

# Ile mogę zarabiać?

*Świadomość wynagrodzeniowa Polaków*



# spis treści

## wstęp

cele badawcze i hipotezy badania	3
respondenci i struktura badania	4
jak czytać raport	5
obserwacje i wyzwania	6

## struktura próby badania

7

<b>samopoczucie Polaków w rozmowie o wynagrodzeniu</b>	<b>12</b>
--	-----------

<b>rozumienie wynagrodzenia</b> netto – brutto – pełne koszty pracy	<b>18</b>
---	-----------

<b>szczerść w rozmowie o wynagrodzeniu</b>	<b>29</b>
--	-----------

<b>ocena wysokości swojego wynagrodzenia</b>	<b>34</b>
--	-----------

<b>negocjacje płacowe i ich argumentacja</b>	<b>42</b>
--	-----------

<b>znaczenie widełek w poszukiwaniu pracy</b>	<b>54</b>
---	-----------

<b>benefit – dopełnienie wynagrodzenia</b>	<b>61</b>
--	-----------

<b>poza pensją</b> co jeszcze warto wiedzieć pracując w Polsce	<b>68</b>
--	-----------

załącznik, dane wg demografii – w osobnym pliku

## cele badawcze i hipotezy

Punktem wyjścia do ankiety była analiza dotychczas przeprowadzonych badań z zakresu świadomości i tabuizacji wynagrodzeń<sup>1</sup>. Na tej podstawie sformułowane zostały następujące zagadnienia badawcze:

### 1) Czy wynagrodzenia w Polsce są tematem tabu?

Czy rozmowa o pensji jest bardziej naturalna dla młodszych? czy zależy to od wysokości dochodów i płci respondentów?

### 2) Czy zatrudnieni w oparciu o UoP Polacy wiedzą, ile pracodawca dopłaca do ich kwoty brutto?

Kto jest bardziej świadomy tego, że podatki i składki to ich pieniądze przekazywane przez pracodawcę państwu?

### 3) Na jakiej podstawie Polacy określają, ile powinni zarabiać lub jaką kwotę podać na rozmowie kwalifikacyjnej albo wnioskując o podwyżkę?

Jaką rolę jako punkty odniesienia pełnią tutaj informacje z rynku, obecne dochody, potrzeby finansowe?

### 4) Czy Polacy korzystają z tych metod wyceny wartości swojej pracy, które my zidentyfikowaliśmy jako najbardziej kwantyfikowalne (tj. prostsze do przełożenia na konkretne kwoty)?

Czy powołują się na wyliczenia swoich potrzeb finansowych? Czy korzystają z informacji na temat stawek na rynku? Czy wykorzystują możliwość wyliczenia wartości własnej pracy, np. w oparciu o zyski firmy?

Przygotowując kwestionariusz badawczy oraz scenariusz analizy wyników, przyjęliśmy założenie że niektóre trendy będą widoczne przekrojowo, większość jednak dotyczyć będzie stricte pojedynczych grup demograficznych. Dlatego prezentowane w raporcie wyniki przedstawiamy z uwzględnieniem podziału na kategorie respondentów, a bardziej szczegółowe dane są dostępne na kilkudziesięciu stronach załącznika do raportu.

<sup>1</sup> dla dociekliwych czytelniczek i czytelników udostępniamy dodatkowe źródło <https://interviewme.pl/blog/pieniadze-badanie>

## respondenci i struktura badania



Próba:

**1 053 pracujących Polaków**



Czas realizacji badania:

**23-27 czerwca 2023 r.**



Badanie przeprowadzone przez:

**Panel Ariadna**

Na zlecenie:

**HRrebels**

Badanie było skierowane do Polaków aktywnych na rynku pracy, powyżej 18 roku życia. W badaniu brali udział respondenci pracujący w oparciu o umowę o pracę (pełny etat lub część etatu), umowę zlecenie lub umowę o dzieło.

Nie rejestrowaliśmy odpowiedzi udzielonych przez osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą lub spółkę o innej strukturze, chyba że te osoby równocześnie świadczyły pracę w oparciu o UoP lub umowę cywilno-prawną.

Nie rejestrowaliśmy również odpowiedzi udzielonych przez osoby wykonujące tylko pracę dorywczą/sezonową, oraz osoby które w czasie badania nie były aktywne zawodowo.

Respondentów badania poprosiliśmy o wypełnienie 10-minutowej ankiety online (metoda CAWI), zawierającej 23 pytania.

## jak czytać raport

Ten raport jest przeznaczony, przede wszystkim, dla osób chcących poszerzyć swoją wiedzę na temat wynagrodzeń. Zebrane w kolejnych rozdziałach dane mają pomóc w codziennych decyzjach zawodowych: negocjacjach, wycenie swojej pracy, czy w procesach rekrutacyjnych.

Uwzględnione w raporcie statystyki i wykresy pochodzą tylko z przeprowadzonego przez HRrebels i Panel Badawczy Ariadna badania ankietowego.

Do skomentowania wyników zaprosiliśmy osoby Eksperckie, które mają na co dzień do czynienia z edukacją zawodową i finansową, lub same zarządzają przedsiębiorstwami. Ich głos widzimy jako dodatkową perspektywę, która może pomóc zrozumieć potrzeby zatrudniających: pracodawców, rekruterów czy właścicieli firm. Warto przy tym pamiętać, że komentarze wyrażają indywidualne opinie i przekonania.

W raporcie pojawiają się kategorie zawodowe, takie jak: praca zarządcza, biurowa, mieszana i fizyczna. Odpowiadają one następującym kategoriom zawodowym:

**praca zarządcza:** prezesi/prezeski, wysocy/okie urzędnicy/czki państwowi, stanowiska dyrektorskie, wyższa, średnia i niższa kadra zarządzająca, właściciele/lki firmy zatrudniający/e co najmniej dwie osoby na stałe.

**praca biurowa:** wysokiej klasy technicy/czki, przedstawiciele/lki wolnych zawodów, wysokiej klasy specjaliści/istki z wyższym wykształceniem, lekarze/rki ze specjalizą, wyspecjalizowani/ne pracownicy/czki, inni/ne pracownicy/czki biurowi/we

**praca mieszana:** pracownicy/czki fizyczno-umysłowi/we, osoby prowadzące działalność gospodarczą nie zatrudniającą pracowników jak fryzjer(ka), mechanik/iczka, krawiec/krawcowa, pracownicy/czki służb mundurowych, szkolnictwa lub służby zdrowia, handlu, przedstawiciele/lki handlowi/we, sprzedawcy/czynie, wykwalifikowani/ne robotnicy/czki, pracownicy/czki fizyczni/e, rzemieślnicy/czki po szkole w swoim zawodzie.

**praca fizyczna:** niewykwalifikowani/ne robotnicy/czki, pracownicy/czki fizyczni/ne, rzemieślnicy/czki bez szkoły w swoim zawodzie, rolnicy/czki, ogrodnicy/czki, leśnicy/czki.

## obserwacje i wyzwania

**79%** pracujących Polaków nie wie, ile zarabia, bo nie odróżnia brutto od netto oraz pełnych kosztów pracodawcy (tzw. „brutto-brutto”).

Nie wiemy ile realnie pracodawca płaci za naszą pracę, a ile przekazuje w naszym imieniu do budżetu państwa w formie podatków i składek. Edukacja wynagrodzeniowa jest kluczowa do zrozumienia skąd biorą się pieniądze, które wydaje rząd oraz do wyliczenia ile możemy zarabiać.

**42%** nigdy nie prosiło o podwyżkę ani nie negocjowało swojego wynagrodzenia. Tylko 8% Polaków negocjowało stawkę w trakcie rekrutacji.

Co dziesiąty Polak przyznaje, że „widełki” nie są niezbędne w ogłoszeniu o pracę, jednak w tej grupie znajdziemy zarówno osoby, które oceniają, swoje zarobki jako dużo wyższe jak i dużo niższe niż przeciętnie. Niepokoi ryzyko, że ta druga grupa może zwiększać swoje szanse na znalezienie pracy poprzez zaniżenie swoich oczekiwań.

**82%** pracujących Polaków sądzi, że zarabia mniej lub tyle samo co inne osoby wykonujące tę samą pracę.

Do takiego przekonania może przyczyniać się porównywanie swojej miesięcznej pensji netto ze średnią krajową podawaną przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) w formie brutto, na którą składa się aż 12 elementów, w tym np. nagrody, dodatki, odprawy emerytalne, nadgodziny czy uposażenie posłów i senatorów.

**47%** pracujących Polaków swoje ostatnie negocjacje płacowe oparło na argumentach stażu pracy, lojalności wobec firmy czy zaangażowania. Ten argument jest zarówno najczęściej używany jako główny argument negocjacji jak i najbardziej efektywnym w oczach respondentów.

Dla firm i przełożonych lepszymi i bardziej trafnymi argumentami są wniesione przez pracownika usprawnienia i innowacje, posiadana wiedza, umiejętności czy kompetencje lub certyfikaty (o ile są one wykorzystywane w pracy).

**89%** pracujących Polaków nie czuje się komfortowo rozmawiając o swojej pensji z kimś obcym, a właśnie kimś takim zwykle jest rekruter czy przełożony, z którymi rozmowa o pieniądzach ma największe znaczenie dla naszego portfela.

Bogactwo kojarzymy z nieuczciwie zarobionymi pieniędzmi, a pieniądze kojarzą się negatywnie. Brakuje też formalnej edukacji finansowej oraz rozmów o pieniądzach w domach i z dziećmi, co mogłoby sprawić, że poczulibyśmy się w takiej rozmowie pewniej.

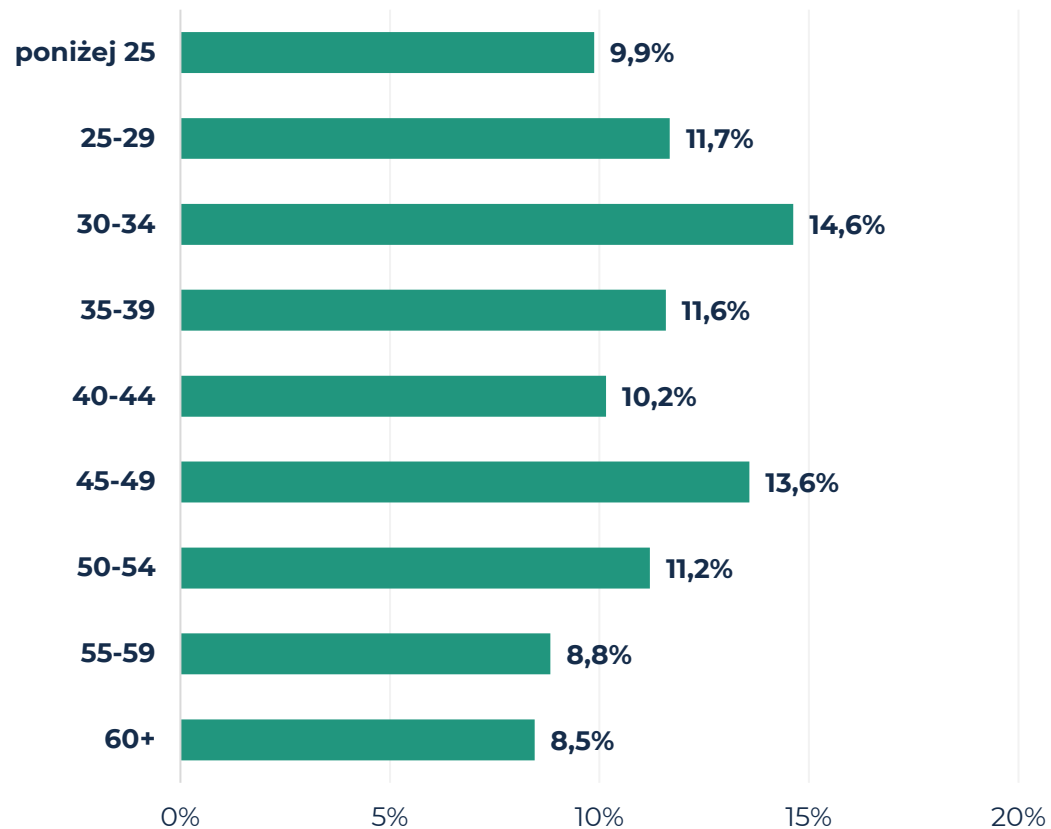
**8%** pracujących Polaków odróżnia brutto od netto oraz pełnych kosztów pracodawcy i jednocześnie zawsze szczerze odpowiada na pytanie o swoją pensję.

Jest to szczególnie niepokojące w połączeniu z faktem, że aż 56% Polaków jako źródło wiedzy o wysokości wynagrodzenia wskazuje innych ludzi: znajomych, koleżanki i kolegów z pracy czy rozmówców z forach internetowych lub mediów społecznościowych.

# Struktura próby

## struktura próby

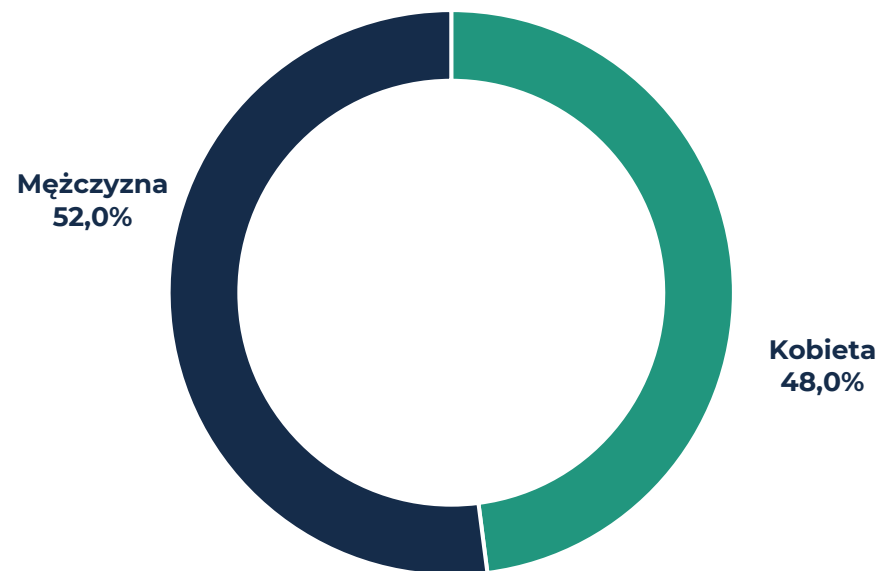
## wiek



W którym roku się urodziłeś/aś? Wiek respondentów (w latach)

N = 1053

## płeć



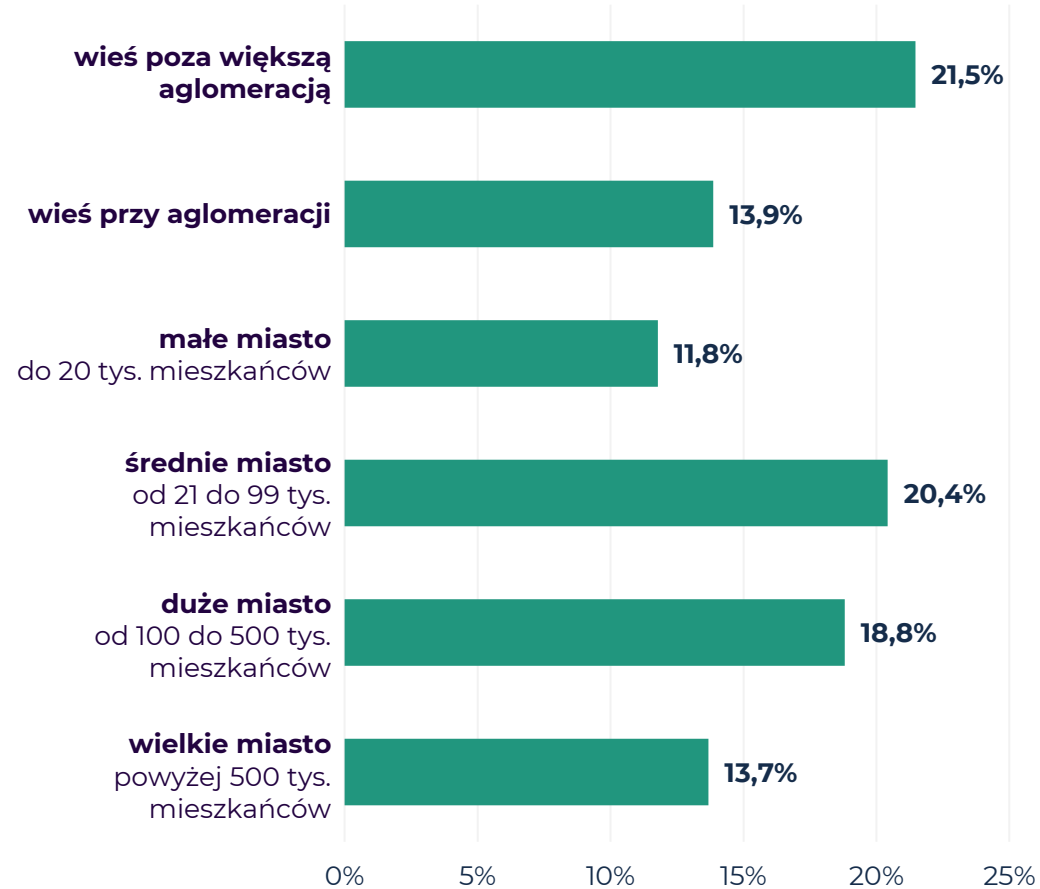
Jaka jest Twoja płeć?

N = 1053



## struktura próby

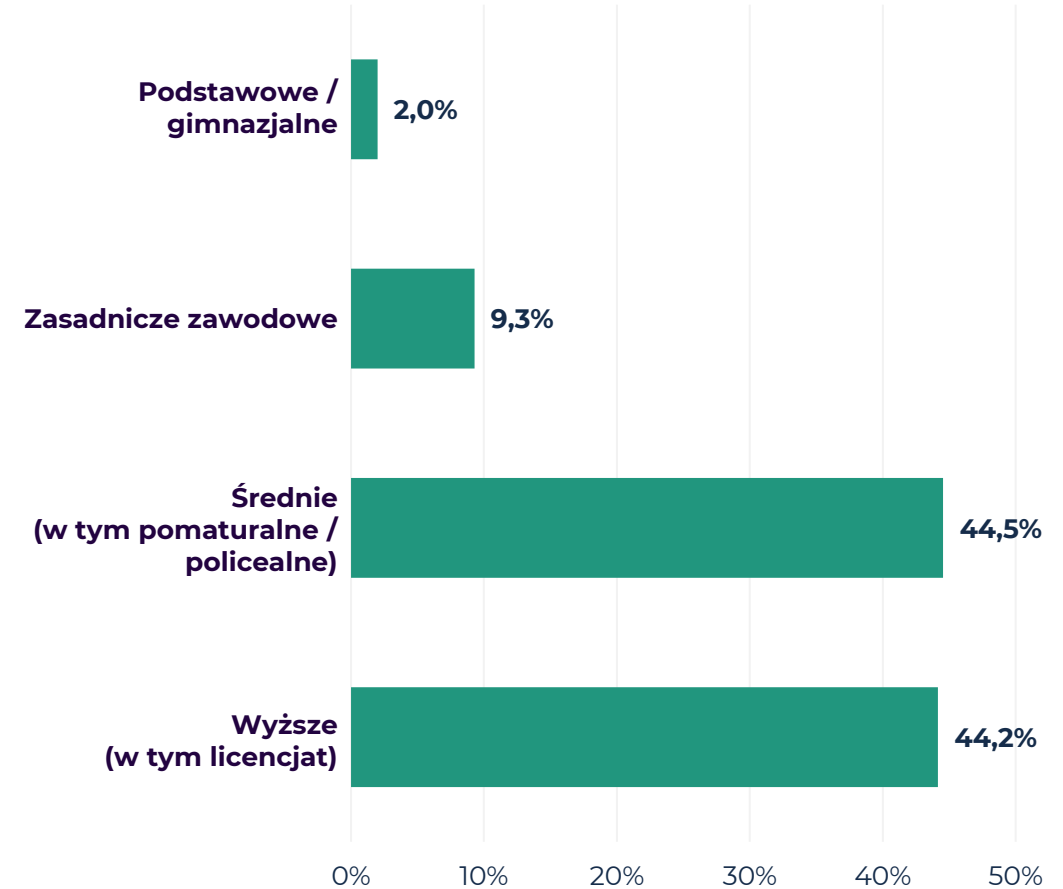
## miejsce zamieszkania



W jakiej miejscowości mieszkasz?

N = 1053

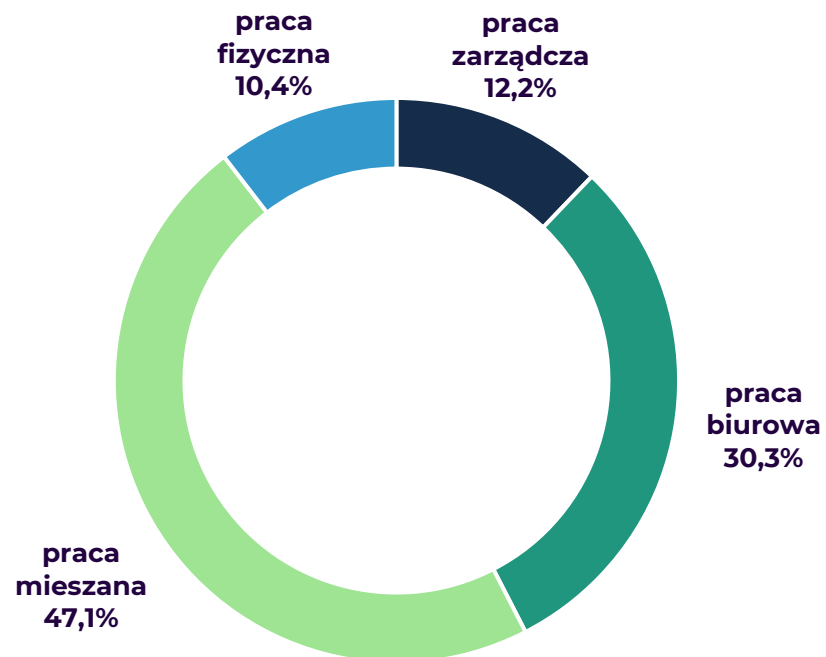
## wykształcenie



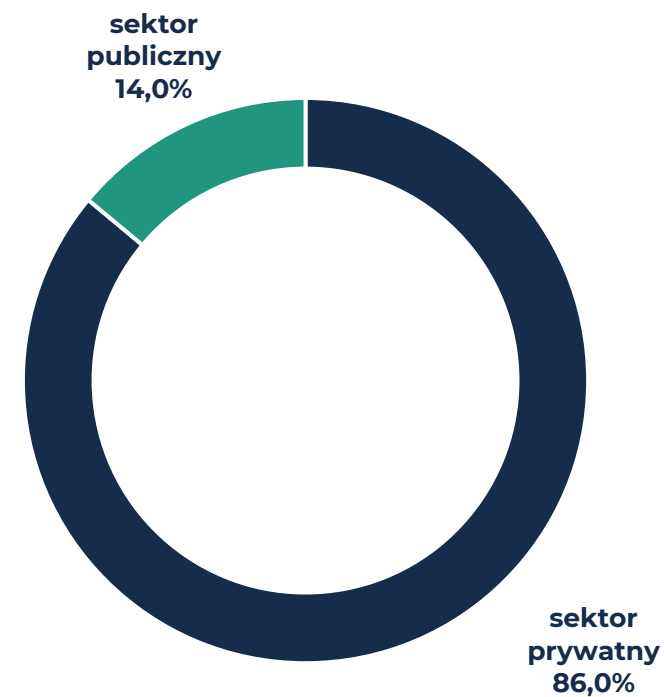
Jakie jest Twoje wykształcenie?

N = 1053

## profil zawodowy



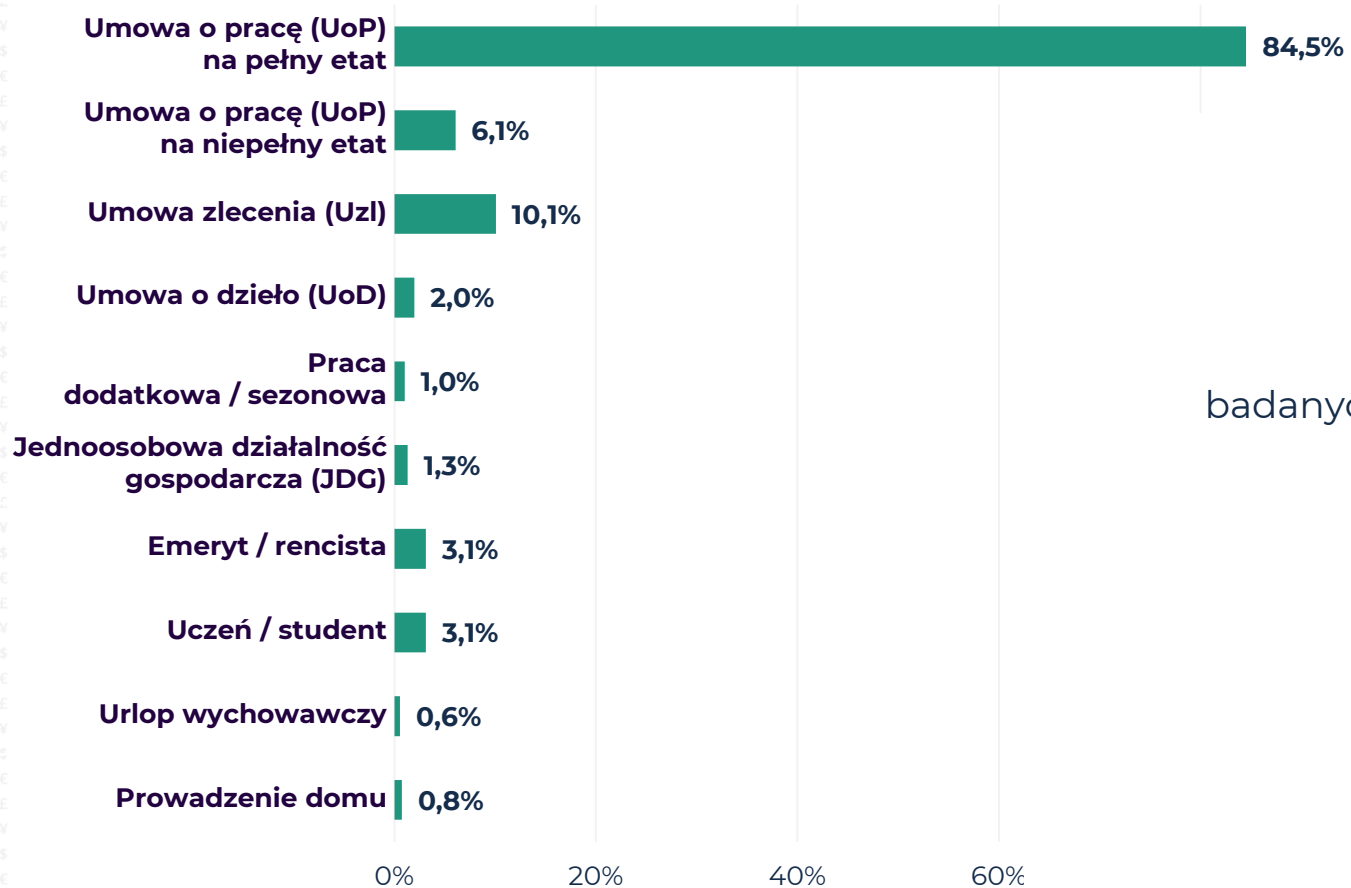
## sektor pracy



Który opis zawodowy najlepiej pasuje do Ciebie i wykonywanej przez Ciebie pracy?

N = 1053

## status zawodowy i rodzaj umowy



88,7%

badanych wskazało jeden rodzaj statusu zawodowego.

Dla

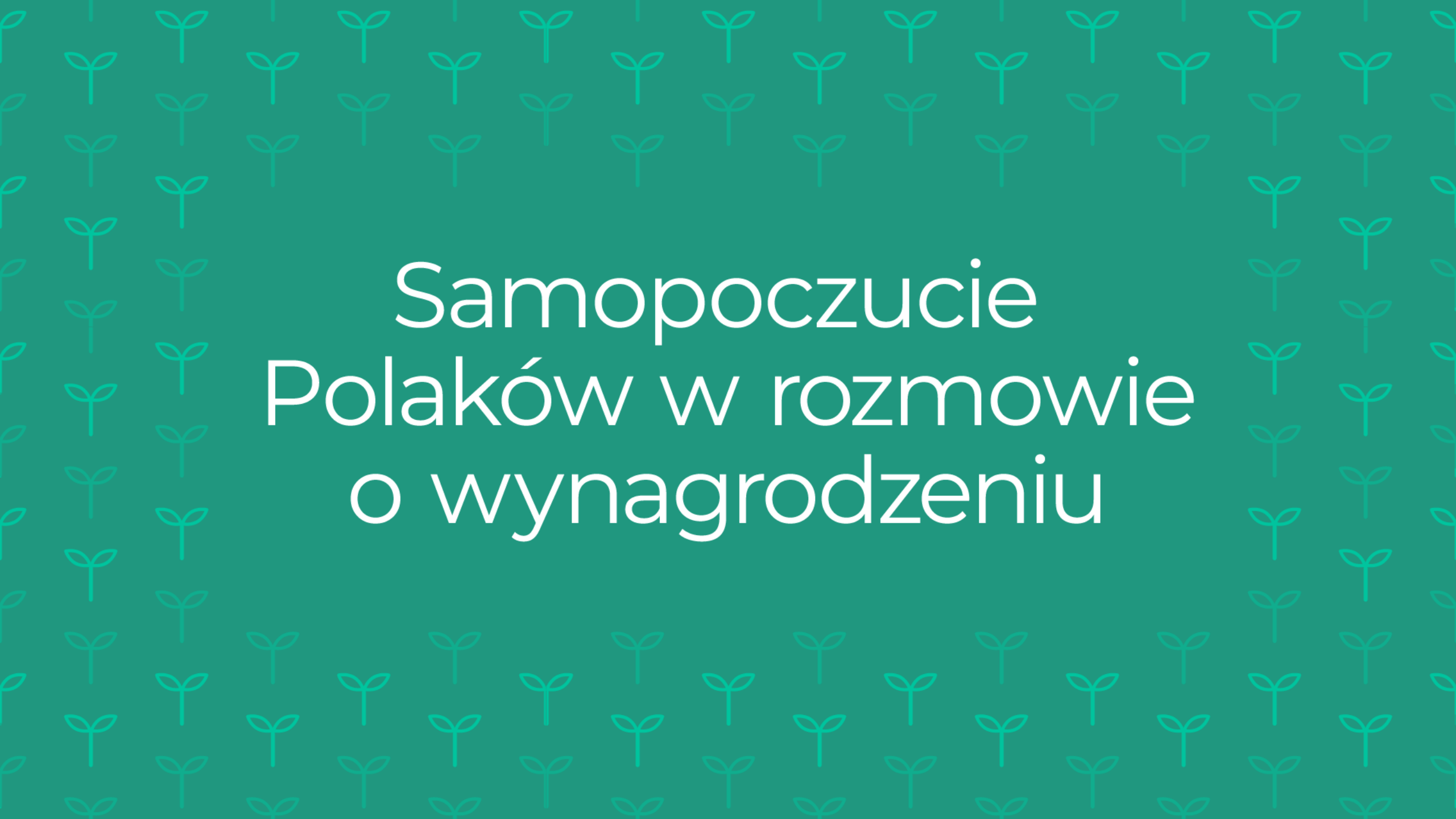
78,4%

jest to zatrudnienie tylko  
na umowę o pracę na pełen etat.

**Jaki jest Twój obecny status zawodowy?**  
Pytanie wielokrotnego wyboru,

N = 1053

Warunkiem zakwalifikowania się do próby była praca na Umowę o pracę (UoP), zlecenia (UzI) lub o dzieło (UoD), czyli wskazanie co najmniej jednej z 4 pierwszych odpowiedzi.



# Samopoczucie Polaków w rozmowie o wynagrodzeniu

# Samopoczucie Polaków w rozmowie o wynagrodzeniu

W tej sekcji przedstawiliśmy respondentom trzy sytuacje, które mogą się wydarzyć w życiu codziennym i poprosiliśmy o ocenę ich samopoczucia w opisanych scenariuszach.:

## Scenariusz 1:

Ktoś obcy pyta mnie, ile obecnie zarabiam.

## Scenariusz 2:

Bliska osoba pyta mnie, ile obecnie zarabiam.

## Scenariusz 3:

Muszę anonimowo (np. w ankiecie) podać informację o wysokości mojego wynagrodzenia.

Poprosiliśmy respondentów o ocenę tych sytuacji w skali:

- 1 – bardzo niekomfortowo,
- 2 – niekomfortowo,
- 3 – neutralnie.
- 4 – komfortowo,
- 5 – bardzo komfortowo.

Na potrzeby raportu na części wykresów zgrupowaliśmy odpowiedzi 1) z 2) i prezentujemy je jako „niekomfortowo” oraz 4) z 5) i prezentujemy je jako „komfortowo”.

### Czy wiesz, że:

Najlepszą metodą na obniżenie dyskomfortu rozmowie o wynagrodzeniu z przełożonym jest rzetelne przygotowanie się do niej i wykorzystanie racjonalnych argumentów dotyczących wysokości Twojej płacy jak: Twoja wiedza, umiejętności, doświadczenie, zadania.

Z dalszej części raportu dowiesz się jak poradzić sobie z dyskomfortem w trakcie rozmowy o swoim wynagrodzeniu i jak odmówić takiej rozmowy. Dowiesz się także jak przygotować się do rozmowy o podwyżce.

## 3 kroki do otwartości finansowej



Natalia  
Florek

Doradczyni zawodowa

**Natalia Florek Personal Branding**

„Jeżeli nie wiadomo o co chodzi, to chodzi o pieniądze” – ten cytat pasuje tutaj idealnie, **bo wiecie dlaczego często nie wiadomo o co chodzi? Dlatego, że Polacy czują się bardzo niekomfortowo rozmawiając o pieniądzach, wynagrodzeniu i wszystkim na około.**

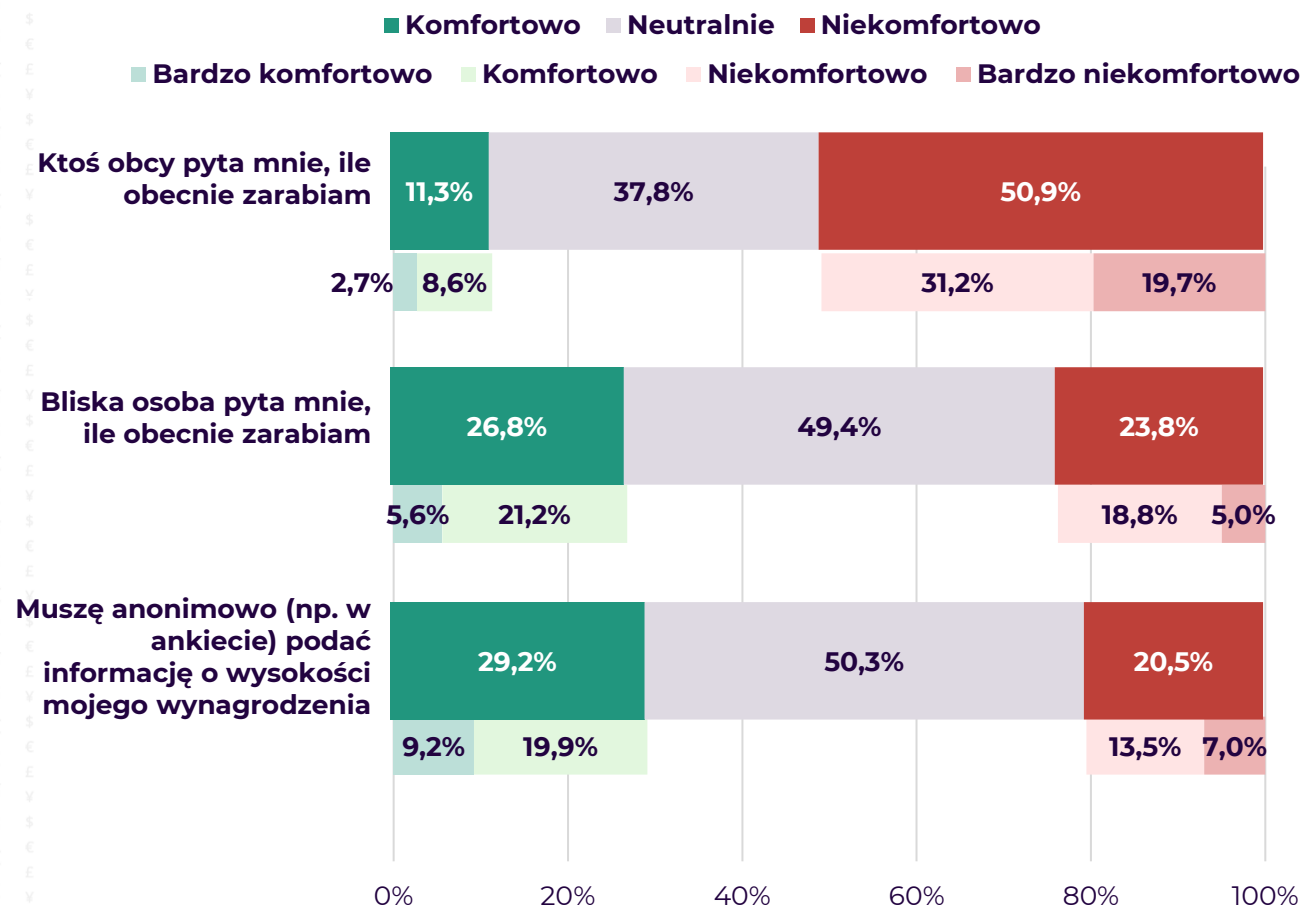
Gdy o zarobki pyta ktoś obcy, połowie z nas zapala się w głowie neon z napisem dyskomfort, podszyty pewnie niezbyt pochlebną oceną osoby pytającej. **To dlatego, że w Polsce finanse uznawane są za sprawę prywatną, a poruszanie tego typu tematów z obcymi jest oznaką złego wychowania.** Gdyby temat poruszył jednak ktoś nam bliski jest lepiej, ale nadal nie jest świetnie: niekomfortowo czuje się nadal prawie 24% badanych, a neutralnie kolejne 50%. Tu z kolei mamy do czynienia z całą tęczą czynników: **porównywaniem się do innych, zazdrością, odślonieniem się** (szczególnie, jeśli obawiamy się, że nasze zarobki są niższe niż tych, z którymi rozmawiamy)... ta lista mogłaby być bardzo długa i bez wyjątku niezbyt przyjemna. Po co się więc narażać na takie uczucia? Jak sobie z tym poradzić?

Po pierwsze, **nabierz perspektywy.** Edukuj się na temat wynagrodzeń (brawo, już czytasz ten raport!). Sprawdzaj stawki rynkowe w ogłoszeniach i raporty wynagrodzeń pamiętając, że nie zawsze w pełni oddają Twoją wiedzę, doświadczenie czy umiejętności. Na tyle, na ile to możliwe, poznaj swoją wartość rynkową, a także orientuj się w tym jak zmieniają się stawki w Twoim sektorze.

Po drugie, **poczuj się pewniej.** Masz już wiedzę o rynku i własną „wycenę”, często jednak to nie wystarcza by czuć się z nią dobrze. Zrób więc listę rzeczy, które powodują, że wyceniasz swoją usługę, jaką jest Twoja praca, właśnie na taką kwotę: lata doświadczeń, sukcesy, zrealizowane projekty, poczynione postępy, skończone studia czy zdobyte certyfikacje. To wszystko rezultaty inwestycji, które poczyniłeś/łaś w siebie. Teraz czas na zwrot z tej inwestycji. Warto też pamiętać, że **jeżeli już musisz się do kogoś porównywać, to jedyną osobą, do której powinnaś/powinieneś to robić, jesteś Ty z przeszłości.**

Po trzecie, **normalizuj to!** Zaczynj nieśmiało: rozmawiając o generalnych trendach rynkowych dotyczących wynagrodzeń w danym sektorze, a z czasem przejdź do rozmów na bardziej personalnym poziomie. Przygotuj odpowiedź na pytanie o zarobki – zaskoczenie nigdy nie jest dobrym doradcą. Zaczynj pytać i rozmawiać na ten temat – najpierw w bezpiecznym otoczeniu, a potem... a potem sam/a zobaczysz.

# Samopoczucie Polaków w rozmowie o wynagrodzeniu



Ponad połowa (50,9%) pracujących Polaków czuje się niekomfortowo, przy czym 19,7% bardzo niekomfortowo, kiedy pomyśli o rozmowie na temat swojego wynagrodzenia z kimś obcym. Zaledwie co dziewiąty Polak (11,3%) czuje się w takiej rozmowie komfortowo.

Znacznie mniej niekomfortowo czujemy się rozmawiając o swoim wynagrodzeniu z kimś bliskim (26,8% czuje się komfortowo, a 23,8% niekomfortowo). Najmniej stresującym scenariuszem okazał się ten, w którym musimy anonimowo podać informację o wysokości naszej płacy, chociaż nadal jest to sytuacja niekomfortowa dla co piątej osoby (20,5%) i komfortowa dla mniej niż 1/3 pracujących Polaków (29,2%). Warto się zastanowić jak często Polacy, proszeni o podanie wysokości wynagrodzenia na przykład w internetowej ankiecie czy porównywarce wynagrodzenia, podadzą poprawną i prawdziwą wartość.

Samo użycie słowa obcy w badanym scenariuszu mogło mieć wpływ na odpowiedzi, jednak najczęściej rekruter czy menedżer pytający nas o oczekiwania finansowe nie jest naszym znajomym – stąd użycie słowa „obcy”.

Za chwilę zobaczysz kilka sytuacji, które mogą się wydarzyć w życiu codziennym. Zaznacz, jak poczuł(a)byś się w danym scenariuszu:

N = 1053



# Nie czujemy się komfortowo w rozmowie o wynagrodzeniu

Nie czujemy się komfortowo zarówno, jeśli anonimowo mamy wskazać informację o wysokości wynagrodzenia, jak i wtedy, gdy pyta o to bliska osoba (wskazuje na to co piąty pracujący Polak). Aż niemal 51% respondentów czuje się źle, jeśli to ktoś obcy pyta, ile zarabiamy. Co to może oznaczać?

**Z jednej strony wyniki te można interpretować wskazując, że jesteśmy coraz bardziej świadomi.** Traktujemy nasze wynagrodzenie jako informację prywatną i poufną. Dodatkowo, pytania od osób postronnych o wysokość wynagrodzenia traktujemy zwykle jako brak taktu i nieestosowność. I choć prawdą jest, że informacja o wysokości wynagrodzenia jest naszym dobrem osobistym, nie musimy dzielić się tą wiedzą i nie musi być to dla nas komfortowe, to **sytuacja zmienia się radykalnie, jeśli tym obcym, pytającym o wynagrodzenie lub inicjującym rozmowę o jego wysokości jest rekruter, czy przełożony.** Wówczas brak swobody i komfortu w rozmowie o wynagrodzeniu nie wydaje się pożądanym stanem. W tym kontekście niepokój może budzić zwłaszcza fakt, że dużo większy dyskomfort niż mężczyźni (44,3%), odczuwają kobiety (58%) oraz osoby starsze (nawet blisko 60%) w porównaniu z najmłodszymi (nieco ponad 40%).

Jak w związku z tym swoje samopoczucie poprawić? **Podstawą jest zdobycie wiedzy o przedmiocie rozmowy.** Czy rozmawiamy o kwotach brutto czy netto? Czy rozmawiamy o wynagrodzeniu podstawowym, czy może również o składnikach zmiennych? A może dodatkowo w ramach naszego wynagrodzenia jest jeszcze rozbudowany pakiet benefitów? Trudno prowadzi się rozmowy – i piszę to nie tylko z pozycji HR-owca, ale również przełożonego – jeśli pracownik nie rozumie, że zatrudniając go na etacie nie mogę zagwarantować jednakowej kwoty, wpływającej w każdym miesiącu na jego rachunek, bo mamy skalę podatkową, czy też obowiązek doliczenia do przychodu kwot dodatkowych świadczeń oferowanych przez pracodawcę, co koniec końców wpływa na poziom wynagrodzenia netto.

Ponadto doświadczenie pokazuje, że **swobodę w rozmowie o poziomie wynagrodzenia**, a w szczególności o oczekiwaniach w tym zakresie, **wzmacnia (uzasadnione 😊) przekonanie o istotności własnego wkładu w realizację zadań, o posiadanym poziomie kwalifikacji oraz ich adekwatności i aktualności, jak również znajomość tego, co dzieje się na rynku** – zarówno gospodarce w ogóle, jak i w sektorze, w którym jesteśmy zatrudnieni.



Piotr  
Lipa

Board Member

UNIQA PL





Dr Kinga  
Przybysz-  
Polakowska

wykładowca Uniwersytetu WSB Merito  
w Poznaniu | People & Culture  
**mElements S.A.**

## Sztuka kochania (siebie) i odmawiania

Co ma wspólnego rozmowa z weselem? Nie musisz przyjmować zaproszenia!

**Rozmowa wymaga zgody; wchodzimy na własną odpowiedzialność, czasem płacąc cenę w postaci naszego samopoczucia.** I tutaj tzw. „uczucie z brzucha” powie nam więcej od narracji „głowy”. Gdy brzuch będzie krzyczeć: „Nie! Nie!”, obciążona konwenansami głowa podpowie: „wypada odpowiedzieć, ciocia pyta, co ci szkodzi”.

Otóż, wyniki badań pokazują, że – jeśli chodzi o pieniądze – to **rozmowa czasem SZKODZI gdyż wiąże się z dyskomfortem dla przynajmniej 1/5 z nas (a nawet połowy jeśli pyta obcy)**. Mamy prawo do ochrony własnych granic, co więcej sami ustalamy gdzie mocujemy żelazne wrota prywatności.

Do nas należy każdorazowa ocena sytuacji: **pytanie o zarobki jest neutralne w anonimowej ankiecie** (wtedy chodzi nie tyle o nas, a o grupę, którą reprezentujemy, np. mieszkańców miast); **kiedy jednak zadaje je ktoś z otoczenia, kontekst komunikacyjny jest już inny**: mamy historię relacji, słyszymy ton głosu pytającego, często znamy go i wiemy, że jak mówi: „nikomu nie powiem” to znaczy, że nie zdążysz mrugnąć, a o Twoim 6400 netto dowie się cała rodzina, a kolejnego dnia zadzwoni kuzyn prosząc o pożyczkę.

**Jak odmówić jeśli nie chcesz rozmawiać?** Można asertywnie i uprzejmie („rozmowa o wynagrodzeniu jest dla mnie niekomfortowa i wolałabym nie wypowiadać się w tym temacie”), można wprost („nie chcę odpowiadać na to pytanie”, „ja o zarobki nie pytam i nie odpowiadam na pytania z nimi związane”), można żartobliwie: („zawsze za mało, a o szczegółach tylko z szefem i żoną”). **Tutaj ważna jest nie tyle odpowiedź, co gotowość jej powtórzenia (technika zdartej płyty) w razie protestów pytającego.** Jeśli szanuje Twoje granice, zrozumie odmowę. A jeśli nie uszanuje i będzie dalej naciskać, cóż...wiesz już, że odrzucenie zaproszenia było słuszne.

**A jeśli chcesz porozmawiać?** Ujawniaj zarobki w formie, która jest dla Ciebie komfortowa (brutto? netto? z premiami?) i najlepiej w kontekście, który osadza kwoty w życiowych realiach (stawki rynkowe, poziom stanowiska, doświadczenie, kwalifikacje).



# Rozumienie wynagrodzenia: netto – brutto – pełne koszty pracy

## Kwestionariusz i poprawność odpowiedzi

W tej sekcji zapytaliśmy Polaków czy wiedzą czym różni się wynagrodzenie brutto od wynagrodzenia netto oraz czym różni się kwota brutto od kwoty pełnych kosztów pracodawcy (w raporcie nazywanego również pełnym kosztem pracy).

### Sprawdziliśmy to zadając dwa pytania:

- 1) Zakładając, że w umowie o pracę znajduje się kwota 5000 zł, na konto otrzymam:
- 2) Zakładając, że w umowie o pracę znajduje się kwota 5000 zł, koszt mojego wynagrodzenia dla pracodawcy wyniesie:

### Możliwe odpowiedzi:

- a) ponad 15% mniej
- b) do 15% mniej
- c) tyle samo
- d) do 15% więcej
- e) ponad 15% więcej
- f) nie wiem/ trudno powiedzieć

### Poprawne odpowiedzi:

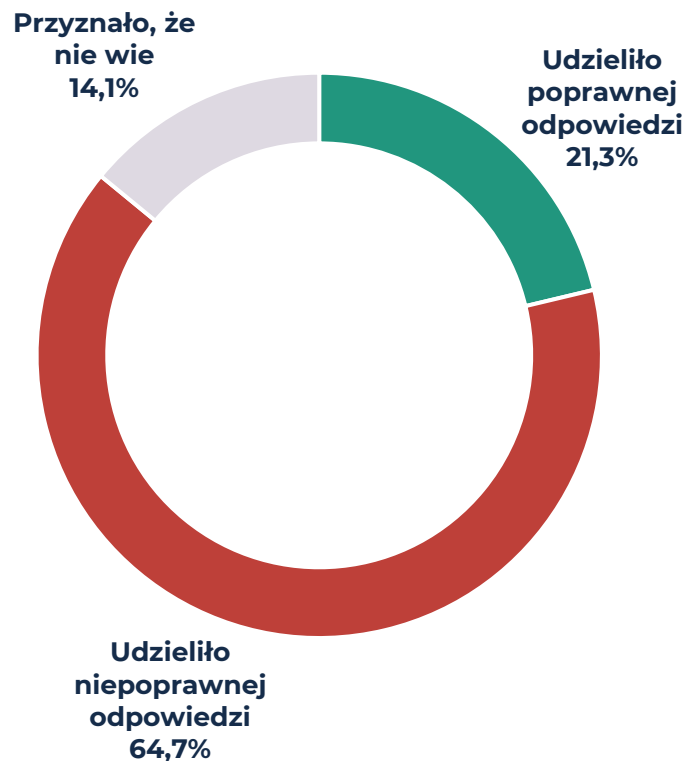
Netto, czyli potocznie „na rękę” a więc **na konto otrzymasz ~25% mniej niż wynosi kwota brutto** w umowie o pracę. 5000 zł brutto daje **około 3700 zł** wypłaty „na rękę”. Czyli realnie otrzymujesz ~75% kwoty brutto, więc poprawną odpowiedzią jest „netto to **ponad 15% mniej** niż brutto”.

Z kolei w drugim pytaniu mowa jest o pełnych kosztach pracy, czyli o tym, ile za Twoją pracę zapłaci Twoja firma. W przypadku umowy o pracę z kwotą 5000 zł brutto w 2023 roku **pracodawca zapłaci około 6000 zł pełnego kosztu pracy**, czyli **~20% więcej niż kwota brutto**. Poprawną odpowiedzią jest zatem, że „pełne koszty pracodawcy wyniosą **ponad 15% więcej** niż brutto”.

### Czy wiesz, że:

Z dalszej części raportu dowiesz się między innymi skąd wynikają te różnice oraz gdzie znajdziesz niemal 40% z kwoty, jaką pracodawca płaci za Twoją pracę.

## Rozkład odpowiedzi: poprawne, niepoprawne i deklaracja niewiedzy



### Tylko 21,3% pracujących Polaków znało odpowiedź na oba pytania.

Częściej znamy odpowiedź na pytanie o ile kwota netto różni się od brutto, dużo rzadziej wiemy jak mają się pełne koszty pracy do kwoty brutto. Im wyższe wykształcenie tym częściej znamy poprawną odpowiedź na te pytania.

Osoby młodsze, te z mniejszych miejscowości, pracujące w mniejszych firmach i, co ciekawe, także osoby które czują się komfortowo rozmawiając o swoim wynagrodzeniu, rzadziej znają poprawne odpowiedzi na te pytania.

W grupie osób, które udzieliły niepoprawnej odpowiedzi znajdują się także te, które wiedzą, że netto jest niższe od brutto, ale sądzą że o mniej niż 15%, oraz te, które wiedzą, że pełne koszty pracodawcy są wyższe od brutto, ale uważają że są one wyższe o mniej niż 15%.

W dalszej części rozdziału dowiesz się jak wielu Polaków udzieliło poprawnych odpowiedzi na pytania o stosunek netto do brutto oraz pełnych kosztów pracy do brutto.

Zakładając, że w umowie o pracę znajduje się kwota 5000 zł brutto, na konto otrzymam:  
Zakładając, że w umowie o pracę znajduje się kwota 5000 zł brutto, koszt mojego wynagrodzenia dla pracodawcy wyniesie:

N = 1053

# Kasa musi się zgadzać

Wyniki badania nie są dla mnie zaskoczeniem. **Zasady naliczania płac wynikają z ustaw podatkowych:** ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (PIT) oraz regulacji Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, potocznie zwanego ZUS-em. Są to pozycje które **nie są pierwszym wyborem do czytania na spokojny, sobotni wieczór.** Tak naprawdę algorytm naliczania kwoty netto, potocznie zwanej „na rękę” jest taki sam dla umowy o pracę czy dla osób będących na tzw. samozatrudnieniu, czyli świadczących usługi na podstawie umowy B2B. Tyle tylko, że mało kto wylicza kwotę „na rękę” przy współpracy na tej podstawie, co jest w moim odczuciu sporym błędem.

## ILE TO WYNOŚI

W uproszczeniu, przy założeniu, że zarabiamy do 120 tys. zł rocznie czyli nie przekraczamy progu podatkowego można przyjąć iż ok 25% naszej pensji pracodawca w naszym imieniu przekazuje do Urzędu Skarbowego i ZUS. Jeżeli jednak przekraczamy pierwszy próg podatkowy podatek wynosi nie 12% ale aż 32%, a nasze potrącenia rosną o kolejne 20%. Sytuacja zmienia się również kiedy wynagrodzenie w skali roku przekracza ok 200 tys. zł. Wówczas pracodawca nie potrąca składek: emerytalnej i rentowej. **Taka ilość zmiennych sprawia, iż rzeczywiście trudno wskazać jeden, stały procent o jaki wynagrodzenie netto jest niższe od płacy brutto.**

**Dodatkowo pracodawca już z własnej kieszeni „dokłada” do ZUS ok 20% naszej pensji,** w zależności od wysokości składki wypadkowej, która niestety jest zmienna.

## DEKLARACJE MAJĄ ZNACZENIE

**Płaca netto, przy tym samym wynagrodzeniu brutto może się zmieniać w zależności od indywidualnej sytuacji pracownika.** Deklaracja składana pracodawcy ma duże znaczenie. Przykładowo, jeżeli miejsce pracy znajduje się w innej miejscowości niż miejsce zamieszkania – przysługują nam wyższe koszty uzyskania przychodu. Wyższe koszty oznaczają niższy podatek – czyli mniejsza kwota jest „zabierana” z ustalonego wynagrodzenia do Urzędu Skarbowego. Praca u kilku pracodawców również ma znaczenie – ustawa PIT narzuca wysokość kosztów uzyskania przychodu dla umowy o pracę w zależności od tych zmiennych.



Karolina  
Rychter

Partner Zarządzający |  
Doradca Podatkowy IT & New Tech  
**Kancelaria RBR**

## pytania sprawdzające wiedzę o wynagrodzeniu

### Czy wiesz, że:

Zarabiając 5000 zł brutto na konto otrzymujesz ~75% tej kwoty. Wynika to z odliczenia z pensji brutto zaliczki na podatek dochodowy i składek ZUS oraz PPK.

Nie widzisz tych kwot na swoim koncie, ponieważ **z Twojej pensji brutto** z umowy o pracę oraz zlecenia pracodawca jest zobowiązany potrącić i **przekazać do budżetu państwa**:

- 12% zaliczki na podatek dochodowy (nie dotyczy 30 000 zł kwoty wolnej od podatku w ciągu roku kalendarzowego; w przypadku zarobków przekraczających drugi próg podatkowy – 32%),
- 9% składki zdrowotnej (należna nawet od kwoty wolnej od podatku),
- 9,76% składki emerytalnej,
- 1,5% składki rentowej,
- 2,45% składki chorobowej,
- 2,0% składki podstawowej na PPK (o ile pracownik nie odmówi udziału).

W przypadku **umowy o dzieło** pracodawca przekazuje jedynie 12% zaliczki na podatek dochodowy, w **przypadku kontraktów** (tzw. B2B) to kontraktor jest zobowiązany odprowadzić zaliczkę na podatek i odpowiednie składki do budżetu państwa.

### Czy wiesz, że:

**Pracodawca za Twoją pracę zapłaci ~20%\* więcej niż kwota brutto** w umowie o pracę. Wynika to z doliczenia do pensji brutto dodatkowych składek przekazywanych państwu przez pracodawcę za Twoją pracę.

**Dodatkowo**, w przypadku umowy o pracę i zlecenia, pracodawca przekazuje z własnej kieszeni, a więc **ponad kwotę brutto**:

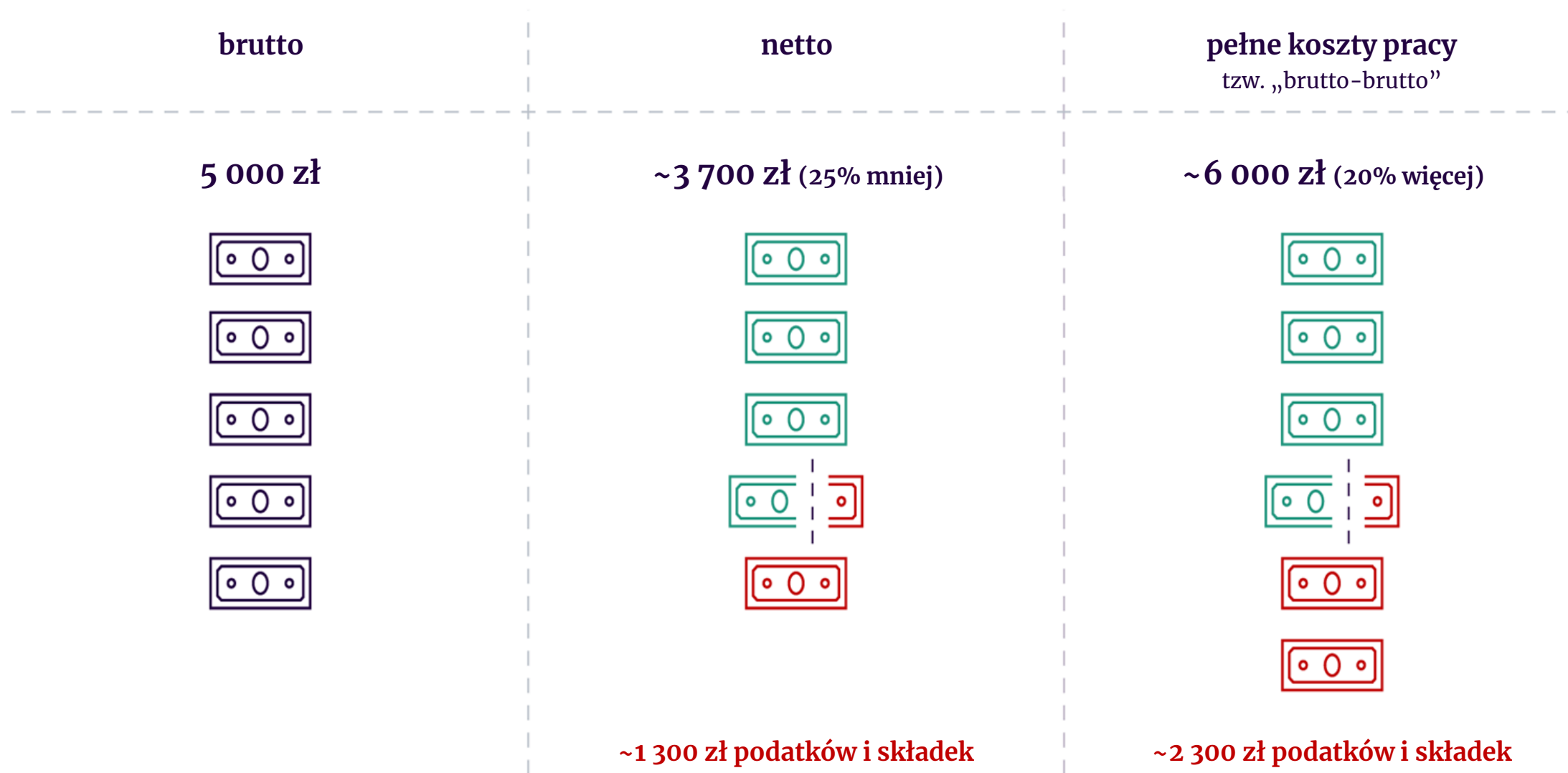
- 9,76% składki emerytalnej,
- 6,5% składki rentowej,
- 0,67% do 3,33% składki wypadkowej (według decyzji ZUS dot. ryzyka),
- 2,45% składki na Fundusz Pracy,
- 1,5% składki podstawowej na PPK (o ile pracownik nie odmówi udziału),
- 0,1% na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (w części firm).

W przypadku **umowy o dzieło** pracodawca nie przekazuje do budżetu państwa żadnych dodatkowych składek. Podobnie **w przypadku kontraktów** (tzw. B2B), chociaż do kwoty faktury doliczany jest podatek VAT (podatek od towarów i usług, zwykle neutralny dla kosztów pracodawcy), o ile wystawiający fakturę jest VAT-owcem.

Dokładne kwoty netto i pełnych kosztów pracy zależą od bardzo wielu zmiennych, ale dla uproszczenia na potrzeby raportu zakładamy m.in. pracę u jednego pracodawcy, w miejscu zamieszkania. Swoje kwoty brutto, netto i pełne koszty pracy możesz sprawdzić np. w [tym kalkulatorze](#).



## Jak działa brutto, netto i pełne koszty pracy



Dokładne kwoty netto i pełnych kosztów pracy zależą od bardzo wielu zmiennych, ale dla uproszczenia na potrzeby raportu zakładamy m.in. pracę u jednego pracodawcy, w miejscu zamieszkania. Swoje kwoty brutto, netto i pełne koszty pracy możesz sprawdzić np. w [tym kalkulatorze](#).

## Bo w pracy najważniejsza jest kasa!



Magda  
Gawrońska

Konsultant HR | Główny specjalista ds.  
Analiz i Pozyskiwania Danych  
HRrebels | Urząd m.st. Warszawy

Pomijając kwestię tego, czy rzeczywiście wynagrodzenie dla nas jako pracowników jest najważniejsze w pracy, przeprowadzone w czerwcu tego roku badanie Świadomości Wynagrodzeniowej Polaków pokazało, że **o wynagrodzeniu wiemy niewiele albo prawie nic**. Bo jakże inaczej można powiedzieć, jeżeli niemal 90% badanych nie potrafiło udzielić poprawnej odpowiedzi w pytaniach o kwotę brutto, netto i koszty pracodawcy? Dodatkowo niepokojącym zjawiskiem jest wskazanie tylko przez 33,7% badanych poniżej 25. roku życia poprawnej odpowiedzi na pytanie dotyczące różnicy między kwotą brutto a netto. Jest to najgorszy wynik, średnio o ok. 23%, w porównaniu do pozostałych grup wiekowych biorących udział w badaniu.

Mimo, że twierdzi się, że wynagrodzenie jest ważną dla pracowników kwestią, a **wszelkie negocjacje sprowadzają się do uzyskania satysfakcjonującej kwoty na umowie o pracę to okazuje się, że nie za bardzo wiemy co negocjujemy**. Zwykle też **nie zdajemy sobie sprawy z tego jaki jest całkowity koszt naszego zatrudnienia** – pracodawca jest zobowiązany przekazać do państwa w postaci różnych należności ok 20% kwoty ponad nasze wynagrodzenie brutto.

**Po co nam tak szczegółowa wiedza? Po to, abyśmy wiedzieli ile zarabiamy i jak jest punkt wyjścia do negocjacji płacowych**. Ale założmy, że wiemy i rozumiemy kwestie związane z wynagrodzeniem brutto i netto. Jednakże co w przypadku jeżeli trafimy na przełożonego, który się na tym nie zna? Badanie pokazało, że mamy dość dużą szansę na taką sytuację. **Łącznie 45,3% przełożonych uważa, że wynagrodzenie netto jest do 15% mniejsze, nie zna odpowiedzi na to pytanie albo uważa, że wynagrodzenie netto jest większe lub równe brutto**.

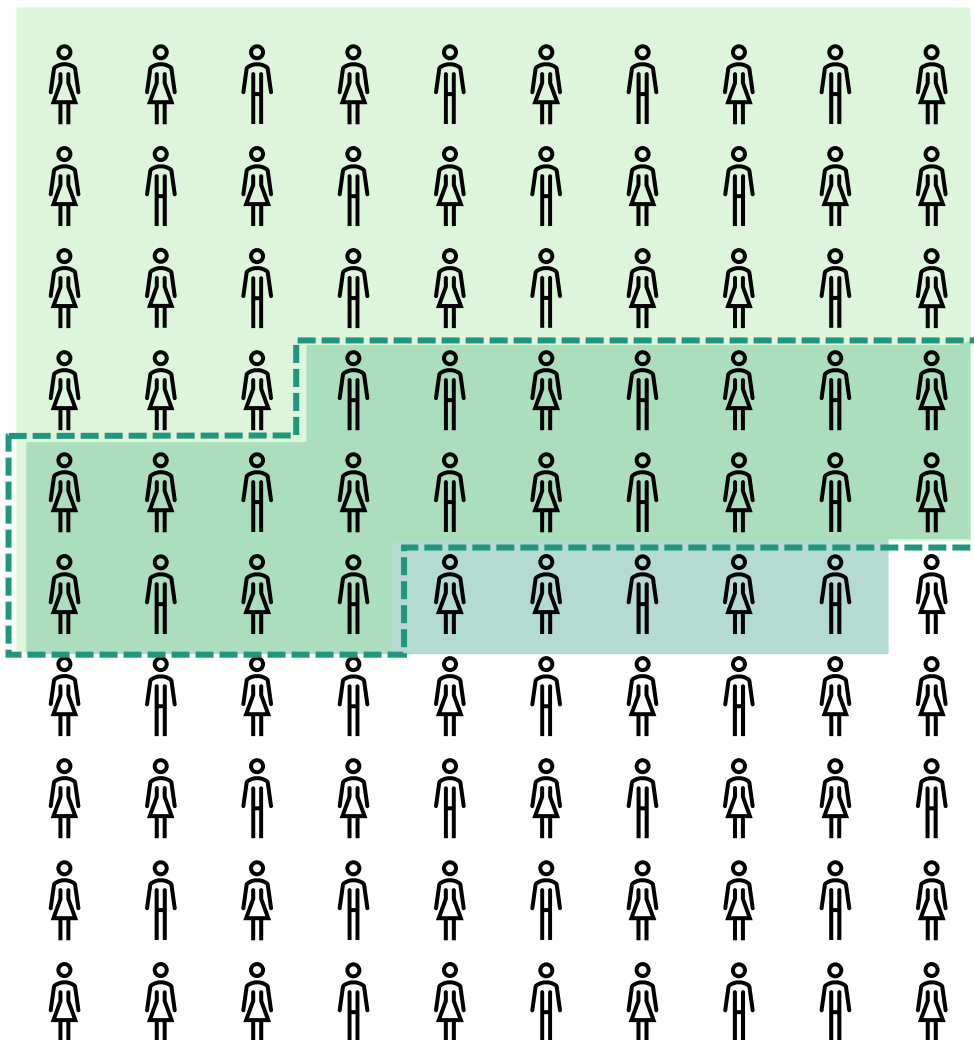
To sytuacja, która stawia obie strony na trudnej pozycji. Jedynie dzięki wiedzy, którą posiadamy jako pracownik, możemy przedstawić logiczne argumenty w rozmowie o wynagrodzeniu i tylko dzięki takiej argumentacji mamy szansę, że druga strona podejmie temat i również przygotuje się merytorycznie do rozmowy.

Dlatego świadomość wynagrodzeniowa jest tak ważna!



## Pytania sprawdzające wiedzę o wynagrodzeniu

**53,9%** Polaków wie, że netto jest o ponad 15% niższe niż brutto.



**26,4%** Polaków wie, że koszt pracodawcy jest o ponad 15% wyższy niż brutto.

**21,3%** Polaków wie obie te rzeczy.

### Poprawne odpowiedzi

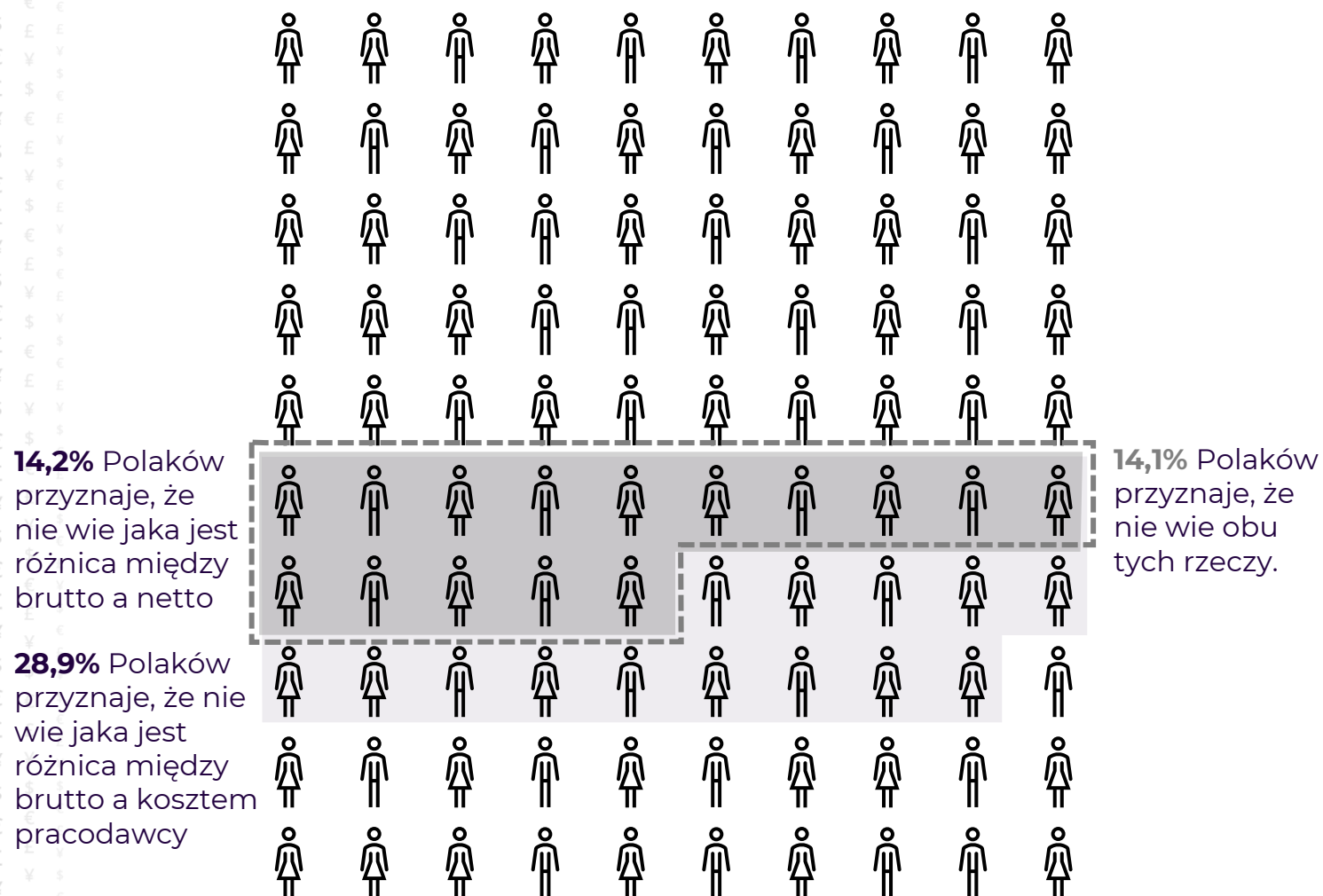
Aż 72,5% wie, że kwota netto jest niższa niż brutto, przy czym tylko 53,9% wie, że netto jest o ponad 15% niższe. Z drugiej strony tylko 38,7% wie, że pełne koszty pracodawcy są wyższe niż brutto, jednak tylko 26,4% wie, że są one o ponad 15% wyższe. Poprawną odpowiedź na oba pytania zna tylko 21,3% pracujących Polaków.

Poprawne odpowiedzi najczęściej znają osoby między 50 a 60 rokiem życia oraz między 30 a 35 (odpowiednio 33% i 28% obu odpowiedzi w obu pytaniach), osoby z wykształceniem wyższym (29%), pracownicy zarządzający (31%) oraz osoby czujące się niekomfortowo w rozmowie o wynagrodzeniu (23%).

Zakładając, że w umowie o pracę znajduje się kwota 5000 zł brutto, na konto otrzymam  
Zakładając, że w umowie o pracę znajduje się kwota 5000 zł brutto, koszt mojego wynagrodzenia dla pracodawcy wyniesie

N = 1053

## Pytania sprawdzające wiedzę o wynagrodzeniu



### Niewiedzący

14,2% nie wie ile wynosi netto a 28,9% przyznaje się do niewiedzy dotyczącej wysokości kosztów pracy.

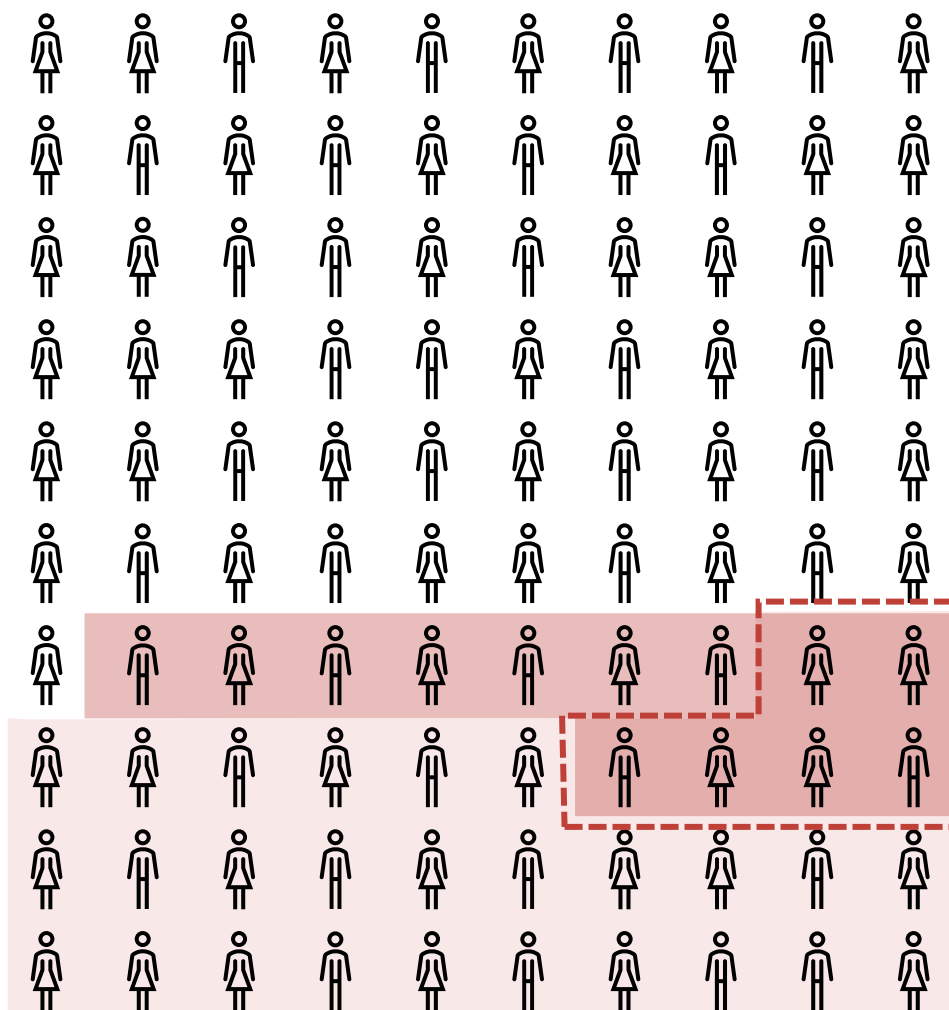
Łącznie 14,1% pracujących Polaków przyznaje, że nie wie jak się mają kwoty netto i pełne koszty pracy do brutto.

Do niewiedzy w tym zakresie najczęściej przyznają się osoby, które nie potrafią porównać wysokości swojej pensji do płacy innych Polaków (46%), osoby z niższym wykształceniem (33%) oraz te, pracujące w firmach zatrudniających do 10 osób (20%).

Zakładając, że w umowie o pracę znajduje się kwota 5000 zł brutto, na konto otrzymam  
Zakładając, że w umowie o pracę znajduje się kwota 5000 zł brutto, koszt mojego wynagrodzenia dla pracodawcy wyniesie

N = 1053

## Pytania sprawdzające wiedzę o wynagrodzeniu



**13,3%** Polaków sądzi, że netto jest wyższe lub równe brutto.

**32,5%** Polaków sądzi, że koszt pracodawcy jest niższy lub równy brutto.

**6,0%** Polaków myli się w obu tych sprawach.

### Mylący się

13,3% pracujących Polaków uważa, że netto jest równe lub wyższe od brutto a 32,5% sądzi, że pełne koszty pracy są niższe lub równe brutto.

Dodatkowo 18,5% sądzi, że kwota netto jest do 15% niższa niż brutto, a 12,3% sądzi, że pełne koszty pracodawcy są do 15% wyższe od brutto.

6% Polaków odpowiada niepoprawnie na oba pytania.

Dwóch błędnych odpowiedzi najczęściej udzielają osoby czujące się komfortowo w rozmowie o swoim wynagrodzeniu (11%), pracownicy firm zatrudniających między 501 a 1000 osób (10%) i osoby przed 30 r.ż. (9%) oraz sądzące, że zarabiają więcej od innych (9%).

Zakładając, że w umowie o pracę znajduje się kwota 5000 zł brutto, na konto otrzymam  
Zakładając, że w umowie o pracę znajduje się kwota 5000 zł brutto, koszt mojego wynagrodzenia dla pracodawcy wyniesie

N = 1053

# Co piątemu Polakowi pieniądze kojarzą się negatywnie

**Większość Polaków czuje się niekomfortowo rozmawiając o pieniądzach: o swoich zarobkach czy sytuacji finansowej.** Dlaczego tak się dzieje? Częściowo ma to uwarunkowanie kulturowe, mocno zakorzenione w chrześcijaństwie. **Większość osób kojarzy bogactwo z nieuczciwie zarobionymi pieniędzmi.** Dlatego też wielu wstydzi się swobodnie rozmawiać o pieniądzach. **Ponadto, aż 20% Polakom pieniądze kojarzą się negatywnie, przy czym częściej takie odczucia mają kobiety niż mężczyźni** (MoneyTrack, 2022). Nic więc dziwnego, że wielu Polaków nie potrafi również rozmawiać o zarobkach, nawet ze swoim pracodawcą.

**W wielu domach unika się rozmów o pieniądzach z dziećmi,** traktuje się to jako temat dla dorosłych, powiązany z światem „dorosłych” problemów. Podobnie **poziom formalnej edukacji finansowej pozostawia wiele do życzenia** – w szkołach edukacja finansowa jest w zasadzie pomijana. To z czym może się zetknąć przeciętny człowiek, to nudne programy telewizyjne czy radiowe na tematy finansowe, niezrozumiałe wypowiedzi specjalistów od finansów.

Jakie to ma konsekwencje? **Wiele osób wchodzi w dorosłe życie bez rozumienia podstawowych pojęć, nie tylko z obszaru makro- czy mikroekonomii, ale również wiedzy „codziennie-użytecznej”.** Okazuje się, że co prawda większość pracujących Polaków mniej więcej orientuje się, ile zarabia netto (na rękę), to już kwota brutto jest dla nich nieznana i często źle szacowana. Jeszcze gorzej jest z wiedzą na temat pełnych kosztów pracodawcy. Większość pracujących Polaków nie wie jaki to stanowi procent lub wręcz nie zdaje sobie sprawy, że nie jest to kwota brutto.

Podobnie wygląda sprawa ze świadomością podatków. **Wielu Polaków nie zdaje sobie sprawy, że kupując codzienne produkty płaci podatek VAT, nie wszyscy zdają sobie sprawę, w jakich sytuacjach trzeba zapłacić podatek CIT lub czy płacą podatek PIT.** Co więcej, aż 21% Polaków uważa, że nie płaci żadnych podatków (badania dla ZPP 2017 rok).



Dominika  
Maison

President & Chief Science Partner

MAISON & PARTNERS

# Szczerość w rozmowie o wynagrodzeniu

## Szczerość w rozmowie o wynagrodzeniu

W tej części badania zapytaliśmy respondentów czy w rozmowie o wysokości swojego wynagrodzenia zdarzyło mi się:

- a) Zaniżyć swoje wynagrodzenie
- b) Zawiżyć swoje wynagrodzenie
- c) Odmówić rozmowy o wynagrodzeniu
- d) Żadna z powyższych.

Było to pytanie wielokrotnego wyboru, jednak zaznaczenie opcji d) „żadna z powyższych” uniemożliwiało jednoczesne zaznaczenie innych odpowiedzi.

### Czy wiesz, że:

Upraszczając, jeśli pytasz kogoś o jego wysokość wynagrodzenia **masz aż 63% szans na to, że celowo nie poda Ci prawdziwej odpowiedzi?** Oznacza to, że nie powinniśmy wierzyć w kwoty wynagrodzenia, które podają nam znajomi, rodzina czy osoby wypowiadające się w mediach społecznościowych, na forach internetowych czy dyskusyjnych.

Dodajmy do tego informację, że **tylko 21% Polaków wie czym różni się brutto od netto i pełnych kosztów pracy**, a nasza szansa na uzyskanie wiarygodnej odpowiedzi spada do zaledwie 20%. Zatem **tylko jeden na pięciu rozmówców powie nam ile naprawdę zarabia jednocześnie rozumiejąc różnicę między netto a brutto.**

Oznacza to, że 80% pracujących Polaków, czyli **aż 4 na 5 osób, które zapytamy o ich wysokość wynagrodzenia, nie powie nam o nim prawdy**, celowo lub przez przypadek.

Gdyby szukać tylko osób, które powiedzą nam ile zarabiają i rozumieją również pełne koszty pracy, szansa na odpowiedniego rozmówcę spadłaby do niecałych 8%.



## Rozmowy o pieniądzach to wciąż temat tabu!



Magda  
Tadrała

CEO in HR Craft

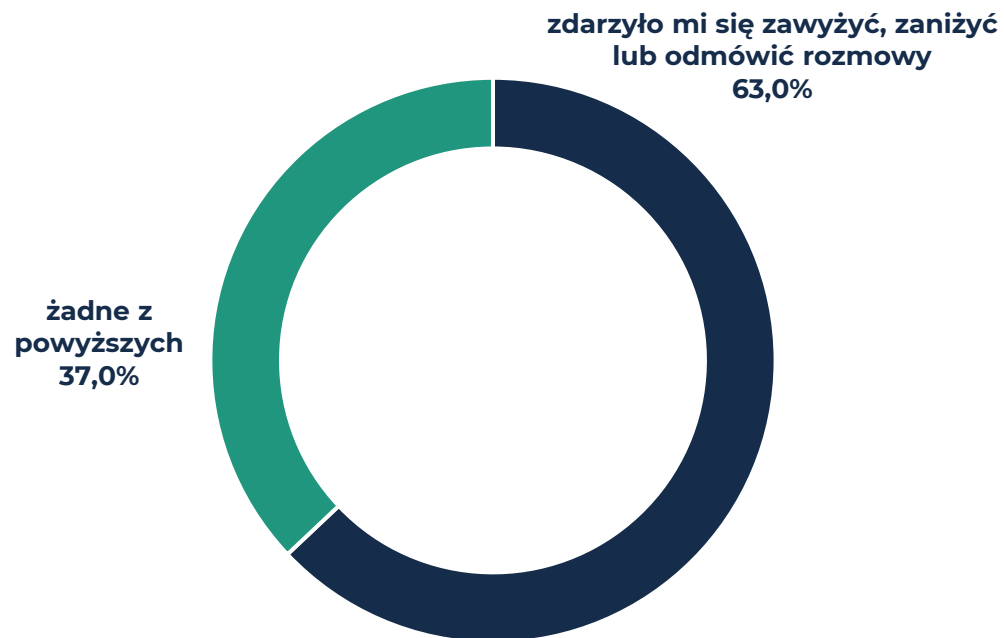
HR Craft

Bo aż 63% Polaków przyznaje się, że zdarzyło im się odmówić rozmowy o swoim wynagrodzeniu lub powiedzieć nieprawdę! I choć w ostatnich latach w Polsce wzrosło zainteresowanie tematem płac i transparentności płacowej, co skutkuje większym udostępnianiem informacji o wynagrodzeniach przez pracodawców (jawne widełki wynagrodzeniowe wewnątrz i na zewnątrz) to **głównym źródłem wiedzy Polaków o wynagrodzeniach są nadal znajomi z i spoza pracy**. Biorąc pod uwagę, jakie mamy dziś możliwości zbierania i analizy danych wynik ten mocno zastanawia. Bo **co ciekawe później, gdy np. musimy negocjować nasze wynagrodzenie (nowa praca, podwyżka), nie używamy informacji pozyskanych z tego źródła**.

Portale z ogłoszeniami o pracę coraz częściej publikują oferty z widełkami, jednak warto pamiętać, że i one nie zawsze odzwierciedlają rzeczywiste widełki płacowe – pracodawcom zależy na przyciągnięciu kandydatów, a Ci aplikują chętniej, gdy wiedzą, ile mogą zarobić. Coraz więcej organizacji ujawnia przedziały wynagrodzeń dla danych stanowisk, budując tym samym kulturę transparentności. To ważne źródło danych o zarobkach (na pewno wiemy, gdzie jesteśmy w widełkach i czy za zmianą poziomu stanowiska czeka nas jakaś podwyżka), **ale trzeba pamiętać, że widełki w firmie nie zawsze są odpowiednio często rewidowane i dostosowywane do zmian na rynku, mogą być też specyficzne dla danej branży/firmy**. Strategie wynagrodzeniowe są bardzo różne i zależne od biznesu oraz kondycji organizacji. **Warto pytać o nie otwarcie i starać się dobrze je zrozumieć, żeby wiedzieć, za co dokładnie firma płaci pracownikom i jak wyceniane są stanowiska**.

Reasumując – szukając informacji o zarobkach i chcąc ocenić swoje, warto zbierać i analizować dane z różnych źródeł i na pewno pamiętać, że ludzie mają tendencję do kłamania w kwestii pieniędzy – albo zawyżają swoje zarobki, chcąc się pochwalić/wypaść dobrze, albo je zaniżają, żeby wzbudzić w rozmówcy konkretne emocje.

## Szczerość w rozmowie o wynagrodzeniu – Polakom zdarza się



Zdarzyło mi się zaniżyć swoje wynagrodzenie

17,9%

Zdarzyło mi się zawyżyć swoje wynagrodzenie

18,2%

Zdarzyło mi się odmówić rozmowy o wynagrodzeniu

35,8%

0% 10% 20% 30% 40% 50%

**W rozmowie o wysokości mojego wynagrodzenia zdarzyło mi się**

Wielokrotny wybór, lewy wykres pokazuje odsetek pracujących Polaków, którzy chociaż raz zawyżyli, zaniżyli lub odmówili rozmowy o wynagrodzeniu.

N = 1053



# Dlaczego kłamiemy w rozmowie o wynagrodzeniu?

Rozmowy o pieniądzu zawsze wzbudzają wiele emocji. W naszym społeczeństwie często odbierane są za temat prywatny, temat TABU (aż 50,9% badanych czuje się niekomfortowo rozmawiając o pieniądzu z nieznanymi), ale dlaczego wstydzi się rozmawiać o pieniądzu w trakcie rozmowy o pracę? Dlaczego wzbudza to, aż takie skrajne emocje, że aż 35,8% badanych zdarzyło się odmówić rozmowy na ten temat?

W rozmowie rekrutacyjnej może to wynikać z wielu różnych powodów. Oto kilka z nich:

**1. Obawa przed odrzuceniem.** Kandydaci często obawiają się, że podanie swoich rzeczywistych oczekiwań wynagrodzenia może skutkować odrzuceniem ich aplikacji. Dlatego mogą kłamać, starając się dostosować do oczekiwań pracodawcy.

**2. Brak pewności i wiedzy o rynku pracy.** Niektórzy kandydaci mogą nie być pewni, ile powinni zarabiać na danym stanowisku. W takiej sytuacji mogą kłamać lub unikać tematu wynagrodzenia, aby uniknąć konfrontacji. Niektórzy kandydaci mogą nie mieć dostępu do aktualnych informacji o rynku pracy, co sprawia, że trudno im jest określić realistyczne oczekiwania wynagrodzenia. Warto w takiej sytuacji skorzystać z raportów płacowych lub kalkulatorów wynagrodzeń (dostępnych chociażby na portalu OLX Praca lub Infor).

**3. Ryzyko wynagrodzenia poniżej oczekiwań.** Kandydaci obawiają się, że podanie swoich oczekiwań wynagrodzenia może skutkować otrzymaniem oferty poniżej tych oczekiwań. W efekcie mogą ukrywać swoje rzeczywiste oczekiwania, aby nie być potraktowani niesprawiedliwie.

**4. Negocjacje i umiejętności komunikacji.** Niektórzy kandydaci mogą unikać rozmowy o wynagrodzeniu, ponieważ nie czują się pewnie w negocjacjach lub nie mają wystarczających umiejętności komunikacyjnych, aby obronić swoje interesy.

**5. Brak zaufania do pracodawcy.** Jeśli kandydat ma wrażenie, że pracodawca nie jest uczciwy lub nie dba o pracowników, może nie być skłonny do szczerości w kwestii wynagrodzenia.

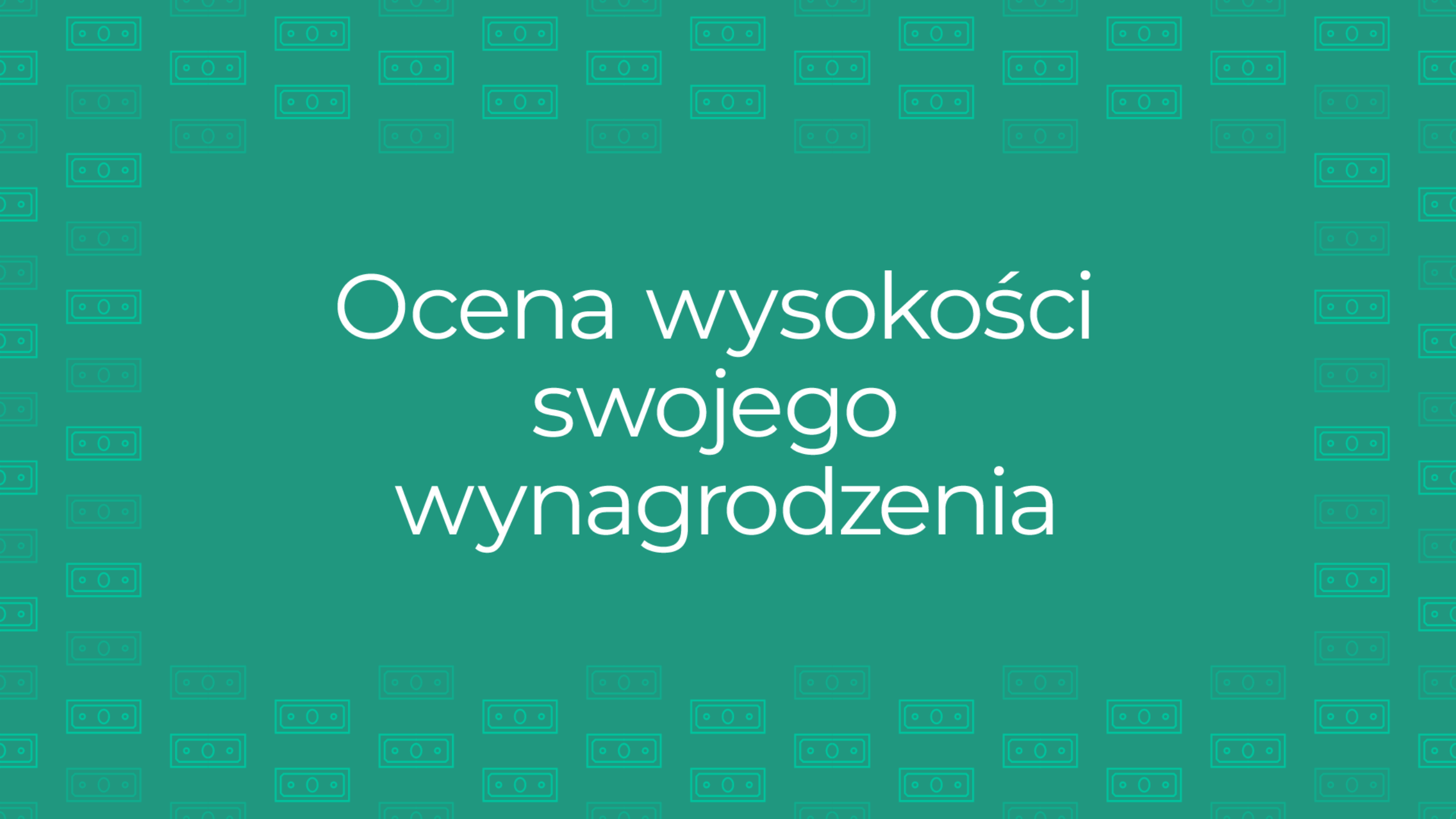
Warto zaznaczyć, że choć kłamstwa i niechęć do rozmowy o wynagrodzeniu mogą występować, to najlepszą praktyką jest dążenie do otwartej i uczciwej komunikacji w procesie rekrutacji. Zarówno pracodawcy, jak i kandydaci powinni dążyć do zrozumienia wzajemnych oczekiwań i potrzeb, aby proces selekcji był jak najbardziej efektywny i sprawiedliwy.



Agnieszka  
Ciećwierz

Co-owner | Konsultant | Trener

**SIGMUND Polska**



# Ocena wysokości swojego wynagrodzenia

# Ocena wysokości swojego wynagrodzenia i jej źródła

W tej sekcji badania zadaliśmy dwa pytania o ocenę wysokości swojego wynagrodzenia.

Pytanie 1: *Uważam że w porównaniu do innych Polaków, zarabiam:*

Pytanie 2: *Uważam że w porównaniu do innych osób wykonujących taką samą pracę jak ja, zarabiam:*

Na każde z powyższych pytań respondenci mogli odpowiedzieć

- a) dużo mniej
- b) trochę mniej
- c) wpisuję się w średnią
- d) trochę więcej
- e) zdecydowanie więcej
- f) trudno powiedzieć/nie wiem

Na potrzeby raportu na części wykresów zgrupowaliśmy odpowiedzi a) z b) i prezentujemy je jako „mniej” oraz d) z e) i prezentujemy je jako „więcej”.

W dalszej części osoby, które potrafiły odpowiedzieć na drugie z tych pytań (91%) zapytaliśmy skąd czerpały informacje o wysokości płac innych osób. Zapytaliśmy w pytaniu wielokrotnego wyboru o informacje pochodzące z:

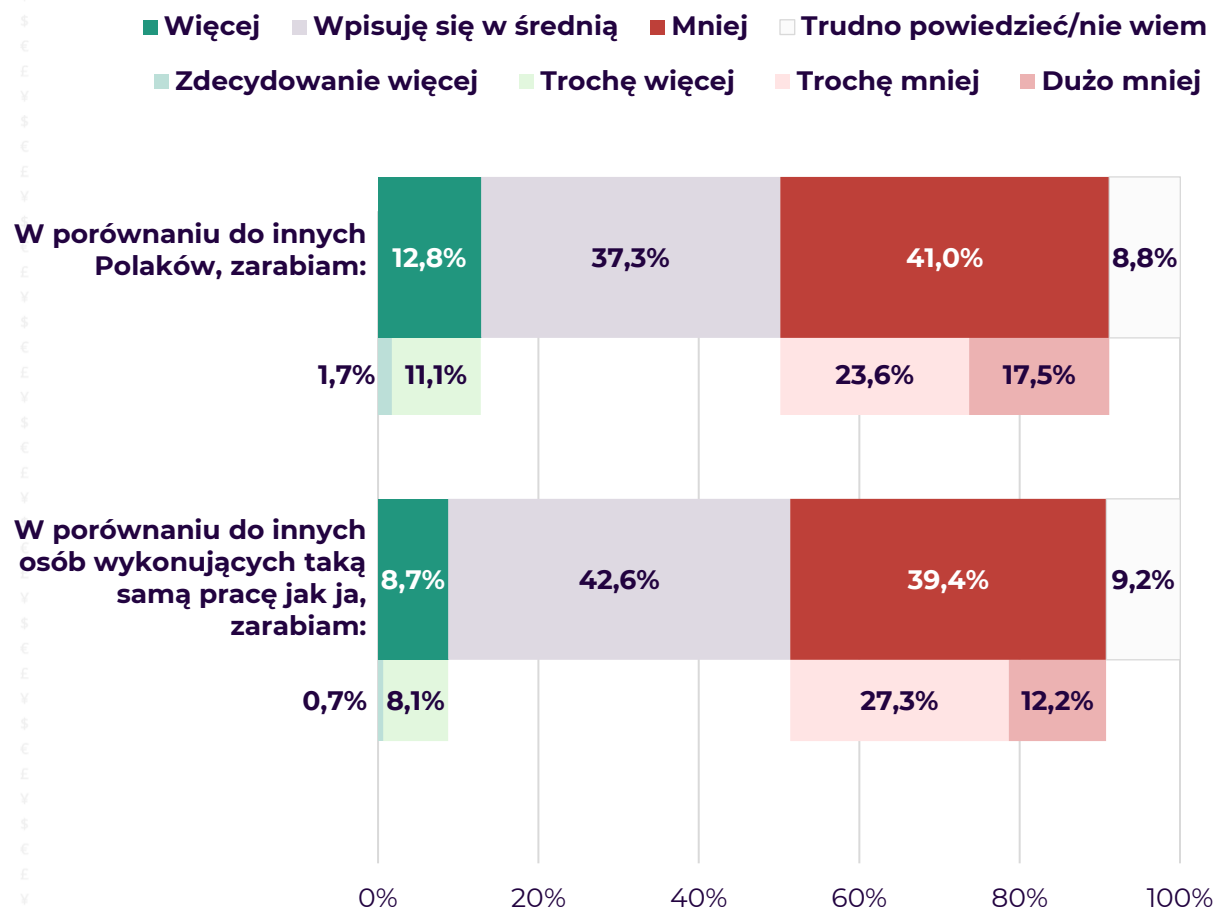
- a) artykułów w gazetach lub w internecie
- b) dyskusji na internetowych forach lub w mediach społecznościowych
- c) porównywarek wynagrodzeń (dedykowane strony internetowe)
- d) rozmów ze znajomymi
- e) rozmów z kolegami/koleżankami z firmy
- f) publikacji GUS
- g) ogłoszeń o pracę z widelkami
- h) jawnych widełek płacowych w firmie
- i) raportów wynagrodzeń publikowanych przez portale z ogłoszeniami o pracę lub agencje rekrutacyjne

Na potrzeby raportu na części wykresów zgrupowaliśmy odpowiedzi b), d) i e) i prezentujemy je jako szeroko pojęte informacje od innych ludzi.

## Czy wiesz, że:

**Średnia GUS wcale nie pokazuje wysokości wynagrodzenia zasadniczego (miesięcznej pensji)!** GUS wylicza średnią krajową na podstawie aż 12 elementów, w tym: płaca zasadnicza, wszelakie nagrody i premie, wypłata za nadgodziny, odprawy emerytalne, świadczenia dodatkowe czy deputatowe, ale także uposażenia, dodatki i odprawy posłów i senatorów. Więcej o tym przeczytasz w [książce](#).

# Ocena wysokości swojego wynagrodzenia



Tylko około 9% pracujących Polaków przyznaje, że nie wie jak ma się wysokość ich wynagrodzenia do płacy innych Polaków lub innych osób wykonujących taką samą pracę jak oni. Powszechnie używane określenie „za taką samą pracę” mówi nam o tej samej pracy albo pacy o podobnej wartości. To właśnie w tym kontekście dyskutowana i regulowana prawnie jest „ta sama płaca, za tę samą pracę”.

Niewielu pracujących Polaków uważa, że zarabia zdecydowanie więcej niż inni (1,7% względem ogółu Polaków i 0,7% względem osób wykonujących tę samą pracę). Dużo więcej z nas uważa, że zarabia mniej niż inni (41,0% i 39,4% za tę samą pracę) albo wpisujemy się w średnią (37,3% i 42,6% za tę samą pracę).

W 2016 roku 60% Polaków zarabiało mniej niż ówczesna średnia krajowa a tylko 2% zarabiało ponad 4-krotność średniej. Wyniki tego badania wskazują, że niewiele w tym zakresie się zmieniło, chociaż wg szacunków mediów ok 70% – 80% Polaków zarabia poniżej średniej krajowej. Wzrost płacy minimalnej powoduje wzrost średniej krajowej, w wyniku czego mimo że ludzie nominalnie zarabiają więcej, średnia krajowa liczona wg całkowitego wynagrodzenia (12 elementów) jest poza zasięgiem coraz większego odsetka Polaków.

Uważam że w porównaniu do innych Polaków, zarabiam:  
Uważam, że w porównaniu do innych osób wykonujących taką samą pracę jak ja, zarabiam:

N = 1053

## Warto otwarcie rozmawiać o pieniądzach

Jak ludzie z mniejszych miejscowości i lokalnych firm właścicielskich mają wyciągać dane z raportów przygotowywanych przez korporacje dla korporacji, poruszające się często w wielkomiejskiej bańce? Na ile mogą polegać na widełkach podawanych w ogłoszeniach o pracę na ogólnopolskich portalach?

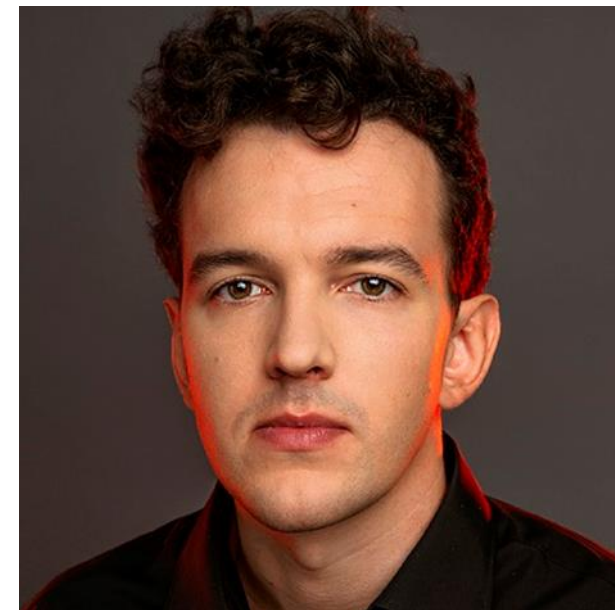
**Presja regulatora na transparentność wynagrodzeń oraz związane z tym trendy popychają zmiany w dobrym kierunku, ale wciąż wiele branż czy grup społecznych nie ma możliwości, by uzyskać wiarygodne dane o wynagrodzeniach w firmach.**

Dlaczego? Sam znam przypadki, gdy przedsiębiorcy chwalili się rekrutacjami z nierealnymi widełkami, by zrobić przegląd pomysłów na ich markę czołowych marketerów w danym kraju i zbudować z nimi network. Tego rodzaju praktyk jest dużo więcej ze strony pracodawców i pracowników, co zaciemnia obraz sytuacji i może rodzić nierealne oczekiwania.

**Z tych wszystkich powodów warto otwarcie rozmawiać o pieniądzach – to najważniejszy praktyczny wniosek, jaki można wyciągnąć z raportu.** Ludzie, którzy to robią, bardziej doceniają swoje obecne wynagrodzenia, ale też w przypadku niemiłego zaskoczenia, mają większą szansę zareagować na podstawie relewantnych informacji. Uzyskają tym samym dostęp do najbardziej dopasowanych do nich danych, czyli ludzi z podobnych firm, na podobnym etapie kariery, w tym samym regionie.

Jako osoba, która wprowadziła identyczne płace i merytokratyczne kryteria awansu na każdym szczeblu w organizacji, oraz powiesiła rachunek zysków i strat firmy na ścianie, jestem orędownikiem zmiany podejścia do pieniędzy i płac jako tematu podejrzanego, tabu, opartego na układach, przysługach i mglistych kryteriach.

**W końcu kiedy rozmawiać otwarcie o pieniądzach, jeśli nie w dobie niżu demograficznego, zwiększających się obciążeń fiskalnych i rosnącej presji płacowej?**



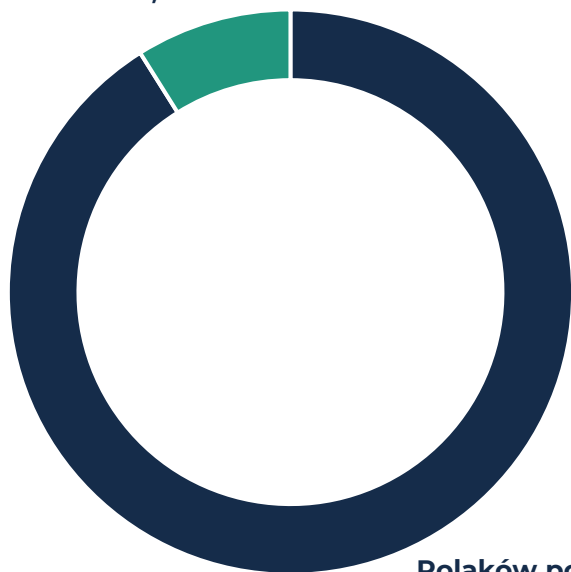
Franciszek  
Bazyli  
Georgiew

Owner

XXII Ventures, Tigers, Huqiao,  
Automation House

# Źródła informacji o wysokości płacy

Polaków przyznaje, że nie  
wie ile zarabiają inni  
8,9%



Polaków potrafi porównać  
swoje wynagrodzenie do  
płacy innych osób  
91,1%

Skąd czerpałeś/aś informację o wysokości płac innych osób zajmujących podobne stanowiska do Twojego:

N = 1053



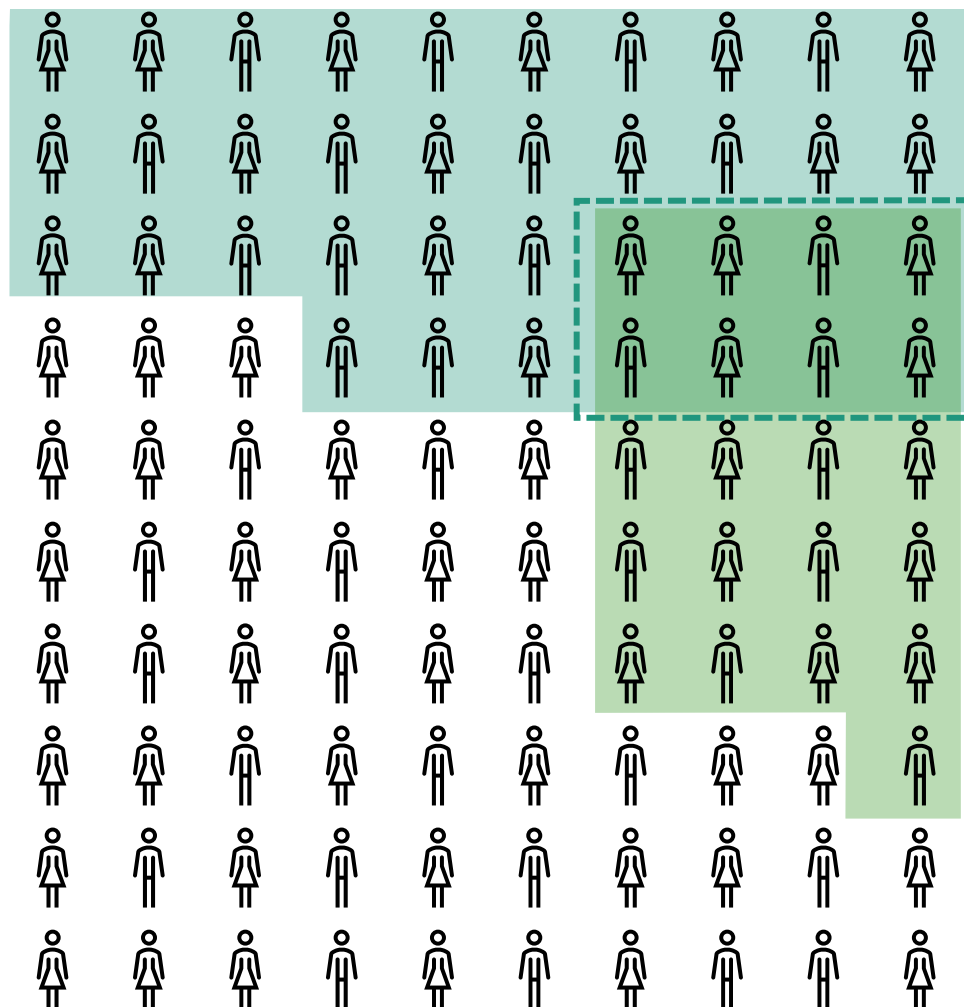
Skąd czerpałeś/aś informację o wysokości płac innych osób zajmujących podobne stanowiska do Twojego:

n = 959



## Wiarygodność źródeł informacji o wysokości płacy

**56,1%** Polaków czerpie wiedzę o wysokości pensji od innych ludzi, ale od zaledwie **8%** rozmówców usłyszemy prawdę.



**37,0%** Polaków nigdy nie skłamało i nie odmówiło rozmowy o swojej płacy

**8%** Polaków jednocześnie wie jak działa brutto, netto oraz koszty pracy i nigdy nie skłamało ani nie odmówiło rozmowy o swojej płacy

**21,3%** Polaków wie jak działa wynagrodzenie

Skąd czerpałeś/aś informację o wysokości płac innych osób zajmujących podobne stanowiska do Twojego:

W rozmowie o wysokości mojego wynagrodzenia zdarzyło mi się (odpowiedzi zaniżyć, zawyżyć lub odmówić rozmowy o wynagrodzeniu)

Zakładając, że w umowie o pracę znajduje się kwota 5000 zł brutto, na konto otrzymam / koszt mojego wynagrodzenia dla pracodawcy wyniesie (poprawne odpowiedzi na oba pytania)



## Anna Morawiec- Bartosik

inicjatorka badania, autorka książki  
"Wynagrodzenie odczarowane"

**HRrebels**

## To skąd się dowiem ile mogę zarabiać?

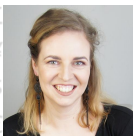
W Internecie trafiamy na wiele nieprawdziwych informacji. Możemy znaleźć tam także darmowe raporty „płacowe”, ale tak jak w przypadku weryfikacji fake-news i tutaj przyda nam się umiejętność odkrycia i poradzenia sobie z ewentualną dezinformacją. Całe szczęście, zwykle da się to ocenić, zerkając na metodologię i źródła danych takiego raportu, chociaż jestem pewna, że większość czytelników takich raportów zamiast zerknąć na metodologię przechodzi od razu szuka odpowiedzi na pytanie „ile?”. **Jeśli nie znajdziemy w raporcie metodologii to równie dobrze możemy od razu założyć, że wszystkie prezentowane w nim dane są nierzetelne, niewiarygodne albo zwyczajnie zmyślane.** Metodologię naszego badania znajdziesz na stronach 3-5.

Raporty rekrutacyjne (to bardziej adekwatna nazwa niż raporty płacowe) nie mają możliwości odpowiedzenia na pytanie o przekrój wynagrodzeń na naszym stanowisku, bo skupiają się jedynie na rekrutacjach ostatnio przeprowadzonych przez agencję lub ogłoszeniach niedawno opublikowane na danym portalu. **Jeżeli są to stawki, za które kandydaci zostali zatrudnieni, to pół biedy. Co jednak, jeżeli są to stawki oczekiwane przez kandydatów?** Należy wziąć pod uwagę, że nowi pracownicy oczekują wyższych stawek niż wieloletni pracownicy, a to sprawia, że dane w takim raporcie będą zawyżone i niemiernodajne. **A co jeśli są to stawki oferowane przez firmy?** Te z kolei mogą być zaniżone i firmy publikujące takie ogłoszenia może nadal szukają pracowników, których nigdy nie znajdują.

**Nawet jeżeli będą to stawki, na których doszło do zatrudnienia, to warto pamiętać, że są one zobrazowaniem części procesów rekrutacji** (warto sprawdzić ilu, kiedy i np. w jakiej branży), a nie stawkami wynagrodzenia pracowników zajmujących dane stanowiska od dłuższego czasu. To może prowadzić do frustracji osób, które w danym momencie nie mają tak silnej pozycji negocjacyjnej. Niektóre kompetencje trudno pozyskać, a czasem pracowników można przyciągnąć do firmy tylko bardzo wysokimi stawkami – to sprawia, że nowo zatrudnionym oferuje się czasem dużo więcej, żeby zachęcić ich do zmiany pracodawcy, a to z kolei powoduje, że wynagrodzenia w takich raportach są znacząco zawyżone.

Dużo więcej o źródłach informacji płacowej i ich jakości ale także o metodzie oceny ile powinno się zarabiać znajdziesz w książce „Wynagrodzenie odczarowane. Skąd się bierze płaca i ile mogę zarabiać” – premiera już w listopadzie, książka dostępna jest [tutaj](#).





## Anna Morawiec-Bartosik

Z raportów rekrutacyjnych możemy korzystać, ale warto pamiętać, że po pierwsze – **pracodawcy nie zawsze płacą tyle, na ile wskazują takie raporty, bo starają się korzystać z bardziej rzetelnych informacji, które zawierają także dane wieloletnich pracowników.** Po drugie – firmy je przygotowujące mogą korzystać na zawyżaniu stawek. W jaki sposób? Agencje rekrutacyjne za znalezienie nowego pracownika zwykle otrzymują w wynagrodzenie w wysokości kilku pensji nowo zatrudnionej osoby. Dużo bardziej opłaca się pracować przy większym wynagrodzeniu, prawda?

Kiedy idziemy na rozmowę rekrutacyjną albo będziemy rozmawiać o awansie, warto zerknąć z przymrużeniem oka na takie źródło danych. **W przypadku rozmowy o podwyżce albo ocenie naszego obecnego wynagrodzenia taki raport raczej będzie źródłem frustracji i wysokich oczekiwań, których pracodawca nie będzie skłonny spełnić.** Do tego warto pamiętać, że brygadzysta brygadziście, a programista programiście nie jest równy a raport rekrutacyjny wrzuca wszystkich o tej samej nazwie stanowiska do jednego worka więc nie mamy możliwości porównać jabłek do jabłek.

Temat wynagrodzenia poruszany jest także na forach internetowych, w mediach społecznościowych czy na grupach dyskusyjnych. Często widzę tam pytania z kategorii „ile powiedzieć” i czy lepiej za dużo czy może bezpieczniej zaniżyć oczekiwania. Tego typu pytania pojawiają się także w trakcie rozmowy z rodziną czy znajomymi. Jednak i tutaj nigdy nie porównamy jabłek do jabłek.

Nawet jeśli nasi znajomi, rodzina czy obce osoby w internecie zajmują stanowisko o dokładnie takiej samej nazwie jak nasze, to **niekoniecznie zajmują się tym samym co my, mają tę samą wiedzę, doświadczenie, umiejętności czy odpowiedzialność w swojej roli.** Przez to, nawet gdybyśmy trafili na osoby szczerze, czujące się komfortowo w takiej rozmowie i naprawdę znające wysokość swojego wynagrodzenia brutto, nie moglibyśmy ocenić, czy obowiązki oraz odpowiedzialność, za które nasi rozmówcy otrzymują płacę a także możliwości finansowe firmy są zbliżone do tych, jakie będą decydowały o wysokości naszej pensji. Mniejsze, mniej zarabiające firmy i takie, które nie mają konkurencji na lokalnym rynku pracy, nie będą musiały, chciały ani potrzebowały płacić tyle, ile płacą duże i bogate firmy, muszące ciągle liczyć się z konkurencją, która chce im wyciągnąć ze struktur najlepszych pracowników.

Ostateczna **kwota, jaką możemy zarabiać, zależy nie tylko od naszych potrzeb, wiedzy, kompetencji czy umiejętności (także tych negocjacyjnych) ale również od celów biznesowych firmy, jej strategii płacowej i możliwości finansowych jak również tego, jak wpisują się w nie nasze umiejętności.**

Najbardziej wiarygodnym źródłem informacji o naszej płacy jest nasza firma i nasz przełożony. Warto pamiętać, że kwota czy widełki, które zobaczymy w ogłoszeniu o pracę, znajdziemy na stronach czy w regulaminach firmy albo którą usłyszymy na rozmowie z rekruterem bądź przełożonym, zwykle podlega negocjacji. Amerykańskie badania opublikowane w 2016 roku pokazały, że **73% pracodawców jest skłonna negocjować stawkę wynagrodzenia, ale aż 55% pracowników w ogóle o taką możliwość nie pyta.** Dodatkowo 48% badanych obawiało się, że jeśli poda zbyt wysoką kwotę podczas rekrutacji to nie zostaną przez to zatrudnieni, a 38% boi się, że zostanie odebranych jako chciwi. Nie sądzę, żeby polski rynek pracy był w tym zakresie znacząco inny.



# Negocjacje płacowe i argumentacja

# Negocjacje płacowe i argumentacja

W tej części badania zapytaliśmy respondentów o to, czy zdarzyło im się negocjować lub prosić o podwyżkę/zwiększenie wynagrodzenia:

- a) w ramach tego samego stanowiska
- b) w ramach awansu
- c) w ramach procesu rekrutacji
- d) nie zdarzyło się

Było to pytanie wielokrotnego wyboru, jednak zaznaczenie opcji d) „nie zdarzyło się” uniemożliwiało jednoczesne zaznaczenie innych odpowiedzi.

Osoby, które wybrały odpowiedzi a), b) lub c) otrzymywały dodatkowe pytanie, w którym miały zaznaczyć wszystkie argumenty negocjacje, których użyły w trakcie ostatnich negocjacji podwyżki lub stawki wynagrodzenia w trakcie rekrutacji. W kolejnym pytaniu respondent miał wskazać jeden z użytych argumentów, który był głównym argumentem użytym w negocjacjach.

Na koniec respondent oceniał skuteczność każdego z użytych elementów:

- a) bardzo mi pomógł
- b) raczej mi pomógł
- c) trudno powiedzieć
- d) raczej nie zadziałał
- e) w ogóle nie zadziałał

Na potrzeby raportu na części wykresów zgrupowaliśmy odpowiedzi a) z b) i prezentujemy je jako „pomógł mi” oraz d) z e) i prezentujemy je jako „nie zadziałał”.

## Czy wiesz, że:

Dużo więcej o rodzajach argumentów, ich sile przekonywania a także o wycenie wartości swojej pracy bez użycia niewiarygodnych danych rynkowych oraz o przygotowaniu się do negocjacji płacowych przeczytasz w książce „Wynagrodzenie odczarowane. Skąd się bierze płaca i ile mogę zarabiać”, zamów ją [tutaj](#).

# Stawiamy na transparentność polityki wynagrodzeń



Maciej  
Herman

CEO

Wedel

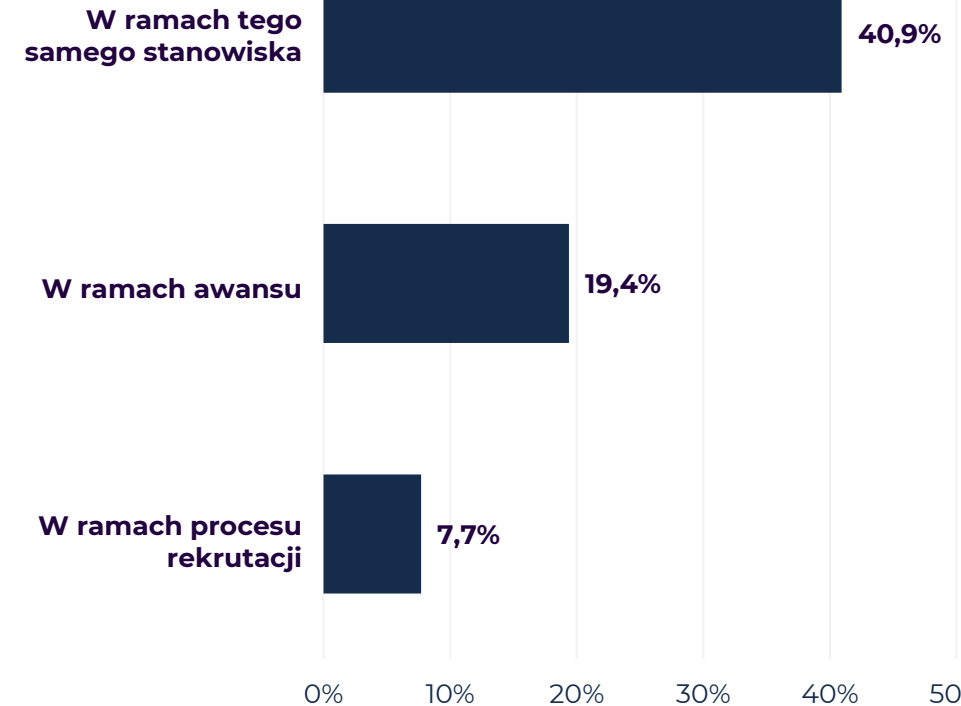
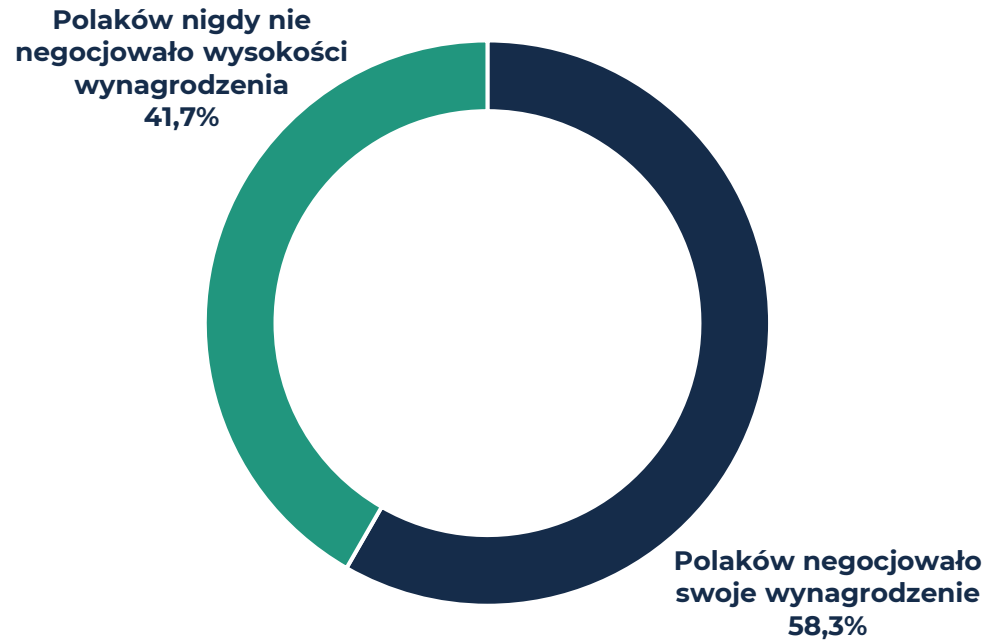
Moim zdaniem merytoryczny i dobrze przygotowany pracodawca nie daje pracownikowi powodów do negocjacji wynagrodzenia.

Odpowiednio zaprojektowana przez dział HR polityka wynagrodzeniowo-benefitowa gwarantuje każdemu pracownikowi (oraz kandydatowi) **transparentne informacje na temat widełek płacowych oraz dodatkowych świadczeń**. Dzięki temu ma on świadomość tego, gdzie w strukturze znajduje się dane stanowisko oraz jakie elementy wpływają na jego pensję i pakiet benefitów. Polityka wynagrodzeń powinna zawierać również zasady opisujące, od czego zależą podwyżki, jakie warunki należy spełnić by awansować.

**Takie podejście stanowi fundament do prowadzenia merytorycznego dialogu dot. wynagrodzenia na linii pracodawca-pracownik, oparte jest na partnerstwie i buduje poczucie bezpieczeństwa firmowej załogi.** Co bardzo istotne, daje także pracownikom wpływ na to, jaką wartość ostatecznie będzie miała ich pensja w odniesieniu do kompetencji i zakresu odpowiedzialności. Zbędne staje się wówczas dla pracownika poszukiwanie argumentów, które zupełnie odbiegają od merytorycznych kryteriów wartościowania wynagrodzeń tj. porównywanie się do innych, powoływanie się na kondycję finansową firmy itp.

W Wedlu realizujemy coroczny przegląd wynagrodzeń w ramach którego ich wartość ustalana jest (i cyklicznie aktualizowana) w oparciu o rynkowe wynagrodzenie dla danego stanowiska oraz poziomu indywidualnych kompetencji pracownika vs wymagania w pełnionej roli. **Stawiamy na transparentność polityki wynagrodzeń oraz dialog z naszymi pracownikami.**

## Negocjacje wynagrodzeń



**Czy zdarzyło Ci się negocjować lub prosić o podwyżkę/zwiększenie wynagrodzenia?**

Wielokrotny wybór, lewy wykres pokazuje odsetek pracujących Polaków, którzy chociaż raz negocjowali lub prosili o podwyżkę/zwiększenie wynagrodzenia.

N = 1053

# Chcesz negocjować? Przygotuj się!

Negocjacje wynagrodzenia to dla wielu osób trudny temat. **Spotykają się tu dwa światy: oczekiwania pracownika i możliwości firmy.** W dużych firmach proces podwyżkowy jest ustrukturyzowany, odbywa się w stałych cyklach i ma dobrze opisane zasady. W mniejszych firmach bywa różnie, czasem jedyną okazją do wynegocjowania podwyżki może być proces rekrutacyjny.

**Jak się przygotować do rozmowy o wynagrodzeniu?** Po pierwsze trzeba się właśnie przygotować. Prowadzenie tej rozmowy bez wcześniejszego zestawienia najważniejszych argumentów przemawiających za naszym stanowiskiem, może być skazaniem samego/samej siebie na porażkę.

**Co warto uwzględnić w liście argumentów?** Niezbędne są konkrety czyli osiągnięte wyniki, zdobyte kwalifikacje, realizowane projekty – to wszystko co wskazuje na nasze zaangażowanie w pracę. Przy czym uwaga – to wszystko powinno być oparte na faktach i osadzone w nieodległym czasie, wspomnianie o osiągnięciach sprzed 10 lat na pewno nam nie pomoże.

Decydując się na rozmowę o podwyżce **warto wziąć pod uwagę aktualną sytuację firmy i jej kondycję finansową.** To, co na pewno pomaga to **określenie własnej przestrzeni negocjacyjnej** – na czym nam zależy, a z czego możemy zrezygnować. Pracodawca może nie mieć przestrzeni na realizację całości naszych oczekiwań, może istnieć jednak jakaś przestrzeń do „dogadania” się. Jeśli po raz pierwszy idziemy do szefa rozmawiać o wynagrodzeniu – **warto poćwiczyć wcześniej**, tak aby w czasie rozmowy nie wkręcić się w emocje. Emocje w trakcie rozmowy na pewno nam nie pomogą.

**Co jeszcze nie pomaga w czasie rozmów o podwyżkach?**

- odwoływanie się do sytuacji osobistej – musimy pamiętać, że wielu pracowników może mieć trudności;
- powoływanie się na zarobki kolegów i koleżanek – zakresy zadań i kompetencje mogą się różnić;
- odnoszenie się do stażu pracy – to nie jest argument merytoryczny;
- odwoływanie się do niesprawdzonych raportów i danych – aby sięgnąć po ten argument trzeba dokładnie sprawdzić dane i upewnić się, że porównujemy właściwe zmienne.



Maja  
Chabińska-  
Rossakowska

Head of HR

ING



## Argumenty negocjacyjne

Polacy, którzy kiedykolwiek negocjowali podwyżkę lub stawkę wynagrodzenia, najczęściej w ostatnich negocjacjach stawiali na argumenty związane ze stażem, zaangażowaniem czy lojalnością wobec firmy (46,9%) przy czym 18,7% wszystkich negocjujących użyło tego argumentu jako głównego.

Na drugim miejscu Polacy wybierali argument związany z wykonywaniem pracy: zakresu odpowiedzialności czy zadań na ich stanowisku (10,6%) przy czym był on trzecim głównym argumentem (17,8%).

Na trzecim miejscu pod względem częstości używania (37,8%) i drugim pod kątem korzystania z niego jako głównego argumentu (18,6%) znalazły się tematy związane z nauką oraz rozwojem pracownika: zdobyte umiejętności, kompetencje, certyfikaty czy uprawnienia. Ten argument może zadziałać tylko wtedy, kiedy zdobyte umiejętności są w firmie potrzebne.

Czwarte miejsce zajęły argumenty związane z otoczeniem finansowym, czyli inflacją czy sytuacją ekonomiczną albo na rynku pracy. Skorzystało z niego 29,5% negocjujących Polaków a dla 11,6% był on głównym argumentem w rozmowie.



**Przypomnij sobie swoje ostatnie negocjacje podwyżki lub stawki wynagrodzenia w trakcie rekrutacji. Których z poniższych argumentów użyłaś/eś?**

Wielokrotny wybór, tylko osoby, które negocjowały lub prosiły o podwyżkę lub stawkę wynagrodzenia

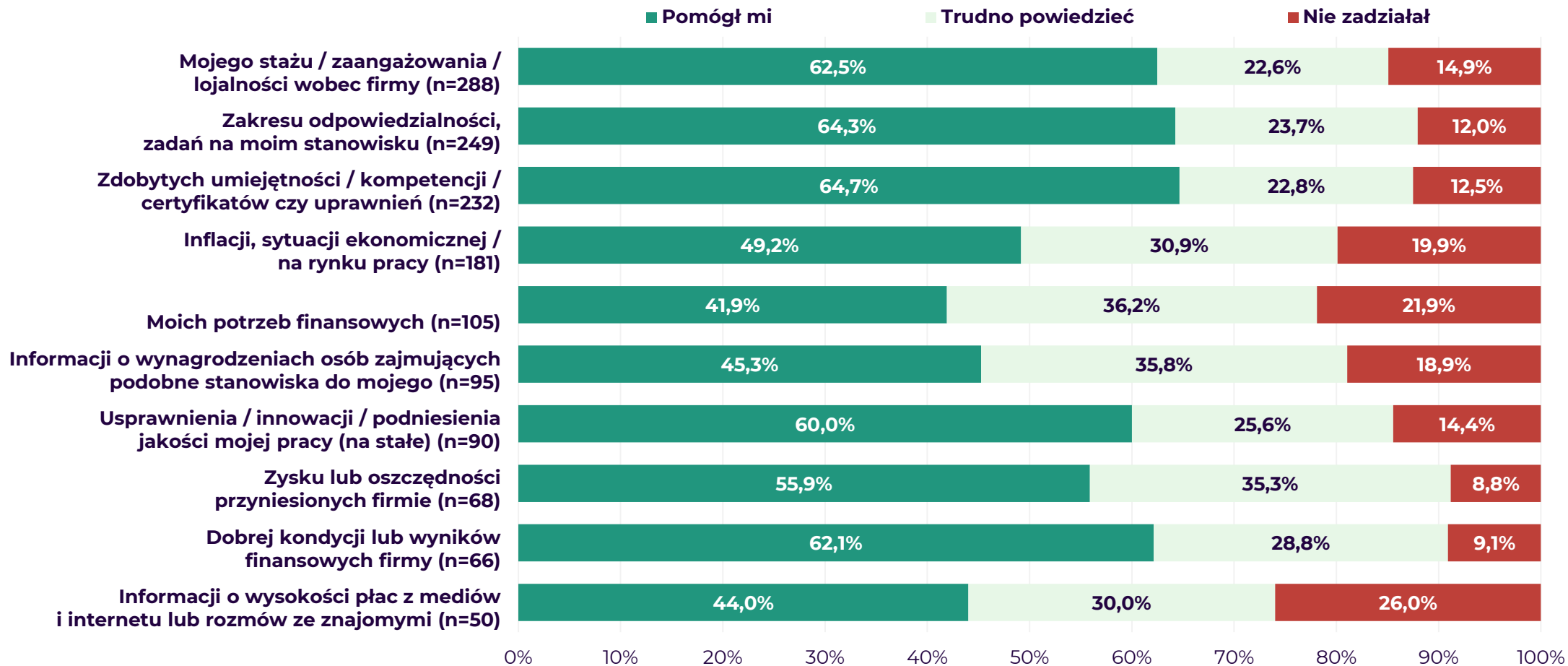
**Który z użytych argumentów, był Twoim głównym?**

Jednokrotny wybór, tylko osoby, które negocjowały lub prosiły o podwyżkę lub stawkę wynagrodzenia

n = 614



## Działanie argumentów negocjacyjnych



**Który z użytych argumentów zadziałał według Ciebie?**

Tylko osoby, które negocjowały lub prosiły o podwyżkę lub stawkę wynagrodzenia i użyły danego argumentu

n = 577

# Argumenty biznesowe w negocjacji wynagrodzeń



Kinga  
Makowska

Co-Founder

HRrebels

Kiedy przychodzi czas do rozmowy o podwyżce, najczęściej sięgamy po argumenty emocjonalne. Czy to błąd? Niekoniecznie. Jednak lojalność wobec firmy trudno przeliczyć na złotówki, a **realia kapitalizmu często wymuszają na nas biegiłość w posługiwaniu się językiem pieniądza**. Czy jest to przywilej zarezerwowany dla managerek, sprzedawców i inżynierek procesów? A może każda praca w jakiś sposób wpływa na wynik finansowy przedsiębiorstwa? Sprawdźmy.

Zaledwie 11% uczestników badania użyło w rozmowach argumentu zysków lub oszczędności przyniesionych firmie. Dla porównania, aż 47% wspomniało o swoim stażu czy lojalności wobec organizacji. **Przyczynę takiego stanu rzeczy upatruję w niskiej przejrzystości wyników finansowych firm, oraz w zbytym zagmatwaniu procesów**. Jako pracownicy zwykle nie wiemy, ile kosztujemy firmę (w formie pełnych kosztów pracy), ani ile zysku faktycznie przynosimy. Gdybyśmy jednak chcieli przyjrzeć się temu, jaki przychód wytwarzamy jako jeden z trybików korporacyjnej maszyny, warto przyjąć metodyczne podejście – różne, w zależności od obszaru zatrudnienia.

**Jeżeli pracujesz na stanowisku wytwórczym** (np. produkcyjne, kreatywne, inżynierskie), weź pod uwagę następujące czynniki: jaki jest koszt końcowego produktu, który sprzedaje firma? W jakim stopniu twoja praca przyczynia się do powstania produktu? Czy był(a)byś w stanie samodzielnie wytworzyć produkt, bez wsparcia firmy? Jaki koszt ponosi firma w związku z zapewnieniem ci narzędzi lub innego niezbędnego wsparcia?

**W przypadku stanowisk wsparciowych** (np. marketing, HR, kontrola jakości);, sprawdź: jaki jest koszt końcowego produktu, i jaką jego część stanowi marża? Jak Twoja praca przekłada się na lepszą jakość produktu, wyższą sprzedaż? Jaki byłby koszt outsourcingu usług, które obecnie wykonujesz dla firmy (tj. zlecenia tych zadań na zewnątrz innej firmie)?

Zawsze istnieją informacje pozwalające ocenić zysk lub oszczędność, którą przynosisz firmie. Jeżeli nie możesz znaleźć ich wewnątrz organizacji, sięgnij po dane rynkowe.

Więcej o mojej metodzie wyceny pracy, a więc i oceny oraz ustalania wysokości wynagrodzenia, znajdziesz w moim rozdziale w książce „Wynagrodzenie odczarowane. Skąd się bierze płaca i ile mogą zarabiać” – premiera już w listopadzie, książka dostępna jest [tutaj](#).

# Siła argumentów negocjacyjnych

Badane argumenty negocjacyjne zostały podzielone na 3 kategorie według ich rodzaju zgodnie z poniższym grupowaniem:

## Argumenty dotyczące pracy:

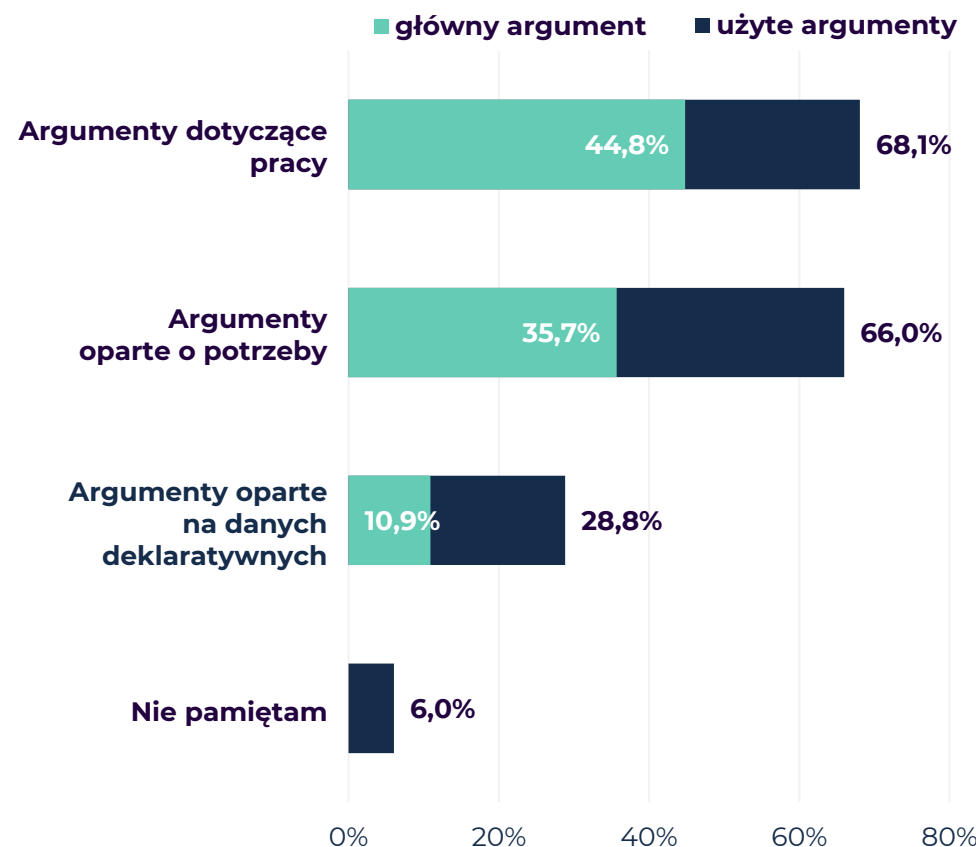
Zakresu odpowiedzialności, zadań na moim stanowisku  
Zdobytych umiejętności / kompetencji / certyfikatów czy uprawnień  
Usprawnienia / innowacji / podniesienia jakości mojej pracy (na stałe)  
Zysku lub oszczędności przyniesionych firmie

## Argumenty oparte o potrzeby / emocje:

Moich potrzeb finansowych  
Mojego stażu / zaangażowania / lojalności wobec firmy  
Inflacji, sytuacji ekonomicznej / na rynku pracy

## Argumenty oparte na niepewnych danych:

Informacji o wynagrodzeniach osób zajmujących podobne stanowiska do mojego  
Informacji o wysokości płac z mediów i internetu lub rozmów ze znajomymi  
Dobrej kondycji lub wyników finansowych firmy<sup>1</sup>



**Przypomnij sobie swoje ostatnie negocjacje podwyżki lub stawki wynagrodzenia w trakcie rekrutacji. Których z poniższych argumentów użyłaś/eś?**

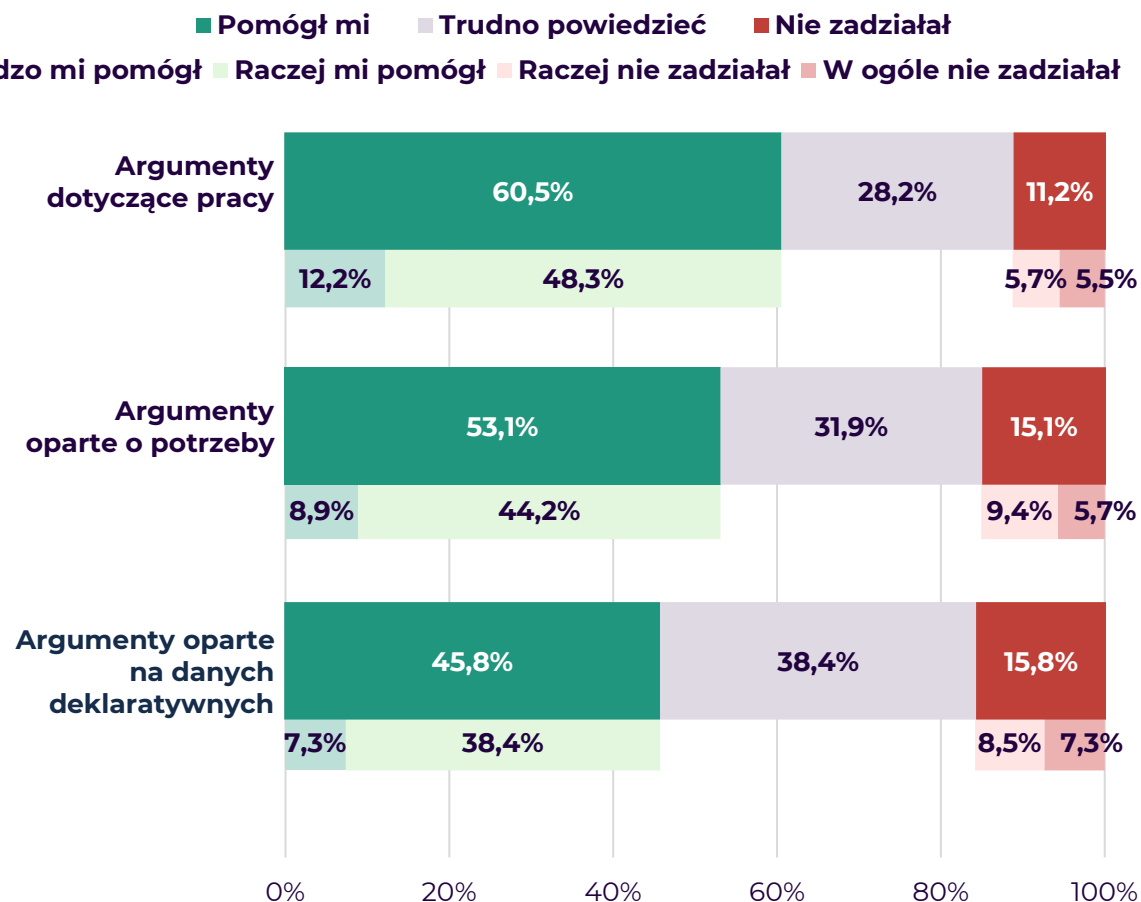
Wielokrotny wybór, tylko osoby, które negocjowały lub prosiły o podwyżkę lub stawkę wynagrodzenia  
**Który z użytych argumentów, był Twoim głównym?**

Jednokrotny wybór, tylko osoby, które negocjowały lub prosiły o podwyżkę lub stawkę wynagrodzenia

n = 614

<sup>1</sup> Wyniki finansowe zostały zakwalifikowane do argumentów opartych na niepewnych danych dlatego, że co najmniej 2/3 pracujących Polaków nie ma dostępu do wiarygodnej informacji o wynikach finansowych pracodawcy, bo pracują w strefie budżetowej i administracji (urzędy, samorządy, służba cywilna, edukacja, publiczna służba zdrowia, pomoc społeczna itp.) lub w mikro firmach i innych firmach, które nie mają obowiązku publikacji wyników finansowych. Dodatkowo z powodu nie odróżniania przychodu od dochodu musimy uznać ten argument za niepewny.

# Siła argumentów negocjacyjnych



Po zgrupowaniu argumentów w trzy kategorie widzimy, że negocjując najczęściej korzystamy z argumentów dotyczących naszej pracy (użyło ich 68,1% negocjujących osób, a 44,8% użyło ich jako głównych argumenty). Argumenty z tej kategorii są uważane przez negocjujących za najlepiej działające: 12,2% uważa, że bardzo im pomogły a tylko 11,2% uważa, że te argumenty nie zadziałały. Są to najbardziej adekwatne i trafne argumenty z perspektywy firm.

Niemal równie często korzystamy z argumentów opartych o nasze potrzeby (66,0%), chociaż rzadziej używamy ich jako głównego argumentu w rozmowie (35,7%). 8,9% negocjujących uważa, że argumenty te bardzo im pomogły a 15,1%, że nie zadziałały.

Najrzadziej korzystamy z argumentów z kategorii „niepewne dane” (28,8%), w tym z informacji pochodzących od innych ludzi (z argumentów pochodzących z tego źródła korzysta 20,8% negocjujących). Zaledwie 10,9% osób używa argumentu z tej kategorii jako głównego w negocjacjach. Jest to najslabiej oceniana grupa argumentów – 7,3% uważa, że bardzo im pomogły a 15,8% uważa, że w ogóle nie zadziałały.

Warto zwrócić też uwagę na fakt, że około 1/3 negocjujących osób nie potrafił ocenić czy użyte przez nich argumenty zadziałały.

**Który z użytych argumentów zadziałał według Ciebie?**

Tylko osoby, które negocjowały lub prosiły o podwyżkę lub stawkę wynagrodzenia i użyły danego argumentu

n = 577

# Syndrom oszusta – czym jest i jak sobie z nim poradzić

Satysfakcjonujące i adekwatne wynagrodzenie to ważny element motywacji pracowniczej. Jednak rozmowa o podwyżce może być trudna. **Zdarza się, że sama myśl o potencjalnych negocjacjach płacowych wywołuje u pracownika lęk, wstyd, przerażenie a nawet agresję.** Nic więc dziwnego, że unika on rozmowy o swoim wynagrodzeniu, próbując bronić się przed przykrymi doznaniem. Badanie „Świadomość wynagrodzeniowa Polaków” wskazuje, że prawie 42% badanej populacji nigdy nie negocjowała wysokości swojego wynagrodzenia a 51% czuje się niekomfortowo rozmawiając o swoich zarobkach z kimś obcym. Jednym z powodów takiego zachowania może być zjawisko impostora, zwane również syndromem oszusta.

**W psychologii, impostor to osoba, która wszystkie swoje sukcesy czy osiągnięcia przypisuje czynnikom zewnętrznym.** Uważa, że jej wiedza i kompetencje zostały zdobyte dzięki szczęściu lub pomocy innych ludzi a nie ze względu na osobiste predyspozycje. Dlatego, zamiast odczuwać satysfakcję ze swoich dokonań, czuje się sfrustrowana, pełna niepokoju i wątplenia. Boi się, że jej „oszustwo” zostanie zdemaskowane, bo przecież nie zasługuje na obecne stanowisko lub podwyżkę. Emocją, która łączy impostorów, jest strach przed porażką i obawa przed oceną (Clance i O'Toole, 1987). **Dlatego impostorzy boją się podejmowania nowych wyzwań, takich jak rozmowa o pieniądzach, podwyżce lub o awansie zawodowym, bo związane są one z możliwością przegranej, która kojarzy im się z publicznym upokorzeniem i jest oznaką ich niedoskonałości.**

Przez wiele lat zjawisko impostora nie było dobrze znane poza środowiskiem naukowym. Może to trochę dziwić, ponieważ **objawy impostoryzmu dotyczą prawie 70% światowej populacji** (Sakulku i Alexander, 2011). Do bycia „impostorem” przyznają się takie osoby jak Michelle Obama, aktorka Charlize Theron czy sędzia amerykańskiego Sądu Najwyższego Sonia Sotomayor (Coughlin, 2022). Dokonania tych kobiet są tak imponujące, że trudno uwierzyć, iż mogą czuć się oszustkami, które nie zasłużyły na swoje sukcesy.

**Jak poradzić sobie ze zjawiskiem impostora w pracy?** Bardzo pomocna w takiej sytuacji staje się psychoedukacja. Wiedza o objawach impostoryzmu czy jego konsekwencjach może pomóc pracownikowi spojrzeć z innej perspektywy na swoje osiągnięcia lub sukcesy zawodowe. Bardzo ważna jest także praca nad pewnością siebie i poczuciem bycia „wystarczająco dobrym”. Dodatkowym zabezpieczeniem przed odczuciami impostorskimi może być głębokie samopoznanie, czyli identyfikacja mocnych i słabych stron. Do tego świetnie nadają się narzędzia umożliwiające ewaluację kompetencji zawodowych czy zewnętrzną ocenę innych osób.



Ewa  
Bujak

Wykładowca, psycholog





Marta  
Borkowska

CEO i Founderka Mangrove

**Mangrove**

## Przywilej to cheat kody w grze

Powiedzmy to głośno.

**Niektórzy korzystają z całej listy przywilejów od urodzenia** – lepsza edukacja (również ta finansowa), kapitał społeczno-kulturowy czy po prostu pieniądze. Inni nie dostali żadnego. Kiedy myślisz o swoich osiągnięciach, często czujesz dumę. Widzisz wynik ciężkiej pracy. I słusznie – dużo z tego jest prawdą. **Pamiętaj jednak, że nie każdy zaczyna z tego samego punktu.**

Wyobraź sobie przywilej jako przesunięcie linii startu w wyścigu – oczywiście na korzyść zawodnika. Czy masz przez to mieć poczucie winy do końca życia? Wypierać to wsparcie? Absolutnie nie. **Przywileje warto jednak zauważać i szczerze uznać za swój zasób.** A później korzystać z nich jak z silnika napędowego zmiany dla wszystkich.

**W Polsce, podobnie jak w wielu miejscach świata, problemy ekonomiczne obciążają przede wszystkim osoby i rodziny o bardzo niskich dochodach.** Bieda może być dziedziczna, przekazywana z pokolenia na pokolenie. To efekt strukturalnych nierówności społecznych, dyskryminacji i systemowej niesprawiedliwości. W rezultacie osoby w rodzinach dotkniętych tym zjawiskiem często mają ograniczone szanse na poprawę swojego statusu ekonomicznego i społecznego.

Niedługo wybory. Oddając głos, weź pod uwagę polityków, którzy rozumieją te problemy i mają konkretne propozycje ich rozwiązania. Głosowanie na tych, którzy chcą wypełnić lukę między przywilejami a ubóstwem to krok w stronę rozwijania sprawiedliwości społecznej. A bardzo jej w tej chwili potrzebujemy.

Warto sprawdzić zgodność poglądów poszczególnych partii ze swoimi przy pomocy np. testu [Latarnik Wyborczy](#) (dostępny od 25.09). Sprawdź dlaczego warto głosować na stronach apolitycznych organizacji profrekwencyjnych jak [Nie śpij bo Cię przegłosują](#) albo [kobiety na wybory](#).

# Znaczenie widełek w poszukiwaniu pracy



## Znaczenie widełek w poszukiwaniu pracy

W tej części zapytaliśmy respondentów o to jaki wpływ na ich decyzję o aplikacji na dane stanowisko ma to, czy w ogłoszeniu są podane „widełki” (wysokość wynagrodzenia). Mogli to ocenić na skali 1-5, gdzie 1 oznaczało „nie ma to wpływu” a 5 „ma to bardzo duży wpływ”.

Na potrzeby raportu na części wykresów zgrupowaliśmy odpowiedzi 1 z 2 i prezentujemy je jako „nie mają wpływu” oraz 4 z 5 i prezentujemy je jako „mają wpływ”.

### Czy wiesz, że:

Widełki płacowe to przedział wynagrodzenia, kwota od – do, często z jakąś dodatkową kwotą pomiędzy górną wartością (maksimum widełek) a dolną (minimum widełek), którą firma oferuje pracownikom na konkretnym stanowisku, za konkretną pracę.

Głównym wyzwaniem jakie czeka na nas w przypadku rzadko jeszcze występujących ogłoszeń z widełkami jest ich różne zrozumienie przez pracodawców i kandydatów. Pracodawcy poszukując pracownika idealnie dopasowanego do oczekiwań są skłonni zapłacić im pośrodku widełek, podczas gdy tacy kandydaci często oczekują maksimum widełek.

# Ta praca jest szukana dla pieniędzy



Piotr  
Chwiedziewicz

Growth Manager

OLX Praca

Parafraza tekstu słynnego utworu “Mamona” autorstwa Grzegorza Ciechowskiego świetnie oddaje dominującą motywację osób szukających pracy. **Chęć uzyskania wyższego wynagrodzenia wskazuje blisko połowa osób (49%) aktualnie poszukujących pracy. Dopiero co 3 osoba (29%) argumentuje tę decyzję chęcią rozwoju zawodowego, a co 4 (23%) względami osobistymi oraz potrzebą zmiany, przełamania rutyny i nudy.**<sup>1</sup>

Nie powinien więc dziwić fakt, że znajomość wynagrodzenia nie ma wpływu na decyzję o aplikacji tylko dla niecałych 10% respondentów, z kolei ponad 62% uczestników badania “Ile mogę zarabiać” wskazuje pozytywny wpływ widocznego wynagrodzenia na ich aplikację. Potwierdzają to dane o aplikujących w OLX Praca, którzy częściej odpowiadają na ogłoszenia zawierające widełki, w porównaniu do ich mniej transparentnych odpowiedników z tej samej branży – różnice sięgają nawet 300% w czołowych w tym zestawieniu kategoriach.

**Jeszcze wyższy wpływ widełek w ogłoszeniu na decyzję o aplikacji (68,5%) widać wśród kobiet,** które według wyników badania, **z jednej strony czują się mniej komfortowo w rozmowie o wynagrodzeniu. Z drugiej rzadziej niż mężczyźni podejmują próby negocjacji płacowych.** Ich wysoka potrzeba znajomości widełek wydaje się być naturalnym remedium w walce z gender pay gap. Wyrównanie szans przyświecało również twórcom nowych, unijnych przepisów dotyczących przejrzystości wynagrodzeń.

<sup>1</sup> Badanie OLX Praca wśród osób poszukujących pracy n=332 (marzec '23)



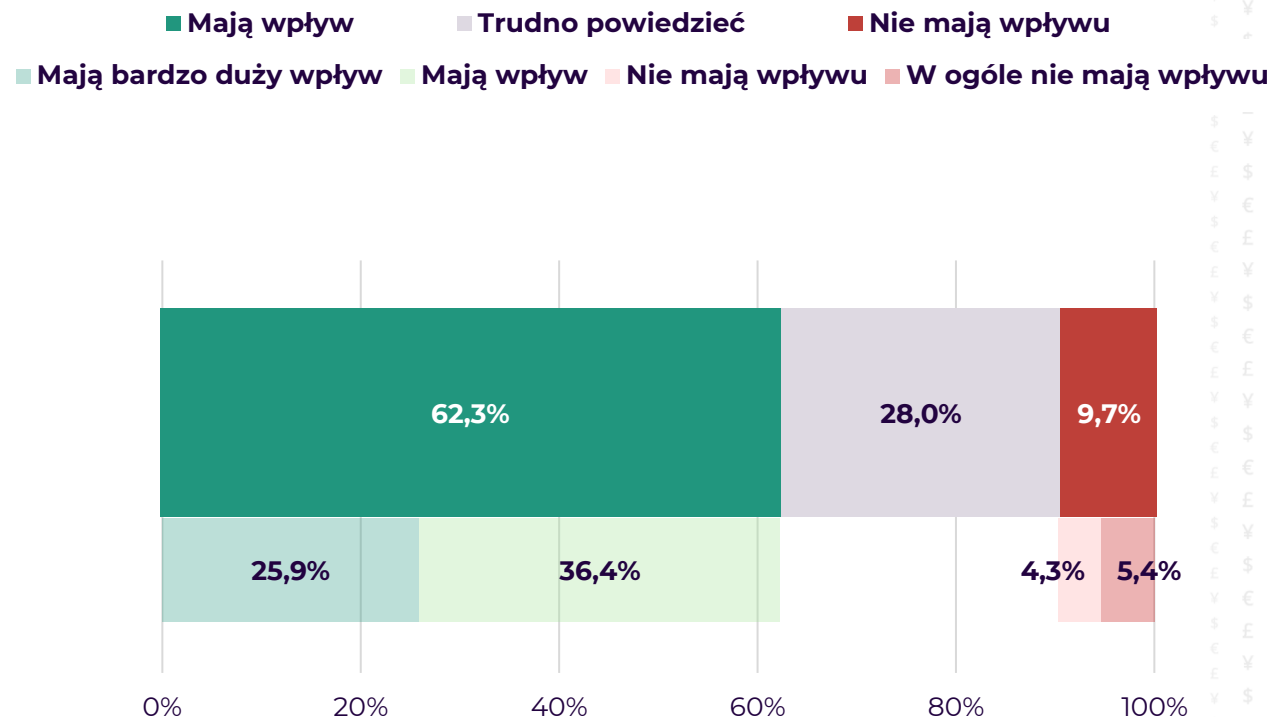
**Jaka jest perspektywa pracodawców?** Z pewnością pozytywnym sygnałem jest wzrost ich świadomości na temat korzyści płynących z zamieszczania widełek w ogłoszeniach o pracę. Jeszcze w 2020 r. tylko 39% ogłoszeń w OLX Praca miało podane stawki wynagrodzenia. Na przestrzeni ostatnich lat ta sytuacja stopniowo ulega zmianie i obecnie już ponad połowa (51%) ogłoszeń posiada taką informację.

**W sierpniu 2023 w OLX Praca było ponad 60 tysięcy aktywnych ogłoszeń z podanymi widełkami wynagrodzeń.**

W czołowych pod tym względem kategoriach, jak "Hostessa, roznoszenie ulotek", "Marketing i PR", a także "Franczyza / Własna firma" udział ogłoszeń z widełkami przekracza 80%, a trend utrzymuje się od wielu miesięcy.

Wpływa na niego m.in. rosnąca popularność pracy dodatkowej, której udział w pierwszych dwóch wymienionych kategoriach wynosi ponad 50% ogłoszeń. **Model rozliczenia prac dorywczych często opiera się właśnie o określoną stawkę godzinową, dniową lub, znaną z gig economy, płatność za konkretne zlecenie lub dzieło.**

## Znaczenie widełek w poszukiwaniu pracy



Podczas poszukiwania pracy, jaki wpływ na Twoją decyzję o aplikacji na dane stanowisko ma to, czy w ogłoszeniu są podane „widełki” (wysokość wynagrodzenia)?

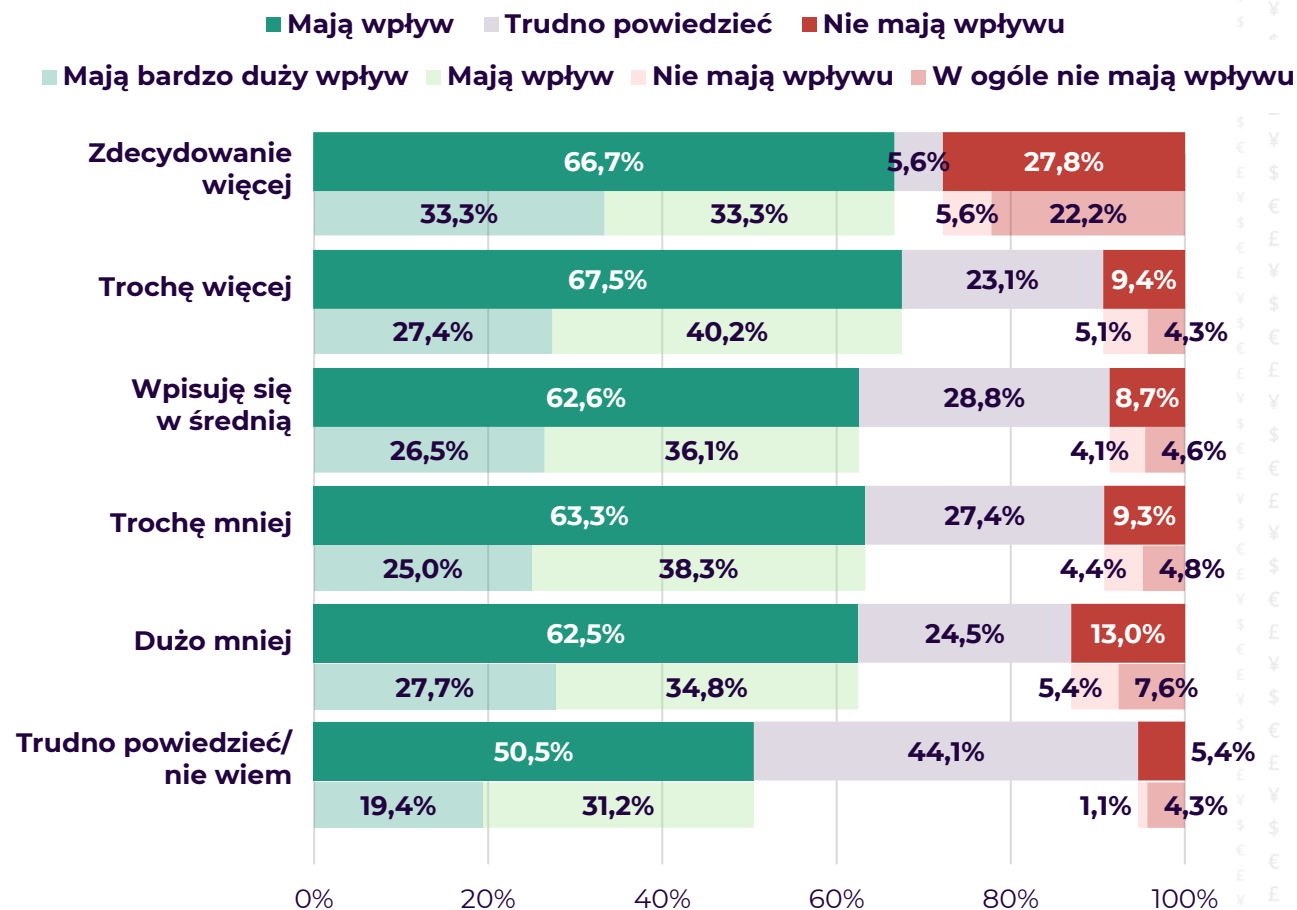
N = 1053



**Pracodawcy otwierają się na korzyści płynące z jawności wynagrodzeń, pomimo że wielu z nich nie jest gotowych na ich wprowadzenie.** Często brakuje im strategii wynagrodzeń czy zdefiniowanych czynników wpływających na wysokość pensji na danym stanowisku. Mają jednak świadomość, że jawność ma swoje plusy, m.in. nie daje przestrzeni do domysłów i błędnych szacunków. A jak wiemy z badania, 33% pracowników pyta swoich współpracowników o ich zarobki. Niestety aż 63% odpowiadających świadomie mija się z rzeczywistością, a dodając do tego wskazane braki wiedzy, nawet w 80% odpowiedzi okazują się nieprawdą.

**Pracownicy i szukający pracy do stworzenia lepszej pozycji negocjacyjnej potrzebują edukacji, otwartości i szczerości, aby wprowadzenie jawności płac było dla nich korzystną zmianą.** Szczególnie osoby dyskryminowane płacowo mogą w oparciu o doświadczenia innych rynków oczekiwać, że luka płacowa będzie niwelowana po wprowadzeniu nowych regulacji. Warto jednak mieć świadomość negatywnych skutków występujących na wspomnianych rynkach, co potwierdzają m.in. badania Brown University. Odnotowano, że wprowadzenie jawnych widełek ogranicza możliwości negocjacyjne jednostki, co wpływa na obniżenie płac i poziomu podwyżek.

## Znaczenie widełek a ocena wysokości swojego wynagrodzenia względem Polaków



Podczas poszukiwania pracy, jaki wpływ na Twoją decyzję o aplikacji na dane stanowisko ma to, czy w ogłoszeniu są podane „widełki” (wysokość wynagrodzenia)?  
Uważam, że w porównaniu do innych Polaków, zarabiam:

N = 1053

# Nie wiem, że nic nie wiem

Taka postawa osób pracujących w Polsce wobec zarabianych pieniędzy rysuje się z tego raportu. **Jednocześnie, nawet jeśli nie rozmawiamy o pieniądzach, to jest to temat żywy i bardzo wpływający na jakość naszego życia.**

Myślę, że warto, aby każda osoba szukająca pracy i negocjująca podwyżkę przyjrzała się swojemu nastawieniu do pieniędzy.

Pierwsze pytanie, które warto sobie zadać to: **co myślę o osobach, które negocjują swoje wynagrodzenie?** Są w moich oczach zaradne? Walczą o swoje? Czy są chciwe? W języku polskim jest zaszytych wiele negatywnych komunikatów dotyczących pieniędzy, warto się zastanowić, czy któreś przejęliśmy. I czy na pewno chcemy się tego przekonania trzymać.

Również **stosunek do osoby, z którą negocjujemy wynagrodzenia, jest ważny. Czy w tej rozmowie „proszę o podwyżkę” czy „negocjuję podwyżkę”?** Czy obawiam się, że jeśli za wysoką pensję podam, osoba mnie rekrutująca zrezygnuje z mojej kandydatury? Czy czuję się równym partnerem w tej rozmowie?

**Ważne jest też zebranie informacji. Niestety, żadne źródło nie może być traktowane, jako w pełni wiarygodne.** Warto sprawdzić: raporty płacowe, porównywarki wynagrodzeń, ogłoszenia o pracę na podobnym stanowisku z podanym wynagrodzeniem (ich niestety wciąż jest za mało i nie uwzględniają specyfiki naszej pracy, wiedzy czy umiejętności), pytać znajomych o to, jak by wycenili tę pracę, obliczać, ile pieniędzy przynosimy do organizacji, jaka jest nasza stawka godzinowa, jakie doświadczenie przydatne dla danej organizacji zdobyliśmy i z jakimi kosztami finansowymi i czasowymi to się wiązało, ile potrzebujemy zarabiać itd.

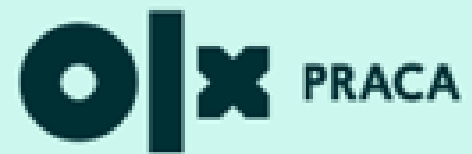
**Z tych danych powstaje mapa, na podstawie której możemy próbować określić, o jakie pieniądze możemy wnioskować.** I dlatego jestem zwolenniczką pełnej jawności wynagrodzeń. Aby ta energia wszystkich stron w tej wymianie została lepiej spożytkowana gdzie indziej. I, aby zapisany w polskim zakaz dyskryminacji płacowej, był łatwiejszy do wyegzekwowania.



Zuzanna  
Piechowicz

Dziennikarka i trenerka

Radio TOK FM | [zawodowo.olx.pl](https://zawodowo.olx.pl)



# **SZUKASZ PRACY?**

**Wejdź na OLX i daj się znaleźć!**





# Benefits – dopełnienie wynagrodzenia



## Benefits – dopełnienie wynagrodzenia

W ostatniej sekcji badania sprawdziliśmy podejście pracujących Polaków do benefitów. W pierwszym pytaniu poprosiliśmy o wybór jednego benefitu z którego najchętniej respondent korzystałby, gdyby oferował go jego pracodawca:

- a) benefity finansowe, wspierające codzienne wydatki
- b) benefity związane z rekreacją, wspierające codzienną aktywność
- c) benefity związane ze zdrowiem, wspierające zdrowie psychiczne i fizyczne
- d) elastyczny czas pracy, praca zdalna

W drugim pytaniu w tej sekcji poprosiliśmy respondentów o wskazanie maksymalnie trzech benefitów, które gdyby pracodawca nie był w stanie udzielić respondentowi podwyżki, to mogłyby to zrekompensować:

- a) karty przedpłacone/ bony i vouchery towarowe
- b) karty na lunch (środki na zakup posiłków)
- c) dodatkowe dni urlopowe
- d) dodatkowe ubezpieczenie
- e) jednorazowy dodatek lub premia/bonus
- f) program inwestycyjny lub oszczędnościowy (np. fundusz emerytalny)
- g) Żaden z nich

Było to pytanie wielokrotnego wyboru, jednak zaznaczenie opcji g) „żaden z nich” uniemożliwiało jednoczesne zaznaczenie innych odpowiedzi.

### Czy wiesz, że:

Niektóre benefity pracownicze mogą przynieść Ci oszczędności na składkach ZUS, a pracodawcy zapewnić optymalizację kosztów firmowych?

Takim świadczeniem jest dofinansowanie posiłków w pracy. Warto wiedzieć, że od września obowiązują nowe, jeszcze bardziej korzystne przepisy prawne, dzięki którym wzrosła kwota zwolnienia z oskładkowania ZUS dofinansowania posiłków – do 450 zł na jednego pracownika miesięcznie.

Z wyliczeń Sodexo wynika, że dzięki temu pracownik może zaoszczędzić na składkach ZUS 1070 zł w skali roku, a pracodawca – 1106 zł rocznie na jednego pracownika. Dofinansowaniem objęte są nie tylko posiłki zakupione w punktach gastronomicznych, ale także w placówkach handlowych, co zapewnia pracownikom większą elastyczność i szerszy wybór.

## Pakiet wynagrodzeniowy to nie tylko podstawowa pensja

Rozmawiając o swoich oczekiwaniach, potrzebach i rozwoju finansowym, **warto pamiętać, że na całościowy pakiet wynagrodzeniowy składają się różne elementy, nie tylko podstawowa pensja.** To ważne, by zatrudnieni mieli wgląd w informacje dotyczące dodatków do wynagrodzenia, benefitów pozapłacowych i innych świadczeń oraz zasad ich przyznawania. Zachowanie transparentności w komunikacji pozwoli uniknąć, a przynajmniej zminimalizować ryzyko nieдомówień i błędnych interpretacji. Zapewni pracownikowi jasny obraz sytuacji i dostarczy konkretnej wiedzy o swojej pozycji finansowej. Wiedząc, co konkretnie składa się na całościowy pakiet, pracownik będzie mógł dostrzec wartość zagwarantowanych świadczeń i oszacować, które rozwiązania, np. benefitowe, są dla niego korzystne, jakie potrzeby zaspokajają, a czego mu brakuje, by zyskać większą satysfakcję. W takim sensie niektóre **świadczenia pozapłacowe mogą być traktowane jako swego rodzaju pomost do podwyżki, jej uzupełnienie czy alternatywa w przypadku braku możliwości podniesienia wynagrodzenia podstawowego.** Benefity służą motywacji, zaangażowaniu i wsparciu zatrudnionych, jednak warto pamiętać, że są także inwestycją po stronie pracodawcy. Kluczowe jest zatem, by firmy udostępniały bardziej szczegółowe informacje o świadczeniach i płynących z nich korzyściach, a liderzy przeznaczali czas na omawianie i wyjaśnianie pracownikom, co konkretnie zawiera kompletny pakiet wynagrodzenia. To dobry punkt wyjścia do otwartej rozmowy o potrzebach pracowniczych, wyciągnięcia konstruktywnych wniosków i wspólnego ustalenia rozwiązań win-win.



Katarzyna  
Turska

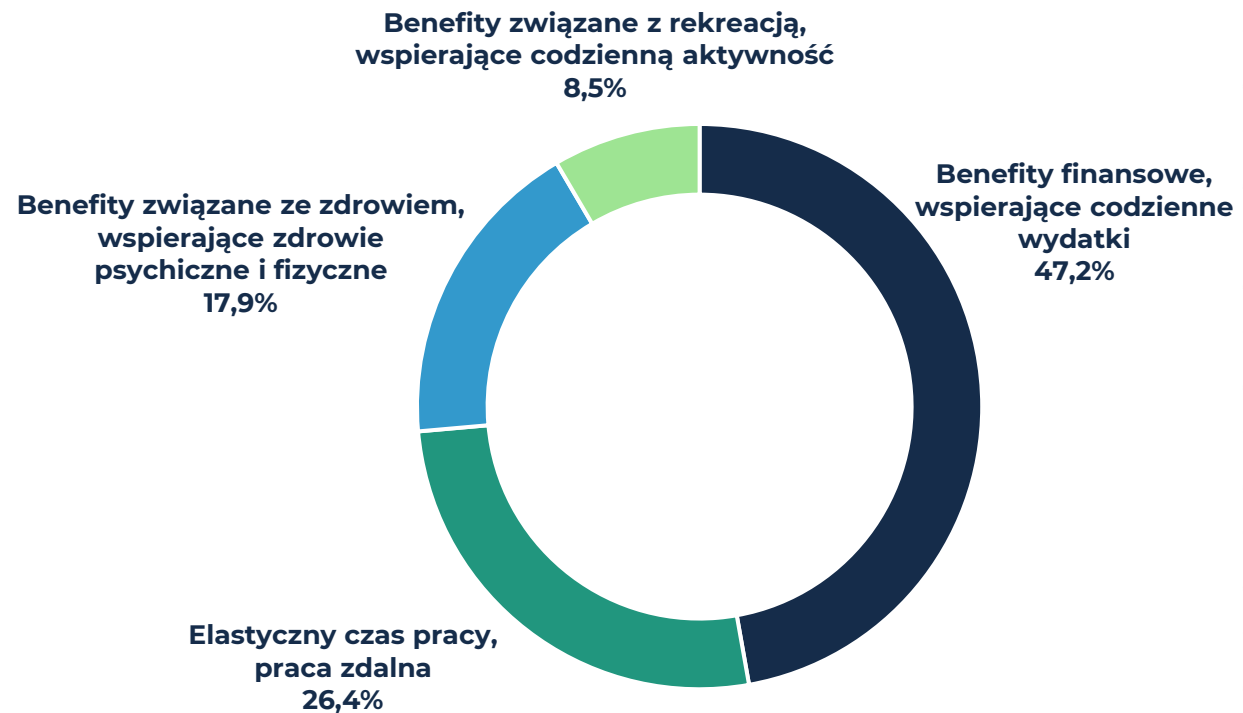
dyrektor HR

**Sodexo Benefits and Rewards Services  
Polska**

## Najbardziej pożądane benefity

Z badania wynika, że **najbardziej pożądane przez pracowników są benefity finansowe, wspierające codzienne wydatki**. Nie dziwi to w kontekście obecnej sytuacji gospodarczej i obciążeń wynikających z inflacji. Dziś liczą się rozwiązania, które realnie zwiększą siłę nabywczą pracownika.

Na drugim miejscu uplasował się elastyczny czas pracy i praca zdalna, która pozwala zaoszczędzić zarówno czas, jak i środki przeznaczone na dojazdy do firmy. Dziś wiele osób nie wyobraża sobie innego modelu pracy niż zdalny czy hybrydowy, dlatego taka możliwość oferowana przez pracodawcę często stanowi kartę przetargową w rozmowach.



Z którego benefitu najchętniej byś korzystał/a, gdyby oferował go Twój pracodawca?

N = 1053





sodexo

## Karta Lunch Pass

Ponad 2 000 zł  
oszczędności  
dla pracodawcy  
i pracownika!

Teraz  
aż 450 zł  
zwolnione  
z ZUS

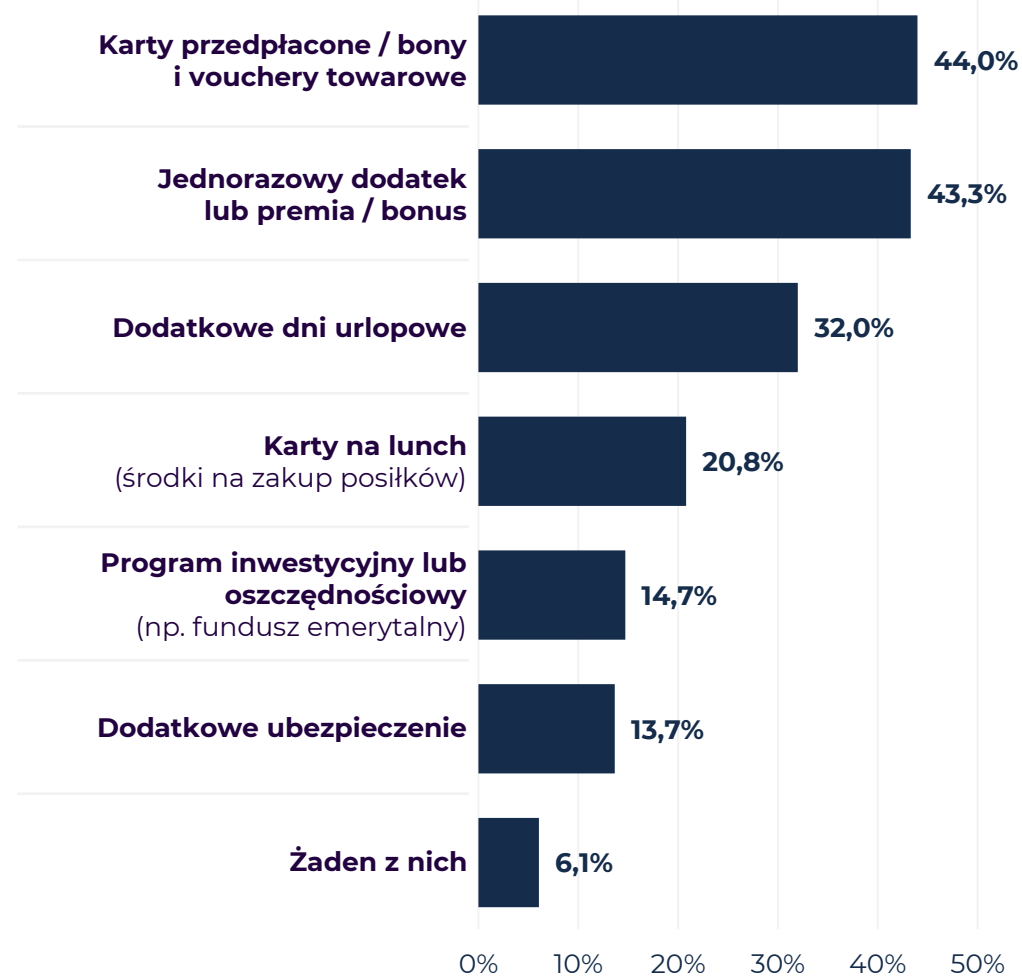


## Benefit jako alternatywa podwyżki

Praktyczne, elastyczne, dopasowane do potrzeb i ułatwiające codzienność – takie świadczenia pozapłacowe są obecnie najbardziej preferowane przez pracowników, niezależnie od tego, czy mówimy o korporacjach, czy małych i średnich przedsiębiorstwach. W przypadku braku możliwości udzielenia przez firmę podwyżki, benefity mogą być też alternatywą, która w pewnym stopniu ją zrekompensuje.

**Pracownicy wskazali w badaniu, że najbardziej atrakcyjną alternatywą dla podwyżki są dla nich karty przedpłacone, bony i vouchery towarowe (44% wskazań).** Takie świadczenie zapewnia dużą elastyczność, ponieważ to pracownik sam decyduje, jak, kiedy i gdzie wyda środki zasilające kartę. Wolność wyboru dają też karty na lunch, które również znalazły się w zestawieniu pożądanych alternatyw podwyżkowych. Podobne wnioski płyną z badań realizowanych na zlecenie Sodexo – aż **80% uczestników badania PBS, którzy nie otrzymują regularnie dofinansowania posiłków w pracy, chciałoby mieć taką możliwość.**

Taka karta na lunch, z której można korzystać w dowolnym miejscu, w biurze czy na home office, w pracy czy podczas urlopu, stacjonarnie i online, jest wygodnym rozwiązaniem, dającym wiele korzyści – nie tylko prozdrowotnych, ale też ekonomicznych. Niewątpliwie stanowi wzmocnienie dla pracowniczego portfela w zderzeniu z rosnącymi kosztami życia i codziennymi wydatkami, na żywność i nie tylko.



Gdyby pracodawca nie był w stanie udzielić Ci podwyżki, to który z poniższych benefitów mógłby to Ci zrekompensować?  
Wielokrotny wybór

N = 1053

# Czy firmy wiedzą jak przekonać do siebie pracowników?



Wojciech  
Śliwa

Rewards Manager Poland & Baltics

Coca-Cola HBC

W ostatnich latach na polskim rynku pracy możemy zaobserwować dynamiczne zmiany, a kryzysy, pandemia i inflacja sprawiają, że **pracownicy coraz częściej przykładają wagę do całego pakietu wynagrodzeń, w tym zwłaszcza do oferowanych przez pracodawców benefitów.** Ale jakie korzyści są dla nich najważniejsze?

Ostatnie badanie pokazuje ciekawe trendy oczekiwań pracowników. Nie było dla mnie zaskoczeniem, że benefity finansowe okazały się numerem jeden na liście. Nic dziwnego, biorąc pod uwagę dwucyfrową inflację, która utrzymuje się już od ponad roku. Wyniki badania pokazują, że aż 47,2% respondentów wybiera właśnie ten rodzaj wsparcia. **To sygnał, że pracownicy oczekują korzyści, które pomogą im zbalansować budżet domowy i utrzymać stabilność finansową** – świadczą o tym wybór kart przedpłaconych czy oczekiwania dodatkowej premii. Efektywni pracodawcy chętnie korzystają z rozwiązań, które kosztują ich mniej niż pensja (tzn. nie są tak obciążone składkami publiczno-prawnymi), a są podobnej wartości netto dla pracowników. Dobrym przykładem są karty lunchowe zwolnione z ZUS, własna stołówka czy też organizacja wspólnego dojazdu do pracy.

Co równie ciekawe, na drugim miejscu znalazły się benefity związane z elastycznym czasem pracy i pracą zdalną. Co skrywa się za tym wynikiem 26,4%? Elastyczność w pracy wybierają przede wszystkim młodzi pracownicy, często w wieku do 34 lat. Nie od dzisiaj wiadomo, że **dla tego pokolenia życie prywatne jest równie ważne jak stan konta.** Pracodawcy, którzy wdrożyli już **programy pozwalający pracownikom utrzymywać zdrową równowagę między pracą a życiem osobistym, zauważają, że przekłada się to na zwiększoną satysfakcję zawodową oraz poprawę zdrowia i relacji rodzinnych ich pracowników.** Z punktu widzenia firmy, osoby te wykazują lepszą wydajność i tworzą bardziej zmotywowaną i lojalną kadrę. Jak to osiągnęli? Najczęściej decydując o zwiększonej liczbie dni urlopowych (czego oczekuje w sumie prawie 1/3 respondentów, ale już ponad 40% osób w wieku poniżej 25 lat czyli tych którzy rozpoczynają karierę), elastycznym czasie pracy czy innych indywidualnie dobranych rozwiązaniach. To o nich pracodawcy będą się bić w niedalekiej przyszłości – pytanie, czy będą mieli do tego odpowiednią broń w postaci naładowanych po brzegi odpowiednio dobranych benefitów?

Podsumowując, **wartościowe benefity powinny wyróżniać pracodawcę na tle konkurencji** dlatego zachęcam do tworzenia unikatowych i kreatywnych rozwiązań. Oprócz standardowych działań, warto eksperymentować i być kreatywnym. To podejście z pewnością pomoże przyciągnąć i utrzymać najlepszych pracowników na rynku pracy.





# Poza pensją

co jeszcze warto wiedzieć  
pracując w Polsce



# Edukacja przez całe życie to już nie wybór. Zmiana zawodu i branży jest możliwa!

W każdej dziedzinie trzeba się stale uczyć - zmieniają się technologie, materiały, narzędzia pracy. By dopasować się do rynku pracy wymagana jest nasza adaptacja. Bez tego nie stoimy w miejscu, a w 2-3 lata cofamy się. Rynek pędzi!

**Podnoś swoje kompetencje i kwalifikacje** – samodzielnie i w ustrukturyzowany sposób. **Oferta usług edukacyjnych dla osób dorosłych w Polsce** jest przeogromna. Masz do wyboru setki uczelni i firm szkoleniowych oraz dostęp do kursów online z całego świata.

**Warto być ciekawym i samodzielnie zapoznawać się z raportami o trendach na rynku pracy i wynagrodzeniach** – czytać ogólnopolskie lub branżowe raporty dotyczące płac i oceniać zmiany demograficzne oraz technologiczne na popyt na dane zawody np. publikowane są przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości oraz przez największe firmy rekrutacyjne i badawcze z rynku pracy czy **organizacje branżowe**. Warto uczestniczyć w spotkaniach branżowych, **czytać i subskrybować media branżowe**.

**Analiza portali rekrutacyjnych i stron pracodawców** z ofertami pracy pozwoli nam ocenić jakie kompetencje i kwalifikacje są niezbędne np. do rozpoczęcia pracy w danym zawodzie/na danym stanowisku. Pamiętajmy o **Targach Pracy** – organizowanych online i stacjonarnie. Kluczowe w poznaniu zawodu czy trendów w branży mogą być **social media i grupy zawodowe** funkcjonujące np. na Facebooku.

**Oferta doradztwa zawodowego** rozwija się. Na wsparcie państwa w urzędzie pracy możemy liczyć jeżeli mamy status zarejestrowanych bezrobotnych. W wielu miastach uruchamiane są Centra Rozwoju Przedsiębiorczości i Rozwoju Kariery.

**Zmiana jest możliwa** – zawsze można zmienić zawód, rozwinąć kompetencje. To jest nasz wybór. **Pierwszym działaniem, który należy podjąć jest analiza SIEBIE, swoich mocnych stron i talentów**, posiadanych kompetencji oraz zgodność wykonywanych zadań z własnymi predyspozycjami i motywacjami oraz oczekiwaniami. Warto wziąć pod ocenę naszą zdolność do relokacji.



Marzena  
Sawicka

Współniczka/Dyrektorka Zarządzająca

**HILLWAY Training & Consulting**



Łukasz  
Sennik

Head of Studies

eTutor

## Lifelong learning<sup>1</sup> a wynagrodzenie

Znajdujemy się pod naporem „tsunami technologicznego” – musimy nieustannie dostosowywać się do zmian technologicznych, algorytmizacji życia, a wymiana uprzejmości z Chat GPT stała się codziennością wielu z nas. Jak w tym krajobrazie wygląda przyszłość nauki, w tym rozwoju kompetencji językowych? Zarówno obserwacje zespołu eTutor, jak i badaczy zajmujący się rynkiem pracy potwierdzają wyraźny trend, który będzie determinować edukację, rozwój pracowników i politykę (również wynagrodzeniową) firm – **lifelong learning**.

### Życie to lekcja? Lifelong Learning w praktyce

Według R.J. Kidda na lifelong learning składają się trzy aspekty: **kształcenie w pionie, w poziomie i w głąb**. Dopiero gdy uczący się są aktywni we wszystkich trzech płaszczyznach, można mówić o kompletnej realizacji koncepcji „uczenia się przez całe życie”.

Przechodząc do praktyki, to edukacyjne „360” manifestuje się w edukacji formalnej, kursach językowych, korzystaniu z platform e-learningowych, ale też ciągłym pogłębianiu pasji i pobudzaniu samomotywacji do nauki. W kontekście nauki języków obcych, jest to prosta droga do tzw. immersji – zanurzenia się w doświadczeniu.

Ważne jest zatem wykorzystanie i stałe aktualizowanie czterech podstawowych rodzajów wiedzy:

- KNOW-WHAT („Wiem, że...”) – wiedzy deklaratywnej, odnoszącej się do faktów;
- KNOW-WHY („Wiem, dlaczego...”) – wiedzy przyczynowo-skutkowej, związanej z łączeniem faktów;
- KNOW-HOW („Wiem, jak...”) – wiedzy proceduralnej, umożliwiającej działanie;
- KNOW-WHO (Wiem, kto...) – wiedzy o ekspertach i autorytetach, ułatwiającej dotarcie do osób dysponujących interesującymi nas kompetencjami.

<sup>1</sup> Lifelong learning z ang. uczenie się przez całe życie



Aby lifelong learning nie był przytłaczającą i w efekcie demotywującą nas praktyką, **powinniśmy dzielić edukację na mniejsze części**. Microlearning jest w tej układance szalenie istotny, co więcej – pozwala na kompletną personalizację nauki, czyli dostosowanie jej tempa do czasu, miejsca i okoliczności.

Z wątkiem tym łączy się kolejna obserwacja – **demokratyzacja nauki**. Nawiązując do misji eTutor, polega ona na zapewnieniu równego dostępu do edukacji w różnych językach, eliminując bariery komunikacyjne i umożliwiając pracownikom swobodę korzystania z zasobów platformy.

### Lifelong learning a strategia HR

Połączenie koncepcji lifelong learning z wynagrodzeniami może być kluczowym elementem strategii HR. Oto kilka obszarów, które można w tym kontekście SMART-nie wykorzystać

- Wynagrodzenia w duchu „competence based” – pracownicy, którzy zdobywają nowe umiejętności i regularnie korzystają z dostępnych w firmie platform e-learningowych, mogą być premiowani dodatkowymi korzyściami finansowymi.

- Awansowanie wewnętrzne – tworzenie ścieżek awansu wewnętrznego, które promują pracowników inwestujących w swój rozwój, może wysłać wyraźny komunikat do całej organizacji: „nauka popłaca!”

- Incentive za certyfikaty – pracownicy mogą być nagradzani za uzyskanie certyfikatów, które potwierdzają ich umiejętności i wiedzę w określonych dziedzinach, np. udokumentowane przejście z poziomu B2 do C1 podczas kursu języka angielskiego

Manifestowane w ten sposób podejście do rozwoju kompetencji, idealnie wpisuje się ideę „organizacji uczącej się”, w której wszyscy pracownicy są zachęcani (nie przymuszani) do rozwoju i dzielenia się wiedzą. Ważne jest jednak, aby organizacja regularnie monitorowała postępy pracowników. To pozwala na transparentne dostosowywanie strategii wynagradzania do osiągnięć i zaangażowania.

Puentując, zintegrowanie koncepcji lifelong learning z wynagrodzeniami jest możliwe, ale powinno opierać się na konkretnych miarach i wskaźnikach. W przypadku platformy eTutor, jest to: **keep people inspired, keep people interested i keep people involved**. Trzyskładnikowy przepis na kompetencyjny sukces!

# Rekrutacja po angielsku

Wyjątkowa publikacja, która pomoże Ci efektywnie i skutecznie sprawdzić poziom znajomości języka angielskiego kandydatów.



**Pobierz za darmo**

- Profesjonalne kryteria oceny umiejętności językowych.
- Co warto robić w procesie oceny kompetencji językowych
- Prawdziwe przykłady z rozmów kwalifikacyjnych

## Podcast językowy dla działów HR

# Sennik HR

**Posłuchaj teraz**





## 4 osoby na 5, zapytane o to ile zarabiają, nie powiedzą nam prawdy!



### Agnieszka Czmyr- Kaczanowska

współzałożycielka, wiceprezeska Fundacji  
i portalu [www.mamopracuj.pl](http://www.mamopracuj.pl)  
CEO i współtwórczyni banku talentów  
kobiet – [www.talenti.pl](http://www.talenti.pl)

To informacja, która spokojnie mogłaby być tematem przewodnim niejednej debaty publicznej czy lekcji wychowawczej w szkole, a jest zdecydowanie kluczowa dla osób rozpoczynających pracę (także po przerwie).

**Badania HRrebels pokazują, że rozmowa o wynagrodzeniu to wciąż tabu! Analizując wyniki badań, zobaczyłam jak wielka jest cena, którą (nomen omen) za to płacimy.** Bo skoro tak niewiele osób ma świadomość różnic wynikających z kwot netto, brutto i jeszcze tzw. brutto-brutto (kwota uwzględniająca koszty pracodawcy), i nie operuje nimi precyzyjnie, a pozostali nie mówią prawdy bo nie chcą, to **brak nam prawdziwego punktu odniesienia**. Szukamy odpowiedzi na pytanie ile możemy zarabiać, ale nie mamy rzetelnych danych wyjściowych (ponad 35% osób czerpie swą wiedzę o zarobkach, właśnie z rozmów ze znajomymi).

#### A to ma swoje skutki:

- o wiele trudniej jest nam wyceniać swoją pracę,
- nie wiemy, do końca czy nasza pensja jest rynkowa czy też zupełnie nie,
- pytanie o zarobki na rozmowie o pracę, jest wciąż tym trudniejszym (jeśli firmy nie podają widełek płacowych na danych stanowisku),
- pojawia się sporo niepewności, a wątpliwości typu "jak powiem za dużo, to będzie źle i jak powiem za mało, też źle" wprowadzając niepotrzebny stres to procesu,
- to także dlatego, tak trudno nam jest negocjować wynagrodzenie wracając do pracy po przerwie, bo nie wiemy jak zmieniły się pensje na analogicznych stanowiskach,
- i w końcu informacje na forach internetowych i niektórych raportach (opierających się na deklaracjach) są obarczone dużym błędem, którego nie jesteśmy w stanie zweryfikować.



# Agnieszka Czmyr-Kaczanowska

Co możemy zatem zrobić aby przygotować się na rozmowę o naszym wynagrodzeniu?

**Garść podpowiedzi jakie mamy dla kandydatek i kandydatów, szukających pracy czy wracających po przerwie to:**

- zaprzyjaźnij się z pojęciami brutto, netto (dla podpowiedzi: **netto** = “na rękę” – to działa!) i koszty pracodawcy,
- naucz się szacować jakie są Twoje miesięczne koszty życia, to pierwszy z kroków do określenia ile musisz zarabiać,
- studiuj oferty pracy analogicznych organizacji na analogiczne stanowiska, jako wskazówka do wyceny swojej pracy,
- zwracaj uwagę na zakresy obowiązków, nazwy stanowisk mogą być często mylące, każda organizacja ma swoją specyfikę,
- korzystaj z internetowych kalkulatorów wynagrodzeń brutto-netto,
- zaglądnij do raportów płacowych dostępnych w sieci,
- a **rozmowy o zarobkach z innymi traktuj jako ciekawostkę.**

Rozmowy o wynagrodzeniach dla każdej ze stron są wymagające. Pracownik, co jest oczywiste, patrzy ze swojego punktu widzenia; swojego zaangażowania, czasu jaki dedykuje firmie i kompetencji, za co otrzymuje zapłatę na konto.

Pracodawca natomiast patrzy szerzej, na cały zespół, na organizację (tzw. siatki płac) i co ważne, na swój koszt a kwota ta jest nawet o 40% wyższa od tego, którą widzi pracownik. Świadomość tych różnic jest bardzo ważna, szczególnie, jeśli chcemy negocjować warunki pracy i ubiegać się podwyżkę. Rozmowy o wynagrodzeniach dla każdej ze stron są trudne.

Ja mocno wierzę, że takie akcje jak ta zainicjowana przez HRrebels, pomogą lepiej zrozumieć się obu stronom tego procesu: zarówno pracownikom jak i pracodawcom.

# Wynagrodzenie na huśtawce (emocjonalnej)

Chciałabym napisać, że każdy przynajmniej raz negocjował wynagrodzenie. Jednak byłoby to kłamstwem. Wielu osobom wydaje się, że do negocjacji doszło, kiedy wyraziły zgodę na zaoferowaną przez pracodawcę kwotę. To niestety pozory.

**Zdarza się, że kiedy rozmawiamy o wynagrodzeniu wyrażamy podczas spotkania zgodę na propozycję, chwilę później żałujemy, że nie zażądaliśmy więcej, lub zgodziliśmy się na zbyt mało.** Jest na to naukowe wyjaśnienie – część z nas ulega mechanizmowi huśtawki emocjonalnej. Zgadza się na to, na co niekoniecznie chcemy się zgodzić. Jak to możliwe?

W słowie pracodawca, kryje się słowo DAWCA, czyli ten kto daje, ale też odbiera. Pracę, wynagrodzenie i inne. To ważne, gdyż nieuświadomione, a jednak utorowane myślenie o tym kto daje (lub nie) ma wpływ na to jak podchodzimy do (nie)negocjowania wynagrodzenia.

Huśtawka emocjonalna to mechanizm, w którym działa sekwencja lęk – ulga. Podczas rozmowy o wynagrodzeniu **część osób sama może wprowadzać się w stan lęku o to, że nie dostanie (ktoś im nie da): podwyżki, awansu, pracy.**

Kiedy źródło lęku jakim jest własne wyobrażenie o tym, zagrożeniu, że czegoś nie dostaniemy zostaje nagle wycofane i okazuje się, że: podwyżka jest możliwa, otrzymujemy propozycję awansu czy dostajemy wymarzoną pracę zachodzi w nas nagła zmiana stanu emocjonalnego; z lęku przechodzimy do ulgi, a wraz z nią doświadczamy bezrefleksyjności.

**Wtedy działamy „na automacie” i stajemy się podatni na uleganie; szybciej i chętniej zgadzamy się na propozycje. To kluczowy moment, w którym ludzie akceptują: niższą niż oczekiwana podwyżkę, gorsze warunki awansu lub niższe wynagrodzenie.**

Kluczowa jest tutaj zależność: najpierw lęk, potem ulga. Wtedy pojawia się bezrefleksyjność. **Jeśli jesteś w takiej sytuacji – nie odpowiadaj od razu – odczekaj chwilę zanim się zgodzisz.** Kiedy rozwiewają się nasze obawy, czujemy ulgę, wtedy jesteśmy najbardziej ulegli, bo działa bezrefleksyjność.

Ważne: Zagrożenie nie musi być realne, wystarczy, że Ty je czujesz i nagle „zniknie”. Wtedy szanse na Twoją uległość rosną.

Więcej o mechanizmach związanych z ulgą przeczytasz w książce Agnieszki Maruda: „Potęga Ulgi”. Pojawi się w przedsprzedaży jesienią 2023



Agnieszka  
Maruda

Keynote & Motivational Speaker

**Stowarzyszenie Profesjonalnych  
Mówczyń i Mówców**





## Dominika Harasim

Trenerka pozytywności, specjalistka psychologii pozytywnej

**aleFajnie!**

## Dobrostan to zasób odnawialny

Wraz ze wzrostem jakości i ogólnego zadowolenia z życia, stajemy się twórczy, działamy bardziej elastycznie, widzimy więcej rozwiązań, lepiej radzimy sobie ze stresem, cieszymy się zdrowiem i wykazujemy większą odporność psychiczną. Ponadto, co wydaje się być oczywiste, częściej jesteśmy w dobrym nastroju, a tym samym chętniej i z życzliwością podejmujemy interakcje społeczne.

Badania pokazują, że **szczęśliwi ludzie w życiu zawodowym: osiągają lepsze wyniki, mają wyższe dochody, chętniej się angażują, są bardziej zadowoleni ze swojej pracy i mniej podatni na wypalenie zawodowe** (Lyubomirsky, King, Diener, 2005).

Pora na dobre wiadomości. **Szczęścia można się nauczyć!** Kluczem jest zdrowa pozytywność, której działanie przybliży nas do tzw. rozkwitu i dobrego życia (Fredrickson, 2001). W obszarze zawodowym szczególnie ważnym wskaźnikiem, świadczącym o zaopiekowanym dobrostanie jest **poczucie sensu**. Zwiększanie znaczenia wykonywanej pracy, zarówno w perspektywie osobistej, jak i globalnej, przekłada się na częstsze doświadczanie pozytywnych emocji w miejscu pracy, większe zadowolenie z wykonywanych zadań zawodowych, wzrost zaangażowania, mniejszą absencję oraz wyższą jakość wykonywanych zadań (Puchalska-Kamińska, Czerw, Roczniowska, 2019). Inne wskaźniki zaopiekowanego dobrostanu (Keyes, 2005) to, m.in. regularne doświadczanie dobrego nastroju, pozytywna postawa wobec siebie i przeszłości, samoakceptacja, pozytywne nastawienie do innych, poczucie rozwoju, otwartość na nowe doświadczenia i wyzwania, poczucie przynależności do wspólnoty, wsparcie społeczne czy budowanie satysfakcjonujących, opartych na zaufaniu relacji.

**Pierwszy krok w stronę dobrego życia, to przyznanie przed sobą, że zmiana jest możliwa.** Potwierdzają to badania, zauważam to na co dzień w swojej pracy. Oczywiście ta zmiana wymaga czasu. To proces, który można porównać do ćwiczenia mięśni na siłowni. Idealnie sprawdzi się metoda małych kroków. Warto zacząć od aktywnego zauważania dobra, które wydarza się wokół, świadomości swoich emocji i tego co je wywołuje, aktów życzliwości wobec siebie i innych, celebrowania małych i dużych sukcesów, zrezygnowania ze zbędnej negatywności, ćwiczenia uważności, pracy z wdzięcznością czy kontaktu z naturą.

Zaopiekowany dobrostan to szereg korzyści. To “mądra i zdrowa inwestycja w siebie i swoje otoczenie” (Fredrickson, 2009). Wybór, który dosłownie i w przenośni się opłaca. Tym bardziej cieszy coraz większa popularność tematu i świadomość w zakresie dbania o samopoczucie i zdrowie psychiczne, zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym.

# Czy jest coś ważniejszego niż wynagrodzenie?

Współcześnie funkcjonujemy w trzech podstawowych obszarach: praca zawodowa, rodzina i życie społeczne; przestrzeń dla indywidualnej aktywności. Każdy z tych obszarów generuje wysokie wymagania, a jednocześnie wszystkie powinny być w równowadze. Życie stawia nam trudne wymagania, a codzienność to szalony pęd. Aby temu sprostać musimy ponieść ogromny wysiłek i mocno się zaangażować i płacimy za to swoim zdrowiem i kondycją psychiczną.

**Złym pomysłem jest przyjmować wynagrodzenie za najważniejsze kryterium wyboru pracy.** Choć chwilowo daje nam to satysfakcję, to jednak w dłuższej perspektywie może się okazać, że cierpimy na tym. Moim zdaniem przy wyborze pracodawcy i określaniu kariery zawodowej powinniśmy brać pod uwagę nie tylko aspekt finansowy. Ważną rolę odgrywają również: otoczenie zawodowe, relacje panujące w firmie i dodatki pozafinansowe.

Pracodawcy coraz częściej proponują pozapłacowe benefity jak: pakiety opieki medycznej dla całej rodziny, elastyczny czas pracy, dodatkowe dni wolne, dofinansowanie wypoczynku lub aktywności sportowej, itp. **W obecnych czasach powszechnego zabiegania, życia pod presją i w ciągłym napięciu te bonusy stają się wysoce pożądane.** Dzięki nim możemy odreagować stres i emocjonalne napięcie oraz wykorzystać je dla regeneracji, odpoczynku i aktywności pozazawodowej. Ważne jest, aby umiejętnie z tych pozapłacowych dodatków korzystać, rozumieć ich znaczenie i dobrać je do własnych potrzeb. Prywatna opieka medyczna zwalnia nas ze stresu umawiania wizyt do lekarzy, dezorganizacji dnia, oczekiwania w kolejkach i jednocześnie daje wysokie poczucie bezpieczeństwa. Dodatkowe dni wolne możemy przeznaczyć zarówno na załatwienie spraw ważnych, jak i na odpoczynek. To pomaga w codzienności.

Pozapłacowe dodatki i benefity to w mojej opinii bardzo istotne elementy, które przyczyniają się do znaczącej redukcji niepotrzebnego stresu i poziomu psychicznego napięcia. Poprzez właściwe ich wykorzystanie, tonizujemy objawy wypalenia i zdecydowanie zapobiegamy występowaniu syndromu burn-out. **Dlatego planując własną karierę zawodową i wybierając miejsce pracy, należy dokładnie przyjrzeć się swojej sytuacji prywatnej, bo może okazać się, że nie tylko pensja ma dla nas znaczenie.** Jeśli będziemy kierować się wyłącznie wysokością wynagrodzenia i jemu poświęcać największą uwagę, to w przyszłości możemy wydać znacznie więcej pieniędzy na ratowanie zdrowia i powrót do pełnej sprawności – tak fizycznej, jak i emocjonalnej.



Marcin  
Szymkiewicz

Mentor wypalonych zawodowo  
i emocjonalnie  
**Sail and Learn**

# Między motywacją a frustracją. Znaczenie uporządkowanej strategii wynagrodzeń.



Agata  
Woźniak

Specjalista ds. projektów w Dziale Nauki |  
studentka HR BP

**Uniwersytet Mikołaja Kopernika  
w Toruniu | SGH**

Nie podlega dyskusji, że jawne i transparentne płace wymagają stworzenia lub uporządkowania strategii wynagradzania w firmie, a następnie w oparciu o nią zbudowania siatki płac. Strategia płac ma na celu zapewnienie spójnego, sprawiedliwego i konkurencyjnego systemu wynagrodzeń z naciskiem na **SPRAWIEDLIWOŚĆ**. **W kontekście wynagradzania sprawiedliwość to takie samo wynagrodzenie za pracę o tej samej wartości.**

Przeprowadzone wśród firm badania wskazują, że aż 23,8% firm nie posiada siatki płac, ale planuje ją wdrożyć w 2023 roku, ale 14,2 % nie posiada siatki płac i nie planuje żadnych działań w tym zakresie.

**Co dla pracownika oznacza brak siatki płac?** Po pierwsze może generować ryzyko nierówności wynagradzania pracowników wykonujących pracę o tej samej wartości. Nierówne płace i nieokreślone zasadami podwyżki mogą być czynnikiem konfliktów pracowniczych i obniżać motywację oraz zaangażowanie do pracy, a nawet być przyczyną zmiany pracodawcy. Ścieżki rozwoju powiązane z siatką płac dla pracownika mogą przyczynić się do zwiększenia zawodowego spełnienia, poczucia bezpieczeństwa i identyfikacji z daną firmą.

Natomiast **brak jasno określonych zasad wynagradzania może rodzić frustracje wśród pracowników związane z brakiem szans na awans w strukturach firmy, może też zniechęcać do rozwoju kompetencji.** Frustracje pracownika mogą prowadzić do stanów lękowych, a w skrajnych przypadkach do depresji. Bagatelizowana przez wielu pracodawców siatka płac i strategia wynagradzania mają olbrzymie znaczenie dla pracownika, jego motywacji, wydajności oraz zdrowia.

Nie można też zapominać jak ważna jest świadomość wynagrodzeniowa pracowników obejmująca m.in.: składniki wynagrodzenia, rodzaje i wysokość składek, rozróżnienie kwot netto i brutto, koszty pracodawcy, rodzaje umów i ich wpływ na wynagrodzenia, a także znajomość podstaw prawa pracy.

Podsumowując, pracodawcy i działy HR stoją przed ogromnym wyzwaniem jakim jest wdrożenie sprawiedliwych i transparentnych systemów wynagrodzeń. Minimalnie pocieszający jest fakt, że 19,3% firm deklaruje zmianę lub stworzenie strategii płacowej w 2023 r.

# W Philip Morris temat płac nie jest tematem tabu

Budowanie włączającego miejsca pracy jest wpisane w DNA firmy.

**Stawimy na różnorodność naszych ludzi i równe szanse dla wszystkich.** Przejawia się to w wielu aspektach funkcjonowania firmy: równym dostępie do rekrutacji, awansów, szkoleń, równym wynagrodzeniu – bez względu na płeć czy wiek, oraz rozwiązaniach wspierających równość rodzicielską.

Zarówno nasze wewnętrzne doświadczenia w ramach organizacji, jak i zewnętrzne badania, potwierdzają, że **równość w rodzicielstwie ma wpływ na równość w biznesie.** W Polsce to w większości nadal kobiety decydują się na opiekę nad dziećmi, co ma bezpośrednie przełożenie na ich życie zawodowe – rozwój czy poziom wynagrodzenia. **Aby przeciwdziałać dysproporcjom na tym polu, wprowadziliśmy narzędzia pomagające rodzicom zatrudnionym w PMI w godzeniu obowiązków osobistych z zawodowymi, w tak szczególnym momencie, jakim jest opieka nad nowo narodzonym dzieckiem.**

Tworzymy włączające środowisko pracy, które czerpie z różnorodności talentów pracujących tu ludzi, by jak najlepiej odpowiadać na potrzeby biznesowe i potrzeby naszych dorosłych konsumentów.

**Włączające miejsce pracy to też takie, w którym mężczyźni i kobiety otrzymują takie samo wynagrodzenie za taką samą pracę.** Fundacja EQUAL-SALARY, czyli niezależna organizacja non-profit z siedzibą w Szwajcarii, poprzez audyt realizowany z firmą audytorską PWC weryfikuje, czy organizacje stosują zrównoważone polityki i praktyki w celu zapewnienia równego wynagradzania pracowników za taką samą pracę, bez względu na płeć.

**Od 2019 r., PMI jest pierwszą, międzynarodową firmą, z globalnym Certyfikatem Równych Płac, który potwierdza, że Philip Morris płaci pracowniczkom i pracownikom jednakowo za jednakową pracę, bez względu na płeć, na ponad 90 rynkach.** Uzyskanie w 2022 r., globalnej re-certyfikacji EQUAL-SALARY przez dużą międzynarodową firmę to historyczny moment dla ponad 89 tysięcy pracowników, ale także dla równości płci na całym świecie.

W zakresie poprawy równowagi płci, firma Philip Morris zrealizowała już cel: co najmniej 40% udziału kobiet na stanowiskach managerskich. **O sukcesie można mówić w przypadku rynku polskiego, gdzie udział kobiet wynosi 45%.** Wyznaczamy kolejne ambitne kierunki – 35% kobiet na wyższych stanowiskach kierowniczych do 2025 r. Posiadanie zróżnicowanej kadry jest bowiem kluczowym elementem w trwającym procesie transformacji.



Marta  
Robak

Liderka ds. Zaangażowania Pracowników

**Philip Morris Polska Distribution  
Sp. z o.o.**



# Czy zarabiasz mniej przez stres mniejszościowy?



Kinga  
Makowska

Co-Founder

HRrebels

Lęk przed negocjowaniem wynagrodzenia czy stawianiem warunków podczas rozmowy rekrutacyjnej może wiązać się ze stresem mniejszościowym, jeżeli jesteś osobą należącą do grupy dyskryminowanej lub niewystarczająco reprezentowanej na rynku pracy. Jednak nie zawsze jesteśmy świadomi tego, że nasze obawy mogą być częścią większego problemu. Kto jest szczególnie narażony na stres mniejszościowy, i w jakich warunkach?

**Mniejszości queerowe/LGBTQ+.** Osoby nieheteronormatywne i niecisnormatywne mogą odbierać miejsce pracy jako zagrażające oraz maskować swoją tożsamość. Potencjalna stygma dotyczy przede wszystkim osób transpłciowych – trudności w procedurze tranzycji wpływają na szukanie nowej pracy.

**Mniejszości narodowe i etniczne.** Dotyczy przede wszystkim osób, dla których polski nie jest pierwszym językiem, ale także grup etnicznych o wyglądzie innym niż utożsamiany z typowym dla Polaków. Bariera językowa utrudnia zrozumienie i komunikację w procesie rekrutacji, obniżając pozycję negocjacyjną kandydatek i kandydatów. Do tego dochodzą czynniki takie jak zinternalizowany rasizm czy ksenofobia ze strony zatrudniających firm. Nie bez znaczenia jest też aspekt formalny, tj. procedury legalizacji pobytu i uzyskania prawa do pracy.

**Osoby z niepełnosprawnościami.** Bez względu na to, czy niepełnosprawność jest widoczna, czy ukryta. Dodatkowym elementem jest kwestia orzeczenia o niepełnosprawności, które bywa nadużywane przez pracodawców w niektórych, gorzej płatnych branżach. Dodatkowym elementem wzmacniającym stres jest niedostosowanie przestrzeni pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (np. ruchowymi).

**Osoby funkcjonujące w roli kobiecej lub roli opiekuńczej.** Potrzeba dyspozycyjności dla dzieci lub innych członków rodziny może być stresorem, jeżeli praca została zaprojektowana z myślą o pracownikach bez zobowiązań.

Stres mniejszościowy dotyczy też osób neuroatypowych, młodszych, starszych czy reprezentujących mniejszości religijne.

Więcej o stresie mniejszościowym osób queerowych przeczytasz [tutaj](#).

# Rozmowa rekrutacyjna – co warto wiedzieć?

Czy wiesz, że **pracodawca nie powinien pytać na żadnym etapie procesu rekrutacji o twoje życie prywatne?**

Nie powinny więc na rozmowie rekrutacyjnej paść pytania o to: czy masz dzieci, czy planujesz je mieć, kto zostanie z dziećmi, jeśli będziesz musiał/ła zostać w pracy po godzinach (a więc pytania „przy okazji” o współmałżonka, babcię, nianię czy przedszkole), czy palisz papierosy, czy będziesz głosować w najbliższych wyborach, a jeśli tak, to na kogo.

No tak, zastanawiasz się pewnie teraz co zrobić, kiedy jednak takie pytanie podczas rozmowy padnie? Co zrobić, aby dostać tę pracę, a jednak nie musieć odpowiadać na pytania o Twoje życie prywatne? Nie ma na to jednej recepty. **Pamiętaj, że masz prawo postawić granice** i powiedzieć coś w stylu: „chciałbym się skupić na kwestiach zawodowych. Jestem przekonany, że moje życie prywatne nie wpłynie negatywnie na moje zaangażowanie w pracę.”

I tyle. Jestem przekonana, że w większości przypadków to wystarczy, aby uciąć temat w sposób jak najbardziej łagodny i kulturalny, a przy okazji stanowczy. **Tam, gdzie nie wystarczy, pewnie lepiej uciekać.**

Co warto podkreślić: jeśli podczas rozmowy chcesz poruszać tematy swojego życia prywatnego, to jak najbardziej możesz to zrobić. Jednak taka inicjatywa powinna wyjść od Ciebie, a nie od przyszłego pracodawcy.

Kolejną kwestią, na którą chcę Cię uczulić to **korzystanie z social mediów**. Wielu z nas ma konta na Facebooku, Instagramie, Tik Toku czy LinkedIn. I tak, jak ten ostatni dotyczy sfery zawodowej, tak w większości przypadków te wcześniej wymienione dotyczą naszego życia prywatnego. Pomimo tego, że przyszły pracodawca lub ten obecny nie powinien serfować po internecie, aby poszukiwać informacji o Tobie, pamiętaj, że rzeczywistość może nie być taka zero-jedynkowa. Dlatego też **zwróć uwagę, jakie treści umieszczasz na swoim profilu, w grupach, do których należysz, czy w komentarzach u innych. W internecie zawsze zostaje ślad. Pamiętaj, że nie jesteś anonimowy.** Dlatego też nie warto pisać o tematach kontrowersyjnych np. o polityce, urządzać pyskówki pod postami czy siać hejt. Zawsze warto być kulturalnym, bo nigdy nie wiadomo, kto Twój tekst przeczyta i co znajdzie pracodawca wpisując w wyszukiwarkę internetową Twoje imię i nazwisko.



Joanna  
Cur

Radca prawny

**Kancelaria Radcy Prawnego Joanna Cur**

## AI/ML wymaga doświadczonych pracowników



Krzysztof  
Sobota

Founder

Harimata

Rozpowszechnienie narzędzi opartych o AI/ML (oparte bezpośrednio o tzw. architekturę transformer), w tym najpopularniejsze modele GPT firmy OpenAI pozwoliło na dostęp, a także wykorzystanie modeli dostępnych do tej pory dla specjalistów, przez osoby nie będące ekspertami z zakresu uczenia maszynowego.

W chwili obecnej modele te są już bardzo szeroko wykorzystywane, czy też testowane w wielu branżach. Programiści w sposób otwarty wykorzystują rozwiązania tego typu (np. Copilot) przyspieszające pisanie powtarzalnego kodu niebezpośrednio związanego z rozwiązywaniem problemem biznesowym, czy też do pisania dokumentacji. Narzędzia te w znaczny sposób zwiększają efektywność pracy doświadczonych programistów, co z kolei przyspiesza dostarczanie rozwiązań informatycznych przez całe firmy. **Już w tym momencie sytuację tą nazwać można pewnego rodzaju rewolucją w podejściu do rozwiązywania problemów informatycznych. Podobnie sytuacja wygląda u pracowników, których dużą częścią pracy jest pisanie, czy też przetwarzanie informacji o charakterze tekstowym.**

Z jednej strony postępująca transformacja pracy związana z dostępem do wielkich modeli językowych (LLM) i modeli na nich bazujących pozwala firmom na optymalizację ich działań. Z drugiej strony **nie są to narzędzia nieomyłne** i wymagają od ich użytkowników wiedzy pozwalającej na walidację treści wygenerowanych przez ww. modele. **Wymaga to posiadania odpowiednio doświadczonych pracowników w celu właściwego wykorzystania rozwiązań tego typu.**





## Krzysztof Sobota

**W gorszej sytuacji wydają się być pracownicy mniej wykwalifikowani, czy o mniejszym doświadczeniu.** Już w tym momencie część zadań przeznaczonych dla młodszych programistów można oddelegować do wykonania rozwiązaniom automatycznym. Istniejące rozwiązania są w stanie generować **dość duże fragmenty kodu bez bezpośredniego udziału człowieka.** Rola człowieka w takim przypadku sprowadzać może się do nadzoru nad działaniem metod automatycznych, oraz korekcji potencjalnych błędów wynikających ze sposobu w jaki np. wielkie modele językowe działają.

Patrząc na dynamikę postępu w badaniach nad uczeniem maszynowym, tj. właściwie w każdym miesiącu pojawiają się coraz to nowsze modele charakteryzujące się coraz lepszymi wynikami, i zorientowane na nowe rozwiązywanie problemów charakterystycznych dla różnych branż, myślę, że można założyć, że **rozwiązania AI/ML będą miały coraz większy wpływ na coraz większą liczbę pracowników w różnych dziedzinach, a jednym z kluczowych wymagań może wkrótce okazać się umiejętność praktycznego wykorzystywania rozwiązań opartych o AI/ML.**

Będąc pracownikiem na zmieniającym się rynku pracy, bez wątpienia warto zapoznać się z działaniem rozwiązań wykorzystujących interfejsy konwersacyjne oparte o modele językowe (takiej jak ChatGPT), w szczególności przez osoby, których dużą częścią pracy jest pozyskiwanie wiedzy, czy też praca z tekstem (choć nie tylko!), oraz próbę ich zastosowania w codziennej pracy. W praktyce **w dziedzinach, w których rozwiązania tego typu są już często wykorzystywane, pracownik zyskuje pewnego rodzaju asystenta (nieco niesamodzielnego), który jest w stanie przyspieszyć pewne aspekty jego pracy.**

Dobrym pomysłem jest też rozglądnięcie się w rozwiązaniach dedykowanych dla danej dziedziny wykorzystujących AI/ML w tle. W obecnej chwili dostępne na rynku są już wyszukiwarki pluginów pozwalających na wykorzystanie ww. modeli dla różnorodnych dziedzin, czy też na co dzień (np. bardziej dopasowane do użytkownika wyszukiwarki).

organizator

**HR3BELS**

partnerzy strategiczni



główny patron medialny



patroni medialni



partnerzy i patroni

