



ŚLĄSKI ZWIĄZEK
GMIN I POWIATÓW

PORADNIK

wdrożenia przepisów dyrektywy
w sprawie wzmocnienia stosowania
zasady równości wynagrodzeń



Opracowanie:

Grupa Innowacji Samorządowych przy Śląskim Związku Gmin i Powiatów

Wprowadzenie

Poradnik wdrożenia przepisów dyrektywy w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń (2023/970) został przygotowany przez zespół samorządowców działających w ramach Grupy Innowacji Samorządowych utworzonej przez Śląski Związek Gmin i Powiatów.

Poradnik jest adresowany do urzędów i jednostek gminnych, które jeszcze w tym roku będą mierzyć się z wyzwaniami wynikającymi z wdrożenia dyrektywy. Przygotowane opracowanie może zostać potraktowane jako wskazówka, inspiracja do zaprojektowania rozwiązań w największym stopniu odpowiadających potrzebom danego urzędu/jednostki. Poradnik nie jest wzorcową procedurą, którą wystarczy krok po kroku wdrożyć w urzędzie/jednostce, aby spełnić wymagania dyrektywy. Celem autorów było rzucenie światła na temat, który dla wielu osób pozostaje nieznany i daleki od codziennych zadań.

Poradnik składa się z trzech części opracowanych przez trzy grupy samorządowców:

- **część pierwsza (I) – ogólne omówienie wymagań dyrektywy.**
Opracowanie zostało przygotowane przez przedstawicieli: Urzędu Miejskiego w Skoczowie, Urzędu Gminy w Istebnej, Starostwa Powiatowego w Sieradzu. Grupa pracowała pod kierunkiem p. Marty Kulbaki (Urząd Miasta Lublin).
- **część druga (II) – wartościowanie pracy na stanowiskach – informowanie pracowników, zdefiniowanie kryteriów i taryfikatora.**
Opracowanie zostało przygotowane przez przedstawicieli: Urzędu Miasta Rybnika, Urzędu Miejskiego w Zabrze, Urzędu Miejskiego w Pyskowicach, Urzędu Miasta w Krośnie, Urzędu Miasta Ruda Śląska. Grupa pracowała pod kierunkiem p. Aleksandry Gajdy (Urząd Miejski w Tarnowskich Górach).
- **część trzecia (III) – ustalenie luki płacowej – jak spełnić obowiązek sprawozdawczy.**
Opracowanie zostało przygotowane przez przedstawicieli: Urzędu Miejskiego w Jaworznie, Urzędu Miasta Piekary Śląskie, Starostwa Powiatowego w Wodzisławiu Śląskim. Grupa pracowała pod kierunkiem p. Małgorzaty Kęsik (Urząd Miasta Bydgoszczy).

Koordinację pracy wszystkich trzech grup zapewniła p. Joanna Nowatkowska-Banaszak (Urząd Miejski w Gliwicach).

Wartością Poradnika jest praktyczne podejście i zaprezentowanie rozwiązań opartych na doświadczeniach tych, którzy określone narzędzia już wdrożyli lub są mocno zaawansowani w swoich przygotowaniach do wdrożenia. Ryzykiem, które należy wziąć pod uwagę podczas przygotowań do wdrożenia dyrektywy jest brak przepisów prawa krajowego kompleksowo wprowadzających dyrektywę do polskiego porządku prawnego. Opracowując Poradnik opierano się na projektach ustawy. Ostateczny kształt przepisów nie jest znany i może wpłynąć na treści zawarte w Poradniku.



Copyright © 2026 Śląski Związek Gmin i Powiatów

Niniejszy „Poradnik wdrożenia przepisów dyrektywy w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń” powstał w ramach prac Grupy Innowacji Samorządowych działającej przy Śląskim Związku Gmin i Powiatów, i stanowi utwór przygotowywany na rzecz Śląskiego Związku Gmin i Powiatów, jego Członków oraz Uczestników przedsięwzięcia pn. „Benchmarking usług publicznych”.

Z chwilą ustalenia utworu Śląski Związek Gmin i Powiatów nabywa autorskie prawa majątkowe do utworu na wszystkich znanych w chwili jego powstania polach eksploatacji, bez ograniczeń czasowych i terytorialnych, w szczególności w zakresie jego utrwalania, zwielokrotniania, rozpowszechniania, udostępniania, modyfikowania oraz dostosowywania do potrzeb jednostek samorządu terytorialnego.

Członkowie Śląskiego Związku Gmin i Powiatów oraz Uczestnicy przedsięwzięcia pn. „Benchmarking usług publicznych” są uprawnieni do nieodpłatnego korzystania z udostępnionych materiałów na potrzeby realizacji zadań publicznych i działalności własnej, w tym do ich wdrażania, kopiowania na potrzeby wewnętrzne, adaptowania i aktualizowania, bez konieczności uzyskiwania odrębnej zgody twórców lub Związku, z obowiązkiem zachowania informacji o źródle pochodzenia materiałów.

Udostępnianie materiałów podmiotom innym niż Członkowie Śląskiego Związku Gmin i Powiatów czy Uczestnicy przedsięwzięcia pn. „Benchmarking usług publicznych”, jak również ich wykorzystywanie w celach komercyjnych, wymaga uprzedniej zgody Związku wyrażonej na piśmie.



CZĘŚĆ I

PORADNIK wdrożenia przepisów DYREKTYWY

PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO

I RADY (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r.

ogólne omówienie wymagań dyrektywy

1. Po co opracowany został poradnik?

- aby przedstawić podstawowe obowiązki pracodawców wynikające z Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. dotyczącej wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości.
- aby skupić uwagę czytelnika na praktycznych aspektach wdrażania przepisów dyrektywy. Poradnik ma służyć pomocą głównie pracownikom działów kadr oraz osobom odpowiedzialnym za politykę wynagrodzeń w jednostkach samorządu terytorialnego. Skuteczne wdrożenie dyrektywy oznacza zmiany, m.in. w zakresie:
 - procesów rekrutacyjnych,
 - kształtowania struktur wynagrodzeń,
 - zasad informowania pracowników o wynagrodzeniach,
 - obowiązków sprawozdawczych pracodawców,
 - zarządzania ryzykiem prawnym związanym z dyskryminacją płacową.

2. Czy kolejna dyrektywa rozwiąże problem?

Przyjęta w 2023 r. dyrektywa regulująca temat równości wynagrodzeń jest kolejnym narzędziem, którego celem jest ograniczenie zjawiska luki płacowej między kobietami i mężczyznami. Na podstawie wniosków z dotychczas podjętych przez państwa Unii Europejskiej działań ustalono, że pełne wdrożenie zasady równości wynagrodzeń wymaga:

- zwiększenia przejrzystości systemów wynagradzania,
- umożliwienia pracownikom dostępu do informacji o wynagrodzeniach,
- monitorowania nierówności płacowych,
- wzmocnienia egzekwowania przepisów dotyczących równego traktowania.

3. Kogo obejmują postanowienia dyrektywy?

- pracodawców sektora publicznego i prywatnego,
- wszystkie osoby wykonujące pracę niezależnie od sposobu opisanego stosunku pracy,
- osoby ubiegające się o zatrudnienie.

Przepisy dyrektywy będą stosowane zarówno na etapie rekrutacji, jak i podczas całego okresu zatrudnienia pracownika.

4. Harmonogram wdrażania przepisów

Data	Zakres obowiązków dla pracodawców
24 grudnia 2025	• nowe obowiązki informacyjne na etapie rekrutacji w tym: obowiązek informowania kandydatów o początkowej wysokości wynagrodzenia lub o jego przedziale (widełkach płacowych) już na etapie ogłoszenia o pracę lub najpóźniej przed rozmową kwalifikacyjną, • wymóg formułowania ogłoszeń o pracę w sposób neutralny płciowo, tak aby nie sugerowały preferencji ze względu na płeć, • zakaz zadawania pytań o dotychczasowe wynagrodzenie kandydata, co ma ograniczyć utrwalanie nierówności płacowych.
7 czerwca 2026	Termin wdrożenia dyrektywy do krajowego porządku prawnego. Projekt ustawy o wzmocnieniu stosowania prawa do jednakowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości przewiduje wejście w życie nowych przepisów po upływie 6 miesięcy od dnia ogłoszenia ustawy.
7 czerwca 2027	Obowiązki sprawozdawcze. Szczegółowa informacja o terminach i zakresie danych objętych sprawozdaniami zawarta jest w części III Poradnika.

5. Kluczowe pojęcia

Wynagrodzenie - rozumiane bardzo szeroko, a nie tylko jako płaca zasadnicza; obejmuje wszystkie składniki stałe i zmienne, w tym: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki, premie i nagrody oraz inne świadczenia związane z pracą, zarówno pieniężne, jak i niepieniężne.

Praca o tej samej wartości - rozumiana nie tylko jako praca wykonywana na stanowiskach realizujących identyczne zadania, ale także jako prace wymagające podobnych kwalifikacji, wysiłku, związane z podobnym zakresem odpowiedzialności oraz wykonywane w podobnych warunkach.

Luka płacowa ze względu na płeć - rozumiana jako różnica między średnim poziomem wynagrodzenia lub średnim godzinowym poziomem wynagrodzenia pracowników płci żeńskiej i średnim poziomem wynagrodzenia lub średnim godzinowym poziomem wynagrodzenia pracowników płci męskiej zatrudnionych u pracodawcy, wyrażona jako odsetek średniego poziomu wynagrodzenia lub średniego godzinowego poziomu wynagrodzenia pracowników płci męskiej.

Kategoria pracowników - oznacza pracowników wykonujących jednakową pracę lub pracę o jednakowej wartości, pogrupowanych przez pracodawcę w sposób niearbitralny, na podstawie niedyskryminacyjnych i obiektywnych, neutralnych pod względem płci obowiązkowych kryteriów, ewentualnych podkryteriów lub dodatkowych kryteriów. Zatem

pracownicy wykonujący dokładnie taką samą pracę będą należeć do tej samej kategorii, zaś pracownicy, którzy wykonują inny rodzaj pracy, ale o takiej samej wartości powinni zostać umieszczeni w tej samej kategorii i przedziale płacowym, ponieważ wartość ich pracy jest taka sama.

Kryteria neutralne pod względem płci - to nazwy, zasady, metody oceny, które nie odnoszą się bezpośrednio ani pośrednio do płaci (kobiet lub mężczyzn) i nie faworyzują żadnej z nich; zapewniają, że płeć nie jest czynnikiem wpływającym na ocenę lub wybór.

6. Jak struktura wynagrodzeń wpływa na równe wynagradzanie kobiet i mężczyzn?

Struktura wynagrodzeń to uporządkowane zakresy wynagrodzeń dla poszczególnych stanowisk albo rodzajów pracy. W szczególności są one wynikiem oceny wartości pracy na określonym stanowisku albo oceny wartości rodzaju pracy. Na strukturę wynagrodzeń wpływ mają również czynniki uzasadniające różnice w wynagrodzeniach, w tym czynniki wzrostu wynagrodzeń (m.in. rozwój umiejętności, indywidualne osiągnięcia lub staż pracy).

Pracodawcy powinni zapewnić przejrzyste systemy wynagradzania umożliwiające porównywanie wynagrodzeń pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości. Systemy te powinny gwarantować, że w wynagrodzeniach pracowników nie występują różnice ze względu na płeć, które nie znajdują uzasadnienia w obiektywnych i neutralnych pod względem płci kryteriach.

Systemy te powinny obejmować:

- system wartościowania stanowisk pracy,
- siatkę płac,
- jasne kryteria ustalania wynagrodzeń,
- zasady przyznawania składników wynagrodzenia (stałych i zmiennych),
- czynniki uzasadniające różnice w wynagrodzeniach w tym czynniki wzrostu wynagrodzeń.

Szczegółowe wskazówki dotyczące budowania systemów oraz struktury wynagrodzeń, a także wartościowania pracy na stanowiskach zawiera część II Poradnika.

7. O czym, kogo i kiedy informować?

1. Informacja o czynnikach:

- a) służących ustaleniu wynagrodzeń pracowników - **udostępniana bez wniosku (w sposób zwyczajowo przyjęty),**
- b) służących ustaleniu poziomów wynagrodzeń - **udostępniana bez wniosku (w sposób zwyczajowo przyjęty),**
- c) wzrostu wynagrodzeń

udostępniana na wniosek

**udostępniana bez wniosku
(w sposób zwyczajowo przyjęty)**

KOMU: pracownikowi

KOMU: pracownikom

PRZEZ KOGO:

pracodawcę zatrudniającego
mniej niż 50 pracowników

PRZEZ KOGO:

pracodawcę zatrudniającego
więcej niż 50 pracowników

TERMIN: 30 dni

od dnia otrzymania wniosku

2. Informacja o indywidualnym poziomie wynagrodzenia pracownika , a także informacja o średnim poziomie wynagrodzenia w podziale na płeć w odniesieniu do odpowiedniej (*) kategorii pracowników.

udostępniana na wniosek pracownika lub reprezentującej go zakładowej organizacji związkowej lub organu ds. równości

KOMU: pracownikowi

PRZEZ KOGO: pracodawcę

TERMIN: niezwłocznie, nie później niż 30 dni od dnia złożenia wniosku

FORMA: pisemnie

(*) odpowiednia kategoria – to kategoria pracowników wykonujących jednakową pracę jak dany pracownik lub pracę o jednakowej wartości jak praca danego pracownika

3. Informacja o prawie złożenia przez pracowników wniosków o udzielenie informacji dotyczącej ich indywidualnego poziomu wynagrodzenia, a także średniego poziomu wynagrodzenia w kategorii pracowników do której należą.

udostępniana bez wniosku

KOMU: pracownikom

PRZEZ KOGO: pracodawcę

TERMIN: raz w roku

FORMA: w sposób zwyczajowo przyjęty u danego pracodawcy

4. Informacja o luce płacowej ze względu na płeć, w podziale na kategorie pracowników.

a) informacja sporządzana jest na podstawie danych **za poprzedni rok kalendarzowy**

udostępniana na wniosek

udostępniana bez wniosku

KOMU:

Państwowej Inspekcji Pracy
organowi ds. równości

KOMU:

pracownikom
zakładowej organizacji związkowej

PRZEZ KOGO: pracodawcę

PRZEZ KOGO: pracodawcę

TERMIN: 30 dni od dnia otrzymania wniosku

TERMIN: do 31 marca każdego roku

b) informacja sporządzana jest na podstawie danych **z poprzednich 4 lat** (jeśli są dostępne)

udostępniana na wniosek

KOMU:

pracownikowi
zakładowej organizacji związkowej
Państwowej Inspekcji Pracy
organowi ds. równości

PRZEZ KOGO: pracodawcę

TERMIN: 30 dni od dnia otrzymania wniosku

5. Informacja ze wspólnej oceny wynagrodzeń.**udostępniana na wniosek****KOMU:**

Państwowej Inspekcji Pracy
organowi ds. równości

PRZEZ KOGO: pracodawcę

TERMIN: niezwłocznie

udostępniana bez wniosku**KOMU:**

pracownikom
zakładowej organizacji związkowej
organowi monitorującemu

PRZEZ KOGO: pracodawcę

TERMIN: 14 dni od dnia
zakończenia wspólnej oceny
wynagrodzeń

8. Sprawozdawczość w zakresie luki płacowej.

Pracodawca zatrudniający co najmniej 100 pracowników sporządza sprawozdanie dotyczące luki płacowej między pracownikami płci żeńskiej i męskiej. Pracodawca zatrudniający mniej niż 100 pracowników może takie sprawozdanie sporządzić. Zasady, w oparciu o które ustala się liczbę pracowników decydującą o obowiązku sporządzenia sprawozdania, a także sposób jego sporządzenia zawarto w części III Poradnika.

9. Jakie są skutki prawne naruszenia zasady równego wynagradzania?

Jeśli pracodawca:

- nie dokonuje oceny wartości pracy na określonym stanowisku albo oceny wartości rodzaju pracy,
- nie realizuje obowiązków związanych z uzgadnianiem kryteriów,
- nie informuje o wynikach oceny wartości pracy na określonych stanowiskach albo oceny wartości rodzaju pracy,
- nie dokonuje klasyfikacji stanowisk lub nie ustala kategorii pracowników,
- nie określa czynników służących ustaleniu wynagrodzeń pracowników, poziomów wynagrodzeń i wzrostu wynagrodzeń,
- nie zapewnia pracownikowi dostępu do informacji o ww. czynnikach,
- nie udostępnia pracownikowi informacji przysługujących mu na wniosek,
- nie informuje pracowników o przysługującym im prawie do złożenia wniosków o udzielenie informacji,
- narusza obowiązki związane ze sprawozdaniem z luki płacowej,
- narusza obowiązki dotyczące wspólnej oceny wynagrodzeń,
 - podlega karze grzywny od 2000 zł do 60 000zł.

Osoba, wobec której pracodawca naruszył prawa lub obowiązki związane z zasadą równego wynagradzania ma prawo do:

- zadośćuczynienia w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę lub
- odszkodowania

Odszkodowanie obejmuje w szczególności:

- pełne odzyskanie zaległego wynagrodzenia i związanych z nim świadczeń rzeczowych,
- odszkodowanie za utracone korzyści,
- odszkodowanie za szkody spowodowane przez inne odpowiednie czynniki (np. dyskryminację krzyżową),
- odsetki za zwłokę.

W przypadku gdy pracodawca naruszył obowiązki związane z przejrzystością wynagrodzeń (rozdział 3 projektu ustawy lub art.18^{3ca} KP), to na nim spoczywa obowiązek udowodnienia, że kierował się obiektywnymi powodami podczas ustalania wynagrodzenia pracownika. Obowiązek taki spoczywa na pracodawcy nawet jeżeli osoba, która zarzuca pracodawcy naruszenie zasady równego traktowania, nie uprawdopodobni występowania bezpośredniej lub pośredniej dyskryminacji.

Powództwo w sprawach o roszczenia wynikające z naruszenia zasady równego traktowania w zakresie prawa do jednakowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet za jednakową pracę lub pracę o jednakowej wartości może wytaczać, za zgodą pracownika lub osoby ubiegającej się o zatrudnienie, Państwowa Inspekcja Pracy.

10. Wdrożenie dyrektywy – krok po kroku.

Etap 1 – przygotowanie organizacyjne

- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za wdrożenie (powołanie zespołu wdrożeniowego),
- opracowanie harmonogramu,
- analiza dokumentów kadrowo-płacowych (regulaminy wynagradzania i awansowania, regulaminy naborów),
- przeprowadzenie szkoleń informacyjnych.

Etap 2 – analiza wynagrodzeń

- analiza dokumentów kadrowo-płacowych z uwzględnieniem określonych kryteriów: płci, lat pracy, wymiaru etatu, wykształcenia, stanowiska pracy, wynagrodzenia celem znalezienia „statystycznego bliźniaka” wśród kobiet i mężczyzn,
- identyfikacja różnic płacowych (np. te same role – różne płace),
- analiza przyczyn dysproporcji.

Etap 3 – standaryzacja stanowisk

- szczegółowa analiza stanowisk (opisy, zakresy, wymagania, odpowiedzialności),
- ujednolicenie i aktualizacja opisów stanowisk, w tym wprowadzenie neutralnych płciowo nazw stanowisk.

Etap 4 – utworzenie/aktualizacja struktur wynagrodzeń

- grupowanie stanowisk o podobnej wartości, tworzenie kategorii i przypisanie do nich stanowisk,
- wartościowanie stanowisk,
- opracowanie siatki płac poprzez ustalenie przedziałów płac dla każdej kategorii, określenie zasad podwyżek, awansów, dodatków, zdefiniowanie reguł „wejścia w widełki”.

Etap 5 – raportowanie

- przygotowanie raportów płacowych,
- publikacja danych.

Etap 6 – działania naprawcze

- korekty wynagrodzeń,
- monitoring efektów.

11. Czym jest wspólna ocena wynagrodzeń i kiedy należy ją przeprowadzić?**Cel**

- identyfikacja różnic w wynagrodzeniach pracowników, które nie znajdują uzasadnienia w obiektywnych, neutralnych pod względem płci kryteriach. Procedura ta służy również wdrożeniu skutecznych działań naprawczych oraz zapobieganiu powstawania takich różnic w przyszłości.

Kogo dotyczy obowiązek przeprowadzenia oceny

Pracodawca zatrudniający co najmniej 100 pracowników jest zobowiązany do przeprowadzenia wspólnej oceny wynagrodzeń, gdy spełnione są łącznie następujące przesłanki:

- 1) sprawozdanie z luki płacowej wykazuje różnicę wynoszącą co najmniej 5% w którejkolwiek kategorii pracowników,
- 2) różnica ta nie została uzasadniona obiektywnymi, neutralnymi pod względem płci kryteriami,
- 3) pracodawca nie podjął skutecznych działań zaradczych wobec nieuzasadnionej luki płacowej ze względu na płeć w terminie do 30 września roku, w którym przekazano sprawozdanie z luki płacowej.

Weryfikacja przesłanek powinna nastąpić najpóźniej do 31 października roku kalendarzowego, w którym przekazano sprawozdanie z luki płacowej.

Jaki jest tryb przeprowadzenia wspólnej oceny wynagrodzeń

Pracodawca, w terminie do 30 listopada roku kalendarzowego, w którym przekazano sprawozdanie z luki płacowej, przeprowadza wspólną ocenę wynagrodzeń zawsze w konsultacji:

- bądź z zakładową organizacją związkową, a jeśli działa więcej niż jedna organizacja związkowa – ze wszystkimi tymi organizacjami,
- bądź z pracownikami wybranymi przez załogę do reprezentowania jej interesów, zgodnie z przyjętym u danego pracodawcy trybem - w przypadku braku organizacji związkowej u danego pracodawcy.

Co obejmuje wspólna ocena wynagrodzeń

- 1) analizę udziału kobiet i mężczyzn w poszczególnych kategoriach pracowników;
- 2) analizę informacji o średnich poziomach wynagrodzeń oraz składnikach uzupełniających i zmiennych w podziale na płeć;
- 3) identyfikację różnic w średnich wynagrodzeniach w każdej kategorii pracowników;
- 4) ustalenie przyczyn tych różnic – w oparciu o obiektywne, neutralne pod względem płci kryteria uzgodnione przez pracodawcę i stronę pracowniczą;
- 5) analizę odsetka pracowników, którzy skorzystali z podwyżek po powrocie z urlopów związanych z rodzicielstwem (zgodnie z przepisami Kodeksu pracy);
- 6) określenie działań mających na celu eliminację nieuzasadnionych różnic w wynagrodzeniach;
- 7) ocenę skuteczności działań podjętych w ramach wcześniejszych ocen.

Na wdrożenie działań wynikających ze wspólnej oceny wynagrodzeń pracodawca ma 10 miesięcy licząc od dnia przekazania pracownikom, związkom zawodowym i organowi monitorującemu informacji o jej wynikach.

12. Podsumowanie

Dyrektywa 2023/970 oraz projekt ustawy o wzmocnieniu stosowania prawa do jednakowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet za jednakową pracę lub pracę o jednakowej wartości wprowadza istotne zmiany w zakresie przejrzystości wynagrodzeń oraz monitorowania równości płac.

Dla pracodawców oznacza to konieczność:

- przeglądu systemów wynagradzania,
- wdrożenia nowych procedur informacyjnych,
- raportowania danych o wynagrodzeniach,
- wprowadzenia mechanizmów przeciwdziałających dyskryminacji płacowej.

Aby ułatwić wdrożenie w krótkim czasie wielu nowych obowiązków w ostatniej części poradnika zebrane zostały przykłady pokazujące jak wywiązać się z obowiązku informacyjnego. Natomiast w częściach II i III oraz załączniku do poradnika zgromadzone zostały przykładowe rozwiązania, które mogą być wykorzystane podczas budowania struktury wynagrodzeń, w tym

przeprowadzania wartościowania pracy na stanowiskach, a także informacje ułatwiające przygotowanie do wypełnienia obowiązku sprawozdawczego.

Wszystkie praktyczne informacje zgromadzone w poradniku mają charakter przykładowy. Celem ich umieszczenia w tej publikacji było zainspirowanie czytelnika do poszukiwania własnych rozwiązań, które w największym stopniu będą spełniały potrzeby jego organizacji.

13. Dobre praktyki w zakresie wdrożenia obowiązku informacyjnego wobec pracowników i kandydatów

13.1. Informowanie kandydatów o wynagrodzeniach

W celu zapewnienia zgodności z art. 7 dyrektywy Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 należy opracować mechanizmy i procedury informowania kandydatów o wynagrodzeniach oraz zagwarantować, że nazwy stanowisk w ogłoszeniach są neutralne pod względem płci.

Zalecane działania:

- stosowanie neutralnych nazw stanowisk, np. „osoba na stanowisku kierowniczym”, „podinspektor (K/M)”.
- wykorzystywanie form bezosobowych w opisie obowiązków, np.: zamiast „będzie odpowiedzialny/a” stosować „osoba zatrudniona odpowiedzialna będzie za”, „zakres obowiązków obejmuje”, „osoba posiada kompetencje”.
- w sekcji „informacje dodatkowe” należy podać orientacyjny zakres wynagrodzenia, np.:

Przewiduje się wynagrodzenie zasadnicze w przedziale 4 840 – 7 850 zł brutto, dodatek za wieloletnią pracę, dodatkowe wynagrodzenie roczne (tzw. „trzynastka”), wynagrodzenie za czas niezdolności do pracy, nagrody jubileuszowe, jednorazową odprawę w związku z przejściem na emeryturę lub rentę z tytułu niezdolności do pracy, zwrot kosztów zakupu okularów korygujących wzrok oraz świadczenia socjalne zgodnie z Regulaminem Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Szczegółowe informacje znajdują się w Regulaminie wynagradzania Urzędu (strona BIP: ...).

Uwaga!

- pracodawcy nie mogą pytać kandydatów o wynagrodzenie w obecnym lub poprzednich miejscach pracy.
- ogłoszenia i proces rekrutacyjny muszą być neutralne pod względem płci i niedyskryminacyjne.



13.2. Informowanie pracowników o wynagrodzeniach

13.2.1. Wzór wniosku o udostępnienie informacji o wynagrodzeniach

Pracodawca może udostępnić pracownikom jednolity wzór wniosku, umożliwiający żądanie informacji dotyczących:

- indywidualnego poziomu wynagrodzenia,
- średniego poziomu wynagrodzenia w kategorii pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o tej samej wartości,
- średniego poziomu wynagrodzenia w podziale na płeć.

Wniosek może być dostępny, np. na wewnętrznym intranecie lub wspólnym dysku organizacji. Przykładowy wzór wniosku:

Imię i nazwisko pracownika:

Stanowisko:

Komórka organizacyjna:

Data wniosku:

WNIOSEK

Na podstawie przepisów dotyczących przejrzystości wynagrodzeń zwracam się o udostępnienie informacji dotyczących:

☐ *mojego indywidualnego poziomu wynagrodzenia,*

☐ *średniego poziomu wynagrodzenia pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o tej samej wartości co moja,*

☐ *średniego poziomu wynagrodzenia w podziale na płeć.*

Proszę o przekazanie informacji w formie:

☐ *elektronicznej*

☐ *papierowej*

Podpis pracownika:

13.2.2 Wzór odpowiedzi pracodawcy (przykład)

Dane pracownika:

Stanowisko:

Data złożenia wniosku:

ODPOWIEDŹ NA WNIOSEK O UDOSTĘPNIENIE INFORMACJI O WYNAGRODZENIACH

1. Indywidualny poziom wynagrodzenia:

- wynagrodzenie zasadnicze:

- dodatki:

- inne składniki wynagrodzenia (np. premie, nagrody):

2. Kategoria pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o tej samej wartości:

.....

3. Średni poziom wynagrodzenia w tej kategorii pracowników:

- średnie wynagrodzenie kobiet:

- średnie wynagrodzenie mężczyzn:

4. Informacja dodatkowa:

Przekazane dane mają charakter zagregowany i nie umożliwiają identyfikacji indywidualnych wynagrodzeń innych pracowników.

Data sporządzenia odpowiedzi:

Podpis osoby upoważnionej:

13.2.3 Coroczne przypomnienie o prawie do informacji

Zaleca się wprowadzenie rozwiązania organizacyjnego polegającego na corocznym przypominaniu pracownikom o przysługującym prawie do uzyskania informacji o wynagrodzeniach. Można to realizować poprzez:

- wysyłkę komunikatu e-mail do wszystkich pracowników,
- cykliczną publikację zbiorczych informacji o wynagrodzeniach (np. w intranecie), w tym informacji o:
 - liczbie pracowników w poszczególnych kategoriach stanowisk,
 - średnim wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn w każdej kategorii,
 - procentowej różnicy wynagrodzeń w danej kategorii.

13.2.4 Procedury realizacji prawa do informacji

W jednostkach o bardziej sformalizowanej strukturze warto przyjąć odrębną procedurę wewnętrzną, obejmującą:

- zakres prawa pracownika do informacji,
- tryb i formę składania wniosków,
- termin i sposób udzielania odpowiedzi,
- zasady ochrony danych osobowych pracowników,
- wskazanie osób lub komórek odpowiedzialnych za realizację procedury.

Alternatywnie można wprowadzić zapis do Regulaminu pracy, potwierdzający prawo pracowników do uzyskania informacji o:

- indywidualnym poziomie wynagrodzenia,
- średnich poziomach wynagrodzeń w podziale na płeć w odniesieniu do kategorii pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o tej samej wartości.

13.2.5 Ochrona danych osobowych

Przekazując informacje pracownikom, należy zapewnić anonimowość danych:

- stosować dane zagregowane,
- udostępniać informacje wyłącznie w odniesieniu do odpowiednio licznych kategorii pracowników,
- unikać ujawnienia danych indywidualnych w zbyt małych grupach porównawczych.



CZĘŚĆ II

WARTOŚCIOWANIE PRACY NA STANOWISKACH

informowanie pracowników, zdefiniowanie kryteriów i taryfikatora

Niniejsza część poradnika skupia się na trzech elementach, które z praktycznego punktu widzenia wdrażania wartościowania stanowisk pracy są najistotniejsze.

Celowo pominięto rozważania na temat wyboru metody wartościowania stanowisk pracy. Skoncentrowano się na metodzie analityczno-punktowej. Naszym celem jest zaprezentowanie praktycznych rozwiązań, które Czytelnik może zaadaptować do swojego środowiska pracy. Zwrócono uwagę na informowanie pracowników w całym procesie wartościowania stanowisk pracy jako na fundament powodzenia tego projektu. Przygotowany zestaw zdefiniowanych kryteriów wartościowania można wykorzystać wprost, ale też mogą one być inspiracją do definiowania własnych kryteriów. Ostatnim elementem jest budowa taryfikatora. Zadanie wymagające, mające bezpośredni wpływ na ostateczny kształt struktury wynagrodzeń w organizacji. Pokazano różne ścieżki, którymi może pójść Czytelnik.

I. KAMPANIA INFORMACYJNA DOTYCZĄCA WARTOŚCIOWANIA STANOWISK PRACY

Kampania informacyjna jest kluczowa, aby uniknąć oporu pracowników, zmniejszyć ich lęk przed zmianami oraz zapewnić transparentność procesu. Wartościowanie, oparte na obiektywnych kryteriach takich jak wymagane kompetencje, odpowiedzialność i warunki pracy, ma na celu uporządkowanie struktury płac i zapewnienie zasady „równa płaca za pracę o równej wartości”

1. Cele kampanii komunikacyjnej

-  **Zrozumienie celu:** Wyjaśnienie, że wartościowaniu podlegają **stanowiska**, a nie ludzie (pracownicy).
-  **Transparentność:** Zmniejszenie lęku przed obniżką wynagrodzeń lub utratą pracy.
-  **Zaangażowanie:** Zachęcenie pracowników do współpracy przy tworzeniu opisów stanowisk pracy.
-  **Budowanie sprawiedliwości:** Podkreślenie, że celem jest stworzenie sprawiedliwego systemu wynagradzania.

2. Etapy kampanii informacyjnej

Kampanię należy podzielić na fazy, dostosowane do etapów prac:



- **Faza I: Zapowiedź (Dlaczego to robimy?)**
 - **Komunikat:** Spotkanie ogólne lub mail od kierownictwa informujący o rozpoczęciu projektu.
 - **Tematy:** Korzyści dla pracowników (sprawiedliwość, jasna ścieżka rozwoju), zasada „równa płaca za pracę o równej wartości”.
- **Faza II: Edukacja (Jak to zrobimy?)**
 - **Komunikat:** Warsztaty, Q&A, newsletter, materiały graficzne.
 - **Tematy:** Metoda wartościowania, kryteria oceny (odpowiedzialność, wiedza, warunki pracy), kto bierze udział w pracach Zespołu ds. wartościowania.
- **Faza III: Partycypacja (Tworzenie opisów stanowisk)**
 - **Komunikat:** Indywidualne spotkania z przełożonymi, ankiety.
 - **Tematy:** Jak opisać stanowisko? Jakie informacje są kluczowe? Pracownik ma wpływ na to, jak jego rola zostanie opisana - szkolenia/warsztaty.
- **Faza IV: Wyniki (Co dalej?)**
 - **Komunikat:** Informacja zwrotna o wynikach, zmiany w regulaminach.
 - **Tematy:** Jak wyniki wpłyną na strukturę płac? Transparentne wyjaśnienie nowej hierarchii.

3. Narzędzia i kanały komunikacji

Aby kampania była skuteczna, warto wykorzystać różnorodne kanały:

- **Spotkania bezpośrednie/on-line:** Umożliwiają bezpośrednią komunikację z kierownictwem i zadawanie pytań.
- **Q&A (Q&A Session):** Opracowanie listy najczęściej zadawanych pytań (np. "Czy po wartościowaniu dostanę mniej?", "Kto będzie mnie oceniał?").



- **Intranet/Newsletter:** Regularne aktualizacje o postępach w projekcie.
- **Warsztaty z osobami zarządzającymi:** Przygotowanie przełożonych do bycia liderami zmian i pierwszym źródłem informacji dla swoich zespołów.
- **Przewodnik/Ulotka:** Krótki dokument wyjaśniający, na czym polega proces.

4. Kluczowe komunikaty (FAQ dla pracowników)

- Wartościmy stanowisko, nie Twoją osobę.
- Opis stanowiska musi odzwierciedlać faktyczne zadania.
- Proces ten zapewnia, że praca o tej samej wartości jest podobnie wynagradzana w całym Urzędzie.
- Twoje zaangażowanie w opisanie pracy jest kluczowe dla sprawiedliwego wyniku.

Kampania powinna podkreślać, że dobrze przygotowane wartościowanie stanowisk pracy to fundament nowoczesnego HR, a nie pretekst do zwolnień.

II. WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE USTALANIA WAG KRYTERIÓW ORAZ TWORZENIA TARYFIKATORA

Zgodnie z poradnikiem „Wskazówki do oceny i porównania wartości pracy zgodnie z czterema kryteriami przyjętymi w dyrektywie 2023/970” wydanym przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z Centralnym Instytutem Ochrony Pracy – Państwowym Instytutem Badawczym.

I. Przypisywanie wartości punktowych (wag) poszczególnym kryteriom wartościowania

W celu zachowania obiektywizmu przypisywanie punktacji (wag) poszczególnym kryteriom syntetycznym, analitycznym (podkryteriom) i poziomom powinno nastąpić dopiero po ustaleniu, czy wszystkie informacje dotyczące opisu stanowisk pracy/funkcji umożliwiające dokonanie wartościowania są dostępne. W przeciwnym razie istnieje ryzyko dopasowywania opisów poszczególnych stanowisk/funkcji tak, aby odpowiadały opisom z wyżej punktowanych poziomów.

Rozdzielenie punktów między poszczególne kryteria powinno uwzględniać cel lub cele funkcjonowania organizacji.

Przydzielając punktację określamy jak istotne jest dane kryterium do realizacji celu lub celów organizacji.

1. Należy rozpocząć od podziału punktów między kryteria syntetyczne, czyli te najbardziej ogólne, następnie przechodząc do kryteriów analitycznych. Nie ma jednego, właściwego podziału punktów, każda z organizacji sama ustala własny podział punktów.

W różnych organizacjach, mimo ewidentnych podobieństw, będą jednak mogły występować różne udziały procentowe przypisane do poszczególnych kryteriów syntetycznych z uwagi na różnie zdefiniowane cele. Każda organizacja może mieć indywidualnie przypisane wagi dla poszczególnych kryteriów syntetycznych, dlatego nie zostały one narzucone w *Dyrektywie*.

Tabela 1. Przykładowa siatka wag dla kryteriów syntetycznych

Kryterium Syntetyczne	Waga (%)	Waga (Liczba punktów)
Umiejętności	32%	320
Wysiłek	19%	190
Odpowiedzialność	39%	390
Warunki pracy	10%	100
SUMA	100%	1000 pkt

2. Kolejne działania odnoszą się do przypisania punktacji poszczególnym kryteriom analitycznym. Należy pamiętać, aby suma punktów kryteriów analitycznych była równa punktacji danego kryterium syntetycznego.

Tabela 2. Przykładowa siatka wag dla kryteriów syntetycznych i kryteriów analitycznych

Kryterium syntetyczne i analityczne	Waga (%)	Waga (liczba punktów)
Umiejętności	32%	320
wiedza zawodowa (tylko jako przykład: wykształcenie)	12%	120
komunikacja	10%	100
umiejętności fizyczne	10%	100
Wysiłek	19%	190
emocjonalny	5%	50
psychiczny	8%	80
fizyczny	6%	60
Odpowiedzialność	39%	390
za ludzi	12%	120
za produkty	12%	120
finansowa	15%	150
Warunki pracy	10%	100
fizyczne środowisko pracy	5%	50
klimat psychologiczny	5%	50
SUMA	100%	1000 pkt

Tabela 3 stanowi przykładowy, zupełnie teoretyczny klucz analityczny dla kryterium „umiejętności” (kryterium syntetyczne) i podkryterium „wykształcenie” (kryterium analityczne).

Tabela 3. Przykładowe poziomy kryterium analitycznego (klucz analityczny)

Kryterium analityczne: wykształcenie	Waga (liczba punktów)
Poziom 1: Podstawowe	24
Poziom 2: Średnie (szkoła średnia)	48
Poziom 3: Średnie profilowe (szkoła średnia o wymaganym profilu)	72
Poziom 4: Wyższe (szkoła wyższa bez wymaganego profilu)	96
Poziom 5: Wyższe profilowe (szkoła wyższa o wymaganym profilu lub szkoła wyższa bez wymaganego profilu i studia podyplomowe kierunkowe)	120

3. Kolejnym etapem jest przypisanie wag poszczególnym poziomom. Analogicznie jak w przypadku wcześniejszych kryteriów, suma wag poziomów dla danego kryterium analitycznego powinna być równa wielkości wagi dla tego kryterium. Podobnie jak w przypadku definiowania i ustalania liczby kryteriów analitycznych i poziomów, również w przypadku punktacji nie ma jednego z góry narzuconego modelu.

Można wybrać liniowy przyrost punktacji w następujących po sobie poziomach lub dowolną wielokrotność przyjętą odrębnie dla kolejnego poziomu. Warto mieć świadomość, że wybór przyrostu punktacji w poziomach ma istotny wpływ na zwiększenie lub zmniejszenie dysproporcji między poszczególnymi poziomami.

Wariant 1: Liniowy system punktacji

Stały, równy przyrost punktów między poziomami. Idealny, jeśli chcesz prosty, przewidywalny i łatwy do obrony system.

 Przykładowa skala (przyrost +40 pkt na poziom)

Poziom stanowiska	Punkty	Charakterystyka poziomu
1	100	Prace rutynowe, niska odpowiedzialność
2	140	Podstawowe kompetencje, ograniczona samodzielność
3	180	Samodzielność, standardowa odpowiedzialność
4	220	Specjalistyczna wiedza, większa złożoność
5	260	Ekspert, wysoka odpowiedzialność
6	300	Zarządzanie zespołem, decyzje operacyjne
7	340	Zarządzanie obszarem, decyzje strategiczne

Zalety:

- Przejrzysty,
- łatwy do komunikacji,
- równomierny wzrost trudności.

Wariant 2: System wielokrotności (nieliniowy) - arytmetyczny

Każdy poziom może rosnać według innego mnożnika. Idealny, gdy różnice między poziomami są nierówne — np. skok między specjalistą a ekspertem jest większy niż między juniorem a regularnym.

 Przykładowa skala (mnożniki: $\times 1.3$, $\times 1.5$, $\times 2$, $\times 1.3$, $\times 1.8$...)

Poziom stanowiska	Punkty	Mnożnik	Charakterystyka poziomu
1	100	–	Prace rutynowe
2	130	$\times 1.3$	Podstawowe kompetencje
3	195	$\times 1.5$	Samodzielność
4	390	$\times 2$	Specjalista / ekspert
5	507	$\times 1.3$	Starszy ekspert
6	912	$\times 1.8$	Kierownik zespołu
7	1368	$\times 1.5$	Menedżer obszaru

Zalety:

- lepiej oddaje realne różnice między poziomami,
- pozwala na duże skoki tam, gdzie są uzasadnione,
- bardziej elastyczny.
-

 Który system wybrać?

- Liniowy — jeśli:
 - stanowiska różnią się stopniowo
 - potrzebujemy prostego i stabilnego systemu
 - ważna jest łatwość komunikacji i obrony przed pracownikami
- Wielokrotności — jeśli:
 - różnice między poziomami są nierówne,
 - niektóre stanowiska mają znacznie większą odpowiedzialność,
 - chcemy bardziej realistycznie odwzorować złożoność pracy.

Tabela 4. Przykładowa siatka wag poziomów, kryteriów analitycznych i kryteriów syntetycznych

	Umiejętności			Wysiłek			Odpowiedzialność			Warunki pracy	
	Wiedza zawodowa	Komunikacja	Um. fizyczne	Emocjonalny	Psychiczny	Fizyczny	Za ludzi	Za produkty	Finansowa	Fizyczne	Psychiczne
Poziom 1	24	20	20	12,5	16	15	24	24	16	12,5	12,5
Poziom 2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
Poziom 3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
Poziom 4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
Poziom 5	120	100	100	–	80	–	120	120	150	–	–

Zaleca się stosowanie tej samej siatki wag dla wszystkich stanowisk. Aby porównywać stanowiska, trzeba bowiem posługiwać się tym samym narzędziem pomiarowym.

II. Określenie kategorii zaszeregowania wraz z przypisaną im rozpiętością punktową

Po obliczeniu wyników punktowych dla każdego stanowiska lub pełnionej funkcji, kolejnym etapem jest określenie kategorii (grup stanowisk) i ich przedziałów punktowych - tablicy taryfikacyjnej. Zaleca się, aby zakresy te nie nachodziły na siebie – pozwoli to uniknąć subiektywnego przypisywania stanowisk do danej kategorii, jednak wprowadzając wartościowanie stanowisk pracy do już funkcjonującej organizacji jest to warunek niemożliwy do spełnienia w praktyce.

Istnieją różne sposoby ustalania wielkości zakresów (widełek). Przedziały punktowe dla każdej z kategorii mogą mieć tę samą liczbę punktów, ale można też przypisać do niższych poziomów mniejszą liczbę punktów, a do wyższych większą lub odwrotnie. Można zastosować postępowanie arytmetyczne lub geometryczne, podobnie jak przy ustalaniu punktacji kryteriów.

Wąski zakres punktów może prowadzić do trudnych do uzasadnienia różnic w wynagrodzeniach między poszczególnymi stanowiskami. Szeroki zakres punktów upraszcza system wynagrodzeń i sprawia, że staje się on bardziej elastyczny.

W ramach jednej kategorii wszystkie stanowiska uznaje się za mające taką samą wartość w danym przedziale punktowym.

Określenie kategorii wraz z przypisaną im rozpiętością punktową to działanie niezbędne do przeprowadzenia wartościowania.

Wzory tablicy taryfikacyjnej:

WERSJA 1: Liniowy wzrost punktacji

Założenie:

- Grupa 1 ma najmniejszą punktację, grupa 11 największą.
- Przyrost punktów między grupami jest stały.
- Przykładowy zakres: od 100 do 300 punktów.

$$\text{Przyrost} = \frac{300 - 100}{11 - 1} = 20$$

Lp.	Grupa stanowisk (przykład)	Punkty min	Punkty max
1	Naczelnik	100	120
2	Zastępca naczelnika	120	140
3	Kierownik działu	140	160
4	Zastępca kierownika	160	180
5	Starszy specjalista	180	200
6	Specjalista	200	220
7	Młodszy specjalista	220	240
8	Inspektor	240	260
9	Podinspektor	260	280
10	Referent	280	300
11	Młodszy referent	300	320

* Jedna grupa może łączyć podobne stanowiska/lub pojedyncze stanowiska np.: specjalistyczne

WERSJA 2: Postęp geometryczny

Założenie:

- Punkty rosną szybciej w wyższych grupach.
- Zakres: od 100 do ok. 500 punktów.

$$\text{Współczynnik wzrostu} \quad P_n = 100 \times 1.15^{(n-1)}$$

Lp.	Grupa stanowisk (przykład)	Punkty min	Punkty max
1	Naczelnik	100	115
2	Zastępca naczelnika	115	132
3	Kierownik działu	132	152
4	Zastępca kierownika	152	175
5	Starszy specjalista	175	201
6	Specjalista	201	231
7	Młodszy specjalista	231	266
8	Inspektor	266	306
9	Podinspektor	306	352
10	Referent	352	405
11	Młodszy referent	405	466

* Jedna grupa może łączyć podobne stanowiska/lub pojedyncze stanowiska np.: specjalistyczne



Przy tworzeniu systemu dla urzędników samorządowych system liniowy jest bezpieczniejszy, bardziej transparentny i łatwiejszy do obrony przed pracownikami i związkami.

System geometryczny jest lepszy, jeżeli istnieje konieczność różnicowania stanowisk kierowniczych i budowania bardziej motywacyjnego systemu wynagradzania.

III. Przypisanie poszczególnych stanowisk do kategorii zaszeregowania i ocena wartości pracy

Końcowym wynikiem wartościowania jest przyporządkowanie stanowiska pracy lub pełnionej funkcji do odpowiedniej kategorii zaszeregowania, która określa miejsce stanowiska w tabeli płac. Ponieważ wszystkie stanowiska w ramach każdej kategorii uznaje się za mające taką samą wartość w danym przedziale, możliwe jest porównanie wynagrodzeń mężczyzn i kobiet wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości.

Można również dokonać analizy, czy pracownicy znajdują się w porównywalnej sytuacji płacowej. Pozwala to na wypełnienie obowiązku określonego w *Dyrektywie*.



Zestawienie propozycji kryteriów wartościowania wraz z definicjami w 4 obszarach

- Kwalifikacje formalne
- Charakter stanowiska pracy
- Wysiętek/obciążenie stanowiska pracy
- Odpowiedzialność

Kwalifikacje formalne				Uwagi/propozycje
Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	
1.	Wykształcenie	1	Średnie.	
		2	Średnie o wymaganym profilu.	
		3	Wyższe (I stopnia - licencjackie, inżynierskie, II stopnia - magisterskie) bez wymaganego profilu.	
		4	Wyższe o wymaganym profilu lub bez wymaganego profilu i studia podyplomowe kierunkowe.	
		5	Wyższe o wymaganym profilu i specjalistyczne uprawnienia niezbędne do wykonywania pracy na stanowisku.	
2.	Doświadczenie zawodowe	Niewielkie w administracji I	Wymagane doświadczenie zawodowe do 0,5 roku w administracji lub w pracy biurowej, bądź brak doświadczenia. <u>Nie wymagany jest staż pracy.</u>	
		Niewielkie w administracji II	Wymagane doświadczenie zawodowe od 0,5 do 1 roku w administracji lub w pracy biurowej. <u>Nie wymagany jest staż pracy.</u>	
		Administracyjne I	Doświadczenie zawodowe powyżej 1 roku w administracji lub w danym obszarze. <u>Na stanowisku wymagany jest staż pracy 2-3 lata.</u>	
		Administracyjne II	Doświadczenie zawodowe powyżej 1,5 roku w administracji lub w danym obszarze. <u>Na stanowisku wymagany jest staż pracy 2-3 lata.</u>	
		Doświadczenie w obszarze	Doświadczenie zawodowe powyżej 2 lat w obszarze lub w administracji.	

Kwalifikacje formalne				Uwagi/propozycje
Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	
			<u>Na stanowisku wymagany jest staż pracy 4 lata.</u>	
		Znaczące doświadczenie w obszarze lub zarządzaniu projektami	Doświadczenie zawodowe powyżej 3 lat w obszarze. <u>Na stanowisku wymagany jest staż pracy 4 lata.</u>	
		Duże doświadczenie zawodowe	Doświadczenie zawodowe powyżej 4 lat w obszarze lub co najmniej 1 rok doświadczenia w zarządzaniu projektami. <u>Na stanowisku wymagany jest staż pracy 4 lata.</u>	
3.	Umiejętności interpersonalne	Łatwość komunikacji	Konieczny jest otwarty stosunek do klienta oraz umiejętność przekazywania informacji w sposób jasny, precyzyjny i zwięzły, życzliwość i uprzejmość.	
		Umiejętność pracy w zespole	Niezbędna umiejętność współpracy z innymi pracownikami, dzielenie się wiedzą i informacjami. Zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu. Pracownik zajmujący dane stanowisko pracy powinien dostrzegać różnice zdań, omawiać problemy i starać się łagodzić konflikty.	
		Umiejętność argumentowania	Konieczna jest asertywność oraz umiejętność przekonywania. Może być wymagana umiejętność konsultowania kwestii drażliwych. Dotyczy również umiejętności kierowania zespołem, w tym: rozwiązywania konfliktów w zespole, motywowania pracowników.	
		Umiejętność negocjacji	Niezbędna umiejętność negocjacji celem realizacji interesów grupy podmiotów instytucjonalnych lub mieszkańców.	
4.	Znajomość języków obcych / szczególne uprawnienia zawodowe	1	Nie jest wymagana znajomość języka obcego / Nie jest wymagana znajomość języka migowego / Nie są wymagane szczególne uprawnienia zawodowe.	
		2	Wymagana jest znajomość języka obcego / Wymagana znajomość języka migowego.	
		3	Wymagane są szczególne uprawnienia zawodowe – dotyczy stanowisk urzędniczych i pomocniczych.	



Kwalifikacje formalne				Uwagi/propozycje
Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	
Charakter stanowiska pracy				
1.	Miejsce w hierarchii i wpływ na funkcjonowanie Urzędu	Operacyjne (niskie)	Działanie w obrębie własnego biurka/stanowiska.	
		Zespołowe	Wpływ na pracę bezpośredniego otoczenia.	
		Międzywydziałowe	Koordinacja procesów łączących różne działy.	
		Strategiczne	Wpływ na losy całego urzędu lub jego wizerunek na zewnątrz.	
2.	Zależność służbowa oraz stopień samodzielności	Stanowisko pracy pomocnicze	Wykonywanie zadań niewymagających podejmowania decyzji o widocznych i mierzalnych skutkach; stały i bezpośredni nadzór ze strony przełożonego.	
		Stanowisko pracy funkcjonujące równolegle z innymi stanowiskami	Stanowisko stanowi część całego zespołu pracowników – duża samodzielność przy tworzeniu pism/dokumentów/decyzji/umów, jednak akceptacja należy do przełożonego.	
		Samodzielne stanowisko pracy	Stanowisko bez nadrzędności służbowej nad innymi pracownikami; pełna samodzielność w podejmowanych decyzjach oraz pełna odpowiedzialność za skutki podejmowanych decyzji.	
		Stanowisko nadzorujące pracę	W schemacie organizacyjnym funkcjonują pracownicy bezpośrednio podlegli – wysoki stopień samodzielności w podejmowanych decyzjach; nadzór nad pracą podległych pracowników.	
3.	Rola stanowiska pracy w strukturze Urzędu	Stanowisko nadzorowane	Realizacja zadań w oparciu o jasne wskazówki. Z wszelkimi problemami zwraca się do przełożonego lub osoby nadzorującej pracę. Podejmuje częściowo decyzje w zakresie własnego stanowiska pracy. Częściowo samodzielnie dobiera środki pracy i wybiera sposób zrealizowania lub wykonania określonego zadania/procesu. Pracownik jest na bieżąco kontrolowany przez przełożonego lub pracownika o większym doświadczeniu.	
		Asystent	Realizacja zadań w oparciu o jasne wskazówki. W przypadku pojawienia się skomplikowanych kwestii zwraca się do przełożonego. Samodzielna realizacja podstawowych zadań na danym stanowisku pracy. Podejmuje	

Kwalifikacje formalne				Uwagi/propozycje
Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	
			decyzje jedynie w zakresie własnego stanowiska pracy. Jest okresowo kontrolowany przez przełożonego.	
		Specjalista	Samodzielna realizacja zadań. Do przełożonego zwraca się o pomoc wyłącznie w sytuacjach bezprecedensowych. Podejmuje decyzje w zakresie pracy na własnym stanowisku pracy oraz może podejmować decyzje w ramach współpracującego z nim zespołu. Otrzymuje polecenia i informacje co do celu pracy, ale samodzielnie dobiera środki pracy i wybiera sposób realizacji zadania lub przeprowadzenia określonego procesu. Posiada samodzielność w ramach pracy na swoim stanowisku pracy.	
		Ekspert	Pracownik sam proponuje przełożonym rozwiązania sytuacji bezprecedensowych (nietypowych, niestandardowych problemów). Najczęściej jest stanowiskiem pracy wyspecjalizowanym w jednej, głównej dziedzinie i stanowi źródło wiedzy fachowej dla pozostałych członków zespołu. Praca na tym stanowisku pracy wymaga samodzielnego rozwiązywania problemów i tworzenia nowych koncepcji realizacji pracy lub realizacji zadań. Może pełnić nadzór merytoryczny nad realizowanymi działaniami.	
		Doświadczony ekspert	Pracownik samodzielnie ustala plan i priorytety. Do jego obowiązków należy doradzanie/pomoc w rozwiązywaniu problemów innym pracownikom. Projektowanie i doskonalenie procedur/systemów oraz samodzielne rozwiązywanie bardzo złożonych i odpowiedzialnych problemów. Może koordynować złożone przedsięwzięcia. Wymagana jest pełna wiedza z zakresu specjalizacji oraz dobra znajomość pokrewnych dziedzin. Może pełnić nadzór merytoryczny nad realizowanymi działaniami.	
4.	Wielozadaniowość	Zadania jednorodne w jednym	Czynności powtarzalne, zadania typowe regulowane bezpośrednio	

Kwalifikacje formalne				Uwagi/propozycje
Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	
	stanowiska (stopień zróżnicowania rodzajów zadań oraz obszarów merytorycznych realizowanych na stanowisku)	obszarze tematycznym	przepisami prawa.	
		zadania w 2 pokrewnych obszarach o podobnym charakterze	Zadania zbliżone tematycznie, w obrębie jednej dziedziny.	
		zadania obejmujące kilka obszarów merytorycznych, różne dziedziny prawa i różne tryby działania	Zadania wymagające stosowania różnych przepisów, różnych trybów, np. zadania obejmujące tryby administracyjne, cywilnoprawne, organizacyjne.	
		Zadania przekrojowe obejmujące wiele obszarów działania gminy łączące funkcje merytoryczne, koordynacyjne i organizacyjne	Zadania wymagające stałego przełączania kontekstu i współpracy międzykomórkowej.	
5.	Propozycja alternatywna do pkt. 4:	Poziom nadzorowany	Zadania rutynowe, powtarzalne, wykonywane według szczegółowych instrukcji. Brak potrzeby interpretacji przepisów. Praca pod stałym nadzorem. Brak samodzielnych decyzji.	
	Złożoność i samodzielność pracy (ocenie podlega stopień trudności wykonywanych zadań, konieczność interpretacji przepisów, poziom samodzielności w podejmowaniu decyzji oraz różnorodność realizowanych zadań)	Poziom podstawowy	Zadania o niewielkim stopniu różnorodności i trudności, Sporadyczna potrzeba wyboru sposobu działania, zadania realizowane w oparciu o obowiązujące procedury. Ograniczona samodzielność.	
		Poziom standardowy	Zadania zróżnicowane, wymagające stosowania przepisów w typowych sytuacjach. Samodzielna organizacja pracy, decyzje w ramach jasno określonych kompetencji	
		Poziom rozszerzony	Zadania zróżnicowane, wymagające interpretacji przepisów oraz rozwiązywania problemów nietypowych. Znaczna samodzielność decyzyjna oraz odpowiedzialność za prawidłowość merytoryczną przygotowywanych dokumentów. Ograniczony nadzór przełożonego.	
		Poziom zaawansowany	Zadania zróżnicowane, o dużej złożoności i znaczeniu dla funkcjonowania Urzędu. Samodzielne rozstrzyganie spraw trudnych lub precedensowych. Tworzenie procedur, opinii, interpretacji. Minimalny nadzór przełożonego.	

Kwalifikacje formalne				Uwagi/propozycje
Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	
6.	Zakres realizowanych zadań	Poziom podstawowy	Stanowisko pracy działa w obrębie jednej ustawy oraz powiązanych z nią dokumentów stanowiących doprecyzowanie lub uszczegółowienie zasad;	
		Poziom średni	Zakres zadań wykonywanych na stanowisku pracy dotyczy min. dwóch obowiązujących ustaw i wymaga bieżącego monitorowania zmian zachodzących w obowiązujących przepisach.	
		Poziom wysoki	Częstotliwość zmian zachodzących w przepisach obowiązujących na danym stanowisku pracy wymaga bieżącej analizy dostępnych źródeł wiedzy i bieżącego wprowadzania pojawiających się zmian w bieżącej pracy.	
		Poziom bardzo wysoki	Zmiany zachodzące w przepisach wymagają czujności i bieżącego reagowania na nie z uwagi na finansowe skutki ich niewprowadzenia.	
7.	Kreatywność w wykonywaniu zadań na stanowisku pracy	Obowiązkowa znajomość przepisów i procedur	Ścisłe przestrzeganie przepisów, brak możliwości bycia kreatywnym w wykonywaniu obowiązków; ścisły charakter stanowiska z uwagi na zakres odpowiedzialności i konsekwencje nieprzestrzegania.	
		Znajomość przepisów i procedur z możliwością wprowadzania innowacji	Wymagana pomysłowość i kreatywność w bieżącej pracy z zachowaniem obowiązujących przepisów.	
		Kreatywność, możliwość stosowania nowatorskich rozwiązań, dowolność i pomysłowość przy bieżącej realizacji zadań	Stanowisko pracy polega na wyszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań, nieszablonowego podejścia, kreatywności i pomysłowości; obowiązujące przepisy stanowią ramę, ale nie zamykają w niej charakteru stanowiska.	
8.	Złożoność zadań i kreatywność	Rutyna	Powtarzalne albo rutynowe obowiązki wymagające stosowania prostych, nieskomplikowanych procedur (często 1 procedura) związanych z realizowaniem jednego zadania lub kilku zadań. W trakcie realizowanych zadań pojawiają się znane i dobrze zdefiniowane problemy. Sposób ich rozwiązania wynika z procedury. Wszystkie informacje dotyczące problemu, jak i jego rozwiązania, są dostępne	

Kwalifikacje formalne				Uwagi/propozycje
Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	
		Praca w ramach procedur	Przepisy jasno określają tryb działania. Zadania wymagają wyboru odpowiedniej procedury (trybu działania), jednak kryteria wyboru są jasno określone. Obowiązki w niewielkim stopniu wymagają stosowania własnego osądu czy twórczego myślenia.	
		Kreatywność w ramach procedur	Zadania na danym stanowisku pracy wymagają wyboru jednej z kilku dostępnych procedur/rozwiązań, a wybór najlepszej (najlepszego) jest uzależniony od oceny pracownika. Istnieje konieczność dostosowania działań do zmieniających się warunków.	
		Kreatywność – poprawianie procedur/zasad	Stanowisko pracy wymaga podejmowania samodzielnych decyzji o sposobie realizacji zadań w oparciu o jasno sprecyzowany cel. Zadania wiążą się z przedstawianiem propozycji modyfikacji istniejących procedur/zasad/przepisów oraz oceny korzyści i ryzyka proponowanych zmian. Zadania wymagają współpracy (np. opiniowanie) przy tworzeniu nowych procedur, zasad, rozwiązań, określania sposobów ich realizacji oraz planowania ich wdrożenia.	
		Kreatywność – tworzenie nowych zasad działania	Stanowisko pracy wymaga tworzenia nowych rozwiązań/polityki w danym obszarze działalności państwa lub wytyczania nowych zasad działania.	
9.	Perspektywa czasowa w realizacji zadań	Poziom podstawowy	Bieżąca realizacja zadań na stanowisku zadań; brak możliwości niezrealizowania zadania w terminie; zaległość może dotyczyć jednego dnia.	
		Poziom średni	Realizacja zadań na stanowisku zamyka się w przedziale jednego miesiąca od rozpoczęcia pracy nad sprawą do jej zamknięcia.	
		Poziom zaawansowany	Stanowisko pracy obsługuje sprawy wymagające zaangażowania w ich realizację i trwające dłużej niż jeden miesiąc, jednak nie dłużej niż pół roku; zakończenie sprawy wiąże się zawarciem umowy lub wydaniem decyzji o skutkach ważnych z punktu widzenia komórki organizacyjnej.	

Kwalifikacje formalne				Uwagi/propozycje
Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	
10.	Horyzont czasowy planowania	Reaktywny	Planowanie działań, jeśli występuje, odbywa się na ogół w horyzoncie czasowym do 1 miesiąca. Działanie reaktywne – w miarę zaistniałej potrzeby (na ogół decyzje o charakterze bieżącym).	
		Krótkookresowy	Planowanie działań następuje w horyzoncie czasowym od 1 miesiąca do kwartału.	
		Średniookresowy	Planowanie działań następuje na ogół w horyzoncie czasowym do 1 roku.	
		Długookresowy	Planowanie działań może następować w horyzoncie czasowym przekraczającym 1 rok.	
11.	Charakter wykonywanych zadań ze względu na skutki finansowe	Poziom podstawowy	Stanowisko pracy nie przyczynia się do zwiększania dochodów dla Gminy.	Każda jednostka z uwagi na swoją wielkość dostosuje poziomy dochodów w kryteriach.
		Poziom średni	Stanowisko pracy to zadania mające na celu zwiększanie dochodów dla Gminy w średnim stopniu (w zakresie do ... tys. zł).	
		Poziom wysoki	Stanowisko pracy to zadania, których głównym celem jest pozyskiwanie dochodów dla Gminy (pow. ... tys. zł).	
12.	Ryzyko zachowań nieetycznych i korupcyjnych (Ocena ryzyka, że charakter stanowiska stwarza możliwość wystąpienia działań nieetycznych lub korupcyjnych. Ocena dotyczy zagrożeń wynikających ze struktury i zakresu obowiązków stanowiska, a nie osoby je zajmującej)	Poziom podstawowy	Stanowisko nie wiąże się z decyzjami mogącymi wpływać na sytuację prawną lub finansową podmiotów zewnętrznych. Brak dostępu do informacji wrażliwych. Minimalne kontakty z interesantami (klientami urzędu).	
			Ograniczony wpływ na sprawy administracyjne. Sporadyczny dostęp do informacji poufnych. Okazjonalne kontakty z podmiotami zewnętrznymi.	
		Poziom średni	Udział w przygotowaniu decyzji, opinii lub dokumentów o znaczeniu proceduralnym. Dostęp do danych osobowych (w tym wrażliwych, np. kandydatów w naborach). Regularne kontakty z interesantami lub podmiotami zewnętrznymi.	Uwaga ogólna: w przypadku wyboru tego kryterium usuwamy je jako wybór z warunków pracy!
			Znaczny wpływ na decyzje lub rozstrzygnięcia. Udział w komisjach konkursowych, przetargowych lub naborowych. Kontakt z podmiotami zewnętrznymi wymagający zachowania wysokiej staranności i ostrożności.	
		Poziom zaawansowany	Samodzielne podejmowanie decyzji o wysokim znaczeniu prawnym lub	

Kwalifikacje formalne				Uwagi/proponycje
Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	
			finansowym dla podmiotów zewnętrznych. Stały kontakt z podmiotami zainteresowanymi uzyskaniem korzyści. Wysokie ryzyko etyczne, wymagające stałej ostrożności i nadzoru.	
13.	Dostęp do danych osobowych	Poziom niski	Stanowisko pracy nie ma wglądu w dane osobowe zarówno pracowników, mieszkańców, jak i instytucji zewnętrznych.	
		Poziom średni	Na stanowisku pracy obowiązuje wgląd zarówno w dane osobowe pracowników, jak i mieszkańców i instytucji zewnętrznych.	
		Poziom wysoki	Stanowisko pracy to przede wszystkim praca na danych osobowych pracowników lub mieszkańców, lub instytucji zewnętrznych; bardzo szeroki dostęp do danych osobowych.	
14.	Zakres współpracy	Poziom podstawowy	Współpraca z innymi stanowiskami w ramach jednego wydziału; stanowisko pracy nie wymaga współpracy z innymi komórkami organizacyjnymi.	<u>Uwaga ogólna:</u> w przypadku wyboru tego kryterium usuwamy je jako wybór z warunków pracy!
		Współpraca międzyfunkcyjna	Stanowisko pracy wymaga współdziałania z innymi komórkami organizacyjnymi w ramach UM.	
		Współpraca zewnętrzna	Współdziałanie z podmiotami zewnętrznymi o znaczeniu strategicznym dla funkcjonowania UM – współpraca z firmami zewnętrznymi mająca na celu pozyskanie funduszy, dotacji, a także rozwój miasta w znaczeniu strategicznym.	
15.	Rodzaj i częstotliwość kontaktów służbowych oraz potrzeba utrzymywania kontaktów zewnętrznych (dotyczy instytucji zewnętrznych)	Poziom podstawowy	Stanowisko pracy nie wymaga kontaktów z instytucjami poza siedzibą UM.	<u>Uwaga ogólna:</u> w przypadku wyboru tego kryterium usuwamy je jako wybór z warunków pracy!
		Poziom średni	Niska częstotliwość kontaktów z instytucjami zewnętrznymi (nie rzadziej niż jeden raz w tygodniu); kontakty nie dotyczą jedynie współpracy w celu realizacji wspólnych celów, ale również dotyczy zadań kontrolnych oraz organizacyjnych.	
		Poziom wysoki	Zakres zadań wykonywanych na stanowisku pracy opiera się głównie na współpracy i kontaktach z instytucjami zewnętrznymi (nie rzadziej niż trzy razy w tygodniu).	

Kwalifikacje formalne				Uwagi/propozycje
Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	
16.	Współpraca i komunikacja (Ocena zakresu i znaczenia kontaktów służbowych wynikających z realizowanych zadań , w szczególności: współpracy wewnętrznej w strukturze Urzędu, kontaktów z mieszkańcami i interesantami (klientami urzędu), współpracy z jednostkami organizacyjnymi gminy, kontaktów z podmiotami zewnętrznymi (np. urzędy, instytucje, organy nadzoru), reprezentowania urzędu na zewnątrz, konieczności prowadzenia negocjacji, wyjaśnień lub rozwiązywania sytuacji konfliktowych	Zakres wewnętrzny	Kontakty ograniczone do wewnętrznej współpracy w obrębie komórki organizacyjnej. Brak bezpośredniej obsługi interesantów (klientów urzędu). Komunikacja o charakterze technicznym lub pomocniczym.	<u>Uwaga ogólna:</u> w przypadku wyboru tego kryterium usuwamy je jako wybór z warunków pracy!
		Zakres zewnętrzny – poziom podstawowy	Okresowa współpraca z innymi komórkami organizacyjnymi. Sporadyczne kontakty z interesantami (klientami urzędu). Przekazywanie informacji o niewielkim stopniu złożoności.	
		Zakres zewnętrzny – poziom standardowy	Stałą współpraca międzywydziałowa. Regularna obsługa interesantów (klientów urzędu). Udzielanie wyjaśnień w sprawach typowych. Komunikacja wymagająca znajomości przepisów i procedur.	
		Zakres zewnętrzny – poziom rozszerzony	Intensywna współpraca z wieloma komórkami organizacyjnymi oraz jednostkami zewnętrznymi. Prowadzenie korespondencji formalnej w imieniu Urzędu. Wyjaśnianie spraw problemowych. Możliwość występowania sytuacji konfliktowych wymagających rozwiązywania.	
		Zakres zewnętrzny – poziom zaawansowany	Reprezentowanie Urzędu na zewnątrz. Prowadzenie uzgodnień, negocjacji lub rozmów o istotnym znaczeniu. Koordynowanie współpracy między jednostkami. Stały kontakt z organami nadzoru lub instytucjami kontrolnymi.	
Wysiłek/obciążenie stanowiska pracy				
1.	Warunki i obciążenie pracy	Poziom podstawowy	Praca w stałych godzinach, wykonywana w standardowych warunkach biurowych. Brak wymogu dyspozycyjności poza godzinami pracy. Brak presji czasu i szczególnych obciążeń. Natężenie pracy równomierne.	



Kwalifikacje formalne				Uwagi/propozycje
Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	
	(kryterium obejmuje ocenę presji czasu i natężenia pracy, obciążenia psychicznego, pracy w terenie, zakresu współpracy organizacyjnej, wymogu dyspozycyjności, występowania pracy w godzinach nadliczbowych lub poza standardowym czasem pracy)	Poziom ograniczony	Okresowe zwiększenie natężenia pracy. Niewielka presja czasu. Brak lub incydentalne nadgodziny. Możliwa praca w terenie. Sporadyczny kontakt z sytuacjami stresującymi.	
		Poziom standardowy	Regularne okresy zwiększonego obciążenia (np. terminy ustawowe). Możliwe okresowe nadgodziny. Możliwa praca w terenie Umiarkowana presja czasu. Stały kontakt z interesantami (klientami urzędu).	
		Poziom rozszerzony	Częste działanie pod presją czasu (terminów). Znaczne obciążenie psychiczne. Występuje potrzeba dyspozycyjności lub pracy poza standardowymi godzinami. Możliwa praca w terenie lub konieczność reagowania w sytuacjach problemowych.	
		Poziom zaawansowany	Praca w warunkach podwyższonego stresu. Presja terminów. Wysoka dyspozycyjność, nadgodziny, praca w trybie pilnym. Możliwa praca w terenie lub konieczność reagowania w sytuacjach problemowych. Występowanie szczególnych uciążliwości organizacyjnych lub środowiskowych.	
2.	Obciążenie stanowiska pracy	Poziom podstawowy	Praca w ustalonym systemie czasu pracy; sporadyczna konieczność pozostawiania poza godzinami pracy; niski poziom stresu na stanowisku pracy; brak konieczności pracy na weekendach; brak konieczności spotkań służbowych poza siedzibą UM oraz poza godzinami pracy.	
		Poziom średni	Praca w ustalonym systemie czasu pracy; konieczność pozostawiania poza godzinami pracy jedynie w sytuacjach realizacji projektu ważnego z punktu widzenia funkcjonowania komórki organizacyjnej; średni poziom stresu na stanowisku pracy; średnia terminowość w realizacji zadań; brak konieczności pracy na weekendach; brak konieczności spotkań służbowych poza siedzibą UM oraz poza godzinami pracy.	

Kwalifikacje formalne				Uwagi/propozycje
Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	
		Poziom wysoki	Praca w ustalonym systemie czasu pracy; konieczność pozostawiania poza godzinami pracy w sytuacjach realizacji projektu ważnego z punktu widzenia funkcjonowania komórki organizacyjnej oraz UM; wysoki poziom stresu na stanowisku pracy; stanowisko pracy wymaga konieczności uczestniczenia w wydarzeniach ważnych z punktu widzenia funkcjonowania komórki organizacyjnej oraz UM, a także udziału w ważnych z punktu widzenia funkcjonowania UM spotkaniach poza siedzibą UM, poza godzinami pracy oraz na weekendach.	
3.	Wysiłek	1	Praca rutynowa, niska presja.	
		2	Umiarkowany wysiłek umysłowy.	
		3	Stoła koncentracja, obsługa trudnych spraw.	
		4	Wysoka presja czasu, złożone analizy.	
		5	Bardzo wysoki poziom stresu, odpowiedzialność kryzysowa.	
4.	Warunki pracy (definicja: stopień uciążliwości oraz szczególnych warunków, w jakich wykonywana jest praca na stanowisku, wynikający ze środowiska pracy, charakteru kontaktów oraz obciążenia organizacyjnego)	Praca w standardowych warunkach biurowych	Wykonywanie obowiązków służbowych w pomieszczeniach administracyjno-biurowych urzędu, wyposażonych w podstawowy sprzęt biurowy i komputerowy, w godzinach pracy urzędu, bez narażenia na czynniki uciążliwe, bez konieczności wykonywania pracy w terenie.* <i>* okresowe wyjścia służbowe lub sporadyczne czynności poza siedzibą urzędu nie stanowią podstawy do uznania, że zadania wykonywane na danym stanowisku są wykonywane w warunkach innych, niż standardowe warunki biurowe</i>	
		Praca w terenie	Wykonywanie obowiązków służbowych poza siedzibą urzędu, w szczególności w przestrzeni otwartej, na nieruchomościach, w obiektach infrastrukturalnych lub innych miejscach wymagających przemieszczania się, niezależnie od warunków atmosferycznych (wyjazdy służbowe w obrębie gminy, oględziny nieruchomości, wizje lokalne,	

Kwalifikacje formalne				Uwagi/propozycje
Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	
			kontrolę).	
		Nietypowe godziny pracy (w tym dyżury), praca wymagająca podwyższonej dyspozycyjności	Wykonywanie obowiązków służbowych w sposób wymagający gotowości do podjęcia działań poza standardowymi godzinami pracy lub w sytuacjach nagłych (gotowość do pracy poza godzinami urzędowania, udział w działaniach kryzysowych, konieczność reagowania na zdarzenia nadzwyczajne, okresowe wykonywanie pracy w godzinach nadliczbowych z przyczyn organizacyjnych.* <i>*nie obejmuje sporadycznych nadgodzin wynikających z incydentalnego spiętrzenia pracy</i>	
		Wyjazdy służbowe (krajowe lub zagraniczne)	Czasowe wykonywanie obowiązków służbowych poza stałym miejscem pracy, na podstawie polecenia przełożonego w celu realizacji zadań związanych z działalnością urzędu, reprezentowanie urzędu poza siedzibą.	
		Obsługa klientów zewnętrznych /wewnętrznych, przeprowadzanie kontroli itp.	- Wykonywanie czynności służbowych polegających na bezpośrednim lub pośrednim kontakcie z podmiotami spoza struktury organizacyjnej urzędu, w szczególności mieszkańcami, przedsiębiorcami, instytucjami oraz innymi organami administracji publicznej (przyjmowanie interesantów w siedzibie urzędu, udzielanie informacji telefonicznie lub elektronicznie, prowadzenie korespondencji z mieszkańcami i instytucjami, przyjmowanie skarg, wniosków, udział w spotkaniach z podmiotami zewnętrznymi, reprezentowanie gminy poza urzędem. - Obsługa klientów wewnętrznych; wykonywanie czynności służbowych polegających na świadczeniu wsparcia merytorycznego, organizacyjnego lub technicznego na rzecz komórek organizacyjnych urzędu oraz jego pracowników (przygotowywanie dokumentów i analiz dla innych komórek urzędu, wsparcie kadrowe, finansowe lub	



Kwalifikacje formalne				Uwagi/propozycje
Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	
			informatyczne, uzgodnienia międzykomórkowe, obsługa organizacyjna kierownictwa urzędu, współpraca przy realizacji wspólnych projektów. Przeprowadzanie kontroli; sprawdzanie zgodności działania podmiotu kontrolowanego zobowiązującymi przepisami prawa, procedurami, umowami, decyzjami administracyjnymi itp.	
Odpowiedzialność				
Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	
1.	Odpowiedzialność	1	Odpowiedzialność ograniczona do własnych czynności.	
		2	Odpowiedzialność za poprawność dokumentów.	
		3	Odpowiedzialność za decyzje administracyjne i budżet cząstkowy.	
		4	Odpowiedzialność za zespół i realizację zadań wydziału.	
		5	Odpowiedzialność strategiczna, wpływ na budżet miasta.	
2.	Liczba podległych lub nadzorowanych pracowników	1	Brak podległych pracowników.	
		2	Bezpośredni nadzór lub koordynacja nad maks. X pracownikami.	
		3	Bezpośredni nadzór lub koordynacja nad X-Y pracownikami.	
		4	Bezpośredni nadzór lub koordynacja nad min. X pracownikami.	
		5	Bezpośredni nadzór nad osobami kierującymi pracą innych pracowników.	
3.	Odpowiedzialność za realizację zadań	1	Praca wykonywana samodzielnie - brak odpowiedzialności za pracowników.	
		2	Praca zespołowa, wykonywana we współpracy z innymi pracownikami.	
		3	Praca zespołowa, wymagająca nadzoru nad pracownikami – bez wykonywania funkcji kierowniczych.	
		4	Kierowanie pracownikami – z wykonywaniem funkcji kierowniczych.	
		5	Kierowanie pracownikami wykonującymi skomplikowane czynności – z wykonywaniem funkcji kierowniczych.	

4. Odpowiedzialność za kierowanie pracownikami – kryterium macierzowe				
	Liczba podległych pracowników			
Poziomy	Bezpośrednio koordynuje lub kieruje pracą			Bezpośrednio podlegają osoby kierujące pracą innych pracowników
	do ... pracowników	od ... do ... pracowników	powyżej ... pracowników	
Brak odpowiedzialności za pracowników.				
Nie występuję pełna podległość służbowa. Pracownik jako ekspert nadzoruje powierzone zadania pracownikowi pod kątem merytorycznym. Nie kieruje pracownikami w rozumieniu Kodeksu pracy.				
Pełna odpowiedzialność za podległych pracowników.				
5. Odpowiedzialność za podejmowane decyzje i ich wpływ na wyniki organizacji – kryterium macierzowe				
	Poziomy			
	Wspierający – wykonuje prace polegające na zbieraniu informacji stanowiących bazę do podejmowania decyzji.	Doradczy – stanowisko wysoko wyspecjalizowanej pomocy doradczej i opiniodawczej	Zasadniczy – odpowiada za cały proces przygotowania decyzji, a nie tylko złożenie formalnego podpisu	Ostateczny/ globalny – stanowisko kierujące pracą innych pracowników, akceptuje formalnie decyzje. Odpowiada za większy obszar działalności urzędu
decyzje mające wpływ na zapewnienie sprawnego funkcjonowania urzędu jako organizacji				
decyzje mające wpływ na zapewnienie sprawnego funkcjonowania miasta				
6. Odpowiedzialność za nadzorowanie jednostek – kryterium macierzowe				
	Liczba podległych jednostek			
Poziomy	do ... jednostek	od ... do ... jednostek	powyżej ... jednostek	
nadzór nad prawidłowym funkcjonowaniem jednostki				

Lp.	Nazwa kryterium	Stopień natężenia kryterium	Definicja	Uwagi/propozycje
7.	Upoważnienia /pełnomocnictwa dla danego stanowiska pracy	1	Stanowisko pracy nie posiada formalnych upoważnień do samodzielnego działania w imieniu organu gminy.	
		2	Stanowisko pracy posiada formalne upoważnienia do samodzielnego wydawania decyzji w imieniu organu gminy i/lub upoważnienie do wydawania decyzji administracyjnych.	
		3	Stanowisko pracy posiada formalne upoważnienia do dysponowania środkami publicznymi w postaci zaciągania zobowiązań lub wydatkowania środków publicznych w imieniu gminy.	
		4	Stanowisko posiada szczególne upoważnienia – wynikające z przepisów szczególnych, bądź specyfiki wykonywanych zadań.	

8. Planowanie i realizacja budżetu/Odpowiedzialność za budżet - kryterium macierzowe				
		Środki własne	Środki zewnętrzne	Uwagi/propozycje
	Planowanie			
	realizacja			
	wydatki			
	dochody			

9. Odpowiedzialność za finanse/budżet – kryterium macierzowe				
	Wysokość budżetu			
Poziomy	do ... milionów	do ... milionów	do ... milionów	powyżej ... milionów
Brak odpowiedzialności za finanse				
Odpowiedzialność za zadania budżetowe				
Koordinacja zadań budżetowych				

10. Relacje z klientami (częstotliwość kontaktów)				
	Sporadyczne – kilka razy w roku	Dosyć częste – kilka razy w miesiącu	Bardzo częste – kilka razy w tygodniu	Permanentne – kilka razy dziennie
Klient wewnętrzny (w tym pracownicy jednostek podległych)				



Klient zewnętrzny(w tym mieszkańcy, firmy, przedstawiciele niezależnych podmiotów współpracujących)				
Reprezentacja pracodawcy (w ramach spotkań wizyt, narad, wymagających od pracownika specjalnego przygotowania				



CZĘŚĆ III

USTALENIE LUKI PŁACOWEJ

jak spełnić obowiązek sprawozdawczy?

Informacja dotycząca ustalania luki płacowej

Informację opracowano na podstawie projektu ustawy o wzmocnieniu stosowania prawa do jednakowego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn za jednakową pracę lub pracę o jednakowej wartości wraz z uzasadnieniem do projektu.

1. Ustalanie liczby pracowników na potrzeby obowiązku sprawozdawczego

Aby ustalić, czy pracodawca ma obowiązek sporządzenia sprawozdania z luki płacowej, należy obliczyć liczbę pracowników zatrudnionych w danym roku kalendarzowym w przeliczeniu na pełne etaty.

Taki sposób liczenia najlepiej odzwierciedla rzeczywisty poziom zatrudnienia, zwłaszcza gdy pracownicy nie byli zatrudnieni przez cały rok albo wykonywali pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy.

W przypadku zatrudnienia przez część roku lub w niepełnym wymiarze czasu pracy stosuje się przeliczenie proporcjonalne, według poniższych wzorów:

- w miesiącach:

$$\frac{\text{liczba miesięcy zatrudnienia}}{\text{liczba miesięcy w roku}} \times \text{wymiar etatu} \times 1 \text{ pracownik}$$

- w dniach:

$$\frac{\text{liczba dni zatrudnienia od dnia rozpoczęcia pracy do dnia zakończenia pracy}}{\text{liczba dni w roku}} \times \text{wymiar etatu} \times 1 \text{ pracownik}$$

Przykład obliczenia rocznych jednostek roboczych (RJR):

Czas zatrudnienia	Liczba pracowników	Wymiar etatu	Okres zatrudnienia	Okres w roku	Liczba RJR
12 miesięcy	110	1,00	12 miesięcy	12 miesięcy	110,000
12 miesięcy	20	0,75	12 miesięcy	12 miesięcy	15,000
10 miesięcy	10	0,50	10 miesięcy	12 miesięcy	4,167
15.06-19.07	1	1,00	35 dni	365 dni	0,096
Razem	141				129,263

Wzór ogólny:

$$\frac{\text{liczba pracowników} \times \text{wymiar etatu} \times \text{liczba miesięcy lub dni zatrudnienia}}{\text{liczba odpowiednio miesięcy lub dni w roku}}$$

W przedstawionym przykładzie w roku kalendarzowym zatrudnionych było 141 osób, natomiast po przeliczeniu na roczne jednostki robocze przeciętne zatrudnienie wyniosło około 130 RJR.

Powyższą metodologię rekomenduje się stosować pomocniczo przy ustalaniu przeciętnego zatrudnienia.

2. Sprawozdawczość w zakresie luki płacowej

Obowiązek raportowania dotyczy pracodawców zatrudniających co najmniej 100 osób świadczących pracę. Pracodawca zatrudniający mniej niż 100 osób może sporządzić sprawozdanie dobrowolnie.

Sprawozdanie powinno obejmować następujące informacje:

- luka płacowa ze względu na płeć,
- luka płacowa ze względu na płeć w zakresie składników uzupełniających lub zmiennych,
- mediana luki płacowej ze względu na płeć,
- mediana luki płacowej ze względu na płeć dla składników uzupełniających lub zmiennych,
- odsetek kobiet i mężczyzn otrzymujących składniki uzupełniające lub zmienne,
- odsetek kobiet i mężczyzn w każdym kwartylu wynagrodzeń,
- luka płacowa ze względu na płeć w podziale na kategorie pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości.

Pracodawca udostępnia związkom zawodowym metodologię liczenia luki płacowej.

Obliczeń dokonuje się na podstawie wypłaconych wynagrodzeń brutto, zarówno w ujęciu rocznym, jak i godzinowym.

Przed przekazaniem sprawozdania pracodawca ma obowiązek skonsultować jego treść ze związkami zawodowymi oraz potwierdzić rzetelność danych zawartych w sprawozdaniu poprzez złożenie stosownego oświadczenia.

Podczas konsultacji ze związkami zawodowymi lub przedstawicielami pracowników, pracodawca przekazuje dane zagregowane i zanonimizowane.

Terminy składania sprawozdania:

Pracodawca zatrudniający	Częstotliwość	Pierwsze sprawozdanie	Zakres danych pierwszego sprawozdania	Kolejne sprawozdania	Zakres danych kolejnych sprawozdań
250 osób i więcej	co roku	do 7 czerwca 2027 r.	od 7 czerwca 2026 r. do 31 grudnia 2026 r.	do 31 marca danego roku	poprzedni rok kalendarzowy
od 150 do 249 osób	co 3 lata	do 7 czerwca 2027 r.	od 7 czerwca 2026 r. do 31 grudnia 2026 r.	do 31 marca danego roku	poprzedni rok kalendarzowy
od 100 do 149 osób	co 3 lata	do 7 czerwca 2031 r.	poprzedni rok kalendarzowy	do 31 marca danego roku	poprzedni rok kalendarzowy

W przypadku nieprzekazania sprawozdania w terminie organ monitorujący wzywa pracodawcę do niezwłocznego wykonania tego obowiązku.

3. Definicja wynagrodzenia

Zgodnie z dyrektywą wynagrodzenie obejmuje zwykłą podstawową lub minimalną stawkę godzinową albo miesięczną oraz wszelkie inne świadczenia pieniężne lub rzeczowe otrzymywane przez pracownika bezpośrednio lub pośrednio od pracodawcy z tytułu zatrudnienia.

Pojęcie wynagrodzenia obejmuje wszystkie jego elementy, niezależnie od ich nazwy i charakteru, o ile wynikają one z przepisów prawa, regulaminów lub układów zbiorowych.

Na gruncie projektu ustawy przez wynagrodzenie rozumie się wynagrodzenie, o którym mowa w art. 18^{3c} § 2 Kodeksu pracy, oraz składniki uzupełniające lub zmienne, czyli wszystkie elementy wynagrodzenia poza wynagrodzeniem wynikającym z osobistego zaszeregowania pracownika określonym stawką godzinową lub miesięczną, a także inne świadczenia pieniężne i niepieniężne związane z zatrudnieniem.

4. Składniki wynagrodzenia uwzględniane w analizie

Do składników podstawowych zalicza się wynagrodzenie zasadnicze.

Do składników uzupełniających lub zmiennych można zaliczyć w szczególności dodatki funkcyjne i stażowe, dodatki za pracę w nocy, dodatki specjalne, premie, nagrody, nagrody jubileuszowe, wynagrodzenie prowizyjne, rekompensaty za godziny nadliczbowe, wynagrodzenie chorobowe, ekwiwalent za urlop, wynagrodzenie za czas niewykonywania pracy, dodatkowe wynagrodzenie roczne, koszty zastępstwa procesowego oraz ryczałt za jazdy lokalne.

Do świadczeń rzeczowych można zaliczyć m.in. ubiór służbowy, pakiety medyczne, karty sportowe i bilety komunikacji miejskiej, jeżeli nie są finansowane ze środków ZFŚS.

W praktyce przyjmuje się, że świadczenia z ZFŚS nie powinny być wliczane do wynagrodzenia, ponieważ mają charakter socjalny.

Kwestiami wymagającymi indywidualnej oceny pozostają w szczególności nagrody jubileuszowe oraz wpłaty pracodawcy do PPK.

Wpłaty pracodawcy do PPK mogą zostać potraktowane jako "inne świadczenie z tytułu zatrudnienia", więc docelowo powinny być wliczane do poziomu wynagrodzenia.

5. Podstawowe pojęcia stosowane przy obliczaniu luki płacowej

Luka płacowa oznacza różnicę między średnim wynagrodzeniem kobiet i mężczyzn, wyrażoną jako procent średniego wynagrodzenia mężczyzn. Pokazuje ona, o ile mniej przeciętnie zarabiają kobiety w stosunku do mężczyzn.

Wzór na obliczenie luki płacowej:

$$\frac{\text{średnia płaca mężczyzn} - \text{średnia płaca kobiet}}{\text{średnia płaca mężczyzn}} \times 100\%$$

Dla zachowania spójności metodologii rekomenduje się stosowanie sposobu obliczania zgodnego z metodologią Eurostatu.

Poziom wynagrodzenia oznacza roczne wynagrodzenie brutto oraz odpowiadające mu wynagrodzenie godzinowe brutto.

Kategorie pracowników to grupy osób wykonujących taką samą pracę albo pracę o takiej samej wartości, wyodrębnione na podstawie obiektywnych, niedyskryminacyjnych i neutralnych płciowo kryteriów.

6. Mediana i kwartyle

Mediana to taka wartość wynagrodzenia, przy której połowa pracowników zarabia mniej, a połowa więcej. Obliczeń dokonuje się oddzielnie dla kobiet i mężczyzn po uporządkowaniu wynagrodzeń od najniższego do najwyższego.

W przypadku liczby nieparzystej mediana jest wartością środkową, natomiast w przypadku liczby parzystej stanowi średnią z dwóch wartości środkowych.

Wzór na medianę luki płacowej:

$$\frac{\text{mediana wynagrodzenia mężczyzn} - \text{mediana wynagrodzenia kobiet}}{\text{mediana wynagrodzenia mężczyzn}} \times 100\%$$

Kwartyle dzielą uporządkowany zbiór wynagrodzeń na cztery części: Q1 - 25%, Q2 - 50% (mediana), Q3 - 75%.

Należy podzielić pracowników na 4 równe liczebnie grupy (od najmniej zarabiających do najwięcej). W każdym kwartylu należy policzyć ile % to kobiety a ile % mężczyźni.

- Pierwszy kwartyl (Q1 – Dolny): to 25% pracowników o najniższych zarobkach w firmie. Jeśli w tej grupie masz np. 80% kobiet i 20% mężczyzn, oznacza to, że kobiety dominują na najniższych płatnych stanowiskach.
- Drugi kwartyl (Q2 – Mediana): dzieli pracowników na pół. 50% zarabia poniżej tej kwoty, a 50% powyżej.
- Trzeci kwartyl (Q3 – Górny): oddziela 75% gorzej zarabiających od 25% najlepiej zarabiających.
- Czwarty kwartyl (Q4 – Najwyższy): to "elita finansowa" firmy (najlepiej zarabiające 25% osób).

7. Luka płacowa nieskorygowana i skorygowana

Luka płacowa nieskorygowana jest ogólną różnicą w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn bez uwzględniania dodatkowych czynników, takich jak rodzaj pracy, staż, wykształcenie czy stanowisko. Wskaźnik ten dotyczy danych z art. 20 pkt 1-6 projektu ustawy.

Luka płacowa skorygowana jest liczona w podziale na porównywalne kategorie pracowników i pozwala ocenić, czy różnice płacowe są uzasadnione. Wskaźnik ten dotyczy art. 20 pkt 7 projektu ustawy.

8. Przygotowanie danych do obliczeń

Przed przystąpieniem do analizy należy przygotować w Excelu zestawienie obejmujące wszystkich pracowników zatrudnionych w badanym okresie, niezależnie od daty rozpoczęcia lub zakończenia zatrudnienia.

Każdy pracownik powinien posiadać własny identyfikator.

Zestawienie powinno zawierać co najmniej: identyfikator pracownika, wymiar etatu, nominalny czas pracy, płeć, stanowisko albo inny identyfikator przyporządkowujący do kategorii pracowników oraz roczne wynagrodzenie z podziałem na składniki uwzględniane przy badaniu luki płacowej.

Do obliczeń przyjmuje się wynagrodzenia brutto faktycznie wypłacone, a nie kwoty wynikające z angażu.

9. Przekazywanie sprawozdania i informacji

Do 31 marca danego roku, z wyjątkiem pierwszych sprawozdań, pracodawca przekazuje sprawozdanie do organu monitorującego za pośrednictwem strony internetowej urzędu obsługującego ten organ, przy użyciu narzędzia udostępnionego przez GUS.



Do 31 marca pracodawca przekazuje pracownikom i związkom zawodowym informacje o luce płacowej skorygowanej.

Na wniosek PIP albo organu ds. równości pracodawca ma 14 dni na przekazanie informacji o luce płacowej skorygowanej.

Informacje dotyczące luki płacowej skorygowanej należy przechowywać przez 5 lat, licząc od końca roku kalendarzowego, którego dotyczy sprawozdanie.

10. Sankcje i wnioski końcowe

Pracodawca podlega karze grzywny od 2 000 zł do 60 000 zł, jeżeli nie sporządzi sprawozdania z luki płacowej albo nie przekaze wymaganych informacji uprawnionym instytucjom lub osobom.

Bez wartościowania stanowisk możliwe jest sporządzenie wyłącznie części sprawozdania dotyczącej luki nieskorygowanej. W celu sporządzenia części dotyczącej luki skorygowanej konieczne jest wartościowanie stanowisk pracy.

Do obliczania mediany i kwartylów można wykorzystać funkcje Excel, w szczególności:

- =MEDIANA(zakres),
- =KWARTYL.PRZEDZ.OTW(zakres;1),
- =KWARTYL.PRZEDZ.OTW(zakres;2),
- =KWARTYL.PRZEDZ.OTW(zakres;3).

Jeżeli luka płacowa przekroczy 5%, pracodawca powinien przeprowadzić analizę wynagrodzeń.

11. Etapy przygotowania sprawozdania - skrót

Lp.	Etap postępowania
1	Ustalenie, czy pracodawcę obejmuje obowiązek sprawozdawczy
2	Przygotowanie pliku obejmującego wszystkich pracowników i ich wynagrodzenia za badany okres.
3	Posortowanie danych według płci i wykonanie obliczeń dotyczących danych z art. 14 pkt 1-5 projektu ustawy.
4	Posortowanie danych według wysokości wynagrodzenia i wykonanie obliczeń dotyczących danych z art. 14 pkt 6 projektu ustawy.
5	Posortowanie pracowników według kategorii stanowisk, a następnie według płci, w celu obliczenia danych z art. 14 pkt 7 projektu ustawy.
6	Sporządzenie sprawozdania i przekazanie go elektronicznie do właściwego organu.
7	Zachowanie terminów oraz kompletności danych, z uwagi na możliwość nałożenia grzywny.

Załącznik nr 1 – arkusz Excel do działań sprawozdawczych