

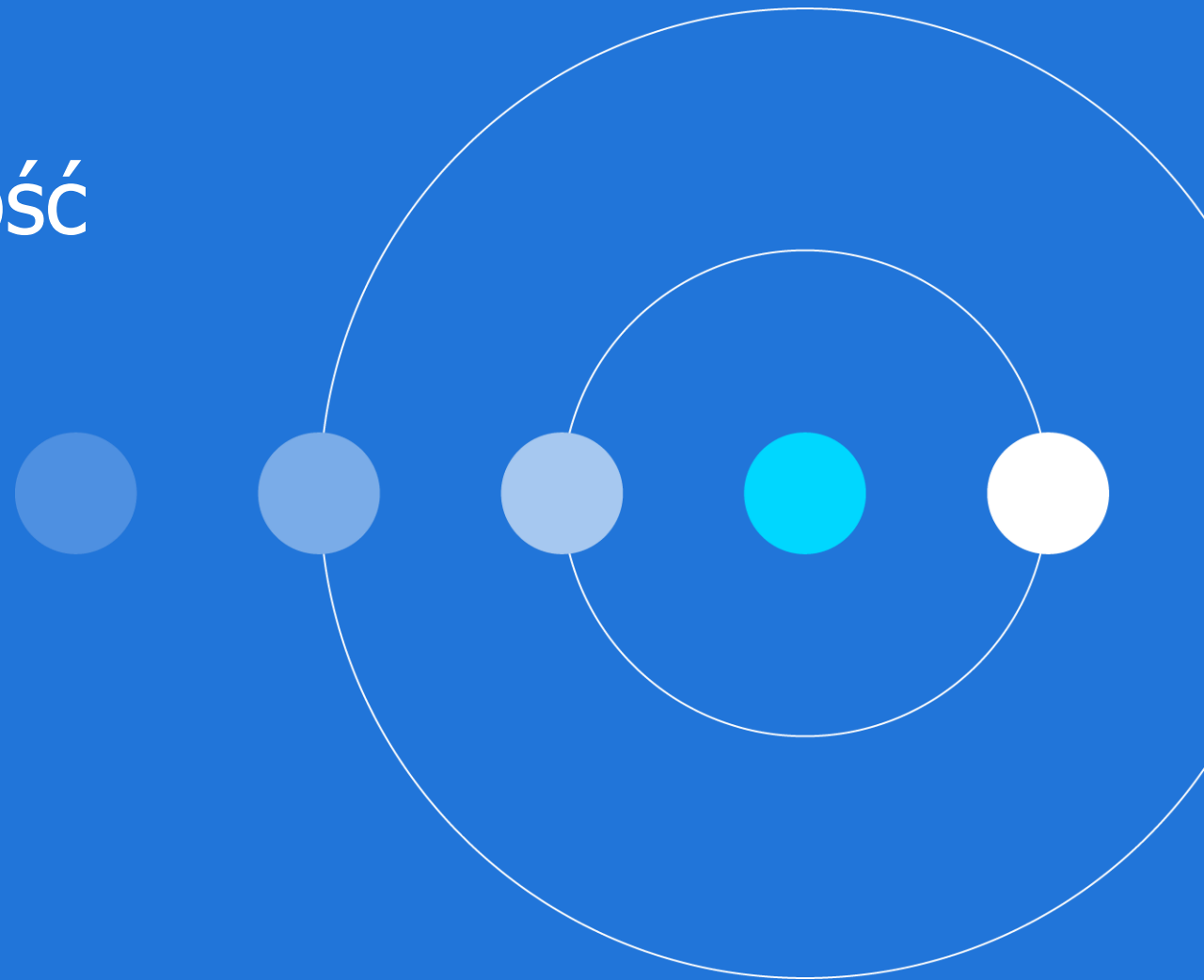
jak wdrożyć dyrektywę o równości i transparentność wynagrodzeń?

Joanna Kolasa

hr consultancy manager / strategic
relationship manager



randstad



partner for talent.

na jakie procesy HR wpłynie dyrektywa unijna?

Obowiązki po stronie pracodawcy raz w roku
przypomnieć pracownikom o:

→ możliwości uzyskania informacji o średnim
wynagrodzeniu pracownika

oraz

→ o średnim wynagrodzenia na stanowisku **pracy**
o tej samej wartości.





- 1 wartościowanie stanowisk
- 2 opisy stanowisk
- 3 siatki wynagrodzeń
- 4 zasady progresji/ ścieżki karier

opisy stanowisk.



jak dzisiaj wyglądają opisy stanowisk?

- **zadania ogólnie** opisane oraz "inne zadania zlecone przez managera"
- ta sama nazwa stanowiska, ale inne umiejętności, zadania, procesy, dodatkowe obszary do zaopiekowania (np. specjalista ds rekrutacji)
- brak informacji o **odpowiedzialności**, czasem podobne zadania, inna odpowiedzialności (np. Project Manager, Sales Manager)
- brak informacji o **wysiłku, warunkach pracy**

opisy stanowisk.



jak powinny wyglądać opisy stanowisk?

opis stanowiska zgodny z dyrektywą:

Specjalista ds. Rekrutacji Strategicznej

- **Odpowiedzialność:** odpowiedzialność za samodzielne prowadzenie rekrutacji w procesie end2end i uzupełnienie 5 krytycznych ról rocznie,
- **Umiejętności:** Posiadanie **unikalnej, certyfikowanej wiedzy** (np. Certyfikat IT Sourcing) i biegłe posługiwanie się systemami niszowymi (np. XYZ).
- **Wysiłek:** Stała presja związana z rekrutacją dla niszowych ról.
- **Warunki Pracy:** Wymóg elastycznego czasu pracy (rozmowy z kandydatami wieczorami) i podróże na targi pracy (4-6 razy rocznie).

kryteria, rozumienie do budowania poziomów.



odpowiedzialność:

- odpowiedzialność za ludzi (zarządzanie, koordynowanie)
- odpowiedzialność za proces (część, całość, ułożenie, strategię)
- odpowiedzialność za wynik (sprzedaż, wsparcie sprzedaży, pośrednie wsparcie, niski wpływ)

wysiłek:

- wysiłek fizyczny,
- wysiłek umysłowy
- wysiłek emocjonalny

umiejętności:

- organizacja pracy
- komunikacja
- współpraca
- analiza, logiczne myślenie i wyciąganie wniosków
- umiejętność wpływu

warunki pracy:

- hałas, zimno, zapachy, chemia,
- zmianowość/ brak
- delegacje stałe/ sporadyczne
- zdalna/hybrydowa/ stacjonarna

poziomy, warunki pracy.

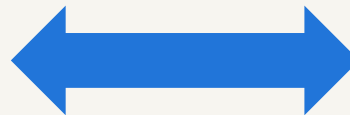


- 1
 - standardowe warunki środowiska pracy,
 - brak spotkań i zróżnicowania środowiska pracy
 - standardowe godziny pracy
- 2
 - umiarkowane warunki środowiska pracy (naturalny szum, hałas biurowy- open space)
 - mała uciążliwość związana koniecznością uczestniczenia w sporadycznych spotkaniach biznesowych
 - standardowe godziny pracy, sporadycznie zmienne związane z obowiązkami
- 3
 - średnia uciążliwość związana z warunkami pracy (codziennie telefon, obsługa kontrahentów)
 - wyjazdy biznesowe w ramach miasta zamieszkania (małe odległości)
 - standardowe godziny pracy, często wymagana dostępność poza standardowymi godzinami
- 4
 - duża uciążliwość związana w warunkami pracy (np. hałas, temperatury, zapachy)
 - wymagana regularna/ prawie codzienna mobilność (spotkania z klientami/partnerami)
 - konieczność dostosowywania godzin pracy (kontakt z innymi strefami czasowymi)
- 5
 - stałe, intensywne wymagania dotyczące mobilności (częste delegacje krajowe/zagraniczne)
 - częsta praca poza standardowymi godzinami
 - bardzo wysoka ekspozycja na uciążliwe warunki środowiskowe

przypisanie wartości wag do kryteriów.

	kryterium syntetyczne	waga	max. liczba punktów wg. wagi
cele biznesowe	umiejętności	25%	250
wartości firmy	odpowiedzialność	25%	250
obszary działań	wysiłek	25%	250
	warunki pracy	25%	250
	suma	100%	1000 pkt

pracownik fizyczny w trudnych warunkach, z dużym wysiłkiem



specjalista z księgowości, z dużą odpowiedzialnością i umiejętnościami

wagi do kryteriów.



		% wagi	punkty
1	wiedza i umiejętności	30%	300
2	odpowiedzialność	45%	450
3	wysiłek	10%	100
4	warunki pracy	15%	150
	total	100%	1000

poziomy w kryteriach.



warunki pracy

punkty

1	- standardowe warunki środowiska pracy, - brak spotkań i zróżnicowania środowiska pracy - standardowe godziny pracy	30 pkt
2	- umiarkowane warunki środowiska pracy (naturalny szum, hałas biurowy- open space) - mała uciążliwość związana koniecznością uczestniczenia w sporadycznych spotkaniach biznesowych - standardowe godziny pracy, sporadycznie zmienne związane z obowiązkami	60 pkt
3	- średnia uciążliwość związana z warunkami pracy (codzienne telefon, obsługa kontrahentów) - wyjazdy biznesowe w ramach miasta zamieszkania (małe odległości) - standardowe godziny pracy, często wymagana dostępność poza standardowymi godzinami	90 pkt
4	- duża uciążliwość związana w warunkami pracy (np. hałas, temperatury, zapachy) - wymagana regularna/ prawie codzienna mobilność (spotkania z klientami/partnerami) - konieczność dostosowywania godzin pracy (kontakt z innymi strefami czasowymi)	120 pkt
5	- stałe, intensywne wymagania dotyczące mobilności (częste delegacje krajowe/zagraniczne) - częsta praca poza standardowymi godzinami - bardzo wysoka ekspozycja na uciążliwe warunki środowiskowe	150 pkt

punkty.

	wiedza i umiejętności	odpowiedzialność	wysiłek	warunki pracy
poziom 1	90	60	20	30
poziom 2	180	120	40	60
poziom 3	270	180	60	90
poziom 4	360	240	80	120
poziom 5	450	300	100	150



poziomy, np. kluczowy handlowiec.

poziom	umiejętności	odpowiedzialność	wysiłek	warunki pracy
poziom 1	brak wiedzy i doświadczenia 90 pkt	odpowiedzialność za swoje działania, , prace proste bez bezpośredniego wpływu na wynik firmy 60 pkt	wysiłek umysłowy niski, prace powtarzalne, wysiłek emocjonalny niski 20 pkt	standardowe, biurowe, godziny pracy normowane 30 pkt
poziom 2	min. wiedza i doświadczenie (1-3 lata) 180 pkt	odpowiedzialność za koordynację pracy innych, za część procesu, prace złożone, niewielki wpływ na wynik 120 pkt	wysiłek umysłowy umiarkowany, czasem skomplikowane zadania, wysiłek emocjonalny umiarkowany 40 pkt	mała uciążliwość związana koniecznością uczestniczenia w sporadycznych spotkaniach biznesowych 60 pkt
poziom 3	wiedza i doświadczenie 4-6 lat 270 pkt	odpowiedzialność za wynik finansowy, wpływ indywidualny na wynik, odpowiedzialność za proces end2end 180 pkt	wysiłek umysłowy i emocjonalny średni- presja na wynik zespołowy, złożoność tematów i klientów 60 pkt	średnia uciążliwość , częste spotkania biznesowe, sporadyczne wyjazdy biznesowe w ramach miasta zamieszkania (małe odległości) 90 pkt
poziom 4	specjalistyczna, ugruntowana wiedza i doświadczenie, 7-9 lat 360 pkt	odpowiedzialność za dział, kierunki działania, za cały proces 240 pkt	wysiłek umysłowy i emocjonalny wysoki, presja na wynik indywidualny, negocjacje z klientami 80 pkt	codzienna mobilność lub konieczność dostosowywania godzin pracy (kontakt z innymi strefami czasowymi) 120 pkt
poziom 5	ekspert, uczy innych, 400 pkt	odpowiedzialność strategiczna, za firmę, za wynik i procesy 300 pkt	wysiłek umysłowy i emocjonalny bardzo wysoki, presja na wynik podległego zespołu 100 pkt	częsta praca poza standardowymi godzinami 150 pkt

liczba leveli i rozkład punktów.

Rodzaj stanowiska	Liczba punktów od	Liczba punktów do	Poziom stanowiska
Zarząd	913	1000	10
Dyrektorzy	824	912	9
Kluczowi kierownicy/ kluczowi pracownicy	735	823	8
Kierownicy działów/ Ekspert	646	734	7
Lider Zespołu/ Koordynator	557	645	6
Specjalista III	468	556	5
Specjalista II	379	467	4
Specjalista I	290	378	3
Pracownik fizyczny wykwalifikowany/ Asystent	201	289	2
Pracownik fizyczny niewykwalifikowany	200	200	1

zliczenie punktów, określenie leveli = matryca stanowisk.

	Księgowość	Dział Jakości	Produkcja
level 5	Zastępca Głównej Księgowej	Kierownik ds. jakości	Inżynier procesu
level 4	Starszy specjalista ds księgowości; Specjalista ds księgowości	Ekspert	Mistrz produkcji
level 3	Młodszy specjalista ds księgowości	Starszy specjalista ds jakości	Technolog/ Koordynator maszyn
level 2	Asystent ds. księgowości	Specjalista ds. lean manufacturing; Młodszy specjalista ds jakości	Specjalista ds. planowania produkcji
level 1			Pracownik gospodarczy

siatki płac.

jak tworzymy siatkę płac?

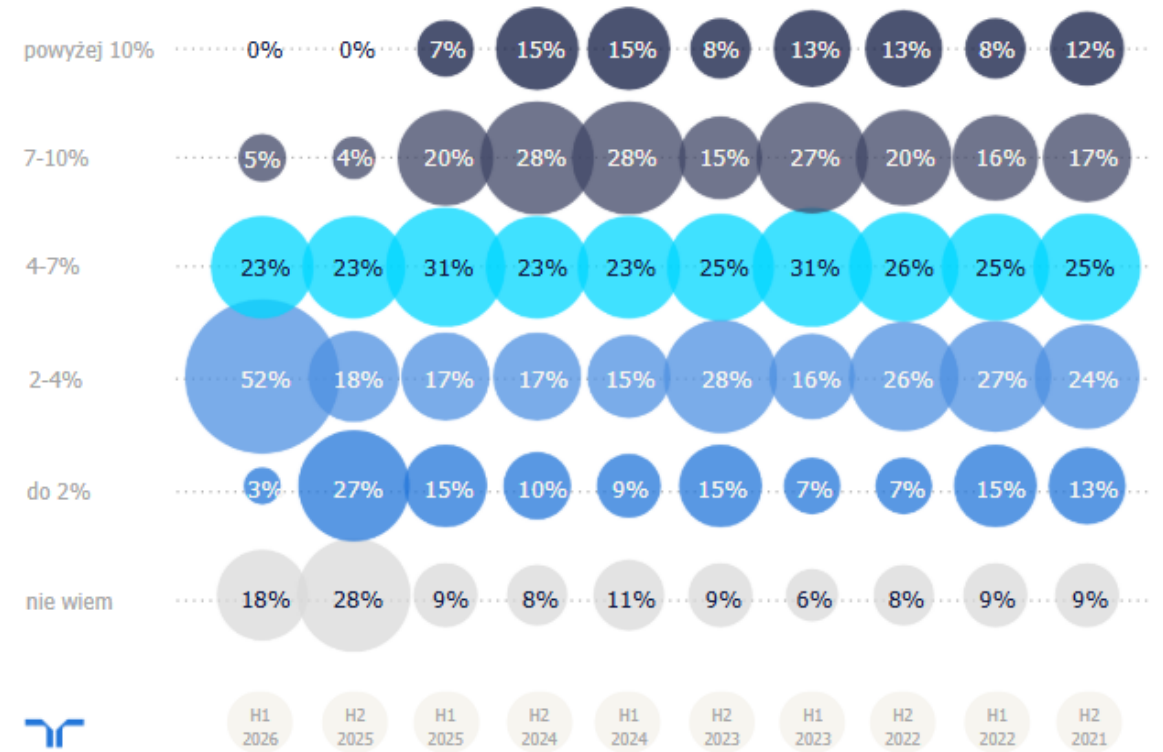
stanowisko	mediana	10%	
		siatka	
młodszy specjalista ds rekrutacji	7 500,00 zł	6 750,00 zł	8 250,00 zł
specjalista ds rekrutacji	8 600,00 zł	7 740,00 zł	9 460,00 zł
starszy specjalista ds rekrutacji	9 200,00 zł	8 280,00 zł	10 120,00 zł

- rozpiętość siatki to ok. 15% - 25% od mediany
- stanowiska w siatce są nachodzące
- przewidujemy miejsca na nowe stanowiska
- siatki updatuje się min. raz w roku
- warto porównać siatkę do benchmarku wewnętrznego



plany zmian wynagrodzeń w pierwszej połowie 2026 roku.

poziom
podwyżek: odsetek firm deklarujących
podwyżki w przedziałach:



zasady progresji.



za co organizacja ceni pracownika i chce nagradzać, awansować?

odpowiedzialność

staż pracy

wiedza

zaangażowanie

umiejętności

współpraca

- zachowanie spójności w organizacji
- promowanie właściwych postaw
- komunikacja zasad



Przykład, źródło strona KPMG

kryteria awansów.



twarde kryteria:

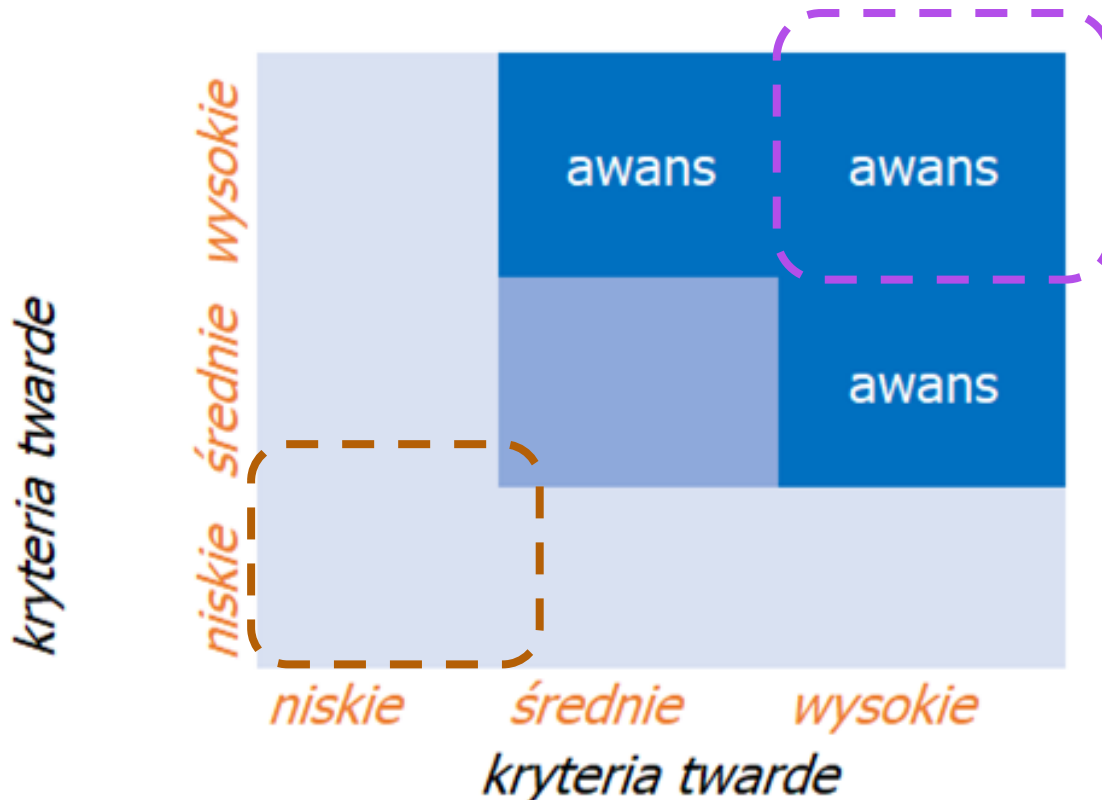
umiejętności
staż pracy
uprawnienia/ certyfikaty
wyniki pracy

miękkie kryteria:

zaangażowanie
postawa
kompetencje miękkie

mix oceny → wyniki pracy + zaangażowanie

zasady awansów.



macierz awansów- nałożone dwie składowe: ocena wyników i ocena czynników miękkich.

A- szybki awans

B- awans

C, D- doskonalenie i dalsza praca

E- do obserwacji i planów naprawczych

proces podwyżkowy.



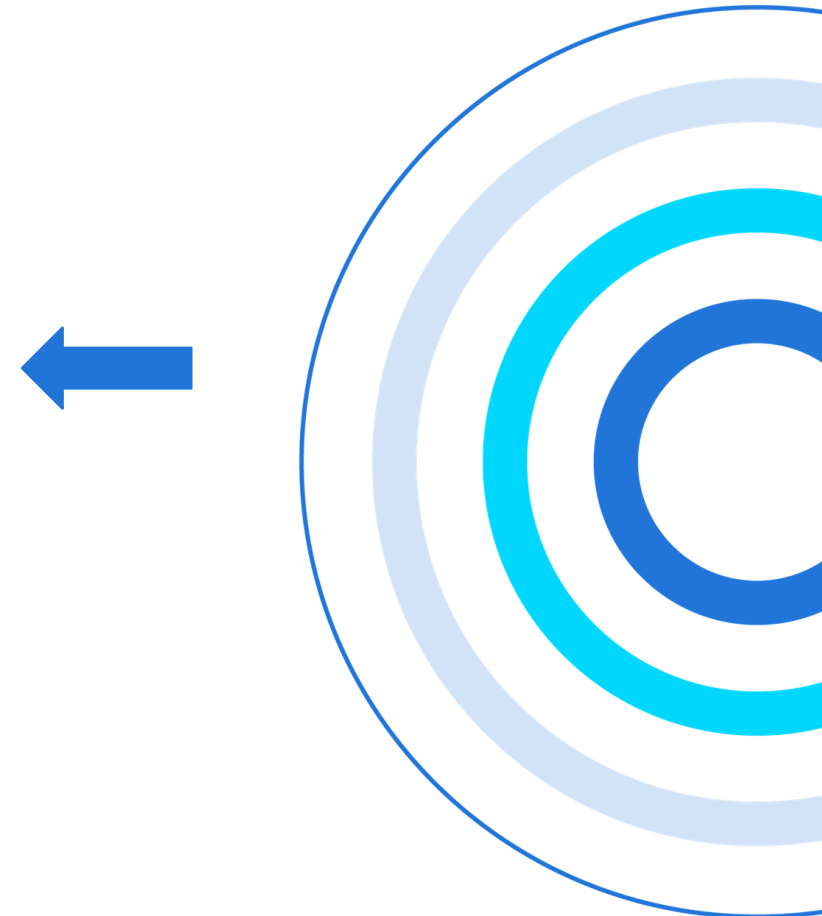
spójne podejście do awansów i podwyżek
ocena wyników i czynników miękkich.

<i>kryteria twarde- ocena</i>	<i>kryteria miękkie- ocena</i>	<i>ocena</i>	<i>% podwyżki</i>
wysokie	wysokie	A	8%
średnie	wysokie	B	6%
niskie	wysokie	D	2%
wysokie	średnie	B	6%
średnie	średnie	C	4%
niskie	średnie	D	2%
wysokie	niskie	D	2%
średnie	niskie	D	2%
niskie	niskie	E	0%

awans + %

awans + %

awans + %



zadania do wykonania.



regulaminy

- regulamin wynagradzania
- regulamin systemu premiowego
- regulamin dodatków
- regulamin przyznawania benefitów

procesy w hr

- wartościowanie stanowisk
- opisy stanowisk
- siatki wynagrodzeń

procesy i zasady

- ścieżki karier, zasady awansów
- proces podwyżkowy
- proces ocena pracy

transparentność wynagrodzeń, czyli jak przygotować managerów?



Chciałbym się dowiedzieć ile zarabia Pani Kasia z księgowości?

A Pan Kowalski powiedział, że zarabia X, a robi to samo co ja i ma więcej! O co chodzi?!

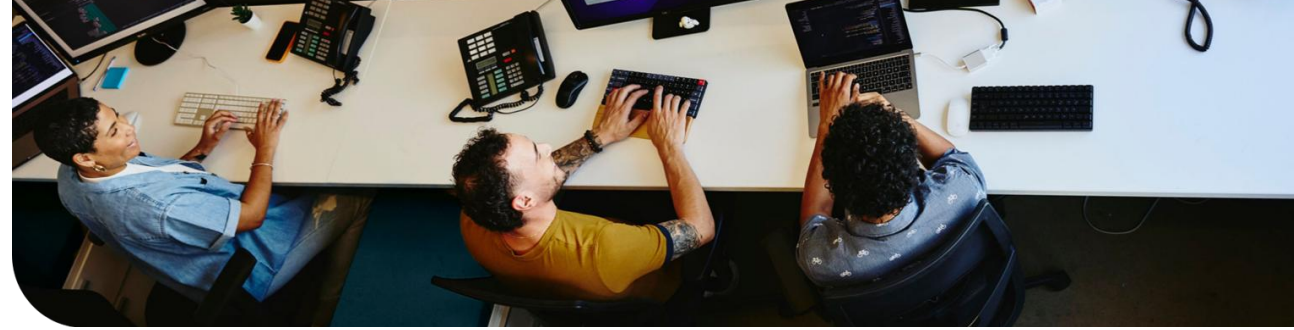
Czy mogę się dowiedzieć ile zarabia mój szef i dlaczego tak dużo? :)

Jaką premię dostają Ci handlowcy u nas w firmie?

Jakie benefity dostają nasi dyrektorzy, słyszałem że mają ekstra pakiety na święta?

Jaką podwyżkę dostał mój kolega?

jak przygotować managerów.



rola zespołu hr, hr business partner

1. przygotowanie materiałów (dla managerów, dla pracowników)
1. przygotowanie komunikacji do organizacji
1. przygotowanie managerów do komunikacji z pracownikami (szkolenia), analiza różnych czasów
1. rekomendowane: wdrożenie cyklicznych rozmów rozwojowych

rola managera

1. komunikacja z pracownikiem o elementach oceny wpływających na podwyżkę, awans, np. ocena pracy i ocena kryteriów miękkich
1. uczciwa ocena pracownika/ awans zgodnie z przyjętymi kryteriami i przyznanie podwyżki wg. przyjętych zasad

dziękujemy.



partner for talent.