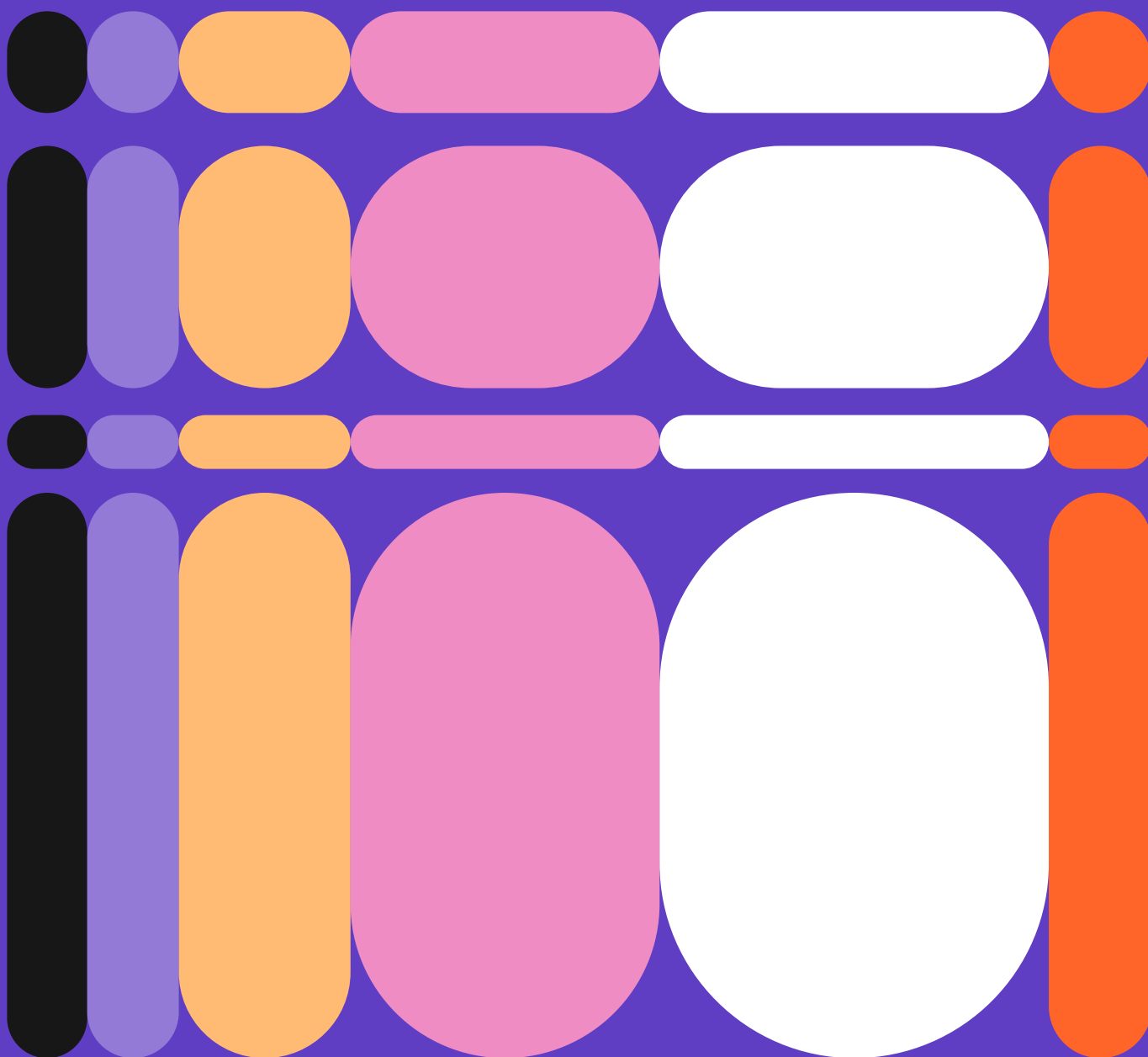


RAPORT

Polscy pracownicy
wobec transparentności
i sprawiedliwości wynagrodzeń

LEVELLY.AI®



spis treści

- 3 ROZDZIAŁ I: [wprowadzenie](#)
- 4 Słowo wstępne
- 7 Charakterystyka próby badawczej
- 9 Kluczowe wnioski z badania
- 10 Nowa rzeczywistość regulacyjna

- 13 ROZDZIAŁ II: [wyniki badania](#)
- 14 Sprawiedliwość wynagrodzeń
- 23 Transparentność wynagrodzeń
- 27 Sprawiedliwość procesów
- 29 Bezpieczeństwo psychologiczne
- 35 Relacja z przełożonym
- 38 Doświadczenie dyskryminacji
- 42 Wynagrodzenia jako system

- 47 ROZDZIAŁ III: [podsumowanie](#)



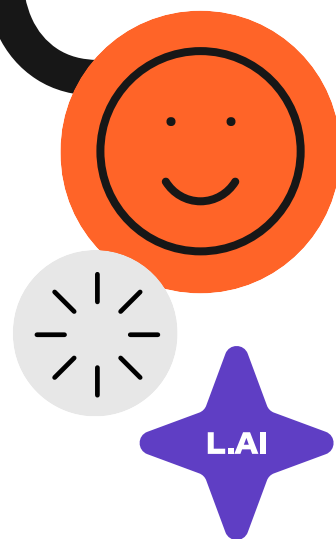
ROZDZIAŁ I

wprowadzenie

Raport prezentuje wyniki ogólnopolskiego badania ilościowego dotyczącego percepcji jawności płac i równości wynagrodzeń wśród Polaków aktywnych zawodowo. Dane uzyskane w toku badania umieszczono w szerokim kontekście europejskim i globalnym, uwzględniającym **wymogi dyrektywy UE 2023/970** w sprawie równości wynagrodzeń oraz doświadczenia państw, które jako pierwsze wdrożyły transparentność płacową.

Raport opracowano z myślą o **menedżerach ds. zasobów ludzkich (*human resources, HR*), finansów i zgodności prawnej (*compliance*) oraz o członkach zarządów organizacji**, które przygotowują się do spełnienia wymogów tej dyrektywy.

- 4 Słowo wstępne
- 7 Charakterystyka próby badawczej
- 9 Kluczowe wnioski z badania
- 10 Nowa rzeczywistość regulacyjna



Transparentność wynagrodzeń to już nie zagadnienie wyłącznie kadrowe, ale test dojrzałości biznesu

48%

aktywnych zawodowo Polaków uważa system wynagrodzeń w swojej firmie za transparentny

co piąty

pracodawca regularnie publikuje widełki płacowe w ogłoszeniach o pracę

74%

pracowników deklaruje otwartość na większą przejrzystość wynagrodzeń

Jeszcze kilka lat temu dyskusję na temat jawności wynagrodzeń można było ograniczyć do działu HR

Obecnie temat ten trafia bezpośrednio na agendę zarządu. Nie dzieje się tak dlatego, że firmy nagle stały się idealistyczne. Powód jest pragmatyczny: wynagrodzenia przestają być kosztem czysto operacyjnym, a zaczynają być czynnikiem ryzyka biznesowego, reputacyjnego i regulacyjnego.

Dyrektywa UE 2023/970 zmienia reguły gry. Organizacje będą musiały nie tylko raportować dane dotyczące luki płacowej, ale również uzasadniać decyzje wynagrodzeniowe, udowadniać spójność procesów i mierzyć się z rosnącymi oczekiwaniami pracowników związanymi z transparentnością. To fundamentalna zmiana logiki zarządzania. Przez lata wiele firm funkcjonowało w modelu, w którym wynagrodzenia były efektem historii organizacji, indywidualnych negocjacji, presji rynku lub lokalnych decyzji menedżerskich. Współcześnie taki system coraz trudniej jest obronić – zarówno przed pracownikami, jak i przed regulatorami.

Najnowsze badanie Levelly.ai, zrealizowane przez Experience Institute, pokazuje jednak coś znacznie ważniejszego niż gotowość firm do wdrażania nowych regulacji. Ujawnia bowiem rosnący dysonans między tym, jak organizacje postrzegają własne systemy wynagrodzeń, a tym, jak odbierają je pracownicy. Tylko 48% aktywnych zawodowo Polaków uważa system wynagrodzeń w swojej firmie za transparentny. Zaledwie co piąty pracodawca regularnie publikuje widełki płacowe w ogłoszeniach o pracę. Jednocześnie aż 74% pracowników deklaruje otwartość na większą przejrzystość wynagrodzeń. To nie jest już sygnał ostrzegawczy. To zmiana oczekiwań rynku pracy.

Warto zwrócić uwagę, że problem nie sprowadza się do poziomu płac, lecz ma znacznie głębsze podłoże. Z danych wynika, że pracownicy coraz częściej oceniają organizacje przez pryzmat jakości procesów. Chcą rozumieć, dlaczego ktoś otrzymał podwyżkę, awans lub premię. Oczekują spójnych zasad, przewidywalności i uzasadnienia decyzji. Innymi słowy: domagają się nie tyle mechanicznej równości, ile racjonalności systemu.

Słowo wstępne

To gruntowna zmiana spojrzenia. Przez lata wiele organizacji traktowało transparentność wynagrodzeń jako potencjalne zagrożenie dla stabilności zespołów. Tymczasem coraz więcej danych wskazuje na odwrotną zależność: największym ryzykiem staje się dziś brak przejrzystości. Tam, gdzie pracownicy nie rozumieją zasad wynagradzania, pojawiają się spekulacje, spada zaufanie do menedżerów, rośnie rotacja i dochodzi do konfliktów. A koszty tych zjawisk szybko zaczynają przewyższać koszty uporządkowania polityki płacowej.

Brytyjskie doświadczenia z obowiązkowym raportowaniem luki płacowej uczą, że firmy, które potraktowały transparentność wyłącznie jako obowiązek prawny, wkrótce zaczęły mierzyć się z problemem reputacyjnym. Z kolei organizacje, które wykorzystały nowe regulacje do uporządkowania polityki wynagrodzeń i wzmocnienia kompetencji menedżerów, zyskały większą przewidywalność kosztów, wyższe zaufanie pracowników oraz silniejszą pozycję konkurencyjną.

Właśnie dlatego transparentność wynagrodzeń staje się testem dojrzałości organizacyjnej. To nie jest już wyłącznie kwestia zgodności z regulacjami. Chodzi o zdolność firmy do zarządzania jednym z najbardziej wrażliwych obszarów biznesu w sposób spójny, przewidywalny i oparty na danych.

Raport, który oddajemy w Państwa ręce, przedstawia nie tylko analizę rynku pracy, lecz także diagnozuje napięcia, z którymi w najbliższych latach będzie się zmagać większość organizacji w Polsce. Pokazuje, gdzie kończy się intuicyjne zarządzanie wynagrodzeniami, a zaczyna się strategiczne zarządzanie zaufaniem, ryzykiem i efektywnością organizacji.

W nowej rzeczywistości przewagę zyskają nie ci, którzy płacą najwięcej. Wygrają te firmy, które potrafią przekonująco odpowiedzieć pracownikom na jedno proste pytanie: „Dlaczego właśnie tyle?”.

Życzymy przyjemnej i owocnej lektury!

Barbara Stolorz i Katarzyna Gapińska-Prokopczyk,
założycielki Levelly.ai

Barbara Stolorz
CEO @ Levelly.ai

Katarzyna Gapińska-Prokopczyk
CMO @ Levelly.ai



Projektując to badanie, spodziewaliśmy się potwierdzenia znanych nam trendów

Okazało się jednak, że dane każą
postawić sobie kilka niewygodnych pytań

Najbardziej uderza nie skala krytyki systemów płacowych, lecz ich źródło – pracownicy najczęściej wskazują na brak jasnych kryteriów wynagradzania, awansowania i oceniania. Warto zwrócić uwagę na dość jednoznaczne wyniki badania dotyczące zaangażowania pracowników, które potwierdzają, że transparentność i poczucie sprawiedliwości to nie „miękkie” dodatki do strategii HR, ale warunki, bez których trudno o zaangażowane zespoły. Dyrektywa UE 2023/970 sama nie rozwiąże problemów z transparentnością płac. Równie istotne są wskaźniki, których luka płacowa nie mierzy, np. poczucie bezpieczeństwa psychologicznego czy jakość relacji z przełożonym. To właśnie one pozwolą zrozumieć, czy transparentność płac realnie działa w organizacji.

Agnieszka Radomska

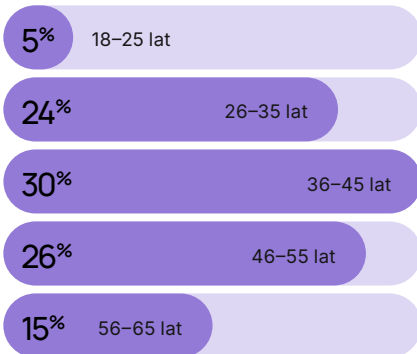
Head of Research
Experience Institute



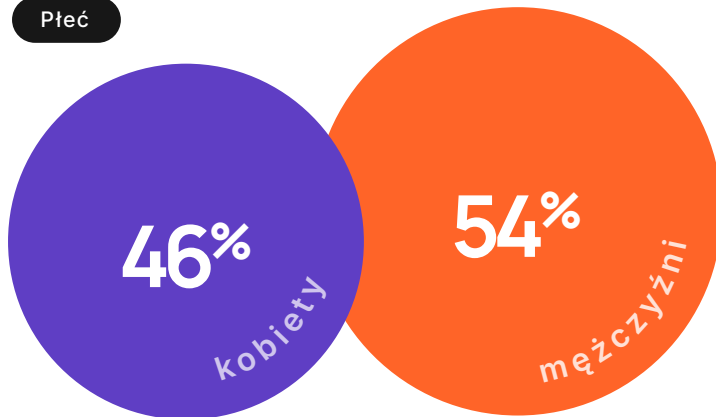
Charakterystyka próby badawczej

Charakterystyka próby badawczej

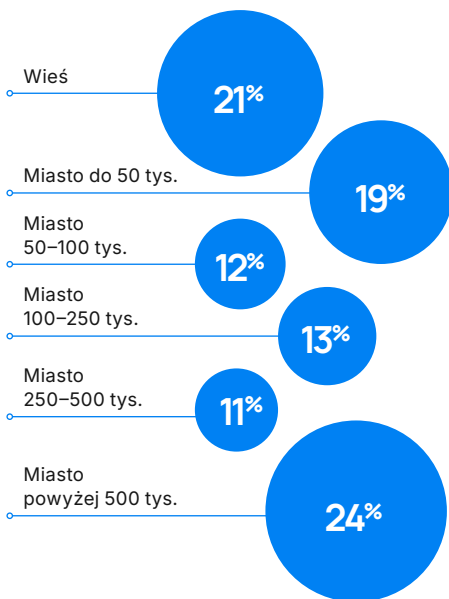
Wiek respondentów



Płeć



Miejsce zamieszkania



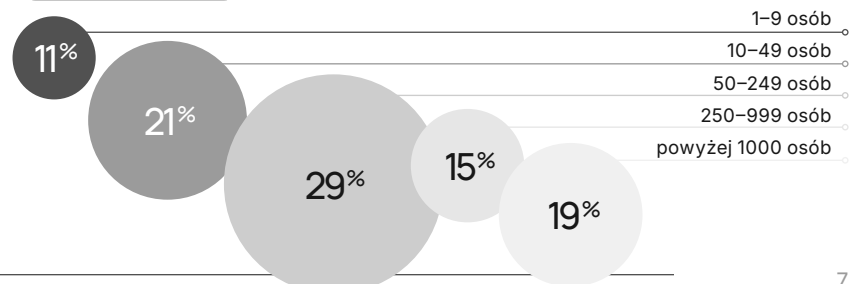
Województwo



Zajmowane stanowiska



Wielkość firmy



Charakterystyka próby badawczej

Cel badania

Celem badania było zrozumienie tego, jak pracownicy postrzegają równość, sprawiedliwość wynagrodzeń oraz przejrzystość zasad płacowych w swoich organizacjach.

Próba badawcza

Badanie zrealizowano w dniach 21–28 stycznia 2026 roku na ogólnopolskiej reprezentatywnej próbie 1050 dorosłych Polaków aktywnych zawodowo, zróżnicowanych pod względem wieku, płci, miejsca zamieszkania oraz wielkości firmy. Najliczniej reprezentowane były osoby w wieku 36–55 lat, stanowiące trzon rynku pracy. W próbie statystycznej ujęto mieszkańców zarówno metropolii, jak i mniejszych miast oraz wsi, co pozwoliło na uchwycenie szerokiego kontekstu społecznego.

Charakterystyka zawodowa respondentów

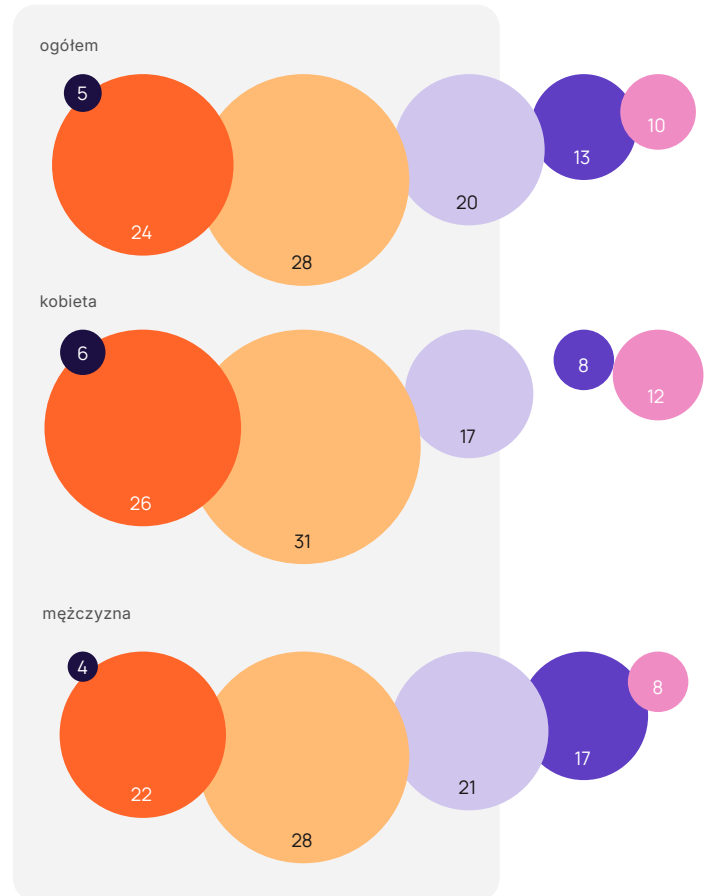
Respondenci reprezentowali różne szczeble hierarchii organizacyjnej oraz firmy o zróżnicowanej skali działalności. Dominowali specjaliści i pracownicy wykonawczy, ale uwzględniono także kadrę menedżerską oraz właścicieli firm. W próbie znalazły się zarówno małe, jak i duże przedsiębiorstwa, co umożliwiło analizę badanych zjawisk w wielorakich kontekstach organizacyjnych.

Badane firmy

Respondenci reprezentowali firmy o różnej skali działalności – od małych zespołów po duże organizacje zatrudniające ponad tysiąc osób. To istotne, ponieważ polityka płacowa często zależy od wielkości firmy.

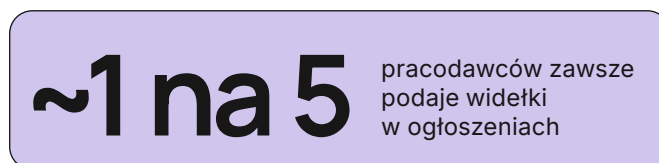
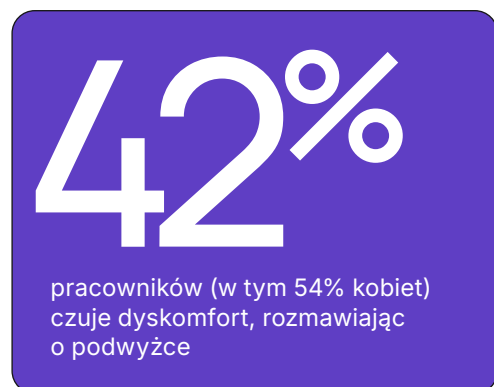
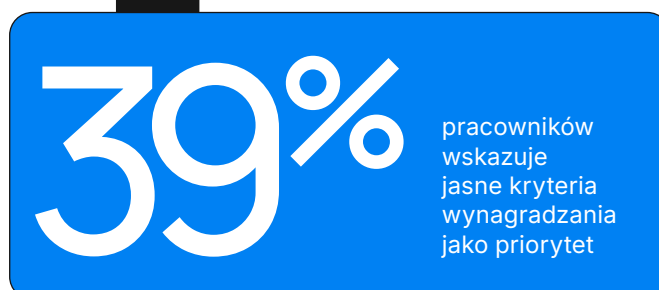
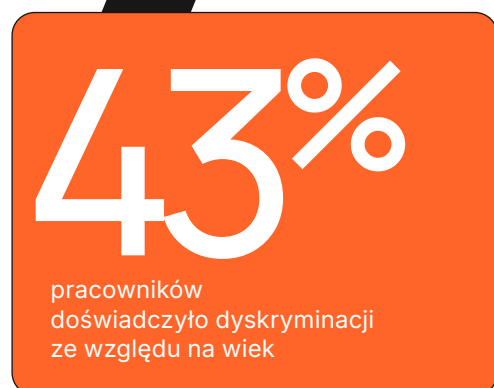
Na ile komfortowo czułeś/aś się podczas rozmowy o wynagrodzeniu? (wartości w %)

- Poniżej 3 000 zł
- 3 000 – 4 499 zł
- 4 500 – 5 999 zł
- 6 000 – 7 999 zł
- 8 000 zł i więcej
- Nie chcę podawać



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

Kluczowe wnioski



Nowa rzeczywistość regulacyjna

Nowa rzeczywistość regulacyjna

Wynagrodzenia przestają być wyłącznie narzędziem operacyjnym HR. Temat wkracza na poziom zarządczy, regulacyjny i reputacyjny. Kluczowym katalizatorem tego procesu jest wdrożenie Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 roku 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 (dyrektywa UE 2023/970).

Kontekst strukturalny

Mediana wynagrodzeń kobiet w Polsce jest o około 17% niższa niż w przypadku mężczyzn, z uwzględnieniem pracy w niepełnym wymiarze. Kobiety stanowią zaledwie 23% kadry kierowniczej wyższego szczebla w spółkach giełdowych (Eurostat 2023).

(EU). Według ostatnich danych Eurostatu i Głównego Urzędu Statystycznego nieskorygowana luka płacowa w Polsce wynosi około 7–8%. To plasuje nas wśród państw UE z relatywnie niskim wskaźnikiem surowym, który pokazuje różnicę między średnimi zarobkami kobiet i mężczyzn w ujęciu ogólnym. Miernik ten jednak nie bierze pod uwagę czynników strukturalnych: segregacji zawodowej, nadreprezentacji kobiet w branżach niskopłatnych czy nieodpłatnej pracy opiekuńczej. Jeśli przyjąć metodologię skorygowaną (*adjusted gender pay gap*), uwzględniającą wykształcenie, stanowisko, sektor i staż pracy, to faktyczna różnica w wynagrodzeniach za pracę o równej wartości okazuje się znacząco wyższa. Kobiety są nadreprezentowane w ochronie zdrowia, w edukacji i w administracji publicznej (branżach historycznie niedofinansowanych), natomiast niedoreprezentowane – w sektorach technologicznym i finansowym.

Perspektywa europejska

W skali całej Unii Europejskiej nieskorygowana luka płacowa wynosi średnio 12,7% (2023), przy czym jej poziom znacząco różni się w poszczególnych państwach – od poniżej 5% w Rumunii i Słowenii do ponad 18% w Niemczech, Czechach i Austrii. Przy obecnym tempie wzrostu luki płacowej w UE jej zamknięcie trwałoby kilkadziesiąt lat.

12,7%

średnia luka płacowa w UE (Eurostat 2023)

Najważniejsze zmiany obejmują:

- obowiązek transparentności,
- prawo pracownika do informacji o wynagrodzeniach,
- obowiązkowe raportowanie luki płacowej między płciami,
- obowiązek podjęcia działań naprawczych, gdy raportowanie wykaże, że średnia luka płacowa wynosi co najmniej 5% w danej kategorii pracowników,
- odwrócenie ciężaru dowodu, tj. przeniesienie go na pracodawcę w sporach prawnych dotyczących dyskryminacji płacowej.

7-8%

nieskorygowana luka płacowa w Polsce (Eurostat, GUS 2025)

Transparentność wynagrodzeń staje się elementem zarządzania ryzykiem i efektywności organizacji.

Skala problemu w Polsce

Luka płacowa między płciami (*gender pay gap*) pozostaje jednym z najbardziej palących wyzwań, jakie stoją przed rynkiem pracy w Polsce i w Unii Europejskiej

17%

różnica median wynagrodzeń w Polsce między kobietami a mężczyznami (z umowy o pracę na pełny etat i na część etatu)

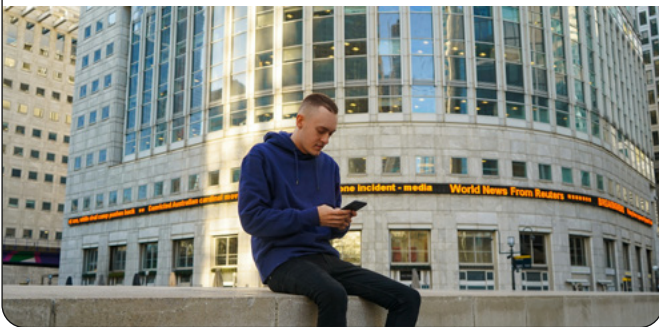
Nowa rzeczywistość regulacyjna

Lekcja z Wielkiej Brytanii

Wielka Brytania jako jedna z pierwszych na świecie wprowadziła obowiązkowe raportowanie luk płacowych. Od 2017 roku pracodawcy zatrudniający co najmniej 250 osób mają obowiązek corocznej publikacji danych płacowych w elektronicznym rejestrze rządowym. To doświadczenie dostarcza cennych wskazówek organizacjom przygotowującym się do implementacji dyrektywy UE 2023/970.

Plan naprawczy jako nowy standard

W 2024 roku rząd Wielkiej Brytanii ogłosił zamiar wprowadzenia obowiązkowego publikowania planów naprawczych (*remediation plans*) – dokumentów opisujących konkretne działania firm na rzecz zamknięcia luki płacowej. Dla polskich pracodawców oznacza to, że raportowanie luki płacowej (zgodnie z dyrektywą UE 2023/970) to dopiero początek. Organizacje, które wcześniej opracują plany naprawcze, zyskują przewagę zarówno w oczach pracowników, jak i inwestorów stosujących kryteria zrównoważonego rozwoju w obszarach środowiskowych, społecznych i zarządczych (*environmental, social, governance, ESG*).



Oto kluczowe obserwacje z rynku brytyjskiego po 7 latach obowiązkowego raportowania:

- Opublikowanie luki płacowej bez planu naprawczego (*remediation plan*) wiązało się z poważnym ryzykiem reputacyjnym – inwestorzy, media

i kandydaci zaczęli aktywnie śledzić dane w rejestrze rządowym.

- Regulator oczekuje nie tylko danych, ale także uzasadnienia i konkretnych działań korygujących. Firmy bez planu naprawczego są publicznie piętnowane przez *Equality and Human Rights Commission (EHRC)*.
- W 2023 roku aż 78% dużych pracodawców ujawniło lukę płacową niekorzystną dla kobiet, a tylko 44% przedstawiło jednocześnie plan naprawczy.
- Sektory, które najszybciej redukują lukę (finanse, technologia), łączą raportowanie z systematycznym wartościowaniem stanowisk i regularną analizą przyczyn różnic.

Globalne trendy a dyrektywa UE 2023/970

Transparentność płac stała się wiodącym aspektem polityki zatrudnienia na całym świecie. Stany Zjednoczone (Kolorado, Nowy Jork, Kalifornia), Kanada, Australia, Wielka Brytania i kraje nordyckie wdrażają kolejne przepisy zobowiązujące pracodawców do ujawniania danych płacowych oraz widełek wynagrodzeń. Islandia – globalny pionier – od 2018 roku wymaga od organizacji posiadania certyfikatu potwierdzającego równość płac. W rezultacie w ciągu pięciu lat luka płacowa zmniejszyła się tam o 33%, a udział kobiet w kadrze kierowniczej wzrósł o 18%.

Trend globalny

W 2023 roku liczba państw, w których obowiązkowo raportuje się lukę płacową, wzrosła o 40% w porównaniu z 2018 rokiem. Transparentność płac przestała być narzędziem polityki DEI (*diversity, equity, inclusion* – różnorodności, równości i włączenia), a zaczęła być standardem w obszarze compliance.

Nowa rzeczywistość regulacyjna

Dyrektywa UE 2023/970

Unijna regulacja wprowadza we wszystkich państwach członkowskich następujące zasady:

- obowiązek ujawniania widełek wynagrodzeń lub poziomu wynagrodzenia wyjściowego w ogłoszeniach o pracę;
- zakaz pytania kandydatów o historię zarobków;
- obowiązek sprawozdawczości w zakresie luki płacowej: dla firm zatrudniających od 100 do 249 osób – co 3 lata, a dla firm z ponad 250 pracownikami – co roku;
- prawo pracownika do informacji o średnim wynagrodzeniu na porównywalnych stanowiskach według podziału na płeć;
- obowiązek tzw. wspólnej oceny płac (*joint pay assessment*), gdy raportowana luka przekracza 5% i nie ma uzasadnienia opartego na obiektywnych kryteriach;
- zakaz stosowania klauzuli poufności wynagrodzeń, która uniemożliwia pracownikom ujawnianie

zarobków w celu egzekwowania zasady równości;

- przeniesienie ciężaru dowodu na pracodawcę – to on musi udowodnić, że nie doszło do dyskryminacji płacowej.

Stan implementacji dyrektywy UE 2023/970 w Polsce

Termin transpozycji dyrektywy do porządków prawnych poszczególnych państw członkowskich UE upłynął 7 czerwca 2026 roku. Polska nie przyjęła jeszcze odpowiednich przepisów krajowych. Za implementację odpowiada Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej (MRiPS). 16 grudnia 2025 roku projekt ustawy został po raz pierwszy przesłany zainteresowanym stronom w ramach procesu konsultacji publicznych. 4 maja 2026 roku, po wprowadzeniu zgłoszonych uwag, zaktualizowana wersja projektu wkroczyła w kolejną fazę uzgadniania. Ustawa wejdzie w życie po upływie 6 miesięcy od dnia jej ogłoszenia (a więc w terminie późniejszym niż ten wyznaczony przez UE).

Kluczowe informacje

Polski projekt ustawy o wzmocnieniu stosowania prawa do jednakowego wynagradzania mężczyzn i kobiet za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości. Dane z czerwca 2026 roku.

- **Termin implementacji:** po upływie 6 miesięcy od dnia ogłoszenia ustawy (a nie w terminie do 7 czerwca 2026 roku)
- **Status w Polsce (czerwiec 2026 roku):** projekt na etapie konsultacji prowadzonych przez MRiPS
- **Firmy objęte obowiązkiem raportowania:**
 - od 100 pracowników – co 3 lata;
 - od 250 pracowników – raport roczny
- **Sankcje:** kary finansowe od 2 000 zł do 60 000 zł oraz odwrócony ciężar dowodu w sporach

wyniki badania



ROZDZIAŁ II

Wyniki badania pokazują, że polskie organizacje znajdują się w przełomowym momencie transformacji systemów wynagradzania pracowników. Z jednej strony funkcjonują już struktury i procesy płacowe, a z drugiej – pracownicy nie zawsze postrzegają je jako w pełni sprawiedliwe i transparentne.

Opinie pracowników ujawniają wyraźny rozdział między tym, jak system wynagradzania jest zaprojektowany, a tym, jak działa w ich odczuciu. To właśnie ten dysonans staje się dziś jednym z najważniejszych wyzwań zarządczych.

W kontekście rosnących wymagań regulacyjnych oraz oczekiwań rynku pracy wynagrodzenia, które pierwotnie były wyłączną domeną HR, stają się elementem zarządzania ryzykiem, efektywnością oraz stabilnością organizacji.

Poniższe wnioski z badania pokazują, gdzie występują największe napięcia i gdzie organizacje powinny skoncentrować swoje działania.

14	Sprawiedliwość wynagrodzeń
23	Transparentność wynagrodzeń
27	Sprawiedliwość procesów
29	Bezpieczeństwo psychologiczne
35	Relacja z przełożonym
38	Doświadczenie dyskryminacji
42	Wynagrodzenia jako system

Sprawiedliwość wynagrodzeń i decyzji kadrowych: dlaczego pracownicy nie wierzą w sprawiedliwość wynagrodzeń i co to oznacza dla biznesu?

58,9%

Niski wynik w zakresie poczucia sprawiedliwości płacowej zwiększa ryzyko rotacji i spadku motywacji

Wynagrodzenia są coraz rzadziej postrzegane wyłącznie przez pryzmat wymiaru płacy. W oczach pracowników stają się miernikiem jakości zarządzania. Dane pokazują głęboki rozdzźwięk między organizacjami, które deklarują obiektywizm decyzji kadrowych, a pracownikami, którzy nie zawsze widzą system stojący za tymi decyzjami. Nie wynika to z komunikacji wewnętrznej ani interpersonalnej. Chodzi o problem strukturalny w firmie.

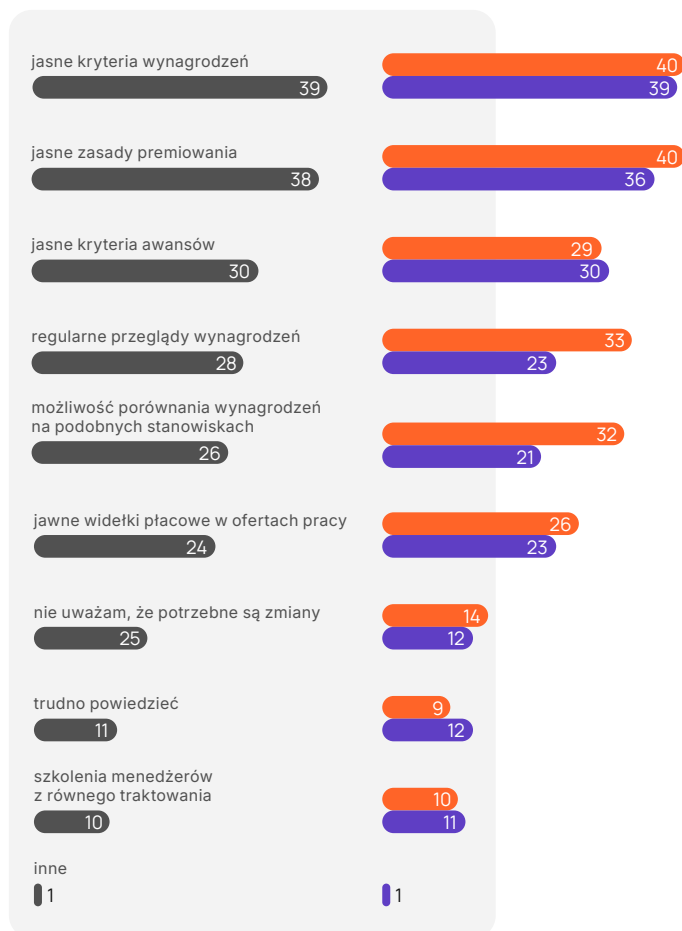
Sprawiedliwość zaczyna się od zasad, a nie od decyzji

Pracownicy jednoznacznie wskazują, co zwiększyłoby poczucie równości płac: w badaniu najwięcej wskazań otrzymały jasne kryteria wynagradzania i zasady premiowania oraz transparentne kryteria awansowania.

To ważna wskazówka dla zarządów. Nie chodzi o to, ile firma płaci, lecz o to, czy pracownik rozumie, dlaczego tyle i z czego konkretnie wynika jego wynagrodzenie. Teoria sprawiedliwości proceduralnej podpowiada, że ludzie akceptują nawet nieidealne decyzje, gdy uznają proces za sprawiedliwy, tj. mają szansę przedstawić swoje stanowisko, odbierają decyzję jako neutralną, a decydent traktuje ich z szacunkiem. Jeśli tak się nie dzieje, zaufanie pracowników do pracodawcy spada.

Jakie 3 działania, Twoim zdaniem, najbardziej przyczyniłyby się do zwiększenia równości płac i szans w Twojej firmie? (wartości w %)

● Ogółem ● Kobieta ● Mężczyzna



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

WPROWADZENIE

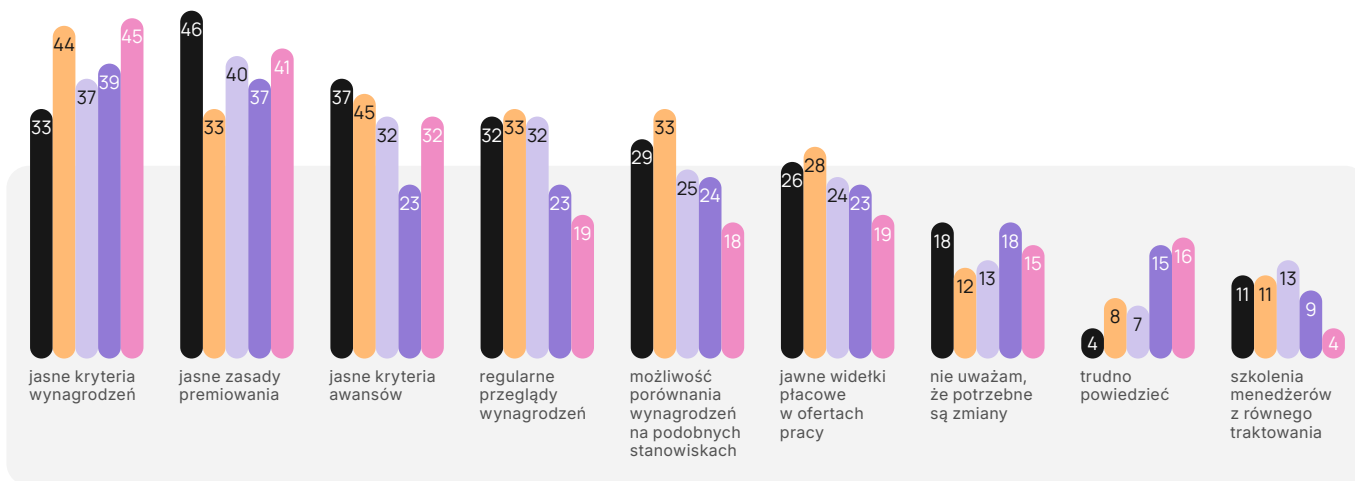
WYNIKI BADANIA

PODSUMOWANIE

Sprawiedliwość wynagrodzeń

Jakie 3 działania, Twoim zdaniem, najbardziej przyczyniłyby się do zwiększenia równości płac i szans w Twojej firmie? (według grup wiekowych, wartości w %)

Gen Z (18-27) Gen Y młodzi (28-35) Gen Y starsi (36-43) Gen X (44-59) Baby Boomers (60-65)



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai



Maja Gojtowska

konsultantka ds. HR i employer branding

« Analizując wyniki badania, wyraźnie widzimy, że różnice między pokoleniami dotyczą nie samej potrzeby równości wynagrodzeń, ale tego, jakiego rodzaju zmian pracownicy oczekują od organizacji. Najmłodsze grupy respondentów (szczególnie przedstawiciele Gen Z oraz młodzi milenialsi) zdecydowanie częściej wskazują na potrzebę uporządkowania i większej transparentności procesów związanych z wynagrodzeniami. Wśród postulatów najczęściej pojawiają się jasne zasady premiowania, przejrzyste kryteria awansowania, regularne przeglądy wynagrodzeń oraz szkolenia menedżerów z zakresu równego traktowania. Czy to mnie dziwi? Niezupełnie. Powinno to jednak zatrzymać pracodawców. Młodsze pokolenia coraz rzadziej oczekują od firm dobrej woli ani indywidualnych deklaracji dotyczących sprawiedliwości.

Zamiast tego chcą konkretnych procesów, standardów i przewidywalnych zasad działania organizacji. Transparentność wynagrodzeń zaczyna być postrzegana nie jako benefit, lecz jako element profesjonalnego i wiarygodnego zarządzania.

Wyniki pokazują coś jeszcze: z punktu widzenia pracowników nierówności płacowe jawią się coraz częściej nie tylko jako problem systemowy czy administracyjny, ale także jako efekt codziennych decyzji podejmowanych przez menedżerów. Fakt, że respondenci gremialnie opowiedzieli się za potrzebą szkolenia kadry kierowniczej z równego traktowania, sugeruje, że dostrzegają oni wpływ przełożonych na dostęp do rozwoju, awansów, projektów czy możliwości negocjacyjnych. To ważna zmiana perspektywy. Jeszcze kilka lat temu rozmowa o wynagrodzeniach koncentrowała się na

Sprawiedliwość wynagrodzeń

wysokości pensji. Dziś dotyczy to także coraz częściej poczucia sprawiedliwości, przejrzystości decyzji oraz zaufania do organizacji.

Warto zwrócić uwagę również na różnice widoczne między grupami wiekowymi. Wraz z wiekiem rośnie odsetek osób, które deklarują, że zmiany nie są potrzebne, lub mają trudność z jednoznaczną oceną sytuacji. Może to wynikać zarówno z większego przyzwyczajenia do obecnych realiów rynku pracy, jak i z niższych oczekiwań co do transparentności organizacji. Nie można jednak wykluczyć innego czynnika – częściowej utraty wiary w to, że firmy rzeczywiście są w stanie wdrożyć sprawiedliwe i konsekwentnie stosowane zasady wynagradzania.

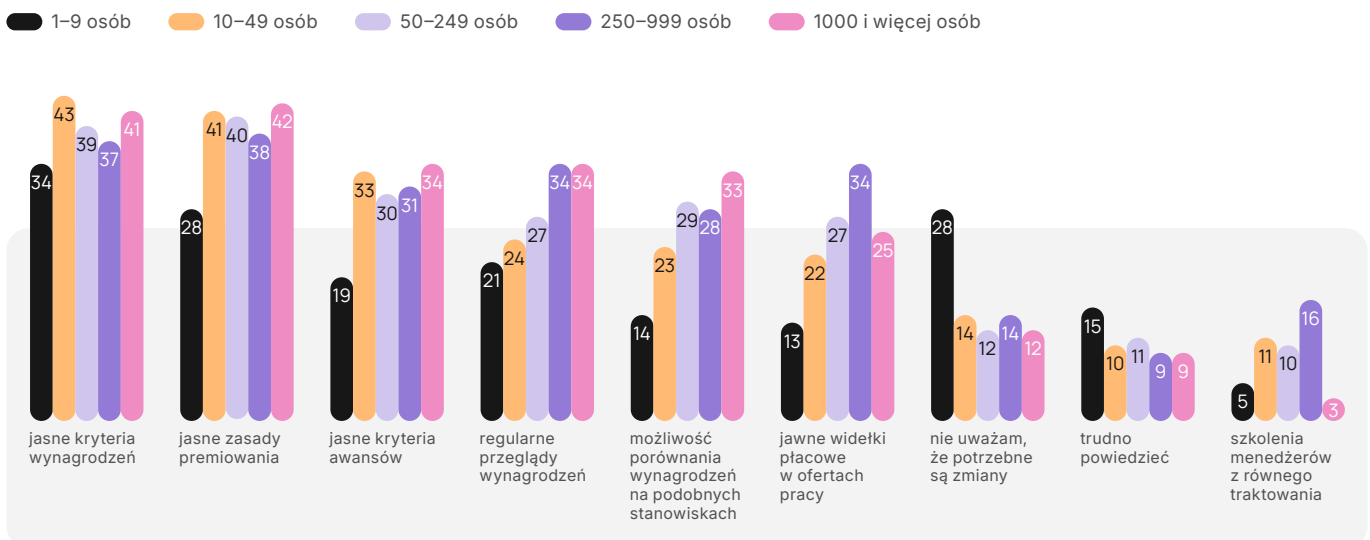
Z perspektywy organizacji przygotowujących się do wdrożenia unijnej dyrektywy dotyczącej jawności wynagrodzeń jest to szczególnie istotne. Największym wyzwaniem nie będzie bowiem samo stworzenie widełek płacowych czy nowych procedur. Znacznie trudniejsze może okazać się odbudowanie zaufania pracowników, tak by

uwierzyli, że zasady wynagradzania są rzeczywiście przejrzyste, sprawiedliwe i stosowane w praktyce w sposób spójny dla wszystkich grup pracowników. Transparentność wynagrodzeń coraz wyraźniej przestaje być więc wyłącznie kwestią finansów czy *compliance*. Staje się jednym z kluczowych elementów wiarygodności pracodawcy i jakości kultury organizacyjnej. >>>

Cisza wokół wynagrodzeń kosztuje więcej, niż się wydaje

Aż 32% pracowników nigdy nie rozmawiało z przełożonym o podwyżce. To nie oznacza, że nie mają oczekiwań. Po prostu nie wierzą, że rozmowa coś zmieni. Z perspektywy biznesu to sygnał ostrzegawczy. Gdy pracownik nie mówi o podwyżce, jego oczekiwania się kumulują, napięcie rośnie, a decyzja o odejściu zapada w nieprzewidziany sposób. W praktyce przekłada się to na wyższe koszty rotacji i niższą przewidywalność zatrudnienia. Ponadto negatywnie wpływa to na atmosferę w zespole i motywację wewnętrzną.

Jakie 3 działania, Twoim zdaniem, najbardziej przyczyniłyby się do zwiększenia równości płac i szans w Twojej firmie? (według wielkości firmy, wartości w %)



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

WPROWADZENIE

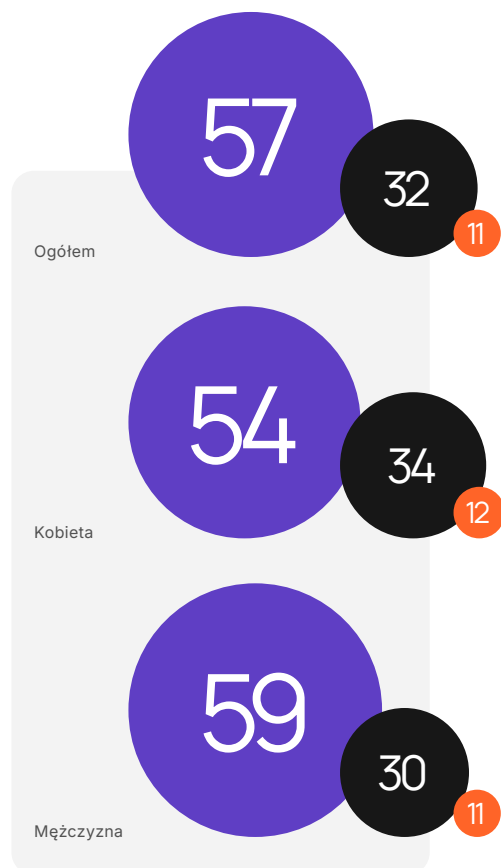
WYNIKI BADAŃ

PODSUMOWANIE

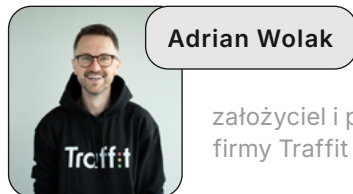
Sprawiedliwość wynagrodzeń

Czy kiedykolwiek rozmawiałaś/eś z przełożonym o podwyżce? (wartości w %)

● Tak
 ● Nie
 ● Nie przypominam sobie



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai



Adrian Wolak

założyciel i prezes
firmy Traffit

«« Raport Levelly.ai obnaża bolesną prawdę: brak transparentności płac to potężny ukryty podatek od efektywności. Firmy liczą dostrzegalne koszty (np. budżet na ogłoszenia o pracę), a to tylko wierzchołek góry lodowej. Zastąpienie pracownika kosztuje co najmniej 20% jego rocznej pensji. A najdroższą walutą jest czas. Pełne wdrożenie nowego członka zespołu do czasu osiągnięcia przez niego samodzielności trwa od 3 do 6 miesięcy. To pół roku inwestowania w naukę, zanim człowiek zacznie czuć się pewnie w organizacji i przynosić jej pełną wartość. Jeśli przez brak jawności rotacja w firmie rośnie, to znaczy, że tkwi ona w kosztownym i ciągłym douczaniu nowych pracowników. Dane nie kłamią: 74% osób chce jawności, a widełki wynagrodzeń podaje tylko co piąta firma. Ten „rozjazd” to operacyjny sabotaż. Jako CEO wyraźnie to widzę: jawność płac jest po prostu tańsza niż ciągłe łatanie dziur kadrowych. To nie tylko etyka czy wymóg unijnej dyrektywy; to twarda matematyka i najskuteczniejsza strategia retencyjna. »»

Menedżer jako kluczowy element systemu

Największy wpływ na poczucie sprawiedliwości mają nie procedury, ale codzienne doświadczenia, najczęściej w kontakcie z bezpośrednim przełożonym, który jest otwarty (lub zamknięty) w komunikacji, podejmuje spójne (lub niespójne) decyzje oraz racjonalnie uzasadnia wynagrodzenia i awanse (lub tego nie robi). To pokazuje ważną zależność: system wynagrodzeń działa tylko wtedy, gdy funkcjonuje na poziomie relacji. Bez odpowiedniego przygotowania menedżerów nawet najlepsze zasady pozostaną „na papierze”.

WPROWADZENIE

WYNIKI BADAŃ

PODSUMOWANIE

Sprawiedliwość wynagrodzeń

Menedżerowie są na pierwszej linii i to z nimi – nie z kadrowcami ani z prawnikami – bezpośrednio kontaktują się członkowie zespołu.

Komfort negocjacyjny kobiet i mężczyzn

Różnicę między kobietami a mężczyznami w zakresie komfortu w rozmowach o podwyżce ilustruje wskaźnik *Negotiation Confidence Gap*. Z naszego badania wynika, że niekomfortowo lub raczej niekomfortowo podczas rozmowy o podwyżce czuje się 54% kobiet i 32% mężczyzn. To oznacza, że co druga kobieta w Polsce odczuwa dyskomfort, rozmawiając z przełożonym o wynagrodzeniu, co bezpośrednio przekłada się na wysokość jej pensji. Mężczyźni natomiast wyraźnie częściej czują się w tego typu sytuacjach swobodnie. Mamy do czynienia nie z jednostkowym zjawiskiem, ale ze strukturalną różnicą w poziomie komfortu negocjacyjnego między kobietami a mężczyznami.

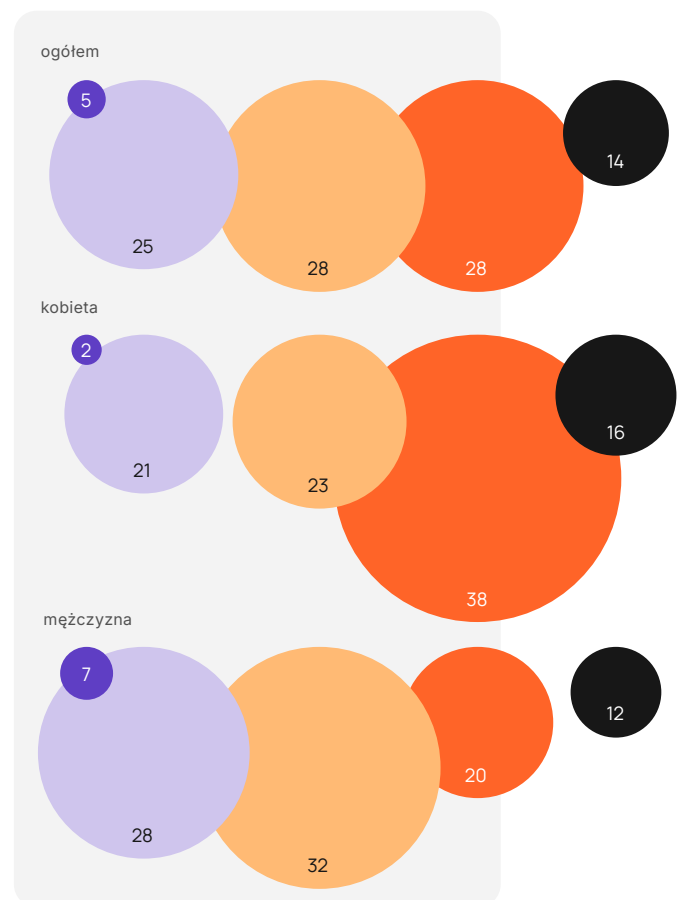
Dysonans dotyczy nie tego, co ludzie myślą o wynagrodzeniach, lecz tego, jak bardzo są skłonni o nie walczyć. Niski komfort zmniejsza szansę na rozpoczęcie negocjacji, a wysoki – zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania lepszych warunków. Odchylenia te kumulują się na każdym etapie kariery i prowadzą do realnych dysproporcji płacowych, takich jak obserwowana 16-procentowa luka.

Gdy wynagrodzenia zależą głównie od negocjacji, organizacja nieświadomie premiuje pewność siebie zamiast kompetencji, co prowadzi do systemowych nierówności mimo braku złych intencji po stronie pracodawcy. Poziom komfortu pracownika w rozmowie o pieniądzu bezpośrednio wpływa na to, czy i ile jest on w stanie wynegocjować. Tym samym różnice w pewności siebie przekładają się na realne różnice w wynagrodzeniach.

Dla pracodawcy 16-procentowa luka to sygnał do działania: przeprowadzenia audytu wynagrodzeń, zapewnienia większej transparentności oraz uporządkowania polityki płacowej.

Na ile komfortowo czułeś/aś się podczas rozmowy o wynagrodzeniu? (wartości w %)

- Bardzo komfortowo
- Raczej komfortowo
- Ani komfortowo, ani niekomfortowo
- Raczej niekomfortowo
- Bardzo niekomfortowo



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

Brak reakcji oznacza bowiem utratę kontroli i wiarygodności. Z kolei pracownikowi przypomina to, że wynagrodzenie nie zawsze odzwierciedla wartość jego pracy, dlatego powinien znać rynkowe widełki płacowe. W tym kontekście negocjacje nie są już dla pracownika kwestią wyboru; stają się realnym narzędziem wpływu na swoje zarobki.

WPROWADZENIE

WYNIKI BADAŃ

PODSUMOWANIE

Sprawiedliwość wynagrodzeń



Aleksandra Karasińska

dziennikarka i aktywistka feministyczna, autorka książki „Dlaczego feminizm się opłaca? Książka dla kobiet i dla mężczyzn”

«« Pewność siebie często traktuje się jak swego rodzaju czarodziejską różdżkę: wystarczy dotknąć i zniknie problem luki płac. Tymczasem poczucie niepewności czy nieadekwatności w pracy (*Negotiation Confidence Gap*) jest naturalną reakcją kobiet – które czują, że żyją w dyskryminującym je świecie – na niesprawiedliwe traktowanie, patronizowanie lub niejasne kryteria oceny.

Cóż z tego, że kobiety staną się pewne siebie, skoro tak czy owak zderzą się z murem seksizmu. Te, które nie stosują się do stereotypów, są źle oceniane, a próby podważania czy obalania stereotypów spotykają się z agresją. Kobiety stanowcze, pewne siebie są często określane jako hałaśliwe, agresywne, aroganckie albo drażliwe i histeryczne. Źle wychowane, trudne, zbyt emocjonalne, despotyczne – takie etykiety są wciąż przyklejane kobietom, które nie boją się zabierać głosu lub jasno wyznaczają granice.

Liczne badania pokazują, że wciąż żyją w kulturze pracy, w której standardem jest przerywanie w rozmowie, deprecjowanie (choćby przez pomijanie stopni naukowych), przypisywanie mężczyznom pomysłów kobiet czy mansplaining, czyli wyjaśnianie kobietom, co powiedziały lub co powinny myśleć.

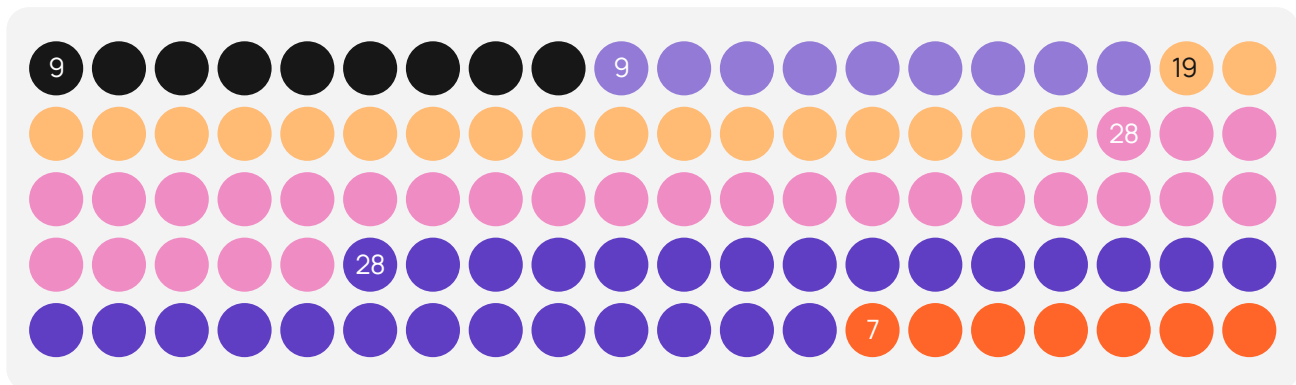
To obłudne i przewrotne podejście: ta sama kultura, która od dziecka wychowuje dziewczynki na skromne i niekonfliktowe, potem, kiedy niesprawiedliwie im się płaci, wini kobiety, że za mało stanowczo negocjują. Otóż problem tkwi nie w kobietach, lecz w seksistowskiej i dyskryminującej kulturze pracy. To nie kobiety powinny się uczyć negocjować, ale firmy powinny płacić tak samo za tę samą pracę. »»

Największa luka: między deklaracją a systemem

Z badania wynika, że około 50% pracowników uznaje obiektywizm decyzji kadrowych. Jednocześnie jednak znacznie mniejszy odsetek dostrzega formalne mechanizmy równości, narzędzia do zgłaszania nierówności oraz spójne zasady obowiązujące w całej organizacji. To klasyczny przykład tzw. luki percepcyjnej – firma uważa, że działa uczciwie,

Moi przełożeni podejmują decyzje w sposób obiektywny i wolny od uprzedzeń (wartości w %)

1 – zdecydowanie nie zgadzam się 2 3 4 5 – zdecydowanie zgadzam się Nie wiem/trudno powiedzieć



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

Sprawiedliwość wynagrodzeń

ale pracownik ma inne obserwacje. Należy pamiętać, że w biznesie liczy się percepcja, ponieważ to ona kształtuje zachowania.

Luka percepcyjna to najczęściej konsekwencja:

- braku transparentności (pracownicy nie wiedzą, jak ustalone są wynagrodzenia),
- braku komunikacji (nikt nie tłumaczy podejmowanych decyzji),
- porównań społecznych („mam podobną rolę, a zarabiam inaczej”),
- mechanizmów takich jak *Negotiation Confidence Gap* (czyli nierównych warunków negocjacyjnych).

W takiej sytuacji można mówić o spadku zaufania do pracodawcy. Gdy pracownicy nie rozumieją, skąd biorą się różnice, najczęściej zakładają najgorsze: brak sprawiedliwości lub faworyzowanie. Jeśli zaś mają poczucie, że firma nie

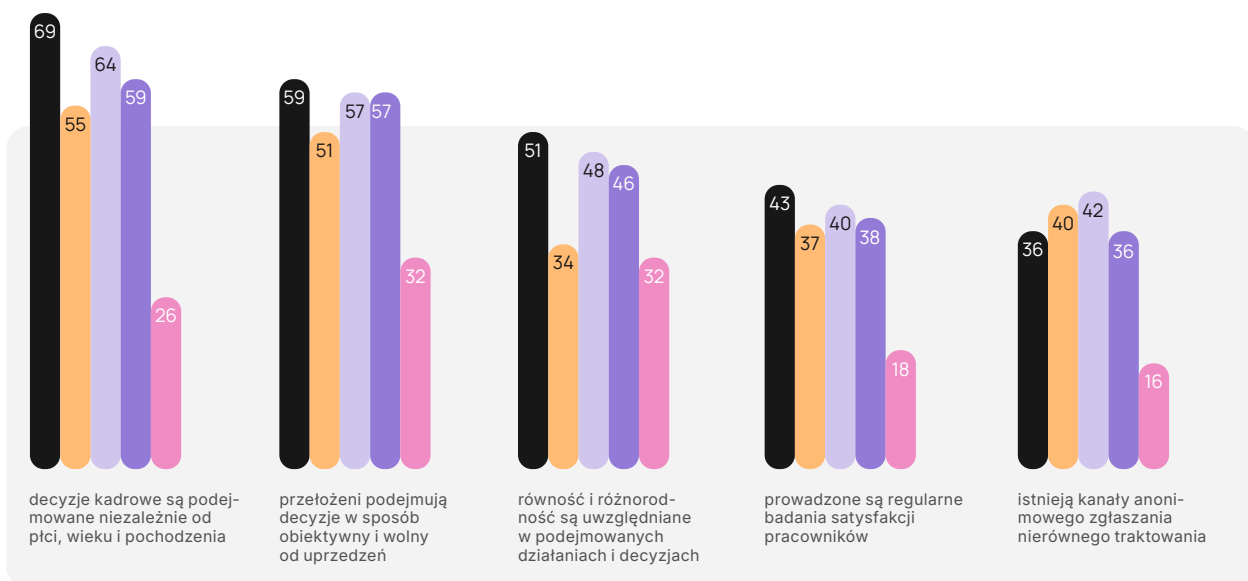
działa uczciwie, automatycznie słabnie ich zaangażowanie i spada motywacja. Zaczynają czuć się niedoceniani, a to szybka droga do wzrostu rotacji. Temat wynagrodzeń budzi wiele emocji wśród pracowników. W atmosferze domniemań i subiektywnego interpretowania faktów nietrudno o konflikty i napięcia. Taka sytuacja nie sprzyja produktywności, a co gorsza, szybko może przerodzić się w ryzyko reputacyjne.

Luka percepcyjna może rozwijać się powoli i wpływać na firmę bez wiedzy zarządu. Dlatego tak ważne jest to, by mieć pewność, że zespół rozumie zasady i decyzje płacowe, i wierzy, że firma płaci uczciwie.

Sprawiedliwość wynagrodzeń zaczyna się nie od podwyżek, ale od zasad, które są zrozumiałe, spójne i racjonalne. Organizacje, które to rozumieją, nie tylko spełniają wymagania regulacyjne, ale również zyskują realną przewagę w zarządzaniu ludźmi i kosztami.

W jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami? (według grup wiekowych, wartości w %)

Gen Z (18-27) Gen Y młodszy (28-35) Gen Y starszy (36-43) Gen X (44-59) Baby Boomers (60-65)



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

Sprawiedliwość wynagrodzeń

Prawie co drugi Polak uznaje obiektywizm decyzji kadrowych, ale znacznie mniejszy odsetek badanych dostrzega systemowe rozwiązania wspierające równość i umożliwiające zgłaszanie przypadków nierównego traktowania (wartości w %)

1 – zdecydowanie nie zgadzam się 2 3 4 5 – zdecydowanie zgadzam się Nie wiem/trudno powiedzieć



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

WPROWADZENIE

WYNIKI BADANIA

PODSUMOWANIE

Sprawiedliwość wynagrodzeń



Bartosz Tomanek

adwokat, partner
w kancelarii PCS Paruch
Stępień Kanclerz

«« Podczas prac związanych z jawnością wynagrodzeń i zasypywaniem luki płacowej pracodawcy powinni pamiętać, że nie sztuką jest każdemu pracownikowi dać podwyżkę. Byłoby to nie tylko nieekonomiczne, ale wręcz demotywujące dla osób, które powinny być lepiej wynagradzane z uwagi na obiektywne kryteria (np. umiejętności, wiedzę, doświadczenie). Zachęcam do tego, aby rozmawiać o zasadach wynagradzania z pracownikami różnych szczebli, gdyż pozwoli to przekazywać komunikaty niejako pocztą pantoflową. Warto mieć ambasadorów jawności wynagrodzeń, czyli pracowników powszechnie znanych i lubianych, którzy będą uświadamiać kolegom i koleżankom, że pracodawca dba o jak najwyższą transparentność w zakresie wynagrodzeń i że nie każda nierówność stanowi dyskryminację. Takie podejście sprzyja tworzeniu lepszej kultury pracy i wzmacnia zaufanie do pracodawcy. »»

Polityki i działania w firmie

Prawie co drugi Polak uznaje obiektywizm decyzji kadrowych, ale znacznie mniejszy odsetek badanych dostrzega systemowe rozwiązania wspierające równość i umożliwiające zgłaszanie przypadków nierównego traktowania.

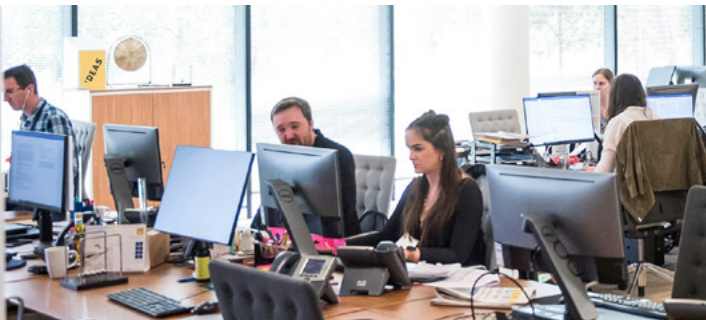
Europa już to przetestowała

W Wielkiej Brytanii obowiązek raportowania luk płacowych obowiązuje od 2017 roku. Efekt? Firmy zaczęły porządkować struktury wynagrodzeń, a znaczenie danych w podejmowaniu decyzji płacowych wzrosło. Polityka płacowa została przeniesiona z kadr na poziom zarządu.

Unia Europejska podjęła jeszcze bardziej zdecydowane kroki. Nowe regulacje wymagają bowiem od pracodawców nie tylko raportowania, ale także uzasadniania różnic płacowych, ustanawiania transparentnych kryteriów podejmowania decyzji oraz podejmowania realnych działań naprawczych w przypadku stwierdzenia odchyień. W tych warunkach brak systemu staje się niemożliwy do utrzymania.

Rekomendacje dla pracodawców

- **Zamień intuicję w system:** zdefiniuj i udokumentuj kryteria wynagradzania, awansowania i premiowania. To fundament zgodności regulacyjnej i zaufania.
- **Wyposaż menedżerów w dane i narzędzia:** bez odpowiedniego przygotowania menedżerowie będą unikać podejmowania rozmów o wynagrodzeniach lub będą podczas nich improwizować.
- **Buduj transparentność etapami:** nie chodzi o pełne ujawnienie wszystkiego od razu, ale o spójność i przewidywalność.
- **Mierz percepcję pracowników:** to, co widzą pracownicy, jest równie ważne jak to, co pokazują dane systemowe.
- **Traktuj wynagrodzenia jako inwestycję zarządczą:** uporządkowany system płac przekłada się na niższą rotację, lepszą kontrolę nad kosztami oraz mniejsze ryzyko prawne. Dzięki temu organizacja stanie się bardziej efektywna.



Transparentność wynagrodzeń: dlaczego wynik 48% to sygnał ostrzegawczy dla biznesu?

48%
Tylko 48% pracowników w Polsce uważa system wynagrodzeń za transparentny

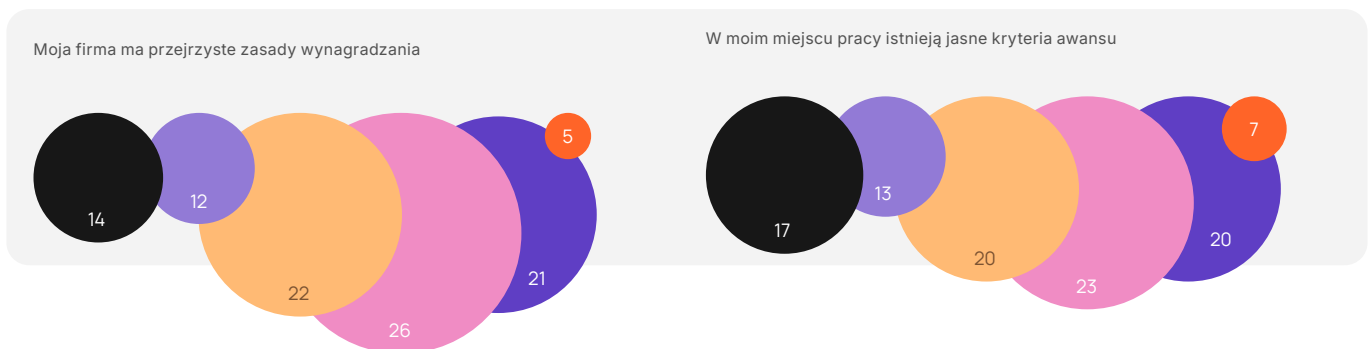
Transparentność wynagrodzeń przestaje być wyborem organizacyjnym, a staje się warunkiem stabilnego funkcjonowania firmy. Dane są jednoznaczne: tylko 48% pracowników uważa, że system wynagrodzeń jest transparentny. To oznacza, że ponad połowa organizacji działa w środowisku niedopowiedzeń i interpretacji. Z perspektywy zarządczej nie jest to problem komunikacyjny, lecz – problem przewidywalności decyzji.

Transparentność to nie jawność, lecz zrozumienie systemu

W wielu firmach transparentność jest utożsamiana z ujawnianiem wynagrodzeń. W praktyce pracownicy oczekują czegoś innego: jasnych zasad ustalania płac, zrozumiałych kryteriów podwyżek i przewidywalnych mechanizmów awansu. Psychologia organizacji pokazuje, że poczucie kontroli i przewidywalności ma bezpośredni wpływ na zaangażowanie. Jeśli pracownik nie rozumie systemu, zaczyna go interpretować po swojemu, a to najczęściej dzieje się na szkodę organizacji.

W jakim stopniu zgadzasz się lub nie z każdym z poniższych stwierdzeń? (wartości w %)

1 – zdecydowanie nie zgadzam się 2 3 4 5 – zdecydowanie zgadzam się Nie wiem/trudno powiedzieć



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

WPROWADZENIE

WYNIKI BADAŃ

PODSUMOWANIE

Transparentność wynagrodzeń

3/4 polskich pracowników jest otwartych na zmiany w zasadach wynagradzania, nawet jeśli wymagają większej jasności (wartości w %)

1 – zdecydowanie nie zgadzam się 2 3 4 5 – zdecydowanie zgadzam się Nie wiem/trudno powiedzieć



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

WPROWADZENIE

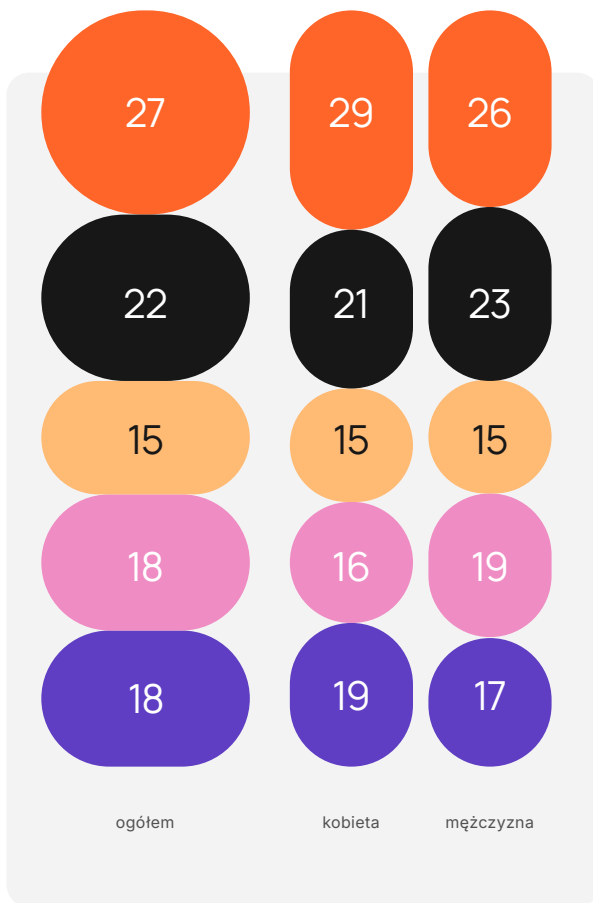
WYNIKI BADAŃ

PODSUMOWANIE

Transparentność wynagrodzeń

Czy Twoja firma komunikuje widełki wynagrodzeń w ogłoszeniach rekrutacyjnych? (wartości w %)

- Tak, zawsze
- Czasami
- Rzadko
- Nigdy
- Nie przypominam sobie



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

Brak transparentności generuje ukryte koszty

Niski poziom transparentności nie jest neutralny biznesowo. Powoduje spekulacje o wynagrodzeniach, porównywanie się między pracownikami oraz spadek zaufania do decyzji menedżerskich. W efekcie organizacja traci kontrolę nad swoją wewnętrzną narracją.

To jest szczególnie istotne w zestawieniu z faktem, że tylko 18% firm publikuje widełki wynagrodzeń w ogłoszeniach.

Największe ryzyko to brak spójności

Organizacje często komunikują wartości, ale nie przekładają ich na praktykę systemową. W efekcie decyzje są podejmowane indywidualnie w zespołach, co powoduje niespójność między działami. Gdy pracownicy nie widzą logiki systemu, zachodzi groźne zjawisko – organizacja traci wiarygodność jako pracodawca.

Transparentność płac w rekrutacji wciąż nie jest standardem –

tylko co piąty pracownik wskazuje, że widełki wynagrodzeń są zawsze komunikowane w ogłoszeniach.



Bogdan Subik

członek zarządu firmy Keystone Consulting

«« Wdrożenie unijnej dyrektywy o równości i jawności wynagrodzeń będzie dla wielu organizacji nie tylko zmianą formalną, ale przede wszystkim istotną zmianą kulturową i organizacyjną. Jednym z najpoważniejszych wyzwań stojących przed firmami jest deficyt kompetencji do przeprowadzenia obiektywnej wyceny pracy – brakuje im dostatecznego doświadczenia oraz metodologii pozwalającej ocenić rzeczywistą wartość stanowisk w sposób spójny i porównywalny.

W praktyce obserwuję, że osoby zaangażowane w realizację tego zadania mają obawy przed przyjęciem odpowiedzialności za wyniki wartościowania. Tymczasem dobrze przygotowany proces, oparty na jasnych kryteriach i odpowiednio dobranym zespole projektowym, szybko buduje zaangażowanie oraz zrozumienie celu zmian po stronie menedżerów i pracowników. Proces ten często zmienia również spojrzenie pracowników i menedżerów na ciężar odpowiedzialności i poziom trudności pracy na innych stanowiskach. Pozwala lepiej zrozumieć złożoność organizacji i buduje szacunek dla różnych ról w firmie.

Transparentność wynagrodzeń

Dyrektywa może stać się dla wielu organizacji impulsem do uporządkowania systemów wynagrodzeń i stworzenia obiektywnej hierarchii stanowisk, opartej na wartości pracy, a nie wyłącznie na nazwie stanowiska, pozycji w strukturze lub historycznych decyzjach płacowych. To wymagający proces, ale – dobrze przeprowadzony – stanie się solidnym fundamentem sprawiedliwego i transparentnego zarządzania wynagrodzeniami. >>>

Doświadczenie pracownika wygrywa z polityką HR

Transparentność na poziomie dokumentów nie wystarczy. Powinna ona cechować codzienne interakcje. Jeśli menedżer nie potrafi wyjaśnić decyzji płacowej i nie zna kryteriów wynagradzania, a czasem nawet unika rozmów o pieniądzach, to nawet najlepiej zaprojektowany system zawodzi w oczach pracownika. Można tu zauważyć istotną zależność:

transparentność jest funkcją kompetencji menedżerskich, a nie tylko polityki HR.

To oznacza, że organizacje muszą nie tylko przygotować się pod względem kadrowym na wejście w życie nowych przepisów, ale przede wszystkim powinny przeszkolić swoich menedżerów. Badania pokazują, że 75% polskich pracowników opowiada się za większą transparentnością wynagrodzeń. Mimo że w wielu firmach zasady wynagradzania i kryteria awansu pozostają nieczytelne, to – przy deklarowanej otwartości pracowników – zmiany mogą przebiegać sprawnie.

Transparentność płacowa nie polega na ujawnianiu wszystkiego. Chodzi o to, by pracownik rozumiał system i uznawał go za racjonalny. Pamiętajmy: tylko niespełna połowa pracowników w Polsce uważa, że system wynagrodzeń jest transparentny. To nie tylko statystyka. To informacja, że większość organizacji nie ma kontroli nad tym, jak załoga postrzega system płacowy. A w biznesie negatywna percepcja szybko przekłada się na kulejące wskaźniki efektywności.

Europa już zmienia standardy

Słowacja wprowadziła przepisy dotyczące jawności wynagrodzeń 7 czerwca 2026 roku. Pracodawcy zatrudniający ponad 150 osób będą mieli 12 miesięcy na złożenie sprawozdania za okres od 1 sierpnia do 31 grudnia 2026 roku. Już od czerwca pracownicy będą mogli żądać od pracodawcy informacji o swoim indywidualnym wynagrodzeniu. Pracodawca będzie miał 2 miesiące na udzielenie odpowiedzi.

Rekomendacje dla pracodawców

- **Zdefiniuj zasady, zanim zaczniesz je komunikować:** transparentność bez struktury pogłębia chaos. Najpierw system, potem komunikacja.
- **Ustandaryzuj decyzje płacowe:** ustal jasne kryteria wynagradzania, awansowania i premiowania oraz stosuj je konsekwentnie.
- **Przygotuj menedżerów do prowadzenia rozmów o wynagrodzeniach:** to oni są „twarzą” systemu. Bez nich transparentność nie istnieje.
- **Ogranicz pole do interpretacji:** im mniej niejasności, tym mniej spekulacji i napięcia.
- **Traktuj transparentność jako inwestycję:** transparentność idzie w parze z niższą rotacją, wyższym zaufaniem, większą efektywnością decyzji płacowych i mniejszym ryzykiem regulacyjnym.

Sprawiedliwość procesów

Sprawiedliwość procesów: dlaczego to naj słabsze ogniwo systemu wynagrodzeń?

Wynagrodzenia są efektem decyzji, a te decyzje są tak dobre jak procesy, które za nimi stoją. Dane nie pozostawiają wątpliwości: 49,7% ankietowanych uważa, że sprawiedliwość procesów stanowi największą słabość całego systemu. Ten obszar – jako jedyna spośród 6 składowych Indeksu Zaufania do Systemu Wynagrodzeń (*Compensation Confidence*

Index, CCI) – otrzymał wynik poniżej 50%. Z perspektywy biznesu to sygnał alarmowy. Nie chodzi nawet o poziom wynagrodzeń, ale o sposób ich ustalania. Kulturę organizacyjną w firmach determinują raczej zyski niż sprawiedliwość, życzliwość i inkluzywność. Tak twierdzi 42% pracowników, którzy określają kulturę organizacyjną w firmie jako nastawioną na wyniki.

Które określenia najlepiej opisują kulturę organizacyjną Twojej firmy? (wartości w %)

● Ogółem ● Kobieta ● Mężczyzna



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

Problem leży nie w decyzjach, lecz w ich logice

Pracownicy rzadziej kwestionują same wyniki decyzji, a częściej ich uzasadnienie. To dlatego, że tylko część z nich zna kryteria awansu. Decyzje kadrowe są postrzegane jako niespójne. Brakuje przejrzystych zasad obowiązujących w całej organizacji. Jeśli proces jest nieprzejrzysty, to nawet poprawna decyzja może zostać uznana za niesprawiedliwą.

Brak zasad tworzy pole do interpretacji

W środowisku pozbawionym czytelnie zdefiniowanych procesów uruchamiają się szkodliwe mechanizmy: pracownicy porównują się między sobą, szukają nieformalnych wyjaśnień i przypisują decyzjom motywy pozamerytoryczne. Nie jest to kwestia złej woli, lecz naturalna reakcja na brak informacji. Na skutki nie trzeba długo czekać – spada zaufanie do organizacji, wzrastają napięcia wewnętrzne, dobrzy specjaliści odchodzą. A to wszystko każdego dnia przekłada się na wynik biznesowy.

Sprawiedliwość procesów

Największe ryzyko: decyzje zależne od osoby, nie od systemu

W wielu organizacjach procesy istnieją formalnie, ale w praktyce są realizowane indywidualnie. To prowadzi do sytuacji, w której w podobnych przypadkach zapadają odmienne decyzje, menedżerowie stosują różne kryteria, a pracownicy przeżywają dysonans poznawczy. Z perspektywy zarządu oznacza to brak kontroli nad jednym z kluczowych obszarów – polityką personalną.

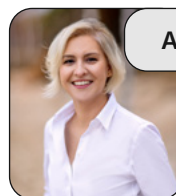
Procesy to fundament transparentności

Organizacje często zaczynają od komunikacji, podczas gdy transparentność powinna być widoczna przede wszystkim w procesach. Jeśli firma komunikuje zasady, których nie stosuje konsekwentnie, to pracownicy stają się sfrustrowani i tracą do niej zaufanie. Dlatego o transparentność należy zadbać najpierw w procesach, a dopiero potem w komunikacji.

Rekomendacje dla pracodawców

- **Zdefiniuj procesy decyzji kadrowych:** określ obiektywne – oparte na mierzalnych danych – kryteria awansowania, przyznawania podwyżek i zmiany stanowisk.
- **Zapewnij spójność na poziomie organizacji:** te same zasady powinny obowiązywać w każdym dziale.
- **Ogranicz uznaniowość decyzji:** im więcej decyzji zależy od indywidualnej interpretacji, tym większe ryzyko niespójności.
- **Dokumentuj i uzasadniaj decyzje:** to nie tylko wymóg regulacyjny, ale także narzędzie zarządcze.
- **Wzmocnij rolę działu HR jako właściciela procesu:** kadry powinny zarządzać standardami, a nie tylko wspierać menedżerów.

Sprawiedliwość wynagrodzeń zaczyna się nie od poziomu płacy, lecz od jakości procesów. Wynik 49,7% pokazuje, że większość organizacji nie wdrożyła jeszcze w pełni kontrolowanych, spójnych i zrozumiałych procesów decyzyjnych. Bez nich nie ma ani transparentności, ani zaufania; jest tylko pole do interpretacji. A to rzadko działa na korzyść firmy.

**Anna Mattos**

ekspertka ds. HR i założycielka firmy The Talent Value

«**Z perspektywy firmy doradczej rok 2026 zdecydowanie można nazwać rokiem wartościowania stanowisk pracy.**

To efekt unijnej dyrektywy dotyczącej jawności wynagrodzeń, która budzi masę pytań i emocji w organizacjach.

Najczęściej dyskutowane są trzy kwestie: Czy wynagrodzenia rzeczywiście będą transparentne i czy staną się widoczne dla innych? Czy organizacje będą wyceniały stanowiska, czy też porównywały konkretnych ludzi? Jaki wpływ transparentność będzie miała na całą strategię HR?

Temat wynagrodzeń dotyka wielu obszarów – od rekrutacji, przez zarządzanie kompetencjami i oceny pracownicze, aż po ścieżki kariery i awanse. Pracownicy chcą wiedzieć, jak transparentność będzie wyglądała w praktyce, a kadra zarządzająca zastanawia się, jak ustalić widełki płacowe i gdzie przebiega granica między transparentnością a poufnością. »»

Bezpieczeństwo psychologiczne

Bezpieczeństwo psychologiczne a wynagrodzenia: cichy czynnik, który decyduje o rotacji

59%

pracowników „czuje się bezpiecznie” podczas rozmowy o wynagrodzeniu

Wynagrodzenia są równie często analizowane, co rzadko otwarcie omawiane. Na płaszczyźnie bezpieczeństwa psychologicznego wynik 59% wskazuje na umiarkowany poziom komfortu pracowników podczas rozmów o wynagrodzeniu. W praktyce oznacza to, że rozmowy się odbywają, ale nie są w pełni otwarte. Z perspektywy biznesu to jeden z kluczowych czynników wpływających na stabilność organizacji.

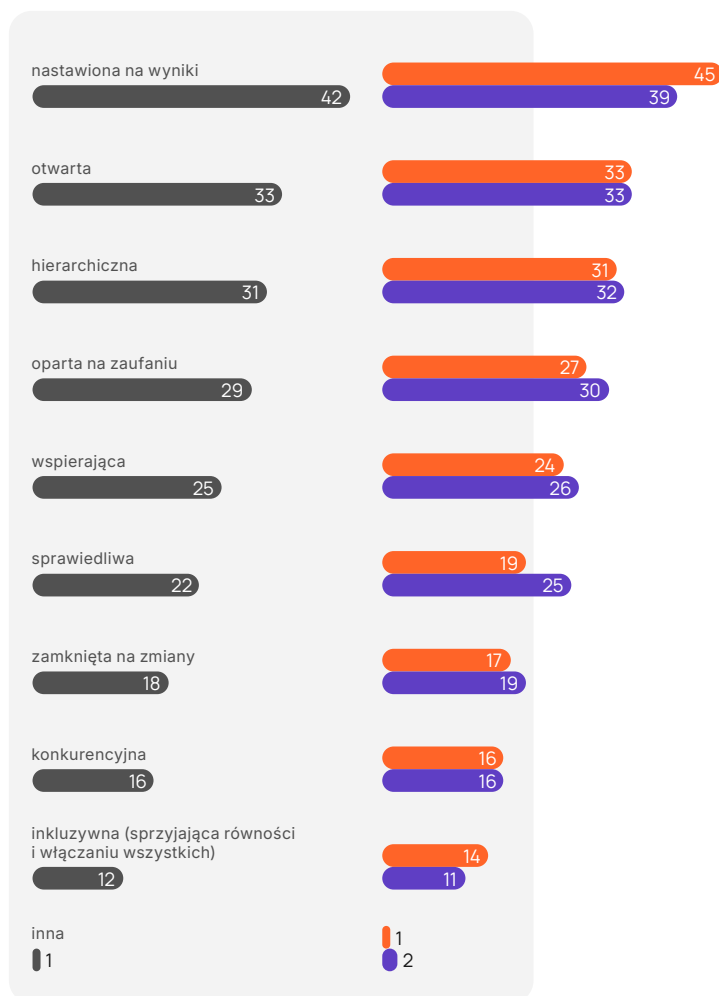
Zaangażowanie pracowników jest silnie powiązane z tym, jak oceniają kulturę swojej organizacji. Pracownicy zaangażowani znacznie częściej opisują swoje firmy jako otwarte i sprawiedliwe. Mniej zaangażowani – jako hierarchiczne i nastawione wyłącznie na wyniki. Zaangażowanie pojawia się tam, gdzie pracownicy rozumieją reguły i czują, że są one stosowane tak samo wobec wszystkich.

Brak rozmowy nie oznacza, że nie ma problemu

Ograniczona otwartość w rozmowach o wynagrodzeniach nie świadczy o tym, że temat nie istnieje, lecz oznacza, że funkcjonuje poza oficjalnym obiegiem. Jeśli pracownik „nie czuje się bezpiecznie” na tyle, by poruszyć trudną kwestię, to odkłada rozmowę, robi nieformalny wywiad, a przede wszystkim tworzy własne interpretacje. W efekcie organizacja traci dostęp do kluczowych informacji zwrotnych. Problem nie znika; staje się po prostu niewidoczny.

Które określenia najlepiej opisują kulturę organizacyjną Twojej firmy? (wartości w %)

Ogółem Kobieta Mężczyzna



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

WPROWADZENIE

WYNIKI BADAŃ

PODSUMOWANIE

Bezpieczeństwo psychologiczne

Bezpieczeństwo psychologiczne warunkuje działanie systemu

System wynagrodzeń, nawet dobrze zaprojektowany, wymaga dialogu. Bez niego pracownicy nie zgłaszają wątpliwości, a menedżerowie nie korygują decyzji. Wówczas organizacja nie uczy się na własnych błędach. To prowadzi do sytuacji, w której system istnieje formalnie, ale w praktyce nie działa. Bezpieczeństwo psychologiczne jest niezbędnym warunkiem istnienia transparentnego i sprawiedliwego systemu płacowego.



Michał Łysik

twórca i dyrektor zarządzający firmy Experience Institute

« Wynik 59% w obszarze bezpieczeństwa psychologicznego brzmi neutralnie, ale z naszych danych, zebranych w ciągu 20 lat ankietowania pracowników w ramach programu „Inwestor w Kapitał Ludzki” (IwKL), wynika, że to próg, poniżej którego system wynagrodzeń przestaje otrzymywać cenny feedback. Pracownicy nie przestają mieć oczekiwań; po prostu przestają je zgłaszać. Dla zarządu oznacza to, że decyzje płacowe zapadają na podstawie niepełnych danych, a luka między tym, co system płacowy mierzy, a tym, co realnie dzieje się w zespołach, rośnie z każdym kwartałem.

Laureaci programu IwKL, u których zaangażowanie utrzymuje się na poziomie 74%, a zaufanie do przełożonego sięga 84%, odbierają transparentność płacową, wprowadzaną w ramach dyrektywy UE 2023/970, jako użyteczne narzędzie, a nie jako kolejny wymóg prawny do spełnienia. To nie jest kwestia kultury organizacyjnej w sensie ogólnym. To kwestia konkretnych, mierzalnych zachowań; tego, czy menedżer potrafi wyjaśnić decyzję; czy pracownik czuje,

Co było powodem tego, że nie rozmawiałeś/aś o podwyżce? (wartości w %)

Kobieta Mężczyzna



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

że może powiedzieć „nie zgadzam się” bez konsekwencji; czy w organizacji obowiązują te same reguły w każdym dziale. Te trzy rzeczy decydują o tym, czy raport o jawności wynagrodzeń stanie się dla firmy narzędziem zarządczym, czy tylko kwestią zgodności prawnej. >>>

WPROWADZENIE

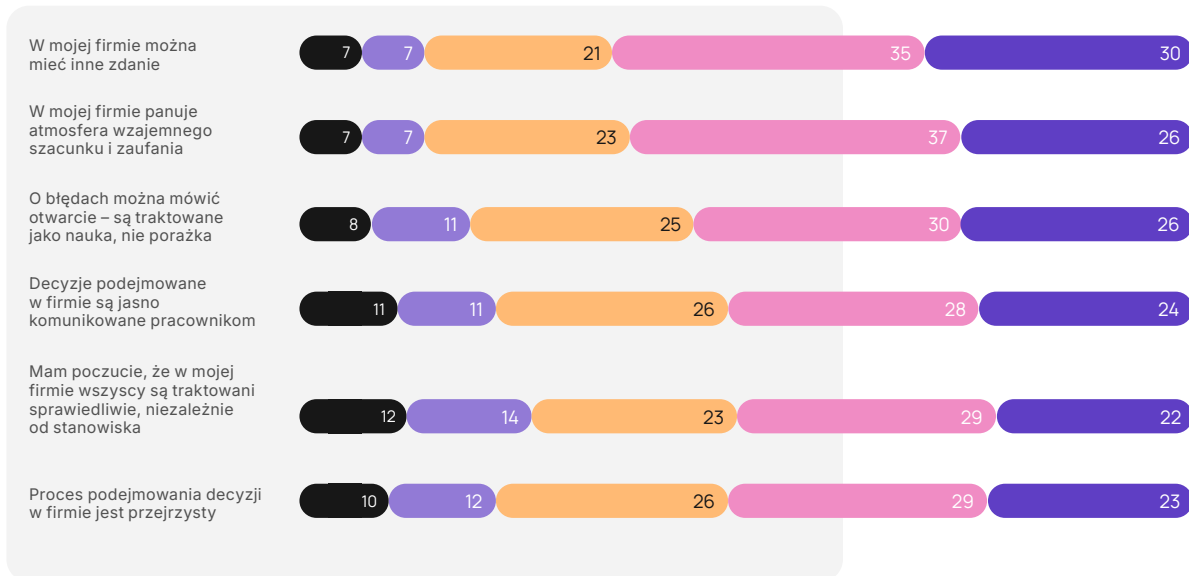
WYNIKI BADANIA

PODSUMOWANIE

Bezpieczeństwo psychologiczne

W jakim stopniu zgadzasz się lub nie zgadzasz z poniższymi stwierdzeniami? (wartości w %)

1 – zdecydowanie nie zgadzam się 2 3 4 5 – zdecydowanie zgadzam się



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

Rola menedżera: między systemem a pracownikiem

Największy wpływ na poczucie bezpieczeństwa u pracowników mają ich bezpośredni przełożeni. To oni inicjują rozmowy (lub ich unikają) o wynagrodzeniach i tłumaczą decyzje (lub tego nie robią). Swoim zachowaniem umacniają bądź osłabiają zaufanie podwładnych. Problem polega na tym, że wielu menedżerów nie ma przygotowania do takich rozmów. Nie dysponują danymi i działają w warunkach niejasnych zasad. W rezultacie unikają tematu. Z perspektywy pracownika to sygnał, że rozmowa o wynagrodzeniu jest „ryzykowna”. Rodzi to konsekwencje, które ciążą na wynikach biznesowych firmy.

Doświadczenia z rynku: otwartość daje przewagę operacyjną

Po wprowadzeniu obowiązku raportowania luk płacowych w Wielkiej Brytanii organizacje zaczęły nie tylko analizować dane, ale również zmieniać sposób komunikacji. Kładą nacisk na regularne rozmowy o wynagrodzeniach, szkolenia menedżerów i budowanie kultury feedbacku. Unia Europejska postawiła poprzeczkę jeszcze wyżej. Dyrektywa UE 2023/970 zwiększa dostęp pracowników do danych o wynagrodzeniach i ułatwia dochodzenie roszczeń. Brak otwartości utrudni organizacjom zarządzanie i narazi je na ryzyko prawne.



Bezpieczeństwo psychologiczne

**Największe ryzyko:
milcząca organizacja**

Organizacje często koncentrują się na politykach i strukturach, pomijając aspekt relacyjny. Formalnie wszystko działa. W praktyce jednak pracownicy nie korzystają z dostępnych mechanizmów. Mamy wówczas do czynienia z tzw. milczącą organizacją, w której problemy są znane i wpływają na wyniki, ale nie są komunikowane. Z biznesowego punktu widzenia to jeden z najbardziej kosztownych scenariuszy. Decyzje często zapadają bez oparcia w pełnych danych, rośnie rotacja, a konflikty ujawniają się z opóźnieniem.

Bezpieczeństwo psychiczne nie jest „miękkim” elementem kultury organizacyjnej. To podbudowa całego systemu wynagrodzeń, warunkująca jego funkcjonowanie. Wynik 59% pokazuje, że organizacje są w połowie drogi. Rozmowy o wynagrodzeniach się odbywają, ale nie są jeszcze w pełni efektywne. A tam, gdzie nie ma otwartości, decyzje zawsze będą oparte na niepełnych danych. Za każdym razem, gdy pracownik ma powód do subiektywnej interpretacji danych i informacji, bezpośrednio wpływa to na wynik biznesowy.

Rekomendacje dla pracodawców

- **Normalizuj rozmowy o wynagrodzeniach:** zamiast reaktywnych dyskusji wprowadź regularne, przewidywalne terminy rozmów.
- **Przygotuj menedżerów:** wyposaż ich w dane, argumenty i umiejętności niezbędne do prowadzenia trudnych rozmów.
- **Powiąz system z komunikacją:** jasne zasady to za mało. Muszą być one rozumiane i stosowane w praktyce.
- **Monitoruj percepcję pracowników:** bez danych o odczuciach pracowników nie sposób zarządzać bezpieczeństwem psychicznym.
- **Traktuj bezpieczeństwo jako element zarządzania ryzykiem:** im wyższe bezpieczeństwo, tym więcej informacji zwrotnych, tym szybsze wykrywanie problemów i tym niższe ryzyko eskalacji konfliktów.

Bezpieczeństwo psychologiczne

Dyrektywa UE nie naprawi tego problemu

Fakt, że 59% pracowników w Polsce nie „czuje się bezpiecznie” podczas rozmów o wynagrodzeniu, to nie przypadkowy, odizolowany pomiar. To wskaźnik, który układa się w jeden bardzo konkretny obraz w zestawieniu z wynikami badań prowadzonych przez Experience Institute w ramach programu „Inwestor w Kapitał Ludzki” (IwKL). W ciągu ostatnich 20 lat przeprowadziliśmy badania w setkach organizacji, na próbach przekraczających 14 tysięcy pracowników rocznie. Z tej perspektywy widać jedno: bezpieczeństwo psychiczne nie jest bynajmniej tylko „miękkim” dodatkiem do polityki płacowej. Zapewnia jej bowiem infrastrukturę niezbędną do działania. Bez bezpieczeństwa psychologicznego system wynagrodzeń – nawet najbardziej dopracowany na poziomie HR – nie zdaje egzaminu pod kątem operacyjnym.

Co dokładnie pokazują nasze dane

Zaangażowanie zmienia sposób, w jaki pracownik postrzega swojego pracodawcę – i to bardziej niż jakkolwiek pojedynczy element systemu wynagrodzenia. W naszych badaniach widzimy to konsekwentnie od kilkunastu lat. Pracownicy zaangażowani, mierzeni czterowymiarowym indeksem (wysokie zaangażowanie w obowiązki, dodatkowe działania na rzecz firmy, dbałość o jej dobre imię, poczucie osobistego wkładu), znacznie częściej opisują swoją organizację jako otwartą, sprawiedliwą i wspierającą rozwój. Ci mniej zaangażowani używają w stosunku do niej zupełnie innego słownictwa: hierarchiczna, nastawiona na wyniki, kontrolująca. To dwie różne firmy w oczach pracowników – chociaż formalnie są takie same.

Najwyraźniej widać to, gdy zestawimy firmy, które są laureatami programu IwKL z ogólnopolskim benchmarkiem „Pracownicy w Polsce 2024” (Experience Institute,

panel Pollster, N=1072, grudzień 2024). U laureatów odsetek zaangażowanych pracowników utrzymuje się na poziomie około 74%, podczas gdy w populacji ogólnopolskiej około połowa pracowników plasuje się poniżej progu zaangażowania. Różnica 20–25 punktów procentowych to głęboka luka w zakresie otwartości w rozmowach o pieniądzu, sygnalizowania wątpliwości i gotowości do pozostania w organizacji.

Dane referencyjne z badań w ramach programu „Inwestor w Kapitał Ludzki” (Experience Institute)

Wymiar mierzony w badaniu IwKL	Laureaci IwKL (top pracodawcy)	Pracownicy w PL 2024 (N=1072)	Luka
Pracownicy zaangażowani (4 wskaźniki indeksu zaangażowania)	ok. 74%	ok. 50%	+24 p.p.
„Czuję, że w firmie mogę być sobą i szczerze wyrażać swoje opinie, bez ryzyka oceny” (bezpieczeństwo psychologiczne, T2B)	powyżej 70%	ok. 59%	>10 p.p.
„Pracownicy w firmie są sprawiedliwie traktowani” (T2B)	ok. 58%	~50%	+8 p.p.
„Mam zaufanie do bezpośredniego przełożonego” (T2B)	ok. 84%	ok. 65%	+19 p.p.
„Jestem gotów polecić mojego pracodawcę” (eNPS)	dodatni (mediana +12 do +30)	ujemny (poniżej 0)	≥ +15 pkt

Źródło: Experience Institute, badania pracowników w ramach programu „Inwestor w Kapitał Ludzki” (2024–2025) oraz benchmark „Pracownicy w Polsce 2024”, N=1072. Wartości w kolumnie „Laureaci IwKL” to mediany z grupy 18 firm laureatów edycji 2024. Indeks zaangażowania, liczony na bazie czterech pytań wskaźnikowych ocenianych na skali 1–5 (Top2Box = odpowiedzi 4–5).

Każdy z tych wskaźników wprost determinuje to, z jakim nastawieniem pracownik idzie na rozmowę o wynagrodzeniu. Pracownik, który ufa przełożonemu

Bezpieczeństwo psychologiczne

(84% w organizacjach laureatach lwKL wobec 65% w benchmarku ogólnopolskim) i czuje, że może mu powiedzieć „nie czuję się na siłach” bez ryzyka oceny, inaczej pyta o podwyżkę, inaczej reaguje na decyzję odmowną, inaczej buduje narrację o pracodawcy w zespole. To samo dotyczy poczucia sprawiedliwości: pracownik, który widzi spójne reguły w całej organizacji, koduje tę samą decyzję płacową jako „uzasadnioną”, a nie „uznaniową”.

Dlaczego wynik 59% w obszarze bezpieczeństwa psychologicznego to dla biznesu dzwonek alarmowy

W metodologii lwKL od lat odczytujemy ten wynik nie jako liczbę, lecz jako symptom. Bezpieczeństwo psychiczne na poziomie 59% oznacza, że w 4 na 10 rozmów o wynagrodzeniach informacja zwrotna z dołu nie dociera do góry. Decyzje płacowe – nawet jeśli u ich podłoża leżą dobre intencje – są podejmowane na podstawie niepełnych danych. To, czego organizacja nie usłyszy w rozmowie 1:1, da o sobie znać później: w ankietach wyjściowych (exit interviews), w komentarzach na portalach pracodawców, w spadku eNPS czy w wyższej rotacji w grupach najbardziej narażonych na presję płacową.

W naszej typologii pracowników („lokomotywy”, „wczasowicze”, „przygaszeni”, „uśpieni”, „ofiarnicy”, „zagubieni”) widzimy bardzo wyraźną zależność: udział „zagubionych” – pracowników jednocześnie niez zaangażowanych i niezadowolonych – rośnie tam, gdzie poziom bezpieczeństwa psychologicznego spada poniżej 60%. U laureatów programu lwKL ten odsetek zwykle mieści się w przedziale jednocyfrowym; w organizacjach poniżej progu certyfikacji sięga 20% i więcej. To nie jest statystyka. To są konkretne osoby, które już mentalnie odeszły, ale fizycznie jeszcze tkwią w organizacji i o wynagrodzeniu albo w ogóle nie rozmawiają, albo rozmawiają w sposób prowadzący do eskalacji.

Bezpieczeństwo psychiczne warunkiem skuteczności dyrektywy UE 2023/970

Dyrektywa UE o jawności wynagrodzeń wprowadza nowe obowiązki informacyjne, ale to, czy okaże się ona skuteczna, rozstrzygnie się nie na poziomie raportów, lecz w rozmowach między menedżerem a pracownikami. Pracownik, który formalnie ma prawo do informacji o średnich wynagrodzeniach na porównywalnych stanowiskach, ale „nie czuje się bezpiecznie”, by z tego prawa skorzystać, nie skorzysta z niego. Albo skorzysta dopiero wtedy, gdy podejmie decyzję o odejściu – co w praktyce oznacza, że organizacja straci pracownika, zanim w ogóle dowie się, że ma problem.

Co to oznacza dla pracodawcy?

- Sam audyt płac nie wystarczy. Bez równoległego pomiaru bezpieczeństwa psychicznego i jakości relacji z przełożonymi dane o luce płacowej będą prawdziwe, ale niekompletne i nie wyjaśnią zarządowi, dlaczego rotacja rośnie mimo „obiektywnie sprawiedliwych” widełek.
- Menedżer to nie pas transmisyjny systemu, lecz jego „interfejs”. W badaniach lwKL ocena bezpośredniego przełożonego wyjaśnia od 35% do 50% wariacji ogólnej oceny sprawiedliwości wynagrodzeń. Inwestycja w przygotowanie menedżerów do rozmów płacowych daje szybszy zwrot niż jakkolwiek korekta siatki płac.
- Pomiar musi być dokonywany cyklicznie, gdyż bezpieczeństwo psychologiczne nie jest stałą cechą organizacji – ewoluje wraz z reorganizacją, zmianą przełożonych i każdą nieuzasadnioną decyzją kadrową.
- Benchmark to nie luksus; to obrona przed błędami percepcji. Bez odniesienia do laureatów lwKL i populacji ogólnopolskiej zarząd nie wie, czy 59% to wynik dobry, średni czy alarmujący. 59% to poziom, przy którym wewnętrzne ryzyka jeszcze nie eksplodują, ale system nie generuje już informacji zwrotnych w wystarczającej ilości, by uczyć się na własnych błędach.

Relacja z przełożonym

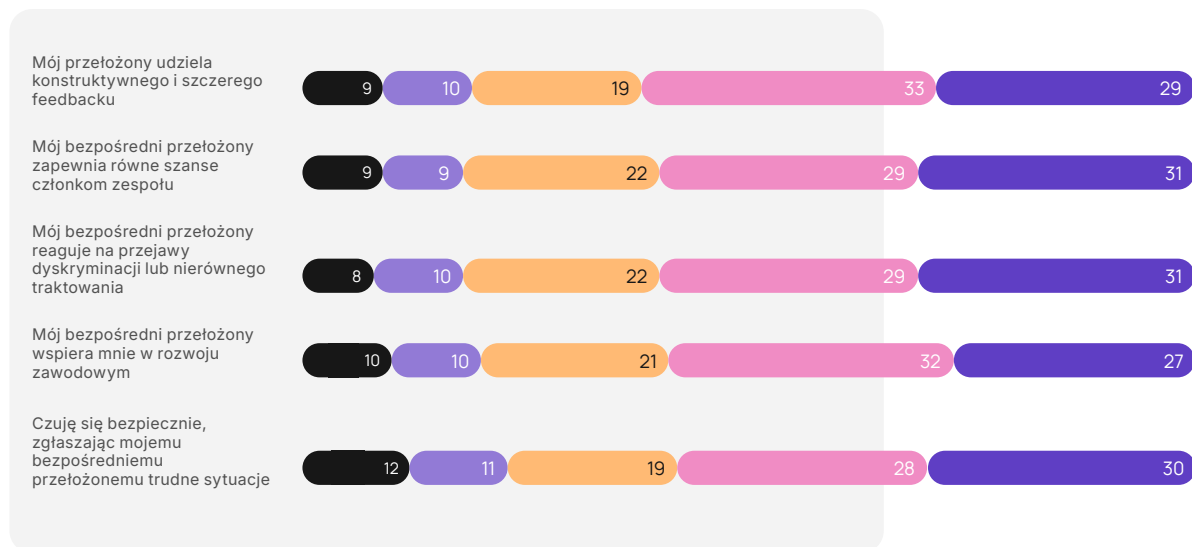
Relacja z przełożonym: najniższe ogniwo czy dźwignia systemu wynagrodzeń?

System wynagrodzeń nie działa w oderwaniu od ludzi. Z punktu widzenia pracownika realnym „interfejsem” tego systemu jest przełożony. Wynik w obszarze relacji z menedżerem na poziomie 58% wskazuje na umiarkowaną jakość tego kontaktu. W praktyce oznacza to, że relacja istnieje, ale nie zawsze przekłada się na skuteczne zarządzanie wynagrodzeniami. Z perspektywy biznesowej to kluczowy punkt napięcia.

System jest wart tyle, ile rozmowa, którą potrafi przeprowadzić menedżer
 W wielu organizacjach funkcjonują polityki wynagrodzeń, siatki płac i procedury. Problem polega na tym, że pracownik nie ma doświadczenia w pracy z tym systemem. On doświadcza rozmowy z przełożonym. Jeśli menedżer nie potrafi wyjaśnić decyzji płacowej, nie zna kryteriów wynagradzania i nie ma dostępu do danych, system w praktyce

Na ile zgadzasz się lub nie zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi Twojego przełożonego? (wartości w %)

1 – zdecydowanie nie zgadzam się 2 3 4 5 – zdecydowanie zgadzam się



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

Relacja z przełożonym

przestaje istnieć. Ludzie oceniają bowiem sprawiedliwość najpierw przez pryzmat interakcji, a dopiero potem – przez pryzmat dokumentów.

Menedżerowie działają bez narzędzi

Dane pokazują, że wielu przełożonych nie otrzymuje wsparcia, które okazuje się potrzebne podczas rozmów o wynagrodzeniu. To prowadzi do trzech typowych zachowań: unikania tematu, odkładania rozmów i podejmowania decyzji bez spójnych kryteriów. Z punktu widzenia organizacji oznacza to wysoką zmienność jakości zarządzania: decyzje o podwyżkach zależą od osobistych preferencji lub nastroju menedżera, a nie od zobiektywizowanej polityki płacowej, co naturalnie rodzi frustrację. Informację o powodach odejścia pracownika organizacja może uzyskać podczas *exit interview* (o ile go przeprowadza), ale wtedy jest już za późno na reakcję i trzeba ponosić koszty rekrutacji oraz wdrożenia nowej osoby.

Doświadczenia z Europy: wzrost roli menedżera

Po wprowadzeniu obowiązku raportowania luk płacowych w Wielkiej Brytanii organizacje szybko zrozumiały, że same dane nie wystarczą. Musiały przygotować menedżerów do prowadzenia rozmów o wynagrodzeniu. Dostarczyły im spójnych wytycznych i pokazały, jak powiązać decyzje z danymi.

Unia Europejska postawiła poprzeczkę jeszcze wyżej. Nowe regulacje zwiększają dostęp pracowników do informacji o wynagrodzeniach i ułatwiają weryfikację podejmowanych decyzji. To oznacza, że rozmowa z przełożonym będzie coraz częściej konfrontowana z danymi. Odpowiednie przygotowanie menedżerów staje się ważnym czynnikiem sukcesu.

Największe ryzyko: niespójność decyzji

Brak narzędzi i standardów prowadzi do sytuacji, w której w podobnych przypadkach podejmuje się różne decyzje, a wynagrodzenia są zarządzane lokalnie, a nie systemowo. Pracownicy porównują decyzje dotyczące swoich zespołów, co bezpośrednio wpływa na ich percepcję sprawiedliwości w organizacji. Nawet poprawna decyzja może zostać uznana za niesprawiedliwą, jeśli w równoległym zespole wygląda inaczej. Dlatego spójne, jednoznaczne zasady są tak ważne. Nie tylko na papierze, ale przede wszystkim w umysłach menedżerów i pracowników. Wszystko, co odciąga pracownika od pracy – fizycznie bądź mentalnie – działa na niekorzyść firmy, ponieważ obniża zaangażowanie i motywację załogi, a ponadto psuje jej reputację.

Relacja z przełożonym czynnikiem ryzyka lub przewagi

Relacja menedżer–pracownik zawsze rodzi konkretne skutki: dobre lub złe. W negatywnym scenariuszu brak odpowiedzi na pytania, unikanie rozmów i niespójne decyzje prowadzą do spadku zaufania i wzrostu rotacji. W pozytywnym scenariuszu jasna komunikacja, oparcie decyzji na danych i spójność działania sprzyjają przewidywalności zachowań i stabilności zespołu. To, którą drogę wybierze menedżer, wynika nie tyle z jego intencji, ile z jego przygotowania. Warto zadać sobie pytanie, jak te scenariusze przekładają się na wyniki firmy, innymi słowy: jakie są ich konsekwencje pod względem kosztów operacyjnych, efektywności funkcjonowania i ryzyk prawnych?

Percepcja pracowników powinna być traktowana jako wskaźnik zarządczy. Relacja z przełożonym stanowi najważniejszy element operacyjny systemu wynagrodzeń. Wynik 58% pokazuje, że organizacje mają fundament, ale nie wykorzystują całego swojego potencjału. Bez wsparcia menedżerów nawet najlepszy system pozostanie teorią. Z odpowiednim wsparciem staje się

Relacja z przełożonym

jednak narzędziem realnego zarządzania efektywnością i ryzykiem. Dlatego inwestycja w wiedzę i szkolenie menedżerów w zakresie relacji z pracownikami powinna stanowić podstawę procesu budowania stabilnej organizacji.



Paweł Dudek

ekspert ds.
zarządzania zmianą

«« Wchodzi w życie dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 roku 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. Brzmi formalnie i poważnie, a mówiąc pokrótce, chodzi o jawność i równość wynagrodzeń. To dopiero będzie zmiana w polskich firmach! Już widzę ten opór: „Po co to?

Co za *** to wymyślił? Po co zmieniać, skoro wszystko działa i zawsze tak było? Nie da się. U nas to się nie sprawdzi. Co ta Unia i jej biurokraci znowu wymyślili?».

Zmieniają się procesy, systemy i narzędzia, a także wysokość comiesięcznych przelewów. Przede wszystkim jednak będzie to trudna do wdrożenia zmiana w zakresie postaw, przekonań, wartości i zachowań, czyli kultury organizacyjnej. Nieumiejętnie wprowadzona może mieć poważne konsekwencje dla całego biznesu – ktoś rzuci papierami, ktoś się obrazi, pojawią się konflikty i frustracje, a jeszcze mocniej spadnie i tak już niskie zaangażowanie. Czy jesteś na taką zmianę przygotowany? Czy masz plan działania, czy też myślisz, że „jakoś to będzie”? Jak zbudujesz świadomość potrzeby zmiany (awareness) i jakich argumentów użyjesz, aby wzmocnić chęć (desire)? Każdy będzie pytał: „Co ja z tego będę miał?” I co na to odpowiesz? Czy przygotowałeś jakiegokolwiek materiały informacyjne (knowledge)? Po czym poznasz, że zespół jest gotowy (ability) i jak to zmierzysz? Kiedy i jak to zacznie działać? Co zrobisz, żeby ta zmiana się utrzymała i utrzymała? Bo żadna zmiana sama się nie zrobi i się nie utrzyma. I to nie jest zmartwienie wyłącznie działu HR. »»

Rekomendacje dla pracodawców

- **Wyposaż menedżerów w dane:** dostęp do informacji o wynagrodzeniach i benchmarkach to podstawa rozmowy.
- **Ustandaryzuj komunikację:** określ, jak powinna przebiegać rozmowa o wynagrodzeniu.
- **Ogranicz uznaniowość decyzji:** im więcej decyzji zależy od indywidualnej interpretacji, tym większe ryzyko niespójności.
- **Przygotuj menedżerów do prowadzenia rozmów o wynagrodzeniach:** to kompetencja biznesowa, nie tylko „miękką” umiejętność.
- **Monitoruj jakość relacji:** percepcja pracowników powinna być traktowana jako wskaźnik zarządczy.



Doświadczenie dyskryminacji

Doświadczenie dyskryminacji: dlaczego wysoki wynik nie świadczy o braku problemu?

64% polskich pracowników przynajmniej raz doświadczyło nierównego traktowania w miejscu pracy

Dane pokazują skalę zjawiska, która może zaskoczyć: 64% polskich pracowników doświadczyło przynajmniej raz w miejscu pracy dyskryminacji ze względu na któryś z badanych aspektów. Zjawisko nie jest marginalne, dotyczy bowiem większości zatrudnionych. Najczęstszą przestanką dyskryminacji okazuje się wiek (43% badanych). W następnej kolejności respondenci wskazują wygląd lub sposób ubierania się (37%), postrzegane umiejętności technologiczne (33%) oraz płeć (32%).

Różnice między płciami są wyraźne. Kobiety częściej niż mężczyźni doświadczają dyskryminacji ze względu na płeć (42% wobec 23%). Bardziej krytycznie oceniają również przejrzystość i sprawiedliwość systemów wynagrodzeń w swoich organizacjach.

Niezgłaszanie zjawiska nie świadczy o jego braku

Pracownicy nie zawsze identyfikują i zgłaszają doświadczenia, które mogą być przejawem nierównego traktowania. Powód jest prozaiczny: nie mają

świadomości, że określone działania mogą nosić znamiona dyskryminacji. Nie wiedzą, z kim i jak o tym rozmawiać. Boją się, że dostaną łatkę osoby, która „donosi”. Ponadto nie mają pełnych informacji o zarobkach innych osób i nie wiedzą, według jakich kryteriów je porównywać. W efekcie organizacja może mieć do czynienia z tzw. ukrytą nierównością – niewidoczną w deklaracjach, ale obecną w systemie.

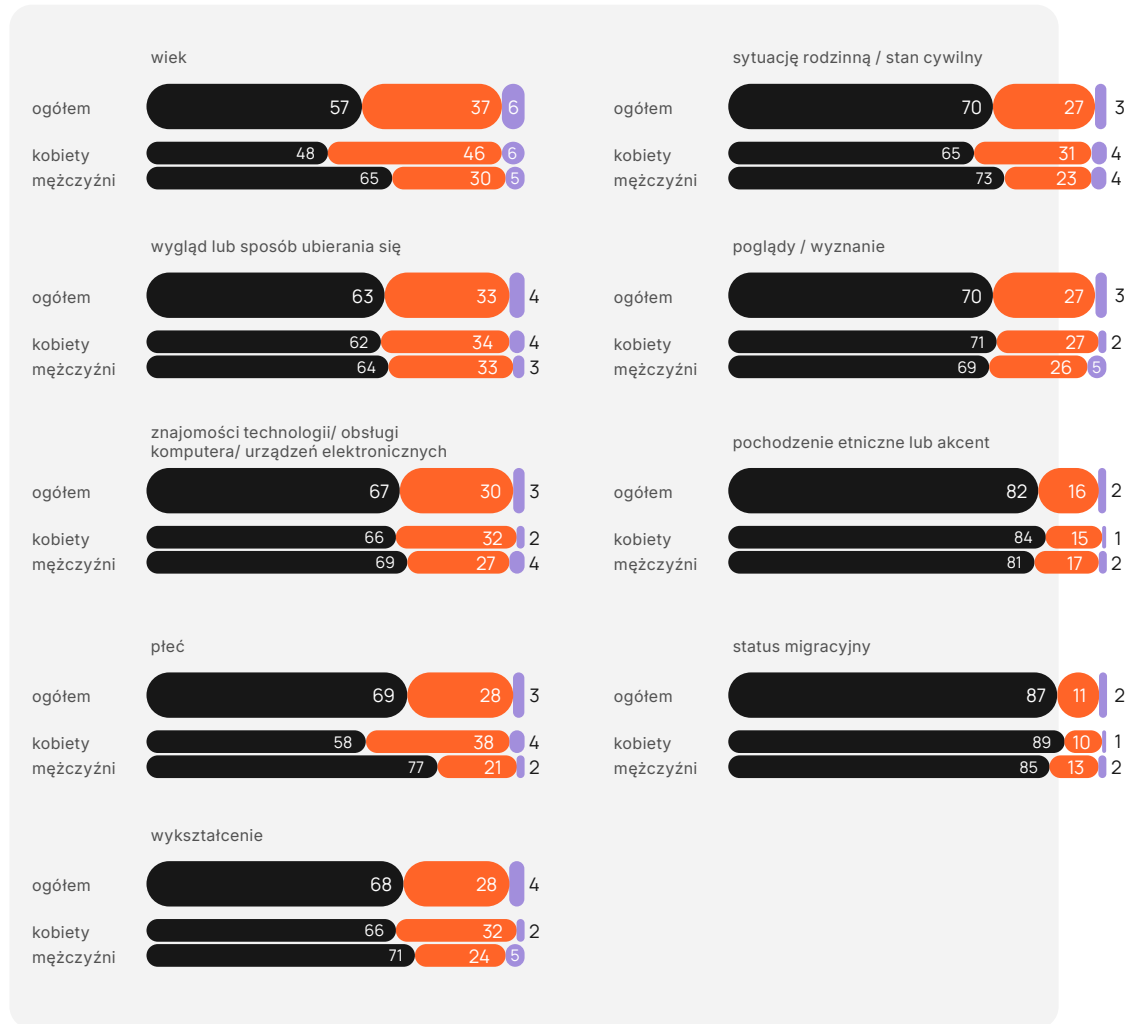
Dane deklaratywne a dane systemowe

Doświadczenie dyskryminacji to jeden z tych obszarów, w których „miękkie” dane percepcyjne i „twarde” dane organizacyjne często się rozchodzą. Firma może prowadzić badania pracownicze, a jednocześnie tolerować nieuzasadnione różnice płacowe, podejmować niespójne decyzje w sprawie awansów i działać na podstawie nieudokumentowanych kryteriów. Z perspektywy regulacyjnej jest to istotne rozróżnienie. Nowe przepisy nie opierają się na deklaracjach pracowników, lecz na danych. A brak spójnego systemu i dokumentacji może wiązać się z kosztownymi konsekwencjami.

Doświadczenie dyskryminacji

Czy i jak często doświadczałeś/aś dyskryminacji w pracy ze względu na poniższe czynniki? (wartości w %)

■ Nigdy ■ Czasami ■ Często



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

Nowa rzeczywistość: to firma musi udowodnić brak nierówności

Zmiany regulacyjne przesuwają ciężar dowodu na pracodawcę w razie procesu sądowego. To on będzie musiał wykazać, że różnice w wynagrodzeniach są uzasadnione obiektywnymi kryteriami. Luki w dokumentacji mogą okazać się brzemienne w skutki. Nieprzestrzeganie zasady transparentności nie tylko demotywuje pracowników, ale także naraża

organizację na spory prawne. W praktyce nawet wysoki wynik percepcyjny nie chroni firmy przed konsekwencjami. Wystarczy jeden niezadowolony pracownik, który pójdzie do sądu i wygra sprawę. Udowodniona wina i koszty odszkodowania to dopiero początek kłopotów. A co jeśli pracownicy wystąpią z pozwem zbiorowym przeciwko firmie? Jak wpłynie to na jej wynik biznesowy?

WPROWADZENIE

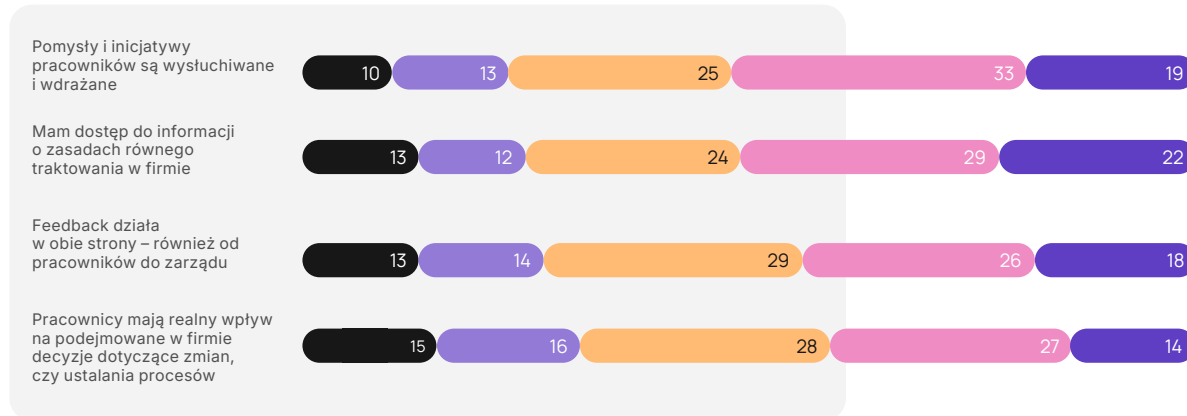
WYNIKI BADAŃ

PODSUMOWANIE

Doświadczenie dyskryminacji

W jakim stopniu zgadzasz się lub nie zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami? (wartości w %)

1 – zdecydowanie nie zgadzam się 2 3 4 5 – zdecydowanie zgadzam się



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai



Agnieszka Skowron

radca prawny, wspólnik w kancelarii Grabalski, Kempiański i Wspólnicy sp.k.

«« Każda decyzja płacowa wymaga solidnego uzasadnienia i udokumentowania, gdyż w razie sporu o równe wynagrodzenie ciężar dowodu spoczywa na pracodawcy – to on musi wykazać, że wszystkie różnice są uzasadnione i zgodne z prawem. W sprawach o nierówne traktowanie mechanizm dowodowy jest dla pracodawców szczególnie wymagający. Wystarczy, że pracownik uprawdopodobni fakty wskazujące na nierówność, np. różnice w wynagrodzeniu przy porównywalnych obowiązkach. Gdy tak się stanie, pracodawca musi wykazać, że zróżnicowanie miało obiektywne i legalne podstawy, niezwiązane z kryteriami chronionymi, takimi jak płeć lub wiek.

Orzecznictwo polskich sądów konsekwentnie potwierdza, że brak dokumentacji działa na niekorzyść pracodawcy. Sądy oczekują konkretnych dowodów: ocen okresowych, mierzalnych kryteriów awansów i decyzji płacowych oraz udokumentowanego procesu decyzyjnego. W razie ich braku pracodawca może nie być w stanie obalić domniemania nierównego traktowania i przegrać proces. Rada jest prosta: należy rzetelnie prowadzić dokumentację przez cały okres zatrudnienia. Każda istotna decyzja kadrowa powinna być oparta na jasnych kryteriach i odpowiednio udokumentowana. Tylko w ten sposób pracodawca może realnie chronić swoje interesy, gdy dochodzi do sporu. »»

Doświadczenie dyskryminacji

**Największe ryzyko:
fałszywe poczucie bezpieczeństwa**

Trwanie w złudnym poczuciu bezpieczeństwa to jeden z najbardziej ryzykownych scenariuszy zarządczych. Jeśli bowiem organizacja nie analizuje danych o wynagrodzeniach i nie wprowadza mechanizmów kontrolnych, to nie przygotowuje się na nastanie nowych regulacji. Ewentualny problem ujawnia się dopiero w sytuacji kryzysowej – podczas audytu, kontroli lub sporu. Każdy z tych scenariuszy generuje koszty dla organizacji. Pracownicy, zamiast pracować nad ciągłością biznesową i dostarczaniem wartości, zajmują się „wyjaśnianiem sprawy”. Jaki to koszt dla biznesu? Jak wpływa to na reputację firmy, a jak na jej wyniki biznesowe?

Dyskryminacja to problem do rozwiązania na szczepku zarządu, a nie tylko komunikacji

Doświadczenie dyskryminacji nie powinno być rozpatrywane wyłącznie jako element badania satysfakcji. Dyskryminacja wiąże

się bowiem z ryzykiem prawnym oraz z obniżeniem jakości procesów decyzyjnych i spójności systemu wynagrodzeń. Naraża firmę na nieplanowane koszty obciążające jej wynik finansowy. Najważniejszym kosztem, którego pracodawcy często nie uwzględniają w swoich zestawieniach, jest koszt alternatywny, czyli koszt utraconych możliwości: gdy zespół zajmuje się zarządzaniem kryzysem, traci z oczu okazje rynkowe i zaniedbuje działalność w ramach core business. Cierpi na tym cała organizacja.

Wysoki wynik w obszarze doświadczenia dyskryminacji nie oznacza, że organizacja jest wolna od ryzyka. Świadczy jedynie o tym, że problem pozostaje w ukryciu. W nowej rzeczywistości regulacyjnej to nie percepcja działu HR czy zarządu będzie decydować o ocenie organizacji, lecz dane i zdolność do uzasadnienia decyzji. Dlatego nie wystarczy reagować na zgłoszenia. Trzeba proaktywnie budować system, który antycypuje ryzyka i eliminuje je, zanim staną się widoczne.

Rekomendacje dla pracodawców

- **Nie opieraj się wyłącznie na deklaracjach pracowników:** łącz dane percepcyjne z analizą wynagrodzeń i procesów.
- **Wprowadź obiektywne kryteria wynagradzania:** ułatwi to zarówno zarządzanie, jak i obronę decyzji.
- **Dokumentuj decyzje płacowe i awansowe:** to kluczowe w kontekście regulacyjnym i dowodowym.
- **Stwórz mechanizmy zgłaszania nierówności:** pracownicy muszą mieć bezpieczny sposób na sygnalizowanie problemów.
- **Traktuj ten obszar jako element ESG i compliance:** to nie tylko kwestia kultury, ale także zgodności z prawem.

**Doświadczenia z Europy:
dane zamiast deklaracji**

W Wielkiej Brytanii obowiązek raportowania luk płacowych dobitnie pokazał, że deklaracje pracowników nie zawsze oddają rzeczywistość. W wielu organizacjach różnice w wynagrodzeniach były wyższe, niż zakładano, gdyż brakowało spójnych struktur płacowych. W konsekwencji konieczne było wdrożenie zmian systemowych.

W Unii Europejskiej regulacje idą jeszcze dalej: wymagają nie tylko raportowania, ale także podjęcia działań naprawczych w przypadku określonych odchyleń. To przesuwają rozmowę z poziomu opinii na poziom dowodów.

WPROWADZENIE

WYNIKI BADANIA

PODSUMOWANIE

Wynagrodzenia jako system

Wynagrodzenia jako system: cztery grupy, cztery wyzwania, jedno ryzyko dla organizacji

System wynagrodzeń nie funkcjonuje w próżni, lecz kształtuje się w toku interakcji czterech grup: pracowników, menedżerów, działu HR oraz zarządu. Z naszego badania wynika, że największym wyzwaniem nie jest tak bardzo poziom wynagrodzeń, jak brak spójności między tymi grupami. Każda z nich widzi system inaczej; każda ma inne potrzeby. Organizacja odpowiada za ich optymalne zrównoważenie.

Pracownicy oczekują przewidywalności, nie tylko płacy
Pracownicy coraz rzadziej oceniają wynagrodzenia przez pryzmat kwoty. Oczekują jasnych kryteriów wartościowania stanowisk, zrozumiałych zasad awansów i transparentnych procesów decyzyjnych. To fundamentalna zmiana.

Jakie zmiany najbardziej poprawiłyby poczucie sprawiedliwości w Twojej firmie? (według grup wiekowych, wartości w %)

● Gen Z (18-27) ● Gen Y młodszy (28-35)
● Gen Y starsi (36-43) ● Gen X (44-59)
● Baby Boomers (60-65)



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

WPROWADZENIE

WYNIKI BADAŃ

PODSUMOWANIE

Wynagrodzenia jako system



prof. Joanna Tyrowicz

współzałożycielka i dyrektorka grupy badawczej GRAPE

«« Głównym zadaniem płac jest nagradzanie – odpowiedzialności, kompetencji, wyników, sprawnego pokonywania trudności czy pozytywnego wpływu na organizację – oraz motywowanie pracowników poprzez premiowanie pożądaných zachowań i rezultatów. Dlatego płace różnią się pomiędzy pracownikami w swoim „naturalnym” stanie. To nie jest błąd systemu, lecz jedna z jego podstawowych funkcji. Wynagrodzenia są jednym z kluczowych narzędzi zarządzania. Porzucanie tego instrumentu na rzecz mechanicznej równości byłoby, delikatnie mówiąc, lekkomyślne.

Problem zaczyna się wtedy, gdy ludzie nie rozumieją, za co faktycznie są wynagradzani. W badaniu Levelly.ai 48% ankietowanych uważa system wynagrodzeń w swojej firmie za transparentny. Jedna połowa pracowników widzi szklankę pełną, a druga – pustą. Innymi słowy: dla co drugiego respondenta płace otwierają pole do domysłów, zamiast sygnalizować, jakie dokonania wynagradza ich organizacja. Jeśli pracownik widzi chaos, uznaniowość, niejasne premie, przypadkowe awanse i decyzje zależne od tego, kto z kim rozmawia, to wynagrodzenie z pozytywnego bodźca płaca przeradza się w źródło frustracji. Chcemy rozumieć, za co dostajemy podwyżkę, za co premię, a za co awans. Gdy brakuje transparentności, nawet obiektywnie uzasadnione różnice mogą być odbierane jako niesprawiedliwe. A subiektywne poczucie niesprawiedliwości ma całkiem obiektywne skutki: obniża zaangażowanie, niszczy zaufanie do przełożonych, zwiększa rotację i sprawia, że ludzie zaczynają grać przeciwko systemowi zamiast w nim rosnać.

Raport pokazuje, że zdaniem pracowników jasne kryteria wynagrodzeń

Jakie zmiany najbardziej poprawiłyby poczucie sprawiedliwości w Twojej firmie? (według wielkości firmy, wartości w %)

1-9 osób 10-49 osób
 50-249 osób 250-999 osób
 1000 i więcej osób



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

Wynagrodzenia jako system

zwiększając poczucie równości, niezależnie od samej dyspersji płac. Interpretuje te wyniki jako sygnał, że dla ludzi celem nie jest urówniłowka lecz, ale bardzo potrzebują znać zasady, według których szefowie podejmują decyzje kadrowe.

Pomiar równości płac nie zlikwiduje bałaganu w politykach wynagrodzeń. Sam z siebie nie uporządkuje siatek płac, premii, awansów, nie podniesie częstości rozmów pracowników z menedżerami ani nie ułoży kultury organizacyjnej. Stanowi on tylko test diagnostyczny, pozwalający sprawdzić, czy w tym chaosie pojawia się statystyczny wzorzec, który częściej działa na niekorzyść jakiejś grupy, np. kobiet, imigrantów, osób starszych, czy innych, połączonych w grupy magicznym myśleniem, że jakaś cecha bez faktycznego wpływu na jakość pracy per se wyróżnia jednych ludzi wobec innych. To ważne, ponieważ nierówności rzadko rodzą się z jednej spektakularnej decyzji. Częściej powstają w wyniku serii drobnych przesunięć: komu szybciej zaproponowano podwyżkę, kto musiał negocjować, w czyich osiągnięciach dostrzeżono ukryty potencjał, a czyje potraktowano jako wykonanie obowiązku. Te drobne przesunięcia pojawiają się w organizacjach nierzadko wbrew najszczerzym intencjom zarządu, ale samymi intencjami się ich nie zniweluje. Kiedy kryteria są niejasne (lub jasne, lecz nie w pełni przestrzegane), do głosu łatwiej dochodzą skróty myślowe i nieuświadomione uprzedzenia (nie wspominając o tych świadomych).

Ponieważ transparentność nie sprowadza się do spłaszczenia struktury wynagrodzeń, to organizacje z przejrzystym systemem płac, potrafią zidentyfikować źródła różnic w zarobkach i wyłapać nawet drobne przesunięcia. A potem zbudować polityki wynagrodzeń, w których płace mogą nawet być bardzo szeroko rozpięte -- ale wynikają jasno z kryteriów merytorycznych. Polityki nie tyle możliwe do obrony, co broniące się same. >>>

Jakie zmiany najbardziej poprawiłyby poczucie sprawiedliwości w Twojej firmie? (według zaangażowania, wartości w %)

Pracownicy niezaangażowani
Pracownicy zaangażowani



Źródło: Ogólnopolskie badanie ilościowe, N=1050 aktywnych zawodowo Polaków, styczeń 2026, zrealizowane przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai

Wynagrodzenia jako system

**Menedżerowie:
odpowiedzialność bez narzędzi**

Menedżerowie są na pierwszej linii kontaktu z pracownikiem. Jednocześnie często działają bez wystarczającego wsparcia: nie mają dostępu do danych i spójnych wytycznych ani do przygotowania do rozmów o wynagrodzeniu. W wielu organizacjach nieformalne utarte ścieżki decyzyjne wpływają na całą strategię polityki płacowej. Realizowane w oderwaniu od zasad rynkowych mogą prowadzić do nieoczekiwanego rozwoju sytuacji, co wiąże się z ryzykiem. Utalentowani pracownicy w końcu odchodzą, a za ich zastąpienie odpowiednimi kandydatami trzeba zapłacić niewspółmiernie wysoką cenę. Chodzi tu nie tylko o koszty rekrutacji, ale przede wszystkim o koszty wdrożenia nowej osoby i opóźnienia realizowanych procesów.

Nieodpowiednie przygotowanie menedżerów do rozmów o wynagrodzeniach skutkuje ich unikaniem, podejmowaniem niespójnych decyzji i stosowaniem odmiennych standardów w poszczególnych zespołach. To właśnie na tym poziomie system najczęściej „rozpada się” operacyjnie. Pracownicy wymieniają się informacjami i bywa, że doskonale wiedzą, jak wszystko działa. Z ich punktu widzenia problem leży nie w systemie jako takim, lecz w przełożonym, który naciska na wyniki i śrubuje standardy efektywności, a nie stosuje wytycznych i narzędzi do realizowania polityki płacowej.

HR: między operacją a regulacją

Dział HR znajduje się w samym centrum zmiany. Z jednej strony odpowiada za procesy płacowe, doświadczenie pracowników oraz wsparcie menedżerów. Z drugiej zaś strony musi przygotować organizację na nowe obowiązki regulacyjne: raportowanie luki płacowej, transparentność wynagrodzeń i dokumentowanie decyzji. To oznacza, że funkcja HR zmienia się z operacyjnej na analityczno-strategiczną. Następuje przejście od zarządzania procesem do zarządzania danymi i ryzykiem.

Zarząd i prezes: wynagrodzenia jako czynnik ryzyka biznesowego

Dla zarządu wynagrodzenia przez lata były kategorią kosztową. Dziś stają się obszarem ryzyka prawnego (nowe regulacje UE), reputacyjnego (transparentność rynku pracy) i operacyjnego (rotacja, zaangażowanie). Nowa rzeczywistość implikuje konieczność podejmowania decyzji na podstawie danych, zapewnienia spójności w całej organizacji oraz przygotowania firmy do audytu i raportowania. W praktyce oznacza to, że wynagrodzenia trafiają na poziom kierownictwa, a zarządzanie nimi staje się istotnym elementem strategii finansowej. Dlaczego? Ponieważ w wielu firmach wynagrodzenia stanowią około 30% kosztów operacyjnych. W takiej skali budżetu pomyłki i niedopatrzenia mogą spowodować poważny, kosztowny kryzys, na którym ucierpi cała organizacja.

**Największe wyzwanie:
brak wspólnego języka**

Każda z grup, która ma wpływ na wynagrodzenia w organizacji, funkcjonuje w innym kontekście. Pracownik posługuje się własnym doświadczeniem; menedżer bazuje na decyzjach, które podejmuje; dział HR koordynuje cały proces; wreszcie zarząd odpowiada za ryzyko i wynik. Jeśli te perspektywy nie są spójne i nie ma lidera całego procesu, powstaje luka, która generuje konkretny koszt: nadwątlone zaufanie, słabszą efektywność i obniżony zysk.

Wynagrodzenia nie są już wyłącznie zadaniem HR. System płacowy angażuje całą organizację. Największym wyzwaniem nie jest poziom wynagrodzeń jako taki, lecz spójność całego systemu. Organizacje, które ją zapewnią, zmitygują ryzyka, poprawią efektywność i lepiej przygotowują się na nowe regulacje. Te, które tego nie zrobią, będą zarządzać wynagrodzeniami w sposób reaktywny, co w nowej rzeczywistości szybko okaże się kosztowne. Firmy działają bowiem w zbyt dynamicznym środowisku, żeby świadomie dokładać sobie balast w postaci kryzysu, któremu można by zapobiec. Transparentność wynagrodzeń to dziś inwestycja w efektywność, stabilność i wartość organizacji.

Wynagrodzenia jako system



Monika Łęska

Ph.D. Marketing Manager Praca.pl,
naukownicy Akademia Bialska

«« [Jak wynika z najnowszych analiz Praca.pl, polski rynek pracy przechodzi obecnie fazę intensywnej adaptacji do nowych standardów.](#) Zestawiając udział ogłoszeń z jawnym wynagrodzeniem ze wszystkimi opublikowanymi w ostatnich 12 miesiącach ofertami, obserwujemy wyraźny trend wzrostowy, który w 2026 roku ustabilizował się na nowym, wysokim poziomie – obecnie co trzecie ogłoszenie publikowane w naszym portalu zawiera jawne widełki wynagrodzenia.

Widzimy też bezsporne dowody na to, że taka strategia przynosi wymierne korzyści biznesowe: nasze najnowsze dane pokazują, że oferty transparentne płacowo przyciągają niemal dwa i pół razy więcej aplikacji w porównaniu z tymi, które ich nie zawierają. Z perspektywy kandydata jawność wynagrodzeń stała się dziś ważnym filtrem na etapie przeglądania ogłoszeń na Praca.pl. Jeśli firma nie komunikuje stawek, kandydat z góry zakłada brak transparentności. Z punktu widzenia pracodawcy to właśnie tutaj rodzi się kosztowna biznesowo „luka percepcyjna” – sytuacja, w której firma uważa, że gra fair, ale traci zaufanie, bo kandydaci nie widzą na to dowodów.

W mojej ocenie transparentność w rekrutacji to dziś nie tylko przygotowanie się do wymogów unijnej dyrektywy. To fundamentalny krok w budowaniu relacji z talentami w oparciu o zaufanie i realne bezpieczeństwo psychologiczne „od pierwszego ... kliknięcia” w ofertę pracy. Zjawisko to potwierdzają wnioski z naszego innego badania „Strategie zawodowe 2026”. Pokazuje to wyraźnie, że w obliczu rynkowej niepewności aż 76% pracowników rozważających zmianę pracodawcy szuka przede wszystkim stabilności i przewidywalności zasad,

a zaledwie ułamek z nich wiąże swoje plany z walką o awans w obecnych strukturach. Jawność w ogłoszeniu rekrutacyjnym jest więc dla nich kluczowym sygnałem do działania.

Lata pracy badawczej i biznesowej nauczyły mnie, że jasne reguły gry w największym stopniu napędzają rozwój. A interfejsem takich reguł jest przygotowany na zmiany – uważny menedżer. I właśnie spotkań z takimi liderami na swojej drodze zawodowej nam wszystkim życzyć! »»

Rekomendacje dla organizacji

- **Zbuduj wspólny system, a nie zbiór praktyk:** wynagrodzenia powinny być zarządzane centralnie, na podstawie spójnych zasad.
- **Połącz dane z percepcją:** nie wystarczy wiedzieć, ile firma płaci. Trzeba wiedzieć, jak jest to odbierane.
- **Wyposaż menedżerów w narzędzia:** bez tego system nie będzie działał w sposób operacyjny.
- **Wzmocnij rolę działu HR jako partnera strategicznego:** kadry powinny dostarczać dane i rekomendacje zarządowi.
- **Traktuj wynagrodzenia jako element zarządzania ryzykiem:** płace to nie tylko koszt, ale także inwestycja w stabilność organizacji.

5 pytań, które pokażą, czy jesteś gotowy na jawność płac

1. Czy znasz skorygowaną lukę płacową?
2. Czy masz formalne kryteria podwyżek?
3. Czy menedżerowie są szkoleni w zakresie prowadzenia rozmów o wynagrodzeniu?
4. Czy widełki płacowe wynikają z siatki płac, czy z budżetu?
5. Czy potrafisz obronić swoje decyzje przed audytem?

Jeśli na choć jedno pytanie odpowiadasz „nie wiem” – potrzebujesz analizy.

podsumowanie

ROZDZIAŁ III



Dlaczego percepcja pracowników staje się kluczowym wskaźnikiem zarządczym?

CCI

Indeks Zaufania do Systemu Wynagrodzeń (Compensation Confidence Index, CCI) mierzy percepcję sprawiedliwości i transparentności w zakresie płac w organizacji

Wynagrodzenia przez lata były analizowane głównie przez pryzmat danych finansowych. Firmy wiedziały, ile płacą, komu i na jakich stanowiskach. Albo nadpłacały z braku spójnej polityki i indywidualnych negocjacji, albo nie dopłacały i ponosiły tego konsekwencje. Dziś taka filozofia już nie wystarcza. Zmiany przepisów wymuszają strategiczne podejście do wynagrodzeń. Projektując system wynagrodzeń, trzeba też wziąć pod uwagę konkurencyjność. Składa się na nią wiele elementów. Coraz istotniejsze stają się utrzymanie w zespole dobrych specjalistów, minimalizowanie ryzyka biznesowego i odpowiedzialne podejście do coraz niższych budżetów. Każda mała decyzja wpływa na wynik organizacji. Właściwa identyfikacja źródeł ryzyka w połączeniu z przewidywaniem możliwych scenariuszy i ich wpływu na wynik biznesowy to kardynalna umiejętność, która dla wielu firm może oznaczać „być albo nie być”.

Rośnie znaczenie trafnej identyfikacji ryzyka na poziomie całej organizacji. O ile wiadomo, że większość odpowiedzialnych firm pracuje dzisiaj intensywnie nad uporządkowaniem informacji, o tyle kluczowe pytanie brzmi: **Jak pracownicy postrzegają system wynagrodzeń w mojej firmie?** Na to pytanie odpowiada Indeks Zaufania do Systemu Wynagrodzeń (*Compensation Confidence Index, CCI*), który mierzy percepcję sprawiedliwości i transparentności w zakresie płac w organizacji. Dla badanej populacji Polski wynosi on przeciętnie

62,9. To średnia wartość, która świadczy o tym, że systemy płacowe działają, ale nie są jeszcze w pełni spójne i zrozumiałe dla pracowników.

Co składa się na indeks CCI?

Indeks CCI nie jest pojedynczym pomiarem. To syntetyczny wskaźnik oparty na sześciu wymiarach doświadczeń pracownika.

- 1. Sprawiedliwość wynagrodzeń (63,9%)**
Czy pracownicy uważają, że ich wynagrodzenie jest adekwatne do wykonywanej pracy i porównywalne z wynagrodzeniem innych pracowników?
- 2. Transparentność płacowa (57,7%)**
Czy pracownicy rozumieją, jak działa system wynagrodzeń i od czego zależą podejmowane decyzje?
- 3. Sprawiedliwość procesów (62,1%)**
Czy decyzje dotyczące awansów i podwyżek opierają się na jasnych i spójnych zasadach?
- 4. Bezpieczeństwo psychologiczne (66,1%)**
Czy pracownicy czują się komfortowo, rozmawiając o wynagrodzeniu?
- 5. Relacja z przełożonym (64,7%)**
Czy menedżer potrafi prowadzić rozmowy o wynagrodzeniach i uzasadniać swoje decyzje?
- 6. Doświadczenie dyskryminacji (88,4% – wskaźnik odwrócony)**
Czy pracownicy deklarują, że nie doświadczyli nierównego traktowania?

Dopiero połączenie tych sześciu obszarów daje pełny obraz funkcjonowania systemu wynagrodzeń w całej firmie.

O czym informuje indeks CCI?

Indeks CCI nie mierzy tego, co firma deklaruje. Mierzy to, co pracownicy realnie odczuwają. To fundamentalna różnica. Pozwala odpowiedzieć na kluczowe pytania:

- Czy system wynagrodzeń jest zrozumiały?
- Czy decyzje są postrzegane jako sprawiedliwe?
- Czy pracownicy ufają organizacji w zakresie płac?
- Czy istnieje ryzyko napięć lub rotacji?

Dlaczego wskaźnik CCI jest kluczowy?

Zmienia się otoczenie biznesowe. Unijne regulacje wprowadzają obowiązki raportowania luk płacowych, ujawniania zasad wynagrodzeń i uzasadniania decyzji. Jednocześnie rosną oczekiwania pracowników w zakresie transparentności, spójności decyzji, a przede wszystkim – dostępu do informacji. To oznacza, że firmy muszą zarządzać nie tylko danymi płacowymi, ale także ich percepcją. Tego nie widać w systemach HR, a indeks CCI doskonale wypełnia tę lukę. Działa on jak wczesny system ostrzegania: pokazuje problemy, zanim przerodzą się one w kosztowną rotację, konflikty wewnętrzne lub ryzyko prawne.

Najważniejsza zmiana: od danych do doświadczenia

Tradycyjnie zapytamy: „Czy wynagrodzenia są ustawione poprawnie?”. Tymczasem indeks CCI każe nam zadać inne, równie ważne pytanie: „Czy pracownicy uważają wynagrodzenia za sprawiedliwe?”. Różnica między tymi dwiema perspektywami decyduje o poziomie zaangażowania, stabilności zespołów i efektywności kosztów wynagrodzeń. Bez uwzględnienia aspektu percepcyjnego organizacja ma niekompletny obraz danych, a przede wszystkim nie wykorzystuje w pełni potencjału swoich pracowników. Jeśli bowiem ktoś nie ma poczucia sprawiedliwości i bezpieczeństwa, nie angażuje się tak, jak mógłby.

Dlaczego warto wdrożyć w firmie indeks CCI?

1. **Zidentyfikujesz ryzyka, zanim urosną do rangi problemu**
Indeks CCI pozwala wykryć obszary napięć, zanim przełożą się one na rotację lub spory.
2. **Będziesz podejmować decyzje na podstawie danych, a nie intuicji**
Zamiast opierać się na założeniach, firma zyskuje mierzalny wskaźnik percepcji.
3. **Przygotujesz organizację na nowe wymogi regulacyjne**
Indeks CCI wspiera elementy polityki płacowej objęte dyrektywą UE 2023/970: transparentność, spójność i podejmowanie uzasadnionych decyzji.
4. **Wzmocnisz rolę menedżerów**
Indeks CCI pokazuje, w jakich obszarach menedżerowie potrzebują wsparcia oraz rozwoju kompetencji.
5. **Zwiększysz efektywność budżetu wynagrodzeń**
Lepsze dopasowanie decyzji do percepcji pracowników ogranicza koszty rotacji i korekt.

Indeks CCI zmienia sposób myślenia o wynagrodzeniach w organizacjach: z narzędzia kontrolowania kosztów stają się one narzędziem zarządzania organizacją. Wynik 62,9 pokazuje, że większość polskich firm jest w trakcie transformacji. Systemy istnieją, ale nie są jeszcze w pełni spójne, transparentne i zrozumiałe. Pracownicy będą coraz bardziej świadomi swoich praw w odniesieniu do transparentności płac, co będzie rodziło potrzebę precyzyjnych informacji i operowania konkretnymi danymi.

Firmy, które zaczną badać percepcję pracowników i nią zarządzać, szybciej dostosują się do regulacji, ograniczą ryzyka i poprawią efektywność podejmowania decyzji, a przede wszystkim odzyskają kontrolę nad jednym z najważniejszych obszarów zarządzania – wynagrodzeniami.

Raport został opracowany przez zespół ekspertów Levelly.ai na podstawie ogólnopolskiego badania ilościowego na próbie 1050 aktywnych zawodowo Polaków, przeprowadzonego w styczniu 2026 roku przez Experience Institute na zlecenie Levelly.ai. Materiał ma charakter informacyjny i nie stanowi porady prawnej, podatkowej ani inwestycyjnej. Pomimo dołożenia należytej staranności Levelly.ai nie ponosi odpowiedzialności za decyzje podjęte na podstawie informacji zawartych w raporcie. Przy przygotowaniu raportu wykorzystano narzędzia sztucznej inteligencji wspierające analizę danych i proces redakcyjny.

Autorzy:

Katarzyna Gapińska-Prokopczyk
Magdalena Gorczyca
Barbara Stolorz

Cytowanie:

Levelly.ai (2026). Polscy pracownicy wobec transparentności i sprawiedliwości wynagrodzeń.

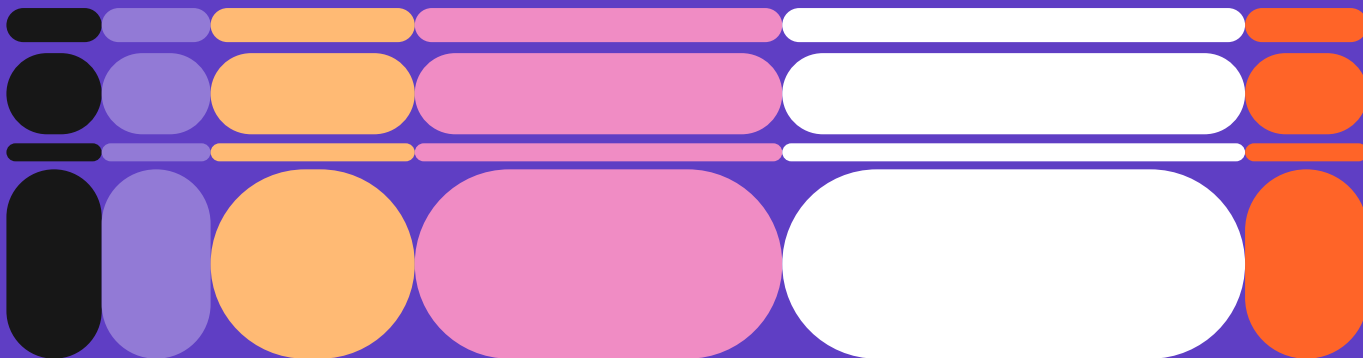
Kontakt dla mediów:

Katarzyna Gapińska-Prokopczyk, współzałożycielka Levelly.ai
katarzyna@levelly.ai
+48 604 127 133

www.levelly.ai

© 2026 Levelly.ai

Wszelkie prawa zastrzeżone.



Levelly.ai

Levelly.ai to polski start-up technologiczny działający na styku HR i technologii. Firma pomaga organizacjom budować sprawiedliwą i inkluzywną politykę wynagrodzeń, wdrażać realne zmiany kulturowe i zwiększać zaufanie pracowników do pracodawców. Rozwiązania Levelly.ai wspótgają z najnowszymi regulacjami UE i odpowiadają na zapotrzebowanie na transparentne raportowanie ESG. Firma wygrała konkurs „Rookie of the Year 2025” miesięcznika „My Company Polska”, zakwalifikowała się do IX edycji programu InCredibles i znalazła się w rankingu „Start-upy Pozytywnego Wpływu 2025” Uczelni Koźmińskiego.

Experience Institute

Experience Institute to firma specjalizująca się w badaniach oraz w projektowaniu doświadczeń klientów, pracowników i użytkowników (CX, EX, UX). Łączenie analizy danych z podejściem jakościowym i strategicznym pomaga przedsiębiorstwom i instytucjom lepiej rozumieć potrzeby, emocje i zachowania ludzi. Experience Institute realizuje badania ilościowe i jakościowe oraz prowadzi warsztaty i projekty doradcze z myślą o rozwoju produktów, usług i kultury organizacyjnej. Swoim klientom rekomenduje podejmowanie decyzji opartych na danych. Współpracuje zarówno z biznesem (w tym ze start-upami) jak i z sektorem publicznym. Od lat rozwija również programy certyfikacyjne, takie jak „Firma Przyjazna Klientowi” oraz „Inwestor w Kapitał Ludzki”, w ramach których wspiera organizacje w podnoszeniu standardów obsługi, budowaniu pozytywnych doświadczeń oraz rozwijaniu potencjału pracowników.

LEVELLY.AI®