

Dyrektywa UE o transparentności wynagrodzeń

Dyrektywa UE o transparentności wynagrodzeń to nowe przepisy, które zobowiązują pracodawców do wykazania, że różnice w wynagrodzeniach są oparte na obiektywnych, niedyskryminujących kryteriach.

- To nie jest projekt HR
- To zmiana systemowa + ryzyko prawne i reputacyjne,
- Większość firm nie ma dziś danych, które obronią ich decyzje płacowe.

Co realnie zmienia Dyrektywa?

Dyrektywa powoduje, że brak uporządkowanych danych o wartości stanowisk przestaje być problemem HR, a staje się realnym ryzykiem prawnym i finansowym.

- Pytanie nie brzmi „czy”, tylko „kiedy” (w Polsce 06.2026?),
- Pracownik nie widzi pensji kolegi, ale widzi średnie w grupie stanowisk o tej samej wartości,
- Pracodawca musi wykazać obiektywne kryteria różnicowania.

Dlaczego wartościowanie to fundament

Mity, które dziś słyszymy: „mamy widełki”, „robiliśmy coś kiedyś”, „HR to ogarnie”.

WARTOŚCIOWANIE:

- ocena poszczególnych stanowisk pod kątem kryteriów przyjętych w metodzie wartościowania
- zbudowanie matrycy stanowisk pod kątem relacji poziomej i pionowej (hierarchia)
- kalibracja pod kątem elementów specyfiki organizacyjnej przedsiębiorstwa

Co daje wartościowanie?

Co realnie daje wartościowanie:

- porównywalność stanowisk (poziomo i pionowo),
- spójność decyzyjna,
- baza pod:
 - grupy stanowisk dla Dyrektywy,
 - raportowanie luki,
 - obronę przed zarzutem dyskryminacji.

Jak wygląda projekt wartościowania – PRAKTYKA

To uporządkowany proces, który:

- zaczyna się od ról i odpowiedzialności, a nie od wynagrodzeń,
- opiera się na obiektywnej metodologii i danych,
- prowadzi do porównywalnych grup stanowisk,
- tworzy fundament pod transparentność wynagrodzeń i Dyrektywę UE.

Dalej pokażemy, jak ten proces wygląda krok po kroku w realnych organizacjach.

Etap 1: Uporządkowanie i standaryzacja ról

1. Diagnoza

- analiza dokumentacji (struktury, zakresy obowiązków)
- identyfikacja braków i niespójności

2. Standaryzacja

- warsztaty z kadrą kierowniczą (kluczowe)
- jednolity szablon pod wybraną metodykę
- przygotowanie opisów (klient)
- weryfikacja i kalibracja (doradca / grupa robocza)

Efekt: eliminacja powielania zakresów, odchudzenie listy stanowisk, wydzielenie nowych ról, gotowa baza do rekrutacji, rozwoju i ścieżek kariery



cedepe
consulting

Etap 2: Wartościowanie

1. Ocena stanowisk:

- analiza ról wg przyjętych kryteriów metodyki

2. Budowa matrycy:

- relacje poziome (porównywalność)
- relacje pionowe (hierarchia)

3. Kalibracja

- dostosowanie do specyfiki organizacji
- weryfikacja spójności między działami

Metodologia musi być:

- audytowalna i powtarzalna
- zrozumiała dla pracowników i strony społecznej
- obronna w sporze – także przed sądem

Etap 3: Dyrektywa w praktyce

- matryca = podstawa grup stanowisk o tej samej wartości,
- rodziny stanowisk (ważne, a często pomijane),
- analiza „czerwonych flag”:
 - przygotowanie argumentacji,
 - ewentualne korekty przed wejściem w życie przepisów,
- raportowanie luki płacowej (+/- 5%).

Etap 4: zgodność z Dyrektywą i działaniami biznesowymi

1. Wykorzystanie pod kątem Dyrektywy

- matryca jako podstawa tworzenia grup stanowisk o analogicznej wartości
- uwzględnienie rodzin stanowisk (praktyka > projekt ustawy)
- analiza „czerwonych flag” przed ujawnieniem danych
- raportowanie luki płacowej per grupa ($\pm 5\%$)
- powiązanie punktów z widełkami płacowymi

2. Wartościowanie jako baza do zarządzania wynagrodzeniami

- budowa siatki płac (benchmarki oparte o rodziny stanowisk)
- polityka podwyżkowa i mapa benefitów/uprawnień
- strategia wynagradzania
- budżetowanie kosztów pracowniczych

Najczęstsze błędy

Warunki powodzenia:

- metodologia umożliwiająca korzystanie z danych rynkowych
- dobre dokumentowanie procesu
- przeszkolenie ekspertów wewnętrznych
- udział partnera zewnętrznego = obiektywizm i neutralizacja „sił wpływu”

Błędy:

- brak kalibracji,
- mylenie wartościowania z oceną ludzi,
- brak dokumentowania,
- odkładanie decyzji „bo kontrowersyjne”.

Case wdrożeniowy

Case: organizacja średniej wielkości

- punkt startowy,
- największe wyzwania,

Efekt:

- uporządkowany system,
- gotowość na Dyrektywę,
- spokój decyzyjny.

Jak zacząć w 30 dni - HR

Co zrobić w pierwszej kolejności (bez decyzji Zarządu):

- przeanalizować aktualną strukturę stanowisk (ile realnie mamy ról?)
- sprawdzić stan opisów stanowisk (czy są aktualne i spójne?)
- wstępnie zmapować poziomy odpowiedzialności
- zebrać dane o rozpiętościach płac w podobnych rolach

HR może wykonać wstępną pracę diagnostyczną bez formalnej decyzji projektowej. To daje materiał do rozmowy z zarządem.

Jak zacząć w 30 dni - Zarząd

Jak zbudować business case dla Zarządu

- pokazać potencjalne „czerwone flagi” (duże różnice w podobnych rolach)
- oszacować ryzyko: reputacyjne, prawne, organizacyjne
- wskazać wpływ na budżet wynagrodzeń w 2–3 scenariuszach
- odnieść projekt do Dyrektywy UE i terminów jej implementacji

Zarząd nie reaguje na hasło „wartościowanie”, ale reaguje na ryzyko i liczby.

Rola Cedepe Consulting

Kiedy włączać partnera zewnętrznego? Gdy liczy się **czas, jakość i budżet**.
Doświadczony partner zewnętrzny sprawia, że projekt jest szybszy, bezpieczniejszy i finalnie tańszy niż improwizowane wdrożenie wewnętrzne.

Partner zewnętrzny jest szczególnie potrzebny, gdy:

- organizacja ma większą liczbę stanowisk i złożoną strukturę
- HR potrzebuje silnej argumentacji do zarządu
- w grę wchodzi strona społeczna lub potrzebna jest metodologia odporna na spór prawny

Rola partnera zewnętrznego:

- Doświadczenie z wielu organizacji – wiemy, gdzie pojawią się ryzyka
- Neutralizacja „sił wpływu” – ograniczenie presji na wynik
- Wsparcie w przekonaniu zarządu do uruchomienia projektu
- Obiektywizm – brak uwikłania w wewnętrzne relacje
- Odporność metodologii na spór prawny



cedepe
consulting

Podsumowanie

Dyrektywa = presja czasu,

Wartościowanie = fundament,

Lepiej przygotować się zanim pojawi się pierwszy wniosek pracownika...