno powiedzieć/nie wiem”. Odpowiedzi „trudno powiedzieć/nie wiem” stanowiły 0-12 proc. wskazań wśród firm z sektora produkcji, 1-9 proc. – z sektora handlu, 1-11 proc. – z sektora transportu, 3-22 proc. – z sektora budownictwa oraz 3-14 proc. – z sektora innych usług.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania MIK.

B. Opis badania pracowników

Populacja badania obejmuje pracowników najemnych w wieku 25-59 lat, pracujących w firmach zatrudniających 50 osób i więcej, pracujących w wymiarze co najmniej 20 godzin tygodniowo. Z badania wykluczono osoby zatrudnione na kontraktach menedżerskich oraz przez agencje pracy tymczasowej, jeśli świadczą pracę dla więcej niż jednej firmy. Ankieta została przeprowadzona metodą CAWI (badanie internetowe) na ogólnopolskim panelu internetowym przez firmę PBS Spółka z o.o. w październiku i listopadzie 2025 r.

W badaniu wzięło udział 3109 pracowników. Próbę dobraliśmy kwotowo na podstawie danych Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS 2024 dla badanej populacji. Wzięliśmy pod uwagę następujące kryteria: płeć (2 grupy), wiek (3 grupy), wykształcenie (2 grupy), makroregion (4 grupy), wielkość miejscowości zamieszkania (2 grupy), z założeniem wypełnienia kwot na minimalnym poziomie 90 proc. dla płci i 80 proc. dla pozostałych kategorii. Po usunięciu odstających obserwacji (osoby pracujące w siłach zbrojnych oraz będące w 1. i 99. percentylu rozkładu wynagrodzeń) próba analizowana w raporcie liczy 2920 obserwacji.

Podstawowe charakterystyki opisowe próby znajdują się w tabeli B1.

Tabela B1. Rozkład próby

Charakterystyka	Liczebność	Udział w próbie (w proc.)	Udział w próbie po przeważeniu (w proc.)
Płeć			
mężczyzna	1308	45	53
kobieta	1612	55	47
Wiek			
25-34 lata	947	32	25
35-49 lat	1390	48	51
50-59 lat	583	20	24

Wykształcenie			
średnie lub niższe	1002	34	45
wyższe	1918	66	55
Dochód			
do 3999 PLN	167	6	7
4000-5999 PLN	812	28	30
6000-7999 PLN	875	30	29
8000-9999 PLN	504	17	16
10 000-11 999 PLN	254	9	8
12 000-13 999 PLN	140	5	4
14 000 PLN lub więcej	168	6	5
Wielkość miejscowości zamieszkania			
miasto i gmina poniżej 100 tys. mieszkańców	1501	51	62
miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	1419	49	38
Makroregion			
Południowy (Południowy + Południowo-Zachodni)	919	31	33
Północny (Północny + Północno-Zachodni)	812	28	29
Wschodni	381	13	11
Centralny (Mazowiecki + Centralny)	808	28	27
Wielkość firmy (liczba pracujących)			
50-99 osób	496	17	17
100-249 osób	563	19	19
250 osób i więcej	1153	39	37
nie wiem, ale 50 lub więcej	708	24	27
Sektor			
prywatny	2152	74	75
publiczny / org. pozarządowe	768	26	25
Branża (5 kategorii na podstawie PKD)			
sektor surowcowo-produkcyjny (PKD: A-F)	645	22	25
handel, transport i usługi konsumenckie (PKD: G- J)	632	22	23
usługi biznesowe i rynkowe (PKD: K-O)	529	18	16
sektor publiczny i usługi społeczne (PKD: P-R)	599	21	19
kultura, rekreacja i pozostałe usługi (PKD: S, T)	515	18	18

Grupa zawodów (3 kategorie na podstawie KZiS)			
wymagające wysokich kwalifik. (KZiS 1-3)	1695	61	55
wymagające średnich kwalifik. (KZiS 4-5)	673	24	25
wymagające niskich kwalifik. (KZiS 6-9)	411	15	19

Uwaga: suma obserwacji przy grupach zawodów wynosi 2779 z powodu braków danych dla tej zmiennej.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania osób pracujących.

Podział sekcji PKD na grupy:

- **Sektor surowcowo-produkcyjny:** (A) Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo; (B) Górnictwo i wydobywanie; (C) Przetwórstwo przemysłowe; (D) Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych; (E) Dostawa wody; gospodarowanie ciekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją; (F) Budownictwo.
- **Handel, transport i usługi konsumenckie:** (G) Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle; (H) Transport i gospodarka magazynowa; (I) Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi; (J) Informacja i komunikacja.
- **Usługi biznesowe i rynkowe:** (K) Działalność finansowa i ubezpieczeniowa; (L) Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości; (M) Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna; (N) Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca; (O) Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne.
- **Sektor publiczny i usługi społeczne:** (P) Edukacja; (Q) Opieka zdrowotna i pomoc społeczna; (R) Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją.
- **Kultura, rekreacja i pozostałe usługi:** (S) Pozostała działalność usługowa; (T) Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby.

Podział zawodów KZiS na grupy:

- **Zawody wymagające wysokich kwalifikacji:** (1) Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy; (2) Specjaliści; (3) Technicy i inny średni personel.
- **Zawody wymagające średnich kwalifikacji:** (4) Pracownicy biurowi (5) Pracownicy usług i sprzedawcy.
- **Zawody wymagające niskich kwalifikacji:** (6) Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy; (7) Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy; (8) Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń; (9) Pracownicy wykonujący prace proste.

C. Szczegółowe wyniki modeli logistycznych

Tabela C1. Prawdopodobieństwo zadeklarowania chęci wystąpienia o informację o płacach współpracowników, efekty krańcowe z regresji logistycznej

Wyszczególnienie	Efekt krańcowy	Błąd standardowy
Płeć (ref. mężczyzna)		
kobieta	0,021	(0,020)
Wiek (ref. 25-29)		
30-34	-0,031	(0,041)
35-39	-0,075*	(0,038)
40-44	-0,115***	(0,040)
45-49	-0,173***	(0,041)
50-54	-0,108**	(0,044)
55-59	-0,184***	(0,047)
Wykształcenie (ref. średnie lub niższe)		
wyższe	0,064***	(0,025)
Miejsce zamieszkania (ref. wieś, miasto <100 tys.)		
miasto >100 tys. + przedmieścia	0,026	(0,020)
Grupa zawodów (ref. menedżerowie)		
specjaliści	-0,024	(0,035)
technicy i specjaliści średniego szczebla	-0,030	(0,038)
pracownicy biurowi	-0,075*	(0,040)
pracownicy usług i sprzedawcy	-0,098**	(0,048)
robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	-0,018	(0,054)
operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	-0,054	(0,050)
pracownicy przy pracach prostych	-0,039	(0,068)
Wynagrodzenie (log)	-0,003	(0,028)
Wynagrodzenie współpracowników (log)	0,099**	(0,043)
Staż w obecnej firmie (ref. <= 1 rok)		
2-5 lat	-0,023	(0,028)
6-10 lat	-0,022	(0,031)
11+ lat	0,067**	(0,033)

Wielkość firmy (ref. 50-99 osób)		
100-249 osób	-0,018	(0,031)
250 osób i więcej	0,067**	(0,029)
nie wiem, ale 50 lub więcej	-0,032	(0,030)
Sektor (ref. prywatny)		
publiczny / org. pozarządowe	-0,053*	(0,027)
PKD (ref. sektor publiczny i usługi społeczne)		
sektor surowcowo-produkcyjny	0,050	(0,035)
handel, transport i usługi konsumenckie	0,010	(0,035)
usługi biznesowe i rynkowe	0,094***	(0,036)
kultura, rekreacja i pozostałe usługi	0,061*	(0,036)
Województwo (ref. dolnośląskie)		
kujawsko-pomorskie	-0,097*	(0,054)
lubelskie	-0,134**	(0,056)
lubuskie	-0,065	(0,072)
łódzkie	-0,022	(0,052)
małopolskie	-0,099**	(0,045)
mazowieckie	-0,033	(0,040)
opolskie	-0,014	(0,078)
podkarpackie	-0,121**	(0,053)
podlaskie	-0,195***	(0,064)
pomorskie	-0,036	(0,050)
śląskie	-0,031	(0,045)
świętokrzyskie	-0,087	(0,065)
warmińsko-mazurskie	-0,040	(0,066)
wielkopolskie	-0,051	(0,048)
zachodniopomorskie	0,047	(0,065)
Obserwacje	2766	

Uwagi: oszacowanie istotne statystycznie na poziomie: * $p < 0,10$ **; $p < 0,05$ ***; $p < 0,01$.

Zmienną zależną jest skłonność do wystąpienia o informację o płacach współpracowników (1 – raczej lub zdecydowanie wystąpił(a)bym; 0 – trudno powiedzieć, raczej lub zdecydowanie nie wystąpił(a)bym). Zmienna wynagrodzenie współpracowników jest logarytmem ilorazu oceny średnich zarobków współpracowników i własnego wynagrodzenia.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania osób pracujących.

Tabela C2. Oszacowania modelu porządkowej regresji logistycznej, w którym analizowana była zależność pomiędzy przewidywanym wynagrodzeniem u innego pracodawcy a charakterystykami respondentów

Wyszczególnienie	Zarobki niższe		Zarobki takie same		Zarobki wyższe	
	Efekt krańcowy P(Y = 1)	Błąd standardowy	Efekt krańcowy P(Y = 2)	Błąd standardowy	Efekt krańcowy P(Y = 3)	Błąd standardowy
Płeć (ref. mężczyzna)						
kobieta	0,022	(0,014)	0,008	(0,005)	-0,030	(0,020)
Wiek	0,001	(0,001)	0,000	(0,000)	-0,001	(0,001)
Wykształcenie (ref. wyższe)						
policealne lub średnie zawodowe	0,027	(0,026)	0,008	(0,006)	-0,035	(0,032)
średnie ogólnokształcące	0,002	(0,018)	0,001	(0,007)	-0,002	(0,025)
zasadnicze zawodowe/branżowe	0,009	(0,031)	0,003	(0,010)	-0,012	(0,041)
gimnazjalne, podstawowe, niepełne podstawowe lub bez wykształcenia szkolnego	0,034	(0,085)	0,009	(0,013)	-0,044	(0,098)
Miejsce zamieszkania (ref. wieś, miasto <100 tys.)						
miasto >100 tys. + przedmieścia	-0,023*	(0,014)	-0,009*	(0,005)	0,032*	(0,019)
Wynagrodzenie (log)	0,063***	(0,021)	0,023***	(0,008)	-0,087***	(0,029)
Wynagrodzenie współpracowników (log)	-0,084**	(0,033)	-0,031**	(0,013)	0,115**	(0,045)
Staż pracy w firmie	0,002*	(0,001)	0,001*	(0,000)	-0,003*	(0,001)
Wielkość firmy (ref. 50-99 osób)						
100-249 osób	-0,013	(0,019)	-0,007	(0,009)	0,020	(0,029)
250 osób i więcej	0,027	(0,019)	0,009	(0,007)	-0,036	(0,026)
nie wiem, ale 50 lub więcej	-0,001	(0,019)	0,000	(0,008)	0,001	(0,028)
PKD (ref. sektor publiczny i usługi społeczne)						
sektor surowcowo-produkcyjny	0,005	(0,029)	0,001	(0,004)	-0,005	(0,033)
handel, transport i usługi konsumenckie	-0,068**	(0,027)	-0,028***	(0,011)	0,096***	(0,037)
usługi biznesowe i rynkowe	-0,047*	(0,027)	-0,015*	(0,008)	0,062*	(0,034)
kultura, rekreacja i pozostałe usługi	-0,048*	(0,028)	-0,015*	(0,009)	0,063*	(0,036)
Sektor (ref. prywatny)						
publiczny / org. pozarządowe	0,008	(0,021)	0,003	(0,007)	-0,011	(0,028)

Uwagi: zmienna zależna (postrzeganie możliwości zarobkowych u innego pracodawcy) przyjmuje następujące wartości:

- Zarobki niższe niż u obecnego pracodawcy.
- Zarobki takie same jak u obecnego pracodawcy.
- Zarobki wyższe niż u obecnego pracodawcy.

Kolumna $P(Y=1)$ odpowiada zależności między daną charakterystyką, a prawdopodobieństwem wybrania opcji 1 (tj. Zarobki niższe niż u obecnego pracodawcy). Podobnie kolumny $P(Y=2)$ oraz $P(Y=3)$ odpowiadają odpowiednio prawdopodobieństwu wybrania opcji 2 (Zarobki takie same jak u obecnego pracodawcy) oraz opcji 3 (Zarobki wyższe niż u obecnego pracodawcy). W tabeli prezentujemy zaokrąglone efekty krańcowe, w związku z tym mogą się one nie sumować do zera dla niektórych charakterystyk.

$N = 2534$. Z modelu wykluczyliśmy osoby pracujące w obecnej firmie krócej niż rok. Oprócz zmiennych przedstawionych w tabeli model kontroluje także zawody wg KZiS (grupy opisane dwucyfrowo) oraz województwa.

Oszacowanie istotne statystycznie na poziomie: * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Użyliśmy odpornych błędów standardowych.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania osób pracujących.

Bibliografia

- Arnold, D., Quach, S., Taska, B. (2025), *The Impact of Pay Transparency in Job Postings on the Labor Market*, National Bureau of Economic Research, Working Paper 34480, <https://www.nber.org/papers/w34480> [dostęp: 10.11.2025].
- Baggio, M., Marandola, G. (2023), *Employees' reaction to gender pay transparency: An online experiment*, „Economic Policy”, No. 38(113), <https://doi.org/10.1093/epolic/eiac066>.
- Baker, M., Halberstam, Y., Kroft, K., Mas, A., Messacar, D. (2023), *Pay Transparency and the Gender Gap*, „American Economic Journal: Applied Economics”, No. 15(2), <https://doi.org/10.1257/app.20210141>.
- Bamieh, O., Ziegler, L. (2025) *Can wage transparency alleviate gender sorting in the labour market?*, „Economic Policy”, No. 40(122), <https://doi.org/10.1093/epolic/eiae025>.
- Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura, M., Wolfenzon, D. (2022), *Do Firms Respond to Gender Pay Gap Transparency?*, „The Journal of Finance”, No. 77(4), <https://doi.org/10.1111/jofi.13136>.
- Bertrand, M. (2020), *Gender in the Twenty-First Century*, „AEA Papers and Proceedings”, No. 110, <https://doi.org/10.1257/pandp.20201126>.
- Blundell, J., Duchini, E., Simion, Ș., Turrell, A. (2025), *Pay Transparency and Gender Equality*, „American Economic Journal: Economic Policy”, No. 17(2), <https://doi.org/10.1257/pol.20220766>.
- Böheim, R., Gust, S. (2021), *The Austrian Pay Transparency Law and the Gender Wage Gap*, IZA Institute of Labor Economics, Discussion Paper, No. 14206, <https://www.iza.org/publications/dp/14206/the-austrian-pay-transparency-law-and-the-gender-wage-gap> [dostęp: 10.11.2025].
- Bolton, G., Werner, P. (2016), *The influence of potential on wages and effort*, „Experimental Economics”, No. 19(3), <https://doi.org/10.1007/s10683-015-9453-0>.
- Bracha, A., Gneezy, U., Loewenstein, G. (2015), *Relative Pay and Labor Supply*, „Journal of Labor Economics”, No. 33(2), <https://doi.org/10.1086/678494>.
- Breza, E., Kaur, S., Shamdasani, Y. (2018), *The Morale Effects of Pay Inequality*, „The Quarterly Journal of Economics”, No. 133(2), <https://doi.org/10.1093/qje/qjx041>.
- Brütt, K., Yuan, H. (2023). *Pitfalls of Pay Transparency: Evidence from the Lab and the Field*. SSRN. Working Paper, 4645775, <https://doi.org/10.2139/ssrn.4645775> [dostęp: 10.11.2025].
- Brütt, K., Yuan, H. (2025), *Transparency Upon Request: The Right to Pay Information and the Gender Pay Gap*, SSRN, Working Paper, No. 5097620, <https://doi.org/10.2139/ssrn.5097620>.

- Card, D., Mas, A., Moretti, E., Saez, E. (2012), *Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction*, „American Economic Review”, No. 102(6), <https://doi.org/10.1257/aer.102.6.2981>.
- CBOS (2018), *Kto wie, ile zarabiamy? Stosunek Polaków do jawności dochodów*, Komunikat, nr 58, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_058_18.PDF [dostęp: 10.11.2025].
- Charness, G., Kuhn, P. (2007), *Does Pay Inequality Affect Worker Effort? Experimental Evidence*, „Journal of Labor Economics”, No. 25(4), <https://doi.org/10.1086/519540>.
- Clark, A.E., Masclet, D., Villeval, M.C. (2010), *Effort and Comparison Income: Experimental and Survey Evidence*, „ILR Review”, No. 63(3), <https://doi.org/10.1177/001979391006300303>.
- Cullen, Z.B. (2024), *Is Pay Transparency Good?*, „Journal of Economic Perspectives”, No. 38(1), <https://doi.org/10.1257/jep.38.1.153>.
- Cullen, Z.B., Li, S., Perez-Truglia, R. (2022), *What's My Employee Worth? The Effects of Salary Benchmarking*, National Bureau of Economic Research, Working Paper, No. 30570, <https://doi.org/10.3386/w30570>.
- Cullen, Z.B., Pakzad-Hurson, B. (2023), *Equilibrium Effects of Pay Transparency*, „Econometrica”, No. 91(3), <https://doi.org/10.3982/ECTA19788>.
- Cullen, Z.B., Perez-Truglia, R. (2022), *How Much Does Your Boss Make? The Effects of Salary Comparisons*, „Journal of Political Economy”, No. 130(3), <https://doi.org/10.1086/717891>.
- Deserranno, E., Kastrau, P., León-Ciliotta, G. (2025), *Promotions and Productivity: The Role of Meritocracy and Pay Progression in the Public Sector*, „American Economic Review: Insights”, No. 7(1), <https://doi.org/10.1257/aeri.20230594>.
- Dube, A., Giuliano, L., Leonard, J. (2019), *Fairness and Frictions: The Impact of Unequal Raises on Quit Behavior*, „American Economic Review”, No. 109(2), <https://doi.org/10.1257/aer.20160232>.
- European Social Survey European Research Infrastructure (ESS ERIC) (2025), ESS11 - integrated file, edition 4.0 [Dataset], Sikt – Norwegian Agency for Shared Services in Education and Research, https://doi.org/10.21338/ESS11E04_0.
- Ferrer-i-Carbonell, A. (2005), *Income and well-being: An empirical analysis of the comparison income effect*, „Journal of Public Economics”, No. 89(5–6), <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2004.06.003>.
- Frimmel, W., Schmidpeter, B., Wiesinger, R., Winter-Ebmer, R. (2022), *Mandatory wage posting, bargaining and the gender wage gap*, Johannes Kepler University of Linz, Working Paper, No. 2202, <https://www.econstor.eu/handle/10419/269911> [dostęp: 10.11.2025].
- Georgellis, Y., Garcia, S.M., Gregoriou, A., Ozbilgin, M. (2019), *Pay Referents and Satisfaction with Pay: Does Occupational Proximity Matter?*, „British Journal of Management”, No. 30(3), <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12272>.

- Gulyas, A., Seitz, S., Sinha, S. (2023), *Does Pay Transparency Affect the Gender Wage Gap? Evidence from Austria*, „American Economic Journal: Economic Policy”, No. 15(2), <https://doi.org/10.1257/pol.20210128>.
- GUS (2025), *Miesięczna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON - wrzesień 2025*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/miesieczna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-wrzesien-2025,4,101.html#> [dostęp: 10.12.2025].
- Jäger, S., Roth, C., Roussille, N., Schoefer, B. (2024), *Worker Beliefs About Outside Options*, „The Quarterly Journal of Economics”, No. 139(3), <https://doi.org/10.1093/qje/qjae001>.
- Jalal, A. (2025), *Screening Women Out? Pay Transparency in Job Postings*, https://amenjalal.com/docs/Jalal_ScreeningWomenOut_JMP.pdf [dostęp: 10.12.2025].
- Jones, M.K., Kaya, E., Papps, K.L. (2022), *The Ongoing Impact of Gender Pay Gap Transparency Legislation*, IZA Institute of Labor Economics, Discussion Paper, No. 15817, <https://docs.iza.org/dp15817.pdf> [dostęp: 10.11.2025].
- Komisja Europejska (2023), *Fairness, inequality, and intergenerational mobility: Report*, <https://data.europa.eu/doi/10.2767/175902> [dostęp: 10.11.2025].
- Komisja Europejska (2024), *Gender stereotypes: Eurobarometer report*, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/77926> [dostęp: 10.11.2025].
- Leah-Martin, V. (2017), *Relative Compensation and Employee Satisfaction*, SSRN, Working Paper, No. 2896268, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2896268>.
- Leythienne, D., Pérez-Julián, M. (2025), *Gender pay gaps in the European Union – 2025 edition*, European Union, Statistical Working Paper, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-working-papers/w/KS-01-25-035> [dostęp: 10.11.2025].
- Magda, I., Roszczypała, A. (2025), *Luka płacowa – O ile więcej mężczyźni zarabiają od kobiet?*, Instytut Badań Strukturalnych, IBS Policy Paper, nr 1, <https://ibs.org.pl/publications/luka-placowa-o-ile-wiecej-mezczyzni-zarabiaja-od-kobiet/> [dostęp: 10.11.2025].
- Obloj, T., Zenger, T. (2022), *The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality and the performance basis of pay*, „Nature Human Behaviour”, No. 6(5), <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01288-9>.
- OECD (2023), *Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries*, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/ea13aa68-en>.
- OECD (2025), *Gender Equality in a Changing World. Gender Equality at Work*, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/e808086f-en>.
- Roussille, N. (2024), *The role of the ask gap in gender pay inequality*, „The Quarterly Journal of Economics”, No. 139(3), <https://doi.org/10.1093/qje/qjae004> [dostęp: 10.11.2025].

- Scheller, E.M., Harrison, W. (2018), *Ignorance Is Bliss, or Is It?*, „Compensation & Benefits Review”, No. 50(2), <https://doi.org/10.1177/0886368719833215>.
- Schnauffer, K., Christandl, F., Berger, S., Gollwitzer, M., Meynhardt, T. (2018), *Pay Transparency in the Field*, „Academy of Management Proceedings”, No. 1, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.14338abstract>.
- Seitz, S., Sinha, S. (2022), *Pay Transparency, Workplace Norms, and Gender Pay Gap: Early Evidence from Germany*, SSRN, Working Paper, No. 4337703, <https://doi.org/10.2139/ssrn.4337703>.
- Škoda, S. (2022), *Directing Job Search in Practice: Mandating Pay Information in Job Ads*, https://samuelskoda.github.io/skoda_jmp.pdf [dostęp: 10.11.2025].
- (www1) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32023L0970> [dostęp: 4.11.2025].
- (www2) <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000807/O/D20250807.pdf> [dostęp: 5.11.2025].
- (www3) <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12405300/katalog/13175864#13175864> [dostęp: 17.12.2025].
- (www4) <https://www.riksrevisionen.se/en/audits/audit-reports/2019/the-discrimination-acts-equal-pay-survey-requirement---a-blunt-instrument-for-reducing-the-gender-pay-gap.html> [dostęp: 5.11.2025].
- (www5) https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2025/06/Tygodnik-PIE_22-2025.pdf [dostęp: 16.12.2025].

Spis wykresów i tabel

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Obecnie funkcjonujące i planowane elementy dotyczące ścieżek kariery i polityki wynagradzania w badanych firmach (w proc.)	18
Wykres 2. Obecnie funkcjonujące i planowane elementy dotyczące ścieżek kariery i polityki wynagradzania według wielkości badanych firm (w proc.)	20
Wykres 3. Zakres wiedzy o wynagrodzeniach współpracowników (w proc.)	22
Wykres 4. Źródła wiedzy o wynagrodzeniach współpracowników (w proc.)	23
Wykres 5. Zakres wiedzy o wynagrodzeniach współpracowników w zależności od stażu i cech pracownika (w proc.)	24
Wykres 6. Zakres wiedzy o wynagrodzeniach współpracowników w zależności stażu i cech miejsca pracy (w proc.)	25
Wykres 7. Osoby, z którymi respondenci dzielą się informacją o wynagrodzeniu (w proc.)	26
Wykres 8. Ocena adekwatności różnic wynagrodzeń w miejscu pracy w zależności od płci respondentów (w proc.)	27
Wykres 9. Przekonania badanych o wynagrodzeniu relatywnym w stosunku do współpracowników w zależności od płci i wiedzy na temat poziomu wynagrodzeń (w proc.)	28
Wykres 10. Skłonność pracowników do wystąpienia o informację na temat średnich wynagrodzeń współpracowników w zależności od płci (w proc.)	29
Wykres 11. Zmiana prawdopodobieństwa wystąpienia o informację o płacach współpracowników w zależności od cech społeczno-ekonomicznych, efekty krańcowe z modelu logitowego	30
Wykres 12. Powody, które powstrzymałyby pracowników przed wystąpieniem o informację o średnich wynagrodzeniach współpracowników (w proc.)	32
Wykres 13. Przewidywane przez pracowników skutki wprowadzenia przejrzystości w zakresie średnich wynagrodzeń współpracowników (w proc.)	33
Wykres 14. Postrzeganie możliwości zarobkowych u innego pracodawcy (w proc.)	34
Wykres A1. Obecnie funkcjonujące i planowane elementy dotyczące ścieżek kariery i polityki wynagradzania w badanych firmach według sektora działalności (w proc.)	39

SPIS TABEL

Tabela B1. Rozkład próby	40
Tabela C1. Prawdopodobieństwo zadeklarowania chęci wystąpienia o informację o płacach współpracowników, efekty krańcowe z regresji logistycznej	43
Tabela C2. Oszacowania modelu porządkowej regresji logistycznej, w którym analizowana była zależność pomiędzy przewidywanym wynagrodzeniem u innego pracodawcy a charakterystykami respondentów	45

Polski Instytut Ekonomiczny

Polski Instytut Ekonomiczny to publiczny *think tank* ekonomiczny z historią sięgającą 1928 roku. Instytut przygotowuje raporty, analizy i rekomendacje dotyczące kluczowych obszarów gospodarki oraz życia społecznego w Polsce, z uwzględnieniem sytuacji międzynarodowej. Jego obszary badawcze to przede wszystkim makroekonomia, energia, gospodarka światowa, gospodarka cyfrowa, ekonomia behawioralna oraz procesy społeczne.