KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW
THE CHANCELLERY OF THE PRIME MINISTER

HRK PARTNERS
TOWERS PERRIN ALLIANCE PARTNER

Zalecenia metodologiczne dotyczące tworzenia raportu płacowego dla służby cywilnej

Krzysztof Katolo

HRK PARTNERS S.A.

Ekspertyza przygotowana na zlecenie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

w ramach projektu „Wartościowanie stanowisk pracy oraz zmiany w systemie wynagrodzeń administracji rządowej”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
(Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

Październik 2008 r.

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Spis Treści

Rekomendacje dotyczące metodyki dopasowania stanowisk w korpusie służby cywilnej i w grupach odniesienia, na potrzeby raportu wynagrodzeń 4

Dostępne metody dopasowania stanowisk 4

Mapy Karier Towers Perrin 7

Przykład wykorzystania metodyki Mapy Karier w dopasowaniu stanowisk Korpusu Służby Cywilnej 11

Rekomendacje dotyczące doboru metodyki 15

Rekomendacje dotyczące zakresu analizowanych danych płacowych, procesu ich pozyskania i przetwarzania . 16

Dane identyfikujące pracownika 16

Informacje o dopasowaniu stanowisk 17

Dane demograficzne 17

Dane dotyczące wynagrodzeń 17

Dane dotyczące organizacji 19

Pozostałe zalecenia dotyczące procesu zbierania danych 19

Rekomendacje dotyczące analizowania danych 20

Analiza wyników badania 22

Rekomendacje dotyczące regulacji płac 24

Rekomendacje dotyczące pogłębionych analiz 25

Analiza według wielkości organizacji 25

Analiza regionalna 25

Zalecenia dotyczące doboru organizacji do próby porównawczej na potrzeby raportu płacowego. 27

Wewnętrzny rynek administracji publicznej 28

Zewnętrzny rynek administracji publicznej 32

Zewnętrzny rynek komercyjny 33

Ogólne zalecenia dotyczące tworzenia raportu płacowego 37

Metodyka dopasowania stanowisk 37

Zakres analizowanych danych 37

Dobór próby porównawczej 38

O firmie HRK PARTNERS 40

Autor opracowania 41

Materiały wykorzystane na potrzeby przygotowania ekspertyzy 42

Słownik pojęć

Dyscyplina – określona specjalizacja wymagająca specyficznej wiedzy i umiejętności w ramach obszaru funkcyjnego. Stanowi ona odpowiednik stanowiska pracy i opisuje charakterystyczne dla niego obowiązki. Na przykład: Rekrutacja bądź Szkolenia w ramach obszaru Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Obszar Funkcyjny – grupuje dyscypliny realizujące określoną funkcję dla organizacji, która wymaga podobnej wiedzy i umiejętności (np. Informatyka, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Księgowość, Administracja).

Moduł – grupuje obszary funkcyjne według zdefiniowanych kryteriów podobieństwa zadań realizowanych na potrzeby organizacji np. ze względu na zadania dotyczące procesów wewnętrznych organizacji (Administracja, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Informatyka), specyficznych dla działania organizacji (Pion Produkcji i Pion Utrzymania Ruchu w firmach produkcyjnych).

„Klub Płacowy” – grupa organizacji porównujących się w ramach jednego raportu płacowego, często powstaje z inicjatywy organizacji w nim uczestniczących. Zapewnia porównywalność wyników w czasie oraz dostosowanie metodyki i zakresu danych do specyfiki organizacji zgrupowanych w „Klubie”.

Rozpiętość kierowania – element różnicujący stanowiska kierownicze ze względu na wpływ na organizację podejmowanych decyzji, mierzony najczęściej przez pryzmat ilości zarządzanych pracowników (podległych pośrednio i bezpośrednio).

Rekomendacje dotyczące metodyki dopasowania stanowisk w korpusie służby cywilnej i w grupach odniesienia, na potrzeby raportu wynagrodzeń

Organizacje działające na rynku, zarówno publiczne jak i prywatne, operują w specyficzny dla siebie sposób. Pomimo wielu wspólnych elementów różni je struktura, zorientowanie na klienta i rynek, sposób działania, posiadane doświadczenie, zatrudniani pracownicy, ich kompetencje i wiedza, oraz wiele innych. Nie możliwe jest, więc porównywać je w sposób bezpośredni. Niezbędna jest wspólna platforma, na którą można przełożyć poszczególne organizacje – wspólny mianownik. Mechanizm ten musi być wynikiem dogłębnej analizy docelowej grupy porównawczej, oceny wspólnych elementów i opisania ich w jeden spójny system, umożliwiający właściwe porównania. Metodyka badania powinna stanowić wspólny mianownik do dokonania porównania organizacji.

Jednym z kluczowych elementów każdego raportu z analiz płac i wynagrodzeń na dowolnym rynku jest ustalenie spójnej i jasnej metodyki, pozwalającej na jednoznaczne przypisanie stanowisk w poszczególnych z analizowanych organizacji do odpowiednich profili porównawczych. Profil porównawczy jest wzorcowym opisem badanego stanowiska, kluczowych obowiązków na nim pełnionych, wymaganej wiedzy i doświadczenia. Proces przyporządkowania pozwala uniknąć analizowania danych tylko i wyłącznie w oparciu o nazwę stanowiska. Nazwa stanowiska w jednej Jednostce może być podobna, lub nawet taka sama jak w innych, natomiast treść pracy, kompetencje i doświadczenie wymagane na tym stanowisku mogą diametralnie różnić się od praktyki rynkowej, czy też nie odpowiadać stanowi faktycznemu w innych organizacjach.

Aby uniknąć zniekształceń i zapewnić właściwą porównywalność danych należy określone stanowiska z badanych Jednostek przełożyć na profile porównawcze zdefiniowane w metodyce, innymi słowy dokonać przypisania stanowisk do odpowiednich profili porównawczych. Metodyka taka powinna się charakteryzować:

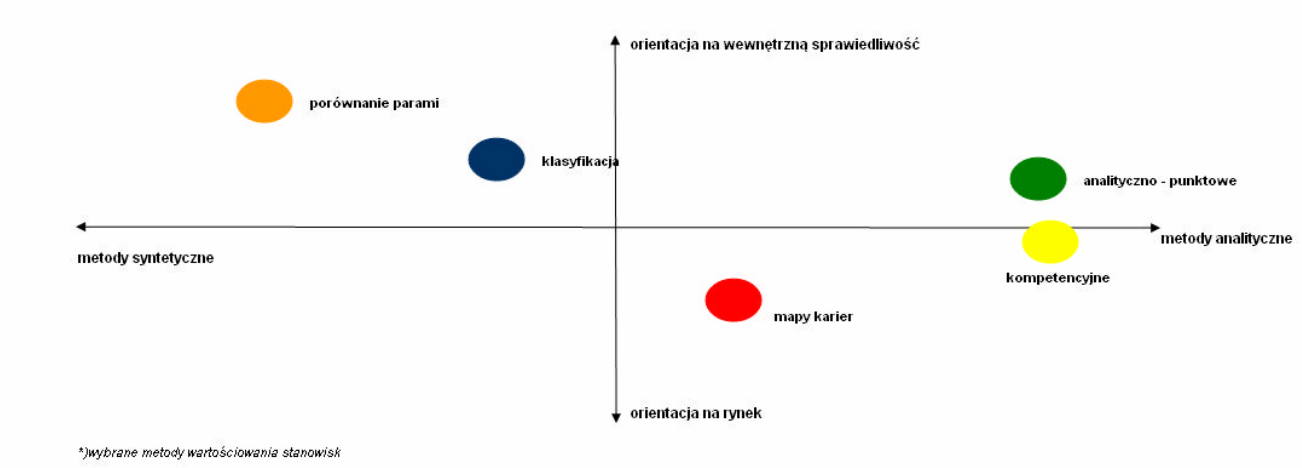
- Właściwym odwzorowaniem badanego rynku i badanych organizacji (uwzględnić specyfikę badanych stanowisk, jak również specyfikę badanych Jednostek)
- Jasnym, precyzyjnym i jednoznacznym opisem przełożenia stanowisk na profile porównawcze
- U podstaw jej powinny leżeć dwa główne elementy:
  - ✓ Wartościowanie stanowisk pracy
  - ✓ Analiza treści pracy.

Dostępne metody dopasowania stanowisk

Wartościowanie stanowisk pracy jest to systematyczny proces ustalania znaczenia i pozycji poszczególnych stanowisk w strukturze organizacyjnej. Pozwala na obiektywną, racjonalną i wiarygodną wycenę wielkości i znaczenia każdego stanowiska w stosunku do pozostałych w ramach danej organizacji. Istotne jest wskazanie różnic pomiędzy wartościowaniem stanowisk na potrzeby organizacji a wartościowaniem na potrzeby raportu płacowego. Wartościowanie na potrzeby organizacji ma za zadanie oddać stan faktyczny i strukturę stanowisk wewnątrz organizacji. Wartościowanie na potrzeby raportu ma pozwolić odnieść tą strukturę do próby porównawczej i umożliwić porównania zewnętrzne, z innymi organizacjami, lub wewnętrzne, w ramach organizacji.

Wartościowanie stanowisk pracy, także na potrzeby raportów płacowych, dzielimy według dwóch wymiarów:

- Metody analityczne / metody syntetyczne
- Metody zorientowane na rynek / metody zorientowane na wewnętrzną sprawiedliwość



Rysunek: Wybrane metody wartościowania stanowisk.Źródło: Opracowanie własne.

Metody Syntetyczne

Metody te polegają na całościowej ocenie rodzaju pracy, bez szczegółowej analizy każdej wyodrębnionej cechy. Trudność pracy szacuje się całościowo, ogólnikowo i opisowo. Poszczególne rodzaje pracy porównuje się z punktu widzenia przyjętych kryteriów, którymi są najczęściej syntetyczne cechy pracy, takie jak: wymagane kwalifikacje, odpowiedzialność, ciężkość i warunki pracy. Ocena jest wydana na podstawie znajomości pracy, doświadczeń i odczuć osoby oceniającej lub zespołu fachowców.

Ten sposób wartościowania pracy jest obarczony znaczną dozą subiektywizmu, gdyż z braku obiektywnej podstawy wynik zależy od zręczności „manipulacyjnej" osoby dokonującej pomiaru i od jej uznania. Natomiast zaletą metod syntetycznych jest ich prosta konstrukcja, mała pracochłonność, niski koszt opracowania i wdrożenia.

Metody Analityczne

Polegają one na analizie i ocenie oddzielnie każdej wyodrębnionej cechy pracy, a następnie określeniu wartości poszczególnych prac względem innych za pomocą skal liczbowych. Stosując je, dokonuje się wyodrębnienia istotnych czynników utrudnień pracy i każdemu z nich przypisuje określoną wartość. Suma ocen cząstkowych określa stopień trudności danej pracy. Ukazują one relatywne różnice w trudności pracy na różnych stanowiskach, umożliwiają dokonywanie pionowych i poziomych analiz porównawczych. Są jednak bardziej skomplikowane i wymagają dużych nakładów czasowych.

Podział na **metody zorientowane na rynek, i zorientowane na wewnętrzną sprawiedliwość**, polega na postrzeganiu systemów wartościowania jako mechanizmów podlegających regulacjom rynkowym (współistniejących z nim), a mechanizmów podlegających jedynie mechanizmom wewnętrznym. W przypadku metodyk tworzonych na potrzeby raportów płacowych, zorientowanie na rynek i możliwość porównań zewnętrznych jest kluczowym kryterium doboru.

Drugim, równie ważnym elementem, jest analiza treści pracy, czyli wskazanie właściwego obszaru funkcyjnego, obszaru pracy pracownika, który najlepiej opisuje zawartość i cel stanowiska/roli (np. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Wsparcie Prawne, Informatyka, Administracja, Finanse itp.). Każdy z tych obszarów wymaga innej wiedzy i doświadczenia, często nawet odpowiednich wymogów formalnych. W ramach określonych obszarów wyróżnić możemy ponadto poszczególne specjalizacje, np. w ramach stanowisk Informatycznych mogą to być: Programista, Wsparcie Użytkownika (Help Desk), Administracja Sieci itp. Specjalizacje te to określone profile porównawcze. Dopiero połączenie wartościowania stanowiska i odpowiedniego profilu porównawczego potrafi precyzyjnie zdefiniować stanowisko, a dzięki temu właściwie porównać je na rynku. Przykładem takiego połączenia mógłby być profil:

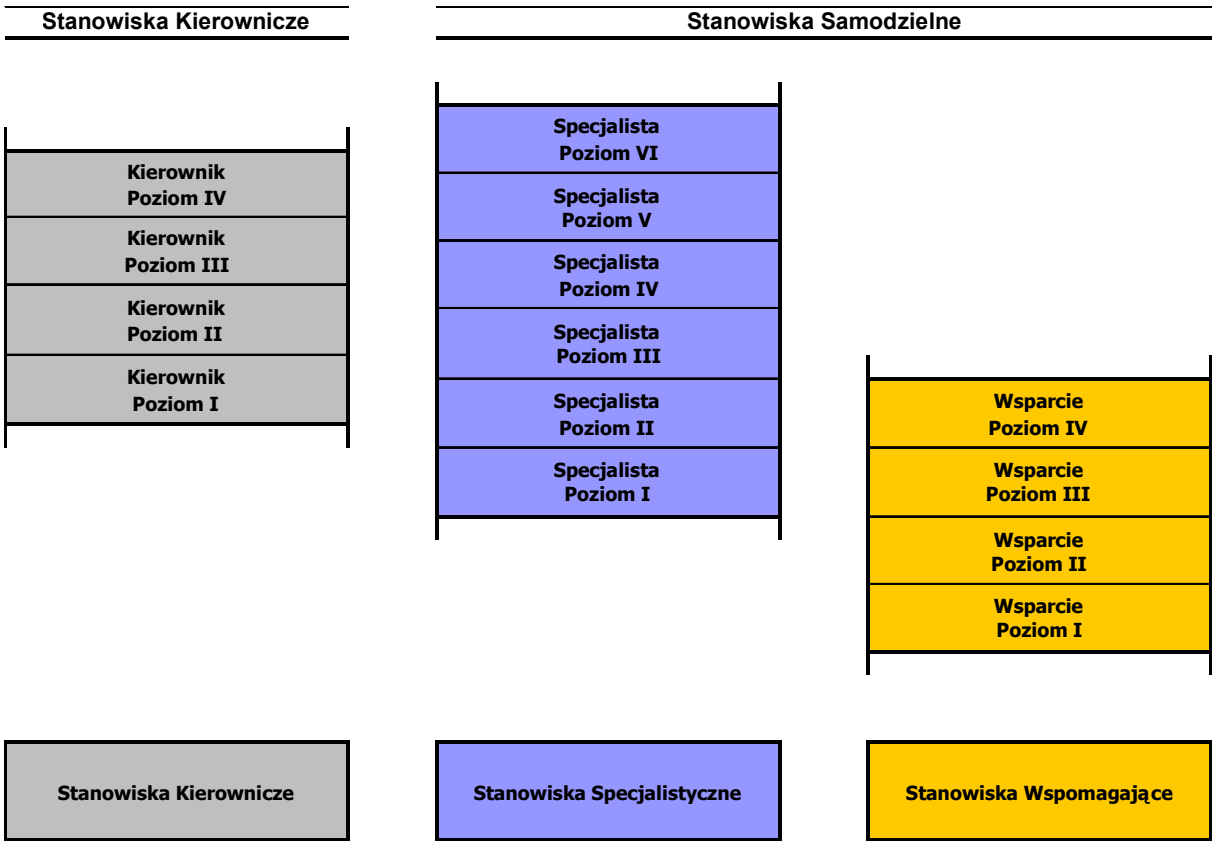
Starszy Specjalista ds. Analiz strategicznych

gdzie wg obranej definicji „**Starszy Specjalista**" jest elementem wartościującym wskazującym na posiadanie dużej wiedzy i dużego doświadczenia, natomiast opis „**ds. Analiz strategicznych**" wskazuje na zakres obowiązków zdefiniowanych w użytym profilu np. przygotowywanie prognoz i analiz strategicznych na potrzeby danego resortu.

Ze względu na wiele zalet, takich jak przejrzystość i spójność metodyki, jej jasny i precyzyjny opis, dzięki któremu możliwe jest jednoznaczne przypisanie, oraz możliwość porównań zewnętrznych, zdecydowana większość współczesnych metodyk wartościowania stanowisk są to metodyki w większym stopniu analityczne niż syntetyczne, jak również bardziej zorientowane na rynek. Przykładem takiej metodyki są metodyki klasyfikacyjne, zawierające w sobie elementy wartościowania stanowisk pracy metodami analitycznymi oraz elementy analizy treści pracy (profile porównawcze). **Ze względu na złożoność struktury i charakterystykę kompetencyjną stanowisk służby cywilnej, HRK PARTNERS rekomenduje zastosowanie w przygotowaniu raportu płacowego metodyki klasyfikacyjnej.**

Mapy Karier Towers Perrin

Przykładem metodyki klasyfikacyjnej są Mapy Karier, opracowane przez firmę Towers Perrin, międzynarodowego lidera w obszarze rozwiązań w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Metodyka ta wykorzystywana jest między innymi w cyklicznym badaniu Brytyjskiej Służby Cywilnej. Podejście Map Kariery opiera się na założeniu, iż w karierze każdego pracownika daje się wyróżnić pewne etapy typowe dla wszystkich organizacji. Podczas gdy każda z organizacji może mieć własne, unikalne podejście do przypisywania pojedynczych pracowników lub stanowisk, to podejście jest łatwo przekładalne na zdefiniowane poziomy karier, które łącznie tworzą typową ścieżkę kariery. Posługuje się językiem kompetencji do opisywania i różnicowania poszczególnych poziomów kariery oraz umożliwia opracowanie modeli wymagań kompetencyjnych wobec pracowników, którzy znajdują się lub będą znajdować się w poszczególnych miejscach „map".



Rysunek: Przykładowe Mapy Karier dla służby cywilnej. Źródło: Opracowanie własne.

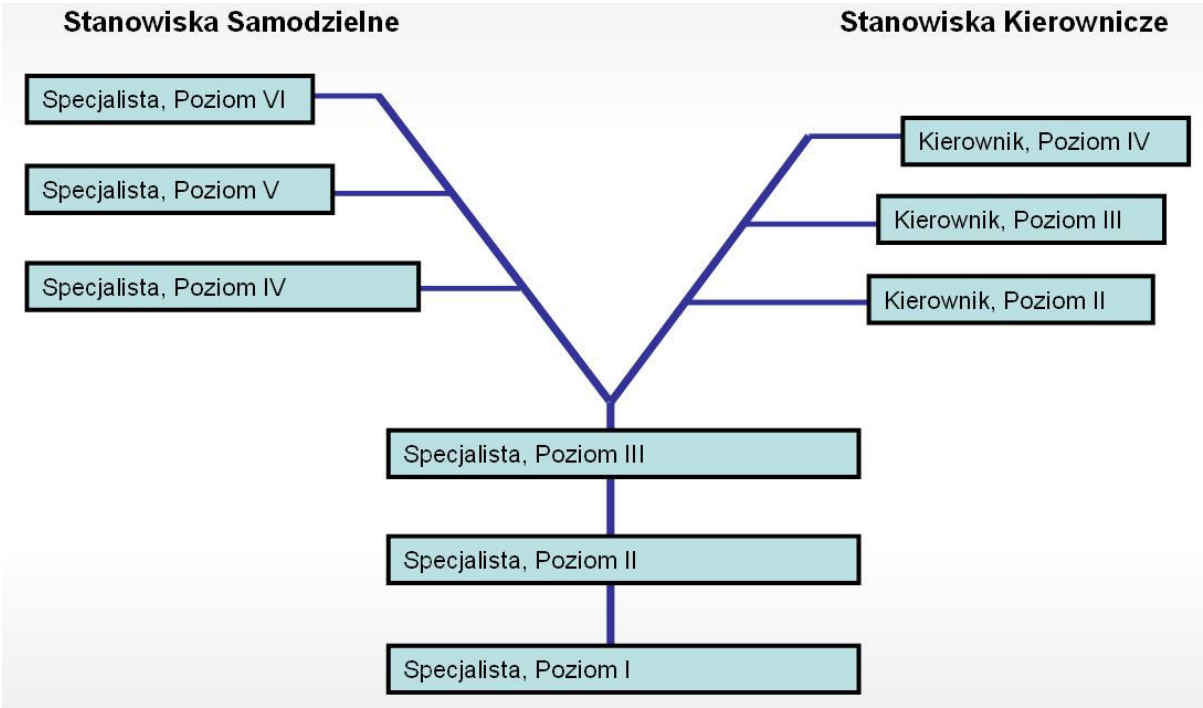
Metodyka ta dzieli stanowiska na kierownicze, które realizują postawione przed nimi cele poprzez zarządzanie ludźmi, oraz samodzielne, które oceniane są na podstawie indywidualnych wyników pracy. Stanowiska samodzielne dzielą się na specjalistyczne i wspomagające.

Rysunek: Kryteria podziału na stanowiska kierownicze i stanowiska samodzielne. Źródło: Opracowanie własne.

Stanowiska specjalistyczne rozwiązują sytuacje problemowe i rozwijają procesy poprzez stosowanie mieszanki odpowiednich technik i innowacyjnego podejścia. Zawiera się w tym śledzenie i diagnoza procesów, oraz zdolność do tworzenia kreatywnych i praktycznych rozwiązań w celu ulepszenia istniejących procesów, lub tworzenia nowych.

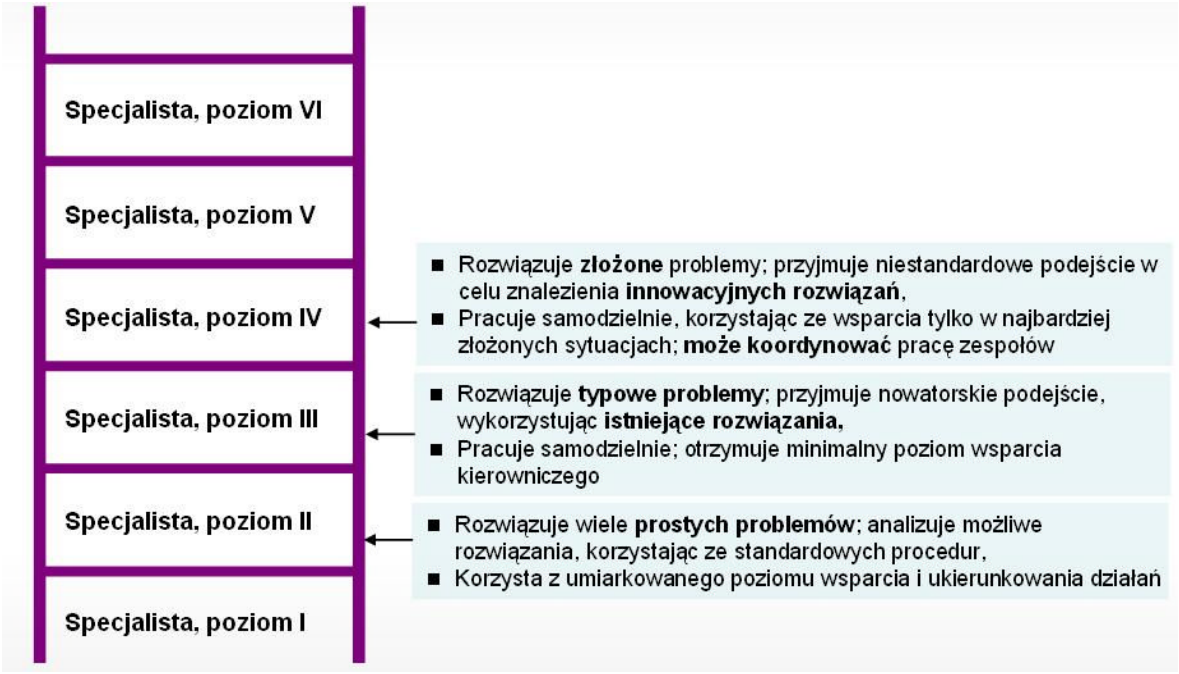
Stanowiska wspomagające wykonują swe obowiązki w oparciu o istniejące, jasno zdefiniowane procedury w celu rozwiązywania rutynowych problemów.

Według założeń tej metodyki pracownicy mogą rozwijać swoje kompetencje zarówno w kierunku stanowisk kierowniczych, jak również w stronę centrum ekspertyzy (wysoce kompetentnych stanowisk specjalistycznych), zależnie od posiadanych kompetencji w kierunku zarządzania ludźmi i wiedzy.



Rysunek: Dualizm Map Karier. Źródło: Opracowanie własne

Poniżej przedstawiamy przykład opisów poszczególnych poziomów karier dla drabiny specjalistycznej:



Rysunek: Przykład opisu poziomu karier dla drabiny specjalistycznej. Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy przykład pokazuje, w jaki sposób można zdefiniować rozróżnienie poszczególnych poziomów. Pojedyncze szczeble odpowiadają różnym, kolejnym poziomom kompetencji. Podobne definicje, proste i czytelne, pozwalające jednoznacznie określić różnice kompetencyjne, powinny zostać zdefiniowane dla pozostałych drabin i poziomów. Należy przy tym uwzględnić specyfikę stanowisk w sektorze publicznym a szczególnie brak wpływu na wynik biznesowy – jeden z kluczowych czynników w wielu analizach komercyjnych.

Ważnym elementem jest dostosowanie metodyki do potrzeb porównania Korpusu Służby Cywilnej

Na podstawie audytu organizacyjnego i ostatecznych wyników wartościowania przeprowadzonego w Korpusie Służby Cywilnej należałoby ocenić czy wykorzystać zdefiniowane powyżej Mapy Karier, czy dokonać modyfikacji Mapy pod kątem:

- Ilości drabin karier
- Ilości poziomów w poszczególnych drabinach karier
- Definicji kryteriów kompetencyjnych (przypisań do określonych poziomów)

Kolejnym krokiem powinno być zdefiniowanie obszarów funkcyjnych, czyli rodzin stanowisk, na których wymagane jest podobne doświadczenie, wiedza i umiejętności, które pełnią odpowiednią, charakterystyczną rolę dla organizacji (np. Informatyka, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Księgowość, Kontrola Wewnętrzna). Dzięki temu możemy porównywać stanowiska w poszczególnych obszarach funkcyjnych. Należy przy tym pamiętać, że

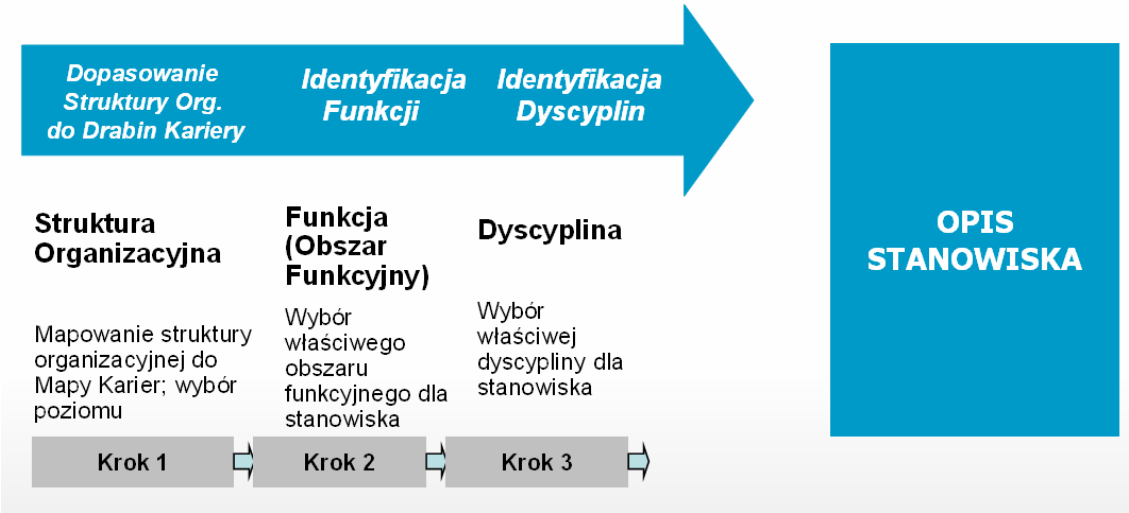
w porównaniu takim należy uwzględniać rodziny i stanowiska, dla których uzyskamy informacje w próbie porównawczej. Część stanowisk, bardzo charakterystycznych dla niektórych organizacji, być może nie da się przypisać do określonej rodziny, w takim przypadku konieczne będzie znalezienie dla niej albo bardziej ogólnego porównania, albo dokonanie analizy w oparciu o bardziej ogólną informację (np. wyniki statystyk obliczone dla poszczególnych poziomów karier). Ostatnim krokiem powinno być dopasowanie do właściwej dyscypliny. Dyscyplina jest określoną specjalizacją w ramach obszaru funkcyjnego. Obszar funkcyjny jest pojęciem szerokim, zastosowanie dyscyplin pozwala doprecyzować przypisanie stanowiska. Na przykład obszar Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HR) można podzielić na następujące dyscypliny:

- Zarządzanie wynagrodzeniami
- Administracja Kadrowo-Płacowa
- Szkolenia / Rozwój Pracowników
- Rekrutacja

Ponadto, w każdym obszarze funkcyjnym mogą znaleźć się generaliści, czyli osoby, które w ramach pełnionych obowiązków zajmują się więcej niż jedną dyscypliną w obrębie funkcji, lub zajmują się jej pełnym spektrum.

Dysponując takim systemem należy przypisać stanowiska do metodyki. Należy najpierw przenieść strukturę (dopasować ją) do metodyki Map Karier. Odbywa się to przez przypisanie odpowiednich drabin karier i odpowiednich poziomów, bazując na zdefiniowanych opisach kompetencji. Następnie należy wskazać właściwy obszar funkcyjny dla danego stanowiska i wybrać dla niego, jeśli to możliwe, dyscyplinę.

Tak zdefiniowane stanowisko stanowi podstawę odniesienia rynkowego i jest gotowe do włączenia do bazy, gdzie wraz z innymi stanowiskami opisanymi w ten sam sposób będzie stanowiło podstawę do obliczenia właściwych statystyk. **Poniżej prezentujemy przykładowy przebieg procesu dopasowania stanowisk:**



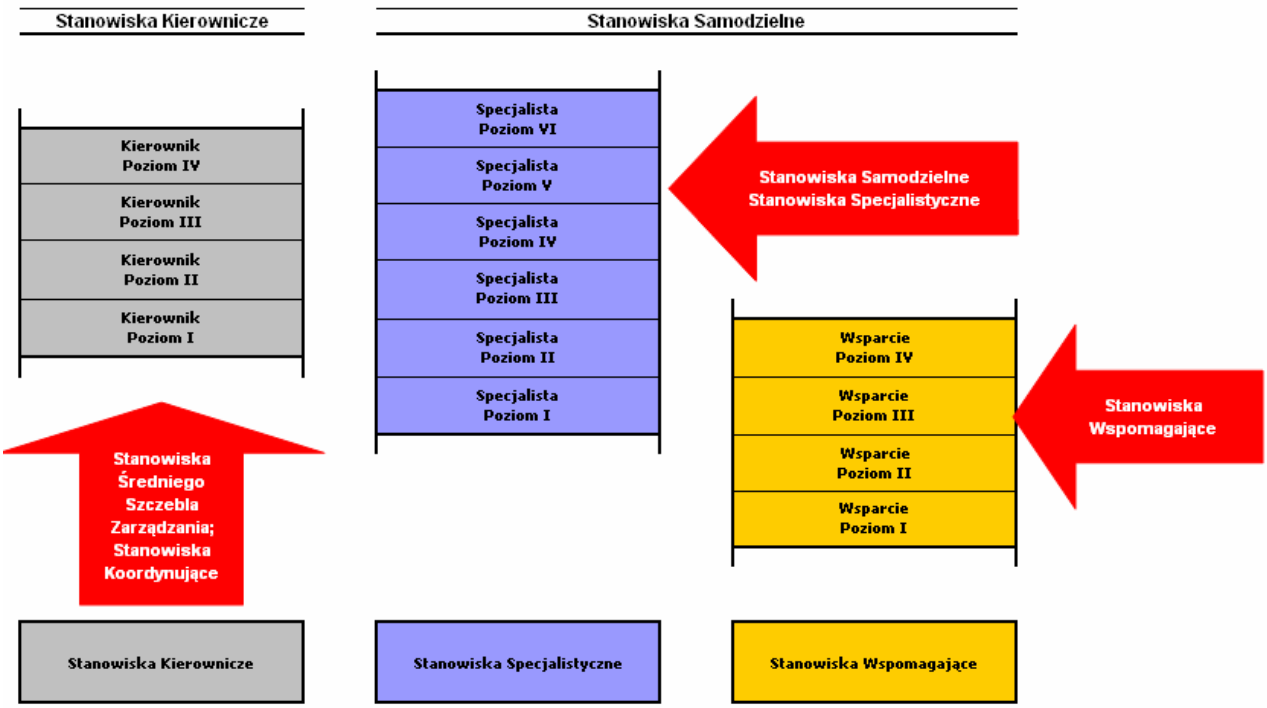
Rysunek Przebieg procesu dopasowania stanowisk. Źródło: Opracowanie własne.

Przykład wykorzystania metodyki Mapy Karier w dopasowaniu stanowisk Korpusu Służby Cywilnej

Według *„Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 stycznia 2007 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej” (Dz. U. Nr 12, poz. 79)* stanowiska zostały podzielone na grupy stanowisk:

- Stanowiska średniego szczebla zarządzania
- Stanowiska koordynujące
- Stanowiska samodzielne
- Stanowiska specjalistyczne
- Stanowiska wspomagające

Analiza Rozporządzenia, jak również przesłanych przez wybrane Urzędy materiałów i opisów stanowisk, pozwala stwierdzić, że zaprezentowana powyżej drabina karier mogłaby w pełni oddać strukturę poszczególnych Jednostek i umożliwić ich porównanie. Stanowiska mogą zostać dopasowane według następującego klucza:



Rysunek: Przykładowy klucz dopasowania stanowisk. Źródło: Opracowanie własne

Oczywiście, należy domniemywać, że analiza profili kompetencyjnych może w przypadku niektórych stanowisk spowodować przesunięcie ich do innej niż sugerowana w przykładzie drabiny kariery.

Przykładowy podział stanowisk na obszary funkcyjne mógłby wyglądać następująco (odpowiednie obszary funkcyjne zostały pogrupowane w moduły):

- Moduł Administracyjny
  - ✓ Wsparcie Administracyjne (Sekretarki, Asystenci itp.)
  - ✓ HR
  - ✓ Informatyka
  - ✓ Inne
- Moduł Prawny
  - ✓ Radcy Prawni
  - ✓ Legislacja
  - ✓ Wsparcie Prawne
  - ✓ Inne
- Moduł Finansowy
  - ✓ Księgowość
  - ✓ Kontrola Finansowa
  - ✓ Analizy Finansowe
  - ✓ Inne
- Moduł Planowania i Procesów Wewnętrznych
  - ✓ Audyt
  - ✓ Planowanie Strategiczne
  - ✓ Analiza Strategiczna
  - ✓ Inne

Na przykład:

1) Stanowisko ds. Obsługi Departamentu z Ministerstwa Gospodarki, w **Departamencie Funduszy Europejskich**, można by opisać w następujący sposób:

1. wskazanie właściwej drabiny - **Stanowiska Wspomagające**
2. wskazanie właściwego poziomu na drabinie kariery– zależnie od zdefiniowanych opisów kompetencyjnych, np. **Wsparcie, Poziom II**
3. wskazanie właściwego modułu – **Moduł Administracyjny**
4. wskazanie właściwego obszaru funkcyjnego – **Wsparcie Administracyjne**
5. wskazanie właściwej dyscypliny – np. **Asystent**

Podsumowując wynik dopasowania**: Asystent, Wsparcie Administracyjne; Wsparcie, Poziom II**

Jeśli dodatkowo wprowadzimy kody, których przykłady podane są w nawiasach, opis będzie wyglądał następująco – **WA001**; poziom **W2**. System kodów pomaga w analizie danych i pracy z wynikami dopasowania:

1. wskazanie właściwej drabiny - **(W) -**Stanowiska Wspomagające
2. wskazanie właściwego poziomu na drabinie kariery– zależnie od zdefiniowanych opisów kompetencyjnych, np. **(W2)** Wsparcie, Poziom II
3. wskazanie właściwego modułu – **(AM) Moduł Administracyjny**
4. wskazanie właściwego obszaru funkcyjnego – **(WA) Wsparcie Administracyjne**
5. wskazanie właściwej dyscypliny – np. Asystent **(001)**

Moduł	Obszar funkcyjny	Dyscyplina	Drabina kariery
AM	**WA**	**WA001**	**W2**

Tabela: Wynik dopasowania

2) Inspektor Podatków Pośrednich z Urzędu Skarbowego w Referacie Podatków Pośrednich[1]

1. wskazanie właściwej drabiny - **(W) -**Stanowiska Wspomagające
2. wskazanie właściwego poziomu na drabinie kariery– zależnie od zdefiniowanych opisów kompetencyjnych, np. **(W1)** Wsparcie, Poziom I
3. wskazanie właściwego modułu – **(FM) Moduł Finansowy**
4. wskazanie właściwego obszaru funkcyjnego – **(KF) Kontrola Finansowa**
5. wskazanie właściwej dyscypliny – np. Inspekcja Podatkowa **(045)**

Moduł	Obszar funkcyjny	Dyscyplina	Drabina kariery
FM	**KF**	**KF045**	**W1**

Tabela: Wynik dopasowania

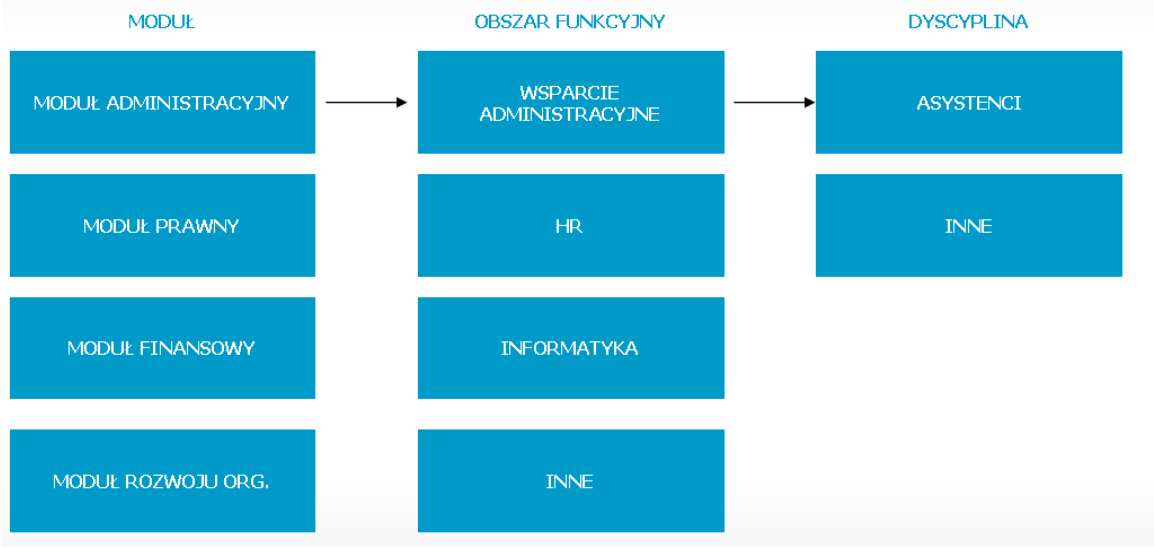
[1] W oparciu o opis stanowiska przesłanego przez Urząd Skarbowy w Rawie Mazowieckiej.

3) Naczelnik Wydziału Polityki Energetycznej z Ministerstwa Gospodarki[2]

1. wskazanie właściwej drabiny - **(M) -**Stanowiska Kierownicze
2. wskazanie właściwego poziomu na drabinie kariery– zależnie od zdefiniowanych opisów kompetencyjnych, np. **(M2)** Kierownictwo, Poziom II
3. wskazanie właściwego modułu – **(PM) Moduł Planowania i Procesów Wewnętrznych**
4. wskazanie właściwego obszaru funkcyjnego – **(PS) Planowanie Strategiczne**
5. wskazanie właściwej dyscypliny – np. Polityka Energetyczna **(220)**

Moduł	Obszar funkcyjny	Dyscyplina	Drabina kariery
PM	**PS**	**PS220**	**M2**

Tabela: Wynik dopasowania



Rysunek: Przykład podziału Modułu wg Obszarów Funkcyjnych i Dyscyplin. Źródło: Opracowanie własne.

[2] W oparciu o opis stanowiska przesłanego przez Ministerstwo Gospodarki

Rekomendacje dotyczące doboru metodyki

Dobór metodyki dopasowania stanowisk na potrzeby raportu płacowego dla służby cywilnej powinien uwzględniać możliwości porównania organizacji do zróżnicowanych rynków odniesienia. Do dokonywania precyzyjnych porównań stanowisk służby cywilnej w ramach różnorodnych prób porównawczych sugerujemy wykorzystanie metodyki, która:

- opisuje w sposób przejrzysty i precyzyjny specyfikę porównywanych stanowisk służby cywilnej,
- opisuje strukturę i zróżnicowanie funkcyjne, hierarchiczne i kompetencyjne stanowisk,
- umożliwia stworzenie profili porównawczych stanowiących wspólny mianownik w kontekście zróżnicowanych rynków odniesienia,
- pozwala na efektywne czasowo i jednoznaczne dopasowanie dużej liczby stanowisk.

W naszym przekonaniu powyższe kryteria spełnia sugerowana w niniejszej ekspertyzie metodyka przygotowana w oparciu o Mapy Karier, Towers Perrin.

Rekomendacje dotyczące zakresu analizowanych danych płacowych, procesu ich pozyskania i przetwarzania

W oparciu o doświadczenia i praktyki HRK PARTNERS w procesie przygotowania analiz wynagrodzeń rekomendujemy zbieranie danych o pracownikach **zatrudnionych na umowę o pracę na czas nieokreślony lub umowę na czas określony dłuższy niż 12 miesięcy i stażu pracy w firmie dłuższym niż 6 miesięcy**. Dzięki takiemu doborowi pracowników do próby możemy porównywać dane o wynagrodzeniach pracowników ustabilizowanych zawodowo w badanym okresie, umożliwi też nam ona analizowanie wynagrodzeń zmiennych. W analizie nie powinniśmy uwzględniać pracowników:

- zatrudnionych na okresach próbnych,
- przebywających na urlopach macierzyńskich,
- przebywających na długotrwałym zwolnieniu lekarskim.

Informacje o pracownikach zbierane na potrzeby raportu płacowego podzielić można na cztery główne grupy:

- **Dane identyfikujące pracownika**
- **Informacje o dopasowaniu stanowisk**
- **Dane demograficzne**
- **Dane dotyczące wynagrodzeń**

Najdogodniejszą formą zbierania danych kadrowo – płacowych wśród uczestników badania jest ich wprowadzanie w formie elektronicznej do uprzednio przygotowanych formularzy w formacie pliku XLS. Szablon taki jest wygodnym narzędziem ze względu na swoją funkcjonalność, która pomaga w szybki sposób wprowadzić dane do arkusza, a także pozwala na zweryfikowanie wprowadzonych informacji.

Dane identyfikujące pracownika

Bazując na praktyce stosowanej w badaniach wynagrodzeń HRK PARTNERS dane identyfikujące pracownika powinny zawierać:

Kod osoby - czyli unikalny identyfikator, który umożliwi korzystającym z wyników badania odnalezienie danych konkretnego pracownika oraz porównanie charakterystycznych dla niego parametrów np. jego płacy zasadniczej z wynikami analiz. Kod powinien być unikatowy i stały, co umożliwi sprawne przeprowadzenie walidacji danych oraz będzie przydatne w przypadku aktualizacji danych do kolejnych edycji raportu płacowego.

Nazwę stanowiska, na którym zatrudniony jest pracownik, co umożliwi weryfikację przypisań do określonych Modułów, Obszarów Funkcyjnych i Dyscyplin.

Nazwę jednostki organizacyjnej - np. Ministerstwo Gospodarki, oraz **nazwę działu/komórki organizacyjnej**, która umożliwi umiejscowienie pracownika w schemacie organizacyjnym jednostki np. Departament Organizacji, Personalny, Księgowość, etc..

Informacje o dopasowaniu stanowisk

Informacje o dopasowaniu stanowisk są ważnym elementem umożliwiającym dokonanie analiz według profili porównawczych. Informacje o dopasowaniu stanowiska, na przykład wg metodyki Map Karier omówionej w części poświęconej metodyce, mogą być podane w następujący sposób:

Moduł	Obszar funkcyjny	Dyscyplina	Drabina kariery
Moduł Administracyjny	Wsparcie Administracyjne	Asystent	Wsparcie Poziom II

Tabela: Opisowy wynik dopasowania.

Jeśli dodatkowo wprowadzimy kody, wynik dopasowania będzie wyglądał następująco:

Moduł	Obszar funkcyjny	Dyscyplina	Drabina kariery
AM	**WA**	**WA001**	**W2**

Tabela: Wynik dopasowania.

Dane demograficzne

Wśród danych demograficznych umożliwiających prowadzenie analiz wyników badania w różnych ujęciach proponujemy zawrzeć informacje dotyczące:

- płci
- roku urodzenia
- wykształcenia
- lokalizacji stanowiska

Lokalizację stanowiska, płeć oraz wykształcenie sugerujemy wprowadzać za pomocą wcześniej zdefiniowanych symboli lub nazw, co pozwoli na uniknięcie błędów w nazewnictwie, a tym samym ułatwi proces weryfikacji i analizowania zebranych danych.

Dane dotyczące wynagrodzeń

Dane o wynagrodzeniach pracowników rekomendujemy badać wg poniższego podziału:

- Wynagrodzenie gwarantowane
- Pozostałe elementy finansowe wynagrodzenia całkowitego

Wynagrodzenie gwarantowane składa się ze stawki zasadniczej stanowiącej miesięczne wynagrodzenie wynikające z zawartej umowy o pracę oraz **dodatków o charakterze stałym**, czyli elementów płacy, które nie są zależne od wyników pracy. Do dodatków stałych zaliczymy np:

- dodatek funkcyjny/stanowiskowy,
- "stałą premię" wypłacaną niezależnie od wyników pracy,
- dodatek stażowy itp.

Pozostałe elementy finansowe wynagrodzenia całkowitego to część wynagrodzenia niezawarta w płacy gwarantowanej. Pozostałe elementy finansowe wynagrodzenia całkowitego mogą zostać podzielone na oddzielnie zdefiniowane elementy płacy zmiennej, które pozwolą je różnicować np.:

- nagrody,
- premie uznaniowe,
- premie zależne od wyników pracy (np. realizacji zadań, celów,).

Każdy z powyższych elementów wynagrodzenia pieniężnego proponujemy dodatkowo badać w podziale na poszczególne czynniki - płacę gwarantowaną w podziale na stawkę i dodatki stałe, część zmienną w oparciu o wskazany podział na elementy o charakterze uznaniowym i systemowym (przyznawane o jasno zdefiniowane i ogólno akceptowalne reguły przyznawania). Wprowadzenie tego podziału pozwoli na jedno z kluczowych porównań rynkowych – porównań struktury wynagrodzenia w stosunku do praktyk rynkowych, takich jak stosunek płacy gwarantowanej do płacy całkowitej i udział poszczególnych elementów w całkowitym wynagrodzeniu.

Sugerujemy zbieranie informacji o pozostałych elementach finansowych wynagrodzenia całkowitego w formacie rocznym, ze względu na duże zróżnicowanie w okresach wypłat tego rodzaju elementów na rynku.

Rekomendujemy, nie uwzględniać w badaniu następujących składników płac:

- nadgodziny
- dodatek za warunki szkodliwe
- dodatek za pracę zmianową
- dodatki z ZFŚS
- dodatek za pracę w porze nocnej
- nagroda jubileuszowa

Wyżej wymienione elementy płacy mogą wpływać na zaburzenie wyników badania, gdyż nie odzwierciedlają ogólnie przyjętych reguł wynagradzania, tym samym mogą wpłynąć na nieprawidłowe wnioski płynące z porównywania danych płacowych.

Dane dotyczące organizacji

Obok informacji o pracownikach **zalecamy włączenie do badanego zakresu danych informacji o organizacji, z której pochodzą dane płacowe**. Informacje te posłużyć mogą filtrowaniu danych w bazie i przeliczaniu ich wg dodatkowych kryteriów, co wzbogaci uzyskane wyniki porównawcze.

Przykładem takich informacji mogą być:

- wielkość budżetu organizacji
- liczba zatrudnionych
- liczba poziomów hierarchicznych w strukturze
- lokalizacje Jednostki

Pozostałe zalecenia dotyczące procesu zbierania danych

Dane płacowe do raportu powinny być zbierane, co najmniej raz w roku lub częściej w zależności od częstotliwości zmian kadrowo – płacowych zachodzących wśród uczestników badania oraz potrzeb wykorzystania wyników analiz.

Po zakończeniu procesu zbierania i weryfikacji danych płacowych konieczne jest ich przetworzenie w sposób umożliwiający analizowanie i porównywanie w formie zagregowanej. Kluczowym elementem w procesie przetworzenia danych jest weryfikacja informacji wprowadzonych do arkusza i eliminacja ewentualnych błędów. Etapem finalnym jest stworzenie raportu płacowego, stanowiącego analizę statystyczną przeprowadzoną dla zdefiniowanych uprzednio profili porównawczych np. Obszarów Funkcyjnych, czy Dyscyplin.

Raport z przeprowadzonych analiz może być przygotowany w formie narzędzia elektronicznego lub wydruku. Mechanizm elektroniczny powinien stanowić formę bazy danych składającą się z informacji dotyczących opisu oraz wartościowania stanowisk wraz z danymi płacowymi, lub oprogramowania umożliwiającego zastosowanie filtrów np. demograficznych lub wielkościowych organizacji. Niezależnie od wybranej formy dokumentu, wyniki raportu powinny zawierać informacje płacowe przedstawione za pomocą charakterystyk statystycznych.

Rekomendacje dotyczące analizowania danych

Najważniejszymi parametrami statystycznymi stosowanymi w raporcie płacowym, w których zawiera się 50% badanej próby są kwartyle oraz mediana, które wyznaczają obszar praktyki rynkowej. Pozostałe stosowane miary to decyle oraz wartości skrajne, czyli maksimum i minimum, wyznaczające granicę praktyki rynkowej oraz dodatkowo średnia arytmetyczna.

Sugerujemy badanie próbki danych dopiero w momencie, gdy uzyskamy informacje na temat danego stanowiska i poziomu z minimum trzech organizacji. Analiza mniejszej próbki nie jest istotna statystycznie. Najbardziej istotne statystycznie wyniki uzyskuje się z próbki danych przekazanej przez przynajmniej 7 organizacji. Należy nadmienić, że im większa próbka organizacji i im więcej przebadanych pracowników, tym wyniki są istotniejsze statystycznie. Porównanie danych pochodzących z blisko 2.300 urzędów i zatrudniających ponad 110.000 członków Korpusu Służby Cywilnej, pozwoli spełnić ten warunek.

MODUŁ ADMINISTRACYJNY

stanowisko	poziom	płaca	minimum	pierwszy decyl	pierwszy kwartyl	mediana	średnia	trzeci kwartyl	dziewiąty decyl	maksimum	liczba pracowników	liczba organizacji
Asystent	Poziom IV	gwarantowana	3 100	3 200	3 300	**3 500**	3 555	3 700	3 800	4 100	23	12
	Poziom IV	całkowita	3 410	3 520	3 630	**3 850**	3 911	4 070	4 180	4 510	23	12
	Poziom III	gwarantowana	2 480	2 560	2 640	**2 800**	2 844	2 960	3 040	3 280	125	36
	Poziom III	całkowita	2 728	2 816	2 904	**3 080**	3 129	3 256	3 344	3 608	125	36
	Poziom II	gwarantowana	1 984	2 048	2 112	**2 240**	2 275	2 368	2 432	2 624	98	27
	Poziom II	całkowita	2 182	2 253	2 323	**2 464**	2 503	2 605	2 675	2 886	98	27
	Poziom I	gwarantowana	1 587	1 638	1 690	**1 792**	1 820	1 894	1 946	2 099	21	8
	Poziom I	całkowita	1 746	1 802	1 858	**1 971**	2 002	2 084	2 140	2 309	21	8

Tabela: Przykładowy raport wynikowy dla stanowiska (dane fikcyjne). Źródło: Opracowanie własne.

Poniżej zamieszczone zostały definicje miar statystycznych rekomendowanych do wykorzystania w badaniu wynagrodzeń:

KWARTYLE - kwartyl jest parametrem statystycznym. Kwartyl dzieli próbę na cztery części. Pierwszy (dolny) kwartyl przedstawia, zatem wynagrodzenie dolnej ¼ próby, trzeci (górny) kwartyl - ¾.

Przykład:

Dana jest próba 100 – osobowa uporządkowana rosnąco. Dolny kwartyl określa poziom płacy 25-ej osoby ze stuosobowej próby, górny kwartyl - 75-ej osoby.

MEDIANA - mediana wyraża wartość wynagrodzenia środkowej osoby w próbie. Jeśli ilość badanych osób jest parzysta, mediana jest obliczana jako średnia wynagrodzeń dwóch środkowych osób. Mediana jest o tyle interesującym parametrem, że nie jest specjalnie wrażliwa na odchylenia spowodowane pewnymi nieprawidłowościami na poziomie wynagrodzeń minimalnych i maksymalnych, a równocześnie pokazuje „punkt ciężkości", daje obraz rozkładu wynagrodzeń w próbie.

Przykład:

Dana jest próba 100 – osobowa uporządkowana rosnąco. Mediana określa poziom płacy 50-ej osoby ze stuosobowej próby.

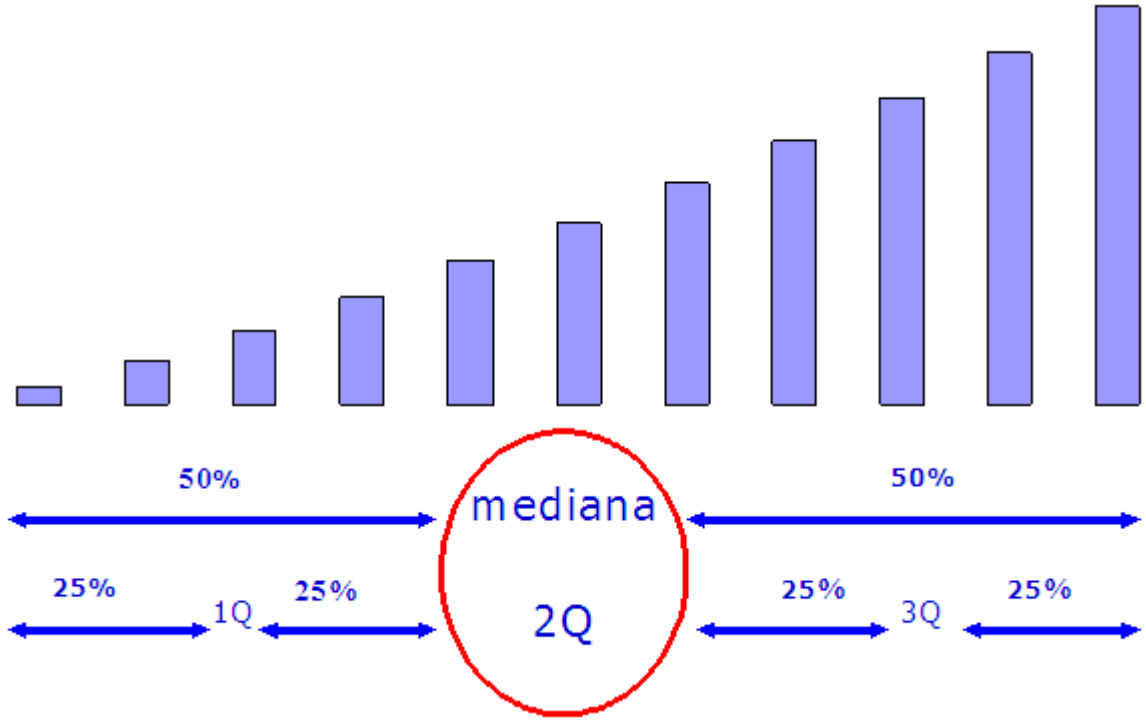
MINIMUM - minimum stanowi najniższe wynagrodzenie na określonym stanowisku w badanej próbie firm.

MAKSIMUM - maksimum stanowi najwyższe wynagrodzenie na określonym stanowisku w badanej próbie firm.

DECYLE - pierwszy decyl jest parametrem statystycznym, który wyraża wartość dolnych dziesięciu procent próby. Na przykład przy próbie 100 osób, pierwszy decyl wyraża wartość wynagrodzenia dokładnie dziesiątej osoby. Dziewiąty decyl wyraża zaś płacę dziewięćdziesiątej osoby w próbie. Wynagrodzenia zawarte pomiędzy pierwszym i dziewiątym decylem stanowią ilustrację wynagrodzeń środkowych 80 osób, zatem, generalizując, wartości pomiędzy decylami ilustrują płace środkowych 80% badanej próby. Decyle pozwalają więc na analizę wynagrodzeń bez konieczności posługiwania się wynagrodzeniami minimalnymi i maksymalnymi, które niekiedy znacznie odbiegają od zasadniczej próby.

ŚREDNIA ARYTMETYCZNA – suma wszystkich wartości w próbie podzielona przez ilość osób w badanej próbie.

Analiza wszystkich podanych wyżej parametrów zapewnia właściwe oddanie struktury płac badanego stanowiska.



Rysunek: Interpretacja graficzna podstawowych miar statystycznych – kwartyli i mediany: *Źródło: Opracowanie własne.*

Analiza wyników badania

Raport płacowy jest podstawą do analizy rozwiązań płacowych i struktury wynagrodzeń. Stanowi on niezwykle użyteczne narzędzie, pozwalające oceniać efektywność systemu wynagrodzeń w odniesieniu do badanej próby porównawczej (rynku).

Kluczowym elementem takiej analizy jest porównanie płac na określonych stanowiskach do poziomów rynkowych, zarówno płac gwarantowanych (płacy zasadniczej i dodatków o charakterze stałym), jak również płacy całkowitej, w której zawierają się elementy premiowe, nagrody, wypłaty z zysków itp.

Wynikiem analizy może być zarówno porównanie procentowe do wskazanych statystyk rynkowych, ale także pozycja stanowiska na rynku, mierzona wartościami bezwzględnymi:

- Płaca poniżej praktyki rynkowej (gdy płaca jest niższa niż rynkowy pierwszy kwartyl)
- Płaca rynkowa (płaca zawiera się w przedziale wyznaczonym przez pierwszy i trzeci kwartyl)
- Płaca powyżej rynku (płaca jest wyższa niż trzeci kwartyl)

		wartości rynkowe - płaca całkowita			porównanie - płaca całkowita		
pracownik	płaca	pierwszy kwartyl	mediana	trzeci kwartyl	pierwszy kwartyl	mediana	trzeci kwartyl
XXXXX	3 600	3 300	**3 500**	3 700	109%	**103%**	97%

Tabela: Przykład zestawienia porównawczego. Źródło: Opracowanie własne.

Na powyższym przykładzie widać, że płaca porównywanego pracownika jest zbliżona do poziomu rynkowego (leży w przedziale pomiędzy medianą a trzeci kwartylem).

Ta analiza może wskazać na przykład, które ze stanowisk zagrożone są odejściem ze względu na niską konkurencyjność płac, a które są nazbyt konkurencyjne, lub być może nawet nieefektywne kosztowo.

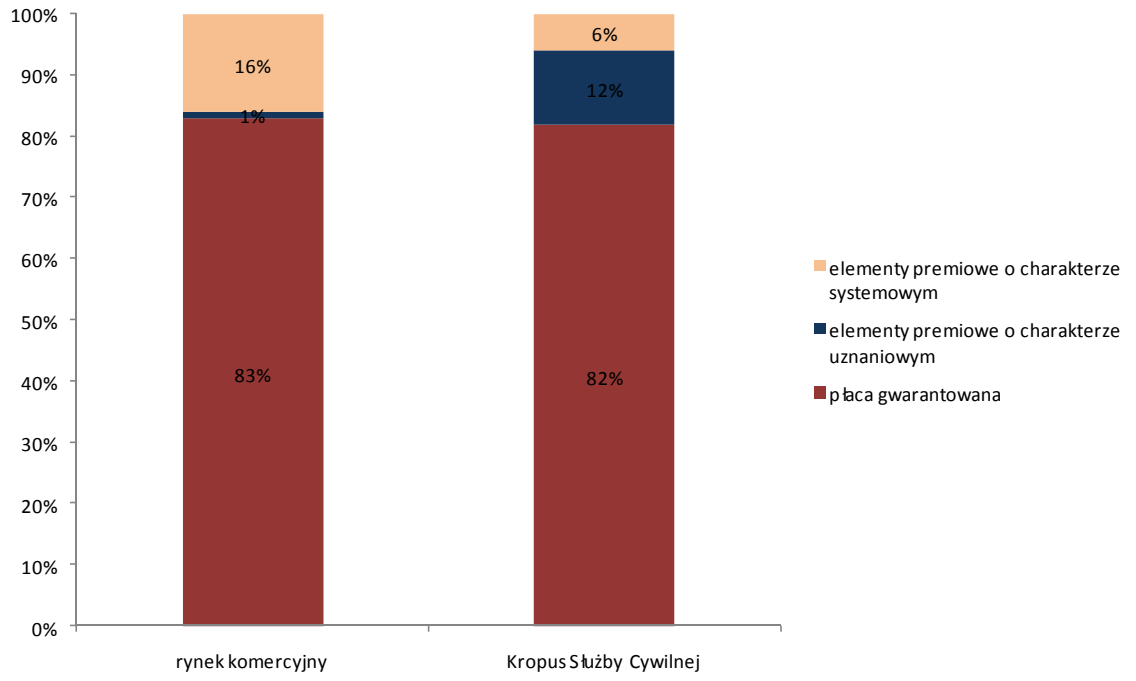
Kolejnym krokiem jest przygotowanie analizy struktury wynagrodzeń pieniężnych. Wynagrodzenia składają się z wielu różnych elementów. Przede wszystkim płacy gwarantowanej, ale także elementów premiowych. Elementy gwarantowane mają przyciągnąć pracowników, natomiast odpowiednio skonstruowany system premiowy ma pracowników utrzymać, a także motywować do efektywniejszej pracy.

Podstawą takiej analizy jest określenie poziomów poszczególnych składników w płacy całkowitej, zarówno w kwotach bezwzględnych, jak również w ujęciu procentowym w organizacji. Następnie przeliczenie tej informacji w ujęciu rynkowym i porównanie jej.

Analiza powinna dostarczyć następujących informacji:

- Jak udział elementów premiowych (ogólnie) w płacy całkowitej w organizacji ma się do rozwiązań rynkowych – ta część daje informację czy jesteśmy w tym zakresie konkurencyjni na rynku, czy stosujemy właściwy mix płacy gwarantowanej i płacy całkowitej,
- Jakie elementy płacowe wynagrodzenia występują w organizacji, a jakie na rynku – ta część pozwala nam stwierdzić czy stosowane rozwiązania są rozwiązaniami rynkowymi,
- Jaki jest udział poszczególnych elementów premiowych w płacy całkowitej w organizacji i na rynku – czy właściwie dysponowane są środki pomiędzy poszczególnymi elementami premiowymi (zgodnie z praktyką rynkową), czy niektóre elementy nie są przeszacowane/niedoszacowane.

Analiza może zostać ponadto pogłębiona o analizę częstości wypłacania poszczególnych elementów płacy całkowitej. Umożliwia to określenie najbardziej efektywnego pod względem motywacyjności terminu wypłat poszczególnych składników oraz wysokości ich relacji do wynagrodzenia zasadniczego. Analiza struktury przeciętnych wynagrodzeń w Korpusie Służby Cywilnej[3] w porównaniu do rynku komercyjnego pokazuje, że udział płacy gwarantowanej w płacy całkowitej jest na podobnym poziomie. Istotna natomiast jest różnica w rozkładzie samej premii – elementy o charakterze uznaniowym mają zdecydowanie wyższy udział w elementach premiowych, niż wynika to z praktyki rynkowej.



Wykres*: Porównanie struktury wynagrodzeń KSC z rynkiem komercyjnym. Źródło: Opracowanie własne.*

[3] Na podstawie „Zatrudnienie i wynagrodzenia w Korpusie Służby Cywilnej w 2007 roku" oraz Ogólnopolska Analiza Wynagrodzeń HRK PARTNERS, Czerwiec 2008;

Rekomendacje dotyczące regulacji płac

Efektywne regulacje płac są jedną z głównych funkcji działów zarządzania zasobami ludzkimi. Dynamiczny rozwój rynku oraz postępujący za nim wzrost wynagrodzeń w ostatnich latach spowodował wzrost zapotrzebowania na informację, w jaki sposób i jak często przeprowadzać regulację płacowe. Tendencja wzrostu wynagrodzeń utrzyma się, gdyż nawet w obliczu przewidywanego wyhamowania gospodarki, kontrola poziomów wynagrodzeń, a co za tym idzie osiągnięcie odpowiednich współczynników wydajności i efektywności kosztowej, stanowić będzie jedno z głównych wyzwań efektywnego zarządzania.

W zakresie regulacji płac analizowane powinny być dwa czynniki:

- Terminy - kiedy i jak często dokonywane są regulacje płacowe
- Kryteria – w oparciu, o jakie informacje dokonywane są regulacje

Termin - większość organizacji dokonuje przeglądów raz w roku, głównie w miesiącach pomiędzy styczniem a kwietniem, co wiąże się z zamykaniem roku rozliczeniowego oraz akceptacją nowych budżetów. Prowadzone badania dowodzą jednak, że coraz więcej firm dokonuje regulacji częściej i w innych miesiącach, a wiele z nich dokonuje regulacji płac „na bieżąco". Pomimo, że takie praktyki stosuje jak do tej pory około jedna trzecia firm, obserwujemy tendencję wzrostową.

- Kryteria w oparciu, o które dokonuje się regulacji, można podzielić na dwa podstawowe:
  - ✓ Kryteria w oparciu o dane makroekonomiczne
  - ✓ Kryteria w oparciu o dane rynkowe

Pierwsze kryteria wynikają z obserwacji tendencji rynkowych w oparciu o podstawowe wskaźniki charakteryzujące gospodarkę (PKB, stopa bezrobocia itp.), podczas gdy drugie polegają na śledzeniu trendów rynkowych poprzez raporty płacowe. Polecamy oba mechanizmy, gdyż nie zawsze tendencje na rynku wynagrodzeń są prostą pochodną wyników makroekonomicznych. Te jednak mają przewagę jeśli chodzi o długoterminowe modelowanie tendencji, podczas gdy raporty oddają stan faktyczny.

Rekomendacje dotyczące pogłębionych analiz

Analiza według wielkości organizacji

Analizując płace w odniesieniu do praktyki rynkowej należy uwzględnić czynniki związane z wielkością i strukturą organizacji. Badania prowadzone przez HRK PARTNERS jednoznacznie wskazują na występowanie na rynku komercyjnym różnic spowodowanych przez te czynniki. Najczęściej firmy większe (mierzone zarówno wielkością zatrudnienia, jak i wielkością obrotów) charakteryzują wyższe płace niż oferowane przez firmy mniejsze na porównywalnych stanowiskach. Różnice te są szczególnie widoczne w wynikach badań stanowisk kierowniczych. Wynagrodzenia na tych stanowiskach zależą przede wszystkim od ilości poziomów kierowniczych w organizacji, ich miejsca w strukturze, wielkości zarządzanego budżetu i rozpiętości kierowania. Analizując te stanowiska warto uwzględnić próbę porównawczą przefiltrowaną według najbardziej zbliżonych kryteriów. Poza wymienionymi warto zwrócić uwagę także na strukturę kapitału. Z reguły firmy o kapitale zagranicznym wynagradzają swoich pracowników na wyższym poziomie niż firmy o kapitale mieszanym i krajowym.

Analiza regionalna

Kolejnym proponowanym elementem pogłębienia prowadzonych analiz jest oparcie jej o kryteria regionalne - najbardziej istotne w przypadku stanowisk specjalistycznych i wykonawczych. Jako przykład zróżnicowania regionalnego mogą posłużyć dane pochodzące z Głównego Urzędu Statystycznego. Według GUS przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto w gospodarce narodowej w Polsce w I kwartale 2008 r.[4] wyniosło **2.984 PLN.** Poniższa tabela przedstawia regionalne zróżnicowanie przeciętnego wynagrodzenia w poszczególnych województwach z procentowym wynikiem porównania do przeciętnej płacy brutto w całym kraju. Wynik procentowy został uszeregowany malejąco:

województwo	przecietne miesięczne wynagrodzenie brutto w PLN (I kwartal, GUS)	procent w stosunku do przeciętnego krajowego wynagrodzenia brutto
mazowieckie	4 128	138%
śląskie	3 277	110%
pomorskie	3 257	109%
dolnośląskie	3 120	105%
małopolskie	2 991	100%
zachodniopomorskie	2 979	100%
opolskie	2 969	99%
wielkopolskie	2 921	98%
podlaskie	2 862	96%
świetokrzyskie	2 797	94%
lubelskie	2 791	94%
łodzkie	2 776	93%
kujawsko-pomorskie	2 760	92%
lubuskie	2 750	92%
warmińsko-mazurskie	2 712	91%
podkarpackie	2 640	88%

Tabela: Regionalizacja wynagrodzeń według GUS.

[4] Główny Urząd Statystyczny „Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w I kw. 2008 r."

Podobna analiza przeprowadzona dla Urzędów Wojewódzkich wskazuje na niejednorodny rozkład regionalny wynagrodzeń w Urzędach, jednakże warto zwrócić uwagę, że wskazane wyżej wyniki regionalne dla całego rynku, nie mają odzwierciedlenia w Korpusie Służby Cywilnej. Przeciętne wynagrodzenie w urzędach wojewódzkich wyniosło w 2007 r. **3.038 PLN**[5], a porównanie płac w poszczególnych regionach przedstawia się następująco:

Urząd Wojewódzki	przeciętne wynagrodzenie całkowite brutto (w PLN)	procent w stosunku do przeciętnego wynagrodzenia w urzędach
śląski	3 521	116%
wielkopolski	3 228	106%
lubelski	3 184	105%
mazowiecki	3 135	103%
warmińsko-mazurski	3 112	102%
kujawsko-pomorski	3 104	102%
dolnośląski	3 031	100%
zachodniopomorski	2 972	98%
świetokrzyski	2 916	96%
małopolski	2 949	97%
łodzkie	2 915	96%
podkarpacki	2 879	95%
podlaski	2 864	94%
pomorski	2 768	91%
opolski	2 640	87%
lubuski	2 420	80%

Tabela: Regionalizacja wynagrodzeń w służbie cywilnej.

O ile więc wyniki rynkowe wskazują, że pracownicy w województwie mazowieckim są najlepiej opłacani (38% powyżej przeciętnej), tak przeciętna dla Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego jest wyższa tylko o 3% od średniej płacy we wszystkich urzędach wojewódzkich w 2007 r. i jest niższa niż np. wynik dla województwa lubelskiego.

Powyższe wnioski z prowadzonych badań wskazują jednoznacznie na istotność prowadzenia analizy w oparciu o kryteria regionalne. Na zróżnicowanie regionalne wynagrodzeń mają wpływ czynniki takie jak:

- różnice w kosztach życia,
- dostępność pracowników i ich kwalifikacje,
- atrakcyjność inwestycyjna regionu,
- migracja zarobkowa (między regionami i emigracja zagraniczna).

Rekomendujemy włączenie analiz regionalizacji płac do standardowych elementów raportu płacowego.

[5] Na podstawie „Zatrudnienie i wynagrodzenia w Korpusie Służby Cywilnej w 2007 roku"

Zalecenia dotyczące doboru organizacji do próby porównawczej na potrzeby raportu płacowego.

Dobór organizacji do próby porównawczej czyli określenie **rynku odniesienia** jest jednym z najważniejszych elementów przygotowania raportu płacowego. Skład próby porównawczej dobranej do raportu ma decydujące znaczenie dla porównywalności końcowych wyników oraz stanowi o jakości i stopniu odzwierciedlenia rzeczywistej sytuacji na rynku wynagrodzeń. Wskazania zawarte w poniższej części dokumentu mają za zadanie pomóc w wyborze możliwie zobiektywizowanego rynku odniesienia dla Korpusu Służby Cywilnej.

Ze względu na ilość podmiotów występujących na rynku pracy oraz zróżnicowanie stanowisk wewnątrz pojedynczych organizacji, nie istnieje uniwersalny rynek odniesienia, do którego należałoby porównywać pojedynczą organizację. Kluczem doboru uczestników do próby porównawczej powinna być ich konkurencyjność w stosunku do porównywanego podmiotu – w tym przypadku Korpusu Służby Cywilnej.

Konkurencyjność rynku pracy wyznaczana jest przez pryzmat zapotrzebowania rynku na określone grupy stanowisk i kompetencji. Wyznaczając konkurencyjne rynki pracy dla organizacji należy przeanalizować potencjalne kierunki odejść pracowników, źródła pozyskania kandydatów do pracy oraz podobieństwa branżowe do innych uczestników rynku. Z obserwacji i prowadzonych przez HRK PARTNERS badań rynku pracy wynika, że fluktuacja pracowników odbywa się głównie w ramach organizacji podobnych do siebie branżowo i gromadzących pracowników o zbliżonych umiejętnościach i wiedzy. Dokonując określenia rynku konkurencyjnego dla organizacji nieodzowne jest dokonanie wyboru najistotniejszych kryteriów, którymi należy kierować się w wyborze próby. Dobierając próbę porównawczą sugerujemy uwzględniać następujące kryteria:

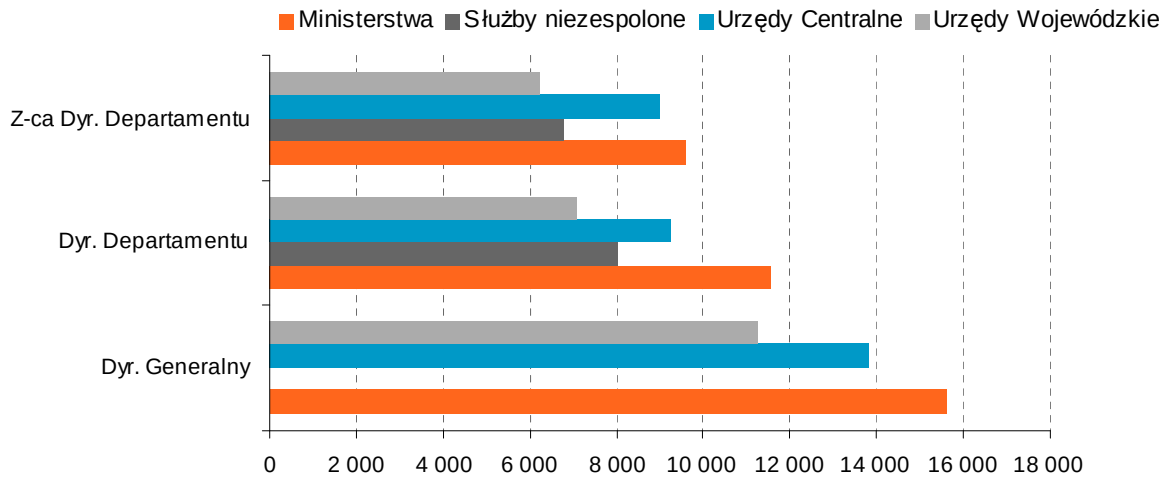
- specyfikę branżową organizacji,
- specyfikę i zróżnicowanie stanowisk,
- lokalizację geograficzną porównywanej jednostki lub stanowisk,
- wielkość organizacji,
- dostępność danych porównawczych.

Na podstawie przeprowadzonych analiz oraz zebranych informacji można wyróżnić następujące rynki pracy, które można określić jako konkurencyjne dla Korpusu Służby Cywilnej:

- **Wewnętrzny rynek administracji publicznej** – złożony z pojedynczych Urzędów Korpusu Służby Cywilnej,
- **Zewnętrzny rynek administracji publicznej** – inne organizacje publiczne takie jak administracja samorządowa, państwowe fundusze celowe, fundacje i przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, pozostałe podmioty wykonujące zadania publiczne oraz liczące się organizacje pozarządowe.
- **Zewnętrzny rynek komercyjny –** przedsiębiorstwa komercyjne, działające jako niezależne podmioty gospodarcze na rynku pracy.

Wewnętrzny rynek administracji publicznej

Po wstępnej analizie zadań Urzędów, oraz treści obowiązków na wybranych stanowiskach Korpusu Służby Cywilnej[6] można stwierdzić, że nie będzie możliwe określenie bezpośredniego konkurencyjnego rynku pracy dla administracji publicznej jako całości. Duże zróżnicowanie stanowisk służby cywilnej oraz zadań poszczególnych Urzędów wskazuje, że ze względu na podobieństwo organizacyjne, specyfikę merytoryczną stanowisk służby cywilnej, bezpośrednio konkurencyjne na rynku pracy mogą być inne Urzędy zatrudniające członków Korpusu Służby Cywilnej. Jednym słowem **najodpowiedniejszym ze względu na specyfikę organizacji rynkiem odniesienia dla pojedynczych Urzędów będzie rynek wewnętrzny**. Obecnie mamy do czynienia z sytuacją, w której pojedyncze Urzędy mogą konkurować ze sobą pod względem płacowym oferując np. lepsze wynagrodzenia dla stanowisk kierowniczych czy doświadczonych Specjalistów w określonej dziedzinie. Analiza zróżnicowania przeciętnych wynagrodzeń pomiędzy pojedynczymi urzędami wskazuje, że mogą one pod tym względem stanowić konkurencję dla siebie:



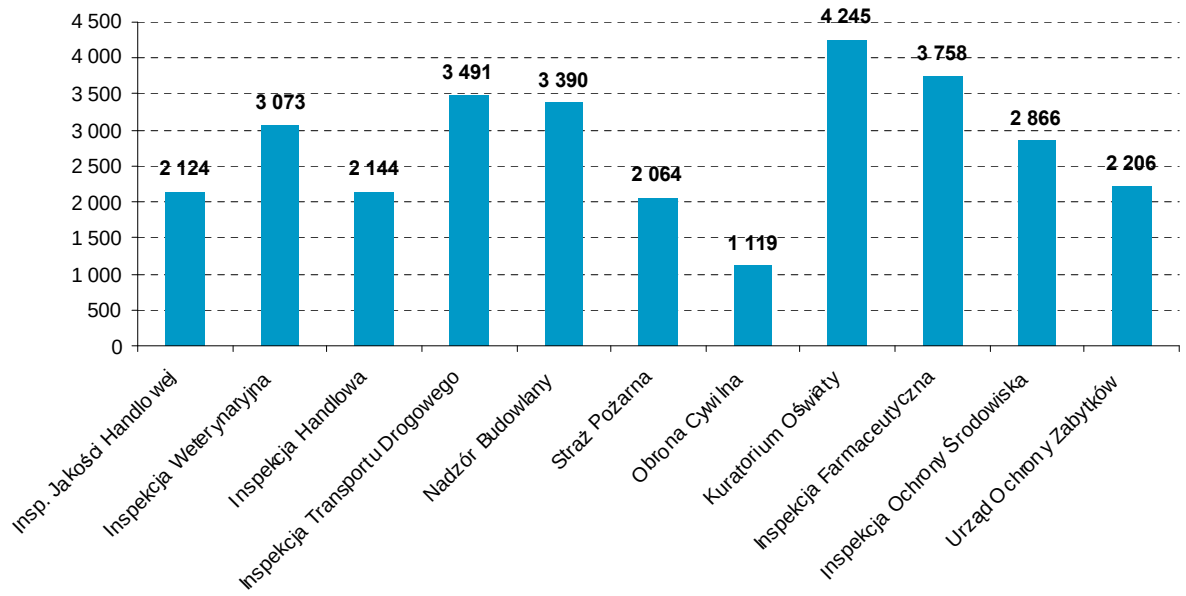
Wykres: Zróżnicowanie płac brutto w PLN na stanowiskach zarządzających w Korpusie Służby Cywilnej[7].

Podany powyżej wykres może stanowić przykład, jednak należy mieć na uwadze, iż konkurencja pomiędzy pojedynczymi Urzędami może być prowadzona również na stanowiskach specjalistycznych i eksperckich.

[6] W trakcie wykonywania prac nad ekspertyzą do HRK PARTNERS wpłynęły opisy stanowisk m.in. z Urzędów: Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Gospodarki, Urząd Skarbowy w Rawie Mazowieckiej,

[7] Źródło: „Zatrudnienie i wynagrodzenia w Korpusie Służby Cywilnej w 2007 roku"; Ogólnopolska Analiza Wynagrodzeń - HRK PARTNERS, Czerwiec 2008,

Do podobnych wniosków prowadzi analiza przeprowadzona dla różnych Urzędów w wojewódzkiej administracji zespolonej. Zestawienie przeciętnych płac w 2007 roku w obrębie jednego województwa wskazuje na zróżnicowanie przeciętnych płac całkowitych:



Wykres:Zróżnicowanie płac brutto w PLN w administracji zespolonej w województwie dolnośląskim[8].

Powyższa analiza nie uwzględnia struktury i wielkości zatrudnienia w poszczególnych jednostkach administracji, co może mieć wpływ na przeciętne poziomy płac, jednakże wskazuje, że nawet w obrębie jednego województwa Urzędy zatrudniające członków Korpusu Służby Cywilnej mogą stanowić dla siebie konkurencję ze względów płacowych.

Dla zapewnienia porównywalności danych dobór organizacji do raportu płacowego w oparciu o rynek wewnętrzny powinien uwzględniać:

- podobieństwo obszarów funkcyjnych i zadań w porównywanych Urzędach,
- lokalizację geograficzną,
- wielkość zatrudnienia porównywanych Urzędów,

Wyznacznikiem segmentacji rynku wewnętrznego powinien być podział przeprowadzony wg. podobieństwa zadań i obszarów funkcyjnych (stanowisk) w określonej grupie.

[8] Źródło: „Zatrudnienie i wynagrodzenia w Korpusie Służby Cywilnej w 2007 roku"

Poniżej przedstawiono podział na grupy w ramach wewnętrznego rynku uwzględniający potencjalne podobieństwa obszarów funkcyjnych z użyciem podanego jako przykład podziału na obszary funkcyjne w metodyce Map Karier[9]:

Rynek wewnętrzny		
Grupa I	**Grupa II**	**Grupa III**
Ministerstwa	Urzędy Wojewódzkie	Izby Skarbowe
Urzędy Centralne	Służby Zespolone	Urzędy Skarbowe
	Powiatowe Służby Zespolone	Urzędy Kontroli Skarbowej

Źródło: Opracowanie własne.

Grupa I – Ministerstwa i Urzędy Centralne - może być porównywalna ze względu na bliskość lokalizacji Urzędów, oraz prawdopodobieństwo konkurencji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami grupy o stanowiska merytoryczne ze względu na ich dużą dostępność w jednej lokalizacji (Warszawa), które mogą być zgrupowane w obszarach funkcyjnych np:

- Moduł Prawny
  - ✓ Radcy Prawni
  - ✓ Legislacja
  - ✓ Wsparcie Prawne
- Moduł Planowania i Procesów Wewnętrznych
  - ✓ Audyt
  - ✓ Planowanie Strategiczne
  - ✓ Analiza Strategiczna

Grupa II – składająca się z Urzędów Wojewódzkich, Służb Zespolonych, Powiatowych Służb Zespolonych – może być porównywalna ze względu na podobieństwo wykonywanych zadań, dużą regionalizację poszczególnych uczestników grupy.

Grupa III – składająca się z Izb Skarbowych, Urzędów Skarbowych oraz Urzędów Kontroli Skarbowej – jest porównywalna do siebie ze względu na podobieństwo struktur, oraz częste występowanie stanowisk z obszarów funkcyjnych np.:

[9] Przykłady obszarów funkcyjnych zostały przytoczone w części ekspertyzy poświęconej metodyce dopasowania stanowisk.

- Moduł Finansowy:
  - ✓ Księgowość
  - ✓ Kontrola Finansowa
  - ✓ Analizy Finansowe

Ponadto **należy zwrócić uwagę na porównywalność uczestników rynku wewnętrznego pomiędzy sobą** ze względu na dostępność u wszystkich uczestników stanowisk w obszarach funkcyjnych Modułu Administracyjnego np.:

- ✓ Wsparcie Administracyjne (Sekretarki, Asystenci itp.)
- ✓ HR
- ✓ Informatyka

Ostateczny dobór grup powinien być prowadzony według opracowanych profili porównawczych (obszarów funkcyjnych) w metodyce dopasowania stanowisk przygotowanej na potrzeby Korpusu Służby Cywilnej.

Wykorzystanie w raporcie płacowym rynku wewnętrznego oprócz zalet, takich jak:

- łatwość pozyskania danych płacowych na potrzeby raportu,
- podobieństwa organizacyjne porównywanych podmiotów,
- porównywalność strukturalna i wielkościowa uczestników,
- podobieństwa w specyfice „branżowej" i filozofii działania,

ma również wadę w postaci porównywania do siebie organizacji, gdzie decyzje dotyczące wysokości wynagrodzeń oraz sposobu ich dystrybucji są podejmowane centralnie i w oparciu o podobne kryteria. Wobec powyższego porównywanie wynagrodzeń w ramach rynku wewnętrznego może prowadzić w dłuższym okresie do utraty konkurencyjności płac wobec rynków zewnętrznych. Rekomendowane jest wykorzystanie na potrzeby kształtowania polityki wynagrodzeń w Korpusie Służby Cywilnej – również analiz w oparciu o zewnętrzne rynki odniesienia.

Zewnętrzny rynek administracji publicznej

Analiza zadań realizowanych przez Urzędy, charakterystyki stanowisk w nich zgrupowanych oraz filozofii działania wskazuje, że rynkiem konkurencyjnym dla Korpusu Służby Cywilnej może być rynek pracy tworzony przez inne organizacje publiczne takie **jak administracja samorządowa, państwowe fundusze celowe, fundacje i przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, pozostałe podmioty wykonujące zadania publiczne oraz organizacje pozarządowe**. Ze względu na specyfikę wykonywanych zadań zleconych przez administrację rządową, lub akty normatywne stanowiące o powołaniu powyższych instytucji organizacje te mogą zatrudniać stanowiska specjalistyczne i kierownicze bezpośrednio porównywalne do zgromadzonych w Korpusie Służby Cywilnej. Ze względu na podobieństwo kompetencji oraz filozofii działania takich organizacji jak administracja samorządowa, państwowe fundusze celowe, fundacje i przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, rynek ten może stanowić idealne źródło pozyskiwania kandydatów do pracy w Korpusie Służby Cywilnej – wskazuje to na atrakcyjność uwzględnienia tych podmiotów w próbie porównawczej.

Na dzień przygotowania analizy brak dostępnych statystyk wskazujących na różnice w poziomach wynagradzania pomiędzy organizacjami wskazanymi wyżej a Korpusem Służby Cywilnej. Ogólne informacje dotyczące wynagrodzeń w administracji podawane przez GUS są zbyt ogólne i nie są wystarczające do przeprowadzenia tego rodzaju analiz.

Tworzenie w ramach „zewnętrznego rynku administracji publicznej" grup odniesienia dla Urzędów powinno być przeprowadzone w oparciu o obszary funkcyjne i moduły przygotowane dla rynku wewnętrznego Korpusu Służby Cywilnej. Dobierając do próby porównawczej podmioty z „zewnętrznego rynku administracji publicznej" należy zwrócić uwagę na duże zróżnicowanie regionalne lokalizacji administracji samorządowej, które powinno być uwzględnione w tworzeniu grup porównawczych na potrzeby analizy.

Pomimo wymienionych powyżej zalet **ograniczeniem uwzględnienia instytucji z zewnętrznego rynku administracji publicznej jest niska** - w chwili przygotowywania niniejszego dokumentu **- dostępność danych pochodzących z tego sektora.** Organizacje, o których mowa nie uczestniczą w dostępnych na rynku badaniach płacowych a ich uwzględnienie w procesie analizy płac wymagałoby stworzenia np. „Klubów Płacowych" w ramach, których mogłyby one porównywać swoje dane. Proces tworzenia takich klubów wymaga od organizacji zaangażowania w uczestnictwo w badaniu płacowym oraz często bywa długotrwały. Rozwiązaniem pośrednim umożliwiającym porównywanie służby cywilnej z tym rynkiem mogłoby być **włączenie zainteresowanych porównaniem organizacji z zewnętrznego rynku administracji publicznej do opisanego wcześniej rynku wewnętrznego.** Z punktu widzenia zadań realizowanych przez wybrane stanowiska w służbie cywilnej atrakcyjnymi uczestnikami „Klubów Płacowych" byłyby również duże organizacje pozarządowe, zatrudniające ekspertów w dziedzinach pokrewnych np. dla działalności Ministerstw czy Urzędów Centralnych.

Zewnętrzny rynek komercyjny

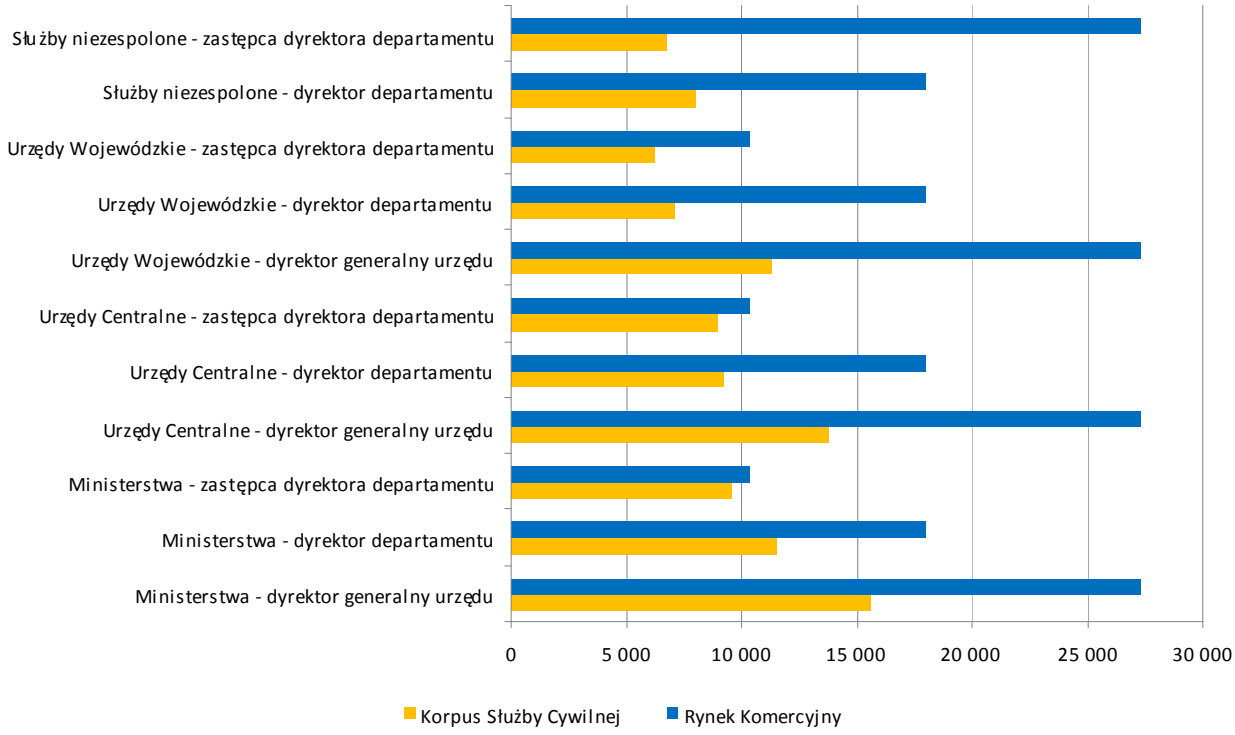
Na podstawie analizy obowiązków na stanowiskach Korpusu Służby Cywilnej, zadań poszczególnych Urzędów, podziału stanowisk służby cywilnej według *„Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 stycznia 2007 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej" (Dz. U. Nr 12, poz. 79)*, **istnieje możliwość zidentyfikowania w obrębie Korpusu Służby Cywilnej grup stanowisk porównywalnych z zewnętrznym komercyjnym rynkiem pracy**. Jako komercyjny rynek pracy rozumiemy otoczenie tworzone przez niezależne podmioty prowadzące działalność gospodarczą w różnych sektorach branżowych gospodarki.

Na podstawie prowadzonych przez HRK PARTNERS badań wynagrodzeń i projektów z zakresu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w wiodących firmach komercyjnych, możemy stwierdzić, że **firmy komercyjne mogą być znaczącym konkurentem na rynku pracy dla Korpusu Służby Cywilnej.** Rynek komercyjny charakteryzuje się dużą różnorodnością obszarów funkcyjnych i stanowisk, do których możliwe byłoby odniesienie stanowisk służby cywilnej. Wśród stanowisk spotykanych w administracji publicznej można wyróżnić obszary funkcyjne spotykane na rynku ogólnym takie jak np.:

- Moduł Administracyjny
  - ✓ Wsparcie Administracyjne (Sekretarki, Asystenci itp.)
  - ✓ HR
  - ✓ Informatyka
- Moduł Prawny
  - ✓ Radcy Prawni
  - ✓ Legislacja
  - ✓ Wsparcie Prawne
- Moduł Finansowy
  - ✓ Księgowość
  - ✓ Kontrola Finansowa
  - ✓ Analizy Finansowe

Należy jednak mieć na uwadze, że wiele z pośród stanowisk specyficznych dla zadań służby cywilnej np. specjalistyczne i eksperckie stanowiska resortowe, może nie znaleźć na tym rynku bezpośrednich odpowiedników. Może to stanowić istotne ograniczenie w wykorzystaniu danych z rynku komercyjnego w raporcie dla Korpusu Służby Cywilnej.

Analizując przeciętne poziomy wynagrodzeń na stanowiskach w Korpusie Służby Cywilnej, należy zwrócić uwagę, że w odniesieniu do zewnętrznego komercyjnego rynku pracy płace oferowane w Służbie Cywilnej są generalnie niższe niż oferowane na ogólnopolskim rynku firm komercyjnych:



Wykres: Porównanie płac brutto w PLN na stanowiskach zarządzających w KSC i na rynku komercyjnym[10].

Wyjaśnienie: *W powyższym porównaniu zestawiono przeciętne wynagrodzenia dyrektorów generalnych urzędów w Korpusie Służby Cywilnej z dyrektorami zarządzającymi przesiębiorstwami komercyjnymi, natomiast dyrekorów departamentów i ich zastępców w Korpusie Służby Cywilnej z wynagrodzeniami dyrektorów departamentów (lub innych samodzielnych działów) w przedsiębiorstwach ogólnopolskich z rynku komercyjnego. W zestawieniu nie uwzględniano struktury wielkościowej porównywanych organizacji.*

Niekorzystna dla Korpusu Służby Cywilnej relacja stawek płac w stosunku do rynku komercyjnego potwierdza przesłankę o konkurencyjności tego rynku, gdyż może on stanowić atrakcyjny kierunek odejść dla doświadczonych ekspertów i specjalistów z Korpusu Służby Cywilnej. Trudności z rekrutacją doświadczonych specjalistów np. z obszarów finansów i podatków czy prawnych, z jakimi spotykają się przedsiębiorstwa komercyjne, duża liczba ofert pracy oraz dynamika wynagrodzeń mogą **powodować trudności w utrzymaniu pracowników służby cywilnej ze względów płacowych**.

[10] Źródło: Statystyki KSC: „Zatrudnienie i wynagrodzenia w Korpusie Służby Cywilnej w 2007 roku" oraz Ogólnopolski Raport Płacowy HRK PARTNERS;

Ze względu na dużą konkurencyjność oferty płacowej komercyjnego rynku pracy należy uznać, że porównywanie stawek wynagrodzeń służby cywilnej zatrudnionej w Urzędach do wynagrodzeń oferowanych wśród przedsiębiorstw komercyjnych jest wysoce uzasadnione. **Należy jednakże mieć na uwadze, że nie powinno stanowić ono jedynego i podstawowego odniesienia dla Korpusu Służby Cywilnej chociażby ze względu na ograniczenia finansowe sektora publicznego oraz liczne różnice w filozofii działania i organizacji pracy pomiędzy Urzędami i przedsiębiorstwami komercyjnymi.**

Dobierając organizacje z rynku zewnętrznego do próby porównawczej należy mieć na uwadze różnice w filozofii działania przedsiębiorstw komercyjnych i administracji publicznej – o ile pierwsze są skierowane na generowanie zysku tak w działaniu Korpusu Służby Cywilnej kwestie zyskowności są trudne do określenia. Ze względu na filozofię działania obydwa rodzaje organizacji grupują różne zestawy kompetencji i nie zawsze mogą być bezpośrednio porównywalne. Możliwe jest również określenie stopnia wpływu wielu z zadań przydzielanych w firmach komercyjnych na zyskowność działań przedsiębiorstwa, podczas gdy na stanowiskach w służbie cywilnej jest to raczej trudne bądź wręcz niemożliwe. Należy również mieć na uwadze, że pomimo relatywnie niższych płac praca na stanowiskach służby cywilnej może być dla wielu pracowników atrakcyjna ze względu na:

- korzystną relację wymiaru czasu pracy do otrzymywanego wynagrodzenia i satysfakcji z wykonywanej pracy (równowaga pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym),
- większą stabilność zatrudnienia w administracji publicznej niż na rynku komercyjnym,
- mniejsze obciążenie stresem związanym z relacją prowadzonych działań do zyskowności przedsiębiorstwa.

Nie bez znaczenia pozostaje również fakt braku bezpośredniej porównywalności wielu stanowisk związanych z merytoryczną działalnością Urzędów, np. w przypadku stanowisk bezpośrednio związanych z działalnością legislacyjną, czy stanowisk specjalizujących się w określonych dziedzinach resortowych.

Pomimo szeregu wskazanych różnic **zaletą wykorzystania komercyjnego rynku pracy do odniesienia wynagrodzeń jest duża dostępność rzetelnych raportów płacowych przygotowanych w oparciu o dane pochodzące z dużych przedsiębiorstw komercyjnych**. Do zalet zaliczyć należy również dużą możliwość pozyskania aktualnych danych płacowych dla zawężonych rynków odniesienia, gdyż wiele z organizacji komercyjnych porównuje się cyklicznie w raportach płacowych przygotowywanych przez wyspecjalizowane firmy prowadzące badania wynagrodzeń.

Mając na uwadze powyższe ograniczenia i zalety płynące z wykorzystania zewnętrznego rynku komercyjnego sugerowalibyśmy traktować odniesienie do niego jako pomocnicze w kształtowaniu polityki wynagrodzeń. Porównania do rynku komercyjnego w oparciu o zdefiniowane profile porównawcze powinny koncentrować się raczej na odniesieniu poziomów zaszeregowania w Korpusie Służby Cywilnej (np. poziomów w Mapach Karier) **lub grup funkcji** (np. w ramach wskazywanych wcześniej Modułów) **niż bezpośrednich odpowiedników stanowisk.**

Próbę porównawczą w ramach zewnętrznego rynku komercyjnego powinny stanowić organizacje zróżnicowane wielkościowo pod względem zatrudnienia, preferowane powinny być duże organizacje o rozbudowanej strukturze administracyjnej, bez uwzględniania stanowisk specyficznych dla sił sprzedaży oraz dywizji produkcyjnych. Ze względu na zróżnicowanie wewnętrzne Korpusu Służby Cywilnej nie ma wyraźnej potrzeby dokonywania podziału branżowego organizacji dobranych do próby. **Istotne jest uwzględnienie regionalizacji próby ze względu na obecność omawianych Urzędów w większości porównywanych województw.**

Ogólne zalecenia dotyczące tworzenia raportu płacowego

Metodyka dopasowania stanowisk

Dobór metodyki dopasowania stanowisk na potrzeby raportu płacowego dla służby cywilnej powinien uwzględniać możliwości porównania organizacji do zróżnicowanych rynków odniesienia. Do dokonywania precyzyjnych porównań stanowisk służby cywilnej w ramach różnorodnych prób porównawczych sugerujemy wykorzystanie metodyki, która:

- opisuje w sposób przejrzysty i precyzyjny specyfikę porównywanych stanowisk służby cywilnej,
- opisuje strukturę i zróżnicowanie funkcyjne, hierarchiczne i kompetencyjne stanowisk,
- umożliwia stworzenie profili porównawczych stanowiących wspólny mianownik w kontekście zróżnicowanych rynków odniesienia,
- pozwala na efektywne czasowo i jednoznaczne dopasowanie dużej liczby stanowisk.

W naszym przekonaniu powyższe kryteria spełnia sugerowana w niniejszej ekspertyzie metodyka przygotowana w oparciu o Mapy Karier, Towers Perrin.

Zakres analizowanych danych

W przygotowywanym raporcie należy zwrócić uwagę na zakres danych, które zostaną uwzględnione w analizie oraz przebieg procesu zbierania danych od podmiotów uczestniczących w przygotowywanym badaniu płacowym.

Według naszych rekomendacji należy zwrócić uwagę aby w badaniu uwzględnić dane, które pozwolą na przeprowadzenie końcowych analiz i zestawień wyników według kryteriów:

- wielkości organizacji pod względem zatrudnienia,
- wielkości organizacji pod względem ekonomicznym (wielkość budżetu/przychodu firmy),
- danych demograficznych badanej populacji pracowników,
- lokalizacji geograficznej stanowisk pracy,
- specyficznych dla przyjętej metodyki dopasowania stanowisk (np. szczeble karier, obszary funkcyjne, dyscypliny).

Dobór próby porównawczej

Po przeanalizowaniu możliwych odniesień stanowisk Korpusu Służby Cywilnej do różnie definiowanych rynków odniesienia, rekomendowane jest przygotowanie raportu płacowego w oparciu głównie o dane płacowe pochodzące z **wewnętrznego rynku administracji publicznej** – złożonego z pojedynczych Urzędów Korpusu Służby Cywilnej. Za przyjęciem takiego rynku odniesienia przemawia:

- łatwość pozyskania danych płacowych na potrzeby raportu,
- podobieństwo organizacyjne porównywanych podmiotów,
- porównywalność strukturalna i wielkościowa uczestników,
- podobieństwa w specyfice „branżowej" i filozofii działania,

Jako pomocnicza próba porównawcza rekomendowany jest **zewnętrzny rynek komercyjny** tworzony przez przedsiębiorstwa komercyjne, działające jako niezależne podmioty gospodarcze na rynku pracy. Dobór organizacji do tak rozumianej próby porównawczej powinien się opierać o kryteria konkurencyjności i porównywalności obszarów funkcyjnych występujących w Korpusie Służby Cywilnej. **Porównania do rynku komercyjnego w oparciu o zdefiniowane profile porównawcze powinny koncentrować się raczej na odniesieniu poziomów zaszeregowania w Korpusie Służby Cywilnej** (np. poziomów w Mapach Karier) **lub grup funkcji** (np. w ramach wskazywanych wcześniej Modułów) **niż bezpośrednich odpowiedników stanowisk**.

Rekomendowana próba porównawcza powinna być złożona z firm stanowiących **duże organizacje o rozbudowanej strukturze administracyjnej, bez uwzględniania stanowisk specyficznych dla sił sprzedaży oraz dywizji produkcyjnych.** W doborze organizacji do próby należy zwrócić uwagę na dostępność danych regionalnych umożliwiających pokrycie wszystkich województw **– sugerowana jest próba ogólnopolska**. Próba taka powinna się składać z minimum 100 przedsiębiorstw zatrudniających w sumie co najmniej 80.000 pracowników, tak, aby zapewnić porównywalność danych ze strukturą Korpusu Służby Cywilnej (blisko 2.300 urzędów ponad 110.000 zatrudnionych).

Za wykorzystaniem do odniesienia pomocniczego zewnętrznego rynku komercyjnego przemawiają:

- duża dostępność raportów płacowych w oparciu o dane z przedsiębiorstw komercyjnych,
- potencjalna łatwość pozyskania danych płacowych na potrzeby raportu,
- duża konkurencyjność rynkowa w stosunku do Korpusu Służby Cywilnej,
- duże zróżnicowanie obszarów funkcyjnych w ramach porównywanych organizacji,

Jednocześnie pomimo wskazanych w ekspertyzie trudności w pozyskaniu danych z **zewnętrznego rynku administracji publicznej** rozumianego poprzez organizacje publiczne takie jak administracja samorządowa,

państwowe fundusze celowe, fundacje i przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, pozostałe podmioty wykonujące zadania publiczne oraz liczące się organizacje pozarządowe, przy tworzeniu raportu płacowego należy uwzględnić powyższe organizacje w doborze uczestników – rozszerzając o nie próbę z rynku wewnętrznego lub komercyjnego. Nawet w przypadku początkowych trudności w zbudowaniu „Klubu Płacowego" z uczestnictwem tych organizacji, w kilkuletniej perspektywie może to spowodować ich porównaniem do Korpusu Służby Cywilnej.

O firmie HRK PARTNERS

HRK PARTNERS S.A. – istnieje od 2000 roku **-** jest firmą specjalizującą się w badaniach rynkowych poziomów wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych oraz w projektowaniu systemów płacowych. Konsultanci firmy dzielą doświadczenia z pracy zarówno w działach personalnych przedsiębiorstw, jak i w krajowych i międzynarodowych firmach doradczych.

Od 2006 roku jest partnerem firmy **TOWERS PERRIN** jednego z największych międzynarodowych liderów w zakresie badania wynagrodzeń i doradztwa personalnego.

HRK PARTNERS – jest częścią Grupy HRK.

Dane teleadresowe firmy:

HRK PARTNERS S.A.

Towers Perrin Alliance Partner

ul. K.K. Baczyńskiego 1, 00-036 Warszawa

Recepcja: +48 22 244 15 50 Fax.: +48 22 244 15 51

www.hrkpartners.pl

.

Autor opracowania

Krzysztof Katolo

HRK PARTNERS S.A.

krzysztof.katolo@hrkpartners.pl

Konsultant i Menedżer w HRK PARTNERS S.A.

Ukończył Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Od 5 lat pracuje w HRK PARTNERS, obecnie jako Menedżer Zespołu Badań i Analiz. Jest odpowiedzialny za prowadzenie cyklicznych badań wynagrodzeń dla wiodących firm w Polsce, oraz za projekty analiz konkurencyjności wynagrodzeń. Specjalizuje się w badaniach dla branż: bankowość, ubezpieczenia, usługi dla biznesu. Posiada 8 letnie doświadczenie w pracy dla międzynarodowych instytucji finansowych, firm z sektora usługowego i produkcyjnego oraz w koordynowaniu projektów o złożonym charakterze.

Wybrane projekty:

Ernst&Young Polska	Analiza Konkurencyjności Wynagrodzeń
ORLEN	Analiza Konkurencyjności Wynagrodzeń dla Kadry Menedżerskiej,
Volkswagen Bank Polska S.A.	Analiza Konkurencyjności Wynagrodzeń dla Kadry Menedżerskiej,
ArcelorMittal Polska	Analiza Konkurencyjności Wynagrodzeń,
Sektory badań wynagrodzeń:	Analizy wynagrodzeń, koordynacja cyklicznych badań ogólnopolskich:.Bankowość, Ubezpieczenia, Usługi,

Materiały wykorzystane na potrzeby przygotowania ekspertyzy

- Ogólnopolska Analiza Wynagrodzeń HRK PARTNERS, Czerwiec 2008;
- Opisy stanowisk i materiały dotyczące wartościowania nadesłane przez:
  - ✓ Ministerstwo Spraw Zagranicznych,
  - ✓ Ministerstwo Gospodarki,
  - ✓ Urząd Skarbowy w Rawie Mazowieckiej,
- Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 stycznia 2007 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (Dz. U. Nr 12, poz. 79);
- Zatrudnienie i wynagrodzenia w Korpusie Służby Cywilnej w 2007 roku (Materiał przekazany przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów)
- USTAWA z dnia 24 sierpnia 2006 r. o służbie cywilnej, Dz.U.06.170.1218;
- Główny Urząd Statystyczny „Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w I kw. 2008 r.”
- Opracowania wewnętrzne HRK PARTNERS,