

Barometr Jawności Wynagrodzeń 2026

Gotowość polskich firm na dyrektywę UE o jawności wynagrodzeń
(2023/970) — wyniki badania własnego Cedepe Consulting na
próbie n=133 firm.

◆ WYSPA SŁODOWA 7, 50-266 WROCŁAW ·
CEDEPECONSULTING.PL

BADANIE WŁASNE CEDEPE CONSULTING, CAWI/CATI
2026

— SŁOWO WSTĘPNE

Dlaczego ten *raport*

W 2026 roku jawność wynagrodzeń przestała być trendem w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim — stała się testem sprawności operacyjnej zarządów. Organizacje, które zwlekały z wdrożeniem standardów dyrektywy UE 2023/970, mierzą się dziś z rosnącymi kosztami operacyjnymi i erozją zaufania w kluczowych grupach talentów. ✓ ZWERYFIKOWANE

Poniższe wnioski oparte są na analizie próby badawczej Cedepe Consulting (n=133 firm, badanie CAWI/CATI, 2026):

- **Fundament analityczny** — pełne zmapowanie stanowisk w ustandaryzowanej skali (1–23 kategorie) pozwala ograniczyć ryzyko niezgodności z wymogami dyrektywy.
- **Luka płacowa pod lupą** — obliczenia oparte na medianie i średniej wskazują, że przekroczenie progu 5% luki wymusza natychmiastowe, kosztowne procesy naprawcze.
- **Niski poziom dopasowania rynkowego** — tylko 73% pracowników w badanej próbie otrzymuje wynagrodzenie w przedziale 90–110% mediany rynkowej (comparatio), co zwiększa ryzyko odpływu kadr do konkurencji.
- **Zintegrowane wskaźniki** — pełny obraz gotowości wymaga monitorowania 41 parametrów, w tym 19 wskaźników fluktuacji i 5 wskaźników efektywności pracy.
- **Wymóg wspólnej oceny** — brak obiektywnego uzasadnienia różnic płacowych nakłada na zarząd obowiązek przeprowadzenia wspólnej oceny wynagrodzeń i utworzenia rezerw budżetowych.

RAPORT W LICZBACH

n=133

firm w próbie badawczej

ZWERYFIKOWANE**73%**pracowników w przedziale 90–110% mediany rynkowej ZWERYFIKOWANE**5%**próg luki płacowej wymuszający wspólną ocenę wynagrodzeń STAN PRAWNY**41**monitorowanych parametrów HR i płacowych ZWERYFIKOWANE

Źródło: badanie własne Cedepe Consulting, n=133 firm, CAWI/CATI, 2026.

— WARSTWA "SO WHAT"

To nie statystyka — to wskaźniki stabilności finansowej Państwa firmy.

Każdy punkt procentowy luki płacowej powyżej progu 5% to realne ryzyko sankcji oraz konieczność tworzenia rezerw na podwyżki wyrównawcze. Fundamentem zmiany są znowelizowane przepisy Kodeksu pracy, które przenoszą ciężar dowodu w sprawach o wynagrodzenie na pracodawcę.

— NOWE OBOWIĄZKI

6 obowiązków, na które trzeba się przygotować do 2027 r.

STAN PRAWNY NIEOSTATECZNY

2023	07.06.2026	2027*
Dyrektywa 2023/970 wchodzi w życie w UE.	Minął termin transpozycji do prawa krajowego — ustawa UC127 wciąż w konsultacjach.	Szacowane wejście w życie krajowych obowiązków i pierwsze raportowanie luki płacowej.

* Data szacunkowa. Projekt ustawy UC127 (wersja z 29.04.2026) przewiduje wejście w życie 6 miesięcy od ogłoszenia — realnie nie wcześniej niż I kw. 2027 r. Stan na lipiec 2026, może ulec zmianie.

STAN PRAWNY NIEOSTATECZNY



01

Widelki płac w ogłoszeniach

Kandydat poznaje przedział wynagrodzenia przed rozmową — w ofercie lub przed nią (art. 9).

ZWERYFIKOWANE



02

Zakaz pytania o dotychczasowe zarobki

Pracodawca nie pyta o historię płacową kandydata na żadnym etapie rekrutacji.

ZWERYFIKOWANE



03

Raportowanie luki płacowej > 5%

Lukę powyżej progu trzeba wyjaśnić obiektywnymi kryteriami albo usunąć w wyznaczonym czasie.

STAN PRAWNY



04

Prawo pracownika do informacji

Każdy pracownik może poznać średnie wynagrodzenie na swoim stanowisku, w podziale na płeć.

STAN PRAWNY



05

Jawność kryteriów płac i awansu

Zasady ustalania wynagrodzeń i awansów muszą być obiektywne i dostępne dla zespołu.

STAN PRAWNY



06

Sankcje i odwrócony ciężar dowodu

To firma udowadnia brak dyskryminacji płacowej — za naruszenia grożą kary administracyjne i roszczenia.

ZWERYFIKOWANE

— WARSTWA "SO WHAT"

Jawność to nie tylko obowiązek prawny — to test spójności polityki płacowej Państwa firmy.

Firmy, które uporządkują widelki, kryteria wartościowania i siatkę płac przed ostatecznym terminem, ograniczą ryzyko roszczeń i zyskają przewagę w rekrutacji. Te, które zwlekają, będą robić to pod presją czasu i pracowników.

— JAK POWSTAŁ TEN RAPORT

Rygor metodologiczny jako *fundament* wniosków

Wyniki analizy stanowią jedno spójne źródło danych ("single source of truth") dla procesów decyzyjnych zarządu. Proces gromadzenia danych oparty na ustrukturyzowanej ankiecie (CAWI/CATI) oraz walidowanych plikach roboczych ogranicza szum informacyjny.

ZWERYFIKOWANE

PRÓBA	OKRES	METODA
n = 133 <i>firm/respondentów</i>	2026 <i>badanie własne Cedepe</i>	CAWI / CATI <i>ankieta dedykowana, kadra zarządzająca</i>

Pasek metodyki — dane potwierdzone przez Cedepe Consulting jako badanie własne. Dokładny miesiąc realizacji i pełny opis doboru próby:

WYMAGA POTWIERDZENIA U KLIENTA przed publikacją zewnętrzną.

- **Baza danych** — analiza bazuje na próbie n=133, co pozwala na wstępne modelowanie systemów płacowych dla segmentu docelowego (firmy 20–250 pracowników).
- **Weryfikacja wielopoziomowa** — dane podlegają walidacji systemowej oraz ocenie konsultantów Cedepe, co umożliwia mapowanie stanowisk w skali 1–23 kategorii.
- **Ograniczenia** — wyniki odnoszą się do badanej próby i stanowią benchmark dla organizacji o zbliżonym profilu, nie stanowią reprezentatywnej próby całej populacji firm w Polsce.

WYMAGA POTWIERDZENIA U KLIENTA

— WARSTWA "SO WHAT"

Czysta metodologia pozwala uniknąć przepłacania na źle skategoryzowanych stanowiskach.

Precyzyjne mapowanie stanowisk przekłada się bezpośrednio na optymalizację funduszu płac i eliminację nieefektywności w strukturze wynagrodzeń — z realnym wpływem na wynik EBITDA.

— WYNIKI BADANIA

Co pokazuje *comparatio*

Analiza porównawcza (*comparatio*) to kluczowe narzędzie audytowe pozwalające ocenić sprawiedliwość płacową wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Widelki i wartościowanie (kategorie 1–23)

Mapowanie stanowisk na 23 poziomy — od stanowisk początkujących po zarząd — pozwala usunąć anomalie wynikające z niespójnego nazewnictwa. Każda rodzina stanowisk zyskuje mierzalny benchmark rynkowy.

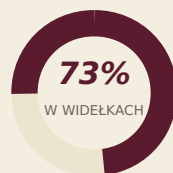
ZWERYFIKOWANE

Luka płacowa i miary statystyczne

Analiza koncentruje się na różnicach między kobietami a mężczyznami. Cedepe nie ogranicza się do średniej — wykorzystuje decyle (D1–D9) oraz odchylenie standardowe, aby zidentyfikować "ogony płacowe" (outliers) zaburzające obraz sprawiedliwości wynagradzania.

METODOLOGIA WŁASNA CEDEPE

DOPASOWANIE DO MEDIANY RYNKOWEJ



90–110%
mediany — 73%
poza przedziałem
— 27%

Źródło: badanie własne Cedepe, n=133, 2026.

ZWERYFIKOWANE

COMPARATIO RYNKOWE — WYMIARY
BENCHMARKU**Kapitał:** polski vs. zagraniczny**Wielkość:** przychody (do 100 mln / powyżej 1000 mln PLN) i zatrudnienie**Rodzaj działalności:** produkcyjna, handlowa, usługowa**Branża i region:** specyfika lokalnych rynków pracy

— WARSTWA "SO WHAT"

Luka bez uzasadnienia to nie tylko ryzyko prawne — to wymóg natychmiastowej interwencji budżetowej.

Przekroczenie progu 5% luki płacowej bez obiektywnego uzasadnienia (staż, kompetencje, zakres odpowiedzialności) może, bez wcześniejszego planowania, zdestabilizować płynność finansową działu HR.

— MODEL PUNKTOWY CEDEPE

Indeks Gotowości do *Jawności Wynagrodzeń*

Zintegrowany Indeks Gotowości (skala 0–100) pozwala zarządowi błyskawicznie ocenić poziom ryzyka compliance. Model punktowy Cedepe Consulting opiera się na 41 mierzonych parametrach.

METODOLOGIA WŁASNA CEDEPE

Mapowanie stanowisk — brak zmapowania powyżej 15. kategorii obniża indeks o pełne 40 pkt 40 pkt



Luka płacowa — luka powyżej 5% bez uzasadnienia biznesowego odejmuje 30 pkt 30 pkt



Dostępność danych — kompletność danych o fluktuacji, absencji i efektywności 30 pkt



Wagi modelu: badanie własne Cedepe Consulting, 2026. METODOLOGIA WŁASNA CEDEPE — zastosowanie do konkretnej firmy wymaga jej własnych danych HR. WYMAGA POTWIERDZENIA U KLIENTA

— WARSTWA "SO WHAT"

Niski indeks gotowości to sygnał ostrzegawczy dla CFO.

Sygnalizuje konieczność zabezpieczenia rezerw finansowych na potencjalne roszczenia i podwyżki wyrównawcze, które w kolejnych latach stają się coraz bardziej prawdopodobne.

— RYZYKA STRATEGICZNE

Największe ryzyka dla przedsiębiorstw

Brak spójnej polityki wynagrodzeń w nowym reżimie prawnym generuje ryzyka o charakterze strategicznym, nie tylko operacyjnym.

**Finansowe**

Bezpośrednie kary administracyjne oraz kumulacja kosztów wyrównywania płac wstecz.

ZWERYFIKOWANE**Organizacyjne / HR**

Wzrost fluktuacji w grupach „blue collar” i „white collar” (monitorowany przez 19 wskaźników) przy spadku zaangażowania.

ZWERYFIKOWANE**Reputacyjne**

Ryzyko publicznego ujawnienia niekorzystnych wskaźników luki płacowej w raportach ESG.

WYMAGA POTWIERDZENIA U KLIENTA**Zarządcze**

Osobista odpowiedzialność członków zarządu za brak wdrożenia procedur compliance płacowego.

STAN PRAWNY

Firmy o wysokim stopniu jawności odnotowują w badanej próbie wyraźnie wyższą efektywność inwestycji w kapitał ludzki (mierzoną 5 wskaźnikami inwestycji HR).

ZWERYFIKOWANE

— WARSTWA "SO WHAT"

Silna korelacja: brak transparentności = utrata najzdolniejszych pracowników.

Istnieje wyraźny związek między brakiem transparentności wynagrodzeń a odpływem najlepszych talentów do konkurencji, która oferuje jasne zasady wynagradzania już na starcie.

— DOJRZAŁOŚĆ ORGANIZACJI

W którym segmencie jest *Państwa firma?*

Cztery poziomy dojrzałości wyznaczone na podstawie analizy comparatio — mapowania stanowisk, wysokości luki płacowej i udziału pracowników w widelkach rynkowych. **ZWERYFIKOWANE**

Liderzy Transparentności

Pełne mapowanie 1–23, luka < 3%, 85%+ pracowników w widelkach rynkowych.

Priorytet: optymalizacja struktury benefitów i utrzymanie przewagi w rekrutacji.

Organizacje Reaktywne

Mapowanie częściowe, luka 5–7%, brak jasnej polityki komunikacji.

Priorytet: pilne ujednolicenie struktury i audyt luki płacowej wg art. 9.

Bierni Obserwatorzy

Brak kategorii, luka nieznana, wysoka zmienność płac (duże odchylenie standardowe).

Priorytet: natychmiastowe wartościowanie stanowisk i audyt zerowy.

Strefa Wysokiego Ryzyka

Wynagrodzenia uznaniowe, brak danych o fluktuacji, ignorowanie wymogów dyrektywy.

Priorytet: kompleksowe wdrożenie polityki płacowej i budżetowanie podwyżek naprawczych.

Progi segmentacji: badanie własne Cedepe Consulting, n=133, 2026. **ZWERYFIKOWANE** — przypisanie konkretnej firmy do segmentu wymaga jej danych. **WYMAGA POTWIERDZENIA U KLIENTA**

— WARSTWA "SO WHAT"

Brak świadomości własnego segmentu uniemożliwia zarządzanie budżetem wynagrodzeń.

Firma, która nie wie, w którym segmencie się znajduje, nie jest w stanie racjonalnie zaplanować budżetu na wyrównania płacowe ani ocenić własnej ekspozycji na roszczenia.

— ROADMAPA WDROŻENIA

Trzy fazy do pełnej zgodności

I

Diagnostyka i Compliance

0–30 DNI

Audyt zerowy, weryfikacja danych (RODO, pseudonimizacja), identyfikacja luk w danych.

Odpowiedzialność: Zarząd / Compliance

II

Architektura Płacowa

30–90 DNI

Mapowanie stanowisk (kategorie 1–23), analiza decylowa luki płacowej, benchmark rynkowy.

Odpowiedzialność: HR / CFO / Konsultanci

III

Transformacja i Edukacja

3–12 MIESIĘCY

Wdrożenie nowej polityki wynagrodzeń, szkolenia kadry zarządzającej, komunikacja do pracowników.

Odpowiedzialność: Zarząd / HR

— WARSTWA "SO WHAT"

Ustrukturyzowana roadmapa zmienia jawność płac z „projektu HR” w proces transformacji biznesowej.

Jasny podział ról — zarząd odpowiada za strategię, CFO za budżet, HR za wdrożenie — jest warunkiem koniecznym powodzenia całego procesu.

— DLA DZIAŁU HR I CFO

Rekomendowane *wizualizacje danych*

Wizualizacja jest niezbędna do identyfikacji anomalii płacowych bez ręcznej analizy tysięcy wierszy danych. Poniższe trzy dashboardy rekomendujemy jako minimalny zestaw narzędziowy.

WYMAGA WDROŻENIA NA DANYCH KLIENTA

Dashboard A — Comparatio Zewnętrzne (benchmark rynkowy)

Struktura: wykres pudełkowy (box plot) zestawiający wynagrodzenia wewnątrz firmy z kwartylami i decylami rynkowymi.

Zastosowanie: identyfikacja stanowisk „przeplaconych” i „niedopłaconych” względem konkurencji.

Dashboard B — Comparatio Wewnętrzne (spójność hierarchii)

Struktura: maczyca rozproszenia wynagrodzeń względem 23 kategorii.

Zastosowanie: weryfikacja, czy osoby w tej samej kategorii otrzymują ekwiwalentne wynagrodzenie niezależnie od pionu.

Dashboard C — Struktura Kwartyłowa Płci

Struktura: wykres słupkowy skumulowany pokazujący udział płci w każdym z czterech kwartyli płacowych firmy.

Zastosowanie: wykrywanie „szklanych sufitów” i nierówności w awansach.

— WARSTWA "SO WHAT"

Te wizualizacje skracają czas reakcji zarządu na ryzyka regulacyjne do kilku sekund.

Zamiast przeglądać tysiące wierszy danych płacowych, zarząd widzi od razu, które obszary wymagają interwencji budżetowej.

— REKOMENDACJA STRATEGICZNA

Jawność jako *inwestycja*, nie obowiązek

Polski rynek pracy w 2026 roku nie zostawia marginesu na błąd w polityce płacowej. Główną barierą pozostaje brak systematycznego wartościowania stanowisk — dane z badania Cedepe pokazują, że inwestycja w jawność przekłada się na mierzalną poprawę wskaźników efektywności pracy.

ZWERYFIKOWANE

— REKOMENDACJA CEDEPE CONSULTING

Proszę potraktować jawność jako inwestycję w markę pracodawcy i narzędzie optymalizacji kosztów — nie jako obowiązek administracyjny.

Organizacje transparentne będą głównym beneficjentem rynku kandydata w nadchodzących latach. Te, które zwlekają, zapłacą za to samo — tylko później i drożej.

[Umów bezpłatną konsultację →](#)cedepeconsulting.pl/kontakt

— KIM JESTEŚMY

Analityczne wsparcie dla *zarządów*

Cedepe Consulting dostarcza analityczne wsparcie dla zarządów w okresie wdrażania transparentności płacowej. Nasze kompetencje obejmują:

- **Audyt gotowości do jawności** — pełna weryfikacja zgodności z dyrektywą 2023/970.
- **Mapowanie stanowisk** — wykorzystanie standardu 23 kategorii dla precyzyjnego pozycjonowania rynkowego.
- **Analiza luki płacowej** — modelowanie statystyczne (średnie, mediany, decyle).
- **Fractional HR & Strategic Advisory** — wsparcie dla CFO i zarządów w planowaniu budżetów płacowych.
- **Bezpieczeństwo danych** — standardy RODO, pełna pseudonimizacja i bezpieczne systemy przekazywania danych.

Cedepe Consulting — przekładamy wymogi prawne na mierzalną wartość biznesową.

KONTAKT

Cedepe Consulting Sp. z o.o. — Wyspa Słodowa 7, 50-266 Wrocław
cedepeconsulting@cedepe.pl · cedepeconsulting.pl

— JAK CZYTAĆ TEN RAPORT

Legenda *oznaczeń*

Każde twierdzenie liczbowe w raporcie jest oznaczone jedną z trzech kategorii wiarygodności — tak, aby Zarząd mógł od razu ocenić, na czym można się oprzeć bez zastrzeżeń, a co warto zweryfikować przed podjęciem decyzji.

✓ ZWERYFIKOWANE

Dane potwierdzone przez Cedepe Consulting — wyniki badania własnego (n=133 firm, CAWI/CATI, 2026) lub fakty prawne zweryfikowane niezależnie w oparciu o obowiązujące przepisy i dokumenty rządowe.

WYMAGA POTWIERDZENIA U KLIENTA

Wnioski zależne od danych konkretnej firmy — modele, indeksy i segmentacje Cedepe są ramą analityczną; ich zastosowanie do Państwa organizacji wymaga własnych danych HR i płacowych oraz odrębnej diagnozy.

STAN PRAWNY NIEOSTATECZNY

Przepisy w toku procesu legislacyjnego — ustawa UC127 wdrażająca dyrektywę 2023/970 nie została jeszcze uchwalona (stan na lipiec 2026). Konkretnie daty, progi zatrudnienia i wysokości kar mogą ulec zmianie do czasu ostatecznego uchwalenia ustawy.

— ZASTRZEŻENIE

Ten raport nie stanowi porady prawnej.

Rekomendacje mają charakter doradczy i biznesowy. Decyzje dotyczące zgodności z konkretnymi przepisami prawa pracy prosimy konsultować dodatkowo z obsługą prawną Państwa firmy. Stan wiedzy: lipiec 2026.