

# MERCER VIEW

10/2025

Health Trends 2026

strona 5

Ewolucja rozwiązań  
Comp & Ben:  
jak sztuczna  
inteligencja i dane  
zmieniają świat  
wynagrodzeń  
strona 3

*Satysfakcja z wynagrodzeń  
i docenianie pozafinansowe w Polsce*

# W tym wydaniu Mercer View:

03

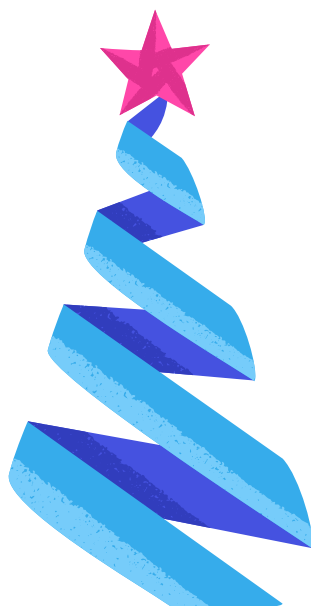
Ewolucja rozwiązań Comp & Ben:  
jak sztuczna inteligencja i dane  
zmieniają świat wynagrodzeń

05

Health Trends 2026

07

Satysfakcja z wynagrodzeń  
i docenianie pozafinansowe w Polsce



**ŻYCZYMY PAŃSTWU WSPANIAŁEGO  
ODPOCZYNKU ŚWIĄTECZNEGO!**

# Ewolucja rozwiązań Comp & Ben: jak sztuczna inteligencja i dane zmieniają świat wynagrodzeń

Obszar Compensation & Benefits oraz cała funkcja HR w ostatnich latach przeszły transformację, jakiej nie widzieliśmy od dekad. Jeszcze 20–25 lat temu, gdy raporty płacowe były drukowane, wysyłane pocztą lub przekazywane na dyskietkach, a dane były statyczne, trudne do aktualizacji, decyzje płacowe zapadały po wielotygodniowych lub miesięcznych przygotowaniach.

Dziś sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Postępująca cyfryzacja i rozwój sztucznej inteligencji całkowicie zmieniają sposób, w jaki organizacje zarządzają wynagrodzeniami, benefitami i kompetencjami. HR przestaje być wyłącznie administratorem danych – staje się partnerem biznesowym, który potrafi łączyć dane rynkowe i dane wewnętrzne, by wspierać kluczowe decyzje w czasie rzeczywistym.

## Od drukowanych raportów płacowych do zaawansowanych platform danych

Mercer, jako globalny lider doradztwa HR, od lat obserwuje tę ewolucję. Dziś oferujemy zaawansowane platformy, które integrują dane płacowe, benefitowe i kompetencyjne w sposób, który pozwala na szybkie, elastyczne i precyzyjne decyzje.

Takim rozwiązaniem jest platforma Mercer WIN umożliwiająca dostęp do najnowszych danych rynkowych, analiz i benchmarków w czasie rzeczywistym. Nowa funkcja - Workforce Insights - rozszerza te możliwości o zaawansowaną analitykę wewnątrz organizacji, wspierając działy HR w planowaniu zatrudnienia, struktury kosztów i optymalizacji zespołów. Z kolei platforma TAAP+ to kompleksowe narzędzie, które dostarcza aktualne dane o benefitach, zmianach prawnych i podatkowych – w jednym miejscu, bez konieczności przeszukiwania setek źródeł danych.

Na każdym kroku klientom towarzyszy AIDA – sztuczna inteligencja, która przeszukuje setki raportów i artykułów, aby w kilka sekund dostarczyć klientom kluczowe dane. AIDA potrafi również przeanalizować polityki organizacji, porównać je z rynkiem oraz przedstawić rekomendacje – wszystko to w kilka minut.

## Kompetencje w centrum wynagradzania

Jednym z kluczowych trendów, który zmienia podejście do Comp & Ben, jest przejście z rynku pracodawcy i pracownika na rynek kompetencji. Firmy coraz częściej zadają sobie pytanie: za jakie umiejętności naprawdę płacimy?

Według badań Mercer, ponad połowa firm w Polsce już dziś oferuje wyższe wynagrodzenia za konkretne kompetencje np. znajomość języków obcych w centrach usług wspólnych czy umiejętność programowania w Pythonie w branży technologicznej.

Właśnie tu pojawia się rozwiązanie Mercer Skills Edge – globalna baza ponad 4 000 kompetencji, które są przypisane do stanowisk w katalogu Mercer. Dane pochodzą z analizy tysięcy ofert pracy z całego świata i są połączone z raportami płacowymi. Dzięki temu firmy mogą nie tylko zidentyfikować, które umiejętności są kluczowe, ale też określić ich rynkową wartość i skutecznie zaplanować politykę wynagradzania za kompetencje (pay for skills). Przykładowo, Skills Edge pozwala określić, że dla Expert HR Business Partnera kluczowe kompetencje, takie jak „change management”, wyceniane są średnio na poziomie 7 200 zł rocznie. Takie dane pomagają organizacjom wprowadzać nowoczesne modele wynagradzania oparte na realnej wartości kompetencji, a nie tylko na nazwie stanowiska.

# Ewolucja rozwiązań Comp & Ben: jak sztuczna inteligencja i dane zmieniają świat wynagrodzeń

## AI i przyszłość Comp & Ben

Sztuczna inteligencja zaczyna odgrywać coraz większą rolę w obszarze wynagrodzeń i benefitów. W przyszłości możemy spodziewać się pełnej integracji narzędzi Comp & Ben – systemów, które będą komunikować się między sobą i zewnętrznymi bazami danych. Dane płacowe będą mogły aktualizować się automatycznie, a rekomendacje dotyczące wynagrodzeń, biorące pod uwagę konkurencyjność, spójność wewnętrzną i lukę płacową, będą generowane w czasie rzeczywistym. Kolejnym krokiem jest personalizacja pakietów wynagrodzeń i benefitów, która stanie się koniecznością w świecie, gdzie współpracują ze sobą cztery pokolenia pracowników.

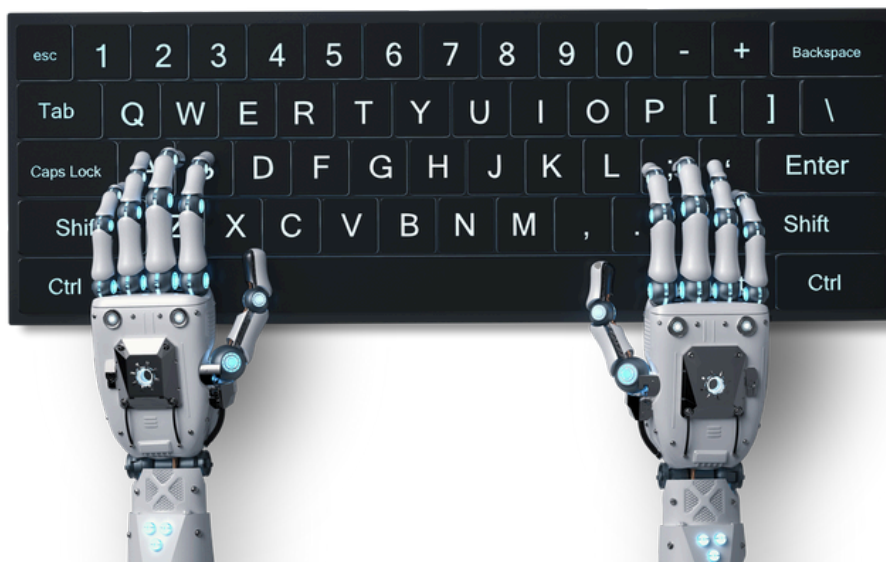
## Dane, technologia i empatia

Przyszłość Comp & Ben to połączenie danych, technologii i empatii. W świecie, w którym sztuczna inteligencja pomaga podejmować decyzje, kluczowe jest, by nie zapominać o człowieku. Wynagrodzenia mają nie tylko odzwierciedlać wartość rynkową kompetencji, ale też budować zaangażowanie, poczucie sensu i dobrostan pracowników.



**Patrycja Furtak**  
Senior Compensation Consultant, Career Products  
patrycja.furtak@mercer.com

Patrycja jest konsultantem w praktyce Career Products w polskim biurze Mercer od 2017 roku. Jej doświadczenie obejmuje doradztwo w zakresie informacji rynkowej, prowadzenia i tworzenia badań wynagrodzeń, analiz danych rynkowych oraz ich interpretacji. W Mercer jest odpowiedzialna za sprzedaż i rozwój badań płacowych i benefitowych dla sektorów: SSC/BPO, Life Sciences, High Tech, Gaming, Manufacturing, Retail, Professional Services i innych. Zajmuje się ponadto prowadzeniem badań na zamówienie klientów i projektów wartościowania, tworzeniem opisów stanowisk oraz przeprowadzaniem analiz wynagrodzeniowych.



# Health Trends 2026

W tegorocznej edycji raportu [Health Trends 2026](#) zbadaliśmy 67 rynków na całym świecie, na których oferowane są programy opieki medycznej dla pracowników. W badaniu wzięło udział 268 ubezpieczycieli i dostawców opieki medycznej, w tym aż 9 firm z Polski (Compensa, Enel-Med, InterRisk, Lux Med, Medicover, PZU Zdrowie, Saltus Ubezpieczenia i Signal Iduna). Gorąco zachęcamy do pobrania raportu. Szybko odnajdą w nim Państwo informacje o wysokości samego wskaźnika trendu zdrowotnego. W tym krótkim artykule chciałbym natomiast skomentować kilka innych obserwacji poczynionych w raporcie.

## Przyczyny rosnących kosztów

Główne czynniki wzrostu kosztów programów zdrowotnych obejmują takie elementy jak:

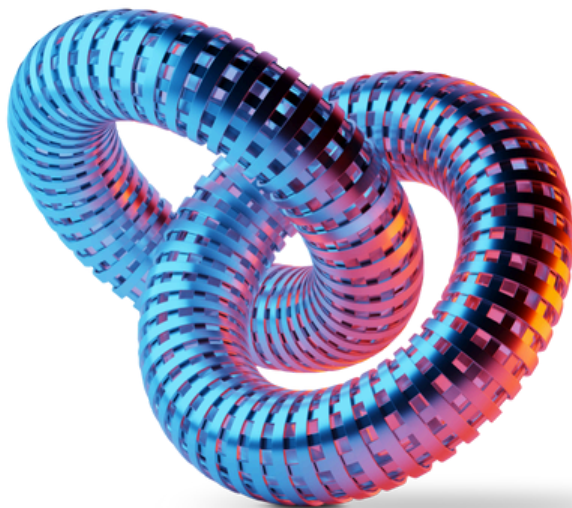
- inflacja medyczna i wynagrodzenia w ochronie zdrowia,
- zmiany w tzw. „treatment mix” – czyli proporcjach pomiędzy rodzajami usług zdrowotnych z jakich korzystali ubezpieczeni, takich jak: diagnostyka, konsultacje, zabiegi, operacje itp.,
- zmiany w tym, z jakimi potrzebami zdrowotnymi mamy do czynienia,
- przesunięcia ciężaru usług pomiędzy systemem publicznym a prywatnym.

Do niedawna te czynniki dość dobrze i kompletnie opisywały otoczenie w jakim działają programy opieki medycznej. W tym roku uwzględniliśmy jednak w badaniu także nowy czynnik, czyli: wpływ wojen celnych i ekonomicznych. Okazuje się, że w Europie około 50% ubezpieczycieli ocenia ten czynnik jako ważny lub bardzo ważny. Warto też zauważyć, że na rynkach położonych w regionie Środkowego Wschodu i Afryki jest drugim najważniejszym czynnikiem kształtowania trendu i jako taki wskazuje go 76% ubezpieczycieli.

## Co zrobią pracodawcy?

Ubezpieczyciele biorący udział w naszym badaniu także dostrzegają wyzwania, jakie przynoszą pracodawcom rosnące koszty pakietów zdrowotnych, pod względem możliwości ich utrzymania w długim terminie. Zauważamy, że na przestrzeni lat wzrasta odsetek ubezpieczycieli, którzy sądzą, że pracodawcy będą kierować się w stronę ograniczenia zakresu pakietów zdrowotnych. W roku 2023 takie zdanie podzielało 32% ubezpieczycieli, a w tegorocznym badaniu przekonanie to podziela aż 60% respondentów.

Odpowiedź ta bardzo ciekawie koresponduje – w przypadku krajów z regionu Central South Eastern Europe – z wynikami innego naszego badania: Health and Benefits Insights. W tym badaniu 47% pracodawców stwierdziło, że nie planuje w celu utrzymania kosztu pakietu zdrowotnego ograniczać jego zakresu.



# Health Trends 2026

## Wyzwania ubezpieczycieli

Ciekawe jest także spojrzenie na to, jak w różnych częściach świata ubezpieczyciele definiują swoje priorytety dotyczące utrzymania kosztów opieki zdrowotnej w akceptowalnych przedziałach.

- Środkowy Wschód i Afryka: tutaj największym wyzwaniem jest nieefektywne korzystanie z opieki medycznej i marnotrawstwo zasobów.
- Azja: ubezpieczyciele z tego regionu skupiają się na skutecznym i sprawnym zarządzaniu chorobami generującymi najwyższe koszty.

- Ameryka Łacińska i Karaiby: uznają za najważniejsze wyzwanie sfinansowanie nowych terapii leczenia nowotworów i chorób rzadkich.
- Europa: dla ubezpieczycieli naszego regionu największym wyzwaniem jest starzejące się społeczeństwo i związane z tym potrzeby zdrowotne.

## Podsumowanie

Raz jeszcze zachęcamy do pobrania przygotowanych przez nas raportów i zapraszamy do kontaktu z naszymi brokerami w celu omówienia wniosków z tych raportów dla Państwa programów opieki zdrowotnej.



**Marcin Kowalski**  
**Lider Biznesu MMB**

[marcin.kowalski@MercerMarshBenefits.com](mailto:marcin.kowalski@MercerMarshBenefits.com)

Marcin jest Dyrektorem Zespołu Brokerskiego w praktyce MMB w Polsce, zarządza obsługą brokerską kluczowych klientów Mercer. Dołączył do firmy Mercer w 2004 roku, a wcześniej pracował dla innego globalnego brokera. Od 2007 roku jest liderem zespołu brokerskiego Mercer. Jego doświadczenie zawodowe dotyczy głównie projektowania, plasowania i administrowania planami ubezpieczeń i świadczeń dla średnich i dużych międzynarodowych firm. Posiada szeroką wiedzę na temat dostępnych produktów i rozwiązań ubezpieczeniowych, praktyk i standardów rynkowych.



# Satysfakcja z wynagrodzeń i docenianie pozafinansowe w Polsce

Badania przeprowadzone przez Mercer w Polsce w 2024 roku, oparte na opinii około 100 000 respondentów z 70 firm, wskazują na ciekawe wnioski w temacie budowania satysfakcji pracowników z płacy oraz doceniania pozafinansowego. Zapraszamy do zapoznania się z głównymi wnioskami.

## Satysfakcja z wynagrodzeń w 2024 roku – percepcja różnych pokoleń

W 2024 roku wyniki badań zaangażowania pracowników prowadzone przez Mercer w polskich organizacjach po raz pierwszy pokazały, że odsetek pracowników w Polsce, którzy czują się docenieni pozafinansowo przekroczył 50% (51%). Tym samym osiągnęliśmy europejski poziom satysfakcji z tego aspektu. Co ciekawe, znaczny wzrost satysfakcji z tego obszaru obserwujemy u najstarszych pracowników (baby boomers), podczas gdy najmłodszy (pokolenie Z) czują się coraz mniej docenieni. Zaczęliśmy również dorównywać Europie pod względem poczucia pewności, że w przypadku niesprawiedliwego traktowania, firma podejmie odpowiednie działania. Takie poczucie deklaruje już blisko 60% polskich pracowników.

Obszar wynagrodzeń wciąż jest jednym z najważniejszych aspektów wpływających na zaangażowanie pracowników – poczucie adekwatności płacy do wkładu pracy oraz wpływ wyników pracy na wynagrodzenie to jedno z priorytetów do budowania zaangażowania w Polsce. Liczby jednak pokazują jasno, że samo podwyższanie pensji nie wystarczy, by zbudować wysokie zaangażowanie.

## Docenianie pozafinansowe – miejsce, w którym wygrywają najlepsi

Wskaźniki związane z docenianiem wykraczającym poza płacę pokazują dodatkowo ciekawe zależności:

- 51% pracowników w Polsce czuje, że otrzymuje odpowiednie uznanie (ponad pensję i benefity) za swoje osiągnięcia.
- w organizacjach z najwyższymi wynikami (Top performers) odsetek ten sięga 68%, podczas gdy w najsłabszej ćwiartce (dolny kwartył) spada do 41%.

To różnica 27 punktów procentowych – znacznie większa niż w przypadku zróżnicowania samej płacy.

Podobny obraz widać w obszarze zarządzania wynikami. Średnio 52% pracowników uważa, że proces oceny dobrze identyfikuje ich mocne strony i obszary do rozwoju. Wśród top firm z najwyższymi wynikami (Top performers) performerów satysfakcja wyniosła 70%, zaś wśród firm z dolnego kwartyła tylko 43%.



# Satysfakcja z wynagrodzeń i docenianie pozafinansowe w Polsce

## Menedżer jako „główne urządzenie doceniające”

Kluczową rolę w docenianiu pozafinansowym widać najlepiej w pytaniu o informacje zwrotne od przełożonego.

- Średnio 65% pracowników w Polsce twierdzi, że menedżer przez cały rok daje im cenne informacje zwrotne pomagające poprawiać wyniki.
- W najlepszych firmach ten wskaźnik rośnie do 79%, a w najłabszych spada do 55%.

To właśnie tu różnice pomiędzy Top performerami a resztą są największe.

Menedżer, który regularnie rozmawia, udziela konkretnych informacji zwrotnych, pokazuje, co poszło dobrze i dlaczego – realnie buduje poczucie docenienia, nawet jeśli budżet podwyżek jest ograniczony.

## Jakie praktyczne wskazówki możemy dać menedżerom?

Na podstawie danych z badań można wyciągnąć kilka bardzo praktycznych wniosków:

- Rozmawiaj częściej, nie tylko przy ocenie rocznej. Krótkie, konkretne „dziękuję, to było ważne, bo...” w trakcie roku ma większą siłę niż jednorazowy proces oceny rocznej.

- Doceniaj zachowania, nie tylko wyniki. Włączaj do rozmowy wysiłek, współpracę, dzielenie się wiedzą – to także jest wkład w sukces organizacji.
- Łącz feedback z rozwojem. W firmach z najlepszymi wynikami pracownicy częściej słyszą, co mogą zrobić lepiej – i jak firma im w tym pomoże.
- Dbaj o spójność z płacą. Nawet najlepszy feedback nie przykryje poczucia niesprawiedliwości w wynagrodzeniu. Warto regularnie sprawdzać, czy decyzje płacowe są transparentne i zrozumiałe.

## Podsumowanie

Dane podsumowujące 2024 rok pokazują, że docenianie finansowe jest fundamentem, ale o przewadze konkurencyjnej w tym obszarze decyduje to, co dzieje się między menedżerem a pracownikiem na co dzień. Tam, gdzie liderzy potrafią mądrze chwalić, dawać konstruktywny feedback i rozmawiać o rozwoju, ma to większe przełożenie na poziom zaangażowania niż zmiany w tabeli płac.



**Olga Kwiatkowska**

**Talent and Transformation Senior Consultant**

Olga.Kwiatkowska@mercer.com

Specjalizuje się w projektach z zakresu budowania doświadczeń pracowników w miejscu pracy, w tym badania zaangażowania pracowników. Jej doświadczenie obejmuje współpracę z wieloma organizacjami na rynku polskim, a także z grupami kapitałowymi, firmami z branży finansowej, retail oraz energetycznej, produkcyjnej i logistycznej działającymi na rynku europejskim. Posiada wieloletnie doświadczenie współpracy z organizacjami w obszarze Employee Experience.



Zaobserwuj nasz  
newsletter  
**Mercer View**  
na LinkedIn!

