

Dyrektywa o Transparentności Wynagrodzeń

Jawność Płac: Nowa era w wynagrodzeniach

Podręcznik opracowany przez słuchaczy studiów podyplomowych
Compensation & Benefits Uczelni Łazarskiego

Warszawa 2025 r.

Autorzy podręcznika



Anna Lewandowska- Liderka Projektu
Jawność płac – Nowa era w wynagrodzeniach



Piotr Osiński- Członek Projektu



Justyna Sas- Członkini Projektu



Monika Schütz- Członkini Projektu



Grażyna Szymańska- Członkini Projektu

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)

Spis treści

Wstęp Nowa era jawności płac – dlaczego to więcej niż obowiązek?

Etap I Świadomość - pierwsze kroki ku jawności

Etap II Pomiar i monitoring – fundamenty zmian

Etap III Plan rozwoju – strategiczne działanie i budowanie zaufania

Etap IV Benchmarking – gdzie jesteśmy na tle innych

Etap V Polityki i przeglądy – spójność i przejrzystość

Etap VI Lider w branży – ambasadorzy transparentności

Dobre praktyki

Wstęp

Jawność płac to już nie tylko hasło – to nowy standard odpowiedzialnego i nowoczesnego zarządzania organizacją. To szansa na stworzenie atrakcyjnych miejsc pracy, budowanie zaufania i zaangażowania pracowników. Podręcznik ten powstał z myślą o pracodawcach, którzy chcą lepiej zrozumieć swoją dojrzałość organizacyjną w tym zakresie, a także zbudować plan działania dostosowany do własnego kontekstu i możliwości. Ta praca oparta jest na macierzy dojrzałości organizacji w przygotowaniu do transparentności wynagrodzeń w czterech niżej wymienionych obszarach:

- **Ludzie** – wiedza, postawy, zaangażowanie zespołu,
- **Struktury** – odpowiedzialność, ramy organizacyjne, nadzór,
- **Procesy** – sposób działania, komunikacja i mechanizmy wdrożeniowe,
- **Systemy** – narzędzia i rozwiązania technologiczne wspierające analizę i transparentność.

Macierz obejmuje 6 poziomów dojrzałości, od pierwszych kroków w budowaniu świadomości a kończąc na roli lidera w zakresie jawności płac.

Mamy nadzieję, że ten podręcznik pozwoli określić, gdzie jest Wasza organizacja i w którym miejscu chce zostać lub dokąd chce podążać w kontekście nadchodzących zmian wynikających z obowiązku wdrożenia Dyrektywy o transparentności wynagrodzeń.

Etap I. Świadomość – diagnoza organizacji

LUDZIE

Zarząd, kadra kierownicza, HR, HR BP oraz osoby decyzyjne w obszarze wynagrodzeń danej organizacji znają regulacje dotyczące Transparentności Wynagrodzeń, rozumieją ideę i cel zmian przepisów.

STRUKTURY

Jest osoba/zespół odpowiedzialny za wdrożenie Dyrektywy o Transparentności Wynagrodzeń w organizacji oraz za komunikację, szkolenia i wsparcie biznesu.

PROCESY

Opisany jest proces wdrożenia Transparentności Wynagrodzeń w organizacji np. w formie procedury. Określony jest zakres zmian wymagany regulacjami formalno – prawnymi, które mają wpływ na funkcjonowanie firmy.

SYSTEMY

Wybrane jest rozwiązanie informatyczne, które obsługuje proces zarówno w zakresie szkoleń, komunikacji do pracowników, jak i sprawozdawczości.



Etap I. Świadomość – plan działania (1)



LUDZIE

- ☐ Szkolenie zespołu HR z zakresu EU PTD
- ☐ Szkolenie kadry kierowniczej z zakresu EU PTD
- ☐ Warsztaty dla Zarządu z zakresu EU PTD



STRUKTURY

- ☐ Wyznaczenie zespołu HR odpowiedzialnego za wdrożenie EU PTD
- ☐ Kluczowa rola kadry kierowniczej w komunikacji do pracowników
- ☐ HR BP wsparciem dla biznesu w implementacji transparentności płac



Etap I. Świadomość – plan działania (2)



PROCESY

- ☐ Opracowanie Road Map wdrożenia EU PTD
- ☐ Jasne określenie odpowiedzialności zespołów zaangażowanych w proces
- ☐ Określenie planu szkoleń i budowania świadomości o dyrektywie



SYSTEMY

- ☐ Przegląd wewnętrznych systemów IT pod kątem transparentności wynagrodzeń (HR wraz z IT)
- ☐ Przegląd dostępnych rozwiązań rynkowych (HR wraz z IT)
- ☐ Uzupełnienie Road map wdrożenia o rekomendowane narzędzia

Etap II. Pomiar i monitoring – diagnoza organizacji

LUDZIE

Organizacja informuje pracowników o ich strukturze zaszeregowania stanowiska i poziomach wynagrodzenia. Kandydaci są informowani o widełkach płacowych na stanowiskach, o które się ubiegają

STRUKTURY

Wyznaczony zespół posiada kompetencje do prowadzenia regularnych przeglądów struktury wynagrodzeń oraz pomiaru luki płacowej. Określono osoby odpowiedzialne za komunikację i szkolenia.

PROCESY

Istnieje ustrukturyzowany proces dokonywania pomiaru luki płacowej zgodnie z wytycznymi Dyrektywy, z uwzględnieniem struktury stanowisk w organizacji.

SYSTEMY

Funkcjonuje system analizujący dane płacowe, wyliczający nieskorygowaną i skorygowaną lukę płacową oraz generujący anonimizowane raporty dla pracowników.



Etap II. Pomiar i monitoring – plan działania (1)



LUDZIE

- ☐ Monitorowanie struktury wynagrodzeń pod kontem zaszeregowania i poziomów wynagrodzeń
- ☐ Mierzenie skuteczności polityki podwyżek i awansów
- ☐ Analizowanie i raportowanie luki płacowej skorygowanej i nieskorygowanej
- ☐ Informowanie kandydatów o widełkach płacowych na stanowiska , o które się ubiegają



STRUKTURY

- ☐ Utworzenie dedykowanego zespołu ds. analizy struktury wynagrodzeń
- ☐ Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za komunikację i szkolenia dotyczące polityk wynagrodzeń
- ☐ Możliwość korzystania z pomocy zewnętrznych ekspertów



Etap II. Pomiar i monitoring – plan działania (2)



PROCESY

- ☐ Ustrukturyzowanie procesu pomiaru luki płacowej i metodologia liczenia luki płacowej
- ☐ Zintegrowanie polityk i regulacji wynagrodzeń z procesem wdrożeniowym
- ☐ Identyfikowanie procesów krytycznych i zarządzanie ryzykiem



SYSTEMY

- ☐ Wybranie optymalnego systemu analityczno-informatycznego
- ☐ Dopasowanie i kalibracja systemu do potrzeb i struktury organizacji
- ☐ Integracja systemu analityczno-informatycznego z istniejącymi narzędziami IT
- ☐ Testowanie i optymalizacja działania systemu

Etap III. Plan rozwoju – diagnoza organizacji

LUDZIE

Organizacja zna przyczyny powstawania luki płacowej i podejmuje działania mające na celu jej minimalizację. Komunikuje je odpowiedzialnie pracownikom, wyjaśniając determinanty wynagrodzenia i planowane środki zaradcze.

STRUKTURY

Wyznaczony zespół analizuje wyniki pomiaru luki płacowej, wyciąga wnioski i udziela rekomendacji Zarządowi i Kadrze Kierowniczej. Prowadzone są cykliczne szkolenia z zakresu transparentności wynagrodzeń

PROCESY

Funkcjonuje ustrukturyzowany proces podejmowania działań naprawczych, uwzględniający dopuszczalny poziom odchyleń i zakres możliwych interwencji. Analizy opierają się na danych wewnętrznych i ogólnodostępnych danych rynkowych.

SYSTEMY

System analizujący dane płacowe jest elastyczny - umożliwia analizę wielu zmiennych i może być rozbudowywany. Rozwijane są również narzędzia do komunikacji wynagrodzeń i benefitów.



Etap III. Plan rozwoju – plan działania (1)



LUDZIE

- ☐ Zidentyfikowanie głównych przyczyn istniejących luk płacowych
- ☐ Budowanie świadomości wśród Kadry Zarządzającej o wynagrodzeniach pracowników
- ☐ Informowanie Zarządu o planie naprawczym w celu redukcji luki płacowej
- ☐ Prowadzenie warsztatów i szkoleń zwiększających wiedzę o sprawiedliwym wynagradzaniu i różnorodności



STRUKTURY

- ☐ Dedykowany zespół do analizy luki płacowej
- ☐ Prowadzenie cyklicznych szkoleń i warsztatów analitycznych z zakresu transparentności
- ☐ Systematyczne analizy wynagrodzeń wykrywające potencjalne nierówności płac



Etap III. Plan rozwoju – plan działania (2)



PROCESY

- ☐ Regularne przeglądy i audyty wewnętrzne
- ☐ Wdrożenie systemu feedbacku dla pracowników dotyczące luki płacowej i powodów jej powstawania
- ☐ Wdrażanie rekomendacji i działań naprawczych Zarządowi oraz Kadrze Kierowniczej



SYSTEMY

- ☐ Wdrożenie elastycznych systemów, umożliwiających wielowymiarową analizę danych
- ☐ Wdrażanie systemów do komunikacji z pracownikami dotyczących wynagrodzeń i benefitów
- ☐ Rozwiązania systemowe zapewniające pełną zgodność z wymogami dyrektywy

Etap IV. Benchmarking – diagnoza organizacji

LUDZIE

Organizacja informuje pracowników o poziomach wynagrodzeń rynkowych. Zarząd i Kadra Kierownicza aktywnie uczestniczą w konferencjach dotyczących transparentności płac. Na spotkaniach firmowych omawiane są trendy i kierunki zmian w kontekście sprawiedliwości i konkurencyjności wynagrodzeń.

STRUKTURY

Dedykowany zespół posiada kompetencje i środki do pozyskiwania wiarygodnych danych rynkowych, porównywania ich z danymi wewnętrznymi i formułowania rekomendacji. Prowadzony jest dialog uwzględniający perspektywę wszystkich interesariuszy organizacji.

PROCESY

Funkcjonuje ustrukturyzowany proces analizy danych rynkowych, obejmujący kryteria, częstotliwość i stosowane mechanizmy. Podejmowane są działania naprawcze i prowadzony cykliczny monitoring. Analizy obejmują całkowity pakiet wynagrodzeń i świadczeń.

SYSTEMY

Dane rynkowe i wewnętrzne dane płacowe są dostępne na dedykowanej platformie umożliwiającej ich analizę pod kątem różnych kryteriów. Narzędzia są rozwijane w celu doskonalenia analiz wynagrodzeń, benefitów i innych świadczeń.



Etap IV. Benchmarking – plan działania (1)



LUDZIE

- ☐ Informowanie pracowników o poziomach wynagrodzeń względem rynku
- ☐ Zaangażowanie Kadry Kierowniczej w transparentność wynagrodzeń poprzez udział w konferencjach
- ☐ Analizowanie trendów rynkowych wynagrodzeń



STRUKTURY

- ☐ Posiadanie dedykowanego zespołu ds. analizy wynagrodzeń
- ☐ Pozyskiwanie wiarygodnych danych rynkowych
- ☐ Formułowanie rekomendacji dla Zarządu i Kadry Kierowniczej
- ☐ Otwarte komunikowanie w organizacji o wynagrodzeniach i poziomach na rynku



Etap IV. Benchmarking – plan działania (2)



PROCESY

- ☐ Ustrukturyzowany proces analizy danych rynkowych
- ☐ Określenie mechanizmów analiz i ich częstotliwość badania
- ☐ Monitorowanie i wprowadzanie planu działań w zakresie utrzymania konkurencyjności
- ☐ Analizowanie i monitorowanie w organizacji wynagrodzeń oraz na rynku



SYSTEMY

- ☐ Wdrożenie dedykowanej platformy do analizy wynagrodzeń
- ☐ Możliwość wielowymiarowej analizy wynagrodzeń
- ☐ Integracja danych o benefitach i świadczeniach pozapłacowych
- ☐ Wdrożenie bezpiecznej platformy dla interesariuszy

Etap V. Polityki i przeglądy – diagnoza organizacji

LUDZIE

Organizacja transparentnie komunikuje jakie metodologie stosuje i jakimi zasadami kieruje się przy budowaniu polityki wynagrodzenia.

Przeprowadzane są cykliczne badania opinii pracowników.

Wynagrodzenia definiowane są szeroko z wykorzystaniem Modelu Total Rewards. Polityka wynagradzania wspiera strategię organizacji i buduje zaangażowanie pracowników.

STRUKTURY

Dedykowany zespół ekspertów do analizy danych wewnętrznych i benchmarku rynkowego, badania oczekiwań pracowników. Organizacja posiada procedury przeglądu polityk, regulaminów i procedur, zapewniające ich aktualność i efektywność.

Zagwarantowany jest skuteczny przepływ komunikacji między wszystkimi interesariuszami organizacji.

PROCESY

W organizacji dokonuje się regularnych przeglądów i aktualizacji polityk wynagrodzenia 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.

SYSTEMY

Polityki i procedury w obszarze wynagrodzenia są dostępne wszystkim pracownikom.

Rozwiązania informatyczne pozwalają na efektywną komunikację z pracownikami i zbierania ich opinii, a także prowadzenia dialogu z wszystkimi interesariuszami organizacji.



Etap V. Polityki i przeglądy – plan działania (1)



LUDZIE

- ☐ Zrozumiałe zasady kształtowania polityki wynagradzania
- ☐ Cykliczne badania zaangażowania i opinii pracowników
- ☐ Transparentna komunikacja poprzez Total Reward
- ☐ Budowanie zaufanie i poczucia sprawiedliwości przez Kadrę Kierowniczą



STRUKTURY

- ☐ Utworzone dedykowane zespoły ds. analiz, przeglądów procesów i ich aktualizacji
- ☐ Prowadzenie regularnych przeglądów i aktualizacja polityki wynagradzania
- ☐ Efektywna komunikacja z interesariuszami



Etap V. Polityki i przeglądy – plan działania (2)



PROCESY

- ☐ Regularne przeglądy i aktualizacja polityki wynagrodzeń
- ☐ Kompleksowe podejście do pakietu wynagrodzeń i benefitów
- ☐ Tworzenie programów rozwoju i szkolenia w zakresie wynagrodzeń i benefitów
- ☐ Systematyczne badanie opinii i zaangażowania pracowników



SYSTEMY

- ☐ Łatwy dostęp do polityk i procedur wynagradzania
- ☐ Zintegrowany system komunikacji wynagrodzeń
- ☐ Interaktywne narzędzia do dialogu z pracownikami
- ☐ Automatyczna analityka i raportowanie

Etap VI. Lider w branży – diagnoza organizacji

LUDZIE

Zarząd i Kadra Kierownicza dążą do uzyskania pozycji lidera w branży w zakresie transparentności wynagrodzeń jako jednej z podstawowych wartości. Pracownicy świadomie korzystają z całkowitego pakietu wynagrodzeń i są ambasadorami marki pracodawcy.

STRUKTURY

Dedykowany zespół ekspertów z odpowiednimi kompetencjami, budżetem i prowadzi bieżący monitoring trendów rynkowych i podejmuje odpowiednie inicjatywy. Organizacja aktywnie uczestniczy w konferencjach i publikacjach branżowych.

PROCESY

Zdefiniowany proces przeglądu trendów rynkowych, wykorzystujący zaawansowane narzędzia analityczne i sztuczną inteligencję. Transparentność wynagrodzeń jest traktowana priorytetowo w strategii komunikacji i stanowi przewagę konkurencyjną.

SYSTEMY

Organizacja tworzy inspirujący rynek rozwiązania informatyczne. Dane o wynagrodzeniach dostępne są w czasie rzeczywistym, a systemy wykorzystują najnowsze technologie, w tym sztuczną inteligencję.



Etap VI. Lider w branży – plan działania (1)



LUDZIE

- ☐ Strategiczne przywództwo w zakresie transparentności wynagrodzeń
- ☐ Świadome zarządzanie wynagrodzeniami przewidując zmiany na rynku
- ☐ Pracownicy ambasadorami marki pracodawcy jako lidera transparentności płac
- ☐ Prowadzenie otwartych dialogów o wynagrodzeniach dzieląc się dobrymi praktykami na konferencjach i pismach branżowych



STRUKTURY

- ☐ Utworzenie dedykowanego zespołu ds. monitorowania trendów rynkowych
- ☐ Analiza rynkowa wynagrodzeń
- ☐ Spójność polityki wynagrodzeń z długoterminową strategią firmy
- ☐ Modyfikacja polityki wynagrodzeń przy zmianie trendów na rynku względem wynagrodzeń i benefitów



Etap VI. Lider w branży – plan działania (2)



PROCESY

- ☐ Ustrukturyzowany proces przeglądu trendów rynkowych
- ☐ Wykorzystywanie predykcyjnych modeli wynagrodzeń opartych na AI
- ☐ Transparentność płac priorytetem w strategii komunikacji
- ☐ Budowanie employer branding i przyciąganie talentów



SYSTEMY

- ☐ Dostępność danych o płacach w czasie rzeczywistym
- ☐ Wykorzystywanie AI do analiz i predykcji wynagrodzeń
- ☐ Integracja funkcjonujących w organizacji systemów IT
- ☐ Interaktywna dynamiczna komunikacja w systemach IT

Dobre praktyki (1)



Jasne i przejrzyste zasady wynagrodzeń poprzez opracowanie polityki wynagrodzeń, zastosowanie modelu Total Rewards oraz wdrożenie transparentności decyzji płacowych tj. premii i podwyżek.



Budowanie silnej struktury zarządzania wynagrodzeniami czyli utworzenie dedykowanego zespołu ds. analizy wynagrodzeń, komunikacji, planu rozwoju, cyklicznych przeglądów polityk płacowych oraz przeglądów rynkowych.

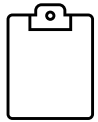


Skuteczna komunikacja wewnętrzna poprzez otwartą politykę informacyjną, szkolenie menadżerów i pracowników w zakresie transparentności płac oraz dwustronny dialog z pracownikami.

Dobre praktyki (2)



Wykorzystanie technologii do zarządzania wynagrodzeniami, wprowadzenie interaktywnych platform do komunikacji, wdrożenie zintegrowanych systemów HR, wykorzystanie nowoczesnych narzędzi do monitorowania płac.



Wdrożenie systematycznych badań i ocen transparentności poprzez regularne badania satysfakcji i zaangażowania, analizy zgodności z przepisami prawa, wykorzystanie Compability Assessment Matrix (CAM).



Budowanie kultury transparentności poprzez wartości i misję organizacji, ewaluację skuteczności polityki wynagrodzeń.



Promowanie transparentności płac przez Zarząd i Kadrę Kierowniczą.

Jawność wynagrodzeń to:



Partnerstwo

Transparentność wynagrodzeń buduje zaufanie i partnerskie relacje w organizacji



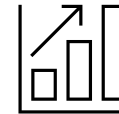
Sprawedliwość

Jawność płac wspiera równe traktowanie i eliminuje nieuzasadnione różnice



Zgodność

Transparentność to odpowiedź na wymogi prawne i społeczne oczekiwania



Efektywność

Przejrzyste systemy wynagrodzeń zwiększają motywację i wydajność

Jawność płac to nie tylko kwestia zgodności z przepisami, ale przede wszystkim strategiczna szansa na budowanie silniejszej kultury organizacyjnej, zwiększanie zaufania pracowników oraz tworzenie sprawiedliwego i konkurencyjnego środowiska pracy.

Definicje

- EU PTD – European Union Pay Transparency Directive, (EU) 2023/970 - Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania
- Kadra kierownicza – grupa pracowników na stanowiskach zarządczych lub decyzyjnych w organizacji
- Luka płacowa - różnica pomiędzy średnimi stawkami wynagrodzenia brutto, które otrzymują kobiety oraz mężczyźni
- Model Total Rewards – kompleksowe podejście do wynagrodzeń, obejmujące nie tylko wynagrodzenie zasadnicze i dodatki, ale także szeroki zakres benefitów pozapłacowych
- Benchmark wynagrodzeń – proces porównywania wynagrodzeń oferowanych przez organizację z wynagrodzeniami na analogicznych stanowiskach w innych firmach lub w ramach tej samej branży
- Interesariusz organizacji – osoba/osoby związane z firmą, mające wpływ lub będące pod wpływem organizacji.
- Compability Assesment Matrix (CAM) macierz do analizy zgodności istniejących praktyk, struktur, procesów

Dziękujemy!