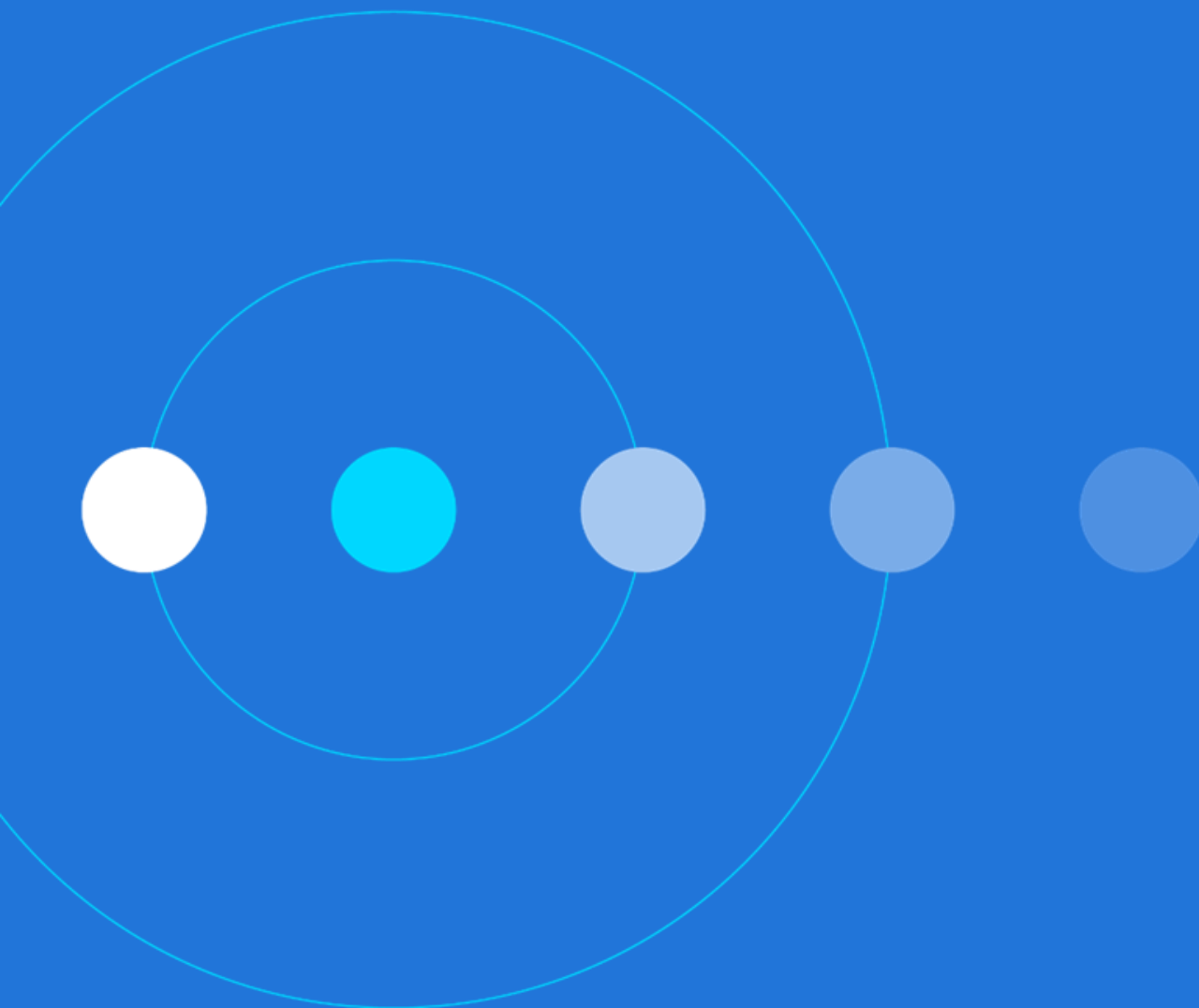


# aktualna sytuacja na rynku pracy: badania, trendy 2026.

Małgorzata Mudyna - Regional Director



partner for talent.



03 kluczowe czynniki atrakcyjności

08 zmiana pracy

11 AI ułatwia pracę, ale budzi lęk

15 rola lidera

# kluczowe czynniki atrakcyjności



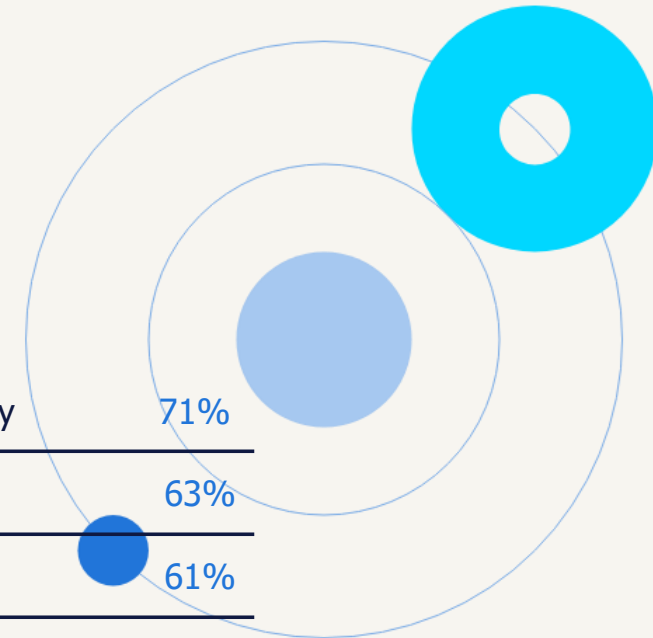
# TOP10 kluczowych czynników wyboru pracodawcy.

## 2026

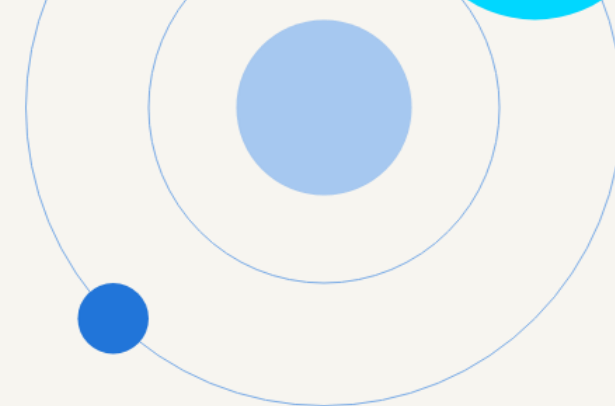
|     |                                         |     |
|-----|-----------------------------------------|-----|
| 1.  | przyjazna atmosfera pracy               | 72% |
| 2.  | stabilność zatrudnienia                 | 68% |
| 3.  | atrakcyjne wynagrodzenie i benefity     | 64% |
| 4.  | możliwość rozwoju kariery               | 60% |
| 5.  | równe szanse                            | 57% |
| 6.  | dobra reputacja                         | 46% |
| 7.  | łatwy dostęp do pracy                   | 37% |
| 8.  | work-life balance                       | 37% |
| 9.  | interesujące treści pracy               | 34% |
| 10. | wykorzystywanie najnowszych technologii | 24% |

## 2025

|     |                                     |     |
|-----|-------------------------------------|-----|
| 1.  | atrakcyjne wynagrodzenie i benefity | 71% |
| 2.  | przyjazna atmosfera pracy           | 63% |
| 3.  | stabilność zatrudnienia             | 61% |
| 4.  | work-life balance                   | 55% |
| 5.  | możliwość rozwoju kariery           | 55% |
| 6.  | równe szanse                        | 51% |
| 7.  | możliwość udziału w szkoleniach     | 48% |
| 8.  | dobra sytuacja finansowa firmy      | 45% |
| 9.  | dobra reputacja                     | 41% |
| 10. | lokalizacja                         | 38% |



## jak zmieniają się potrzeby w zależności od wieku?



### pokolenie Z

1. przyjazna atmosfera 70%
2. możliwość rozwoju 61%
3. równe szanse 61%

### pokolenie Millenials

1. przyjazna atmosfera 71%
2. stabilność zatrudnienia 68%
3. wynagrodzenie 67%

### pokolenie X

1. przyjazna atmosfera 76%
2. stabilność zatrudnienia 73%
3. wynagrodzenia 67%

### pokolenie Baby Boomers

1. stabilność zatrudnienia 74%
2. przyjazna atmosfera 73%
3. wynagrodzenia 64%

Znaczenie **stabilności zatrudnienia** rośnie wraz z wiekiem, osiągając najwyższy poziom w pokoleniach X oraz Baby Boomers (~73% u starszych pracowników w porównaniu do 59% w pokoleniu Z).

**Wynagrodzenie i benefity** zyskują na znaczeniu na późniejszych etapach kariery (53% w pokoleniu Z vs. ok. 67% w pozostałych grupach) oraz wraz z poziomem wykształcenia (kolejno 48%, 60% i 70% dla wykształcenia podstawowego, średniego i wyższego).



# jak talenty oceniają swojego obecnego pracodawcę na tle idealnego?

stabilność zatrudnienia jest najlepiej ocenianym obszarem u obecnych pracodawców – 7 na 10 pracowników ocenia swojego pracodawcę pod tym względem pozytywnie.

## ocena obecnego pracodawcy

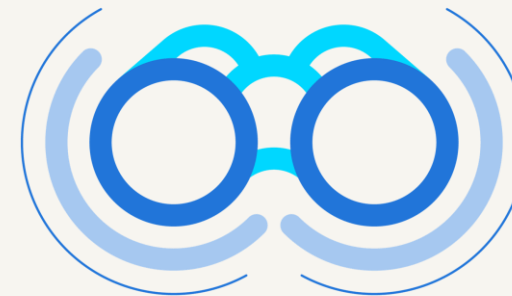
1. stabilność zatrudnienia
2. równe szanse
3. łatwy dostęp do pracy
4. przyjazna atmosfera pracy
5. dobra reputacja
6. interesujące treści pracy
7. silne kierownictwo
8. wykorzystywanie najnowszych technologii
9. możliwość rozwoju kariery
10. work-life balance
11. troska o środowisko oraz zaangażowanie społeczne
12. atrakcyjne wynagrodzenie i benefity

## profil idealnego pracodawcy

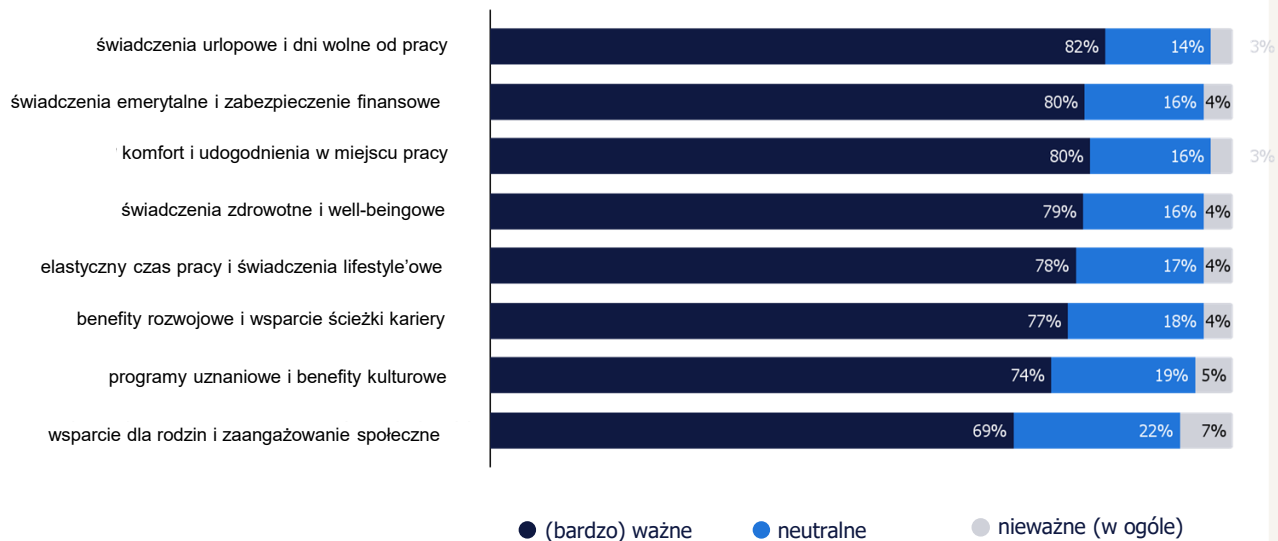
1. przyjazna atmosfera pracy
2. stabilność zatrudnienia
3. atrakcyjne wynagrodzenie i benefity
4. możliwość rozwoju kariery
5. równe szanse
6. dobra reputacja
7. łatwy dostęp do pracy
8. work-life balance
9. interesujące treści pracy
10. wykorzystywanie najnowszych technologii
11. troska o środowisko oraz zaangażowanie społeczne
12. silne kierownictwo



# benefity pozapłacowe i work-life balance.



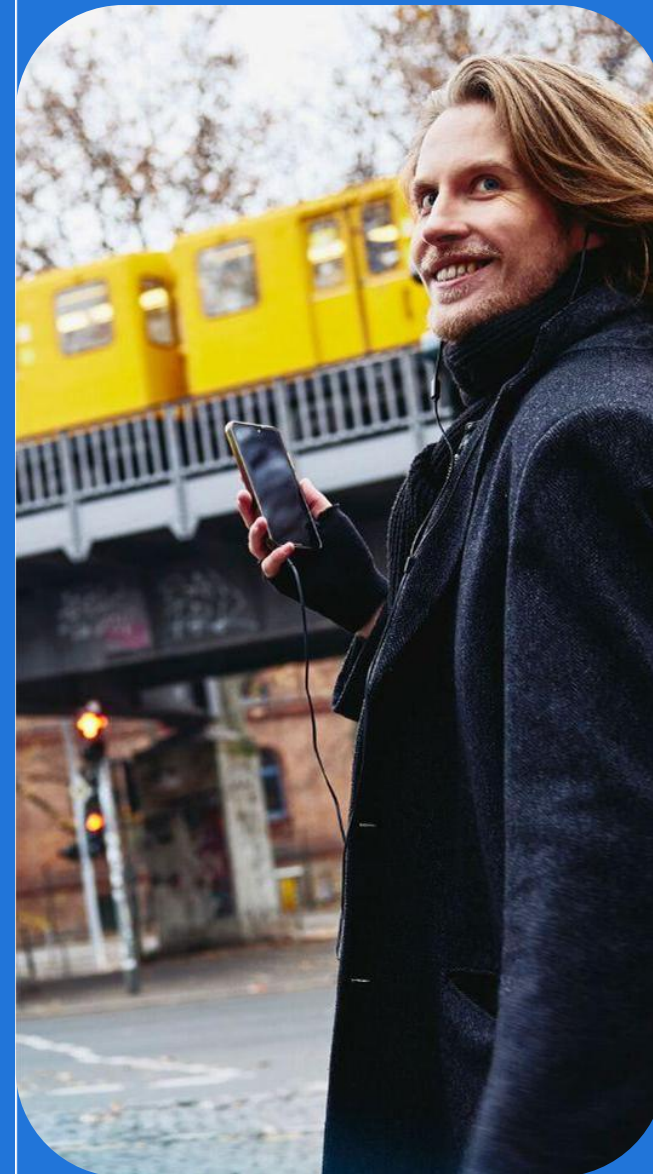
## znaczenie benefitów pozapłacowych



## które elementy najistotniej wpływają na poprawę work-life balance?



# zmiana pracy.

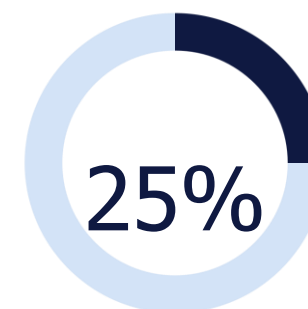
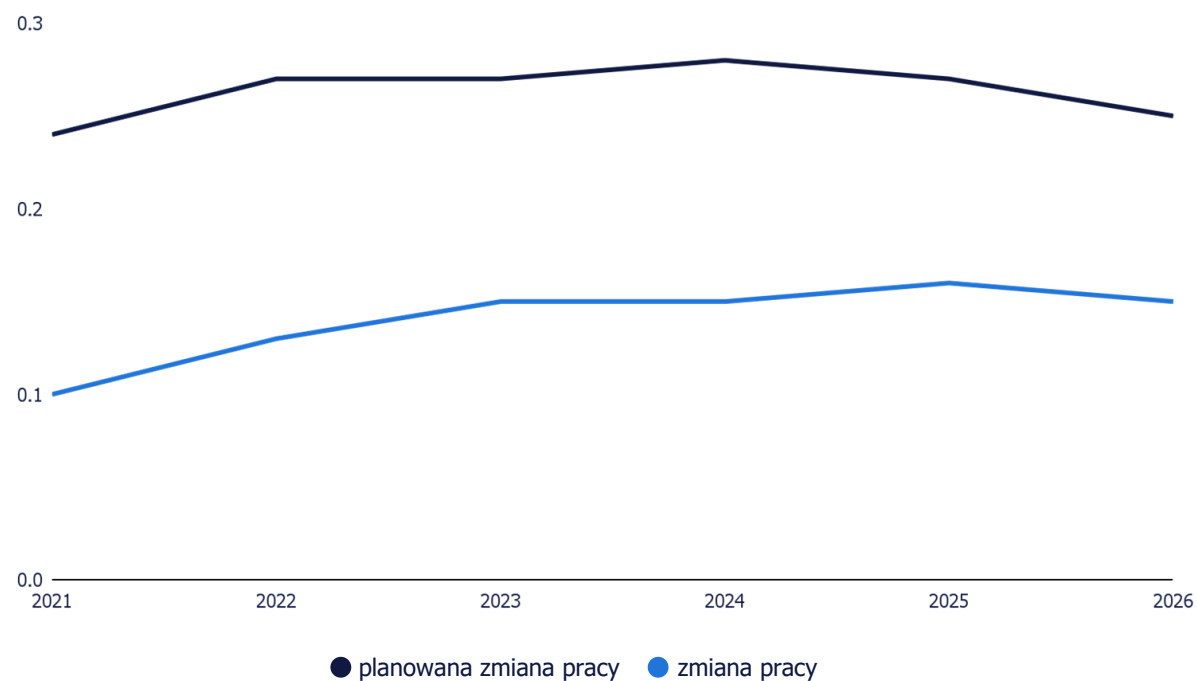




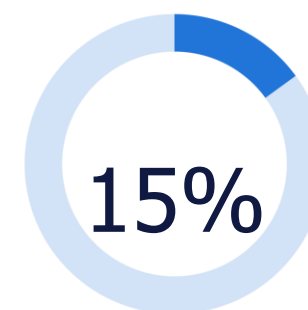
# ilu pracowników zmieniło pracę w ciągu ostatnich 6 miesięcy 2025 roku, a ilu planuje to zrobić w 2026 roku?

skłonność do zmiany pracy maleje od 2024 roku, odnotowując w tym roku kolejny spadek o 2 p.p.. Faktyczna rotacja pracowników również nieznacznie wyhamowała (15% w porównaniu do 16%), co sugeruje stabilizację rynku pracy.

## zmiana pracodawcy



respondentów planuje zmienić pracę w ciągu pierwszych 6 miesięcy 2026 roku

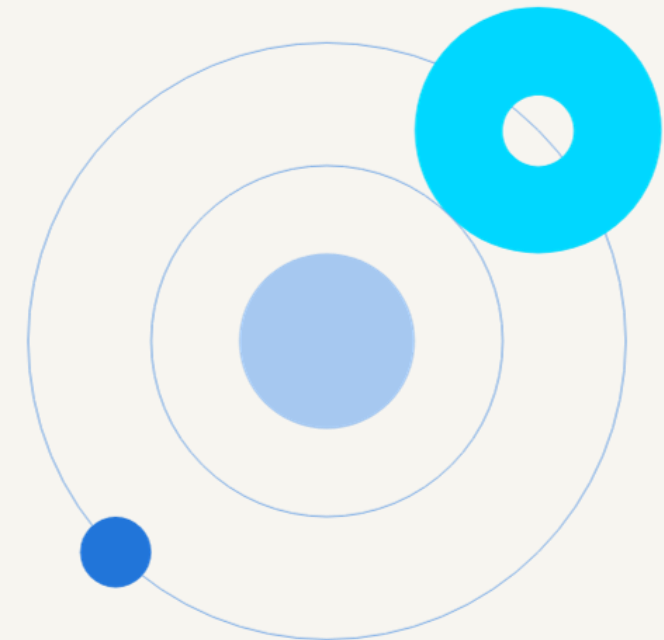


respondentów zmieniło pracę w ciągu ostatnich 6 miesięcy 2025 roku

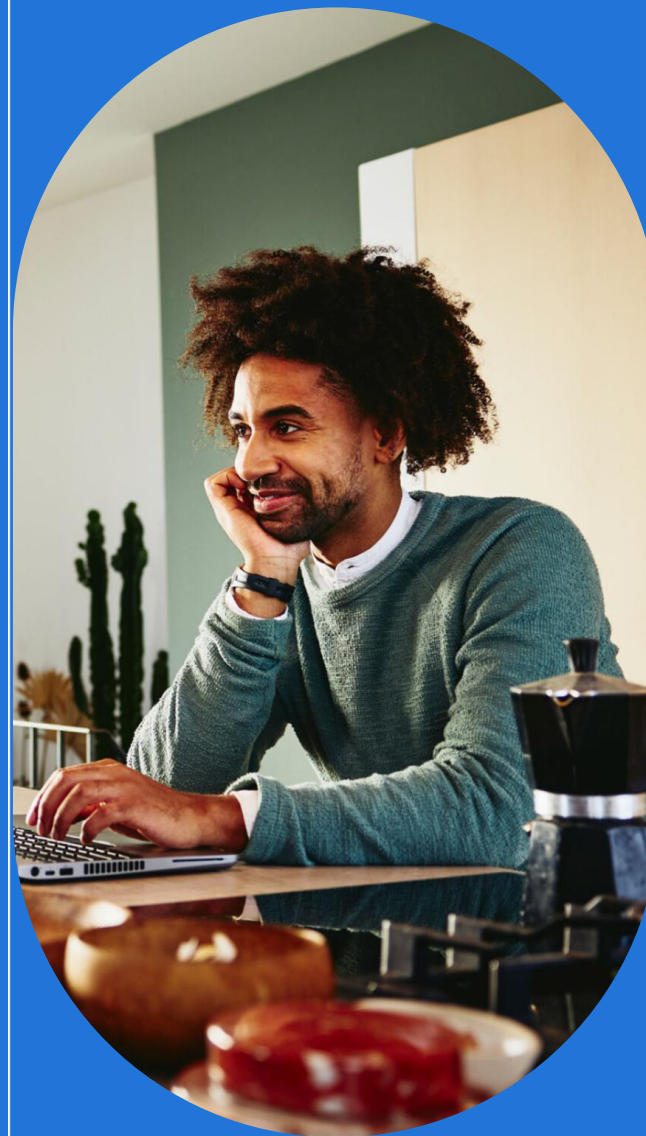
# jakie są najczęstsze powody odejścia z pracy?

blisko 6 na 10 respondentów wymienia niskie wynagrodzenie jako główny powód odejścia z pracy. Decyzję tę potęgują: negatywna atmosfera w miejscu pracy, brak możliwości rozwoju oraz obawy o stabilność zatrudnienia.

## powody odejścia z pracy



AI ułatwia pracę,  
ale budzi lęk.



# polska perspektywa.

## AI: progres a sceptycyzm:

Polska wykazuje specyficzną dynamikę w obszarze sztucznej inteligencji. Podczas gdy świat (63%) intensywnie wdraża AI, w Polsce robi to jedynie **38% firm**.

## główne bariery:

- wysokie koszty działalności i wynagrodzeń,
- ograniczanie środków na inwestycje,
- sceptycyzm co do wzrostu produktywności.

Paradoksalnie, pracownicy dostrzegają w technologii szansę na wsparcie efektywności i realizację potencjału.



## technologiczny paradoks: AI powszechna w pracy, ale traktowana sceptycznie.

### ułatwienie vs wdrożenie:

64% 38%

Polaków odczuwa  
ułatwienie w pracy  
(globalnie 62%)

firm wdrożyło AI  
w PL (vs 63% na  
świecie)

### lęk przed zastąpieniem:

48% 20%

Polaków obawia  
się technologii  
(50% w Gen Z)

firm ograniczy  
rekrutację  
juniorów  
w 2026

### bariery kompetencyjne i efektywność:

Mimo powszechności narzędzi, tylko 41% pracowników deklaruje możliwość rozwoju kompetencji AI.

Pracodawcy pozostają sceptyczni – jedynie 33% z nich dostrzega realny wzrost efektywności po wdrożeniu rozwiązań sztucznej inteligencji.

41% 33%

może rozwijać  
skille AI

widzi wzrost  
efektywności

*"Jeśli organizacje nie będą transparentnie komunikować planów wdrożenia AI, ryzykują rosnące obawy talentów."*

- Raport Randstad

### Rola lidera w oswojeniu zmiany:

Ludzie boją się tego, czego nie rozumieją. Brak transparentności ze strony firm rodzi ryzyko kryzysu zaufania i tzw. cichych odejść.

Lider musi jasno komunikować strategię wdrożenia AI, by zamienić strach w gotowość. Kluczowe jest zrozumienie, że technologia ma wspierać ludzi, a nie ich zastępować.



## najważniejsze czynniki zatrudnienia kojarzone z 10 najbardziej atrakcyjnymi pracodawcami.

najbardziej atrakcyjni pracodawcy w Polsce kojarzeni są z najnowocześniejszymi technologiami, silnym kierownictwem oraz dobrą reputacją. W przypadku czołowych pracodawców technologia najczęściej pojawia się jako główne skojarzenie, podczas gdy przywództwo i reputacja konsekwentnie figurują jako ich uzupełniające atuty.

### top 10 pracodawców

1. Signify (dawniej: Philips)

2. Volvo Polska

3. PGE Polska Grupa Energetyczna

4. Toyota Motor Manufacturing Poland

5. ZF Polpharma

6. KGHM Polska Miedź

7. Fujitsu Technology Solutions

8. Alstom

9. Allegro

10. Leonardo PZL-Świdnik (dawniej: Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego "PZL-Świdnik")

1

wykorzystywanie najnowszych technologii

wykorzystywanie najnowszych technologii

silne kierownictwo

wykorzystywanie najnowszych technologii

silne kierownictwo

wykorzystywanie najnowszych technologii

wykorzystywanie najnowszych technologii

silne kierownictwo

wykorzystywanie najnowszych technologii

wykorzystywanie najnowszych technologii

2

silne kierownictwo

silne kierownictwo

wykorzystywanie najnowszych technologii

dobra reputacja

przyjazna atmosfera pracy

silne kierownictwo

silne kierownictwo

wykorzystywanie najnowszych technologii

silne kierownictwo

silne kierownictwo

3

dobra reputacja

dobra reputacja

atrakcyjne wynagrodzenie i benefity

silne kierownictwo

stabilność zatrudnienia

atrakcyjne wynagrodzenie i benefity

możliwość rozwoju zawodowego

interesujące treści pracy

równe szanse

dobra reputacja

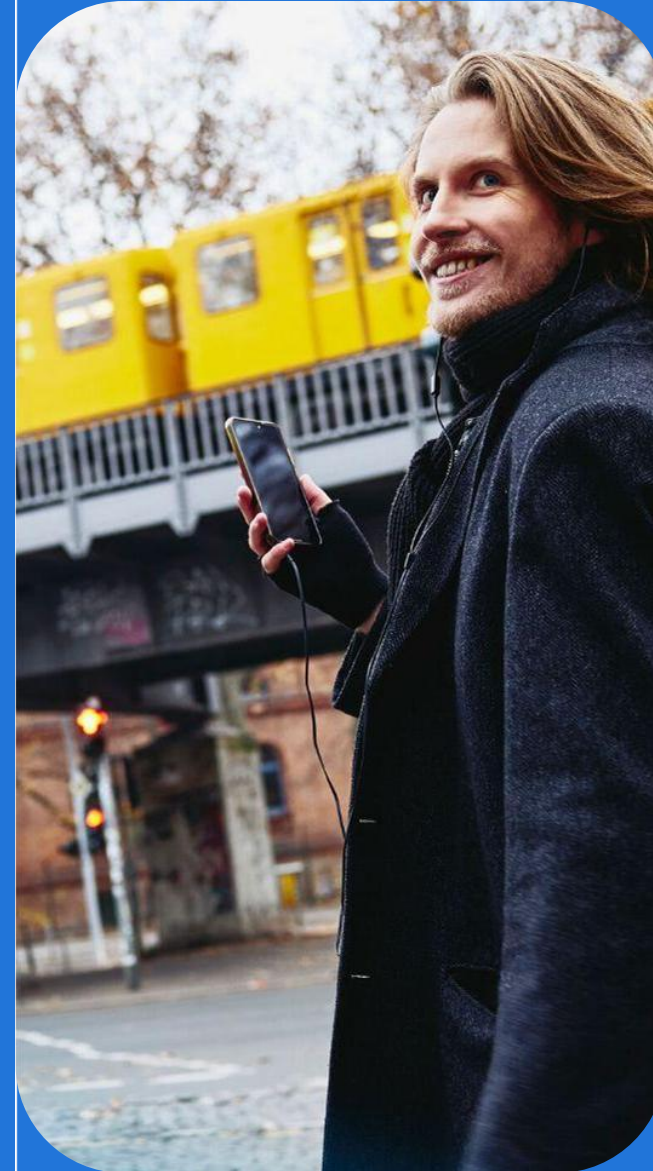


Pytanie: Opierając się na Twoich wrażeniach na temat poniższych pracodawców, w jakim stopniu chciał(a)byś dla nich pracować?

Pytanie: Za chwilę zobaczysz szereg stwierdzeń. Proszę ocenić każdego z poniższych pracodawców w skali od 1 do 5 w odniesieniu do każdego z tych stwierdzeń.



# rola lidera - jak się zmienia.



# zaufanie walutą rozwoju: liderzy przewodnikami.

relacja z przełożonym:

**72%** ufa, że szef dba  
o ich dobro

**7/10** polega na szefie  
w rozwoju

**63%** czuć silniejszą więź  
z szefem niż z firmą

relacja z przełożonym:

**zaufanie Gen Z:** Jedynie 55% przedstawicieli pokolenia Z deklaruje silną więź z przełożonym.

**wsparcie liderów:** 75% badanych potwierdza, że kadra kierownicza aktywnie wspiera wymianę wiedzy między pokoleniami.

**81%**

Polaków uważa,  
że różnorodność pokoleniowa  
zwiększa wydajność

*"Bezpośredni menedżer coraz częściej pełni rolę „tłumacza rzeczywistości” między strategią firmy, a codziennymi zadaniami pracowników."*

*"W warunkach wysokiej niepewności i presji automatyzacji, zaufanie do przełożonego staje się kluczowym zasobem organizacji."*



Joanna Kolasa, Randstad

workmonitor 2026 | 16





relacja z szefem fundamentem retencji.

45%

pracowników rozważyłoby odejście z pracy w przypadku utraty zaufania do bezpośredniego menedżera

63%

badanych deklaruje silniejszą więź z bezpośrednim szefem niż z samą marką pracodawcy

### Kluczowa przewaga lidera

W Polsce atmosfera i relacje są krytycznymi czynnikami retencji. Poczucie bezpieczeństwa, które buduje przełożony, to unikalna wartość trzymająca talenty w organizacji.

Gdy relacja z szefem pęka, pracownika często nie wiąże z firmą już żadna inna trwała więź.



# ewolucja paradygmatu przywództwa.

## Era Industrialna

Lider jako **Nadzorca**. Kontrola procesu i dyscyplina. Relacja transakcyjna: praca za płacę.

## Era Wiedzy

Lider jako **Manager**. Optymalizacja pracy umysłowej, KPI i systemy premiowe.

## Era Cyfrowa 2026

Lider jako **Moderator Energii**. Sukces zależy od inspiracji i zaangażowania.

## Fundamenty roli lidera dzisiaj:

### **kurator sensu**

Tłumaczy "Po co to robię?". Łączy cele biznesowe z osobistymi wartościami pracownika.

### **gwarant bezpieczeństwa**

tworzy środowisko, w którym błędy i upskilling są częścią adaptacji do AI.

### **architekt autonomii**

zarządzanie przez zaufanie. Rozliczanie efektów zamiast monitorowania procesu.



*"Rola lidera zmieniła się z 'osoby, która wie najlepiej' w 'osobę, która stwarza najlepsze warunki do pracy'."*

- Model Przywództwa 2026

# dziękuję.

pobierz  
przedpremierowo  
raport krajowy:



randstad



partner for talent.



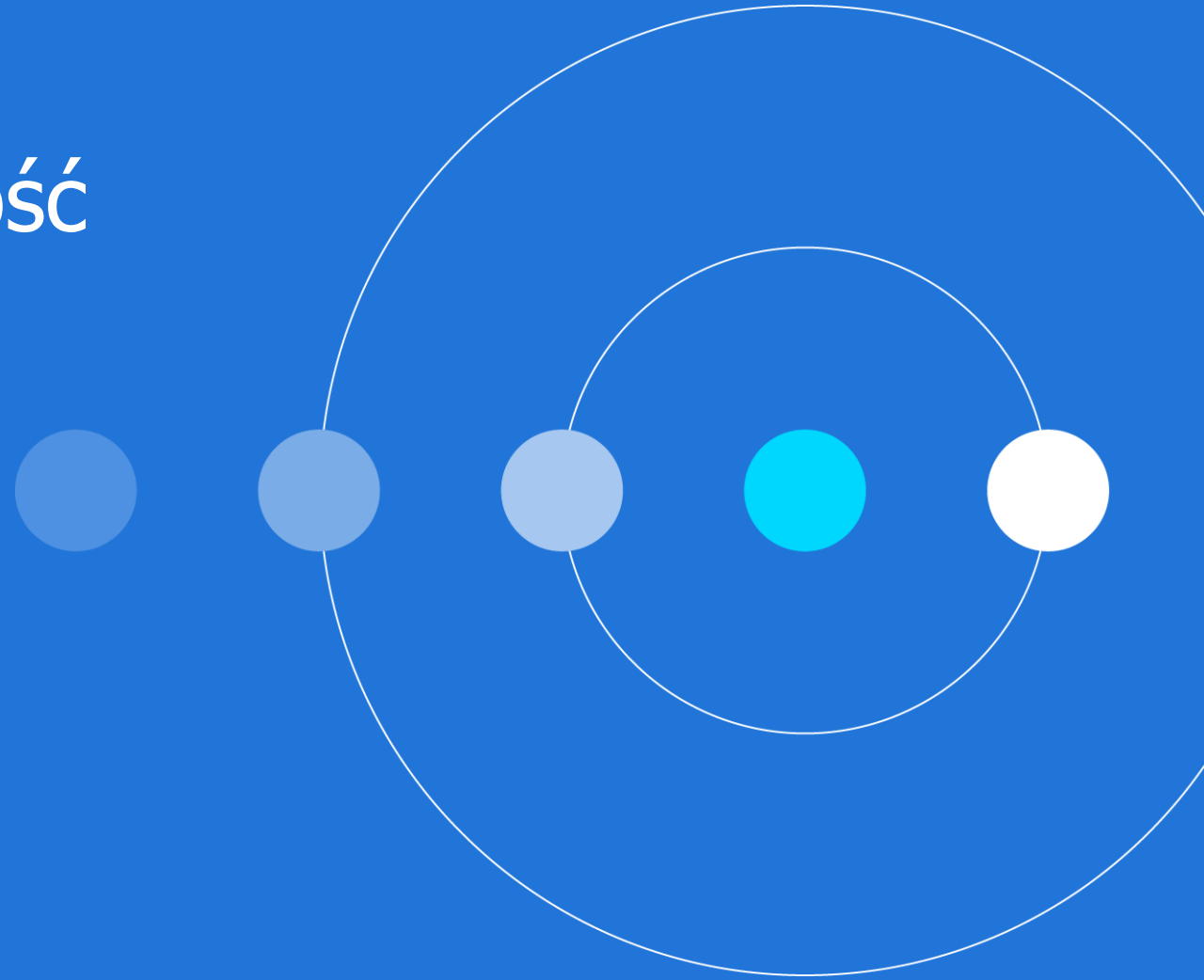
# jak wdrożyć dyrektywę o równości i transparentność wynagrodzeń?

Joanna Kolasa

hr consultancy manager / strategic  
relationship manager



randstad



partner for talent.

# na jakie procesy HR wpłynie dyrektywa unijna?

Obowiązki po stronie pracodawcy raz w roku  
przypomnieć pracownikom o:

→ możliwości uzyskania informacji o średnim  
wynagrodzeniu pracownika

oraz

→ o średnim wynagrodzenia na stanowisku **pracy**  
o tej samej wartości.





- 1 wartościowanie stanowisk
- 2 opisy stanowisk
- 3 siaki wynagrodzeń
- 4 zasady progresji/ ścieżki karier

# opisy stanowisk.



## jak dzisiaj wyglądają opisy stanowisk?

- **zadania ogólnie** opisane oraz "inne zadania zlecone przez managera"
- ta sama nazwa stanowiska, ale inne umiejętności, zadania, procesy, dodatkowe obszary do zaopiekowania (np. specjalista ds rekrutacji)
- brak informacji o **odpowiedzialności**, czasem podobne zadania, inna odpowiedzialności (np. Project Manager, Sales Manager)
- brak informacji o **wysiłku, warunkach pracy**

# opisy stanowisk.



## jak powinny wyglądać opisy stanowisk?

opis stanowiska zgodny z dyrektywą:

Specjalista ds. Rekrutacji Strategicznej

- **Odpowiedzialność:** odpowiedzialność za samodzielne prowadzenie rekrutacji w procesie end2end i uzupełnienie 5 krytycznych ról rocznie,
- **Umiejętności:** Posiadanie **unikalnej, certyfikowanej wiedzy** (np. Certyfikat IT Sourcing) i biegłe posługiwanie się systemami niszowymi (np. XYZ).
- **Wysiłek:** Stała presja związana z rekrutacją dla niszowych ról.
- **Warunki Pracy:** Wymóg elastycznego czasu pracy (rozmowy z kandydatami wieczorami) i podróże na targi pracy (4-6 razy rocznie).



# kryteria, rozumienie do budowania poziomów.



## **odpowiedzialność:**

- odpowiedzialność za ludzi (zarządzanie, koordynowanie)
- odpowiedzialność za proces (część, całość, ułożenie, strategię)
- odpowiedzialność za wynik (sprzedaż, wsparcie sprzedaży, pośrednie wsparcie, niski wpływ)

## **wysiłek:**

- wysiłek fizyczny,
- wysiłek umysłowy
- wysiłek emocjonalny

## **umiejętności:**

- organizacja pracy
- komunikacja
- współpraca
- analiza, logiczne myślenie i wyciąganie wniosków
- umiejętność wpływu

## **warunki pracy:**

- hałas, zimno, zapachy, chemia,
- zmianowość/ brak
- delegacje stałe/ sporadyczne
- zdalna/hybrydowa/ stacjonarna

# poziomy, warunki pracy.



1

- standardowe warunki środowiska pracy,
- brak spotkań i zróżnicowania środowiska pracy
- standardowe godziny pracy

2

- umiarkowane warunki środowiska pracy (naturalny szum, hałas biurowy- open space)
- mała uciążliwość związana koniecznością uczestniczenia w sporadycznych spotkaniach biznesowych
- standardowe godziny pracy, sporadycznie zmienne związane z obowiązkami

3

- średnia uciążliwość związana z warunkami pracy (codzienne telefon, obsługa kontrahentów)
- wyjazdy biznesowe w ramach miasta zamieszkania (małe odległości)
- standardowe godziny pracy, często wymagana dostępność poza standardowymi godzinami

4

- duża uciążliwość związana w warunkami pracy (np. hałas, temperatury, zapachy)
- wymagana regularna/ prawie codzienna mobilność (spotkania z klientami/partnerami)
- konieczność dostosowywania godzin pracy (kontakt z innymi strefami czasowymi)

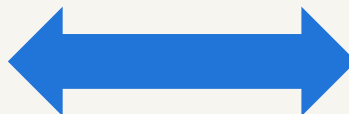
5

- stałe, intensywne wymagania dotyczące mobilności (częste delegacje krajowe/zagraniczne)
- częsta praca poza standardowymi godzinami
- bardzo wysoka ekspozycja na uciążliwe warunki środowiskowe

# przypisanie wartości wag do kryteriów.

|                 | kryterium syntetyczne | waga | max. liczba punktów wg. wagi |
|-----------------|-----------------------|------|------------------------------|
| cele biznesowe  | umiejętności          | 25%  | 40                           |
| wartości firmy  | odpowiedzialność      | 25%  | 40                           |
| obszary działań | wysiłek               | 25%  | 40                           |
|                 | warunki pracy         | 25%  | 40                           |
|                 | suma                  | 100% | 160 pkt                      |

pracownik fizyczny w trudnych warunkach, z dużym wysiłkiem



specjalista z księgowości, z dużą odpowiedzialnością i umiejętnościami

# wagi do kryteriów.



|   |                       | % wagi | punkty |
|---|-----------------------|--------|--------|
| 1 | wiedza i umiejętności | 30%    | 300    |
| 2 | odpowiedzialność      | 45%    | 450    |
| 3 | wysiłek               | 10%    | 100    |
| 4 | warunki pracy         | 15%    | 150    |
|   | total                 | 100%   | 1000   |

# poziomy w kryteriach.



## warunki pracy

## punkty

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |         |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"><li>- standardowe warunki środowiska pracy,</li><li>- brak spotkań i zróżnicowania środowiska pracy</li><li>- standardowe godziny pracy</li></ul>                                                                                                                                          | 20 pkt  |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"><li>- umiarkowane warunki środowiska pracy (naturalny szum, hałas biurowy- open space)</li><li>- mała uciążliwość związana koniecznością uczestniczenia w sporadycznych spotkaniach biznesowych</li><li>- standardowe godziny pracy, sporadycznie zmienne związane z obowiązkami</li></ul> | 40 pkt  |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"><li>- średnia uciążliwość związana z warunkami pracy (codzienne telefon, obsługa kontrahentów)</li><li>- wyjazdy biznesowe w ramach miasta zamieszkania (małe odległości)</li><li>- standardowe godziny pracy, często wymagana dostępność poza standardowymi godzinami</li></ul>           | 60 pkt  |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"><li>- duża uciążliwość związana w warunkami pracy (np. hałas, temperatury, zapachy)</li><li>- wymagana regularna/ prawie codzienna mobilność (spotkania z klientami/partnerami)</li><li>- konieczność dostosowywania godzin pracy (kontakt z innymi strefami czasowymi)</li></ul>          | 80 pkt  |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"><li>- stałe, intensywne wymagania dotyczące mobilności (częste delegacje krajowe/zagraniczne)</li><li>- częsta praca poza standardowymi godzinami</li><li>- bardzo wysoka ekspozycja na uciążliwe warunki środowiskowe</li></ul>                                                           | 100 pkt |



# punkty.

|          | wiedza i umiejętności | odpowiedzialność | wysiłek | warunki pracy |
|----------|-----------------------|------------------|---------|---------------|
| poziom 1 | 90                    | 60               | 20      | 30            |
| poziom 2 | 180                   | 120              | 40      | 60            |
| poziom 3 | 270                   | 180              | 60      | 90            |
| poziom 4 | 360                   | 240              | 80      | 120           |
| poziom 5 | 450                   | 300              | 100     | 150           |



# poziomy, np. kluczowy handlowiec.

| poziom   | umiejętności                                                                   | odpowiedzialność                                                                                                       | wysiłek                                                                                                      | warunki pracy                                                                                                                                |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| poziom 1 | brak wiedzy i doświadczenia<br><b>90 pkt</b>                                   | odpowiedzialność za swoje działania, , prace proste bez bezpośredniego wpływu na wynik firmy <b>60 pkt</b>             | wysiłek umysłowy niski, prace powtarzalne, wysiłek emocjonalny niski <b>20 pkt</b>                           | standardowe, biurowe, godziny pracy normowane <b>30 pkt</b>                                                                                  |
| poziom 2 | min. wiedza i doświadczenie ( 1-3 lata)<br><b>180 pkt</b>                      | odpowiedzialność za koordynację pracy innych, za część procesu, prace złożone, niewielki wpływ na wynik <b>120 pkt</b> | wysiłek umysłowy umiarkowany, czasem skomplikowane zadania, wysiłek emocjonalny umiarkowany <b>40 pkt</b>    | mała uciążliwość związana koniecznością uczestniczenia w sporadycznych spotkaniach biznesowych <b>60 pkt</b>                                 |
| poziom 3 | wiedza i doświadczenie 4-6 lat<br><b>270 pkt</b>                               | odpowiedzialność za wynik finansowy, wpływ indywidualny na wynik, odpowiedzialność za proces end2end <b>180 pkt</b>    | wysiłek umysłowy i emocjonalny średni- presja na wynik zespołowy, złożoność tematów i klientów <b>60 pkt</b> | średnia uciążliwość , częste spotkania biznesowe, sporadyczne wyjazdy biznesowe w ramach miasta zamieszkania (małe odległości) <b>90 pkt</b> |
| poziom 4 | specjalistyczna, ugruntowana wiedza i doświadczenie, 7-9 lat<br><b>360 pkt</b> | odpowiedzialność za dział, kierunki działania, za cały proces <b>240 pkt</b>                                           | wysiłek umysłowy i emocjonalny wysoki, presja na wynik indywidualny, negocjacje z klientami <b>80 pkt</b>    | codzienna mobilność lub konieczność dostosowywania godzin pracy (kontakt z innymi strefami czasowymi) <b>120 pkt</b>                         |
| poziom 5 | ekspert, uczy innych,<br><b>400 pkt</b>                                        | odpowiedzialność strategiczna, za firmę, za wynik i procesy <b>300 pkt</b>                                             | wysiłek umysłowy i emocjonalny bardzo wysoki, presja na wynik podległego zespołu <b>100 pkt</b>              | częsta praca poza standardowymi godzinami <b>150 pkt</b>                                                                                     |

# liczba leveli i rozkład punktów.

| Rodzaj stanowiska                               | Liczba punktów od | Liczba punktów do | Poziom stanowiska |
|-------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Zarząd                                          | 913               | 1000              | 10                |
| Dyrektorzy                                      | 824               | 912               | 9                 |
| Kluczowi kierownicy/ kluczowi pracownicy        | 735               | 823               | 8                 |
| Kierownicy działów/ Ekspert                     | 646               | 734               | 7                 |
| Lider Zespołu/ Koordynator                      | 557               | 645               | 6                 |
| Specjalista III                                 | 468               | 556               | 5                 |
| Specjalista II                                  | 379               | 467               | 4                 |
| Specjalista I                                   | 290               | 378               | 3                 |
| Pracownik fizyczny wykwalifikowany/<br>Asystent | 201               | 289               | 2                 |
| Pracownik fizyczny niewykwalifikowany           | 200               | 200               | 1                 |

# zliczenie punktów, określenie leveli = matryca stanowisk.

|         | Księgowość                                                     | Dział Jakości                                                         | Produkcja                            |
|---------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| level 5 | Zastępca Głównej Księgowej                                     | Kierownik ds. jakości                                                 | Inżynier procesu                     |
| level 4 | Starszy specjalista ds księgowości; Specjalista ds księgowości | Ekspert                                                               | Mistrz produkcji                     |
| level 3 | Młodszy specjalista ds księgowości                             | Starszy specjalista ds jakości                                        | Technolog/ Koordynator maszyn        |
| level 2 | Asystent ds. księgowości                                       | Specjalista ds. lean manufacturing;<br>Młodszy specjalista ds jakości | Specjalista ds. planowania produkcji |
| level 1 |                                                                |                                                                       | Pracownik gospodarczy                |

# siatki płac.

## jak tworzymy siatkę płac?

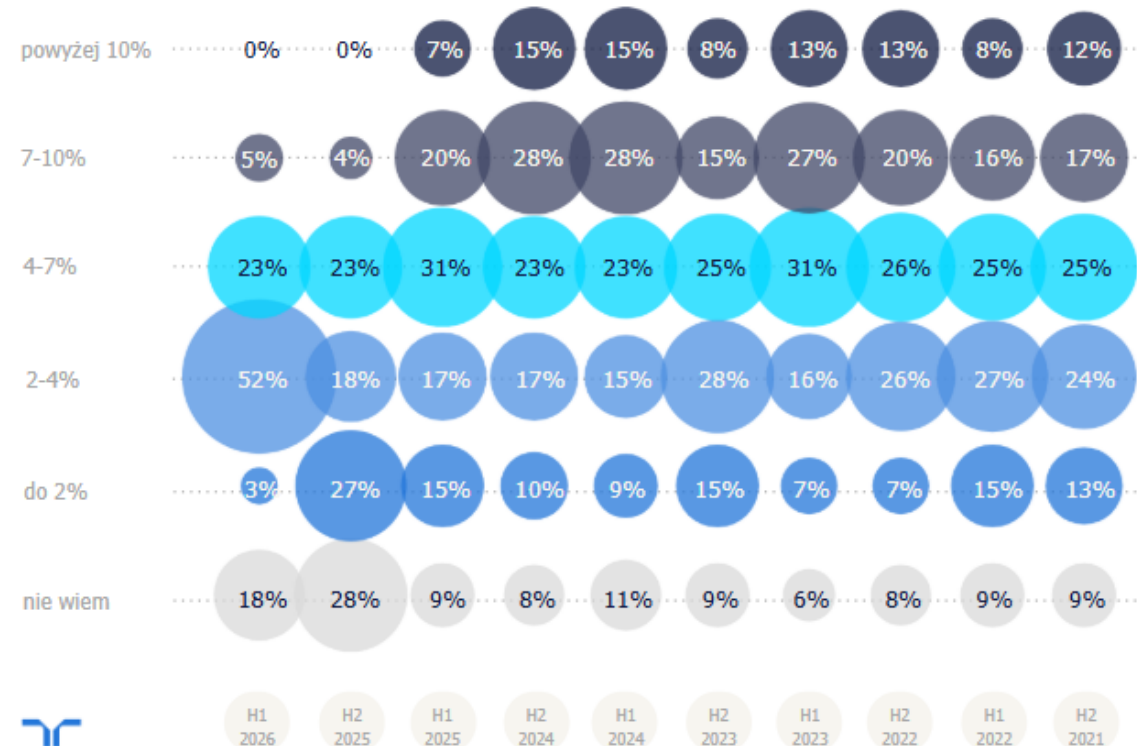
| stanowisko                        | mediana     | 10%         |              |
|-----------------------------------|-------------|-------------|--------------|
|                                   |             | siatka      |              |
| młodszy specjalista ds rekrutacji | 7 500,00 zł | 6 750,00 zł | 8 250,00 zł  |
| specjalista ds rekrutacji         | 8 600,00 zł | 7 740,00 zł | 9 460,00 zł  |
| starszy specjalista ds rekrutacji | 9 200,00 zł | 8 280,00 zł | 10 120,00 zł |

- rozpiętość siatki to ok. 15% - 25% od mediany
- stanowiska w siatce są nachodzące
- przewidujemy miejsca na nowe stanowiska
- siatki updatuje się min. raz w roku
- warto porównać siatkę do benchmarku wewnętrznego



## plany zmian wynagrodzeń w pierwszej połowie 2026 roku.

poziom  
podwyżek:      odsetek firm deklarujących  
podwyżki w przedziałach:





# zasady progresji.



za co organizacja ceni pracownika i chce nagradzać, awansować?

odpowiedzialność

staż pracy

wiedza

zaangażowanie

umiejętności

współpraca

- zachowanie spójności w organizacji
- promowanie właściwych postaw
- komunikacja zasad



Przykład, źródło strona KPMG

# kryteria awansów.



## **twarde kryteria:**

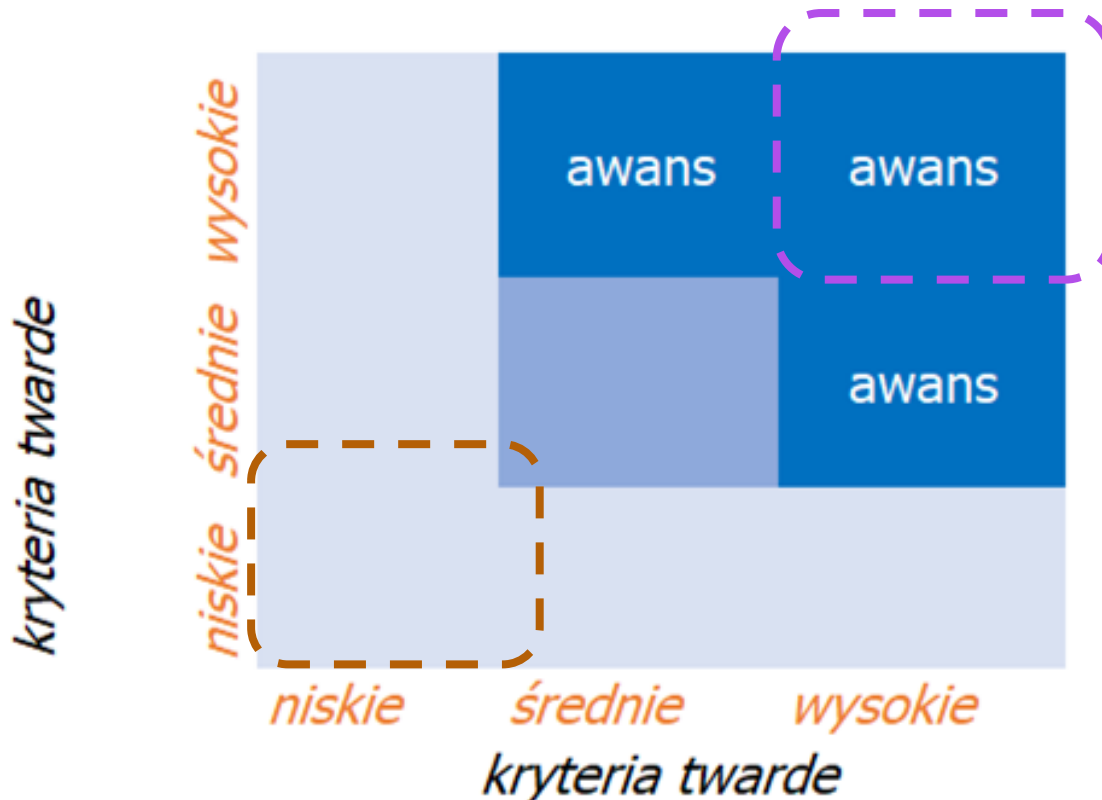
umiejętności  
staż pracy  
uprawnienia/ certyfikaty  
wyniki pracy

## **miękkie kryteria:**

zaangażowanie  
postawa  
kompetencje miękkie

mix oceny → wyniki pracy + zaangażowanie

# zasady awansów.



macierz awansów- nałożone dwie składowe: ocena wyników i ocena czynników miękkich.

A- szybki awans

B- awans

C, D- doskonalenie i dalsza praca

E- do obserwacji i planów naprawczych

# proces podwyżkowy.



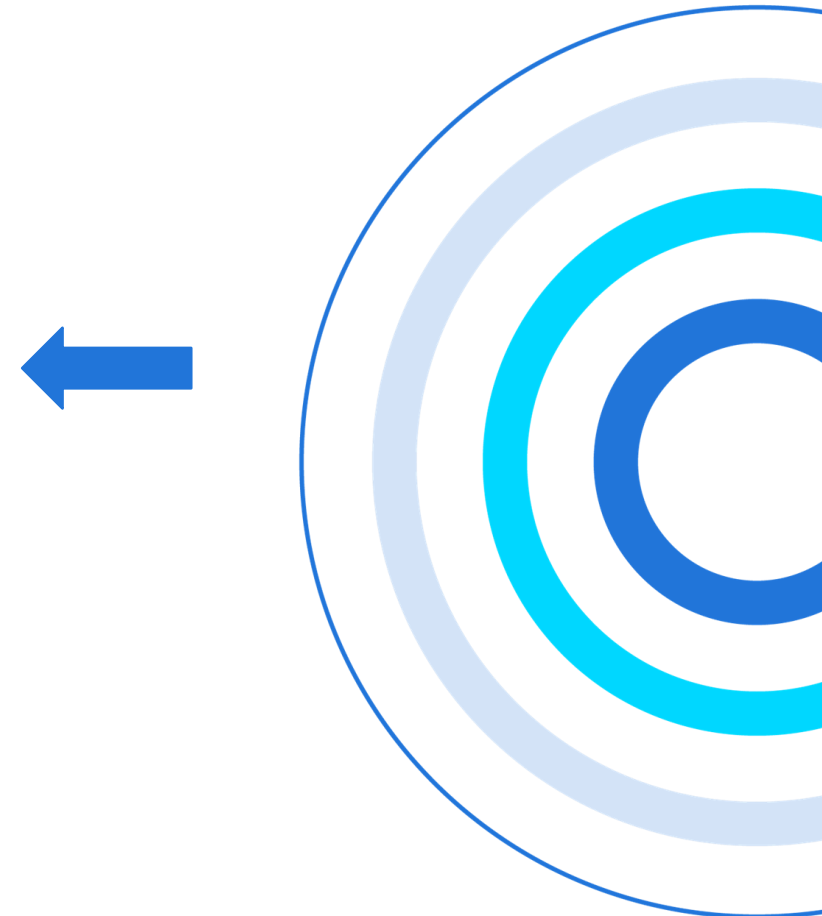
spójne podejście do awansów i podwyżek  
ocena wyników i czynników miękkich.

| <i>kryteria<br/>twarde- ocena</i> | <i>kryteria<br/>miękkie- ocena</i> | <i>ocena</i> | <i>%<br/>podwyżki</i> |
|-----------------------------------|------------------------------------|--------------|-----------------------|
| <i>wysokie</i>                    | <i>wysokie</i>                     | <i>A</i>     | 8%                    |
| <i>średnie</i>                    | <i>wysokie</i>                     | <i>B</i>     | 6%                    |
| <i>niskie</i>                     | <i>wysokie</i>                     | <i>D</i>     | 2%                    |
| <i>wysokie</i>                    | <i>średnie</i>                     | <i>B</i>     | 6%                    |
| <i>średnie</i>                    | <i>średnie</i>                     | <i>C</i>     | 4%                    |
| <i>niskie</i>                     | <i>średnie</i>                     | <i>D</i>     | 2%                    |
| <i>wysokie</i>                    | <i>niskie</i>                      | <i>D</i>     | 2%                    |
| <i>średnie</i>                    | <i>niskie</i>                      | <i>D</i>     | 2%                    |
| <i>niskie</i>                     | <i>niskie</i>                      | <i>E</i>     | 0%                    |

awans + %

awans + %

awans + %



# zadania do wykonania.



## regulaminy

- regulamin wynagradzania
- regulamin systemu premiowego
- regulamin dodatków
- regulamin przyznawania benefitów

## procesy w hr

- wartościowanie stanowisk
- opisy stanowisk
- siatki wynagrodzeń

## procesy i zasady

- ścieżki karier, zasady awansów
- proces podwyżkowy
- proces ocena pracy



# transparentność wynagrodzeń, czyli jak przygotować managerów?



Chciałbym się dowiedzieć ile zarabia Pani Kasia z księgowości?

A Pan Kowalski powiedział, że zarabia X, a robi to samo co ja i ma więcej! O co chodzi?!

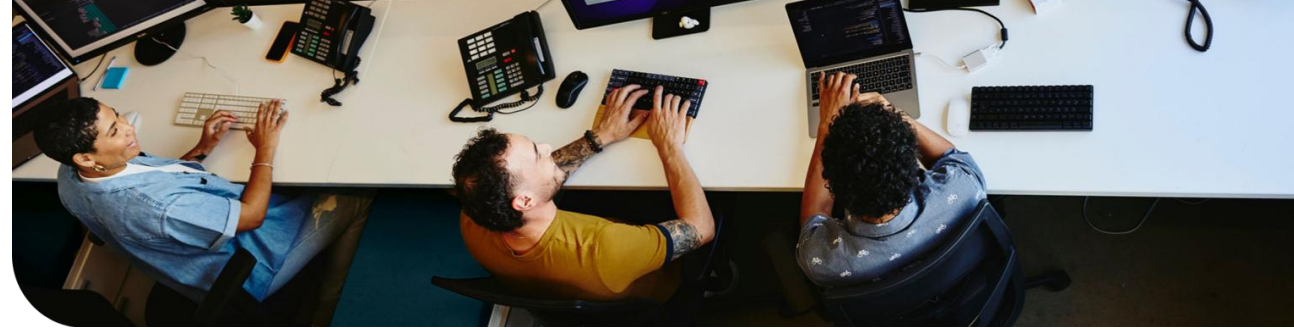
Czy mogę się dowiedzieć ile zarabia mój szef i dlaczego tak dużo? :)

Jaką premię dostają Ci handlowcy u nas w firmie?

Jakie benefity dostają nasi dyrektorzy, słyszałem że mają ekstra pakiety na święta?

Jaką podwyżkę dostał mój kolega?

# jak przygotować managerów.



## rola zespołu hr, hr business partner

1. przygotowanie materiałów ( dla managerów, dla pracowników)
1. przygotowanie komunikacji do organizacji
1. przygotowanie managerów do komunikacji z pracownikami (szkolenia), analiza różnych casów
1. rekomendowane: wdrożenie cyklicznych rozmów rozwojowych

## rola managera

1. komunikacja z pracownikiem o elementach oceny wpływających na podwyżkę, awans, np. ocena pracy i ocena kryteriów miękkich
1. uczciwa ocena pracownika/ awans zgodnie z przyjętymi kryteriami i przyznanie podwyżki wg. przyjętych zasad

# dziękujemy.



partner for talent.