



Centrum Szkolenia i Organizacji  
Systemów Jakości  
Politechniki Krakowskiej  
im. Tadeusza Kościuszki



Studia podyplomowe  
„Zarządzanie zasobami ludzkimi” ed. 12

# System wartościowania pracy i wynagrodzeń

Renata Kucharska-Kawalec  
data: 15.04.2023 r.



# Cele przedmiotu

---

## Cel 1:

Zapoznanie z metodami i metodologią wartościowania pracy w przedsiębiorstwach.

## Cel 2:

Nabycie umiejętności przeprowadzenia wartościowania pracy za pomocą poznanych metod.

## Cel 3:

Nabycie umiejętności pracy zespołowej podczas przeprowadzania wartościowania pracy.

# Treść programowa

---

## Część wykładowa:

- ❖ Obszary zastosowania wartościowania pracy.
- ❖ Ocena pracy.
- ❖ Metody wartościowania pracy.
- ❖ Organizacja procesu wartościowania pracy.
- ❖ Budowanie tabel płac.

## Część ćwiczeniowa:

- ❖ Wartościowanie wybranych stanowisk pracy i budowa tabeli płac.

# Obszary zastosowania wartościowania stanowisk pracy

---

- ❖ Definicja i rola wartościowania stanowisk pracy
- ❖ Wartościowanie a system wynagradzania
- ❖ Cele wartościowania
- ❖ Problemy w wynagradzaniu, w których rozwiązaniu pomaga wartościowanie

# Wartościowanie stanowisk pracy

**Wartościowanie stanowisk pracy** to proces opisywania, analizowania oraz wyceniania stanowisk za pomocą wybranej metody.

- ❖ Pozwala ustalić relatywną wartość poszczególnych stanowisk pracy występujących w organizacji.
- ❖ Efektem wartościowania jest wyrażony w punktach wynik, który określa pozycję danego stanowiska w odniesieniu do innych stanowisk (tzw. hierarchia stanowisk) lub klasyfikacja stanowisk do tzw. kategorii zaszeregowania.
- ❖ Jest narzędziem służącym do doskonalenia organizacji pracy i opracowania systemu wynagradzania. Procedura wartościowania jest punktem wyjścia do wyznaczania stawek i rozpiętości płac zasadniczych w firmie, a następnie określenia pozostałych elementów systemu wynagradzania.

# Wartościowanie stanowisk pracy jako element procesu budowy systemu wynagradzania

- 1 Opracowanie listy i opisów stanowisk pracy
- 2 Wartościowanie stanowisk za pomocą wybranej metody
- 3 Opracowanie kategorii zaszeregowania i taryfikatora stanowisk
- 4 Analiza wynagrodzeń i ustalenie polityki płac
- 5 Budowa tabeli płac zasadniczych
- 6 Opracowanie pozostałych składowych systemu wynagradzania
- 7 Opracowanie zasad zarządzania wypracowanymi rozwiązaniami
- 8 Wdrożenie i komunikacja nowego systemu
- 9 Ocena efektywności systemu
- 10 Rewizja, usprawnianie i aktualizacja systemu

# Wartościowanie a system wynagradzania

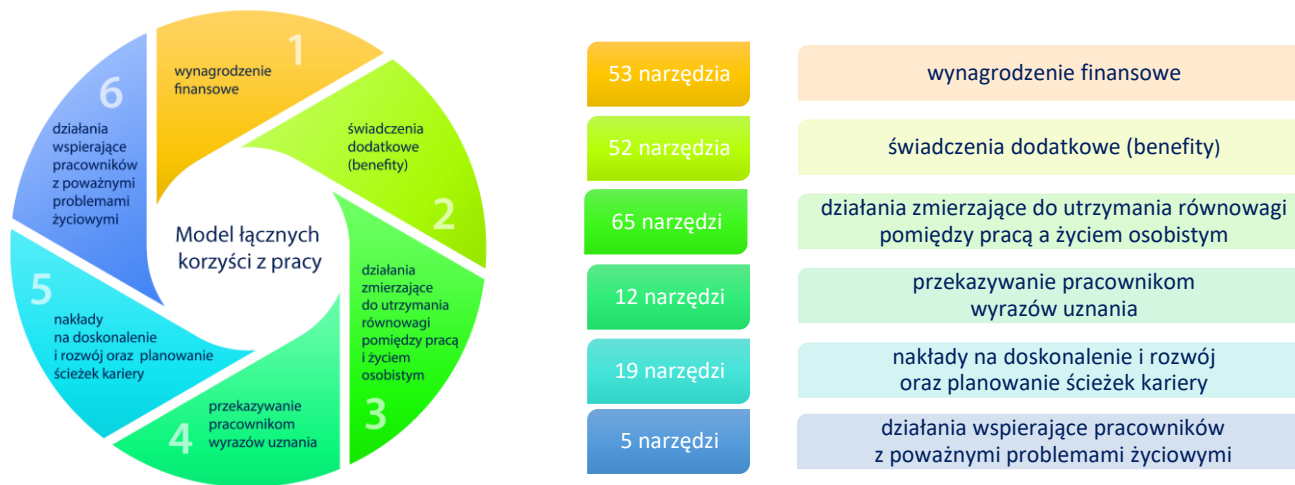
Wartościowanie wpływa na sposób wynagradzania oraz wysokość płac pracowników. Determinuje zatem najważniejszy obszar strategii **Total Rewards**.



# Polski model Total Rewards

**Total Rewards** to wszystkie narzędzia dostępne pracodawcy, które mogą być użyte w celu przyciągnięcia, motywowania i zatrzymania pracownika. Zawierają wszystko to, co pracownik spostrzega, jako wartość, a co jest efektem kontraktu zawodowego.

WorldatWork, 2007





# Polski model Total Rewards – wynagrodzenie finansowe

grupy (3)	podgrupy (9)
wynagrodzenie podstawowe (5)	-
wynagrodzenie zmienne (18)	premie i prowizje (8)
	nagrody (4)
wynagrodzenie dodatkowe (30)	bodźce motywacyjne (6)
	stałe miesięczne wynagrodzenie dodatkowe (8)
	stałe roczne wynagrodzenie dodatkowe (2)
	dodatki wyrównawcze (3)
	inne dodatki specjalne (7)
	ekwiwalenty (5)
	odprawy pieniężne (5)

<b>wynagrodzenie podstawowe</b>
zasadnicze
godzinowe
akordowe
wypłaty i honoraria za prace zlecone
wypłaty i honoraria za dzieła

<b>wynagrodzenie zmienne</b>
<b>premie i prowizje</b>
premia ilościowa
premia jakościowa
premia zadaniowa
premia rekomendacyjna
premia retencyjna
premia rekrutacyjna/„na start”
premia absencyjna
prowizja
<b>nagrody</b>
uznaniowa
za konkursy pracownicze
za zakończenie projektu
jubileuszowa
<b>bodźce motywacyjne</b>
program przyznawania akcji pracowniczych
program zakupu akcji pracowniczych

opcje na akcje
udziały w zysku
jednostki uczestnictwa
bank premii

<b>wynagrodzenie dodatkowe</b>
<b>stałe miesięczne wynagrodzenie dodatkowe</b>
za pracę w systemie zmianowym
za pracę w porze nocnej
za pracę w warunkach szkodliwych
funkcyjny
stażowy
za pracę w niedziele i święta
za znajomość języków obcych
za szczególne umiejętności
<b>stałe roczne wynagrodzenie dodatkowe</b>
dodatkowe pensje
branzowy
<b>dodatki wyrównawcze</b>
dla pracownika niezdolnego do wykonywania dotychczasowej pracy
z powodu wypadku przy pracy lub choroby zawodowej
dla pracownika, u którego stwierdzono objawy powstawania choroby zawodowej
dla kobiet w ciąży lub karmiących piersią

<b>inne dodatki specjalne</b>
dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych
dodatek za dyspozycyjność
wynagrodzenie związane z przerwaniem czasem pracy
wczasy pod gruszą
dodatek za relokację
dodatek za rozłąkę
dodatek świąteczny
<b>ekwiwalenty</b>
za niewykorzystane urlopy wypoczynkowe
za używanie własnych narzędzi
świadczenia związane z podróżami służbowymi
z tytułu skróconego okresu wypowiedzenia w przypadku zawarcia umowy o zakazie konkurencji
<b>odprawy pieniężne</b>
z tytułu zwolnienia z pracy
z tytułu programów dobrowolnych odejść
w związku ze zwolnieniem grupowym
emerytalno-rentowa
pośmiertna

*Łączne korzyści z pracy. Polski model Total Rewards, Sedlak & Sedlak, 2015*

W praktyce wynagradzania stosuje się następującą klasyfikację:

- ❖ **Wynagrodzenie podstawowe** to suma płacy zasadniczej i stałych dodatków.
- ❖ **Wynagrodzenie całkowite** to suma płacy podstawowej i wynagrodzenia zmiennego.
- ❖ **Wynagrodzenie zmienne** (krótkookresowe – STI, długoterminowe – LTI) można przedstawiać jako docelowe (on target, za 100% realizacji celów), wypłacone (paid, proporcjonalnie do realizacji celów) lub maksymalne (max, najwyższe możliwe do osiągnięcia). Podobnie określa się wynagrodzenie całkowite (total cash compensation).

# Cele wartościowania stanowisk pracy

- ❖ Uporządkowanie listy, struktury i opisów stanowisk pracy.
- ❖ Opracowanie sprawiedliwego i transparentnego systemu wynagradzania.
- ❖ Zapewnienie obiektywnych zasad wynagradzania (metodyka, dane).
- ❖ Pogodzenie interesów pracowników i pracodawcy.
- ❖ Opracowanie narzędzi do optymalizacji systemu wynagradzania oraz dbania o efektywność i konkurencyjność płac.
- ❖ Porządkowanie zasad wynagradzania i usprawnienie innych procesów zarządzania zasobami ludzkimi.
- ❖ Opracowanie ścieżek kariery oraz systemu awansów i rozwoju pracowników.
- ❖ Wspieranie realizacji celów organizacji i polityki personalnej firmy.

# Rola wartościowania stanowisk pracy



# Problemy w wynagradzaniu i zarządzaniu, w których rozwiązaniu pomaga wartościowanie

- ❖ Jak opisać stanowisko pracy, aby później poprawnie je wycenić?
- ❖ Jak opracować ścieżkę kariery dla stanowiska? (*poziomowanie i profilowanie*)
- ❖ Czy hierarchia stanowisk powinna być zgodna z hierarchią płac?
- ❖ Jak analizować politykę płac w firmie na tle rynku?
- ❖ Jakich parametrów statystycznych należy używać?
- ❖ Jak dobierać dane rynkowe dla poszczególnych stanowisk pracy?
- ❖ Jakie są relacje płac pomiędzy szczeblami organizacji?
- ❖ Jakie są różnicowania płac pomiędzy działami/pionami w firmach?
- ❖ Jak duże może być różnicowanie wynagrodzeń pomiędzy stanowiskami na tym samym szczeblu/poziomie?
- ❖ Jak duże różnice stawek płac w ramach jednego stanowiska są akceptowalne?

# Ocena pracy

---

- ❖ Znaczenie analizy i oceny pracy
- ❖ Opis stanowiska

# Ocena pracy

Ocena pracy na stanowisku



Ocena pracy pracownika

- ❖ Ocena pracy na stanowisku odbywa się poprzez analizę treści, trudności i złożoności pracy, rozumianej jako główny zakres obowiązków.
- ❖ Kluczowym dla dokonania poprawnej oceny pracy jest właściwe opisanie stanowiska, poprzedzone analizą procesów, wykorzystywanych zasobów oraz umiejętności, kompetencji i wymagań stawianych pracownikom.
- ❖ Ocena pracy przy pomocy opisów stanowisk stanowi podstawę do wartościowania stanowisk pracy.

Wartościowanie stanowisk



Wartościowanie pracowników

# Znaczenie analizy i oceny pracy

- ❖ Uporządkowanie struktury organizacyjnej i realizowanych procesów.
- ❖ Sprawiedliwe i jednoznaczne przydzielanie zadań i obowiązków.
- ❖ Definiowanie kluczowych dla firmy kompetencji.
- ❖ Zwiększanie wydajności pracy.
- ❖ Optymalizacja zasobów i procesów zarządzania.
- ❖ Optymalizacja kosztów pracy i wynagrodzeń.

**Oceniając pracę należy przeanalizować:**

- ❖ Kto wykonuje pracę?
- ❖ Jakie zadania powinny zostać wykonane?
- ❖ Gdzie i w jaki sposób zadania są wykonywane?
- ❖ Po co zadania są wykonywane?

# Opis stanowiska

- ❖ Zawiera najważniejsze informacje o stanowisku, takie jak jego nazwa, podległość służbowa, relacje z innymi stanowiskami, ogólny cel, główne zadania, a nawet podstawowe obszary wyników czy odpowiedzialności.
- ❖ Zawiera wykaz wymagań i oczekiwań, jakie organizacja stawia pracownikowi. Ważne: wymagania muszą być adekwatne i dopasowane do stanowiska i jego poziomu!
- ❖ W przeciwieństwie do szczegółowego wykazu obowiązków czy instrukcji stanowiskowej, zawiera opis typowych zadań i cech stanowiska. Ważne: muszą one być jednak na tyle dokładne, by umożliwić rzetelną ocenę pracy i odróżnienie poszczególnych stanowisk.
- ❖ Opis dotyczy stanowiska pracy, a nie konkretnego pracownika.
- ❖ Stanowi podstawę do wartościowania i zawiera informacje wykorzystywane do szeregu innych działań w zakresie ZZL (np. rekrutacja, szkolenia, system ocen, system awansów, itp.).



# Przykład opisu stanowiska

miejsce na nazwę firmy

miejsce na logo firmy

## FORMULARZ OPISU STANOWISKA PRACY

### I. Metryka stanowiska pracy

Nazwa stanowiska	aktualna i kompletna nazwa stanowiska	
Poziom stanowiska	opis poziomu stanowiska	
Pion	nazwa pionu, w którym znajduje się stanowisko	
Dział	nazwa działu, w którym znajduje się stanowisko	
Zespół/sekcja	nazwa zespołu/sekcji, w której znajduje się stanowisko	
Kod stanowiska pracy	numer/kod stanowiska pracy w systemie kadrowo-płacowym	
Kategoria zarezerowania	numer kategorii	rodzaj taryfikatora (ogólnofirmowy, produkcyjny, administracyjny itp.)
Wynik wartościowania	liczba punktów wynikających z procesu wartościowania	
Dopasowanie rynekowe	nazwa raportu/dostawcy	raportu płacowego

### II. Forma i warunki zatrudnienia

Forma zatrudnienia	rodzaj umowy dopuszczony w firmie na stanowisku
Wymiar zatrudnienia	wymiar etatu wymagany/dopuszczany na stanowisku
Praca zmienna	informacja o występowaniu pracy zmianowej lub w nietypowych godzinach
Przedział płacy zasadniczej	widówki wynikające z tabeli płac
Pozostałe składniki wynagrodzenia	informacja o pozostałych składnikach wynagrodzenia przysługujących na stanowisku, takich jak stałe dodatki, premie, prowizje, świadczenia pozapłacowe itp.
Miejsce pracy	informacja o miejscu świadczenia pracy: - w przypadku stanowisk w strukturach o wielu oddziałach i zakładach należy podać lokalizację, - w przypadku stanowisk handlowych i mobilnych należy podać region

### VII. Kompetencje i umiejętności

kompetencje i umiejętności	Minimalne (niezbędne)		Pożądane (mile widziane)	
nazwa	poziom	kierunek rozwoju	poziom	kierunek rozwoju
nazwa	poziom	kierunek rozwoju	poziom	kierunek rozwoju

### VIII. Kryteria oceny okresowej (kryteria oceny pracowniczej)

Kryterium	Częstotliwość oceny
nazwa kryterium	okres rozliczania kryterium
nazwa kryterium	okres rozliczania kryterium

### III. Otcoczenie organizacyjne

Bezpośredni przełożony	aktualna i kompletna nazwa stanowiska przełożonego
Bezpośredni podwładni	aktualne i kompletne nazwy stanowisk podległych
Liczba podwładnych	przewidzianą wielkość podległego zespołu (dotyczy stanowisk zarządzających)
Raportuje do	aktualne i kompletne nazwy stanowisk, do których raportuje
Zastępuje	aktualne i kompletne nazwy stanowisk, które może zastąpić
Zastępowane przez	aktualne i kompletne nazwy stanowisk, przez które może być zastępowany
Kontakty i współpraca wewnętrzna	aktualne i kompletne nazwy stanowisk, z którymi współpracuje wewnątrz organizacji
Kontakty i współpraca zewnętrzna	aktualne i kompletne nazwy instytucji, z którymi współpracuje na zewnątrz
Możliwość awansu pionowego	ścieżka kariery stanowiska, możliwość awansu pionowego w hierarchii stanowisk
Możliwość awansu poziomego	ścieżka kariery stanowiska, możliwość awansu poziomego w hierarchii stanowisk (włącznie ze zmianą specjalizacji)
Dedykowany HR Manager/HR Biznes Partner	informacja o stanowisku personalnym, do którego w sprawach HR może zgłosić się pracownik na opisywanym stanowisku

### IV. Cel stanowiska i zadania

Cel stanowiska	cel istnienia stanowiska w organizacji
Główne zadania	informacja o głównych zadaniach na stanowisku pracy (proszę nie mylić ze szczegółowym zakresem obowiązków) 1. 2. 3. ---
Zadania ogólnofirmowe	informacja o ewentualnych zadaniach ogólnofirmowych: - dopuszczane są zapisy o wykonywaniu pozostałych poleceń przełożonego - nie należy powielać zapisów z regulaminu pracy

### IX. Kryteria oceny efektywności (KPI)

Kryterium	Częstotliwość oceny
nazwa kryterium	okres rozliczania kryterium
nazwa kryterium	okres rozliczania kryterium

### X. Narzędzia i warunki pracy

Narzędzia i zaroby potrzebne do pracy na stanowisku	narzędzia, maszyny, sprzęt, ubiór i wyposażenie potrzebne do wykonywania pracy na stanowisku [*w przypadku narzędzi pracy typu samochód, telefon, przenośny komputer – wymagane jest określenie używania do celów prywatnych lub tylko służbowych]
Warunki pracy i natężenie szkodliwych czynników	wykaz uciążliwych czynników występujących na stanowisku oraz częstotliwość ich występowania i stopień ich natężenia

miejsce na nazwę firmy

miejsce na logo firmy

### V. Upoważnienia i odpowiedzialność

Odpowiedzialność finansowa	odpowiedzialność finansowa – odpowiedzialność związana z obrotem pieniężnym, dokumentami księgowymi itp.
Odpowiedzialność materialna	odpowiedzialność materialna – odpowiedzialność za sprzęt, wyposażenie, mienie itp.
Odpowiedzialność decyzyjna	odpowiedzialność w zakresie podejmowania decyzji - rodzaj i zakres podejmowanych decyzji, np. podpisywanie umów o współpracy, zlecenie realizacji usług itp.
Odpowiedzialność za pracowników	odpowiedzialność za ludzi - liczba bezpośrednich i pośrednich podwładnych

### VI. Wymagania kwalifikacyjne

Kwalifikacje	Minimalne (niezbędne)		Pożądane (mile widziane)	
Wykształcenie	poziom	kierunek/ dziedzina	poziom	kierunek/ dziedzina
Doświadczenie zawodowe	okres	specjalizacja	okres	specjalizacja
Doświadczenie na podobnym stanowisku	okres	stanowisko	okres	stanowisko
Doświadczenie w zarządzaniu	okres	wielkość zespołu	okres	wielkość zespołu
Języki obce	język	poziom	język	poziom
Programy komputerowe	program	poziom	program	poziom
Certyfikaty, kursy i szkolenia	nazwy i tytuły		nazwy i tytuły	
Wiedza i umiejętności praktyczne	wiedza ekspercka i umiejętności wymagane na stanowisku pracy		wiedza ekspercka i umiejętności pożądane na stanowisku pracy	
Wymagane uprawnienia stanowiskowe	uprawnienia stanowiskowe upoważniające do pracy na opisywanym stanowisku, np. uprawnienia spawalnicze, obsługi wózka widłowego itp.			

### XI. Informacje dodatkowe

Informacje dodatkowe	Informacje ważne do zamieszczenia w opisie stanowiska z punktu widzenia organizacji
----------------------	---

### XII. Informacje uzupełniające

Data sporządzenia karty opisu	data sporządzenia opisu stanowiska
Data aktualizacji karty opisu	data ostatniej aktualizacji opisu

### XIII. Informacje administracyjne

Sporządzający	podpis osoby sporządzającej opis stanowiska
Dział Personalny	podpis dyrektora/kierownika działu personalnego/HR BP
Przełożony	podpis przełożonego
Pracownik	podpis pracownika

# Pozyskiwanie informacji do przygotowania opisu stanowiska

Do przygotowania opisów stanowisk można wykorzystać:

- ❖ Dokumentację firmową  
(dotychczasowe opisy, zakresy obowiązków, instrukcje stanowiskowe, schemat struktury organizacyjnej, opis/mapę procesów, treść ogłoszeń rekrutacyjnych, kwestionariusze oceny pracowników, model kompetencji itp.).
- ❖ Wiedzę kadry menedżerskiej oraz pracowników nt. treści pracy i procesów.
- ❖ Dodatkowe metody pozyskiwania danych  
(obserwacje, badania migawkowe, ankiety, wywiady, listy kontrolne itp.).

# Przygotowanie stanowisk do wartościowania

Aby przygotować się do wartościowania, należy:

- ❖ Opracować listę wszystkich stanowisk pracy, z uwzględnieniem ich poziomów w ramach ścieżki kariery.
- ❖ Zewidencjonować opisy stanowisk pracy (tzw. księga opisów stanowisk).
- ❖ Zapewnić adekwatność i spójność oraz zróżnicowanie wymagań pomiędzy poszczególnymi stanowiskami.
- ❖ Uzyskać akceptację zgromadzonej dokumentacji u menedżerów i decydentów firmy.

# Metody wartościowania stanowisk pracy

---

- ❖ Klasyfikacja metod wartościowania
- ❖ Przykłady metod sumarycznych
- ❖ Przykłady metod analitycznych
- ❖ Budowa kategorii zaszeregowania i taryfikatora stanowisk

# Klasyfikacja metod wartościowania

## Metody sumaryczne



Oparte na ocenie pracy jako całości, bez wnikania w szczegóły opisu stanowiska. Uznawane są za metody uproszczone, niekiedy i mniej dokładne (nie uwzględniające szczególnych różnic w wartości stanowiska z perspektywy organizacji).

## Metody analityczne



Oparte na ocenie pracy z perspektywy różnych kryteriów (tzw. czynników utrudnień) oraz cech jakościowych pracy. Uznawane są za metody złożone i bardziej dokładne. Są bardziej czasochłonne i wymagają zaangażowania większej ilości zasobów.

# Przykłady sumarycznych metod wartościowania

- ❖ Metoda dopasowania rynkowego, metoda wyceny rynkowej
- ❖ Metoda klasyfikacji stanowisk
- ❖ Metoda poziomowania
- ❖ Metoda rangowania
- ❖ Metoda porównywania parami

# Opis wybranych sumarycznych metod wartościowania

## ❖ Metoda dopasowania rynkowego i wyceny rynkowej

Polega na porównaniu wartości stanowisk pracy w firmie do stanowisk występujących na rynku. Efektem jest hierarchia stanowisk zgodna z metodyką wybranego raportu płacowego lub rynkową wyceną pracy (hierarchia stanowisk to nie zawsze hierarchia płacowa).

**Obecnie jedna z najbardziej popularnych metod wartościowania na rynku!**

## ❖ Metoda klasyfikacji stanowisk

Polega na ogólnym zdefiniowaniu liczby i przygotowaniu definicji/opisów kategorii zaszeregowania. Następnie poszczególne stanowiska są przypisywane (klasyfikowane) do kategorii w oparciu o opisy.

## ❖ Metoda poziomowania

Polega na ogólnym zdefiniowaniu poziomów stanowisk pracy w organizacji i dopasowywaniu poszczególnych stanowisk do tych poziomów. Poziomy można definiować pod kątem różnych czynników, takich jak zakres samodzielności, wpływ na wyniki czy odpowiedzialność/decyzyjność.

## Przykład zastosowania metody sumarycznej

	pracownicy fizyczni	pracownicy techniczni	specjaliści	kierownicy i koordynatorzy	dyrektorzy
10					dyrektor generalny
9					dyrektorzy zakładu
8					dyrektorzy pionu
7				kierownicy działu	
6			eksperci	kierownicy zespołu	
5			starsi	koordynatorzy zespołu	
4		liderzy	doświadczeni		
3	liderzy	starsi	młodszy		
2	starsi	doświadczeni			
1	doświadczeni				



# Wartościowanie metodą dopasowania rynkowego i wyceny rynkowej

Podczas wartościowania **metodą dopasowania rynkowego** kluczowym jest poprawne dopasowanie (mapowanie) stanowisk pracy w firmie do stanowisk na rynku/w wybranym raporcie płacowym.

W procesie tym szczególną uwagę należy zwracać na porównanie:

- ❖ głównych zadań realizowanych na stanowisku (nie należy kierować się wyłącznie nazwą stanowiska, bowiem ta bywa myląca!),
- ❖ zakresu odpowiedzialności (np. koordynowanie vs kierowanie),
- ❖ wymaganego poziom doświadczenia (jeśli określono),
- ❖ miejsca stanowiska w strukturze organizacyjnej (pion, rodzina, poziom stanowiska).

Podczas wartościowania **metodą wyceny rynkowej**, poza w.w., szczególną uwagę należy zwrócić na:

- ❖ metodykę wybranego raportu płacowego (raportowane składniki wynagrodzenia, metoda obliczeń itp.),
- ❖ dobór odpowiedniej grupy porównawczej w zależności od rodzaju stanowisk (np. firmy z branży, z regionu, firmy do których odchodzą pracownicy, firmy wiodące na rynku itp.),
- ❖ dobór odpowiednich parametrów statystycznych do porównań wynagrodzeń.

# Korzyści i ryzyka z zastosowania metody dopasowania i wyceny rynkowej

Do najważniejszych **korzyści** płynących z zastosowania metod dopasowania i wyceny rynkowej należą:

- ❖ mniejsze zaangażowanie zasobów (pracownicy, czas, koszty) niż w przypadku metody analitycznej,
- ❖ możliwość porównania i weryfikacji struktury stanowisk w firmie z praktykami rynkowymi,
- ❖ większa łatwość w zapewnieniu pożądanej konkurencyjności wynagrodzeń.

Do głównych **ryzyk** wynikających z wartościowania dopasowaniem/wyceną rynkową można zaliczyć:

- ❖ zmiana metodyki lub dostawcy raportu płacowego,
- ❖ istotne zmiany na liście uczestników wybranego raportu płacowego w poszczególnych latach,
- ❖ wahania wysokości wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach w związku ze zmianami koniunktury gospodarczej lub otoczenia konkurencyjnego w np. regionach silnie uprzemysłowionych.

# Analityczne metody wartościowania

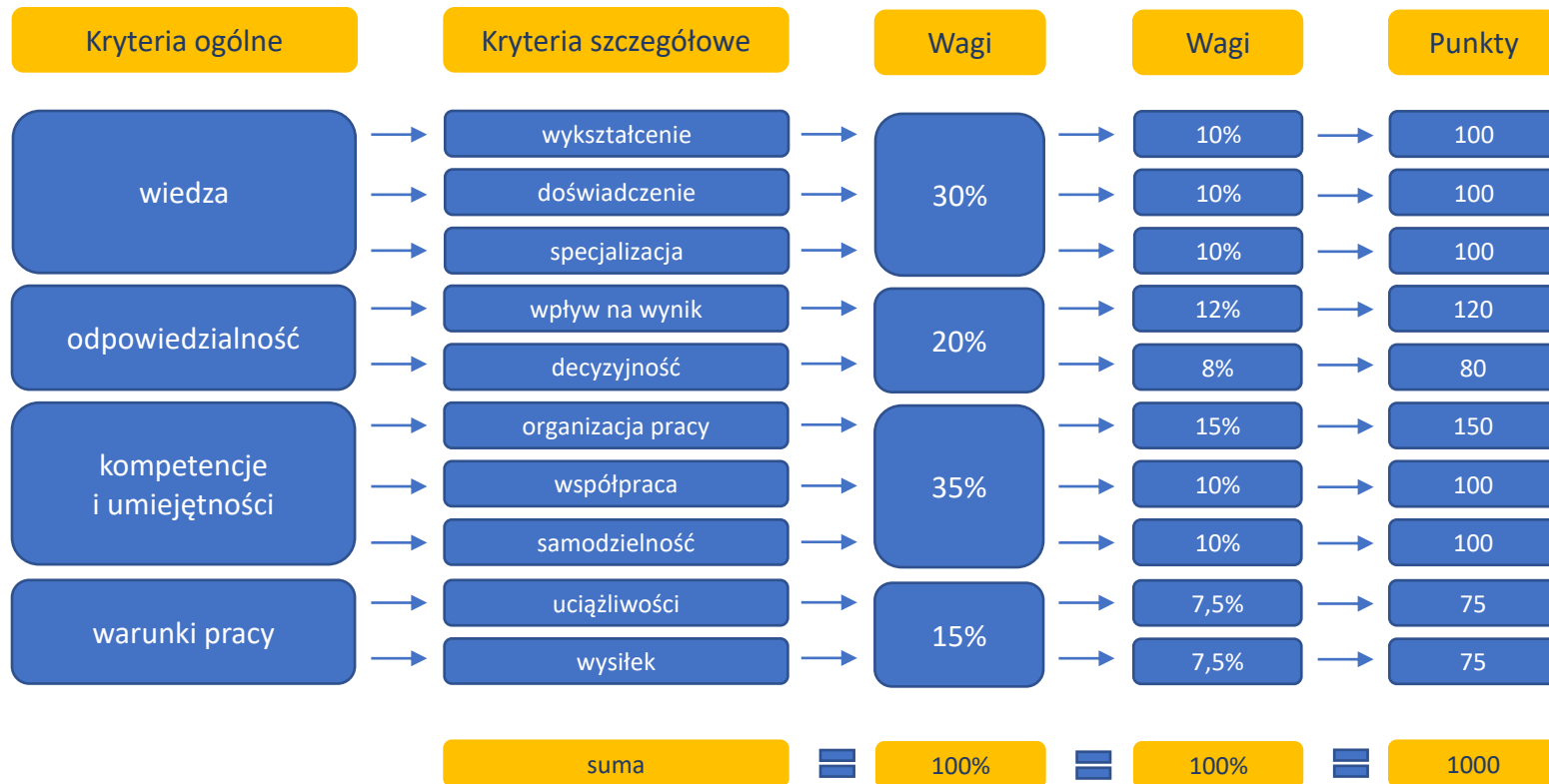
**Analityczne metody wartościowania** nazywane są również metodami **analityczno-punktowymi**.

Są powszechnie stosowane na świecie i rekomendowane przez Międzynarodową Organizację Pracy (ILO). Według niej metoda analityczno-punktowa powinna uwzględniać kryteria oceny trudności pracy określone jako tzw. **schemat genewski**:

- ❖ wymagania fizyczne,
- ❖ wymagania umysłowe,
- ❖ odpowiedzialność,
- ❖ warunki środowiska pracy.

Efektem wartościowania tą metodą jest hierarchia stanowisk. Tworzy się ją w oparciu o wyrażony w punktach wynik, określający pozycję danego stanowiska w odniesieniu do innych stanowisk w firmie. Wynik punktowy jest efektem oceny trudności pracy na stanowisku dla poszczególnych kryteriów.

# Przykładowy schemat analityczno-punktowej metody wartościowania



## Przykładowy schemat klucza analitycznego dla kryterium szczegółowego



# Przykładowy arkusz do wartościowania analityczno-punktowego

dział	stanowisko	kryteria wartościowania									
		wiedza			odpowiedzialność		kompetencje i umiejętności			warunki pracy	
		wykształcenie	doświadczenie	specjalizacja	wpływ na wynik firmy	decyzyjność	organizacja pracy	współpraca	samodzielność	uciążliwość	wysilek
zarząd	stanowisko 1	C	C	B	B	B	B	B	A	A	A
zarząd	stanowisko 2	E	D	D	C	D	D	C	C	A	A
BHP i OŚ	stanowisko 3	E	D	E	C	E	D	D	C	C	A
BHP i OŚ	stanowisko 4	D	C	C	B	B	B	B	C	A	A
finansowy	stanowisko 5	F	E	E	C	C	D	C	C	A	A
finansowy	stanowisko 6	F	F	E	C	C	D	C	C	A	A
HR	stanowisko 7	F	E	D	C	E	C	D	E	A	A
HR	stanowisko 8	D	C	C	B	B	B	B	C	A	A
IT	stanowisko 9	E	D	D	B	C	C	C	A	A	A
IT	stanowisko 10	F	E	E	C	E	E	D	E	A	A
sprzedaży	stanowisko 11	E	D	C	C	D	C	C	D	B	A
sprzedaży	stanowisko 12	F	E	D	D	E	D	E	E	B	A
produkcja	stanowisko 13	B	B	C	B	B	A	B	B	C	B
produkcja	stanowisko 14	E	E	E	D	D	D	D	D	B	A
utrzymanie ruchu	stanowisko 15	E	E	E	D	D	D	D	D	B	A
utrzymanie ruchu	stanowisko 16	D	C	C	B	C	B	B	C	C	C
jakość	stanowisko 17	C	B	B	B	B	B	B	B	B	B
jakość	stanowisko 18	D	D	D	C	C	C	C	C	B	A

# Od wyników punktowych do hierarchii stanowisk

## wyniki punktowe



## hierarchia stanowisk

dział	stanowisko	wynik
zarząd	stanowisko 1	270
zarząd	stanowisko 2	570
BHP i OŚ	stanowisko 3	700
BHP i OŚ	stanowisko 4	345
finansowy	stanowisko 5	635
finansowy	stanowisko 6	660
HR	stanowisko 7	705
HR	stanowisko 8	345
IT	stanowisko 9	470
IT	stanowisko 10	805
sprzedaży	stanowisko 11	555
sprzedaży	stanowisko 12	810
produkcja	stanowisko 13	265
produkcja	stanowisko 14	725
utrzymanie ruchu	stanowisko 15	725
utrzymanie ruchu	stanowisko 16	420
jakość	stanowisko 17	280
jakość	stanowisko 18	510

dział	stanowisko	wynik
sprzedaży	stanowisko 12	810
IT	stanowisko 10	805
produkcja	stanowisko 14	725
utrzymanie ruchu	stanowisko 15	725
HR	stanowisko 7	705
BHP i OŚ	stanowisko 3	700
finansowy	stanowisko 6	660
finansowy	stanowisko 5	635
zarząd	stanowisko 2	570
sprzedaży	stanowisko 11	555
jakość	stanowisko 18	510
IT	stanowisko 9	470
utrzymanie ruchu	stanowisko 16	420
BHP i OŚ	stanowisko 4	345
HR	stanowisko 8	345
jakość	stanowisko 17	280
zarząd	stanowisko 1	270
produkcja	stanowisko 13	265

## Ważne:

- ❖ Po przygotowaniu hierarchii stanowisk należy przeprowadzić weryfikację relacji wyników punktowych pomiędzy zwartościowanymi stanowiskami.
- ❖ W razie wątpliwości należy przeprowadzić rewizję wartościowania i wprowadzić ewentualne korekty.

# Przykłady analitycznych metod wartościowania

- ❖ UMEWAP

- ❖ Metoda HAY (profilowa)

- ❖ Metoda wartościowania korpusu służby cywilnej

- ❖ Metody autorskie



# Opis metody UMEWAP

Uniwersalna Metoda Wartościowania Pracy (UMEWAP) – jedna z pierwszych metod wartościowania stanowisk pracy w Polsce (od 1985 r., aktualizowana 1987 - 2000 r.)

UMEWAP - 95			UMEWAP - 2000		
kryteria		punkty	kryteria		punkty
Złożoność pracy	Wykształcenie, doświadczenie, innowacyjność, zręczność, <a href="#">współdziałanie</a>	160	Złożoność pracy	Wykształcenie, doświadczenie, innowacyjność, zręczność	140
Odpowiedzialność	Przebieg i skutki pracy, decyzje, środki i przedmioty pracy, bezpieczeństwo innych, <a href="#">kontakty zewnętrzne</a>	140	Odpowiedzialność	Przebieg i skutki pracy, decyzje, <a href="#">finanse</a> oraz środki i przedmioty pracy, bezpieczeństwo innych, <a href="#">kierowanie</a>	150
Uciążliwość pracy	Wysiłek fizyczny, psychonerwowy i umysłowy, monotonia	80	Współpraca	<a href="#">Współdziałanie</a> , <a href="#">motywowanie</a> , <a href="#">kontakty zewnętrzne</a>	65
Warunki pracy	Uciążliwość środowiska pracy, czynniki niebezpieczne	40	Uciążliwość pracy	Wysiłek fizyczny, psychonerwowy i umysłowy, monotonia, <a href="#">warunki pracy</a>	105
suma punktów		420	suma punktów		460

# Opis metody wartościowania HAY

Metoda profilowa wartościowania stanowisk HAY opiera się na analizie kryteriów:

Kryterium syntetyczne	Kryterium analityczne
Kompetencje	Umiejętności w dziedzinie techniki Umiejętności w dziedzinie zarządzania Zdolności interpersonalne
Rozwiązywanie problemów	Swoboda myślenia. Wyzwanie myślowe
Zakres odpowiedzialności	Swoboda działania

Ilości punktów za poszczególne kryteria wzrastają co 15% (tzw. „kroki HAY”).

Wyróżnia się **profile stanowiska**: **krótki** (wyznaczany przez relację pomiędzy kryterium zakresu odpowiedzialności i rozwiązywania problemów, może być dodatni, ujemny lub równy) oraz **długi** (określany na bazie zależności pomiędzy wszystkimi kryteriami).

# Opis metody wartościowania korpusu służby cywilnej

Metoda wartościowania opracowana na zlecenie KPRM.

Kryterium syntetyczne	Kryterium szczegółowe
Kompetencje	Wykształcenie (punkty dodatkowe za znajomość j. obcych) Doświadczenie zawodowe Umiejętności interpersonalne
Charakter stanowiska pracy	Rola stanowiska w organizacji Złożoność zadań i kreatywność Horyzont czasowy planowania Warunki pracy
Odpowiedzialność	Współodpowiedzialność za realizację zadań + liczba podległych Wpływ i typ wpływu stanowiska na decyzje (punkty dodatkowe za formalne uprawnienia)

Metoda istotnie sformalizowana i opatrzona szczegółowymi procedurami.

Weryfikacja wyników odbywa się metodą porównania parami.

# Opis autorskich metod wartościowania analitycznego

- ❖ Autorskie metody wartościowania analitycznego są z reguły oparte o schemat genewski, a liczba, rodzaj, złożoność i sposób definiowania kryteriów zależy od specyfiki sytuacji.
- ❖ Metody autorskie opracowywane są zarówno przez firmy doradcze, jak i przez indywidualne organizacje.
- ❖ W ramach metod autorskich można nie tylko modyfikować zakres kryteriów szczegółowych, ale również klucz analityczny.
- ❖ Istotnym jest poprawne określenie wag pomiędzy poszczególnymi kryteriami oraz dostosowanie do nich punktacji. Zbyt małe rozpiętości punktowe mogą uniemożliwić pożądane zróżnicowanie stanowisk i zaburzyć efekt oceny pracy. Zła progresja punktowa w wysoko wycenianym kryterium może wpłynąć na całe wyniki wartościowania.

# Korzyści i ryzyka z zastosowania metod analitycznych

Do najważniejszych **korzyści** płynących z zastosowania metod analitycznych należą:

- ❖ Ocena pracy opiera się o szereg jasno zdefiniowanych kryteriów, łatwiej uniknąć uproszczeń i uogólnień w procesie oceny.
- ❖ Stanowią uzasadnienie poziomowania/stopniowania stanowisk pracy (ścieżka kariery).
- ❖ Są bardziej obiektywne i sprawiedliwe.
- ❖ Wspierają podejście do równego wynagradzania za pracę o równej wartości.

Do głównych **ryzyk** wynikających z wartościowania analitycznego można zaliczyć:

- ❖ Znaczne wykorzystanie zasobów (czas, koszty, pracownicy).
- ❖ Nieadekwatne skonstruowanie lub skalibrowanie metody.
- ❖ Niespójny proces oceny i nieprawidłowa kalibracja wyników.

# Budowa kategorii zaszeregowania

**Kategorie zaszeregowania** to grupy stanowisk o podobnej wartości (dla firmy lub na rynku).

Budowę kategorii zaszeregowania można przeprowadzić przy pomocy dwóch metod:

- ❖ Metoda pierwotna – najpierw określa się liczbę kategorii, a następnie definiuje każdą z nich jako podstawę przypisania/klasyfikacji stanowisk.
- ❖ Metoda pochodna – decyzje dotyczące liczby kategorii zaszeregowania są podejmowane na podstawie dopasowania rynkowego stanowisk pracy lub wyników wartościowania analityczno-punktowego.

Kategorie zaszeregowania stanowią podstawę do budowy **taryfikatora stanowisk** (tj. wykazu stanowisk przypisanych do poszczególnych kategorii) i **tabeli płac** (przedziałów płac dla poszczególnych kategorii w celu opracowania spójnych zasad wynagradzania).

# Kategorie zaszeregowania po dopasowaniu rynkowym

W praktyce stosuje się dwa podejścia do budowy kategorii zaszeregowania przy dopasowaniu rynkowym:

- ❖ Liczba kategorii zaszeregowania odpowiada liczbie kategorii w raporcie płacowym.
- ❖ Liczbę kategorii zaszeregowania modyfikuje się wg potrzeb i specyfiki firmy (np. eliminuje się nieistniejące szczeble/poziomy stanowisk lub grupuje się poszczególne kategorie).

Przykład typowy dla rozbudowanej struktury organizacyjnej

kat.	pracownik fizyczny	pracownik techniczny	specjalista	kierownik/nadzór	dyrektor/zarząd
12					dyrektor zarządzający
11					dyrektor zakładu
10					dyrektor II
9					dyrektor I
8				kierownik II	
7			ekspert	kierownik I	
6			starszy	koordynator/ mistrz	
5		brygadzysta/lider	doświadczony		
4	brygadzysta/lider	starszy	młodszy		
3	starszy	doświadczony	asystent		
2	doświadczony	początkujący			
1	początkujący				

Przykład typowy dla uproszczonej struktury organizacyjnej

kat.	specjalista	kierownik	dyrektor/zarząd
10			dyrektor zarządzający
9			dyrektor oddziału
8			dyrektor
7		kierownik	
6		koordynator	
5	ekspert		
4	starszy		
3	doświadczony		
2	młodszy		
1	asystent		

## Kategorie zaszeregowania po wartościowaniu analityczno-punktowym

1. Pierwszym krokiem tworzenia kategorii zaszeregowania po procesie wartościowania analityczno-punktowego jest **analiza** hierarchii stanowisk oraz wyników i różnic punktowych.
2. Drugim krokiem jest **zidentyfikowanie** par stanowisk, pomiędzy którymi występują największe różnice punktowe.
3. Trzecim krokiem jest **podzielenie** stanowisk na grupy o podobnej wartości punktowej, oddzielane poprzez pary stanowisk o największych różnicach punktowych.

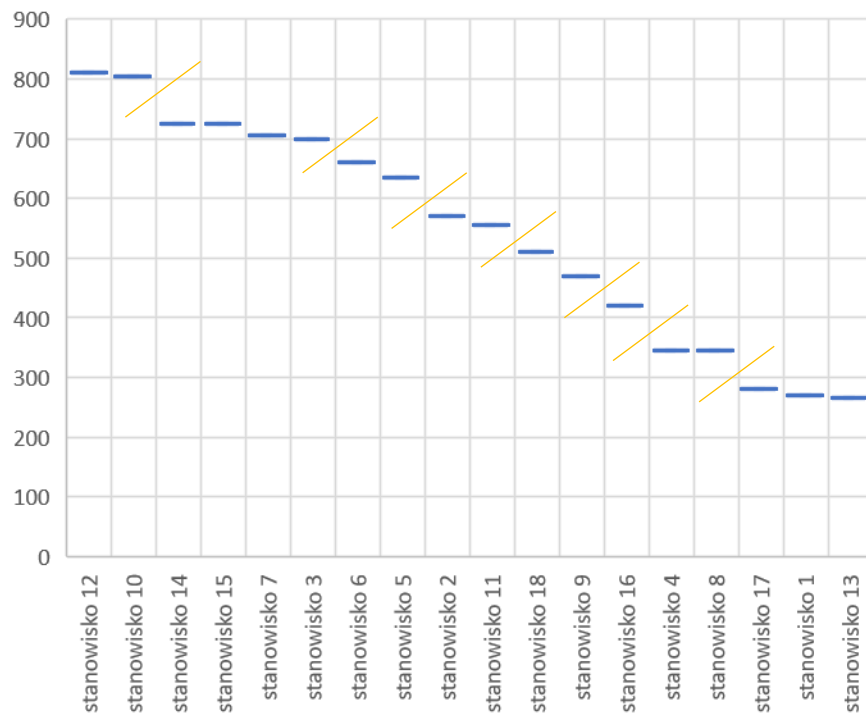
### Ważne:

- ❖ Przedziały punktowe nie muszą mieć tej samej rozpiętości.
- ❖ Przedziały punktowe poszczególnych kategorii muszą być rozłączne.
- ❖ Przedziały punktowe muszą umożliwiać jasne przyporządkowanie stanowisk do kategorii.
- ❖ Im więcej jest kategorii, tym dłuższa jest ścieżka kariery. Przy czym różne poziomy tego samego stanowiska oraz przełożony i podwładny nie powinni znaleźć się w tej samej kategorii.



# Od hierarchii stanowisk do kategorii zaszeregowania

dział	stanowisko	wynik	różnica punktowa	propozycja kategorii
sprzedaży	stanowisko 12	810	5	8
IT	stanowisko 10	805	80	8
produkcja	stanowisko 14	725	0	7
utrzymanie ruchu	stanowisko 15	725	20	7
HR	stanowisko 7	705	5	7
BHP i OŚ	stanowisko 3	700	40	7
finansowy	stanowisko 6	660	25	6
finansowy	stanowisko 5	635	65	6
zarząd	stanowisko 2	570	15	5
sprzedaży	stanowisko 11	555	45	5
jakość	stanowisko 18	510	40	4
IT	stanowisko 9	470	50	4
utrzymanie ruchu	stanowisko 16	420	75	3
BHP i OŚ	stanowisko 4	345	0	2
HR	stanowisko 8	345	65	2
jakość	stanowisko 17	280	10	1
zarząd	stanowisko 1	270	5	1
produkcja	stanowisko 13	265	-	1



# Taryfikator kwalifikacyjny

**Taryfikator kwalifikacyjny** obejmuje kategorie zaszeregowania wraz z wykazem stanowisk zaliczonych do danej kategorii oraz punktacją, wskazującą różnice w wycenie pracy pomiędzy tymi stanowiskami.

Można opublikować taryfikator w wersji:

- ❖ **pełnej**  
(zawierającej numery kategorii, nazwy stanowisk oraz przedziały punktowe),
- ❖ **uproszczonej**  
(zawierającej numery kategorii oraz nazwy stanowisk).

Przykład pełnej wersji taryfikatora kwalifikacyjnego

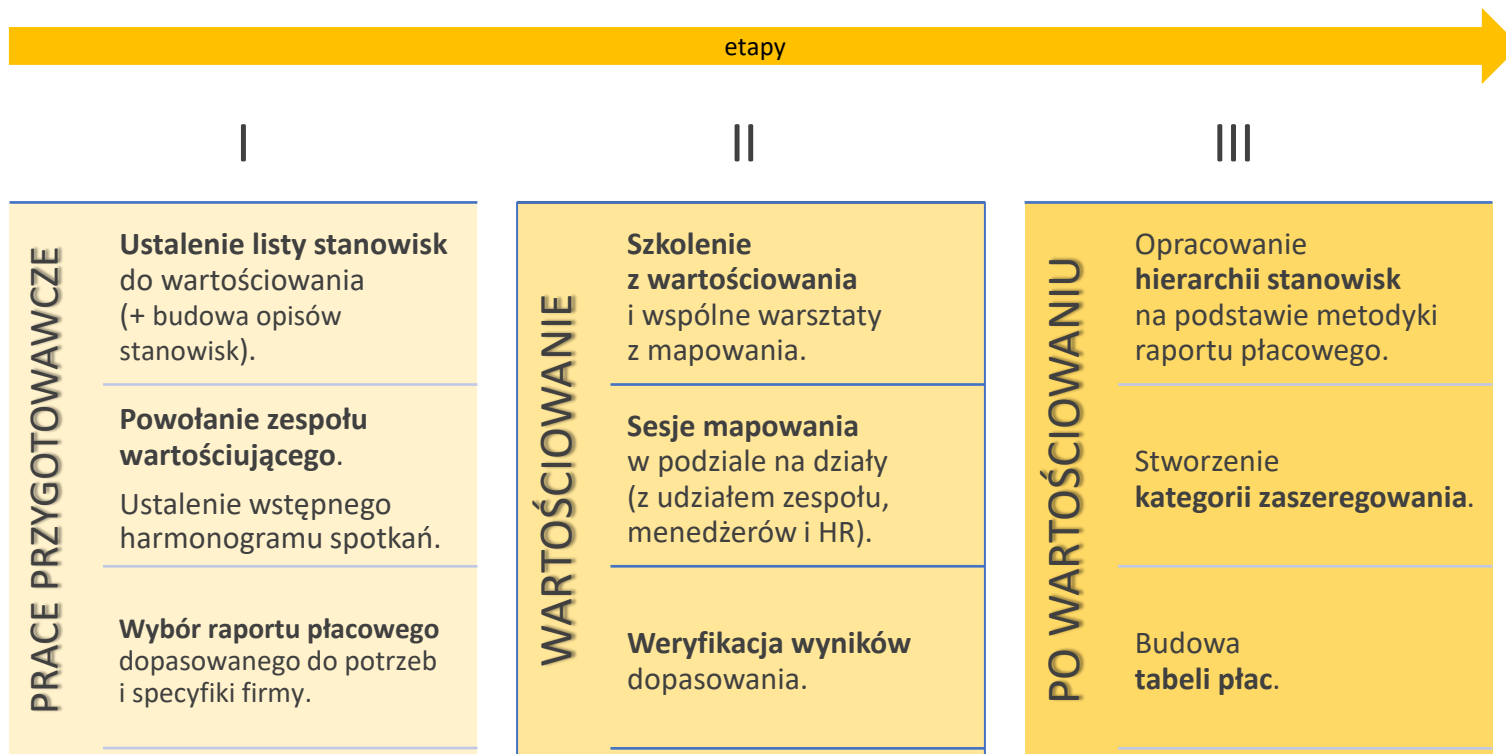
kategoria	stanowisko	wynik od	wynik do
8	stanowisko 12	800	1000
	stanowisko 10		
7	stanowisko 14	700	799
	stanowisko 15		
	stanowisko 7		
	stanowisko 3		
6	stanowisko 6	600	699
	stanowisko 5		
5	stanowisko 2	540	599
	stanowisko 11		
4	stanowisko 18	480	539
	stanowisko 9		
3	stanowisko 16	400	469
2	stanowisko 4	300	399
	stanowisko 8		
1	stanowisko 17	0	299
	stanowisko 1		
	stanowisko 13		

# Organizacja procesu wartościowania stanowisk pracy

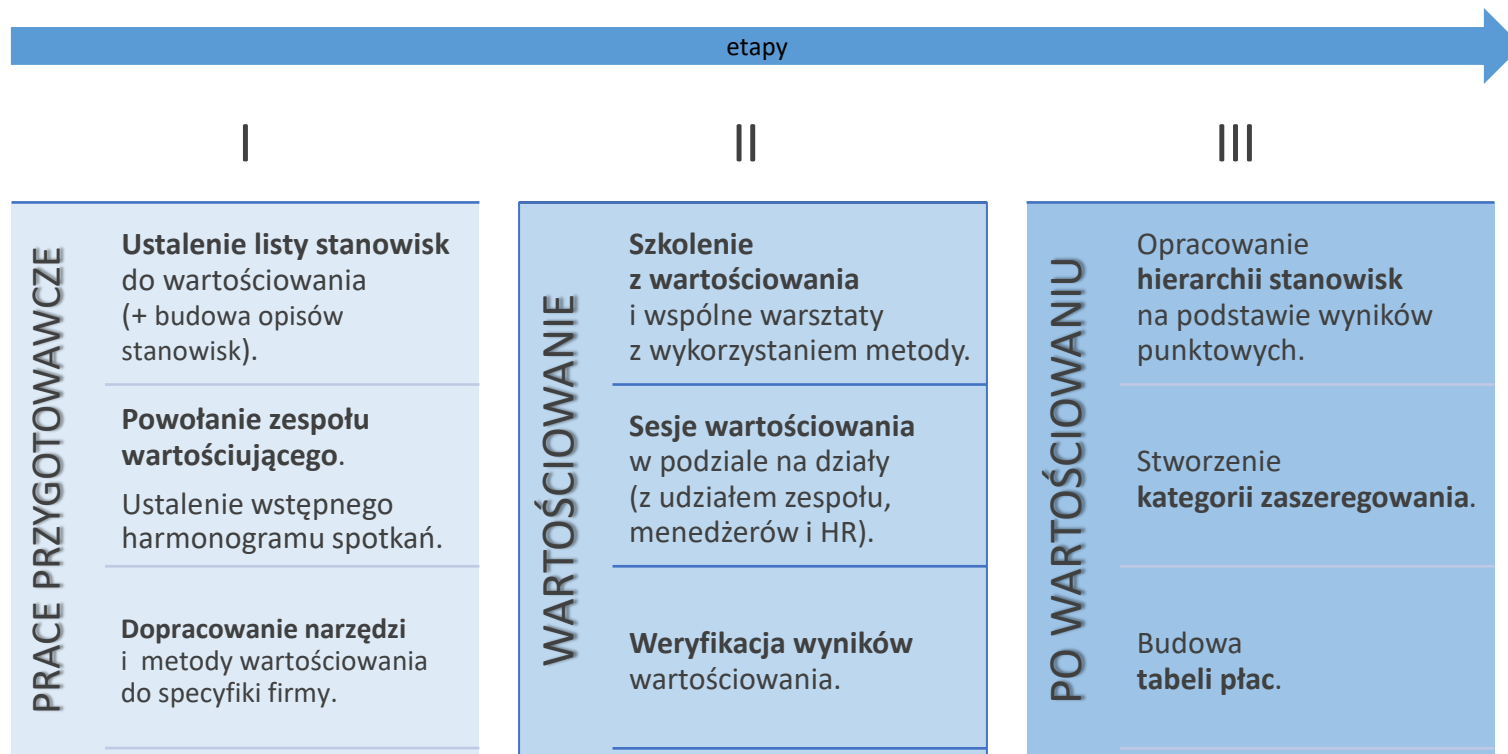
---

- ❖ Przygotowanie i przebieg procesu wartościowania
- ❖ Zasady stosowane podczas wartościowania
- ❖ Rewizja i aktualizacja wartościowania
- ❖ Komunikacja

# Schemat procesu wartościowania metodą dopasowania rynkowego



# Schemat procesu wartościowania metodą analityczno-punktową



## Zasady, których należy przestrzegać podczas wartościowania

1. Wartościowanie dotyczy stanowisk, a nie osób!
2. Członkowie zespołu wartościującego muszą być maksymalnie obiektywni.
3. Wartościowaniu podlega typowy zakres obowiązków, a nie zadania incydentalne.
4. Decyzje podejmowane są drogą konsensusu, a głos każdego członka zespołu wartościującego jest tak samo ważny (wszystkich obowiązują te same zasady, bez względu na podległość).
5. Oceny nadaje się za pomocą kodu literowego.
6. Należy wykorzystywać oceny z całego klucza analitycznego (nie obawiać się ocen niskich i skrajnych).
7. Wyniki wartościowania można i należy weryfikować w razie jakichkolwiek wątpliwości.
8. Jeżeli występują Związki Zawodowe – zaleca się ich zaangażowanie.
9. I wiele innych...

# Rewizja i aktualizacja wartościowania

Aby wartościowanie miało spełniać swoją funkcję w dłuższym okresie czasu, wymaga cyklicznej **rewizji**, **nadзору** oraz stosownej **aktualizacji** – w zależności od zmian zachodzących zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz firmy.

Dlatego należy pamiętać, aby rewidować wyniki wartościowania zawsze wtedy, gdy:

- ❖ zajdą zmiany organizacyjne (np. w zakresie struktury),
- ❖ zajdą zmiany w procesach biznesowych i/lub produkcyjnych,
- ❖ pojawią się nowe stanowiska pracy/poziomy stanowisk,
- ❖ (istotnie) zmieni się zakres obowiązków na zwartościowanym stanowisku pracy,
- ❖ znajdzie obiektywna potrzeba weryfikacji wyników.

Rewizja i aktualizacja wyników wartościowania powinna odbyć się przy udziale członków zespołu wartościującego, w reżimie obowiązującym podczas pierwotnych sesji wartościowania. Zaleca się coroczną rewizję wyników wartościowania.

# Komunikacja procesu wartościowania

Odpowiednia komunikacja podczas wartościowania jest kluczowa dla powodzenia całego procesu.

Powinna pokazać pracownikom, że proces prowadzony jest transparentnie, obiektywnie i rzetelnie.

W zależności od przyjętej kultury organizacyjnej, w ramach komunikacji można podjąć następujące działania:

- ❖ wystosowanie komunikatu do menedżerów i/lub pracowników o planowanej zmianie systemu wynagradzania (informacja mailowa, intranet, spotkania z przełożonymi lub HR), przedstawienie celu i planowanego efektu prac,
- ❖ poinformowanie lub negocjacje z partnerem społecznym (szczególnie jeżeli występują Związki Zawodowe) w zakresie wybranej metody wartościowania i przebiegu procesu,
- ❖ po zatwierdzeniu metody i planu procesu wartościowania – przedstawienie ogólnego opisu wybranej metody (np. analityczna, dopasowania rynkowego, itp.) oraz harmonogramu prac,
- ❖ przeszkolenie osób zaangażowanych w proces wartościowania z metodyki prac,
- ❖ cykliczne informowanie o przebiegu prac głównych zainteresowanych (co najmniej zarząd, menedżerowie, HR),
- ❖ podsumowanie efektów wartościowania i przedstawienie dalszych kroków prac (np. budowa tabeli płac zasadniczych),
- ❖ inne, jakie?



# Budowa tabeli płac

---

- ❖ Analiza wynagrodzeń
- ❖ Określenie polityki płac
- ❖ Modelowanie tabeli płac
- ❖ Zarządzanie tabelą płac

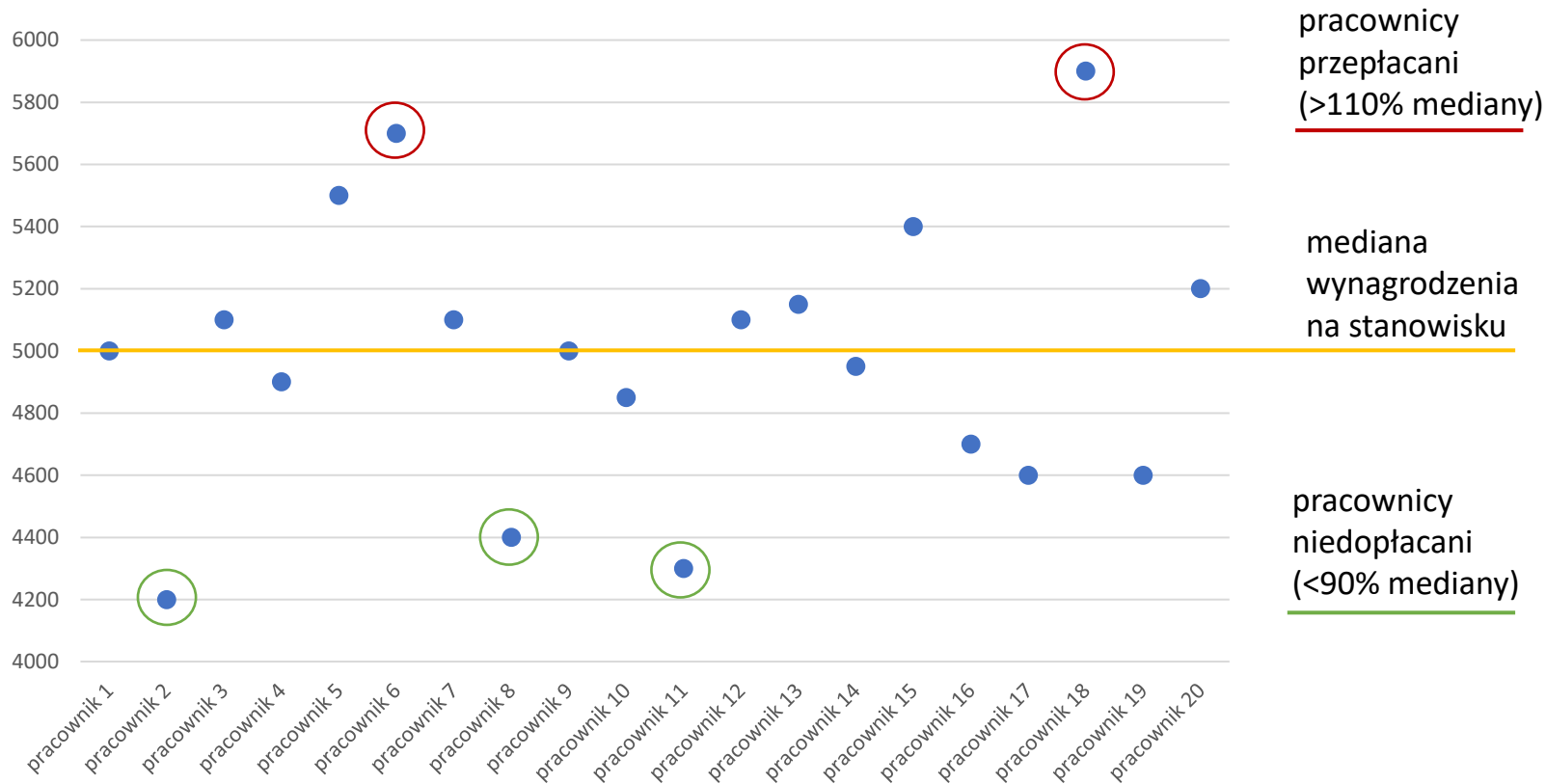
# Analiza wynagrodzeń wewnątrz firmy

Analiza wynagrodzeń wewnątrz firmy jest niezbędna.  
Pozwala na zidentyfikowanie niepożądanych rozpiętości wynagrodzeń (patrz K.p.)  
oraz na zbadanie relacji płac pomiędzy stanowiskami w firmie.  
Daje podstawy do modelowania tabeli płac.

W ramach **analiz wewnętrznych** porównywać można m.in.:

- ❖ wynagrodzenia pracowników w ramach stanowiska,
- ❖ wynagrodzenia na stanowiskach w danym dziale, pionie, rodzinie,
- ❖ wynagrodzenia na stanowiskach z podobnego poziomu, szczebla, grade,
- ❖ wynagrodzenia na stanowiskach w ramach tabeli płac (jeśli taka istnieje).

# Przykład analizy wynagrodzeń w ramach stanowiska (1)



## Przykład analizy wynagrodzeń w ramach stanowiska (2)

wykaz pracowników	wynagrodzenie zasadnicze pracownika	mediana wynagrodzenia zasadniczego na stanowisku	relacja wynagrodzenia pracownika do mediany na stanowisku
pracownik 1	5 000	5 000	100%
pracownik 2	4 200	5 000	84%
pracownik 3	5 100	5 000	102%
pracownik 4	4 900	5 000	98%
pracownik 5	5 500	5 000	110%
pracownik 6	5 700	5 000	114%
pracownik 7	5 100	5 000	102%
pracownik 8	4 400	5 000	88%
pracownik 9	5 000	5 000	100%
pracownik 10	4 850	5 000	97%
pracownik 11	4 300	5 000	86%
pracownik 12	5 100	5 000	102%
pracownik 13	5 150	5 000	103%
pracownik 14	4 950	5 000	99%
pracownik 15	5 400	5 000	108%
pracownik 16	4 700	5 000	94%
pracownik 17	4 600	5 000	92%
pracownik 18	5 900	5 000	118%
pracownik 19	4 600	5 000	92%
pracownik 20	5 200	5 000	104%

pracownicy  
przełtaczani  
(>110% mediany)

---

pracownicy  
wynagradzani  
spójnie

---

pracownicy  
niedopłaczani  
(<90% mediany)

---

Rozpiętość wynagrodzeń wynosi 1 700, tj. 34 p.p.

# Analiza wynagrodzeń w firmie na tle rynku

Analiza wynagrodzeń w firmie na tle rynku (tzw. *benchmark*) również jest niezbędna.

Pozwala na zidentyfikowanie stanowisk niedopłacanych oraz przepłacanych względem rynku, a także na ogólną ocenę konkurencyjności wynagrodzeń.

Daje podstawy do modelowania tabeli płac.

W ramach **analiz zewnętrznych** porównywać można m.in.:

- ❖ wynagrodzenia pracowników do płac osób na podobnych stanowiskach na rynku,
- ❖ wynagrodzenia na stanowiskach w firmie do płac na podobnych stanowiskach na rynku,
- ❖ wynagrodzenia na stanowiskach z określonego poziomu, szczebla, grade do płac na rynku,
- ❖ linię trendu wynagrodzeń w firmie do linii trendu płac na rynku.

# Sposób doboru danych rynkowych

Niezwykle ważnym jest **wybór odpowiedniego źródła porównań danych** (np. raportu płacowego). Zaleca się stosowanie profesjonalnych raportów płacowych, opartych na danych pozyskiwanych i zweryfikowanych przez HR. Kluczowym jest ocena adekwatności grupy porównawczej (tj. listy firm uwzględnionych w raporcie lub w dedykowanej analizie).

Podczas analiz porównawczych wynagrodzeń do rynku dla poszczególnych grup stanowisk należy przyjmować **adekwatne punkty odniesienia**.

Można zastosować następujące kryteria:

- ❖ pracownicy fizyczni i techniczni – Polska, region,
- ❖ pracownicy administracyjni – Polska, region,
- ❖ specjaliści wysokiej klasy, eksperci – Polska, region, branża,
- ❖ menedżerowie – Polska, wielkość firmy (przychody, zatrudnienie), pochodzenie kapitału, branża.

# Parametry statystyczne uwzględniane w analizach

parametr statystyczny	definicja
Mediana	<b>To wartość dzieląca wszystkie dane na pół.</b> Poniżej i powyżej mediany znajduje się dokładnie po 50% danych. Jeżeli mediana wynosi 5 000 PLN, to znaczy, że wynagrodzenie na danym stanowisku jest w połowie firm niższe, a w połowie wyższe od 5 000 PLN. Mediana jest miarą statystyczną, która lepiej niż średnia oddaje tendencję centralną wyników, ponieważ średnia może być zaburzona przez wyniki skrajne.
Dolny kwartył (Q1)	<b>To wartość, poniżej której mieści się 25% danych.</b> Jeżeli dolny kwartył wynosi 4 000 PLN, to wynagrodzenie na danym stanowisku jest w 1/4 firm niższe, a w 3/4 wyższe od 4 000 PLN.
Górny kwartył (Q3)	<b>To wartość, powyżej której mieści się 25% danych.</b> Jeżeli górny kwartył wynosi 6 000 PLN, to wynagrodzenie na danym stanowisku jest w 3/4 firm niższe, a w 1/4 wyższe od 6 000 PLN.
Pierwszy decyl (D1)	<b>To wartość, poniżej której mieści się 10% danych.</b> Jeżeli pierwszy decyl wynosi 3 000 PLN, to wynagrodzenie na danym stanowisku jest w 1/10 firm niższe, a w 9/10 wyższe od 3 000 PLN.
Dziewiąty decyl (D9)	<b>To wartość, powyżej której mieści się 10% danych.</b> Jeżeli dziewiąty decyl wynosi 7 000 PLN, to wynagrodzenie na danym stanowisku jest w 9/10 firm niższe, a w 1/10 wyższe od 7 000 PLN.
Średnia	<b>To wartość odzwierciedlająca iloraz sumy liczb wchodzących w ciąg obliczeniowy i ich liczby.</b>
Odchylenie standardowe	<b>To w uproszczeniu średni rozrzut wynagrodzeń wokół średniej.</b> Im mniejsza wartość odchylenia, tym bardziej skupione są obserwacje. Jeżeli średnia wynosi 5 000 PLN, a odchylenie standardowe 1 000 PLN, to w uproszczeniu oznacza, że wynagrodzenia leżą przeciętnie $\pm 1\,000$ PLN od średniej.

# Przykład analizy wynagrodzeń na stanowiskach na tle rynku

wykaz stanowisk	mediana wynagrodzenia zasadniczego na stanowisku w firmie	mediana wynagrodzenia zasadniczego na stanowisku na rynku	relacja wynagrodzenia na stanowisku w firmie do rynku
stanowisko 1	5 000	5 500	91%
stanowisko 2	4 200	4 600	91%
stanowisko 3	5 100	5 000	102%
stanowisko 4	4 900	4 900	100%
stanowisko 5	5 500	6 200	89%
stanowisko 6	5 700	6 000	95%
stanowisko 7	5 100	4 400	116%
stanowisko 8	4 400	5 000	88%
stanowisko 9	5 000	5 100	98%
stanowisko 10	4 850	4 900	99%
stanowisko 11	4 300	5 000	86%
stanowisko 12	5 100	5 000	102%
stanowisko 13	5 150	5 200	99%
stanowisko 14	4 950	4 900	101%
stanowisko 15	5 400	5 300	102%
stanowisko 16	4 700	4 100	115%
stanowisko 17	4 600	4 900	94%
stanowisko 18	5 900	5 000	118%
stanowisko 19	4 600	6 000	77%
stanowisko 20	5 200	5 000	104%

stanowiska  
przełtaczane  
(>110% mediany)

---

stanowiska  
wynagradzane  
rynkowo

---

stanowiska  
niedopłaczane  
(<90% mediany)

---

Średnia relacja wynagrodzeń w firmie do rynku wynosi 98%.

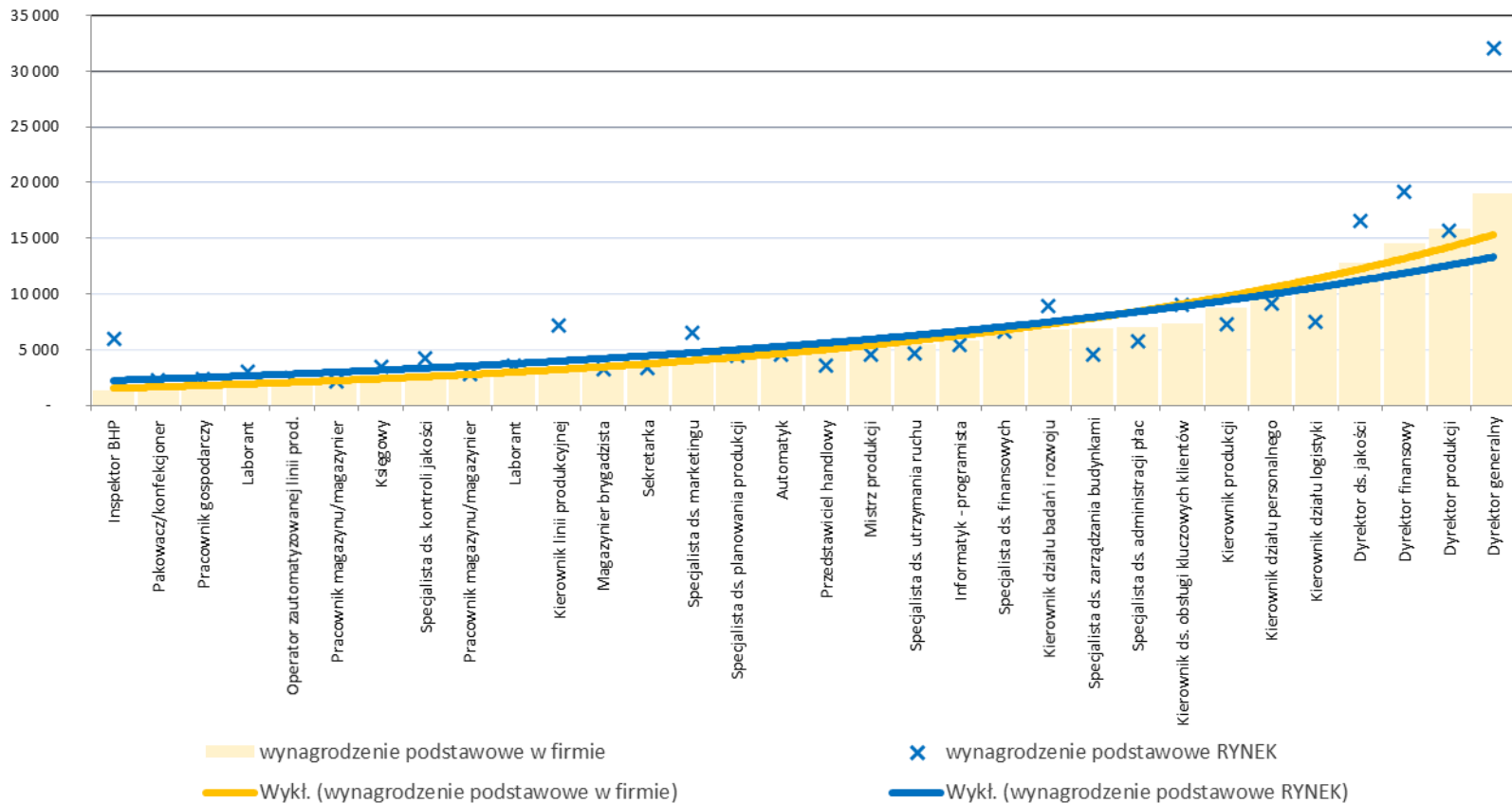


# Analiza linii polityki płac

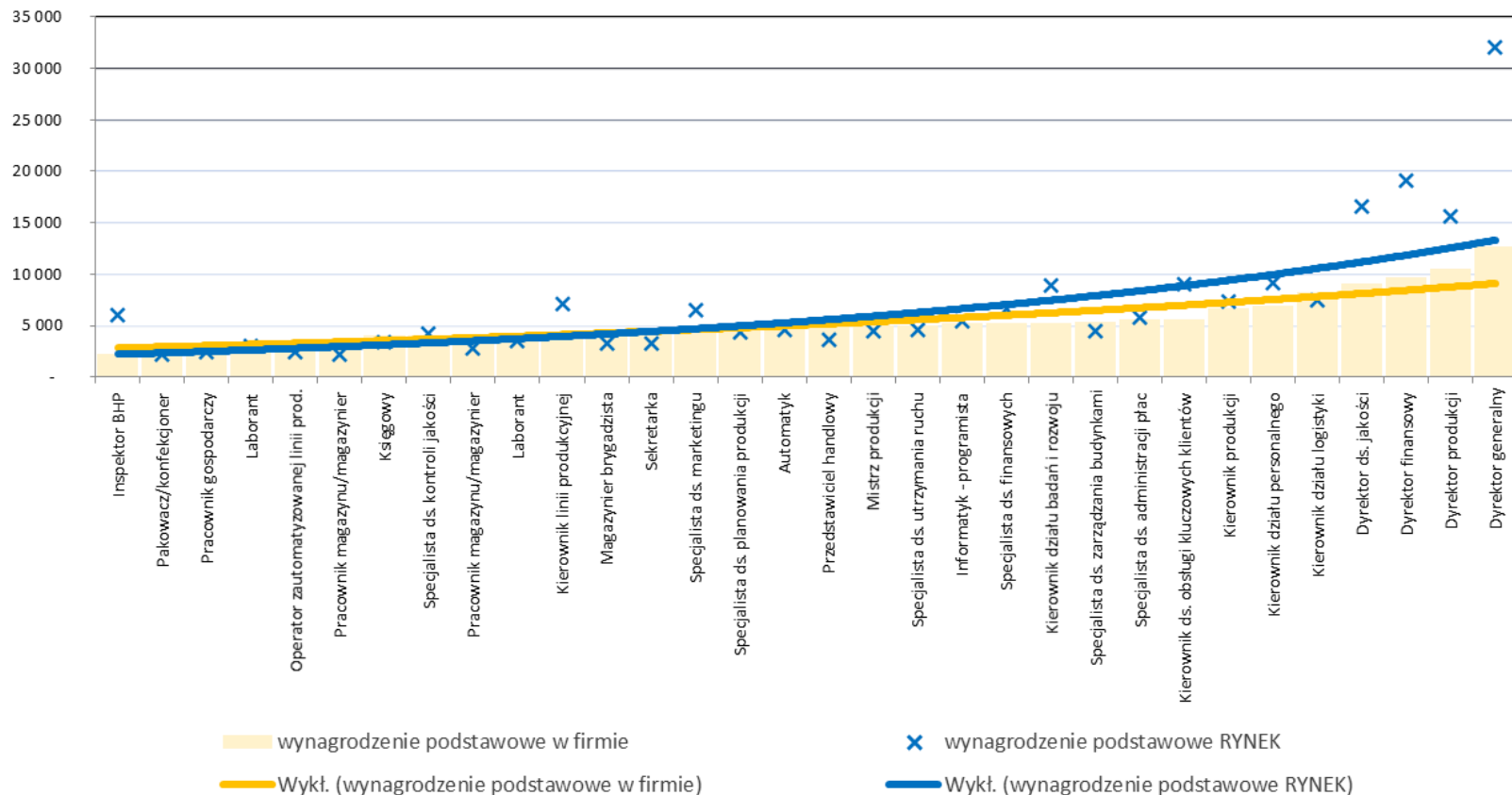
**Linia polityki płac** to uproszczony model trendu wynagradzania w firmie.

- ❖ Można ją analizować w porównaniu do trendów płac na rynku.
- ❖ Pozwala ocenić ogólną konkurencyjność wynagrodzeń i praktykę wynagradzania stosowaną w firmie wobec różnych stanowisk.
- ❖ Można ją wytyczyć poprzez uporządkowanie stanowisk wg hierarchii płacowej.
- ❖ Podczas analizy linii trendu kluczowym jest poprawne zmapowanie stanowisk w firmie do stanowisk w wybranym raporcie płacowym.

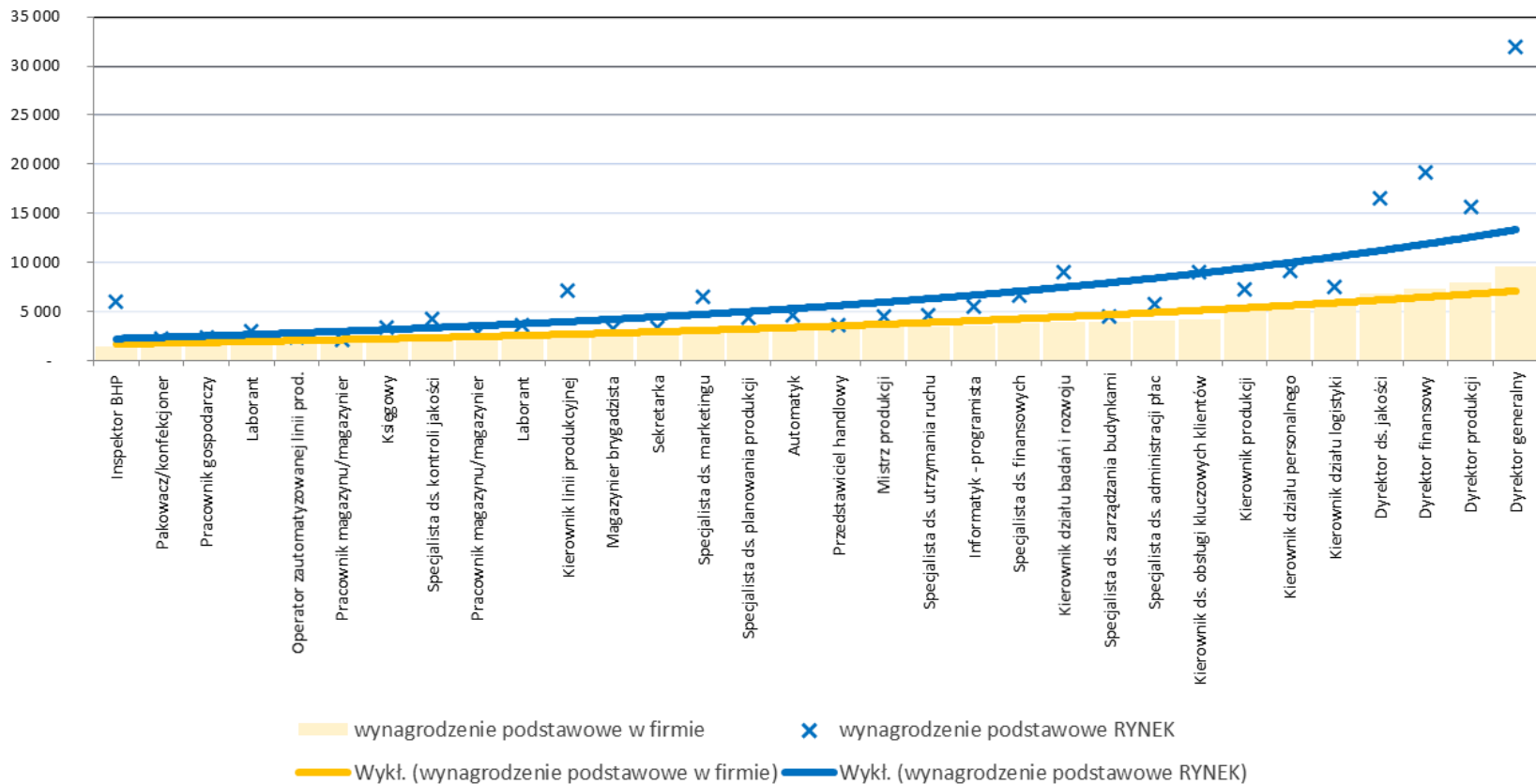
# Przykład porównania linii polityki płac do rynku (1)



## Przykład porównania linii polityki płac do rynku (2)



## Przykład porównania linii polityki płac do rynku (3)



# Przyczyny rozbieżności pomiędzy wynagrodzeniami w firmie i na rynku

- ❖ Niektóre stanowiska pracy nigdy nie są zajmowane przez osoby z zewnątrz organizacji (z rynku pracy), tylko przez pracowników awansujących w firmie. Wynagrodzenia tych osób mogą wzrastać z inną dynamiką niż na rynku.
- ❖ Niektóre organizacje mogą funkcjonować w specyficznym otoczeniu konkurencyjnym. Z uwagi na sytuację/dynamikę rynku pracy (np. wysokie ryzyko odejścia lub trudność w pozyskaniu pracownika) wynagradzają wybrane stanowiska wyżej niż rynkowo.
- ❖ Niektóre organizacje posiadają unikalne stanowiska, których specyfika pracy nie pozwala na znalezienie odpowiedniego dopasowania rynkowego.
- ❖ Nawet jeśli stanowiska pracy w różnych organizacjach są tożsame, szansa no to, że zajmują one taką samą pozycję w hierarchii stanowisk jest niewielka.
- ❖ Nawet stanowiska wymagające bardzo wysokich kwalifikacji mogą w różnych przedsiębiorstwach różnić się pod względem wartości.

# Budowa tabeli płac

**Tabela płac** to przedziały/widełki wynagrodzeń zasadniczych, opracowane i przyporządkowane do poszczególnych kategorii zaszeregowania.

Tabelę płac buduje się w oparciu o czynniki:

## wewnętrzne

(aktualne stawki płac pracowników, relacje wynagrodzeń pomiędzy stanowiskami, przyjęta polityka płac, budżet, stosowane składniki/rodzaje wynagrodzenia itp.)

## zewnętrzne

(rynkowe stawki i dynamika płac, dostępność kluczowych pracowników na rynku, planowane podwyżki, przepisy prawne itp.)

Tabelę płac można opracować według wariantów:

## firmowego

(w oparciu o aktualne/docelowe stawki płac pracowników)

## rynkowego

(w oparciu o aktualne/planowane stawki płac na rynku)

## mieszanego

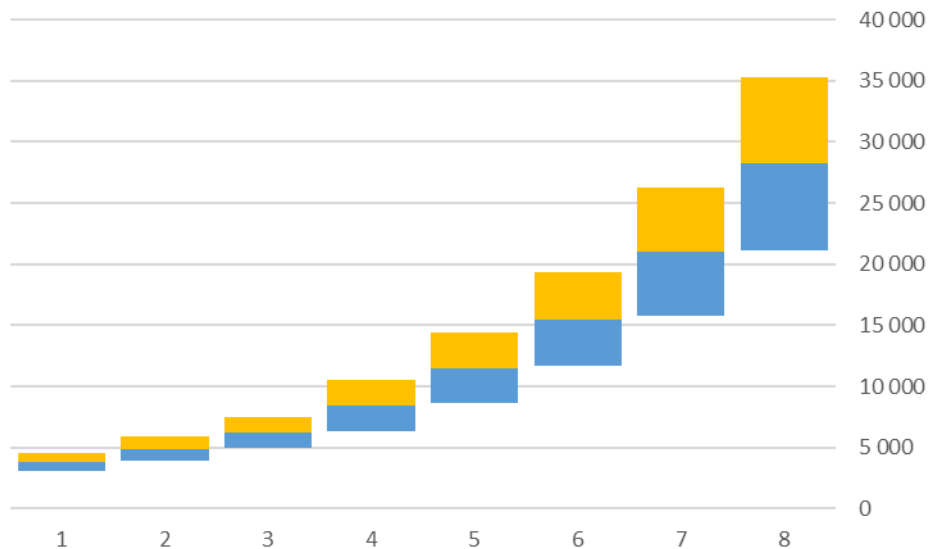
(w oparciu o stawki płac pracowników oraz dane rynkowe)

# Przykłady tabeli płac

Przykład tabelaryczny

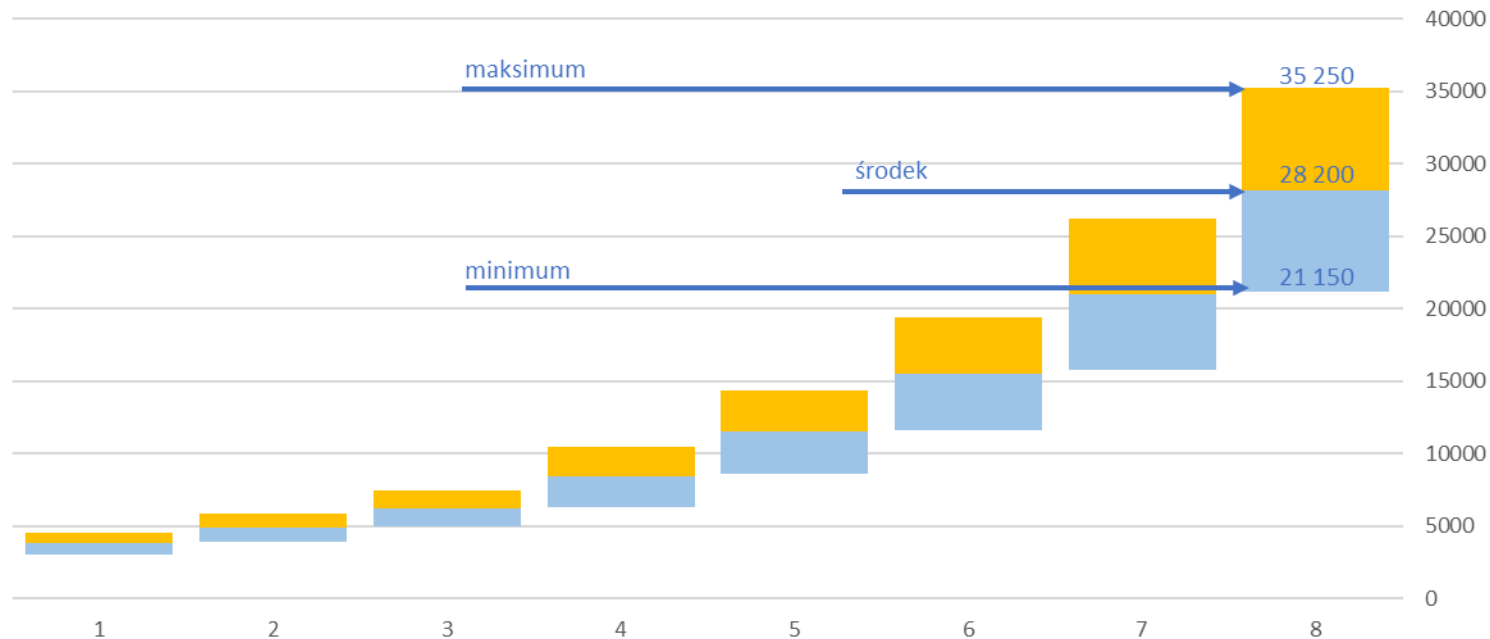
kategoria	minimum	maksimum
8	21 150	35 250
7	15 750	26 250
6	11 650	19 400
5	8 650	14 400
4	6 300	10 500
3	4 950	7 450
2	3 900	5 900
1	3 490	4 715

Przykład graficzny



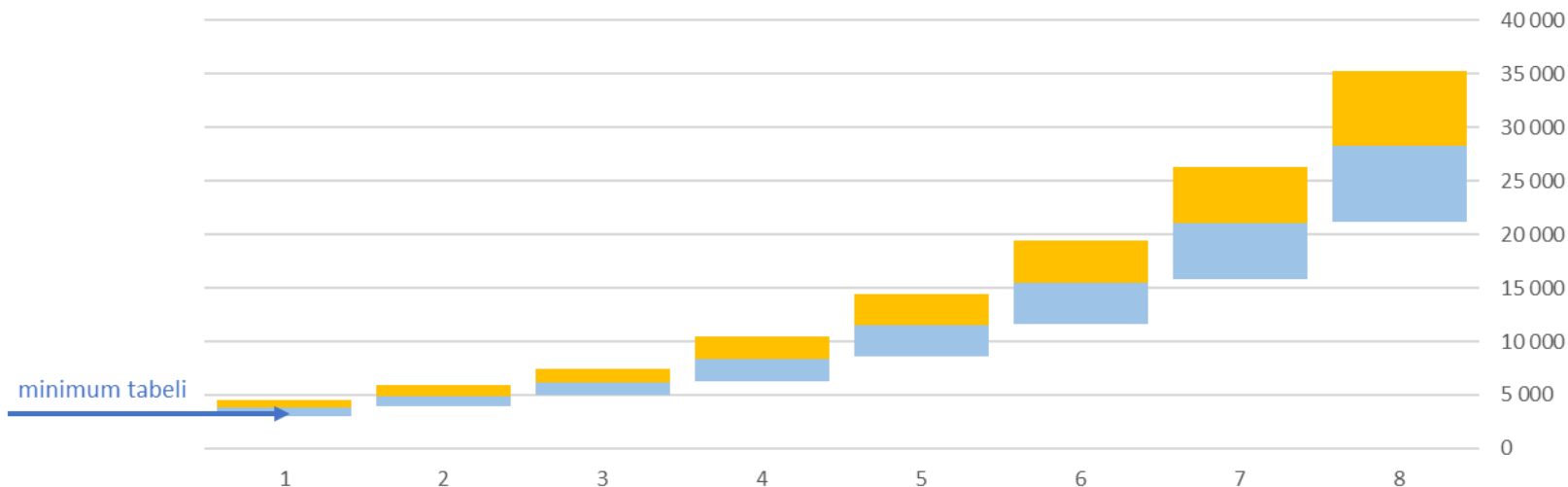
# Konstrukcja tabeli płac

Tabela płac składa się z przedziałów płac, określonych przez minimum i maksimum.



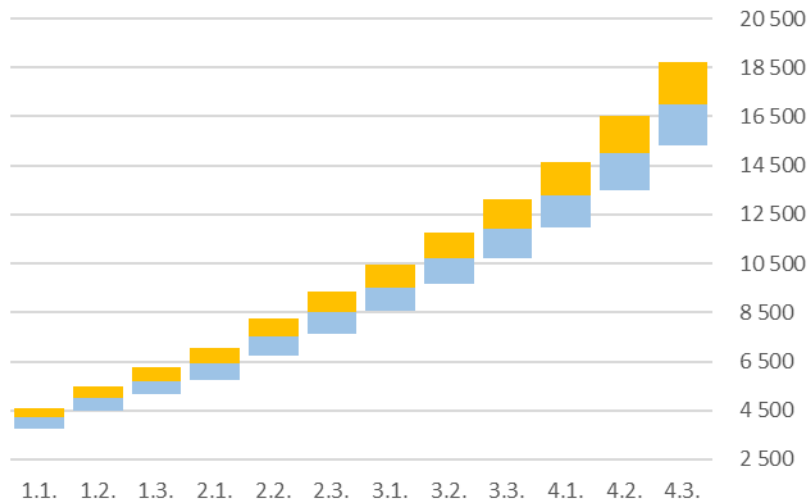
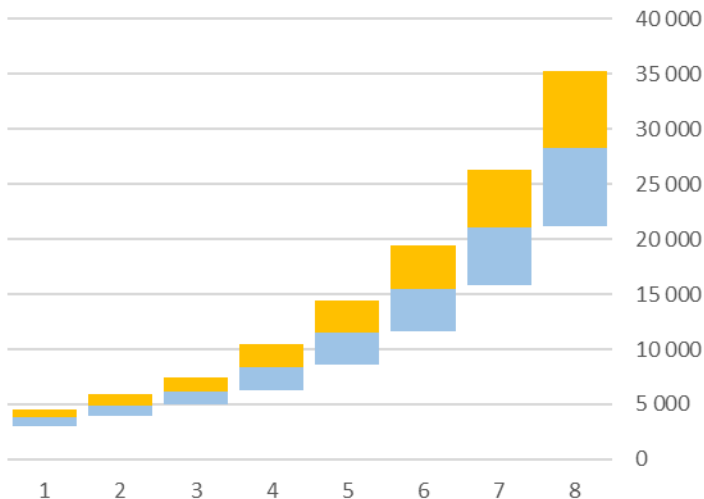


# Minimum tabeli płac



**Minimum tabeli płac** (minimum przedziału pierwszej kategorii zaszeregowania)  
nie powinno być niższe od minimalnego wynagrodzenia obowiązującego w danym roku.

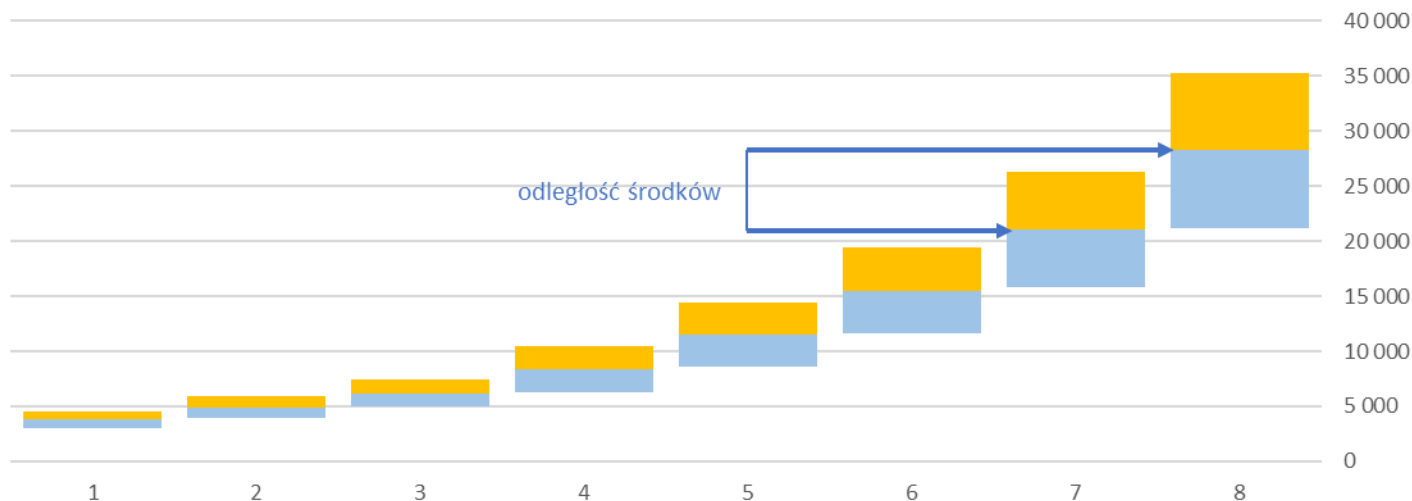
# Liczba przedziałów płac



**Liczba przedziałów płac** jest pochodną liczby kategorii zaszeregowania.

Zdarza się, że w ramach przedziałów tworzone są subprzedziały (subwidełki) dla określonych grup stanowisk. Jest to charakterystyczne dla szerokich przedziałów.

# Odległości pomiędzy środkami przedziałów



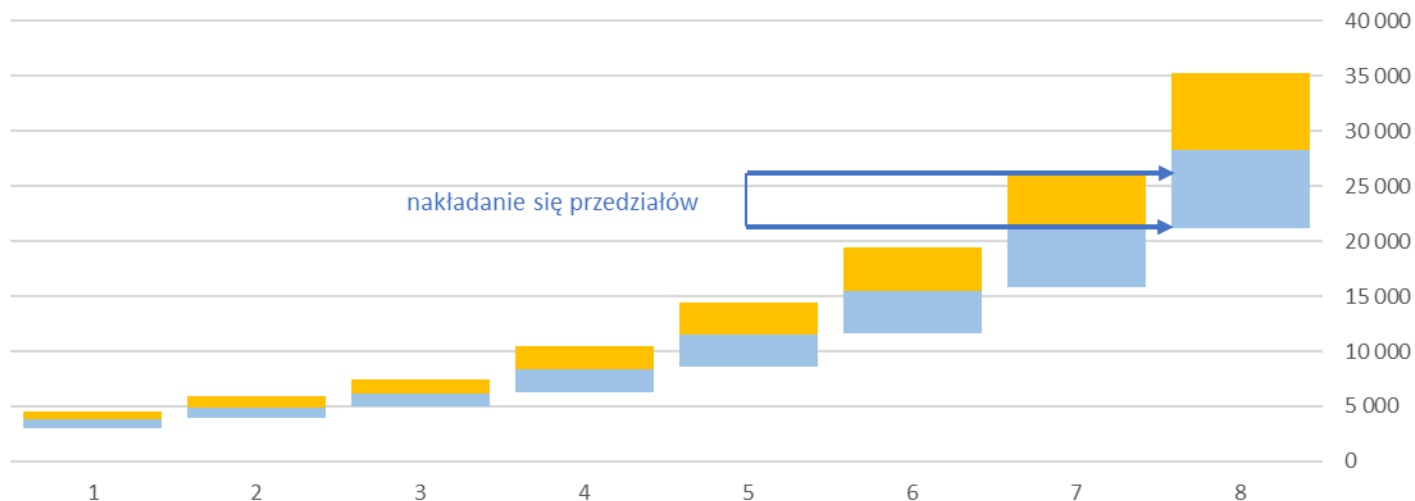
**Odległość pomiędzy środkami** wynosi zazwyczaj od 15% do 40%.

Może przyjmować wyższe wartości w przypadku tworzenia szerokich widełek.

Nie zaleca się stosowania odległości poniżej 10%.

Odległość może być stała lub rosnąć na wyższych kategoriach.

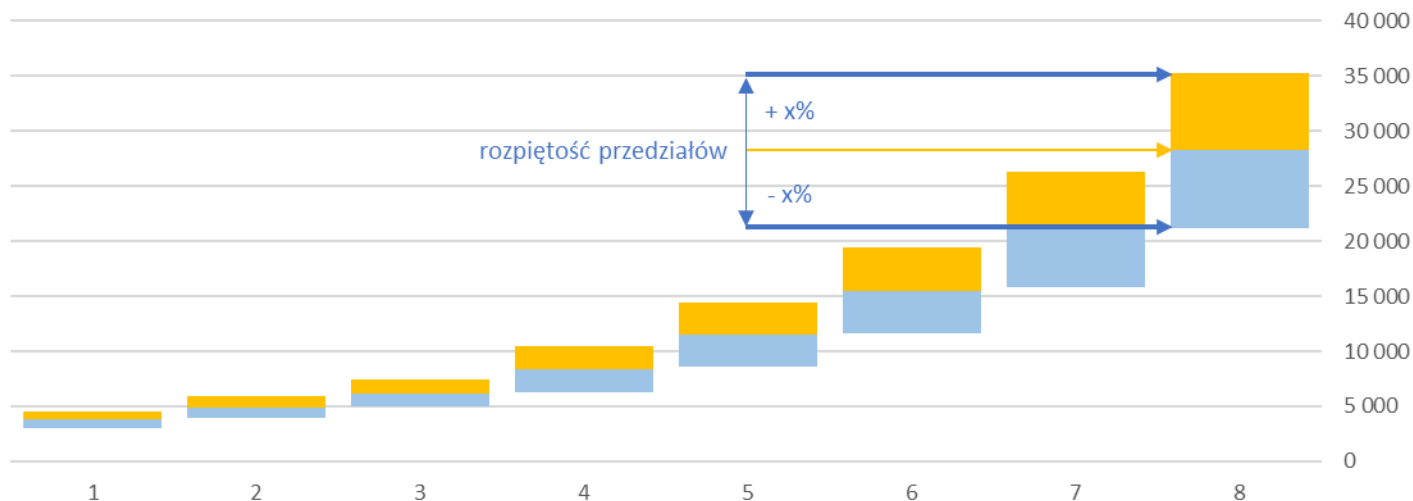
# Nakładanie się przedziałów



**Nakładanie się przedziałów** to stopień nachodzenia na siebie widełek sąsiadujących ze sobą kategorii zaszeregowania.

Zazwyczaj wynosi od 20 do 50%, przy czym minimum danego przedziału powinno być nie niższe niż środek przedziału poprzedzającego. Dopuszcza się (ale nie zaleca!) nachodzenie na siebie więcej niż 2 kategorii. Brak nachodzenia na siebie kategorii jest błędem.

# Rozpiętość przedziałów



**Rozpiętość przedziału** to odległość minimum i maksimum od środka widełek.

Zazwyczaj przyjmuje wartości od 10% do 30% (na stanowiskach szeregowych 10%-15%, specjalistycznych 15%-25%, a zarządzających 25% i więcej).

Może być stała lub zwiększać się na kolejnych kategoriach zaszeregowania.

# Etapy budowy tabeli płac w praktyce (1)

1. **Sporządzenie wykazu aktywnych stanowisk** pracy spośród umieszczonych w taryfikatorze.
2. **Zebranie danych o stawkach płac** otrzymywanych przez pracowników na tych stanowiskach (przygotowanie bazy obliczeniowej).
3. **Obliczenie średnich i median płac dla stanowisk** w każdej kategorii oraz zbadanie rozpiętości wynagrodzeń pomiędzy pracownikami (*comparatio*).
4. **Ustalenie rynkowego poziomu odniesienia i polityki płac firmy.**
5. **Zgromadzenie danych o wynagrodzeniach na rynku** dla stanowisk z każdej kategorii (najlepiej mediany, dolne i górne kwartyle oraz średnie) i **przeprowadzenie porównań** (*marketratio*). Należy pamiętać, że dla niektórych stanowisk dane rynkowe nie będą dostępne.
6. **Obliczenie median i średnich** stawek płac w oparciu o dane firmy i dane rynkowe **dla każdej kategorii**. W ten sposób wyznaczony zostanie wewnętrzny oraz rynkowy punkt odniesienia dla każdego przedziału płacowego.
7. **Porównanie wewnętrznego oraz rynkowego punktu odniesienia** dla każdej z kategorii i na tej podstawie określenie polityki płac (z uwzględnieniem preferencji co do konkurencyjności wynagrodzeń poszczególnych grup stanowisk). Pozwoli to **określić środki przedziałów** (tzw. punkty środkowe).

## Etapy budowy tabeli płac w praktyce (2)

8. **Zbadanie odstępów pomiędzy punktami środkowymi** w sąsiadujących ze sobą kategoriach i ewentualna korekta wartości środków.
9. **Wyznaczenie rozpiętości poszczególnych przedziałów płacowych** (odległość minimum i maksimum od środka). Może wymagać modelowania widełek przy użyciu różnych rozpiętości.
10. **Określenie dopuszczalnego stopnia nakładania się na siebie przedziałów płacowych.**  
Ważne: zachodzenie na siebie przedziałów płac dla sąsiadujących kategorii skutkuje tym, że pracownik znajdujący się w górnej części jednego z przedziałów może otrzymać wynagrodzenie wyższe niż osoba uplasowana w dolnej części następnego przedziału.
11. Sprawdzenie ilu pracowników otrzymuje wynagrodzenia mieszczące się w wymodelowanych przedziałach, a ilu wystaje poza widełki. Na tej podstawie **określenie kosztów wdrożenia tabeli płac** (suma dopłat dla pracowników wynagradzanych poniżej minimum przedziałów).
12. **Wdrożenie ewentualnych korekt** do nowo opracowanej tabeli w celu optymalizacji kosztów jej wdrożenia i zapewnienia jak najwyższej konkurencyjności płac.
13. **Zatwierdzenie tabeli płac**, przygotowanie jej do wdrożenia w organizacji.

# Modelowanie tabeli płac w praktyce

Modelowanie tabeli płac można rozpocząć od określenia środków przedziałów płacowych oraz pożądaných odległości minimum i maksimum przedziału od środka danej kategorii.

kategoria	minimum przedziału	środek przedziału	maksimum przedziału	odległość środków
8	21 150	28 200	35 250	+34%
7	15 750	21 000	26 250	+35%
6	11 625	15 500	19 375	+35%
5	8 625	11 500	14 375	+37%
4	6 300	8 400	10 500	+35%
3	4 960	6 200	7 440	+27%
2	3 920	4 900	5 880	+20%
1	3 485	4 100	4 715	-

minimum/ środek	maksimum/ środek
0,75	1,25
0,75	1,25
0,75	1,25
0,75	1,25
0,75	1,25
0,80	1,20
0,80	1,20
0,85	1,15

Po zakończeniu modelowania zaleca się „wygładzić” minima i maksima przedziałów (np. 3 485 → 3 490).



# Zarządzanie tabelą płac

Do najważniejszych **zasad zarządzania tabelą płac** należą:

- ❖ systematyczna analiza danych płacowych i dbanie o spójność wynagrodzeń,
- ❖ aktualizowanie analiz w razie jakichkolwiek zmian w wartościowaniu (np. zmiana dopasowania rynkowego, zmiana wyniku punktowego, dodanie nowych stanowisk itp.),
- ❖ rewidowanie widełek płac zgodnie z przyjętą praktyką podwyżkową,
- ❖ porównywanie i dostosowywanie poziomu wynagrodzeń do trendów rynkowych.

Wśród **zasad podwyższania płac** wyróżnić można:

- ❖ podwyżki powinny być ustalane jako procent wynagrodzenia zasadniczego, a nie stała kwota, aby zachować spójność i elastyczność tabeli płac,
- ❖ wysokość podwyżek powinna odzwierciedlać wpływ wielu czynników (zewnętrznych i wewnętrznych), w tym wyników pracy i rozwoju pracownika,
- ❖ podwyżki nie powinny być przyznawane automatycznie, ani bezwarunkowo powszechnie.

# Waloryzacja tabeli płac i przyznawanie podwyżek

Podwyżki płac dzielą się na: **ogólne**, powszechne, całościowe „waloryzacje”, dokonywane w reakcji na zmiany kosztów życia lub stawek rynkowych czy też w następstwie negocjacji ze związkami zawodowymi oraz podwyżki **indywidualne**, które określają zmiany stawek płac pracowników w relacji do rozwoju ich umiejętności, kompetencji czy osiągniętych wyników i wkładu wnoszonego do firmy.

Do najważniejszych czynników wpływających na wysokość podwyżek zalicza się:

- ❖ sytuację i możliwości firmy,
- ❖ kompetencje pracownika,
- ❖ wyniki pracownika,
- ❖ ocenę pracownika,
- ❖ poziom inflacji,
- ❖ poziom innych wskaźników makroekonomicznych (np. wzrost PKB, powszechny wzrost płac),
- ❖ relację wynagrodzenia pracownika do tabeli płac,
- ❖ relację wynagrodzenia pracownika do danych rynkowych.

# Przykład mechanizmów podwyżkowych

## 1. Podwyżka/waloryzacja jednoskładnikowa:

- procentowa, rzadziej kwotowa,
- prosty algorytm uzależniający wysokość podwyżki od poziomu wybranego wskaźnika, (np. wysokość podwyżki = CPI + 1 p.p. lub dynamika wzrostu wynagrodzeń  $r/r$ ).

## 2. Podwyżka/waloryzacja dwuskładnikowa:

- pierwszy składnik uzależniony od poziomu wybranego wskaźnika (np. CPI, dynamika płac wg. GUS),
- drugi składnik porządkujący strukturę płac (np. kwota wyrównująca różnicę wynagrodzenia pracownika do minimum lub środka widełek jego kategorii zaszeregowania. Jeżeli wynagrodzenie pracownika osiąga pożądaną wysokość, składnik nie zostaje naliczony).

# Przykładowy mechanizm podwyżkowy (1)

## Podwyżka złożona (macierzowa)

ocena pracownika	procentowe wzrosty płac zgodne z oceną pracownika i jego miejscem w przedziale płacowym			
	miejsce w przedziale płacowym			
	80-90%	91-100%	101-110%	111-120%
doskonały	12%	10%	8%	6%
bardzo efektywny	10%	8%	6%	4%
efektywny	6%	4%	3%	0%
rozwijający się	4%	3%	0%	0%
niewykwalifikowany	0%	0%	0%	0%

# Przykładowy mechanizm podwyżkowy (2)

## Podwyżka złożona (macierzowa) z rozkładem ocen

Wysokość podwyżki dla pracownika jest wypadkową oceny okresowej oraz wewnętrznego comparatio pracownika

rozkład ocen	ocena pracownika	wysokość podwyżki		
5%	A	6%	4%	2%
60%	B (optimum)	4%	3%	1%
25%	C	3%	1%	0%
10%	D	0%	0%	0%
	compa-ratio	<90%	90%-110%	>110%

# Przykładowy mechanizm podwyżkowy (3)

## Przykładowa macierz podwyżek za efekty pracy

(z uwzględnieniem dostosowania wynagrodzenia do rynkowych stawek płac)

efekty pracy	przedział czasu między kolejnymi podwyżkami	procent podwyżki płacy zasadniczej	w tym z tytułu	
			dostosowania do rynku/ waloryzacja	efektów pracy
ponadprzeciętne	12 miesięcy	15%	6%	9%
przeciętne	18 miesięcy	12%	6%	6%
poniżej przeciętnych	24 miesiące	6%	6%	0%
niezadowalające	-	0%	0%	0%

# Wdrożenie tabeli płac

Wdrożeniu tabeli płac powinno towarzyszyć:

- ❖ OPCJONALNIE: negocjacje ze stroną społeczną (ZZ, reprezentacja pracowników itp.).
- ❖ Zaimplementowanie taryfikatora kwalifikacyjnego i tabeli płac do regulaminu wynagradzania lub ZUZP.
- ❖ Opracowanie zasad zarządzania tabelą (procesy: rewizji, aktualizacji, podwyżkowy).
- ❖ Wdrożenie nowych przedziałów płac do systemu informatycznego/kadrowo-płacowego firmy.
- ❖ Aktualizacja i rozbudowa narzędzi do analiz wynagrodzeń.
- ❖ Przeprowadzenie kampanii informacyjnej wśród pracowników (informacja mailowa, intranet, spotkania z przełożonymi).

## Podsumowanie

---

- ❖ Wartościowanie metodą dopasowania rynkowego w pigułce
- ❖ Wartościowanie metodą analityczno-punktową w pigułce



# Wartościowanie metodą dopasowania rynkowego w pigułce

Do najważniejszych działań podczas wartościowania metodą dopasowania rynkowego należy zaliczyć:

- ❖ zewidencjonowanie (i/lub aktualizacja) listy i opisów stanowisk pracy występujących w firmie,
- ❖ dopasowanie stanowisk pracy w firmie do metodyki wybranego raportu płacowego,
- ❖ stworzenie kategorii zaszeregowania,
- ❖ analiza wysokości i struktury wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach w firmie i na rynku oraz ustalenie założeń polityki płac,
- ❖ opracowanie wariantów tabeli płac i przygotowanie symulacji finansowych poszczególnych rozwiązań,
- ❖ dopracowanie docelowej wersji tabeli płac,
- ❖ przygotowanie tabeli płac do wdrożenia,
- ❖ opracowanie zasad zarządzania tabelą płac.

# Wartościowanie metodą analityczno-punktową w pigułce

Do najważniejszych działań podczas wartościowania metodą analityczno-punktową należy zaliczyć:

- ❖ zewidencjonowanie listy i opisów wszystkich stanowisk pracy,
- ❖ wybór oraz dostosowanie metody wartościowania do specyfiki firmy,
- ❖ powołanie i przeszkolenie zespołu wartościującego,
- ❖ przeprowadzenie sesji wartościowania stanowisk pracy,
- ❖ weryfikacja wyników wartościowania i stworzenie hierarchii stanowisk,
- ❖ stworzenie wariantów i wybór liczby kategorii zaszeregowania,
- ❖ analiza wysokości i struktury wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach w firmie i na rynku oraz ustalenie założeń polityki płac,
- ❖ opracowanie wariantów tabeli płac i przygotowanie symulacji finansowych poszczególnych rozwiązań,
- ❖ dopracowanie docelowej wersji tabeli płac,
- ❖ przygotowanie tabeli płac do wdrożenia,
- ❖ opracowanie zasad zarządzania tabelą płac.

# Literatura podstawowa:

---

1. M. Armstrong „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Kraków 2001 r.
2. S. Borkowska „Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie”, Warszawa 2012 r.
3. S. Borkowska „Strategie wynagrodzeń”, Warszawa 2006 r.
4. S. Borkowska, M. Juchnowicz „Efektywne strategie wynagrodzeń”, Warszawa 1999 r.
5. Z. Czajka, Z. Jacukowicz, M. Juchnowska „Wartościowanie pracy a zarządzanie płacami”, Warszawa 1998 r.
6. G. Gruszczyńska – Malec „Wartościowanie Pracy. Teoria i praktyka”, Katowice 2008 r.
7. F. Poels „Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń”, Kraków 2002 r.
8. Z. Jasiński [red.] „Zarządzanie pracą. Organizowanie planowanie, motywowanie”, Placed, Warszawa 1999 r., s 107
9. M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz „Jak oceniać pracę ? Wartościowanie stanowisk i kompetencji", Delfin, Warszawa 2006
10. J. Liksza [red.] „Budowa systemu wynagrodzeń. Teoria i praktyka”, Warszawa 2020 r.
11. T. Rostkowski, W. Zieliński [red.] „Wartościowanie pracy w służbie cywilnej”, Kraków 2007 r.
12. A. Sajkiewicz [red.] „Ekonomika pracy", PWE, Warszawa 1977, s.328
13. K. Sedlak [red.] „Tajniki HR - najlepsze praktyki wynagradzania i rekrutacji”, Kraków 2010 r.

## Dziękuję za uwagę

---

- ❖ Zakończenie części teoretycznej
- ❖ Przejście do części praktycznej

# Kilka słów o mnie

---

Od 18 lat specjalizuję się w zarządzaniu wynagrodzeniami i wspieraniu organizacji w projektowaniu i wdrażaniu strategii HR – w szczególności tych z obszaru Total Rewards. Doświadczenie zdobyłam w jednej z najbardziej renomowanych polskich firm doradztwa HR, pełniąc role Partnera oraz Menedżera obszaru doradztwa płacowego. Od 2022 roku prowadzę własną firmę – HR Business Consulting.

Prywatnie – jestem absolwentką Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (kierunku Handel Międzynarodowy w ramach Stosunków Międzynarodowych) oraz dwukrotnie Wyższej Szkoły Europejskiej im. ks. J. Tischnera (Ekonomii i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, a także Zarządzania Zasobami Ludzkimi).

Zawodowo – realizuję różnorodne projekty, m.in. w zakresie audytu systemów wynagradzania, optymalizacji struktur organizacyjnych, listy i opisów stanowisk pracy, budowy ścieżek karier, wartościowania stanowisk, modelowania tabel płac, czy budowy motywacyjnych systemów premiowania i benefitów dla różnych grup pracowników. Koncentruję się w szczególności na kompleksowości i rzetelności analiz oraz na ocenie konkurencyjności, adekwatności i efektywności rozwiązań HR.

Pomagam firmom w tworzeniu indywidualnych, nowoczesnych rozwiązań, spójnych z trendami i dobrymi praktykami rynkowymi. Wspieram także procesy raportowania, komunikacji i zarządzania zmianą w organizacjach. Posiadam wieloletnie doświadczenie w tworzeniu i pracy z raportami płacowymi oraz autorskimi badaniami praktyk wynagradzania różnych grup pracowników.

Ponadto pomagam w rozwoju i edukacji kadry menedżerskiej oraz pracowników działów HR. Jestem autorką ponad 150 branżowych publikacji. Prowadzę wykłady, szkolenia i konsultacje – zarówno dla firm, uczelni, jak i osób prywatnych. Współpracuję z ekspertami z różnych dziedzin pokrewnych HR, dzięki czemu zapewniam Klientom kompleksowe wsparcie doradcze.

