

Krzysztof Gugąła

Wartościowanie (grading) stanowisk pracy

Warszawa, 25.08.2016

Wartościowanie (grading stanowisk) próba definicji

definicja tradycyjna/ 1

Wartościowanie stanowisk pracy jest systematycznym procesem wyznaczania relatywnej wartości lub rozmiarów poszczególnych stanowisk w ramach organizacji [M. Armstrong].

Wartościowanie pracy jest procesem opisywania, analizowania i ostatecznie wyceny stanowisk za pomocą odpowiedniej metody. Efektem tego procesu jest wyrażony w punktach wynik, określający pozycję badanego stanowiska w odróżnieniu od innych stanowisk. W oparciu o to powstaje taryfikator kwalifikacyjny [F. Poels].

Wartościowanie (grading stanowisk) próba definicji

definicja tradycyjna/ 2

W ujęciu tradycyjnym, przez wartościowanie stanowisk rozumiano jako określenie relatywnej wagi poszczególnych stanowisk w organizacji, w oparciu o przyjęty układ kryteriów

Końcowym wynikiem wartościowania był ranking stanowisk w organizacji z przyporządkowanymi im cechami (punkty, kategorie) pozwalającymi pogrupować stanowiska podobne do siebie wagą.

Wyniki wartościowania służyły określaniu poziomów wynagrodzeń dla poszczególnych stanowisk i pracowników, a zatem wartościowanie uznawano jako jeden z elementów budowania polityki płac.

Polityka wynagradzania w firmach stosujących wartościowanie skupiała się na zapewnieniu wewnętrznej obiektywności i sprawiedliwości.

Wartościowanie (grading stanowisk) tradycyjne podejście

W tradycyjnym ujęciu wartościowanie rozumiane było jako proces wspierający zarządzanie wynagrodzeniami.

W wyniku wykorzystania przyjętej metody – najczęściej bardzo szczegółowej i analitycznej, wyznaczana była waga poszczególnych stanowisk (zwykle w punktach).

Następnie – analiza rozkładów punktów dla poszczególnych stanowisk w organizacji, pozwalała na wyznaczenie kategorii łączących stanowiska podobne sobie wagą.

Wartość punktowa danego stanowiska mogła bezpośrednio determinować wysokość stawki wynagrodzenia, gdy organizacje wyceniały wartość 1 punktu z wartościowania, znając ogólny budżet przeznaczony na wynagrodzenia zasadnicze.

Wartościowanie (grading stanowisk) tradycyjne podejście

1. Ustalenie wyników wartościowania
(w punktach)

Nazwa stanowiska	wynik wartościowania w pkt
Pracownik transportu	11
Szlifierz	18,15
Pakowacz	20,1
Ustawiacz	22,75
Pracownik Uniwersalny	23,85
Przygotowanie Półproduktów	24,5
Poprawki	24,5
Sortowacz wydział I	25,25
Sortowacz wydział II	25,25
Odlewacz	26,5
Operator nalewaka I	26,75
Operator nalewaka II	34,25
Konserwator	35,1
Elektryk	39,25
Konserwator	40,25
Starszy operator nalewaka III	41
Mechanik	44

2. Ustalenie liczby
wszystkich punktów w
organizacji

liczba pracowników na stanowisku	ogółem pkt
6	66
8	145,2
2	40,2
9	204,75
12	286,2
4	98
6	147
23	580,75
5	126,25
7	185,5
24	642
12	411
6	210,6
4	157
3	120,75
6	246
4	176
razem	3843,2

3. Wyznaczenie wartości 1
pkt z wartościowania

= budżet firmy na
płace zasadnicze/
liczba punktów z
wartościowania

Budżet = 500.000 zł

1 pkt = $500.000 / 3843,2$
= 130 zł

4. Wyznaczenie stawki dla
stanowiska

Pracownik
uniwersalny : 23,85
pkt * 130 zł = 3106 zł

Wartościowanie (grading stanowisk) tradycyjne podejście

1. Ustalenie wyników wartościowania
(w punktach)

2. Ustalenie liczby
wszystkich punktów w
organizacji

3. Wyznaczenie wartości 1
pkt z wartościowania

Nazwa stanowiska	Wynik wartościowania	liczba pracowników na stanowisku	ogółem
Pracownik transportu		6	
Szlifierz			
Pakowacz			
Ustawiacz	22,75		136,50
Pracownik Uniwersalny	23,85		143,10
Przygotowanie Półproduktów			
Poprawki			
Sortowacz wydział I		23	548,25
Sortowacz wydział II		5	119,25
Odlewacz		7	166,95
Operator nalewaka I	26,75	24	642
Operator nalewaka II	34,25	12	411
Konserwator	35,1	6	210,6
Elektryk	39,25	4	157
Konserwator	40,25	3	120,75
Starszy operator nalewaka III	41	6	246
Mechanik	44	4	176
		razem	3843,2

= budżet firmy na
płace zasadnicze/
liczba punktów z
wartościowania

Budżet = 500.000 zł

1 pkt = 500.000 / 3843,2
= 130 zł

4. Wyznaczenie stawki dla
stanowiska

Pracownik
uniwersalny : 23,85
pkt * 130 zł = 3106 zł

Wartościowanie (grading stanowisk) krytyka tradycyjnego podejścia

Rosnąca krytyka tradycyjnego wartościowania związana była z rozwojem nowoczesnych organizacji oraz zmiana podejścia do kształtowania polityki wynagrodzeń:

- Konkurencja rynkowa sprawiła, iż obok miejsca w hierarchii firmy, dla prawidłowej wyceny wartości stanowiska niezbędne stało się również odniesienie do praktyki rynkowej
- Rzadcy na rynku specjaliści w wybranych dyscyplinach zaczęli uzyskiwać rynkowe poziomy wynagrodzeń znacznie wyższe, niż stanowiska położone wyżej w hierarchii firm.
- Dla organizacji skupionych na pozyskiwaniu i utrzymaniu pracowników, wewnętrzna spójność przestała odgrywać znaczenie – część z organizacji nawet zupełnie odeszła od wartościowania, opierając polityki płacowe wprost na danych rynkowych

Wartościowanie (grading stanowisk) krytyka tradycyjnego podejścia

Rosnąca krytyka tradycyjnego wartościowania związana była z rozwojem nowoczesnych organizacji oraz zmianą podejścia do kształtowania polityki wynagrodzeń (cd):

- W organizacjach pojawiły się stanowiska na ścieżce indywidualnej o większym, strategicznym wpływie na organizację – w porównaniu z niższymi rolami kierowniczymi
- Spadło znaczenie tradycyjnych kryteriów stosowanych do określenia trudności pracy (wysiłek fizyczny, warunki pracy itp.).
- Zmiany – w tym profili stanowisk – zaczęły w organizacjach przyśpieszać, to sprawiało, iż wartościowanie oparte na mocno analitycznych podstawach b. szybko się dezaktualizowało
- Zanikła potrzeba precyzyjnego rozróżniania drobnych różnic pomiędzy poszczególnymi stanowiskami
- Firmy coraz uważniej kontrolowały historycznie wysokie koszty wartościowania analitycznego

Wszystkie powyższe okoliczności sprawiły, iż tradycyjne podejście do wartościowania w praktyce jest już historią, a organizacje przy nim trwające napotykają na poważne problemy

Wartościowanie (grading stanowisk) dzisiejsze podejście

Wyniki wartościowania (gradingu) stanowisk możemy wykorzystać do:

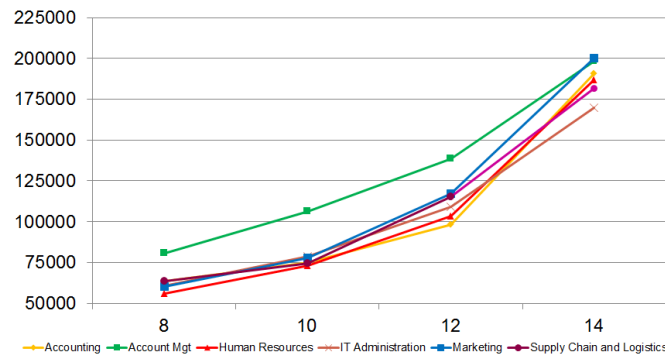
- Analizy i porównywania stanowisk wewnątrz organizacji
- Porównywania praktyk związanych z HR (np. stawki) z innymi organizacjami
- Budowania firmowych taryfikatorów stanowisk
- Określania polityki płacy zasadniczej i całkowitej (różnicowanie płac)
- Określania polityki wynagrodzeń długoterminowych (akcje)
- Określania polityki przydziału poszczególnych świadczeń i uprawnień
- Określania poziomów dostępu do aut służbowych (statusowych)
- Planowania sukcesji
- Planowania ścieżek karier
- Analizy potrzeb szkoleniowych i planowania działań rozwojowych
- Komunikowania wartości (poprzez stosowane kryteria)
- Komunikowania oczekiwań pracownikom
- Zmiany kultury organizacyjnej
- Podwyższania efektywności pracowników i całej organizacji

Miejsce wartościowania (gradingu) w budowaniu polityk HR (wynagrodzenia)

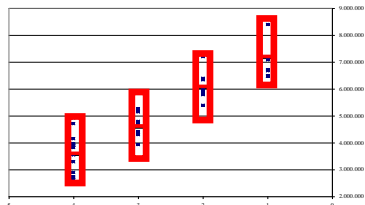
1. Strategia HR & wynagrodzeń



2. Architektura stanowisk + grading

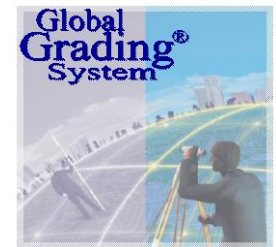


4. Zarządzanie kompetencjami i wynikami pracy



Taryfikator wynagrodzeń

3. Dane płacowe i firmowe do budowy taryfikatora



Wartościowanie (grading stanowisk) aspekty prawne

Wartościowanie stanowisk może być ważnym uzasadnieniem praktyki różnicowania stawek pomiędzy różnymi stanowiskami.

Pamiętamy, iż pracownicy mają prawo do równego wynagrodzenia,

Art. 18 3c. KP

§ 1. Pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za **pracę o jednakowej wartości.**

§ 2. Wynagrodzenie, o którym mowa w § 1, obejmuje wszystkie składniki wynagrodzenia, bez względu na ich nazwę i charakter, a także inne świadczenia związane z pracą, przyznawane pracownikom w formie pieniężnej lub w innej formie niż pieniężna.

§ 3. **Pracami o jednakowej wartości są prace, których wykonywanie wymaga od pracowników porównywalnych kwalifikacji zawodowych, potwierdzonych dokumentami przewidzianymi w odrębnych przepisach lub praktyką i doświadczeniem zawodowym, a także porównywalnej odpowiedzialności i wysiłku.**



Wartościowanie (grading stanowisk) aspekty prawne

Z perspektywy pracodawcy, dzięki zastosowaniu wartościowania stanowisk, można wykazać, że przy ustalaniu zasad wynagrodzeń kierowano się obiektywnymi kryteriami.

W takiej sytuacji, można udowodnić, że różnica w wysokości wynagrodzeń poszczególnych grup pracowników nie wynika z chęci dyskryminacji, ale z wartości tych stanowisk dla organizacji.

Dzięki temu, pracodawca może uwolnić się z ryzyka zarzutu o dyskryminację płacową, kiedy pracownicy na różnych stanowiskach uzyskują różne wynagrodzenie.

Wartościowanie – dostępne opcje

„Arbitralne”

- **Ranking** -poprzez porównywanie parami
- **Wycena rynkowa** - decyduje rynek
- **Klasyfikowanie** - Porównując do wzorcowych profili
- **Grading** - Analitycznie, ale zamiast punktów mamy kategorie
- **Analityczno-punktowa** - odpowiedzi na pytania dot. każdego kryterium dają jako wynik liczbę

„Generyczne”

- **Zdjęte z półki** – zakupione i wdrożone
- **Adaptowane** - modyfikacje w ramach ogólnych ram metody
- **Autorskie** - Rozpoczynamy z czystą kartką

„Obiektywne”

„Szyte na miarę”

Wartościowanie – dostępne opcje

Metoda „zdjęta z półki”

- Szybko
- Efektywnie kosztowo
- Sprawdzona przez innych, można porównywać wyniki
- Brak ryzyka że nie zadziała
- Powiązana z danymi rynkowymi

Metoda „autorska”

- Odzwierciedla wszystkie nasze wartości
- Spełni wszystkie nasze „zachcianki”

Metoda „modyfikowana”

- Można zaimportować nasze wartości
- Potencjalnie szybciej niż metodą autorską, bo nie startujemy od zera

- Nie oparta na naszych wartościach
- Trudno osiągnąć poczucie własności systemu przez kadre

- Czas i koszty
- Brak powiązania z rynkiem
- Ryzyko preferencji dla silnych grup zawodowych w firmie

- Można zaimportować nasze wartości
- Potencjalnie szybciej niż metodą własną
- Utrudnione porównanie z rynkiem

Wartościowanie – przegląd podejść

„Arbitralne”

- **Ranking** -poprzez porównywanie parami
- **Wycena rynkowa** - decyduje rynek
- **Klasyfikowanie** - Porównując do wzorcowych profili
- **Grading** - Analitycznie, ale zamiast punktów mamy kategorie
- **Analityczno-punktowa** - odpowiedzi na pytania dot. każdego kryterium dają jako wynik liczbę

„Generyczne”

- **Zdjęte z półki** – zakupione i wdrożone
- **Adaptowane** - modyfikacje w ramach ogólnych ram metody
- **Autorskie** - Rozpoczynamy z czystą kartką

„Szyte na miarę”

„Obiektywne”

Wartościowanie - porównywanie parami

1

Porównujemy po kolei każdą parę stanowisk w organizacji. Stanowisko uznane za „większe” otrzymuje 1 punkt. Stanowisko uznane za „mniejsze” otrzymuje 0 punktów. W przypadku remisu – można przydzielić po 0,5 pkt obu stanowiskom. Suma punktów zebrana przez stanowiska decyduje o ich końcowym miejscu w rankingu.

	Suma	Dyrektor	Kierownik	Specjalista	Asystent	Operator xero
Dyrektor	4		1	1	1	1
Kierownik	3	0		1	1	1
Specjalista	2	0	0		1	1
Asystent	1	0	0	0		1
Operator xero	0	0	0	0	0	

Wartościowanie – poprzez klasyfikację narracyjne definicje poziomów

2a

W tym podejściu określenie wagi stanowiska następuje w wyniku przypisania analizowanego stanowiska do jednego ze stanowisk wzorcowych. W zaprezentowanym przykładzie wynikiem wartościowania jest ustalenie kategorii wyrażonej jako P1 – do P6.

P (Professional) - Samodzielni Specjaliści i Eksperci

P1		P2	P3		P4		P5
P1-8	P1-9	P2-10	P3-11	P3-12	P4-13	P4-14	P5-15

- Rozwiązuje **złożone problemy** przy dotychczasowym braku przykładowych rozwiązań
- Przybiera **szerszą perspektywę**, aby znaleźć rozwiązania
- Pracuje **niezależnie**, przy wsparciu tylko w najbardziej złożonych problemach

- Przybiera **nową perspektywę** korzystając z **istniejących rozwiązań**
- Pracuje **niezależnie**, przy minimalnej kontroli
- Rozwiązuje **złożone problemy** przy pomocy **istniejących metod**

- Rozwiązuje **proste problemy**
- Rozważa możliwe rozwiązania przy pomocy standardowych procedur
- Otrzymuje **umiarkowany poziom wsparcia i kontroli**

Wartościowanie – poprzez klasyfikację definicje poziomów oparte na kilku wskaźnikach

2b

Accounting Support						
Poziom stanowiska	Clerk I	Clerk II	Assisant	Senior Assistant	Analyst	Supervisor
Global Grade	4M	5M	6M	7M	8M	10M
Poziom Kariery	Początkujący	Junior	Średniozaawanso	Doświadczony	Starszy	
Doświadczany nadzór	bezpośredni	bezpośredni	bezpośredni	bezpośredni	minimalny	minimalny
Wykonywany nadzór				Szkoli	może kierować zespołem	kieruje zespołem
Wykształcenie	szkoła średnia	szkoła średnia	szkoła średnia	szkoła średnia	szkoła średnia	szkoła średnia
Staż pracy	0	0 - 2	0 - 4	1 - 3	3 - 5	5+
Staż w kierowaniu zespołami						
Certyfikaty						
Wiedza Umiejętności Skutki błędów						
Wiedza merytoryczna	Niska	Niska	Niska	Średnia	Średnia	Znacząca
Rozwiązywanie problemów	Nikłe	Nikłe	Nikłe	Podstawowe	Średnie	Znaczące
Umiejętności	Nikłe	Podstawowe	Średnie	Średnie	Znaczące	Znaczące
Skutki błędów	Nikłe lub brak	małe opóźnienia/straty	małe opóźnienia/straty	małe opóźnienia/straty	duże opóźnienia/straty	duże opóźnienia/straty

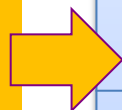
Wartościowanie poprzez wycenę rynkową

3

W przypadku tego podejścia zaklasyfikowanie stanowiska do jednej z kategorii stanowisk następuje w oparciu o określoną dla poszczególnych stanowisk średnią płacę rynkową. Model metody wartościowania tworzą w praktyce rynkowe dane o wynagrodzeniach.

Dyrektor Sprzedaży

Rynkowa płaca zasadnicza: **35.000 zł**
Rynkowa płaca całkowita: **40.000 zł**



Dyrektor Logistyki

Rynkowa płaca zasadnicza : **21.000 zł**
Rynkowa płaca całkowita: **24.000 zł**



Numer kategorii	Typ płacy rynkowej	Średnia wartość płacy rynkowej (PLN) miesięcznie
Kategoria 8	Płaca Zasadnicza Płaca Całkowita	32 000 39 117
Kategoria 7	Płaca Zasadnicza Płaca Całkowita	27 109 30 162
Kategoria 6	Płaca Zasadnicza Płaca Całkowita	21 226 23 123
Kategoria 5	Płaca Zasadnicza Płaca Całkowita	17 000 18 299

Metody analityczno-punktowe zakładają analizę treści pracy stanowiska podzieloną na kilka części, w oparciu o poszczególne cząstkowe kryteria analizy. Zazwyczaj każde kryterium posiada szereg poziomów spełnienia z przypisaną ich wyborowi wartością punktową. Suma punktów zebranych z poszczególnych kryteriów pozwala ustalić sumaryczną wagę stanowiska.

4. Kryterium szczegółowe: umiejętności interpersonalne		
Poziomy ³⁾		Wartości punktowe
A	PODSTAWOWE: Wymagana jest grzeczność i uprzejmość	5
B	ŁATWOŚĆ KOMUNIKACJI: Konieczny jest otwarty stosunek do klienta oraz umiejętność przekazywania informacji w sposób jasny, precyzyjny i zwięzły lub <u>Umiejętność pracy w zespole:</u> Współpraca z innymi pracownikami, dzielenie się wiedzą oraz informacjami. Zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu. Pracownik zajmujący dane stanowisko pracy powinien dostrzegać różnice zdań, omawiać problemy i starać się łagodzić konflikty	14
C	UMIEJĘTNOŚĆ ARGUMENTOWANIA: Konieczna jest asertywność oraz umiejętność przekonywania. Może być wymagana umiejętność konsultacji kwestii drażliwych. <u>Dotyczy również umiejętności kierowania zespołem</u> (w tym: rozwiązywania konfliktów w zespole, motywowania pracowników)	24
D	UMIEJĘTNOŚĆ NEGOCJACJI: Niezbędne umiejętności negocjacji ⁴⁾ do prawidłowego wykonywania pracy na danym stanowisku pracy	38

Wartościowanie – metody analityczne elementy systemu

5a

Wartości

Kryteria

Poziomy
spełnienia

Wagi

Co jest ważne dla organizacji?

Podejście do analizy stanowisk

Zobrazowanie naszych stanowisk

Dla kryteriów i poziomów
spełnienia

Wartościowanie – metody analityczne przykłady kryteriów i wag

5c

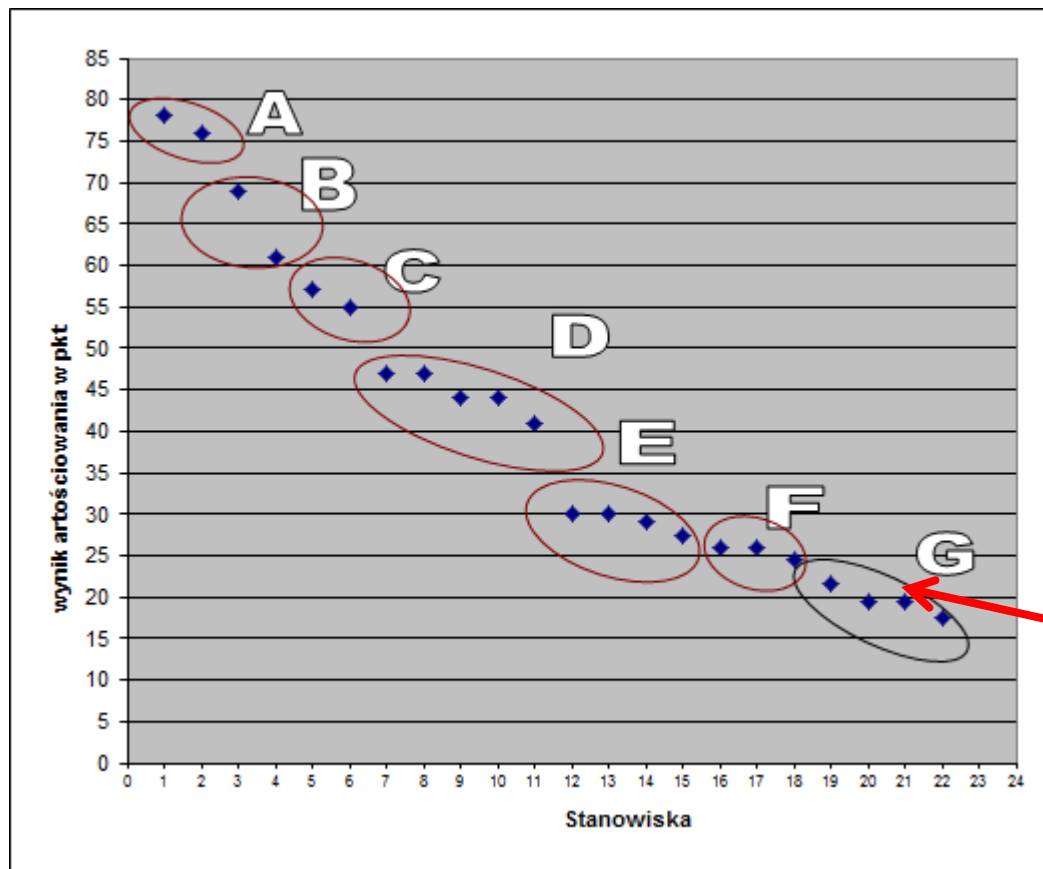
Kryteria wartościowania pracy		Maksymalna liczba punktów	
Syntetyczne	Elementarne	Elementarnych	Syntetycznych
A. Złożoność pracy	1. Wykształcenie zawodowe	75	225
	2. Doświadczenie zawodowe	55	
	3. Innowacyjność, twórczość	45	
	4. Zręczność	25	
	5. Współdziałanie	25	
B. Odpowiedzialność	1. Przebieg i skutki pracy	60	180
	2. Decyzje	50	
	3. Środki i przedmioty pracy	25	
	4. Bezpieczeństwo innych osób	25	
	5. Kontakty zewnętrzne	20	

Wartościowanie – metody analityczne przykłady kryteriów

5d

Kryteria wartościowania pracy		Maksymalna liczba punktów	
Syntetyczne	Elementarne	Elementarnych	Syntetycznych
C. Uciążliwość pracy	1. Wysiętek fizyczny	45	135
	2. Wysiętek psychonerwowy	25	
	3. Wysiętek umysłowy	25	
	4. Monotonia, monotypia	20	
	5. Obciążenie psychiczne z tytułu niskiego prestiżu pracy	20	
D. Warunki pracy	1. Uciążliwość środowiskowa pracy	70	90
	1) Mikroklimat		
	2) Woda, wilgoć		
	3) Substancje chemiczne		
	4) Hałas		
	5) Drgania mechaniczne		
	6) Oświetlenie (promieniowanie optyczne)		
	7) Pyły		
	8) Inne czynniki	20	
2. Czynniki niebezpieczne			
Maksymalna liczba punktów		630	630

Wyznaczenie kategorii stanowisk w oparciu o wyniki wartościowania analityczno-punktowego



Wynik wartościowania w pkt.
dla poszczególnych stanowisk

Wyznaczenie liczby kategorii stanowisk/płacowych i wskazanie, które stanowiska należą do której kategorii - w oparciu o wyniki wartościowania

Kryteria wartościowania (przykład dla stanowisk produkcyjnych)

5e

Wiedza/Doświadczenie

Wymagania związane z poziomem przygotowania zawodowego i ewentualnie wcześniejszych doświadczeń zawodowych, umożliwiające efektywną pracę na danym stanowisku.

Złożoność pracy

Stopień złożoności procesu produkcyjnego na danym stanowisku, wymagania dotyczące obsługi maszyn i aparatury kontrolno-pomiarowej oraz ewentualna złożoność czynności manualnych

Wpływ na produkt

Możliwość i stopień wpływu na jakość produktu końcowego (kształt, jakość powierzchni) oraz skutki kosztowe ew. błędów

Uprawnienia/odpowiedzialność

Dopuszczalny stopień autonomii działania i podejmowania decyzji przez pracownika zajmującego dane stanowisko.

Uciążliwość stanowiska (wysiłek fizyczny) + (warunki pracy)

Uciążliwość wykonywania pracy na danym stanowisku związana z wymaganym wysiłkiem fizycznym – w szczególności dźwiganiem ciężarów oraz z warunkami środowiska

Kryteria wartościowania (określenie wagi poszczególnych kryteriów)

kryterium	waga
Wiedza zawodowa i doświadczenie	20%
Umiejętności	20%
Zakres wpływu	15%
Wpływ na produkt	20%
Odpowiedzialność – Podejmowanie decyzji	15%
Warunki pracy	10%

Suma wag wynosi 100%

Wybór kryteriów i potwierdzenie ich wag odzwierciedla filozofię myślenia, jakie cechy decydują o wartości stanowisk w organizacji. Ważne, aby przyjęte kryteria odzwierciedlały wartości danej firmy.

Kryteria wartościowania (najczęściej wykorzystywane)

5e

Przed wykonywaniem pracy	Wiedza zawodowa Znajomość rynku Znajomość procesów we własnej organizacji Umiejętności interpersonalne
W trakcie wykonywania pracy	Rozwiązywanie problemów Podejmowanie decyzji Kierowanie ludźmi/współpraca Zakres wpływu
Skutki działania	Charakter odpowiedzialności Zakres odpowiedzialności Skutki finansowe
Warunki pracy	Uciążliwości Warunki szkodliwe i niebezpieczne Stres

Ciekawe kryteria: Obciążenie psychiczne z tytułu niskiego prestiżu pracy (UMEWAP)
Narażenie na korupcję (KPRM)

Wartościowanie – rola kryteriów wartościowania w procesie decyzyjnym

Treść kryteriów przyjętych w danej metodzie wartościowania ma kluczowe znaczenie:

- **Na etapie wyboru metody** – kiedy kadra, HR, pracownicy, przedstawiciele związków oceniają na ile proponowane przez metodę kryteria mogą odpowiadać danej firmie i stanowić „obietnicę” trafnego zważenia wszystkich stanowisk
- **Na etapie realizacji wartościowania** – kiedy oczekujemy aby treść pracy na analizowanych stanowiskach podlegała łatwej interpretacji i kwalifikowaniu przez stosowane kryteria wartościowania
- **Na etapie oceny uzyskanych końcowych wyników gradingu** : kiedy sprawdzane jest czy uzyskane wyniki w oczekiwany sposób różnicowały stanowiska uznawane w danej organizacji za cechujące się różną wagą ale i aby wskazywały na ten sam wynik wartościowania – dla stanowisk uznawanych za bardzo do siebie zbliżone.

Kryteria wartościowania (ewolucja)

Wcześniej:

Kryteria skupione na stanowisku, jego miejscu w organizacji, formalnych uprawnieniach i jego wymiarach – np. mierzono odpowiedzialność finansową w PLN, na liczbę pkt. z wartościowania miała bezpośredni wpływ liczba raportujących pracowników, duży udział wagowy w całej wycenie miały kryteria związane z warunkami pracy i uciążliwościami

Dziś:

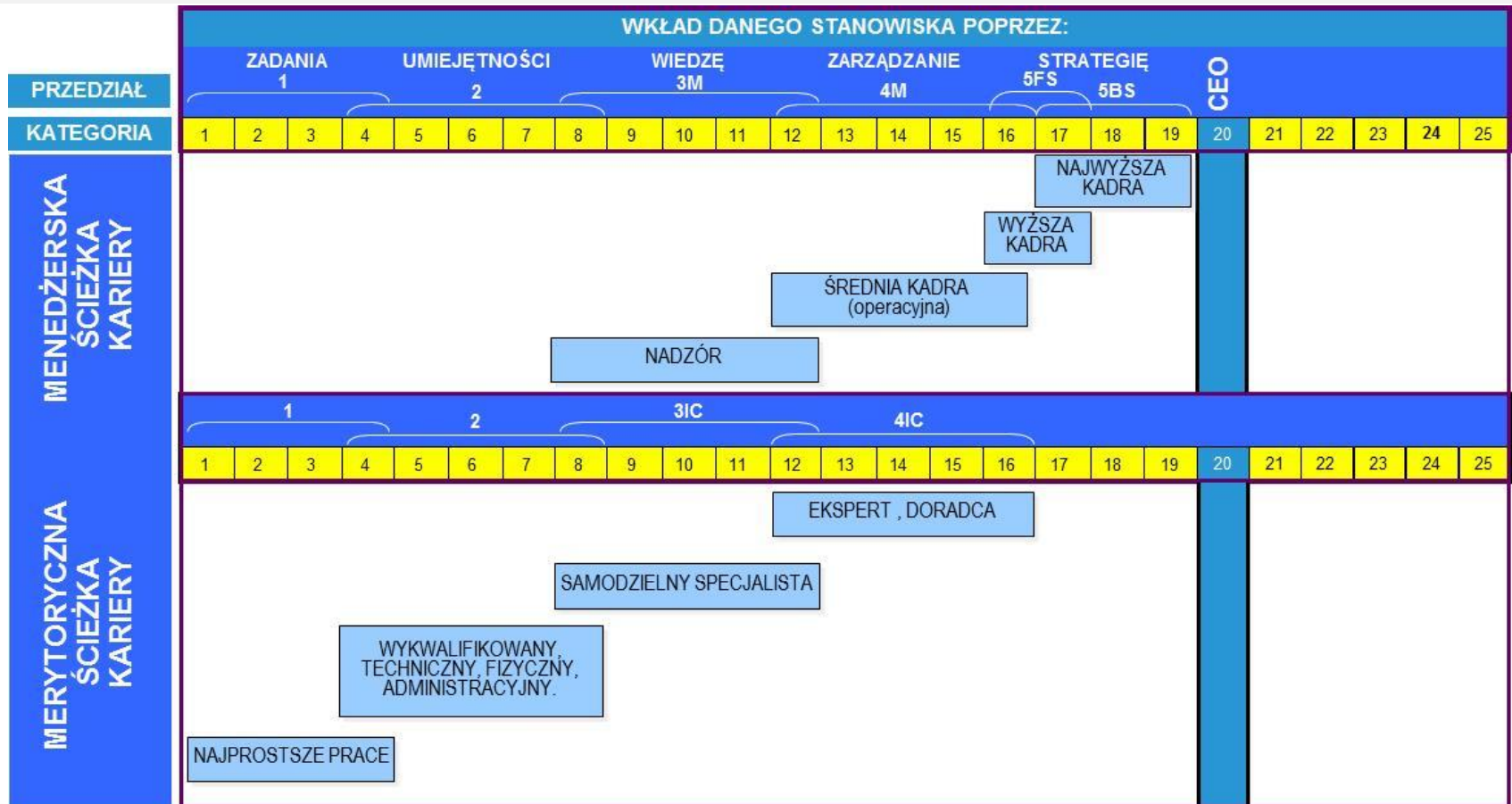
Większy nacisk na wycenę kompetencji potrzebnych pracownikowi zajmującemu stanowisko: umiejętności komunikacyjne, rozwiązywania problemów, innowacyjność/kreatywność etc.

W krańcowym przypadku: firmowy model kompetencji może zostać wykorzystany jako zestaw kryteriów do wartościowania stanowisk.

Wartościowanie – grading

4

Metody gradingowe są unowocześnioną wersją metod analityczno-punktowych. Zachowują zestaw kryteriów analitycznych służących analizie stanowisk wraz z poziomami spełnienia, ale wynik gradingu jest od razu wyrażony w postaci kategorii zamiast punktów analitycznych



Przykład gradingu (GGS)

4a

7 kryteriów wyznacza kategorię stanowiska wg GGS

PRZEDZIAŁ	WKŁAD DANEGO STANOWISKA POPRZEC:																								
	ZADANIA 1			UMIEJĘTNOŚCI 2					WIEDZĘ 3M			ZARZĄDZANIE 4M				STRATEGIE 5FS 5BS				CEO					
KATEGORIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
MENERŻERSKA SCIEŻKA KARIERY								<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">NADZÓR</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">ŚREDNIA KADRA (operacyjna)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">WYŻSZA KADRA</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">NAJWYŻSZA KADRA</div> </div>																	
MERYTORYCZNA SCIEŻKA KARIERY								<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">SAMODZIELNY SPECJALISTA</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">EKSPERT ,DORADCA</div> </div>																	
																				NAJPROSTSZE PRACE					

kryterium
A: Wiedza merytoryczna
B: Znajomość Firmy i Rynku
C: Przywództwo
D: Rozwiązywanie problemów
E: Charakter Wpływu
F: Zakres Wpływu
G: Umiejętności Interpersonalne

Przykład gradingu (GGS)

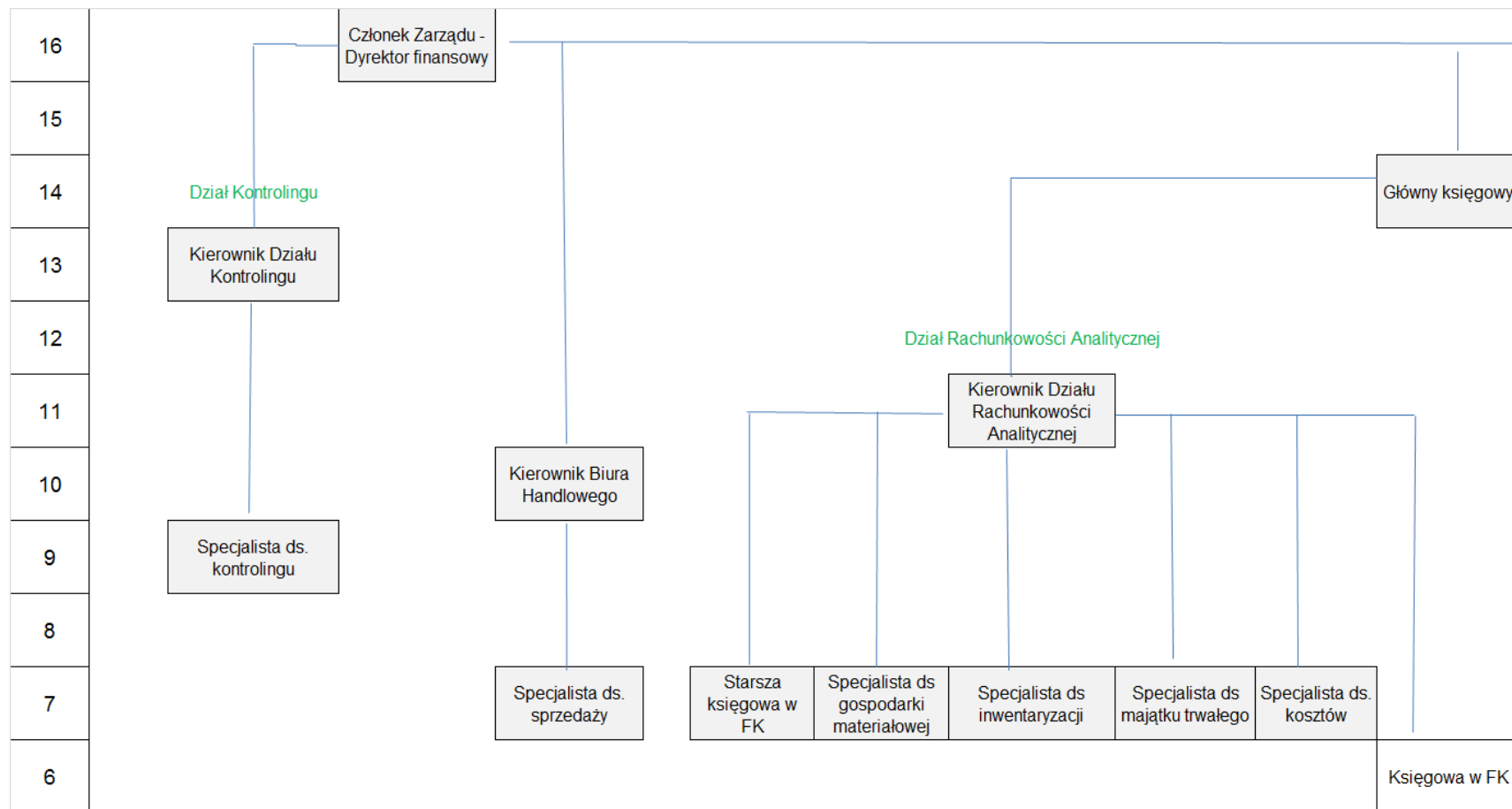
W omawianym podejściu podczas wartościowania stanowisk wybiera się poziom spełnienia i dokumentuje, który poziom spełnienia został wybrany dla danego stanowiska. Po zakończeniu analizy stanowiska – specjalny kalkulator przelicza zebrane odpowiedzi na finalne Kategorie. Korzyść: wartościujący nie skupiają uwagi na liczbie punktów przyznawanych za poszczególne odpowiedzi.

Rozwiązywanie Problemów

- 1 Dokonuje ocen w oparciu o wcześniejsze doświadczenia i precedensy
- 2 Dokonuje ocen w oparciu o analizę informacji
- 3 Ocenia sytuacje wykorzystując różnorodne źródła informacji

stanowisko	Kryteria GGS								
	Kategoria GGS	Przedział	Wiedza Merytoryczna	Znajomość Firmy i Rynku	Przywództwo	Rozwiązywanie Problemów	Charakter Wpływu	Zakres Wpływu	Umiejętności Interpersonalne
Monter maszyn i urządzeń technicznych	6	2	3	2	1	2	2	2	2
Szlifierz - spawacz	6	2	3	2	1	2	2	2	2
Tokarz	6	2	3	2	1	2	2	2	2
Wydawca magazynowy	5	2	2	1	1	2	1	1	2
Portier	3	1	3	2	1	2	2	1	1
Pracownik gospodarczy	2	1	2	1	1	2	1	1	1

Wyniki wartościowania



kategoria

Wartościowanie stanowisk – czego oczekują strony zaangażowane w proces?

Kierownictwo

- Jasnych, przejrzystych definicji,
- Akceptacji i zaufania do uzyskanych wyników
- Efektywności kosztowej

Pracownicy

- Uznania dla własnego stanowiska pracy
- Spójnego, przejrzystego podejścia
- Zaangażowania, możliwości uczestnictwa w procesie, zrozumienia sposobu określenia końcowych wyników
- Zrozumienia konsekwencji wynikających z ustaleniu kategorii dla mojego stanowiska

Wartościowanie stanowisk – kryteria wyboru najlepszej metody

- Czy jest prosta i zrozumiała dla przeciętnego pracownika (**transparentność**)
- Czy układ kryteriów (syntetycznych, elementarnych) wraz gwarantuje możliwość objęcia analizą jak największej liczby/wszystkich stanowisk, oraz czy jest zgodny z filozofią zarządzania/wartościami organizacji (**adekwatność i uniwersalność**)
- czy definicje poziomów dla poszczególnych kryteriów oparte są o obiektywne i/lub mierzalne wielkości (**rzetelność, bezstronność**)

Wartościowanie stanowisk – kryteria wyboru najlepszej metody

- Koszt jednostkowy i relacja cena/wartość dodana
- Akceptowalna skala uzależnienia od zewnętrznego dostawy usług/rozwiązań
- W przypadku organizacji międzynarodowych: polityka Grupy
- Możliwość akceptacji metody przez partnerów społecznych
- Funkcjonalność aplikacji wspierającej proces
- Możliwość powiązania wyników wartościowania z danymi rynkowymi nt. wynagrodzeń

Wartościowanie stanowisk

– wykorzystanie informacji o stanowiskach

Dość powszechne jest przekonanie, iż wartościowanie stanowisk należy przeprowadzić po przygotowaniu/aktualizacji opisów stanowisk. Możliwe są jednak różne podejścia w tym zakresie:

- Wartościowanie bez opisów stanowisk
- Opis stanowiska materiałem pomocniczym, podlegającym swobodnej interpretacji podczas wartościowania
- Opis stanowiska powiązany z metodą wartościowania poprzez interface
- Kwestionariusz analizy/opisu stanowiska zawierający komplet lub wybrane kryteria wartościowania

Przykład – opis stanowiska z implementacją poziomów spełnienia metody wartościowania

<p>Strategia</p> <p>wnosi wkład do monitorowania obecnych i określania nowych strategii w swoim dziale/pionie</p>		
<p>Polityki/Procesy/Procedury</p> <p>ponosi odpowiedzialność za jakość obecnych i wdrażanie nowych procedur/procesów i rozwiązań merytorycznych w swoim dziale/pionie</p>		<p>Wyniki auditów wewnętrznych i zewnętrznych.</p>
<p>Budżet</p> <p>odpowiada za przygotowanie projektu budżetu dla swojego działu/pionu oraz jest współodpowiedzialny za jego wykonanie wraz z innymi menedżerami</p>	<p>Uprawniony do podejmowania decyzji finansowych, zaciągania zobowiązań w ramach przyznaných limitów.</p>	<p>Stopień realizacji budżetu - z uwzględnieniem uzasadnionych przekroczeń.</p>
<p>Obszary zadań i odpowiedzialności</p>	<p>Uprawnienia</p>	<p>Mierniki efektywności</p>
<p>Planowanie i realizacja inwestycji</p> <p>Odpowiedzialność za: planowanie, zlecenie i nadzór nad realizacją projektów inwestycyjnych spółki w zakresie inwestycji dotyczących nieruchomości oraz urzędzeń stacjonarnych. Opracowywanie planu inwestycji spółki zgodnie z wytycznymi zatwierdzonymi przez zarząd. Realizacja i nadzór nad wykonaniem planu inwestycyjnego. Koordynacja i rozliczanie prac jednostek zewnętrznych /biur projektowych, podwykowanców, itp/. Nadzór nad kompletnością i zgodnością formalną dokumentacji realizowanych inwestycji.</p>	<p>proponowanie składu komisji, zlecenie opracowań projektowych, zgłaszanie do planu finansowego</p>	

Przykład – opis stanowiska z wprowadzonymi poziomami spełnienia metody wartościowania

2. Odpowiedzialność za budżet

2a. Odpowiedzialność za **projektowanie** budżetu macierzystej komórki organizacyjnej/projektu

- 1 Nie bierze udziału w projektowaniu budżetu komórki organizacyjnej
- 2 Wnosi wkład pomocniczy podczas projektowania budżetu komórki organizacyjnej
- 3 Współodpowiada za projektowanie budżetu komórki organizacyjnej jako jedno z kilku/wielu stanowisk, bez roli wiodącej
- 4 Posiada główną odpowiedzialność za zaprojektowanie budżetu macierzystej komórki organizacyjnej

POZIOM		
--------	--	--

2b. Odpowiedzialność za **realizację** budżetu macierzystej komórki organizacyjnej/projektu

- 1 Nie ponosi odpowiedzialności za realizację budżetu komórki organizacyjnej
- 2 Odpowiada za realizację części budżetu komórki organizacyjnej
- 3 Współodpowiada wraz z innymi stanowiskami za realizację całego budżetu komórki organizacyjnej
- 4 Odpowiada za realizację całego budżetu komórki organizacyjnej

Treści wybrane z listy wybieranej w opisie stanowiska są powiązane z poziomami spełnienia metody wartościowania. Dzięki temu – opisy są wystandaryzowane, zbierają informacje o stanowisku potrzebne do wartościowania, skracają czas potrzebny na grading.

Wartościowanie (grading) stanowisk – główne fazy procesu

Przygotowanie i komunikacja

Szkolenie zespołu ds. wartościowania

Wartościowanie stanowisk w zespołach

Konsolidacja i zatwierdzenie wyników przez Pracodawcę

Wypracowanie rozwiązań HR opartych na wartościowaniu (gradingu) zaangażowanie kadry, konsultacje z partnerami społecznymi

Komunikacja i wdrożenie nowych rozwiązań

Wartościowanie (grading) stanowisk – warunki uzyskania sukcesu

- Wielostronna komunikacja
- Wsparcie najwyższego kierownictwa
- Zaangażowanie kadry liniowej
- Skład i organizacja pracy zespołu
- Zaangażowanie partnerów społecznych
- Niezbędne regulacje formalne
- Transparentność procesu
- Zapewnienie stałej aktualizacji uzyskanej struktury



Studium przypadku

Wartościowanie
stanowisk

Projekt Alfa

Projekt „Alfa” - w kierunku skutecznego i nowoczesnego zarządzania

Sformułowanie celu projektu:

Wypracowanie spójnego, ujednoliconego systemu wynagrodzeń pracowników zatrudnionych w oparciu o wyniki wartościowania stanowisk pracy.

Rezultaty:

- jednolite opisy stanowisk,
- hierarchia stanowisk – w formie taryfikatora stanowisk,
- polityka wynagradzania w formie taryfikatora wynagrodzeń -> **sprawiedliwy i rynkowo konkurencyjny taryfikator,**
- zapewnienie przestrzegania przez organizację wymagań etycznych i prawnych związanych z równym wynagradzaniem pracy o tej samej wartości.

Projekt Alfa – zarządzanie oczekiwaniami poprzez zaplanowaną i profesjonalnie realizowaną komunikację wewnętrzną



Logo firmy

NEWSLETTER

PROJEKT ALFA W kierunku skutecznego i nowoczesnego zarządzania



Osiągnięcie silnej rynkowej pozycji Exalo Drilling S.A. wymaga przekształcenia wszystkich spółek tworzących nowy podmiot w jednolity sprawnie działający organizm. Jednym z ważnych aspektów działania nowej firmy jest zbudowanie jednolitego układu stanowisk i spójnego systemu wynagradzania, który obejmie całą Spółkę. Nowy system wynagrodzeń musi zapewnić odpowiednią motywację dla pracowników i powinien uwzględnić specyfikę występujących w Spółce stanowisk pracy.



Podstawowy dylemat związany z wyborem metodyki wartościowania stanowisk pracy w firmach technologicznych

- Metody uniwersalne, pozwalające na korzystanie z przeglądów płacowych polskich i międzynarodowych, ale nie uwzględniające zagadnień warunków pracy
- Metody „szyte na miarę” uwzględniające specyfikę warunków pracy w danej firmie, ale bez możliwości korzystania z przeglądów płacowych polskich i międzynarodowych

Uniwersalna metoda gradingu z dodatkową Matrycą Firmy

Rozwiązanie dylematu:

Global Grading System (GGS) – metoda gradingu stanowisk i dodatkowa Matryca opracowana dla Firmy w oparciu o wcześniejsze doświadczenia Doradców i zidentyfikowane potrzeby organizacji.

Podejście do wartościowania stanowisk w organizacji:

Global Grading System
(uznana i nowoczesna metoda gradingu stanowisk)

+

Matryca Firmy
(dodatkowe kryteria wartościowania specyficzne dla organizacji)

Matryca Firmy – warunki pracy

Poziom	definicja poziomu
1	brak czynników powodujących podwyższony poziom uciążliwości
2	uciążliwości związane z zakłóconym rytmem dnia lub tygodnia pracy w związku z podwyższoną dyspozycyjnością i utrudnieniami w planowaniu czasu wolnego
3	podwyższony poziom uciążliwości związany z charakterem pracy mogący wywoływać znaczne zmęczenie pracowników np. znaczny wysiłek fizyczny, częste wyjazdy, prowadzenie pojazdów, praca zmianowa, praca w otwartym terenie
4	praca związana ze zwiększoną odpowiedzialnością (odpowiedzialność górnicza), praca w nocy lub uciążliwości związane z wykonywaniem czynności na stanowisku pracy z podwyższonym poziomem stężeń/natężeń czynników szkodliwych
5	trudne warunki pracy związane z wysokim poziomem wartości stężeń/natężeń czynników szkodliwych lub niebezpiecznych
6	charakter pracy wymagający szczególnej odpowiedzialności lub sprawności psychofizycznej, a także sterowanie procesami przemysłowymi w zakładach zwiększonego lub dużego ryzyka lub działanie w akcjach ekip ratowniczych
7	jednoczesne występowanie co najmniej 2 czynników z różnych poziomów z przedziału: 4-6

Obliczenie wyników gradingu

Kalkulator wartościowania

1. Uzyskana kategoria GGS

GGG 6

2. Matryca warunków pracy

poziom: **4**

udział czasu: **B**

3. Finalna kategoria

E 7

Zasada działania Matrycy – przykład

stanowisko	Kategoria uniwersalna	Matryca Firmy	Końcowa kategoria
Pracownik fizyczny - warsztat	GG4	2B	E4
Pracownik fizyczny - stała praca w terenie	GG4	7D	E5

Dwa stanowiska zbliżone treścią pracy, ale wykonywaną w innych warunkach – zyskują zróżnicowany wynik wartościowania dzięki zastosowanej Matrycy.

Istotą wartościowania stanowisk wewnątrz organizacji jest dążenie do zróżnicowania kategorii stanowisk pomiędzy sobą, o ile w firmie dostrzegalne są wyraźne różnice pomiędzy tymi stanowiskami. Taki efekty udało się w tym przypadku osiągnąć dzięki Matrycy.

Uzyskane wyniki wartościowania / gradingu

stanowisko	Kategoria GGS	Przedział	Wiedza Merytoryczna	Znajomość Firmy i Rynku	Przywództwo	Rozwiązywanie Problemów	Charakter Wpływu	Zakres Wpływu	Umiejętności Interpersonalne
8 Pełnomocnik ds ZSZ	13	4IC	1	1	2	1	2	3	1
7 Kierownik Biura Promocji	13	4M	1	2	1	2	2	2	2
11 Kierownik Działu Kontrolingu					1	2	2	2	1
3 Kierownik Działu Rozwoju i Anal					1	2	2	2	1
10 Kierownik Działu IT					1	2	2	2	1
16 Kierownik Działu Infrastruktury T					1	1	2	2	1
12 Kierownik Działu BHP					1	1	2	2	1
17 Kierownik Działu Szkoleń i Roz					1	2	1	2	1
18 Zastępca Kierownika Działu IT					4	3	2	3	1
19 Koordynator Radca Prawny					4	2	2	3	3
20 Kierownik Działu Windykacji i U					3	3	3	3	1
22 Kierownik Biura Zarządu	12	3M	1	3	3	2	3	3	1
21 Kierownik Działu Logistyki	12	3M	2	3	3	2	3	3	2



Wnioski z praktycznego stosowania nowej metody wartościowania w projekcie Alfa

- Zbudowanie Matrycy warunków pracy wymagało wielu konsultacji i weryfikacji, ale udało się przeprowadzić w ciągu kilku dni. Tak więc zastosowanie tej Matrycy nie spowodowało istotnego wydłużenia przebiegu całego projektu.
- Jeśli poprawnie przygotowane są opisy stanowisk, które mają zostać zwartościowane i w firmie są uporządkowane i dostępne informacje na temat ryzyk zawodowych i uciążliwości dla poszczególnych typów stanowisk, to nie obserwuje się istotnego wydłużenia czasu przebiegu poszczególnych sesji wartościowania. Tak też było w przypadku projektu Alfa. W ciągu jednego dnia pracy Komitetu Wartościowania (do 8 godzin pracy) byliśmy w stanie zwartościować ok. 25 stanowisk.

Wnioski z praktycznego stosowania nowej metody wartościowania w projekcie Alfa

- Efekty modyfikacyjne wyceny związane z zastosowaniem Kalkulatora były szczególnie widoczne w przypadku relatywnie prostych stanowisk pomocniczych (z niską wyceną GGS), ale z trudnymi warunkami pracy (np. realizacja zadań eksploatacyjnych w terenie).
- W przypadku wyższych stanowisk specjalistycznych i stanowisk menedżerskich (np. kategoria 11-15), w przypadku których występowały pewne elementy uciążliwości i ryzyk zawodowych (np. częste wyjazdy lub wysoka dyspozycyjność), efekt modyfikacji ostatecznej wyceny w zasadzie się nie pojawiał. Oznacza to, że w przypadku tych stanowisk łatwo można korzystać z porównań płacowych na podstawie przeglądów płacowych opartych na metodyce Global Grading System.