

KADROWE ŚRODY

Procedura wartościowania stanowisk krok po kroku – co musisz wiedzieć i jak się przygotować?

Adriana Głuchowska



Pojęcie jawności wynagrodzeń i jej znaczenie

Jawność wynagrodzeń oznacza zestaw praktyk i obowiązków, które zapewniają przejrzystość procesu wynagradzania, informacje o wysokości i składnikach płac oraz o kryteriach, na podstawie których wynagrodzenie jest ustalane. Obejmuje to: ujawnianie widełek w ogłoszeniach o pracę, udostępnianie pracownikom informacji o kryteriach wynagradzania, raportowanie statystyk płacowych (w tym z podziałem na płęć) oraz możliwość wglądu pracowników w dane dotyczące ich kategorii stanowisk.

Dlaczego ma znaczenie:

- **Redukcja dyskryminacji płacowej:** Transparentność ujawnia systemowe różnice i umożliwia ich korygowanie (gdy dane wskazują na nieuzasadnione rozbieżności).
- **Wzrost odpowiedzialności pracodawcy:** Publikacja kryteriów i danych powoduje, że polityka płacowa jest poddana ocenie — zarówno pracowników, jak i organów kontrolnych.
- **Poprawa kultury organizacyjnej i zaufania:** Jasne kryteria i informacje redukują poczucie arbitralności i faworyzowania.
- **Korzyści rekrutacyjne:** Kandydaci cenią przejrzystość, co może obniżyć rotację i zwiększać efektywność rekrutacji.
- **Zgodność z prawem i ograniczanie ryzyka sądowego:** Przejrzystość ułatwia obronę przed roszczeniami lub umożliwia szybsze reagowanie i korekty.

Jawność nie oznacza publikacji indywidualnych danych każdej osoby.

Cele Dyrektywy UE 2023/970 – równość płac kobiet i mężczyzn

Dyrektywa przyjęta 10 maja 2023 r. ma na celu:

- **Wzmocnienie stosowania zasady równego wynagrodzenia** za taką samą pracę lub pracę o takiej samej **wartości**. Dyrektywa rozszerza narzędzia służące wykrywaniu i korygowaniu różnic.
- **Mechanizmy przejrzystości wynagrodzeń** — obowiązki informacyjne (rekrutacja, dostęp do informacji, raportowanie luki płacowej) ułatwiają identyfikowanie luki płacowej.
- **Mechanizmy egzekwowania i środków prawnych** — wzmocnienie uprawnień pracowników (np. odwrócenie ciężaru dowodu w określonych sytuacjach, kary administracyjne dla pracodawców), które ułatwiają dochodzenie roszczeń w przypadku dyskryminacji.
- **Ujednolicenie zasad jawności wynagrodzeń w całej UE.**

Zamierzone efekty dyrektywy:

- Umożliwienie wykrywania nierówności przez regularne raportowanie i audyty;
- Zwiększenie transparentności procesu rekrutacji i polityki płac;
- Wymuszenie praktycznych działań naprawczych przez zobowiązania raportowe i sankcje;
- Wzmocnienie pozycji pracowników i ich przedstawicieli poprzez dostęp do informacji.

Czym jest wartościowanie stanowisk?

Wartościowanie stanowisk pracy to **systematyczny, uporządkowany proces oceny relatywnej wartości poszczególnych stanowisk w organizacji**. Celem jest ustalenie, które stanowiska są bardziej, a które mniej wymagające w kontekście:

- zakresu odpowiedzialności,
- wymaganej wiedzy i kompetencji – umiejętności
- wysiłek
- wpływu stanowiska na rezultaty organizacji,
- poziomu podejmowanych decyzji,
- warunków pracy,
- stopnia samodzielności i złożoności realizowanych zadań.

Kluczowe jest to, że wartościuje się **stanowisko**, a nie **pracownika**, który je zajmuje. Ocenie podlega treść pracy, zadania, odpowiedzialność i wymagania, a nie indywidualne wyniki czy zachowania osób wykonujących dane obowiązki.

Wartościowanie ma doprowadzić do stworzenia **spójnej i racjonalnej hierarchii stanowisk**, którą można wykorzystać jako fundament dla:

- systemu wynagradzania,
- siatki płac,
- ścieżek kariery,
- zasad awansowania,
- rekrutacji i polityki kadrowej.

Różnica między wartościowaniem stanowiska a kartą oceny pracownika

Wartościowanie stanowiska odpowiada na pytanie:

→ Jakie jest znaczenie i wymagania danego stanowiska dla organizacji?

Natomiast **ocena pracownika** odpowiada na pytanie:

→ Jak dobrze konkretna osoba wykonuje swoje obowiązki?

Najważniejsze różnice:

Wartościowanie stanowiska	Ocena pracownika
Dotyczy stanowiska	Dotyczy osoby
Analizuje zadania, kompetencje, odpowiedzialność	Analizuje zachowania, wyniki, realizację celów
Ma charakter trwały (zmienia się rzadko – gdy zmienia się stanowisko)	Jest cykliczna (np. kwartalna, roczna)
Ustala grupy zaszeregowania i płacę zasadniczą	Wpływa na premię, rozwój, awans, szkolenia
Jest fundamentem wynagrodzeń	Jest fundamentem zarządzania efektywnością

Obiektywne i neutralne kryteria wynagradzania – wymogi dyrektywy

Dyrektywa podkreśla, że **wszelkie kryteria stosowane do ustalania i różnicowania wynagrodzeń muszą być obiektywne, neutralne pod względem płci oraz pozbawione dyskryminacji.**

Do najważniejszych kryteriów należą:

- **Umiejętności i kwalifikacje** – jakie kompetencje (techniczne i miękkie) są potrzebne do wykonania pracy.
- **Wysiłek i odpowiedzialność** – zakres obowiązków, samodzielność decyzyjna czy odpowiedzialność za zasoby i wyniki.
- **Warunki pracy** – fizyczne lub psychologiczne warunki środowiska pracy.
- **Inne obiektywne czynniki** – jeśli mają realny wpływ na wartość pracy i są stosowane bez dyskryminacji.

Kryteria te służą nie tylko **ustaleniu wynagrodzenia początkowego**, ale także **monitorowaniu i analizie ewentualnych różnic płacowych**. Jeżeli różnice w wynagrodzeniu pomiędzy pracownikami wykonującymi tę samą pracę lub pracę o tej samej wartości przekraczają określony próg (np. 5%), pracodawca będzie zobowiązany do **analizy i działań naprawczych**, a następnie **współpracy z przedstawicielami pracowników**.

Przygotowanie do wartościowania stanowisk i budowy systemu płac

Określenie celów i zakresu projektu (co wartościujemy, po co i dla kogo)

To jeden z najważniejszych etapów. Należy ustalić:

- czy wartościujemy wszystkie stanowiska, czy tylko wybrane grupy,
- czy celem jest stworzenie nowej siatki płac, czy tylko porządkowanie struktury,
- czy wartościowanie ma dotyczyć wszystkich lokalizacji/oddziałów,
- jak projekt wpłynie na pracowników (podwyżki? wyrównania?),
- jakie będą terminy i etapy projektu.

Przykładowe cele:

- systematyzacja struktury stanowisk,
- stworzenie transparentnego systemu wynagrodzeń,
- uspojnienie stanowisk w różnych działach,
- zapewnienie równości płacowej,
- przygotowanie organizacji do dalszego rozwoju.

Zespół projektowy

Odpowiedzialny za:

- przygotowanie harmonogramu,
- komunikację,
- **zbieranie danych,**
- organizację spotkań i procesów.

W skład zespołu powinni wejść:

- HR,
- przedstawiciele zarządu lub dyrekcji,
- kierownicy kluczowych działów,
- specjalista od metodologii wartościowania (jeśli jest w organizacji).

Zespół wartościujący

Odpowiedzialny za:

- ocenę stanowisk zgodnie z metodologią,
- interpretację kryteriów,
- dyskusję i wypracowanie wspólnego stanowiska.
- Zespół wartościujący powinien być **różnorodny**, obejmując zarówno HR, jak i menedżerów liniowych.

Analiza istniejącej dokumentacji HR

Kluczowe dokumenty:

- opisy stanowisk,
- zakresy obowiązków,
- schemat organizacyjny,
- regulaminy i procedury,
- nazewnictwo stanowisk,
- wynagrodzenia i widełki płacowe.

Celem jest:

- identyfikacja braków,
- sprawdzenie aktualności,
- porównanie zakresów między działami,
- identyfikacja spójności lub jej braku.

Braki w dokumentacji – jak je uzupełnić

Najczęstsze braki:

- brak opisów stanowisk,
- opisy nieaktualne,
- zakresy obowiązków zaburzone (np. stanowiska „śmieciowe” – robią wszystko),
- brak standardów nazewnictwa.

Uzupełnianie obejmuje:

- przeprowadzenie wywiadów z przełożonymi,
- konsultacje z pracownikami wykonującymi pracę,
- uzupełnienie opisów na podstawie obserwacji,
- standaryzację zapisów i formatów dokumentów.

Wybór metody wartościowania (niemierzalne, mierzalne)

Metody wartościowania dzielimy na:

1. Metody niemierzalne (niesformalizowane):

- metoda klasyfikacji (ranking stanowisk),
- metoda taryfikatorów,
- metoda porównawcza.

Zalety:

- szybkie,
- proste,
- małe koszty.

Wady:

- subiektywne,
- trudne do obrony w większych podmiotach.

- **2. Metody mierzalne (analityczno-punktowe):**

- metoda UMEWAP,
- metoda Korn Ferry Hay,
- metoda strukturalno-analityczna.

Zalety:

- wysoka obiektywność,
- mierzalność,
- łatwość obrony,
- przejrzystość.

Wady:

- większa pracochłonność,
- wymagają szkoleń.

W większości organizacji rekomenduje się metody punktowe.

Ustalenie kryteriów wartościowania i stworzenie narzędzi

Kluczowe działania:

- określenie liczby kryteriów,
- ustalenie wag poszczególnych kryteriów,
- stworzenie skal punktowych,
- opracowanie karty oceny stanowiska,
- przygotowanie instrukcji dla osób wartościujących.

Najczęściej stosowane kryteria:

- **wiedza i kompetencje,**
- **odpowiedzialność materialna i organizacyjna,**
- decyzyjność,
- **złożoność zadań,**
- wpływ na wyniki organizacji,
- **warunki pracy,**
- kontakty i relacje,
- kreatywność i innowacyjność.

Przeprowadzenie wartościowania stanowisk – krok po kroku

Podstawy analizy stanowisk pracy – metody zbieranie danych

1) Wywiady stanowiskowe

To rozmowy z:

- pracownikami,
- przełożonymi,
- ekspertami w danym obszarze.

Cele:

- poznanie **realnej treści pracy**,
- ustalenie odpowiedzialności,
- weryfikacja zakresu obowiązków.

2) Kwestionariusze

Stosuje się je, gdy:

- organizacja jest duża,
- stanowisk jest dużo,
- wywiady mogą być zbyt czasochłonne.
- Kwestionariusz zbiera dane o zadaniach, celach, odpowiedzialności i wymaganiach.

3) Obserwacja stanowiska

Pomocna dla stanowisk:

- fizycznych,
- technicznych,
- wymagających dużej powtarzalności.
- Pozwala zobaczyć, co pracownik faktycznie robi, a nie tylko co ma zapisane w opisie.

4) Analiza istniejących opisów

Podstawa do:

- stworzenia karty wartościowania,
- zrozumienia miejsca stanowiska w strukturze,
- dopasowania stanowiska do innych.

Kluczowe kryteria oceny stanowisk

Przykłady kryteriów:

- Zarządzanie ludźmi,
- Doświadczenie zawodowe,
- Wykształcenie,
- Podejmowanie decyzji,
- Odpowiedzialność za budżet,
- Wpływ na jakość,
- Orientacja na klienta,
- Samodzielność,
- Wiedza specjalistyczna,
- Standardy i procedury operacyjne,
- Komunikacja,
- Innowacyjność,
- Uciążliwość pracy,
- Dyspozycyjność.

Każde kryterium posiada poziomy punktowe, np. od 1 do 5.

Sesje wartościujące – jak je prowadzić

Najważniejsze zasady:

- udział HR i menedżerów,
- dyskusja i wspólna interpretacja kryteriów,
- przykładanie równej wagi do informacji z różnych działów,
- prowadzenie wartościowania na podstawie faktów, a nie opinii,
- końcowe uzgodnienie punktów i ich zapis.

Dokumentowanie wyników wartościowania

Każda karta wartościowania musi zawierać:

- liczbę punktów w poszczególnych kryteriach,
- krótkie uzasadnienie oceny,
- nazwiska członków zespołu wartościującego,
- datę wartościowania,
- dokumentację danych źródłowych.

To kluczowe, aby wyniki były audytowalne.

Dokumentowanie wyników wartościowania stanowisk i uzasadnień ocen

Dokumentowanie wyników wartościowania jest niezbędne, aby zapewnić **przejrzystość, spójność i możliwość obrony decyzji** dotyczących hierarchii stanowisk i wynagrodzeń.

Co należy dokumentować?

- kartę wartościowania stanowiska,
- przyznane punkty w każdym kryterium,
- **krótkie uzasadnienie każdej oceny,**
- łączną liczbę punktów i grupę zaszeregowania,
- datę, metodę i skład zespołu wartościującego.

Jak pisać uzasadnienia?

- Uzasadnienia powinny:
- odnosić się do **treści stanowiska**, a nie do osoby,
- opierać się na faktach i zakresach odpowiedzialności,
- być zwięzłe i jednoznaczne.

Przykład:

„Stanowisko samodzielnie odpowiada za realizację projektów o określonym budżecie – poziom 3 kryterium odpowiedzialności.”

Dlaczego to ważne?

- umożliwia porównywanie stanowisk,
- ułatwia aktualizacje systemu,
- ogranicza subiektywizm,
- chroni organizację w razie pytań lub sporów.

Walidacja wyników - sprawdzanie spójności i porównywanie stanowisk między działami

Po dokonaniu oceny wszystkich stanowisk należy sprawdzić:

- czy stanowiska o podobnej wartości mają podobną punktację,
- czy wyniki są spójne między działami,
- czy nie ma nielogiczności (np. asystent wyżej niż specjalista),
- czy hierarchia stanowisk odzwierciedla realia biznesowe.

Tworzenie siatki stanowisk i powiązanie ich z systemem wynagrodzeń

Grupy zaszeregowania – jak powstają i jak interpretować progi punktowe

Grupy zaszeregowania powstają poprzez **pogrupowanie stanowisk o zbliżonej wartości punktowej** uzyskanej w procesie wartościowania.

Każda grupa obejmuje przedział punktów (np. 180–220 pkt), który odpowiada podobnemu poziomowi odpowiedzialności, złożoności i wpływu na organizację.

Interpretacja progów:

- im wyższa liczba punktów, tym wyższa pozycja stanowiska w hierarchii,
- stanowiska w tej samej grupie są **porównywalne pod względem wartości**, nawet jeśli różnią się nazwą lub działem,
- progi powinny być logiczne i spójne w całej organizacji.

Przeniesienie wyników wartościowania na strukturę płac

Dla każdej grupy ustala się:

- minimalne wynagrodzenie,
- wynagrodzenie średnie,
- wynagrodzenie maksymalne.

Lub:

- minimalne wynagrodzenie,
- maksymalne wynagrodzenie.

Można opierać się na:

- budżecie organizacji,
- benchmarkach rynkowych,
- dotychczasowej strukturze płac.

Integracja wartościowania z procesami HR

Wartościowanie wspiera:

- rekrutację (określa poziom stanowiska),
- awanse (wskazuje wymagania na wyższy poziom),
- systemy szkoleniowe (kompetencje wynikające ze stanowiska),
- oceny okresowe (weryfikacja realizacji zadań),
- politykę wynagrodzeń (transparentna siatka płac).

Jak aktualizować siatkę płac wraz z rozwojem organizacji

Siatkę płac należy aktualizować:

- cyklicznie (np. raz w roku),
- po zmianach rynkowych,
- przy rozwoju lub reorganizacji podmiotu,
- po zmianach zakresów obowiązków stanowisk.

Aktualizacja powinna:

- opierać się na ponownym wartościowaniu lub walidacji,
- uwzględniać dane rynkowe,
- zachowywać spójność i transparentność systemu.

Wdrożenie, komunikacja i utrzymanie systemu

Audyt startowy i harmonogram działań

Audyt startowy stanowi punkt wyjścia do wdrożenia jawności wynagrodzeń i pozwala ocenić aktualny poziom dojrzałości organizacji.

Zakres audytu startowego obejmuje:

- analizę obecnego systemu wynagradzania (struktura płac, premie, dodatki, benefits),
- przegląd dokumentacji HR (opisy stanowisk, regulaminy wynagradzania, umowy, polityki wewnętrzne),
- ocenę zgodności praktyk z Dyrektywą UE 2023/970 i prawem krajowym,
- identyfikację ryzyk prawnych, finansowych i wizerunkowych,
- ocenę gotowości organizacji do komunikowania widełek płacowych i informacji o wynagrodzeniach.

Na podstawie audytu tworzony jest harmonogram działań, który obejmuje:

- etapy wdrożenia (wartościowanie, budowa siatki płac, korekty wynagrodzeń),
- przypisanie odpowiedzialności (HR, menedżerowie, zarząd), kamienie milowe i terminy realizacji,
- działania komunikacyjne i szkoleniowe,
- przygotowanie organizacji do obowiązków raportowych.

Kiedy i jak przeprowadzać ponowne wartościowanie stanowisk?

Ponowne wartościowanie należy przeprowadzać wtedy, gdy **zmienia się treść pracy**, struktura organizacji lub otoczenie biznesowe. Najważniejsze sytuacje:

1. Zmiana zakresu obowiązków na stanowisku

- dodanie nowych zadań, np. zarządzania zespołem, budżetem, projektami,
- znaczące zwiększenie odpowiedzialności,
- przejęcie procesów od innych stanowisk.

2. Reorganizacja lub zmiany w strukturze organizacyjnej

- tworzenie nowych działów,
- łączenie lub dzielenie stanowisk,
- optymalizacja procesów.

3. Wprowadzenie nowych technologii i narzędzi pracy

- automatyzacja,
- digitalizacja procesów,
- zmiana charakteru pracy (np. większa specjalizacja).

4. Tworzenie nowych stanowisk

- każde nowe stanowisko powinno zostać wartościowane przed określeniem płacy.

5. Znaczące zmiany rynkowe lub regulacyjne

- zmiana poziomu trudności pracy w całym sektorze,
- zmiany prawne wpływające na zakres odpowiedzialności.

6. Cykl planowy (regularny przegląd)

- najczęściej co 2–3 lata, aby utrzymać aktualność siatki stanowisk,
- konieczne, gdy firma dynamicznie rośnie.

7. Wątpliwości zgłaszane przez menedżerów lub HR

- zauważalne rozbieżności w odpowiedzialności między stanowiskami,
- nieaktualne opisy stanowisk,
- problemy z rekrutacją lub rotacją wskazujące na niedopasowanie kategorii płac.

Jak aktualizować:

- aktualizacja opisów stanowisk jako punkt wyjścia,
- ponowne wartościowanie tylko zmienionych stanowisk,
- weryfikacja progów punktowych i widełek płacowych,
- dokumentowanie decyzji i uzasadnień,
- komunikowanie zmian w sposób spójny i zrozumiały.

DOŁĄCZ DO SZKOLENIA
PEŁNOWYMIAROWEGO

Wartościowanie stanowisk pracy jako element bezpiecznego wdrożenia dyrektywy o jawności wynagrodzeń



Weź udział w szkoleniu i zyskaj:

- certyfikat
- dostęp do nagrania
- możliwość zadawania pytań po szkoleniu

Z kodem **WARTOŚCIOWANIE**
zyskasz 10% zniżki – tylko przez 48h!