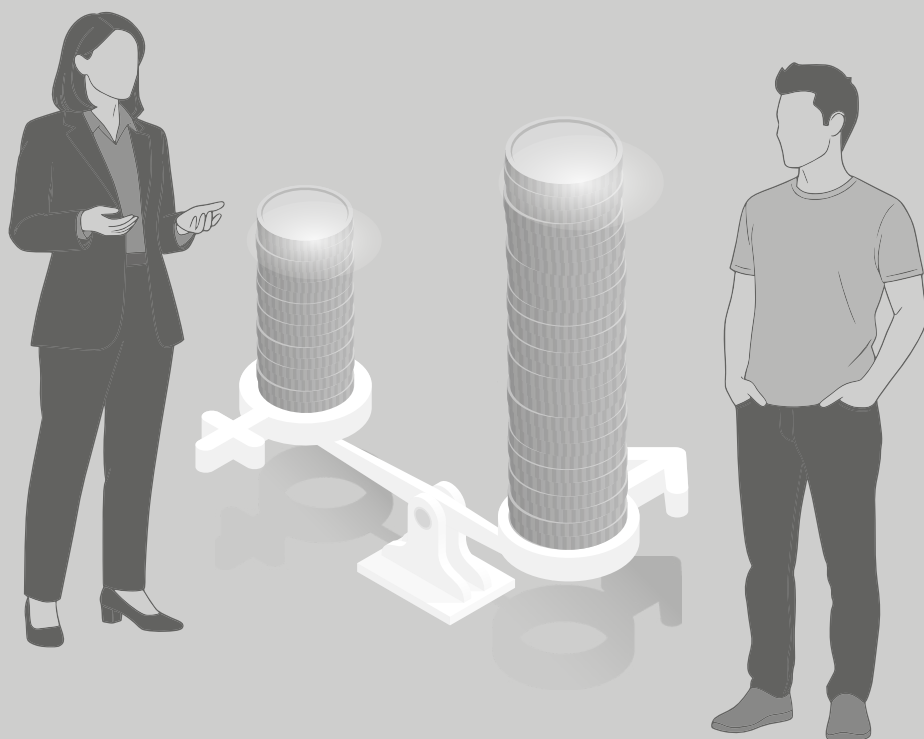




**Reakcje pracowników
na przejrzystość wynagrodzeń
– wyniki eksperymentu ankietowego
z zastosowaniem winiet**

Cytowanie: Lewandowski, M., Palczyńska, M., Rozbicka, I. (2026), *Reakcje pracowników na przejrzystość wynagrodzeń – wyniki eksperymentu ankietowego z zastosowaniem winiet*, Working Paper, nr 3, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.

Warszawa, sierpień 2026 r.

Autorzy: Marcin Lewandowski, Marta Palczyńska, Iga Rozbicka

Współpraca: Łukasz Baszczak, Agnieszka Wincewicz-Price, Karolina Rutkowska

Redakcja merytoryczna: Katarzyna Dębkowska

Redakcja: Jakub Nowak, Małgorzata Wieteska

Projekt graficzny: Anna Olczak

Skład i łamanie: Sławomir Jarząbek

Polski Instytut Ekonomiczny

Al. Jerozolimskie 87

02-001 Warszawa

© Copyright by Polski Instytut Ekonomiczny

Spis treści

Kluczowe wnioski	4
Wprowadzenie	6
Rozdział 1. Przegląd literatury	8
Rozdział 2. Opis metody badawczej	10
Metoda analizy danych	14
Rozdział 3. Wyniki badania	15
3.1. Reakcje na wynagrodzenia współpracowników	15
3.2. Reakcje na różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na podobnych stanowiskach	21
Dyskusja	25
Bibliografia	28
Aneks	30
Opis próby	30

Kluczowe wnioski

Przejrzystość wynagrodzeń może wpływać na satysfakcję z pracy, w szczególności u osób, które dowiadują się, że zarabiają mniej niż współpracownicy zatrudnieni na podobnych stanowiskach. Gdy współpracownicy zarabiają mniej niż respondent, satysfakcja pozostaje na zbliżonym, relatywnie wysokim poziomie. Jednak gdy średnie wynagrodzenie współpracowników jest wyższe niż wynagrodzenie respondenta, jego satysfakcja bardzo wyraźnie spada.

Przejrzystość wynagrodzeń może wpływać nie tylko na odczucia pracujących, ale także motywować do wnioskowania o podwyżkę, a w dalszej kolejności poszukiwania nowej pracy. Podobnie jak w przypadku satysfakcji z pracy, relatywnie niższe wynagrodzenie silniej zwiększa skłonność do ubiegania się o podwyżkę lub poszukiwania nowej pracy niż wyższe ją ogranicza.

Informacja o wynagrodzeniach współpracowników najsilniej oddziałuje na satysfakcję z pracy. W nieco mniejszym stopniu przekłada się na deklarowaną gotowość do działania wewnątrz firmy, czyli wnioskowania o podwyżkę, a w jeszcze mniejszym – na gotowość do działania poza firmą, czyli poszukiwania nowej pracy.

Uzasadnienie różnic w wynagrodzeniach jedynie częściowo łagodzi efekty informacji, że współpracownicy na podobnych stanowiskach zarabiają więcej. Wyjaśnienie, że wyższe wynagrodzenia współpracowników wynikają z lepszej oceny wyników ich pracy częściowo ogranicza spadek satysfakcji i zmniejsza skłonność do ubiegania się o podwyżkę, ale nie wpływa na skłonność do poszukiwania nowego zatrudnienia.

Świadomość poziomu wynagrodzeń na rynku wpływa na odczucia i deklarowane zachowania pracowników. Wyższe płace na rynku wpływają negatywnie na satysfakcję z pracy i zwiększają skłonność do ubiegania się o podwyżkę oraz poszukiwania nowej pracy. Z kolei niższe płace na rynku wzmacniają satysfakcję i ograniczają skłonność do wnioskowania o podwyżkę oraz poszukiwania nowej pracy – nawet wtedy, gdy pracownik otrzymuje niższe wynagrodzenie niż współpracownicy.

Różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na podobnych stanowiskach mają znaczenie dla satysfakcji z pracy. Informacja o luce płacowej na niekorzyść kobiet istotnie obniża satysfakcję deklarowaną przez kobiety, natomiast analogiczna informacja o luce na niekorzyść mężczyzn obniża satysfakcję mężczyzn. Co interesujące, mężczyźni deklarują również niższą satysfakcję z pracy w sytuacji, gdy ujawniana jest luka płacowa na niekorzyść kobiet.

Zarówno kobiety, jak i mężczyźni deklarują większą skłonność do ubiegania się o podwyżkę oraz poszukiwania nowej pracy w sytuacji ujawnienia struktury wynagrodzeń niekorzystnej dla ich płci – nawet wtedy, gdy sami nie zarabiają mniej niż współpracownicy.

Wprowadzenie

Dyrektywa równościowa ma na celu zwiększenie przejrzystości wynagrodzeń oraz wzmocnienie zasady równego wynagradzania kobiet i mężczyzn za taką samą pracę lub pracę o tej samej wartości (www1). Mechanizmy zmniejszania nierówności wynagrodzeń, które przewiduje dyrektywa, są dość powszechnie stosowane za granicą w różnych kombinacjach (i z różnym skutkiem – zob. Palczyńska i in., 2025), ale dotychczas nie były tak kompleksowo wdrażane.

W Polsce funkcjonują obecnie tylko wybrane elementy dyrektywy równościowej. W grudniu 2025 r. została przyjęta nowelizacja Kodeksu pracy implementująca:

- ▶ obowiązek informowania kandydatów o proponowanym wynagrodzeniu w ogłoszeniu o naborze, przed rozmową kwalifikacyjną lub przed zawarciem umowy o pracę;
- ▶ zakaz pytania kandydatów o obecne lub wcześniejsze wynagrodzenie;
- ▶ zakaz klauzul poufności w umowach; neutralne płaćowo ogłoszenia o rekrutacji i nazwy stanowisk.

Nadal trwają prace nad projektem ustawy implementującej pozostałe założenia dyrektywy. W szczególności, opracowane zostaną przepisy dotyczące wartościowania stanowisk pracy, prawa do informacji o płacach współpracowników (porównawczo) oraz raportowania luki płacowej. Najnowszy projekt ustawy został opublikowany w maju 2026 r. Zakłada 6-miesięczne *vacatio legis*, co w praktyce oznacza, że zmiany wejdą w życie najwcześniej dopiero w 2027 r.

W 2025 r. opublikowaliśmy raport pt. *Przejrzystość wynagrodzeń – praktyki firm i postawy pracowników* (Palczyńska i in., 2025). Firmy badane przez PIE nie były jeszcze odpowiednio przygotowane do wdrożenia nowych obowiązków wynikających z dyrektywy równościowej. Pokazaliśmy również, że wysokość wynagrodzenia wciąż pozostaje sprawą prywatną. Tylko co trzecia badana osoba deklarowała, że wystąpiłaby o informację o średnich zarobkach współpracowników. Na podstawie doświadczeń innych krajów ustaliliśmy, że kompleksowe mechanizmy przewidziane w dyrektywie mają szansę ograniczyć lukę płacową, chociaż wiele zależy w tym zakresie od egzekucji przepisów oraz norm społecznych. Zaznaczyliśmy, że przejrzystość wynagrodzeń

w firmie może też prowadzić do niezamierzonych konsekwencji. Po pierwsze – osłabiać tempo wzrostu płac wskutek przesunięcia siły w negocjacjach płacowych na korzyść pracodawcy. Po drugie – obniżać morale gorzej opłacanych pracowników.

W niniejszej publikacji kontynuujemy dotychczasowe badania i analizy – pokazujemy, w jaki sposób prawo do informacji o płacach współpracowników może wpłynąć na odczucia i zachowania osób pracujących. Zgodnie z założeniami dyrektywy, pracownicy będą mogli zawnioskować o informację nt. średniego poziomu wynagrodzeń współpracowników na podobnych stanowiskach, w tym w podziale na płeć. Staramy się więc określić wpływ hipotetycznej informacji o płacach współpracowników na deklarowaną satysfakcję z pracy oraz deklarowane zachowania – skłonność do wystąpienia z prośbą o podwyżkę oraz poszukiwania nowej pracy. Badamy, jak na te zależności wpływają okoliczności – wyjaśnienie różnic w wynagrodzeniach współpracowników czy poziom płac na rynku pracy. Ponadto, analizujemy także wpływ informacji o różnicach w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na stanowiskach podobnych do stanowiska zajmowanego przez respondenta.

Badanie wykorzystuje eksperyment ankietowy z zastosowaniem winiet i wzbogaca literaturę ekonomiczną nt. skutków przejrzystości wynagrodzeń i reakcji pracowników na informacje o płacach współpracowników. Z dotychczasowych badań wynika, że ujawnienie różnic płacowych może wpływać na odczucia i zachowania osób pracujących. Jednocześnie stosunkowo niewiele wiadomo na temat tego, w jaki sposób pracownicy reagują na informacje o różnicach wynagrodzeń kobiet i mężczyzn. Według naszej wiedzy, dotychczas nie przeprowadzono ani w Polsce, ani za granicą, badania wykorzystującego eksperyment winietowy do analizy wpływu prawa do informacji o wynagrodzeniach współpracowników na deklarowane postawy i zachowania pracowników.

Opracowanie składa się z trzech rozdziałów oraz dyskusji. W pierwszym rozdziale przedstawiamy przegląd literatury istotnej z punktu widzenia problemu badawczego. Szczególną uwagę czytelników zwracamy na badania analizujące rzeczywiste zachowania pracowników w reakcji na nierówności płacowe. W drugim rozdziale krótko opisujemy zastosowaną metodę badawczą. Przedstawiamy jej główne założenia i ograniczenia, charakterystykę próby oraz przyjęte kryteria i założenia analityczne. Trzeci rozdział zawiera wyniki badania, obejmujące reakcje na wynagrodzenia współpracowników oraz na różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn. Opracowanie kończymy dyskusją, w której podsumowujemy uzyskane wyniki.

Rozdział 1. Przegląd literatury

Zwiększenie przejrzystości płac wewnątrz organizacji umożliwi pracującym porównanie własnych zarobków z wynagrodzeniami osób zatrudnionych na porównywalnych stanowiskach, a tym samym – bardziej adekwatną ocenę swojej pozycji płacowej. Pracownicy opierają swoje przekonania o możliwościach zarobkowych – zarówno w obecnej pracy, jak i na rynku – na warunkach własnego zatrudnienia. Nie doszacowują ani wynagrodzeń oferowanych w innych miejscach pracy (Jäger i in., 2024), ani wynagrodzeń swoich współpracowników i przełożonych (Cullen, Perez-Truglia, 2022).

Przejrzystość wynagrodzeń może wpływać na satysfakcję z pracy i motywację pracujących, a także na ich produktywność. Jedno z najbardziej znanych badań terenowych w tym obszarze przeprowadzili wśród pracowników Uniwersytetu Kalifornijskiego Card i in. (2012). Wykazali, że po uzyskaniu dostępu do informacji o wysokości wynagrodzeń współpracowników osoby relatywnie gorzej wynagradzane deklarowały niższą satysfakcję z pracy, ale wśród lepiej zarabiających nie było żadnego efektu. Podobne wnioski płyną z badania Cullen i Perez-Truglii (2022) przeprowadzonego w dużej azjatyckiej korporacji. Informacja o wyższych wynagrodzeniach współpracowników zmniejszyła zaangażowanie badanych. Z kolei Breza, Kaur i Shamdasani (2018), na podstawie eksperymentu przeprowadzonego wśród pracowników indyjskiej fabryki, pokazali, że nierówności płacowe mogą prowadzić do spadku produktywności, frekwencji oraz pogorszenia współpracy w zespole.

Podobne wnioski płyną także z badań Baggio i Marandoli (2023), które wykorzystywały eksperyment internetowy zaprojektowany w sposób zbliżony do rozwiązań przewidzianych w dyrektywie o jawności wynagrodzeń. Badani wykonywali prostą pracę, za którą otrzymywali wynagrodzenie. Autorki analizowały wpływ nierówności płacowych na efektywność pracy, gotowość do podejmowania dodatkowego wysiłku oraz działania podejmowane w celu zmniejszenia dysproporcji płacowych. Z badania wynika, że ujawnienie informacji o relatywnie wyższych wynagrodzeniach innych pracowników może skutkować spadkiem produktywności osób relatywnie gorzej wynagradzanych.

Informacja o wyższych płacach współpracowników może wpływać nie tylko na odczucia pracowników, ale także na ich zachowania, zwłaszcza na decyzje o odejściu z pracy. Card i in. (2012) wykazali nie tylko wpływ relatywnie

niższych wynagrodzeń na satysfakcję wśród pracowników uniwersytetu, ale także na prawdopodobieństwo odejścia z pracy. Dube, Giuliano i Leonard (2019) analizowali z kolei reakcje pracowników dużego amerykańskiego detalisty na różnice w wynagrodzeniach. Skłonność do odejścia z pracy wynikała w dużej mierze nie z poziomu własnego wynagrodzenia, lecz z porównań z lepiej wynagradzanymi współpracownikami.

Negatywne skutki ujawniania informacji o wynagrodzeniach nie wynikają wyłącznie z samego faktu występowania różnic płacowych. Kluczowe znaczenie ma sposób, w jaki pracownicy postrzegają sprawiedliwość tych różnic. W badaniu eksperymentalnym Baggio i Marandola (2023) wykazały, że przejrzystość wynagrodzeń spowodowała wzrost liczby uzasadnionych (zgodnie z kryterium produktywności) wniosków o wyrównanie różnic w wynagrodzeniach, przy jednoczesnym spadku liczby wniosków nieuzasadnionych. Z innych badań wynika, że negatywne efekty nierówności wynagrodzeń mogą zanikać, jeśli płace są ustalone w sposób sprawiedliwy, gdy pracownicy są świadomi zróżnicowania swojej produktywności (Breza, Kaur, Shamdasani, 2018; Charness, Kuhn, 2007) lub podane jest uzasadnienie różnic w zarobkach (Bracha, Gneezy, Loewenstein, 2015).

Niezamierzonym skutkiem ubocznym większej przejrzystości wynagrodzeń może być także kompresja rozkładu płac. Przejrzystość wynagrodzeń może prowadzić do kompresji płac poprzez zmianę strategii negocjacyjnych pracodawców (Cullen, Pakzad-Hurson, 2023). W warunkach jawności wynagrodzeń przyznanie wysokiej płacy jednemu pracownikowi zwiększa ryzyko podobnych roszczeń ze strony pozostałych zatrudnionych. Aby uniknąć kosztownych negocjacji, pracodawcy mogą ograniczać wzrost indywidualnych wynagrodzeń, co prowadzi do spłaszczenia struktury płac.

W większości dotychczasowych badań analiza koncentruje się na relatywnym poziomie wynagrodzeń, bez uwzględniania potencjalnych różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn oraz reakcjach na te różnice. Ponieważ negocjacje płacowe stanowią jeden z kanałów ograniczania luki płacowej, istotne jest zbadanie, czy kobiety są skłonne inicjować takie działania po uzyskaniu informacji, że zarabiają mniej niż współpracownicy zatrudnieni na porównywalnych stanowiskach. Wyniki wielu badań obrazują bowiem, że kobiety rzadziej niż mężczyźni inicjują negocjacje płacowe (Hernandez-Arenaz, Iriberry, 2019). Wyniki badania Baggio i Marandoli (2023) obrazują różnice pomiędzy reakcjami kobiet i mężczyzn na nierówności, także w reakcji na informację o wynagrodzeniach współpracowników w podziale na płeć. Po pierwsze, w eksperymencie kobiety częściej niż mężczyźni reagowały na niesprawiedliwość poprzez ograniczenie wysiłku, a rzadziej prosiły o podwyższenie wynagrodzenia. Po drugie, wysiłek pracowników oraz ich skłonność do podejmowania działań w odpowiedzi na niesprawiedliwe wynagrodzenie silniej zależały od relatywnie niższej płacy w odniesieniu do osób tej samej płci niż od różnic płacowych względem osób płci przeciwnej.

Rozdział 2. Opis metody badawczej

Populacja badania obejmowała pracowników najemnych w wieku 25–59 lat, pracujących w firmach zatrudniających 50 osób i więcej, w wymiarze co najmniej 20 godzin tygodniowo. Próba badawcza liczyła 1680 osób. Każdy respondent oceniał 5 winiet, więc liczba analizowanych obserwacji wyniosła 8400. Szczegółowy opis próby (dobór, podstawowe statystyki oraz procedura wykluczania uczestników) zawarliśmy w aneksie.

Celem badania było określenie, w jaki sposób informacja o relatywnym poziomie wynagrodzeń współpracowników wpływa na satysfakcję z pracy oraz deklarowaną skłonność do podejmowania wybranych działań. Analizujemy skłonność do ubiegania się o podwyżkę oraz poszukiwania nowego zatrudnienia. W prezentowanych respondentom scenariuszach modyfikowaliśmy nie tylko relatywny poziom wynagrodzenia względem współpracowników, ale także informację o różnicach w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, uzasadnienie tych różnic oraz poziom wynagrodzeń w innych firmach.

Wykorzystaliśmy eksperyment sondażowy z zastosowaniem winiet (*factorial survey experiment*). Metoda ta polega na prezentowaniu respondentom krótkich opisów hipotetycznych sytuacji (winiet), których poszczególne cechy są systematycznie modyfikowane. Na podstawie ocen lub decyzji respondentów możliwe jest oszacowanie wpływu poszczególnych czynników na badane postawy i deklarowane zachowania. Wykorzystana metoda jest znana w naukach społecznych od kilku dekad, ale w ostatnich kilkunastu latach wyraźnie zyskała na popularności i jest dziś powszechnie wykorzystywana do analizy postaw oraz identyfikacji czynników kształtujących zachowania (Treischl, Wolbring, 2022). Badania walidacyjne są dowodem na to, że odpowiednio zaprojektowane eksperymenty sondażowe pozwalają trafnie odzwierciedlać zależności obserwowane w rzeczywistych zachowaniach. Hainmueller, Hangartner i Yamamoto (2015) porównali wyniki eksperymentu sondażowego dotyczącego wpływu cech hipotetycznych imigrantów na poparcie dla ich naturalizacji z rezultatami rzeczywistych referendów w Szwajcarii dotyczących przyznawania obywatelstwa. Efekty oszacowane na podstawie deklaracji respondentów były zbliżone do efektów obserwowanych w rzeczywistych decyzjach wyborczych. Z kolei w jednym z najnowszych badań, Kmetty i Stefkovics (2025) porównali deklarowaną gotowość respondentów do udostępnienia danych z mediów społecznościowych z rzeczywistym zachowaniem

obserwowanym 9 miesięcy później. Choć deklaracje nie pozwoliły na precyzyjne przewidywanie indywidualnych działań, to kierunek zależności między postawami a zachowaniami był spójny w obu pomiarach.

W ostatnich latach eksperymenty sondażowe z zastosowaniem winiet były szeroko stosowane w badaniach rynku pracy, np. w zakresie skłonności do zatrudniania kandydatów przez pracodawców (Van Belle i in., 2018) czy preferencji dotyczących wyboru miejsca pracy przez pracowników (Sterkens i in., 2024).

Każda z prezentowanych w badaniu winiet opisywana jest za pomocą jednego wymiaru stałego, określonego na podstawie deklaracji respondenta w ankiecie oraz czterech wymiarów, w ramach których przypisywany jest jeden ze zdefiniowanych poziomów. Poziomy poszczególnych wymiarów są dobierane niezależnie od siebie, dzięki czemu możliwe jest określenie wpływu każdego z badanych czynników niezależnie od pozostałych cech scenariusza. W tabeli 1 opisujemy wymiary oraz odpowiadające im poziomy. W ramce 1 prezentujemy informację, która poprzedzała część winietową w badaniu ankietowym, a w ramce 2 – przykład winiety.

Po każdej z pięciu winiet respondenci odpowiadali na pytania dotyczące oceny przedstawionego scenariusza. W niniejszej publikacji analizujemy trzy z nich: (1) „Jak Pan/Pani sądzi, na ile zadowolony/a czuł/aby się Pan/Pani ze swojej pracy w tym scenariuszu?”, (2) „W tym scenariuszu, jak prawdopodobne jest, że poprosił/aby Pan/Pani o podwyżkę w najbliższych sześciu miesiącach?”, (3) „W tym scenariuszu, jak prawdopodobne jest, że w najbliższych sześciu miesiącach podjął/ęłaby Pan/Pani rzeczywisty wysiłek, aby znaleźć nową pracę?”. Odpowiedzi udzielano na skali od 0 do 10. W pierwszym pytaniu skala obejmowała wartości od 0 – „Bardzo niezadowolony/a” do 10 – „Bardzo zadowolony/a”, natomiast w pozostałych pytaniach od 0 – „W ogóle nieprawdopodobne” do 10 – „Bardzo prawdopodobne”.

Dołożyliśmy wszelkich starań, aby zaprojektować badanie w sposób maksymalizujący jego rzetelność i zgodność z rekomendacjami metodologicznymi. Zadbaliśmy więc, aby scenariusze prezentowane respondentom były logiczne i realistyczne, staraliśmy się także zminimalizować ryzyko przeciążenia poznawczego i zmęczenia respondentów, co mogłoby negatywnie wpływać na jakość udzielanych odpowiedzi (Auspurg i Hinz, 2015; Haghani i in., 2021; Treischl, Wolbring, 2022). Przeprowadziliśmy badanie pilotażowe, które pozwoliło zweryfikować przejrzystość i realizm kwestionariusza oraz poprawność konstrukcji eksperymentu. Podczas analiz wstępnych zweryfikowaliśmy, że winiety zostały prawidłowo rozlosowane pomiędzy respondentami (charakterystyki demograficzne respondentów nie korelują istotnie z wymiarami winiet).

Tabela 1. Wymiary winiety

Wymiary	Poziomy
Miesięczne wynagrodzenie brutto respondenta	Wynagrodzenie zadeklarowane przez respondenta w ankiecie.
1. Średnie miesięczne wynagrodzenie brutto wszystkich pracowników na podobnym stanowisku ¹	Średnie miesięczne wynagrodzenie brutto wszystkich pracowników na podobnym stanowisku wyznaczyliśmy w odniesieniu do zadeklarowanego przez respondenta miesięcznego wynagrodzenia brutto. Wymiar przyjmował siedem poziomów: 85 proc., 90 proc., 95 proc., 100 proc., 105 proc., 110 proc. i 115 proc. wynagrodzenia respondenta
2. Średnie miesięczne wynagrodzenie: (a) kobiet i (b) mężczyzn na podobnym stanowisku	Wynagrodzenia kobiet i mężczyzn wyznaczyliśmy na podstawie średniego wynagrodzenia wszystkich pracowników na podobnym stanowisku oraz założonego poziomu luki płacowej (<i>gender pay gap</i> – GPG*). Przyjęliśmy założenie równego udziału kobiet i mężczyzn wśród współpracowników na podobnych stanowiskach (po 50 proc.). Wymiar przyjmował trzy poziomy: 1. GPG = -10 proc.: różnica na niekorzyść mężczyzn – kobiety zarabiają średnio o 10 proc. więcej niż mężczyźni. 2. GPG = 0 proc.: kobiety i mężczyźni zarabiają tyle samo. 3. GPG = 10 proc.: różnica na niekorzyść kobiet mężczyźni zarabiają średnio o 10 proc. więcej niż kobiety
3. Uzasadnienie różnic płac	Wymiar przyjmował dwa poziomy. 1. Uzasadnienie pracodawcy oparte na ocenie efektywności pracy: „Pracodawca wyjaśnił, że różnice w wynagrodzeniach w firmie wynikają z różnic w ocenie wyników pracy poszczególnych pracowników”. 2. Bez uzasadnienia: „Nie otrzymał(a) Pan(i) informacji, z czego wynikają różnice w wynagrodzeniach w firmie”
4. Informacja o płacach oferowanych na podobnych stanowiskach w innych firmach	Wymiar przyjmował pięć poziomów: 1. Brak informacji o wynagrodzeniach w ogłoszeniach: „Nie wie Pan(i), jakie wynagrodzenia są oferowane na podobnych stanowiskach w innych firmach”. 2. Oferowane wynagrodzenia średnio o 10 proc. wyższe od wynagrodzenia respondenta. 3. Oferowane wynagrodzenia średnio o 20 proc. wyższe od wynagrodzenia respondenta. 4. Oferowane wynagrodzenia na podobnym poziomie do wynagrodzenia respondenta. 5. Oferowane wynagrodzenia są średnio 10 proc. niższe od wynagrodzenia respondenta

*Wskaźnik GPG wyznaczono zgodnie ze standardową definicją (analogiczną do stosowanej przez Eurostat), jako różnicę między średnim wynagrodzeniem mężczyzn i kobiet, wyrażoną jako procent wynagrodzenia mężczyzn: $GPG = (\text{wynagrodzenie mężczyzn} - \text{wynagrodzenie kobiet}) / \text{wynagrodzenie mężczyzn}$.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

¹ Jako „podobne stanowiska” rozumiemy stanowiska o zbliżonym zakresie obowiązków, poziomie odpowiedzialności oraz wymagające podobnych kwalifikacji i umiejętności. Podobne stanowiska mogą znajdować się w różnych działach firmy i różnić się nazwami. Np. dla specjalisty ds. marketingu za podobne stanowiska można uznać specjalistów ds. sprzedaży, komunikacji itp., a dla pracownika magazynu podobne stanowiska to inni magazynierzy wykonujący podobne zadania (np. przyjęcia, kompletowanie zamówień, pakowanie). Respondentom przedstawiono definicję zgodną z powyższymi założeniami.

Ramka 1. Informacja poprzedzająca część winietową

W tej części przedstawimy Panu 5 hipotetycznych scenariuszy osadzonych w kontekście Pana obecnej pracy. Będziemy prosić Pana o ocenę tych sytuacji. Proszę zastanowić się uważnie nad swoimi odpowiedziami, ponieważ mogą one pomóc w kształtowaniu polityki rządu w przyszłości. Od czerwca 2026 r. każdy pracownik będzie mógł poprosić pracodawcę o informację o średnich zarobkach osób na podobnych stanowiskach. Podobnie jak wcześniej, jako „podobne stanowiska” rozumiemy stanowiska o zbliżonym zakresie obowiązków, poziomie odpowiedzialności oraz wymagające podobnych kwalifikacji i umiejętności. Podobne stanowiska mogą znajdować się w różnych działach firmy i różnić się nazwami. Dodatkowo, w myśl nowych przepisów, pracodawcy poszukujący pracowników będą musieli informować kandydatów o proponowanych zarobkach na danym stanowisku, np. w ogłoszeniach o pracę.

Ramka 2. Przykład winiety

Proszę sobie wyobrazić, że znajduje się Pan w opisanej poniżej sytuacji. Podane wynagrodzenia przeliczone są na Pana wielkość etatu. Inne aspekty Pana pracy pozostają niezmienione.

Pana obecne miesięczne wynagrodzenie brutto, zgodnie z wcześniejszą deklaracją, wynosi 7400 PLN.

W związku z nowymi przepisami otrzymał Pan od pracodawcy informację o średnich wynagrodzeniach współpracowników.

Średnie miesięczne wynagrodzenie brutto wszystkich osób na podobnym stanowisku wynosi 7770 PLN, w tym kobiety zarabiają średnio 7360 PLN, a mężczyźni 8180 PLN.

Pracodawca wyjaśnił, że różnice w wynagrodzeniach w firmie wynikają z różnic w ocenie wyników pracy poszczególnych pracowników.

Ponadto wie Pan, że w innych firmach wynagrodzenia oferowane na podobnych stanowiskach są średnio o 10% niższe niż Pana obecne wynagrodzenie.

Uwaga: przy zadanym poziomie GPG i średnim wynagrodzeniu współpracowników (S), wynagrodzenia grup wyznaczono tak, aby $(W_{\text{kobiety}} + W_{\text{mężczyźni}})/2 = S$, z zachowaniem zdefiniowanej powyżej relacji GPG.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Wyniki badania PIE należy interpretować przede wszystkim jako odzwierciedlenie postaw i intencji respondentów, co jest typowe dla eksperymentów sondażowych z wykorzystaniem winiet (Treischl, Wolbring, 2022). Nie powinny być traktowane jako prognoza rzeczywistej skali negocjacji płacowych czy mobilności pracowników po wprowadzeniu większej przejrzystości wynagrodzeń. Jednocześnie eksperymentalny charakter badania umożliwia identyfikację kierunku reakcji oraz porównanie względnej siły analizowanych mechanizmów. W sekcji dyskusji zestawiamy uzyskane wyniki z dorobkiem badań z innych krajów, także opartych na obserwacji rzeczywistych zachowań, co pozwala ocenić, na ile zidentyfikowane w eksperymencie prawidłowości znajdują potwierdzenie w praktyce.

Metoda analizy danych

Szacujemy parametry modeli mieszanych (*mixed-effects*) z losowym wyrazem wolnym (*random intercept*) na poziomie respondenta. Tego typu model pozwala uwzględnić fakt, że oceny poszczególnych winiet nie są od siebie całkowicie niezależne, ponieważ każdy respondent (który może mieć własną skłonność do wyższych lub niższych ocen na przykład satysfakcji z pracy) ocenia pięć winiet. Wnioski prezentujemy dla trzech ilościowych zmiennych zależnych: (1) przewidywanej satysfakcji z pracy oraz prawdopodobieństwa podjęcia działań – (2) próśby o podwyżkę i (3) rozpoczęcia poszukiwań nowej pracy. Wszystkie trzy zmienne zależne były mierzone na skali od 0 do 10. Aby ułatwić porównywanie wyników dla różnych zmiennych (satysfakcji z pracy, gotowości do próśby o podwyżkę czy skłonności do poszukiwania nowej pracy), wszystkie efekty przedstawiamy w ujednoliconej skali – standaryzujemy każdą z nich. Od każdej zmiennej odejmujemy jej średnią, a następnie dzielimy przez jej odchylenie standardowe. W efekcie każda zmienna jest wyrażona w jednostkach swojego typowego zróżnicowania. Na przykład: efekt równy 0,2 oznacza, że średnio przesuwają on odpowiedzi respondentów o 0,2 odchylenia standardowego danej zmiennej.

Badamy reakcje osób pracujących na: (1) wysokość średniego relatywnego wynagrodzenia współpracowników na podobnych stanowiskach oraz na (2) różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na podobnych stanowiskach, które są włączane do modeli jako zmienne niezależne. W pierwszym etapie szacujemy efekty główne tych zmiennych, a następnie uwzględniamy ich interakcje z płcią respondenta, informacją o rynku pracy oraz uzasadnieniem różnic w wynagrodzeniach. We wszystkich modelach kontrolujemy pozostałe wymiary scenariuszy (winiet), charakterystyki respondentów (płeć, wiek, wykształcenie i miejsce zamieszkania), charakterystyki przedsiębiorstwa (sekcja PKD oraz wielkość firmy), a także kolejność prezentacji winiet.

W celu zwiększenia przystępności prezentowanych wyników, w uwagach pod każdym wykresem znajduje się opis, w jaki sposób interpretować przedstawione dane.

Rozdział 3. Wyniki badania

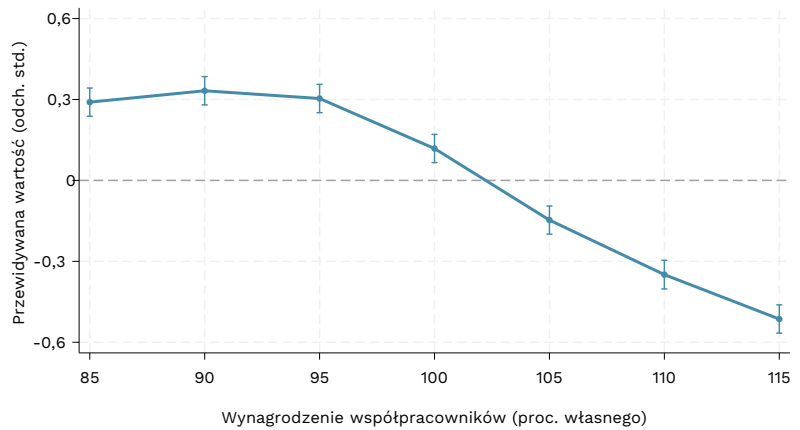
3.1. Reakcje na wynagrodzenia współpracowników

Przejrzystość wynagrodzeń może wpływać na satysfakcję z pracy, w szczególności u osób, które dowiadują się, że zarabiają mniej niż współpracownicy zatrudnieni na podobnych stanowiskach. Z naszego badania wynika, że informacja o wynagrodzeniu współpracowników wpływa na satysfakcję z pracy, ale efekt ten nie jest symetryczny (wykres 1). Gdy współpracownicy zarabiają mniej niż respondent, satysfakcja pozostaje na zbliżonym, relatywnie wysokim poziomie – różnice między poziomami 85 proc., 90 proc. i 95 proc. są niewielkie i nieistotne statystycznie. Istotna zmiana pojawia się przy punkcie równego wynagrodzenia: już informacja, że współpracownicy na tych samych stanowiskach zarabiają tyle samo co respondent, wiąże się z istotnym spadkiem satysfakcji względem sytuacji, w której respondent zarabia więcej niż współpracownicy. Dalszy wzrost wynagrodzenia współpracowników powyżej wynagrodzenia respondenta wiąże się z kolejnymi, wyraźnymi spadkami satysfakcji. Zależność ta jest zatem szczególnie silna i statystycznie istotna w sytuacjach, w których współpracownicy zarabiają więcej niż respondent.

Przejrzystość wynagrodzeń może wpływać nie tylko na odczucia pracujących, ale także skłaniać do podejmowania działań korygujących nierówność – motywować do wystąpienia z prośbą o podwyżkę czy poszukiwania nowej pracy. Osoby, które dowiadują się, że zarabiają mniej niż współpracownicy są bardziej skłonne podjąć się negocjacji płacowych lub poszukiwać nowej pracy (wykresy 2, 3). Z kolei informacja o korzystniejszej sytuacji płacowej względem współpracowników zmniejsza skłonność do podejmowania takich działań. Podobnie jak w przypadku satysfakcji z pracy, relatywnie niższe wynagrodzenie silniej zwiększa skłonność do negocjacji płacowych i poszukiwania nowej pracy, niż wyższe ją ogranicza.

Bycie gorzej opłacanym motywuje do negocjacji płacowych bardziej niż bycie lepiej opłacanym demotywuje (wykres 2). Wyniki badania sugerują, że efektem ubocznym przejrzystości wynagrodzeń może być spłaszczanie rozkładu wynagrodzeń. Informacja, że współpracownicy zarabiają o 5 proc. więcej niż respondent, bardzo istotnie zwiększa gotowość do wnioskowania o podwyżkę.

Wykres 1. Informacja o zarobkach współpracowników może obniżyć deklarowaną satysfakcję z pracy tych, którzy zarabiają mniej

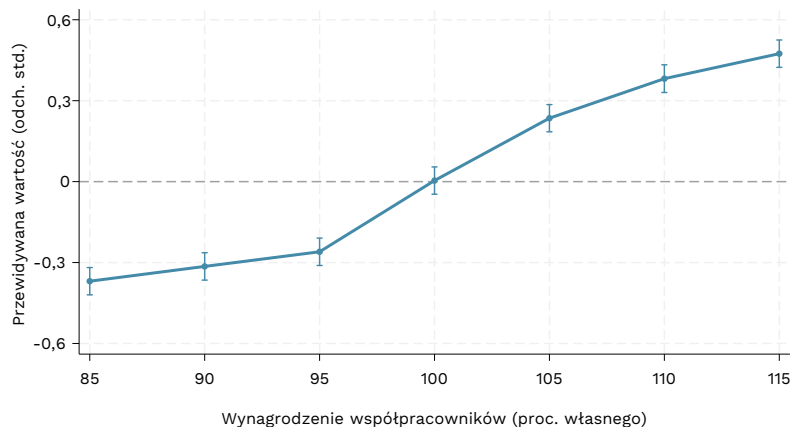


Dane: wpływ informacji o relatywnym poziomie wynagrodzenia współpracowników na deklarowaną satysfakcję z pracy w przeprowadzonym eksperymencie ankietowym.

Uwaga: punkty na wykresie obrazują średnie przewidywane wartości oszacowane na podstawie modelu mieszanego z losowym wyrazem wolnym na poziomie respondenta, a pionowe odcinki wskazują na przedziały ufności (precyzję danego oszacowania). Wartość 0 oznacza brak efektu. Im dalej od zera znajduje się punkt, tym silniejszy wpływ danej informacji na analizowaną postawę lub zachowanie.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Wykres 2. Informacja o zarobkach współpracowników może skłaniać do wnioskowania o podwyżkę tych, którzy zarabiają mniej, a zniechęcać tych, którzy zarabiają więcej

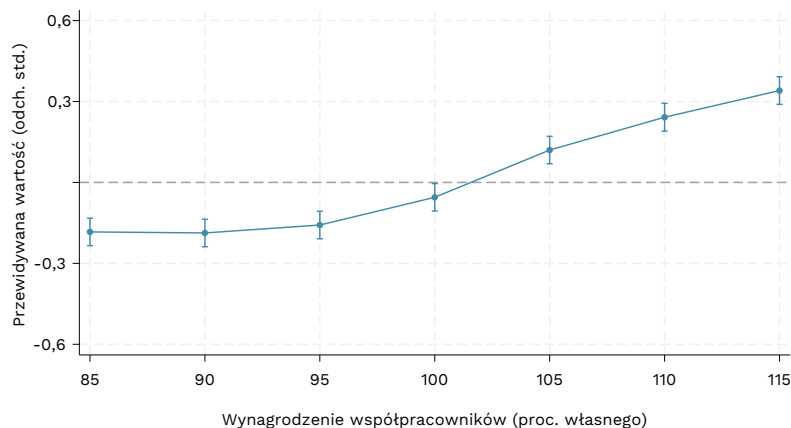


Dane: wpływ informacji o relatywnym poziomie wynagrodzenia współpracowników na deklarację wnioskowania o podwyżkę w przeprowadzonym eksperymencie ankietowym.

Uwaga: punkty na wykresie obrazują średnie przewidywane wartości oszacowane na podstawie modelu mieszanego z losowym wyrazem wolnym na poziomie respondenta, a pionowe odcinki wskazują na przedziały ufności (precyzję danego oszacowania). Wartość 0 oznacza brak efektu. Im dalej od zera znajduje się punkt, tym silniejszy wpływ danej informacji na analizowaną postawę lub zachowanie.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Wykres 3. Informacja o zarobkach współpracowników może skłaniać do zmiany pracy tych, którzy zarabiają mniej, a zniechęcać tych, którzy zarabiają więcej – ale efekty są słabsze niż w przypadku wnioskowania o podwyżkę



Dane: wpływ informacji o relatywnym poziomie wynagrodzenia w stosunku do współpracowników na deklaracje poszukiwania nowej pracy w przeprowadzonym eksperymencie ankietowym.

Uwaga: punkty na wykresie obrazują średnie przewidywane wartości oszacowane na podstawie modelu mieszanego z losowym wyrazem wolnym na poziomie respondenta, a pionowe odcinki wskazują na przedziały ufności (precyzję danego oszacowania). Wartość 0 oznacza brak efektu. Im dalej od zera znajduje się punkt, tym silniejszy wpływ danej informacji na analizowaną postawę lub zachowanie.

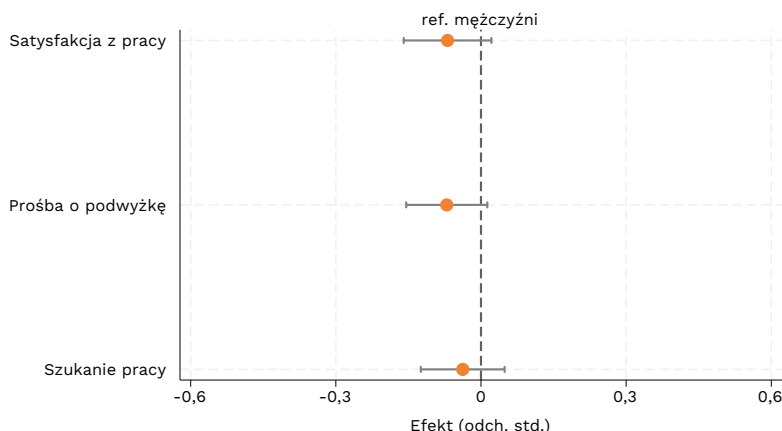
Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Świadomość nierówności płacowych na podobnych stanowiskach może także zwiększać rotację pracowników. Osoby, które dowiadywały się, że współpracownicy zarabiają więcej niż one, deklarowały istotnie większą skłonność do poszukiwania nowej pracy (wykres 3). Relatywnie wyższe wynagrodzenie respondenta generalnie obniża skłonność do poszukiwania nowej pracy, ale efekt ten zmienia się niewiele wraz z dalszym spadkiem wynagrodzeń współpracowników. Natomiast informacja, że współpracownicy zarabiają więcej, wyraźnie zwiększa deklarowaną gotowość do poszukiwania nowej pracy. Poszukiwanie nowego zatrudnienia przez osoby relatywnie gorzej opłacane (potencjalnie w miejscu oferującym wyższe wynagrodzenie) może być kolejnym mechanizmem prowadzącym do spłaszczania rozkładu wynagrodzeń na rynku po wprowadzeniu większej przejrzystości wynagrodzeń.

Porównanie zależności między informacją o wynagrodzeniach współpracowników a analizowanymi dotychczas zmiennymi, pozwala zauważyć wyraźną hierarchię reakcji. Wynagrodzenia współpracowników najsilniej oddziałują na subiektywną ocenę własnej sytuacji w pracy (czyli satysfakcję). W nieco mniejszym stopniu przekładają się na deklarowaną gotowość do działania wewnątrz firmy, czyli prośbę o podwyżkę, a w jeszcze mniejszym – na gotowość do działania poza firmą, czyli poszukiwanie nowej pracy.

Reakcje kobiet i mężczyzn na informację o wyższym wynagrodzeniu współpracowników są podobne. W sytuacji, gdy współpracownicy zarabiają więcej, efekty dla satysfakcji z pracy, próśby o podwyżkę i poszukiwania nowej pracy nie różnią się istotnie statystycznie między płciami przy innych czynnikach niezmiennych (wykres 4).

Wykres 4. Między kobietami a mężczyznami nie występują istotne różnice w reakcjach na informację o relatywnie niższym wynagrodzeniu



Dane: porównanie wpływu informacji o relatywnym wynagrodzeniu na trzy analizowane zmienne zależne między płciami – wykres przedstawia efekty oszacowane dla kobiet w porównaniu do efektów oszacowanych dla mężczyzn (baza). Analiza przeprowadzona wyłącznie w grupie scenariuszy, w których współpracownicy zarabiają więcej niż respondent.

Uwaga: punkty na wykresie przedstawiają oszacowane efekty uzyskane na modelu mieszanego z losowym wyrazem wolnym na poziomie respondenta, a poziome odcinki wskazują na przedziały ufności (precyzję danego oszacowania). Wartość 0 oznacza brak różnicy między kobietami a mężczyznami. Punkty po prawej stronie zera oznaczają wyższy poziom analizowanej postawy lub większą skłonność do danego działania w przypadku kobiet, natomiast punkty po lewej stronie – niższy poziom. Im dalej od zera znajduje się punkt, tym silniejszy jest efekt.

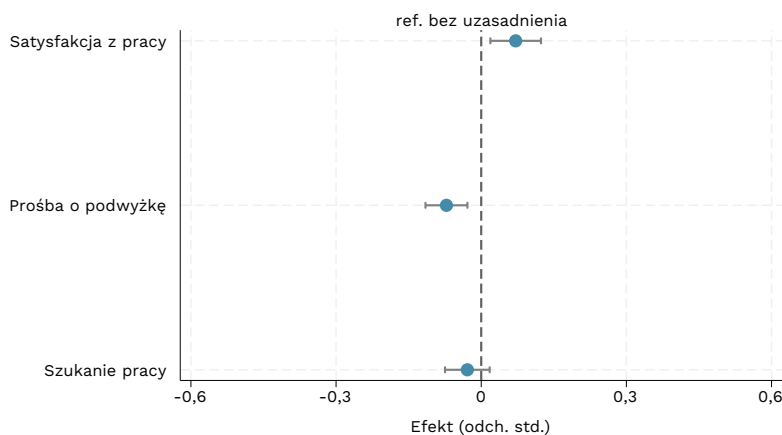
Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Uzasadnienie różnic w wynagrodzeniach jedynie częściowo łagodzi efekty informacji o wyższych zarobkach współpracowników (wykres 5). Przypomnijmy: w naszym badaniu respondenci mogli otrzymać winietę z informacją, że różnice w wynagrodzeniach w firmie wynikają z różnic w ocenie wyników pracy poszczególnych pracowników, albo winietę, w której pracodawca nie wyjaśniał, z czego wynikają różnice płacowe. Wyniki obrazują, że takie uzasadnienie ma znaczenie, ale tylko częściowo ogranicza konsekwencje nierówności płacowych. W przypadku satysfakcji z pracy oraz gotowości do wnioskowania o podwyżkę, uzasadnienie oparte na wynikach pracy istotnie zmniejsza reakcję respondentów. Innymi słowy, wyjaśnienie, że wyższe wynagrodzenia

współpracowników wynikają z lepszej oceny ich pracy, częściowo ogranicza spadek satysfakcji i zmniejsza skłonność do proszenia o podwyżkę.

Jednocześnie skala tego efektu jest zdecydowanie mniejsza niż skala wpływu samej informacji o wynagrodzeniu współpracowników. Oznacza to, że samo uzasadnienie różnic płacowych między pracownikami na podobnych stanowiskach prawdopodobnie nie wystarczy, aby całkowicie zneutralizować spadek satysfakcji lub wzrost skłonności do negocjacji płacowych. W przypadku poszukiwania nowej pracy uzasadnienie różnic w wynagrodzeniach nie wpływa na wielkość efektów.

Wykres 5. Uzasadnienie różnic w wynagrodzeniach ogranicza spadek satysfakcji i zmniejsza skłonność do ubiegania się o podwyżkę



Dane: porównanie wpływu uzasadnienia różnic w wynagrodzeniach na trzy analizowane zmienne zależne – wykres obrazuje grupę, która otrzymała uzasadnienie w porównaniu z grupą, która nie uzyskała uzasadnienia. Analiza przeprowadzona wyłącznie w grupie scenariuszy, w których współpracownicy zarabiają więcej niż respondent.

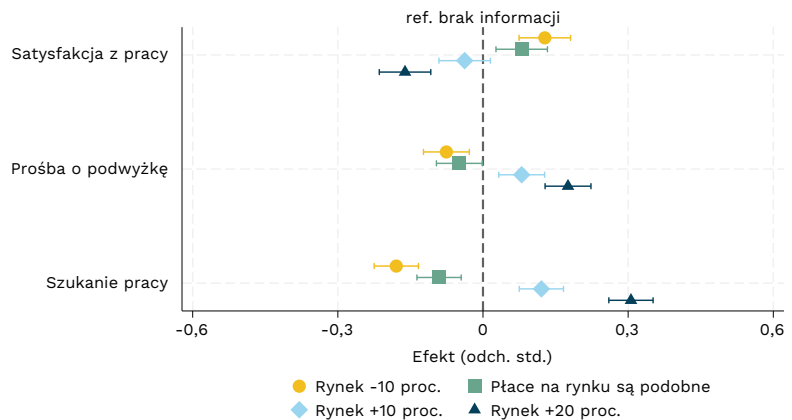
Uwaga: punkty na wykresie obrazują oszacowane efekty uzyskane na podstawie modelu mieszanego z losowym wyrazem wolnym na poziomie respondenta, a poziome odcinki wskazują na przedziały ufności (precyzję danego oszacowania). Wartość 0 oznacza brak różnicy względem sytuacji, w której pracownik nie otrzymuje uzasadnienia różnic w wynagrodzeniach. Punkty po prawej stronie zera oznaczają wyższy poziom analizowanej postawy lub większą skłonność do danego działania w przypadku grupy, która otrzymała uzasadnienie względem grupy bez uzasadnienia. Punkty po lewej stronie odwrotnie. Im dalej od zera znajduje się punkt, tym silniejszy jest efekt.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Świadomość tego, jak kształtują się wynagrodzenia na rynku, wpływa na odczucia i deklarowane zachowania pracowników. Przypomnijmy: badani mogli albo nie otrzymać żadnej informacji na temat wysokości wynagrodzeń na rynku, albo otrzymać jedną z czterech informacji: że płace w innych firmach są średnio wyższe o 10 proc., wyższe o 20 proc., niższe o 10 proc. lub takie same jak w obecnej firmie.

W grupie osób, które dowiedziały się, że współpracownicy w obecnej firmie zarabiają więcej niż oni, informacja o wyższych płacach na rynku istotnie wpływa na wszystkie trzy analizowane zmienne (wykres 6). Np. w porównaniu do braku informacji o sytuacji na rynku (scenariusz bazowy), informacja o tym, że wynagrodzenia w innych firmach są średnio o 20 proc. wyższe niż w obecnej firmie, wyraźnie zwiększa prawdopodobieństwo poszukiwania nowej pracy oraz gotowość do wnioskowania o podwyżkę, a jednocześnie istotnie obniża satysfakcję z pracy. Z kolei, gdy płace na rynku są niższe niż w obecnej firmie, zwiększa się satysfakcja z pracy, a zmniejsza prawdopodobieństwo wnioskowania o podwyżkę i poszukiwania nowej pracy.

Wykres 6. Informacja o poziomie wynagrodzeń na rynku wpływa zarówno na satysfakcję, jak i na skłonność do wnioskowania o podwyżkę oraz poszukiwania nowej pracy



Dane: wpływ informacji o sytuacji na rynku pracy na trzy analizowane zmienne zależne. Poziom referencyjny stanowi warunek, w którym respondenci nie otrzymali informacji o wysokości płac na rynku.

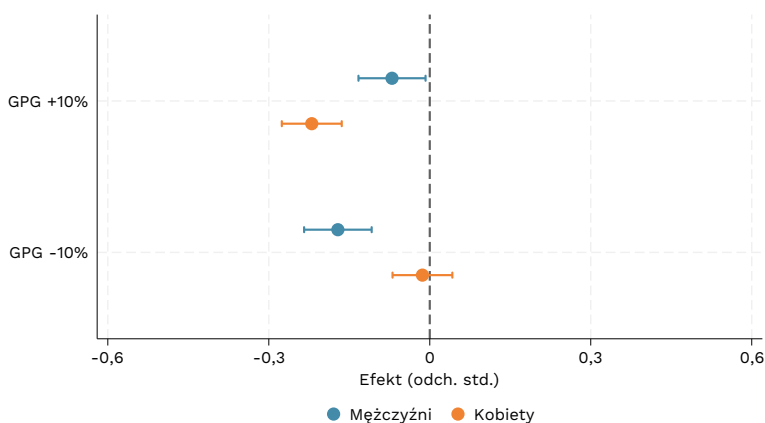
Uwaga: punkty na wykresie obrazują oszacowane efekty uzyskane na podstawie modelu mieszanego z losowym wyrazem wolnym na poziomie respondenta, a poziome odcinki wskazują na przedziały ufności (precyzję danego oszacowania). Wartość 0 oznacza brak różnicy względem sytuacji, w której osoba nie otrzymuje informacji o poziomie wynagrodzeń na rynku. Punkty po prawej stronie zera oznaczają wyższy poziom analizowanej postawy lub większą skłonność do danego działania, natomiast punkty po lewej stronie – niższy poziom. Im dalej od zera znajduje się punkt, tym silniejszy jest efekt.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

3.2. Reakcje na różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na podobnych stanowiskach

Zarówno kobiety, jak i mężczyźni deklarują niższą satysfakcję z pracy, gdy dowiadują się, że kobiety na podobnych stanowiskach zarabiają mniej niż mężczyźni (w porównaniu z warunkiem, w którym nie występują różnice w wynagrodzeniach między płciami – wykres 7). Reakcja kobiet na tę nierówność jest jednak silniejsza niż reakcja mężczyzn. Z kolei gdy to mężczyźni zarabiają mniej niż kobiety na podobnych stanowiskach, niższą satysfakcję deklarują tylko mężczyźni.

Wykres 7. Nierówności płacowe na niekorzyść kobiet negatywnie wpływają zarówno na satysfakcję z pracy kobiet, jak i mężczyzn



Dane: wpływ informacji o różnicach w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na satysfakcję z pracy. Poziom referencyjny stanowi warunek, w którym różnice płacowe między kobietami a mężczyznami nie występują.

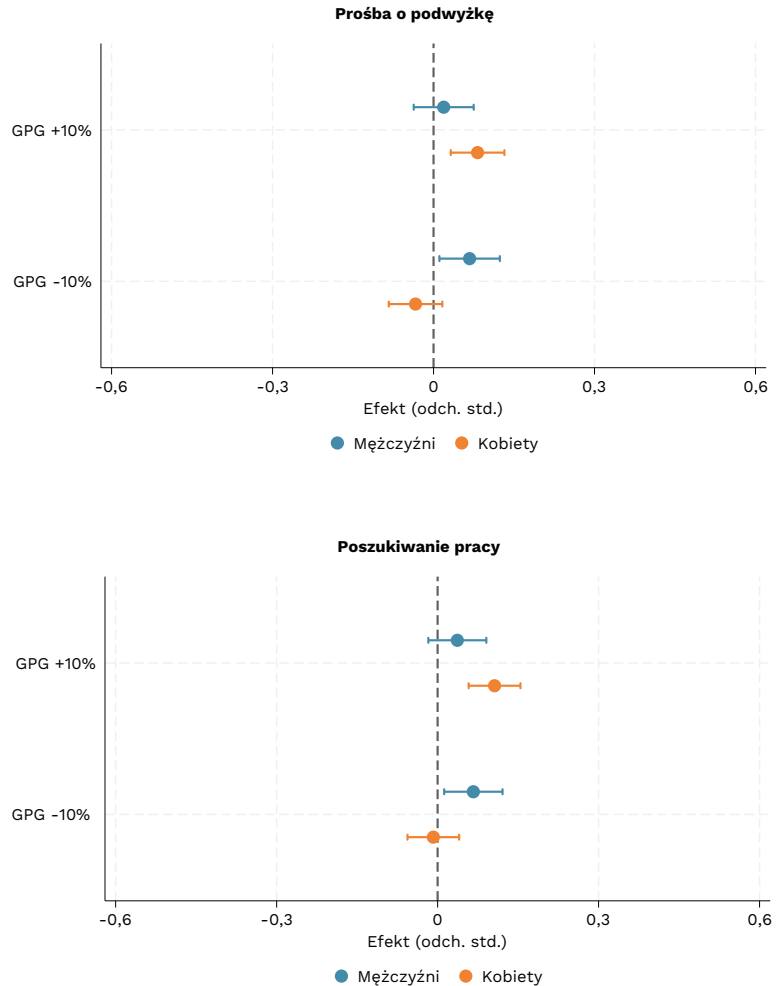
Uwaga: punkty na wykresie obrazują oszacowane efekty uzyskane na podstawie modelu mieszanego z losowym wyrazem wolnym na poziomie respondenta, a poziome odcinki wskazują na przedziały ufności (precyzję danego oszacowania). Wartość 0 oznacza brak różnicy względem sytuacji, w której nie występują nierówności płacowe ze względu na płeć. Punkty poniżej zera oznaczają niższy poziom satysfakcji z pracy. Im dalej od zera znajduje się punkt, tym silniejszy jest efekt.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Przejrzystość wynagrodzeń może sprzyjać ograniczaniu luki płacowej między kobietami i mężczyznami zatrudnionymi na podobnych stanowiskach.

Zarówno kobiety, jak i mężczyźni częściej deklarują gotowość do podjęcia działań, jak np. wnioskowanie o podwyżkę czy poszukiwanie nowej pracy, gdy w firmie występują nierówności płacowe na niekorzyść ich grupy (wykres 8).

Wykres 8. Kobiety i mężczyźni deklarują większą skłonność do wnioskowania o podwyżkę i poszukiwania nowej pracy, gdy w firmie występują nierówności płacowe na niekorzyść ich płci

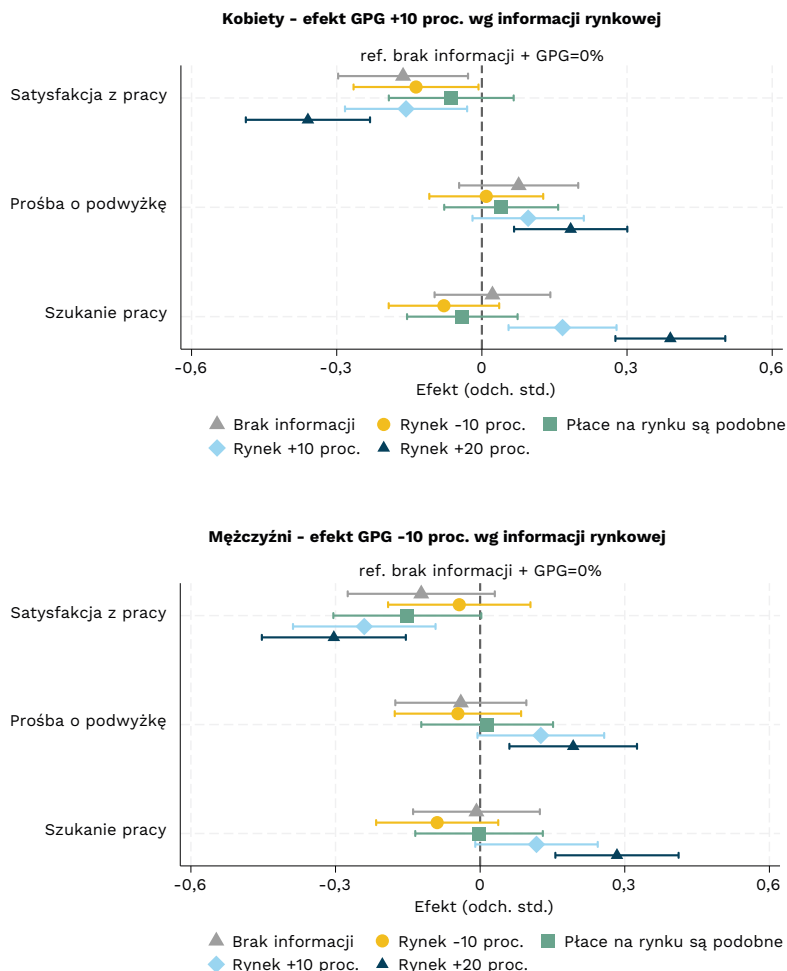


Dane: wpływ informacji o różnicach w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na deklarację wnioskowania o podwyżkę oraz poszukiwania pracy. Poziom referencyjny stanowi warunek, w którym różnice płacowe między kobietami a mężczyznami nie występują.

Uwaga: punkty na wykresie obrazują oszacowane efekty uzyskane na podstawie modelu mieszanego z losowym wyrazem wolnym na poziomie respondenta, a poziome odcinki wskazują na przedziały ufności (precyzję danego oszacowania). Wartość 0 oznacza brak różnicy względem sytuacji, w której kobiety i mężczyźni na podobnych stanowiskach zarabiają tyle samo. Punkty powyżej zera oznaczają wyższy poziom analizowanej postawy lub większą skłonność do danego działania, natomiast punkty poniżej – niższy poziom. Im dalej od zera znajduje się punkt, tym silniejszy jest efekt.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Wykres 9. Informacja o wynagrodzeniach na rynku pracy wpływa na satysfakcję oraz deklarowane zachowania kobiet i mężczyzn, gdy w firmie występują nierówności płacowe na niekorzyść ich płci



Dane: porównanie wpływu informacji o wysokości wynagrodzeń na rynku na trzy analizowane zmienne zależne dla kobiet (na górze) i dla mężczyzn (na dole), gdy w firmie występują nierówności płacowe na niekorzyść ich płci. Poziom referencyjny stanowi warunek w którym: (1) nie ma informacji na temat wysokości płac na rynku oraz (2) w firmie nie występują nierówności płacowe między kobietami a mężczyznami.

Uwaga: punkty na wykresie obrazują oszacowane efekty uzyskane na podstawie modelu mieszanego z losowym wyrazem wolnym na poziomie respondenta, a poziome odcinki wskazują na przedziały ufności (precyzję danego oszacowania). Wartość 0 oznacza brak różnicy względem sytuacji, w której osoba nie otrzymuje informacji o poziomie wynagrodzeń na rynku. Punkty po prawej stronie zera oznaczają wyższy poziom analizowanej postawy lub większą skłonność do danego działania, natomiast punkty po lewej stronie – niższy poziom. Im dalej od zera znajduje się punkt, tym silniejszy jest efekt.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Gotowość do poszukiwania nowej pracy w sytuacji występowania luki płacowej zależy istotnie od wiedzy na temat wysokości i struktury płac na rynku (wykres 9). Wykres 9 pozwala porównać obecną sytuację na rynku pracy (brak informacji o luce płacowej oraz wysokości płac na rynku) z potencjalnymi scenariuszami po wprowadzeniu dyrektywy w zależności od dostępności informacji o płacach na rynku. Efekt występuje zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn, choć w przypadku kobiet jest nieco silniejszy. Brak informacji o płacach na rynku (podobnie jak informacja, że płace na rynku są takie same lub niższe niż w obecnej firmie) ogranicza skłonność do poszukiwania nowej pracy nawet wtedy, gdy w obecnej firmie występują nierówności płacowe. Poszukiwanie pracy w kluczowy sposób zależy zatem od świadomości dostępnych opcji zewnętrznych. Z wyników naszego badania wynika, że mechanizm kompensowania luki płacowej przez zmianę pracodawcy (np. odchodzenie kobiet z firm, w których są gorzej wynagradzane) może być ograniczony, jeśli osoby pracujące nie mają łatwego dostępu do informacji o wynagrodzeniach na rynku.

Z przeprowadzonego badania wynika, że dostęp do informacji o wynagrodzeniach współpracowników może wpływać na satysfakcję z pracy oraz skłonność do wnioskowania o podwyżkę i poszukiwania nowej pracy. Osoby, które otrzymały hipotetyczną informację o tym, że są wynagradzane gorzej niż współpracownicy na podobnych stanowiskach mają niższą satysfakcję i częściej deklarują gotowość do wnioskowania o podwyżkę oraz poszukiwania nowego zatrudnienia.

Uzyskane wyniki są więc spójne z wynikami wcześniejszych badań analizujących realne zachowania, z których wynika, że relatywnie niskie wynagrodzenie obniża satysfakcję z pracy oraz zwiększa prawdopodobieństwo odejścia z organizacji. Efekty są asymetryczne – silniejsze dla osób, które zarabiają mniej niż współpracownicy.

Nasze badanie rozszerza dotychczasowe spektrum badań i daje możliwości wnioskowania nie tylko o potencjalnych konsekwencjach dla satysfakcji czy rotacji pracowników, ale także inicjowania negocjacji płacowych jako istotnego kanału reakcji na ujawnienie nierówności wynagrodzeń. To kwestia szczególnie istotna w kontekście wdrażania dyrektywy równościowej. Negocjacje płacowe stanowią bowiem jeden z bezpośrednich mechanizmów, za pośrednictwem których osoby pracujące mogą reagować na ujawnione różnice w wynagrodzeniach i wpływać na ich korektę.

Konsekwencją większej przejrzystości płac może być spłaszczanie rozkładu wynagrodzeń. Dotychczas w literaturze ekonomicznej wskazywano przede wszystkim mechanizmy po stronie pracodawców, którzy w warunkach większej przejrzystości płac mogą ograniczać podwyżki, aby uniknąć kolejnych negocjacji i roszczeń płacowych. W naszym badaniu zwracamy uwagę na dodatkowy mechanizm po stronie pracujących. W warunkach jawności płac osoby relatywnie gorzej wynagradzane identyfikują niekorzystne dla siebie różnice i częściej podejmują działania mające na celu ich ograniczenie. Osoby wynagradzane relatywnie lepiej mają silniejszą motywację do podejmowania działań, które mogłyby prowadzić do dalszego zwiększania ich przewagi płacowej. W efekcie presja na zmiany wynagrodzeń pojawia się przede wszystkim w dolnym krańcu rozkładu płac, dwoma kanałami: większą skłonnością do wnioskowania o podwyżkę oraz poszukiwania nowej pracy przez relatywnie gorzej wynagradzanych.

Reakcje pracujących na informacje o wynagrodzeniach najsilniej ujawniają się w sferze satysfakcji, są natomiast słabsze w przypadku działań wymagających aktywnego zaangażowania w zmianę wynagrodzenia. Najsilniejsze efekty obserwujemy w odniesieniu do satysfakcji z pracy, słabsze do wnioskowania o podwyżkę, a naj słabsze do poszukiwania nowego zatrudnienia. Jednocześnie, spadek satysfakcji może przekładać się na inne zachowania nieobjęte niniejszym badaniem, jak np. niższa produktywność czy ograniczenie dodatkowego wysiłku, które były wykazywane we wcześniejszej literaturze.

Jednym z najbardziej zaskakujących wyników badania jest brak istotnych różnic między kobietami i mężczyznami w reakcjach na informację o relatywnie niższym wynagrodzeniu. Wynik ten częściowo odbiega od opisów badań w literaturze wskazujących, że kobiety rzadziej inicjują negocjacje płacowe oraz częściej reagują na niesprawiedliwość poprzez ograniczenie wysiłku niż poprzez żądanie wyższych płac. W naszym badaniu uczestnicy otrzymywali jednoznaczny sygnał, że osoby wykonujące podobną pracę otrzymują wyższe wynagrodzenie. Taka informacja może potencjalnie redukować niepewność dotyczącą zasadności negocjacji i tym samym ograniczać różnice obserwowane zwykle między kobietami a mężczyznami.

Warto także podkreślić, że zwiększona przejrzystość wynagrodzeń może sprzyjać identyfikowaniu i korygowaniu szerszego spektrum nieuzasadnionych nierówności płacowych, nie tylko tych związanych z płcią. Chociaż głównym celem dyrektywy jest ograniczanie luki płacowej między kobietami i mężczyznami, potencjalne skutki jej wdrożenia mogą wykraczać poza ten obszar.

Wyjaśnienie, że różnice w wynagrodzeniach wynikają z różnic w wynikach pracy, częściowo ogranicza negatywny wpływ na satysfakcję z pracy oraz zmniejsza skłonność do wnioskowania o podwyżkę. Skala tych efektów jest jednak niewielka. Co więcej, wyjaśnienie kryteriów stojących za różnicami płacowymi nie wpływa na skłonność do poszukiwania nowej pracy. Z perspektywy pracodawców oznacza to, że transparentne i oparte na kryteriach efektywności uzasadnianie różnic wynagrodzeń może wzmacniać poczucie sprawiedliwości organizacyjnej w warunkach zwiększonej przejrzystości wynagrodzeń. Jednocześnie samo uzasadnienie różnic płacowych nie eliminuje w pełni konsekwencji nierówności wynagrodzeń.

Wyniki badania potwierdzają, że kluczowe znaczenie w podejmowaniu decyzji zawodowych ma nie tylko wysokość wynagrodzenia w obecnej firmie, ale także świadomość dostępnych alternatyw na rynku pracy. Nawet jeśli osoba zarabia mniej niż współpracownicy, to informacja o korzystniejszej sytuacji płacowej względem rynku nie pozostaje neutralna – wpływa pozytywnie na satysfakcję z pracy i ogranicza skłonność do renegocjacji warunków płacowych oraz poszukiwania nowej pracy.

Co więcej, wyniki naszego badania sugerują, że mechanizm kompensowania luki płacowej przez zmianę pracodawcy (np. odchodzenie kobiet z firm, w których kobiety są gorzej wynagradzane) może być ograniczony, jeśli pracownicy nie mają łatwego dostępu do informacji o wynagrodzeniach na rynku. Gotowość do poszukiwania nowej pracy w reakcji na nierówności płacowe ze względu na płeć zależy od wiedzy o kształtowaniu się płac na rynku. Brak takich informacji ogranicza skłonność do poszukiwania nowej pracy nawet wtedy, gdy w obecnej firmie występują nierówności płacowe ze względu na płeć.

Co interesujące, nierówności płacowe na niekorzyść kobiet obniżają satysfakcję z pracy nie tylko kobiet, ale również mężczyzn. A zatem konsekwencje nierówności płacowych mogą wykraczać poza grupę bezpośrednio nimi dotkniętą i wpływać na ogólny klimat organizacyjny oraz postrzeganie sprawiedliwości w miejscu pracy.

Na zakończenie warto odnieść uzyskane wyniki do założeń dyrektywy równościowej. Na podstawie przeprowadzonego badania można wnioskować, że sama dostępność informacji o poziomach wynagrodzeń może wpływać na osoby pracujące – na ich satysfakcję z pracy, skłonność do wnioskowania o podwyżkę, a także do poszukiwania nowego zatrudnienia. Efekty te są jednak uzależnione od tego, czy pracownicy faktycznie uzyskują informacje o wynagrodzeniach współpracowników, a więc czy o nie oficjalnie wystąpią. Z naszych badań wynika, że co trzecia osoba pracująca deklaruje, że wystąpiłaby o informację o średnich zarobkach współpracowników. Niemniej, w warunkach zwiększonej przejrzystości – np. w obliczu zakazu klauzul poufności – opisane mechanizmy mogą ujawniać się niezależnie od skłonności do występowania o informację na temat relatywnego poziomu płac.

W szczególności mogą ujawnić się w organizacjach zatrudniających powyżej 100 osób, w których, zgodnie z dyrektywą, luka płacowa będzie raportowana. Wyniki badania obrazują, że ujawnione nierówności płciowe, nawet jeśli nie dotyczą badanych bezpośrednio, wpływają zarówno na postawy, jak i skłonność do podejmowania działań korygujących wynagrodzenia. W konsekwencji, poza formalnymi mechanizmami egzekwowania ograniczenia luki płacowej przewidzianymi w dyrektywie (w firmach powyżej 100 pracujących w przypadku jej przekroczenia powyżej 5 proc.), istotną rolę mogą odgrywać również oddolne reakcje pracowników.

Bibliografia

- Auspurg, K., Hinz, T. (2015), *Factorial Survey Experiments*, SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781483398075>.
- 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>.
- 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>.
- 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>.
- 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>.
- Cullen, Z., Pakzad-Hurson, B. (2023), *Equilibrium Effects of Pay Transparency*, „Econometrica”, No. 91(3), <https://doi.org/10.3982/ECTA19788>.
- Cullen, Z., 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>.
- 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>.
- Haghani, M., Bliemer, M. C. J., Rose, J. M., Oppewal, H., Lancsar, E. (2021), *Hypothetical bias in stated choice experiments: Part II. Conceptualisation of external validity, sources and explanations of bias and effectiveness of mitigation methods*, „Journal of Choice Modelling”, No. 41, <https://doi.org/10.1016/j.jocm.2021.100322>.
- Hainmueller, J., Hangartner, D., & Yamamoto, T. (2015), *Validating vignette and conjoint survey experiments against real-world behavior*, „Proceedings of the National Academy of Sciences”, No. 112(8), <https://doi.org/10.1073/pnas.1416587112>.
- Hernandez-Arenaz, I., Iriberry, N. (2019), *A Review of Gender Differences in Negotiation*, (w:) Banerjee, A. (ed.), *Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance*, Oxford University Press, Oxford, <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190625979.013.464>.

- 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>.
- Kmetty, Z., Stefkovics, Á. (2025), *Validating a willingness to share measure of a vignette experiment using real-world behavioral data*, „Scientific Reports”, No. 15(1), <https://doi.org/10.1038/s41598-025-92349-2>.
- Palczyńska, M., Rozbicka, I., Rutkowska, K., Lewandowski, M. (2025), *Przejrzystość wynagrodzeń – praktyki firm i postawy pracowników*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2025/12/PIE_Przejrzystosc-wynagrodzen-%E2%80%93-praktyki-firm-i-postawy-pracownikow.pdf [dostęp: 30.06.2026].
- Sterkens, P., Baert, S., Moens, E., Wuyts, J., Derous, E. (2024), *I won't make the same mistake again: Burnout history and job preferences*, „Journal of Population Economics”, No. 37(1), <https://doi.org/10.1007/s00148-024-00980-6>.
- Treischl, E., Wolbring, T. (2022), *The Past, Present and Future of Factorial Survey Experiments: A Review for the Social Sciences*, „Methods, Data, Analyses”, No. 16(2), <https://doi.org/10.12758/mda.2021.07>.
- Van Belle, E., Di Stasio, V., Caers, R., De Couck, M., Baert, S. (2018), *Why Are Employers Put Off by Long Spells of Unemployment?*, „European Sociological Review”, No. 34(6), <https://doi.org/10.1093/esr/jcy039>.
- (www1) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32023L0970> [dostęp: 30.06.2026].

Opis próby

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

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.

W badaniu wzięło udział 3220 osób pracujących, które zostały losowo przydzielone do dwóch grup badawczych: grupa 1 liczyła 1125 respondentów, grupa 2 – 2095. W niniejszej publikacji analizujemy tylko grupę 2.

Z próby wykluczaliśmy obserwacje ze względu na czas: (1) całego wywiadu krótszy niż połowa mediany dla danej grupy oraz (2) czasu części winietowej krótszy niż połowa mediany dla danej grupy. Po usunięciu odstających obserwacji (osoby pracujące w siłach zbrojnych oraz będące w 1. i 99. percentylu rozkładu wynagrodzeń), grupa analizowana w raporcie liczyła 1680 osób. Ze względu na fakt, że każda osoba ewaluowała 5 winiet, liczba analizowanych obserwacji wyniosła 8400.

Podstawowe charakterystyki opisowe respondentów znajdują się w tabeli poniżej.

Tabela A1. Rozkład próby

Wyszczególnienie	Liczebność	Odsetek
Łącznie	1680	100
Płeć		
Mężczyzna	731	44
Kobieta	949	56
Wiek		
25-34 lata	547	33
35-49 lat	780	46
50-59 lat	353	21
Wykształcenie		
Średnie lub niższe	564	34
Wyższe	1116	66
Wynagrodzenie miesięczne (w PLN)		
do 3999	95	6
4000-5999	432	26
6000-7999	519	31
8000-9999	295	18
10 000-11 999	147	9
12 000-13 999	85	5
14 000 lub więcej	107	6
Makroregion		
Południowy (Południowy + Południowo-zachodni)	537	32
Północny (Północny + Północno-zachodni)	460	27
Wschodni (Wschodni)	215	13
Centralny (Mazowiecki + Centralny)	468	28
Wielkość miejscowości		
Miasto i gmina poniżej 100 tys. mieszkańców	838	50
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	842	50
Grupy KZiS		
Zawody wysoko wykwalifikowane (KZiS 1-3)	999	59
Zawody średnio wykwalifikowane (KZiS 4-6)	375	22
Zawody nisko wykwalifikowane (KZiS 7-9)	220	13
Brak informacji o zawodzie	86	5
Sektor		
Prywatny	1247	74
Publiczny / Organizacje pozarządowe	433	26

Wyszczególnienie	Liczebność	Odsetek
Grupy PKD (5 kategorii)		
Sektor surowcowo-produkcyjny	367	22
Handel, transport i usługi konsumenckie	364	22
Usługi biznesowe i rynkowe	315	19
Sektor publiczny i usługi społeczne	341	20
Kultura, rekreacja i pozostałe usługi	293	17
Wielkość firmy		
50-99 osób	273	16
100-249 osób	355	21
250 osób i więcej	670	40
Nie wiem, ale 50 lub więcej	382	23

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

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.



Polski
Instytut
Ekonomiczny