ILE WŁAŚCIWIE MOGĘ OCZEKIWAĆ?

Jak sprawdzić swoją wartość rynkową i rozmawiać o pieniądzach? Dane, przykłady i wskazówki rekruterki.

> Na konsultacjach bardzo często słyszę to pytanie. Raportów płacowych jest dużo, ale same liczby rzadko wystarczają. Trzeba wiedzieć, skąd się wzięły, co naprawdę oznaczają i jak z nich skorzystać w rozmowie z rekruterem. Dlatego zebrałam w jednym miejscu to, czego uczę na konsultacjach: jak czytać dane o wynagrodzeniach, jak ustalić własny przedział i co powiedzieć, gdy rozmowa schodzi na pieniądze.
>
> **NATALIA LISIECKA**

DLA KOGO JEST TEN PRZEWODNIK

01 **Szukasz pracy** i chcesz wiedzieć, jakiej kwoty się spodziewać.

02 **Planujesz zmianę zawodową** i nie wiesz, jak przenieść swoje doświadczenie na nowe stanowisko.

03 **Przygotowujesz się do rozmowy o podwyżce** w obecnej firmie.

O MATERIALE I WYKORZYSTANYCH DANYCH

Ten przewodnik jest bezpłatnym, autorskim opracowaniem edukacyjnym, udostępnianym wszystkim zainteresowanym. Nie jest samodzielnym badaniem wynagrodzeń ani katalogiem stawek. Wykorzystuję w nim niewielką liczbę wybranych danych liczbowych z opublikowanych raportów płacowych Hays Poland 2026 i Grafton Recruitment 2026. Służą one jako przykłady do mojej analizy i interpretacji: pokazują, jak czytać raporty, porównywać wynagrodzenia i korzystać z tych informacji podczas rozmów rekrutacyjnych.

Komentarze, wyjaśnienia i ćwiczenia stanowią autorską część przewodnika. Przy każdym przykładzie liczbowym wskazuję źródło i metodologię. Pozostałe stanowiska i dane znajdziesz bezpośrednio w źródłowych raportach. Przedstawione wartości nie są indywidualną wyceną stanowisk ani rekomendacją konkretnego wynagrodzenia.

CO ZNAJDZIESZ W PRZEWODNIKU

01 **Jak czytać raporty płacowe.** Skąd są dane i dlaczego różne raporty podają różne kwoty.

02 **Moja wartość rynkowa.** Karta do wypełnienia przed każdą rozmową o pieniądzach.

03 **Rozmowy do przećwiczenia.** Pięć sytuacji z gotowymi przykładami odpowiedzi.

04 **Branże.** HR (str. 5–6), sprzedaż B2B (str. 7–8), marketing (str. 9–10), produkcja i inżynieria (str. 11–12), IT (str. 13–14). Na końcu: źródła (str. 15).

© Natalia Lisiecka · Listopad 2026 · Opracowanie własne

JAK CZYTAĆ RAPORTY PŁACOWE?

Każdy raport pokazuje coś innego. Zanim porównasz swoje wynagrodzenie z jakąkolwiek liczbą, sprawdź, co ta liczba naprawdę oznacza.

GDZIE SZUKAĆ DANYCH

RAPORTY FIRM REKRUTACYJNYCH

Np. Hays, Antal. Zwykle za darmo po rejestracji. Sprawdź w opisie metody, z czego pochodzą dane.
hays.com/pl-PL/raport-placowy · antal.pl

BADANIA WŚRÓD PRACODAWCÓW

Np. Wynagrodzenia.pl (Sedlak & Sedlak): raporty oparte na danych od pracodawców. Część materiałów darmowa, pełne raporty płatne.
wynagrodzenia.pl

STATYSTYKA PUBLICZNA

GUS: oficjalne dane o rozkładzie wynagrodzeń, w tym według branż i grup zawodowych. Nie zawsze pozwalają porównać konkretne stanowiska.
stat.gov.pl

WIDEŁKI W OGŁOSZENIACH

To, co firma deklaruje w ofercie. Dobry punkt odniesienia do rozmowy, ale nie zawsze to, co faktycznie zostanie zaproponowane.

PIĘĆ PYTAŃ DO KAŻDEGO RAPORTU

01 **Skąd są dane?** Z ofert w procesach rekrutacyjnych, ankiet pracodawców czy statystyki publicznej? To trzy różne rzeczy.

02 **Jaka to liczba?** Średnia, mediana czy najczęściej oferowana kwota? Nie wolno ich porównywać jak identycznych.

03 **Brutto czy netto? UoP czy B2B?** Zestawiaj tylko takie same warunki.

04 **Jaki rok i jaka grupa?** Wynagrodzenia z poprzedniego roku i dla innego poziomu stanowiska mogą bardzo różnić się od Twojej sytuacji.

05 **Co kryje nazwa stanowiska?** Ta sama nazwa bywa pracą o zupełnie innym zakresie odpowiedzialności. Porównuj zadania, nie tylko tytuły.

DLACZEGO DWA RAPORTY PODAJĄ RÓŻNE KWOTY

Najczęściej dlatego, że mierzą co innego: jeden pokazuje oferty z nowych rekrutacji, inny wynagrodzenia osób już zatrudnionych. Kwoty z kilku źródeł nie mają sensu jako jedna „średnia rynkowa". Pokaż je obok siebie i oceń, która najlepiej pasuje do Twojej sytuacji.

© Natalia Lisiecka · Listopad 2026 · Opracowanie własne

MOJA WARTOŚĆ RYNKOWA

Wypełnij przed każdą rozmową o pieniądzach. Wpisz 2–3 źródła i na ich podstawie ustal własny przedział. Nie licz jednej średniej z raportów o różnych metodach. Zestaw je obok siebie i oceń, które najlepiej pasuje do Twojej sytuacji.

ROLA, NA KTÓRĄ APLIKUJĘ	POZIOM I ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI	LOKALIZACJA I MODEL PRACY

ŹRÓDŁO I ROK	KWOTA LUB ZAKRES	JAKA LICZBA?	BRUTTO/NETTO, UOP/B2B

MÓJ PRZEDZIAŁ	PONIŻEJ TEJ KWOTY NIE SCHODZĘ	KWOTA DOCELOWA

TRZY REZULTATY LUB KOMPETENCJE, KTÓRYMI UZASADNIĘ STAWKĘ

CO JESZCZE JEST DLA MNIE WAŻNE POZA PODSTAWĄ (PREMIA, URLOP, PRACA ZDALNA, ROZWÓJ, TERMIN PRZEGLĄDU WYNAGRODZENIA)

KIEDY WARTO ODRZUCIĆ NIŻSZĄ OFERTĘ?

Gdy jest poniżej Twojej dolnej granicy i nic jej nie równoważy: ani premia, ani termin przeglądu wynagrodzenia, ani inne korzyści. Niższa podstawa bywa jednak rozsądną decyzją, np. przy zmianie branży albo gdy cały pakiet jest dla Ciebie lepszy. Oceniaj całość oferty i dolną granicę ustal przed rozmową, nie w jej trakcie.

PIĘĆ ROZMÓW, KTÓRE WARTO PRZEĆWICZYĆ

1 · PYTANIE O OCZEKIWANIA

Rekruter: „Jakie są Pani/Pana oczekiwania finansowe?"

„Na podstawie danych dla podobnych stanowisk i mojego doświadczenia interesuje mnie przedział [od] – [do] zł brutto. Dokładną kwotę chętnie omówię po poznaniu zakresu obowiązków i całego pakietu. Czy to mieści się w Państwa budżecie?"

2 · PYTANIE O OBECNE ZAROBKI

DOBRZE WIEDZIEĆ: od 24 grudnia 2025 r. pracodawca nie może żądać od kandydata informacji o jego obecnym ani wcześniejszym wynagrodzeniu. Nie masz obowiązku ujawniania swoich zarobków, ale możesz zrobić to dobrowolnie, jeśli uznasz, że jest to dla Ciebie korzystne. Przepisy nie nakładają na kandydata obowiązku odmowy udzielenia takiej informacji. Podstawa prawna: art. 22^1 § 1 pkt 6 Kodeksu pracy (Dz.U. 2025 poz. 807).

Rekruter: „Ile Pani/Pan zarabia obecnie?"

„Wolę skupić się na tym, jaką wartość mogę wnieść na tym stanowisku. Moje oczekiwania dla tej roli to [kwota]. Jakie są widełki, które Państwo przewidzieli?"

3 · OFERTA NIŻSZA NIŻ OCZEKIWANIA

Rekruter: „Możemy zaproponować [kwota niższa o ok. 2 000 zł od Twojej]."

„Dziękuję za ofertę, cieszę się, że jesteśmy na dobrej drodze. Moje oczekiwania były w okolicach [kwota]. Czy jest przestrzeń, żeby się do nich zbliżyć? Jeśli podstawa jest sztywna, chętnie porozmawiam o premii, dodatkowych dniach urlopu lub terminie przeglądu wynagrodzenia po pół roku."

4 · „NIE MAMY NA TO BUDŻETU"

Rekruter: „Niestety nie jesteśmy w stanie zaproponować więcej."

„Rozumiem. Zależy mi na tej roli, więc chcę sprawdzić, jakie są możliwości. Czy możemy ustalić przegląd wynagrodzenia po trzech lub sześciu miesiącach, jeśli osiągnę uzgodnione cele? A może jest przestrzeń w premii albo w pozostałych elementach pakietu?"

Pamiętaj: umówiony przegląd nie jest gwarancją podwyżki. Postaraj się zapisać termin i kryteria, według których będzie oceniana zmiana stawki.

5 · PODWYŻKA W OBECNEJ FIRMIE

Ty do przełożonego: rozmowa o wynagrodzeniu.

„Chcę porozmawiać o moim wynagrodzeniu. W ostatnim roku [rezultat 1], [rezultat 2], a mój zakres odpowiedzialności objął [nowy zakres]. Na podstawie danych o rynku dla tej roli uważam, że adekwatny przedział to [od] – [do]. Jak możemy do niego dojść i w jakim terminie?"

HR: CO PORÓWNAĆ W RAPORTACH?

Nazwy stanowisk w HR bywają mylące. Ten sam tytuł może oznaczać zupełnie inny zakres pracy, a więc inne wynagrodzenie. Zanim sięgniesz po liczby, ustal, którą rolę naprawdę porównujesz.

SZEŚĆ RÓL I TO, CO MOŻE WPŁYWAĆ NA STAWKĘ

ROLA	CO MOŻE DECYDOWAĆ O WYNAGRODZENIU
Specjalista ds. rekrutacji	Liczba procesów prowadzonych jednocześnie, rodzaj stanowisk (masowe czy specjalistyczne), samodzielność, sourcing, języki obce.
Talent Acquisition / Recruitment Partner	Współpraca z biznesem, odpowiedzialność za strategię pozyskiwania, employer branding, rekrutacje trudne i managerskie.
Specjalista ds. kadr i płac	Wielkość firmy i liczba obsługiwanych osób, zakres (kadry, płace, ZUS, PPK), znajomość systemów, praca samodzielna czy w zespole.
HR Business Partner	Partnerstwo z zarządem, liczba obsługiwanych pracowników i jednostek, udział w zmianach organizacyjnych, kompetencje doradcze.
HR Manager	Wielkość zespołu i organizacji, zarządzanie budżetem działu, odpowiedzialność za procesy i polityki HR.
Dyrektor HR	Odpowiedzialność strategiczna i budżetowa, miejsce w zarządzie lub bezpośrednio pod nim, wpływ na decyzje organizacyjne.

PRZYKŁAD Z RAPORTU HAYS POLAND: HR BUSINESS PARTNER

STANOWISKO (NAZWA W RAPORCIE)	NAJCZĘŚCIEJ OFEROWANA KWOTA, BRUTTO / MIES.
HR Business Partner	**17 000 zł**

Źródło: Hays Poland, *Raport płacowy 2026*, s. 35 (tabela „Zasoby ludzkie – Wynagrodzenia", kolumna „Opt."), metodologia: s. 4. Dane pochodzą z procesów rekrutacyjnych prowadzonych przez Hays Poland w 2025 r. i są uśrednione dla całej Polski. Kwoty to miesięczne wynagrodzenie brutto w PLN, pełny etat. Raport nie podaje formy zatrudnienia. To kwoty najczęściej oferowane w tych rekrutacjach, a nie średnia ani mediana zarobków wszystkich osób na tych stanowiskach. To jeden przykład. Pozostałe stanowiska HR (19 pozycji, z widełkami min–max) sprawdzisz w pełnym raporcie: hays.com/pl-PL/raport-placowy.

CO TO OZNACZA DLA KANDYDATA?

- Kwota najczęściej oferowana dla HRBP nie oznacza, że tyle zarabia każdy HRBP. Hays podaje osobne kwoty dla 19 stanowisk HR, więc sprawdź, która pozycja odpowiada Twojej roli.
- W tabeli Hays nie ma „HR Managera", jest „Kierownik ds. Zasobów Ludzkich". Takie nazwy mogą dotyczyć podobnych funkcji, ale porównaj zakres obowiązków.
- To dane z rekrutacji Hays Poland z 2025 r. dla różnych pracodawców, nie rozkład wynagrodzeń wszystkich pracowników. Zestaw je z drugim źródłem (str. 3).

© Natalia Lisiecka · Listopad 2026 · Opracowanie własne

KOMENTARZ REKRUTERKI: CZEGO NIE WIDAĆ W RAPORTACH?

Z mojego doświadczenia wynika, że sama nazwa stanowiska niewiele mówi o rzeczywistym zakresie odpowiedzialności, a tym samym o wynagrodzeniu.

Weźmy specjalistę ds. rekrutacji. W jednej organizacji będzie prowadzić głównie powtarzalne procesy, w innej samodzielnie pozyskiwać kandydatów na trudne stanowiska, współpracować z menedżerami i doradzać im w podejmowaniu decyzji.

Podobnie jest z HR Business Partnerem. Ta sama nazwa stanowiska może oznaczać bieżące wsparcie menedżerów albo zaangażowanie w reorganizacje, planowanie zatrudnienia i zmiany dotyczące całych zespołów.

Dlatego zawsze zachęcam kandydatów, żeby nie porównywali wyłącznie nazw stanowisk i kwot z raportów. Warto przyjrzeć się zakresowi samodzielności, odpowiedzialności i rezultatom swojej pracy.

Podczas negocjacji znacznie mocniejszym argumentem niż „mam pięć lat doświadczenia" będzie pokazanie, co udało się w tym czasie usprawnić, wdrożyć lub zmienić.

Raport płacowy daje punkt odniesienia. Nie jest jednak gotowym cennikiem naszych kompetencji.

NATALIA LISIECKA

ĆWICZENIE: JAK WYKORZYSTAĆ TE DANE W ROZMOWIE REKRUTACYJNEJ?

1. Zapisz punkt odniesienia z raportu dla zbliżonej roli (np. 17 000 zł dla HR Business Partnera).
2. Porównaj zakres z ogłoszenia z tym, co robisz: samodzielność, trudność stanowisk, współpraca z menedżerami, narzędzia, zespół i budżet.
3. Wybierz 2–3 rezultaty, które pokazują Twój wkład: co udało się usprawnić, wdrożyć lub zmienić.
4. Powiedz to jednym zdaniem: *„Dla podobnego zakresu najczęściej oferuje się ok. [punkt odniesienia] zł brutto. Moja rola obejmuje [zakres], a przykładem wyniku jest [rezultat], dlatego oczekuję [kwota]."*

Traktuj dane z raportu jako jeden z punktów odniesienia, nie jako gotową wycenę swojego doświadczenia. Sprawdź również aktualne ogłoszenia, lokalizację, zakres obowiązków i pozostałe elementy oferty.

© Natalia Lisiecka · Listopad 2026 · Opracowanie własne

SPRZEDAŻ B2B: CO PORÓWNAĆ W RAPORTACH?

W sprzedaży dwie oferty z tą samą kwotą mogą znaczyć zupełnie co innego: jedna to stała podstawa, druga to podstawa plus prowizja, którą trzeba wypracować. Zanim porównasz liczby, ustal, z czego składa się wynagrodzenie.

CZTERY ROLE I TO, CO MOŻE WPŁYWAĆ NA STAWKĘ

ROLA	CO MOŻE DECYDOWAĆ O WYNAGRODZENIU
Specjalista / Przedstawiciel ds. sprzedaży	Nowi klienci czy obsługa istniejących, długość cyklu sprzedaży, wartość kontraktów, teren lub portfel, udział prowizji.
Key Account Manager	Wielkość i liczba kluczowych klientów, wartość kont, odpowiedzialność za relację i za wynik, współpraca z innymi działami.
Business Development Manager	Pozyskiwanie nowych rynków i klientów, samodzielność w budowaniu strategii, złożoność oferowanych usług, zasięg (kraj, zagranica).
Kierownik / Dyrektor sprzedaży	Wielkość zespołu i budżetu, odpowiedzialność za wynik całego działu, miejsce w strukturze, wpływ na strategię sprzedaży.

PRZYKŁAD Z RAPORTU HAYS POLAND: USŁUGI B2B

STANOWISKO (NAZWA W RAPORCIE)	NAJCZĘŚCIEJ OFEROWANA KWOTA, BRUTTO / MIES.
Business Development Manager	**20 000 zł**

Źródło: Hays Poland, *Raport płacowy 2026*, s. 50 (tabela „Sprzedaż w FMCG i usługach B2B", sekcja „Wsparcie sprzedaży – Usługi B2B", kolumna „Opt."), metodologia: s. 4. Dane pochodzą z procesów rekrutacyjnych prowadzonych przez Hays Poland w 2025 r. i są uśrednione dla całej Polski. Kwoty to miesięczne wynagrodzenie brutto w PLN, pełny etat. **Raport nie określa, czy kwoty obejmują premię lub prowizję.** To kwoty najczęściej oferowane w tych rekrutacjach, a nie średnia ani mediana. Nie porównuj ich z sekcjami FMCG ani ze sprzedażą w branży technicznej (s. 52): to inne stanowiska i rynki. To jeden przykład, pozostałe stanowiska znajdziesz w pełnym raporcie: hays.com/pl-PL/raport-placowy.

CO TO OZNACZA DLA KANDYDATA?

- Przy ofercie „do 25 000 zł" porównuj dwie liczby: wynagrodzenie gwarantowane i realistyczne wynagrodzenie całkowite. Sama podstawa i kwota maksymalna nie pokazują, ile faktycznie zarobisz.

© Natalia Lisiecka · Listopad 2026 · Opracowanie własne

Z CZEGO SKŁADA SIĘ WYNAGRODZENIE W SPRZEDAŻY?

SKŁADNIK	CO SPRAWDZIĆ PRZED USTALENIEM STAWKI
Podstawa	Czy jest stała i niezależna od wyniku.
Premia	Za co jest wypłacana, kto ocenia wynik i co przy częściowym wykonaniu celu.
Prowizja	Od czego jest liczona, jakie są progi i limity.
Cele sprzedażowe	Czy są realne dla tego portfela i czy mogą się zmieniać w trakcie roku.
Całkowity potencjał	Kwota gwarantowana i realistyczny wynik całkowity: ile wypłacono w zespole w ostatnim roku, a nie ile można zarobić „maksymalnie".

KOMENTARZ REKRUTERKI: CZEGO NIE WIDAĆ W RAPORTACH?

W sprzedaży B2B sama wysokość wynagrodzenia niewiele mówi o atrakcyjności oferty. Szczególnie wtedy, kiedy znaczna część zarobków zależy od realizacji celów.

Możemy mieć dwie oferty z podobnym potencjałem finansowym, ale zupełnie innymi warunkami jego osiągnięcia. W jednej firmie przejmujemy istniejący portfel klientów, w drugiej musimy od początku budować rynek, pozyskiwać kontakty i rozwijać sprzedaż.

Znaczenie ma też długość cyklu sprzedażowego. Jeśli pozyskanie klienta i zamknięcie kontraktu zajmuje kilka miesięcy, warto wiedzieć, kiedy faktycznie pojawi się pierwsza prowizja i czy pracodawca przewiduje okres wdrożenia.

Dlatego zachęcam kandydatów, żeby nie zatrzymywali się na pytaniu „ile mogę zarobić?". Równie ważne jest, na jakich zasadach, w jakim czasie i przy jakich realnych możliwościach osiągnięcia celu.

Wysoka prowizja wygląda atrakcyjnie na papierze. Dopiero sposób jej naliczania i rzeczywiste wyniki zespołu pokazują, ile ta oferta może być warta.

NATALIA LISIECKA

ĆWICZENIE: JAK WYKORZYSTAĆ TE DANE W ROZMOWIE REKRUTACYJNEJ?

1. Zapisz kwotę z raportu jako jeden z punktów odniesienia (np. 20 000 zł dla Business Development Managera). Nie wiadomo, czy zawiera część zmienną.
2. Poproś o rozbicie oferty: podstawa, premia, prowizja, cele.
3. Policz trzy scenariusze: wynagrodzenie przy 70%, 100% i 120% realizacji celu. Prowizja nie zawsze rośnie proporcjonalnie do wyniku: mogą obowiązywać progi, limity albo brak wypłaty poniżej określonego poziomu.
4. Zapytaj: *„Jaki procent zespołu realizował cel w ostatnim roku i jaka była średnia łączna wypłata? Na tej podstawie ocenię, czy oferta mieści się w moich oczekiwaniach."*

© Natalia Lisiecka · Listopad 2026 · Opracowanie własne

MARKETING: CO PORÓWNAĆ W RAPORTACH?

W marketingu sama nazwa stanowiska często nie wystarcza. Ta sama nazwa może oznaczać wykonywanie kampanii albo odpowiedzialność za budżet, strategię i wyniki biznesowe. To zupełnie inne role, więc i inne stawki.

TRZY ROLE I TO, CO MOŻE WPŁYWAĆ NA STAWKĘ

ROLA	CO MOŻE DECYDOWAĆ O WYNAGRODZENIU
Marketing Specialist	Specjalizacja (treści, kampanie, social media, SEO), samodzielność w prowadzeniu działań, znajomość narzędzi, zakres własnych projektów.
Brand Manager	Odpowiedzialność za markę i jej pozycjonowanie, budżet marki, współpraca ze sprzedażą i agencjami, wyniki marki.
Marketing Manager	Strategia i plan marketingowy, budżet, zarządzanie zespołem lub agencjami, powiązanie działań z wynikami biznesowymi firmy.

To nie są kolejne szczeble jednej ścieżki kariery. Brand Manager nie jest automatycznym awansem ze stanowiska Marketing Specialist ani Marketing Manager awansem z Brand Managera. Każda z tych ról może wymagać innych kompetencji.

PRZYKŁAD Z RAPORTU HAYS POLAND: MARKETING MANAGER

STANOWISKO (NAZWA W RAPORCIE)	NAJCZĘŚCIEJ OFEROWANA KWOTA, BRUTTO / MIES.
Marketing Manager	**21 000 zł**

Źródło: Hays Poland, *Raport płacowy 2026*, s. 50 (tabela „Marketing i komunikacja – Wynagrodzenia", kolumna „Opt."), metodologia: s. 4. Dane pochodzą z procesów rekrutacyjnych prowadzonych przez Hays Poland w 2025 r. i są uśrednione dla całej Polski. Kwoty to miesięczne wynagrodzenie brutto w PLN, pełny etat. Raport nie określa, czy kwoty obejmują premię. To kwoty najczęściej oferowane w tych rekrutacjach, a nie średnia ani mediana. Hays zaznacza, że ostateczne wynagrodzenie zależy m.in. od lokalizacji, branży i wielkości firmy oraz zakresu odpowiedzialności. Osobna tabela e-Commerce i digital marketing (s. 49) dotyczy innych stanowisk, więc nie porównuj ich. To jeden przykład, pozostałe stanowiska znajdziesz w pełnym raporcie: hays.com/pl-PL/raport-placowy.

© Natalia Lisiecka · Listopad 2026 · Opracowanie własne

PIĘĆ RZECZY, KTÓRE ZMIENIAJĄ WARTOŚĆ ROLI W MARKETINGU

CZYNNIK	CO SPRAWDZIĆ W OGŁOSZENIU I NA ROZMOWIE
Budżet	Czy zarządzasz budżetem, jakiej wielkości i z jakim stopniem samodzielności.
Strategia	Czy realizujesz gotowy plan, czy współtworzysz go i odpowiadasz za kierunek.
Samodzielność	Kto zatwierdza decyzje i jak często musisz uzgadniać działania.
Specjalizacja	Czy rola wymaga głębokiej wiedzy w jednym obszarze, czy szerokiego spojrzenia na markę.
Wyniki biznesowe	Czy rola jest rozliczana z efektów (sprzedaż, rozpoznawalność, klienci), czy z wykonania zadań.

KOMENTARZ REKRUTERKI: CZEGO NIE WIDAĆ W RAPORTACH?

> Marketing jest dobrym przykładem tego, jak myląca może być sama nazwa stanowiska.
>
> W jednej firmie Marketing Specialist zajmuje się głównie realizacją kampanii i przygotowywaniem treści. W innej samodzielnie planuje działania, zarządza budżetem, współpracuje z agencjami i odpowiada za konkretne wyniki.
>
> I nie chodzi o to, że jedna z tych ról jest mniej wartościowa. Po prostu trudno porównywać ich wynagrodzenia, jeśli zakres odpowiedzialności jest zupełnie inny.
>
> Dlatego podczas rozmów o wynagrodzeniu zachęcam do pokazywania nie tylko tego, jakie narzędzia znamy i jakie działania prowadziliśmy, ale przede wszystkim, na co mieliśmy realny wpływ.
>
> Warto jednak zachować ostrożność z przypisywaniem sobie wyników. Wzrost sprzedaży czy liczby klientów rzadko jest zasługą jednej osoby albo jednej kampanii.
>
> Nie każdy rezultat da się też przeliczyć bezpośrednio na pieniądze. Ważne, żeby umieć pokazać, co faktycznie zmieniło się dzięki naszej pracy.
>
> Raport może pokazać stawkę dla stanowiska. Ale dopiero zrozumienie jego rzeczywistego zakresu pozwala ocenić, czy porównujemy podobne role.
>
> **NATALIA LISIECKA**

ĆWICZENIE: PRZYGOTUJ ARGUMENTY O SWOICH REZULTATACH

1. Wypisz 3–4 projekty lub kampanie, za które odpowiadasz.
2. Przy każdym wybierz wskaźnik, który realnie opisuje efekt, np. wzrost sprzedaży, liczba leadów, konwersja, koszt pozyskania klienta, efektywność kampanii. Nie każde stanowisko ma wszystkie z nich, więc wybierz te, na które realnie wpływasz i które potrafisz udokumentować.
3. Opisz swój wkład: co zaplanowano, zdecydowano i zmieniono dzięki Twojej pracy.
4. Powiedz: *„Dla zbliżonej roli najczęściej oferuje się ok. [punkt odniesienia] zł brutto. Moja odpowiedzialność obejmowała [zakres i budżet], a efektem było [wskaźnik]. Dlatego oczekuję [kwota]."*
Traktuj dane z raportu jako jeden z punktów odniesienia, nie jako gotową wycenę.

© Natalia Lisiecka · Listopad 2026 · Opracowanie własne

PRODUKCJA I INŻYNIERIA: CO PORÓWNAĆ W RAPORTACH?

W produkcji nazwa stanowiska często ukrywa dwie rzeczy: poziom doświadczenia i skalę odpowiedzialności. Inżynier z trzyletnim stażem i inżynier po dziesięciu latach mogą nazywać się tak samo, a Production Manager w małym zakładzie to inna rola niż w dużym.

TRZY ROLE I TO, CO MOŻE WPŁYWAĆ NA STAWKĘ

ROLA	CO MOŻE DECYDOWAĆ O WYNAGRODZENIU
Production / Process Engineer	Złożoność procesów i linii, zakres optymalizacji, samodzielność, branża i system pracy, kompetencje techniczne.
Automation Engineer	Znajomość konkretnych technologii i systemów sterowania, udział we wdrożeniach, odpowiedzialność za ciągłość pracy linii.
Production Manager	Wielkość zespołu i zakładu, odpowiedzialność za wynik produkcji, koszty, jakość i bezpieczeństwo, współpraca z innymi działami.

To nie są kolejne szczeble jednej ścieżki kariery. Inżynier automatyk nie awansuje automatycznie na Production Managera. Każda z tych ról wymaga innych kompetencji.

PRZYKŁAD Z DWÓCH RAPORTÓW: HAYS I GRAFTON

ZBLIŻONA ROLA	HAYS 2026, POLSKA KWOTA NAJCZĘŚCIEJ OFEROWANA	GRAFTON 2026, WOJ. POMORSKIE PRZEDZIAŁ MIN–MAX
Automation Engineer / Inżynier automatyk	**12 000 zł**	**9 500–14 000 zł**

Źródła: Hays Poland, *Raport płacowy 2026*, s. 38 (tabela „Produkcja i inżynieria – Wynagrodzenia", kolumna „Opt.", dla osoby z doświadczeniem 3–5 lat), metodologia: s. 4. Grafton Recruitment, *Raport wynagrodzeń w sektorze przemysłowym 2026*, s. 84 (sekcja „Automotive i produkcja urządzeń", województwo pomorskie), metodologia: s. 3. Kwoty miesięczne brutto w PLN. Role są zbliżone, ale nie w pełni równoważne. To jeden przykład, pozostałe stanowiska znajdziesz w pełnych raportach: hays.com/pl-PL/raport-placowy, pl.grafton.com.

DLACZEGO TYCH LICZB NIE MOŻNA PO PROSTU PORÓWNAĆ?

- **Co pokazują.** Hays: kwotę najczęściej oferowaną w rekrutacjach z 2025 r., dla całej Polski. Grafton: przedział min–max z badania z marca i kwietnia 2026 r., osobno dla województw i sektorów.
- **Doświadczenie.** Hays: inżynierowie z doświadczeniem 3–5 lat. Grafton: minimum 2 lata na stanowisku (specjaliści) lub rok w roli kierowniczej.
- **Zakres roli.** Nazwy „Automation Engineer" i „Inżynier automatyk" są zbliżone, ale zakres zadań, branża i skala zakładu mogą się różnić.
- **Wniosek.** Nie liczymy średniej. Kwota Hays mieści się w przedziale Grafton, ale to nie dowodzi, że raporty się potwierdzają. Mogą pokazywać różne wartości i nie muszą sobie przeczyć.

© Natalia Lisiecka · Listopad 2026 · Opracowanie własne

KOMENTARZ REKRUTERKI: CZEGO NIE WIDAĆ W RAPORTACH?

W produkcji i inżynierii szczególnie uważałabym na porównywanie wynagrodzeń wyłącznie na podstawie nazwy stanowiska i liczby lat doświadczenia.

Dwóch inżynierów może pracować na podobnym stanowisku od pięciu lat, ale jeden zajmuje się utrzymaniem i optymalizacją istniejących procesów, a drugi uczestniczył w uruchamianiu nowych linii, wdrażaniu technologii czy rozwiązywaniu złożonych problemów technicznych.

Podobnie z kierownikami produkcji. Sama liczba pracowników nie mówi wszystkiego. Znaczenie ma skala operacji, budżet, stopień automatyzacji, odpowiedzialność za jakość, bezpieczeństwo i realizację celów produkcyjnych.

Dlatego podczas rozmowy o wynagrodzeniu warto pokazać nie tylko, gdzie pracowaliśmy i jak długo, ale również, z jakimi wyzwaniami się mierzyliśmy i jakie były efekty naszych działań.

Jest jednak druga strona. Nawet bardzo dobre kompetencje nie oznaczają automatycznie wyższej oferty. Dużo zależy od tego, czy dana organizacja rzeczywiście ich potrzebuje i jaki ma budżet na stanowisko.

Raport daje nam orientację, ale dopiero analiza konkretnej roli pozwala ocenić, czy porównujemy podobny zakres odpowiedzialności.

NATALIA LISIECKA

ĆWICZENIE: JAK WYKORZYSTAĆ TE DANE W ROZMOWIE REKRUTACYJNEJ?

1. Sprawdź, czy Twoje doświadczenie pasuje do przedziału raportu (Hays: 3–5 lat). Grafton podaje dane dla wybranych województw i sektorów: znajdź swoje. Jeśli go nie ma, inne regiony traktuj tylko orientacyjnie.
2. Wypisz 3–4 udokumentowane realizacje i powiedz: *„Dla zbliżonej roli i doświadczenia najczęściej oferuje się ok. [punkt odniesienia] zł brutto. Moje doświadczenie obejmuje [zakres], a przykładem wyniku jest [rezultat]. Dlatego oczekuję [kwota]."*

IT: CO PORÓWNAĆ W RAPORTACH?

W IT ta sama nazwa i ta sama technologia mogą oznaczać zupełnie inny poziom doświadczenia, odpowiedzialności i złożoności projektu. Zanim porównasz kwoty, ustal, który poziom naprawdę opisujesz.

CZTERY ROLE I TO, CO MOŻE WPŁYWAĆ NA STAWKĘ

ROLA	CO MOŻE DECYDOWAĆ O WYNAGRODZENIU
Developer	Technologia i jej popyt na rynku, poziom doświadczenia, złożoność systemów, odpowiedzialność za architekturę, jakość i wspieranie innych.
Tester / QA	Testy ręczne czy automatyczne, narzędzia, udział w projektowaniu procesu testowego, znajomość domeny.
Analityk biznesowy / systemowy	Kontakt z klientem lub biznesem, złożoność dziedziny, samodzielność w analizie i dokumentowaniu wymagań.
Infrastruktura / DevOps / Cloud	Technologie i certyfikaty, odpowiedzialność za dostępność systemów, dyżury, skala środowiska.

To nie są kolejne szczeble jednej ścieżki kariery. Tester nie staje się automatycznie developerem, a administrator DevOpsem. Każda z tych ról wymaga innych kompetencji.

PRZYKŁAD Z RAPORTU HAYS POLAND: JAVA DEVELOPER

STANOWISKO (NAZWA W RAPORCIE)	NAJCZĘŚCIEJ OFEROWANA KWOTA, BRUTTO / MIES.
Java Developer	**20 000 zł**

Źródło: Hays Poland, *Raport płacowy 2026*, s. 61 (tabela „Programowanie i testy – Wynagrodzenia", kolumna „Opt."), metodologia: s. 4. Dane pochodzą z procesów rekrutacyjnych prowadzonych przez Hays Poland w 2025 r. i są uśrednione dla całej Polski. Kwoty to miesięczne wynagrodzenie brutto w PLN, pełny etat. **Raport nie określa poziomu doświadczenia (junior, mid, senior) ani formy zatrudnienia.** To kwoty najczęściej oferowane w tych rekrutacjach, a nie średnia ani mediana. To jeden przykład, pozostałe stanowiska IT znajdziesz w pełnym raporcie: hays.com/pl-PL/raport-placowy.

CO TO OZNACZA DLA KANDYDATA?

- Skoro raport nie podaje poziomu doświadczenia, kwoty nie da się przypisać do juniora, mida ani seniora. Nie traktuj jej jako stawki dla siebie.
- Porównuj nie tylko nazwę technologii, ale zakres: jakie systemy, jaka złożoność, jaka odpowiedzialność.
- Dla IT sprawdź, czy kwota dotyczy umowy o pracę, czy współpracy B2B. W raporcie Hays tego nie określono.

PIĘĆ RZECZY, KTÓRE ZMIENIAJĄ WARTOŚĆ ROLI W IT

CZYNNIK	CO SPRAWDZIĆ W OGŁOSZENIU I NA ROZMOWIE
Poziom doświadczenia	Jakiego stażu i jakiej samodzielności oczekuje firma i czy Twoje doświadczenie mieści się w tym zakresie.
Technologia	Z jakimi technologiami będziesz pracować i czy są dla Ciebie kluczowe, czy dodatkowe.
Złożoność	Skala systemu, liczba integracji, wymagania dotyczące jakości i bezpieczeństwa.
Odpowiedzialność	Czy odpowiadasz tylko za swój kod, czy także za architekturę, jakość lub rozwój innych.
Forma i model pracy	Umowa o pracę czy B2B, praca zdalna lub hybrydowa, dostępność w razie awarii.

KOMENTARZ REKRUTERKI: CZEGO NIE WIDAĆ W RAPORTACH?

W IT szczególnie łatwo potraktować nazwę technologii jako wyznacznik poziomu wynagrodzenia. Tymczasem dwóch Java Developerów może pracować w zupełnie innych warunkach.

Jedna osoba rozwija określone funkcjonalności w ramach istniejącego systemu, inna odpowiada za jego kluczowe elementy, podejmuje decyzje architektoniczne lub uczestniczy w rozwiązywaniu złożonych problemów technicznych.

Dlatego przy porównywaniu ofert warto patrzeć nie tylko na znajomość technologii czy liczbę lat doświadczenia, ale też na samodzielność, skalę projektu, zakres odpowiedzialności i oczekiwania pracodawcy.

Osobną kwestią jest forma współpracy. Wynagrodzenie na umowie o pracę i stawka B2B to nie są wartości, które można porównywać jeden do jednego. Trzeba uwzględnić podatki, składki, urlop, okresy bez świadczenia usług i pozostałe warunki.

Raport płacowy może być dobrym punktem odniesienia, ale sama znajomość technologii nie wystarczy, żeby określić swoją wartość rynkową. Znaczenie ma również to, jakie problemy potrafimy rozwiązywać i jakiej odpowiedzialności oczekuje od nas organizacja.

NATALIA LISIECKA

ĆWICZENIE: JAK WYKORZYSTAĆ TE DANE W ROZMOWIE REKRUTACYJNEJ?

1. Zapisz kwotę z raportu jako jeden z punktów odniesienia (np. 20 000 zł dla Java Developera). Nie wiadomo, jakiego poziomu doświadczenia dotyczy.
2. Ustal, jaki poziom opisuje ogłoszenie, i porównaj go ze swoim doświadczeniem.
3. Wypisz 3–4 udokumentowane realizacje: wdrożenia, usprawnienia wydajności lub jakości, odpowiedzialność za zespół lub system.
4. Powiedz: *„Sprawdzam wynagrodzenia na podobnych stanowiskach, ale biorę też pod uwagę rzeczywisty zakres odpowiedzialności. Moje doświadczenie obejmuje [zakres], a jednym z rezultatów mojej pracy było [osiągnięcie]. Dlatego moje oczekiwania wynoszą [kwota]."* Traktuj dane z raportu jako jeden z punktów odniesienia, nie jako gotową wycenę.

© Natalia Lisiecka · Listopad 2026 · Opracowanie własne

GDZIE SAMODZIELNIE SPRAWDZAĆ WYNAGRODZENIA?

Kwoty się zestarzeją. Oto źródła, do których warto wracać.

ŹRÓDŁO	CO DAJE I JAKIE MA OGRANICZENIA
Hays Poland, Raport płacowy	Ponad 500 stanowisk (s. 4 raportu), kwoty min, najczęściej oferowana i max, brutto, pełny etat. Dane z procesów rekrutacyjnych prowadzonych przez Hays Poland w 2025 r. Pokazują wynagrodzenia oferowane w tej części rynku, a nie rozkład wynagrodzeń wszystkich pracowników w Polsce.
Grafton, Raport wynagrodzeń w sektorze przemysłowym 2026	Badanie z marca i kwietnia 2026 r.: 9 345 kandydatów pracujących w sektorze i 178 firm. Kwoty miesięczne brutto w przedziałach min–max, według województw i sektorów. Dostępny bezpłatnie po wypełnieniu formularza.
Antal, raport płacowy	Raport innej firmy rekrutacyjnej. Sprawdź w raporcie, jaki okres obejmują dane, czy podano kwoty oferowane czy przedziały i czy brutto, czy netto.
Wynagrodzenia.pl	Serwis publikuje różne materiały. Metodologia może się różnić: inaczej czytaj badania wynagrodzeń opartych na danych pracodawców, a inaczej dane deklarowane przez użytkowników. Sprawdzaj opis przy każdej stronie.
GUS, Struktura wynagrodzeń według zawodów	Oficjalne dane za październik 2024 r. (podmioty z co najmniej 10 pracującymi), opublikowane 10.02.2026 r. Przeciętne wynagrodzenia brutto i mediana według grup zawodów (KZiS). Dostępne PDF i XLSX. To dodatkowy punkt odniesienia, ale grupy zawodów nie zawsze pozwalają ustalić wynagrodzenie na konkretnym stanowisku, np. HR Business Partnera.

CZTERY PYTANIA DO KAŻDEGO RAPORTU

01 **Z jakiego roku jest raport?** I czy to najnowsza edycja.

02 **Jaka to liczba?** Najczęściej oferowana, średnia, mediana czy przedział.

03 **Brutto czy netto, jaka forma zatrudnienia?** Czy kwota obejmuje premię lub prowizję.

04 **Kogo dotyczy?** Doświadczenie, wielkość firmy, lokalizacja, branża.

Nie licz średniej z różnych raportów. Różne raporty mierzą różne rzeczy. Zamiast uśredniać, zapisz obok siebie, czego dotyczy każda liczba, i zastanów się, co mogło spowodować rozbieżność.

Natalia Lisiecka | Doradztwo Personalne · natalialisiecka.pl

© Natalia Lisiecka · Listopad 2026 · Opracowanie własne