

MERCER VIEW

01/2026

Komentarz do projektu
ustawy o jawności
wynagrodzeń
z 12 grudnia 2025 roku

2025 rok dla PPK
- aktywa, wyniki
i partycypacja

Odporne programy
świadczeń

Wpływ zmiany struktury wiekowej
na polskim rynku pracy
na aktywację kompetencji 50+

W tym wydaniu Mercer View:

03

2025 rok dla PPK
- aktywa, wyniki i partycypacja

05

Odporne programy świadczeń

07

Wpływ zmiany struktury wiekowej na polskim rynku
pracy na aktywację kompetencji 50+

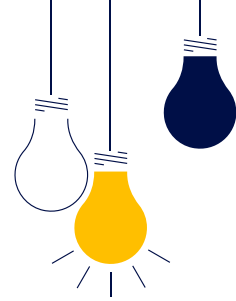
10

Komentarz do projektu ustawy o jawności wynagrodzeń
z 12 grudnia 2025 roku

15

Kalendarz wydarzeń

2025 rok dla PPK – aktywa, wyniki i partycypacja



Rok 2025 był niezwykle udany dla PPK. Autorzy reformy PPK podkreślają istotny wzrost partycypacji, czyli rosnącą popularność i powszechność oszczędzania w planach i towarzyszący temu wzrost zgromadzonych aktywów. Z perspektywy uczestników i samych oszczędzających kluczowy jest natomiast zysk i wzrost wartości ich oszczędności – który w ubiegłym roku był imponujący.

Zacznijmy od partycypacji. Dzisiaj w PPK oszczędza łącznie 4,12 mln osób, a w ramach programu funkcjonuje 5 mln aktywnych rachunków. Poziom partycypacji w PPK to dzisiaj 57% (wskaźnik, który co do zasady mówi jaki procent osób uprawnionych uczestniczy w programie). Co ciekawe i niezmiennie od początku reformy, sektor prywatny jest liderem partycypacji – w firmach prywatnych w PPK oszczędza ponad 65%, podczas, gdy w sektorze publicznym wskaźnik ten to niespełna 33%). Najwyższa partycypacja jest w podmiotach, które zatrudniają ponad 1 000 pracowników – wynosi ona tam blisko 85%. W 2025 roku, według danych PFR Portalu PPK, do PPK dołączyło 430 tysięcy osób (średnio 36 tysięcy miesięcznie). W październiku 2025 roku świętowaliśmy mały sukces – osiągnięcie granicy 4 mln oszczędzających w planach kapitałowych. Na koniec ubiegłego roku oszczędzanie w ramach systemu umożliwiała 338 tys. pracodawców i było to o 9 tys. pracodawców więcej niż rok wcześniej.

Jeżeli chodzi natomiast o aktywa PPK – w najnowszym Biuletynie PPK, jego autorzy podali, że na koniec 2025 roku łączna wartość aktywów netto funduszy PPK wyniosła 45 mld zł. Oznacza to wzrost o blisko 50% w stosunku do początku roku – wtedy aktywa zgromadzone w planach miały wartość 30 mld złotych.

Łatwo obliczyć, że średnio aktywa przyrastały o ok. 1,2 mld miesięcznie. Średnio – bo jak poinformował PFR Portal PPK – w dwóch rekordowych pod tym względem miesiącach, styczniu i grudniu 2025 roku, wzrosty były rekordowe i wyniosły odpowiednio 1,8 i 1,7 mld złotych. Ważnym i znaczącym źródłem wzrostów aktywów, obok opisanej powyżej partycypacji, była w 2025 roku sytuacja na warszawskiej giełdzie, dla której 2025 rok był najlepszym rokiem w okresie ostatnich 30 lat pod względem zysków.

Skoro o zyskach mowa, to podsumujmy teraz ubiegły rok z tej właśnie perspektywy. Rok 2025 był niezwykle udany nie tylko dla oszczędzających w PPK, ale dla oszczędzających w ogóle. Zdecydowała o tym bardzo dobra koniunktura na giełdzie. I co ważne, dobre wyniki przyniosło nie tylko inwestowanie w akcje. Również instrumenty „bezpieczne”, obligacje i inne papiery dłużne, zapewniły inwestorom w 2025 roku wysokie zyski.

W szczegółach 2025 rok wyglądał następująco: główny indeks Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie WIG, zakończył rok rekordowym wzrostem o +47,3%, WIG20 (indeks największych 20 spółek) zyskał 45,3%, indeks średnich spółek mWIG40 33,6%, a indeks małych spółek sWIG80 25,4%. Aby właściwie ocenić skalę tych wzrostów, warto polską giełdę porównać do rynku amerykańskiego, który w 2025 roku osiągnął wzrosty głównych indeksów na poziomie maks. 20%: 13% dla indeksu DJIA, 20,2% dla NASDAQ oraz 16,4% dla głównego indeksu S&P 500. Również rentowność polskich obligacji była bardzo wysoka w 2025 roku: np. indeks TBSP, grupujący obligacje skarbowe o stałym lub zerowym kuponie i średnim okresie zapadalności między 3,5 a 4 lat, zyskał 9,5% w ciągu 12 miesięcy.

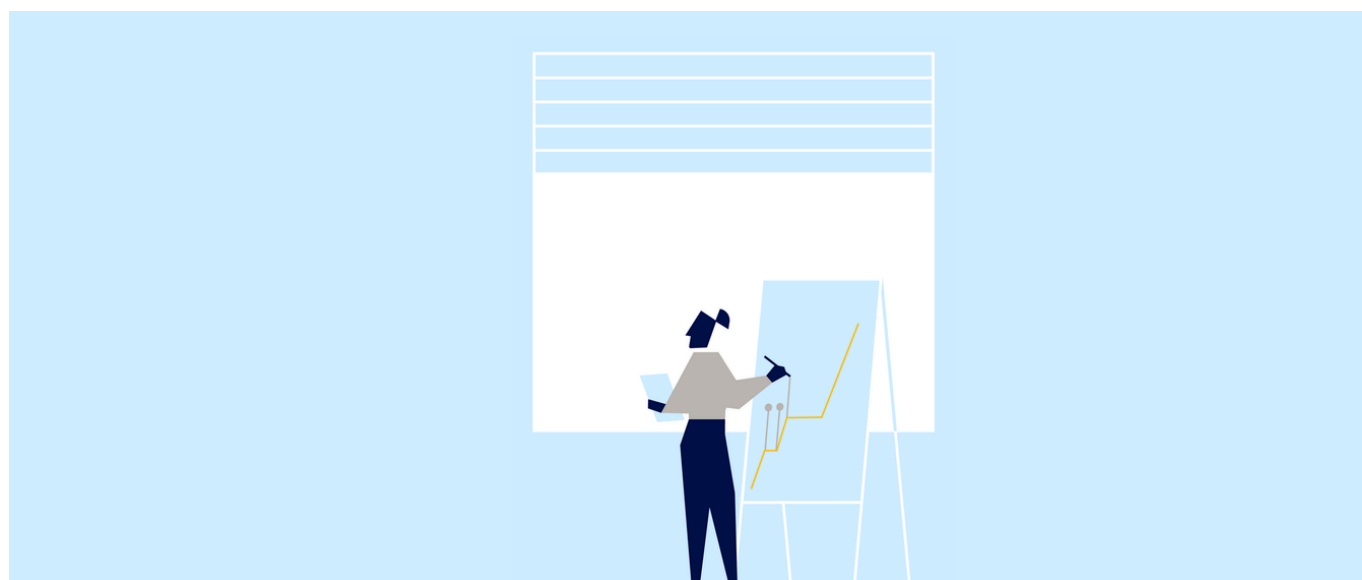
2025 rok dla PPK – aktywa, wyniki i partycypacja

W ciągu całego roku średni zwrot z zarządzania funduszami PPK wyniósł około 23%. Oczywiście najwyższe zyski dla uczestników pochodziły z funduszy z dużym udziałem akcji, czyli tych o dalszych terminach „zapadalności”, w których oszczędzają dzisiejsi 20- i 30-latkowie.

Dla kompletności, w uzupełnieniu przedstawmy również wyniki OFE za 2025 rok – choć tu zawsze należy podkreślać, że specyfiką polskich funduszy emerytalnych (absolutny światowy ewenement) jest to, że około 80% swoich aktywów OFE inwestują w akcje i to głównie polskie (jest to pochodna regulacji prawnych). W rezultacie świetnej sytuacji na giełdzie, także wyniki OFE były w ubiegłym roku więcej niż satysfakcjonujące. Polskie fundusze emerytalne w 2025 roku zyskały średnio 42%. W rankingu przygotowanym przez Analizy Online pierwsze miejsce, pod względem wysokości zysku zajęło OFE PZU z wynikiem 44,9%. Ostatnie z tej perspektywy, Generali OFE, zarobiło dla swoich uczestników niemal 40%. Jak widać różnica między dwoma „skrajnymi” funduszami była więcej niż umiarkowana. Należy jednocześnie pamiętać, że mówimy o historii i prawdopodobieństwo, że rok 2025 powtórzy się w takiej lub nawet zbliżonej skali jest jednak niewielkie.



Krzysztof Nowak
Prezes Mercer Polska



Odporne programy świadczeń

Przygotowane przez Marsh badanie CSEE Health&Benefits Insight, przeprowadzone w kilkunastu krajach naszego regionu Europy doprowadziło nas do sformułowania kilku trendów dotyczących świadczeń pracowniczych.

Trendy te opisujemy jako:

- poszukiwanie rozwiązań i produktów benefitowych odpornych na zmienność otoczenia,
- optymalizacje kosztowe,
- elastyczność i możliwość wyboru dla pracowników,
- poprawianie dobrostanu,
- wzmacnianie zaangażowania pracowników.

Przyjrzyjmy się dziś pierwszemu punktowi, tj. potrzebie wyszukania i wypracowania takich rozwiązań oraz zaoferowania takich świadczeń, które będą miały szansę działać i spełniać swoją rolę w dłuższym okresie.

Jest to ważne przede wszystkim dlatego, że wprowadzenie do pakietu świadczeń nowego rodzaju świadczenia wiąże się z przygotowaniem i możliwymi bezpośrednimi kosztami. Trzeba przecież przygotować i zapewnić sprawną komunikację oraz obsługę administracyjną świadczenia, a czasem także dostosować konfigurację systemu HRS. To kosztuje i wymaga pracy. Lepiej więc jeśli prowadzimy te działania z zamiarem korzystania z takich rozwiązań przez co najmniej 3 – 5 lat.

Ponadto bardzo trudno jest wycofać z oferty raz wprowadzony benefit. Nawet jeśli okaże się on nietrafiony dla większości pracowników, zawsze będzie grupa osób, dla których ewentualne odebranie świadczenia będzie dotkliwie.*

Podstawową metodą w tym kontekście jest używanie benchmarków. W naszym badaniu aż 49% firm jako swój priorytet na najbliższe 12 miesięcy wskazuje potrzebę porównania swojej oferty benefitowej z praktykami rynkowymi oraz pojawiającymi się nowościami. Ważne jest, aby dane stanowiące podstawę takiej analizy: a) obejmowały wystarczająco szeroki fragment rynku i b) były wystarczająco szczegółowe do sformułowania sensownych wniosków. Rozumiemy tę potrzebę, dlatego od lat przygotowujemy takie dane dla naszych klientów.

Równie ważnym aspektem jest dobre zrozumienie potrzeb pracowników. W tym celu zazwyczaj przeprowadza się badania opinii, które pozwalają sprecyzować, jakie świadczenia spotkają się z zainteresowaniem pracowników, a jakie zostaną przez nich zignorowane. Nasz raport wskazuje, że 43% pracodawców zaznacza, iż lepsze zrozumienie potrzeb benefitowych pracowników, ich preferencji i percepcji, jest priorytetem na najbliższe 12 miesięcy.

*Przykładem takiego świadczenia może być program oszczędnościowy z dobrowolnymi składkami pracowników, bez współfinansowania pracodawcy. Był czas, gdy relatywnie często można było spotkać takie programy. Zazwyczaj brało w nich udział kilka procent załogi i w tym sensie – oferowanie takiego programu mija się z celem. Jednak wycofanie się z oferowania takiego świadczenia następuje z problemami bo przecież jakaś grupa pracowników zainwestowała swoje środki i likwidacja programu będzie dla nich oznaczać komplikację.

Odporne programy świadczeń

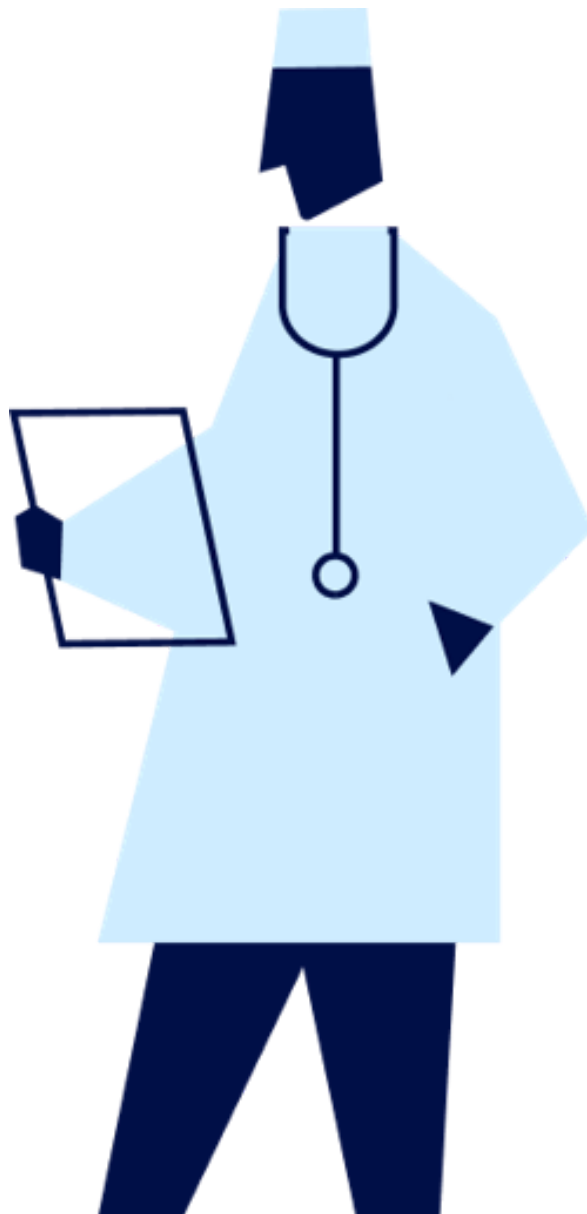
W ostatnich latach wyjątkowo ważnym aspektem trwałości świadczeń jest racjonalne przewidywanie i modelowanie kosztu danego świadczenia w przyszłości.

Dotyczy to w szczególności programów opieki medycznej, ale podobnie ubezpieczeń na życie oraz np. kart sportowych. Zalecane jest wypracowywanie mechanizmów zmiany ceny w horyzoncie kilku lat, weryfikowanie danych o wykorzystaniu usług / wypłaconych świadczeniach ubezpieczeniowych, a także wiedza o tym, jakie są realne oczekiwania dostawców benefitów.

Podsumowując, w celu zbudowania odpornych na zmiany otoczenia pakietów świadczeń, dobrze jest:

- skorzystać z rzetelnych benchmarków,
- poznać potrzeby pracowników,
- zrozumieć mechanizmy kosztowe dotyczące świadczeń.

Wszystkie te elementy możecie Państwo uzyskać w Marsh. Zapraszamy do kontaktu.



Marcin Kowalski
Lider Biznesu MMB

Wpływ zmiany struktury wiekowej na polskim rynku pracy na aktywację kompetencji 50+

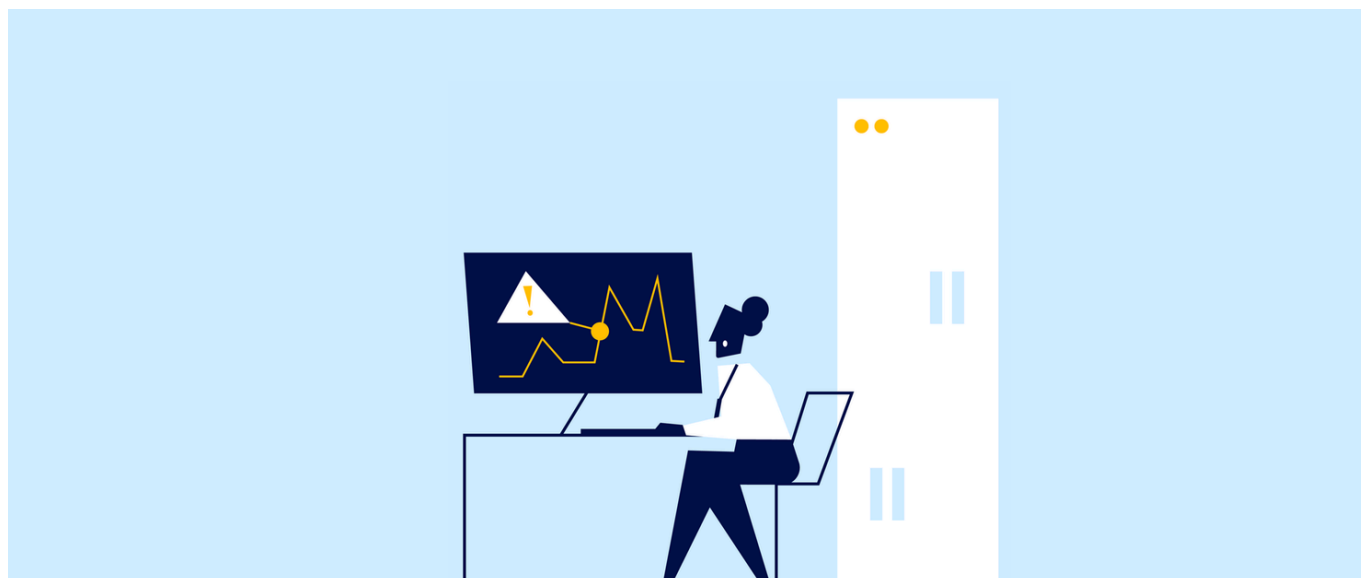
Z najnowszych danych Światowego Forum Ekonomicznego wynika, że do 2050 roku co najmniej 2,1 miliarda osób będzie miała 60 lat lub więcej, co stanowi ponad dwukrotny wzrost w porównaniu do roku 2020. Pracownicy w średnim wieku i starsi mogliby przyczynić się do wzrostu efektywności przedsiębiorstw, jednocześnie poprawiając swoją sytuację finansową. Inwestując w siłę roboczą, uwzględniając różnorodność wiekową, organizacje i społeczeństwo mogą skuteczniej radzić sobie ze zmianami demograficznymi oraz zapewnić dobrobyt zarówno pracownikom, jak i firmom.

Dane dla Polski z 2025 roku pokazują wciąż wyraźne skupienie zatrudnienia w grupach wiekowych 20–49 lat, tj. 20–29 (26,6% udziału w zatrudnieniu), 30–39 (41,1%) oraz 40–49 (25,1%).

Struktura według wieku (2025)

Wiek	Udział w zatrudnieniu	Udział w kosztach płac
<20	0,4%	0,1%
20–29	26,6%	18,4%
30–39	41,1%	41,8%
40–49	25,1%	31,4%
50–59	5,8%	7,4%
60–69	0,9%	0,9%
70+	0,0%	0,0%

*źródło: Mercer TAAP



Wpływ zmiany struktury wiekowej na polskim rynku pracy na aktywację kompetencji 50+

W najbliższych 5–15 latach zapowiada się wzrost w całkowitej strukturze wynagrodzenia grupy 40–59 lat. Aktualnie udział w zatrudnieniu osób poniżej 20 lat w Polsce jest minimalny (0,4%), a starszych niż 50 lat relatywnie niski (50–59: 5,8%; 60–69: 0,9%). Oznacza to, że gdy obecnie najliczniejsze grupy wiekowe za pewien czas przesuną się do wyższej kategorii, pojawi się znaczący problem zastępowalności, której nie zniweluje żadna strategia imigracyjna ukierunkowana na braki kompetencyjne i szybkie mechanizmy integracji. Mniejsza liczba absolwentów i młodych pracowników najbardziej dotknie branże o wysokiej rotacji takie jak: gastronomia, budownictwo, handel, produkcja itp.

W związku z tym może nastąpić presja płacowa spowodowana niską dostępnością siły roboczej, oczywiście w zależności od sektora działalności. W odpowiedzi na braki kadrowe i wzrost kosztów pracy z całą pewnością zaobserwujemy przyspieszenie inwestycji w procesy automatyzacji i cyfryzacji oraz w tzw. technologie zastępcze. Zaobserwujemy również dalej rosnące zapotrzebowanie na zdobywanie wyższych kwalifikacji, szkolenia i rozwój kompetencji transferowalnych, czyli tzw. upskillingu i reskillingu.

Powyższe prognozy samoczynnie powinny prowokować nas do pilnej refleksji. Warto pochylić się tu nad pytaniem: Jak organizacje mogą przygotować się na zmianę pokoleniową?

Dobrym punktem wyjścia będzie przede wszystkim skonfrontowanie się ze stereotypami na temat pracowników 50+, takimi jak:

“Nie znają się na technologii / są niecyfrowi”

Wielu pracowników 50+ aktywnie korzysta z narzędzi cyfrowych; bariery częściej wynikają z dostępu do szkoleń i dopasowania formy nauki niż z braku motywacji.

“Są oporni na zmiany”

Opór może wynikać z doświadczeń z nieudanymi zmianami i braku wsparcia. Przy odpowiedniej komunikacji i szkoleniach adaptacja powinna przebiec sprawnie.

„Mają niższą wydajność / pracują wolniej”

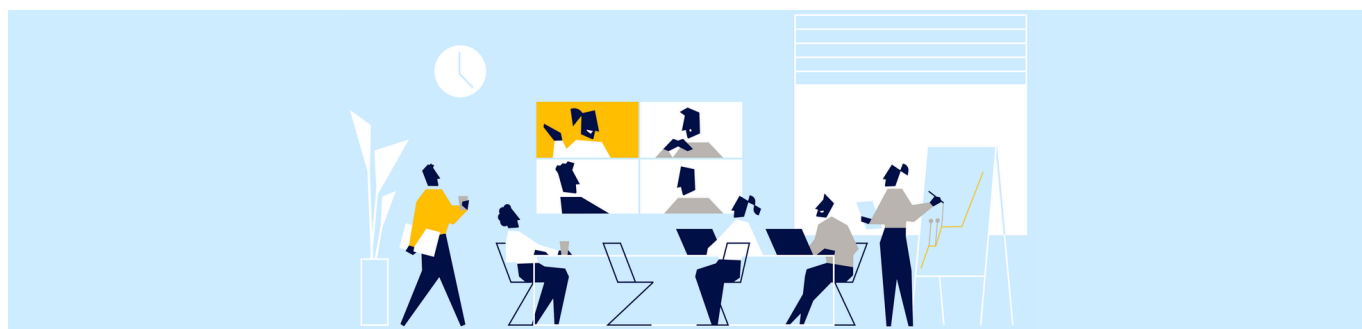
Tempo pracy może być inne (bardziej metodyczne), ale doświadczenie kompensuje to efektywnością decyzyjną i mniejszą liczbą błędów.

„Częściej chorują i mają wysoką absencję”

Wskaźniki zdrowotne są zróżnicowane - część osób ma wyższe potrzeby zdrowotne, ale wiele organizacji odnotowuje porównywalną absencję po korektach warunków pracy i benefitach zdrowotnych.

“Są drożsi - kosztują więcej (wynagrodzenia, świadczenia)”

Wyższe wynagrodzenie może iść w parze z większą wartością biznesową (mniejsza rotacja, krótsze wdrożenia). Należałoby tu przeanalizować koszt w kontekście ROI.



Wpływ zmiany struktury wiekowej na polskim rynku pracy na aktywację kompetencji 50+

„Nie chcą się uczyć / nie inwestują w rozwój”

Badania i ankiety często pokazują chęć rozwoju. Problemem jest format szkoleń (długość, tryb, wsparcie techniczne).

„Są mniej innowacyjni / nie mają świeżych pomysłów”

Doświadczenie daje lepszy kontekst i zdolność do oceny ryzyka, zaś innowacyjność przybiera inny charakter, częściej oparty na praktycznym zastosowaniu.

Wielu liderów HR zdaje sobie sprawę z powyższych wyzwań. Zgodnie z raportem Mercer Global Talent Trends - 49% z nich już mierzy i przeciwdziała dyskryminacji wiekowej w decyzjach dotyczących talentów. W związku z tym, że pokolenie Z ma stać się największą grupą wśród pracowników do 2035 roku, a 86% obecnych pracowników planuje pracować po osiągnięciu wieku emerytalnego, współpraca międzypokoleniowa będzie nadal łączyć różnorodne zestawy umiejętności i światopoglądy, czyniąc miejsce pracy bardziej złożonym środowiskiem do nawigacji.

W obliczu wyzwań związanych z zastępowalnością pokoleń, doświadczenie zawodowe, szeroka sieć kontaktów biznesowych

oraz praktyczna wiedza operacyjna, które posiadają pracownicy w dojrzałym wieku, stanowią nieocenioną wartość dla biznesu i są coraz trudniejsze do zastąpienia. Potwierdzają to również wskazania raportu Mercer Health on Demand, który podkreśla, że starsi pracownicy odczuwają niższy poziom stresu i chętniej angażują się w komunikację w miejscu pracy.

Raport Mercer Global Talent Trends wskazuje na rosnące znaczenie tej grupy wiekowej w organizacjach oraz potrzebę wdrażania polityk sprzyjających ich zatrzymaniu i rozwojowi zawodowemu. Utrata pracowników 50+

oznacza realne koszty: finansowe i operacyjne. Inwestowanie w tę grupę wiekową to nie altruizm, lecz skuteczna strategia HR-owa. Działania z zakresu Diversity, Equity and Inclusion (DEI) nie powinny być redukowane jedynie do działań wizerunkowych.

Różnorodność wiekowa pracowników to zdecydowanie coś więcej - to istotny element odporności organizacyjnej. Firmy, które potraktują wielopokoleniowość jako źródło przewagi, zyskają nowe zdolności adaptacyjne, stabilność i kompetencje szybciej niż konkurencja.



Mateusz Chojnowski
Compensation Consultant

Komentarz do projektu ustawy o jawności wynagrodzeń z 12 grudnia 2025 roku

Zgodnie z dyrektywą UE „w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania”, która weszła w życie 6 czerwca 2023 r., kraje członkowskie UE mają 3 lata na implementację przepisów dyrektywy. Termin na jej implementację mija 7 czerwca 2026 r. Polski projekt został przedstawiony jako jeden z pierwszych w Europie w grudniu 2025 roku. Na dzień dzisiejszy (połowa lutego), na podobnym etapie procesu legislacyjnego (projekt kompletnej ustawy) obok Polski znajdują się jeszcze: Belgia (częściowo – na razie jedynie w stosunku do pracowników sektora publicznego), Finlandia, Holandia (która zapowiedziała, że przepisy te wejdą w życie później niż w czerwcu 2026), Włochy, Słowacja i Szwecja. Warto pamiętać, że w wielu krajach UE już dzisiaj funkcjonują przepisy dotyczące dyskryminacji płacowej, luki płacowej, czy obowiązków jej raportowania. Ma to miejsce m.in. w Austrii, Belgii, Danii, Finlandii, Francji, Niemczech, Irlandii, Włoszech, Luksemburgu, Portugalii, Hiszpanii, Szwecji oraz Litwie, Łotwie i Słowacji.

Przypomnijmy, że powodem uchwalenia dyrektywy UE jest brak przejrzystości wynagrodzeń, którego jednym z efektów jest dyskryminacja płacowa. Upraszczając można powiedzieć, że aby wyeliminować tę ostatnią, postanowiono zwiększyć tę pierwszą.

Co ważne dyrektywa nie odwołuje się do różnicy wynagrodzeń jako takiej, wprowadza bowiem termin i pojęcie równości wynagrodzeń w obrębie takiej samej pracy, bądź „pracy o takiej samej wartości”.

Dzięki takiemu podejściu, możliwa ma być identyfikacja nierówności i dyskryminacji płacowej kobiet lub mężczyzn w obrębie konkretnych grup zwanych w dyrektywie „kategoriami pracowników” oraz późniejsze eliminowanie nieuzasadnionych różnic.

Po tym krótkim wstępie możemy już przejść do oceny polskiego projektu ustawy. W naszej analizie skoncentrujemy się na kwestii dostępu pracowników do informacji o warunkach wynagradzania, w tym przede wszystkim o wysokości wynagrodzeń, o czym stanowią artykuły 7, 8, 11, 12, 18, 34 i 49 ustawy. Dodatkowo, w dalszej części analizy opiszemy obowiązki pracodawców związane z jawnością w stosunku do pracowników agencji pracy tymczasowej – ten ostatni aspekt bywa często pomijany w komentarzach, ale regulacje w tym zakresie zdecydowanie zasługują na uwagę.

Zacznijmy zatem od Artykułu 7 i obowiązku udostępniania pracownikom informacji o „kryteriach ustalania wynagrodzeń (...), poziomów wynagrodzeń i wzrostu wynagrodzeń”.



Komentarz do projektu ustawy o jawności wynagrodzeń z 12 grudnia 2025 roku

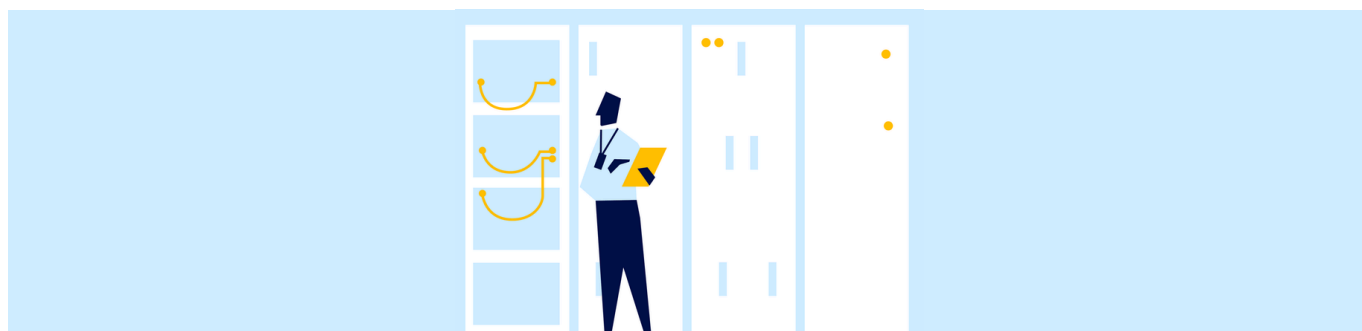
Najpierw zacytujmy dyrektywę UE, która w art. 6, ust. 1 stanowi, że „*pracodawcy zapewniają swoim pracownikom łatwy dostęp do kryteriów, które są stosowane do określania wynagrodzenia pracowników, poziomów wynagrodzenia i progresji wynagrodzenia. (...)*”, a następnie w ust. 2 przewiduje, że „*państwa członkowskie mogą zwolnić pracodawców zatrudniających mniej niż 50 pracowników z obowiązku związanego z progresją wynagrodzeń określonego w ust. 1*”.

Zgodnie z tymi zapisami, pracodawcy zobowiązani są opracować, a następnie udostępnić pracownikom informacje o zasadach ustalania wynagrodzeń (wskazać ich powiązanie z umiejętnościami, doświadczeniem, wykształceniem, sposobem i efektami realizacji zadań, itd.) oraz warunkach, jakie pracownik musi spełnić, by uzyskać podwyżkę (awans na wyższe stanowisko).

Polski projekt przepisów w tym zakresie różni się od dyrektywy UE – uszczegóławia bowiem wymagania dla najmniejszych pracodawców. Zgodnie z projektem polskiej ustawy pracodawcy muszą udostępnić pracownikom informacje o „kryteriach”: 1) ustalania wynagrodzeń, 2) poziomów wynagrodzeń i 3) wzrostu wynagrodzeń, czyli przyznawania podwyżek. Jednocześnie pracodawcy zatrudniający mniej niż 50 pracowników, informacje wskazane w pkt. 3 powyżej będą przekazywać tylko tym pracownikom, którzy się do nich o to zwrócą, składając specjalny wniosek.

Nie napisano nigdzie, że mogą tak postępować. Ten proces ma dla nich obligatoryjny charakter. Uzasadnionym wydaje się tu pogląd, że dla mniejszych pracodawców polskie przepisy wcale nie wprowadzają ułatwień. Odwrotnie, określony dla nich w projekcie ustawy proces uznać należy za bardziej złożony i skomplikowany – w praktyce będą oni bowiem musieli: 1) poinformować pracowników o ich prawie do takiej informacji (po złożeniu wniosku), 2) przygotować formularz wniosku, 3) opracować tryb składania wniosku (gdzie, komu, w jakiej formie) i w końcu 4) określić sposób i formę odpowiedzi na ten wniosek. Wydaje się, że formuła zwolnienia zaproponowana przez autorów projektu ustawy stanowić w praktyce będzie większy problem, niż pozostawienie tego obowiązku w takim samym kształcie dla wszystkich pracodawców.

Jeszcze kilka zdań na temat artykułu 8, będącego bez wątpienia jednym z najważniejszych w ustawie. Przepis ten reguluje prawo do informacji o wysokości wynagrodzeń. Kluczowe jest tu podkreślenie faktu, że w ustawie mowa jest o prawie do informacji o średnich wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn. Nie chodzi tu o średnie dla wszystkich pracowników, a już oczywiście na pewno nie o wynagrodzenia konkretnych pracowników. Dodajmy jeszcze, że mówiąc o średnich wynagrodzeniach ustawa precyzuje, że chodzi o wynagrodzenia osób wykonujących „*podobną*” pracę do pracownika, który o informację występuje.



Komentarz do projektu ustawy o jawności wynagrodzeń z 12 grudnia 2025 roku

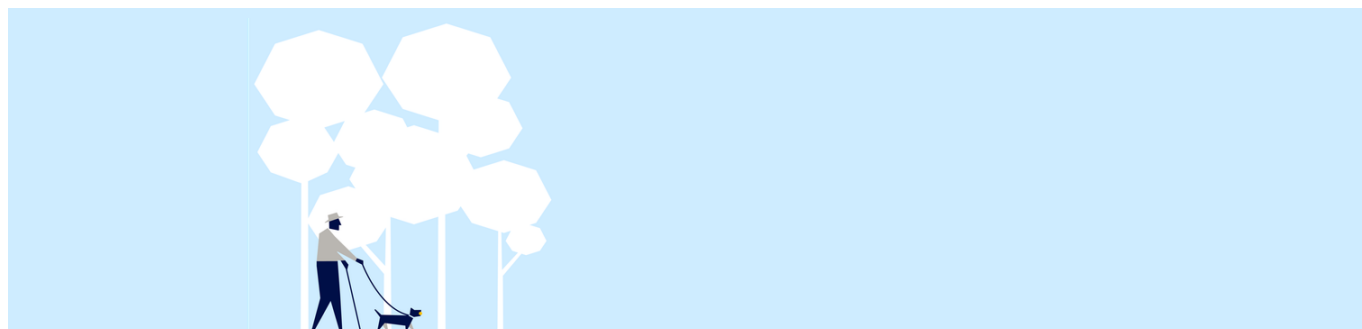
Artykuł 8 mówi, że pracownik „*ma prawo wystąpić do pracodawcy z wnioskiem o informację dot. jego indywidualnego poziomu wynagrodzenia oraz średnich poziomów wynagrodzenia w podziale na płęć (...), w odniesieniu do kategorii pracowników wykonujących jednakową pracę (...) lub pracę o jednakowej wartości (...).*” Warto to zawsze podkreślać, bo w stosunku do tego prawa i sposobu w jaki interpretują te zasady pracownicy, pojawia się mnóstwo nieuprawnionych i błędnych opinii.

Przejdźmy do jednego z bardziej kontrowersyjnych przepisów projektu, a mianowicie do artykułów 11 i 12 i kwestii skuteczności zakazu ujawniania przez pracowników informacji o średnich wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, otrzymanych wcześniej od pracodawców.

Artykuł 11 projektu ustawy stanowi, że pracownikowi nie można zakazać ujawniania informacji o jego wynagrodzeniu, jeżeli to ujawnianie ma mieć na celu realizację prawa do „*równego traktowania w zatrudnieniu*”. Pojawia się tu jednak wątpliwość, czy obie strony, tj. pracodawca i pracownik, podobnie będą rozumieć ten zapis, a konkretnie, czy spełnieniem ww. warunku jest sytuacja, gdy różnica w wynagrodzeniu konkretnego pracownika (załóżmy, że jest to kobieta), do średniego wynagrodzenia mężczyzn w danej kategorii pracowników (do której należy dany pracownik) jest wyższa niż 5% (próg wskazany w ustawie, jako wymagający podjęcia działań zaradczych)?

Zwróćmy też uwagę, że próg 5% został w ustawie użyty w stosunku do całej kategorii pracowników, nie zaś konkretnej osoby i że odwołuje się do tzw. luki „*wyjaśnionej*” (czyli luki „*surowej*” po zastosowaniu obiektywnych kryteriów, które tłumaczą wysokość tej ostatniej). W efekcie pojawia się pytanie o poziom indywidualnej luki „*wyjaśnionej*” i o to, czy jakkolwiek poziom tej luki należy traktować jako „*dyskryminację płacową*” stanowiącą podstawę do – w tym przypadku – ujawnienia przez pracownika informacji o jego wynagrodzeniu. Kolejne pytanie będące konsekwencją powyższego – skąd pracownik miałby o tym wiedzieć, skoro ustawa nie zawiera obowiązku przekazania mu informacji o wysokości jego konkretnej luki „*wyjaśnionej*”?

Nie ma wątpliwości, że sformułowanie tezy o „*nierównym traktowaniu*” w praktyce wymagałoby znajomości przez pracownika poziomu jego konkretnej, indywidualnej luki i to nie luki „*surowej*”, ale opisanej powyżej luki „*wyjaśnionej*”. Wydaje się więc, że stosowanie zapisów tego artykułu w praktyce będzie trudne, w tym może skutkować podejmowaniem działań i czynności, o których ustawa w ogóle nie wspomina i których nie reguluje. Jednocześnie pozostawienie tego zapisu w jego obecnej formie oznaczać może istotne ryzyko nieuprawnionego ujawniania (nawet w dobrej wierze) i to także publicznie, uzyskanych od pracodawcy informacji o wynagrodzeniach.



Komentarz do projektu ustawy o jawności wynagrodzeń z 12 grudnia 2025 roku

Teraz artykuł 49, powiązany z artykułem 18. Oba dotyczą obowiązków pracodawcy w stosunku do pracowników agencji pracy tymczasowej.

Zgodnie z art. 18.1 pracodawca ustala liczbę zatrudnionych w danym roku kalendarzowym w przeliczeniu na pełne etaty. Co istotne, do liczby pracowników zaliczani są także pracownicy tymczasowi, z których „*pracy korzysta pracodawca*”. Co ważniejsze – zgodnie z art. 49 ustawy „*pracodawca użytkownik wykonuje obowiązki wynikające z ustawy także wobec pracowników tymczasowych*”. To niezwykle istotna zasada, bo oznacza, że z perspektywy ustawy, pracownicy tymczasowi, „*pracujący*” u danego pracodawcy będą traktowani tak samo jak jego regularni pracownicy. Zapis ten stanowić będzie duże wyzwanie organizacyjne dla wielu firm, wywołując istotne konsekwencje dla sposobu realizacji obowiązków wskazanych w ustawie, m.in. związanych z dostępem do informacji o średnich wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn.

Artykuł 34 i kwestia ryzyka ujawnienia wynagrodzenia pracownika „*możliwego do zidentyfikowania*”. Artykuł ten stanowi, że jeżeli informacje przekazane pracownikom, związkom, czy reprezentacji pracowników, prowadziłyby do ujawnienia, także pośrednio, wynagrodzenia konkretnego pracownika („*możliwego do zidentyfikowania*”), pracodawca zapewnia dostęp do takich informacji wyłącznie reprezentującej

pracownika organizacji związkowej (wybranej reprezentacji pracowników, gdy nie ma związków), Państwowej Inspekcji Pracy lub organowi do spraw równości.

W ust. 2 tego artykułu zapisano też, że osoby dopuszczone do przetwarzania takich danych (związki, reprezentacja pracowników, itd.) zobowiązane są do zachowania ich w tajemnicy. Wydaje się, że warto w tym miejscu postawić pytanie, w jakim celu takie informacje pracodawca miałby ujawniać związkom, czy reprezentacji pracowniczej. Kwestia wydaje się być niezwykle złożona i trudno na obecnym etapie przewidzieć wszystkie konsekwencje tego zapisu.

Podsumowując cały opisany powyżej obszar regulacji, warto mieć świadomość, że ustawa będzie miała znaczący i długoterminowy wpływ na relacje pracownicze i to w możliwie najszerszym tego słowa znaczeniu. Poczynając od relacji pomiędzy pracownikami (porównywanie się do innych), między managerami i ich zespołami (decyzje wynagrodzeniowe w stosunku do konkretnych pracowników), a kończąc na relacjach pracownicy i zarządy firm. Nie wolno w tym zakresie zapominać o roli strony pracowniczej, a szczególnie związków zawodowych (jeżeli działają). Dyrektywa i polski projekt ustawy nadają im nowe kompetencje i to w obszarach, które zawsze były na szczycie najtrudniejszych tematów rozmów i negocjacji. Mówiąc o „*relacjach*” pamiętajmy, że ich podstawą będzie prawo do informacji o wynagrodzeniach.



Komentarz do projektu ustawy o jawności wynagrodzeń z 12 grudnia 2025 roku

Świadomość, że zarabiam mniej niż średnia, czy że moje zarobki znajdują się na początku przedziału, mogą być trudne do zaakceptowania przez pracowników, a prawie zawsze silnie wpłyną na poczucie wartości, satysfakcję z pracy, motywację i zaangażowanie – kluczowe elementy dla każdej organizacji.

Na koniec pytanie o ewentualne konsekwencje nowych przepisów, zarówno dla konkretnych organizacji, jak i dla całej polskiej gospodarki. Czy zrealizują się „pesymistyczne” scenariusze wskazujące na utratę konkurencyjności w efekcie ryzyka wyrównania wynagrodzeń i osłabienia znaczenia wynagrodzenia jako motywatora, czy głównego narzędzia „docenienia”? A może odwrotnie, dzięki otwartości, relacje pracownicze staną się zdrowsze, a energia pracowników skierowana na te właściwe cele – wzrost i rozwój?



Krzysztof Nowak
Prezes Mercer Polska





Kalendarz wydarzeń

Webinar z cyklu o projekcie polskiej ustawy o jawności wynagrodzeń:
„Rewolucyjny charakter zmian – jak się do nich mądrze przygotować?”

Termin: 12 marca godz. 11:00 - 12:00

[WEŹ UDZIAŁ!](#)

Webinar z cyklu o projekcie polskiej ustawy o jawności wynagrodzeń:

„Polska ustawa o jawności – część 1”

Termin: 19 marca godz. 11:00 - 12:00

[WEŹ UDZIAŁ!](#)

Webinar z cyklu o projekcie polskiej ustawy o jawności wynagrodzeń:

„Polska ustawa o jawności – część 2”

Termin: 26 marca godz. 11:00 - 12:00

[WEŹ UDZIAŁ!](#)

Szkolenie online z wartościowania stanowisk metodą IPE

16 kwietnia godz. 10:00-16:00

[WEŹ UDZIAŁ!](#)

W celu potwierdzenia udziału w szkoleniu, prosimy o przesłanie skanu wypełnionego formularza do:
jessica.kukawka@mercer.com, konrad.reszka@mercer.com

Zaobserwuj Mercer Europe na LinkedIn

Bądź na bieżąco - śledź najnowsze trendy, korzystaj z eksperckich wskazówek i zdobywaj wiedzę, która wspiera odporność i rozwój w nieustannie zmieniającym się świecie.

MERCER
A MARSH BUSINESS