



Raport z Badania TRENDY 2025 Transparentność Wynagrodzeń



Warszawa, 8 maja 2025 r.

Autorzy badania



OPIEKUN PROJEKTU
Joanna Liksza

Kierowniczka studiów podyplomowych Compensation & Benefits na Uczelni Łazarskiego oraz wykładowczyni na studiach MBA na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie; absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego oraz Akademii Leona Koźmińskiego (MBA)



LIDER PROJEKTU
Magda Tomczyk

Absolwentka podyplomowych studiów Comp&Ben Uczelni Łazarskiego. Zawodowo odpowiada za budżety kosztów osobowych, procesy dotyczące wynagradzania, specjalizuje się w analizie danych z obszaru HR i ich wizualizacji



Agnieszka Polak

Absolwentka Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Obecnie odpowiada za budowanie polityk wynagradzania i analitykę danych HR w firmach z branży Fashion i E-Commerce



Edyta Kamińska

Absolwentka Zarządzania na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie z doświadczeniem zawodowym zarówno w miękkim, jak i twardym HR. Obecnie zajmuje się analizą danych HR



Władysław Pasztaleniec

Słuchacz podyplomowych studiów Compensation & Benefits na Uczelni Łazarskiego. Kierownik działu C&B w międzynarodowej firmie z branży retail

Matryca poziomów dojrzałości organizacji

Capability Assessment Matrix - Transparentność Wynagrodzeń

	Świadomość	Pomiar i monitoring	Plan rozwoju	Benchmarking	Polityki i przeglądy	Lider w Branży
Ludzie	Zarząd oraz kadra kierownicza znają regulacje dotyczące Transparentności Wynagrodzeń, rozumieją ideę i cel zmian.	Organizacja informuje pracowników o istnieniu struktury zaszerzgowania stanowisk i odpowiadających im poziomach wynagradzania, o zasadach przyznawania podwyżek i awansów oraz o prawie do uzyskania informacji o uśrednionej luce płacowej na swoim stanowisku. Kandydaci do pracy są informowani o widelkach wynagrodzenia na stanowisku, o które się ubiegają.	Organizacja zna przyczyny powstawania luki płacowej i podejmuje działania mające na celu jej minimalizację. Komunikuje je w sposób odpowiedzialny do pracowników, wyjaśniając z czego wynika ich wynagrodzenie i jakie są ewentualne przyczyny zidentyfikowanej luki płacowej, a także jakie środki zostaną podjęte, aby zapobiec jej utrwalaniu.	Organizacja informuje pracowników o poziomach wynagrodzeń rynkowych odpowiadających ich stanowiskom. Zarząd oraz kadra kierownicza uczestniczą w konferencjach i wydarzeniach dotyczących Transparentności Wynagrodzeń. Na spotkaniach firmowych omawiane są trendy i kierunki zmian zarówno w kontekście spójności i sprawiedliwości wynagrodzeń, jak i ich konkurencyjności.	Organizacja transparentnie komunikuje jakie metodologie stosuje i jakimi zasadami kieruje się przy budowaniu polityki wynagradzania. Przeprowadzane są cykliczne badania opinii pracowników. Wynagrodzenia definiowane są szeroko z wykorzystaniem Modelu Total Rewards. Polityka wynagradzania wspiera strategię organizacji i buduje zaangażowanie pracowników.	Zarząd i kadra kierownicza dążą do uzyskania pozycji lidera w branży w zakresie transparentności wynagrodzeń jako jednej z podstawowych wartości komunikowanych przez firmę. Pracownicy w sposób świadomy korzystają z całkowitego pakietu wynagrodzeń i mają bieżącą informację na temat ich wynagrodzenia. Są też ambasadorami marki pracodawcy jako lidera transparentności wynagrodzeń.
Struktury	Jest osoba/zespół odpowiedzialny za wdrożenie Dyrektywy o Transparentności Wynagrodzeń w organizacji.	Jest osoba/zespół, który posiada odpowiedni poziom kompetencji oraz czas, aby prowadzić regularny przegląd struktury wynagrodzeń oraz dokonywać pomiaru luki płacowej. Wskazane są osoby/ zespoły odpowiedzialne za komunikację i szkolenia.	Jest osoba/zespół, który posiada odpowiedni poziom kompetencji oraz czas, aby po dokonaniu pomiaru luki płacowej wyciągać z niego odpowiednie wnioski i udzielać Zarządowi i kadrze kierowniczej rekomendacji w tym zakresie. Organizacja prowadzi cykliczne szkolenia dla kadry kierowniczej i pracowników z zakresu Transparentności Wynagrodzeń.	Jest osoba/zespół, który posiada odpowiedni poziom kompetencji oraz czas i zagwarantowane środki finansowe, aby pozyskiwać wiarygodne dane rynkowe dotyczące wynagrodzeń, porównać je z danymi wewnętrznymi zgodnie z obowiązującą strukturą stanowisk, wyciągać z tej analizy odpowiednie wnioski i udzielać Zarządowi i kadrze kierowniczej rekomendacji w tym zakresie. Prowadzony jest dialog wewnętrzny uwzględniający perspektywę wszystkich interesariuszy organizacji.	Jest osoba/zespół, który posiada odpowiedni poziom kompetencji oraz czas, aby na podstawie zgromadzonych danych wewnętrznych oraz benchmarku rynkowego, a także celów biznesowych organizacji i oczekiwań pracowników, budować polityki wynagradzania i przeprowadzać oraz monitorować działania w tym zakresie. W organizacji funkcjonują też procedury przeglądu polityk, regulaminów i procedur, zapewniające ich aktualność i efektywność. Zagwarantowany jest skuteczny przepływ komunikacji między wszystkimi interesariuszami organizacji.	Jest zespół, który posiada odpowiedni poziom kompetencji oraz czas i zagwarantowane środki finansowe aby prowadzić bieżący monitoring trendów rynkowych w tym zakresie i w razie potrzeby - podejmować właściwe działania i inicjatywy. W strukturach organizacji jest wskazany jest zespół lub zespoły gwarantujące efektywną komunikację stosowanych rozwiązań w zakresie transparentności wynagrodzeń. Organizacja jest obecna na konferencjach i wydarzeniach branżowych oraz w publikacjach. Podejmuje działania podnoszące jej atrakcyjność na rynku pracy.
Procesy	Opisany jest proces wdrożenia Transparentności Wynagrodzeń w organizacji. Określony jest zakres zmian wymagany regulacjami formalno-prawnymi.	Istnieje ustrukturyzowany i opisany proces dokonywania pomiaru luki płacowej zgodnie z wytycznymi Dyrektywy, z uwzględnieniem istniejącej w organizacji struktury stanowisk.	Istnieje ustrukturyzowany i opisany proces podejmowania działań naprawczych wynikających z analizy, uwzględniający dopuszczalny poziom odchylenia i zakres możliwych do zastosowania działań naprawczych. Głównym źródłem danych są zasoby wewnętrzne i ogólnodostępne dane rynkowe.	Istnieje ustrukturyzowany i opisany proces analizy danych rynkowych, w tym kryteria analizy, jej częstotliwość i stosowane mechanizmy. Podejmowane są działania naprawcze i prowadzony jest cykliczny monitoring wyników. Analizy przeprowadzane są na danych wewnętrznych i zewnętrznych i obejmują całkowity pakiet wynagrodzeń (składniki finansowe, benefity i inne świadczenia związane z zatrudnieniem).	W organizacji dokonuje się regularnych przeglądów i aktualizacji polityk wynagradzania i powiązanych procesów, określając ich zakres i częstotliwość. Procesy obejmują swoim zakresem wynagrodzenia i benefity, strategię i plan komunikacji całkowitego pakietu korzyści z pracy oraz rozwój i szkolenia z zakresu wynagrodzeń i benefity, a także badania opinii i zaangażowania pracowników.	W organizacji jest zdefiniowany proces przeglądu trendów rynkowych dotyczących obszaru wynagradzania, np. organizacja przygotowuje scenariusze predykcyjne zmian wynagrodzeń w oparciu o dane z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Strategia i plan komunikacji traktują transparentność wynagrodzeń priorytetowo. Organizacja efektywnie zarządza wynagrodzeniami i dąży do jawności wynagrodzeń, budując na tym swoją przewagę konkurencyjną.
Systemy	Wybrane jest rozwiązanie informatyczne, które obsługuje proces zarówno w zakresie komunikacji do pracowników, jak i sprawozdawczości.	Funkcjonuje system, który w sprawny i wiarygodny sposób analizuje dane płacowe, wyciągając nieskorygowaną i skorygowaną lukę płacową na wszystkich poziomach struktury stanowisk oraz generuje raporty dla pracowników zawierające te dane z uwzględnieniem ich anonimizacji.	System obsługujący proces jest elastyczny, tzn. pozwala na analizę danych uwzględniającą wiele zmiennych w zależności od potrzeb, a w razie konieczności istnieje możliwość jego rozbudowy. Rozwijane są narzędzia do komunikacji wynagrodzeń i benefity.	Dane rynkowe i wewnętrzne dane płacowe są dostępne na dedykowanej platformie umożliwiającej ich sprawną analizę pod kątem wielu różnych kryteriów. Narzędzia rozwijane są w celu doskonalenia analiz wynagrodzeń, benefity i innych świadczeń związanych z pracą (np. programów rozwojowych, wellbeingowych, etc.) .	Polityki i procedury w obszarze wynagradzania są w łatwy sposób dostępne wszystkim pracownikom. Funkcjonuje sprawny system zapewniający bezpośrednią komunikację całkowitego pakietu wynagrodzeń. Rozwiązania informatyczne pozwalają na efektywną komunikację z pracownikami i zbieranie ich opinii, a także prowadzenie dialogu z wszystkimi interesariuszami organizacji. Integracja obejmuje aplikacje do komunikacji z kandydatami do pracy, pozwalając na przekazywanie informacji o wynagrodzeniach.	Organizacja tworzy rozwiązania informatyczne, które inspirować rynek. Dane o wynagrodzeniach i świadczeniach dostępne są dla wszystkich pracowników w czasie rzeczywistym, a komunikacja pozwala na bieżącą wymianę opinii i informacji między użytkownikami systemów, przy zachowaniu zasad poufności i anonimizacji danych. W systemach informatycznych stosowane są najnowsze rozwiązania z wykorzystaniem AI włącznie.

Profil respondentów

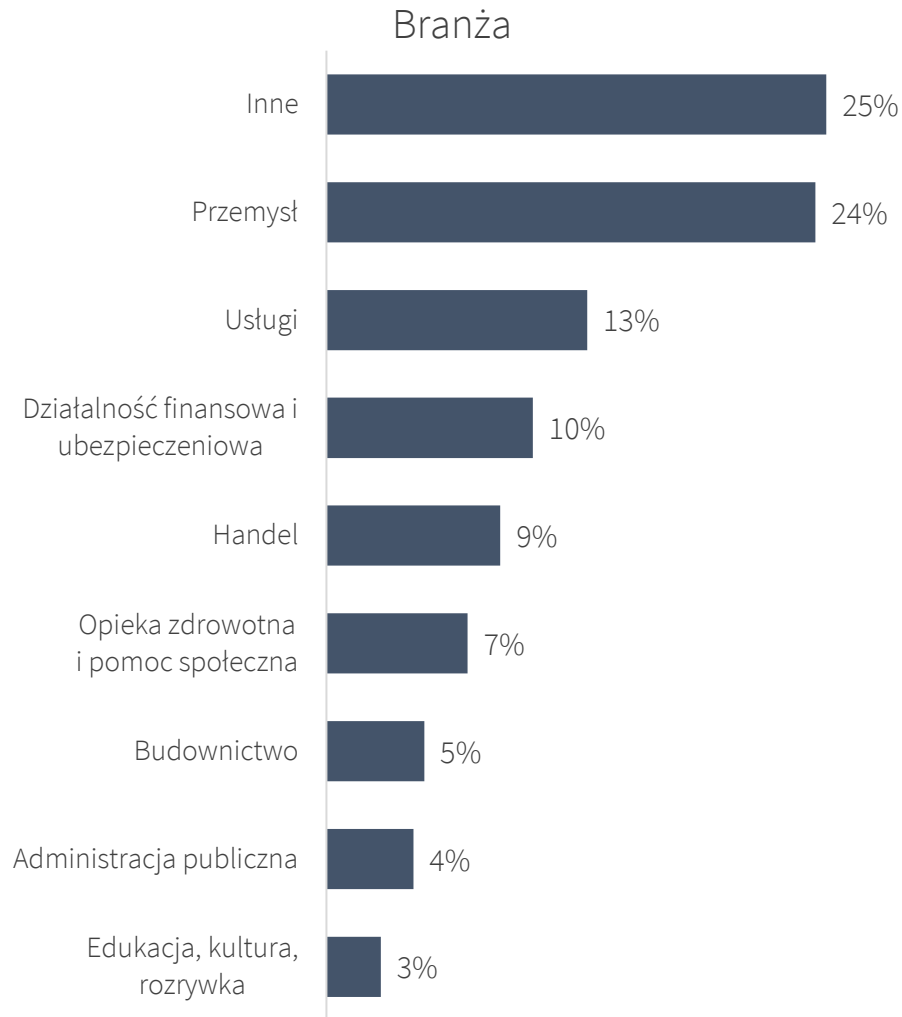
Informacje o badaniu:

To już 7 edycja badania, które jest corocznym badaniem przeprowadzanym przez słuchaczy podyplomowych studiów Compensation & Benefits na Uczelni Łazarskiego.

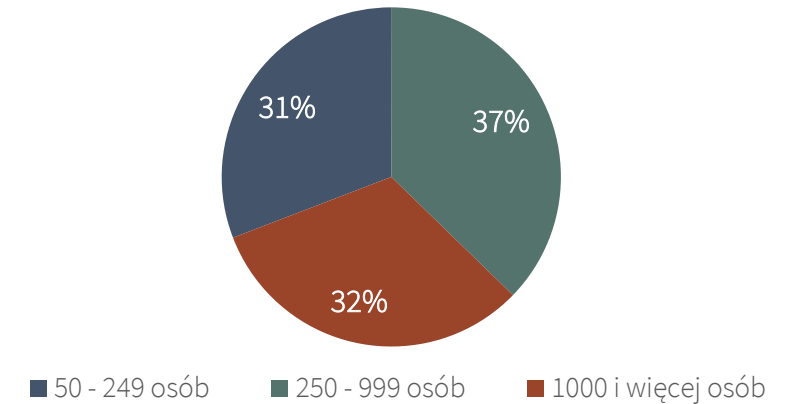
Celem badania było określenie poziomu dojrzałości organizacji do wdrożenia transparentności wynagrodzeń.

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą anonimowej ankiety elektronicznej w okresie 5 -31 marca 2025 r.

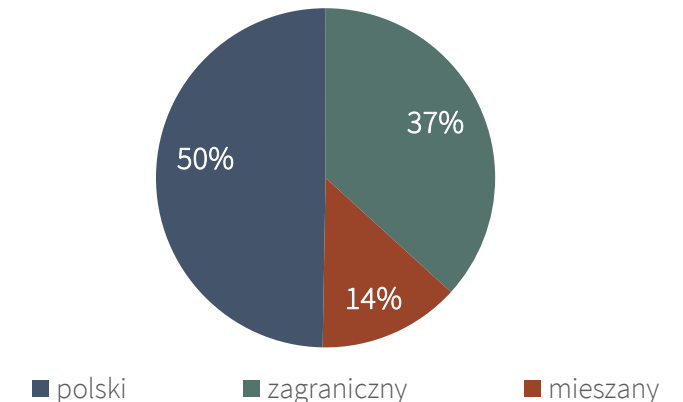
Wzięło w nim udział 218 respondentów i organizacji.



Wielkość organizacji



Kapitał



Poziom dojrzałości organizacji

POZIOM 1. ŚWIADOMOŚĆ

rozumienie celu i idei zmian

POZIOM 2. POMIAR I MONITORING

realizacja działań przygotowujących organizację do wdrożenia dyrektywy

POZIOM 3. PLAN ROZWOJU

identyfikacja przyczyn powstawania luki płacowej w organizacji i plan działań naprawczych, przeciwdziałających jej utrwaleniu

POZIOM 4. BENCHMARKING

przeprowadzanie porównań z rynkiem i wdrażanie dobrych praktyk

POZIOM 5. POLITYKI I PRZEGLĄDY

świadome zarządzanie wynagrodzeniami w celu budowania przewagi konkurencyjnej organizacji

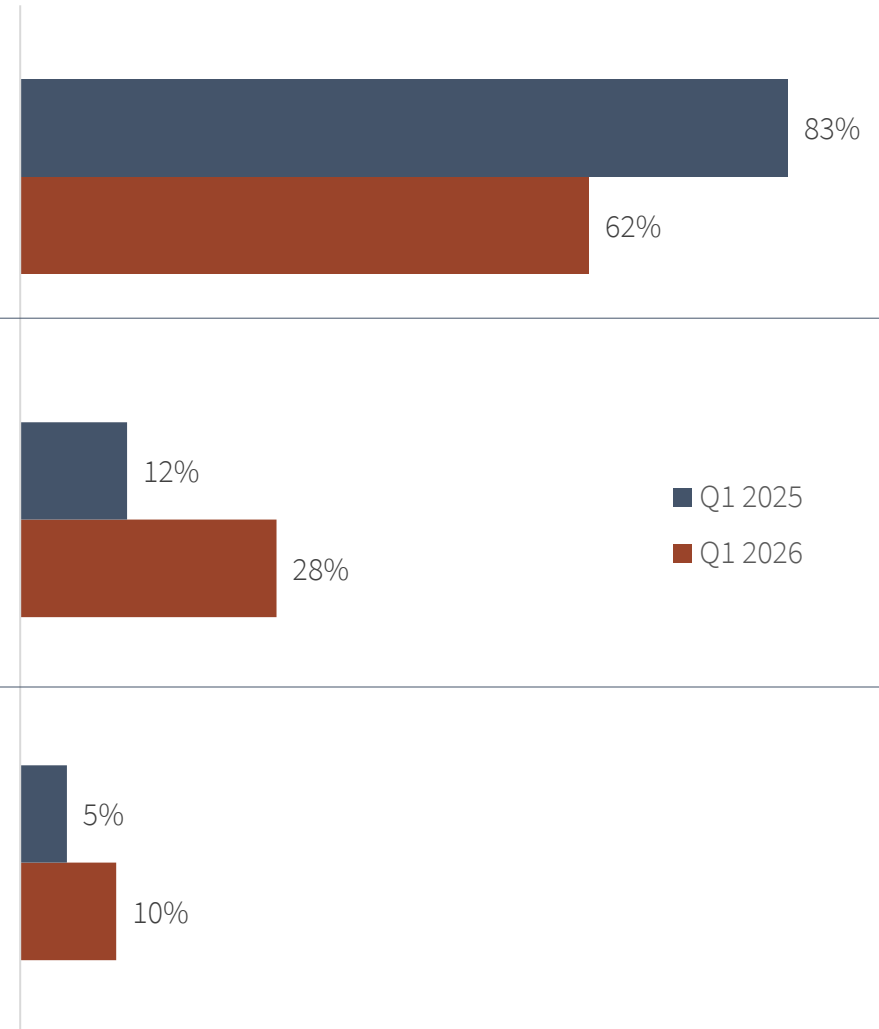
POZIOM 6. LIDER W BRANŻY

dążenie przez organizację do budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o transparentność wynagrodzeń

Początkujący

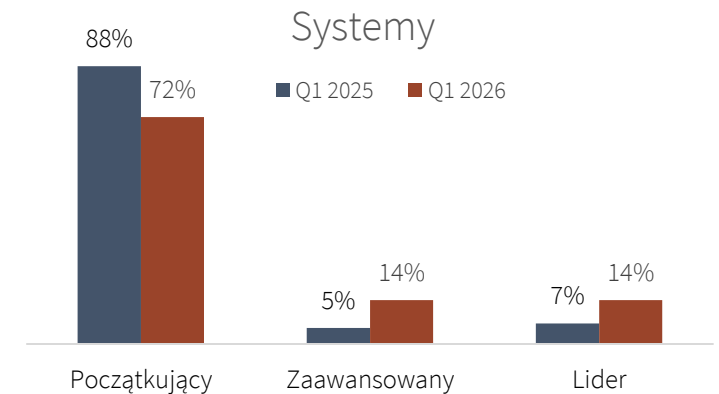
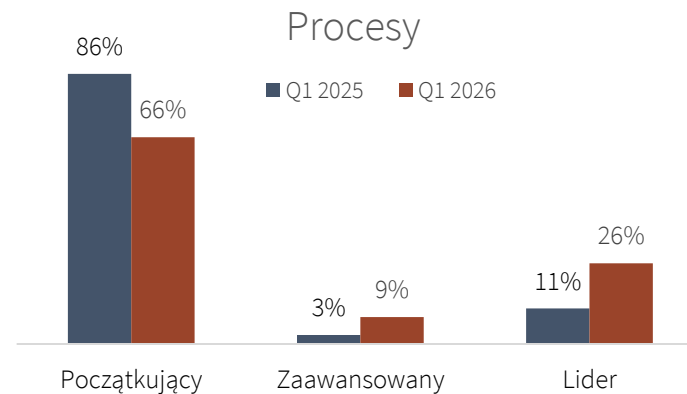
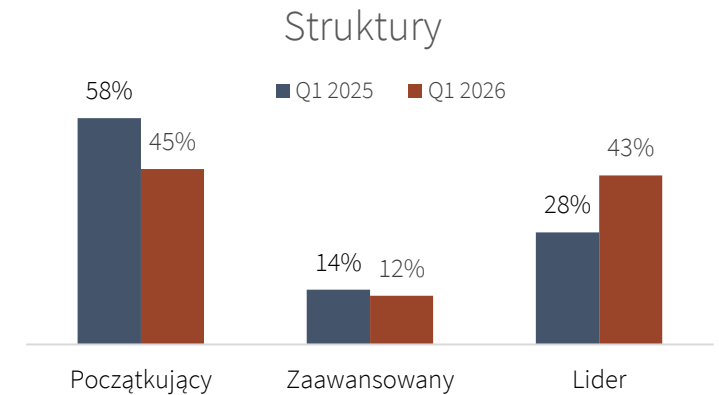
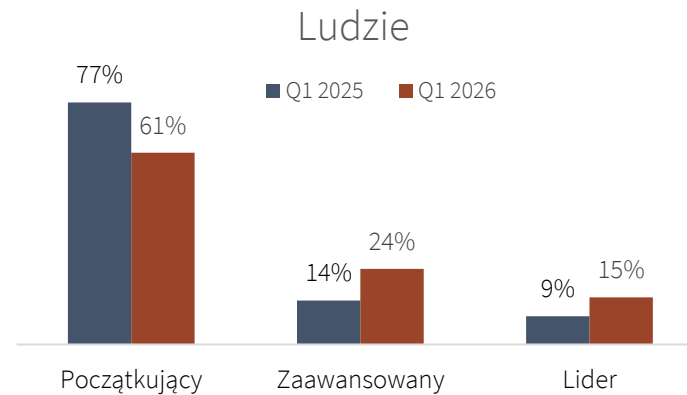
Zaawansowany

Lider



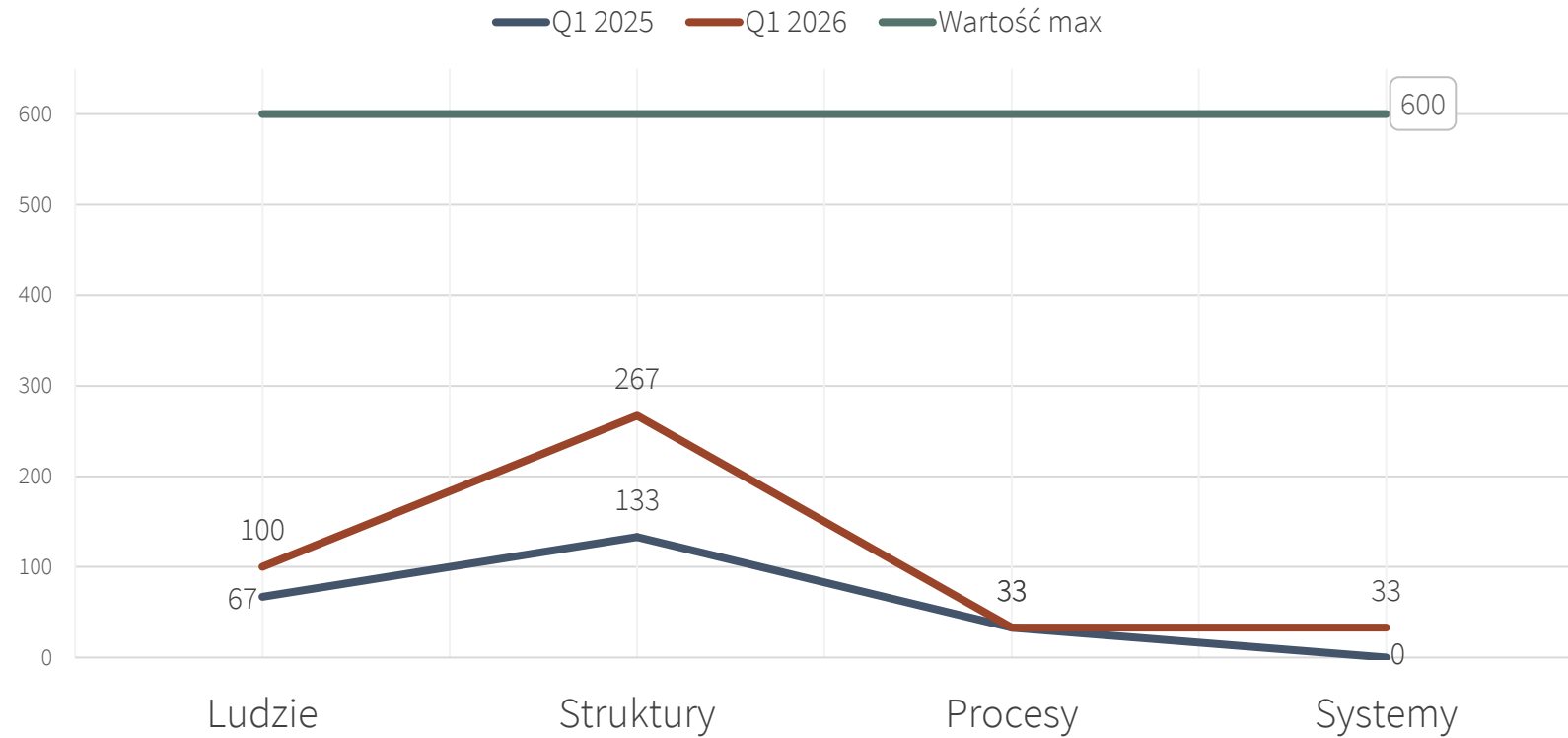
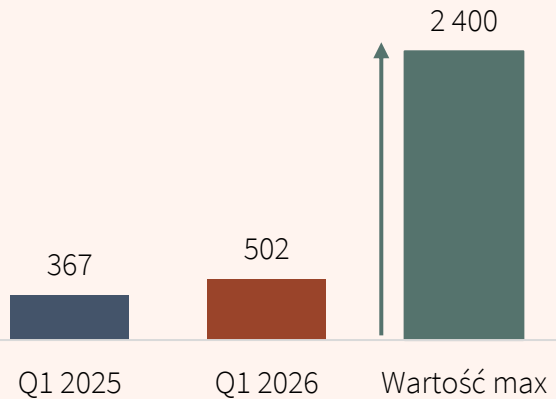
Poziom dojrzałości w obszarach

- **LUDZIE:** kompetencje Pracowników i ich gotowość do akceptacji transparentności wynagrodzeń
- **STRUKTURY:** zasoby oddelegowane do realizacji zadań związanych z wdrożeniem dyrektywy
- **PROCESY** opis procesów dotyczących wdrożenia i funkcjonowania przejrzystości wynagrodzeń
- **SYSTEMY:** rozwiązania informatyczne obsługujące sprawozdawczość i komunikację w ramach transparentności

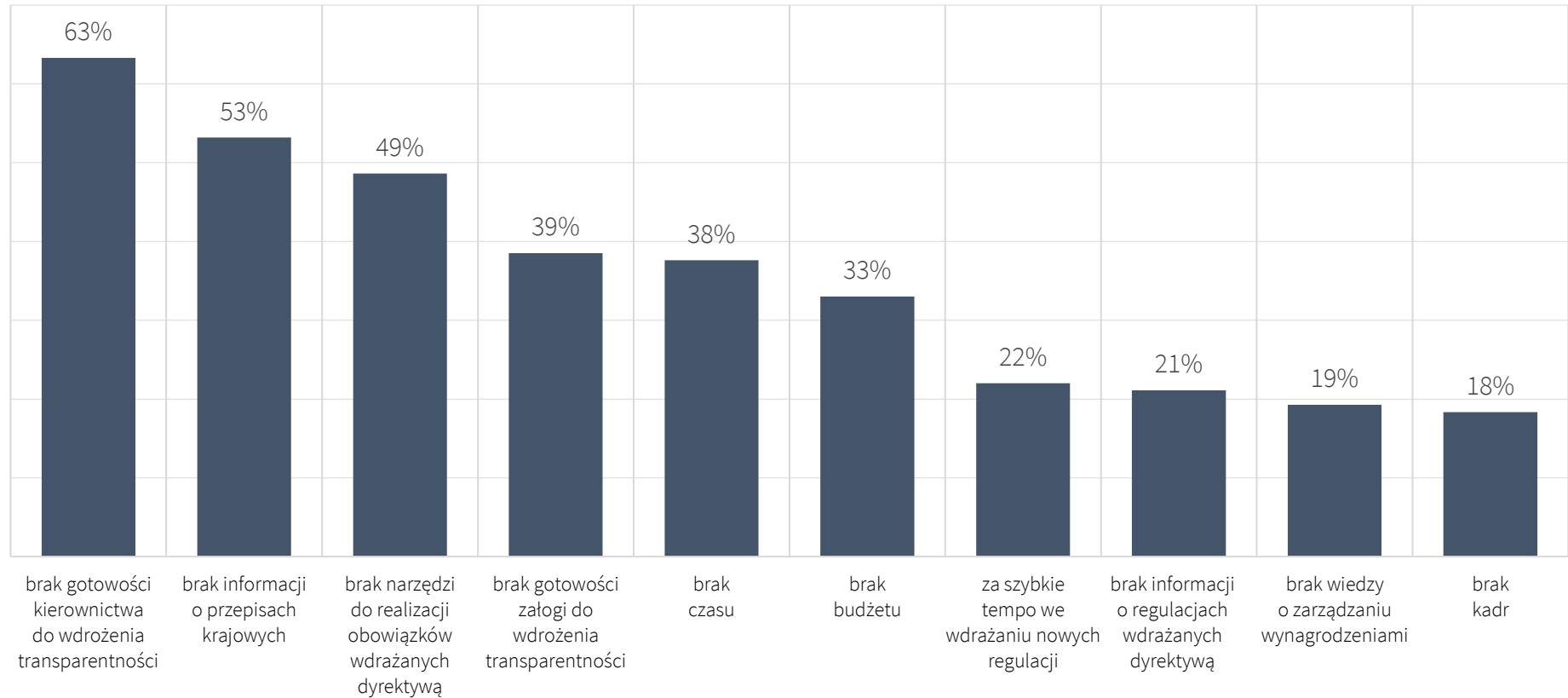


Transparentność – poziom dojrzałości organizacji

Mediana ogółem:



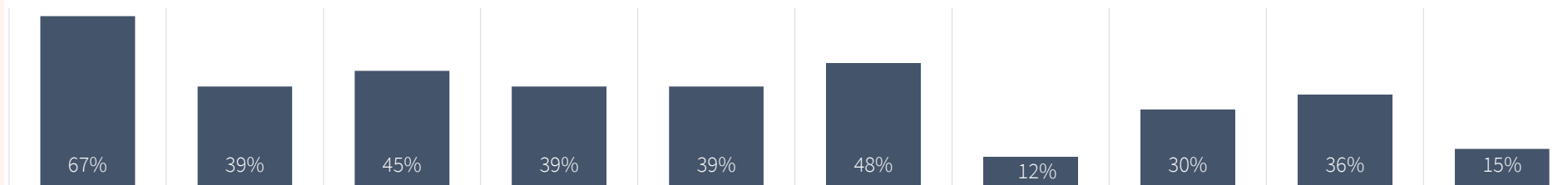
Bariery we wdrożeniu transparentności wynagrodzeń



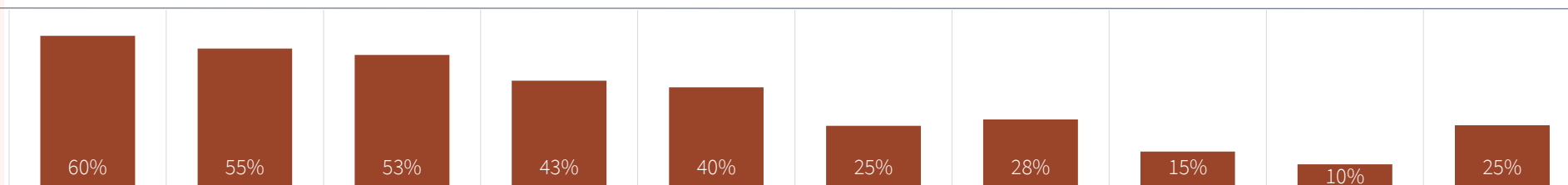
Bariery we wdrożeniu wg wielkości organizacji

Wielkość organizacji

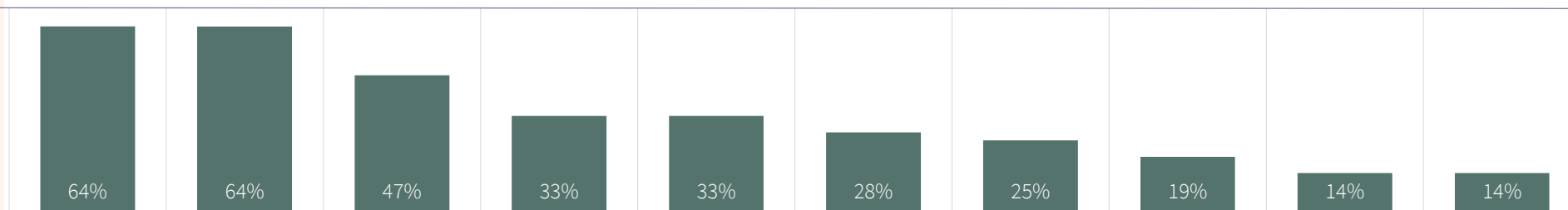
50 - 249 osób



250 - 999 osób



1000 i więcej osób



brak gotowości
kierownictwa do
wdrożenia
transparentności

brak informacji
o przepisach
krajowych

brak narzędzi
do realizacji
obowiązków
wdrażanych
dyrektywą

brak gotowości
załogi do
wdrożenia
transparentności

brak
czasu

brak
budżetu

za szybkie
tempo we
wdrażaniu nowych
regulacji

brak informacji
o regulacjach
wdrażanych
dyrektywą

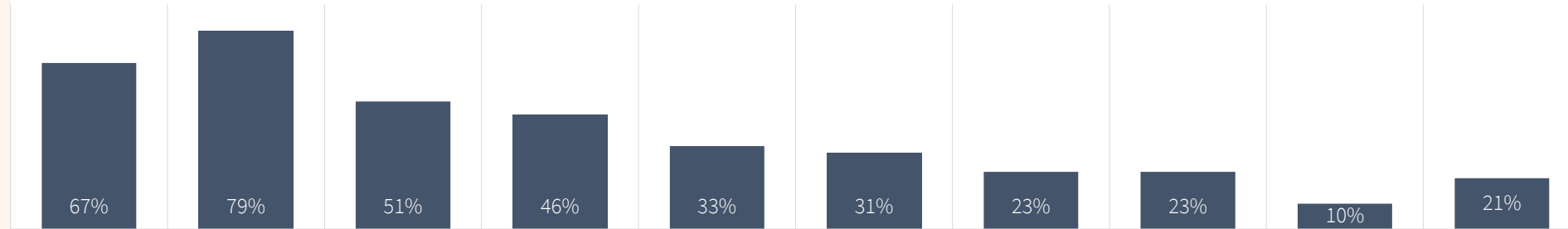
brak wiedzy
o zarządzaniu
wynagrodzeniami

brak
kadr

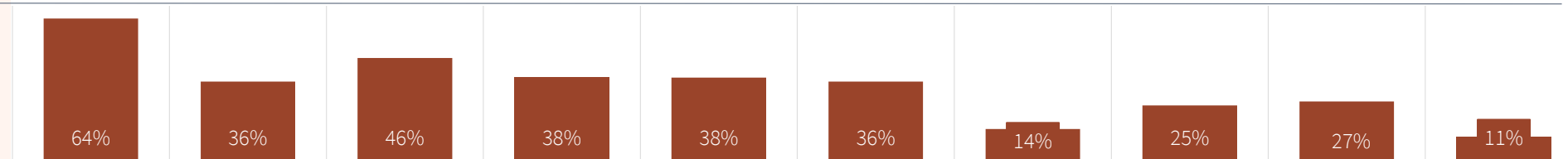
Bariery we wdrożeniu wg kapitału

Struktura kapitału

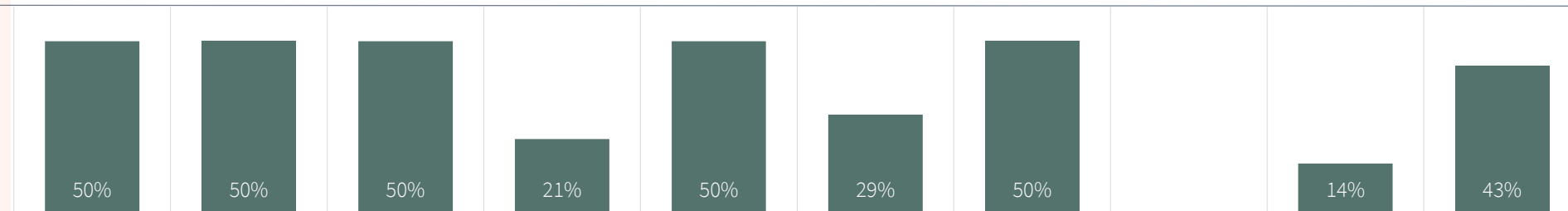
zagraniczny



polski



mieszany



brak gotowości
kierownictwa do
wdrożenia
transparentności

brak informacji
o przepisach
krajowych

brak narzędzi
do realizacji
obowiązków
wdrażanych
dyrektywą

brak gotowości
załogi do
wdrożenia
transparentności

brak czasu

brak budżetu

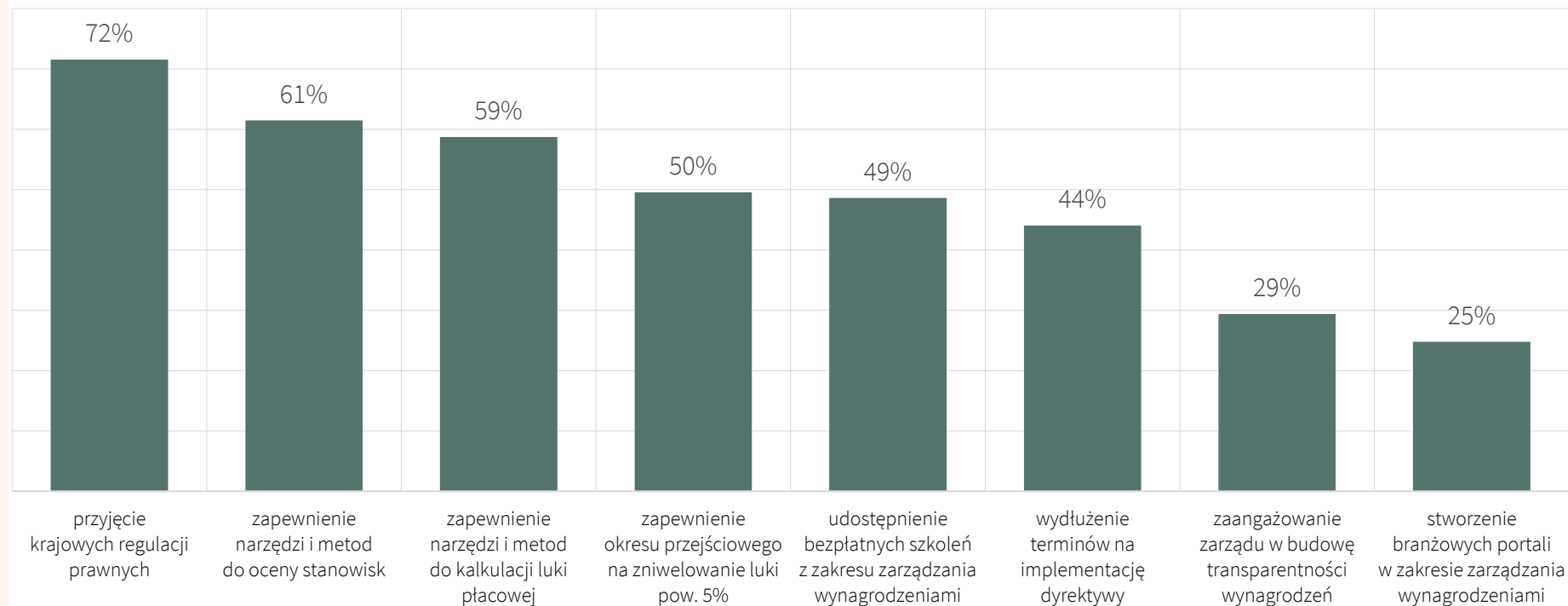
za szybkie
tempo we
wdrażaniu nowych
regulacji

brak informacji o
regulacjach
wdrażanych
dyrektywą

brak wiedzy o
zarządzaniu
wynagrodzeniami

brak kadr

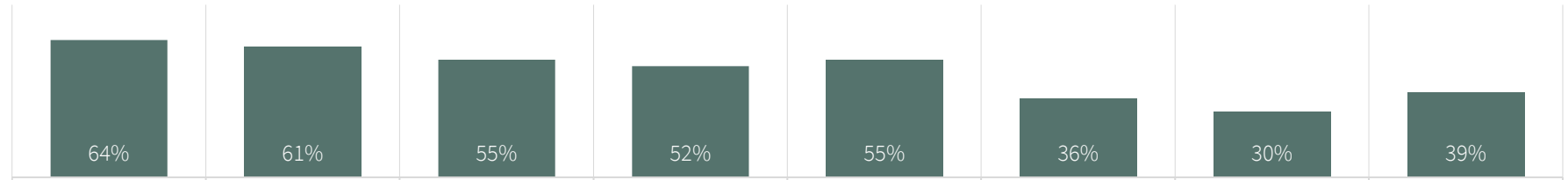
Działania wspierające wdrożenie transparentności wynagrodzeń



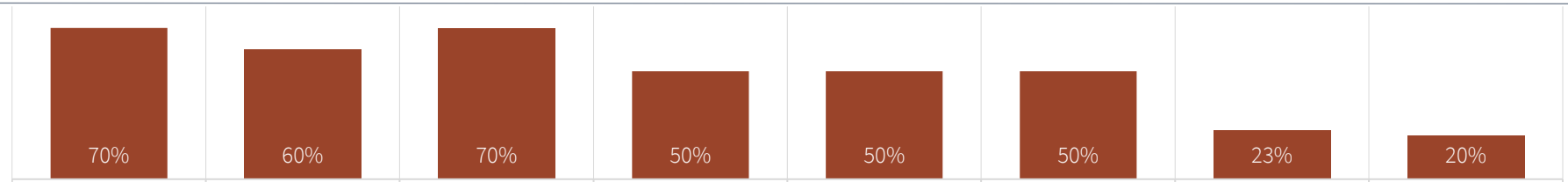
Działania wspierające wdrożenie wg wielkości organizacji

Wielkość organizacji

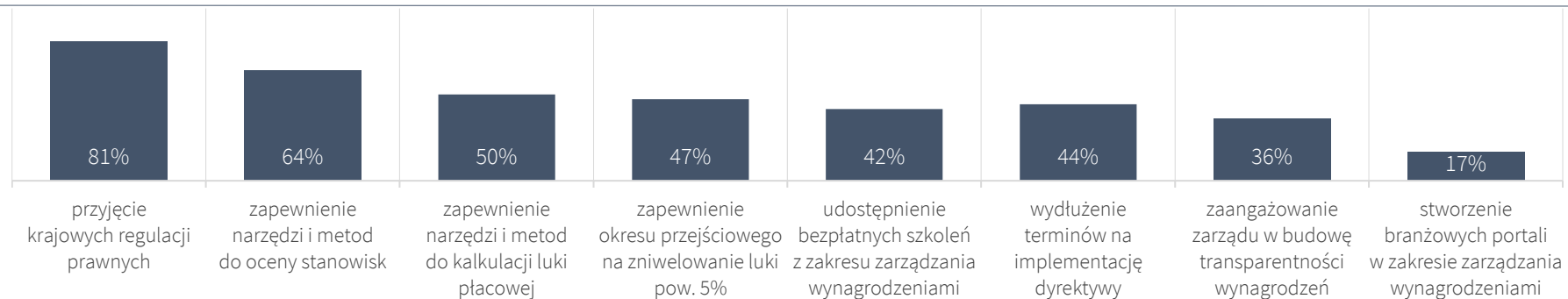
50 - 249 osób



250 - 999 osób



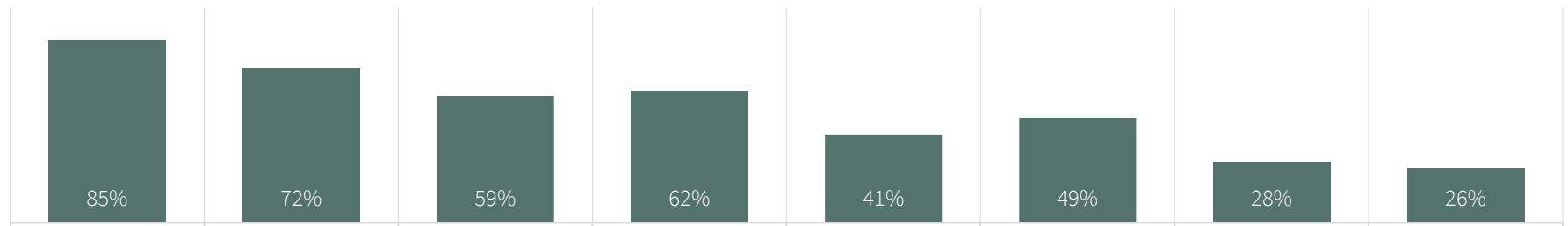
1000 i więcej osób



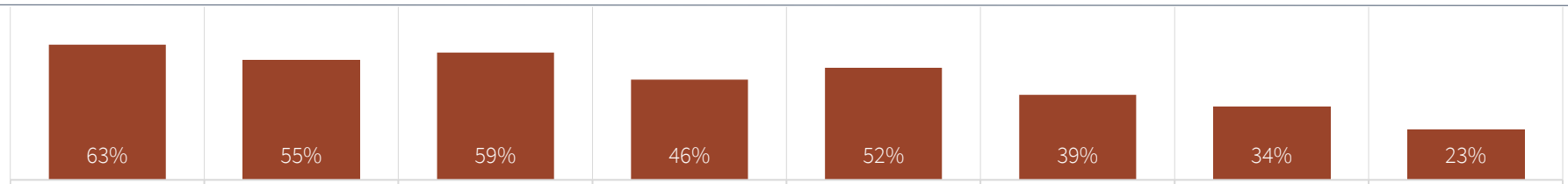
Działania wspierające wdrożenie wg kapitału

Struktura kapitału

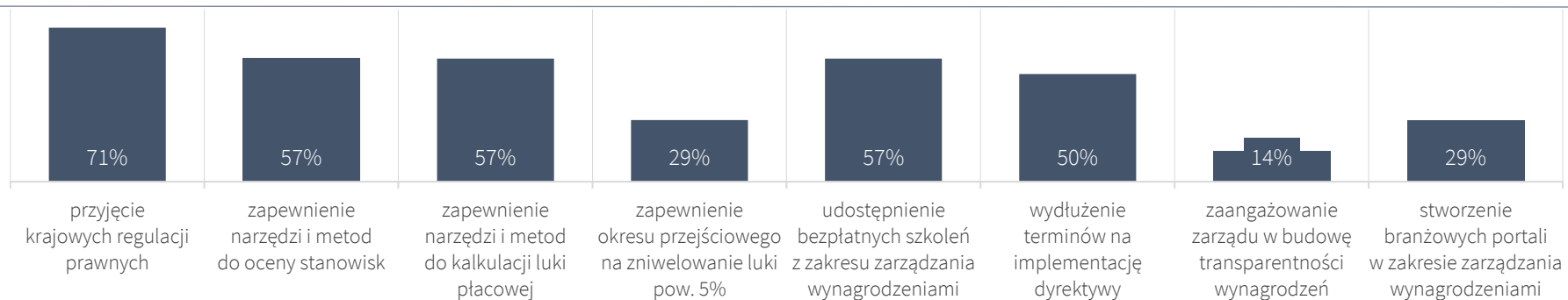
zagraniczny



polski



mieszany



Podziękowania

Podziękowania dla
Partnera Strategicznego:
Stowarzyszenia
Pracodawców RP oraz
pozostałych patronów
Badania Trendy 2025



Pracodawcy RP



CENTRUM
KSZTAŁCENIA
PODYPLOMOWEGO



UNIWERSYTET
WARMIŃSKO-MAZURSKI
W OLSZTYNIE



Wolters Kluwer



**Benefit
Systems**



Michael Page