



Warszawa, 30.06.2026

Rekomendacje dotyczące implementacji Dyrektywy 2023/970 w polskim prawie z perspektywy budowy narzędzia do obliczania luki płacowej

1. Cel Dyrektywy oraz znaczenie równości i przejrzystości wynagrodzeń

Dyrektywa (UE) 2023/970 stanowi istotny krok w kierunku skuteczniejszego egzekwowania zasady równego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości. Jej celem jest przede wszystkim zwiększenie przejrzystości systemów wynagradzania, ułatwienie identyfikacji nieuzasadnionych różnic płacowych oraz wzmocnienie dostępu pracowników do informacji o zasadach ustalania wynagrodzeń.

Jest to potrzebny kierunek zmian. Odpowiednio wdrożone przepisy mogą sprzyjać bardziej sprawiedliwym, obiektywnym i uporządkowanym politykom wynagrodzeń, a także wzmacniać zaufanie pracowników do organizacji. Przejrzystość wynagrodzeń nie powinna być jednak rozumiana wyłącznie jako obowiązek informacyjny lub sprawozdawczy. Jest to narzędzie, które pozwala lepiej ocenić, czy decyzje płacowe są oparte na jasnych, neutralnych płciowo i możliwych do zweryfikowania kryteriach.

Skuteczność implementacji Dyrektywy będzie zależeć nie tylko od jej transpozycji do prawa krajowego, lecz także od jakości przyjętych rozwiązań. Regulacje powinny być możliwie jasne, praktyczne i dostosowane do zróżnicowanych realiów pracodawców. Nadmiernie skomplikowane lub niejednoznaczne obowiązki mogą prowadzić do wzrostu obciążeń administracyjnych, rozbieżnych praktyk, błędów w raportowaniu oraz trudności w interpretacji wyników. Dlatego wdrożenie powinno łączyć cele w zakresie przeciwdziałania luce płacowej z jednoczesną dbałością o wykonalność i spójność nowych obowiązków.



Celem poniższych rekomendacji jest wskazanie takich rozwiązań prawnych i metodologicznych, które umożliwią praktyczne, powtarzalne i wiarygodne obliczanie luki płacowej, w tym z wykorzystaniem narzędzi informatycznych.

2. Główna rekomendacja: jasne przepisy, lepsze dane i interpretacja wyników

Projekt ustawy w kontekście luki płacowej powinien koncentrować się na trzech rezultatach: (1) wiarygodny pomiar; (2) jasne i wykonalne zasady dostępu do informacji o wynagrodzeniach; (3) rzetelnej interpretacji wyników oraz identyfikowaniu obszarów wymagających dalszej analizy. W obecnym kształcie część projektowanych przepisów może niewystarczająco wspierać analizę przyczyn różnic oraz podejmowanie działań naprawczych.

Rekomendujemy doprecyzowanie, jakie składniki wynagrodzenia i świadczenia powinny być uwzględniane przy ustalaniu poziomu wynagrodzenia oraz przy obliczaniu wskaźników luki płacowej. Choć projekt określa sposób kalkulacji poszczególnych wskaźników, nadal kluczowe znaczenie ma jednoznaczne wskazanie, jakie dane powinny stanowić podstawę tych obliczeń. Jest to warunek porównywalności wyników między pracodawcami oraz ich prawidłowej interpretacji. W praktyce różnice w wynagrodzeniach mogą wynikać nie tylko z samych zasad wynagradzania, lecz także z wielu czynników organizacyjnych i kadrowych, takich jak okres zatrudnienia, wymiar etatu, absencje, praca w godzinach nadliczbowych, świadczenia jednorazowe, premie, zmiana stanowiska w trakcie roku czy różnice w strukturze zatrudnienia. Równie ważne jest doprecyzowanie sposobu traktowania pozapłacowych składników wynagrodzenia i świadczeń dodatkowych, takich jak benefity, świadczenia rzeczowe, programy rozwojowe czy wydatki na szkolenia, ponieważ ich dostępność i wartość mogą istotnie wpływać na porównywalność danych. Bez jasnych zasad uwzględniania tych elementów istnieje ryzyko, że raportowane dane będą trudne do porównania, a wyniki będą prowadzić do błędnych wniosków.



Równie istotne jest uproszczenie i doprecyzowanie zasad dostępu do informacji. Pracownicy powinni mieć realną możliwość uzyskania informacji o swoim wynagrodzeniu oraz o średnich poziomach wynagrodzeń w porównywalnej kategorii pracowników, z podziałem ze względu na płeć. Jednocześnie pracodawcy powinni mieć jasność, jakie dane należy przekazać, w jakiej formie, w jakim terminie, z jakim poziomem szczegółowości oraz z jaką częstotliwością. Ma to szczególne znaczenie w dużych organizacjach, w których liczba potencjalnych zapytań może istotnie wpływać na wykonalność nowych obowiązków. Przepisy powinny ograniczać ryzyko rozbieżnych praktyk i zapewniać równowagę między prawem pracownika do informacji, ochroną danych osobowych, poufnością informacji płacowych a realnymi możliwościami organizacyjnymi pracodawców.

Ważne jest również, aby przepisy nie ograniczały się wyłącznie do raportowania danych. Wykazanie luki płacowej nie oznacza jeszcze, że doszło do dyskryminacji. Luka płacowa jest złożonym zjawiskiem, na które mogą wpływać różne czynniki, w tym struktura zatrudnienia, ścieżki awansu, systemy premiowe, segregacja stanowisk oraz organizacja czasu pracy. Dlatego nowe regulacje powinny wspierać nie tylko pomiar średnich różnic w wynagrodzeniach, lecz także ich właściwą interpretację. Celem wdrożenia Dyrektywy powinno być więc nie tylko tworzenie nowych obowiązków sprawozdawczych, lecz także dostarczenie informacji, które ułatwią rzetelną analizę danych.

3. Rekomendacje szczegółowe

3.1. Podstawowe pojęcia i metodologia

Jednym z najważniejszych warunków skutecznego wdrożenia Dyrektywy jest jasna i spójna metodologia obliczania luki płacowej. Bez tego pracodawcy mogą raportować dane oparte na różnych założeniach, co utrudni porównywanie wyników i właściwą ocenę skali problemu. Rekomendujemy, aby w projektowanych przepisach jasno określić:

- które składniki wynagrodzenia i świadczenia pozapłacowe są uwzględniane w obliczeniach, a które należy wyłączyć;



- czy dane powinny być przeliczane do pełnego roku i pełnego etatu, a jeżeli nie, to jak interpretować różnice wynikające wyłącznie z czasu pracy, absencji lub okresu zatrudnienia;
- jak traktować wynagrodzenie za godziny nadliczbowe, świadczenia chorobowe, urlopy, jednorazowe wypłaty, premie frekwencyjne, PPK, PPE, ZFŚS oraz benefity dostępne tylko dla części pracowników;
- jak przypisywać pracowników do kategorii, gdy w trakcie roku zmienili stanowisko, awansowali albo zostali przeniesieni do innej jednostki. W szczególności, jaki okres odniesienia należy przyjąć dla takiej klasyfikacji oraz czy wynagrodzenie powinno być przypisywane proporcjonalnie do poszczególnych kategorii.

Szczególnie ważne jest, aby metodologia pomagała odróżnić rzeczywiste różnice płacowe od różnic wynikających wyłącznie ze sposobu zatrudnienia, czasu pracy lub jednorazowych zdarzeń. W przeciwnym razie raportowane wskaźniki mogą prowadzić do błędnych wniosków.

Rekomendacja praktyczna

Rozporządzenie w sprawie szczegółowych informacji o wskaźnikach zawartych w sprawozdaniu dotyczącym luki płacowej powinno zostać uzupełnione o prosty przewodnik techniczny i przykłady. Powinien obejmować typowe sytuacje występujące w praktyce pracodawców, m.in. zatrudnienie przez część roku, urlop rodzicielski, zmiana stanowiska, premia roczna, nadgodziny, praca na część etatu oraz zatrudnienie pracownika tymczasowego. Przykłady pozwolą ograniczyć ryzyko rozbieżnych interpretacji, poprawią jakość raportowanych danych i ułatwią pracodawcom prawidłowe stosowanie nowych obowiązków.

3.2. Kategorie pracowników i wartościowanie pracy

Jednym z najtrudniejszych elementów wdrożenia Dyrektywy będzie ustalenie kategorii pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości. Od sposobu wyznaczenia tych kategorii będzie zależeć m.in. zasadność porównań w sprawozdaniach luki płacowej. Jeżeli kategorie będą zbyt szerokie, w jednej grupie mogą



znaleźć się osoby, których praca faktycznie różni się zakresem obowiązków, odpowiedzialnością, wymaganymi kwalifikacjami lub warunkami wykonywania pracy. Jeżeli natomiast kategorie będą zbyt wąskie, dane mogą stać się trudne do interpretacji, a w małych grupach może wzrosnąć ryzyko identyfikacji wynagrodzenia konkretnych osób.

Pozytywnie należy ocenić udostępnienie przez Ministerstwo materiałów wspierających pracodawców w wartościowaniu pracy. Materiały te są ważnym punktem wyjścia, ale w praktyce wielu pracodawców będzie nadal musiało samodzielnie rozstrzygnąć, jak przełożyć cztery kryteria wskazane w Dyrektywie (umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności i warunki pracy) na konkretne elementy oceny stanowisk, poziomy punktacji, wagi oraz kategorie pracowników.

Dlatego rekomendujemy kontynuowanie prac nad poradnikiem i narzędziem do wartościowania pracy, tak aby nie ograniczały się one do ogólnego opisu procesu, lecz realnie wspierały pracodawców w jego stosowaniu. Dalsze udoskonalenie materiałów powinno koncentrować się na zwiększeniu spójności ocen, ograniczeniu nadmiernej subiektywności oraz ułatwieniu dokumentowania przyjętej metody wartościowania oraz tworzenia kategorii pracowników.

Rekomendacja praktyczna

Poradnik i narzędzie powinny zostać uzupełnione o przykładowe sposoby przełożenia obowiązkowych kryteriów Dyrektywy na ocenę stanowisk. Warto udostępnić przykładowe podkryteria, deskryptory poziomów, klucze punktujące, wytyczne dotyczące wag oraz przykładowe profile wagowe dla różnych typów stanowisk. Warto byłoby również udostępnić 2–3 przykłady kompletnie zwartościowanych struktur jako punkty odniesienia.

Narzędzie powinno także zawierać mechanizmy ograniczające subiektywność ocen, w szczególności poprzez stosowanie jednolitego sposobu przypisywania punktów zgodnie ze zdefiniowanymi kryteriami i poziomami. Warto również rozważyć wprowadzenie mechanizmu oceny neutralności płciowej kryteriów i opisów stanowisk.



3.3. Ochrona danych i poufność informacji płacowych

Przepisy dotyczące przejrzystości wynagrodzeń powinny być projektowane z uwzględnieniem zasad ochrony danych osobowych oraz poufności informacji płacowych. Ma to szczególne znaczenie wtedy, gdy dane są przekazywane w podziale na kategorie pracowników.

W małych grupach, przy stanowiskach specjalistycznych albo w systemach wynagradzania opartych na indywidualnych ustaleniach, nawet dane zagregowane mogą w praktyce pozwolić ustalić wynagrodzenie konkretnej osoby. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, w których w danej kategorii znajduje się niewielu pracowników lub jedna osoba wyraźnie wyróżnia się stanowiskiem, stażem, zakresem obowiązków albo poziomem wynagrodzenia.

Dlatego rekomendujemy doprecyzowanie zasad udostępniania informacji w takich przypadkach. Przepisy powinny jasno wskazywać, kiedy dane mogą być przekazywane w pełnym zakresie, kiedy powinny zostać dodatkowo zagregowane, a kiedy konieczne jest ograniczenie zakresu udostępnianych informacji. Potrzebne są również zasady dotyczące minimalnej liczebności grup, sposobu prezentowania danych oraz odpowiedzialności osób i podmiotów, które uzyskują do nich dostęp.

Rekomendacja praktyczna

Ustawa i rozporządzenie powinny zawierać podstawowe zasady dotyczące anonimizacji, agregacji i poufności danych. Pracodawcy powinni wiedzieć, w jakich sytuacjach mogą przekazać dane, kiedy muszą je zagregować, a kiedy powinni ograniczyć zakres informacji, aby nie doszło do pośredniej identyfikacji wynagrodzenia konkretnego pracownika.

3.4. Sprawozdawczość

Sprawozdawczość dotycząca luki płacowej powinna służyć nie tylko przedstawieniu wskaźników, ale przede wszystkim zrozumieniu przyczyn różnic w wynagrodzeniach i wskazaniu obszarów wymagających poprawy. Sam wskaźnik, bez odpowiedniego



kontekstu, może prowadzić do uproszczonych wniosków. Wysoka luka płacowa może wynikać m.in. ze struktury zatrudnienia, poziomu stanowisk, stażu pracy, pracy w godzinach nadliczbowych lub dodatków. Z kolei niska luka płacowa w całej organizacji nie wyklucza istotnych różnic w konkretnych kategoriach pracowników.

Najważniejszym punktem odniesienia dla interpretacji wyników powinna być luka analizowana w odniesieniu do pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości. Na tym poziomie można najtrafniej ocenić, czy różnice w wynagrodzeniach mogą wynikać z obiektywnych czynników, czy też wymagają dalszego wyjaśnienia.

Wskaźniki dotyczące średniej i mediany w całej organizacji powinny przede wszystkim pełnić funkcję diagnostyczną. Mogą wskazywać na szersze problemy, takie jak nierówny dostęp do awansów, koncentracja kobiet i mężczyzn na różnych poziomach stanowisk albo różnice w dostępie do składników zmiennych wynagrodzenia. Nie powinny jednak same w sobie stanowić podstawy do oceny, że doszło do naruszenia zasady równego wynagradzania.

Warto rozważyć, aby system sprawozdawczości obejmował także zagregowane dane porównawcze dla podobnych pracodawców, np. z tej samej branży lub podobnej kategorii wielkości, co ułatwiłoby interpretację raportowanych wskaźników.

4. Podsumowanie

Implementacja Dyrektywy 2023/970 jest potrzebna i może stać się ważnym impulsem do zwiększenia przejrzystości wynagrodzeń w Polsce. Aby jednak osiągnąć ten cel, przepisy powinny być jasne, spójne i możliwe do zastosowania w praktyce. Kluczowe jest stworzenie regulacji, która nie ograniczy się do formalnego raportowania, ale będzie pomagać w rzetelnym pomiarze, interpretacji i wyjaśnianiu różnic płacowych.

Najważniejsze rekomendacje dotyczą:

- 1) doprecyzowania składników wynagrodzenia uwzględnianych w obliczeniach;



- 2) przygotowania przewodnika z praktycznymi przykładami;
- 3) uzupełnienia materiałów wdrożeniowych o bardziej szczegółowe wytyczne metodyczne dotyczące wartościowania pracy i tworzenia kategorii pracowników;
- 4) określenia podstawowych zasad anonimizacji, agregacji i poufności danych;

Dobrze przygotowana implementacja może wzmocnić ochronę pracowników, uporządkować systemy wynagradzania oraz zwiększyć zaufanie do polityk płacowych. Ważna jest jednak wykonalność nowych obowiązków. Przepisy powinny jasno określać cele, podstawowe obowiązki i standardy metodologiczne, a jednocześnie pozostawiać pracodawcom przestrzeń do wdrożenia rozwiązań adekwatnych do wielkości, struktury i sposobu działania ich organizacji.

Dokument opracowany w ramach projektu: „Badanie luki płacowej w przedsiębiorstwach” (nr FERS.04.02-IP.06-0004/25), realizowanego w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus. Rekomendacje zostały przygotowane m.in. na podstawie doświadczeń i wniosków z konsultacji Konfederacji Lewiatan z firmami uczestniczącymi w Grupie roboczej ds. przejrzystości i równości wynagrodzeń.