NEWSLETTER INSTYTUTU WYNAGRODZEŃ

#9 – 30. września 2025

Zmiany w wizach w USA i wpływ na C&B/ rynek pracy

Nowe przepisy w USA, dotyczące zatrudniania osób z zagranicy wprowadzają **podwyżkę kosztów zatrudniania specjalistów z innych krajów** – z dotychczasowych kilku tysięcy dolarów do 100 tys. USD rocznie za każdą wizę H-1B.

Głównym celem polityki jest skłonienie firm do zatrudniania Amerykanów. Jeśli sprowadzanie pracowników z zagranicy stanie się zbyt drogie, firmy będą musiały intensywniej szukać talentów na rynku krajowym.

Uniwersytety i instytucje non-profit są zwolnione z limitów wizowych, co czyni je jednym z wyjątków w nowym systemie.

Firmy, zwłaszcza te technologiczne, które polegają na międzynarodowych talentach, mogą zdecydować się na przeniesienie części swoich operacji badawczo-rozwojowych, inżynieryjnych czy IT do krajów, gdzie dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej jest łatwiejszy i tańszy. To z kolei oznaczałoby zmniejszenie zapotrzebowania na pracowników w USA, potencjalnie niwelując wzrost płac dla Amerykanów lub prowadząc do utraty miejsc pracy.

Źródło: „Trump wprowadza opłatę 100 tys. dol. rocznie za wizę H-1B. I „złotą kartę" za milion dolarów", portal xyz.pl, 20.09.2025

O przyszłości raportów płacowych

Nowe praktyki w zakresie badań płacowych:

- wykorzystywanie AI przy job matchingu,
- integracja systemów HRIS z platformą dostawcy,
- możliwość zapytań do danych w aplikacjach raportowych,
- wprowadzenie informacji o wynagrodzeniach rynkowych ze względu na umiejętności,
- informacja o przekrojowych lukach płacowych (+ możliwość odszukania raportowego „komparatora hipotetycznego").

Źródło: Raporty płacowe w erze AI i nowych regulacji, wtw, Krzysztof Gugała, 4.09.2025

Demografia, umiejętności i przyszłość rynku pracy

W latach 2024-2032 na rynku USA:

- 18,4 mln doświadczonych pracowników z wykształceniem policealnym odejdzie na emeryturę.
- Tylko 13,8 mln młodszych pracowników z podobnymi kwalifikacjami wejdzie na rynek.

Niedobory będą dotyczyć 171 zawodów, szczególnie tych wymagających wyższego wykształcenia.

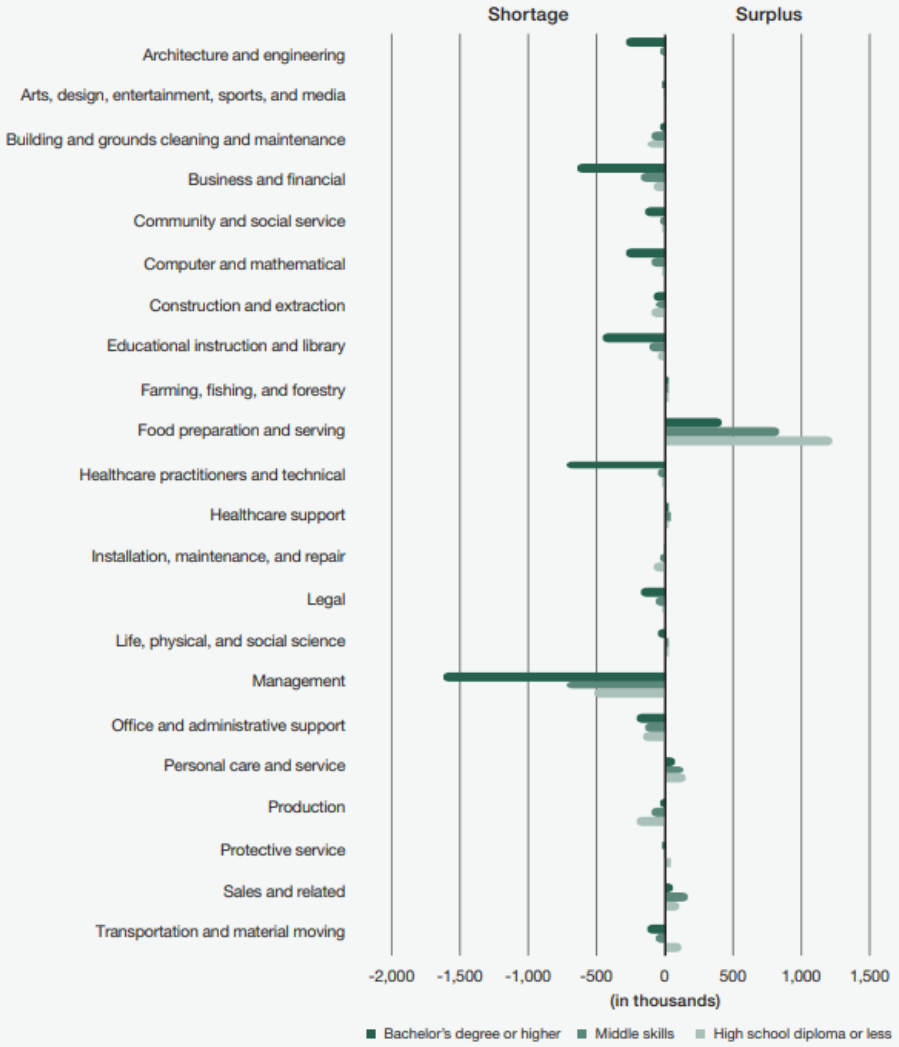
Największe braki przewidywane są w zawodach wymagających wyższego wykształcenia:

- **Menedżerowie** (2,9 mln)
- **Nauczyciele** (611 tys.)
- **Pielęgniarki** (362 tys.)
- **Księgowi i audytorzy** (226 tys.)
- **Inżynierowie** (210 tys.)
- **Prawnicy** (203 tys.)
- **Lekarze** (189 tys.)

Braki wystąpią także w zawodach nie wymagających dyplomu:

- **Kierowcy ciężarówek i pracownicy sprzedaży** (402 tys.)
- **Pracownicy budowlani** (200 tys.)

Figure 4. Through 2032, the largest projected shortfall of workers at all levels of educational attainment will be in management occupations.



Source: Georgetown University Center on Education and the Workforce forecast using data from the US Census Bureau and Bureau of Labor Statistics, Current Population Survey (CPS); US Census Bureau, American Community Survey (ACS); and US Bureau of Labor Statistics, Employment Projections, 2023.

Źródło: „Falling behind: How Skills Shortages Threaten Future Jobs", Georgetown University - artykuł

Pełna treść raportu

Komentarz ekspertów z Korn Ferry:

- W ostatnich latach firmy na całym świecie masowo redukowały stanowiska menedżerskie, uznając je za zbędne lub kosztowne, promując płaskie struktury organizacyjne.
- Jednak według wspomnianego wyżej raportu menedżerowie będą najbardziej poszukiwaną grupą zawodową.
- Obecne cięcia i wstrzymywanie rekrutacji na stanowiska juniorskie ograniczają „pipeline" przyszłych menedżerów, co grozi wojną o talenty, wzrostem wynagrodzeń i spadkiem jakości zarządzania.
- Wiele firm od pandemii zredukowało liczbę menedżerów nawet o 20%, a w USA liczba menedżerów średniego szczebla spadła o 6,1%.

- Eksperci ostrzegają, że rola menedżera będzie się szybko zmieniać pod wpływem AI i nowych technologii – przyszli liderzy będą potrzebować kompetencji, których obecne programy edukacyjne nie zapewniają.

„The Hottest Job in 2032? They're Out of Work Now." Korn Ferry, Ronald Porter, Iktimal Daneshvar, Cheryl D'Cruz-Young, 23.09.2025

Perspektywa „młodych"

Tymczasem, dla młodych pokoleń objęcie stanowiska menedżerskiego wcale nie jest ważnym celem kariery:

Menedżerska kariera nie jest już marzeniem: 68% młodych pracowników (Gen Z) nie dążyłoby do stanowisk kierowniczych, gdyby nie wyższe zarobki lub prestiżowy tytuł. Dla tej generacji awans nie jest celem samym w sobie.

Bezpieczeństwo i elastyczność ponad status: Gen Z wybiera stabilne branże (np. zdrowie, edukacja, sektor publiczny, zawody techniczne) zamiast ryzykownych, ale prestiżowych stanowisk w IT czy konsultingu.

Kariera „liliowa" (career lilly pad) zamiast drabiny: Młodzi preferują skakanie między różnymi możliwościami, zamiast wspinania się po tradycyjnej drabinie awansów.

Szerokie kompetencje i dywersyfikacja dochodów: Gen Z buduje portfolio umiejętności i źródeł zarobku, zamiast skupiać się na jednej ścieżce kariery.

Pokolenie „side hustle": 57% Gen Z ma dodatkowe zajęcie poza główną pracą (dla Millenialsów to 48%, Gen X – 31%, Boomers – 21%). Praca etatowa finansuje pasje i projekty poboczne.

Nowy styl zarządzania: Gen Z jako menedżerowie stawiają na work-life balance, elastyczne godziny pracy i dobrostan pracowników, unikając autorytarnych stylów zarządzania.

Minimalizm kariery: To nie jest rezygnacja z ambicji, lecz jej redefinicja – sukces to stabilność, różnorodność, zdrowie psychiczne i życie poza pracą.

Źródło: Why Gen Z is redefining the workplace with "career minimalism", Glassdoor, 26.08.2025

Perspektywa Polski:

Pozorny wzrost bezrobocia vs. realne braki kadrowe

- Media informują o wzroście liczby bezrobotnych i spadku liczby ofert pracy (dane GUS), co pogarsza nastroje społeczne.
- W rzeczywistości nawet 59–82% firm (dużych i MŚP) zgłasza poważne braki kadrowe – szczególnie w budownictwie, edukacji, opiece zdrowotnej i innych sektorach.
- W budownictwie brakuje ok. 100 tys. pracowników, a deficyt dotyczy aż 20 zawodów.
- Podobne niedobory występują w edukacji i ochronie zdrowia.

Demografia – główna przyczyna problemów

- Polska populacja kurczy się: w ostatnim roku ubyło ponad 160 tys. osób, a liczba urodzeń jest rekordowo niska (w 2025 r. ok. 230 tys).
- Na rynek pracy wchodzą coraz mniej liczne roczniki, podczas gdy na emeryturę przechodzą wyże demograficzne z lat 60. i 80. XX wieku.
- W kolejnych latach luka kadrowa będzie się gwałtownie powiększać – w latach 2036–2044 nawet o ponad pół miliona osób rocznie.

Budownictwo – przykład pogłębiającego się deficytu

- Liczba ofert pracy w zawodach budowlanych przewyższa czterokrotnie liczbę bezrobotnych z odpowiednimi kwalifikacjami.
- Wzrost liczby uczniów szkół branżowych nie rekompensuje ubytków kadrowych.
- Do 2035 r. deficyt w budownictwie może przekroczyć 300 tys. osób, nawet przy utrzymaniu napływu imigrantów.

Prognozy dla innych sektorów (2025–2035)

- Edukacja: napływ 53 tys., odejście 414 tys.
- Opieka zdrowotna: napływ 103 tys., odejście 360 tys.
- Rolnictwo: napływ 79 tys., odejście 406 tys.
- Przemysł: napływ 405 tys., odejście 805 tys.
- Łączny deficyt kadr: ponad 2 mln osób.

Konkluzja**: Polska gospodarka stoi przed fundamentalnym wyzwaniem demograficznym, które w najbliższych latach będzie się pogłębiać.** Kluczowe sektory już dziś borykają się z niedoborem pracowników, a automatyzacja nie rozwiąże problemu w większości branż. Imigranci są niezbędni dla stabilności rynku pracy i systemu emerytalnego. Potrzebne są poważne, systemowe działania – promocja kształcenia zawodowego, wsparcie dla edukacji, racjonalna polityka migracyjna

Źródło: "Katastrofa demograficzna i narastający brak pracowników. Poradzimy sobie bez napływu cudzoziemców? Od polityków oczekuję jasnej odpowiedzi", forsal.pl, Zbigniew Bartuś, 26.09.2025

Rząd pracuje obecnie nad **strategicznym planem dla Polski na najbliższe 10 lat.** Ma on odpowiedzieć na trzy duże wyzwania, które stoją przed naszym krajem, konkurencyjność gospodarki, łagodzenie zmian demograficznych i bezpieczeństwo kraju.

Głównym celem strategii w zakresie demografii jest łagodzenie skutków starzenia się społeczeństwa i spadku liczby osób w wieku produkcyjnym oraz adaptacja usług publicznych, infrastruktury i regulacji do nowych realiów demograficznych.

Tu można zapoznać się z projektem, który obecnie poddawany jest konsultacjom publicznym. Konsultacje trwają do 31 października 2025.

Źródło: „Tak ma się rozwijać Polska do 2035 r. Rząd pokazał swoją strategię", Rzeczpospolita, Piotr Skwirowski, 10.09.2025

Komentarz IW

Według danych, płynących z rynku amerykańskiego, największy deficyt stanowisk będzie dotyczył menedżerów – dokładnie tych ról, które wiele firm ostatnio uznawało za „zbędne" w płaskich strukturach. Jednocześnie:

- nie dość, że nowe pokolenia nie będą w stanie uzupełnić ubytku na rynku pracy 1:1, to mają inne podejście do kariery i pracy;
- ograniczenia rekrutacji na stanowiska juniorskie, jaką ostatnio obserwujemy na rynku, kurczy pipeline z kolejką do stania się liderem za kilka lat.

Spodziewane niedobory w zawodach, które nie wymagają wyższego wykształcenia spowodują presję na wzrost płac, a wzrost płac spowoduje wzrost cen usług (odsyłamy do wspomnianego w tym newsletterze artykułu „Wyższe pensje to droższe usługi").

Wzrost kosztów opieki medycznej

Według wstępnych wyników badania Mercer, **koszty świadczeń zdrowotnych na pracownika w 2026 roku mają wzrosnąć średnio o 6,5%**, co stanowi najwyższy wzrost od 2010 roku. Gdyby pracodawcy nie wprowadzili żadnych zmian, wzrost wyniósłby prawie 9%. **Jest to czwarty rok z rzędu podwyższonego wzrostu po dekadzie umiarkowanych wzrostów (średnio 3%)**, co wywiera rosnącą presję na budżety pracodawców (rynek US).

Przyczyny:

1. **Postęp medyczny:** Nowe, droższe diagnostyki i terapie (np. leki na raka, na odchudzanie) zapewniające lepsze wyniki.
2. **Konsolidacja dostawców opieki zdrowotnej:** większe systemy medyczne mają większą siłę przetargową w ustalaniu poziomów refundacji.
3. **Wzrost płac:** wzrost płac w sektorze opieki zdrowotnej.
4. **Zwiększone wykorzystanie usług:** wzrost liczby osób korzystających z usług zdrowotnych w ciągu ostatnich dwóch lat, częściowo napędzany przez rosnącą akceptację i dostępność wirtualnej opieki zdrowotnej, zwłaszcza w zakresie zdrowia psychicznego.

Reakcja pracodawców:

- 59% ankietowanych pracodawców planuje wprowadzić zmiany obniżające koszty w 2026 roku (wzrost z 48% w 2025).
- Wielu z nich dąży do spowolnienia wzrostu kosztów bez przenoszenia ich w całości na pracowników.

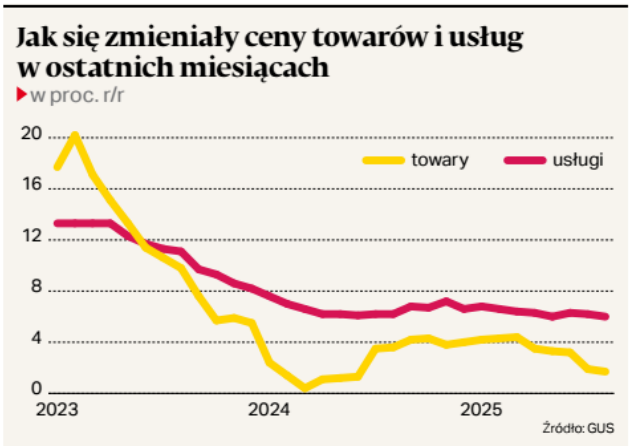
Źródło: „Mercer: Health Benefit Cost Jump Will Hit 15-Year High in 2026", worldatwork.com, Nu Yang, 12.09.2025

Wzrost płac a ceny usług

Sierpniowa inflacja konsumencka w Polsce obniżyła się do 2,9% rok do roku, zbliżając się do celu inflacyjnego NBP. Główną przyczyną tego spadku jest znaczne spowolnienie wzrostu cen towarów, które wzrosły zaledwie o 1,7% rocznie.

Jednak to ceny usług, rosnące o 6% rocznie, stanowią obecnie główny czynnik napędzający inflację, mimo że ich dynamika również nieco zwalnia. **Ekonomiści wskazują, że wysoki wzrost cen usług wynika przede wszystkim z silnego wzrostu płac** (zarówno wynikającego z podwyżek płacy minimalnej, jak i ogólnej presji płacowej na rynku pracy). Usługi są sektorem pracochłonnym, więc wzrost wynagrodzeń bezpośrednio przekłada się na wyższe ceny.

Eksperci przewidują, że ceny usług nadal będą rosły, choć prawdopodobnie w wolniejszym tempie. Mimo że wzrost płacy minimalnej może nie być już tak dynamiczny jak w przeszłości, to coroczne podwyżki sprawią, że ceny usług nie zaczną spadać, lecz będą wzrastać, choć mniej gwałtownie. Inflacja bazowa (bez cen energii i żywności) wyniosła 3,1-3,2%, co jest najniższym poziomem od pandemii.



Źródło: „Wyższe pensje to droższe usługi", Puls Biznesu, 16.09.2025, Marek Chądzyński

Wpływ AI na zatrudnienie w Polsce

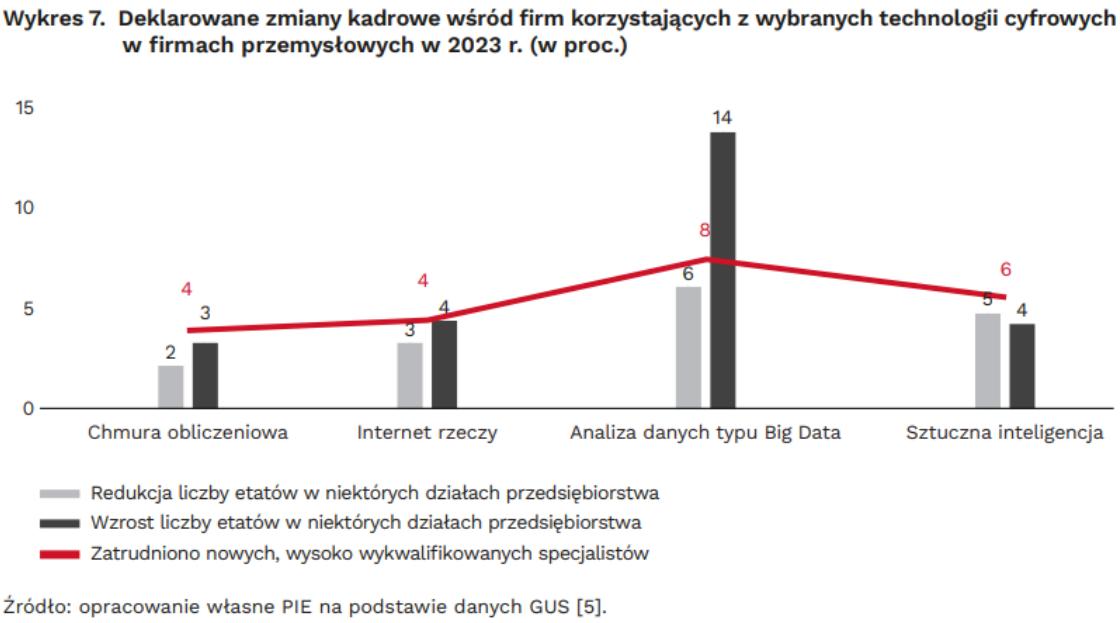
Polski Instytut Ekonomiczny opublikował raport „AI w polskich przedsiębiorstwach". Oto kilka kluczowych punktów z perspektywy HR/ C&B:

- W zależności od badania, **z rozwiązań AI korzysta w Polsce od 5,9% do 16% firm**. Różnice wynikają z metodyki, wielkości próby i czasu realizacji badań.
- 77% firm nieplanujących wdrożenia AI deklaruje, że zrobi to dopiero, gdy będzie to konieczne.
- **Liderem wdrożeń AI jest sektor ICT** (31% firm), w przemyśle to 7%, a w budownictwie tylko 2%.
- Wpływ AI na zatrudnienie jest obecnie niewielki – tylko 5% firm przemysłowych stosujących AI zauważyło spadek zatrudnienia.
- **Wzrasta natomiast zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych specjalistów** (programiści, analitycy danych), a zmniejsza się popyt na stanowiska juniorskie, szczególnie w IT.

AI w polskich firmach jest więc wciąż na wczesnym etapie wdrożeń, ale rośnie liczba przedsiębiorstw, które widzą w niej szansę na rozwój i przewagę konkurencyjną.

Największym wyzwaniem pozostaje rozwój kompetencji cyfrowych i przełamanie bariery kosztowej.

Wpływ na zatrudnienie jest umiarkowany, ale zmienia się struktura zapotrzebowania na kompetencj



Źródło: „AI w polskich przedsiębiorstwach", Polski Instytut Ekonomiczny, wrzesień 2025

Dopłata do wynagrodzeń 50+

Pracodawcy zatrudniający osoby w wieku 50+ mogą otrzymać **dopłatę w wysokości 50% płacy minimalnej przez 12 miesięcy**, a w przypadku zatrudnienia emerytów – przez 24 miesiące.

W praktyce oznacza to dodatkowe środki wspierające zatrudnienie tej grupy, a jednocześnie zachętę dla firm do inwestowania w doświadczonych pracowników.

Źródło: „Rząd dopłaci do pensji. Decyduje rok urodzenia", biznes.wprost.pl, 16.09.2025

Dane o wynagrodzeniach za sierpień

GUS podał dane o wynagrodzeniach w sierpniu. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw w sierpniu 2025 r. wyniosło **8769,08 zł.**

To nominalny wzrost o 7,1 proc. w porównaniu z sierpniem 2024 r. W ujęciu miesięcznym wynagrodzenia spadły o 1,5 proc. **Dane o wynagrodzeniach okazały się niższe od prognoz**, które zakładały wzrost w ujęciu rocznym o 8 proc. i spadek o 0,7 proc. w ujęciu miesięcznym.

Źródło: „GUS podał dane o wynagrodzeniach w sierpniu. Spadły w porównaniu z lipcem", xyz.pl, 18.09.2025

Kiedy różnice w wynagrodzeniach są dopuszczalne?

Nie każda różnica w pensji dla stanowisk o tej samej wartości oznacza złamanie prawa.

*„Zgodnie z przepisami kodeksu pracy wynagrodzenie obejmuje **wszystkie składniki wynagrodzenia**, bez względu na ich nazwę i charakter, a także inne świadczenia związane z pracą, przyznawane pracownikom w formie pieniężnej lub w innej formie niż pieniężna. Wynagrodzenie zatem to nie tylko płaca zasadnicza, ale także inne świadczenia, jak np. wszelkie dodatki do wynagrodzenia, premie, nagrody, bonusy, odprawy, prawo do opieki medycznej, samochodu służbowego, telefonu służbowego, itp. **Zasada równego traktowania w wynagrodzeniu ma zatem zastosowanie nie tylko do płacy zasadniczej**, ale także do wszystkich składników wynagrodzenia i innych świadczeń (w powyższym rozumieniu)."*

Jednakowa praca nie odnosi się do nazwy stanowiska. Przepisy nie definiują jednakowej pracy. Wskazówki można znaleźć w orzecznictwie (wyrok SN z 29 listopada 2012, sygn. akt II PK 112/12) – **prace jednakowe** powinny:

- być tego samego rodzaju,
- wymagać takich samych kwalifikacji,
- być wykonywane w sposób jednakowy i w jednakowych warunkach.

Prace o jednakowej wartości:

- wymagają porównywalnych kwalifikacji zawodowych, potwierdzonych dokumentami lub praktyką i doświadczeniem zawodowym,
- wymagają porównywalnej odpowiedzialności i wysiłku.

„Porównywalni" pracownicy mogą porównywać swoje wynagrodzenie, jeśli to ujawni różnice – pracodawca będzie musiał wykazać, że wynikają z obiektywnych i uzasadnionych przyczyn.

Co może więc wpływać na różnice „porównywalnych" pracowników:

- kwalifikacje i wykształcenie,
- doświadczenie zawodowe,
- jakość i efektywność pracy,
- zakres obowiązków/ odpowiedzialności,
- warunki wykonywanej pracy,
- staż pracy w zakładzie.

Kryterium regionu (wyrok TSUE z 3 czerwca 2021 r. w sprawie C-624/19 (Tesco Store): praca pracowników o porównywalnej wartości powinna być wynagradzana w sposób zbliżony pomiędzy regionami. Ale lokalizacja może być obiektywnym (nie indywidualnym) powodem różnicowania płac, np. wzmożone natężenie pracy w danym zakładzie, indywidualne/ zespołowe wyniki pracowników, specyfika produkcji, inna technologia.

Niedobór pracowników (wyrok TSUE z 27 października 1993 roku w sprawie C-127/92): pracodawca może zwiększyć wynagrodzenie określonym stanowisku w celu przyciągnięcia kandydatów (uzasadniona przyczyna ekonomiczna), ale nie zawsze to kryterium może być zasadne.

Nadal czekamy na sfinalizowanie podejścia przepisów w Polsce do dyrektywy o transparentności.

Źródło: „Kiedy różnice w wynagrodzeniach są dopuszczalne", Rzeczpospolita, Katarzyna Wilczyk, 18.09.2025

Premia uznaniowa nie może zastąpić wynagrodzenia za nadgodziny

Pracownik wykonujący pracę w godzinach nadliczbowych ma prawo do wynagrodzenia wraz z dodatkiem (100% lub 50% podstawy wynagrodzenia, w zależności od warunków, np. praca w nocy, w dni wolne, czy w inne dni robocze), zgodnie z Kodeksem Pracy. Prawo to jest obligatoryjne i nie może być wyłączone ani ograniczone umową stron. Wszelkie postanowienia umów mniej korzystne dla pracownika niż przepisy prawa są nieważne.

Premia uznaniowa jest innym świadczeniem, przyznawanym przez pracodawcę według własnego uznania, zazwyczaj na podstawie wewnętrznych regulacji, w celu motywowania pracowników. Nie jest ona obligatoryjna, a pracownik nie może dochodzić jej wypłaty na drodze sądowej.

Wyjątek stanowiła sytuacja rozpatrywana przez Sąd Najwyższy (sygn. akt I PK 33/13), gdzie świadczenie nazwane „premią uznaniową" w rzeczywistości spełniało funkcje wynagrodzenia za nadgodziny, było obliczane na podstawie przepracowanych godzin i w ten sposób było rozumiane przez pracowników. Jednakże to orzeczenie nie może być traktowane jako reguła ogólna.

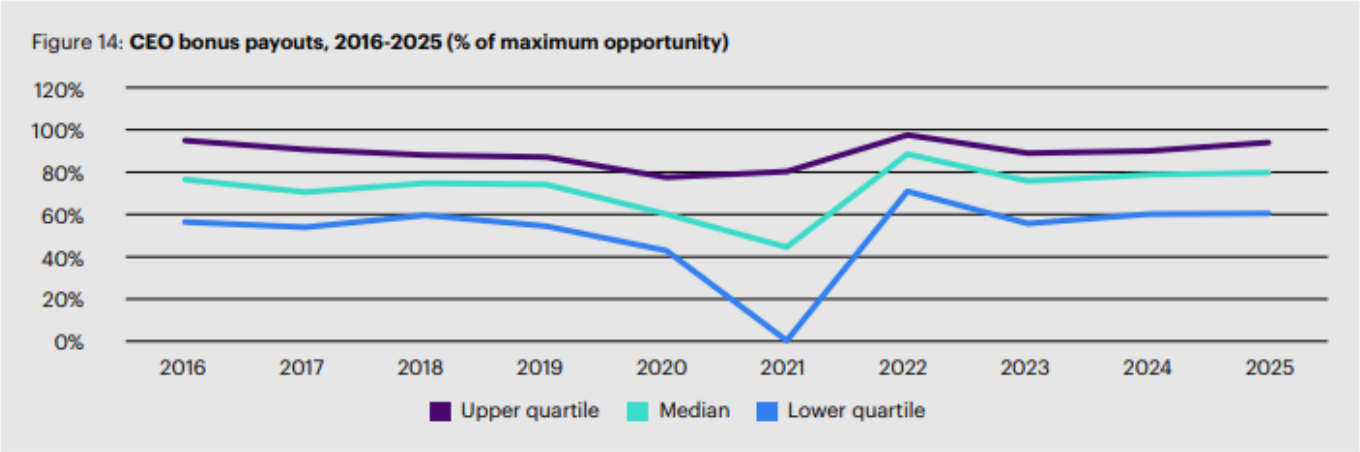
Zasadniczo, pracownikowi za pracę w godzinach nadliczbowych należy się ustawowe wynagrodzenie i dodatek, niezależnie od innych gratyfikacji, takich jak premie, które otrzymuje za zaangażowanie. **Fakt otrzymania premii nie wpływa na prawo pracownika do roszczenia o wynagrodzenie za nadgodziny.**

Źródło: „Premia uznaniowa nie może zastąpić wynagrodzenia za nadgodziny", Rzeczpospolita, Ryszard Sadlik, 18.09.2025

Pakiety wynagrodzeń dla dyrektorów executive i non-executive – firmy FTSE100 z UK

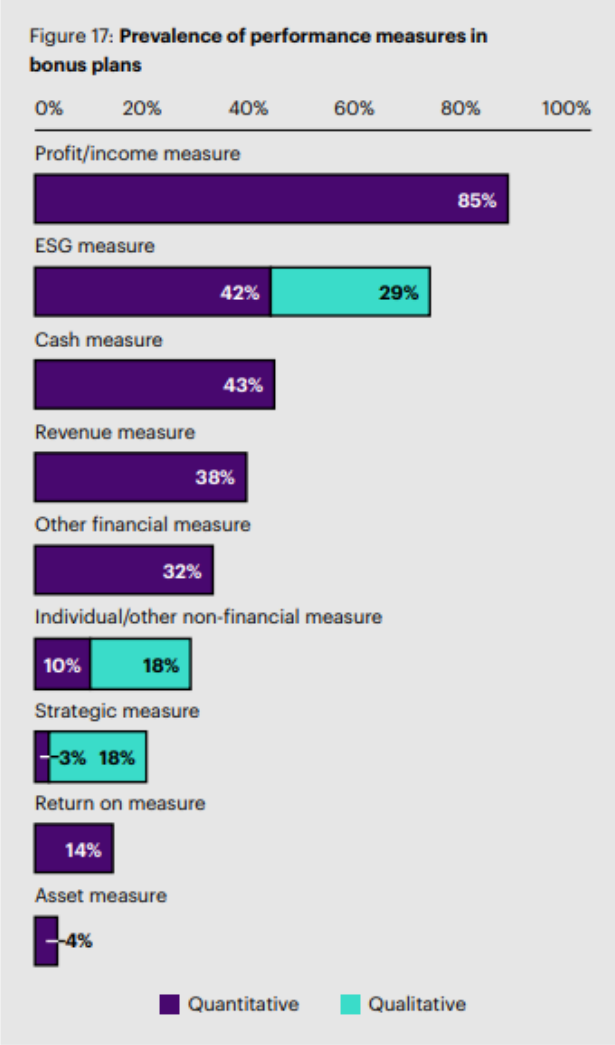
36 spółek FTSE 100 przedstawiło nowe polityki wynagrodzeń, z czego ponad 90% zaproponowało istotne zmiany. Ponad 70% tych firm zwiększyło możliwości zmiennych składników wynagrodzenia (bonusy roczne i długoterminowe plany motywacyjne – LTIP).

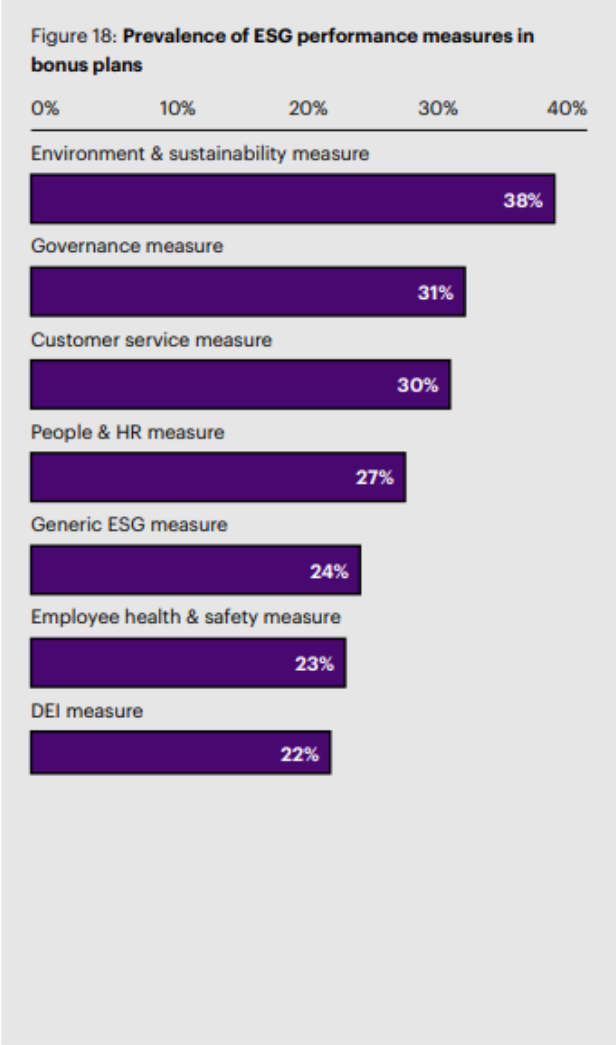
- Po okresie pandemii, kiedy premie były niższe, firmy wróciły do wyższych wypłat, a nawet je zwiększyły.
- Trend pokazuje, że premie dla CEO w FTSE 100 są obecnie wyższe niż w latach pandemii i zbliżone do poziomów sprzed 2020 roku



KPI planów premiowych

- **Zmiana proporcji mierników**: Waga mierników finansowych względem niefinansowych w planach premiowych przesunęła się lekko na korzyść mierników niefinansowych – z 75%/25% do 72%/28%.
- **Najczęściej stosowane mierniki**: Najbardziej powszechnym miernikiem pozostaje zysk/przychód (85% firm). Inne często stosowane to: mierniki ESG (42% ilościowo, 29% jakościowo), gotówkowe (43%), przychodowe (38%), inne finansowe (32%), indywidualne/niefinansowe (18% jakościowo, 10% ilościowo), strategiczne (18% jakościowo, 3% ilościowo), zwrot z inwestycji (14%), mierniki aktywów (4%).
- **Liczba mierników**: Firmy ograniczają liczbę stosowanych mierników – mediana i górny kwartyl spadły odpowiednio z 7 i 11 do 6 i 9.
- **ESG w planach premiowych**: Ponad 80% firm uwzględnia mierniki ESG w planach premiowych, ale ich łączna waga dla CEO spadła z 20% do 18%. Największe spadki dotyczą kategorii „People & HR" oraz „DEI" (różnorodność, równość, inkluzja) – o ok. 40%.





Źródło: Director remuneration in FTSE 100 companies – 2025 report, wtw, wrzesień 2025

Komentarz IW

Jak można wykorzystać wiedzę z tego raportu na polskim rynku?

Rywalizacja o kadrę C-level jest ponadnarodowa. Dane o poziomach (np. mediany bonusów 200% pensji dla CEO, LTIP 300% pensji) pomagają ocenić konkurencyjność ofert w Polsce wobec międzynarodowych organizacji oraz przy rekrutacjach expatów czy menedżerów z doświadczeniem globalnym.

Struktury planów: przewaga modelu bonus + PSP, ale rośnie udział **planów hybrydowych (PSP+RSP)**. To podpowiedź, kiedy i jak rozważyć hybrydę w PL (np. dla ról krytycznych na rynku globalnym).

W bonusach przesunięcie z **75/25 na 72/28** na korzyść **mierników niefinansowych**, ale jednocześnie **mniej KPI łącznie** (fokus na kluczowe). To dobry argument, by **odchudzić karty celów** w PL.

ESG nadal powszechne (>80%), lecz **mniejsza waga łączna i spadki w DEI/HR**. Jeśli w PL masz rozbudowane ESG w bonusach, warto **zweryfikować wagę i wpływ**, zachowując mierzalność i spójność z biznesem.

Dodatkowo ściągawka: jaka jest różnica między PSP i RSP?

PSP (Performance Share Plan): wypłata zależy od wyników firmy (cele finansowe/operacyjne).

RSP (Restricted Share Plan): wypłata zależy głównie od pozostania w firmie przez określony czas.

PSP:

- Jest to długoterminowy program motywacyjny dla kadry zarządzającej (executive directors), w którym uczestnicy otrzymują prawo do objęcia określonej

liczby akcji spółki – ale tylko wtedy, gdy zostaną spełnione określone cele finansowe lub operacyjne (np. wzrost zysku, zwrot dla akcjonariuszy, realizacja strategii).
- Okres oceny zwykle trwa 3 lata (czasem dłużej).
- Cele są mierzalne – np. Total Shareholder Return (TSR), zysk na akcję, marża operacyjna.
- Po zakończeniu **okresu oceny, jeśli cele zostały osiągnięte, uczestnik otrzymuje akcje (lub ich równowartość w gotówce).**

Po co stosuje się PSP?

- Motywuje do realizacji długoterminowych celów firmy.
- Wyrównuje interesy zarządu i akcjonariuszy – im lepsze wyniki firmy, tym większa nagroda.
- Jest standardem w dużych spółkach giełdowych (np. FTSE 100, WIG20).

RSP:

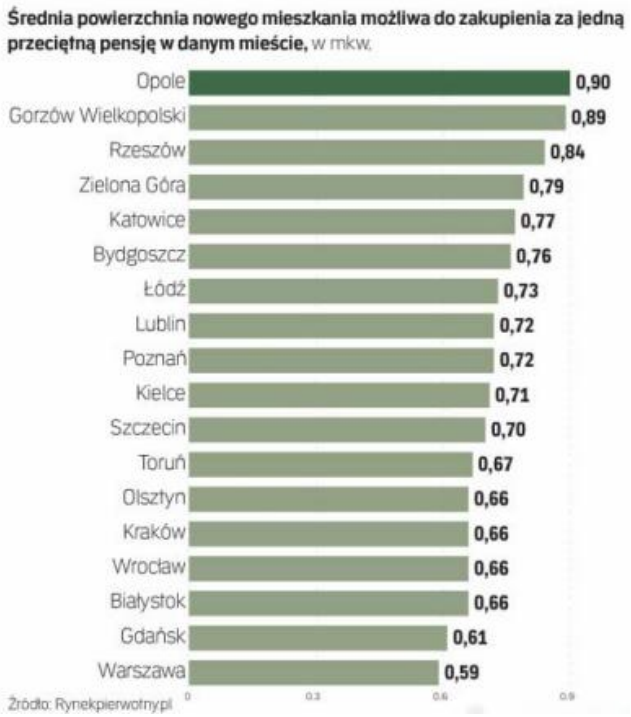
- **Jest to długoterminowy program motywacyjny**, w którym uczestnicy (najczęściej kadra zarządzająca lub kluczowi pracownicy) otrzymują prawo do objęcia określonej liczby akcji spółki, ale…
- **Nie są wymagane konkretne cele finansowe czy operacyjne** (w przeciwieństwie do PSP). Wystarczy, że uczestnik pozostanie w firmie przez określony czas (np. 3 lata).
- Po upływie tego okresu (tzw. vesting period) uczestnik otrzymuje akcje (lub ich równowartość w gotówce).

Po co stosuje się RSP?

- **Motywuje do pozostania w firmie** – działa jako narzędzie retencji (zatrzymania kluczowych osób).
- **Jest prostszy w obsłudze** niż PSP, bo nie wymaga skomplikowanego ustalania i rozliczania celów.
- Często stosowany w sytuacjach specjalnych (np. rekrutacja, nagroda za wyjątkowe osiągnięcia, przejęcia).

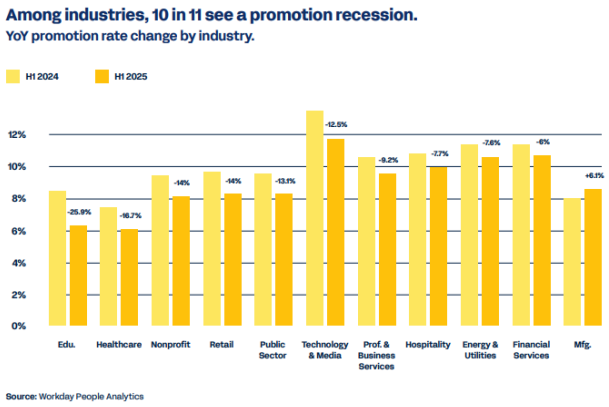
Wynagrodzenia a ceny mieszkań

Najlepszą relację zarobków do cen nowych mieszkań mają Opole i Gorzów Wielkopolski. Najgorsza relacja występuje w największych i najdroższych rynkach – w Warszawie i Gdańsku.



Jak zatrzymać talenty w organizacji – perspektywa Workdaya

Pomimo, że mamy do czynienia z ochłodzeniem na rynku pracy, liczba ofert pracy nadal rośnie na całym świecie. Prawdziwa zmiana zachodzi wewnątrz organizacji. Wskaźniki awansów spadły w 10 na 11 sektorów (rok do roku), a mobilność wewnętrzna zmniejsza się. Oznacza to mniej możliwości awansu bez odchodzenia do innej firmy, co obniża zaangażowanie i utrudnia zatrzymanie najlepszych pracowników.



Wolniejsze tempo zatrudniania:

Ponad połowa stanowisk (57%) jest obsadzana powyżej 30 dni, a 25% powyżej 60 dni.

To nie jest ostrożność, tylko sygnał, że firmy mają problem z określeniem, jakich kompetencji naprawdę potrzebują i nie potrafią znaleźć odpowiednich kandydatów.

Jak uniknąć tracenia najlepszych ludzi? **Rekomendacje dla organizacji:**

- **Redefiniuj ścieżki kariery:** odejście od tradycyjnych awansów na rzecz ruchów poziomych, projektów i upskillingu.
- **Priorytet dla mobilności wewnętrznej:** aktywne promowanie kandydatów wewnętrznych.
- **Buduj kulturę wyzwań i współpracy:** wspieraj menedżerów w prowadzeniu rozmów o rozwoju, łącz pracowników z projektami i mentorami.
- **Komunikuj strategię AI:** transparentnie wyjaśniaj cele i wpływ AI na role, zapewniaj wsparcie w rozwoju kompetencji cyfrowych.
- **Inwestuj w ludzi:** rozwijaj programy rozwoju kariery, personalizuj ścieżki rozwoju, wykorzystuj AI do identyfikacji i rozwijania potencjału pracowników.

Źródło: raport "The Hidden Talent Drain: Reinvesting in Employee Growth to Unlock Your AI Advantage.", Workday

New Research Signals a Talent Drain Hiding in Plain Sight, Workday, wrzesień 2025, Phil Willburn

Komentarz IW

W temacie budowania mobilności wewnętrznej polecamy zerknąć do materiału „Skills-Based Internal Mobility Playbook".

Mobilność oparta na umiejętnościach

- Skupia się na rzeczywistych umiejętnościach pracowników i umożliwia ruch w organizacji w każdym kierunku, nie tylko w górę.

Dlaczego „wewnętrzny rynek pracy" to rozwiązanie warte uwagi:

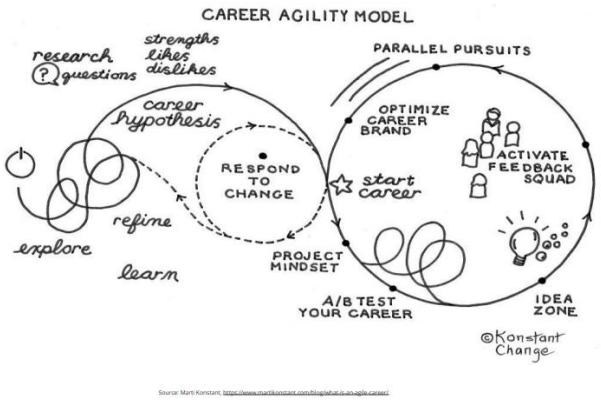
- Dla firm: mniejsza rotacja, szybsze reagowanie na luki kompetencyjne.
- Dla pracowników: bardziej sprawiedliwy dostęp do ścieżek kariery, szczególnie dla osób bez tradycyjnych dyplomów oraz grup historycznie marginalizowanych; większa przejrzystość wymagań i możliwości rozwoju.

Benchmark rynkowy:

- **Vistra:** usunięcie wymagań edukacyjnych z opisów stanowisk, wdrożenie polityki feedbacku dla kandydatów wewnętrznych.
- **Walmart:** system odznak (badging) kompetencji, walidacja na różnych poziomach (wiedza, doświadczenie, ekspert).
- **Chevron:** program sponsoringu dla rozwoju różnorodności wśród liderów.
- **Workday:** platforma Career Hub, łączenie pracowników z mentorami, ofertami pracy i projektami rozwojowymi. Ok. 30% mobilności wewnętrznej wspieranej mentoringiem i nastawieniem na ciekawość w rozmowach rozwojowych.

Ścieżka kariery może już nie wyglądać tak:

A tak: 😊



What is an Agile Career? - Marti Konstant