

# **Równość i przejrzystość wynagrodzeń. Praktyczny poradnik dla pracodawców i działów HR**

Przejdź do produktu na [ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)

# Spis treści

Wykaz skrótów .....	XIII
Wprowadzenie .....	XIX
<b>Część I. Aspekty prawne wdrożenia dyrektywy UE 2023/970</b>	
<b>Rozdział I. Dyrektywa 2023/970 – cel, zakres i kluczowe definicje (Joanna Cur) .....</b>	<b>3</b>
1. Uwagi wstępne .....	3
2. Geneza i założenia dyrektywy 2023/970 – dlaczego powstała i co ma zmienić ...	4
3. Zakres stosowania dyrektywy 2023/970 – do kogo znajdzie zastosowanie i kiedy .....	8
4. Kluczowe definicje: praca o takiej samej wartości, wynagrodzenie, kategorie pracowników, luka płacowa, dyskryminacja bezpośrednia i pośrednia .....	11
4.1. Praca o takiej samej wartości .....	11
4.2. Dyskryminacja bezpośrednia i pośrednia, dyskryminacja krzyżowa .....	15
4.3. Kryteria oceny pracy .....	18
4.4. Wynagrodzenie i poziom wynagrodzenia .....	19
4.5. Luka płacowa ze względu na płeć .....	22
4.6. Mediana wynagrodzenia, mediana luki płacowej ze względu na płeć, kwartył wynagrodzenia .....	23
4.7. Praktyczne znaczenie luki płacowej, mediany oraz kwartyli .....	24
4.8. Inspektorat pracy, organ ds. równości, przedstawiciele pracowników .....	24
5. Harmonizacja dyrektywy 2023/970 z innymi aktami prawa Unii Europejskiej i krajowego .....	25
5.1. Traktaty Unii Europejskiej jako podstawa prawna .....	25
5.2. Współistnienie z innymi aktami prawa unijnego .....	26
5.3. Harmonizacja z krajowym porządkiem prawnym .....	26
5.4. Kontekst społeczny .....	27
6. Termin implementacji i znaczenie dla pracodawców .....	27
<b>Rozdział II. Obowiązki informacyjne pracodawcy wobec kandydatów i pracowników (Joanna Cur) .....</b>	<b>29</b>
1. Uwagi wstępne .....	29

2. Obowiązek ujawniania poziomu wynagrodzenia już na etapie rekrutacji .....	30
3. Zakaz pytania o historię wynagrodzenia .....	32
4. Niedyskryminacyjny proces rekrutacyjny .....	35
5. Prawo pracownika do informacji o średnich wynagrodzeniach oraz określenie komparatora .....	38
6. Zakaz klauzul poufności w umowach o pracę i innych dokumentach .....	41
<b>Rozdział III. Wymogi formalne: mechanizmy oceny pracy i sprawozdawczość</b>	
<i>(Joanna Cur)</i> .....	45
1. Uwagi wstępne .....	45
2. Przejrzystość ustalania wynagrodzeń oraz polityka wzrostu wynagrodzeń .....	45
3. Raportowanie luki płacowej – kto, kiedy i co raportuje .....	47
4. Wspólna ocena wynagrodzeń – kiedy jest wymagana i jak powinna przebiegać ..	51
5. Ochrona danych osobowych a jawność wynagrodzeń .....	53
5.1. Przetwarzanie zgodne z RODO .....	53
5.2. Ryzyko identyfikacji w małych zespołach .....	54
6. Dialog społeczny .....	55
<b>Rozdział IV. Skargi, roszczenia i dochodzenie praw przez pracowników</b>	
<i>(Joanna Cur)</i> .....	57
1. Uwagi wstępne .....	57
2. Prawo do skargi i prawo do sądu – nowe uprawnienia pracownicze .....	57
3. Odwrócony ciężar dowodu – co to oznacza w praktyce .....	60
4. Dowód wykonywania takiej samej pracy lub pracy o takiej samej wartości oraz dostęp do dowodów .....	62
5. Terminy przedawnienia oraz koszty prawne .....	64
5.1. Terminy przedawnienia .....	64
5.2. Koszty prawne (art. 22 dyrektywy 2023/970) .....	65
6. Kary .....	66
7. Wiktyimizacja oraz ochrona przed mniej korzystnym traktowaniem .....	67
8. Równość wynagrodzeń w zamówieniach publicznych i koncesjach .....	69
<b>Rozdział V. Przepisy horyzontalne</b> <i>(Joanna Cur)</i> .....	71
1. Uwagi wstępne .....	71
2. Poziom ochrony pracowników .....	71
3. Organy do spraw równości .....	72
4. Monitorowanie i podnoszenie świadomości wśród pracodawców .....	73
5. Negocjacje zbiorowe i wykonanie dyrektywy 2023/970 .....	74
6. Statystyka i raportowanie .....	75
<b>Część II. Techniczne aspekty wdrożenia dyrektywy 2023/970 dla działu HR</b>	
<b>Rozdział I. Co wiemy o dyrektywie równościowej: głównie mity i mało faktów</b>	
<i>(Anna Morawiec-Bartosik)</i> .....	79
1. Uwagi wstępne .....	79

2. Jawność, transparentność, równość, sprawiedliwość .....	80
3. Wiedza HR-owców o dyrektywie równościowej .....	82
4. Wiedza pracowników o wynagrodzeniach .....	84
5. Przygotowanie polskich firm na dyrektywę równościową .....	85
<b>Rozdział II. Wprowadzenie do budowy struktur wynagradzania</b>	
(Anna Morawiec-Bartosik) .....	89
1. Uwagi wstępne .....	89
2. Strategia biznesowa a strategia wynagradzania .....	90
2.1. Stan powiązania strategii obszarowych z biznesowymi w polskich firmach	90
2.2. Tworzenie strategii wynagradzania wspierającej strategię i cele biznesowe krok po kroku .....	92
3. Wpływ wynagrodzeń na organizację .....	93
3.1. ROI – zwrot z inwestycji .....	94
3.2. ROI dla działu HR .....	94
4. Elementy systemu wynagradzania i ich cele .....	96
4.1. Wynagrodzenie zasadnicze .....	99
4.2. Dodatki gwarantowane .....	99
4.3. Wynagrodzenie zmienne krótkoterminowe .....	101
4.4. Wynagrodzenie zmienne długoterminowe .....	103
4.5. Benefity .....	104
4.6. <i>Well-being</i> i doświadczenie pracownika .....	107
4.7. Koszty pracodawcy .....	109
5. Budowa niedyskryminującej i efektywnej biznesowo strategii płacowej .....	110
5.1. Czynniki wpływu na strategię wynagradzania i błędy w ich uwzględnianiu .....	110
5.1.1. Raporty płacowe – oparte na danych z systemów płacowych firm ....	111
5.1.2. Raporty rekrutacyjne – informacja, za jakie stawki się zatrudnia nowych pracowników .....	112
5.1.3. Oczekiwania kandydatów do pracy w organizacji .....	113
5.1.4. Stawki byłych pracowników organizacji .....	113
5.1.5. Rzeczywiste wynagrodzenia pracowników organizacji .....	114
5.1.6. Finanse i otoczenie rynkowe firmy .....	116
5.2. Zawartość strategii wynagradzania .....	120
6. Efektywność wynagradzania .....	123
7. Zarządzanie budżetem personalnym .....	125
7.1. Różne perspektywy i wyzwania w zarządzaniu budżetem .....	127
7.2. Jak wypracować konsensus budżetowy między HR a finansami? .....	129
<b>Rozdział III. Strukturyzowanie i wartościowanie stanowisk pracy</b>	
(Anna Morawiec-Bartosik) .....	131
1. Uwagi wstępne .....	131
2. Struktura organizacyjna dla działu HR .....	131

3. Wprowadzenie do oceny wartości pracy .....	134
3.1. Cel wartościowania stanowisk .....	134
3.2. Niezbędne dane, ich zbieranie i przechowywanie .....	136
3.2.1. Opisy stanowisk – wsparcie czy przeszkoda .....	136
3.2.2. Taryfikator stanowisk – nie tylko widełki dla stanowisk .....	137
3.3. Sposoby pracy nad wartościowaniem stanowisk .....	142
4. Kryteria wartościowania stanowisk .....	144
4.1. Wybór metodologii i kryteriów oceny .....	144
4.2. Kryteria wymagane dyrektywą 2023/970 .....	145
4.2.1. Umiejętności .....	147
4.2.1.1. Wiedza .....	148
4.2.1.2. Wykształcenie i kwalifikacje .....	149
4.2.1.3. Doświadczenie zawodowe .....	150
4.2.1.4. Umiejętności specjalistyczne .....	150
4.2.1.5. Umiejętności fizyczne .....	151
4.2.1.6. Rozwiązywanie problemów .....	151
4.2.1.7. Umiejętności zarządcze .....	152
4.2.1.8. Umiejętności interpersonalne .....	152
4.2.1.9. Umiejętności komunikacyjne .....	152
4.2.1.10. Innowacyjność i kreatywność .....	153
4.2.1.11. Rozwój i uczenie się .....	153
4.2.2. Odpowiedzialność .....	154
4.2.2.1. Odpowiedzialność za ludzi .....	155
4.2.2.2. Odpowiedzialność za towary i wyposażenie .....	155
4.2.2.3. Odpowiedzialność za dane, informacje i cyberbezpieczeństwo .	156
4.2.2.4. Odpowiedzialność finansowa .....	156
4.2.2.5. Odpowiedzialność za procesy i projekty .....	157
4.2.2.6. Odpowiedzialność wizerunkowa (wpływ na reputację) .....	157
4.2.3. Wysiłek (nakład pracy) .....	158
4.2.3.1. Wysiłek umysłowy .....	158
4.2.3.2. Wysiłek emocjonalny (psychospołeczny) .....	159
4.2.3.3. Wysiłek fizyczny .....	159
4.2.3.4. Wysiłek sensoryczny .....	160
4.2.3.5. Wysiłek czasowy .....	160
4.2.3.6. Wysiłek społeczny .....	161
4.2.3.7. Wysiłek w warunkach zagrożenia .....	161
4.2.4. Warunki pracy .....	162
4.2.4.1. Środowisko fizyczne .....	162
4.2.4.2. Środowisko psychologiczne, emocjonalne i otoczenie organizacyjne .....	163

---

4.3. Kryteria wartościowania a rzeczywistość biznesowa firmy .....	163
4.3.1. Waga strategiczna stanowiska .....	165
4.3.2. Wpływ stanowiska na utrzymanie ciągłości biznesowej .....	166
4.3.3. Rzadkość i dostępność kwalifikacji na rynku .....	166
4.3.4. Zawody regulowane prawnie .....	166
4.3.5. Prestiż i waga kwalifikacji .....	167
4.3.6. Skala współpracy .....	167
4.3.7. Odporność na stres .....	168
4.3.8. Mobilność i przemieszczanie się .....	168
4.3.9. Czas pracy .....	169
4.3.10. Specyfika kontaktów społecznych .....	169
4.3.11. Autonomia .....	170
4.3.12. Wielozadaniowość .....	170
4.3.13. Skala mentoringu i coachingu .....	170
4.3.14. Zarządzanie zmianą .....	171
4.3.15. Zarządzanie konfliktem .....	171
4.3.16. Precyzja i dokładność .....	172
4.3.17. Ryzyko .....	172
4.3.18. Znajomość języków obcych .....	173
4.3.19. Umiejętności negocjacyjne .....	173
4.3.20. Wpływ na doświadczenie klienta .....	174
4.3.21. Orientacja na klienta .....	174
4.3.22. Elastyczność i adaptacja .....	175
4.3.23. Asertywność .....	175
4.3.24. Współpraca i praca zespołowa .....	176
5. Metody wartościowania stanowisk pracy .....	176
5.1. Dobór metody .....	176
5.2. Metody sumaryczne .....	177
5.2.1. Metoda szeregowania (ranking) .....	177
5.2.2. Metoda klasyfikacji ( <i>grading</i> ) .....	178
5.2.3. Metoda porównywania parami .....	179
5.2.4. Metoda wartościowania rynkowego .....	179
5.3. Metody analityczne (punktowe) .....	180
5.3.1. Metoda porównywania czynników ( <i>Factor Comparison</i> ) .....	181
5.3.2. Metody kompetencyjne .....	181
5.3.3. Metody oparte na zakresie decyzyjnym (metoda Patersona) .....	182
5.3.4. Metoda ilościowa .....	182
5.3.5. Metoda analityczno-punktowa ( <i>Point-Factor</i> ) .....	183
5.4. Gotowe metodologie firm konsultingowych .....	183
5.4.1. Mercer .....	184

5.4.2. Korn Ferry Hay Group .....	185
5.4.3. Willis Towers Watson .....	186
5.4.4. AON (Radford) .....	186
5.4.5. ManaHR .....	187
5.4.6. Sedlak & Sedlak .....	187
6. Wartościowanie dopasowane do organizacji – opracowanie własnej metody .....	188
6.1. Wybór kryteriów oceny stanowisk .....	188
6.2. Poziomy zaawansowania – skala oceny kryteriów .....	190
6.3. Przypisanie punktacji poziomom kryteriów .....	196
6.4. Ważenie kryteriów .....	198
6.5. Wartościowanie i kategoryzowanie stanowisk .....	199
7. Grupowanie zwartościowanych stanowisk w kategorii .....	201
<b>Rozdział IV. Audyt wynagrodzeń pod kątem równości płac</b>	
(Anna Morawiec-Bartosik) .....	203
1. Uwagi wstępne .....	203
2. Analiza statystyczna danych płacowych .....	204
2.1. Przygotowanie danych do analizy .....	205
2.1.1. Dane niezbędne do analizy porównawczej .....	206
2.1.2. Dane niezbędne do wyliczenia statystyk równościowych .....	207
2.1.3. Weryfikacja danych .....	207
2.2. Szczypta statystyki niezbędna do dyrektywy 2023/970 .....	208
2.2.1. Średnia .....	208
2.2.2. Mediana .....	208
2.2.3. Kwartył .....	209
2.2.4. Decyl .....	209
2.2.5. Percentyl .....	209
2.2.6. Maskowanie danych .....	210
2.3. Interpretacja wyników statystyk .....	210
2.4. Obserwacje odstające – zarządzanie wyjątkami .....	213
3. Przygotowanie do dostępu pracowników do informacji o wynagrodzeniach .....	215
3.1. Wymagane informacje .....	216
3.2. Kluczowe wzory i ich znaczenie .....	217
3.3. Analiza pod dostęp do informacji .....	219
4. Statystyki wymagane dyrektywą 2023/970 i ich pułapki .....	225
4.1. Luka płacowa (GPG – <i>Gender Pay Gap</i> ) .....	226
4.2. Odsetek pracowników otrzymujących składniki uzupełniające lub zmienne .....	231
4.3. Odsetek pracowników w każdym kwartylu wynagrodzenia .....	234
4.4. Luka płacowa według kategorii pracowników .....	236
5. Działania poaudytowe .....	240

<b>Rozdział V. Konkurencyjność wynagrodzeń</b> ( <i>Anna Morawiec-Bartosik</i> ) .....	245
1. Uwagi wstępne .....	245
2. Wybór raportu płacowego .....	247
2.1. Metodologia raportu .....	247
2.2. Uczestnicy raportu .....	250
2.3. Wyniki w raporcie .....	251
2.4. Czerwone flagi raportu .....	251
3. Porównywanie stanowisk – znalezienie punktu odniesienia .....	253
3.1. Rodziny, obszary i specjalizacje stanowisk .....	255
3.2. <i>Seniority</i> , poziom ścieżki kariery stanowisk .....	259
3.3. Dopasowanie stanowiska z raportu .....	261
3.4. Kategorie stanowisk .....	261
4. Korzystanie z raportu .....	263
4.1. Wybór statystyki do oceny konkurencyjności płac .....	263
4.2. Punkt odniesienia dla stanowisk hybrydowych .....	264
4.3. Rozwiązania dla braków w danych .....	265
4.3.1. Wyższy poziom mapowania .....	266
4.3.2. Szacowanie wyników .....	267
4.3.3. Postarzanie wyników .....	268
5. Analiza konkurencyjności wynagrodzeń .....	268
5.1. Konkurencyjność elementów wynagradzania .....	269
5.2. Poziomy agregacji wyników analizy konkurencyjności płac .....	274
5.2.1. Analiza na poziomie indywidualnym .....	274
5.2.2. Analiza konkurencyjności firmy .....	274
5.2.3. Analiza konkurencyjności obszarów .....	276
5.3. <i>Pay mix</i> – struktura wynagrodzenia całkowitego .....	277
5.3.1. Stabilna płaca gwarantowana .....	278
5.3.2. Motywacja do realizacji celów krótkoterminowych .....	279
5.3.3. Zadbanie o długoterminowe cele organizacji .....	279
5.3.4. Wzięcie odpowiedzialności za wyniki firmy .....	280
5.3.5. Na granicy motywacji i demotywacji .....	280
6. Wnioski i działania po analizie konkurencyjności .....	282
6.1. Wybór punktu odniesienia .....	283
6.2. Działania naprawcze po analizie konkurencyjności .....	285
6.3. Wykorzystanie danych w rekrutacji .....	287
<b>Rozdział VI. Tworzenie niedyskryminujących struktur wynagradzania</b> ( <i>Anna Morawiec-Bartosik</i> ) .....	289
1. Uwagi wstępne .....	289
2. Siatka płac – fundament struktury wynagradzania .....	291
3. Proces tworzenia siatki wynagrodzeń .....	293

3.1. Punkt startowy widełek .....	295
3.2. Rozpiętość i zachodzenie na siebie widełek .....	300
4. Weryfikacja trafności siatki płac – analiza spójności wynagrodzeń z siatką płac ..	304
5. Korzystanie z siatki płac w praktyce .....	307
5.1. Obiektywne kryteria różnicowania wynagrodzeń .....	307
5.2. Ruchy kadrowe a wartość pracy i siatki płac .....	310
5.2.1. Ścieżki kariery .....	311
5.2.2. Podwyżki wynagrodzenia .....	312
5.2.3. Nowe zatrudnienia .....	314
5.3. Wynagrodzenia zmienne .....	314
6. Utrzymanie siatki płac .....	315
6.1. Dostosowanie siatki płac do zmian rynkowych i biznesowych – aktualizowanie siatek płac .....	316
6.2. Dostosowanie rzeczywistych płac do siatki – podwyżki wynagrodzeń .....	319
6.3. Podwyżkowe praktyki rynkowe .....	321
7. Siatka wynagrodzeń jako fundament sprawiedliwości .....	323
<b>Rozdział VII. Komunikacja i edukacja wynagrodzeniowa (Anna Morawiec-Bartosik) ..</b>	<b>327</b>
1. Uwagi wstępne .....	327
2. Największe wyzwania dla komunikacji .....	327
3. Transparentna komunikacja z pracownikami .....	330
3.1. Przygotowanie i komunikacja do menedżerów .....	331
3.2. Komunikacja do pracowników .....	333
4. Wpływ pracownika na jego wynagrodzenie .....	335
<b>Podsumowanie .....</b>	<b>339</b>

[Przejdź do księgarni →](#)

[ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)