



Horyzonty Polityki  
2022, Vol. 13, N° 43



**KONRAD KULIKOWSKI**

<http://orcid.org/0000-0001-5117-6397>  
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi  
kkulikowski@san.edu.pl

DOI: 10.35765/HP.2231

## Jawność wynagrodzenia jako aktualny problem społeczno-prawny

### *Streszczenie*

**CEL NAUKOWY:** Próba uporządkowania sposobów rozumienia jawności wynagrodzenia oraz nakreślenie jej kluczowych wymiarów, które należy brać pod uwagę planując polityki publiczne i tworząc regulaminy wynagradzania.

**PROBLEM I METODY BADAWCZE:** Zamieszanie terminologiczne związane z jawnością wynagrodzenia może prowadzić do tworzenia norm prawnych oraz regulaminów wynagradzania, które nie odpowiadają rzeczywistości społecznej i oczekiwaniom pracodawców oraz pracowników. W tekście dokonano krytycznego przeglądu znaczeń jawności wynagrodzenia, bazując na trzech źródłach: analizie jawności wynagrodzenia w polskim kontekście prawnym, analizie badań opinii polskiego społeczeństwa na temat jawności wynagrodzeń, analizie podejść do jawności wynagrodzeń w literaturze naukowej z zakresu badań organizacyjnych. Ujawnione znaczenia poddano analizie pojęciowej w celu ich uporządkowania i nakreślenia wymiarów jawności wynagrodzenia.

**PROCES WYWODU:** W pierwszej części artykułu zaprezentowano jawność wynagrodzeń jako aktualny problem na styku norm prawnych i oczekiwań społecznych. Następnie dokonano przeglądu znaczeń jawności w kontekście prawnym, społecznym i badań naukowych. W ostatniej części wyodrębniono wymiary jawności wynagrodzeń.

**WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ:** Uzyskane wyniki pokazują jawność wynagradzania jako pojęcie wieloznaczne i wskazują, że dla precyzyjnego jej

Sugerowane cytowanie: Kulikowski, K. (2022). Jawność wynagrodzenia jako aktualny problem społeczno-prawny. *Horyzonty Polityki*, 13(43), 157–174. DOI: 10.35765/HP.2231.

rozumienia należy dookreślać ją w pięciu wymiarach: a) kogo ma dotyczyć, b) z jaką precyzją, c) w jakim stopniu dotyczyć ma wynagrodzenia finansowego, a w jakim pozafinansowego, d) w jakim stopniu dotyczyć ma procedur wynagradzania, e) jakie mają być zasady jej komunikowania.

---

---

**WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE:** Gdy wprowadzamy odwołanie do jawności wynagrodzeń, czy to w dyskursie publicznym, w kontekście stanowienia prawa i planowania polityk publicznych, czy to tworzenia regulaminów wynagradzania, powinniśmy jasno określić, o jakiej formie i zakresie jawności wynagrodzeń mówimy.

---

---

**SŁOWA KLUCZOWE:**

jawność, wynagrodzenia, regulaminy, procedury, dyskryminacja

*Abstract*

PAY TRANSPARENCY AS A CURRENT SOCIAL  
AND LEGAL PROBLEM

**RESEARCH OBJECTIVE:** An attempt to organize the ways of understanding pay transparency and to outline its key dimensions that should be taken into account when planning public policies and creating remuneration regulations.

---

---

**THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS:** Confusion related to pay transparency may lead to the creation of legal norms and regulations that do not correspond to social reality. The text reviews the meanings of pay transparency based on three sources: analysis of the pay transparency in the Polish legal context, analysis of opinions of the Polish society on the pay transparency, analysis of approaches to pay transparency in the scientific literature. Then the revealed meanings were subjected to conceptual analysis.

---

---

**THE PROCESS OF ARGUMENTATION:** The first part of the article presents pay transparency as an important, contemporary problem at the junction of legal norms and social expectations. Then, it reviews the meanings of pay transparency in legal, social and research contexts. The last part outlines the dimensions of pay transparency.

---

---

**RESEARCH RESULTS:** The obtained results show the pay transparency as an ambiguous concept and indicate that to understand it precisely, it should be described along five dimensions: a) who it will apply to, b) with what precision, c) to what extent it will apply to financial and non-financial components, d) to what extent it will apply to the procedure of compensation system, e) what will be the methods of communicating it.

---

---

**CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS:** It cannot be assumed that pay transparency is a clear concept that is understood in the same way by different parties. When introducing a reference to pay transparency, whether in the public discourse, in the context of lawmaking, public policies or the creation of remuneration regulations, we should first clearly define what form and scope of the pay transparency we are talking about.

---

---

**KEYWORDS:**

transparency, remuneration, regulations, procedures, discrimination

**WSTĘP**

Jawność wynagrodzeń to ważny problem na styku norm prawnych i społecznych oczekiwań, który silnie oddziałuje na opinię publiczną. Jedni mogą uważać, że wynagrodzenia powinny być jawne (por. Wójcik, 2019), inni mogą jawności się obawiać (Pracodawcy RP, 2021). Jawność wynagrodzeń to nie tylko temat dyskusji społecznych, ale także sfera regulacji prawnych. Symptomatyczne są tu propozycje Komisji Europejskiej (KE), która, zniecierpliwiona mało skutecznym zachęcaniem krajów członkowskich do zwiększania jawności wynagrodzeń (Cerf, Aumayr-Pintar, 2020), sugeruje podjęcie kroków, które jawność przesuwać będą z obszaru rekomendacji do sankcjonowanego prawnie obowiązku (European Commission, 2021). Zgodnie z propozycjami KE pracodawcy będą musieli podawać informacje o wynagrodzeniach w ofertach pracy, pracownicy będą mieli prawo do żądania informacji o wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn pracujących na podobnych stanowiskach, a firmy zatrudniające ponad 250 pracowników będą zmuszone publikować informacje o przeciętnych wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn oraz tłumaczyć się z ewentualnych rozbieżności. Regulacje prawne ukierunkowane na zwiększanie transparentności wynagrodzeń, to nie tylko domena UE, są także od dawna obecne w innych kulturach prawnych, np. w USA (Friedman, 2014, s. 292–294; Trotter, Zacur, Stickney, 2017, s. 529–539), a dążenie organizacji biznesowych do coraz większej jawności w obszarze wynagrodzeń można już uznać za ogólnoświatowy trend (Marasi, Bennett, 2016, s. 50–58; Marasi, Wall, Bennett, 2018, s. 58–77). W tym kontekście nie dziwi, że również w Polsce coraz śmielej podejmowane są

inicjatywy mające zwiększać jawność wynagrodzeń (por. Sejm, 2018, 2019, 2021; Polski Ład, 2021).

Mimo dużego zainteresowania jawnością wynagrodzeń, wciąż pojęcie to jest niejasne. Za jawność wynagrodzeń uznać można tak skrajnie różne sytuacje, jak dostęp do informacji o „widełkach” wynagrodzenia w ofercie pracy, jak i swobodny dostęp do informacji o dochodach prywatnych osób. Zamieszanie terminologiczne i niejasności związane z jawnością wynagrodzeń powodują szkodliwy i nieco paradoksalny brak przejrzystości dyskusji i inicjatyw mających zwiększać jawność. Różni interlokutorzy, posługując się tą samą etykietą słowną, inaczej mogą rozumieć zasadniczy przedmiot i zakres dyskusji. Zamieszanie terminologiczne i konceptualne może być przyczyną jałowych sporów i nieporozumień zarówno w procesie analizy oczekiwań społecznych wobec jawności wynagrodzeń, jak i w procesie tworzenia regulaminów wynagradzania o zasięgu lokalnym czy też regulacji prawnych o zasięgu krajowym. Niejasności terminologiczne mogą też zaburzać proces badań jawności, sprawiając że różne analizy „jawności wynagrodzeń” nie będą ze sobą porównywalne.

Dlatego celem prezentowanej pracy jest próba lepszego zrozumienia znaczenia pojęcia jawności wynagrodzeń. Dla pełnej realizacji tego celu przyjęto metodologię krytycznych, refleksyjnych badań jakościowych. W tym nurcie podjęto próbę zidentyfikowania sposobów rozumienia jawności wynagrodzeń, a następnie ich refleksyjnej analizy pojęciowej w kontekście prawnym, społecznym i badań naukowych. Dokonano krytycznego przeglądu znaczeń jawności wynagrodzeń, bazującego na trzech źródłach: analizie form jawności wynagrodzenia występujących w polskim kontekście prawnym, analizie dostępnych badań opinii polskiego społeczeństwa na temat jawności wynagrodzeń oraz analizie podejść do jawności wynagrodzeń w literaturze naukowej z zakresu badań organizacyjnych. W pierwszej części artykułu zaprezentowano jawność wynagrodzeń jako aktualny problem na styku norm prawnych i oczekiwań społecznych. Następnie dokonano przeglądu znaczeń jawności w kontekście prawnym, społecznym i badań naukowych. W ostatniej części wyodrębniono wymiary jawności wynagrodzeń.

Prezentowana analiza ma charakter oryginalny i innowacyjny, gdyż kompleksowe ujęcie porządkujące rozumienie jawności

wynagrodzeń nie jest, według mojej wiedzy, obecnie dostępne. Ponadto prezentowane badania pozwalają na lepsze zrozumienie istotnego problemu społeczno-politycznego w obszarze pracy zawodowej, jakim jest jawność wynagrodzeń i jej prawne uregulowania. Deskrypcja i uporządkowanie zamieszania dookoła jawności wynagrodzeń wnosi wkład w zrozumienie natury tego ważnego problemu społeczno-politycznego z co najmniej trzech powodów. Po pierwsze, biorąc pod uwagę rosnące zainteresowanie inicjatywami ustawodawczymi mającymi wymuszać jawność wynagrodzeń, tak w Polsce, jak i na poziomie UE, lepsza konceptualizacja jawności wynagrodzeń może być przydatna zarówno dla prawodawców, jak i opinii publicznej w celu zrozumienia możliwych form jawności i predykcji ich potencjalnych konsekwencji. Ponadto uporządkowanie wymiarów jawności może stanowić punkt wyjścia do tworzenia lepszych, bardziej skutecznych polityk publicznych ukierunkowanych na redukcję dyskryminacji w obszarze wynagradzania. Po drugie, jawność wynagrodzeń wprowadzana jest przez coraz więcej organizacji biznesowych, zatem prezentowane tu analizy porządkujące pomoc mogą menadżerom i specjalistom od wynagradzania w tworzeniu sprawiedliwych i zrozumiałych zasad. Po trzecie, uporządkowanie terminologii i konceptualizacja pojęcia może być inspiracją i punktem wyjścia do dalszych badań naukowych nad prawnospołecznymi konsekwencjami jawności wynagrodzeń.

## JAWNOŚĆ WYNAGRODZEŃ W PERSPEKTYWIE OCZEKIWAŃ SPOŁECZNYCH

W 2014 roku serwis Praca.pl przedstawił wyniki badania, w którym 51% respondentów twierdziło, że powinno się powszechnie udostępniać dane o zarobkach pracowników (Praca.pl, 2014). W 2018 roku, w sondażu przeprowadzonym przez CBOS (2018), na pytanie o to, czy dobrym pomysłem jest, by informacje o dochodach prywatnych osób były powszechnie dostępne, 32% respondentów odpowiedziało, że to dobre rozwiązanie i takie informacje powinny być powszechnie dostępne. Z kolei w sondażu „Liczymy się z Polkami”, przeprowadzonym przez Kantar Millward Brown na zlecenie „Wysokich Obcasów” w 2019 roku, zadano pytanie: „W Szwecji

można dowiedzieć się o wysokości zarobków każdego obywatela. Czy chciałabyś, żeby tak było w Polsce?”, na które 52% badanych odpowiedziało tak (Sadowski, 2019). W sondażu zleconym przez Komisję Europejską i przeprowadzonym we wszystkich krajach Unii Europejskiej (Eurobarometr, 2017) zadano pytanie o to, w jakim stopniu znasz wynagrodzenie najbliższych współpracowników, w Polsce 61% ankietowanych odpowiedziało, iż zna w dużym lub pewnym stopniu, a 34%, że w niewielkim lub wcale nie zna. Na pytanie o to, czy jesteś za, czy przeciw publikowaniu średniego wynagrodzenia na poszczególnych stanowiskach w twoim miejscu pracy z podziałem na płeć, 54% ankietowanych Polaków było za, a 30% przeciw (w całej UE za ujawnieniem wynagrodzeń w podziale na płeć było ok. 64% badanych, a ok. 23% przeciwko). W przeprowadzonym w 2017 roku przez Kantar TNS na zlecenie Pracuj.pl badaniu 68% respondentów deklarowało, że w ich miejscu pracy wynagrodzenie jest informacją poufną, ale 54% badanych przyznawało, iż rozmawia o swoim wynagrodzeniu ze współpracownikami (Pracuj.pl, 2017). Także w badaniu Pracuj.pl, ale już w 2019 roku 50% ankietowanych wskazywało, że dobrze orientuje się, jak wypadają na tle branży pod kątem otrzymywanego wynagrodzenia. Z kolei w przywoływanym już sondażu CBOS (2018) na pytanie „Czy wie Pan(i), ile zarabiają inne osoby pracujące w Pana(i) zakładzie pracy?” 30% pracujących odpowiedziało tak, a 33% stwierdziło, że zna pensje niektórych pracowników, ale nie wszystkich. Z kolei na zadane w tym samym sondażu pytanie: „Czy, Pana(i) zdaniem, pracownicy zakładu pracy powinni wiedzieć, ile zarabiają inne zatrudnione w nim osoby?” zdecydowanie tak opowiedziało 12% badanych, raczej tak 28%, raczej nie 35%, zdecydowanie nie 20%, trudno powiedzieć 6% (CBOS, 2018). W 2016 roku z badań portalu rekrutacyjnego Goldenline wynikało, że informacją, której najbardziej brakowało kandydatom w ofertach pracy była właśnie informacja o możliwym wynagrodzeniu, na taki brak w ofertach wskazało 55% badanych (TVN24 Biznes, 2016). W 2017 roku Kantar Millward Brown dla Work Service przeprowadził sondaż, który wskazywał, że 84% pracowników oczekuje jawnych stawek wynagrodzeń publikowanych w ogłoszeniach o pracę (Work Service, 2017). W 2019 roku ARC Rynek i Opinia dla portalu Pracuj.pl przeprowadził badanie, w którym zadano pytanie „Czy oferty pracy powinny zawierać dokładne lub szacunkowe

informacje o zarobkach?” 74% respondentów odpowiedziało tak (Pracuj.pl, 2019). Z kolei w 2020 roku ARC Rynek i Opinia przeprowadził kolejne badania, również na zlecenie portalu Pracuj.pl. I tym razem zdecydowana większość badanych, 71%, twierdziła że oferty pracy powinny zawierać informacje o dokładnych lub przybliżonych zarobkach na rekrutowanym stanowisku (Pracuj.pl, 2021). Podsumowując, w omówionych wynikach badań opinii publicznej rysuje się co najmniej pięć różnych sposobów rozumienia jawności wynagrodzenia: 1) powszechna dostępność do informacji o wynagrodzeniach obywateli, 2) informacje o wynagrodzeniach na stanowiskach wśród kobiet i mężczyzn, 3) znajomość wynagrodzeń w zawodzie/branży, w której się pracuje, 4) znajomość wynagrodzenia innych pracowników w tym samym zakładzie pracy, 5) informowanie o wysokości wynagrodzenia na stanowisku w ofertach pracy.

## JAWNOŚĆ WYNAGRODZEŃ W PERSPEKTYWIE PRAWNEJ

W polskim kontekście prawnym informacja o wysokości wynagrodzenia może być uznana za dobro osobiste i nie powinna być ujawniana innym bez zgody pracownika (Sąd Najwyższy, 1994). Całkowita jawność wynagrodzenia wszystkich obywateli nie jest możliwa bez gruntownej zmiany prawa. Jednak odzwierciedleniem rosnącego społecznego zainteresowania jawnością wynagrodzeń są próby stanowienia takiego prawa, które wprowadzałoby pewne formy jawności. Przykładowo 30 sierpnia 2018 roku do Sejmu wpłynął poselski projekt ustawy proponującej jawność wynagrodzeń pod postacią nakładania na pracodawców obowiązku informowania o wysokości wynagrodzenia w ofertach pracy (Sejm, 2018). Prace nad projektem uległy dyskontynuacji wraz z rozwiązaniem Sejmu VIII kadencji, ale w niemal niezmienionej formie został on zgłoszony 12 grudnia 2019 roku już w IX kadencji Sejmu (Sejm, 2019). Po szeregu konsultacji, 14 lipca 2020 roku projekt dotyczący obowiązku informowania o wynagrodzeniach w ofertach pracy uzyskał negatywną opinię rządu. Kolejna próba wprowadzenia jawności wynagrodzeń pojawiła się 22 kwietnia 2021 roku, gdy w Sejmie (2021) zgłoszono projekt proponujący nałożenie na pracodawców zatrudniających nie mniej

niż 20 pracowników obowiązku publikowania informacji o przeciętnych wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, projekt ten jest obecnie procedowany. Również w ramach programu reform gospodarczych tzw. „Polskiego Ładu” (2021) znajdziemy informację, że duże firmy zostaną zobowiązane do tego, by na żądanie pracownika udostępnić informacje o przeciętnych zarobkach osób innej płci, wykonujących takie same obowiązki.

Pewną formę jawności wynagrodzeń wprowadziła też ustawa o dostępie do informacji publicznej (2001). Częściowy dostęp do informacji o wynagrodzeniu osób pracujących w sferze budżetowej obywatel może otrzymać, ale po złożeniu wniosku. Mamy tu do czynienia z wynagrodzeniem jawnym, ale nie publicznie dostępnym. Można mieć do niego dostęp, ale na wniosek; instytucje publiczne z własnej inicjatywy informacji tych nie publikują. Dostęp ten jest zwykle również częściowy, gdyż prawo do uzyskania informacji publicznej może wchodzić w konflikt z prawem do ochrony danych osobowych (por. UODO, 2020), dlatego instytucje mogą podawać informacje bez danych osobowych, np. w podziale na stanowiska. Inną jeszcze formę jawności wynagrodzeń wprowadzić może centralny rejestr umów zawartych przez jednostki sektora finansów publicznych (Ustawa o zmianie ustawy – Kodeks karny oraz niektórych innych ustaw, 2021). W rejestrze będą się znajdować umowy zawarte przez jednostki sektora finansów publicznych, które mogą podlegać udostępnieniu na podstawie ustawy o dostępie do informacji publicznej. Wśród tych informacji, już bez konieczności wnioskowania o nie, znaleźć mogą się także informacje o wynagrodzeniach Polaków zatrudnionych na umowy o pracę w sektorze publicznym, np. nauczycieli, lekarzy, służb mundurowych czy pracowników samorządowych. Pewne formy jawności dotyczą także wynagrodzeń osób pełniących funkcje publiczne, np. zajmujących wysokie kierownicze stanowiska państwowe czy przedstawicieli samorządów gminnych, powiatowych i wojewódzkich. W tych wypadkach przepisy prawa ustalają algorytmy regulujące, czy to kwoty wynagrodzenia np. prezydenta, czy też określają wynagrodzenia maksymalne, np. radnego gminy (por. Ustawa o zmianie ustawy o wynagrodzeniu osób zajmujących kierownicze stanowiska państwowe oraz niektórych innych ustaw, 2021). Jawność w sferze publicznej dotyczyć może również wynagrodzenia minimalnego, jak jest w przypadku szkolnictwa wyższego.



Rozporządzeniem ministra podawane jest tu minimalne wynagrodzenie profesora uczelni publicznej, będące punktem odniesienia dla wynagrodzeń minimalnych innych pracowników (Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie wysokości minimalnego miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego dla profesora w uczelni publicznej, 2018). Jawność wynagrodzeń mamy także w NBP w formie algorytmu regulującego wynagrodzenia dyrektorów jako odsetek wynagrodzenia prezesa NBP (Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o Narodowym Banku Polskim (2020)). Wynagrodzenia pracowników na stanowiskach kierowniczych w NBP mają być także publikowane w biuletynie informacji publicznej, ale z opóźnieniem, tj. do 31 marca roku następnego po roku, którego dotyczą. Mamy tu więc formę odroczonej jawności wynagrodzeń.

Reasumując, analizując prawne aspekty jawności wynagrodzeń, zauważamy takie jej formy, jak: 1) przymus podawania informacji o wynagrodzeniach w ofertach pracy, 2) informowanie o przeciętnym wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn, 3) wynagrodzenie jawne, ale nie publicznie dostępne, 4) informowanie o wynagrodzeniu na stanowiskach bez podawania danych osobowych, 4) pełna jawność wynagrodzeń osób zajmujących państwowe stanowiska kierownicze, 5) jawność jako dostęp do algorytmów wyliczania wynagrodzenia maksymalnego lub minimalnego na danym stanowisku, 6) jawność odroczone – podawana z opóźnieniem.

## JAWNOŚĆ WYNAGRODZEŃ W PERSPEKTYWIE BADAŃ ORGANIZACYJNYCH

Problematyka jawności wynagrodzeń jest także coraz bardziej widoczna w badaniach naukowych z zakresu badań organizacyjnych. Siman Tov-Nachlieli i Bamberger (2020, s. 230–249) zwracają uwagę, że jawność wynagrodzeń powinniśmy rozpatrywać dwojako. Może ona dotyczyć wysokości wynagrodzenia pracowników, ale też procedur wykorzystywanych do ustalania wysokości wynagrodzenia. Z kolei Heisler (2021, s. 73–81) twierdzi, że należy wyróżnić trzy poziomy jawności. Pierwszy, to jawność procesu wynagradzania, który odnosi się do przejrzystości zasad ustalania wysokości

wynagradzania w organizacji. Drugi poziom to jawność na stanowiskach, obejmujący dostęp do informacji o wysokości wynagrodzenia w formie zagregowanej, tzw. „widełek” lub siatek płac z uwzględnieniem stanowisk lub grup zawodów. Trzeci poziom jawności to jawność indywidualna, gdzie organizacja ujawnia szczegółowe informacje o wynagrodzeniach poszczególnych pracowników z imienia i nazwiska. Friedman (2014, s. 292–294) zwraca uwagę, że jawnością wynagrodzeń może być też nie tylko ujawnianie informacji o wynagrodzeniu, ale też wprowadzanie praktyk, które piętują utrudnianie wymiany informacji o wynagrodzeniach między pracownikami.

Natomiast Hofman, Nightingale, Bruckmayer, Sanjurjo (2020) wyróżniają pięć aspektów jawności płac: (1) jawność jako prawo pracownika do żądania informacji o wynagrodzeniach innych pracowników, (2) jawność jako obowiązek pracodawcy do publikowania raportów płacowych, (3) jawność jako obowiązek pracodawcy do przeprowadzania audytów systemu wynagradzania, (4) jawność jako zakaz tajemnicy wynagradzania oraz (5) jawność warunkowa, gdy wynagrodzenie przekracza określony próg.

Jawność wynagrodzenia była też badana w warunkach wynagradzania zmiennego, gdzie wysokość wynagrodzenia nie jest ustalona w formie stałej, regularnej pensji. Jawność w tym kontekście może oznaczać jawność własnego wynagrodzenia, tj. bieżący dostęp do informacji o tym, jak oceniane są aktualne wyniki pracy i z jakim wynagrodzeniem/premią się wiążą, dostęp do informacji o wynagrodzeniach innych pracowników i brak restrykcji w wymianie informacji o zarobkach pomiędzy pracownikami (Bamberger, Belogolovsky, 2017, s. 658–671; Belogolovsky, Bamberger, Alterman, Wagner, 2016, s. 459–477). Sheley Marasi i Rebecca J. Bennett (2016, s. 50–58) jawność wynagrodzenia charakteryzują poprzez pryzmat ograniczeń organizacyjnych i pracowniczych w procesie komunikacji na temat wynagrodzenia. Ograniczenia organizacyjne to ilość informacji o wynagrodzeniach, jakich dostarcza organizacja. Ograniczenia pracownicze to stopień, w jakim pracownicy mają swobodę w rozpowszechnianiu informacji o wynagrodzeniu. W tym ujęciu najwyższy stopień jawności występuje, gdy organizacja dostarcza informacji, a na pracowników nie są nałożone restrykcje w wymianie informacji o wynagrodzeniach. Najniższy stopień jawności – tajemnica płac (*pay secrecy*) – występuje, gdy organizacja nie dostarcza informacji

o wynagrodzeniu i zakazuje pracownikom wymiany informacji. Po między tymi krańcami są możliwe stany pośrednie, np. organizacja, która nie dostarcza informacji o wynagrodzeniu, ale nie zakazuje rozmów o wynagrodzeniach lub organizacja, która dostarcza informacji o wynagrodzeniach innych pracowników, ale wprowadza zakaz ujawniania tych informacji. Z kolei Arnold, Fulmer, Sender, Allen & Staffelbach (2018) zwracają uwagę na trzy aspekty jawności wynagrodzeń. Pierwszym z nich jest jawność procedur – zakres informacji ujawnianych pracownikom na temat tego, według jakich zasad ich wynagrodzenie jest ustalane. Drugi to otwartość komunikacji – stopień, w jakim pracownicy mają swobodę, by wymieniać się informacjami o swoim wynagrodzeniu z innymi. I wreszcie, jawność indywidualnych płac – stopień, w jakim organizacja udostępnia informacje o wysokości wynagrodzenia indywidualnych pracowników. Te trzy wymiary jawności: jawność procedur, otwartość komunikacji oraz jawność indywidualnych płac, konsekwentnie przewijają się także w narzędziach badawczych stosowanych do oceny poziomu jawności systemu wynagradzania (por. Alterman, Bamberger, Wang, Koopmann, Belogolovsky & Shi, 2021, s. 482–508; Tremblay, Chênevert, 2008, s. 269–302; Smit, Montag-Smit, 2018, s. 304–324; Marasi, Wall, Bennett, 2018, s. 58–77). Dodatkowo Arnold, Fulmer, Sender, Allen & Staffelbach (2018) zwracają uwagę, że jawność może dotyczyć różnych składników wynagrodzenia. Wynagrodzenie to przecież nie tylko pieniądze, ale wszystko, co pracownik otrzymuje za pracę, np. świadczenia dodatkowe w postaci opieki medycznej, samochód służbowy czy możliwość awansu na prestiżowe stanowisko.

Podsumowując rozumienie jawności wynagrodzeń w literaturze naukowej z zakresu badań organizacyjnych, wyróżnić możemy co najmniej dziewięć podejść: 1) jawność procedur i zasad ustalania wynagrodzenia, 2) jawność płacy, 3) swoboda komunikacji o wynagrodzeniu, 4) jawność w kontekście znajomości własnego wynagrodzenia, gdy wynagrodzenie jest zmienne, 5) jawność jako prawo do żądania informacji o wynagrodzeniu innych, 6) jawność jako obowiązek pracodawcy do ujawniania informacji o wynagrodzeniu, 7) jawność jako obowiązek prowadzenia kontroli systemu wynagradzania, 8) jawność warunkowa, gdy wynagrodzenie przekracza określony próg, 9) jawność określonych składników wynagrodzenia.

## WYNIKI I WNIOSKI

Wyniki analizy sposobów rozumienia jawności wynagrodzenia w opinii społeczeństwa, w kontekście prawnym oraz w literaturze naukowej, można podsumować zauważając, że jawność wynagrodzeń może być rozumiana, jako:

- powszechny dostęp do informacji o dochodach prywatnych osób,
- informacje o wynagrodzeniach na stanowiskach z podziałem na płeć,
- znajomość wynagrodzeń w zawodzie, w którym się pracuje,
- znajomość wynagrodzenia innych pracowników w tym samym zakładzie pracy,
- informacja o wynagrodzeniu w ofertach pracy,
- informowanie o wynagrodzeniu na stanowiskach bez podawania danych osobowych,
- wynagrodzenie jawne, ale nie publicznie dostępne – ujawniane na żądanie,
- dostęp do wynagrodzeń osób zajmujących państwowe stanowiska kierownicze,
- dostęp do algorytmów wyliczania wynagrodzenia na stanowiskach,
- informacja o wynagrodzeniu maksymalnym lub minimalnym,
- informacja o wynagrodzeniu podawana z opóźnieniem, np. za ubiegły rok,
- informacje o procedurach i zasadach ustalania wynagrodzenia i premiowania,
- wspieranie komunikacji o wynagrodzeniach w miejscu pracy,
- zakaz utrudniania pracownikom wymiany informacji o wynagrodzeniu,
- znajomość wysokości własnego wynagrodzenia całkowitego, gdy jest zmienne,
- prawo do żądania informacji o wynagrodzeniu współpracowników,
- obowiązek pracodawcy do cyklicznego publikowania informacji o wynagrodzeniach,
- obowiązek pracodawcy do prowadzenia audytów systemu wynagradzania,

- informowanie, gdy wynagrodzenie przekracza zdefiniowany próg,
- jawność składników wynagrodzenia innych niż pieniądze, np. świadczeń dodatkowych.

Wyróżniono szereg różnych formy jawności wynagrodzeń, co wskazuje, że to pojęcie niejednoznaczne i wymagające uporządkowania. Analizując różne znaczenia jawności wynagrodzeń, wyodrębnione w tym tekście, dochodzimy do wniosku, że dyskutując o niej, czy to w kontekście prawnym, czy społecznym, w pierwszej kolejności musimy zwrócić uwagę na to, kogo jawność wynagrodzeń ma dotyczyć: osób prywatnych, pracowników sfery budżetowej, osób zajmujących kierownicze stanowiska w państwie, kandydatów do pracy lub pracowników w obrębie jednego zakładu pracy. Po drugie, musimy jasno ustalić, co rozumiemy przez jawność wynagradzania. W tym przede wszystkim, jak precyzyjny ma być zakres jawności wynagradzania i jakich aspektów wynagradzania jawność ma dotyczyć. Możemy zauważyć, że informacje o jawności wynagrodzenia nie mają charakteru zero-jedynkowego, ale mogą one występować w różnym zakresie, który możemy rozumieć jako stopień, w jakim informacje te pozwalają zidentyfikować wynagrodzenie otrzymywane przez konkretną osobę. Zakres ten rozciąga się na kontinuum – od całkowitego braku informacji, poprzez informacje zagregowane, np. z podziałem na płęć, informacje podawane w formie zakresów, np. tzw. widełek na stanowisku, aż do informacji o indywidualnym wynagrodzeniu z podaniem danych osobowych. Ponadto, bazując na przeprowadzonej analizie możemy wyróżnić dwa zasadnicze aspekty jawności wynagrodzeń: jawność wynagrodzenia finansowego lub składników wynagrodzenia (co się za pracę dostaje) oraz jawność procedur i regulaminów wynagradzania (jakim prawem i według jakich zasad dostaje się to, co się dostaje). Po trzecie, wyniki przeprowadzonych analiz pokazują również, że jawność wynagrodzenia nie może być rozpatrywana w oderwaniu od kontekstu jej komunikacji. Szczególnie istotne jest tu to, w jakich granicach ma się odbywać komunikacja (wewnątrz jednej organizacji – poza granicami jednej organizacji), w jaki sposób ma być inicjowana (przymus prawny – dobrowolność) oraz jakie będą zasady dostępu do informacji (na żądanie – dostępna publicznie).

Reasumując, przeprowadzone analizy pozwalają nie tylko uporządkować rozumienie jawności wynagrodzenia, ale też dają podstawę, by

wysunąć konkretne rekomendacje dla prawodawców, menadżerów i twórców polityk publicznych. Gdy wprowadzamy pojęcie jawności wynagrodzeń, czy to w dyskursie publicznym, w kontekście planowania polityk publicznych, czy też tworzenia regulaminu wynagradzania, powinniśmy najpierw jasno określić, o jakiej formie i zakresie jawności mówimy. Wynagrodzenie to ważna sprawa w życiu społeczno-politycznym, a prezentowane tu wyniki wskazują, że jawność należy ujmować w pięciu wymiarach: 1) kogo jawność ma dotyczyć, 2) z jaką precyzją w odniesieniu do możliwości zidentyfikowania wynagrodzenia konkretnej osoby będą podawane informacje, 3) w jakim stopniu jawność dotyczyć ma wynagrodzenia lub jego składników (pensja i inne korzyści z pracy), 4) w jakim stopniu dotyczyć ma procedur wynagradzania (regulaminy wynagradzania i premiowania) i 5) jakie mają być zasady jej komunikowania. Podsumowanie tych ustaleń prezentuje tabela 1. Warto również zaznaczyć, że nie postulujemy wprowadzenia jednej uniwersalnej definicji jawności wynagrodzenia, która będzie aplikowana we wszelkich dyskusjach o jawności. Nasz postulat ogranicza się do wyróżnienia najważniejszych aspektów jawności oraz zwrócenia uwagi na konieczność każdorazowego doprecyzowania rozumienia jawności wynagrodzeń na pięciu płaszczyznach, tak by dla wszystkich było jasne, co rozumiemy pod tym pojęciem w aktualnie prowadzonym dyskursie.

Tabela 1. Propozycja pięciu wymiarów jawności wynagrodzenia

Wymiary jawności wynagrodzeń	Przykłady
Kogo jawność ma dotyczyć?	Osób na stanowiskach kierowniczych, osób publicznych, osób prywatnych, współpracowników w zakładzie pracy, kandydatów, kobiet i mężczyzn, stanowisk, organizacji, zawodów
Z jaką precyzją będą podawane informacje?	Indywidualne wynagrodzenie, przeciętne wynagrodzenie, zakresy wynagrodzeń, wynagrodzenia maksymalne, minimalne
W jakim zakresie jawność dotyczyć ma wynagrodzenia finansowego, a w jakim pozafinansowego?	Jawność premii, jawność płacy podstawowej, jawność świadczeń dodatkowych, jawność niematerialnych korzyści z pracy
W jakim stopniu jawność dotyczyć ma procedur wynagradzania?	Jawność zasad premiowania, jawność regulaminów wynagradzania, jawność zasad przyznawania nagród, jawność procedur awansów
Jakie mają być zasady komunikowania jawności?	W jednej organizacji, poza granicami jednej organizacji, na podstawie przymusu prawnego, dobrowolność, na żądanie, dostępne publicznie

BIBLIOGRAFIA

- Alterman, V., Bamberger, P.A., Wang, M., Koopmann, J., Belogolovsky, E., & Shi, J. (2021). Best not to know: Pay secrecy, employee voluntary turnover, and the conditioning effect of distributive justice. *Academy of Management Journal*, 64(2), 482–508. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0231>
- Arnold, A., Fulmer, I.S., Sender, A., Allen, D.G., & Staffelbach, B. (2018). Compensation and pay transparency practices in Switzerland: Survey report 2018. *Lucerne, Switzerland: Center for Human Resource Management, University of Lucerne*. [https://www.unilu.ch/fileadmin/fakultaten/wf/institute/hrm/dok/Forschung/PayTransparency\\_CH\\_Survey-Report\\_2018\\_.pdf](https://www.unilu.ch/fileadmin/fakultaten/wf/institute/hrm/dok/Forschung/PayTransparency_CH_Survey-Report_2018_.pdf)
- Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2017). The dark side of transparency: How and when pay administration practices affect employee helping. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 658–671. <https://doi.org/10.1037/apl0000184>
- Belogolovsky, E., Bamberger, P., Alterman, V., & Wagner, D.T. (2016). Looking for assistance in the dark: Pay secrecy, expertise perceptions, and efficacious help seeking among members of newly formed virtual work groups. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 459–477. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9427-4>
- CBOS, (2018). Kto wie, ile zarabiamy? Stosunek Polaków do jawności dochodów. Komunikat z Badań Nr 58/2018. [https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K\\_058\\_18.PDF](https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_058_18.PDF)
- Cerf, C., & Aumayr-Pintar, Ch. (2020). *Member States are dawdling on gender pay transparency* Eurofund <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2020/member-states-are-dawdling-on-gender-pay-transparency>
- Eurobarometr. (2017). Special Eurobarometer 465 Survey requested by the European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers and coordinated by the Directorate-General for Communication. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2154>
- European Commission. (2021). *Pay Transparency: Commission proposes measures to ensure equal pay for equal work* European Commission. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_21\\_881](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_881)
- Friedman, D.S. (2014). Pay transparency: The new way of doing business. *Compensation & Benefits Review*, 46(5–6), 292–294. <https://doi.org/10.1177/1541204014560482>
- Heisler, W. (2021). Increasing pay transparency: A guide for change. *Business Horizons*, 64(1), 73–81. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.005>

- Hofman, J., Nightingale, M., Bruckmayer, M., & Sanjurjo, P., (2020). Equal Pay for Equal Work: Binding pay-transparency measures. *Study for the Committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies*. European Parliament, Luxembourg. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/642379/IPOL\\_STU\(2020\)642379\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/642379/IPOL_STU(2020)642379_EN.pdf)
- Marasi, S., & Bennett, R.J. (2016). Pay communication: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 26(1), 50–58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.002>.
- Marasi, S., Wall, A., & Bennett, R.J. (2018). Pay openness movement: Is it merited? Does it influence more desirable employee outcomes than pay secrecy? *Organization Management Journal*, 15(2), 58–77. <https://doi.org/10.1080/15416518.2018.1471978>
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 27 października 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o Narodowym Banku Polskim Dz.U. 2020 poz. 2027 (2020) (Polska). <https://www.infor.pl/akt-prawny/DZU.2020.239.0002027,ustawa-o-narodowym-banku-polskim.html>
- Polski Ład. (2021). Polski Ład [http://polskilad.pis.org.pl/files/Polski\\_Lad.pdf](http://polskilad.pis.org.pl/files/Polski_Lad.pdf)
- Praca.pl. (2014). 65% Polaków za tym, by zarobki były jawne. [https://www.praca.pl/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/65-polakow-za-tym-by-zarobki-byly-jawne\\_cp-906.html](https://www.praca.pl/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/65-polakow-za-tym-by-zarobki-byly-jawne_cp-906.html)
- Pracodawcy RP. (2021). *Jawność płac dzieli pracowników i pracodawców*. <https://pracodawcyrp.pl/aktualnosci/jawnosc-plac-dzieli-pracownikow-i-pracodawcow>
- Pracuj.pl. (2017). *Pensja, zadania, szef – czyli co uszczęśliwia Polaków w pracy?* Raport pracuj.pl [https://prowly-uploads.s3.amazonaws.com/uploads/landing\\_page\\_image/image/78118/Pensja\\_\\_zadania\\_\\_szef\\_-\\_czyli\\_co\\_uszcz\\_\\_liwia\\_Polak\\_w\\_w\\_pracy\\_Raport\\_Pracuj\\_pl.pdf](https://prowly-uploads.s3.amazonaws.com/uploads/landing_page_image/image/78118/Pensja__zadania__szef_-_czyli_co_uszcz__liwia_Polak_w_w_pracy_Raport_Pracuj_pl.pdf)
- Pracuj.pl. (2019). *Polacy o płacy*. Badania Pracuj.pl <https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/4091/assets/159970/original-9956df202e2d11c7a3eb6cebd7c0ac08.pdf>
- Pracuj.pl. (2021, 12 marca). *Pensja to podstawa*. Badanie Pracuj.pl <https://media.pracuj.pl/131197-pensja-to-podstawa-badanie-pracujpl>
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 25 września 2018 r. w sprawie wysokości minimalnego miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego dla profesora w uczelni publicznej Dz.U. 2018 poz. 1838 (2018) (Polska). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001838/O/D20181838.pdf>



- Sąd Najwyższy. (1994). Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 16 lipca 1993 r. IPZP 28/93. <https://sip.lex.pl/orzeczenia-i-pisma-urzedowe/orzeczenia-sadow/i-pzp-28-93-uchwala-sadu-najwyzszego-520097639>
- Sadowski, P. (2019). *Sondaż „Wysokich Obcasów”: Polki i Polacy są za jawnością płac*. [wysokieobcasy.pl https://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/7,163229,24553736,sondaz-wysokich-obcasow-polki-i-polacy-sa-za-jawnoscia-plac.html](https://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/7,163229,24553736,sondaz-wysokich-obcasow-polki-i-polacy-sa-za-jawnoscia-plac.html)
- Sejm. (2018). Druk nr 2830. Poselski projekt ustawy o zmianie ustawy - Kodeks pracy. <https://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=2830>
- Sejm. (2019). Druk nr 135 Poselski projekt ustawy o zmianie ustawy - Kodeks pracy. <https://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/druk.xsp?nr=135>
- Sejm. (2021). Poselski projekt ustawy o ograniczeniu różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn EW-020-492/21. [http://orka.sejm.gov.pl/Druki9ka.nsf/Projekty/9-020-492-2021/\\$file/9-020-492-2021.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/Druki9ka.nsf/Projekty/9-020-492-2021/$file/9-020-492-2021.pdf)
- SimanTov-Nachlieli, I., & Bamberger, P. (2021). Pay communication, justice, and affect: The asymmetric effects of process and outcome pay transparency on counterproductive workplace behavior, *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 230–249. <https://doi.org/10.1037/apl0000502>
- Smit, B.W., & Montag-Smit, T. (2018). The role of pay secrecy policies and employee secrecy preferences in shaping job attitudes. *Human Resource Management Journal*, 28, 304–324. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12180>
- Tremblay, M., & Chênevert, D. (2008). Influence of compensation strategies in Canadian technology-intensive firms on organizational and human resources performance. *Group & Organization Management* 33, 269–302. <https://doi.org/10.1177/1059601107313310>
- Trotter, R.G., Zacur, S.R., & Stickney, L.T. (2017). The new age of pay transparency. *Business Horizons*, 60(4), 529–539. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.011>
- TVN 24 Biznes (2016, 27 listopada). Ogłoszenia o pracę mają poważną wadę. To denerwuje kandydatów. <https://tvn24.pl/biznes/z-kraju/raport-goldenline-czego-brakuje-kandydatom-w-ogloszeniach-o-prace-ra695222-4474917>
- UODO. (2020). Jakie informacje o pracownikach można udostępnić jako informację publiczną. Urząd Ochrony Sanych Osobowych. <https://uodo.gov.pl/pl/225/1484>
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej Dz.U. 2001 nr112 poz. 1198 (2022) (Polska). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20011121198/U/D20011198Lj.pdf>
- Ustawa z dnia 17 września 2021 r. o zmianie ustawy o wynagrodzeniu osób zajmujących kierownicze stanowiska państwowe oraz niektórych innych ustaw Dz.U. 2021 poz. 1834 (2021) (Polska). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20211909001/U/D20211909001Lj.pdf>

[sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20210001834/O/D20211834.pdf](https://sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20210001834/O/D20211834.pdf)

Ustawa z dnia 14 października 2021 r. o zmianie ustawy - Kodeks karny oraz niektórych innych ustaw Dz.U. 2021 poz. 2054 (2021) (Polska). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20210002054/O/D20212054.pdf>

Wójcik, P. (2019) Jawność płac: piękna, dobra i uzdrowicielska. *Krytyka Polityczna*. <https://krytykapolityczna.pl/gospodarka/piotr-wojcik-jawnosc-plac/>

Work Service, (2017). Firmy i kandydaci nie odnajdują się na rynku pracy <http://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/Ekspert-HR-komentuje/Firmy-i-kandydaci-nie-odnajduja-sie-na-ryнку-pracy>

### Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>