建立透明薪资的3大重点

文 |MFC 特约撰稿人

什么样的员工最容易提起离职念头？“觉得自己钱拿少了”绝对榜上有名，LinkedIn 近期引述薪酬软件公司 Payscale 的一项研究显示，超过一半薪资符合市场行情的工作者（57%），认为自己的薪资低于业界水平，而在这群人当中，又有 66% 员工正在寻找新的工作，几乎是自认薪水符合或高于行情的人的 2 倍。

此研究连带点出了一项大部分企业还在挣扎、甚至禁止讨论的议题：薪水究竟该不该开诚布公？在需求日益大于供给、劳工能主导更多的人才趋势之下，许多员工都期待提升薪资透明度。

但从企业老板、职业经理人的角度来看，很难想象团队成员间彼此知道薪资，更担心这么做，还是无法让员工不再想象，并解决留任的问题。

让员工看见加薪可能，更能提高工作动能

《时代杂志》（TIME）指出，薪资透明度的确有机会替员工带来快乐，包含亚马逊收购的全食超市 、软件公司 Buffer，都分享他们导入新的薪酬制度之后，观察到员工更具生产力、协作状况也有提升，还连带增加公司收到的履历数量。

康乃尔大学助理教授 Elena Belogolovsky 发现，薪资不够透明时，员工容易抱持我不知道在这间公司，有机会拿到某个层级的薪水，导致失去表现动力。实行薪资透明制之后，能让他们看到可预期的未来，促使员工积极投入。同时，若薪资高于市场行情的员工也能有所意识，会减少花在不满意的时间、降低往外物色机率。

LinkedIn 指出另一项正面影响，现在许多企业仍存在女性、多元种族的薪资，也就是女性与男性或特定种族的薪资存有一定差异，即便双方的工作和职责类似。在 Payscale 的研究中，可

以看到在薪资足够透明的组织中，女性与男性的收入几乎一致，起到缩减差距的效果。这样的成果，也能间接提高弱势性别和族群的留任率。

薪资透明亦有负面效果：整体薪资降、非正式管道奖励

当然，薪资透明度不是万灵丹，产生留任与公平效益之际，反而有机会引发反效果。《哈佛商业评论》首先提到，整体薪资可能遭到压缩，原因是主管们不想耗费过多心力、时间，处理团队提出各式各样不公平的意见，所以宁愿简化薪资计算结构，差不多职责、年资的工作者，领的薪水就会相仿而无从抱怨。

这引发了第二个议题：表现更优秀的人，也许基于诸多条件，无法领到更高薪资，这群人就会转向寻求个人化的奖励，像是培训机会或其他非金钱的福利。《哈佛商业评论》表示，主管可能为了保持团队效率、不想失去员工，而答应这类请求。但这些福利通常在台面下进行、又不涉及金钱，相当难追踪，迎来的可能是表面数字的平等，暗地里仍失公允。

再来，团队之间虽然有机会像前述一样对薪资透明度抱持正面想法，却也无法避免有人嫉妒、质疑，或对新进员工不友善，迫使他们得努力证明自身能力，配得上领取的薪水。

从建立明确机制开始，真正发挥薪资透明的效益

因此，薪资透明度可以比喻成一把双面刃，但还是有机会降低它不好的一面，《哈佛商业评论》给了3个解决方案：

清晰的薪资绩效连结机制

如果期待员工理解，当自己达成特定工作成果时，就可获得什么样等级的薪水，并以此为动力，那组织本身就该建立客观且清楚的制度，也能减少第一线主管的压力。

频繁且有制度的薪酬沟通

企业应建立适当的沟通管道，让员工可以表达对薪资的想法。毕竟当团队无法取得正确信息时，就有可能落入“自认收入低于市场行情”的情况。

建立非金钱的奖励结构

既然个人化的奖励会出现不公平的情况，最好的办法是把它们也加入组织规范当中，公开的提供奖励机会。

总结来说，薪资透明度不只是让每个员工都能看到别人的薪酬数字而已，更重要的是背后的公平性，以及让每位员工都能理解自己的薪水如何计算而来，且主管与人力资源也都乐意开放讨论时，才能真正体现它的效益。。MFC