

MONIKA WAWER

TRANSPARENTNOŚĆ WYNAGRODZEŃ W ELIMINOWANIU LUKI PŁACOWEJ W ORGANIZACJACH

PAY TRANSPARENCY IN ELIMINATING THE PAY GAP IN AN ORGANIZATION

Abstract. The aim of the article is to identify the possible consequences of introducing the Directive of the European Parliament and of the Council (EU) No. 2023/970 of 10 May 2023, which is to ensure the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women by introducing the concept of pay transparency and mechanisms for its enforcement. The following research question was formulated: Will the mandatory implementation of EU regulations regarding pay transparency in an organization eliminate the existing pay gap? The article presents a review of the literature on the subject, aiming to identify possible benefits and threats resulting from the implementation of legal regulations in this area in an organization. Its results indicate that the implementation of the directive in EU countries may, but does not have to, lead to a reduction in the pay gap, because this effect is not always a consequence of an increase in women's wages, but may result from many other actions taken by managers in organizations.

Keywords: pay transparency; gender pay gap; directive EU 2023/970

WPROWADZENIE

Transparentność wynagrodzeń, określana inaczej jako przejrzystość wynagrodzeń, to szerokie zagadnienie opisywane w różnych aspektach. Jednym z nich jest licznie analizowany kontekst pozytywnych efektów oraz negatywnych konsekwencji, ujawniających się na czterech poziomach, tj. społecznym, organizacyjnym, interpersonalnym i indywidualnym (Król i Kubisová, 2021; Hing i in., 2023).

Dr MONIKA WAWER – Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Dziennikarstwa i Zarządzania; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: mwawer@kul.pl; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4970-4650>.

Artykuły są objęte licencją Creative Commons Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe (CC BY-NC-ND 4.0)

Ważnym aspektem, często podejmowanym przez badaczy, jest nastawienie do transparentności płac pracowników, którzy zatrudnieni są w organizacjach funkcjonujących w sektorze publicznym i prywatnym (Načinović Braje i Kuvač, 2022; Ramachandran, 2012; Estlund, 2014), jak również w przedsiębiorstwach o różnej wielkości (Vaccaro, 2017). Zagadnienie to jest także przedmiotem badań w kontekście specyfiki rynku pracy w różnych krajach (Stofberg, Mabaso i Bussin, 2022; Kim, 2015; Gulyas, Seitz i Sinha, 2023; Ahrens i Scheele, 2022).

Przejrzystość wynagrodzeń jest obecnie jednym z istotnych wyzwań dla pracodawców w obszarze zarządzania pracownikami (Avdul, Martin i Lopez, 2023; Král i Kubisová, 2021). Jest tematem zarówno aktualnym, jak i kontrowersyjnym. Ze względu na uwarunkowania kulturowe lub prawne, związane z ujawnianiem danych na temat wynagrodzeń, dyskusje na ich temat często są uznawane jako tabu lub obszar zakazany przez pracodawcę. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że pojęcie „przejrzystości płac” często jest rozumiane niewłaściwie, tzn. jest używane zamiennie z terminem „jawność wynagrodzeń”, ale te dwa określenia nie są tożsame, bowiem obejmują różne aspekty i zakresy podawania informacji o wynagrodzeniach pracowników (Torbus, 2022; Szewczyk, 2021).

Znaczenie koncepcji przejrzystości płac jest tak istotne, że rządy wielu państw na całym świecie podejmują inicjatywy w zakresie jej obligatoryjnego wdrożenia w organizacjach poprzez opracowanie i uchwalenie przepisów dotyczących transparentności wynagrodzeń (Böheim i Gust, 2021; Schwarzwald, 2024). Takie działania zostały także podjęte w ostatnim czasie w Unii Europejskiej wobec krajów członkowskich, dlatego też została opracowana Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE nr 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania (Dz.U. L 132 z 17.05.2023). Jednym z głównych celów wprowadzenia tych uregulowań prawnych w zakresie polityki i zasad transparentności wynagrodzeń, jest eliminowanie luki płacowej ze względu na płeć pracowników, czyli zapobieganie nierównemu traktowaniu kobiet i mężczyzn pod względem otrzymywanego przez nich wynagrodzenia (OECD, 2021a).

Celem niniejszego artykułu jest ocena możliwości zmniejszenia istniejącej luki płacowej w wynagrodzeniach kobiet poprzez wprowadzenie założeń koncepcji transparentności płac. Sformułowane zostało następujące pytanie badawcze: czy obligatoryjne wdrożenie przepisów UE, dotyczących transparentności wynagrodzeń w organizacji, przyczyni się do istotnego zmniejszenia istniejącej luki płacowej.

Artykuł ma charakter przeglądowy. Wyboru przywołanych badań empirycznych, prezentujących rezultaty wdrożenia transparentności w różnych krajach, dokonano w znaczącej części na podstawie kryterium ich aktualności (zdecydowana większość została opublikowana po 2015 r.), ich dostępności w wiodących bazach referencyjnych, tj. ScienceDirect, Scopus i Web of Science, lub wydania przez wydawnictwa o uznanej na świecie pozycji naukowej. W pierwszej części artykułu omówiono zagadnienie luki płacowej. Następnie opisano istotę transparentności wynagrodzeń oraz przepisów prawnych zawartych w dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady UE nr 2023/970 dotyczącej tego problemu, a także zaprezentowano wyniki różnych badań wskazujących na korzyści i zagrożenia będące rezultatem wdrożenia koncepcji transparentności płac w organizacjach, a zwłaszcza wykorzystania jej do eliminowania luki płacowej. W zakończeniu artykułu przedstawiono kluczowe wnioski, które powinny zostać uwzględnione przez kadrę zarządzającą w organizacjach podczas wdrażania przepisów o transparentności wynagrodzeń.

1. LUKA PŁACOWA – ISTOTA I UWARUNKOWANIA

Definiując pojęcie luki płacowej (ang. *Gender Pay Gap* – GPG) należy odnieść się do różnicy między wysokością wynagrodzeń otrzymywanych przez kobiety i mężczyzn, którzy wykonują porównywalną pracę o tej samej wartości. Równa płaca za pracę o równej wartości oznacza, że kobiety i mężczyźni powinni otrzymywać takie samo wynagrodzenie, jeśli wykonują identyczną lub podobną pracę, a także powinni zarabiać równą płacę, jeśli wykonują zupełnie inną pracę, która może być uznana za równą wartości, gdy jest oparta na obiektywnych kryteriach, obejmujących cechy związane z pracą, takie jak umiejętności, wysiłek, poziom odpowiedzialności, warunki pracy i kwalifikacje (European Parliament, 2020). Luka płacowa ze względu na płeć zwykle jest obliczana jako stosunek średniej stawki godzinowej brutto kobiet w stosunku do średniej stawki godzinowej brutto mężczyzn (OECD, 2021a).

Wskaźnik zróżnicowania wynagrodzeń oznaczający lukę płacową informuje zatem o różnicy wynagrodzeń godzinowych brutto pomiędzy kobietami i mężczyznami, jednak nie wskazuje on na jej przyczyny. Znalezienie odpowiedzi na pytanie: czy różnica wynagrodzeń jest skutkiem dyskryminacji płacowej ze względu na płeć, wymaga przyjęcia podejścia metodycznego i rozdzielenia tej różnicy na część, która może zostać wyjaśniona, i część trudną do wyjaśnienia.

Część tego wskaźnika, możliwa do wyjaśnienia, jest najczęściej powiązana z konkretnymi różnicami pomiędzy zatrudnionymi osobami różnej płci, np. ich odmiennym wykształceniem, doświadczeniem zawodowym, specjalistycznymi umiejętnościami, a zatem nie ma ona charakteru dyskryminacyjnego. Natomiast wydzielenie ze wskaźnika luki takiej części, której nie można wytłumaczyć kompetencjami osób zatrudnionych ani specyfiką wykonywanej przez nich pracy, informuje o potencjalnej dyskryminacji jednej płci ze względu na poziom otrzymywanego wynagrodzenia. Takie podejście do prowadzenia analiz dotyczących tego zjawiska wymaga wskazania na istnienie dwóch rodzajów luki płacowej, tj. nieskorygowanej i skorygowanej. W przypadku luki nieskorygowanej przy jej obliczaniu bierze się pod uwagę jedynie ogólną średnią różnicę w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, natomiast luka skorygowana uwzględnia różnice w ich wykształceniu, doświadczeniu, rodzaju wykonywanej pracy i innych obiektywnych uwarunkowaniach, co pozwala na dokładniejsze porównanie wynagrodzeń dla jednakowej pracy lub pracy o takiej samej wartości (Bennedsen, Larsen i Wei, 2023).

Luka płacowa jest zjawiskiem złożonym nie tylko z powodu trudności określenia jej rzeczywistego rozmiaru, lecz także czynników mających wpływ na jej poziom. Badania przeprowadzone przez Gallen, Lesner i Vejlin (2019) wskazują, że znaczna część GPG jest rezultatem mniejszej liczby godzin pracy kobiet względem mężczyzn. Rozbieżność często pogłębia się w przypadku kobiet, które zostają matkami. Wynika to między innymi z takich przyczyn, jak skrócenie godzin pracy, przerw w karierze, a także różnych form dyskryminacji pracujących matek (Hong, 2023). Według statystyk Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, czyli OECD (2021b), na całym świecie kobiety względem mężczyzn poświęcają dwa razy więcej czasu na wychowywanie dzieci, nieodpłatną opiekę nad nimi oraz innymi członkami rodziny, a także prace domowe.

Sektory zatrudnienia, które są preferowane przez obie płcie, to kolejny istotny czynnik przyczyniający się do różnicy w poziomach otrzymywanych wynagrodzeń (Gaweł i Mroczek-Dąbrowska, 2022). Kobiety są często nieproporcjonalnie liczniej reprezentowane w niższej płatnych branżach, np. ochrona zdrowia, edukacja i administracja, podczas gdy lepiej płatne zawody są zwykle zdominowane przez mężczyzn (Zahidi i in., 2022). Sytuacja taka może wynikać z wielu powodów: indywidualnych preferencji dotyczących miejsca realizacji kariery podczas poszukiwania pracy oraz sposobów wyszukiwania odpowiednich pracodawców, preferencji firm podczas zatrudniania pracowników, jak również przyjętych przez firmy wzorców postępowania w prowadzonych procesach rekrutacyjnych (Núñez Hernández, Usabiaga i de Toledo, 2024).

Według niektórych autorów kobiety otrzymują niższe wynagrodzenie względem mężczyzn również z takich powodów, jak brak pewności siebie w zakresie posiadanych kompetencji (Gomez-Herrera i Mueller-Langer, 2024), ich mniejszej skłonności do podejmowania ryzyka, nie przyjmowania postawy konkurencyjnej, a także niższych oczekiwań płacowych (Säve-Söderbergh, 2019) i słabszych umiejętności negocjacyjnych w tym zakresie (Reuben, Wiswall i Zafar, 2017; Card, Cardoso i Kline, 2016; Recalde i Vesterlund, 2023). Uwzględniając te czynniki, część wyników skorygowanej luki płacowej może ukazywać różnice w dokonywanych wyborach zawodowych i ścieżkach karier kobiet, które wynikają z utrwalonych norm społecznych i dostosowanych do nich oczekiwań oraz postaw pracodawców (Núñez Hernández, Usabiaga i de Toledo, 2024).

Wyniki najnowszego badania opublikowanego przez GUS na podstawie ostatnich dostępnych danych, tj. z października 2022 r., wskazują, że luka płacowa w Polsce wynosi 7,9% (GUS, 2024, s. 37). Z tego samego raportu GUS dowiadujemy się również, że w Polsce istnieje duża dysproporcja wysokości wskaźnika luki płacowej między sektorem prywatnym, w którym wskaźnik ten wynosi 13,9%, a sektorem publicznym – 3,7%. W 2022 r. większość państw członkowskich UE odnotowała analogiczną tendencję, tzn. wyższą lukę płacową ze względu na płeć w sektorze prywatnym niż w publicznym, co może wynikać z tego, że w większości tych państw wynagrodzenia w sektorze publicznym są ustalane na podstawie przejrzystych siatek płac, w jednakowym stopniu dotyczących mężczyzn i kobiet (Eurostat, 2022).

Według ostatnich dostępnych danych Eurostat (2024), wskaźnik GPG w Polsce jest jednym z najniższych w Europie. Jednak mała luka płacowa ze względu na płeć nie zawsze oznacza, że w danym państwie panuje większa równość między płciami, natomiast często występuje ona w takich krajach, w których kobiety są mniej aktywne na rynku pracy. Wyższa luka płacowa może natomiast wskazywać, że wiele kobiet wykonuje niskopłatne zawody lub pracuje w niepełnym wymiarze godzin (European Parliament, 2020). Należy także pamiętać, że sposób obliczenia wskaźnika GPG może istotnie wpływać na jego wielkość. W Polsce w zależności od sposobu obliczania luki płacowej podaje się, że wynosi ona od 4% do ponad 16% (Bankier.pl, 2024).

Luka płacowa w wynagrodzeniach kobiet jest problemem występującym niemal we wszystkich krajach europejskich. Z powodu powszechnego występowania tego niekorzystnego zjawiska, rządy różnych państw coraz częściej podejmują działania ukierunkowane na zmniejszenie luki płacowej poprzez wprowadzenie odpowiednich uregulowań prawnych. Presja społeczna stała się jednym z powodów, dla których Parlament Unii Europejskiej podjął działania

zmierzające do ograniczenia GPG, a w dalszej perspektywie do jej wyeliminowania. Jednym z kluczowych rozwiązań w tym zakresie, zastosowanych w wielu państwach na całym świecie, jest wprowadzenie przepisów dotyczących zapewnienia transparentności wynagrodzeń w organizacjach.

2. TRANSPARENTNOŚĆ WYNAGRODZEŃ W ORGANIZACJI – DYREKTYWA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY UE

Transparentność wynagrodzeń oznacza podejmowanie działań, które mają na celu dzielenie się informacjami płacowymi w celu rozwiązania problemu opisywanych różnic ze względu na płeć. Takie działania mogą obejmować obowiązkowe raportowanie płacowe, audyty równych wynagrodzeń, systemy klasyfikacji stanowisk i publikowanie informacji o płacach w ofertach pracy (OECD, 2021a).

Obecnie ponad połowa krajów OECD (2022) wymaga od pracodawców z sektora prywatnego analizowania danych dotyczących wynagrodzeń kobiet i mężczyzn i raportowania informacji o tych wynagrodzeniach z uwzględnieniem płci pracownika interesariuszom, takim jak pracownicy, ich przedstawiciele, rząd i opinia publiczna. Mimo że raportowanie wynagrodzeń staje się praktyką coraz bardziej powszechną, to w poszczególnych krajach OECD zostały przyjęte odmienne rozwiązania (Frey i Alajääskö, 2023).

W związku z tym, że wymogi dotyczące raportowania funkcjonują już w wielu krajach na całym świecie, także Unia Europejska, po kilku latach i etapach procedowania (Torbus, 2022), w dniu 10 maja 2023 r. uchwaliła Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady UE w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania (Dz.U. L 132 z 17.05.2023). Opracowanie dyrektywy miało na celu wprowadzenie obligatoryjnego sprawozdawania różnic w wynagrodzeniach ze względu na płeć przez dużych pracodawców we wszystkich krajach członkowskich. Dyrektywa ta wzywa firmy, niezależnie od ich wielkości, do informowania nowych pracowników o zakresie wynagrodzeń na ich stanowiskach i do informowania na żądanie obecnych pracowników o wynagrodzeniu w ich kategorii pracy. Przepisy tej dyrektywy muszą zostać wdrożone w państwach UE, w tym w Polsce, do 7 czerwca 2026 r., a w pierwszym etapie raporty będą musiały zostać sporządzone i złożone przez pracodawców zatrudniających co najmniej 150 pracowników w terminie do 7 czerwca 2027 r.

Przywołana dyrektywa, o numerze 2023/970, zawiera wiele uregulowań dotyczących zapewnienia w organizacjach przejrzystości wynagrodzeń, ukie-runkowanych na stworzenie zasad eliminujących lukę płacową. Odnoszą się one do trzech kluczowych obszarów przejrzystości:

1) Przejrzystość wynagrodzeń dla osób poszukujących pracy – pracodawcy będą musieli podać informacje o początkowym poziomie wynagrodzenia lub jego zakresie w ogłoszeniu o wakacie lub przed rozmową kwalifikacyjną (pkt 32). Powinni także zapewnić, aby ogłoszenia o wakatach i nazwy stanowisk pracy były neutralne pod względem płci (pkt 32). Pracodawcy nie będą mogli również pytać kandydatów o poziom ich dotychczasowych lub obecnych wynagrodzeń (pkt 33).

2) Prawo do informacji dla pracowników – pracodawcy powinni udostępniać swoim pracownikom kryteria stosowane do określania poziomów wynagrodzenia i progresji wynagrodzenia (pkt 35). Pracownicy będą mieli prawo uzyskać od swojego pracodawcy informacje o indywidualnym poziomie wynagrodzenia i o średnich poziomach wynagrodzenia, podzielonych według płci, dla kategorii pracowników wykonujących tę samą pracę lub pracę o równej wartości (pkt 36). Prawo to będzie przysługiwać wszystkim pracownikom, niezależnie od wielkości firmy.

3) Raportowanie na temat luki płacowej ze względu na płeć – pracodawcy zatrudniający co najmniej 100 pracowników będą musieli regularnie publikować informacje na temat luki płacowej między kobietami i mężczyznami. Pracodawcy mogą publikować te sprawozdania na swojej stronie lub udostępniać je publicznie w inny sposób, np. zamieszczając informacje w swoich sprawozdaniach z działalności (pkt 38). Jeśli raportowanie wynagrodzeń wykaże lukę płacową ze względu na płeć wynoszącą co najmniej 5% i pracodawca nie będzie w stanie uzasadnić tej luki na podstawie obiektywnych, neutralnych pod względem płci czynników, pracodawcy będą musieli przeprowadzić ocenę wynagrodzeń we współpracy z przedstawicielami pracowników (pkt 43).

Analiza uregulowań zawartych w dyrektywie pozwala stwierdzić, że dotyczą one głównie trzech obszarów odnoszących się do zarządzania zasobami ludzkimi, tj. procesów rekrutacji i selekcji nowych pracowników, wynagradzania zatrudnionej kadry, jak również tworzenia i realizacji procedur zaszeregowania i oceny stanowisk pracy. Mogą one jednocześnie być miejscem generowania takich rozwiązań, które w największym stopniu powodują lub sankcjonują występowanie luki płacowej w organizacjach.

3. KORZYŚCI I ZAGROŻENIA WYNIKAJĄCE Z WDROŻENIA PRZEJRZYSTOŚCI PŁAC W ORGANIZACJI

Badania dotyczące rezultatów wdrożenia koncepcji przejrzystości w organizacji ukazują zarówno pozytywne skutki, jak i negatywne konsekwencje, które mogą przejawiać się w różnych obszarach funkcjonowania organizacji i być identyfikowane na różnych poziomach (Král i Kubisová, 2021).

Pierwszy poziom odnosi się do skutków społecznych. Dezorganizacja systemu społecznego, która wpływa na sposób wykonywania pracy i podejście pracowników do obowiązków zawodowych, to problem wynikający z dyskryminującego wynagradzania kadry ze względu na jej różnorodność (Lee, 2024). Większość badań ukierunkowanych na identyfikację korzyści na tym poziomie potwierdza, że przejrzystość płac jest skutecznym sposobem na zmniejszenie luki płacowej, wynikającej z takich przyczyn, jak płeć (Kim, 2015), pochodzenie etniczne czy kraj pochodzenia (Bosch i Barit, 2020) lub wiek (Trotter, Zacur i Stickney, 2017).

Kolejne rezultaty wdrożenia tej koncepcji ujawniają się na poziomie organizacyjnym. Przejrzystość płac może zwiększać produktywność pracowników (Belogolovsky i Bamberger, 2014). Umożliwia ona kadrze weryfikowanie własnej przydatności do pracy, co w konsekwencji skutkuje tym, że pracownicy o niesatysfakcjonujących wynikach będą odchodzili z przejrzystych organizacji, podczas gdy pracownicy z wysoką efektywnością pozostaną w nich na dłużej (Shaw, 2015).

Trzeci poziom uzyskiwanych efektów ma charakter interpersonalny i odzwierciedla wpływ przejrzystości płac na jakość relacji między pracownikami. Na tym poziomie przejrzystość płac oddziałuje na przykład na pojawianie się zazdrości pracowników, przejawiającej się w ograniczaniu udzielania sobie pomocy (Bamberger i Belogolovsky, 2017), poziom współpracy lub występowanie konfliktów między nimi (Shaw, 2014).

Ostatni z omawianych poziomów to poziom indywidualny, w ramach którego przejrzystość płac wpływa na motywację osób zatrudnionych (Hartmann i Slapničar, 2012), ich sposób postrzegania uczciwości organizacji, czy poziom stresu odczuwanego w pracy (Bennedsen i in., 2022).

Wprowadzenie zasad przejrzystości wynagrodzeń może przynieść organizacji wiele różnych korzyści. Wśród najczęściej wymienianych znajdują się wzrost zaangażowania i lojalności pracowników, zmniejszenie rotacji, zwiększenie zaufania do organizacji i kadry zarządzającej (Montag-Smit i Smit, 2021), podejmowanie przez pracowników pracy zespołowej (Král i Kubisová, 2021), czy ich większa satysfakcja z pracy (Smit i Montag-Smit, 2018). Przejrzystość

wynagrodzeń może być także bardzo korzystna dla pracowników, zarówno mężczyzn, jak i kobiet, ponieważ zapewnia im niezbędne informacje do prowadzenia negocjacji w celu podniesienia otrzymywanego wynagrodzenia.

Oprócz wielu niewątpliwych korzyści, wynikających z wprowadzenia dyrektywy o transparentności płac, jej obligatoryjne wdrożenie w organizacjach może skutkować pojawieniem się różnych zagrożeń. Przeciwnicy przejrzystości twierdzą, że ujawnianie informacji o wynagrodzeniach ze względu na płeć jest wyzwaniem dla firm, ponieważ wymagana sprawozdawczość nie będzie prosta do przygotowania, zwiększy obciążenia administracyjne, a publikowanie danych o wynagrodzeniach może naruszyć prywatność pracowników (Bennedsen, Larsen i Wei, 2023).

Według badań przeprowadzonych przez Safari, Birt i Xiang (2022), wprowadzenie transparentności płac pogarsza wyniki firmy ze względu na spadek motywacji kadry zarządzającej, a w konsekwencji wpływa na obniżenie efektywności jej pracy, co jest wynikiem dokonywania porównań zarobków własnych z wynagrodzeniami innych menedżerów. Przejrzystość może być również postrzegana jako tworzenie nierówności płacowych i niesprawiedliwe traktowanie pracowników, ponieważ praca osób, które dzięki własnym zasługom i uzyskiwanym wyższym efektom pracy powinny otrzymać wyższe wynagrodzenie niż inni, nie będzie dodatkowo wynagradzana, aby pracodawca mógł uniknąć konfliktów między pracownikami (Montag-Smit i Smit, 2021).

Powyżej wymienione korzyści i zagrożenia, wynikające z wdrożenia transparentności wynagrodzeń są istotne, jednak kluczowe jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy obligatoryjne wprowadzenie w organizacjach przepisów w tym zakresie może istotnie zmniejszyć istniejącą w nich lukę płacową. Wydaje się, że odpowiedź na to pytanie jest twierdząca, panuje bowiem takie powszechne przekonanie (Heisler, 2021). Także organizacje reprezentujące kobiety podkreślają, że brak informacji dotyczących poziomów płac kobiet i mężczyzn w znacznym stopniu przyczynia się do nierównego ich wynagradzania (National Women's Law Center, 2020). Wyniki różnych badań wskazują, że w rzeczywistości transparentność może zmniejszyć lukę płacową jedynie o kilka punktów procentowych (Gamage i in., 2024; Hofman i in., 2020), a obniżenie jej poziomu często jest rezultatem ograniczenia tempa wzrostu wynagrodzeń pracowników płci męskiej, podczas gdy w przypadku pracownic płace pozostają niezmiennie lub tylko nieznacznie się zwiększają. Dla przykładu taka sytuacja została zidentyfikowana w takich krajach, jak Kanada, Dania i Wielka Brytania (Bennedsen i in., 2022).

Analiza reformy przejrzystości wynagrodzeń w Wielkiej Brytanii potwierdza, że zmniejszenie luki płacowej ze względu na płeć wynikała ze spadku wynagrodzeń mężczyzn w firmach raportujących poziomy płac (Blundell, 2021a). Także Duchini wraz ze współpracownikami (2022) wskazują na podobne zjawisko, tj. obniżenie realnej stawki godzinowej mężczyzn o 2,8% i jednocześnie brak znaczących zmian w wynagrodzeniach kobiet. W badaniach przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych, dotyczących wynagrodzeń dyrektorów administracyjnych miast zlokalizowanych w stanie Kalifornia, stwierdzono, że w odpowiedzi na zmianę przepisów wymagających upublicznienia w internecie wynagrodzeń pracowników, przejrzystość doprowadziła do obniżek płac i większego spłaszczenia ich poziomu, jak również gwałtownego wzrostu liczby rezygnacji kadry zarządzającej ze stanowisk (Mas, 2017). Podobne wyniki uzyskali Cullen i Pakzad-Hurson (2023), którzy analizowali skutki wprowadzenia przejrzystości płac, gdy firma negocjowała wynagrodzenia z wieloma pracownikami. W tym przypadku przejrzystość płac również doprowadziła do zmniejszania i spłaszczenia poziomów wynagrodzeń.

Wyniki analiz przeprowadzonych w Dani ukazują, że zmniejszająca się luka między średnimi zarobkami kobiet i mężczyzn w okresie od 1980 do 2010 r. była spowodowana zwiększonym udziałem kobiet w sile roboczej i wzrostem liczby przepracowanych przez nie godzin, a jedynie w małym stopniu spadkiem luki płacowej ze względu na działania zapobiegające dyskryminacji wynagrodzeń według płci (Gallen, Lesner i Vejlin, 2019). Obloj i Zenger (2022) są zdania, że większa przejrzystość może skłonić przedsiębiorstwa do dostosowywania wynagrodzeń nie tylko tych osób, które na podstawie danych o równości płac mają zbyt niskie wynagrodzenia, lecz także tych, których płace są zbyt wysokie. Brütt i Yuan przeprowadzili badania empiryczne, w których skupili się na skuteczności nowego niemieckiego prawa, w kwestii przejrzystości płac. Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzili, że nie znajdują żadnych dowodów na to, że ustanowienie prawa wprowadzającego zasady przejrzystości wynagrodzeń zmniejsza lukę płacową między kobietami a mężczyznami. Sformułowali natomiast wnioski, że przejrzystość płac może przynieść odwrotny skutek, tj. kobiety rzadziej biorą udział w negocjacjach płac, a możliwość żądania informacji o płacach wpływa na obniżenie wysokości płac oferowanych pracownikom (Brütt i Yuan, 2022). Gulyas, Seitz i Sinha (2023) badali austriacką ustawę o przejrzystości wynagrodzeń z 2011 r., która wymaga, aby firmy przekraczające określony próg wielkości publikowały wewnętrzne raporty na temat luki płacowej ze względu na płeć. Wyniki tych badań wykazały jednak, że polityka raportowania nie miała

znaczącego wpływu na zmianę wynagrodzeń mężczyzn i kobiet, pozostawiając tym samym lukę płacową na dotychczasowym poziomie.

WNIOSKI

Badania literatury na temat rezultatów wprowadzenia w organizacji transparentności wynagrodzeń nie dostarczają jednoznacznych dowodów, że raportowanie informacji o poziomach wynagrodzeń w organizacjach istotnie zmniejsza GPG. Efekt ten może być spowodowany wieloma innymi przyczynami, np. spowolnieniem wzrostu wynagrodzeń mężczyzn, czy większym zaangażowaniem czasowym kobiet w pracę. W prowadzonych analizach nie można również zapomnieć o potencjalnym problemie oczekiwania przez pracodawców możliwości swobodnego kształtowania poziomu wynagrodzeń pracowników jako konsekwencji realizacji założeń wolności gospodarczej w prowadzeniu biznesu.

Istotny jest natomiast fakt, że wprowadzenie transparentności ma także różne negatywne konsekwencje dla organizacji, m.in. może zmniejszyć satysfakcję z pracy zatrudnionych osób, obniżyć efektywność działań kadry zarządzającej, a także skutkować ogólnymi niższymi płacami w przedsiębiorstwie. Analiza wyników dotychczasowych badań prowadzonych w różnych krajach wskazuje, że wprowadzenie przejrzystości wynagrodzeń może w pewnym stopniu, chociaż zazwyczaj niewielkim, wpłynąć na zmniejszenie luki, jednak nie eliminuje jej całkowicie. Uzyskanie zatem odpowiedzi na sformułowane w artykule pytanie badawcze będzie możliwe w drodze dalszych badań empirycznych, prowadzonych w przyszłości.

Należy natomiast podkreślić, że rozwiązania, które sprawdzają się w jednej organizacji czy kraju, nie muszą być równie skuteczne w innym. Gdyby praktyki zapewniające płacową równość płci, które działają w jednym kontekście, można było przenieść i zastosować w innych realiach, to luka płacowa zostałaby całkowicie wyeliminowana w krótkim czasie. Oznacza to, że żadne rozwiązanie formalno-prawne, takie jak omawiany wymóg transparentności wynagrodzeń w organizacjach, nie jest uniwersalne i w pełni skuteczne. Wprowadzenie w różnych krajach ustawodawstwa dotyczącego transparentności płac natomiast potwierdza, że rządy tych państw podejmują działania ukierunkowane na likwidację nierówności płci (Blundell, 2021b).

Przejrzystość wynagrodzeń powinna stać się standardem w zatrudnianiu pracowników, jednak wprowadzenie rozwiązań prawnych w tym zakresie nie będzie z pewnością działaniem wystarczającym. Niezbędne będzie zapewnienie

warunków skutecznego ich egzekwowania (Torbus, 2022). Będzie to wymagało wprowadzenia modyfikacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, uświadomienia menedżerom i pracownikom istnienia stereotypów i uprzedzeń oraz konieczności ich eliminowania, jak również zmiany na płaszczyźnie kulturowej i norm społecznych. Ważne jest zatem, aby zasady wdrożenia przejrzystości płac zostały opracowane w kontekście szerszych, holistycznych wysiłków na rzecz zakończenia nierówności płciowych zarówno na rynkach pracy, jak i w społeczeństwie.

BIBLIOGRAFIA

- Ahrens P. i Scheele A. (2022), *Game-Changers for Gender Equality in Germany's Labour Market? Corporate Board Quotas, Pay Transparency and Temporary Part-Time Work*, German Politics, nr 1, s. 157-176. <https://doi.org/10.1080/09644008.2021.1984428>
- Avdul D.N., Martin W.M. i Lopez Y.P. (2023), *Pay Transparency: Why it is Important to be Thoughtful and Strategic*, Compensation & Benefits Review, nr 2, s. 103-116. <https://doi.org/10.1177/08863687231181454>
- Bamberger P. i Belogolovsky E. (2017), *The Dark Side of Transparency: How and When Pay Administration Practices Affect Employee Helping*, Journal of Applied Psychology, nr 4, s. 658-671. <https://doi.org/10.1037/apl0000184>
- Bankier.pl (2024), *Ta sama firma, takie samo stanowisko, a pensje różne. O co chodzi?*, 18.05, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Ta-sama-firma-takie-samo-stanowisko-a-pensje-rozne-wynagrodzenie-O-co-chodzi-8748453.html> [dostęp: 1.10.2024].
- Belogolovsky E. i Bamberger P. (2014), *Signaling in Secret: Pay for Performance and the Incentive and Sorting Effects of Pay Secrecy*, Academy of Management Journal, nr 6, s. 1706-1733. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0937>
- Bennedsen M., Larsen B. i Wei J.Y. (2023), *Gender Wage Transparency and the Gender Pay Gap: A Survey*, Journal of Economic Surveys, nr 5, s. 1743-1777. <https://doi.org/10.1111/joes.12545>
- Bennedsen M., Simintzi E., Tsoutsoura M. i Wolfenzon D. (2022), *Do Firms Respond to Gender Pay Gap Transparency?*, The Journal of Finance, nr 4, p. 2051-2091. <https://doi.org/10.1111/jofi.13136>
- Blundell J. (2021a), *UK Gender Pay Gap Reporting: A Crude But Effective Policy?*, LSE Business Review, 29.03, <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2021/03/29/uk-gender-pay-gap-reporting-a-crude-but-effective-policy/> [dostęp: 1.10.2024].
- Blundell J. (2021b), *Wage Responses to Gender Pay Gap Reporting Requirements*, Discussion Paper, nr 1750, London: Centre for Economic Performance.
- Bosch A. i Barit S. (2020), *Gender Pay Transparency Mechanisms: Future Directions for South Africa*, South African Journal of Science, nr 3-4, s. 31-36. <https://doi.org/10.17159/sajs.2020/6772>
- Brütt K. i Yuan H. (2022), *Pitfalls of Pay Transparency: Evidence From the Lab and the Field*, Discussion Paper, nr TI 2022-055/I, Amsterdam: Tinbergen Institute. <https://papers.tinbergen.nl/22055.pdf> [dostęp: 28.05.2025].

- Böheim R. i Gust S. (2021), *The Austrian Pay Transparency Law and the Gender Wage Gap*, Discussion Paper, nr 14206, Bonn: Institute of Labor Economics.
- Card D., Cardoso A.R. i Kline P. (2016), *Bargaining, Sorting, and the Gender Wage Gap: Quantifying the Impact of Firms on the Relative Pay of Women*, Quarterly Journal of Economics, nr 2, s. 633-686. <https://doi.org/10.1093/qje/qjv038>
- Cullen Z.B. i Pakzad-Hurson B. (2023), *Equilibrium Effects of Pay Transparency*, Econometrica, nr 3, s. 765-802. <https://doi.org/10.3982/ECTA19788>
- Duchini E., Simion S., Turrell A. i Blundell J. (2022), *Pay Transparency and Gender Equality*, SSRN.com, 12.12, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3584259 [dostęp: 24.04.2025].
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania, Dz.U. L 132 z 17.05.2023, s. 21-44.
- Estlund C. (2014), *Extending the Case for Workplace Transparency to Information About Pay*, UC Irvine Law Review, nr 2, s. 781-799.
- European Parliament (2020), *Understanding the Gender Pay Gap: Definition and Causes*, 13.01, <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20200109STO69925/understanding-the-gender-pay-gap-definition-and-causes> [dostęp: 1.10.2024].
- Eurostat (2022), *Gender Pay Gap Statistics*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics [dostęp: 1.10.2024].
- Eurostat (2024), *Gender Pay Gap in Unadjusted Form*, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem180/default/bar?lang=en> [dostęp: 1.10.2024].
- Frey V. i Alajääskö L. (2023), *Promising Practices, Likely Pitfalls: What Works in National Pay Gap Reporting Systems*, VoxEU – CEPR, 3.07, <https://cepr.org/voxeu/columns/promising-practices-likely-pitfalls-what-works-national-pay-gap-reporting-systems> [dostęp: 1.10.2024].
- Gallen Y., Lesner R.V. i Vejlin R. (2019), *The Labor Market Gender Gap in Denmark: Sorting Out the Past 30 Years*, Labour Economics 56, s. 58-67. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.11.003>
- Gamage D. K., Kavetsos G., Mallick S. i Sevilla A. (2024), *Pay Transparency Intervention and the Gender Pay Gap: Evidence from Research-Intensive Universities in the UK*, British Journal of Industrial Relations, nr 2, s. 293-318. <https://doi.org/10.1111/bjir.12778>
- Gawel A. i Mroczek-Dąbrowska K. (2022), *Gender Pay Gap in Explaining Female Entrepreneurship – Industry Perspective of Selected European Countries*, International Journal of Manpower, nr 9, s. 42-59. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2020-0554>
- Gomez-Herrera E. i Mueller-Langer F. (2024), *Does Information Disclosure Affect the Gender Gap in Bidding Behavior? Empirical Evidence From a Natural Experiment on a Large Online Labor Platform*, Labour Economics 90, 102585. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2024.102585>
- Gulyas A., Seitz S. i Sinha S. (2023), *Does Pay Transparency Affect the Gender Wage Gap? Evidence From Austria*, American Economic Journal: Economic Policy, nr 2, s. 236-255. <https://doi.org/10.1257/pol.20210128>
- GUS (2024), *Struktura wynagrodzeń według zawodów za październik 2022 r.*, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5474/4/11/1/analiza_statystyczna_struktura_wynagrodzen_wedlug_zawodow_z_pazdziernik_2022_2.pdf [dostęp: 1.10.2024].
- Hartmann F. i Slapničar S. (2012), *Pay Fairness and Intrinsic Motivation: The Role of Pay Transparency*, International Journal of Human Resource Management, nr 20, s. 4283-4300. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.664962>

- Heisler W. (2021), *Increasing Pay Transparency: A Guide for Change*, Business Horizons, nr 1, s. 73-81. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.005>
- Hing L., Sakr N., Sorenson J., Stamarski C., Caniera K. i Colaco C. (2023), *Gender Inequities in the Workplace: A Holistic Review of Organizational Processes and Practices*, Human Resource Management Review, nr 3, 100968. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100968>
- Hofman J., Nightingale M., Bruckmayer M. i 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, Luxembourg: European Parliament.
- Hong E. (2023), *Closing the Gender Pay Gap: A Closer Look at Equal Pay*, United Nations Development Programme, 18.09, <https://www.undp.org/kazakhstan/blog/closing-gender-pay-gap-closer-look-equal-pay> [dostęp: 1.10.2024].
- Kim M. (2015), *Pay Secrecy and the Gender Wage Gap in the United States*, Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, nr 4, s. 648-667. <https://doi.org/10.1111/irel.12109>
- Král P. i Kubisová A. (2021), *Factors Influencing Employee Attitudes to Pay Transparency*, [w:] F. Bezzina (red.), *Proceedings of the 17th European Conference on Management Leadership and Governance ECMLG 2021*, Valletta: Academic Conferences Limited, s. 268-274.
- Lee Y. (2024), *Board Gender Diversity and Nonprofit CEO Compensation: Implications for Gender Pay Gap*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, nr 1, s. 257-273. <https://doi.org/10.1177/08997640231158596>
- Mas A. (2017), *Does Transparency Lead to Pay Compression?*, Journal of Political Economy, nr 5, s. 1683-1721. <https://doi.org/10.1086/693137>
- Montag-Smit T. i Smit B. (2021), *What Are You Hiding? Employee Attributions for Pay Secrecy Policies*, Human Resource Management Journal, nr 3, s. 704-728. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12292>
- Načinović Braje I. i Kuvač A. (2022), *Pay Transparency and Its Effects: A Comparative Analysis of Public and Private Sector*, Revija Za Socijalnu Politiku, nr 1 s. 35-50. <https://doi.org/10.3935/rsp.v29i1.1705>
- National Women's Law Center (2020), *Promoting Pay Transparency to Fight the Gender Wage Gap: Creative International Models*, <https://nwlc.org/wp-content/uploads/2018/06/International-Pay-Transparency-Models-v2.pdf> [dostęp: 1.10.2024].
- Núñez Hernández F., Usabiaga C. i de Toledo P. (2024), *Labour Market Segmentation and the Gender Wage Gap in Spain*, International Journal of Manpower, nr 10, s. 16-41. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2023-0601>
- Obloj T. i Zenger T. (2022), *The Influence of Pay Transparency On (Gender) Inequity, Inequality and the Performance Basis of Pay*, Nature Human Behaviour 6, s. 646-655. <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01288-9>
- OECD (2021a), *Pay Transparency Tools to Close the Gender Wage Gap*, Paris: OECD Publishing.
- OECD (2021b), *OECD Dashboard on Gender Gaps*, <https://www.oecd.org/en/data/dashboards/gender-dashboard/employment-entrepreneurship.html> [dostęp: 28.04.2025].
- OECD (2022), *Report on the Implementation of the OECD Gender Recommendations for the Meeting of the Council at Ministerial Level 9-10 June 2022*, Paris: OECD Publishing. [https://one.oecd.org/document/C/MIN\(2022\)7/en/pdf](https://one.oecd.org/document/C/MIN(2022)7/en/pdf) [dostęp: 28.04.2025].
- Ramachandran G. (2012), *Pay Transparency*, Penn State Law Review, nr 4, s. 1043-1080.

- Recalde M.P. i Vesterlund L. (2023), *Gender Differences in Negotiation: Can Interventions Reduce the Gap?*, Annual Review of Economics 15, s. 633-657. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-092022-115353>
- Reuben E., Wiswall M. i Zafar B. (2017), *Preferences and Biases in Educational Choices and Labour Market Expectations: Shrinking the Black Box of Gender*, Economic Journal, nr 604, s. 2153-2186. <https://doi.org/10.1111/econj.12350>
- Safari M., Birt J. i Xiang Y. (2022), *The Sociology of Compensation Inequality in Upper-Echelon Positions: Evidence from Australia*, Accounting and Finance, nr 2, s. 2615-2649. <https://doi.org/10.1111/acfi.12875>
- Schwarz R. (2024), *Pay Transparency: What It Is and Laws by State*, <https://www.adp.com/spark/articles/2023/03/pay-transparency-what-it-is-and-laws-by-state.aspx> [dostęp: 1.10.2024].
- Shaw J. (2014), *Pay Dispersion*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1, s. 521-544. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091253>
- Shaw J. (2015), *Pay Dispersion: Sorting and Organizational Performance*, Academy of Management Discoveries, nr 2, s. 165-179. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0045>
- Smit B. i Montag-Smit T. (2018), *The Role of Pay Secrecy Policies and Employee Secrecy Preferences in Shaping Job Attitudes*, Human Resource Management Journal, nr 2, s. 304-324. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12180>
- Stofberg R., Mabaso C. M. i Bussin M.H.R. (2022), *Employee Responses to Pay Transparency*, Journal of Industrial Psychology 48, a1906. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1906>
- Säve-Söderbergh J. (2019), *Gender Gaps in Salary Negotiations: Salary Requests and Starting Salaries in The Field*, Journal of Economic Behavior and Organization 161, s. 35-51. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.01.019>
- Szewczyk H. (2021), *Jawność wynagrodzeń za pracę a unijna zasada „przejrzystości wynagrodzeń” (uwagi de lege lata i de lege ferenda)*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne, nr 11 s. 3-12. <https://doi.org/10.33226/0032-6186.2021.11.1>
- Torbus U. (2022), *Przejrzystość wynagrodzeń – uwagi na tle propozycji dyrektywy UE z 2021*, Z Problematyki Prawa Pracy i Polityki Socjalnej, nr 3, s. 1-25. <https://doi.org/10.31261/zpp-pips.2022.20.10>
- Trotter R., Zacur S. i Stickney L. (2017), *The New Age of Pay Transparency*, Business Horizons, nr 4, s. 529-539. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.011>
- Vaccaro G. (2017), *Using Econometrics to Reduce Gender Discrimination: Evidence From Difference-In-Discontinuity Design*, https://conference.iza.org/conference_files/Gender_2018/vaccaro_g23998.pdf [dostęp: 28.04.2025].
- Zahidi S., Pal K.K., Piaget K., Baller S. i Ratcheva V. (2022), *Global Gender Gap Report*, Geneva: World Economic Forum, https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf [dostęp: 1.10.2024].

TRANSPARENTNOŚĆ WYNAGRODZEŃ
W ELIMINOWANIU LUKI PŁACOWEJ W ORGANIZACJI

Streszczenie

Celem artykułu jest zidentyfikowanie możliwych konsekwencji wprowadzenia dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady UE nr 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r., która ma zapewnić stosowanie zasady równości płacy za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości między mężczyznami i kobietami poprzez wprowadzenie koncepcji przejrzystości wynagrodzeń i mechanizmów jej egzekwowania. Sformułowano następujące pytanie badawcze: czy obowiązkowe wdrożenie unijnych regulacji dotyczących przejrzystości wynagrodzeń w organizacji przyczyni się do zmniejszenia istniejącej luki płacowej. W artykule przedstawiono przegląd literatury przedmiotu w celu identyfikacji potencjalnych korzyści i zagrożeń wynikających z wprowadzenia w organizacji regulacji prawnych w tym zakresie. Rezultaty dokonanego przeglądu wskazują, że wdrożenie omawianej dyrektywy w krajach UE może – ale nie musi – spowodować zmniejszenia luki płacowej, ponieważ efekt ten nie zawsze jest konsekwencją wzrostu poziomu wynagrodzeń kobiet, ale może wynikać z wielu innych działań podejmowanych przez osoby zarządzające w organizacjach.

Słowa kluczowe: transparentność wynagrodzeń; luka płacowa; dyrektywa UE 2023/970