

Komentarz i analiza IW do propozycji płacy minimalnej

Propozycja Ministerstwa odnośnie płacy minimalnej 2026:

Rząd proponuje rekordową podwyżkę płacy minimalnej do 5020 zł brutto w 2026 roku, co stanowi wzrost o 7,6%. Związki zawodowe postulowały 5015 zł. Konfederacja Lewiatan krytykuje propozycję, obawiając się negatywnego wpływu na konkurencyjność firm, zwłaszcza małych i średnich, oraz wzrostu inflacji. Lewiatan proponował wzrost do 4759 zł, utrzymując płacę minimalną na poziomie 50% przeciętnego wynagrodzenia. Dynamiczny wzrost płacy minimalnej w ostatnich latach, częściowo uzasadniany inflacją, budzi kontrowersje wśród przedsiębiorców.

Ministerstwo Finansów nie zgadza się na propozycję resortu pracy. Propozycja MF to 4670,70 zł. Zdaniem pracodawców wzrost płacy minimalnej nie powinien przekroczyć 50 zł.

Następne kroki:

Następnym krokiem w ustalaniu nowej płacy minimalnej jest przekazanie przez Radę Ministrów swojej ostatecznej propozycji do Rady Dialogu Społecznego (RDS) do 15 czerwca. W RDS, w skład której wchodzi przedstawiciele rządu, związków zawodowych i pracodawców, odbędą się negocjacje dotyczące wysokości płacy minimalnej. Po zakończeniu negocjacji rząd podejmuje ostateczną decyzję.

Komentarz IW:

Rekomendacje unijne: Dyrektywa UE w sprawie odpowiednich płac minimalnych¹ zaleca, aby kraje

członkowskie ustalały płacę minimalną na poziomie co najmniej 50% mediany wynagrodzeń lub 60% przeciętnego wynagrodzenia. Warto jednak pamiętać, że dyrektywa to nie sztywny wymóg, a raczej rekomendacja, uwzględniająca specyfikę lokalnych rynków pracy. Propozycja rządu na 2026 rok, choć bliska postulatowi związków zawodowych, wydaje się odchodzić od propozycji Lewiatana, opartej na 50% przeciętnego wynagrodzenia. To pokazuje napięcie między celami społecznymi a obawami o konkurencyjność firm.

Wyzwania dla pracodawców związane ze spłaszczeniem struktury wynagrodzeń:

- **Demotywacja pracowników o wyższych kwalifikacjach:** gdy różnica między płacą minimalną a wynagrodzeniami na stanowiskach wymagających większych kompetencji maleje, pracownicy z doświadczeniem i specjalistyczną wiedzą mogą czuć się niedocenieni. To może prowadzić do spadku motywacji, rotacji pracowników i trudności w pozyskiwaniu talentów.
- **Presja na wzrost płac na wszystkich poziomach:** wzrost płacy minimalnej często wymusza podwyżki również na innych poziomach, aby utrzymać odpowiednie relacje płacowe. To generuje dodatkowe koszty dla firm, zwłaszcza MŚP, które mają mniejsze możliwości finansowe.
- **Utrata konkurencyjności:** Wzrost kosztów pracy może negatywnie wpłynąć na konkurencyjność firm, szczególnie w sektorach o niskiej marży.

¹ Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2041 z dnia 19.10.2022 r. ws. odpowiednich płac minimalnych w UE. Można ją

znaleźć w Dzienniku Urzędowym UE pod numerem L 275/10 z 27.10.2022.



Analiza IW

rok	minimalne wynagrodzenie PL [PLN]	średnie wynagrodzenie w PL [PLN]	min/średnie	dynamika (rok do roku poprzedniego)		inflacja [%]	dynamika (rok do roku bazowego - tu: 2003)	
				minimalne wynagrodzenie PL	średnie wynagrodzenie w PL		minimalne wynagrodzenie PL	średnie wynagrodzenie w PL
2003	800	2 315	35%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
2004	824	2 410	34%	3%	4%	3,5%	3,0%	4,1%
2005	849	2 507	34%	3%	4%	2,1%	6,1%	8,3%
2006	899	2 637	34%	6%	5%	1,0%	12,4%	13,9%
2007	936	2 866	33%	4%	9%	2,5%	17,0%	23,8%
2008	1 126	3 158	36%	20%	10%	4,2%	40,8%	36,5%
2009	1 276	3 315	38%	13%	5%	3,5%	59,5%	43,2%
2010	1 317	3 435	38%	3%	4%	2,6%	64,6%	48,4%
2011	1 386	3 625	38%	5%	6%	4,3%	73,3%	56,6%
2012	1 500	3 744	40%	8%	3%	3,7%	87,5%	61,8%
2013	1 600	3 877	41%	7%	4%	0,9%	100,0%	67,5%
2014	1 680	4 004	42%	5%	3%	0,0%	110,0%	73,0%
2015	1 750	4 151	42%	4%	4%	-0,9%	118,8%	79,3%
2016	1 850	4 291	43%	6%	3%	-0,6%	131,3%	85,4%
2017	2 000	4 528	44%	8%	6%	2,0%	150,0%	95,6%
2018	2 100	4 835	43%	5%	7%	1,6%	162,5%	108,9%
2019	2 250	5 182	43%	7%	7%	2,3%	181,3%	123,9%
2020	2 600	5 523	47%	16%	7%	3,4%	225,0%	138,6%
2021	2 800	6 001	47%	8%	9%	5,1%	250,0%	159,3%
2022	3 010	6 706	45%	8%	12%	14,4%	276,3%	189,7%
2023*	3 490	7 006	50%	16%	4%	11,4%	336,3%	202,7%
2023*	3 600	7 595	47%	3%	8%	11,4%	350,0%	228,1%
2024*	4 242	8 038	53%	18%	6%	3,6%	430,3%	247,3%
2024*	4 300	8 182	53%	1%	2%	3,6%	437,5%	253,5%
2025**	4 666	8 962	52%	9%	10%	4,9%	483,3%	287,2%
2026***	5 020	9 518	53%	8%	6%	3,8%	527,5%	311,2%

Założenia: dane o minimalnym wynagrodzeniu – ZUS, o średnim wynagrodzeniu: „przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto” z Banku Danych Lokalnych GUS; o inflacji – GUS;

* 2023 i 2024 – za te dwa lata wartość płacy minimalnej podane za 1. i 2. półrocze – wynagrodzenie minimalne w tych latach zmieniło się dwukrotnie; średnie wynagrodzenie – podane po 2. kwartale oraz całorocznie;

** 2025: średnie wynagrodzenie podane za 1Q;

***2026: minimalne wynagrodzenie - propozycja rządowa (stan na czerwiec), średnie wynagrodzenie - zgodnie z przedstawionymi przez stronę rządową wieloletnimi założeniami makroekonomicznymi na lata 2025-2029, prognozowana na 2026 r. inflacja to 3,8 proc., przy szacowanym wzroście PKB o 3,5 proc. Z kolei kwota przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w gospodarce narodowej wyniesie w 2026 roku 9518 zł (prawo.pl).

W ciągu ostatnich 22 lat minimalne wynagrodzenie w Polsce osiągnęło poziom **52% średniego wynagrodzenia** (od 35% w 2003 do 52% w 2025).

Minimalne wynagrodzenie wzrosło w tym czasie niemal **pięciokrotnie** (483,3% w 2025), podczas gdy średnie wynagrodzenie **trzykrotnie** (287,2%).

Dodatkowo – zwracamy uwagę na to, że:

- [GUS publikuje od niedawna również dane o medianie wynagrodzeń w gospodarce](#). Za grudzień 2024: **mediana wynosiła 7266,80 zł** wobec 8821,25 zł przeciętnego wynagrodzenia w tym miesiącu. Więc wartość minimalnego wynagrodzenia do mediany to w grudniu 2024 aż 59%, a względem ostatniej propozycji wartości

płacy minimalnej to 69% ostatnio podanej mediany.

- Minimalne wynagrodzenie dotyczy zazwyczaj płacy zasadniczej (choć de facto płaca zasadnicza może być nawet **niższa niż minimalna**). Natomiast średnie wynagrodzenie podawane przez GUS to właściwie wynagrodzenie całkowite: „zawsze uwzględnia wynagrodzenie zasadnicze i dodatkowe wynagrodzenia takie jak premie, nagrody motywacyjne, jubileuszowe, uznaniowe, wypłaty wynagrodzeń za nadgodziny, odprawy emerytalne i inne” ([cytat za GUS](#)).



Co mogą zrobić działy C&B?

- 1) **Analiza struktury wynagrodzeń:** czy wzrost minimalnego wynagrodzenia wpłynął na spłaszczenie płac i jakie są różnice w wynagrodzeniach między stanowiskami. Jeśli różnice są niewielkie, może to wskazywać na konieczność rewizji strategii wynagrodzeń.
- 2) **Rewizja systemów motywacyjnych:** rozważenie wprowadzenia lub wzmocnienia programów motywacyjnych, takich jak dodatkowe korzyści lub plany rozwoju, które mogą zwiększyć retencję pracowników, mimo presji płacowej, wynikającej ze spłaszczenia wynagrodzeń.
- 3) **Analiza struktury organizacyjnej:** ocena wpływu wzrostu minimalnego wynagrodzenia na strukturę organizacyjną, w tym potencjalną konieczność zmiany liczby stanowisk kierowniczych lub zakresów odpowiedzialności.

Litwa gotowa na wdrożenie Dyrektywy o transparentności wynagrodzeń

Główne punkty wdrożenia Dyrektywy na grunt litewskiego prawa lokalnego to:

1. Obowiązek podawania wynagrodzenia w ogłoszeniach o pracę.
2. Zakaz pytania kandydatów o historię zarobków.
3. Raportowanie luki płacowej między płacami.
4. Wymóg posiadania formalnego systemu wynagrodzeń dla wszystkich firm.
5. Prawo pracowników do informacji o wynagrodzeniach.
6. Nowe kary za nieprzestrzeganie przepisów.

Ustawa ma wejść w życie 7 czerwca 2026 roku.

Źródło: Eligijus Kajietas: [Lithuania publishes draft Pay Transparency law one year ahead of implementation | LinkedIn](#)

A jak to wygląda w Polsce? [Tutaj możecie śledzić na bieżąco proces prac](#) wraz z dokumentami z poszczególnych etapów legislacyjnych.

Wynagrodzenia dla „sandwich generation” to nie wszystko

83% matek z „sandwich generation” (czyli takich, które opiekują się zarówno dziećmi, jak i starszymi rodzicami) twierdzi, że wsparcie oferowane przez pracodawcę dla pracujących matek i opiekunów osób

dorosłych są równie ważne jak pensja przy rozważaniu oferty pracy: jednymi z najistotniejszych kryteriów są np. elastyczność czasu pracy/ harmonogramu, czy możliwość pracy zdalnej.

Raport [Career Optimism Special Report™ Series: Moms in the Sandwich Generation](#)

Wpływ publikacji widełek w ogłoszeniach o pracę na wzrosty wynagrodzeń i na zmniejszenie luki płacowej

Polski Instytut Ekonomiczny cytuje badania, z których wynika, że podawanie widełek wynagrodzeń w ogłoszeniach o pracę wpływa na wzrost płac, ale niekoniecznie niweluje lukę płacową.

Źródło: [Tygodnik PIE z 5 czerwca 2025.](#)

Wpływ AI na budowanie Architektury Stanowisk

Jako inspirację podsyłamy link z opisem nowego podejścia do budowania architektury stanowisk.

Opiera się ono na umiejętnościach zamiast na tradycyjnych, statycznych opisach stanowisk. Kładzie nacisk na identyfikację, mapowanie i ciągły rozwój konkretnych kompetencji, które obejmują:

- podstawowe umiejętności jako bazowe zdolności,
- kluczowe umiejętności jako specjalistyczną wiedzę w danej dziedzinie,
- umiejętności miękkie jako zdolności interpersonalne oraz
- biegłość techniczną/ cyfrowe kompetencje.

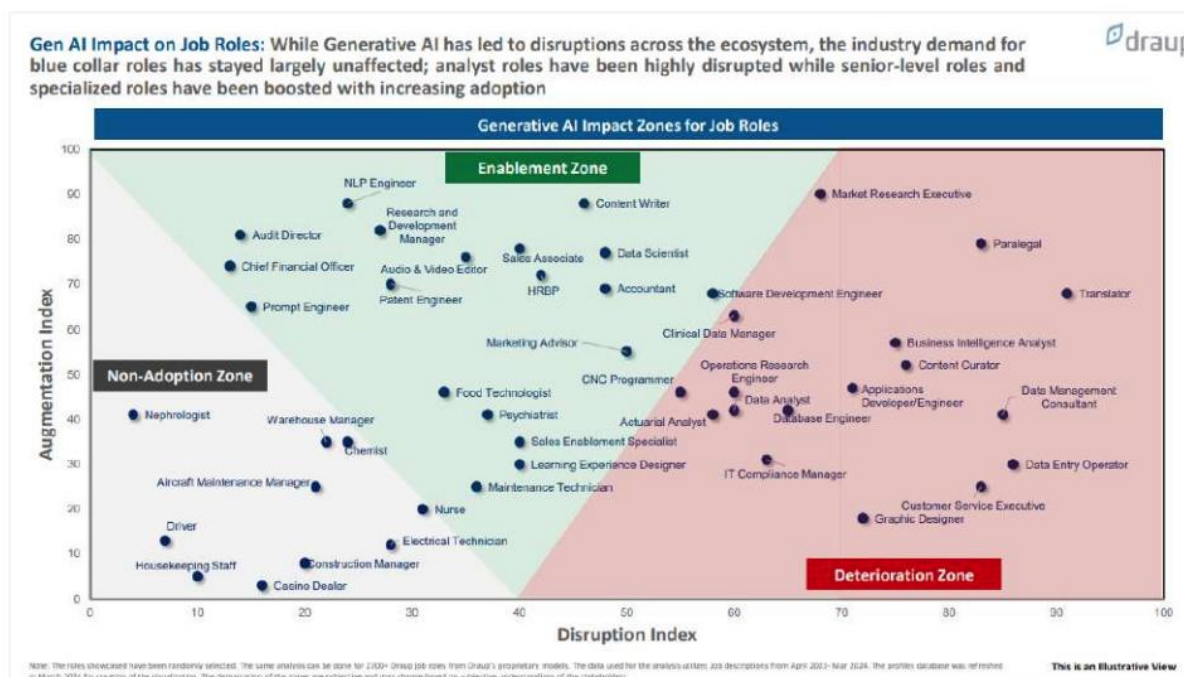
Poniżej przedstawiono wpływ AI na różne role zawodowe, z wykorzystaniem dwóch wskaźników (schemat):

1. **Augmentation Index:** ten wskaźnik mierzy, w jakim stopniu AI może wspierać i ulepszać dane role zawodowe. Wyższy poziom oznacza, że AI może znacząco wspomagać pracowników w ich obowiązkach.
2. **Disruption Index:** ten wskaźnik ocenia, jak bardzo AI zakłóca tradycyjne role zawodowe, potencjalnie prowadząc do zmian w strukturze pracy lub do jej eliminacji. Wyższy poziom oznacza większe zakłócenie.

Na schemacie wyróżnione są trzy strefy:



- **Non-Adoption Zone:** role zawodowe, które pozostają w dużej mierze niezmienione przez AI, z niskim wskaźnikiem wsparcia i zakłóceń (np. kierowca, kierownik magazynu, pielęgniarka).
- **Enablement Zone:** role, w których AI ma potencjał do wspierania i ulepszania pracy, bez drastycznych zmian. Przykłady to Content Writer, Data Scientist, gdzie AI może pomóc w zwiększeniu efektywności i kreatywności.
- **Deterioration Zone:** role, które są najbardziej zagrożone przez AI z wysokim wskaźnikiem zakłóceń i niższym wskaźnikiem wsparcia. Przykłady to Data Entry Operator, Graphic Designer, Tłumacz gdzie AI może zastąpić wiele zadań związanych z ich pracą.



Co z tego wynika dla Ekspertów C&B?

1. **Rewizja struktur wynagrodzeń:** Tradycyjne struktury wynagrodzeń oparte na statycznych opisach stanowisk mogą nie odpowiadać rzeczywistym potrzebom i wymaganiom nowych, dynamicznie zmieniających się ról związanych z AI. Ekspert ds. C&B będzie musiał opracować elastyczniejsze modele wynagrodzeń, które odzwierciedlają wartość nowych umiejętności, np. etyki AI czy modelowania zagrożeń cybersecurity z wykorzystaniem AI.
2. **Rozpoznanie umiejętności i kompetencji:** Ekspert ds. C&B powinien uwzględnić nowe, niezbędne umiejętności, które nie mają jeszcze ustandaryzowanych definicji, w procesie ustalania wynagrodzeń i benefitów.
3. **Eliminacja uprzedzeń w ocenie:** Tradycyjne modele oceny mogą pomijać praktyczne doświadczenie i wiedzę zdobytą poza tradycyjną edukacją. Ekspert ds. C&B powinien podejść do oceny i wynagradzania pracowników w sposób bardziej holistyczny, który docenia różnorodne ścieżki edukacji i doświadczenia, aby tworzyć bardziej zróżnicowane i efektywne zespoły.
4. **Projektowanie nowoczesnych struktur karier:** Ekspert ds. C&B musi współpracować z zespołami HR nad rozwijaniem bardziej adaptacyjnych struktur



karier, które umożliwią rozwój pracowników w kierunku nowych ról i umiejętności, które zyskują na znaczeniu w kontekście zespołów napędzanych przez AI.

Źródło i szczegółowy opis podejścia: [Draup Skills Architecture Methodology](#)

Inwestycja w talenty, wzrost produktywności – co może zrobić obszar C&B?

W obliczu globalnych wyzwań związanych z pozyskiwaniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, firmy, mimo inwestycji w technologie, często nie osiągają oczekiwanych wzrostów wydajności.

Badania McKinsey pokazują, że liderzy rynkowi, którzy przewyższają konkurencję zarówno pod względem wskaźników finansowych, jak i wzrostu wydajności pracy, traktują inwestycje w pracowników, zwłaszcza pierwszej linii, nie jako koszt, ale jako kluczowy czynnik wzrostu. Firmy te inwestują w siedem kluczowych obszarów:

1. **redefinicję wynagrodzeń** (np. płace na poziomie umożliwiającym godne życie, programy akcjonariatu pracowniczego),
2. optymalizację środowiska pracy (np. automatyzacja, poprawa bezpieczeństwa),
3. planowanie i harmonogramowanie pracy,
4. pozyskiwanie i wdrażanie talentów,
5. mierzenie efektywności talentów,
6. budowanie silnej kultury organizacyjnej,
7. rozwój talentów.

Analiza biznesowa: nie kopiuj innych – wypracuj własne podejście

Podczas pandemii COVID-19 wiele firm zareagowało na problemy z siłą roboczą poprzez podwyżki płac, premie za podpisanie umowy i inne zachęty finansowe. Działania te okazały się jednak trudne do utrzymania w dłuższej perspektywie, łatwe do skopiowania przez konkurencję i nieskuteczne w motywowaniu najbardziej zaangażowanych pracowników.

- Unilever obrał inną drogę, wprowadzając płace na poziomie umożliwiającym godne życie w całej firmie i swoim łańcuchu dostaw (a propos „living wage” o podejściu tym edukuje również Mercer – [tu przykład webinaru na ten temat](#)).

- Inne firmy, takie jak Ingersoll Rand, oferują hojne granty akcji dla pracowników pierwszej linii, co przyczynia się do wzrostu zaangażowania i poczucia współwłasności, przekładając się na znaczący wzrost wartości firmy.

Źródło: [The missing productivity ingredient: Investment in frontline talent | McKinsey](#)

Prawo do informacji o wynagrodzeniach – jak się przygotować

Cztery kroki, aby przygotować się na prawo do informacji o wynagrodzeniach – ku inspiracji

1. **Zbuduj solidne podstawy danych:** przeanalizuj dane płacowe, zidentyfikuj różnice w wynagrodzeniach ze względu na płeć oraz elementy wynagrodzenia uznaniowego (premie, dodatki, akcje), które wpływają na te różnice. Wczesne zidentyfikowanie rozbieżności pozwoli na ich skorygowanie i uzasadnienie.
2. **Standaryzuj grupowanie pracowników i uzasadnianie różnic w płacach:** upewnij się, że istniejąca architektura stanowisk pozwala na porównania płac i jasne wyjaśnienie ewentualnych różnic, opierając się na obiektywnych czynnikach, takich jak umiejętności czy doświadczenie.
3. **Opracuj plan komunikacji:** przygotuj jasne komunikaty dotyczące zasad wynagradzania, określ osoby odpowiedzialne za odpowiadanie na pytania pracowników i wdróż technologię usprawniającą ten proces. Przeprowadź testy komunikatów z menedżerami i HR.
4. **Przygotuj się na wnioski o udostępnienie informacji:** nie czekaj na pierwszy wniosek. Przygotuj się do udzielania jasnych wyjaśnień. Pamiętaj, że prawo do informacji nie oznacza „otwartego dostępu” do danych płacowych. Ważne jest, aby dostarczać precyzyjne informacje wraz z kontekstem, budując w ten sposób zaufanie.

Źródło: [Right to Information Is Coming: Here's How to Prepare | Syndio](#)



Plany wynagrodzeń dot. Księgowych

Barometr podwyżkowy dla stanowisk księgowych:

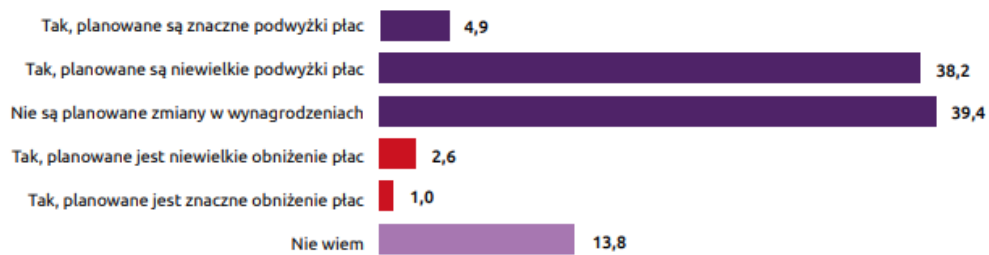
Stabilność i podwyżki na horyzoncie

Prawdopodobnie ponad 80% księgowych może spać spokojnie. Dla 43% z nich najbliższe miesiące przyniosą wzrost wynagrodzenia, a w przypadku prawie

40% pozostanie ono na dotychczasowym poziomie.

14% badanych jeszcze nie wie, jak ukształtują się ich zarobki, z kolei perspektywa obniżenia wynagrodzenia jest marginalna (niecałe 4% wskazań).

Czy w najbliższych miesiącach planowane są zmiany w wysokości wynagrodzeń w Twojej firmie? (%)



Źródło: [Barometr nastrojów polskich księgowych 2025 r \(fillup k24 we współpracy ze Stowarzyszeniem Księgowych w Polsce\)](#)