

Develsoft

PRZEWODNIK

DLA FIRM —————
JAWNOŚĆ WYNAGRODZEŃ



**20
27**

884 992 112
www.develsoft.pl

Autorem treści merytorycznej jest:

Joanna Ziobro - Lider Działu Wdrożeń Kadr i Płac

Czy Twoja firma jest gotowa na wartościowanie stanowisk pracy?

Praktyczny przewodnik dla firm,
które chcą uporządkować
strukturę stanowisk i
wynagrodzeń

Spis treści

I. Wstęp (str.3)

II. Czy Twoja firma jest gotowa na wartościowanie? (str.4)

III. Czym wartościowanie nie jest? (str.5)

IV. Od czego naprawę zacząć? (str. 6-9)

V. Najczęstsze błędy (str.10)

VI. 10 pytań przed rozpoczęciem projektu (str.11)

VII. Podsumowanie (str.12)

VIII. Bonus - narzędzie do przeprowadzenia krótkiego audytu organizacji (str.13-17)

I. Wstęp

Wiele firm zaczyna myśleć o wartościowaniu stanowisk pracy wtedy, gdy pojawiają się pierwsze trudności z zarządzaniem wynagrodzeniami lub strukturą organizacyjną.

Pracownicy pytają o różnice w płacach. Menedżerowie mają problem z określeniem wynagrodzenia dla nowych osób. Zakres obowiązków zmieniał się przez lata, ale opisy stanowisk pozostały takie same. **Brzmi znajomo?**

To dobry moment, aby uporządkować informacje o stanowiskach oraz **przygotować organizację do wartościowania.**

Wbrew pozorom cały proces nie zaczyna się od przyznawania punktów ani wyboru metody oceny. Zaczyna się od danych - aktualnych opisów stanowisk, jasno określonych zakresów odpowiedzialności i spójnych informacji wykorzystywanych przez dział HR.

W praktyce to właśnie jakość danych o stanowiskach decyduje o spójności całego procesu HR.

W tym poradniku pokazujemy, jak przygotować firmę do tego procesu.

II. Czy Twoja firma jest gotowa na wartościowanie?

Nie każda organizacja potrzebuje wartościowania od razu. Są jednak sytuacje, które wyraźnie pokazują, że warto o nim pomyśleć.

Jeżeli choć na **dwa** z poniższych pytań odpowiesz „tak” prawdopodobnie jest dobry moment aby **uporządkować strukturę stanowisk**.

1. Pracownicy pytają o różnice w wynagrodzeniach.
2. Powstają nowe stanowiska i trudno określić ich miejsce w organizacji.
3. Podobne stanowiska mają różne zakresy obowiązków.
4. Opisy stanowisk nie były aktualizowane od kilku lat.
5. Dane o stanowiskach znajdują się w różnych miejscach – w arkuszach Excel, dokumentach lub systemie kadrowym.
6. Kierownicy mają problem z określeniem poziomu wynagrodzenia dla nowych pracowników.

Nie oznacza to, że w firmie dzieje się coś złego. To sygnał, że warto **uporządkować** informacje i **przygotować** organizację do kolejnych zmian.

III. Czym wartościowanie nie jest?

To jeden z najczęściej pojawiających się mitów. Wartościowanie **nie służy** ocenie pracowników. Nie sprawdzamy:

- kto pracuje lepiej,
- kto ma dłuższy staż,
- kto osiąga lepsze wyniki,
- kto jest bardziej zaangażowany.

Oceniamy wyłącznie stanowisko, czyli wymagania, odpowiedzialność i wpływ danej roli na funkcjonowanie organizacji.

Przykład

W firmie pracują dwie osoby na stanowisku Specjalisty ds. administracji.

Pani Anna pracuje od **piętnastu lat** i doskonale zna organizację.

Pan Tomasz został zatrudniony **sześć miesięcy** temu.

Podczas wartościowania oba stanowiska otrzymają taką samą ocenę, ponieważ analizowane jest stanowisko a nie doświadczenie czy efektywność konkretnej osoby.

IV. Od czego naprawdę zacząć?

Wiele osób zakłada, że pierwszym krokiem będzie wybór metody wartościowania. **W praktyce jest odwrotnie.**

Najpierw warto odpowiedzieć sobie na kilka prostych pytań.

- Czy opisy stanowisk są aktualne?
- Czy wiadomo kto za co odpowiada?
- Czy nazwy stanowisk są spójne?
- Czy wszyscy korzystają z tych samych informacji?

Jeżeli odpowiedź na któreś z tych pytań brzmi „**nie**”, warto zacząć właśnie od uporządkowania danych.

Dobra praktyka

W wielu organizacjach informacje o stanowiskach znajdują się jednocześnie w arkuszach Excel, dokumentach Word, regulaminach i systemie kadrowym.

Przed rozpoczęciem projektu dobrze jest upewnić się, że wszystkie źródła zawierają spójne i aktualne informacje. Dzięki temu cały proces przebiega sprawniej, a jego wyniki są bardziej wiarygodne.

IV. Od czego naprawdę zacząć?

Krok 1. Zaktualizuj opisy stanowisk

To **fundament** całego projektu.

Opis stanowiska powinien odpowiadać na kilka podstawowych pytań:

- Jaki jest cel stanowiska?
- Jakie są główne obowiązki?
- Za jakie decyzje odpowiada pracownik?
- Jakiej wiedzy i doświadczenia wymaga ta rola?
- Z kim współpracuje na co dzień?

Przykład

Opis stanowiska kierownika magazynu został przygotowany siedem lat temu. W dokumentacji zapisano, że zarządza pięcioosobowym zespołem.

W rzeczywistości odpowiada już za dwadzieścia osób, budżet działu i wdrożenie nowego systemu magazynowego.

Bez aktualizacji opisu stanowisko zostałoby ocenione znacznie niżej, niż wynika to z rzeczywistej odpowiedzialności.

IV. Od czego naprawdę zacząć?

Krok 2. Porozmawiaj z kierownikami

Dokumenty nie zawsze pokazują pełny obraz.

Dlatego warto porozmawiać z osobami, które najlepiej znają zakres obowiązków swoich zespołów.

Zadaj proste pytania:

- Co jest najważniejszym zadaniem na tym stanowisku?
- Za jakie decyzje odpowiada pracownik?
- Co zmieniło się w ostatnich latach?
- Jakie konsekwencje może mieć błędna decyzja?

Takie rozmowy często pokazują, że rzeczywisty zakres odpowiedzialności **jest znacznie większy** niż wynika z dokumentacji.

IV. Od czego naprawdę zacząć?

Krok 3. Ustal jasne kryteria

Dobre wartościowanie opiera się na prostych i zrozumiałych zasadach. Najczęściej analizuje się:

- Wiedzę – jakie kwalifikacje są potrzebne?
- Doświadczenie – jakiego przygotowania wymaga stanowisko?
- Odpowiedzialność – za ludzi, budżet, sprzęt lub wyniki.
- Samodzielność – jakie decyzje można podejmować bez konsultacji.

Im prostsze kryteria, tym łatwiej zachować **obiektywizm**.

Historia z praktyki

Firma zatrudniała dwóch Specjalistów ds. zakupów. Na pierwszy rzut oka były to **identyczne stanowiska**. Po analizie okazało się jednak, że pierwszy pracownik odpowiadał za zamówienia materiałów biurowych, natomiast drugi prowadził negocjacje z zagranicznymi dostawcami odpowiadał za kontrakty o wartości kilku milionów złotych rocznie.

Oba stanowiska miały tę samą nazwę, ale ich odpowiedzialność była zupełnie inna. To dobry przykład pokazujący, że nie warto oceniać stanowisk wyłącznie po nazwie.

V. Najczęstsze błędy

Błąd 1. Ocenianie pracownika zamiast stanowiska

Wartościowanie dotyczy stanowiska, a nie osoby, która je zajmuje.

Błąd 2. Nieaktualne opisy stanowisk

Jeżeli dokument nie odzwierciedla rzeczywistego zakresu obowiązków, trudno o rzetelną ocenę.

Błąd 3. Kierowanie się nazwą stanowiska

Ta sama nazwa nie zawsze oznacza ten sam poziom odpowiedzialności.

Błąd 4. Brak udziału kierowników

To właśnie oni najlepiej znają zakres obowiązków swoich zespołów.

Błąd 5. Brak komunikacji

Pracownicy powinni wiedzieć, że wartościowanie nie jest oceną ich pracy ani zapowiedzią zmian wynagrodzeń.

VI. 10 pytań przed rozpoczęciem projektu

Przed rozpoczęciem wartościowania warto odpowiedzieć na kilka pytań.

1. Czy wszystkie stanowiska mają aktualne opisy?
 2. Czy podobne stanowiska mają podobny zakres obowiązków?
 3. Czy nazwy stanowisk są spójne?
 4. Czy kierownicy znają cel projektu?
 5. Czy pracownicy zostali poinformowani o planowanych działaniach?
 6. Czy wiadomo, do czego zostaną wykorzystane wyniki?
 7. Czy wybrano osoby odpowiedzialne za projekt?
 8. Czy przygotowano harmonogram?
 9. Czy dane o stanowiskach są kompletne i aktualne?
 10. Czy organizacja jest gotowa na ewentualne zmiany wynikające z projektu?
-

VII. Podsumowanie

Wartościowanie stanowisk pracy nie zaczyna się od metody ani arkusza oceny.

Zaczyna się od danych.

Im bardziej **uporządkowana** jest organizacja tym łatwiej przeprowadzić cały proces i wykorzystać jego efekty w praktyce.

Dobrze przygotowane informacje o stanowiskach wspierają nie tylko samo wartościowanie, ale również **codzienne zarządzanie kadrami, strukturą organizacyjną oraz procesami w systemie ERP.**

W wielu firmach to właśnie **uporządkowanie danych** okazuje się najważniejszym efektem całego projektu.

VIII. BONUS

Czy Twoja firma jest gotowa na wartościowanie stanowisk pracy? Poniżej dajemy Ci narzędzie do przeprowadzenia krótkiego audytu organizacji.

Odpowiedz na poniższe pytania, zaznaczając TAK lub NIE. Nie jest to test wiedzy ale proste narzędzie, które pomoże, ocenić czy organizacja jest przygotowana do rozpoczęcia projektu.

Pytania:

1. Czy wszystkie stanowiska mają aktualne opisy?
2. Czy zakres obowiązków jest zgodny z rzeczywistością?
3. Czy podobne stanowiska mają podobny zakres odpowiedzialności?
4. Czy nazwy stanowisk są stosowane w całej organizacji w jednolity sposób?
5. Czy wiadomo, kto odpowiada za aktualizację opisów stanowisk?

Ciąg dalszy pytań na następnej stronie

VIII. BONUS

6. Czy kierownicy znają rzeczywisty zakres obowiązków swoich pracowników?
7. Czy dane o stanowiskach są przechowywane w jednym miejscu?
8. Czy informacje w systemie kadrowym są zgodne z dokumentacją?
9. Czy pracownicy wiedzą, czym jest wartościowanie stanowisk?
10. Czy w organizacji obowiązują jasne zasady tworzenia nowych stanowisk?
11. Czy wiadomo, w jaki sposób zostaną wykorzystane wyniki wartościowania?
12. Czy przygotowano osoby, które będą uczestniczyć w projekcie?

Przejdź na następną stronę żeby się dowiedzieć jak interpretować wynik

Jak interpretować wynik?

10–12 odpowiedzi „TAK”

Gratulacje! Organizacja jest dobrze przygotowana do rozpoczęcia wartościowania stanowisk. Prawdopodobnie większość niezbędnych informacji jest już uporządkowana, co pozwoli sprawnie przeprowadzić cały proces.

6–9 odpowiedzi „TAK”

To dobry moment, aby uzupełnić brakujące informacje. Najczęściej warto zacząć od aktualizacji opisów stanowisk, uporządkowania nazewnictwa oraz weryfikacji danych wykorzystywanych przez dział HR.

Mniej niż 6 odpowiedzi „TAK”

Przed rozpoczęciem wartościowania warto poświęcić czas na uporządkowanie danych i procesów. Dzięki temu wyniki projektu będą bardziej wiarygodne i łatwiej będzie wykorzystać je w praktyce.

Co dalej?

Jeżeli po wypełnieniu audytu okazało się, że część danych wymaga uporządkowania, warto rozpocząć od trzech prostych kroków:

1. Zaktualizuj opisy stanowisk

Sprawdź, czy odzwierciedlają rzeczywisty zakres obowiązków i odpowiedzialności.

2. Uporządkuj dane o stanowiskach

Zadbaj o spójne nazewnictwo, strukturę organizacyjną i aktualność informacji wykorzystywanych przez dział HR.

3. Zaplanuj kolejne działania

Dopiero na tej podstawie warto przejść do wartościowania stanowisk oraz ewentualnych zmian w polityce wynagrodzeń.

Potrzebujesz wsparcia?

Wartościowanie stanowisk pracy wymaga spójnych i aktualnych danych o strukturze organizacyjnej oraz zakresach obowiązków.

Jeżeli planujesz uporządkowanie tych informacji lub przygotowanie organizacji do dalszych działań w systemie enova365, skontaktuj się z naszym zespołem.

Pomożemy ocenić gotowość organizacji i przygotować dane do dalszych kroków.