



Wypalenie zawodowe w IT

Prawie 70% specjalistów IT deklaruje objawy wypalenia zawodowego, mimo wysokich zarobków i elastycznych godzin pracy. **Polacy należą do najbardziej zestresowanych narodów świata** (78% wskazuje nadmiar informacji i technologii jako główne źródło stresu). Wysokie wynagrodzenie i benefity nie chronią przed psychicznym obciążeniem w IT; potrzebne są działania wspierające dobrostan pracowników.

Źródło: „Wypaleni pracownicy. Bot pomoże?” Rzeczpospolita, 15.10.2025, Michał Duszczyk

Elastyczność i sens pracy ważniejsze niż maksymalizacja wynagrodzenia

Pracownicy są skłonni poświęcić wynagrodzenie za większą elastyczność pracy (badania na rynku niemieckim). Za dodatkowy dzień wolny w każdym miesiącu obniżyliby swoje żądania płacowe o 7,8 proc., za dodatkowy dzień pracy zdalnej – o 10,2 proc., a za krótszy czas dojazdu – aż o 16,1 proc. Średnio 44 proc. badanych zrezygnowałoby z 11 proc. wynagrodzenia w zamian za uelastycznienie pracy w tych wymiarach.

39 proc. pracowników byłoby skłonnych zrezygnować także z części pensji w zamian za możliwość wykonywania pracy dającej poczucie przydatności społecznej

Źródło: „[Elastyczność i sens pracy ważniejsze niż maksymalizacja wynagrodzenia](#)”, Tygodnik PIE, 23.10.2025, Karolina Rutkowska

Jeśli kandydat ma wysokie oczekiwania finansowe to... co go motywuje?

Kandydaci o wysokich zarobkach są bardziej motywowani **obietnicą lepszych możliwości** (wyższa płaca, benefity, elastyczność) niż **niezadowoleniem z obecnej pracy**.

Motywacje można podzielić na dwie grupy:

Główne Motywacje (Dążenie do Lepszych Możliwości): Kandydaci przede wszystkim "biegną w stronę szansy". Najważniejsze czynniki to:

- **Wyższa płaca** (60%)
- **Lepsze benefity** (40%)
- **Bardziej elastyczne godziny pracy** (36%)
- Lepsza kultura firmy (32%)
- Możliwość pracy zdalnej (30%)

Drugorzędne Motywacje (Powody do Odejścia): Te czynniki wynikają z niezadowolenia z obecnego pracodawcy i są to m.in.:

- Brak możliwości rozwoju (23%)
- Chęć zmiany ścieżki kariery (21%)
- Wysoki poziom stresu (21%)
- Nuda (19%)

Źródło: [How to Hire and Retain High-Salary Workers in Today's Market](#), 4.09.2025

Rynek pracy i wynagrodzenia w Europie

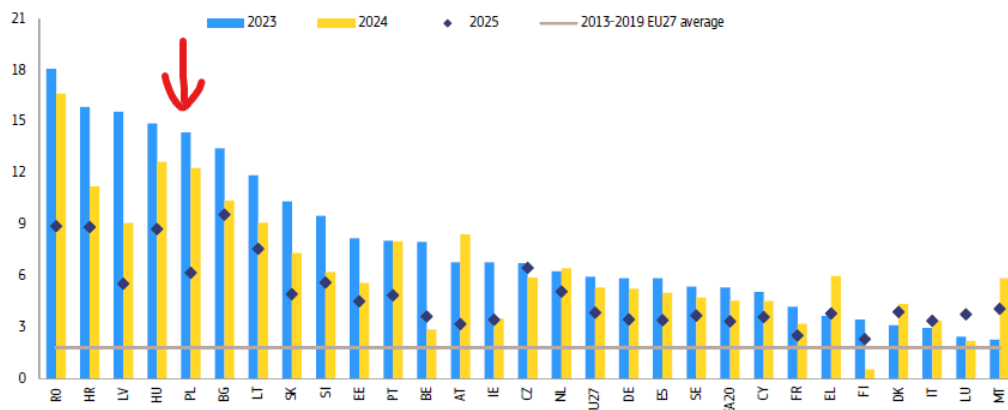
Poniżej podsumowanie fragmentu rozdziału 2., dotyczącego płac i kosztów pracy w UE i państwach członkowskich:

Perspektywy wzrostu płac są umiarkowane, ponieważ kontekst makroekonomiczny pozostaje trudny – charakteryzuje się niskim wzrostem produktywności oraz wysoką niepewnością gospodarczą w warunkach nasilających się napięć geopolitycznych i handlowych.

Wzrost płac w 2024 roku znacznie różnił się pomiędzy państwami członkowskimi, odzwierciedlając utrzymujące się, choć malejące różnice w poziomie inflacji. Nominalne wynagrodzenia wzrosły szczególnie mocno w Rumunii (16,6%), na Węgrzech (12,6%) i w Polsce (12,3%) w 2024 roku.



Graph 2.1: Nominal compensation per employee, annual percentage change



Note: Nominal compensation per employees is calculated as the total compensation of employees divided by the total number of employees. EA20 - the 20 countries in the euro area. Data for 2025 reflects projections calculated on the basis of the *Commission's European Economic Forecast Spring 2025*.

Source: AMECO database and Eurostat, National accounts [namq_10_gdp, namq_10_a10_e].

W 2024 roku wzrost płac był wyższy niż można by przewidywać na podstawie głównych czynników makroekonomicznych w większości państw członkowskich, co jest zgodne z odbiciem płac realnych. Wzrost nominalnego wynagrodzenia na pracownika można porównać z „benchmarkiem” – tempem wzrostu przewidywanym na podstawie głównych czynników makroekonomicznych, takich jak inflacja, bezrobocie i produktywność.

W 2025 roku wzrost płac przewidywany jest poniżej benchmarku w pięciu krajach: Belgii, Finlandii, Grecji, Polsce i Słowacji.

Źródło: [Labour market and wage developments in Europe 2025 - Employment, Social Affairs and Inclusion – European Commission](#)

Diversity vs. Reward – case study

Dlaczego DE&I (Diversity, Equity and Inclusion) jest powiązane z Rewards?

Wynagrodzenia są jednym z kluczowych obszarów, w których widać nierówności (np. luka płacowa). Dyrektywa UE o przejrzystości wynagrodzeń wymusza zmiany w procesach HR, ale firmy mogą potraktować to jako szansę na spójność kultury i wartości, a nie tylko zgodność z zasadami (compliance płacowy).

Globalne podejście vs lokalne przepisy

Tina Albrechtsen (Global Director EDI w Rambøll) podkreśla, że jej firma **wdraża spójne, globalne standardy**, mimo że prawo różni się w poszczególnych krajach.

Dlaczego? Bo:

- Spójność jest łatwiejsza w zarządzaniu niż 35 różnych wersji.

- Wartości firmy muszą być widoczne w praktyce – inaczej trudno utrzymać wiarygodność.

Jak Rambøll wdraża dyrektywę?

- Projekt obejmuje **7 strumieni prac** (Rewards, rekrutacja, promocje, komunikacja, itd.).
- Podejście holistyczne: zamiast traktować dyrektywę jako „projekt Rewards”, firma analizuje cały cykl życia pracownika (employee lifecycle).
- Cel: **odpowiedzialne przywództwo** – menedżerowie muszą mieć ramy, narzędzia i wiedzę, by podejmować sprawiedliwe decyzje.

Kultura i zachowania – dlaczego to trudne?

Sama polityka nie wystarczy – kluczowe są nawyki menedżerów i procesy ograniczające wpływ nieświadomych uprzedzeń.

Szkolenia z identyfikowania uprzedzeń (bias)? Niewystarczające, bo po 2–3 tygodniach efekt znika.

Potrzebne są:

- **nudging** (przypomnienia, podpowiedzi w systemach),
- ramy decyzyjne dla kierowników (np. widełki, kryteria awansów),
- monitoring procesów.

Źródło: „[The role of DE&I vs. Rewards - their interplay now and in the future](#)” Nordic Reward Partners ApS, 19.10.2025

Informacje z rynku pracy

Średni czas poszukiwania nowej pracy w Polsce wyniósł w 2025 r. prawie 4,5 miesiąca. To oznacza rekord w historii badania od 2017 roku i wzrost o 1,5 miesiąca w stosunku do analogicznego okresu ubiegłego roku.



Pokolenie baby boomers poszukuje pracy najdłużej - ponad 7 miesięcy, a Zetki, milenialsi i pokolenie Y - około 4 miesiące.

Stopa bezrobocia we wrześniu 2025 r. wyniosła 5,6 proc. - poinformował Główny Urząd Statystyczny. Oznacza to wzrost w porównaniu do sierpnia, kiedy to wskaźnik wyniósł 5,5 proc.

Cichy impas kompetencyjny: „**cichy impas**” (**silent standoff**) – ukryte napięcie między pracodawcami a pracownikami w kwestii kompetencji. W Polsce zjawisko to charakteryzuje **obustronna pasywność**: pracodawcy deklarują potrzebę rozwoju, ale nie inwestują w szkolenia, a pracownicy odczuwają presję, lecz nie szukają aktywnie możliwości rozwoju.

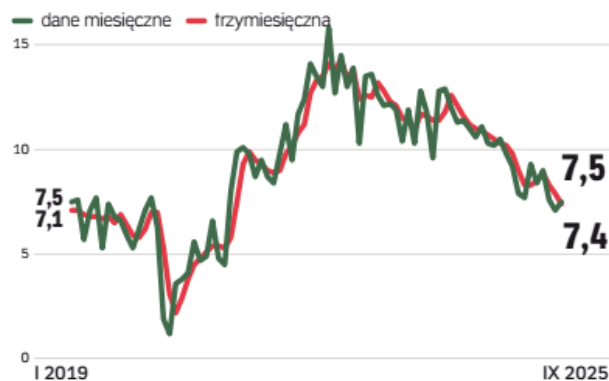
- Polska jest bardzo dobra w dopasowaniu kompetencji do obecnych stanowisk (3. miejsce w UE).
- Jednocześnie jest bardzo słaba w rozwoju kompetencji na przyszłość (dopiero 17. miejsce w UE). Oznacza to, że choć dziś dajemy sobie radę, w przyszłości może nas czekać kryzys.
- Tylko 26% polskich firm zapewnia pracownikom ustawiczne szkolenia zawodowe, podczas gdy średnia w UE wynosi 55% (ponad dwukrotnie więcej).
- 75% pracujących Polaków deklaruje chęć poszerzania wiedzy, aby lepiej wykonywać pracę.
- Jednak w szkoleniach lub kształceniu wzięło udział zaledwie 29% z nich. To trzecia największa taka luka w całej UE.

Oslabiony popyt na pracę:

45 tys. – tyle etatów w sektorze przedsiębiorstw (w firmach z przynajmniej dziesięcioma pracownikami) ubyło od stycznia do września – podał GUS. Polacy przyzwyczaili się, że zatrudnienie w firmach rośnie (z wyjątkami w latach 2009, 2013 i 2020), ale teraz jest w trendzie spadkowym już od dwóch lat.

Zgodnie z danymi Grant Thornton, **liczba nowych ofert pracy na największych portalach rekrutacyjnych jest obecnie najniższa od 2020 r.** Nadal jednak, w skali makro, więcej firm chce w Polsce zatrudniać niż zwalniać. Według niedawnego badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego, w najbliższym kwartale wzrost zatrudnienia planuje 11 proc. przedsiębiorstw, a redukcje – 7 proc.

Zmiana przeciętnego miesięcznego nominalnego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw, w proc., r./r.



Dynamika produkcji sprzedanej przemysłu, r./r., w proc., ceny stałe



Źródło: GUS

Źródła: „Szukanie nowej pracy. Padł rekord w Polsce. W tej grupie najgorzej” money.pl, Katarzyna Kalus, 21.10.2025

[Stopa bezrobocia we wrześniu wzrosła do 5,6 procent - XYZ](#)

[„Między chęcią a działaniem. Cichy impas kompetencyjny na polskim rynku pracy”, Tygodnik PIE, 23.10.2025, Cezary Przybył](#)

[Co się dzieje na rynku pracy w Polsce? Klucz tkwi w danych o rentowności firm - rp.pl \(paywall\)](#)

“Taktyczna cierpliwość” na rynku pracy

Rynek wszedł obecnie w fazę, którą określam mianem „taktycznej cierpliwości”, ponieważ zarówno kandydaci, jak i pracodawcy są ostrożni.

Zmiana trendu w podwyżkach: dwucyfrowe wzrosty przy zmianie pracy odchodzą w przeszłość. Obecnie podwyżki wynoszą **5–10%**, a w 2026 roku trudno będzie wynegocjować więcej.



Przewaga pracodawców: w większości sektorów rynek przesuwa się w stronę pracodawcy. Procesy rekrutacyjne są dłuższe, a polityka wynagrodzeń ostrożniejsza.

Aktywność kandydatów: tylko **34% ekspertów** aktywnie szuka pracy (Michael Page Talent Trends 2025).

Rynek ofert: we wrześniu liczba ogłoszeń spadła o **8% r/r**, a firmy ograniczają dodatki pozapłacowe i oczekiwania wobec kandydatów. Aktywność rekrutacyjna firm spadła do poziomów z czasów pandemii.

Stanowiska z najwyższym przeciętnym wynagrodzeniem* w tys. zł, brutto



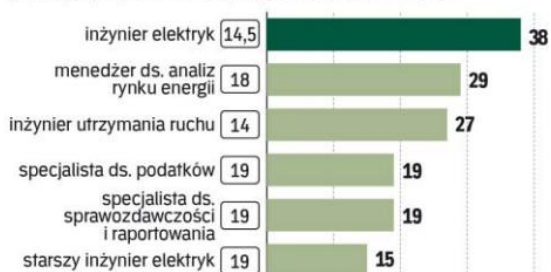
* najczęściej oferowanym (OMO), miesięcznie brutto. ** Centrum Usług Wspólnych

80 dni

trwa średnio proces rekrutacji specjalistów i menedżerów

Stanowiska z największym wzrostem przeciętnego wynagrodzenia, w proc.

(XX) najczęściej oferowane wynagrodzenie (OMO), w tys. zł



Źródło: Michael Page, Przegląd Wynagrodzeń 2025

Infografika: Tomasz Sitarski

Źródło: „Taktyczna cierpliwość na rynku pracy. To pracodawcy będą dyktować warunki”, Puls HR, 18.10.2025

„Specjalistom i menedżerom trudno dziś o podwyżkę przy zmianie pracy”, Rzeczpospolita, 13.10.2025, Anita Błaszczak

Place w służbie cywilnej

Główny Problem: Spłaszczenie i Powolny Wzrost Płac

W latach 2014-2024 przeciętne wynagrodzenie w polskiej służbie cywilnej rosło **dwa razy wolniej niż płaca minimalna** (wzrost o 82% vs. 164%). Rosło również wolniej niż średnia płaca w całej gospodarce (wzrost o ok. 120%).

Doprowadziło to do **"spłaszczenia siatki płac"**:

- Różnica między pensją urzędnika a płacą minimalną drastycznie zmalała (z 280% w 2014 r. do poniżej 200% w 2024 r.).
- Wzrost płac "na dole" (pracownicy o niższych kwalifikacjach) jest szybszy niż "na górze" (specjaliści, wyższa kadra), co demotywuje do rozwoju i brania większej odpowiedzialności.

Wynagrodzenia w polskiej służbie cywilnej należą do najniższych w Unii Europejskiej. W 2024 roku Polska zajmowała czwarte miejsce od końca, wyprzedzając jedynie Grecję, Rumunię i Bułgarię.

Polska traci dystans do krajów regionu. Podczas gdy w 2014 r. płace w Czechach i na Słowacji były tylko o 12-13% wyższe, w 2024 r. różnica ta wzrosła już do 64-68%.

Źródło: „Płace w służbie cywilnej rosną zbyt wolno”. Mikołaj Fidziński, Rzeczpospolita, 16.10.2025

Przyszłość rynku pracy – raport WEF

1. Cztery technologie zmieniające rynek pracy

- Sztuczna inteligencja (AI)** – 86% pracodawców uważa, że AI (w tym genAI i agentic AI) przekształci ich organizacje do 2030 r.
- Robotyka i systemy autonomiczne** – rozwój tzw. „fizycznej AI” umożliwi automatyzację coraz większej liczby zadań, zwłaszcza w produkcji i logistyce. Robotyzacja rośnie o 5–7% rocznie, a koszty spadły o 40% w ciągu dwóch lat.
- Technologie energetyczne** – 41% pracodawców spodziewa się, że innowacje w energetyce wpłyną na ich organizacje do 2030 r. Zmiany te generują nowe miejsca pracy i wymagają nowych kompetencji.
- Sieci i technologie sensoryczne** – rozwój sieci (np. Internet, IoT) i sensorów (np. LiDAR, kamery) umożliwia wdrażanie innych technologii, ale pogłębia nierówności dostępowe między regionami.

2. Siedem największych grup zawodowych – wpływ technologii

- Rolnictwo** – największa grupa zawodowa (25% globalnego zatrudnienia, 57% w krajach o niskich dochodach). Technologie (drony, automatyzacja, analityka danych) zwiększają wydajność, ale wymagają inwestycji i mogą wypierać pracę manualną.
- Produkcja** – 14% zatrudnienia globalnie. AI i robotyka podnoszą produktywność, zmieniają wymagane kompetencje i mogą prowadzić do przesunięć geograficznych miejsc pracy.



- **Budownictwo** – 8% zatrudnienia. Automatyzacja trudniejsza niż w produkcji, ale AI i robotyka wspierają planowanie, bezpieczeństwo i efektywność. Wzrost znaczenia prefabrykacji i nowych kompetencji technicznych.
- **Handel hurtowy i detaliczny** – 13% zatrudnienia. AI i automatyzacja zmieniają logistykę, obsługę klienta, zarządzanie energią. Wzrost zapotrzebowania na kompetencje techniczne i analityczne.
- **Transport i logistyka** – 7% zatrudnienia. AI, robotyka (np. drony), platformy cyfrowe

optymalizują procesy, ale wymagają nowych umiejętności i niosą ryzyka wykluczenia cyfrowego.

- **Biznes i zarządzanie** – 7% zatrudnienia, głównie w krajach wysokorozwiniętych. AI automatyzuje zadania administracyjne, zwiększa produktywność, ale może prowadzić do redukcji zatrudnienia lub powstawania nowych ról.
- **Opieka zdrowotna** – 3% zatrudnienia (do 10% w krajach wysokorozwiniętych). AI i robotyka automatyzują zadania administracyjne i diagnostyczne, zwiększają efektywność, ale nie zmniejszają popytu na pracowników ze względu na rosnące potrzeby zdrowotne.

FIGURE 1 | Job family size by economy income level





Źródło: „Jobs of Tomorrow: Technology and the Future of the World's Largest Workforces” World Economic Forum, październik 2025

Wynagrodzenia Zarządów i Rad Nadzorczych w Europie

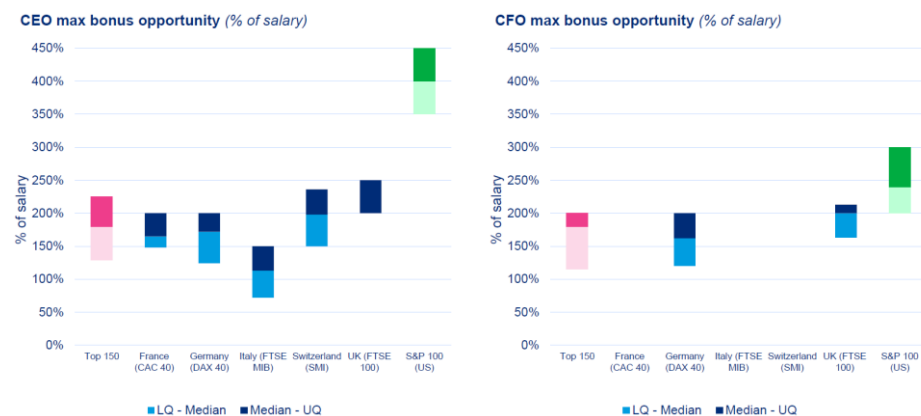
Wnioski na podstawie analizy 150 firm europejskich:

Poziomy Wynagrodzeń Kadry Kierowniczej:

CEO vs. CFO: Wynagrodzenia dyrektorów finansowych (CFO) stanowią zazwyczaj około 60% wynagrodzenia prezesów (CEO). Premie CFO są zwykle o 35% niższe w wartościach bezwzględnych niż premie CEO. Docelowe możliwości w ramach długoterminowych programów motywacyjnych (LTI) dla CFO stanowią generalnie 85% wartości docelowych LTI dla CEO.

Variable incentive opportunities

CFO bonuses are typically 35% of salary less than the CEO on an absolute basis

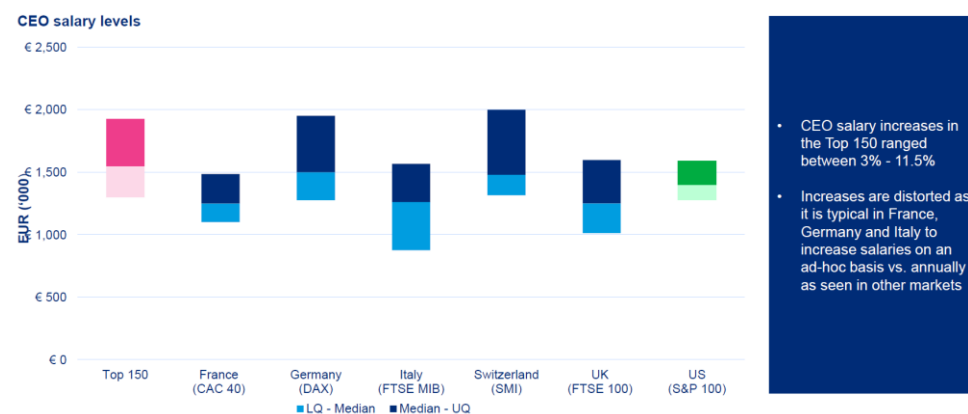


Merger

12

CEO salary

Salaries across the Top 150 correlate well with company size



Merger

10

Podwyżki wynagrodzeń: W grupie 150 największych firm wzrosty wynagrodzeń CEO wahały się od 3% do 11,5%, a dla CFO od 3% do 9,4%.

Walne zgromadzenia:

W 2025 r. odnotowano większą rozbieżność w wynikach głosowań nad polityką wynagrodzeń niż rok wcześniej.

Największe kontrowersje budziły: wysokie podwyżki wynagrodzeń, uznaniowe bonusy, słabe powiązanie wynagrodzenia z wynikami, niska jakość ujawniania informacji.

Inne wnioski:

- **Niepewność:** Poziom niepewności na rynku jest najwyższy od 25 lat.



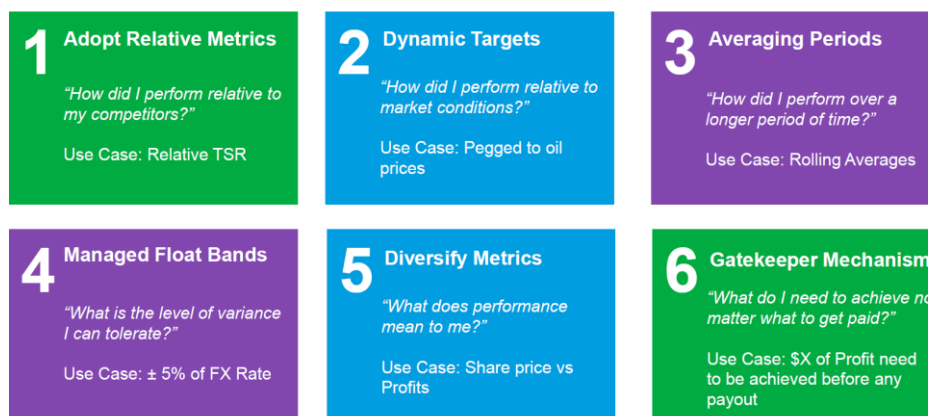
- **Historyczne wypłaty rocznych premii:** Poziomy rocznych premii w całej Europie powróciły do poziomów sprzed pandemii.

Narzędziownik:

Komitet ds. Wynagrodzeń (RC - Remuneration Committee) może wykorzystać kilka praktycznych narzędzi (dźwigni), aby wbudować większą odporność w systemy wynagrodzeń. Chodzi o to, aby plany motywacyjne były mniej podatne na nagłe, zewnętrzne szoki i zmienność, a jednocześnie sprawiedliwie oceniały realne działania kadry zarządzającej.

Tools the RC Can Utilize

Practical Levers to Build Resilience Into Pay Frameworks



1. Przyjęcie wskaźników względnych (Adopt Relative Metrics)

Kluczowe pytanie: "Jakie wyniki osiągnąłem w porównaniu z konkurencją?"

Jak to działa: Zamiast mierzyć wyniki firmy w wartościach bezwzględnych (np. wzrost przychodów o 10%), porównuje się je z wynikami grupy porównawczej (np. kluczowych konkurentów w branży).

Przykład: Względna Całkowita Stopa Zwrotu (Relative TSR - Total Shareholder Return). Jeśli cały rynek spada o 20%, a akcje firmy spadły tylko o 5%, to firma osiągnęła lepszy wynik niż rynek i jej konkurenci, co może zostać wynagrodzone.

Odporność: To narzędzie filtruje wstrząsy rynkowe lub branżowe, które wpływają na wszystkich. Oddziela rzeczywiste wyniki zarządu od ogólnych trendów rynkowych, na które zarząd nie ma wpływu.

2. Dynamiczne cele (Dynamic Targets)

Kluczowe pytanie: "Jakie wyniki osiągnąłem w odniesieniu do warunków rynkowych?"

Jak to działa: Cele nie są sztywno ustalone na początku okresu, ale są powiązane z zewnętrznym, niekontrolowanym przez zarząd wskaźnikiem (np. cenami surowców). Cel dostosowuje się w górę lub w dół w zależności od tego wskaźnika.

Przykład: Cel powiązany z cenami ropy naftowej.

Odporność: Chroni to zarząd przed niesprawiedliwą karą (lub nagrodą) za drastyczne wahania cen surowców, kursów walut czy innych czynników zewnętrznych.

3. Okresy uśredniania (Averaging Periods)

Kluczowe pytanie: "Jakie wyniki osiągnąłem w dłuższym okresie?"

Jak to działa: Zamiast mierzyć wyniki w jednym punkcie czasowym (np. cena akcji na koniec trzyletniego planu), używa się średniej z dłuższego okresu (np. średniej ceny akcji z ostatnich 3 lub 6 miesięcy planu).

Przykład: Średnie krocząca (Rolling Averages).

Odporność: Wygładza to krótkoterminową zmienność i zapobiega sytuacji, w której jednorazowe, przypadkowe zdarzenie (pozytywne lub negatywne) tuż przed końcem okresu pomiarowego nieproporcjonalnie wpływa na ostateczną wypłatę.

4. Zarządzane pasma wahań (Managed Float Bands)

Kluczowe pytanie: "Jaki poziom wariacji mogę tolerować?"

Jak to działa: Ustanawia się "korytarz" (np. $\pm 5\%$) wokół kluczowego założenia, takiego jak kurs walutowy. Dopóki rzeczywisty kurs mieści się w tym paśmie, nie dokonuje się żadnych korekt. Korekty są rozważane tylko wtedy, gdy kurs wyjdzie poza ustalone widełki.

Przykład: Tolerancja $\pm 5\%$ dla kursu walutowego (FX Rate).



Odporność: Zapobiega to ciągłym, drobnym korektom z powodu normalnych wahań rynkowych, jednocześnie zapewniając mechanizm radzenia sobie z dużymi, nieoczekiwanymi odchyleniami.

5. Zdywersyfikowane wskaźniki (Diversify Metrics)

Kluczowe pytanie: "Co dla mnie oznacza dobry wynik?"

Jak to działa: Plan motywacyjny opiera się na zrównoważonym koszyku różnych wskaźników (np. finansowych, operacyjnych, rynkowych, ESG), a nie na jednym lub dwóch.

Przykład: Równoczesne mierzenie ceny akcji oraz zysków firmy.

Odporność: Zmniejsza to ryzyko, że wypłata zostanie zniekształcona przez jeden czynnik. Jeśli zewnętrzny szok negatywnie wpłynie na cenę akcji, ale wyniki operacyjne pozostaną solidne, zdywersyfikowane wskaźniki zapewnią, że dobre wyniki operacyjne zostaną docenione.

6. Mechanizm warunku wstępnego / "bramki" (Gatekeeper Mechanism)

Kluczowe pytanie: "Co muszę osiągnąć bezwzględnie, aby otrzymać jakąkolwiek wypłatę?"

Jak to działa: Jest to warunek progowy. Osiągnięcie minimalnego poziomu na jednym, kluczowym wskaźniku (np. rentowności) jest konieczne, aby jakąkolwiek premia mogła zostać wypłacona, nawet jeśli inne cele zostały osiągnięte.

Przykład: Konieczność osiągnięcia określonego poziomu zysku (\$X of Profit), zanim jakąkolwiek wypłata bonusu będzie możliwa.

Odporność: Stanowi to zabezpieczenie, które zapobiega wypłatom w sytuacjach, gdy podstawowa kondycja finansowa firmy jest słaba, pomimo realizacji niektórych drugorzędnych celów.

Źródło: materiały z webinarium Mercer „Board and Executive Remuneration in Europe”, 22.10.2025

[Dodatkowe materiały do znalezienia tutaj.](#)

Czynniki ekonomiczne przy ustalaniu płac

Międzynarodowa Organizacja Pracy wydała raport, który stanowi kompleksowy przewodnik dotyczący uwzględniania czynników ekonomicznych w procesach ustalania płac, takich jak negocjacje płacy minimalnej czy układy zbiorowe.

Dwa filary ustalania płac: Główną tezę raportu jest to, że ustalanie adekwatnych płac powinno opierać się na dwóch równoważnych filarach:

- **Potrzeby pracowników i ich rodzin** (np. koszty utrzymania, standard życia).
- **Czynniki ekonomiczne** (np. rozwój gospodarczy, produktywność).

Podjęcie oparte na dowodach (evidence-based approach): Raport silnie promuje wykorzystywanie rzetelnych danych, statystyk i analiz do podejmowania decyzji płacowych. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa dialog społeczny (w szczególności trójstronny: rząd, pracodawcy, pracownicy), który zapewnia, że decyzje są zrównoważone i uwzględniają realia rynkowe.

Kluczowe czynniki ekonomiczne do analizy:

Zgodnie z Konwencją MOP nr 131, raport identyfikuje i szczegółowo omawia cztery główne grupy czynników ekonomicznych, które należy wziąć pod uwagę:

Wymogi rozwoju gospodarczego:

Wzrost gospodarczy i stabilność przedsiębiorstw: Analiza wskaźników takich jak PKB na mieszkańca, rentowność firm, marże zysku, przepływy pieniężne czy wskaźnik przetrwania przedsiębiorstw.

Ceny i konkurencyjność: Monitorowanie inflacji (CPI, PPI), konkurencyjności eksportowej, kursów walutowych i udziału w rynku.

Wydatki i dochody rządu: Wpływ podwyżek płac na finanse publiczne, w tym na dochody z podatków i składek oraz na wydatki socjalne i płace w sektorze publicznym.

Poziom produktywności:

Obejmuje produktywność pracy (PKB na pracownika), produktywność kapitału oraz całkowitą produktywność czynników produkcji (TFP).

Podkreśla się dwukierunkową zależność: wzrost produktywności umożliwia podnoszenie płac, ale wyższe płace mogą również stymulować wzrost produktywności (np. poprzez motywację pracowników i mniejszą rotację).

Pożądalność osiągnięcia i utrzymania wysokiego poziomu zatrudnienia:

Wskaźniki zatrudnienia: Analiza stopy bezrobocia, wskaźnika aktywności zawodowej, liczby wakatów oraz tworzenia nowych miejsc pracy.

Warunki na rynku pracy: Ocena jakości zatrudnienia, w tym udziału gospodarki nieformalnej, umów na czas określony, niepełnego wymiaru czasu pracy (underemployment) i samozatrudnienia.

Ogólny poziom płac i standardy życia innych grup społecznych:

Dominujące płace: Analiza rozkładu płac w gospodarce, średnich i mediany wynagrodzeń, nierówności płacowych (np. współczynnik Giniego) oraz luk płacowych (np. między płacami).

Dochody innych grup: Porównanie płac z dochodami osób samozatrudnionych, emerytów czy osób otrzymujących świadczenia socjalne, aby ocenić ogólną spójność społeczną i ekonomiczną.

Źródło: [Economic factors for wage setting report.pdf](#)