

## WHY THERE WILL BE NO PAY TRANSPARENCY OBLIGATION IN JOB OFFERS IN POLAND? ON CHALLENGES FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL INNOVATIONS IN PEOPLE MANAGEMENT PROCESSES

### DLACZEGO W POLSCE NIE BĘDZIE OBOWIĄZKU JAWNOŚCI WYNAGRODZEŃ W OFERTACH PRACY? CZYLI O WYZWANIACH DLA ROZWOJU INNOWACJI SPOŁECZNYCH W PROCESACH ZARZĄDZANIA LUDŹMI

#### ABSTRACT

In December 2019 a proposal to introduce the obligation to provide transparent information on salaries in job offers was submitted to the Polish parliament. This proposal was criticized by representatives of employers and state administration and received a negative opinion from the Council of Ministers. In this article, we conduct an analysis of these critical comments to find an answer to the question of why there will be no pay transparency in job offers in Poland. The problem of pay transparency has been placed in the broader theoretical context of social innovation. Thematic analysis revealed seven challenges for the pay transparency as a social innovation: 1) preferences to maintain the status quo, 2) pseudo-innovation, 3) mismatch between innovation and reality, 4) resistance from those who lose something

through innovation, 5) resistance against the coercion of innovation, 6) conflict of innovation with the axio-normative system, 7) opposition of innovative radicals. Our results reveal specific challenges for the pay transparency in job offers but also allow us to distinguish general categories of challenges for social innovation. Taking into account the growing interest in pay transparency in contemporary societies, our findings might be useful both when implementing pay transparency in business organizations and constitute a theoretical contribution to a better understanding of the development of social innovations.

### STRESZCZENIE

W grudniu 2019 r. w Sejmie zgłoszono propozycję wprowadzenia obowiązku informowania o wysokości wynagrodzenia na danym stanowisku w ofertach pracy. Spotkała się ona z krytyką ze strony przedstawicieli pracodawców oraz została negatywnie zaopiniowana przez Radę Ministrów. W prezentowanym tekście dokonano analizy tych krytycznych komentarzy w celu znalezienia odpowiedzi na pytanie: dlaczego w Polsce nie będzie jawności wynagrodzeń w ofertach pracy? Problem jawności wynagrodzeń odniesiono nie tylko do wynagradzania, ale umiejscowiono go w szerszym kontekście teoretycznym rozwoju innowacji społecznej w procesach zarządzania ludźmi. Analiza tematyczna ujawniła siedem wyzwań dla jawności wynagrodzeń jako innowacji społecznej: 1) preferowanie zachowania *status quo*, 2) pseudoinnowacje, 3) niedopasowanie innowacji do rzeczywistości, 4) opór ze strony tych, którzy przez innowacje coś tracą, 5) opór przeciw przymusowi innowacyjności, 6) konflikt innowacji z systemem aksjonormatywnym, 7) sprzeciw innowacyjnych radykałów. Biorąc pod uwagę rozwijające się we współczesnych społeczeństwach zainteresowanie jawnością wynagrodzeń, należy stwierdzić, że prezentowane wyniki dostarczają nowej wiedzy przydatnej w lepszym zrozumieniu natury jawności płac oraz mogą być użyteczne podczas jej planowania i wdrażania w praktyce. Ponadto rezultaty prezentowanych badań wychodzą poza specyficzny kontekst wynagradzania, pokazując ogólne kategorie wyzwań dla rozwoju innowacji społecznej, wnosząc tym samym wkład teoretyczny w badania nad zrozumieniem mechanizmów rozwoju innowacji społecznych.

**KEYWORDS:** *social innovation, pay transparency, social norms in remuneration, pay secrecy, innovation management, salary*

**SŁOWA KLUCZOWE:** *innowacja społeczna, jawność wynagrodzeń, normy wynagradzania, tajemnica wynagradzania, zarządzanie innowacją*

## WPROWADZENIE

Jawność wynagrodzeń to temat zyskujący na znaczeniu we współczesnych społeczeństwach (Marasi, Wall, Bennett, 2018). W USA (Trotter, Zacur, Stickney, 2017) czy Unii Europejskiej (Cerf, Aumayr-Pintar, 2020) podejmowane są inicjatywy mające na celu podniesienie dostępności informacji o wynagrodzeniach innych. W Polsce jedną z takich prób zwiększenia jawności w obszarze wynagrodzeń była zgłoszona 12 grudnia 2019 r. inicjatywa ustawodawcza mająca nakładać na pracodawców obowiązek umieszczania we wszystkich ofertach pracy informacji o możliwym do otrzymania na danym stanowisku wynagrodzeniu (Sejm, 2019a). Ta nowatorska, jak na polskie realia społeczne, propozycja nie zyskała poparcia. Opiniujący ją przedstawiciele pracodawców i urzędników wyrazili szereg opinii krytycznych i ostatecznie spotkała się 14 lipca 2020 r. z negatywną opinią Rady Ministrów (Morawiecki, 2020). Celem prezentowanego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, dlaczego propozycja wprowadzenia jawności wynagrodzeń została odrzucona. Warto zauważyć, że nie jest to problem dotyczący tylko wynagradzania, gdyż w szerszym kontekście teoretycznym na omawiane zagadnienie można spojrzeć jako na nieudaną innowację społeczną (por. do Adro, Fernandes, 2020), czyli próbę przekształcenia pewnych społecznych oczekiwań w strukturę utrwalonych norm społecznych (por. Sztompka, 2003).

Analiza argumentów krytycznych sformułowanych przez instytucje społeczne w odpowiedzi na próbę wprowadzenia obowiązku informowania o wynagrodzeniach w ofertach pracy może mieć nie tylko walor deskryptywny, ale może także dostarczyć nowej wiedzy teoretycznej. Po pierwsze, przyjrzenie się jawności wynagrodzeń przez pryzmat innowacji społecznej może pomóc w zrozumieniu natury procesu instytucjonalizacji innowacji. Jednym z intrygujących, wciąż nierozstrzygniętych pytań w odniesieniu do teorii innowacji społecznych jest właśnie pytanie o to, dlaczego innowacje te się nie udają (por. Howaldt i in., 2014). Dlatego też przyjrzenie się krytyce innowacyjnej jawności wynagrodzeń pozwoli wyodrębnić ogólne kategorie przeszkód dla rozwoju innowacji społecznej, co umożliwi nie tylko lepsze jej zrozumienie, ale też skuteczniejsze nią zarządzanie. Po drugie, analiza argumentów przeciwko jawności wynagrodzeń w ofertach pracy może pomóc wyodrębnić specyficzne

wyzwania, z jakimi muszą się mierzyć innowatorzy chcący zmieniać reguły w obrębie systemów wynagradzania. Z uwagi na rosnącą popularność jawności wynagrodzeń w europejskich społeczeństwach (Cerf, Aumayr-Pintar, 2020; European Commission, 2021) oraz ważną rolę norm i reguł wynagradzania w kontekście organizacyjnym (Shaw, 2014; Downes, Choi, 2014; Breza, Kaur, Shamdasani, 2018) analiza taka może dostarczyć wiedzy użytecznej dla wszystkich zainteresowanych praktycznym wdrażaniem innowacji w wynagradzaniu.

## JAWNOŚĆ WYNAGRODZEŃ W OFERTACH PRACY

Przyjrzyjmy się temu, jaka była treść i zakres propozycji zmian w Kodeksie pracy w odniesieniu do obowiązku jawności wynagrodzeń w ofertach pracy. Propozycja ta zasadniczo bazowała na wprowadzeniu do Kodeksu pracy następującego przepisu:

*Art. 183f*

*§ 1. Pracodawca, publikując w dowolnej formie informację o możliwości zatrudnienia pracownika na danym stanowisku pracy, uwzględni w niej kwotę proponowanego wynagrodzenia brutto.*

*§ 2. W przypadku, w którym wskazuje się minimalną i maksymalną wysokość proponowanego wynagrodzenia brutto, w informacji o możliwości zatrudnienia umieszcza się wzmiankę, że kwota ta podlega negocjacji (Sejm, 2019b).*

Oprócz zaproponowania zmian autorzy przedstawili uzasadnienia dla ich wprowadzenia (Sejm, 2019b). Możemy tu zauważyć krystalizowanie się trzech głównych uzasadnień konieczności jawności wynagrodzeń. Pierwsza grupa uzasadnień skupia się na oczekiwaniach społecznych, na rozdźwięku między tym, czego społeczeństwo oczekuje, a rzeczywistością społeczną. Druga grupa uzasadnień odwołuje się do możliwego wpływu braku jawności wynagrodzeń w ofertach pracy na dyskryminację niedoświadczonych pracowników oraz kobiet ze względu na płeć. Sugeruje się, że ujawnienie informacji o wynagrodzeniach w ofertach może poprawić pozycję pracowników na rynku pracy i utrudnić ich dyskryminację poprzez dostarczenie im informacji, których potrzebują w negocjacjach z pracodawcami. Trzecia grupa uzasadnień skupia się, generalnie rzecz biorąc, na obopólnych korzyściach

dla pracodawców i pracowników, mających wynikać z pozytywnego wpływu informacji o wynagrodzeniach w ofertach pracy na przebieg procesów rekrutacji, w tym na: zwiększenie dopasowania pomiędzy oczekiwaniami pracowników a realiami pracy, skrócenie czasu rekrutacji i obniżenie jej kosztów, unikanie rozczarowań w procesie rekrutacji (Sejm, 2019b).

## **JAWNOŚĆ WYNAGRODZEŃ W OFERTACH PRACY JAKO INNOWACJA SPOŁECZNA**

Sugerujemy, by na propozycję wprowadzenia jawności wynagrodzeń w ofertach pracy spojrzeć jak na innowacje społeczne. Definicje innowacji społecznej (por. np.: Voorberg, Bekkers, Tummers, 2015; Phills, Deiglmeier, Miller, 2008; European Commission, 2013), mimo pewnych różnic, postrzegają innowację społeczną jako pozytywną zmianę, nowy, twórczy i skuteczny sposób rozwiązania istotnego problemu w obszarze społecznym. Innowacja społeczna to, najkrócej mówiąc, nowy pomysł na zorganizowanie interakcji między ludźmi (Mumford, Moertl, 2003). Można zatem zauważyć, że innowację społeczną od innych form innowacji, czyli wprowadzania czegoś nowego, odróżnia ukierunkowanie tego „nowego” na społeczeństwo (por. Milley i in., 2018; Patiño-Valencia i in., 2020). Biorąc pod uwagę zorientowanie innowacji społecznej, zarówno pod względem celów, jak i środków, na społeczeństwo, na próbę wprowadzenia jawności wynagrodzeń w ofertach pracy można spojrzeć właśnie jak na próbę wdrożenia innowacji społecznej do procesu zarządzania ludźmi. Podejście takie wydaje się uzasadnione, gdyż, po pierwsze, ogólnokrajowy, wynikający z Kodeksu pracy, obowiązek informowania o wysokości wynagrodzenia we wszystkich ofertach pracy powodowałby istotne zmiany w naturze interakcji oraz norm społecznych pomiędzy kandydatami, pracownikami oraz pracodawcami. Po drugie, propozycje obowiązku jawności wynagrodzeń były w głównej mierze motywowane oczekiwaniami społecznymi, były prezentowane jako odpowiedź na oczekiwania społeczne i twórcze rozwiązanie problemu społecznego braku dostępu do informacji o wynagrodzeniach. Innowacyjne zmiany ukierunkowane były nie na zysk

finansowy czy usprawnienia technologiczne, ale przede wszystkim na zaadresowanie problemu natury społecznej.

Podsumowując, celem prezentowanego tekstu jest próba odpowiedzi na pytanie, dlaczego w Polsce nie będzie obowiązku jawności wynagrodzeń w ofertach pracy. Dokonamy tego poprzez analizę krytycznych argumentów pojawiających się w trakcie procesu legislacyjnego, które doprowadziły do zatrzymania rozwoju tej innowacyjnej propozycji. Jednak nie ograniczymy się jedynie do systematyzacji argumentów, ale przeprowadzimy ich krytyczną i refleksyjną analizę, a tym samym aspirujemy do osiągnięcia dodatkowych celów, do sformułowania ogólnych kategorii wyzwań dla innowacji społecznej oraz do wyodrębnienia specyficznych przeszkód dla innowacyjnych zmian w obszarze systemów wynagradzania.

## METODA

W celu odpowiedzi na postawione pytanie badawcze, dlaczego w Polsce nie będzie obowiązku jawności wynagrodzeń w ofertach pracy, zastosowano jakościową metodę badawczą analizy tematycznej (por. np.: Nowell i in., 2017; The University of Auckland, b.d.; Braun, Clarke, 2019). Materiałem badawczym do tej analizy były komentarze do projektu zmian w Kodeksie pracy wprowadzającym jawność wynagrodzeń w ogłoszeniach o pracę, zgłoszone przez przedstawicieli przedsiębiorców: Konfederację Lewiatan, Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorstw, przedstawicieli pracowników: NSZZ „Solidarność” i Forum Związków Zawodowych oraz Prokuraturę Krajową, Głównego Inspektora Pracy i Sąd Najwyższy, a także stanowisko rządu RP (dostępne na Sejm, 2019a). W pierwszym kroku analizy tematycznej, podczas wielokrotnego czytania i krytycznej analizy materiału badawczego, w każdym z materiałów źródłowych wyodrębniono kody, a zatem pojawiające się w materiale badawczym odniesienia do jawności wynagrodzenia – argumenty za i przeciw jawności wynagrodzeń w ofertach pracy. W drugim kroku po wydzieleniu z materiału badawczego istotnych informacji w formie kodów, z kodów tych stworzono podstawowe wątki tematyczne – tematy podstawowe powiązane podobieństwem znaczeniowym zakodowanych treści.

Oto przykłady wyodrębnionych tematów podstawowych:

1. Trzeba zredukować obciążenia administracyjne dla pracodawców, a nie tworzyć nowe.
2. Istnieją już instrumenty prawne, które zapewniają równe traktowanie pracowników, warto z nich korzystać zamiast tworzyć nowe.
3. Przepisy nie uwzględniają prawa przedsiębiorców do nienakładania na nich zbędnych obowiązków administracyjnych.

W trzecim kroku analizy dokonano przeglądu tematów podstawowych i pogrupowano je w tematy wyższego rzędu, zgodnie z ich znaczeniowym podobieństwem oraz prezentowanymi ideami. Na przykład podane wcześniej trzy tematy podstawowe zgrupowano w jeden temat wyższego rzędu *Stwarza niepotrzebne obciążenie administracyjne dla pracodawców*, ponieważ wszystkie trzy wydają się odnosić do podobnej nadrzędnej idei, stanowiącej, iż jawność wynagrodzeń generuje dodatkowe trudności, kłopoty i koszty administracyjne dla pracodawców. Temat wyższego rzędu odzwierciedla zatem treściowo tematy podstawowe, ale będąc na wyższym poziomie ogólności, umożliwia zgeneralizowaną refleksję nad ich znaczeniem.

## WYNIKI

Wyniki przeprowadzonej analizy tematycznej zaprezentowane zostały w tabeli 1. Analizując uwagi i komentarze do innowacyjnej propozycji wprowadzenia obowiązku podawania informacji o wynagrodzeniach w ofertach pracy, zgłoszone przez instytucje reprezentujące pracowników, pracodawców oraz urzędników i rząd (dostępne na Sejm, 2019a), na podstawie podobnych, powtarzających się tematów podstawowych wyróżniono w tabeli 1 osiem głównych tematów uwag, w tym siedem takich, które zasadniczo świadczą o tym, że innowacja jest niekorzystna.

Tabela 1.

**Wyniki analizy tematycznej komentarzy do propozycji zmian w Kodeksie pracy nakładających na pracodawców obowiązek podawania informacji o wysokości wynagrodzenia w ofertach pracy**

| Wyodrębnione tematy podstawowe   | Wyodrębnione tematy główne                             |
|--|--|
| Sformułowanie „wynagrodzenie brutto” obecne w ustawie nie występuje w języku prawnym; nie jest jasne, co ten termin ma oznaczać  | Proponowane zmiany generują wiele niejasności prawnych |
| Występują niejasności wynikające z obowiązkowego dopisku o możliwości negocjowania podanego wynagrodzenia  |  |
| Brak jednoznacznego wskazania, jakie konkretnie informacje mają być podawane przez pracodawców w ogłoszeniach, a mimo to wprowadza się sankcje za niepodanie tych informacji           |  |
| Pracodawcy mogą „kombinować”, by obchodzić przepisy i nie ujawniać wynagrodzeń, bo w przepisach jest wiele niejasności, tworzących furtki prawne                                       |  |
| Brak jasnej definicji wynagrodzenia za pracę utrudnia ocenę, jakie konkretnie informacje należy podać w ogłoszeniu, jaki jest zakres obowiązków pracodawcy                             |  |
| Brak doprecyzowania, w jakich konkretnie sytuacjach pojawia się obowiązek publikowania informacji o wynagrodzeniu  |  |
| Brak doprecyzowania, co oznacza „publikacja informacji o wynagrodzeniu”  |  |
| Jeśli będzie kilka ogłoszeń na to samo stanowisko, to nie wiadomo, które ogłoszenie ma być podstawą do ustalania wysokości wynagrodzenia   |  |
| Nie jest jasne, co nastąpi w sytuacji, gdy pomiędzy publikacją oferty z wynagrodzeniem a zatrudnieniem pracownika zmienią się warunki pracy i w związku z tym zmieni się wynagrodzenie |  |
| Użycie niejasnej terminologii  |  |



|  |  |
|--|--|
| Możliwość podawania w ofercie pracy dowolnego zakresu wynagrodzeń, tzw. widełek, sprawia, że zakres wynagrodzenia można ustalać tak szeroko, że „widełki” tracą jakąkolwiek wartość informacyjną | Proponowane zmiany są pozorne (pseudoinnowacja)  |
| Ze względu na różnorodność systemów i składników wynagrodzenia może nie być możliwe podanie w ogłoszeniu konkretnej kwoty wynagrodzenia nawet w formie „widełek”                                 | Proponowane zmiany mogą być niemożliwe do przeprowadzenia                              |
| W niektórych przypadkach może nie być możliwości negocjowania wynagrodzenia, np. gdy dokładna kwota z obrębu „widełek” automatycznie wynika z regulaminu wynagradzania i nie podlega ustaleniom  |  |
| Trzeba redukować obciążenia administracyjne dla pracodawców, a nie tworzyć nowe  | Proponowane zmiany stwarzają niepotrzebne obciążenie administracyjne dla pracodawców   |
| Istnieją już instrumenty prawne, które zapewniają równe traktowanie pracowników, warto z nich korzystać zamiast tworzyć nowe   |  |
| Przepisy nie uwzględniają prawa przedsiębiorców do nienakładania na nich zbędnych obowiązków administracyjnych   |  |
| Pochwała idei transparentności, ale nie przymusowego sposobu jej wprowadzania  | Proponowane zmiany powinny mieć dla pracodawców charakter dobrowolny, a nie przymusowy |
| W obecnym stanie prawnym nie ma przeszkód, by pracodawcy podawali informacje o wynagrodzeniach   |  |
| Wielu pracodawców już teraz dobrowolnie oferuje informacje o wynagrodzeniach   |  |
| Powinno się stosować inne podejście do pracodawców, zamiast represji potrzebne są zachęty do stosowania transparentności   |  |
| Podawanie wynagrodzenia w ofertach powinno być dla pracodawców dobrowolne, a nie obowiązkowe i obwarowane sankcjami  |  |

|   |   |
|---|---|
| Wsparcie potrzeby dostarczania kandydatom informacji o warunkach wynagradzania, które poprawią ich pozycję na rynku pracy                                   | Proponowane zmiany redukują asymetrię informacyjną między pracodawcą a pracownikiem |
| Zmiana jest konieczna, gdyż aktualnie wykazanie dyskryminacji płacowej jest utrudnione przez ograniczony dostęp do informacji o wynagrodzeniach             |   |
| Ujawnianie wynagrodzenia może naruszać prawo do prywatności lub dobra osobiste przyszłego pracownika  | Proponowane zmiany wchodzą w konflikt z prawem do prywatności                       |
| Ujawnienie wynagrodzenia może naruszać tajemnice przedsiębiorstwa   |   |
| Wymaganie zatrudnienia za kwotę podaną w ofercie pracy może ograniczać swobodę negocjacji warunków umowy pomiędzy pracownikiem a pracodawcą                 |   |
| Propozycje zmian są zbyt ograniczone, ponieważ nie dotyczą już pracujących, a tylko kandydatów, a aktualni pracownicy także mogą być dyskryminowani płacowo | Proponowane zmiany są zbyt mało radykalne   |
| Proponowane zmiany wciąż dają zbyt dużą swobodę pracodawcom w ustalaniu wynagrodzenia   |   |

Źródło: opracowanie własne przy pomocy refleksyjnej analizy tematycznej na podstawie dokumentów dostępnych na stronie Sejmu, <https://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/druk.xsp?nr=135> (dostęp: 11.05.2022).

Dodatkowo w tabeli 2 przedstawiono źródła komentarzy do każdego z tematów głównych, pozwalające na ocenę opinii poszczególnych instytucji pod kątem ich zgodności i rozbieżności.

Tabela 2.

**Zestawienie źródeł komentarzy włączonych do tematów głównych dotyczących jawności wynagrodzeń w ofertach pracy**

|  | Rząd | KL | RMiŚP | PK | S | SN | GIP | FZZ |
|--|------|----|-------|----|---|----|-----|-----|
| Proponowane zmiany generują wiele niejasności prawnych                                       | 1    | 1  | 1     |    | 1 | 1  | 1   |     |
| Proponowane zmiany mogą być niemożliwe do przeprowadzenia                                    | 1    | 1  |       | 1  |   | 1  |     |     |
| Proponowane zmiany stwarzają niepotrzebne obciążenie dla pracodawców                         | 1    | 1  | 1     | 1  |   |    |     |     |
| Proponowane zmiany dotyczące pracodawców powinny mieć charakter dobrowolny, a nie przymusowy | 1    | 1  | 1     | 1  |   |    |     |     |
| Proponowane zmiany wchodzą w konflikt z prawem pracownika do prywatności                     | 1    | 1  | 1     | 1  |   |    |     |     |
| Proponowane zmiany są pozorne  | 1    |    |       |    | 1 |    |     |     |
| Proponowane zmiany redukują asymetrię informacyjną między pracodawcą a pracownikiem          |      |    |       |    | 1 |    |     | 1   |
| Proponowane zmiany zbyt mało radykalne   |      |    |       |    | 1 |    |     |     |

Rząd – rząd, KL – Konfederacja Lewiatan, RMiŚP – Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorstw, S – „Solidarność”, PK – Prokuratura Krajowa, SN – Sąd Najwyższy, GIP – Główny Inspektor Pracy, FZZ – Forum Związków Zawodowych; 1 – wymienienie danego tematu w komentarzach

Źródło: opracowanie własne.

Przeanalizujemy szczegółowo każdy z ośmiu wyłonionych w tabeli 1 tematów głównych w odniesieniu do jawności wynagrodzenia.

## **1. PROPONOWANE ZMIANY GENERUJĄ WIELE NIEJASNOŚCI PRAWNYCH**

Ten temat główny wyraża obawy, iż wprowadzenie jawności wynagrodzeń może stwarzać trudności na gruncie prawnym, a w efekcie także na poziomie interakcji między pracodawcami a pracownikami. Z punktu widzenia analizy rozwoju innowacji społecznej problemy z dopasowaniem propozycji innowacyjnej zmiany do aktualnie obowiązującego prawa (por. tabela 1) obrazować mogą, oprócz być może słusznych uwag merytorycznych, także bardziej ogólny mechanizm, który można by określić jako efekt *status quo*, przywiązania do obowiązującego porządku rzeczy. Ludzie generalnie przedkładają to, co znane ponad to, co nieznanie oraz mają tendencję do kontynuowania raz podjętych działań, a zmiana następuje zwykle tylko wtedy, gdy zostaną do niej zmuszeni poprzez niezwykle silne motywacje (por. Gal, 2006; Young, 2011; Thaler, 2015). Obowiązujące od lat sposoby informowania o wynagradzaniu być może nie są idealne, ale wizja zmiany w tym już działającym systemie powoduje lęk i obawy przed potencjalnymi stratami i trudnościami.

## **2. PROPONOWANE ZMIANY SĄ POZORNE**

Kolejnym tematem głównym jest pozorność proponowanych zmian z punktu widzenia celów, które mają realizować (por. tabela 1). Temat ten pokazuje, że innowacja społeczna w zarządzaniu ludźmi może dość łatwo przeżyć się w innowację pozorną, pseudoінnowację. Niezadowoleni odbiorcy jawności wynagrodzeń, w tym wypadku pracodawcy, nie zamierzają biernie podporządkowywać się innowacji społecznej, ale mogą starać się kształtować ją według swoich potrzeb. W efekcie innowacja społeczna wdrażana w określonym celu może przekształcić się w innowację symboliczną, pozorną, która co prawda wprowadza postulowane zmiany, ale jedynie ceremonialne i powierzchowne, takie, które nie realizują zakładanych celów. W przypadku jawności wynagrodzeń zwraca się uwagę, iż innowacja może się dokonać tylko pozornie

– pracodawcy będą podawać oczekiwane informacje o wynagrodzeniu, jednak informacje te będą tak niejednoznaczne (np. zakres wynagrodzenia od 5 tys. do 15 tys. zł), że nie będą niosły żadnej realnej wartości informacyjnej.

### **3. PROPONOWANE ZMIANY MOGĄ BYĆ NIEMOŻLIWE DO DOKONANIA**

Kolejny z tematów głównych zwraca uwagę, iż proponowane innowacyjne zmiany mogą nie być możliwe do wprowadzenia, gdyż składniki wynagrodzenia nie są jednoznacznie zdefiniowane, a systemy wyliczania wynagrodzenia mogą przyjmować rozmaite formy (por. tabela 1). Z punktu widzenia rozwoju innowacji społecznej komentarz ten pokazuje, że trudnością, z jaką mierzyć muszą się innowacje społeczne, jest rozmiękanie się intencji innowacji z możliwościami jej realizacji w złożonej rzeczywistości społecznej. Propozycja, by podawać informację o wynagrodzeniu w ofertach, nie bierze, jak się wydaje, pod uwagę zmienności systemów wynagradzania i nie uwzględnia ich złożoności. Prowadzi to do tego, że nawet gdyby wszyscy zgodzali się na wprowadzenie jawności wynagrodzeń, to i tak w niektórych sytuacjach nie byłoby to możliwe, gdyż innowacja w żaden sposób do tych sytuacji nie przystaje.

### **4. PROPONOWANE ZMIANY STWARZAJĄ NIEPOTRZEBNE OBCIĄŻENIE ADMINISTRACYJNE DLA PRACODAWCÓW**

Temat ten pokazuje, iż wprowadzenie jawności wynagrodzeń generuje obciążenie dla pracodawców, i to obciążenie niepotrzebne (por. tabela 1). Pracodawcy po wprowadzeniu proponowanych zmian obłożeni będą dodatkowymi administracyjnymi ograniczeniami, generującymi koszty i biurokratyczne wyzwania. Można zauważyć, że w tym komentarzu wyłania się grupa społeczna mająca przekonanie o ponoszeniu znacznych kosztów innowacji. Jawność wynagrodzeń jako innowacja społeczna, która powinna odpowiadać na istotny problem społeczny i twórczo go rozwiązywać, sama wydaje się dla pewnej grupy społecznej taki problem generować. Komentarz ten może pokazywać ogólny mechanizm, sugerujący, że to, co innowacyjne dla jednych, może być zagrażające dla innych, innowacja może odbywać się kosztem pewnych grup społecznych.

## **5. PROPONOWANE ZMIANY DOTYCZĄCE PRACODAWCÓW POWINNY MIEĆ CHARAKTER DOBROWOLNY, A NIE PRZYMUSOWY**

Kolejny z wyróżnionych tematów głównych odnosi się do przymusowej formy wprowadzania jawności wynagrodzeń (por. tabela 1). O ile idea transparentności wynagrodzeń zasługuje w oczach niektórych pracodawców na pochwałę, to propozycja wprowadzenia jej pod przymusem budzi sprzeciw. Pracodawcy, jak się wydaje, postrzegają jawność wynagrodzeń w ofertach pracy jako koszt i przy jej wprowadzaniu oczekują nie represji, ale rekompensat. Tymczasem mamy do czynienia z przymusową innowacyjnością, w której zakłada się, iż odbiorców innowacji trzeba zmusić do jej stosowania. Z punktu widzenia ogólnych mechanizmów wprowadzania innowacji mamy tu sytuację, w której innowacja napotyka na opór, gdyż jest wymuszana.

## **6. PROPONOWANE ZMIANY REDUKUJĄ ASYMETRIĘ INFOR- MACYJNĄ MIĘDZY PRACODAWCĄ A PRACOWNIKIEM**

Kolejny wyłoniony temat główny odnosi się do asymetrii informacyjnej pomiędzy pracodawcą a pracownikami (por. tabela 1). Temat ten ujawnia się w komentarzach przedstawicieli pracowników, którzy wskazują, iż pracodawcy mają więcej informacji o wynagrodzeniach na rynku pracy niż pracownicy/kandydaci i dzięki tej wiedzy zajmują uprzywilejowaną pozycję w procesie negocjowania wynagrodzenia. Zatem dostęp do informacji o wynagrodzeniach już w ofertach może poprawić pozycję kandydatów na rynku pracy oraz utrudnić ich dyskryminację. Patrząc na ten temat przez pryzmat ogólnych procesów rozwoju innowacji, dostrzegamy głos grupy społecznej, która widzi w niej dla siebie możliwość poprawy swojej aktualnej sytuacji. Jednak w kontekście wcześniej omawianych tematów głównych widzimy, iż poprawa ta następuje kosztem pogorszenia sytuacji innej grupy społecznej – pracodawców. Poprawa sytuacji pracowników następuje poprzez odebranie pracodawcom uprzywilejowanej pozycji w dostępie do informacji o wynagrodzeniu. W omawianym tu temacie ujawnia się to, że innowacja nie musi być uniwersalnie pozytywna, mamy tu grupy społeczne, które na innowacji korzystają, oraz

take, które innowację społeczną odebrać mogą jako zagrożenie lub stratę posiadanych zasobów.

## **7. ROPONOWANE ZMIANY WCHODZĄ W KONFLIKT Z PRAWEM PRACOWNIKA DO PRYWATNOŚCI**

Wśród tematów dotyczących jawności wynagrodzeń wylania się także i taki, iż informacje o wynagrodzeniu w ofertach pracy mogą wchodzić w konflikt z aktualnie obowiązującym prawem chroniącym prywatność (por. tabela 1). Są trzy główne płaszczyzny potencjalnego konfliktu: naruszenie tajemnicy wynagrodzenia jako dobra osobistego, naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa oraz ograniczanie swobody zawierania i negocjowania umów o pracę. Z punktu widzenia zarządzania innowacją społeczną omawiany tu temat przypomina, iż innowacje nie są tworzone w społecznej próżni, ale wkraczają w już istniejący kulturowy system aksjonormatywny (Sztompka, 2003) powiązanych ze sobą norm i wartości społecznych. Ujawniony tu temat wskazuje, iż pomysły, które mogą wydawać się innowacyjne w jednych obszarach, ingerując w kulturę, mogą wchodzić w nieoczywisty konflikt z już przyjętymi wartościami, normami, sposobami życia i działaniami społeczeństwa.

## **8. PROPONOWANE ZMIANY SĄ ZBYT MAŁO RADYKALNE**

Ostatni z tematów głównych, jakie pojawiały się w odniesieniu do propozycji wprowadzenia jawności wynagrodzeń w ofertach pracy, dotyczy zbyt ograniczonego zakresu proponowanych zmian (por. tabela 1). Podczas gdy przedstawiciele pracodawców są zdania, że jest już zbyt wiele regulacji i ograniczeń sprawiających, że kwestie wynagradzania pracowników są dla nich kosztowne, to część przedstawicieli pracowników uważa, że pracodawcy mają wciąż zbyt dużą swobodę w ustalaniu wynagrodzenia pracowników. Przedstawiciele pracowników zwracają uwagę, że konieczne są regulacje dotyczące kandydatów, ale także takie, które obejmowałyby również osoby już pracujące. Pracownicy także są narażeni na niesprawiedliwe traktowanie, więc i oni (a nie tylko kandydaci) powinni mieć dostęp do informacji o wynagrodzeniach w firmie, w której pracują. Jawność w ofertach pracy to zdecydowanie

za mało. Temat ten sugeruje, że wyzwaniem w procesie zarządzania innowacją społeczną może być postrzeganie jej przez pewne kręgi społeczne jako zbyt mało radykalną.

## DYSKUSJA I WNIOSKI

Odpowiadając na główne pytanie badawcze: dlaczego innowacyjna propozycja wprowadzenia jawności wynagrodzeń w ofertach pracy została negatywnie oceniona, można na podstawie przeprowadzonej refleksyjnej analizy tematycznej (Nowell i in., 2017; Braun, Clarke, 2019) skonkludować, iż innowacja ta nie była w stanie poradzić sobie z siedmioma wyzwaniami, z jakimi się spotkała (por. tabela 1). Innowacyjny pomysł nie był w stanie przełamać *status quo*, nie przekonał, że będzie lepszy niż stan aktualny, za to wzbudził obawy związane z ryzykiem i kosztami jego wprowadzenia. Innowacja nie była dostatecznie dobrze zaplanowana, tak by w przypadku jej wdrożenia uchroniła się od zamiany w innowację pozorną, co skutkowało przekonaniem, iż jej wprowadzenie niewiele zmieni. Propozycja jawności wynagrodzeń nie była dobrze dopasowana do skomplikowanych realiów wynagradzania, nie uwzględniała np. sytuacji, w których nie istnieje jedna stała miesięczna stawka wynagrodzenia. Innowacja spotkała się z oporem pracodawców, którzy mieli poczucie, że mogą ponieść niewspółmierne koszty jej wprowadzenia. Również przymus innowacyjności nie przysporzył innowacji zwolenników, w opinii części komentujących wysokość wynagrodzeń powinna być ujawniana oddolnie i dobrowolnie, a nie pod przymusem. Innowacja ingerowała także w system aksjonormatywny, wchodząc w konflikt z wciąż żywymi w niektórych kręgach normami, stanowiącymi, iż wynagrodzenie to sprawa prywatna i ustalana indywidualnie między pracodawcą i pracownikiem. Propozycja wprowadzenia jawności wynagrodzeń spotkała się także z krytyką przedstawicieli pracowników jako zbyt zachowawcza, bo wprowadzająca jawność tylko dla kandydatów, a pomijająca oczekiwania pracowników.

Przedstawiona tu systematyzacja krytycznych komentarzy pod adresem innowacji społecznej, jakie zgłosiły różne instytucje, poszerza zarówno naszą wiedzę w obszarze innowacji w wynagradzaniu, jak i rozumienie innowacji



społecznych w ogóle. W odniesieniu do celu badania, jakim była próba ustalenia wyzwań, jakie stają przed innowacją społeczną, analiza krytyki innowacyjnego pomysłu wprowadzenia jawności wynagrodzeń w ofertach pracy pozwala stworzyć taksonomię tych wyzwań. Taksonomia taka może pomóc zrozumieć ryzyka dla innowacji społecznej, będąc narzędziem zarówno analiz teoretycznych, jak i działań praktycznych w zarządzaniu innowacją społeczną. Na podstawie przeprowadzonej analizy tematycznej wyodrębniono siedem grup wyzwań dla innowacji społecznej. W tabeli 3 podsumowano każde z tych wyzwań.

Tabela 3.

**Siedem wyzwań dla innowacji społecznej, wyodrębnionych na przykładzie krytyki jawności wynagrodzeń w ofertach pracy**

|   |   |
|---|---|
| 1) Preferowanie zachowania <i>status quo</i>                              | Ludzie mają tendencję do kontynuowania aktualnych zwyczajów i sposobów postępowania, unikają zmian, obawiają się nieznanego i dążą do zachowania stanu aktualnego. Nawet jeśli sytuacja aktualna nie jest w pełni zadowalająca, to może być ona przedkładana ponad niepewne i obarczone ryzykiem korzyści z innowacji   |
| 2) Pseudoinnowacja  | Wdrożenie innowacji może zaowocować innowacją pozorną. Na poziomie działań symbolicznych innowacja zostanie wprowadzona, a oczekiwana zmiana powierzchownie się dokona, jednak na poziomie realnych działań, interakcji i zachowań niewiele się zmieni  |
| 3) Idea innowacji nie wytrzymuje konfrontacji z rzeczywistością społeczną | Innowacyjne pomysły mogą okazać się niedopasowane do złożonej rzeczywistości społecznej. Gdy planuje się innowację społeczną, wizja twórczego rozwiązania problemu może zawężyć pole uwagi i skłaniać do tworzenia zbyt uproszczonych rozwiązań, które nie przystają do realiów   |
| 4) Opór ze strony tych, którzy przez innowację coś tracą                  | Innowacja społeczna, mimo melioratywnego wydźwięku, jest grą interesów; dla jednych jest korzystna, ale dla innych może stanowić psychologiczny lub materialny koszt. Ponieważ ludzi do działania silniej motywuje awersja do straty niż zysk, przeciwnicy innowacji czujący się zagrożeni innowacją mogą być bardziej zmotywowani, by innowację zwalczać, niż jej zwolennicy, by ją wprowadzać |

|   |  |
|---|--|
| 5) Opór przeciw przymusowi innowacyjności | Brak zgody na przymusową innowację. Przeciwno przymusowi innowacyjności opowiedzieć mogą się nie tylko przeciwnicy innowacji, ale także jej zwolennicy, niepopierający przymusowej formy jej wprowadzania. Przymus innowacyjności może odwrócić uwagę od istoty innowacji, koncentrując ją zamiast tego na formie jej wprowadzania |
| 6) Konflikt z systemem aksjonormatywnym   | Innowacje społeczne poprzez sieć złożonych, często nieoczywistych powiązań mogą wchodzić w konflikt z obowiązującymi wartościami lub normami. Nawet jeśli w jednym obszarze innowacja rozwiązuje problem społeczny, to w innym może naruszać przyjęty i akceptowany porządek rzeczy  |
| 7) Sprzeciw innowacyjnych radykałów       | Innowacja społeczna może spotkać się z krytyką nie tylko ze strony jej przeciwników, ale także tych, którzy ją popierają, ale uważają ją za zbyt mało radykalną. Zagrozeniem dla innowacji są nie tylko przeciwnicy, ale także jej radykalni zwolennicy, którzy są bardziej innowacyjni niż twórcy innowacji                       |

Źródło: opracowanie własne.

Prezentowane wyniki wpisują się w rozwijający się w ostatnich latach nurt badań innowacji społecznych (por. do Adro, Fernandes, 2020). Innowacje społeczne analizowano dotychczas pod różnymi kątami, zwracając uwagę na sposoby ewaluacji ich długoterminowych efektów (Mildenberger, Schimpf, Streicher, 2020; Milley i in., 2018), kooperację w procesie tworzenia innowacji społecznych (Voorberg, Bekkers, Tummers, 2015), innowacje społeczne w organizacjach non profit (Blanco-Ariza i in., 2019) i biznesowych (Dionisio, de Vargas, 2020). Jednak barierom w procesie tworzenia innowacji poświęca się wciąż dość mało uwagi, dlatego prezentowane wyniki wnoszą, jak się wydaje, wkład w nurt badań innowacji społecznych, odpowiadając na wezwanie do lepszego poznania wyzwań dla rozwoju innowacji społecznych (por. Howaldt i in., 2014).

Odwołując się do celu prowadzonych badań, jakim było dostarczenie wiedzy użytecznej w praktyce wynagradzania, sugerujemy, iż wyartykułowanie wyzwań, jakie napotkała innowacja w formie ujawniania wynagrodzeń w ofertach pracy (por. tabela 3) może dostarczyć wskazówek w zarządzaniu ryzykiem związanym ze zmianami w systemach wynagradzania. Świadomość

potencjalnych barier, które mogą pojawić się w przypadku wdrażania innowacji w wynagradzaniu, może dostarczyć wiedzy użytecznej dla wszystkich organizacji zainteresowanych ujawnianiem wynagrodzeń. Biorąc pod uwagę istotną rolę wynagradzania w interakcjach pracodawca–pracownik, należy ocenić, że prezentowane wyniki mogą być interesujące i przydatne dla socjologów organizacji, psychologów pracy, a także praktyków zarządzania ludźmi.

Można także przypuszczać, że problematyka jawności wynagrodzeń będzie w najbliższym czasie tematem budzącym silne zainteresowanie i społeczne emocje. Wnioski takie mogą wynikać z przynajmniej dwóch przesłanek. Po pierwsze, jak wskazują dane sondażowe (np. CBOS, 2018; Pracuj.pl, 2019; 2021), dość liczna grupa Polek i Polaków oczekuje jawności wynagrodzeń w ofertach pracy i może się o realizację tych oczekiwań upominać. Po drugie, istnieje dość duże społeczne i polityczne zainteresowanie jawnością wynagrodzeń jako remedium na nierówność wynagrodzeń kobiet i mężczyzn. W marcu 2021 r. Komisja Europejska przedstawiła projekt dyrektywy (European Commission, 2021), która ma wprowadzać m.in. obowiązek podawania informacji o wynagrodzeniu w ofertach lub na życzenie kandydata. W Polsce od 22 kwietnia 2021 r. w Sejmie procedowany jest zgłoszony przez opozycję Poselski projekt ustawy o ograniczeniu różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, który zakłada jawność wynagrodzeń w formie „nałożenia na wszystkich pracodawców zatrudniających ponad 20 pracowników obowiązku monitoringu i corocznego informowania Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej o procentowej różnicy w poziomie płac kobiet i mężczyzn” (Sejm, 2021). Jawność wynagrodzeń uwypuklona jest także w Polskim Ładzie, projekcie działań ukierunkowanych na przezwyciężenie pandemii proponowanym przez rząd premiera Mateusza Morawieckiego (Polski Ład, 2021).

Problematyka jawności wynagrodzeń będzie coraz silniej wybrzmiewać w opinii publicznej. W tym kontekście prezentowane wyniki dostarczają wiedzy na temat wyzwań, jakie niesie jawność wynagrodzeń, która to wiedza może pomóc w lepszym planowaniu i wdrażaniu innowacji w systemach wynagradzania. Ponadto prezentowane wyniki mogą być inspiracją dla nowego nurtu badań nad jawnością wynagrodzeń jako formą innowacji społecznej w zarządzaniu ludźmi.

## REFERENCES

- Blanco-Ariza, A.B. i in. (2019). *Social innovation in the non-profit organization framework: A review*. „Social Sciences”, No. 8(8), s. 236.
- Braun, V., Clarke, V. (2019). *Reflecting on reflexive thematic analysis*. „Qualitative Research in Sport, Exercise and Health”, No. 11(4), s. 589–597.
- Breza, E., Kaur, S., Shamdasani, Y. (2018). *The morale effects of pay inequality*. „The Quarterly Journal of Economics”, No. 133(2), s. 611–663.
- CBOS. (2018). *Kto wie, ile zarabiamy? Stosunek Polaków do jawności dochodów*. „Komunikat z Badań”, nr 58, [https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K\\_058\\_18.PDF](https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_058_18.PDF) (dostęp: 11.05.2022).
- 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> (dostęp: 11.05.2022).
- Dionisio, M., de Vargas, E.R. (2020). *Corporate social innovation: A systematic literature review*. „International Business Review”, No. 29(2), s. 101641.
- do Adro, F., Fernandes, C.I. (2020). *Social innovation: a systematic literature review and future agenda research*. „International Review on Public and Nonprofit Marketing”, No. 17(1), s. 23–40.
- Downes, P.E., Choi, D. (2014). *Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research*. „Human Resource Management Review”, No. 24(1), s. 53–66.
- European Commission (2013). *Guide To Social Innovation*, <https://www.channelmanche.com/assets/document-downloads/EU-Guide-to-Social-Innovation.pdf> (dostęp: 11.05.2022).
- European Commission (2021). *Pay Transparency: Commission proposes measures to ensure equal pay for equal work*, [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_21\\_881](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_881) (dostęp: 11.05.2022).
- 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”, No. 15(2), s. 58–77.
- Mildenberger, G., Schimpf, G., Streicher, J. (2020). *Social Innovation Assessment? Reflections on the impacts of social innovation on society-Outcomes of a systematic literature review*. „European Public & Social Innovation Review”, No. 5(2), s. 1–13.
- Milley, P. i in. (2018). *The evaluation of social innovation: A review and integration of the current empirical knowledge base*. „Evaluation”, No. 24(2), s. 237–258.
- Morawiecki, M. (2020). *Stanowisko Rządu wobec poselskiego projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy (druk nr 135)* <https://orka.sejm.gov.pl/Druki9ka.nsf/0/21F-3C2F93C910A6CC12585A500660918/%24File/135-s.pdf> (dostęp: 11.05.2022).

- Mumford, M.D., Moertl, P. (2003). *Cases of social innovation: Lessons from two innovations in the 20th century*. „Creativity Research Journal”, No. 15(2–3), s. 261–266.
- Nowell, L.S. i in. (2017). *Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria*. „International Journal of Qualitative Methods”, No. 16(1).
- Patiño-Valencia, B. i in. (2020). *Towards the conceptual understanding of social innovation and inclusive innovation: a literature review*. „Innovation and Development”. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2020.1859215> (dostęp: 11.05.2022).
- Phills, J.A., Deiglmeier, K., Miller, D.T. (2008). *Rediscovering social innovation*. „Stanford Social Innovation Review”, No. 6(4), 34–43.
- Polski Ład 2021. [http://polskilad.pis.org.pl/files/Polski\\_Lad.pdf](http://polskilad.pis.org.pl/files/Polski_Lad.pdf) (dostęp: 11.05.2022).
- Pracuj.pl (2019). *Polacy o płacy. Badania Pracuj.pl*, <https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/4091/assets/159970/original-9956df202e2d11c7a3eb-6cebd7c0ac08.pdf> (dostęp: 11.05.2022).
- Pracuj.pl (2021). *Pensja to podstawa. Badania Pracuj.pl*, <https://media.pracuj.pl/131197-pensja-to-podstawa-badanie-pracujpl> (dostęp: 11.05.2022).
- Sejm (2019a). Poselski projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy. Druk nr 135, <https://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/druk.xsp?nr=135> (dostęp: 11.05.2022).
- Sejm (2019b). Projekt ustawy zmianie ustawy – Kodeks pracy. Druk nr 135 <https://orka.sejm.gov.pl/Druki9ka.nsf/0/F8F036A2E1E62E06C12584E9003C39A6/%24File/135.pdf> (dostęp: 11.05.2022).
- 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) (dostęp: 11.05.2022).
- Shaw, J.D. (2014). *Pay Dispersion*. „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, No. 1, s. 521–544.
- Sztompka, P. (2003). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- The University of Auckland (b.d.). *Thematic analysis – a reflexive approach*, <https://www.psych.auckland.ac.nz/en/about/thematic-analysis.html> (dostęp: 11.05.2022).
- Trotter, R.G., Zacur, S.R., Stickney, L.T. (2017). *The new age of pay transparency*. „Business Horizons”, No. 60(4), s. 529–539.
- Voorberg, W.H., Bekkers, V.J., Tummers, L.G. (2015). *A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey*. „Public Management Review”, No. 17(9), s. 1333–1357.

