

Dyrektywa o Transparentności Wynagrodzeń

Architektura Stanowisk

Jak przygotować organizację do wdrożenia transparentności wynagrodzeń?

Podręcznik opracowany przez słuchaczy studiów podyplomowych
Compensation & Benefits Uczelni Łazarskiego

Autorzy



Wojciech Pudliszewski - Lider Projektu
ARCHITEKTURA STANOWISK

Patronat nad projektem



Joanna Liksza – kierowniczka studiów podyplomowych Compensation & Benefits na Uczelni Łazarskiego oraz wykładowczyni na studiach MBA na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie; absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego oraz Akademii Leona Koźmińskiego (MBA)



Urszula Druzd - Niedźwiedź - Członkini Projektu



Justyna Matyja - Członkini Projektu



Ała Bielska - Członkini Projektu



Elżbieta Stec - Członkini Projektu



Małgorzata Zubek - Członkini Projektu



Joanna Majchrzak - Członkini Projektu

Autorzy



Małgorzata Gil - Liderka Projektu **KOMUNIKACJA WYNAGRODZEŃ**

Patronat nad projektem



Joanna Liksza – kierowniczka studiów podyplomowych Compensation & Benefits na Uczelni Łazarskiego oraz wykładowczyni na studiach MBA na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie; absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego oraz Akademii Leona Koźmińskiego (MBA)



Izabela Duda - Członkini Projektu



Ida Gugąła - Członkini Projektu



Elżbieta Stupnicka - Członkini Projektu



Agnieszka Szymczak - Członkini Projektu

Autorzy



Magdalena Tomczyk - Liderka Projektu **TRENDY**

Patronat nad projektem



Joanna Liksza – kierowniczka studiów podyplomowych Compensation & Benefits na Uczelni Łazarskiego oraz wykładowczyni na studiach MBA na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie; absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego oraz Akademii Leona Koźmińskiego (MBA)



Agnieszka Polak - Członkini Projektu



Edyta Kamińska - Członkini Projektu



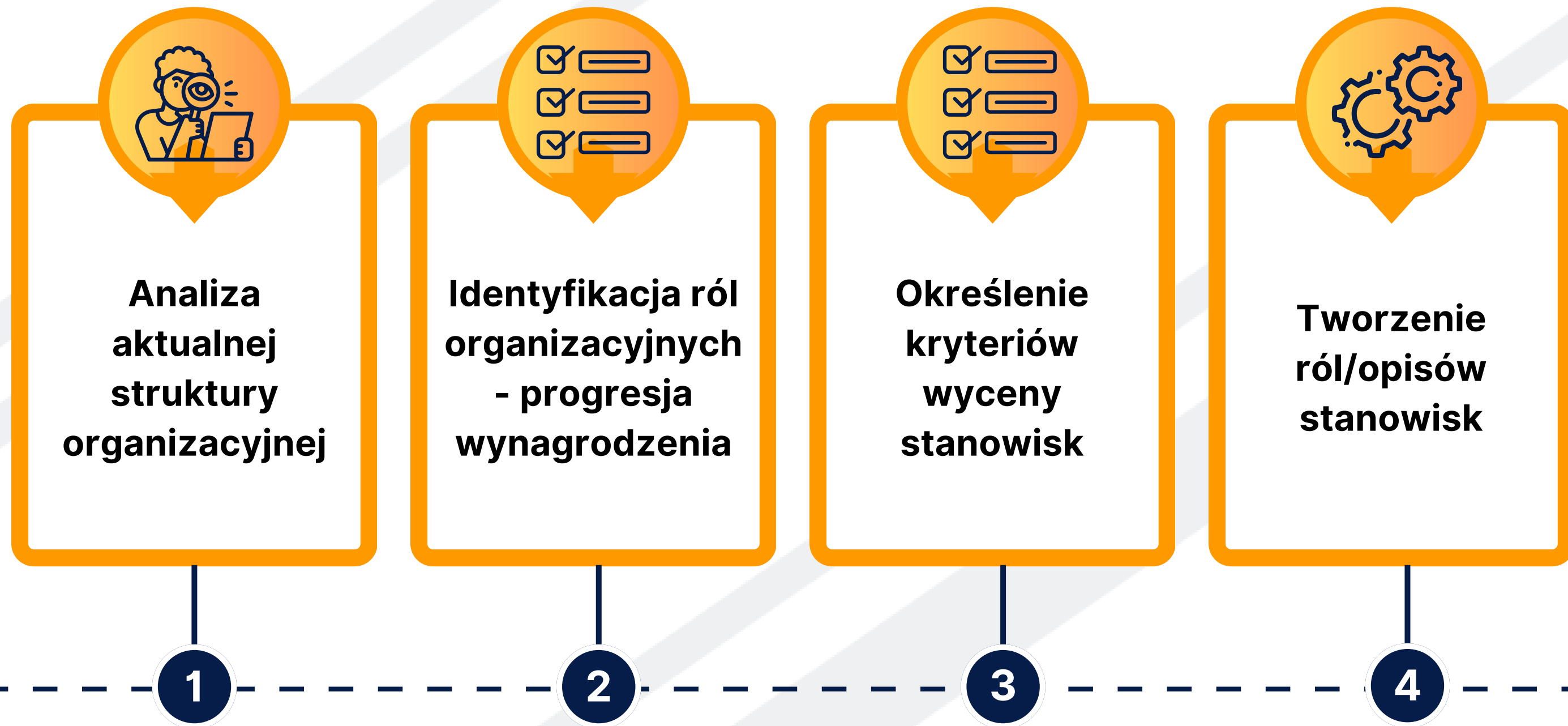
Władysław Pasztaleniec - Członek Projektu



1. **Analiza aktualnej struktury organizacyjnej**
2. **Identyfikacja ról organizacyjnych (progresja wynagrodzenia)**
3. **Określenie kryteriów wyceny stanowisk**
4. **Tworzenie ról / opisów stanowisk**
5. **Wycena stanowisk**
6. **Ustalenie widełek wynagrodzenia**
7. **Przeglądy wynagrodzeń**
8. **Komunikacja i wdrożenie**

Architektura

Instrukcja budowania architektury stanowisk zgodnie z dyrektywą o transparentności wynagrodzeń



Architektura

Instrukcja budowania architektury stanowisk zgodnie z dyrektywą o transparentności wynagrodzeń



Architektura

Instrukcja budowania architektury stanowisk zgodnie z dyrektywą o transparentności wynagrodzeń

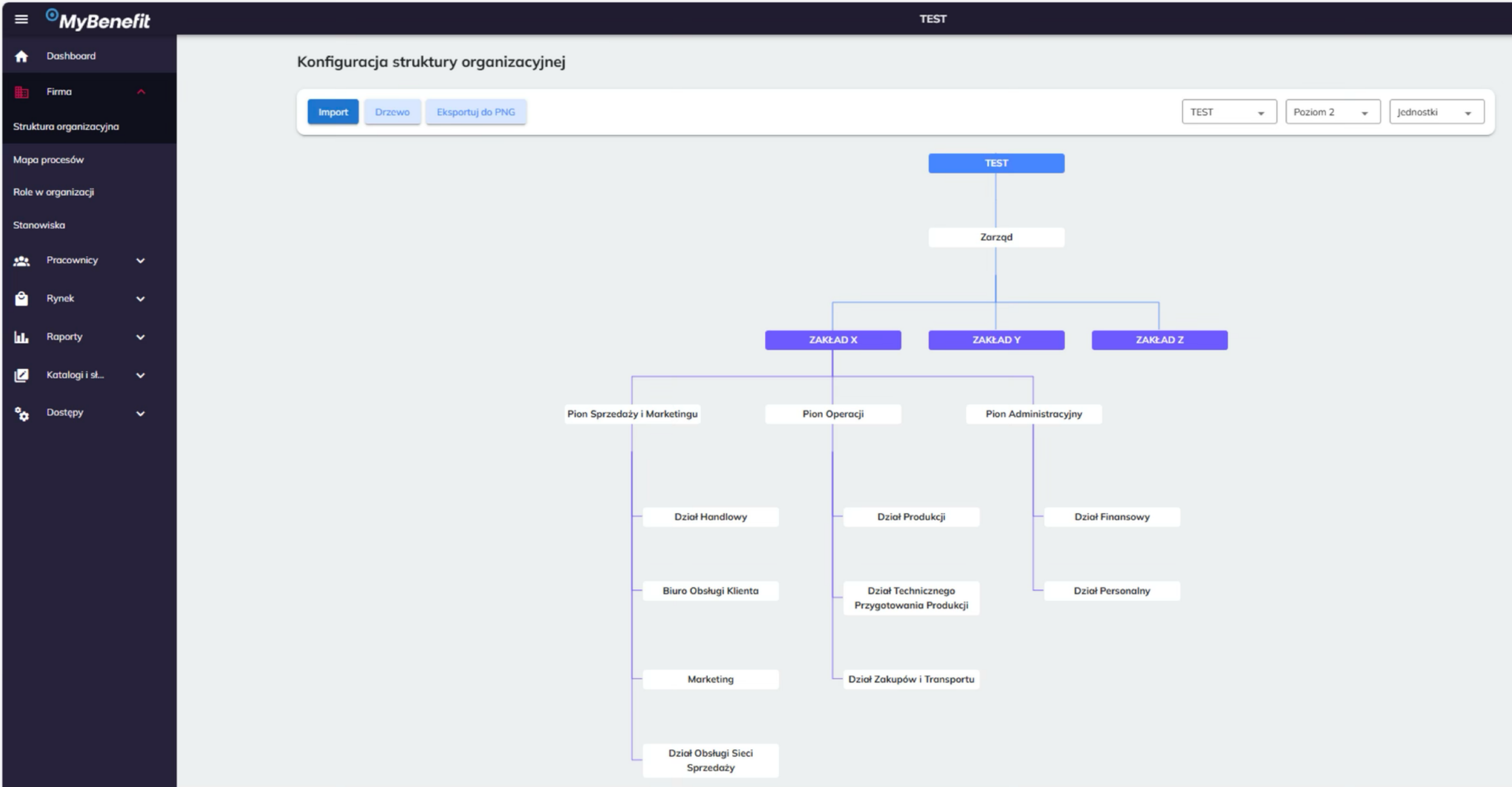


Analiza aktualnej struktury organizacyjnej

- Przeprowadź analizę obecnej struktury organizacyjnej, identyfikując wszystkie istniejące stanowiska
- Wyodrębnij jednostki biznesowe (np. centrala, zakład, sklep, oddział), jednostki organizacyjne (np. pion, departament, dział)
- Zbuduj **schemat organizacyjny** firmy

1

Schemat organizacyjny - przykład



Architektura

Instrukcja budowania architektury stanowisk zgodnie z dyrektywą o transparentności wynagrodzeń



Identyfikacja ról organizacyjnych - progresja wynagrodzenia

2

- Patrząc na schemat organizacyjny określ **funkcje organizacyjne**, które występują w strukturze przedsiębiorstwa, np. produkcja, logistyka, sprzedaż, marketing, HR, IT, zarządzanie projektami, etc.
- W ramach funkcji organizacyjnych wyodrębnij te **obszary**, które odpowiadają za wyodrębnione procesy, np. w ramach HR możemy wyodrębnić następujące obszary: rekrutacja, szkolenia i rozwój, zarządzanie wynagrodzeniami, kadry i płace
- W ramach obszarów zidentyfikuj **role organizacyjne**
- Zdefiniuj zasady promocji i awansów, czyli określ **progresję wynagrodzenia**



Funkcje, obszary, role w organizacji - przykład

MyBenefit

TEST

Dashboard

Firma

Struktura organizacyjna

Mapa procesów

Role w organizacji

Stanowiska

Pracownicy

Rynek

Raporty

Katalogi i sł...

Dostępny

Role w organizacji

MAPA RÓLLISTA RÓL

Jednostka biznesowa
ZAKŁAD X

Kopiowanie ról

Zarządzanie Sprzedażą | Sales ManagementSM

[0] Ogólny | General

[1] Sprzedaż Terenowa | Territory Sales

Sprzedaż Terenowa

[1] Obsługa Kluczowych Klientów | Key Accounts

[2] Obsługa Klienta | Customer Service

[1] Telesprzedaż | Call Center

Telesprzedaż

Zarządzanie Marketingiem | Marketing ManagementMK

[1] Zarządzanie Produktem / Marką | Brand/Product Management

[1] Reklama i Promocja | Advertisement & Promotion

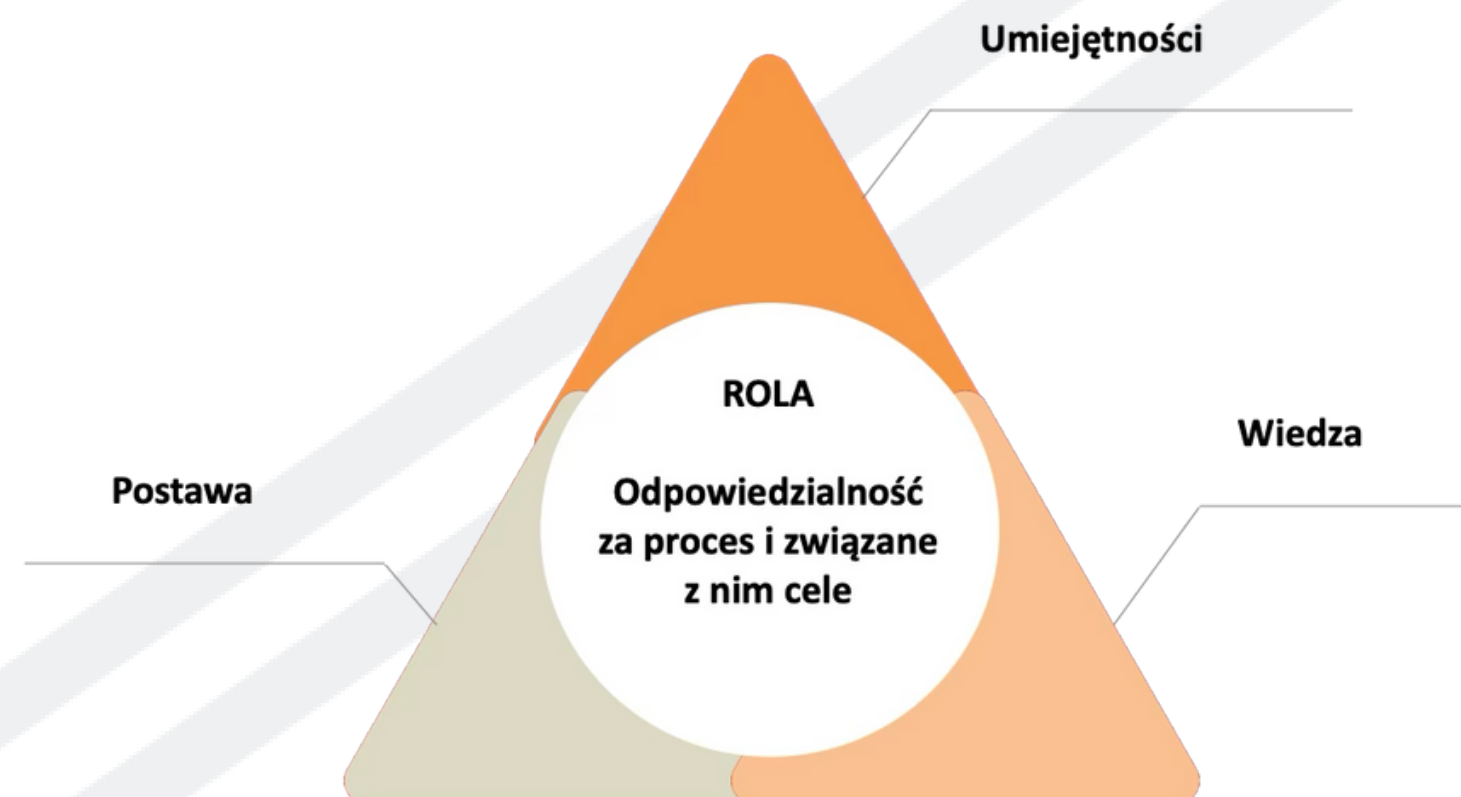
Zarządzanie Produkcją | Production & EngineeringPR

[1] Ogólny | General

[2] Zarządzanie Produkcją | Production

[1] Utrzymanie Ruchu | Maintenance

Rola organizacyjna – definicja



Rola organizacyjna

- Odpowiedzialność za proces i związane z nim cele
- Warunkiem osiągnięcia celu są: wiedza, umiejętności i postawa

Stanowisko

- Poziom „dojrzałości” kwalifikacyjnej w ramach roli; zdolność do realizacji celów organizacyjnych i biznesowych roli. Ilość poziomów stanowisk w roli zależy od jej złożoności i trudności

Rola organizacyjna – przykład

Rola organizacyjna: **KSIĘGOWOŚĆ**

Stanowiska pracy:

Samodzielny Księgowy

Księgowy / Starszy Księgowy

Młodszy Księgowy

Kryteria związane z progresją wynagrodzenia
(mechanizm awansu w roli):

Wiedza	Umiejętności	Doświadczenie
wykształcenie: wyższe wiedza specjalistyczna: poziom 3	um. biznesowe poziom 3 um. techniczne poziom 3 um. interpersonalne: poziom 3	3 – 5 lat
wykształcenie: średnie wiedza ogólna: poziom 3	um. biznesowe poziom 2 um. techniczne poziom 2 um. interpersonalne: poziom 2	1 – 3 lata
wykształcenie: średnie wiedza ogólna: poziom 2	um. biznesowe poziom 1 um. techniczne poziom 1 um. interpersonalne: poziom 1	0 - 1 roku



Uwaga: Pracodawcy powinni zapewnić, aby nazwy stanowisk pracy były **neutralne pod względem płci**.

Dyrektywa – progresja wynagrodzenia



Pracodawcy powinni udostępniać swoim pracownikom kryteria stosowane do określania:

- poziomów wynagrodzenia
- progresji wynagrodzenia

Progresja wynagrodzenia – odnosi się do procesu przenoszenia się pracownika na wyższy poziom wynagrodzenia.

Kryteria związane z progresją wynagrodzenia mogą obejmować m.in.:

- indywidualne osiągnięcia
- rozwój umiejętności
- staż pracy

Państwa członkowskie mogą zwolnić pracodawców zatrudniających mniej niż 50 pracowników z obowiązku związanego z udostępnianiem kryteriów obejmujących zasady progresji wynagrodzeń. Nawet jeśli tak się stanie, to Pracodawcy Ci nie są zwolnieni z obowiązku posiadania takich kryteriów.

Architektura

Instrukcja budowania architektury stanowisk zgodnie z dyrektywą o transparentności wynagrodzeń



Określenie kryteriów wyceny stanowisk

3

- Zdefiniuj jasne i obiektywne kryteria wyceny stanowisk pracy, minimum cztery określone przez Dyrektywę UE: **umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności i warunki pracy**
- Pracodawcy mogą, w stosownych przypadkach, uwzględnić dodatkowe kryteria, które mają znaczenie w danym miejscu pracy lub na danych stanowiskach
- Upewnij się, że kryteria te są zgodne z zasadą równości wynagrodzeń za pracę o takiej samej wartości
- Umiejętności miękkie nie mogą być niedoceniane



Definiowanie kryteriów

Jak wprowadzać kryteria równości wynagrodzeń?



Cel wyceny stanowisk:

Kryteria służą ocenie stanowisk pracy (a nie konkretnych pracowników) w celu określenia ich wartości i pogrupowania pracowników w kategorie oraz stworzenia struktur wynagrodzeń

Istotność kryteriów:

Nie wszystkie czynniki są w równym stopniu istotne w odniesieniu do konkretnego stanowiska.

Pracodawca powinien wyważyć każdy z tych czterech czynników w zależności od znaczenia tych kryteriów dla konkretnego miejsca pracy lub stanowiska. Można również uwzględnić dodatkowe kryteria, jeżeli są one istotne i uzasadnione

Wartość pracy:

Kryteria służą ocenie wartości pracy (stanowiska pracy), a nie wynagrodzenia konkretnego pracownika

Dyrektywa – kryteria obligatoryjne



Umiejętności

- Wiedza, kompetencje i doświadczenie potrzebne do pracy
- Mierzone przez wykształcenie, certyfikaty, doświadczenie oraz umiejętności techniczne i miękkie

Wysiłek

- Wysiłek fizyczny i umysłowy wymagany do pracy
- Oceniany przez intensywność, koncentrację, zaangażowanie emocjonalne i obciążenie psychiczne

Odpowiedzialność

- Zakres obowiązków i podejmowanych decyzji
- Obejmuje odpowiedzialność za budżet, zarządzanie zespołem, strategię firmy i bezpieczeństwo

Warunki pracy

- Środowisko, ryzyko zawodowe i trudne warunki pracy
- Praca w wymagających warunkach może wiązać się z dodatkami finansowymi

Dodatkowe kryteria - inne, przykłady

EXAMPLE



Doświadczenie zawodowe: Liczba lat pracy w danej dziedzinie oraz zdobyte umiejętności i wiedza praktyczna

Wykształcenie: Poziom wykształcenia oraz specjalistyczne kwalifikacje, które są wymagane na danym stanowisku

Kompetencje interpersonalne: Umiejętności komunikacyjne, zdolność do pracy w zespole oraz zarządzanie konfliktami

Innowacyjność: Zdolność do wprowadzania nowych pomysłów, rozwiązań oraz adaptacji do zmieniających się warunków pracy

Złożoność zadań: Stopień skomplikowania obowiązków oraz wymagania dotyczące podejmowania decyzji

Wpływ na organizację: Znaczenie stanowiska dla realizacji celów organizacji oraz jego wpływ na wyniki finansowe i operacyjne

Model kompetencji - przykład

MyBenefit

Dashboard

Firma

Pracownicy

Rynek

Raporty

Katalogi i sł...

Katalogi firmowe

Słowniki firmowe

Słowniki rynkowe

Dostępny

TEST

Katalogi firmowe

KATALOG WIEDZYKATALOG UMIEJĘTNOŚCIKATALOG KOMPETENCJI

Skala oceny wiedzy (wartości domyślne)

Wiedza	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4	Akcje
W tym polu znajduje się nazwa wiedzy	Wymagana podstawowa wiedza z danej specjalizacji (wykonywanie rutynowych czynności i zadań; praca pod nadzorem)	Wymagana ogólna wiedza z danej specjalizacji (wykonywanie różnego rodzaju czynności i zadań; ograniczony zakres samodzielności i odpowiedzialności)	Wymagana zaawansowana wiedza z danej specjalizacji (wyraźny poziom samodzielności i odpowiedzialności)	Wymagana ekspercka wiedza z danej specjalizacji (rozstrzyga kwestie złożone i nietypowe); może szkolić innych; może odpowiadać za pracę innych osób oraz wykorzystanie zasobów	

Nowa wiedzaEksportuj do ExcelSortowanie po wielu kolumnach

Wyszukaj

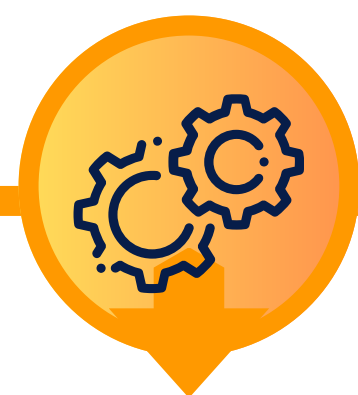
Wiedza ↑	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4	Akcje
Wiedza ogólna	Osoba zajmująca stanowisko nie musi posiadać żadnej wiedzy merytorycznej ani szkolenia. Umiejętności potrzebne do wykonywania pracy na tym stanowisku nabyte po krótkim przeszkoleniu. Zadania są rutynowe, opisane prostymi instrukcjami i procedurami.	W związku z kompleksowością realizowanych zadań, od osoby zajmującej stanowisko wymagane jest dobre rozumienie sposobu działania we własnym obszarze oraz umiejętność zastosowania instrukcji, procedur i przepisów w praktyce.	Osoba zajmująca stanowisko rozumie w jaki sposób przydzielone jej zadania wnoszą wkład w realizację celów zespołu, w którym znajduje się jej stanowisko. Dodatkowo wymagana jest podstawowa wiedza merytoryczna z obszaru specjalizacji.	Osoba zajmująca stanowisko rozumie w jaki sposób jej zespół współdziała z innymi zespołami w obrębie funkcji. Posiada dobrą znajomość wielu procesów, procedur i systemów, które wykorzystywane są przy realizacji zadań. Może szkolić i wspierać innych.	
Wiedza specjalistyczna	Osoba zajmująca stanowisko posiada podstawową wiedzę merytoryczną z obszaru specjalizacji. Dodatkowo rozumie w jaki sposób przydzielone jej zadania wnoszą wkład w realizację celów zespołu, w którym znajduje się jej stanowisko.	Osoba zajmująca stanowisko posiada dobrą znajomość wielu procesów, procedur i systemów, które wykorzystywane są przy realizacji zadań w ramach obszaru. Ograniczony poziom samodzielności i odpowiedzialności do zadań realizowanych w obszarze.	Osoba zajmująca stanowisko posiada zaawansowaną wiedzę zawodową w zakresie swojej specjalizacji oraz dobre rozumienie w jaki sposób obszar współdziała z innymi w ramach funkcji. Wyraźny poziom samodzielności i odpowiedzialności.	Osoba zajmująca stanowisko posiada ekspercką wiedzę merytoryczną z zakresu specjalizacji i szeroki zakres odpowiedzialności. Rozstrzyga kwestie złożone i nietypowe. Może szkolić innych. Może odpowiadać za pracę innych osób oraz wykorzystanie zasobów.	

Wierszy na stronie: 51-2 z 2



Architektura

Instrukcja budowania architektury stanowisk zgodnie z dyrektywą o transparentności wynagrodzeń



**Tworzenie
ról/opisów
stanowisk**

4

- Sporządź opisy ról organizacyjnych, uwzględniając cel roli, główne zadania (odpowiedzialności) i wymagane kompetencje
- Opisy powinny być przejrzyste i dostępne dla wszystkich pracowników, aby zapewnić transparentność
- Opis roli organizacyjnej określa profil kompetencyjny dla stanowisk, które obejmuje rola, **zgodny z kryteriami wyceny stanowisk**
- Opisujemy typową rolę, w której osoba zatrudniona efektywnie realizuje cel roli oraz **określamy ilość poziomów w roli oraz kryteria awansów**, tworząc mechanizm progresji wynagrodzenia
- Dodatkowo możemy opisać stanowiska pracy (opcja)



Opis roli organizacyjnej - przykład



Metryczka

Podstawowe informacje o stanowisku.



Cel ROLI

Cel roli w organizacji.



Zakres odpowiedzialności

Obowiązki i główne zadania roli.



Wskaźniki efektywności

Metryki oceny wydajności.



Uprawnienia decyzyjne

Uprawnienia do podejmowania decyzji związane z rolą.



Wiedza i umiejętności

Wymagana wiedza i umiejętności na stanowisku.



Kompetencje firmowe

Oczekiwane kompetencje korporacyjne od pracownika.



Zakres współpracy

Zakres współpracy z innymi zespołami.



Dostępny IT

Wymagania dotyczące dostępu IT dla roli.



Znajomość języka angielskiego

Wymagania dotyczące znajomości języka angielskiego.



Wymagania formalne

Wymagania formalne dla stanowiska.

	Karta Roli															
Nazwa roli	Sprzedaż Terenowa											Kategoria			Symbol	
Miejsce na mapie stanowisk	Funkcja										Obszar					
	Zarządzanie Sprzedażą										Sprzedaż Terenowa					
Cel roli	Sprzedaż produktów i usług firmy w określonym regionie.															
Główne zadania	1. Realizacja celów handlowych. 2. Przygotowywanie prezentacji i ofert handlowych. 3. Udział w akcjach promocyjnych oraz inicjatywach marketingowych. 4. Raportowanie wyników sprzedaży.															
Odpowiedzialność	1. Odpowiada za wynik na sprzedaży. 2. Odpowiada za zadowolenie Klienta (NPS).															
Uprawnienia	1. Uprawnienie do wystawiania faktur sprzedaży.															
Kluczowa wiedza i umiejętności	WIEDZA MERYTORYCZNA				Poziom wymagań				UMIĘTNOŚCI FUNKCYJNE				Poziom wymagań			
	1.	Wiedza specjalistyczna			1	2	3	4	Umiejętności biznesowe				1	2	3	4
	2.				1	2	3	4	Umiejętności techniczne				1	2	3	4
	3.				1	2	3	4	Umiejętności interpersonalne				1	2	3	4
Kluczowe kompetencje	KOMPETENCJE FIRMOWE										Poziom wymagań					
	1.	Komunikacja										A	B	C	D	E
	2.	Współpraca										A	B	C	D	E
Zakres współpracy	Wewnętrzna							Zewnętrzna								
	Rola				Cel			Rola				Cel				
	1.	Marketing			akcje promocyjne			1.	Klienci			obsługa Klientów				
	2.	Kontroling			budżet			2.	Dostawcy			budowa relacji biznesowych				
Dostępny	Systemy IT															
	Użytkownik										Administrator					
	1.	CRM										1.	Użytkownik			
	2.	Ms Office										2.	Użytkownik			
język angielski	A1		A2		B1		B2		C1		C2					
					x											
Wymagania formalne	Wykształcenie				Min staż		Certyfikaty		Inne							
	Wykształcenie średnie				3 lata				Prawo jazdy kat. B							



Zasady awansów i promocji

Dyrektywa wymusza na pracodawcach stworzenie przejrzystych ścieżek awansu. Należy opracować procedurę lub regulamin określający zasady promocji i awansów (progresji wynagrodzenia).

Kluczowe jest ustalenie jasnych, mierzalnych kryteriów awansu, takich jak:

- indywidualne osiągnięcia,
- rozwój umiejętności,
- doświadczenie.

Należy regularnie komunikować te kryteria pracownikom oraz zapewnić dostęp do programów szkoleniowych.

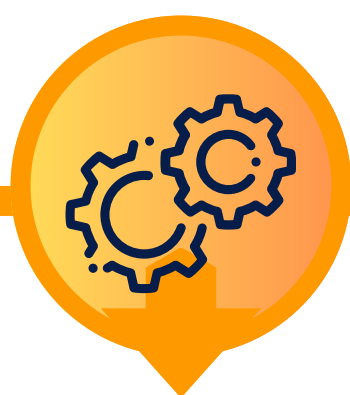
Rozwijaj awanse poziome oraz regularnie aktualizuj procedurę promocji i awansów, dostosowując ją do zmieniających się warunków w organizacji i jej otoczeniu.

Pamiętaj, że nie wszyscy pracownicy chcą lub mogą być awansowani, a ścieżka awansu jest częścią długoterminowego planu kariery.



Architektura

Instrukcja budowania architektury stanowisk zgodnie z dyrektywą o transparentności wynagrodzeń



**Wycena
stanowisk**

5

Skategoryzuj stanowiska według zdefiniowanych kryteriów, tworząc **kategorie** obejmujące osoby wykonujące taką samą pracę lub pracę takiej samej wartości

Możesz użyć **dowolnej metody wyceny stanowisk** (wartościowanie, mapowanie, klasyfikacja, etc.)

Ustal hierarchię stanowisk, uwzględniając poziom odpowiedzialności, wymagane kompetencje oraz złożoność i trudność pracy (wysiłek i warunki pracy)

Określ **struktury wynagrodzeń**, które umożliwiają porównanie wartości różnych stanowisk pracy w ramach tej samej struktury organizacyjnej



Dyrektywa - definicje



„kategoria pracowników” oznacza pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości pogrupowanych przez pracodawcę w niearbitralny sposób na podstawie niedyskryminacyjnych i obiektywnych, neutralnych pod względem płci kryteriów, w stosownych przypadkach, we współpracy z przedstawicielami pracowników, zgodnie z prawem krajowym lub praktyką krajową

„poziom wynagrodzenia” oznacza roczne wynagrodzenie brutto i odpowiadające mu wynagrodzenie godzinowe brutto

„wynagrodzenie” oznacza zwykłą podstawową lub minimalną płacę godzinową lub płacę miesięczną oraz wszelkie inne świadczenia pieniężne lub rzeczowe, otrzymywane przez pracownika bezpośrednio lub pośrednio (składniki uzupełniające lub zmienne) od swojego pracodawcy z racji swojego zatrudnienia

Przejrzystość wynagrodzeń

Pracodawcy zapewnią **łatwy dostęp do kryteriów**, które są stosowane do określania:

- wynagrodzenia pracowników
- poziomów wynagrodzenia
- progresji wynagrodzenia

Łatwy dostęp dla pracowników oznacza, że muszą móc oni w prosty i łatwy sposób się z nimi zapoznać, powinny być dostępne od ręki, z własnej inicjatywy pracodawcy, a nie tylko na wniosek pracownika, np. zamieszczenie tych kryteriów w intranecie.

Należy wzmocnić stosowanie zasady równości wynagrodzeń poprzez wyeliminowanie bezpośredniej i pośredniej dyskryminacji płacowej. **Nie stoi to na przeszkodzie temu, aby pracodawcy różnie wynagradzali pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości, o ile kierują się obiektywnymi, neutralnymi pod względem płci oraz wolnymi od uprzedzeń kryteriami, takimi jak osiągnięcia i kompetencje.**



Prawo do informacji



Prawo pracowników do występowania o informacje i otrzymywania ich na piśmie w odniesieniu do:

- ich indywidualnego poziomu wynagrodzenia
- średnich poziomów wynagrodzenia w podziale na płeć, w odniesieniu do kategorii pracowników wykonujących taką samą pracę jak oni lub pracę o takiej samej wartości jak ich praca

Pracownik może więc żądać informacji dotyczących wyłącznie kategorii pracowników, do której należy dany pracownik, a nie jakiejkolwiek kategorii pracowników.

Pracownik może zwracać się o informacje w każdym czasie osobiście, za pośrednictwem przedstawicieli pracowników lub organu równości.

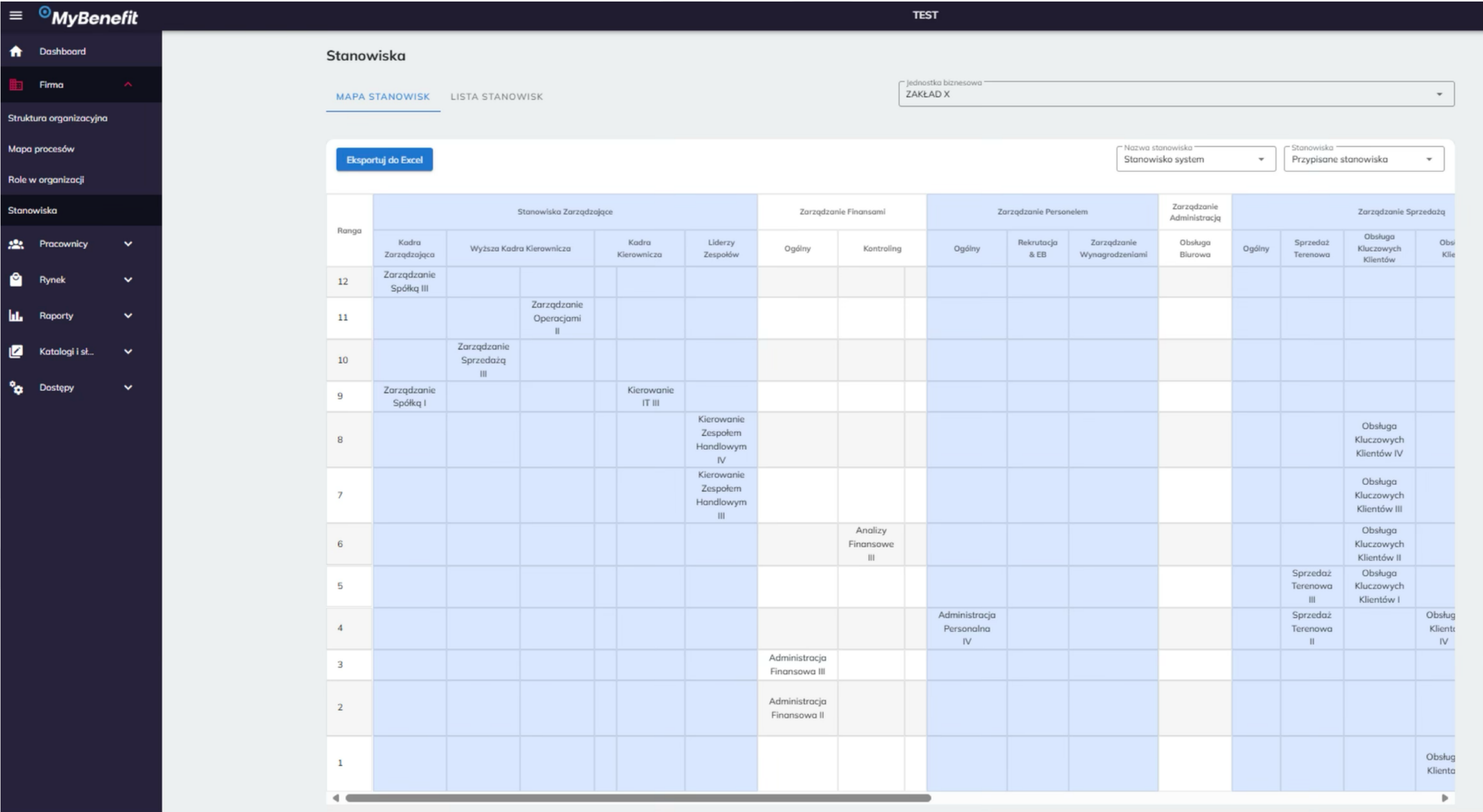
Pracodawcy co roku informują wszystkich pracowników o przysługującym im prawie do otrzymywania informacji oraz o krokach, jakie ma podjąć pracownik w celu wykonania tego prawa.

Struktura wynagrodzeń



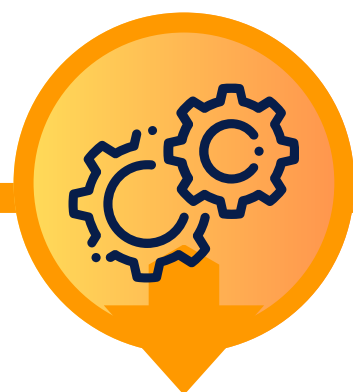
- Obowiązek stworzenia struktur dotyczy **wszystkich pracodawców**, bez względu na ich wielkość (zakres stosowania)
- Struktury wynagrodzeń powinny zapewniać równe wynagrodzenie za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości
- Taka sama praca lub praca o takiej samej wartości może być różnie wynagradzana o ile wynika to z obiektywnych, neutralnych pod względem płci oraz wolnych od uprzedzeń kryteriami, takimi jak osiągnięcia i kompetencje

Mapa stanowisk – nowoczesny taryfikator (przykład struktury wynagrodzenia)



Architektura

Instrukcja budowania architektury stanowisk zgodnie z dyrektywą o transparentności wynagrodzeń



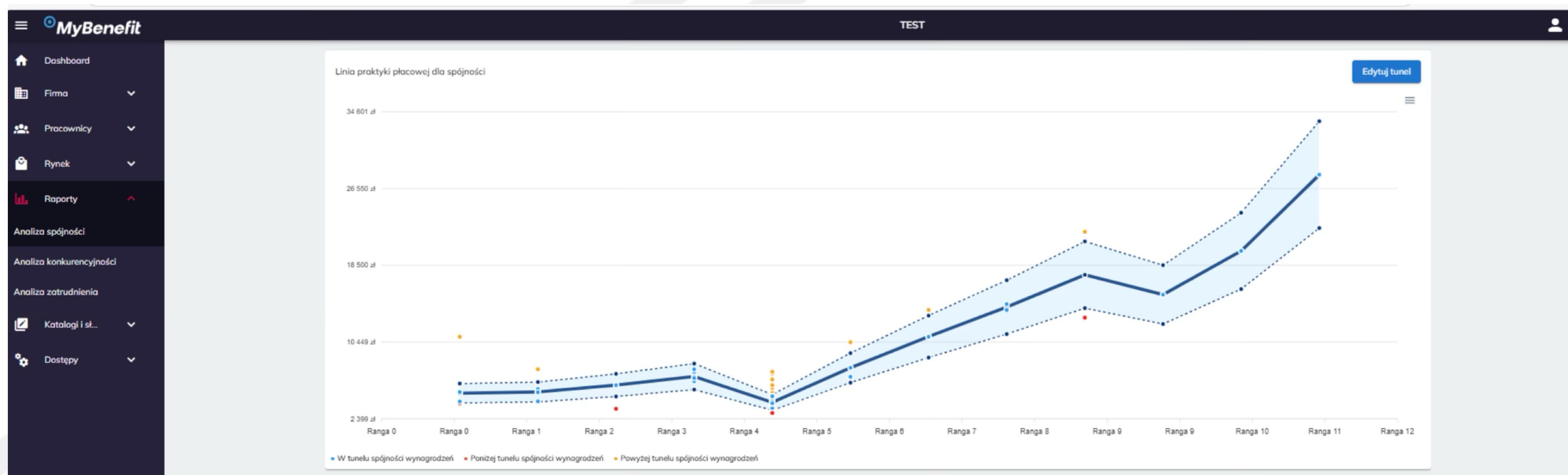
Ustalanie widełek wynagrodzenia

6

- Określ widełki wynagrodzeń dla każdej kategorii stanowisk
- Możesz dokonać tego w oparciu o przyjętą politykę płacową w organizacji (jak chcemy, musimy i możemy płacić); ustal ją z zarządem firmy
- Widełki powinny być zgodne z zasadą równości wynagrodzeń i uwzględniać rynkowe standardy płacowe
- **Płace i benefity:** określ widełki płacowe oraz świadczenia i benefity dla każdej kategorii stanowisk



Analiza spójności wynagrodzeń - przykład



Analiza spójności i sprawiedliwości wynagrodzeń – badanie progresji wynagrodzeń oraz ich rozpiętości w odniesieniu do mediany wewnętrznej dla każdego poziomu wynagrodzenia (ranga) w celu przygotowania tabel płac w oparciu o przyjętą w organizacji politykę płacową

System wynagrodzeń



- Budując system wynagrodzeń zaczynamy od odpowiedzi na pytanie: po co tworzymy system wynagradzania?
- W jaki sposób chcemy, możemy i musimy wynagradzać pracowników aby ich pozyskać, utrzymać i motywować?
- Które grupy są dla nas kluczowe ?
- Jak będziemy rozwijać talenty?

Benefity



Benefity są kluczowym elementem modelu Total Reward, oferującym zalety takie jak:

- utrzymanie pracowników
- zwiększenie zaangażowania i lojalności
- dostarczanie unikalnych wartości

Są efektywne kosztowo, o ile są zgodne z prawem i dostosowane do potrzeb pracowników. Kluczowa jest ciągła komunikacja, która buduje transparentność i informuje pracowników o przysługujących im benefitach

Różne grupy pracowników mogą otrzymać różne systemy korzyści, dostosowane do:

- rodzaju pracy (np. wsparcie zdrowotne dla pracowników fizycznych),
- kwalifikacji (zaawansowane programy dla specjalistów),
- odpowiedzialności (ubezpieczenie dla odpowiedzialnych stanowisk)

Dodatki, jak samochody służbowe, powinny mieć jasne, obiektywne kryteria przyznawania



Rozwój i doskonalenie obejmuje działania i programy skierowane na wzrost kompetencji pracowników

Indywidualny plan rozwoju na danym stanowisku

- bazujący na mocnych stronach pracownika, umożliwiając zdobywanie “ekspertyzy” (Dreyfus - od juniora do mistrza), dzięki temu wzrasta wartość jego kompetencji w firmie i na rynku dając szansę na wzrost wynagrodzenia,
- opracowywany na bazie oceny kompetencji związanych z aktualnym lub innymi potencjalnymi stanowiskami, zgodnie z możliwą ścieżką kariery

Firmowe programy rozwojowe umożliwiające rozwój w obszarach kompetencji miękkich (komunikacja, prezentacje, negocjacje, zarządzanie pracownikami), programy mentoringowe, e-learningowe, czasowe projekty na zastępstwo itp.

Performance Management Process

Proces zarządzania wynikami pracy - obszar wsparcia i motywacji pracowników do osiągania coraz lepszych wyników, mających wpływ na sukces organizacji

Elementy:

- jasne i klarowne komunikowanie celów na ustalony okres - indywidualnych i zespołowych
- powiązanie wyników pracy z wypłatą premii indywidualnej
- powiązanie wyników pracy zespołowej z wypłatą premii działowej/firmowej
- cykliczne rozmowy z przełożonym w celu omówienia wyników pracy (motywacja, dalszy rozwój)
- cykliczne rozmowy z przełożonym w kontekście oceny kompetencji w kontekście aktualnej /nowej roli



W związku z wejściem w życie dyrektywy premie powinny być przyznawane na bazie obiektywnych i neutralnych płciowo kryteriów.

Nie ma podstaw prawnych do wypłaty tzw. premii uznaniowych (uznanie jest kryterium subiektywnym nie obiektywnym).

Architektura

Instrukcja budowania architektury stanowisk zgodnie z dyrektywą o transparentności wynagrodzeń



Przeglądy wynagrodzeń

- Regularnie monitoruj i aktualizuj **struktury wynagrodzeń** w organizacji, aby zapewnić zgodność z dyrektywą oraz zmieniającymi się warunkami rynkowymi

7

Przegląd wynagrodzeń

Pracodawcy powinni przeprowadzać cykliczne przeglądy wynagrodzeń

Przegląd wynagrodzeń obejmuje:

- analizę zatrudnienia (kwartyle wynagrodzenia)
- analizę spójności i sprawiedliwości wynagrodzeń
- analizę konkurencyjności wynagrodzeń (opcjonalnie)
- analizę luki płacowej ze względu na płeć



Analizy informują o poziomie wynagrodzeń w organizacji i pozwalają na aktualizację struktur wynagradzania

W praktyce przeglądy wynagrodzeń przeprowadzane są raz w roku i łączone są z procesem zmian wynagrodzeń w organizacji (proces podwyżkowy)

Często organizacje monitorują zmiany w zatrudnieniu i wynagrodzeniach na bieżąco i przygotowują kwartalne informacje dla zarządów. W ten sposób mogą szybko dostosowywać się do zachodzących zmian i zachować konkurencyjność

Zakres informacji



Państwa członkowskie zapewniają, aby pracodawcy dostarczali następujące informacje dotyczące ich organizacji:

- luka płacowa ze względu na płeć
- luka płacowa ze względu na płeć w formie składników uzupełniających lub zmiennych
- mediana luki płacowej ze względu na płeć
- mediana luki płacowej ze względu na płeć w formie składników uzupełniających lub zmiennych
- odsetek pracowników płci żeńskiej i męskiej otrzymujących składniki uzupełniające lub zmienne
- odsetek pracowników płci żeńskiej i męskiej w każdym kwartyle wynagrodzenia
- luka płacowa ze względu na płeć wśród pracowników w podziale na kategorie pracowników, według zwykłej podstawowej płacy godzinowej lub miesięcznej oraz składników uzupełniających lub zmiennych

Terminarz



Pracodawcy zatrudniający **250 pracowników lub więcej, do dnia 7 czerwca 2027 r.**, a następnie co roku, przekazują informacje dotyczące poprzedniego roku kalendarzowego

Pracodawcy zatrudniający **od 150 do 249 pracowników, do dnia 7 czerwca 2027 r.**, a następnie co trzy lata, przekazują informacje dotyczące poprzedniego roku kalendarzowego

Pracodawcy zatrudniający **od 100 do 149 pracowników, do dnia 7 czerwca 2031 r.**, a następnie co trzy lata, przekazują informacje dotyczące poprzedniego roku kalendarzowego

Państwa członkowskie nie uniemożliwiają pracodawcom zatrudniającym mniej niż 100 pracowników dobrowolnego przekazywania informacji.

Architektura

Instrukcja budowania architektury stanowisk zgodnie z dyrektywą o transparentności wynagrodzeń



Komunikacja i wdrożenie

- Przedstaw pracownikom nową strukturę stanowisk oraz zasady ustalania wynagrodzeń
- Zapewnij dostęp do informacji na temat kryteriów oceny stanowisk oraz widełek wynagrodzeń

8

MATRYCA DOJRZAŁOŚCI ORGANIZACJI DO WDROŻENIA TRANSPARENTNOŚCI WYNAGRODZEŃ

Capability Assessment Matrix - Transparentność Wynagrodzeń						
Poziom Dojrzałości Organizacji	1 Świadomość	2 Pomiar i monitoring	3 Plan rozwoju	4 Benchmarking	5 Polityki i przeglądy	6 Lider w Branży
Ludzie	Zarząd oraz kadra kierownicza znają regulacje dotyczące Transparentności Wynagrodzeń, rozumieją ideę i cel zmian.	Organizacja informuje pracowników o istnieniu struktury zaszerzegowania stanowisk i odpowiadających im poziomach wynagradzania, o zasadach przyznawania podwyżek i awansów oraz o prawie do uzyskania informacji o uśrednionej luce płacowej na swoim stanowisku. Kandydaci do pracy są informowani o widełkach wynagrodzenia na stanowisku, o które się ubiegają.	Organizacja zna przyczyny powstawania luki płacowej i podejmuje działania mające na celu jej minimalizację. Komunikuje je w sposób odpowiedzialny do pracowników, wyjaśniając z czego wynika ich wynagrodzenie i jakie są ewentualne przyczyny zidentyfikowanej luki płacowej, a także jakie środki zostaną podjęte, aby ją zmniejszyć lub zlikwidować.	Organizacja informuje pracowników o poziomach wynagrodzeń rynkowych odpowiadających ich stanowiskom. Zarząd oraz kadra kierownicza uczestniczą w konferencjach i wydarzeniach dotyczących Transparentności Wynagrodzeń. Na spotkaniach firmowych omawiane są trendy i kierunki zmian zarówno w kontekście spójności i sprawiedliwości wynagrodzeń, jak i ich konkurencyjności.	Organizacja transparentnie komunikuje jakie metodologie stosuje i jakimi zasadami kieruje się przy budowaniu polityki wynagradzania. Przeprowadzane są cykliczne badania opinii pracowników. Wynagrodzenia definiowane są szeroko z wykorzystaniem Modelu Total Rewards. Polityka wynagradzania wspiera strategię organizacji i buduje zaangażowanie pracowników.	Zarząd i kadra kierownicza dążą do uzyskania pozycji lidera w branży w zakresie transparentności wynagrodzeń jako jednej z podstawowych wartości komunikowanych przez firmę. Pracownicy w sposób świadomy korzystają z całkowitego pakietu wynagrodzeń i mają bieżącą informację na temat ich wynagrodzenia. Są też ambasadorami marki pracodawcy jako lidera transparentności wynagrodzeń.
	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -
Struktury	Jest osoba/zespół odpowiedzialny za wdrożenie Dyrektywy o Transparentności Wynagrodzeń w organizacji.	Jest osoba/zespół, który posiada odpowiedni poziom kompetencji oraz czas, aby prowadzić regularny przegląd struktury wynagrodzeń oraz dokonywać pomiaru luki płacowej. Wskazane są osoby/ zespoły odpowiedzialne za komunikację i szkolenia.	Jest osoba/zespół, który posiada odpowiedni poziom kompetencji oraz czas, aby po dokonaniu pomiaru luki płacowej wyciągać z niego odpowiednie wnioski i udzielać Zarządowi i kadrze kierowniczej rekomendacji w tym zakresie. Organizacja prowadzi cykliczne szkolenia dla kadry kierowniczej i pracowników z zakresu Transparentności Wynagrodzeń.	Jest osoba/zespół, który posiada odpowiedni poziom kompetencji oraz czas i zagwarantowane środki finansowe, aby pozyskiwać wiarygodne dane rynkowe dotyczące wynagrodzeń, porównać je z danymi wewnętrznymi zgodnie z obowiązującą strukturą stanowisk, wyciągać z tej analizy odpowiednie wnioski i udzielać Zarządowi i kadrze kierowniczej rekomendacji w tym zakresie. Prowadzony jest dialog wewnętrzny uwzględniający perspektywę wszystkich interesariuszy organizacji.	Jest osoba/zespół, który posiada odpowiedni poziom kompetencji oraz czas, aby na podstawie zgromadzonych danych wewnętrznych oraz benchmarku rynkowego, a także celów biznesowych organizacji i oczekiwań pracowników, budować politykę wynagradzania i przeprowadzać oraz monitorować działania w tym zakresie. W organizacji funkcjonują też procedury przeglądu polityk, regulaminów i procedur, zapewniające ich aktualność i efektywność. Zagwarantowany jest skuteczny przepływ komunikacji między wszystkimi interesariuszami organizacji.	Jest zespół, który posiada odpowiedni poziom kompetencji oraz czas i zagwarantowane środki finansowe aby prowadzić bieżący monitoring trendów rynkowych w tym zakresie i w razie potrzeby - podejmować właściwe działania i inicjatywy. W strukturach organizacji wskazany jest zespół lub zespoły gwarantujące efektywną komunikację stosowanych rozwiązań w zakresie transparentności wynagrodzeń. Organizacja jest obecna na konferencjach i wydarzeniach branżowych oraz w publikacjach. Podejmuje działania podnoszące jej atrakcyjność na rynku pracy.
	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -
Procesy	Opisany jest proces wdrożenia Transparentności Wynagrodzeń w organizacji. Określony jest zakres zmian wymagany regulacjami formalno-prawnymi.	Istnieje ustrukturyzowany i opisany proces dokonywania pomiaru luki płacowej zgodnie z wytycznymi Dyrektywy, z uwzględnieniem istniejącej w organizacji struktury stanowisk.	Istnieje ustrukturyzowany i opisany proces podejmowania działań naprawczych wynikających z analizy, uwzględniający dopuszczalny poziom odchylenia i zakres możliwych do zastosowania działań naprawczych. Głównym źródłem danych są zasoby wewnętrzne i ogólnodostępne dane rynkowe.	Istnieje ustrukturyzowany i opisany proces analizy danych rynkowych, w tym kryteria analizy, jej częstotliwość i stosowane mechanizmy. Podejmowane są działania naprawcze i prowadzony jest cykliczny monitoring wyników. Analizy przeprowadzane są na danych wewnętrznych i zewnętrznych.	W organizacji dokonuje się regularnych przeglądów i aktualizacji polityk wynagradzania i powiązanych procesów, określając ich zakres i częstotliwość. Procesy obejmują swoim zakresem wynagrodzenia i benefity, strategię i plan komunikacji całkowitego pakietu korzyści z pracy oraz rozwój i szkolenia z zakresu wynagrodzeń i benefitów, a także badania opinii i zaangażowania pracowników.	W organizacji jest zdefiniowany proces przeglądu trendów rynkowych dotyczących obszaru wynagradzania, np. organizacja przygotowuje scenariusze predykcyjne zmian wynagrodzeń w oparciu o dane z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Strategia i plan komunikacji traktują transparentność wynagrodzeń priorytetowo. Organizacja efektywnie zarządza wynagrodzeniami i dąży do jawności wynagrodzeń, budując na tym swoją przewagę konkurencyjną.
	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -
Systemy	Wybrane jest rozwiązanie informatyczne, które obsługuje proces zarówno w zakresie komunikacji do pracowników, jak i sprawozdawczości.	Funkcjonuje system, który w sprawny i wiarygodny sposób analizuje dane płacowe, wyliczając nieskorygowaną i skorygowaną lukę płacową na wszystkich poziomach struktury stanowisk oraz generuje raporty dla pracowników zawierające te dane z uwzględnieniem ich anonimizacji.	System obsługujący proces jest elastyczny, tzn. pozwala na analizę danych uwzględniającą wiele zmiennych w zależności od potrzeb, a w razie potrzeby istnieje możliwość jego rozbudowy. Rozwijane są narzędzia do komunikacji wynagrodzeń i benefitów.	Dane rynkowe i wewnętrzne dane płacowe są dostępne na dedykowanej platformie umożliwiającej ich sprawną analizę pod kątem wielu różnych kryteriów. Narzędzia rozwijane są pod kątem analizy wynagrodzeń, benefitów i innych świadczeń związanych z pracą (np. programów rozwojowych, wellbeingowych, etc.).	Polityki i procedury w obszarze wynagradzania są po aktualizacji w łatwy sposób dostępne wszystkim pracownikom. Sprawny system zapewniający bezpośrednią komunikację całkowitego pakietu wynagrodzeń. Rozwiązania informatyczne pozwalają na efektywną komunikację z pracownikami i zbieranie ich opinii, a także prowadzenie dialogu z wszystkimi interesariuszami organizacji.	Organizacja tworzy rozwiązania informatyczne, które inspirować rynek. Dane o wynagrodzeniach i świadczeniach dostępne są dla wszystkich pracowników w czasie rzeczywistym, a komunikacja pozwala na bieżącą wymianę opinii i informacji między użytkownikami systemów, przy zachowaniu zasad poufności i anonimizacji danych. W systemach informatycznych wykorzystywane są najnowsze rozwiązania z wykorzystaniem AI włącznie.
	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -	- Wprowadź tu poziom dojrzałości -



ETAP I. ŚWIADOMOŚĆ – KOMUNIKACJA WYNAGRODZEŃ

OPIS	ZARZĄD	KADRA KIEROWNICZA	HR	STRONA SPOŁECZNA	PRACOWNICY	OTOCZENIE
What? – Co?	Cel i główne regulacje EU PTD	Cel i główne regulacje, nowe obowiązki EU PTD	Cel i główne regulacje, nowe obowiązki EU PTD, osoby odpowiedzialne, plan wdrożenia.	Informacja o rozpoczęciu przez organizację przygotowań do wdrożenia EU PTD - podstawowa informacja, cel wdrożenia.	Informacja o rozpoczęciu przez organizację przygotowań do wdrożenia EU PTD - podstawowa informacja, cel wdrożenia.	Informacje o wynagrodzeniach nie są jeszcze komunikowane ani do wewnątrz ani na zewnątrz organizacji.
Who? – Kto?	Szef HR	Działy personalne/HRBP/ Comp&Ben (w zależności od struktury) + Zarząd	Wydzielona/y w ramach Działu personalnego osoba/ zespół osób odpowiedzialnych za wdrożenie.	Działy personalne/HRBP/ Comp&Ben (w zależności od struktury)	Działy personalne/HRBP/ Comp&Ben (w zależności od struktury)	-
When? – Kiedy?	Zgodnie z planem wdrożenia EU PTD	Zgodnie z planem wdrożenia EU PTD	Zgodnie z planem wdrożenia EU PTD	Zgodnie z planem wdrożenia EU PTD	Zgodnie z planem wdrożenia EU PTD	Zgodnie z planem wdrożenia EU PTD
Where? – Gdzie?	Spotkania Zarządu	Spotkanie z kadra kierowniczą, szkolenia, materiały wewnętrzne dotyczące planu wdrożenia i zakresu zmian.	Wewnętrzne spotkania/ szkolenia/warsztaty Działu Personalnego.	Spotkania ze stroną społeczną	Intranet, komunikacja mailowa, np. newsletter	-
Why? – Dlaczego?	- Decyzja o strategii wobec transparentności. - Zbudowanie świadomości zasad i zakresu zmian i obowiązków w organizacji w związku z wdrożeniem EU PTD.	- Zbudowanie roli ambasadora zmian . - Zbudowanie świadomości zasad i zakresu zmian i obowiązków w organizacji w związku z wdrożeniem EU PTD	- Zbudowanie roli eksperta - Implementacja zmian - Przygotowanie planu komunikacji	Zbudowanie podstawowej świadomości nowych regulacji	Zbudowanie podstawowej świadomości nowych regulacji	-

ETAP I. ŚWIADOMOŚĆ – KOMUNIKACJA WYNAGRODZEŃ



CEL KOMUNIKACJI – BUDOWANIE ŚWIADOMOŚCI

- ☐ Organizacja zna cel i założenia wdrożenia zasad EU PTD
- ☐ Organizacja zna definicję wynagrodzenia w ujęciu EU PTD
- ☐ Organizacja ma ustalony wstępny plan wdrożenia i rolę poszczególnych grup w tym zakresie
- ☐ Weryfikowana jest strategia organizacji
- ☐ Weryfikowany jest proces rekrutacji
- ☐ Definiowane jest pojęcie pracownika w ujęciu EU PTD
- ☐ Przygotowywane są zasoby przed kolejnym etapem (dane do pomiaru)

ETAP II. POMIAR I MONITORING – KOMUNIKACJA WYNAGRODZEŃ

OPIS	ZARZĄD	KADRA KIEROWNICZA	HR	STRONA SPOŁECZNA	PRACOWNICY	OTOCZENIE
What? – Co?	Polityka wynagradzania i progresji wynagrodzeń oraz zasady transparentności. Zasady raportowania w ramach EU PTD.	Polityka wynagradzania i progresji wynagrodzeń oraz zasady transparentności. Zasady komunikacji z pracownikami, w tym opracowanie pytań pracowników dotyczących wynagrodzeń.	Polityka wynagradzania i progresji wynagrodzeń. Kryteria wartościowania stanowisk. Metodologia liczenia luki płacowej.	Metodologia liczenia luki płacowej. Konsultacje kryteriów wyceny stanowisk.	Struktura stanowisk. Polityka wynagradzania i zasady progresji wynagrodzeń. Prawo do informacji o wynagrodzeniu. Kanał komunikacji.	Widełki płacowe dla stanowiska w procesie rekrutacji. Informacje o progresji wynagrodzeń.
Who? – Kto?	Szef HR	Działy personalne/HRBP/Comp&Ben (w zależności od struktury)	Działy personalne/HRBP/Comp&Ben (w zależności od struktury)	Działy personalne/HRBP/Comp&Ben (w zależności od struktury)	Kadra kierownicza, /Działy personalne/HRBP/Comp&Ben (w zależności od struktury)	Zespół rekrutacji, osoby biorące udział w targach pracy, kierownicy rekrutujący.
When? – Kiedy?	Zgodnie z planem wdrożenia EU PTD	Zgodnie z planem wdrożenia EU PTD	Zgodnie z planem wdrożenia EU PTD	Zgodnie z planem wdrożenia EU PTD	Zgodnie z planem wdrożenia EU PTD	Zgodnie z planem wdrożenia EU PTD
Where? – Gdzie?	Spotkania Zarządu	Spotkanie z kadra kierowniczą, szkolenia, materiały edukacyjne.	Wewnętrzne spotkania/szkolenia/warsztaty Działu Personalnego.	Spotkania ze stroną społeczną	Spotkania zespołowe, sesje Q&A, cykliczny „dzień wynagradzania”, Intranet, kanał komunikacji wynagrodzeń.	Ogłoszenia, spotkania rekrutacyjne.
Why? – Dlaczego?	Zapewnienie realizacji planu wdrożenia założeń EU PTD.	•Zrozumienie polityki wynagradzania •Zbudowanie umiejętności przekazywania wiedzy o wynagrodzeniach i odpowiadania na pytania pracowników.	Wiedza i spójność w procesach HR, w zakresie: polityki wynagradzania struktury stanowisk metodologii i narzędzi.	Potwierdzenie metodologii i wybranej metody wyceny stanowisk.	Zwiększenie poczucia sprawiedliwości i zaufania do organizacji, zrozumienie zasad wynagradzania i ścieżek rozwoju.	Zwiększenie efektywności rekrutacji.

ETAP II. POMIAR I MONITORING – KOMUNIKACJA WYNAGRODZEŃ



CEL KOMUNIKACJI: ZROZUMIENIE SYSTEMU WYNAGRODZEŃ

- ☐ Pracownicy są informowani o strukturze zaszeregowania stanowisk oraz odpowiadających im poziomach wynagrodzeń
- ☐ Pracownicy znają założenie regulacji EU PTD - prawo do informacji o wysokości wynagrodzeń
- ☐ Organizacja posiada jasne zasady dotyczące komunikacji wynagrodzeń
- ☐ Kierownicy potrafią odpowiadać na pytania pracowników dotyczące zasad wynagradzania i progresji wynagrodzeń
- ☐ Dział personalny zna metodologię liczenia surowej i skorygowanej luki płacowej
- ☐ Dział personalny posiada informacje o danych jakie są raportowane na zewnątrz organizacji

ETAP III. PLAN ROZWOJU – KOMUNIKACJA WYNAGRODZEŃ

OPIS	ZARZĄD	KADRA KIEROWNICZA	WHR	STRONA SPOŁECZNA	PRACOWNICY	OTOCZENIE
What? – Co?	Poziom luki płacowej (surowej i usprawiedliwionej) i przyczyny jej powstania. Rekomendacje działań naprawczych. Budżet potrzebny na wdrożenie planu naprawczego.	Poziom luki płacowej (surowej i usprawiedliwionej) i przyczyny jej powstawania oraz plan działań naprawczych. Zasady utrzymania systemu wynagradzania przeciwdziałające powstawaniu/pogłębianiu luki płacowej.	Analiza luki płacowej w oparciu o wybrane wskaźniki (opracowane wewnętrznie) i w oparciu o ogólnodostępne dane rynkowe. Propozycje planów naprawczych.	Poziom luki płacowej. Wskaźniki dla usprawiedliwionej luki płacowej. Zatwierdzony plan naprawczy.	Poziom wynagrodzenia wraz ze średnim poziomem wynagrodzenia pracowników w tej samej grupie wynikającej ze struktury stanowisk, w tym podziale na kobiety i mężczyzn. Indywidualne uzasadnienia dla różnic w wynagrodzeniach.	Raport o luce płacowej wraz z wybranymi wskaźnikami dla usprawiedliwionej luki płacowej i działaniami naprawczymi.
Who? – Kto?	Szef HR/Działy personalne/Comp&Ben (w zależności od struktury)	Działy personalne/HRBP/Comp&Ben (w zależności od struktury)	Działy personalne/HRBP/Comp&Ben (w zależności od struktury)	Działy personalne/HRBP/Comp&Ben (w zależności od struktury)	Kadra kierownicza/ Działy personalne/HRBP/Comp&Ben (w zależności od struktury)	Działy personalne/HRBP/Comp&Ben (w zależności od struktury).
When? – Kiedy?	Cyklicznie, minimum raz w roku, zgodnie z obowiązującym terminem raportowania.	Cyklicznie, minimum raz w roku, zgodnie z obowiązującym terminem raportowania.	Cyklicznie, minimum raz w roku, zgodnie z obowiązującym terminem raportowania	Cyklicznie, minimum raz w roku, zgodnie z obowiązującym terminem raportowania	Cyklicznie, minimum raz w roku, zgodnie z obowiązującym terminem raportowania	Cyklicznie, minimum raz w roku, zgodnie z obowiązującym terminem raportowania
Where? – Gdzie?	Spotkanie z Zarządem	Wewnętrzne regulacje prawne, spotkania kierowników, systemy wewnętrzne.	Wewnętrzne spotkania Działu Personalnego.	Spotkania ze stroną społeczną	Kanał komunikacji wynagrodzeń/indywidualne spotkania z kierownikami/ Działem personalnym	Materiały employer brandingowe/korporacyjne.
Why? – Dlaczego?	Świadomość aktualnego poziomu luki, akceptacja planu naprawczego i potrzebnego budżetu.	Zrozumienie przyczyny powstawania luki płacowej. Przygotowanie do wyjaśniania pracownikom różnic w poziomach wynagrodzeń. Zapewnienie utrzymania systemu wynagradzania.	Określenie przyczyny powstania luki płacowej. Określenie dopuszczalnych odchyłeń. Określenie wskaźników dla usprawiedliwionej luki płacowej. Przygotowanie propozycji planów naprawczych wraz z określeniem koniecznego budżetu.	Konsultacja czynników obiektywnych usprawiedliwiających lukę płacową. Ustalenie planu naprawczego dla luki płacowej przekraczającej 5%.	Lepsze zrozumienie systemu wynagrodzeń, większa satysfakcja i motywacja, eliminacja mitów i domysłów dotyczących płac.	Budowanie wśród kandydatów i partnerów biznesowych wizerunku organizacji transparentnej i kształtującej wynagrodzenia świadomie i sprawiedliwie.

ETAP III. PLAN ROZWOJU – KOMUNIKACJA WYNAGRODZEŃ



CEL KOMUNIKACJI – PLAN ROZWOJU

- ☐ Organizacja identyfikuje różnice w wynagrodzeniach
- ☐ Organizacja monitoruje zgodności z przepisami i regulacjami dotyczącymi równości wynagrodzeń
- ☐ Zarząd i Kierownicy są poinformowani o poziomie luki płacowej i planie działań naprawczych
- ☐ Zarząd jest poinformowany o poziomie inwestycji w celu zredukowania luki
- ☐ Kierownicy znają plan działań, mających na celu wyeliminowanie luki płacowej
- ☐ Kierownicy potrafią odpowiadać na pytania pracowników dotyczące luki płacowej i powodów jej powstawania
- ☐ Kierownicy wiedzą, jakie działania mogą podjąć, aby zapobiegać powstawaniu luki w przyszłości

ETAP IV. BENCHMARKING – KOMUNIKACJA WYNAGRODZEŃ

OPIS	ZARZĄD	KADRA KIEROWNICZA	HR	STRONA SPOŁECZNA	PRACOWNICY	OTOCZENIE
What? – Co?	Aktualny poziom spójności oraz konkurencyjności wynagrodzeń. Trendy rynkowe i rekomendacje na ich podstawie w zakresie kształtowania struktury i polityki wynagradzania. Przewidywany poziom koniecznych inwestycji w wynagrodzenia.	Aktualny poziom spójności oraz konkurencyjności wynagrodzeń w grupach. Trendy rynkowe i opracowane zasady kształtowania struktury wynagradzania wraz z ewentualnymi zmianami w procesach HR.	Analiza wewnętrznych i rynkowych danych wynagrodzeniowych. Trendy rynkowe w zakresie wynagrodzeń.	Zasady pozyskiwania i analizy danych rynkowych. Zasadach kształtowania wynagrodzeń pracowników w odniesieniu do danych rynkowych.	Poziom wynagrodzeń względem danych rynkowych dla danej grupy stanowisk. Zasady pozyskiwania danych rynkowych i kształtowania wynagrodzeń w oparciu o dane rynkowe.	Zasady kształtowania wynagrodzeń w organizacji.
Who? – Kto?	Szef HR/Działy personalne/ Comp&Ben (w zależności od struktury)	Działy personalne/HRBP/ Comp&Ben (w zależności od struktury)	Comp&Ben	Działy personalne/HRBP/ Comp&Ben (w zależności od struktury)	Kadra kierownicza/Działy personalne/HRBP/Comp&Ben (w zależności od struktury)	Kadra kierownicza/wybrane osoby z Działu personalnego.
When? – Kiedy?	Zgodnie z planem przeglądów wynagrodzeń.	Zgodnie z planem przeglądów wynagrodzeń.	Zgodnie z planem przeglądów wynagrodzeń i terminem raportu płacowego.	Zgodnie z planem przeglądów wynagrodzeń.	Zgodnie z planem przeglądów wynagrodzeń.	Po ustaleniu kierunku kształtowania transparentnej i konkurencyjnej struktury wynagrodzeń.
Where? – Gdzie?	Spotkania z Zarządem/ raporty wewnętrzne.	Spotkania z kierownikami/ raporty wewnętrzne.	W ramach zespołu Comp&Ben/ raporty i systemy wewnętrzne.	Spotkania ze stroną społeczną	Dedykowane platformy, komunikacja mailowa/spotkania z pracownikami	Materiały employer brandingowe, prezentacje/ warsztaty podczas targów pracy/ wydarzeń branżowych.
Why? – Dlaczego?	Świadomość konkurencyjności wynagrodzeń. Określenie kierunku kształtowania konkurencyjności wynagrodzeń, wraz ze świadomością szans i zagrożeń. Akceptacja niezbędnych inwestycji w wynagrodzenia.	Komunikacja z pracownikami. Odpowiednie przeprowadzenie przeglądu i zmiany wynagrodzeń. Świadomość szans i zagrożeń	Ustalenie rekomendacji w zakresie kształtowania konkurencyjności wynagrodzeń. Określenie budżetu niezbędnego dla wybranych planów.	Zapewnienie wiedzy pozwalającej w sposób odpowiedni reprezentować pracowników w zakresie równości i sprawiedliwości i konkurencyjności wynagrodzeń.	Budowanie wśród pracowników wizerunku firmy posiadającej sprawiedliwy i konkurencyjny system wynagrodzeń.	Budowanie wśród kandydatów, partnerów biznesowych i w otoczeniu branżowym wizerunku firmy z transparentnym i konkurencyjnym systemem wynagradzania.

ETAP IV. BENCHMARKING – KOMUNIKACJA WYNAGRODZEŃ



CEL KOMUNIKACJI – Benchmarking

- ☐ Organizacja monitoruje spójność wewnętrzną wynagrodzeń oraz konkurencyjność rynkową.
- ☐ Organizacja ma jasno określony plan działań i inwestycji potrzebnych do utrzymania określonej konkurencyjności rynkowej.
- ☐ Kierownicy są regularnie informowani o poziomie wynagrodzeń względem rynku
- ☐ Kierownicy znają plan działania w zakresie utrzymania konkurencyjności rynkowej.
- ☐ Kierownicy potrafią odpowiadać na pytania pracowników dotyczące poziomu wynagrodzeń względem rynku
- ☐ Kierownicy znają trendy rynkowe i przewidywane kierunki rozwoju wynagrodzeń, a także szanse i zagrożenia z tym związane.

ETAP V. POLITYKI I PRZEGLĄDY – KOMUNIKACJA WYNAGRODZEŃ

OPIS	ZARZĄD	KADRA KIEROWNICZA	HR	STRONA SPOŁECZNA	PRACOWNICY	OTOCZENIE
What? – Co?	Metodologia kształtowania i zarządzania oraz zasady komunikacji wynagrodzeń w modelu Total Rewards. Wyniki ankiet pracowniczych. Wpływ wynagrodzeń i benefitów na aktualny poziom zaangażowania pracowników i plan działania.	Metodologia kształtowania i zarządzania oraz zasady komunikacji wynagrodzeń w modelu Total Rewards. Wyniki ankiet pracowniczych i obszary do poprawy w poszczególnych grupach. Wpływ wynagrodzeń i benefitów na aktualny poziom zaangażowania pracowników i planowane działania.	Polityki wynagrodzeń, regulaminu oraz polityki dotyczące zarządzania benefitami. Zasady kształtowania modelu Total Rewards oraz zasady i sposoby komunikacji. Analiza wyników ankiet pracowniczych.	Zmiany w polityce wynagrodzeń. Zasady Total Rewards Model.	Metodologia i zasady budowania modelu Total Rewards. Zasady i cel ankiet zaangażowania pracowników w tym elementu oceny obszaru reward.	Transparentne zasady wynagradzania jako element konkurencyjności na rynku. [do potwierdzenia] Udział w wydarzeniach i spotkaniach networkingowych na temat transparentności wynagrodzeń.
Who? – Kto?	Wydzielona/y w ramach Działu personalnego osoba/zespół osób odpowiedzialnych za tworzenie i aktualizowanie polityki Total Rewards w organizacji.	Wydzielona/y w ramach Działu personalnego osoba/zespół osób odpowiedzialnych za tworzenie i aktualizowanie polityki Total Rewards w organizacji.	Specjaliści Comp&Ben	Działy personalne/HRBP/Comp&Ben (w zależności od struktury)	Kadra kierownicza, wydzielona/y w ramach Działu personalnego osoba/zespół osób odpowiedzialnych za komunikację wynagrodzeń.	Kadra kierownicza/wybrane osoby z Działu personalnego.
When? – Kiedy?	Zgodnie z planem przeglądu wynagrodzeń	Zgodnie z planem przeglądu wynagrodzeń	Cyklicznie przeglądy, wewnętrzne audyty	Zgodnie z planem przeglądu wynagrodzeń	Zgodnie z planem komunikacji wynagrodzeń.	Po ustaleniu kierunku kształtowania transparentnej i konkurencyjnej struktury wynagrodzeń.
Where? – Gdzie?	Spotkania z Zarządem, raporty wewnętrzne, warsztaty i szkolenia	Spotkania kierowników, dokumenty wewnętrzne, warsztaty i szkolenia	Systemy HR, platformy, wewnętrzne dokumenty oraz regulacje	Spotkania ze stroną społeczną	Dedykowane platformy, system informatyczny, ankiety.	Materiały employer brandingowe, prezentacje/warsztaty targi pracy/wydarzenia poświęcone transparentności wynagrodzeń
Why? – Dlaczego?	Świadome kształtowanie polityki wynagrodzeń i benefitów w organizacji, określanie kierunków i priorytetów oraz ich wpływ na zaangażowanie pracowników.	Udział w kształtowaniu polityki wynagrodzeń i benefitów, umiejętność komunikacji modelu Total Rewards. Wpływ na budowanie zaangażowania pracowników.	Ustalenie Modelu Total Rewards. Ustalenie zasad komunikacji, w tym kanałów i systemów komunikacji. Uwzględnienie opinii pracowniczej w zakresie kształtowania polityki wynagradzania.	Zapewnienie pełnej wiedzy pozwalającej w sposób odpowiedni reprezentować pracowników w zakresie równości wynagrodzeń.	Uzyskanie większego poziomu zaufania pracowników poprzez kształtowanie polityki wynagradzania jako elementu wspierającego zaangażowanie pracowników. Uzyskanie opinii pracowników jako elementu branżowego pod uwagę w kształtowaniu polityki wynagrodzeń.	Budowanie wśród kandydatów, partnerów biznesowych i w otoczeniu branżowym i ogólnie biznesowym wizerunku firmy z transparentnym i konkurencyjnym systemem wynagradzania, kształtującym standardy w tym zakresie.

ETAP V. POLITYKI I PRZEGLĄDY – KOMUNIKACJA WYNAGRODZEŃ



CEL KOMUNIKACJI – zbudowanie modelu Total Rewards

- ☐ Organizacja jasno komunikuje metodologię i zasady kształtowania polityki i filozofii wynagrodzeń
- ☐ Organizacja i kierownicy komunikują całą ofertę Total Rewards
- ☐ Organizacja cyklicznie przeprowadza badania zaangażowania i opinii pracowników
- ☐ Wyniki ankiet pracowniczych omawiane są z pracownikami i ustalane są działania naprawcze w obszarach o wymagających poprawy
- ☐ Kierownicy znają metodologię i zasady modelu Total Rewards w organizacji

ETAP VI. LIDER W BRANŻY – KOMUNIKACJA WYNAGRODZEŃ

OPIS	ZARZĄD	KADRA KIEROWNICZA	HR	STRONA SPOŁECZNA	PRACOWNICY	OTOCZENIE
What? – Co?	Trendy i kierunki kształtowania polityki wynagrodzeń i benefitów, przewidywane potrzeby i zmiany. Wyniki predyktywnych analiz w czasie rzeczywistym.	Trendy i kierunki kształtowania polityki wynagrodzeń i benefitów, przewidywane potrzeby i zmiany. Wyniki predyktywnych analiz w czasie rzeczywistym.	Trendy oraz kierunki w transparentności wynagrodzeń. Zasady pełnej transparentności. Obszary do wykorzystania AI do analiz i predykcji koniecznych zmian i dedykowanych rozwiązań.	Zmiany w systemach wynagradzania i zasadach komunikacji.	Zasady kształtowania nowoczesnego, odpowiadającego potrzebom organizacji i zapewniającego realizację celów biznesowych systemu wynagradzania	Stosowane sposoby i struktury wynagradzania jako kierunki wyznaczające trendy.
Who? – Kto?	Osoba lub zespół osób odpowiedzialnych za tworzenie i aktualizowanie polityki Total Rewards w organizacji.	Osoba lub zespół osób odpowiedzialnych za tworzenie i aktualizowanie polityki Total Rewards w organizacji.	Pracownicy działu personalnego oraz Comp&Ben	Działy personalne/HRBP/Comp&Ben (w zależności od struktury)	Osoba lub zespół osób odpowiedzialnych za tworzenie i aktualizowanie polityki Total Rewards w organizacji.	Kadra kierownicza/wybrane osoby z Działu personalnego/ wybrani pracownicy
When? – Kiedy?	Regularnie, minimum raz na kwartał	Regularnie, minimum raz na kwartał		w czasie rzeczywistym	w czasie rzeczywistym	Regularnie w częstotliwości uzależnionej od danego kanału komunikacji.
Where? – Gdzie?	Spotkania z Zarządem, Narzędzia wspomagane AI; Konferencje i wydarzenia zewnętrzne (prelegenci).	Spotkania kierowników, komunikacja wewnętrzna, Narzędzia wspomagane AI; Konferencje i wydarzenia zewnętrzne (prelegenci).	Obecność na konferencjach, wykorzystując nowoczesne narzędzia (AI)	Systemy komunikacji wynagrodzeń pozwalające na bieżącą wymianę informacji przy zachowaniu zasad poufności i anonimizacji danych.	Systemy komunikacji wynagrodzeń pozwalające na bieżącą wymianę informacji przy zachowaniu zasad poufności i anonimizacji danych.	Materiały employer brandingowe, prezentacje/ warsztaty targi pracy/ wydarzenia poświęcone transparentności wynagrodzeń/podcasty, webcasty lub artykuły w mediach.
Why? – Dlaczego?	Świadome kształtowanie pozycji lidera na rynku, określenie transparentności wynagrodzeń jako jednej z kluczowych wartości organizacji.	Rola ambasadorów w zakresie promowania transparentności wynagrodzeń jako jednej z najważniejszych wartości w organizacji. Efektywne poszerzanie kompetencji.	Ambasador w dziedzinie komunikacji wynagrodzeń, Efektywne zarządzanie wynagrodzeniami.	Strona społeczna- ambasadorzy marki pracodawcy jako lidera transparentności wynagrodzeń.	Pracownicy - ambasadorzy marki pracodawcy jako lidera transparentności wynagrodzeń.	Wykorzystanie transparentności wynagrodzeń jako elementu konkurencyjności, pozycjonując się w roli eksperta na rynku. Wizerunek pracodawcy jako lidera transparentności

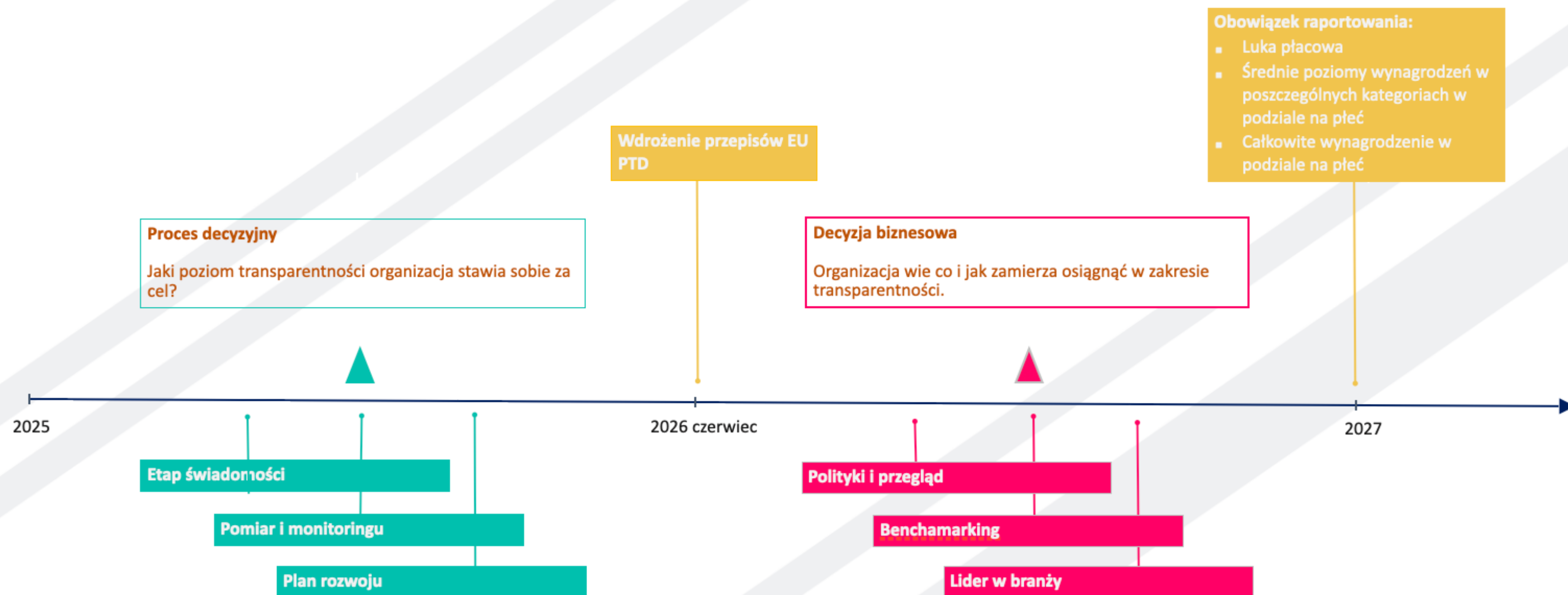
ETAP VI. LIDER W BRANŻY – KOMUNIKACJA WYNAGRODZEŃ



CEL KOMUNIKACJI – pozycja lidera w transparentności wynagrodzeń

- ☐ Organizacja przewiduje dynamikę zmian na rynku wynagrodzeń i benefitów
- ☐ Organizacja komunikuje transparentność wynagrodzeń jako jedną z wartości w organizacji
- ☐ Organizacja świadomie ustala politykę wynagrodzeń i benefitów kształtując trendy rynkowe
- ☐ Organizacja komunikuje się z pozycji lidera w zakresie transparentności wynagrodzeń (udział w wydarzeniach zewnętrznych, dzielenie się dobrymi praktykami unikalnymi na rynku)
- ☐ Pracownicy są ambasadorami pracodawcy jako lidera w zakresie transparentności wynagrodzeń

KOMUNIKACJA WYNAGRODZEŃ



Podsumowanie

Budowanie architektury stanowisk zgodnie z dyrektywą o transparentności wynagrodzeń wymaga szczegółowej analizy struktury organizacyjnej oraz jasnego określenia kryteriów oceny stanowisk.

Kluczowe jest stworzenie przejrzystych opisów ról/stanowisk i ich klasyfikacja, co pozwala na ustalenie widełek płacowych zgodnych z zasadą równości wynagrodzeń.

Ważnym elementem jest również zdefiniowanie zasad promocji i awansów oraz wprowadzenie systemu oceny wyników (PMP) i programów rozwoju kompetencji.

Transparentna komunikacja i regularne monitorowanie oraz aktualizacja struktury stanowisk zapewniają zgodność z dyrektywą oraz zmieniającymi się warunkami rynkowymi.

Dzięki temu organizacja może skutecznie zarządzać wynagrodzeniami, zapewniając sprawiedliwe i konkurencyjne płace, które są zgodne z rynkowymi standardami oraz zasadą równości wynagrodzeń.

Zapamiętaj

Dyrektywa UE 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. nakłada na pracodawców **obowiązek zapewnienia równego wynagrodzenia dla mężczyzn i kobiet za tę samą pracę lub pracę o takiej samej wartości.**

Kryteria oceny stanowisk **muszą być** obiektywne i neutralne pod względem płci, oparte na umiejętnościach, wysiłku, odpowiedzialności i warunkach pracy.

Pracodawcy **muszą zapewnić transparentność systemu wynagrodzeń** oraz łatwy dostęp pracowników do kryteriów oceny stanowisk. Regularne monitorowanie i aktualizacja struktur wynagrodzeń są kluczowe dla zgodności z dyrektywą.

Dziękujemy