

# Jawność widełek w ogłoszeniach w branży IT zdaniem specjalistów IT

RAPORT Z BADANIA  
IT-LEADERS.PL I GREAT DIGITAL

---

2023



# Agenda

1. Wstęp	3
2. Metodologia badania	4
3. Autorzy badania	5
4. Opis grupy badawczej	6
5. Najważniejsze wyniki badania	7
6. Widełki płacowe w ogłoszeniu okiem kandydatów IT	9
7. Wpływ podania widełek w ogłoszeniu na zachowania rekrutacyjne kandydatów	13
8. Co sądzą kandydaci o polityce w zakresie widełek w firmach, w których pracują?	15
9. Bieżące zachowania i oczekiwania kandydatów IT na rynku pracy	17
10. Komentarze ekspertów	19
10. Podsumowanie	27

# 1. Wstęp

## Jawność wynagrodzeń widełek w branży IT.

Mogliśmy przypuszczać, że jest to znaczące oczekiwanie ze strony kandydatów. Jak bardzo jest ono mocne i co dokładnie oznacza? W jaki sposób podanie widełek w ogłoszeniu wpływa na realne oczekiwania kandydatów? Jak duża powinna być rozpiętość widełek i co sądzą kandydaci o swoich firmach, w których podaje się widełki lub nie?

To są pytania, które sprawiły, że zdecydowaliśmy się podjąć temat w oddzielnym badaniu. Wyniki przedstawiamy w raporcie. Mamy nadzieję, że skłonią one Państwa do kolejnej dyskusji w temacie jawności widełek w ogłoszeniach i ich wpływu na obecnych pracowników i potencjalnych kandydatów.

Autorzy raportu  
IT-Leaders.pl i Great Digital

## 2. Metodologia badania

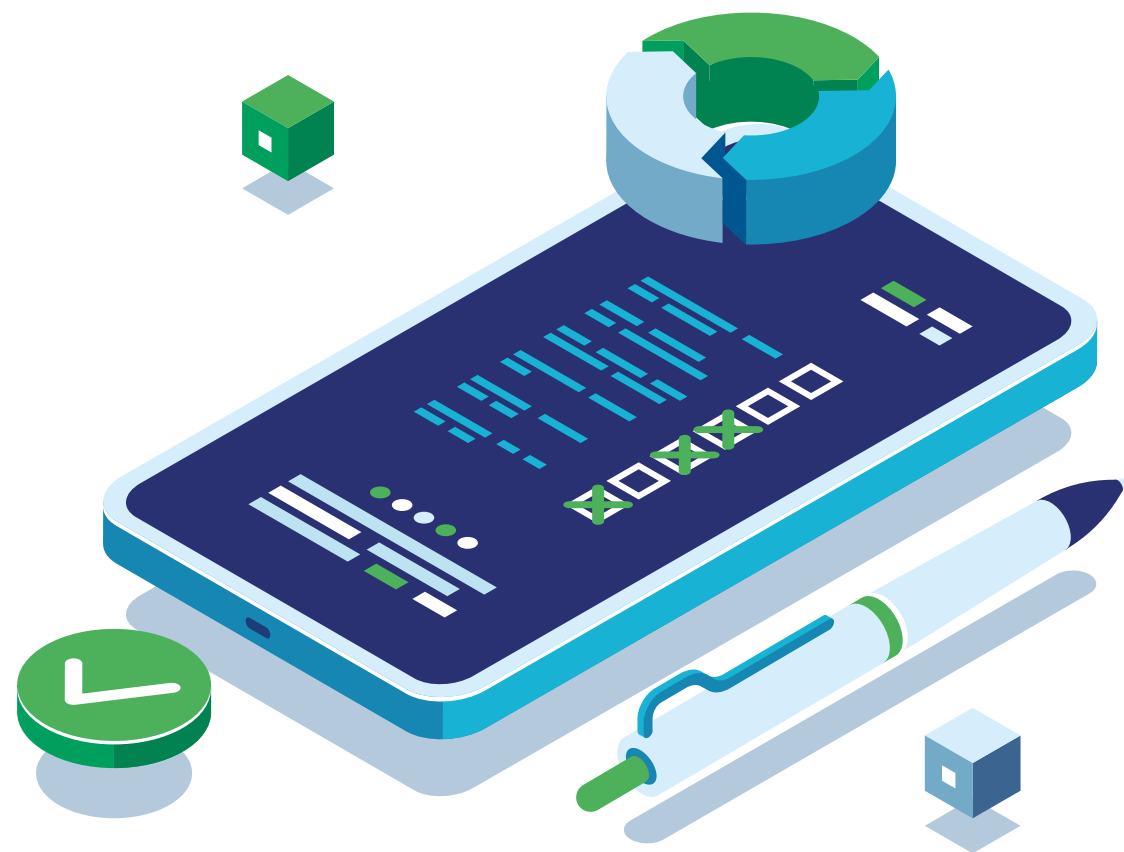
Opracowana przez IT-Leaders.pl we współpracy z agencją Great Digital analiza dotyczy postrzegania widełek w ogłoszeniach zdaniem Specjalistów IT. Raport został opracowany na podstawie danych uzyskanych dzięki e-ankiecie skierowanej do specjalistów zarejestrowanych w platformie IT-Leaders oraz upowszechnionej w mediach społecznościowych. Badanie zostało przeprowadzone w dniach 22 listopada 2022 – 3 marca 2023 r. i wzięło w nim udział 818 specjalistów IT.

Dane przygotowane w raporcie zostały opracowane przez Great Digital na zlecenie IT-Leaders.pl.

Dziękujemy wszystkim respondentom, partnerom, jak i ekspertom, którzy zabrali głos w raporcie.

Autorzy:

**IT-Leaders.pl i Great Digital**



### 3. Autorzy badania



**Barbara  
Kowalewska**

Założycielka i CEO  
IT-Leaders

IT-Leaders.pl to platforma sourcingowa i ekosystem rekrutacyjny dla branży IT, który pozwala aktywnie pozyskiwać kandydatów z wielu źródeł. Z ponad 22 000 specjalistów IT w bazie danych platformy i ponad 120 000 społeczności IT w prowadzonych grupach social media, IT-Leaders.pl jest już jednym z największych ekosystemów rekrutacyjnych dla branży IT w Polsce.



**Marta  
Pawlak-Dobrzańska**

Założycielka, strateg i analityk HR  
Great Digital

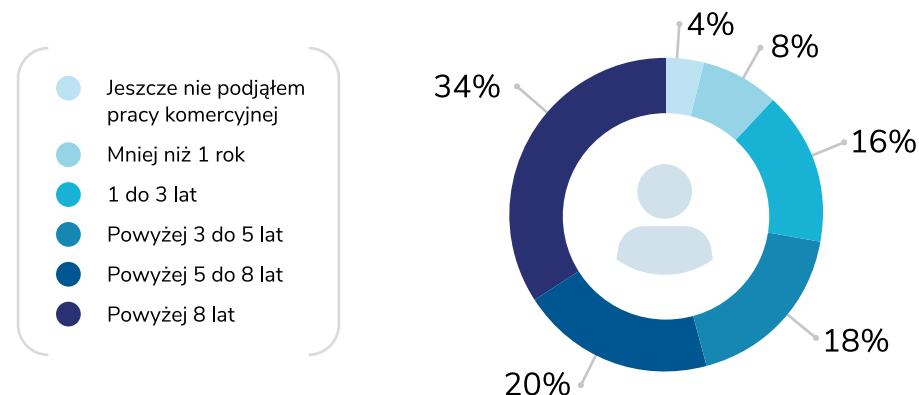
Great Digital to agencja oferująca wsparcie analityczne, badawcze i strategiczne w obszarze HR, w tym w zakresie badań kandydatów, pracowników, rynku HR oraz doboru mierników rekrutacyjnych i HR. O innowacyjnym podejściu do HR przeczytasz na prowadzonym przez Great Digital blogu: <http://greatdigital.pl/blog/>



## 4. Opis grupy badawczej

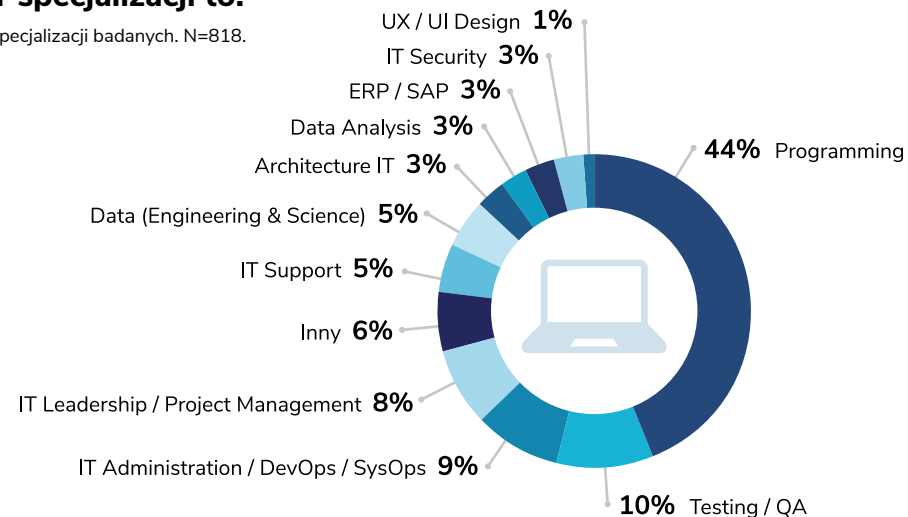
### Ile lat pracujesz w branży IT?

Wykres 15. Staż pracy w branży IT. N=818.



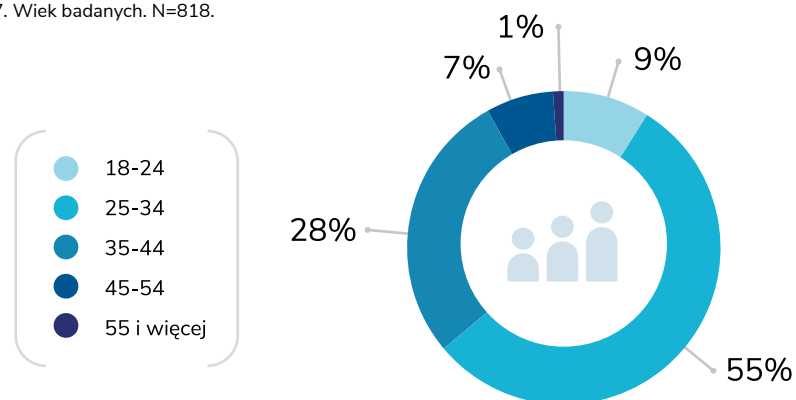
### Twój obszar specjalizacji to:

Wykres 16. Obszar specjalizacji badanych. N=818.



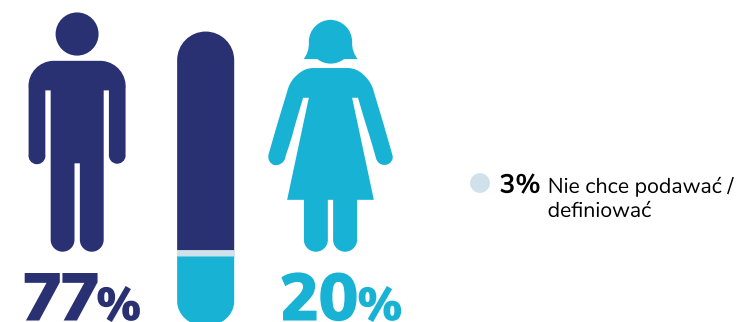
### Ile masz lat?

Wykres 17. Wiek badanych. N=818.



### Wskaż swoją płęć

Wykres 18. Płęć badanych. N=818.



## 5. Najważniejsze wyniki badania

### CO SPECJALIŚCI SĄDZĄ O PODAWANYCH WIDEŁKACH?



**96%** specjalistów IT uważa, że podanie widełek płacowych w ofercie pracy usprawnia proces rekrutacji



**93%** specjalistów IT wskazuje, że główną zaletą podawania widełek jest oszczędność czasu na rozmowy z firmami, których oferty finansowe nie odpowiadają ich oczekiwaniom



**79%** specjalistów wskazuje, że rozpiętość widełek płacowych w ogłoszeniach powinna sięgać ok. 20-30%



**43%** specjalistów IT uważa, że widełki podawane w ogłoszeniu powinny obejmować wyłącznie wynagrodzenie zasadnicze brutto (UoP lub netto przy umowie B2B)

### W JAKI SPOSÓB PODANIE WIDEŁEK PŁACOWYCH WPŁYWA NA DECYZJE REKRUTACYJNE SPECJALIŚTÓW?



**48%** specjalistów IT przyznaje, że odpowiada wyłącznie na oferty z podanymi widełkami wynagrodzeń



**38%** specjalistów podczas rozmowy kwalifikacyjnej w procesie, w którym podano widełki w ogłoszeniu podaje swoją stawkę w okolicy średniej z podanych widełek



**68%** specjalistów IT wskazuje, że podanie widełek wpływa pozytywnie na postrzeganie firmy, która podała widełki

## CO SPECJALIŚCI SĄDZĄ O PODAWANIU WIDEŁEK PRZEZ FIRMY, W KTÓRYCH PRACUJĄ LUB PRACOWALI OSTATNIO?

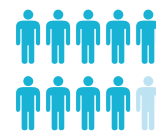


**95%** specjalistów, których obecni lub byli pracodawcy podają obecnie widełki wynagrodzeń w ogłoszeniach uważa, że to bardzo dobry pomysł



**68%** specjalistów, którzy wzięli udział w badaniu pracuje obecnie (lub pracowała ostatnio) w firmach, które podają widełki płacowe w ogłoszeniach

## OBECNE ZACHOWANIA I PREFERENCJE SPECJALISTÓW IT NA RYNKU PRACY:



**9 na 10** badanych specjalistów IT w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie zwiększyło swoje oczekiwania finansowe

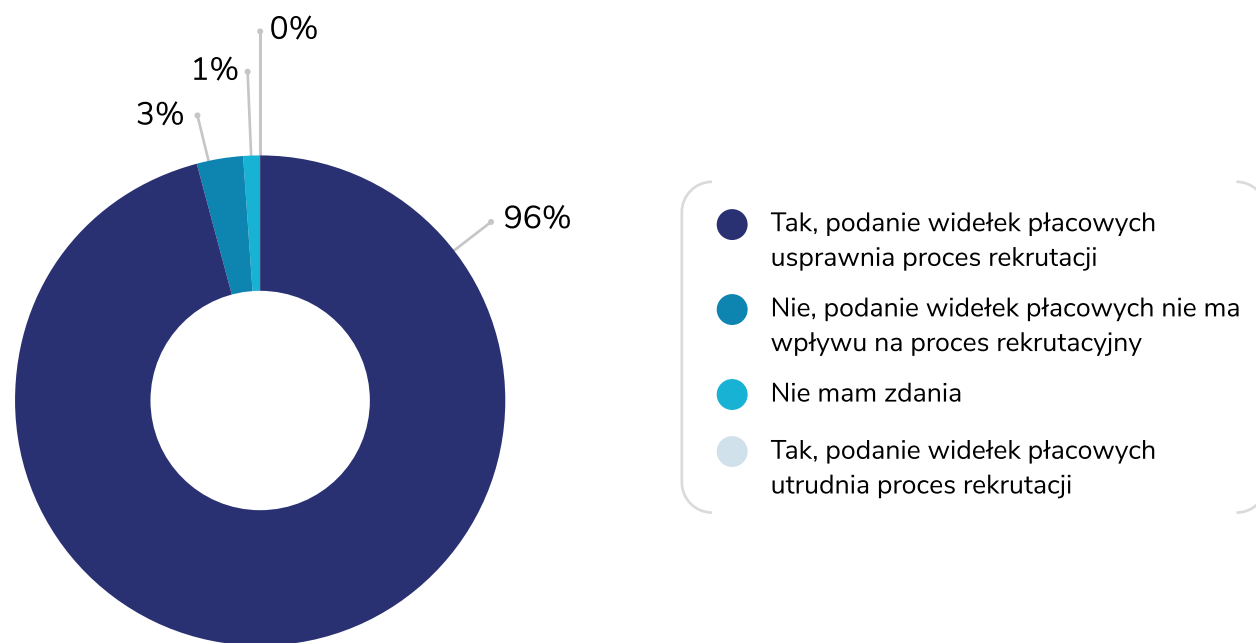


**33%** specjalistów IT w przypadku pracy dla pracodawcy z zagranicy preferuje wypłatę wynagrodzenia w euro



## 6. Widełki płacowe w ogłoszeniu okiem specjalistów IT

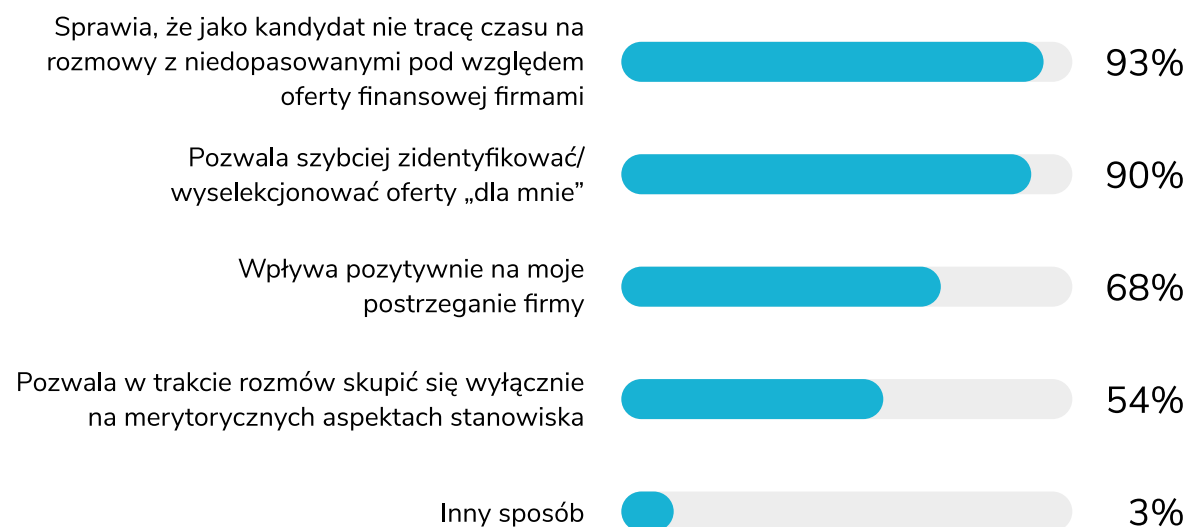
### Czy podanie widełek płacowych w ofercie pracy wpływa Twoim zdaniem na proces rekrutacyjny?



Specjaliści jednoznacznie oceniają wpływ podania widełek płacowych w ofercie pracy na proces rekrutacyjny. Według 96% ankietowanych, podanie takich informacji usprawnia proces rekrutacji.

Wykres 1. Wpływ widełek płacowych na proces rekrutacyjny. N=818.

## Na czym polega pozytywny wpływ podania widełek w ogłoszeniu?



Według specjalistów IT, główną korzyścią wynikającą z podania widełek płacowych w ogłoszeniu jest oszczędność czasu na rozmowy z firmami, których oferty finansowe nie odpowiadają ich oczekiwaniom. Tę korzyść z podania widełek finansowych wskazuje 93% badanych kandydatów. Prawie tak samo dużo specjalistów (90%) wskazuje, że podanie widełek finansowych w ogłoszeniu pozwala im szybciej zidentyfikować oferty „dla nich”. 68% przyznaje, że podanie widełek wpływa pozytywnie na postrzeganie firmy, która podała widełki, a 54% uważa, że podczas rekrutacji może dzięki temu skupić się na merytorycznych aspektach stanowiska.

Wykres 2. Na czym polega pozytywny wpływ podania widełek w ogłoszeniu na proces rekrutacyjny. N=782 (osoby, które wskazały, że podanie widełek wpływa pozytywnie na proces rekrutacji).

## Na czym polega pozytywny wpływ podania widełek w ogłoszeniu zdaniem specjalistów?

Komentarze otwarte przekazane przez uczestników badania odnośnie pozytywnego wpływu podania widełek płacowych w ogłoszeniach na proces rekrutacji:

Większe rozeznanie na rynku oraz szacunek dla kandydata.

Zwiększa transparentność zarobków i ogranicza ryzyka bycia opłaconym poniżej stawki rynkowej.

W firmie nie ma osób, które wykonując te same zadania, otrzymują znacząco różne wynagrodzenie, co może mieć negatywny wpływ na atmosferę współpracy.

Uważam to za uczciwe zachowanie, szczerść i otwartość. To jest częścią reputacji.

Jawność wynagrodzeń sprzyja tworzeniu przejrzystych systemów wynagradzania oraz utrudnia dyskryminowanie/faworyzowanie niektórych pracowników.

Jeśli podane są widełki na różne stanowiska, to świadczy to także o bardziej rzeźrzystych zasadach awansu w firmie.

Mam przekonanie, że kryterium zatrudnienia jest merytoryka, a nie to, który pracownik jest najtańszy. Poza tym niweluje różnice płacowe pomiędzy pracownikami wykonującymi tą samą pracę na tym samym stanowisku.

Obniża poziom stresu związany z rozmową o wynagrodzeniu u osób z niższą samooceną.

Transparentność w stosunku do innych pracowników.

Firma nie traci czasu na rozmowę ze mną - w sytuacji, gdy oferowane wynagrodzenie mi nie odpowiada, czego zazwyczaj dowiaduję się dopiero na kolejnym etapie rekrutacji.

Prezentacja widełek świadczy o tym, że po firmie można spodziewać się transparentności także w innych obszarach.

Lepiej jestem w stanie ocenić wymagania na stanowisku.

Ograniczanie niepotrzebnych przepływów danych i korespondencji dla HRu.

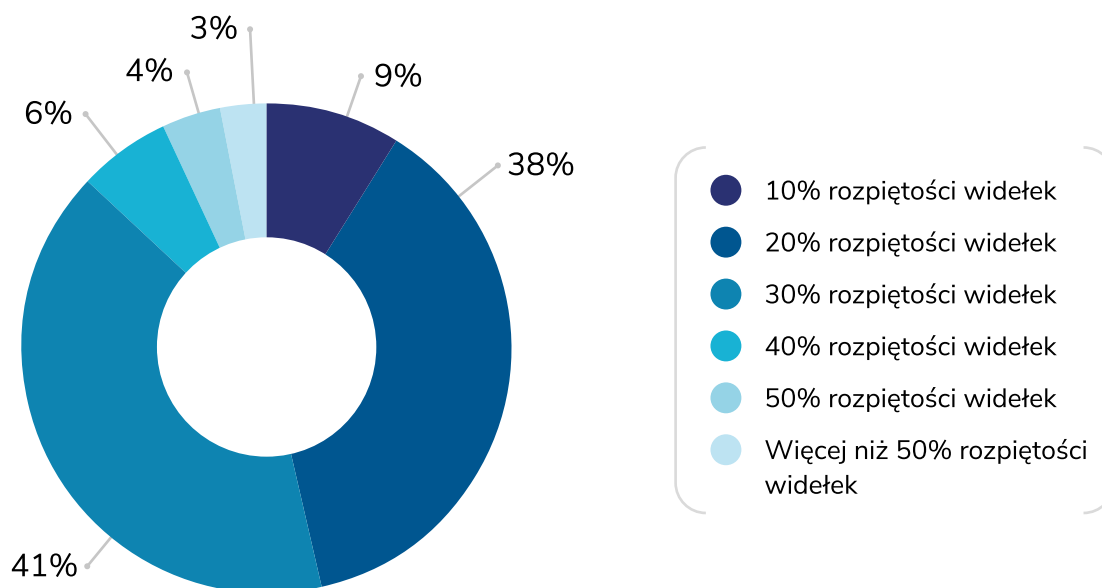
Wtedy jest szansa, że firma nie jest januszexem/kołchozem/ma kompetencje wyceny wartości pracownika w firmie.

Okazanie szacunku.

Ludzie, którzy nie są z natury asertywni też mogą zarabiać dużo, bez próby wydarcia przyszłemu pracodawcy z gardła jeszcze dwóch stówek więcej niż zaproponowali na starcie.

Oszczędza czas

## Jaki system miałyby działać sprawnie, jak szeroka powinna być rozpiętość widełek podawanych w ogłoszeniach?

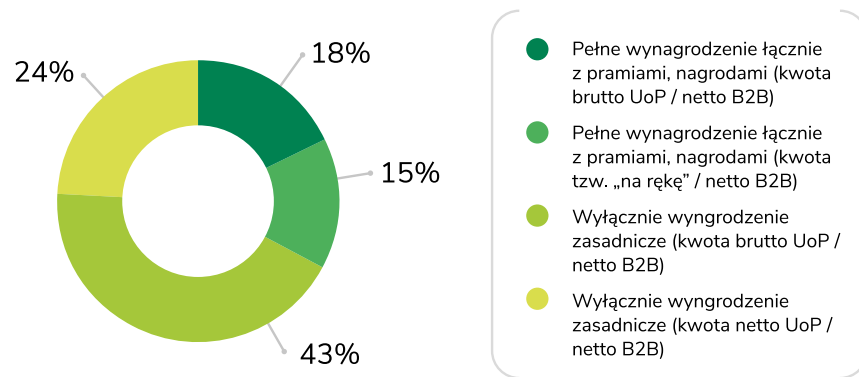


Większość ankietowanych specjalistów wskazała, że preferowana rozpiętość widełek płacowych w ogłoszeniach to 30% (41% odpowiedzi) lub 20% (38% odpowiedzi). Tylko kilkanaście procent respondentów akceptuje widełki powyżej 40%, a 10% uważa, że powinny one wynosić jedynie 10%.

Wykres 3. Preferowana przez kandydatów IT rozpiętość widełek płacowych w ogłoszeniu. N=818.

## 7. Wpływ podania widełek w ogłoszeniu na zachowania rekrutacyjne specjalistów

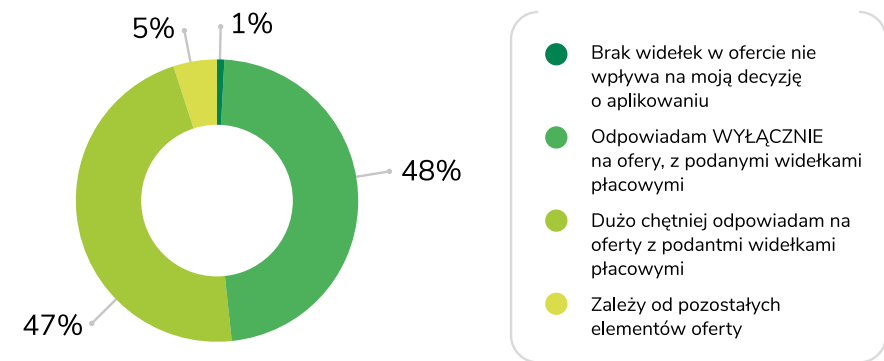
**Jakie składniki wynagrodzenia powinny obejmować widełki finansowe podawane w ogłoszeniach?**



Wykres 4. Składniki wynagrodzenia, jakie powinny obejmować widełki podawane w ogłoszeniach. N=818.

Większość badanych (43%) preferuje, aby widełki wynagrodzeń podawane w ogłoszeniu dotyczyły wyłącznie wynagrodzenia zasadniczego brutto (w przypadku umowy o pracę lub netto przy umowie B2B). Co czwarty kandydat (25%) uważa, że powinny być podawane wyłącznie widełki wynagrodzenia zasadniczego netto (w przypadku umowy o pracę lub B2B).

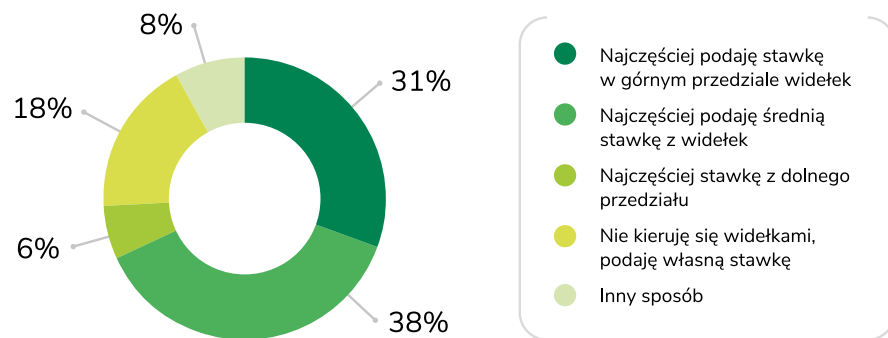
**Czy podanie widełek płacowych w ofercie pracy wpływa na Twoją decyzję o udziale w rekrucji?**



Wykres 5. Wpływ widełek płacowych w ogłoszeniu na decyzje o udziale w rekrucji. N=818.

Podanie widełek płacowych w ofercie pracy stanowi bardzo ważny czynnik wpływający na zachowania kandydatów w procesie rekrucji. Połowa z nich oznajmia, że odpowiada wyłącznie na oferty, w których widełki wynagrodzeń zostały podane, tyle samo zgłasza, że na oferty z widełkami reaguje chętniej. Tylko 1% specjalistów przyznaje, że brak podania widełek nie wpływa na ich decyzję o aplikowaniu na ofertę.

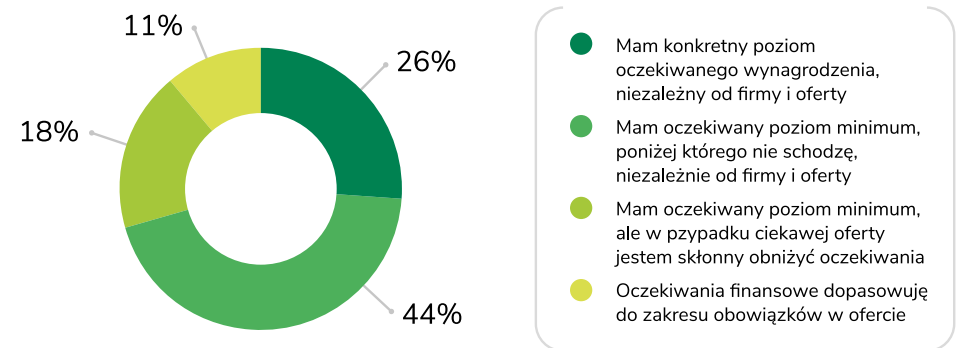
## W przypadku podanych widełek w ofercie pracy, w jaki sposób określasz najczęściej swoje oczekiwania finansowe w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej?



Wykres 6. Sposób określania oczekiwań finansowych na rozmowie w przypadku udziału w rekrutacji, w której podano widełki w ogłoszeniu. N=818.

W większości przypadków specjaliści określając swoje oczekiwania finansowe podczas rozmowy rekrutacyjnej odnoszą się do widełek podanych w ofercie, na którą aplikowali. Co trzeci kandydat podaje swoją stawkę w górnym przedziale widełek, podczas gdy 38% skłania się ku wartości średniej z podanych widełek. Co piąty kandydat przy podawaniu swoich oczekiwań finansowych nie kieruje się widełkami, lecz podaje swoją stawkę.

## W jaki sposób określasz zwykle swoje oczekiwania finansowe?

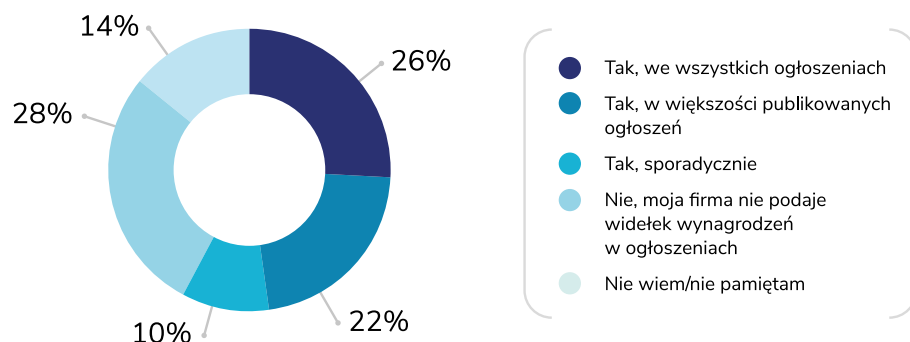


Wykres 7. Sposób określania oczekiwań finansowych przez kandydatów. N=818.

44% badanych kandydatów IT przyznało, że podając swoje oczekiwania finansowe ma swój oczekiwany poziom minimum wynagrodzenia poniżej którego nie schodzą niezależnie od firmy i oferty, a 26%, że ma określony konkretny poziom wynagrodzenia niezależny od firmy i oferty.

## 8. Co sądzą kandydaci o polityce w zakresie widełek w firmach, w których pracują?

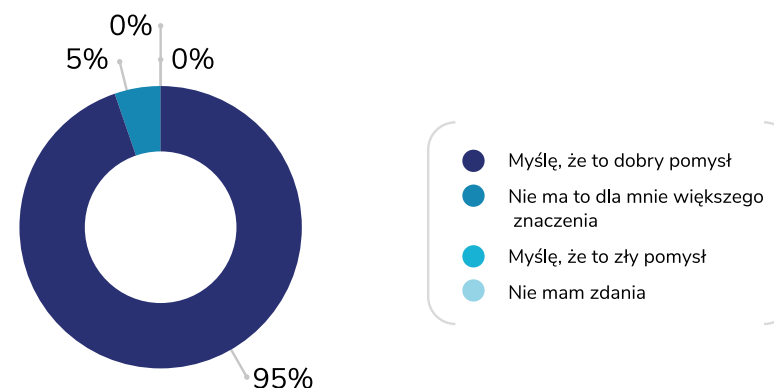
**Czy w ogłoszeniach firmy, w której pracujesz (bądź pracowałeś ostatnio jeśli obecnie nie pracujesz) są podawane widełki wynagrodzeń?**



Wykres 8. Podawanie widełek wynagrodzeń przez firmy, w których pracują lub pracowali ostatnio badani kandydaci. N=818.

Większość specjalistów (68%), którzy wzięli udział w badaniu pracuje obecnie (lub pracowała ostatnio) w firmach, które podają widełki płacowe w ogłoszeniach, jednak tylko co czwarty ankietowany pracuje obecnie w firmie, w której widełki podaje się we wszystkich ogłoszeniach. Co dziesiąty z kolei nie miał świadomości w zakresie polityki jego firmy w tym obszarze.

**Co sądzisz o podawaniu widełek płacowych w ogłoszeniach firmy, w której pracujesz (bądź pracowałeś ostatnio jeśli obecnie nie pracujesz)?**



Wykres 9. Opinie kandydatów na temat podania widełek wynagrodzeń w ogłoszeniach przez firmy, w których pracują lub pracowali ostatnio. N=475 (kandydaci, którzy pracują lub pracowali w firmach, które podają widełki).

Aż 95% ankietowanych, których firmy podają obecnie widełki wynagrodzeń w ogłoszeniach uważa, że to bardzo dobry pomysł. Dla 5% ten fakt jest obojętny. Wśród badanych specjalistów nie było ani jednego kandydata, który uważałby to za zły pomysł.

## Na czym polega pozytywny wpływ podania widełek w ogłoszeniu?



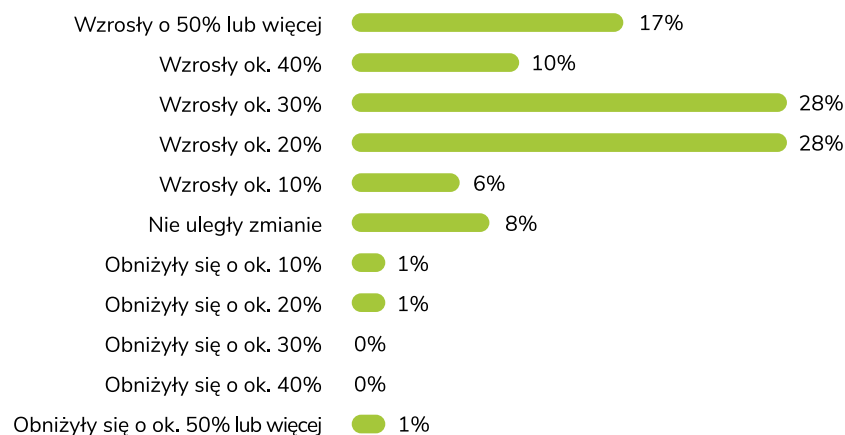
Wśród pozytywnych konsekwencji podania widełek w ogłoszeniu przez firmy, w których pracują obecnie lub pracowali ostatnio, badani wymieniają najczęściej możliwość otwartej komunikacji z kandydatami (73% wskazań) oraz poczucie sprawiedliwości wynagrodzeń (72% wskazań). 65% specjalistów wskazuje, że idzie to w parze z posiadaniem jasnych zasad wynagradzania pracowników. Dla co drugiego ankietowanego oznacza to też, że w firmie jest możliwość otwartego rozmawiania o poziomie wynagrodzeń.

Wykres 10. Pozytywny wpływ podania widełek w ogłoszeniu przez firmy, w których pracują lub pracowali ostatnio kandydaci. N=449 (kandydaci, którzy pozytywnie oceniają podawanie widełek w ogłoszeniach przez firmy, w których pracują lub pracowali ostatnio).



## 9. Bieżące preferencje i zachowania kandydatów na rynku pracy

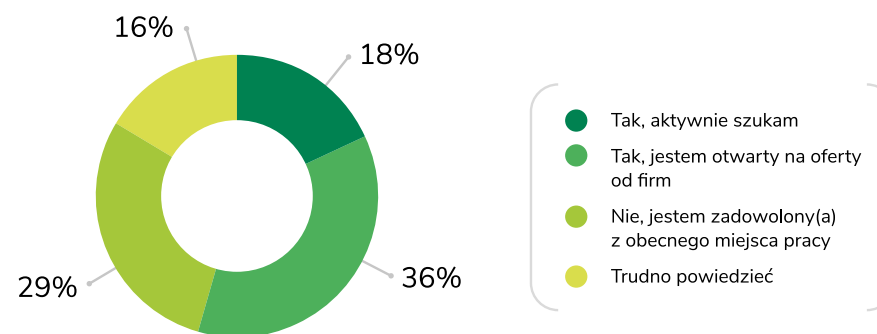
### Jak szacunkowo zmieniły się Twoje oczekiwania finansowe w ciągu ostatnich 12 m-cy?



Wykres 11. Zmiany w oczekiwaniach finansowych kandydatów na przestrzeni 12 m-cy poprzedzających badanie. N=818.

9 na 10 badanych specjalistów IT w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie zwiększyło swoje oczekiwania finansowe. Najwięcej osób podniosło je o ok. 20-30%. Prawie co piąty specjalista IT zwiększył swoje oczekiwania o ponad 50%.

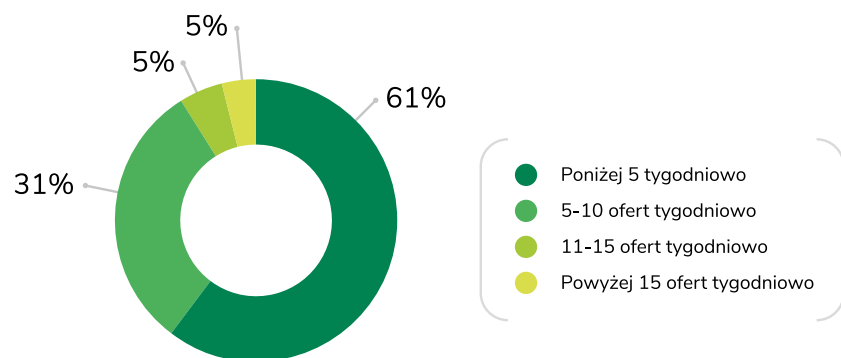
### Czy w przeciągu najbliższych 6 miesięcy planujesz zmienić pracę?



Wykres 12. Plany w zakresie zmiany pracy w ciągu najbliższych 6 miesięcy. N=818.

W momencie realizacji badania co trzeci ankietowany deklarował, że jest otwarty na oferty pracy od firm, a 29% z nich, że jest zadowolony ze swojego obecnego miejsca pracy i w ciągu najbliższych 6 miesięcy nie planuje zmieniać pracy.

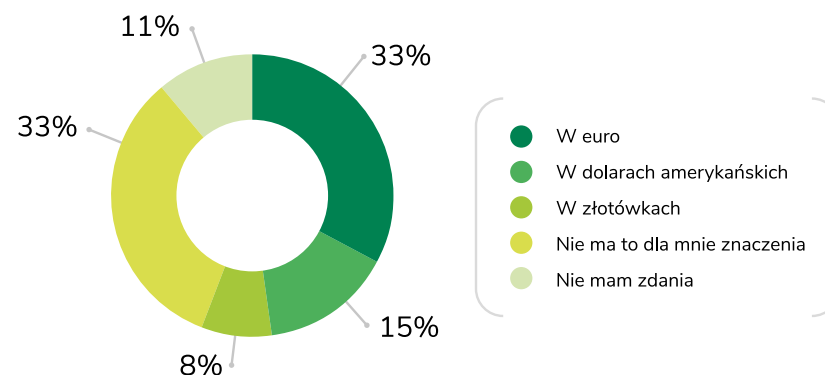
### Ile średnio ofert (propozycji udziału w rekrutacji) otrzymujesz w ciągu tygodnia od rekruterów?



Wykres 13. Liczba propozycji udziału w procesie rekrutacji otrzymywanych tygodniowo przez kandydatów IT. N=818.

61% badanych specjalistów IT otrzymuje od kontaktujących się z nimi rekruterów do 5 propozycji udziału w rekrutacji tygodniowo, a co trzeci ze specjalistów 5 do 10 zaproszeń tygodniowo.

### W przypadku pracy dla pracodawcy z zagranicy - w jakiej walucie preferujesz wynagrodzenie?



Wykres 14. Preferowana waluta wynagrodzenia w przypadku pracy dla pracodawcy z zagranicy. N=818.

W przypadku pracy dla pracodawcy z zagranicy specjaliści preferują najczęściej wypłatę wynagrodzenia w euro (33% wskazań) lub w dolarach amerykańskich (15% kandydatów). Dla co trzeciego ankietowanego waluta wypłacanego wynagrodzenia nie ma znaczenia.

”

**Jak postrzegasz podawanie widełek w ofertach** (i w tym kontekście podawanie oczekiwań przez kandydatów) **w branży IT?**

**10. Komentarze ekspertów**



Jawność wynagrodzeń i stawek wydaje się już standardem, rynek IT wyznacza ten trend od dawna i pozytywnie wpływa na inne sektory. Netguru było pionierem w tym zakresie na polskim rynku, od 2008 r. dzielimy się doświadczeniami i kreujemy dobre praktyki dotyczące jawności widełek (nasze obserwacje i doświadczenia z ostatnich lat pracy nad transparentnością wynagradzania można znaleźć tutaj <https://www.netguru.com/blog/transparent-salary-ranges>).

Temat oferowanego wynagrodzenia i oczekiwań finansowych przestaje być tabu - zarówno firmy, jak i kandydaci\_uki uczą się transparentności, która niesie za sobą wiele korzyści. Wśród głównych wymieniałabym:

- **Skrócenie procesu rekrutacji** (obydwie strony angażują swój czas, tam gdzie oferta firmy i oczekiwania osób ubiegających się o pracę są zbieżne)
- Możliwość **skupienia się na pozafinansowych aspektach oferty** (jawność widełek pozostawia więcej przestrzeni na analizę innych aspektów oferty - kulturę firmy, charakterystykę projektów, możliwości rozwojowe, oczekiwania w zakresie modelu pracy)
- **Redukcja nieuzasadnionych nierówności wynagrodzeń** (redukcję różnic wynikających na przykład z płci, wieku)
- **Budowanie partnerskiej i otwartej relacji** pomiędzy firmą i osobą zatrudnioną (przejrzystość w tym zakresie wspiera otwartość i zmniejsza dysproporcje w "sile negocjacyjnej" pomiędzy firmą i osobą zatrudnioną)

Zaryzykowałabym stwierdzenie, że rynek IT jest na etapie dyskusji nie o tym "czy ujawniać i komunikować widełki wynagrodzeń", ale "jak zadbać o to, by dla zainteresowanych było jasne co oznaczają" (czy podane dane obejmują części zmienne wynagrodzenia, od czego zależy to z którego przedziału widełek kandydat lub kandydatka dostanie ofertę, czy widełki rekrutacyjne są tożsame z tymi wykorzystywanymi wewnątrz w firmie).

Podobnie z perspektywy kandydatów czy kandydatek widzę dużą potrzebę tego, by konkretne oczekiwania były poparte doświadczeniem, umiejętnościami i tym, co dana osoba może wnieść do organizacji. Dane z badania pokazują, że większość osób kandydujących oscyluje w połowie lub górnych wartościach widełek - ważne, by stały za tym konkretne argumenty. Komunikowanie i uzasadnianie swoich oczekiwań oraz wyceny swoich kompetencji to element, który w mojej ocenie ciągle wymaga wzmocnienia, a jest ważny w kontekście partnerstwa w rozmowie o wynagrodzeniu. Tutaj widzę też rolę pracodawców, a zwłaszcza osób biorących udział w rekrutacji, w budowaniu tej kompetencji i dobrych praktyk.

## Aleksandra Paszkiewicz

Head of People | Netguru





Podawanie widełek w ofertach pracy, przede wszystkim w branży IT, wydaje się być dziś oczywiste. Nie dziwią zatem oczekiwania, ale też wyższa responsywność kandydatów wobec ogłoszeń z jawną stawką. Z pewnością wpłynęła na to liczba ogłoszeń i konkurencja na rynku IT. Stawiając się w pozycji kandydata, znając swoją wartość i poziom doświadczenia, chcę wiedzieć odpowiednio wcześniej jaki budżet jest przeznaczony na opublikowaną rolę. Specjaliści IT mówią o tym bardzo otwarcie i poza ogłoszeniami dotyczy to także wstępnych rozmów, kiedy otrzymują bezpośrednie zaproszenie do procesu rekrutacyjnego. W wielu przypadkach kandydaci nie kontynuują rozmów jeżeli nie znają budżetu na wczesnym etapie.

Sztampowo to zabrzmiało, ale obu stronom pozwala to zaoszczędzić czas. Wskazuje na to 93% badanych. Jednak nie o samą oszczędność czasu chodzi. Przez publikację stawek mamy możliwość wyznaczenia poziomu stanowiska. Podczas gdy opis wskazuje na różne technologie i idące za tym oczekiwane doświadczenie, podając widełki zaznaczamy zwykle pożądany poziom. To jednocześnie rodzi ryzyko umacniania mitu dostępnych wynagrodzeń jako standardowych stawek w świecie IT.

Zdecydowanie popieram publikację stawek, ale też zachęcam do realnego odniesienia się do nich w przypadku konkretnych ofert pracy, na które aplikujemy. 38% badanych podaje swoją stawkę w okolicy średniej z podanych widełek.

Jeżeli celem jest osiągnięcie możliwie najwyższej stawki, ale nie spełniamy kluczowych wymagań, może warto przemyśleć akceptowalny zakres wynagrodzenia, który posłuży jako kompromis podczas negocjacji. Warto też pamiętać, że w wielu ogłoszeniach nie podaje się np. systemu bonusowego, podwyżek lub innych dodatków, które realnie mogą wpłynąć na końcowe wynagrodzenie.

Widełki powinny prezentować poziom możliwego wynagrodzenia, ale są obietnicą czy gwarancją otrzymania takiej stawki i nie chodzi tu o przysłowiowe mydlenie oczu, ale o efekt procesu rekrutacyjnego. Senior w jednej firmie nie musi być seniorem w innej. Ciekawym jest, że ponad 40% badanych uważa, że rozpiętość wynagrodzeń powinna być na poziomie 20%-30%. Choć brzmi to rozsądnie to polecam wziąć pod uwagę, że z większą rozpiętością widełek firmy wskazują na większą otwartość wobec seniority kandydatów. Przy założeniu, że mają więcej niż 1 wakat.

Czekam na pewną dojrzałość rynku, który jawność wynagrodzeń nie traktuje tylko w kontekście konkurencji i walki, a raczej w ramach ogólnego szacunku. Zachęcam firmy do podawania widełek, rekruterów do uczciwej dyskusji od samego początku rozmów, ale też kandydatów do otwartości na poznanie szczegółów potencjalnej oferty i otwartości względem feedbacku od firm.

## Dorota Kowalik

Head of Talent Acquisition | Nordcloud, an IBM Company

Widówki płacowe podawane w ogłoszeniach to tak naprawdę przysłowiowy wierzchołek góry lodowej. Na co dzień głównie to właśnie jest widoczne dla kandydatów/ek. Jednak pod spodem zauważyć możemy głębsze mechanizmy, które ułatwiają efektywniejsze zarządzanie firmą, budżetem i kosztami. To polityka płacowa organizacji.

Określenie widełek płacowych, czyli zbudowanie pewnego rodzaju taryfikatora, może być przydatne dla obu stron – zarówno dla firmy jak i kandydatów/ek.

W branży IT na rynku polskim mamy dość dużą konkurencyjność ofert i ujawnione widełki pozwalają kandydatom szybciej znaleźć odpowiednią ofertę dla nich. Warto jednak zauważyć, że widełki przy przemyślanej polityce płacowej, oznaczają również walidację

umiejętności, doświadczenia i wiedzy kandydata/ki względem obecnych na pokładzie pracowników, a nie tylko względem innych firm i innych obecnych na rynku kandydatów/kandydatek.

Bo tzw. widełki mogą różnić się pomiędzy firmami i zależą od bardzo wielu czynników, nie tylko od tego jak płaci tzw. rynek. Na ich wysokość może mieć również wpływ kondycja i pozycja firmy, jej wielkość, lokalizacja, obecny stan zatrudnienia, pakiet dostępnych benefitów, ilość dni płatnych wolnych od pracy w roku, wynagrodzenie dodatkowe, komfort pracy oraz strategia biznesowa jaka została obrana na najbliższy czas dla organizacji.

Dlatego wierzę, że widełki płacowe to przydatne narzędzie, zarówno dla kandydatów jak i pracodawców w Polsce.



## Magdalena Michnik

Talent Acquisition Partner | Unit8





Podawanie widełek w ofertach dla kandydatów jest w realiach obecnego rynku pracy absolutnie niezbędne. Oczywiście kryzys gospodarczy spowodował, że obserwujemy większą liczbę kandydatów aplikujących na ogłoszenia, więc rekrutować jest łatwiej, jednak dalej w branży IT transparentność co do stawek znacznie ułatwia rekrutację - i to obu stronom. Kandydat wie, czy oferta spełni jego oczekiwania, zaś rekruter wie, czy może zaoferować odpowiednią stawkę. Zazwyczaj dopiero potem zaczyna się faktyczna rozmowa rekrutacyjna.

Zupełnie inną kwestią jest jednak to, jak podawanie widełek wpływa na oczekiwania kandydatów. Z doświadczenia wiemy, że podawana przez kandydatów stawka jest zdecydowanie

bliższa górnej granicy widełek. Kłopot zaczyna się, kiedy z procesu rekrutacyjnego wychodzi nam, że wynagrodzenie dla kandydata powinno być bliższe tej dolnej granicy. W teorii można to łatwo rozwiązać bazując na solidnej macierzy kompetencji powiązanej z siatką płac i właściwym, powtarzalnym procesem rekrutacji. W praktyce bywa to jednak trudne do zrealizowania.

Patrząc jednak na całokształt kwestii publikowania widełek - zdecydowanie jestem za. Na odstępstwa mogą sobie pozwolić firmy z bardzo silnym brandem pracodawcy, ale nawet tam w rozmowie szybko pojawia się pytanie o wysokość potencjalnego wynagrodzenia.

## Mateusz Macha

CEO & Founder | Humeo – Recruitment Geeks

Deficyt specjalistów w branży IT wymusił wyjątkowo silny rynek kandydata. Można zaryzykować stwierdzenie, że eksperci IT przyzwyczaili się do roli prekursorów nowych standardów i dobrych praktyk w rekrutacji. Choć w innych branżach jawnie wyrażana chęć pozyskania informacji o oferowanej stawce wynagrodzenia przed przystąpieniem do procesu wiąże się z negatywnie pojmowaną motywacją finansową, w IT jest to standard, którego pominięcie może organizację wiele kosztować.

Ujawnienie widełek płacowych to przede wszystkim dobry ruch z perspektywy dbałości o markę pracodawcy. Badania wykazały, że w oczach kandydatów firmy transparentne w zakresie proponowanej stawki już na etapie oferty są bardziej wiarygodne, godne zaufania i rzetelne. Ponadto firmy decydujące się na jawność w zakresie finansowym są promowane i wspierane przez job boardy oraz organizacje o wysokim wpływie społecznym, walczące o szerzenie dobrych praktyk w rekrutacji. Do myślenia powinny skłonić nas również dane mówiące o tym, że prawie połowa kandydatów deklaruje reagowanie wyłącznie na oferty zawierające stawkę wynagrodzenia. Z perspektywy rekrutacyjnej jej brak generuje trudności w kontekście pozyskania kandydata do procesu, co z kolei przekłada się na wysokie ryzyko utraty talentów oraz wytworzenia czarnego PR-u pracodawcy.

Warto zatrzymać się na chwilę dłużej przy tematyce czarnego PR - u. Część firm nadal walczy z rosnącymi wymaganiami finansowymi m.in. wprowadzając zapisy o niejawności wynagrodzeń, czy nie podając widełek w ogłoszeniach celem ukrycia ich przed obecnymi pracownikami. Ten plan się nie powiedzie - większość pracowników i tak w kulisach poruszy ten temat bądź zauważy rozbieżność

między swoją stawką, a ofertami konkurencji, a w konsekwencji zdecyduje się ma rozstanie z pracodawcą okraszone negatywnymi emocjami. Stawki rynkowe są znane, zatem firmy zatrzymujące je w tajemnicy narażają się na zarzut oferowania niskiego wynagrodzenia, co rodzi nie tylko podejrzliwość po stronie kandydatów, ale również przyczynia się do szerzenia negatywnych informacji na temat pracodawcy na gruncie rynkowym.

Z perspektywy obopólnych korzyści - kandydata i pracodawcy, ujawnienie widełek płacowych przyczynia się również do zmniejszenia rotacji pracowniczej. Widełki nadają bowiem potencjalnym kandydatom perspektywę długofalowej współpracy z daną firmą, szerzą świadomość o tym jaka jest możliwość rozwoju w murach organizacji. Ostatecznie, nie można zapomnieć o jednym z czołowych powodów przemawiającym na korzyść ujawniania stawek wynagrodzenia, jakim jest tworzenie pozytywnych doświadczeń kandydata w procesie rekrutacji (candidate experience). Unikanie jasnego komunikatu co do stawki może przyczynić się do rozbieżności oczekiwań kandydata i pracodawcy na końcu procesu (co zgodnie z danymi aż 93% kandydatów podaje jako argument). Negatywne doświadczenia związane z uczestnictwem w procesie rekrutacji, który zakończył się fiaskiem mogą być później szerzone rynkowo wśród innych potencjalnych kandydatów, a także ograniczyć chęć powtórzenia aplikacji do tej samej firmy przez niedoszłego pracownika.

## Nicole Tomanek

Founder & Author | HRismatic







Trudno mi dokładnie określić, kiedy temat widełek płacowych stał się niezbędnym elementem dyskusji wśród branży HR. Patrząc wstecz, pamiętam rozmowy na ten temat sprzed ponad 5 lat - i choć zdawałoby się, że wątek ten jest poddawany dyskusjom przez lata, to wciąż budzi wiele kontrowersji i nie zawsze jest łatwo znaleźć odpowiednie rozwiązania.

Mimo trwających dyskusji, dane na temat oczekiwań kandydatów są jasne - niemal połowa z respondentów badania odpowiada wyłącznie na oferty posiadające widełki wynagrodzenia, podczas gdy druga połowa zdecydowanie bardziej preferuje oferty, które takie widełki zawierają. Ilu kandydatów tracimy rocznie, nie podając widełek wynagrodzeń w ogłoszeniach? Czy de facto stać nas na te straty, szczególnie w dobie kryzysu?

Pomimo tego, że 30% respondentów deklaruje celowanie z oczekiwaniami finansowymi w górną granicę widełek wynagrodzeń z raportu wynika, że większość kandydatów ma usta-

łony oczekiwany poziom wynagrodzeń, poniżej którego nie są skłonni zejść, niezależnie od firmy czy oferty pracy. Nasze propozycje widełek wynagrodzenia nie będą zatem wpływać na dużą tendencję kandydatów do zawyżania ofert.

Zawsze podkreślam, że najlepszym sposobem budowania wizerunku pracodawcy jest słuchanie potrzeb i oczekiwań kandydatów oraz proponowanie działań, które spełnią te potrzeby. Raport wyraźnie pokazuje, że kandydaci potrzebują informacji na temat widełek wynagrodzeń. Może 2023 rok to dobry moment, aby rozpocząć dyskusję o jawności wynagrodzeń w Twojej organizacji?

## Mateusz Jabłonowski

Konsultant, trener, praktyk employer branding i komunikacji wewnętrznej | [m-jablonowski.com](http://m-jablonowski.com)



W ostatnich tygodniach coraz głośniej rozbrzmiewa dyskusja na temat wprowadzenia dyrektywy Unii Europejskiej o jawności płac. Możemy więc powiedzieć, że jawność wynagrodzeń z pobożnego życzenia kandydatów staje się faktem. Jak pokazuje badanie, kandydaci chcą znać widełki płacowe już na etapie analizy ogłoszeń o pracę i widzą w tym ogromne korzyści. Zarówno w kontekście rozmów z potencjalnym pracodawcą, jak i wtedy, gdy są już wewnątrz organizacji. Nie ma już więc czasu na to, aby zastanawiać się, czy wprowadzić jawność wynagrodzeń w firmie, a raczej jak przeprowadzić organizację przez ten proces. Jak pozyskać wiedzę, jakie

zasady wynagradzania i wyceniania pracy zastosować, jak przeprowadzić komunikację. Może się wydawać, że proces przejścia na jawną stronę jest trudny, żmudny i wymaga od nas jako HR-owców ogromu pracy. Myślę jednak, że tylko wtedy, gdy przeprowadzimy organizację krok po kroku przez proces wprowadzania transparentności płac, będziemy w stanie odpowiedzieć na potrzeby kandydatów, pracowników oraz zmieniającego się prawa. I ten moment właśnie nadszedł – dajmy sobie teraz czas na popełnianie błędów, korygowanie procesu oraz dopasowywanie systemu płacowego do potrzeb nas jako organizacji, ale także pracowników i kandydatów.

## Ula Zając-Pałdyna

HR na obcasach



# 11. Podsumowanie



## Barbara Kowalewska

Co-founder i CEO | IT-Leaders.pl

Dyskusje na temat jawności wynagrodzeń trwają od dawna i mimo, że w branży IT znaczna część firm publikuje już widełki w ogłoszeniach, wciąż nie są one standardem i jest wokół nich wiele kontrowersji. Dane z badania wskazują jasno - **niemal 50% kandydatów nie odpowiada na oferty bez widełek**, a pozostali dużo chętniej aplikują na ogłoszenia, które zawierają takie informacje. Specjaliści nie pozostawiają nam więc złudzeń, że wiedza o możliwym wynagrodzeniu przed podjęciem rozmów jest dla nich kluczowa.

Według zaproszonych przez nas ekspertów, publikacja widełek w ogłoszeniach to jednak tylko początek. Coraz istotniejsze staje się to, jak wyjaśnić, **co dokładnie oznaczają te widełki dla obu stron**. Z badania wynika, że niemal 70% kandydatów określa swoje oczekiwania na poziomie średnim lub wyższym widełek. Pracodawcy podkreślają jednak, że ważne jest, aby kandydaci potrafili również uzasadnić i rzeczywiście wycenić swoje umiejętności. Poszerzanie wiedzy i budowanie dobrych praktyk w tym zakresie będzie prawdopodobnie kluczowym wyzwaniem dla działów HR i rekruterów w najbliższym czasie.

**Rekrutacja to relacja dwustronna** i zachęcam, by obie strony podchodziły do niej z otwartością i zrozumieniem. Tak samo jak wielu kandydatów ma dziś problem z określeniem konkretnych oczekiwań, również firmy, które nie podają widełek nie kierują się brakiem szacunku, lecz najczęściej wynika to ze złożonej i długiej procedury wartościowania stanowisk. Widełki w ofertach to efekt żmudnych przygotowań. Tu nie ma mowy o działaniu pod przymusem. Nie wystarczy wyłącznie wskazanie wynagrodzeń w ogłoszeniach. Konieczna jest: spójność wynagrodzeń w całej organizacji, benchmarki rynkowe, walidacja i wycena stanowisk, często zmiana nomenklatury poszczególnych stanowisk i grade'ów, przeszkolenie menedżerów i komunikacja. Aby tego dokonać potrzebny jest czas.

Ps. Aktualnie wiele firm pracuje już nad widełkami i jest szansa, że za jakiś czas będą już powszechniejszym zjawiskiem :)



[www.it-leaders.pl](http://www.it-leaders.pl)

[hello@it-leaders.pl](mailto:hello@it-leaders.pl)