

# MERCER VIEW

09/2025

Zaangażowanie  
pracowników  
w 2025 r.  
strona 10

Ocena polskiego  
systemu  
emerytalnego  
w najnowszym  
raporcie Mercer CFA  
Global Pension Index  
2025  
strona 5

*Wsparcie zdrowia psychicznego  
pracowników dalej potrzebne*

**KALENDARZ  
WYDARZEŃ!**

@mercer

[www.mercer.com/pl](http://www.mercer.com/pl)

# W tym wydaniu Mercer View:

03

[Czy istnieje związek między OKI a PPK? \(część 2\)](#)

05

[Ocena polskiego systemu emerytalnego w najnowszym raporcie Mercer CFA Global Pension Index 2025](#)

07

[Wsparcie zdrowia psychicznego pracowników dalej potrzebne](#)

10

[Zaangażowanie pracowników w 2025 r.](#)

12

[Konferencje Mercer: European Rewards Conference 2025](#)

15

[Marsh McLennan Forum 2025. Risk, Challenges and Trends in Business and HR](#)

17

[Kalendarz wydarzeń](#)



# Czy istnieje związek między OKI a PPK? - część 2

## Osobiste Konto Inwestycyjne - czy mamy szansę na jakościową zmianę w postawach oszczędnościowych Polaków?

W pierwszej części artykułu przedstawiliśmy główne założenia OKI, czas na kolejne szczegóły oraz odpowiedź na pytanie, czy OKI zagrożą innym produktom emerytalnym.

Zanim odpowiemy na ww. pytanie to wskażmy jeszcze na co liczy minister finansów i kiedy OKI mogą się pojawić na rynku? Zdaniem rządu, realny termin wejścia OKI w życie to połowa 2026 r., a po trzech latach Polacy mają zgromadzić na kontach ok. 100 mld zł. Plan ambitny, szczególnie, gdy spojrzymy na doświadczenia produktów emerytalnych typu IKE i IKZE. Oczywiście OKI będzie miał nad nimi przewagę w postaci braku wymogu utrzymywania środków do wieku 60/65 lat. Mimo to, pułap 100 mld zł wydaje się bardzo ambitny. Nawet w najbardziej powszechnym pod względem liczby oszczędzających produkcie oszczędnościowym, czyli w PPK, zgromadziliśmy dzisiaj (po 5 latach od uruchomienia pierwszych planów) „tylko” 40 mld zł. Jednocześnie, naturalna staje się także obawa, czy OKI nie będzie „kanibalizować” innych schematów oszczędzania, to znaczy, czy nie nastąpi przeniesienie środków z jednego produktu do drugiego, bez jakościowej zmiany, jaką byłby wzrost aktywów finansowych netto.

Na szczęście, przenoszenie do OKI środków z produktów emerytalnych (IKE, IKZE, PPK, PPE) jest mało prawdopodobne. Po pierwsze, mogłoby dotyczyć jedynie części środków (tych, które można wypłacić lub zwrócić „wcześniej”). Po drugie, bo wszystkie te produkty „bronią” się w porównaniu do OKI własnymi zachętami podatkowymi, pod wieloma względami równie lub nawet bardziej atrakcyjnymi (np. zwolnienie wpłat w IKZE z podatku PIT, czy istnienie dopłat pracodawców i budżetowych w PPK).

Z zapowiedzi Ministerstwa Finansów wynika, że projekt ustawy regulujący sposób działania OKI powinien pojawić się w ciągu kilku tygodni i trafić jeszcze w tym roku do konsultacji społecznych. W tym miejscu warto również podkreślić, że dla popularności OKI ważna będzie konstrukcja „techniczna” konta. Prowadzenie OKI wymagać bowiem będzie zaangażowania instytucji finansowych, które ocenią, czy niezbędne inwestycje w stworzenie i prowadzenie kont mają szansę na zwrot – także z perspektywy oferowanych przez nie dzisiaj innych produktów inwestycyjnych. Pamiętajmy przy tym, że koszty prowadzenia OKI (jeżeli będą wysokie), obniżą ich rentowność dla oszczędzających, a tym samym OKI staną się mało atrakcyjne z perspektywy potencjalnych zysków – w efekcie może to osłabić zainteresowanie oszczędzaniem na OKI, niezależnie od tego, jakie zachęty podatkowe sam produkt zaoferuje.



## Czy istnieje związek między OKI a PPK? - część 2

To teraz o związkach OKI z IKE i IKZE (a może także z PPK i PPE?). Wszystko zależy będzie oczywiście od ostatecznej konstrukcji OKI (na razie znamy jedynie ogólne założenia), w tym przede wszystkim od „potencjału rentowności”, także w stosunku do produktów inwestycyjnych nie korzystających z zachęt podatkowych.

Niektórzy eksperci obawiają się, że część aktywów inwestowanych obecnie na rynku kapitałowym może zostać jedynie przesunięta do OKI, co w efekcie nie zmieni obecnej sytuacji, tzn. nie spowoduje wzrostu aktywów finansowych netto w polskiej gospodarce.

Nie do końca musi być to prawdą, bo jeżeli OKI zachęcą do przesunięcia istotnej części depozytów i inwestycji „obligacyjnych” w kierunku długoterminowych instrumentów, to jednak pojawi się, może nie kluczowy, ale jednak pozytywny skutek programu.

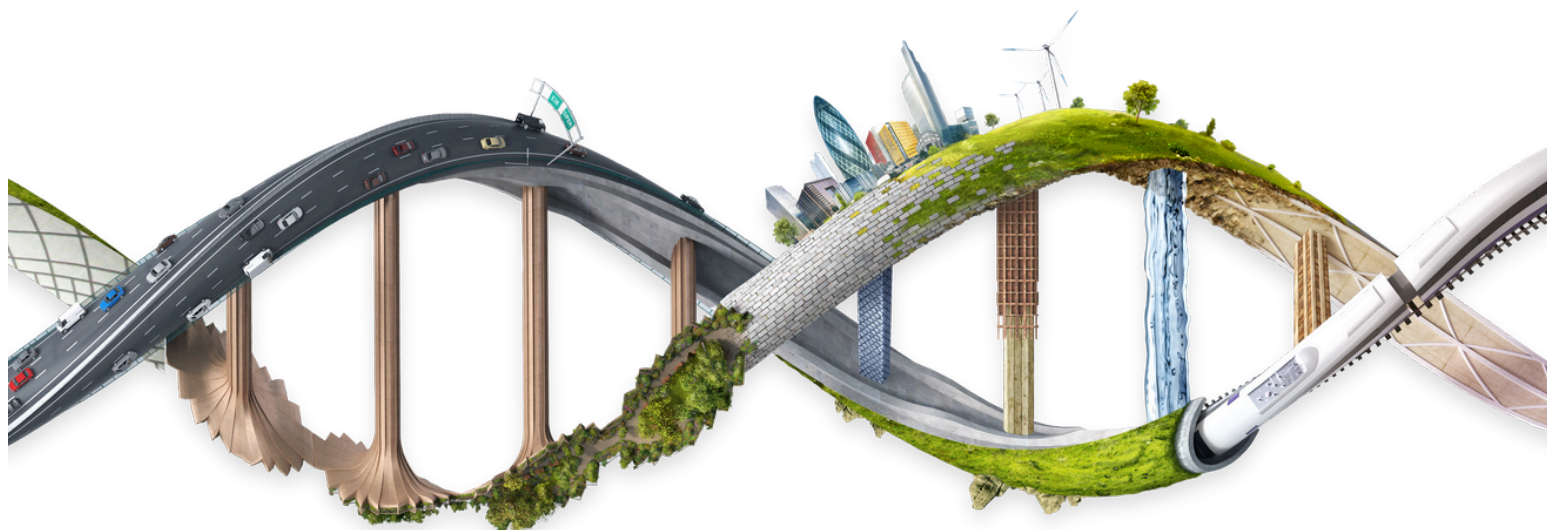
Czy jednak OKI zmobilizują nowe aktywa, albo zapewnią „stabilność” tym istniejącym (ten ostatni efekt także należałoby uznać za pożądany i pozytywny)? Na takie pytanie zdecydowanie trudnej jest dzisiaj odpowiedzieć. Musimy poczekać na szczegółowe założenia konstrukcyjne OKI.

Wiemy więc, że na ostateczną ocenę OKI przyjdzie nam jeszcze chwilę poczekać – przynajmniej do momentu opublikowania projektu ustawy. Dodajmy jeszcze, że minister finansów zapowiedział również zmiany w IKZE, wskazując, że w tym zakresie rozważa podniesienie rocznego limitu inwestycji w IKZE. Ciekawe, czy w ten sposób, bez wprowadzenia podobnych zmian w innych produktach emerytalnych, nie nastąpi naruszenie obecnej „równowagi” w systemie, w którym limity inwestycyjne, szczególnie w IKE, IKZE i PPE pozostają w pewnej, logicznej relacji do siebie. Na odpowiedź na to pytanie też musimy poczekać.



**Krzysztof Nowak**  
Prezes Mercer Polska  
Krzysztof.Nowak@MercerMarshBenefits.com

Dyrektor generalny Mercer Polska i konsultant ds. emerytur. Z wykształcenia finansista i inwestor. Pracując w Mercerze od ponad 20 lat, zdobył wiedzę i doświadczenie w zakresie szeroko pojętego doradztwa personalnego, w tym wynagrodzeń, długoterminowych planów motywacyjnych i świadczeń, w szczególności programów emerytalnych i oszczędnościowych. Ukończył Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (finanse i bankowość), a pierwsze 10 lat spędził, pracując na polskim rynku akcji - od pierwszej sesji na GPW i oficjalnego otwarcia w kwietniu 1991 roku.



# Ocena polskiego systemu emerytalnego w najnowszym raporcie Mercer CFA Global Pension Index 2025

W drugiej połowie października 2025 roku ukazał się kolejny raport Mercer CFA Institute Global Pension Index (MCGPI). Bez zmian na trzech czołowych miejscach zestawienia: Holandia, podobnie jak w dwóch ubiegłych latach, na pierwszym miejscu, potem Islandia i Dania. W tegorocznej analizie uwzględnione są 52 systemy emerytalne, skupiające ponad 65% światowej populacji.

Polski system emerytalny został „sklasyfikowany” na 36. miejsce rankingu. Tegoroczna ocena to 57 punktów, czyli więcej niż w 2024 roku (wówczas Polska uzyskała 56,8 pkt.). W 2024 roku było to 30. miejsce. Po trzech latach wzrostu bezwzględnej wartości indeksu dla Polski (lata 2021, 2022 i 2023) i spadku w ubiegłym roku, ponownie polski system emerytalny został oceniony lepiej niż rok wcześniej. Podobnie jak w pięciu poprzednich edycjach badania, także w 2025 roku Polska została zakwalifikowana do piątej kategorii w siedmiostopniowej skali (grupa „C”). Jest to grupa krajów, których systemy emerytalne „mają pewne dobre cechy, ale również istotne braki i ryzyka, które powinny być wyeliminowane, bo zagrażają efektywności i wypłacalności systemu”. W swojej kategorii Polska zajęła czwarte miejsce. Do tej samej kategorii („C”) zaliczono m.in. Japonię, Włochy, Południową Afrykę, Austrię, Koreę Południową oraz Chiny. Z nieco bardziej dla nas egzotycznych krajów, podobnie - ale, by być precyzyjnym, to jednak nieco wyżej „w punktach” - oceniono systemy emerytalne m.in. Botswany oraz Namibii. W grupie krajów ocenionych gorzej niż Polska - kategoria „D” - znalazły się jedynie: Turcja, Filipiny, Argentyna i Indie - i właśnie ten ostatni kraj zamyka tegoroczne zestawienie (podobnie zresztą jak ubiegłoroczne). Lepiej od naszego oceniono zdecydowaną większość europejskich systemów emerytalnych (poza Włochami i Austrią).

Z roku na rok pozycja Polski w zestawieniu spada, ale jest to także efekt dochodzenia nowych krajów - szczególnie widoczny w tym roku. Gdyby bowiem analiza objęła te same 48 krajów co rok wcześniej, wówczas spadlibyśmy jedynie o dwa miejsca w zestawieniu. W 15-letniej historii obecności Polski w raporcie, ocena Polski wzrosła jedynie w pięciu latach. Co należy podkreślić, cztery z tych pięciu lat przypadają na okres po 2019 roku, czyli już po uruchomieniu PPK (pracowniczych planów kapitałowych). To potwierdza jak ważna dla naszego systemu emerytalnego była ta ostatnia reforma. Z drugiej strony, wskazuje to także, jak niewiele w ocenie Polski zmienia system, w którym zgromadzono dotąd jedynie (z perspektywy potrzeb) 40 mld złotych. Region Europy Centralnej i Wschodniej reprezentowany jest w zestawieniu przez trzy kraje: Austrię, Chorwację i Polskę, z których (co pewnie zaskakuje) tylko ten drugi kraj wyprzedził Polskę - zajmując 21. miejsce oraz zdobywając 68,7 pkt.

# Ocena polskiego systemu emerytalnego w najnowszym raporcie Mercer CFA Global Pension Index 2025

Autorzy badania formułują szereg zaleceń pod adresem Polski, których realizacja mogłaby istotnie polepszyć ocenę naszego systemu emerytalnego. Rekomendacje dla Polski właściwie nie ulegają zmianie i zawierają dokładnie takie same pomysły, jak te przedstawione w raporcie za 2024 rok, czyli:

- zwiększenie wysokości składek do kapitałowych elementów systemu (PPK i PPE), co powinno pomóc zwiększyć wartość aktywów emerytalnych,
- podniesienie poziomu minimalnych emerytur i publicznego wsparcia najbiedniejszych emerytów,
- podniesienie poziomu oszczędności gospodarstw domowych,
- zwiększenie poziomu aktywności zawodowej osób starszych, szczególnie z perspektywy wydłużania się życia na emeryturze.

Wciąż wiele elementów polskiego systemu emerytalnego wymaga poprawy. Brak pewności co do przyszłości OFE, wiek emerytalny nie uwzględniający zachodzących zmian w długości życia, czy w końcu różnice w świadczeniach emerytalnych kobiet i mężczyzn, to jedynie kilka z nich. Z pewnością stoją przed nami także wyzwania związane z zachęcaniem Polaków do dłuższej pracy – te działania w kontekście braku woli (politycznej) do dyskusji o zmianie (podwyższeniu?) wieku emerytalnego mogą być szczególnie trudne do zrealizowania.



**Krzysztof Nowak**  
Prezes Mercer Polska  
[Krzysztof.Nowak@MercerMarshBenefits.com](mailto:Krzysztof.Nowak@MercerMarshBenefits.com)

Dyrektor generalny Mercer Polska i konsultant ds. emerytur. Z wykształcenia finansista i inwestor. Pracując w Mercerze od ponad 20 lat, zdobył wiedzę i doświadczenie w zakresie szeroko pojętego doradztwa personalnego, w tym wynagrodzeń, długoterminowych planów motywacyjnych i świadczeń, w szczególności programów emerytalnych i oszczędnościowych. Ukończył Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (finanse i bankowość), a pierwsze 10 lat spędził, pracując na polskim rynku akcji - od pierwszej sesji na GPW i oficjalnego otwarcia w kwietniu 1991 roku.

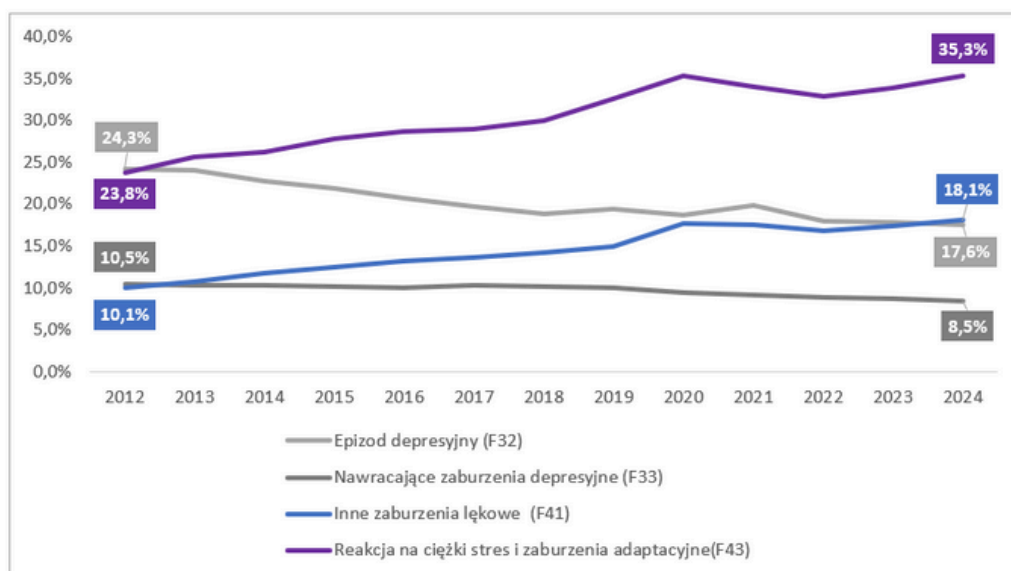


# Wsparcie zdrowia psychicznego pracowników dalej potrzebne

Zarówno aktualne dane, jak i prognozy jednoznacznie wskazują, że choroby i zaburzenia psychiczne stanowią poważne i rosące wyzwanie na całym świecie. Sama depresja zaliczana jest do dwudziestu głównych przyczyn niepełnosprawności, dotykając ponad 300 milionów osób i liczba ta nadal rośnie[1]. Jednocześnie szacuje się, że mniej niż 25% osób z rozpoznaną depresją ma dostęp do odpowiednich usług opieki zdrowotnej, co pogłębia nierówności w zdrowiu. Zaburzenia i choroby psychiczne stanowią istotne obciążenie zarówno dla jednostek, jak i dla całej populacji, zwłaszcza gdy pozostają nieleczone, odpowiadając za 31% globalnego obciążenia chorobami (GBD). Według Światowej Organizacji Zdrowia (WHO), w 2030 roku depresja będzie głównym czynnikiem przyczyniającym się do globalnego obciążenia chorobami, szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych[2].

Ten trend znajduje również odzwierciedlenie w statystykach w Polsce. Rosnąca liczba chorób i zaburzeń psychicznych dotyka coraz większą część populacji pracującej i stanowi kolejne wyzwanie dla pracodawców oraz gospodarek narodowych.

W Polsce, na przestrzeni lat od 2012 do 2024 roku, odnotowano istotny wzrost liczby zwolnień lekarskich, wystawionych szczególnie z powodu innych zaburzeń lękowych (wzrost o 8 pp) oraz reakcji na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne (o 11,5 pp). Od 2006 roku udział liczby dni zwolnień lekarskich z tytułu zaburzeń psychicznych wśród wszystkich zwolnień lekarskich wzrósł z 5,2% do 12,6% w 2024 roku.



Wykres 1: Najczęstsze przyczyny absencji chorobowej z powodu chorób i zaburzeń psychicznych – udział dni wśród wszystkich absencji chorobowych z powodu chorób i zaburzeń psychicznych, w populacji aktywnej zawodowo, ZUS.

# Wsparcie zdrowia psychicznego pracowników dalej potrzebne

Powyższe dane są spójne również z danymi NFZ dotyczącymi najczęstszych diagnoz według klasyfikacji ICD 10.

Na pierwszym miejscu wśród diagnoz znajduje się rozpoznanie: reakcja na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne, a na drugim: inne zaburzenia lękowe (łącznie 36% wszystkich diagnoz w 2024 r.). Od 2015 roku na powyższe dwie jednostki chorobowe zdiagnozowano łącznie około 5 mln osób.

Raport Mercer, badający stan zdrowia psychicznego oraz praktykę rynkową pracodawców z sektora FS&I (Usługi finansowe i ubezpieczenia), pierwszy tego typu, również przedstawia wysokie narażenie na ryzyka z obszaru zdrowia psychicznego. Dane wskazują, że pracownicy sektora FS&I często doświadczają stresu związanego z pracą, zaburzeń lękowych, nieco rzadziej wypalenia zawodowego i depresji. Wyniki są bardziej niepokojące wśród amerykańskich organizacji.

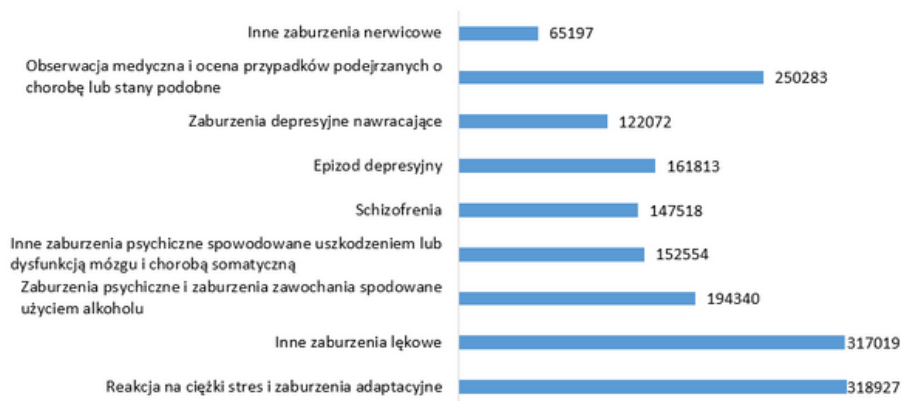


Tabela 1: Rozpoznania w klasyfikacji ICD 10, NFZ.

## What are the most common mental health issues reported by employees?

Insurance		Financial Services	
Anxiety	44%	Work-related stress	46%
Work-related stress	42%	Anxiety	46%
Burnout	36%	Burnout	32%
Depression	27%	Depression	27%

## What are the most common mental health issues reported by employees?

US FS&I organizations		Non-US FS&I organizations	
Anxiety	56%	Work-related stress	54%
Work-related stress	37%	Burnout	37%
Depression	35%	Anxiety	31%
Burnout	32%	Depression	17%

Rycina: Najczęstsze wyzwania zdrowia psychicznego zgłaszane przez pracowników w sektorze FS&I (po lewej stronie) oraz w podziale na rodzaj organizacji (po prawej stronie).

# Wsparcie zdrowia psychicznego pracowników dalej potrzebne

Często głównym wsparciem oferowanym pracownikom przez pracodawców pozostają programy Employee Assistance Program (EAP), których wykorzystanie nie jest jednak zbyt wysokie. Wskazuje to, po raz kolejny, że pracownicy mogą oczekiwać innych form wsparcia. Przyczyn niskiej popularności programów EAP można poszukiwać w kilku obszarach: formie (telefoniczna porada), sposobie umawiania (konieczność wysłania zgłoszenia zamiast samodzielnej rezerwacji wizyty), brak możliwości wyboru konsultanta, czy też faktu, że często jest to program globalny, organizowany przez firmę nieznaną pracownikom, a przez to, być może, nie wzbudzającą zaufania.

Wśród innych, dodatkowych działań pracodawców wymienianych w raporcie, znalazły się:

1. zwiększenie limitów do psychologa / psychiatry w ramach pakietu medycznego (11% w portfelu Mercer),
2. poradnictwo synchroniczne (w czasie rzeczywistym) – rozmowa ze specjalistą online lub stacjonarnie,
3. poradnictwo asynchroniczne (odpowiedź przychodzi później) – komunikacja ze specjalistą za pomocą wiadomości tekstowych (w tym coaching, terapia),
4. grupy wsparcia online,
5. psychoterapia online.

Niezależnie od wybranej formy, warto zadbać o aspekt komunikacyjny. Nawet najlepiej skonstruowany program nie spełni swojej roli, jeśli pracownicy nie będą o nim wiedzieli lub skorzystanie z niego będzie wymagało o jeden krok, o jedną czynność za dużo. Tym bardziej, jeśli mówimy o tak ważnych i wrażliwych kwestiach, jak zdrowie psychiczne. Z pomocą mogą przyjść rozwiązania takie jak dedykowana komunikacja, specjalny materiał marketingowy[3], webinary, czy też aplikacja Benefits You App[4].

[1] <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/depression>

[2] The Lancet Psychiatry. Global Burden of Disease 2021: mental health messages. Vol 11, Issue 8, Aug 2024

[3] <https://www.mercer.com/insights/total-rewards/employee-benefits-strategy/building-trust-through-benefits-why-communication-matters/>

[4] <https://www.mercer.com/solutions/health-and-benefits/employee-benefits-technology-platforms/benefits-you-suite/#app>



**Dr Agata Olearczyk**

Starszy Broker, Workforce Health Leader, dr. n. o zdr.

[Agata.Olearczyk@mercer.com](mailto:Agata.Olearczyk@mercer.com)

Starszy broker oraz lider ds. opieki zdrowotnej w Mercer. Posiada ponad 9-letnie doświadczenie na rynku ubezpieczeń na życie oraz opieki medycznej. Zajmuje się obsługą, negocjacjami, harmonizacją i wdrażaniem benefitów pracowniczych. Uczestniczy w licznych projektach doradczych i konsultingowych, również z obszaru well-being i ESG. Z wykształcenia doktor nauk o zdrowiu, magister zdrowia publicznego oraz finansów i rachunkowości. Autorka publikacji naukowych i wykładowca akademicki.

# Zaangażowanie pracowników w 2025 r.

Najnowsze badania przeprowadzone przez Mercer w Polsce w pierwszej połowie 2025 roku, oparte na opinii około 20 000 respondentów, wskazują na istotne zmiany w poziomie zaangażowania pracowników. Zapraszamy do zapoznania się z głównymi wnioskami.

Poziom zaangażowania pracowników to ważny indeks pozwalający na monitorowanie poziomu energii w firmie, który w średnim i długim okresie zazwyczaj przekłada się na dynamikę wyników biznesowych.

W porównaniu do drugiej połowy 2024 roku, odnotowano spadek liczby pracowników wysoko zaangażowanych (z 20% do 16%) oraz wzrost liczby osób o postawie pasywnej (z 25% na 27%). Odnotowywane przez nas spadki pokazują, że firmy wytracają korzyści związane z wysokim zaangażowaniem, jednocześnie zyskując coraz większe grono osób biernie przyglądających się rozwojowi sytuacji.

W tym samym czasie, według badań Mercer Executive Outlook, 84% zarządów planuje wymagać od swoich pracowników, aby osiągnęli lepsze rezultaty dysponując mniejszymi zasobami, a 69% planuje dalsze obniżki kosztów. Przy wciąż niezadowolających poziomach ROI z wdrażanych rozwiązań AI, skutkuje to dawno nieobserwowanym przez nas spadkiem poczucia równowagi między pracą a życiem osobistym oraz wzrostem poczucia stresu (oba około 8 p.p.).

Sami pracownicy również nie oceniają najlepiej zmian technologicznych w swoich organizacjach. Wyrażają:

- Spadek poczucia, że technologia oferowana przez pracodawcę sprzyja efektywnej pracy (54%, - 8 p.p.)
- Spadek poczucia, że obecnie funkcjonujące procesy pozwalają na efektywną pracę (41%; - 7 p.p.).

To, co daje jednak nadzieję na zmiany, to wyraźny ruch w zakresie budowania klimatu sprzyjającego innowacji. Coraz więcej pracowników przyznaje, że w ich firmach panuje większe przyzwolenie na eksperymentowanie, nawet jeśli przyczynić się to może do błędów (67% + 5 p.p.), a sami pracownicy mają coraz większe poczucie, że ich sugestie i opinie się liczą, a pracodawca chętnie wysłucha ich pomysłów (59%, + 5 p.p.).

## Great Resignation 2.0

Badanie zwraca również uwagę na zmieniającą się dynamikę w miejscu pracy. Coraz więcej pracowników rozważa zmianę pracy (7 p.p. różnicy vs. H2 2024) przy jednoczesnym dość trudnym rynku (malejąca liczba dostępnych wakatów i niepewność związana z nieprzewidywalnością zatrudnienia) - najczęściej nie podejmują jednak decyzji o odejściu z firmy. Podobną dynamikę obserwowaliśmy w 2020/2021 roku w trakcie pandemii Covid-19, co ostatecznie przełożyło się na tzw. Great Resignation, gdy tylko poprawił się rynek pracy. Warto zwrócić uwagę na te dane, gdyż wskazują one na możliwość pojawienia się fali Great Resignation 2.0 w najbliższej przyszłości, w tych organizacjach, które obecny okres potraktują jako przyzwolenie na wprowadzenie niekorzystnych zmian dla pracowników lub wyraźne ograniczenie pewnych korzyści (np. związanych z elastycznością pracy).



# Zaangażowanie pracowników w 2025

## Zaangażowanie liderów

Wyniki badania pokazują, że menedżerowie stoją przed wyzwaniem pogodzenia długoterminowego planowania strategicznego z bieżącymi potrzebami operacyjnymi, zwłaszcza w kontekście globalnego spowolnienia gospodarczego i konieczności ograniczania kosztów. Zaangażowanie liderów w motywowanie zespołów jest kluczowe, ponieważ pracownicy zaangażowani wykazują znacznie wyższą produktywność. To, co pojawia się jako kluczowe działanie w kontekście wzmacniania zaangażowania, to dbałość o budowanie stabilności organizacji, transparentna komunikacja dotycząca strategii i przyszłości firmy oraz włączanie pracowników w działania sprzyjające innowacyjności.

## Podsumowanie

Podsumowując, badanie dostarcza kompleksowego obrazu obecnego stanu zaangażowania pracowników w Polsce, jego wpływu na wyniki biznesowe oraz ewoluujących postaw wśród pracowników. Wyniki te podkreślają znaczenie świadomego zarządzania kapitałem ludzkim w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym.



**Magdalena Warzybok**

**Senior Principal | Talent & Transformation Consulting Leader**

Magdalena.Warzybok@mercer.com

Kieruje Praktyką Doradztwa w zespole Talent and Transformation w Polsce. Z ponad 18-letnim doświadczeniem w firmie jest zaangażowana w pomaganie organizacjom w osiągnięciu wyjątkowych wyników biznesowych dzięki ich pracownikom. Specjalizuje się w analizie talentów, rozwiązaniach dotyczących strategii słuchania pracowników i HR. Pasjonuje się kształtowaniem pozytywnych doświadczeń pracowników oraz ułatwianiem transformacji miejsca pracy i kultury organizacyjnej.



**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.

# Konferencje Mercer European Rewards Conference 2025

W dniach 9 -10 października 2025 r. odbyła się coroczna konferencja Mercer European Rewards Conference 2025, zorganizowana w tym roku w tętniącej życiem Barcelonie.

Konferencja okazała się jednym z najważniejszych wydarzeń dla dyrektorów HR i ekspertów ds. wynagrodzeń w Europie, którzy wspólnie dyskutowali o najważniejszych trendach i wyzwaniach w obszarze strategii wynagrodzeń. Konferencja odbyła się pod hasłem „Building bridges: Reward strategies today for success tomorrow” i skupiła się na tworzeniu strategii wynagradzania, które nie tylko optymalizują wyniki biznesowe, ale także wspierają rozwój i zaangażowanie pracowników.

Główne tematy konferencji odpowiadały wyzwaniom współczesnego rynku pracy, z jakimi spotykają się regionalne zespoły HR.

## **Wpływ sztucznej inteligencji (AI) i technologii na systemy wynagrodzeń**

Temat AI i nowoczesnych technologii w systemach wynagrodzeń był jednym z kluczowych wątków poruszanych podczas konferencji. Sean MacHale oraz Dan Kinsella z Mercer, przedstawili innowacyjne narzędzia, takie jak Compensation Assistant – AI wspierający personalizację wynagrodzeń poprzez integrację danych HRIS i analizę porównawczą. Oprócz powyższego Mercer prezentował także inne najnowsze narzędzia AI wspierające HR, m.in. narzędzia do dopasowywania stanowisk, tworzenia opisów stanowisk oraz wartościowania stanowisk oparte na sztucznej inteligencji, narzędzie Workforce Insights umożliwiające analizę i porównanie struktur oraz wielu wskaźników HR, a także uaktualnienie platformy TAAP o asystenta AI o nazwie Aida.

Wykład Dr. Toma Chatfielda „Jak myśleć o AI - zasoby ludzkie w erze inteligentnych maszyn” podkreślił, jak współpraca człowieka z maszyną może przekształcić tradycyjne procesy HR, zwiększając efektywność i satysfakcję pracowników. Studium przypadku Siemens Energy, prezentowane przez Sebastiana Wetzela, pokazało praktyczne zastosowanie chatbotów i narzędzi AI do automatyzacji procesów wynagrodzeń, co pozwoliło w Siemens na szybsze i bardziej precyzyjne podejmowanie decyzji oraz poprawę doświadczenia pracowników.

Podsumowując wszystkie sesje dochodzimy do pozytywnych wniosków, takich jak to, że sztuczna inteligencja otwiera nowe możliwości w tworzeniu systemów wynagrodzeń, które są bardziej spersonalizowane i elastyczne, lepiej odpowiadając na indywidualne potrzeby pracowników. Automatyzacja procesów pozwala zespołom HR skoncentrować się na kluczowych, strategicznych obszarach, takich jak zapewnienie sprawiedliwości płacowej oraz rozwój talentów w organizacji, a co najważniejsze rola zespołów HR ulega zmianie w kierunku strategicznego partnera wspierającego osiągnięcie celów biznesowych w organizacji. Jednocześnie zwrócono uwagę, że skuteczne wdrożenie AI wymaga starannego zarządzania zmianą oraz transparentnej komunikacji, co jest niezbędne do budowania zaufania i akceptacji wśród pracowników.



# Konferencje Mercer European Rewards Conference 2025

## Przejrzystość i sprawiedliwość płac

Eksperti z Mercera prowadzili sesję poświęconą implementacji dyrektywy UE o transparentności wynagrodzeń. Dyskusje obejmowały wyzwania prawne, praktyczne aspekty wdrożenia oraz rolę komunikacji w budowaniu kultury zaufania i otwartości.

Podczas konferencji podkreślono, że skuteczna strategia przejrzystości płac, to nie tylko kwestia spełnienia wymogów prawnych, lecz przede wszystkim aktywne włączenie liderów oraz przejrzysta i jasna komunikacja z pracownikami. Przejrzystość wynagrodzeń odgrywa kluczową rolę w budowaniu zaufania oraz zwiększaniu zaangażowania zespołu. Organizacje powinny inwestować w edukację i komunikację, aby efektywnie zarządzać procesem zmian i minimalizować ryzyka. Ponadto, certyfikacja równości płac staje się coraz ważniejszym elementem strategii employer branding, pomagając przyciągać i zatrzymywać najlepsze talenty na konkurencyjnym rynku pracy.

## Transformacja Total Rewards

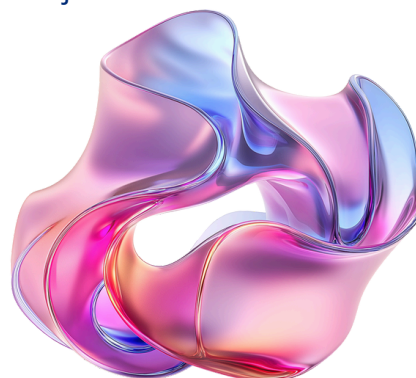
Sesje skupiły się na transformacji systemów Total Rewards w kontekście rosnącej automatyzacji i cyfryzacji. Podczas sesji panelowych dyskutowano jak nowe technologie zmieniają relacje między pracodawcami a pracownikami, przesuując akcent z tradycyjnych systemów wynagrodzeń na bardziej zindywidualizowane i elastyczne rozwiązania.

Główne wnioski z sesji mówiły o tym, że systemy Total Rewards przechodzą ewolucję w stronę bardziej holistycznego i elastycznego podejścia, które lepiej odpowiada na zróżnicowane potrzeby pracowników i dynamiczne zmiany na rynku pracy.

Automatyzacja oraz cyfryzacja procesów pozwalają organizacjom szybciej i skuteczniej dostosowywać ofertę wynagrodzeń do aktualnych oczekiwań i wyzwań. Istotnym elementem tej transformacji jest ścisła integracja danych oraz nowoczesnych technologii z celami strategicznymi firmy, co umożliwia tworzenie spójnych i efektywnych rozwiązań w obszarze wynagrodzeń, które lepiej odpowiadają na potrzeby pracowników. Ciekawym wnioskiem był taki, że w najbliższym czasie konieczna jest zmiana modelu operacyjnego: liderzy ds. wynagrodzeń muszą współpracować z działami HR, IT, finansów i innymi, aby przygotować się do przyszłości, w której współpraca ludzi i maszyn będzie normą, a strategia wynagrodzeń będzie wspierać pozyskanie i utrzymanie kluczowych talentów, well-being pracowników oraz ich wydajności.

## Strategie wynagrodzeń kadry zarządzającej i perspektywy rynkowe

Ważny temat, który dotyczył wyzwań i najlepszych praktyk w motywowaniu oraz zatrzymywaniu kluczowych talentów na stanowiskach kierowniczych. Dyskusje podkreśliły, że w obliczu rosnącej konkurencji o talenty, organizacje muszą stosować innowacyjne i zróżnicowane podejścia do wynagradzania kadry zarządzającej. Powinny być one ściśle powiązane z długoterminowymi celami biznesowymi, co pozwala skutecznie motywować liderów do realizacji strategii organizacji.



# Konferencje Mercer European Rewards Conference 2025

Kluczową rolę odgrywają również elastyczność oraz transparentność systemów wynagrodzeń, które sprzyjają utrzymaniu wysokiego poziomu zaangażowania i lojalności wśród kadry zarządzającej. Ponadto, organizacje muszą nieustannie monitorować zmieniające się trendy rynkowe, aby na bieżąco dostosowywać swoje strategie wynagrodzeń i pozostawać konkurencyjnymi na rynku talentów.

## Rola danych i analityki w zarządzaniu wynagrodzeniami

Rosnącą rolę odgrywają narzędzia analityczne, które umożliwiają wykorzystanie danych do podejmowania świadomych decyzji w obszarze wynagrodzeń.

Przedstawiono przykłady zastosowania zaawansowanej analityki do identyfikacji luk płacowych, optymalizacji struktur wynagrodzeń oraz prognozowania trendów rynkowych.

Warto podkreślić, że tematy poruszane podczas European Rewards Conference 2025 w Barcelonie w pełni odpowiadają wyzwaniom i zagadnieniom, które obecnie dominują na agendach firm w Polsce oraz w Europie Wschodniej. Kluczowe obszary, takie jak przygotowanie do wdrożenia dyrektywy o transparentności wynagrodzeń, adaptacja do rosnącej roli sztucznej inteligencji, w tym transformacja systemów wynagrodzeń i roli HR, tworzenie kultury organizacyjnej budującej zaangażowanie pracowników, są również istotne dla organizacji działających w naszym regionie.



**Małgorzata Ciarka**  
CEE Career Leader w Mercer  
Małgorzata.Ciarka@Mercer.com

Małgorzata jest szefem praktyki Career Products na region Europy Wschodniej w Mercer. Odpowiada za pracę zespołów w poszczególnych krajach oraz za relacje z klientami w ramach badań płacowych, jak również za usługi w zakresie zarządzania systemami motywacyjnymi. Posiada wieloletnie doświadczenie w tworzeniu i rozwoju raportów płacowych, projektach związanych z wynagrodzeniami, analizie pracy i wartościowaniu stanowisk, projektowaniu i przeprowadzaniu szkoleń z zakresu zarządzania płacami i świadczeniami, doradztwie z zakresu efektywności struktur organizacyjnych.

# Marsh McLennan Forum 2025. Risk, Challenges and Trends in Business and HR

14 października, w Hotelu InterContinental w Warszawie, odbyła się konferencja zorganizowana przez Grupę Marsh McLennan w Polsce, w której wzięło udział ponad 500 uczestników. To wydarzenie zgromadziło ekspertów, praktyków i liderów biznesu w jednym miejscu, by wspólnie dyskutować o najważniejszych wyzwaniach i trendach, które kształtują polski oraz globalny rynek w kontekście ludzi, inwestycji, ryzyka i ubezpieczeń.

Program skupił się na szerokim spektrum zagadnień – od sztucznej inteligencji i technologii, przez ryzyka finansowe

i cybernetyczne, inwestycje w energetykę i cyfryzację, aż po zarządzanie ryzykiem klimatycznym i rolę rynku ubezpieczeniowego w odbudowie Ukrainy.

Równolegle, poruszaliśmy tematy związane z wynagrodzeniami, równością płac, zaangażowaniem pracowników oraz strategicznymi aspektami HR. Goście mieli okazję poznać najnowsze badania i analizy rynkowe, które pomagają firmom budować strategię w zakresie zarządzania ryzykiem, tworzyć efektywne struktury wynagrodzeń czy wspierać angażujące środowisko pracy, odpowiadające na aktualne wyzwania demograficzne i ekonomiczne.



# Marsh McLennan Forum 2025. Risk, Challenges and Trends in Business and HR

**Europejska dyrektywa o transparentności wynagrodzeń** – Krzysztof Nowak, Prezes Mercer Polska wskazuje, że przejrzystość wynagrodzeń będzie z pewnością jednym z najważniejszych wyzwań, przed jakimi staną polskie firmy w najbliższych latach. Warto podkreślić, że według zeszłorocznego badania Mercer Global Pay Transparency Survey, tylko 7% organizacji w Europie wdrożyło strategię przejrzystości wynagrodzeń. Co ciekawe, większość europejskich firm wskazuje zgodność z przepisami jako główną motywację dla przejrzystości. Jednocześnie ok. 50% tych organizacji stawia sobie cel w postaci poprawy satysfakcji pracowników i dostosowania się do wartości firmy. Natomiast mniej niż jedna trzecia czuje się dziś przygotowana na spełnienie nadchodzących wymagań.



**Podwyżki wynagrodzeń w Polsce** – Małgorzata Ciarka, Lider Biznesu Mercer Career w Europie Centralno-Wschodniej podsumowuje coroczne badania Mercer Total Remuneration Survey, wskazując, że w 2025 roku zaobserwowany został średni wzrost wynagrodzeń na poziomie około 6%, co jest nieco niższym tempem niż w 2024 roku (7,8%), ale nadal wzrost ten przekraczał prognozowany poziom inflacji (około 3,6% w 2024 roku i 3,1% w roku 2025). Obserwujemy niewielkie różnice w planach podwyżkowych pomiędzy sektorami, co wskazuje na ujednoczenie podejścia do wzrostu wynagrodzeń w różnych branżach. Sektor usług profesjonalnych utrzymuje się na czele, oferując pensje średnio o około 14% wyższe niż przeciętna rynkowa, co stanowi wzrost względem 13% w 2024 roku. Branża Life Sciences, choć nadal wysoko wynagradza, odnotowała spadek różnicy z 16% w 2024 do około 13% w 2025 roku, pozostając jednak jednym z najlepiej płacących sektorów na wszystkich poziomach zatrudnienia. Sektor High Tech zanotował zmniejszenie przewagi z 9% do 6%, co może wskazywać na stabilizację wynagrodzeń w tej branży. Z kolei sektory takie jak handel detaliczny i telekomunikacja pozostają poniżej średniej rynkowej, oferując wynagrodzenia odpowiednio o około 18% i 17% niższe niż przeciętne.

Prognozy na rok 2026 przewidują dalsze obniżenie tempa wzrostu płac do około 5,5%.



**Webinar:** Mercer Total Remuneration Survey 2025. Podsumowanie trendów rynkowych.

**Termin:** 27 listopada godz. 11:00

[WEŹ UDZIAŁ!](#)

**Webinar:** Health Trends Report

**Termin:** 2 grudnia, 14:30

[WEŹ UDZIAŁ!](#)

**Webinar:** Mercer Employee Experience Research Insights 2025

**Termin:** 3 grudnia, 12:00

[WEŹ UDZIAŁ!](#)



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



[MercerPoland](#)