

Dokąd zmierza wartościowanie pracy?

Malwina Raducka

Sedlak & Sedlak

Kraków,

6-7 czerwca 2006

Statyczne metody wartościowania

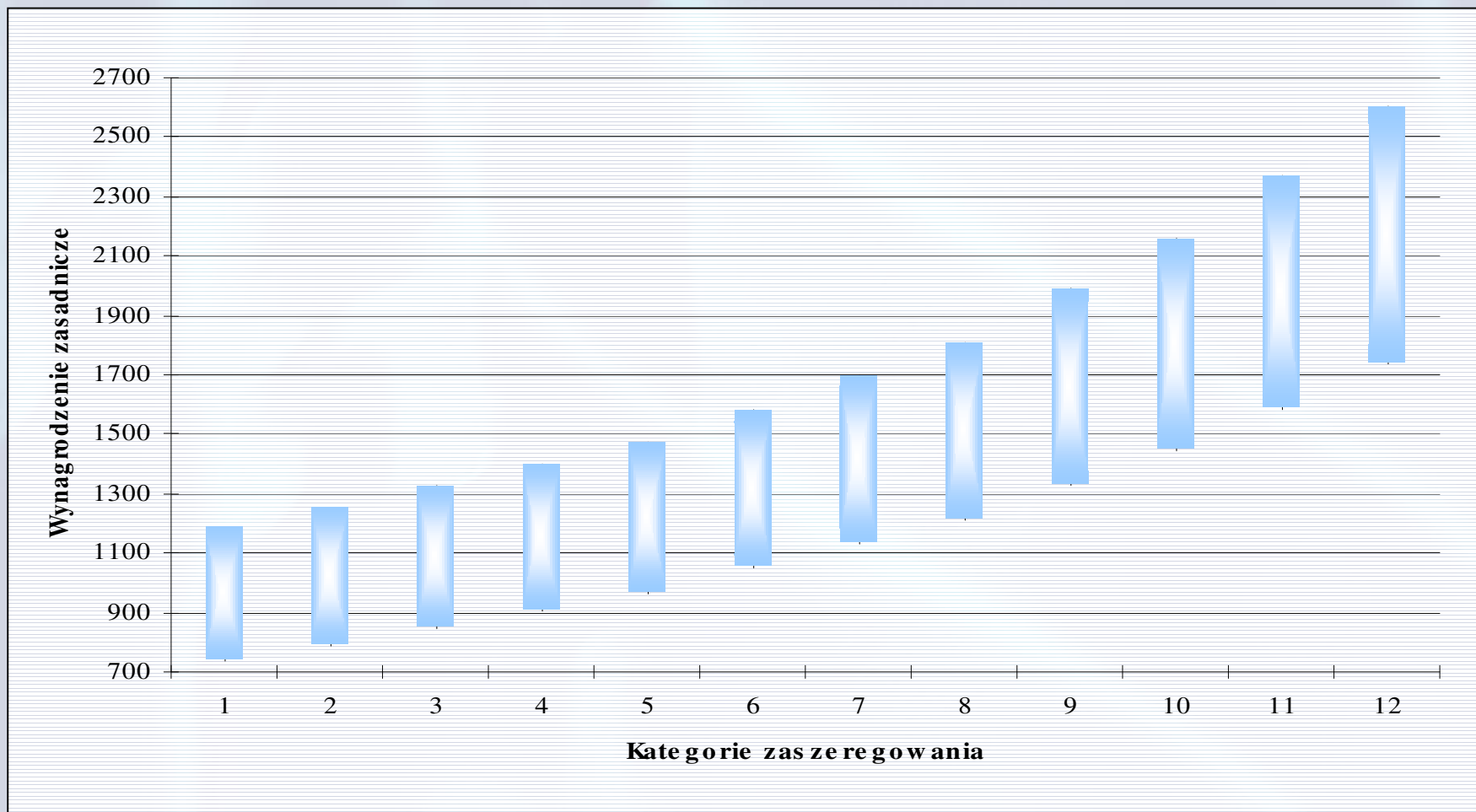
- **główny cel:** analiza i ocena treści pracy prowadząca do wyznaczenia miejsca w hierarchii stanowisk,
- wynik: „**sprawiedliwa**” siatka płac poprzez unikanie dysproporcji pomiędzy wynagrodzeniami pracowników,
- stałe kryteria oceny treści pracy (*Międzynarodowy Komitet Organizacji w Genewie, tzw. schemat genewski*).

Statyczne metody wartościowania

Kryteria oceny trudności pracy

	<u>Kryteria elementarne</u>
Doświadczenie	
Wykształcenie	
Warunki pracy	
Wysiłek	
Odpowiedzialność	Decyzje
	Kierowanie
	Kontakty zewnętrzne

Statyczne metody wartościowania



Statyczne metody wartościowania

SPRAWIEDLIWOŚĆ WEWNĘTRZNA

**NACISK NA
SPRAWIEDLIWOŚĆ
WEWNĘTRZNA**

**SPRAWIEDLIWE =
ADEKWATNE DO
TRUDNOŚCI PRACY
I WYMAGANYCH
KWALIFIKACJI I
UMIEJĘTNOŚCI**

EFEKTYWNOŚĆ

**SYSTEM
WYNAGRODZEŃ
JEST EFEKTYWNY
WTEDY, KIEDY
JEST
SPRAWIEDLIWY
DLA
PRACOWNIKÓW
I PRACODAWCY**

Problemy z tradycyjnym wartościowaniem

- koncentruje się na **treści pracy**,
- **nie** pozwala uzależnić pensji od efektów pracy – np. trzeba zbudować jeszcze **System Ocen**,
- **nie** uwzględnia kompetencji i umiejętności osób pracujących na danym stanowisku,
- pozwala ustalić **część stałą** wynagrodzenia,
- proces bardzo **pracochłonny, kosztowny, mało efektywny** dla organizacji,
- wyniki szybko nieaktualne - nie pozwala na dynamiczne administrowanie wynagrodzeniami,
- brak czynników odzwierciedlających strukturę rynkową.

Dynamiczne metody wartościowania

- **główny cel:** analiza i ocena treści pracy prowadząca do wyznaczenia miejsca w hierarchii stanowisk + uwzględnienie czynników związanych z pracownikiem na stanowisku,
- np. metoda Sulzera: do sumy punktów dodanych z tytułu wymagań i trudności pracy dolicza się narzut procentowy z tytułu cech osobowości i umiejętności pracownika.
- np. wartościowanie kompetencji

Dynamiczne metody wartościowania

SPRAWIEDLIWOŚĆ WEWNĘTRZNA

**SPRAWIEDLIWE
=
ADEKWATNE DO
TRUDNOŚCI PRACY
I WYMAGANYCH
KWALIFIKACJI
I UMIEJĘTNOŚCI**

SPRAWIEDLIWOŚĆ INDYWIDUALNA

**SPRAWIEDLIWE
=
ADEKWATNE DO
UMIEJĘTNOŚCI
I DOŚWIADCZENIA
PRACOWNIKA**

EFEKTYWNOŚĆ

**EFEKTYWNY
WTEDY, KIEDY
JEST
UZALEŻNIONY OD
TRUDNOŚCI
PRACY
I UMIEJĘTNOŚCI
I DOŚWIADCZENIA
PRACOWNIKA**

Problemy z dynamicznymi metodami wartościowania

- wyniki szybko tracą na aktualności - nie pozwala to na dynamiczne administrowanie wynagrodzeniami,
- brak czynników odzwierciedlających strukturę rynkową,
- proces bardzo **pracochłonny, kosztowny, mało efektywny** dla organizacji.

Wartościowanie zewnętrzne – wycena rynkowa stanowisk

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1												
2		wybierz stanowisko										
3		Administrator baz danych										
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												

	N	I. firm	1 decyl	Dolny kwartyl	Mediana	Górny kwartyl	9 decyl	Średnia
podstawowe	23	11	1 920	2 542	2 970	3 300	4 204	3 171
całkowite	23	11	2 077	2 641	3 080	3 573	4 436	3 448
polski	10	4	1 937	2 446	2 700	2 912	3 441	2 709
zagraniczny	13	7	2 549	3 046	3 512	4 055	4 917	4 002
między 200 a 1000	5	4	1 700	1 937	2 700	2 900	4 917	2 831
powyżej 1000 osób	18	7	2 446	2 777	3 269	3 613	4 436	3 640
100 do 1 mld	13	8	1 937	2 549	3 012	3 441	4 917	3 527
produkcja	20	9	1 937	2 549	3 145	3 573	4 436	3 438

A pie chart with two segments: a smaller blue segment representing 20% and a larger orange segment representing 80%.

A horizontal bar chart showing the percentage of people who receive various benefits. The x-axis ranges from 0% to 100% in 10% increments. The y-axis lists the benefits.

Benefit	% of people receiving it
Ryczałt na paliwo	~5%
Notebook	~15%
Telefon komórkowy	~15%
Szkolenia zawodowe	~65%
Szkolenia językowe	~35%
Szkolenia inne	~15%
Dodatkowa opieka medyczna	~35%
Ubezpiec. NW	~15%
Ubezpiec. na życie	~15%
Prywatna emerytura (III filar)	~5%
Dopłaty do studiów	~5%
Dopłaty do rekreacji	~35%
Dopłaty do mieszkania	~35%
Dopłaty do posiłków/stołówki	~35%
Dopłaty do wypoczynku	~35%
Imprezy integracyjne	~55%
Preferencyjne pożyczki pieniężne	~35%

% osób, którym przysługiwał dodatek

Problemy z wartościowaniem zewnętrznym

- zdecydowane zawyżenie płac na niektórych stanowiskach,
- stopniowe zawężanie kategorii stanowisk,
- brak poczucia sprawiedliwości wewnętrznej,
- brak zadowolenia pracowników z wynagrodzenia,
- poziom rynkowy wynagrodzenia nie odzwierciedla wagi stanowiska dla organizacji.

Co powinno ostatecznie decydować o wynagrodzeniu?

**WEWNĘTRZNA
SYTUACJA FIRMY –
WYNIK
WARTOŚCIOWANIA**

WARTOŚĆ WEWNĘTRZNA

**STATYCZNE LUB
DYNAMICZNE
WARTOŚCIOWANIE
STANOWISK**



**WARTOŚĆ
RYNKOWA
STANOWISKA**

WARTOŚĆ ZEWNĘTRZNA

**WYCENA
STANOWISK**

Z perspektywy firmy

SPRAWIEDLIWOŚĆ

**TAKIE
WYNAGRODZENIE,
KTÓRE POWIĄZANE
JEST Z WYNIKAMI
PRACY I ICH
WPŁYWEM NA
EFEKTYWNOŚĆ
ORGANIZACJI**

EFEKTYWNOŚĆ

**SYSTEM
WYNAGRODZEŃ
JEST EFEKTYWNY
KIEDY POZWALA
NA OSIĄGANIE
NAJLEPSZYCH
EFEKTÓW PRZY
NAJMNIEJSZYCH
NAKŁADACH**

WARTOŚĆ WEWNĘTRZNA

**WARTOŚCIOWANIE
STANOWISK**
(job evaluation)

WARTOŚĆ ZEWNĘTRZNA

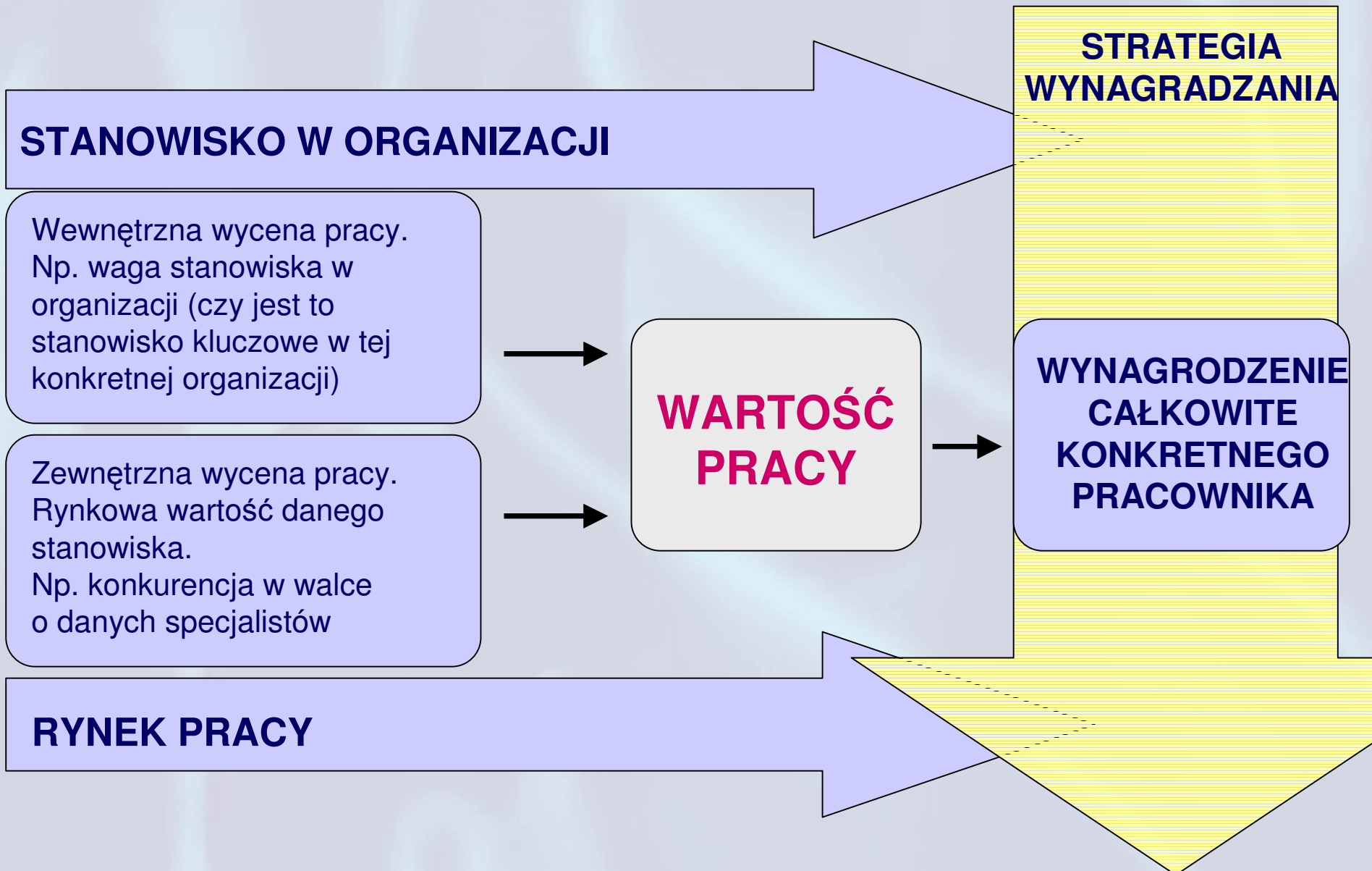
**WYCENA
RYNKOWA
STANOWISK**
(job pricing)

ZINTEGROWANE PERSPEKTYWY

**WYCENA
PRACY**
(work evaluation)

Wycena pracy (work valuation)

- autorzy koncepcji: Robert L. Heneman, Peter V. LeBlanc,
- **główny cel:** zbudowanie takiego systemu wynagrodzeń, który będzie wspierał realizację strategii firmy, identyfikując najważniejsze stanowiska i odzwierciedlając sytuację rynkową,
- **operacyjnie:** przeznaczenie głównej części funduszu wynagrodzeń na płace na kluczowych dla firmy stanowiskach,
- **dodatkowo:** narzędzie pozwalające na weryfikację realizacji strategii personalnej.



5 podstawowych zasad wyceny pracy

Strategia wynagrodzeń wynika ze strategii biznesowej	Firma korzystająca z wyceny pracy podejmuje decyzje co do: <ul style="list-style-type: none">• wysokości płac (całościowego budżetu wynagrodzeń)• struktury płacy• komunikacji z pracownikami• jawności wynagrodzeń w organizacji
Najważniejsze jest ustalenie wartości wewnętrznej	To ustalenie wartości wewnętrznej jest centralnym, najważniejszym, strategicznym etapem wyceny pracy. Do tego etapu angażuje się najwyższych menedżerów.
Prowadzi do określenia całego pakietu wynagrodzeń	W wyniku procesu wyceny pracy (za pomocą jednego podejścia) określone zostają: płaca podstawowa, premie, nagrody czy nawet świadczenia.
Dane rynkowe punktem wyjścia dla ustalenia wyceny pracy	Są podstawowym czynnikiem pozwalającym na określenie adekwatnego poziomu i struktury wynagrodzeń. Są jednak zawsze wykorzystywane w kontekście oceny wewnętrznej.
Wiązana jest z innymi procesami zarządzania personelem	Wycena pracy pozwala wiązać systemy zarządzania wynagrodzeniami, wynikami, talentami. Pozwala na przyciąganie najlepszych. Dodatkowo można szacować czy na kluczowych stanowiskach znajdują się najefektywniejsi pracownicy.

Etapy przeprowadzania wyceny pracy

- 1** Podsumowanie strategii firmy, identyfikacja głównych celów.
- 2** Wewnętrzna wycena pracy.
- 3** Zewnętrzna wycena pracy.
- 4** Ustalenie relacji poszczególnych składników pakietu wynagrodzeń.
- 5** Ustalenie indywidualnych lub grupowych pakietów wynagrodzeń.

Identyfikacja głównych celów

1. Nazwanie kluczowego celu
2. Szczegółowe zdefiniowanie celu
3. Ustalenie hierarchii celów, np. procentowej wagi na tle innych celów.



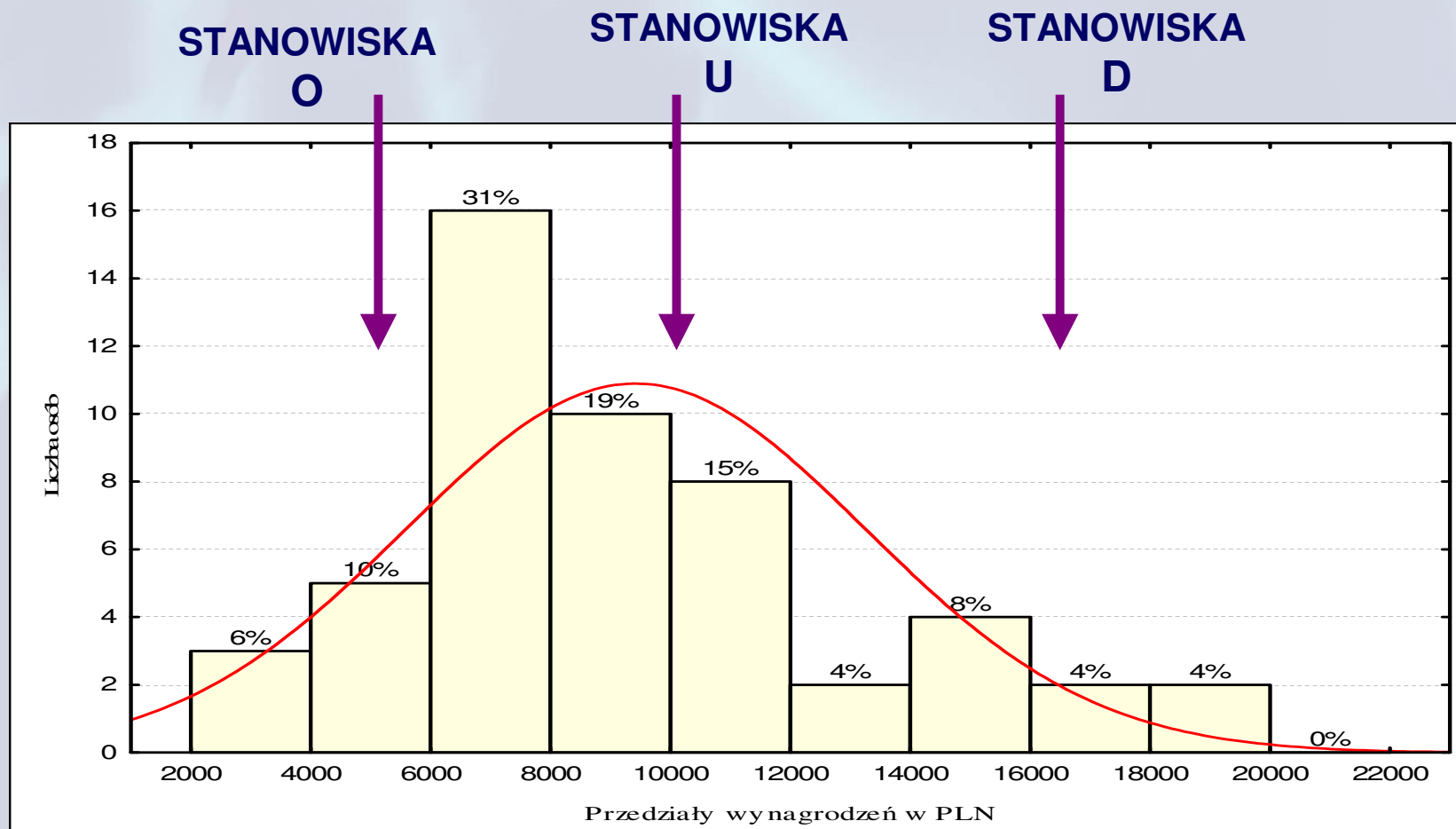
Wewnętrzna wycena pracy

Strategiczne kryteria wyceny	Ograniczony wpływ	Umiarkowany wpływ	Duży wpływ
Wzrost przychodów			
Zarządzanie przez cele	Stanowisko wspiera systemy, procesy, metody, które wspierają dany czynnik pomocniczy	Stanowisko wspiera systemy, procesy, metody, które wpływają na dany czynnik	Stanowisko wpływa systemy, procesy, metody, które tworzą i/lub optymalizują dany czynnik
Optymalizacja procesów			
Zadowolenie klienta			

Wewnętrzna wycena pracy

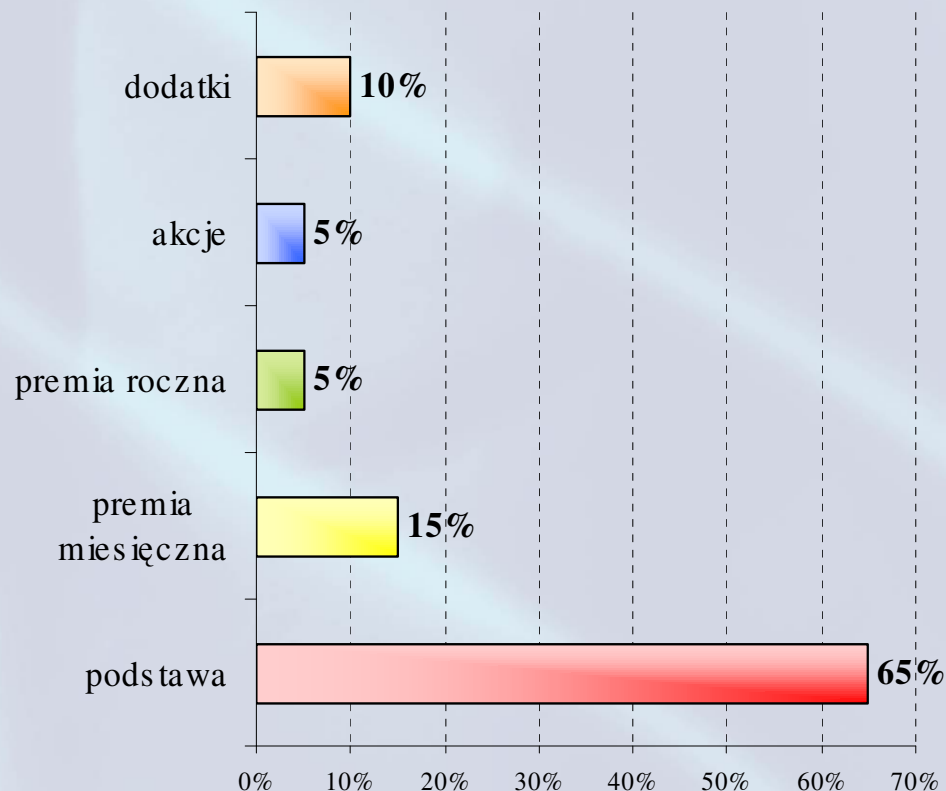
Wycena pracy	Wzrost przychodów	Obniżenie kosztu	Optymalizacja procesów	Zadowolenie klienta	Wewnętrzna wartość stanowiska
	35%	30%	25%	10%	
Stanowisko A	d	d	d	u	d
Stanowisko B	u	u	d	o	u
Stanowisko C	d	u	u	u	u
Stanowisko D	o	o	u	d	u
Stanowisko E	o	o	u	o	o

Zewnętrzna wycena pracy

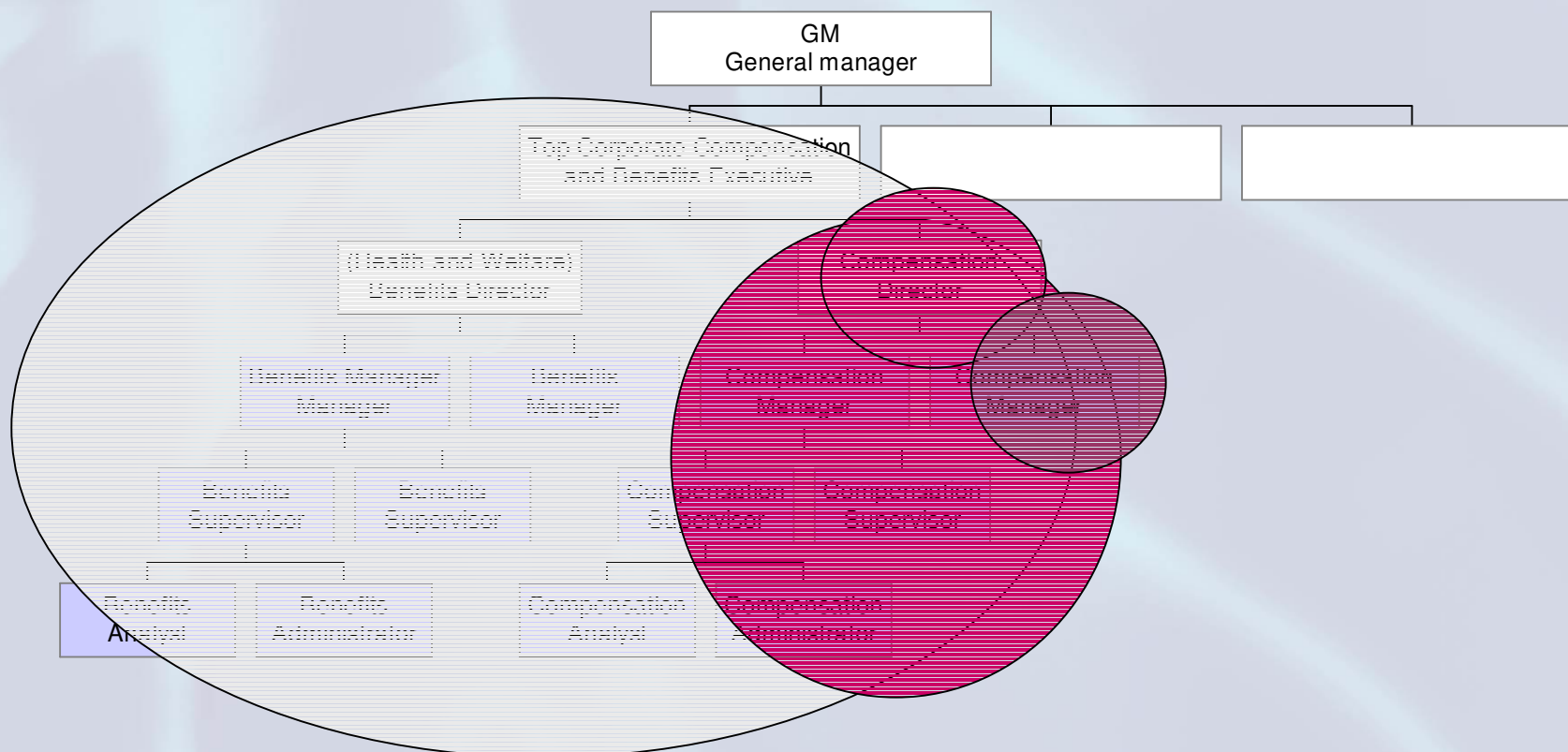


Ustalenie relacji poszczególnych składników pakietu wynagrodzeń

- wysokości płacy zasadniczej
- wysokości premii
- wynagrodzeń długoterminowych



Ustalenie indywidualnych lub grupowych pakietów wynagrodzeń



Wycena pracy

**SPRAWIEDLIWE
WEWNĘTRZNIE**

=

**ADEKWATNE DO
TRUDNOŚCI PRACY,
KWALIFIKACJI I
UMIEJĘTNOŚCI**

**SPRAWIEDLIWE
ZEWNĘTRZNIE**

=

**ADEKWATNE DO
STAWEK
WYNAGRODZEŃ NA
RYNKU**

**SPRAWIEDLIWE
INDYWIDUALNIE**

=

**ADEKWATNE DO
UMIEJĘTNOŚCI
I DOŚWIADCZENIA
PRACOWNIKA**

**SPRAWIEDLIWE
PROCEDURALNIE**

=

**WYCENA POZWALA
NA STWORZENIE
SYSTEMU OCENY
I WYNAGRADZANIA**

Bibliografia

1. K. Kwiecień, *Czy wartościowanie stanowisk pracy jest konieczne, aby zbudować motywacyjny system wynagrodzeń zasadniczych?*, kadry.info.pl
2. G. Milkovich, J. Newman, *Compensation*, Boston, 1990.
3. C. Ellis, R. Laymon, P. LeBlanc, *Strategic work valuation*, Worldatwork Journal, worldatwork.org
4. Z. Martyniak, *Metodologia wartościowania pracy*, Kraków, 1998.
5. R. Heneman, P. LeBlanc, *Developing a More Relevant and Competitive Approach for Valuing Knowledge Work*, Compensation & Benefits Review, Nr 4, 2002.
6. R. Heneman, P. LeBlanc, *Work Valuation Addresses Shortcomings of Both Job Evaluation and Market Pricing*, Compensation & Benefits Review, Nr 1, 2003.
7. C. Jones, P. LeBlanc, *An alternative to pure market pricing for defining executive Compensation Levels*, imakenews.com
8. M. Juchnowicz (red.) *Wynagrodzenia w MŚP*, IPiSS, Warszawa 2005.
9. Z. Sekuła, *Systemy wynagradzania w Polsce w świetle badań*, XVII Zeszyty Naukowe WSZiF we Wrocławiu, Wrocław 2004.