

PRZEJRZYSTOŚĆ WYNAGRODZEŃ

**Jak przygotować organizację
do wdrożenia dyrektywy
o transparentności wynagrodzeń**

Michał Chodkowski, Joanna Liksza
Justyna Piechowska, Ewa Salata-Lewandowska

PRZEJRZYŚĆ WYNAGRODZEŃ

Jak przygotować organizację
do wdrożenia dyrektywy
o transparentności wynagrodzeń

Michał Chodkowski, Joanna Liksza
Justyna Piechowska, Ewa Salata-Lewandowska

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

Stan prawny na 1 stycznia 2024 r.

Wydawczyni
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Paulina Ambroży

Opracowanie redakcyjne
JustLuk

Projekt okładek serii
Wojtek Janikowski, Przemek Dębowski

Poszczególne rozdziały napisali:

Michał Chodkowski: rozdz. V

Michał Chodkowski, Joanna Liksza: rozdz. I

Joanna Liksza: Zakończenie

Joanna Liksza, Ewa Salata-Lewandowska: rozdz. II, rozdz. IV, rozdz. VI

Justyna Piechowska: rozdz. III

prawoLubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przystępujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy prawo i własność
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2024

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. +48 728 313 462
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Rozdział I	
Dyrektywa o transparentności wynagrodzeń – informacje ogólne	11
1. Wprowadzenie	11
2. Obowiązek informacyjny	12
3. Prawo do informacji	13
4. Sprawozdawczość	14
5. Egzekwowanie	16
5.1. Uwagi ogólne	16
5.2. Wspólna ocena wynagrodzeń	17
5.3. Postępowania i sankcje	18
Rozdział II	
Jak przygotować organizację do wdrożenia dyrektywy?	21
1. Informacja o wynagrodzeniu	21
2. Rekrutacja wolna od dyskryminacji	27
3. Prawo do informacji	31
4. Pomiar wskaźników	38
4.1. Luka płacowa	38
4.2. Odsetek pracowników płci żeńskiej i męskiej w każdym kwartyle wynagrodzenia	44
4.3. Luka płacowa ze względu na płeć w formie składników uzupełniających lub zmiennych	48
4.4. Luka płacowa ze względu na płeć wśród pracowników w podziale na kategorie pracowników	50

4.5. Skorygowana luka płacowa	51
Rozdział III	
Jak przygotować kadre kierowniczą do stosowania nowych regulacji?	57
1. Kontekst	57
2. Transformacja kulturowa	58
3. Od czego zacząć?	61
4. Rola kadry menedżerskiej i wyzwania z nią związane	67
Rozdział IV	
Jak przygotować pracowników i kandydatów do dyskusji o wynagrodzeniach?	74
1. Komunikacja nowych regulacji skierowana do osób pracujących i kandydujących	74
2. Najczęstsze błędy w komunikacji wynagrodzeń	76
3. Najlepsze praktyki komunikacji systemów wynagrodzeń	76
Rozdział V	
Jak przygotować partnerów społecznych do planowanych zmian?	78
1. Wprowadzenie	78
2. Wspólna ocena wynagrodzeń	79
3. Reprezentowanie pracowników w kontaktach z pracodawcą	83
Rozdział VI	
Podsumowanie i harmonogram działań	84
Zakończenie	87
Załącznik nr 1. Harmonogram działań związanych z wdrożeniem Dyrektywy o Transparentności	91
Bibliografia	95
Autorzy	97

WSTĘP

Drodzy Czytelnicy, oddajemy w Wasze ręce publikację dotyczącą niezwykle gorącego tematu wdrożenia w organizacjach dyrektywy o transparentności (*Transparency Directive*). Jesteśmy w fazie tranzycji, czyli dużej zmiany kulturowej, o której szerzej piszemy w rozdziale trzecim. Po okresie niespodziewanych zjawisk, które nieodwracalnie zmieniły naszą rzeczywistość, o których możecie przeczytać w książce Nassima Nicholasa Taleba *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*¹, nadszedł czas stabilizowania nowego ładu, porządkowania świata i tworzenia silnych i odpowiedzialnych społecznie organizacji (*social enterprise*).

W tym kierunku zmierza Unia Europejska, tworząc fundamenty prawne dla kształtowania nowej rzeczywistości. W tym kontekście postrzegamy dyrektywę o transparentności jako jeden z istotnych filarów nowego porządku. Niech świadczy o tym też fakt, że zmiana ta obejmuje szerszy obszar niż tylko kraje Unii Europejskiej. Aktualnie proces wdrażania zbliżonych regulacji ma miejsce w Stanach Zjednoczonych i jest mocno wspierany przez organizacje międzynarodowe. W ubiegłym roku Komitet Noblowski uhonorował profesor Claudię Goldin z Uniwersytetu Harvarda za badania sytuacji kobiet na rynku pracy. Przebadała ona ponad 200 lat historii USA, co pozwoliło jej wykazać, w jaki sposób i dlaczego różnice między płciami w zarobkach i wskaźnikach zatrudnienia zmieniały się na przestrzeni czasu. Jej badania dowiodły, że historycznie rzecz biorąc, znaczną część róż-

¹ N.N. Taleb, *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, tłum. O. Siara, Poznań 2022.

nic w zarobkach kobiet i mężczyzn można wytłumaczyć różnicami w wyborze wykształcenia i zawodu. Profesor Claudia Goldin wykazała jednak, że większość tej różnicy w zarobkach dotyczy obecnie kobiet wykonujących ten sam zawód i że w dużej mierze powstaje wraz z urodzeniem pierwszego dziecka².

Potwierdzają to też nasze obserwacje z przeprowadzanych audytów w firmach działających w Polsce. Generalnie wskaźnik luki płacowej w organizacjach prowadzących działalność na naszym rynku także nie odbiega od średniej europejskiej. Wdrożenie dyrektywy o transparentności nie oznacza więc istotnych zmian w poziomach wynagrodzeń w naszych firmach, ale oznacza zmianę kulturową w podejściu do pracownika i wzmocnienie pozycji kobiet na rynku pracy, wyrównując ich szanse na rozwój i awans w relacji do mężczyzn i eliminując negatywne skutki związane m.in. z korzystaniem przez nie z uprawnień rodzicielskich. Coraz więcej firm nie wyłącza kobiet przebywających na urloпах macierzyńskich i rodzicielskich z procesów podwyżkowych i zapewnia im onboarding po powrocie, dzięki czemu szybciej osiągną pełną efektywność i mogą skutecznie konkurować o awanse i podwyżki. Pozytywne efekty tych procesów są już widoczne na rynku. Cieszy fakt, że kobiety doceniają starania pracodawców i wracając po dłuższej przerwie, z dużym zaangażowaniem starają się nadrobić braki i zaktualizować wiedzę oraz umiejętności, w pełni rozumiejąc potrzebę efektywności biznesowej.

Tym samym zachęcamy pracodawców, aby nie czekali na regulacje krajowe, tylko podążali za aktualnymi trendami i świadomie budowali nową rzeczywistość. Transparentność jest jednym z jej podstawowych filarów. Nie jest aspektem formalno-prawnym. Jest zmianą kulturową, która dzieje się na naszych oczach, co staramy się pokazać w naszej publikacji. W rozdziale pierwszym omawiamy zakres zmian, które niesie dyrektywa o transparentności. Dotyczą one

² Zob. *Nagroda Nobla z ekonomii 2023*. „*Za pogłębienie wiedzy na temat sytuacji kobiet na rynku pracy*”, 9.10.2023, <https://tvn24.pl/biznes/ze-swiata/nagroda-nobla-z-ekonomii-2023-pryznana-otrzymala-ja-amerykanka-profesor-claudia-goldin-7381827> (dostęp: 12.12.2023 r.).

głównie prawa do informacji kandydatów i pracowników o wysokości wynagrodzenia przewidzianego na ich stanowiskach oraz obowiązku pracodawców równego wynagradzania kobiet i mężczyzn za tę samą pracę lub pracę tej samej wartości. W rozdziale drugim opisujemy, jak dojść do stanu docelowego. Posiłkujemy się praktyką i doświadczeniem w budowaniu systemów wynagrodzeń. Mamy świadomość, że zmiana kulturowa, którą wdrażamy, wymaga czasu. Stąd nasza rekomendacja, aby „wsiąść do pociągu” już teraz. Wynagrodzenia nie lubią rewolucji, zdecydowanie lepiej reagują na ewolucję, na zmiany rozłożone w czasie. Jeżeli gdzieś mamy zróżnicowanie wynagrodzeń między kobietami i mężczyznami, warto już teraz zacząć eliminację tych nierówności, chyba że ich występowanie jest uzasadnione okolicznościami wskazanymi w przepisach. Przed nami 2 lata, trzy lub cztery cykle podwyżkowe, jest czas, aby zmiany były ewolucyjne i motywacyjne. W rozdziale trzecim szerzej opisujemy sam proces zmian kulturowych, gdyż w większym stopniu niż sfery prawnej dotyczą one sfery psychologicznej i warto na to zwrócić uwagę, przygotowując naszą kadrę menedżerską do rozmów z pracownikami. Komunikacja skierowana do kandydatów i pracowników jest przedmiotem rozdziału czwartego, a w kolejnym rozdziale zajmujemy się aspektem wdrożenia zmian we współpracy z partnerami społecznymi, gdyż ich rola w tym procesie jest niezwykle istotna.

Dotykamy więc w naszej publikacji wszystkich aspektów – i tych formalno-prawnych, i tych związanych z zachowaniami oraz postawami naszych pracowników i kandydatów do pracy. Patrzymy holistycznie i wychodzimy poza nasze podwórko, sięgając także do doświadczeń międzynarodowych, gdyż ta zmiana jest globalna. W organizacjach międzynarodowych wymaga harmonizacji regulacji na poziomie ponadnarodowym, tak aby zapewnić równe traktowanie wszystkim pracownikom bez względu na miejsce wykonywania pracy. Nie czekajmy więc na regulacje krajowe. Proces transformacji rozpoczniemy już teraz, gdyż idea i kierunek są znane. Analizy, narzędzia i zmiany formalno-prawne zostawmy na rok 2025, a nawet rok 2026. Najbliższy rok poświęćmy na zmianę kulturową, budowę świadomości i dialogu z pracownikami i partnerami społecznymi oraz tworzenie lub rozwój systemu wynagrodzeń. Ta inwestycja przyniesie

wysoki zwrot w kolejnych latach i pozwoli nam przejść przez proces ewolucyjnie, a w większości firm przyczyni się do wzrostu efektywności i sukcesu organizacji.

Dziękujemy za wybór naszej publikacji i zapraszamy do lektury. Tych z Państwa, których zainteresuje temat wynagrodzeń, zachęcamy także do dołączenia do Klubu Compensation & Benefits (grupa na LinkedIn oraz strona www.cbhr.pl) oraz aktywnego włączenia się w dyskusje na tematy wynagrodzeń i benefitów.

Trzymamy kciuki za Wasz sukces!

Autorzy

Rozdział I

DYREKTYWA O TRANSPARENTNOŚCI WYNAGRODZEŃ – INFORMACJE OGÓLNE

1. Wprowadzenie

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z 10.05.2023 r. 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 egzekwowania¹, tzw. **dyrektywa o transparentności**, weszła w życie 6.06.2023 r. Państwa członkowskie Unii Europejskiej zobligowane zostały do przyjęcia regulacji krajowych do dnia 7.06.2026 r. Za rok 2026 mają też być sporządzone pierwsze sprawozdania i informacje dotyczące przejrzystości wynagrodzeń. Mamy więc 2 lata na przygotowanie organizacji do wdrożenia regulacji dotyczących transparentności wynagrodzeń.

Głównym celem dyrektywy jest **wzmocnienie** stosowania **zasady równości wynagrodzeń** dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości oraz **zakazu dyskryminacji** przez wdrożenie mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń, a także wzmocnienie mechanizmów egzekwowania. Dla pracodawców oznacza to przede wszystkim obowiązek posiadania **systemu wynagrodzeń**, czyli zbioru zasad regulujących sposób ustalania wynagrodzenia za pracę, awansów i prze-

¹ Dz.Urz. UE L 132, s. 21.

szeregowania. „Pracodawcy zapewniają swoim pracownikom łatwy dostęp do kryteriów, które są stosowane do określania wynagrodzenia pracowników, poziomów wynagrodzenia i progresji wynagrodzenia. Kryteria te muszą być obiektywne i neutralne pod względem płci” – czytamy w art. 6 ust. 1 dyrektywy o transparentności. Pracownicy zyskają **prawo do informacji** o poziomie wynagrodzenia pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę takiej samej wartości. Pojawi się też **obowiązek informowania kandydatów ubiegających się o pracę o wynagrodzeniu**. Przedsiębiorcy zobligowani zostaną do składania **sprawozdań dotyczących różnicowania wynagrodzeń ze względu na płeć**. Wzmocnione zostaną mechanizmy egzekwowania i sankcje z tytułu **dyskryminacji płacowej**. Przyjrzyjmy się bliżej nowym regulacjom.

2. Obowiązek informacyjny

Już na etapie rekrutacji pracodawcy zobligowani zostali do przestrzegania zasady równości wynagrodzeń. Przede wszystkim w ogłoszeniach o pracę mają podawać informację o wysokości wynagrodzenia, lub jego przedziale, przewidzianego dla danego stanowiska. Zapewnią też, aby nazwy stanowisk były neutralne pod względem płci i aby proces rekrutacyjny przebiegał w sposób niedyskryminacyjny. W przypadkach, gdy mamy układy zbiorowe pracy lub regulaminy, już na etapie zatrudniania należy zapoznawać kandydatów z odpowiednimi przepisami dotyczącymi stanowisk pracy, o które się ubiegają. Ponadto pracodawca nie będzie mógł pytać kandydatów o ich wynagrodzenie w aktualnym ani w poprzednich miejscach pracy.

Działania te mają zapewnić świadome i przejrzyste negocjacje dotyczące wynagrodzenia. Praktyka bowiem pokazuje, że kobiety znacznie częściej słabiej negocjują wysokość przysługującego wynagrodzenia. Charakteryzuje je – jak to określają behawiorysty – mniejsza skłonność do podejmowania ryzyka, blokuje je strach przed potencjalną stratą. „Kobiety podejmują mniej inwestycji kapitałowych czy giełdowych niż mężczyźni. Może to również stanowić częściowe wyjaśnienie, dlaczego jest mniej kobiet na stanowiskach dyrektorskich niż mężczyzn i dlaczego stanowią one niewielki odsetek najlepiej zarabia-

PRZEJRZYSTOŚĆ WYNAGRODZEŃ

**Jak przygotować organizację
do wdrożenia dyrektywy
o transparentności wynagrodzeń**

Michał Chodkowski, Joanna Liksza
Justyna Piechowska, Ewa Salata-Lewandowska