

NOWOCZESNY HR



Nowe przepisy zwiększą jawność wynagrodzeń w rekrutacji

7 czerwca 2026 r. przypada termin wdrożenia przepisów bazujących na dyrektywie Unii Europejskiej o równości i jawności wynagrodzeń. Pierwszym krokiem w tym kierunku było uchwalenie w maju br. nowelizacji Kodeksu pracy, nakładającej na pracodawców nowe obowiązki, m.in. związane z informowaniem kandydatów o przewidzianym wynagrodzeniu.

AGNIESZKA CZARNECKA
Head of HR Consultancy na Europę
Środkowo-Wschodnią w Hays

Polski rynek pracy jest coraz bliżej wdrożenia zmian mających na celu wyrównanie płac i zwiększenie przejrzystości procesów rekrutacyjnych. Choć zgodnie z nowymi przepisami pracodawcy nadal nie będą zobligowani do podawania informacji o wynagrodzeniu w ofertach pracy, to kandydaci patrzą w przyszłość z entuzjazmem.

Specjaliści pokładają w nowych przepisach duże nadzieje
Pieniądże były od lat tematem tabu – zarówno dla profesjonalistów, jak i firm. Tak wynika z badania opisanego na łamach raportu agencji doradztwa personalnego Hays Poland i kancelarii Baker McKenzie „Wynagrodzenia – największe tabu polskiego rynku pracy?” z 2024 r. Nie dość, że tylko 15 proc. specjalistów przyznało wówczas, że znane są im wynagrodzenia kolegów i ko-

leżanek z zespołu, to w dodatku aż 77 proc. organizacji zadeklarowało brak transparentności płac w organizacji. Obie strony były jednak zgodne: jawność ma sens.

Ponad rok od premiery raportu, po pracach nad zmianami w Kodeksie pracy, specjaliści nadal wykazują się dużym entuzjazmem względem jawności płac. Potwierdzają to wyniki najnowszego badania Hays przeprowadzonego w okresie od czerwca do lipca 2025 r. wśród ponad 800 specjalistów i menedżerów. Aż 65 proc. profesjonalistów

Czy uważasz, że nowe przepisy o transparentności płac realnie zwiększą jawność wynagrodzeń w rekrutacji?

Zdecydowanie tak	41,00 proc.
Raczej tak	24,00 proc.
Trudno powiedzieć	22,00 proc.
Raczej nie	8,00 proc.
Zdecydowanie nie	5,00 proc.

Źródło: badanie Hays Poland, czerwiec-lipiec 2025

zgadza się ze stwierdzeniem, iż nowe przepisy faktycznie zwiększą jawność wynagrodzeń w rekrutacji. Zaledwie 13 proc. uważa, że nowe przepisy nie wpłyną na praktyki pracodawców.

Brak transparentności firm stwarza warunki sprzyjające powstawaniu nieuzasadnionych dysproporcji wynagrodzeń, utrzymywaniu luki płacowej pomiędzy kobietami i mężczyznami oraz niepotrzebnemu wydłużaniu procesów rekrutacyjnych. Specjaliści są już tym zmęczeni i pokładają duże nadzieje w ogólnych zmianach przepisów. Ich niezadowolenie z obecnych praktyk przejawia się również w decyzjach, jakie podejmują. Nasze poprzednie badanie wykazało bowiem, że 36 proc. kandydatów zazwyczaj rezygnuje z aplikowania na ofertę pracy, jeśli brakuje w niej kluczowych elementów. A większość z nich uznaje za taką informację o oferowanym wynagrodzeniu. To, jak w praktyce firma podejdzie do nowych zasad, może mieć duży wpływ na jej wizerunek oraz konkurencyjność na rynku.

Oczekiwania kontra rzeczywistość: czy zmiana w rekrutacjach faktycznie nadejdzie?
Ze znowelizowanych przepisów wynika m.in., że pracodawcy zobowiązani są do podania informacji o wynagrodzeniu w treści ogłoszenia rekrutacyjnego, przed

rozmową kwalifikacyjną lub nawiązaniem stosunku pracy. W rzeczywistości może się zatem okazać, że dotychczasowe praktyki firm nie ulegną zmianie. Skąd zatem tak duży optymizm kandydatów?

Rosnąca liczba pracodawców i kandydatów przekonuje się o tym, że dzięki ujawnianiu informacji o oferowanym wynagrodzeniu – już na wczesnym etapie rekrutacji – procesy stają się szybsze, efektywniejsze i tym samym tańsze. Stąd też, nawet jeżeli nie z chęci skrupulatnego wypełnienia obowiązków wynikających z prawa, to chociażby dla samej przewagi nad innymi rekrutującymi firmami, organizacje nie powinny zwlekać z ujawnianiem informacji o przewidzianym wynagrodzeniu.

Pozytywna ocena wpływu nowych przepisów na praktyki stosowane na polskim rynku pracy może również wynikać z rosnącej dojrzałości i świadomości jego uczestników. Pracownicy coraz więcej mówią o potrzebie zmian w zakresie transparentności wynagrodzeń, a firmy nie pozostają głuche na ich potrzeby. Potwierdzają to wyniki badania opisanego w raporcie Hays i Baker McKenzie – aż 65 proc. pracodawców uważa, że wykazywanie się transparentnością w kontekście wynagrodzeń wiąże się przede wszystkim ze zwiększeniem efektywności i czasu trwania rekrutacji. Kolejne

32 proc. przyznaje, że działa to pozytywnie na wizerunek firmy.

Jak zrobić to dobrze?
Niezależnie od preferencji firm czy pracowników, zmiany będą musiały nastąpić. W perspektywie długofalowej, jawność to przede wszystkim korzyści, jednak należy się do niej solidnie przygotować.

O czym należy pamiętać z punktu widzenia HR? Kluczowe są trzy działania: uporządkowanie i standaryzowanie procesu ustanawiania wysokości wynagrodzeń, wartościowanie stanowisk oraz regularne przeglądy siatki płac. W kontekście procesu zwiększania jawności wynagrodzeń w organizacjach będzie to miało pozytywny wpływ nie tylko na zatrzymywanie i pozyskiwanie talentów, ale również relacje pomiędzy pracownikami, współpracę i spadek liczby konfliktów. Już teraz potwierdzają to firmy, które zdecydowały się ujawnić płace nawet w ograniczonym zakresie.

Ponadto, w kontekście nowych rekrutacji, warto dokonać bilansu potencjalnego ryzyka i korzyści. Może bowiem okazać się, że zalet tego rozwiązania będzie więcej niż wad. Praktyka pokazuje, że ogłoszenie zawierające szczegółową informację o wynagrodzeniu jest w stanie przyciągnąć większą liczbę odpowiednich i bardziej zdecydowanych kandydatów. Dzięki temu proces jest szybszy i prostszy.

AUTOMATYZACJA I SZTUCZNA INTELIGENCJA W HR

Automatyzacja i sztuczna inteligencja stają się ważnym elementem współczesnego HR. W rekrutacji wykorzystuje je obecnie 24,7 proc. przedsiębiorstw, a 34,1 proc. w zarządzaniu zasobami ludzkimi – wynika z „Barometru Rynku Pracy” Gi Group Holding. Jednocześnie aż 45,1 proc. firm nie planuje wdrażania tych rozwiązań – głównie z powodu niskiej świadomości płynących z nich korzyści, braku zasobów i ograniczeń budżetowych.

AGNIESZKA ŻAK
dyrektor Regionalna Gi Group

DANIEL PIASZCZYK
Senior Partner
w Wyser Executive Search

EWA MICHALSKA
dyrektor Operacyjna Grafton Recruitment

Coraz więcej firm stawia na inteligentne rozwiązania

Automatyzacja i sztuczna inteligencja wspierają już zarówno rekrutację, jak i codzienne zarządzanie zasobami ludzkimi. W rekrutacji pomagają w selekcji kandydatów, analizie CV, prowadzeniu wstępnych rozmów czy planowaniu spotkań.

Technologia zmienia sposób, w jaki firmy pozyskują kandydatów, a osoby szukające pracy aplikują na stanowiska. Kilka kliknięć na telefonie wystarczy, by wysłać CV, porozmawiać z chatbotem lub umówić się na rozmowę, najczęściej online. Rekruterzy z kolei cenią sobie wsparcie automatyzacji i sztucznej intelligen-

cji w analizie CV, dopasowywaniu profilu kandydata do oferty, planowaniu spotkań czy przeprowadzaniu wstępnych wywiadów.

Jednocześnie automatyzacja i AI usprawniają wdrożenie nowych pracowników, umożliwiają monitorowanie wyników, personalizację ścieżek rozwoju czy prognozowanie rotacji. Dzięki tym technologiom firmy podejmują trafniejsze decyzje i szybciej reagują na potrzeby zespołu.

Cyfrowe awatary już wspierają onboarding pracowników, ułatwiając ich adaptację w firmie. Rozwiązania oparte na AI są także coraz częściej wykorzystywane w szkoleniach – dostosowują treści do stylu uczenia się oraz celów zawodowych, rekomendując indywidualne ścieżki rozwoju. Nie tylko zwiększają efektywność nauki, ale realnie wspierają rozwój kompetencji i przygotowanie do codziennych obowiązków. Co więcej, narzędzia AI umożliwiają monitorowanie postępów i oceny

skuteczności działań rozwojowych, dostarczając cennych danych zarówno pracownikom, jak i managerom oraz działom HR.

Jak wynika z „Barometru rynku pracy” Gi Group Holding, już co czwarta firma (24,7 proc.) stosuje takie rozwiązania w procesach rekrutacyjnych, a więcej niż co trzecia (34,1 proc.) w zarządzaniu zasobami ludzkimi, przy czym 16,5 proc. organizacji wykorzystuje je dla obu tych celów. Jednocześnie blisko połowa przedsiębiorstw (45,1 proc.) nadal nie używa tego typu rozwiązań i nie planuje ich wprowadzenia.

Wdrożenie AI zależne od branży i wielkości firmy

Z „Barometru Rynku Pracy” Gi Group Holding wynika, że najbardziej zainteresowane automatyzacją i AI w HR są średnie firmy – jedynie 37 proc. z nich nie planuje wdro-

żenia tych rozwiązań. 44 proc. już to zrobiło w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, a 27 proc. w procesach rekrutacyjnych.

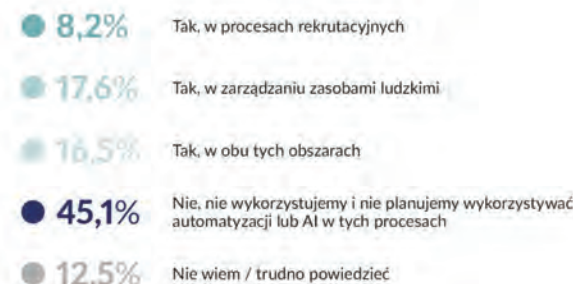
Otwartość na wdrożenie tych technologii w rekrutacji przejawiają właściwie wszystkie branże, nieco częściej firmy z sektora usług (27 proc.) oraz przemysłu (26 proc.) niż handlu (22 proc.). Po technologii w zarządzaniu w HR najchętniej sięga transport i logistyka (42 proc.) oraz handel (39 proc.), nieco rzadziej przemysł i usługi (odpowiednio 35 proc. i 37 proc.), najrzadziej – sektor publiczny (24 proc.).

Technologia wkroczyła już do świata HR, jednak jeszcze wiele firm nie korzysta z jej możliwości. Bariery to brak odpowiednich zasobów, ograniczenia budżetowe oraz niska świadomość możliwości, jakie oferuje automatyzacja i AI.

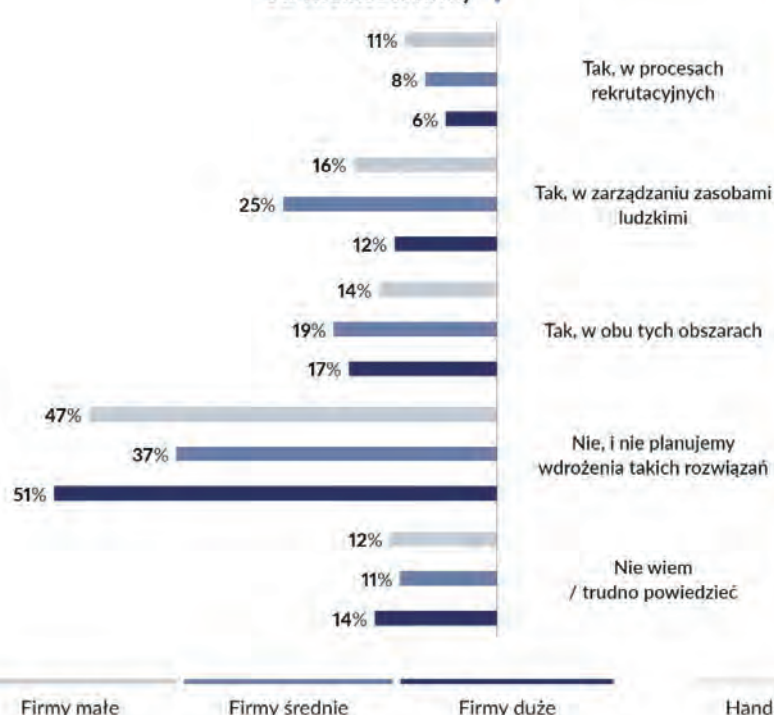
Czy wykorzystują Państwo lub planują wykorzystanie automatyzacji lub AI w procesach rekrutacyjnych i zarządzaniu zasobami ludzkimi?



Źródło: Gi Group Holding

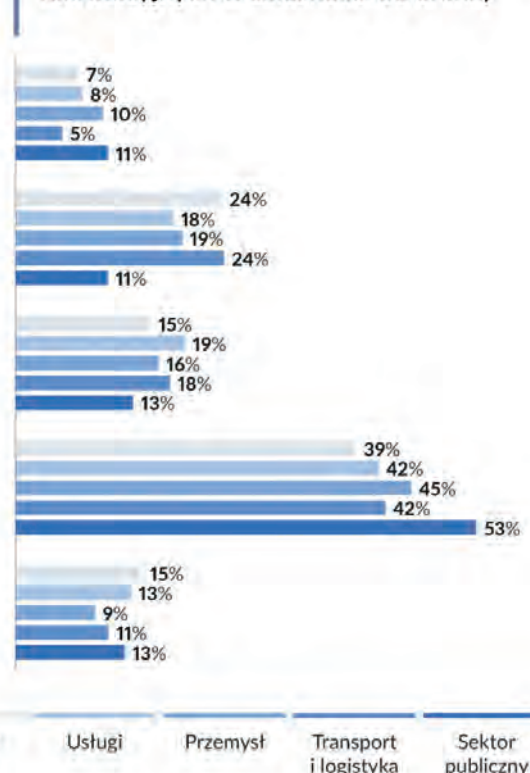


Automatyzacja i AI w procesach rekrutacyjnych w zależności od wielkości firmy



Źródło: Gi Group Holding

Automatyzacja i AI w procesach rekrutacyjnych w zależności od branży



Intuicja, etyka, transparentność – tego AI nie robi za nas

Choć AI znacząco usprawnia i przyspiesza pracę specjalistów HR, nie jest w stanie całkowicie zastąpić ludzkich kompetencji – w szczególności empatii, intuicji czy zdolności do budowania relacji.

Rozwiązania technologiczne nie powinny być stosowane bez odpowiedniego nadzoru ze strony człowieka. Aby zapewnić rzetelność i uczciwość działania algorytmów, konieczne jest ich monitorowanie oraz weryfikowanie wyników. Automatyzacja wspiera rekrutera, ale nie podejmuje za niego decyzji.

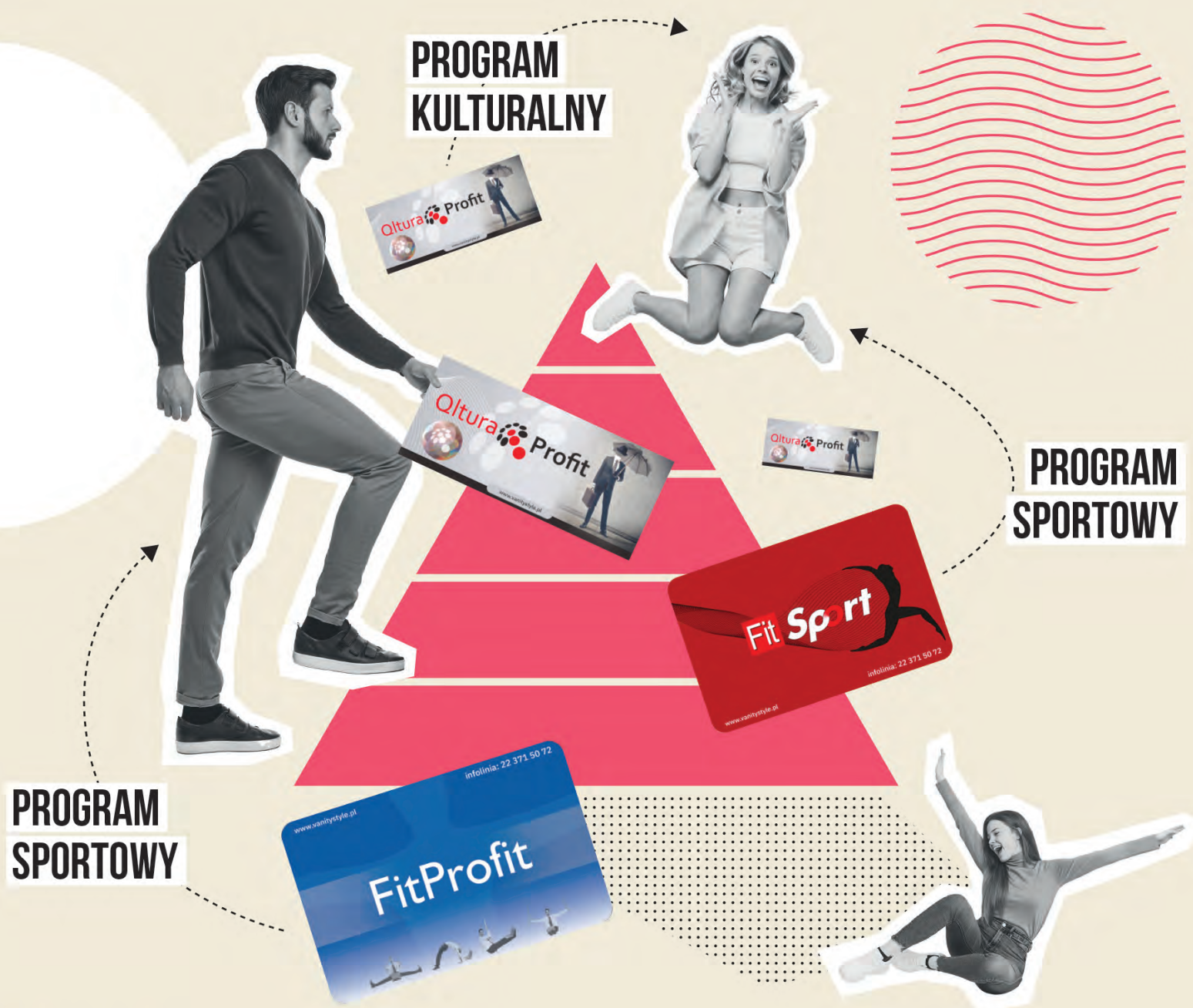
Wraz z rozwojem narzędzi AI pojawiają się również wyzwania – nie tylko technologiczne, ale także prawne i etyczne. Kluczem do ich efektywnego wdrożenia jest umiejętne łączenie ludzkiej intuicji i doświadczenia z potencjałem algorytmów, przy jednoczesnym zachowaniu przejrzystości oraz przestrzegania obowiązujących przepisów. Wdrażanie algorytmów musi odbywać się w zgodzie z przepisami dotyczącymi ochrony danych osobowych (RODO) oraz zasadą równego traktowania kandydatów. Szczególną uwagę należy zwrócić na transparentność działania systemów – pracownicy i kandydaci powinni wiedzieć, w jaki sposób ich dane są przetwarzane i na jakiej podstawie podejmowane są decyzje.

Standardy etyczne zyskują na znaczeniu wraz z rosnącym wpływem technologii na procesy HR. Istotne jest nie tylko rozwijanie narzędzi opartych na AI, ale również świadome zarządzanie ich skutkami – zarówno w wymiarze społecznym, jak i prawnym. To sprawia, że coraz ważniejsze staje się zaangażowanie zespołów łączących kompetencje, które będą gwarantować odpowiedzialne i zgodne z regulacjami wykorzystanie sztucznej inteligencji.

BENEFITY POZAPŁACOWE.

FUNDAMENT ZAANGAŻOWANIA I SATYSFAKCJI

TWOJEGO PRACOWNIKA.



Sprawdź naszą ofertę i rozwiązania dopasowane do małych i dużych firm. www.vanitystyle.pl

W mikrofirmach HR prawie nie istnieje

W firmach z sektora MŚP obszar HR rzadko jest domeną wyspecjalizowanego działu. Najczęściej zajmuje się nim właściciel lub prezes firmy, na co wskazało 44 proc. przedsiębiorców, wynika z raportu enel-med „Łączy nas zdrowie. W MŚP”. Zaledwie 28 proc. MŚP posiada wdrożoną strategię HR, a 38 proc. przyznaje, że nie ma jej wcale. Najgorzej jest w mikrofirmach, gdzie 73 proc. nie ma żadnego sformalizowanego podejścia do działań kadrowych, a aż 77 proc. ich właściciele osobiście zajmuje się tym obszarem.

Różnice widać także między branżami. W przedsiębiorstwach usługowych 62 proc. właściciele samodzielnie zajmuje się HR-em, a jedynie co dziesiąty zatrudnia specjalistę. W logistyce jest odwrotnie – zaledwie 14 proc. prezesów deklaruje osobiste zaangażowanie w HR, a 48 proc. zatrudnia profesjonalistę. – Sektor MŚP to zbiór różnych organizacji – od kilkusobowych, rodzinnych firm, które operują lokalnie, po rozbudowane przedsiębiorstwa zatrudniające po 100–200 pracowników i prowadzące działalność na rynkach zagranicznych. Różnią się skalą, strukturą i stylem zarządzania, ale jedno pozostaje wspólne: każda z tych firm potrzebuje ludzi. Warto mieć przemyślane podejście do tego, jak pracowników przyciągać, rozwijać i zatrzymywać. Obszar HR w małych i średnich firmach wciąż bywa traktowany jako dział administracyjny, a to duży błąd. Dobrze poukładane procesy personalne to narzędzie biznesowe, które wspiera stabilny rozwój, poprzez ograniczenie rotacji oraz wyznaczanie standardów mene-

dżerskich. W enel-med codziennie współpracujemy z wieloma firmami sektora MŚP i widzimy, że wiele z nich chce budować przewagę konkurencyjną dzięki strategii HR. Potrzebują jedynie prostych rozwiązań i partnera, który je poprowadzi – mówi Alina Smolarek, dyrektorka HR w enel-med. I dodaje: – Warto podkreślić, że takiego podejścia oczekują sami pracownicy. Z naszego raportu wynika, że chętnie zamieniliby korporacyjne biuro na mniejszą organizację, jeśli otrzymaliby nie tylko wyższe wynagrodzenie, ale także solidny zestaw benefitów i rozbudowaną opiekę medyczną. Wydaje się to proste i rzeczywiście takie może być, jeśli do tematu podejmiemy strategicznie i dobierzemy partnerów, którzy pomogą w realizacji wyznaczonych celów HR i dostawie benefitów kluczowych dla kandydatów i pracowników – dodaje.

Właściciel, który rekrutuje i zatrudnia

Z raportu enel-med „Łączy nas zdrowie. W MŚP” wynika, że w firmach



MŚP (czyli zatrudniających od 1 do 249 pracowników) obszar HR rzadko jest domeną wyspecjalizowanego działu. Najczęściej zajmuje się nim właściciel lub prezes firmy. Tak wskazało 44 proc. respondentów. Tylko 14 proc. organizacji zatrudnia specjalistów ds. HR, 9 proc. dyrektorów HR, a 8 proc. specjalistów ds. płac. 6 proc. korzysta z zewnętrznego wsparcia (agencje zatrudnienia). Prawie co 10. pracodawca (9 proc.) nie ma wiedzy na ten temat, co może świadczyć o niskiej świadomości działań HR w firmie.

Dane pokazują, że styl zarządzania HR w MŚP zależy także od wielkości i branży organizacji. W mikrofirmach – czyli tych zatrudniających do 9 osób – kwestie związane z rekrutacją, wdrażaniem nowych pracowników czy formalnościami kadrowymi najczęściej leżą w gestii właściciela. Aż 77 proc. mikroprzedsiębiorców samodzielnie prowadzi

działania w tym obszarze. W małych firmach (10–49 pracowników) ten odsetek spada do 36 proc., a w średnich (50–249 pracowników) wynosi już tylko 19 proc. Wraz z rosnącą liczbą pracowników pojawiają się stanowiska odpowiedzialne za działania HR – 27 proc. średnich firm zatrudnia specjalistę ds. HR, 14 proc. specjalistę ds. płac, a 11 proc. dyrektora personalnego.

Różnice widać także między branżami. W sektorze usług 62 proc. właściciele samodzielnie zajmuje się HR, a jedynie co 10. zatrudnia specjalistę. Odwrotna sytuacja występuje w logistyce – zaledwie 14 proc. pracodawców deklaruje osobiste zaangażowanie w HR, a 48 proc. zatrudnia profesjonalistę.

Luksus większych, wyzwanie dla małych

Tylko 28 proc. wszystkich firm MŚP deklaruje, że ma uporządkowane

działania w obszarze pracowniczym, obejmujące nie tylko zatrudnienie, ale też rozwój, benefity czy kwestie organizacyjne. Zdecydowanie więcej, bo 38 proc. firm przyznaje, że w ogóle nie działa w tym obszarze planowo, 22 proc. jest na etapie planowania strategii HR, a kolejne 12 proc. nie wie, czy w firmie w ogóle funkcjonują jakieś zasady czy procedury.

W mikrofirmach sytuacja wygląda najtrudniej – 73 proc. z nich nie ma sformalizowanego podejścia do zarządzania ludźmi, a tylko 7 proc. przyznaje, że ma wypracowane zasady i działania. W małych firmach (10–49 pracowników) brak rozwiązań zadeklarowało 28 proc. respondentów, a 35 proc. przyznało, że działa już na podstawie określonych reguł. W średnich firmach już 42 proc. przedsiębiorstw prowadzi uporządkowaną politykę kadrową, a tylko 11 proc. jej nie posiada.

Nowy obowiązek informacyjny w rekrutacji

Polskie firmy stoją w obliczu istotnych zmian w procesach rekrutacyjnych, które wymuszają nowe obowiązki informacyjne mające na celu zwiększenie transparentności rynku pracy. Od konieczności podawania widełek wynagrodzeń, aż po szczegółowy opis stanowiska – te regulacje zarówno stawiają przed pracodawcami wyzwania, jak i otwierają nowe możliwości.

Skuteczna adaptacja wymaga strategicznego podejścia, innowacyjnych narzędzi oraz coraz częściej wsparcia zewnętrznych ekspertów.

Kluczowe aspekty obowiązku informacyjnego

Od 2026 r. Polska musi wdrożyć przepisy nakładające na pracodawców obowiązek ujawniania

proponowanego wynagrodzenia lub jego przedziału w ogłoszeniach o pracę (lub najpóźniej przed rozmową kwalifikacyjną). Firmy będą musiały również udowodnić, że zasady wynagradzania są oparte na jasnych, neutralnych kryteriach. Wprowadzone

przepisy, dodatkowo wzmocnione nadchodzącym wdrożeniem dyrektywy unijnej o jawności wynagrodzeń, fundamentalnie zmieniają dotychczasowe praktyki.

Wyzwania implementacji

Wprowadzenie tych zmian wiąże się z licznymi trudnościami, z którymi mierzą się polscy pracodawcy. Pierwszą z nich są wygórowane oczekiwania finansowe kandydatów. Kolejne wyzwania to trudności w dopasowaniu kompetencji. Następnym problemem są szybkie rezygnacje kandydatów z uczestnictwa w procesie rekrutacji. Wiele firm

nie posiada sformalizowanych widełek wynagrodzeń ani precyzyjnego wartościowania stanowisk. Ich stworzenie i publiczne ogłoszenie wymaga kompleksowej analizy oraz często restrukturyzacji systemów płacowych.

Dodatkowo jawność wynagrodzeń wymaga przemyślanej strategii komunikacji, również wewnątrz organizacji, aby uniknąć frustracji i poczucia niesprawiedliwości wśród obecnych pracowników. Na końcu też należy sobie zdać sprawę z ryzyka sankcji prawnych. Za brak jawności wynagrodzeń w ogłoszeniach lub nieprzestrzeganie

nowych przepisów grożą kary grzywny, co stanowi dodatkowe obciążenie dla pracodawców.

– Wiele firm przez lata nie podejmowało tematu wynagrodzeń w sposób systemowy. Dziś nie wiedzą, od czego zacząć i jak się do tego zabrać. Brakuje im punktu odniesienia i wewnętrznych kompetencji. Dlatego kluczowe jest, by potraktować ten proces nie jako obowiązek, ale jako szansę na uporządkowanie i wzmocnienie organizacji. To często wymaga otwarcia się na wsparcie z zewnątrz – ekspertów, nowe narzędzia i dobre praktyki – podkreśla Grzegorz Gawroński, współzałożyciel Redegate.