



Departament Służby Cywilnej

# Opisy i wartościowanie wyższych stanowisk w służbie cywilnej

**Poradnik dobrych praktyk**

Warszawa, luty 2010



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Spis Treści

1. Wstęp.....	3
2. Opis stanowiska pracy.....	5
2.1. Przesłanki do opracowania opisów stanowisk pracy .....	6
2.2. Dobre praktyki związane z opracowaniem opisów stanowisk pracy .....	9
2.3. Wskazówki do opisywania wyższych stanowisk w służbie cywilnej .....	12
2.3.1. Proces opisywania stanowisk pracy .....	13
3. Wartościowanie stanowisk pracy .....	18
3.1. Przesłanki do podjęcia wartościowania stanowisk pracy.....	19
3.2. Dobre praktyki związane z wartościowaniem stanowisk pracy.....	23
3.3. Wskazówki do wartościowania wyższych stanowisk w służbie cywilnej.....	27
3.3.1. Proces wartościowania stanowisk z danego urzędu .....	28
4. Bibliografia .....	29



## 1. Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie dobrych praktyk i wskazówek związanych z procesem opisywania i wartościowania wyższych stanowisk w służbie cywilnej, z uwzględnieniem najlepszych współczesnych praktyk w tym obszarze.

Zgodnie z art. 84 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. *o służbie cywilnej* (Dz. U. Nr 227, poz. 1505 ze zm.) stanowiska pracy w korpusie służby cywilnej podlegają opisowi i wartościowaniu.

Zakres podmiotowy stanowisk w służbie cywilnej, których dotyczą opisywane rozwiązania, określony został w art. 52 ustawy i obejmuje on stanowiska:

- 1) dyrektora generalnego urzędu;
- 2) kierującego departamentem lub komórką równorzędną w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, urzędzie ministra, urzędzie obsługującym przewodniczącego komitetu wchodzącego w skład Rady Ministrów, urzędzie centralnego organu administracji rządowej oraz kierującego wydziałem lub komórką równorzędną w urzędzie wojewódzkim, a także zastępcy tych osób;
- 3) wojewódzkiego lekarza weterynarii i jego zastępcy;
- 4) kierującego komórką organizacyjną w Urzędzie Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych oraz w Biurze Nasiennictwa Leśnego, a także zastępcy tych osób.

Przedstawione w kolejnych rozdziałach dobre praktyki, wskazówki i procedury dla wyższych stanowisk, posiadają swoje odpowiedniki, opracowane dla innych stanowisk w służbie cywilnej. Jednocześnie spełniają one współczesne wymagania dla rozwiązań elastycznych, uwzględniających specyfikę organizacji i odpornych na zmiany.

Wyniki prac związanych z opisaniem i wartościowaniem stanowisk znajdują wykorzystanie w urzędach w procesach zarządzania zasobami ludzkimi, w tym w szczególności wspierać będą obszar motywacji i komunikacji, zarządzania wynagrodzeniami oraz zarządzania efektywnością pracy.

Wniosą tym samym wkład w budowanie i pełne wykorzystanie kapitału intelektualnego poszczególnych urzędów, co pozostaje jednym z głównych warunków skutecznego działania organizacji<sup>1</sup>. W służbie cywilnej na kapitał ten w znacznym stopniu składają się efektywnie wykorzystane: wiedza, umiejętności i doświadczenie zawodowe członków korpusu służby cywilnej.

Nadrzędnym oczekiwaniem w stosunku do opisanych praktyk jest zapewnienie profesjonalnego, bezstronnego działania urzędów oraz realizacji misji służby cywilnej.

Niniejszy poradnik jest przeznaczony przede wszystkim dla pracowników poszczególnych urzędów, zaangażowanych w proces opisywania lub wartościowania wyższych stanowisk w służbie cywilnej. Z tego względu dobre praktyki i wskazówki dotyczące procesów w prezentowanych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi ujęte zostały z perspektywy ich użytkowników.

Warszawa, luty 2010.

---

<sup>1</sup> Według uznanych modeli, na kapitał intelektualny organizacji składa się kapitał ludzki (wiedza, umiejętności, doświadczenie pracowników), kapitał strukturalny (sprawność procesów) oraz kapitał relacji z partnerami (klientami – dla organizacji komercyjnych). Za miarę finansowej wartości kapitału intelektualnego, w organizacjach komercyjnych przyjmuje się wycenę organizacji powyżej jej wartości księgowej.

## 2. Opis stanowiska pracy

W bieżącym rozdziale na wstępie omówione zostały przesłanki do opracowania opisów stanowisk pracy w organizacjach, następnie - dobre praktyki związane z przygotowaniem takich opisów.

Rozdział zamyka zaprezentowanie propozycji formalnego procesu tworzenia opisów w urzędach.



## 2.1. Przesłanki do opracowania opisów stanowisk pracy



Opis stanowiska pracy jest dokumentem zbierającym informacje na temat treści poszczególnych utworzonych w organizacji stanowisk pracy oraz wymagań kompetencyjnych dla zajmujących je pracowników.

Dokument ten pełni w pierwszej kolejności rolę komunikacyjną dla pracownika, informując - w sposób wiążący - o powierzonych pracownikowi przez pracodawcę zadaniach i odpowiedzialnościach.

W niektórych organizacjach opis stanowiska pracy jest załącznikiem stanowiącym integralną część umowy o pracę. Najczęściej jest to jednak odrębny od umowy o pracę materiał, którego treść może być kształtowana w związku z tym bardziej elastycznie i w ramach uproszczonych procedur formalnych.

Część organizacji stosuje zamiennie lub równoległe z opisami stanowisk pracy dodatkowe dokumenty, określane jako „zakresy czynności/zadań” – zawierające wyszczególnione wybrane elementy z pełnego opisu stanowiska.

Ponadto, opis stanowiska pracy może wspierać szereg obszarów działań, związanych z zarządzaniem zasobami i efektywnością organizacji, w tym:

### **a. analizę i doskonalenie procedur i procesów wewnętrznych**

Opracowanie opisów poszczególnych stanowisk pracy w oparciu o dokumentację procesów i procedur funkcjonujących w organizacji, pozwala zapewnić, iż wszystkie elementy tych procesów są przyporządkowane właściwym stanowiskom, wraz z określeniem wymaganych uprawnień. Ponadto, pojawia się możliwość zidentyfikowania takich zadań, czynności, gdzie niezbędna jest współpraca, wymiana informacji lub konsultacje merytoryczne innymi stanowiskami.

Powiązanie opisów stanowisk pracy z dokumentacją procesów i procedur wewnętrznych zapewnia także możliwość zaplanowania, jakie zasoby (w tym wiedza i umiejętności pracowników) są niezbędne, aby zagwarantować właściwą realizację wszystkich działań składających się na dany proces/procedurę;



## **b. pozyskiwanie pracowników**

Opis stanowiska pracy powinien wspierać procesy planowania potrzeb kadrowych, rekrutacji i selekcji kandydatów. Znaczna część organizacji projektujących opisy stanowisk pracy, przewiduje w nich miejsce na zebranie informacji na temat wymagań kwalifikacyjnych w stosunku do kandydatów. Tak określone wymogi formalne i merytoryczne określają scenariusz i metody wykorzystane podczas naboru pracowników.

Nieliczne organizacje opracowują nawet odrębne dokumenty na potrzeby rekrutacji i selekcji kandydatów, nazywane specyfikacjami rekrutacyjnymi. Przeważa jednak opinia, iż najlepszą praktyką jest zachowanie dokumentacji stanowiska pracy w jednym miejscu, czyli w ramach opisu stanowiska pracy.

## **c. zarządzanie wynikami pracy i ocena pracownicza**

Dobre praktyki zarządzania wskazują na potrzebę regularnego monitorowania sposobu realizacji zadań oraz osiągniętych przez pracownika wyników pracy, również w odniesieniu do wyższej kadry kierowniczej. Potrzebne są również okresowe spotkania poświęcone dwustronnej wymianie informacji zwrotnych, pomiędzy pracownikiem i jego przełożonymi.

Opis stanowiska pracy, a zwłaszcza jego części opisujące kluczowe odpowiedzialności, zadania oraz pożądane wymagania kwalifikacyjne, są wygodną podstawą do prowadzenia takiego dialogu. Jego treścią powinno być: omówienie zachowań, postaw, motywacji związanych z realizacją zadań oraz osiągniętych wyników. Ponadto, ukierunkowanie przyszłych działań menedżera i jego zespołu (w kontekście strategicznych planów organizacji) oraz identyfikowanie obszarów do osobistego rozwoju.

W tym ostatnim obszarze analiza winna prowadzić do wniosków, w jakim zakresie menedżerowi potrzebna jest dodatkowa wiedza i umiejętności - w kontekście zadań i wyzwań związanych z aktualnym stanowiskiem pracy.

W organizacjach, które przykładają najwyższą uwagę do sfery wyników pracy, opisy stanowisk pracy zazwyczaj zawierają wyszczególnione tak zwane „kluczowe wskaźniki efektywnego działania”. Są to parametry charakteryzujące działanie całej organizacji (np. wynik finansowy, uzyskany procent oszczędności w stosunku do przyjętego budżetu kosztowego), lub określające sprawność działania danej części firmy (np. wskaźnik bezawaryjnego czasu pracy systemu informatycznego).

Taki wskaźnik, związany z konkretnym obszarem zadań, zawsze można podać opisując dane stanowisko pracy, nawet jeśli wzorzec opisu nie przewiduje wyodrębnionego miejsca na określenie podobnych wskaźników.

#### **d. wartościowanie stanowisk pracy**

W drugiej części niniejszego opracowania zaprezentowane zostały szczegółowe informacje na temat wartościowania stanowisk pracy. Założenia merytoryczne procesu wartościowania dla wyższych stanowisk w służbie cywilnej przyjmują, iż podstawę do realizacji wartościowania tych stanowisk będą stanowiły opisy stanowisk pracy przygotowane przez poszczególne urzędy.

Rozwiązanie takie jest zbieżne z ugruntowaną praktyką rynkową, opartą na założeniu, iż analiza stanowisk pracy powinna opierać się na konkretnych i kompletnych materiałach źródłowych, zamiast na przesłankach niematerialnych bądź informacjach zebranych w sposób fragmentaryczny.





## 2.2. Dobre praktyki związane z opracowaniem opisów stanowisk

Dobry opis stanowiska pracy musi być:

- ◀ kompletny i aktualny,
- ◀ skoncentrowany na najważniejszych elementach treści pracy,
- ◀ zwarty merytorycznie, zapewniając łatwy dostęp do ważnych informacji,
- ◀ pozbawiony treści o charakterze dyskryminującym,
- ◀ odporny na bieżące, niewielkie zmiany w obrębie treści pracy, lub sezonowość niektórych wykonywanych zadań,
- ◀ realnie wspierający decyzje kadrowe.

Aby spełnić określone powyżej wymagania, należy respektować opisane poniżej dobre praktyki w zakresie opisywania stanowisk:

### a. autorzy opisu

Najlepiej, jeśli głównym autorem opisu jest bezpośredni przełożony dla danego stanowiska pracy lub specjalista ds. zarządzania personelem. Musi to być osoba, która spełnia równoległe dwa warunki:

- ◀ dobrze zna treść pracy, miejsce i rolę analizowanego stanowiska w procesach,
- ◀ a także posiada dobrą znajomość wykorzystywanego standardu opisu.

Autorem opisu nie powinna być osoba zajmująca analizowane stanowisko (w takiej bowiem sytuacji pracownicy często opisują tylko te zadania, które rzeczywiście wykonują, a nie – wszystkie pożądane). Zdarza się również, iż pracownicy starają się – mniej lub bardziej świadomie – nadmiernie eksponować i przeszacowywać opisywane własne zadania. Liczą wtedy, na zapewnienie sobie odpowiedniej rangi dla stanowiska jakie zajmują i powiązany z tym poziom wynagrodzenia.

Przedstawiciele najwyższej kadry kierowniczej są niezbędni przy opisywaniu ról im bezpośrednio podległych oraz przy ocenie jakości innych opisów. Nie

należy jednak planować zaangażowania najwyższej kadry kierowniczej w prace redakcyjne wielu opisów stanowisk pracy, z niższych poziomów organizacyjnych. Najwyższej kadrze kierowniczej nie jest bowiem zazwyczaj potrzebna znajomość ich szczegółowych zadań.

## **b. kształtowanie treści opisów stanowisk pracy**

Podjęcie procesu opisywania stanowisk pracy w organizacji jest zawsze szansą na pozytywną zmianę poprzez uaktualnienie dokumentacji organizacyjnej oraz usprawnienie sposobu wykonywania pracy, eliminując z zakresów zadań, te nieaktualne lub niepożądane.

Opisywaniu stanowisk pracy może towarzyszyć dyskusja – angażująca zarówno poszczególne osoby, jak i całe zespoły – dotycząca sposobu najbardziej racjonalnego przededefiniowania przebiegu procesów i zakresów odpowiedzialności dla poszczególnych stanowisk.

Projektowanie opisów stanowisk pracy może wzmocnić proces delegowania uprawnień w organizacji, jeśli przy ich opracowaniu konsekwentnie zadawane będzie przez autorów pytanie: które z odpowiedzialności pracowników na wyższych szczeblach organizacyjnych mogą być – z uwzględnieniem obowiązujących przepisów prawa – delegowane na niższe poziomy stanowisk.

Aby zapewnić aktualność opisów w dłuższym okresie czasu, należy wystrzegać się podawania informacji o charakterze zbyt szczegółowym np. precyzyjnych danych liczbowych. Lepszą praktyką w tym zakresie może być prezentowanie danych w postaci przedziałów liczbowych. Z tego samego względu w opisach stanowisk pracy nie należy też powielać (poza nielicznymi wyjątkowymi sytuacjami) zapisów na temat formalnych upoważnień, pełnomocnictw oraz zakresów uprawnień, typowo rejestrowanych przez urzędy w odrębnych systemach informacyjnych.

Nie można również w trakcie opracowywania opisów stanowisk pracy, kierować się przesłankami, które mogą nosić jakiegokolwiek znamiona dyskryminacji.

## **c. komunikacja**

Opracowanie, a następnie udostępnianie pracownikom nowych lub zmodyfikowanych opisów stanowisk pracy jest zawsze sprzyjającą okolicznością do informowania ich o oczekiwaniach pracodawcy, także tych związanych z pożądanymi zachowaniami, postawami, a nawet realizacją elementów indywidualnego szkolenia, instruktażu. Może to mieć na przykład miejsce w trakcie rozmowy z kierownikiem, któremu nowy opis stanowiska



pracy przekazuje szczegółowe informacje na temat zakresu odpowiedzialności i uprawnień związanych z kierowaniem pracą i motywowaniem podległego zespołu.

Zapewnienie wysokiej jakości przygotowywanych opisów, zależy od położenia przez organizację dużego nacisku na skuteczną akcję informacyjną, której celem jest wyjaśnienie dla jakich potrzeb zostaną przygotowane nowe opisy stanowisk pracy. Ponadto niezbędne są szkolenia z zakresu przyjętej metodologii opisywania stanowisk pracy, najlepiej połączone z rozwijaniem umiejętności praktycznych z tego zakresu.

#### **d. procesy i procedury**

Większość organizacji doświadcza obecnie problemów z zachowaniem aktualności opracowywanych opisów stanowisk pracy. Po części problem ten pomaga rozwiązać odejście od dokumentowania bardzo szczegółowych informacji. Niemniej w procedurze opisywania stanowisk pracy dobrze jest określić okresowy przegląd i – w razie wystąpienia takiej potrzeby – aktualizację treści opisów. Część organizacji wykorzystuje procedury okresowej oceny pracowniczej do przeglądu i aktualizacji treści opisów stanowiska pracy.

Zgodnie z zasadą możliwości stałego korzystania ze źródeł informacji, organizacje powinny zapewnić wszystkim pracownikom możliwość dostępu do zapisów wewnętrznych procedur, wzorców opisów stanowisk pracy oraz wszelkich materiałów pomocniczych – w tym szkoleniowych, związanych z opisywaniem stanowisk pracy.



## 2.3. Wskazówki do opisywania wyższych stanowisk w służbie cywilnej

Przyjmuje się, iż dla każdego wyższego stanowiska w służbie cywilnej powinien zostać przygotowany nowy opis stanowiska pracy, który po zatwierdzeniu staje się obowiązującym w urzędzie standardem.

Wszystkie zatwierdzone opisy stanowisk pracy wchodzi w skład katalogu opisów stanowisk pracy urzędu i podlegają oznaczeniu unikalnym symbolem, według zasad przyjętych w danym urzędzie.

Po zatwierdzeniu projektowanej treści, opis powinien być również niezwłocznie przekazany osobie zajmującej dane stanowisko.

Ponadto, zakłada się, iż obok opisu stanowiska pracy, pracownicy zatrudnieni w służbie cywilnej - w tym na wyższych stanowiskach - mogą otrzymać przygotowany przez pracodawcę osobny dokument w postaci „Zakresu zadań/obowiązków”. Jego treść powinna być zbieżna ze zdefiniowanymi głównymi odpowiedzialnościami i zadaniami w opisie stanowiska pracy.

Ponadto szczegółowy zakres zadań/obowiązków, może przewidywać zadania, wykraczające poza standardowe zadania wynikające z opisu stanowiska pracy, a dopasowane do indywidualnego profilu kompetencyjnego konkretnego pracownika. W przypadku takiego postępowania, kiedy kształtujemy treść dokumentu na potrzeby konkretnej osoby - można mówić o tzw. „personalizacji” zakresu zadań.

Należy przy tym przestrzegać ogólnej zasady mówiącej, że takie uzupełnienia o dodatkowe zadania, wychodzące poza treść opisu stanowiska pracy - a nie stanowiące jego uszczegółowienia - nie mogą w sposób znaczący modyfikować treści pracy zawartej w opisie stanowiska pracy. Przykładem takiego dodatkowego zadania - poza standardowym opisem stanowiska pracy - może być udział pracownika w określonym Komitecie honorowym. Innym przykładem będzie udział pracownika w zespole merytorycznym, poświęconym rozwiązaniu konkretnego problemu w obszarze znajdującym się w zakresie specjalizacji zawodowej pracownika, dla którego tworzony jest zakres zadań.

Dodatkową korzyścią wynikającą z przyjęcia zakresu zadań/obowiązków może być bardzo szczegółowe rozpisanie i uszczegółowienie konkretnych zapisów, doprecyzowanie relacji z innymi stanowiskami pracy w konkretnych sytuacjach zawodowych, uregulowanie wymagań i zobowiązań o charakterze porządkowym, organizacyjnym i formalnym.

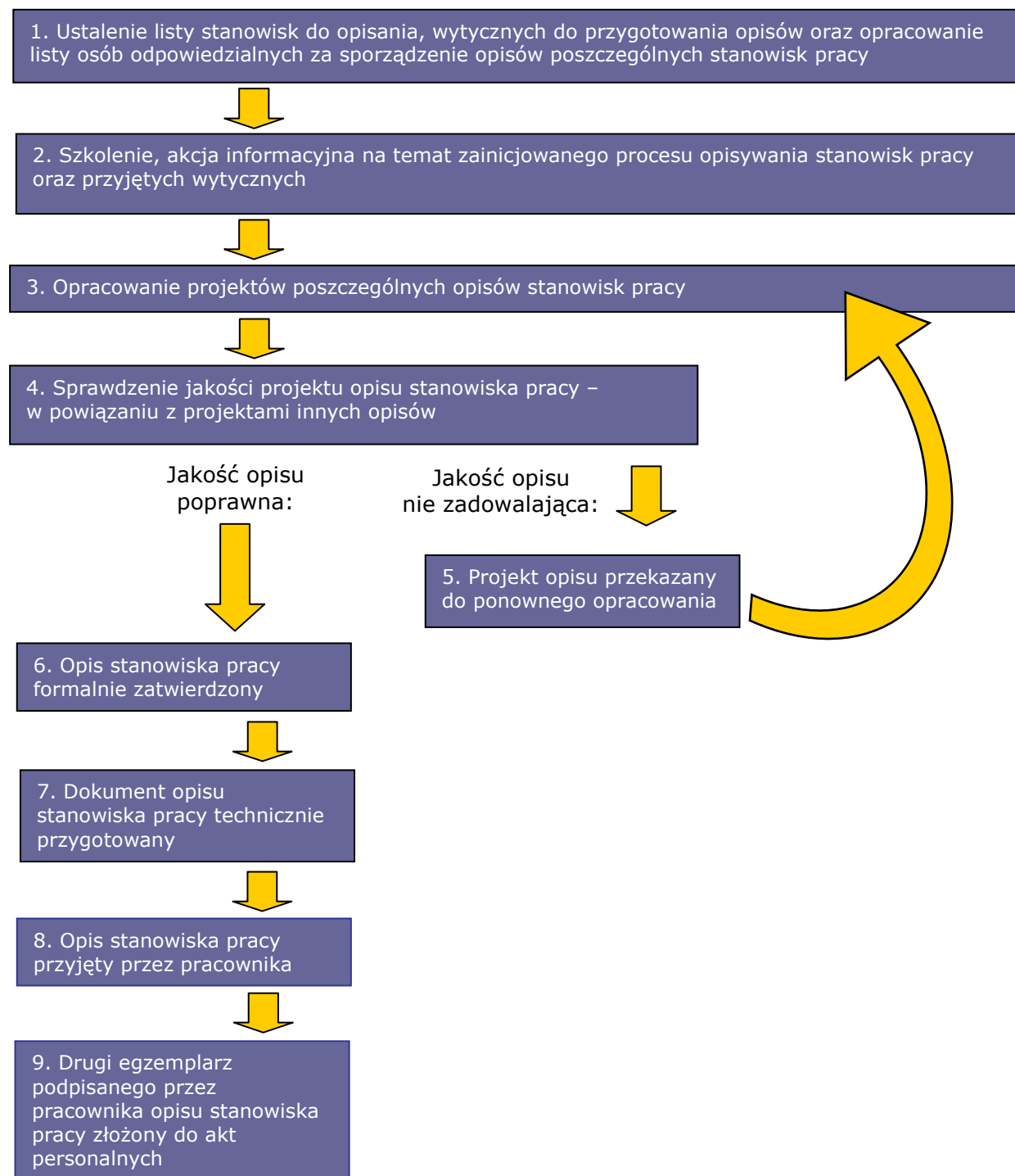


### 2.3.1. Proces opisywania stanowisk pracy

Opisywanie wyższych stanowisk w urzędzie winno przebiegać według zaprezentowanego poniżej schematu.

Wykres nr 1.

Schemat procesu opisywania wyższych stanowisk w urzędzie.



## Komentarze do procesu

### Ad.1.

#### [Ustalenie listy stanowisk do opisania, wytycznych do przygotowania opisów oraz opracowanie listy osób odpowiedzialnych za sporządzenie opisów poszczególnych stanowisk pracy](#)

Punktem wyjścia do określenia listy i liczby opisywanych stanowisk pracy jest zwykle aktualny regulamin organizacyjny urzędu. Zdarza się jednak, iż w trakcie prac związanych z opisywaniem stanowisk pojawiają się wnioski menedżerów – dotyczące połączenia dwóch (lub większej liczby) odrębnych dotychczas stanowisk w jedno. Czasem jest też odwrotnie – sugestie dotyczą rozdzielenia wcześniej zdefiniowanego stanowiska na dwa różniące się zakresem zadań, odpowiedzialności i – w konsekwencji – najczęściej z innymi też wymaganiami kwalifikacyjnymi.

Należy przyjąć, iż takie sytuacje nie będą jednak występować często w trakcie pracy ze stanowiskami kierowniczymi, ewentualnie mogą dotyczyć roli zastępców.

W fazie planowania prac należy również określić wytyczne, które zostaną przekazane autorom opisów. Powinny one określać zasady wspólnego podejścia do wybranych definicji i pojęć, tak aby zagwarantować późniejszą spójność i przejrzystość wypracowanych dokumentów.

### Ad.2.

#### [Szkolenie, akcja informacyjna na temat zainicjowanego procesu opisywania stanowisk pracy oraz przyjętych wytycznych](#)

Jakość opracowanych w organizacji nowych opisów stanowisk pracy zależy w znacznym stopniu od osobistego zaangażowania i przygotowania merytorycznego ich autorów. Nie sposób ich uzyskać bez wcześniejszego wyjaśnienia powodów, dla których podjęto prace związane z opisywaniem stanowisk pracy oraz w jaki sposób wypracowane opisy będą wykorzystywane w przyszłości w organizacji.

Akcja informacyjna powinna objąć całą grupę pracowników, których stanowiska będą opisywane. Z kolei szkolenie dla osób odpowiedzialnych za sporządzenie opisów stanowisk pracy powinno zapewniać nie tylko przekazanie wiedzy o wypracowanym standardzie opisu, ale również ćwiczenia praktyczne, zapewniające identyfikację potencjalnych problemów i potwierdzenie spójnego podejścia do opisywania stanowisk pracy w całej organizacji. Obok odpowiedzi na potencjalne pytania zebrane podczas akcji informacyjnej, należy oprzeć się na wcześniej przygotowanych wytycznych i ewentualnych wnioskach z pilotażowego opisanie wybranych stanowisk



pracy. Można rozważyć w urzędzie przeprowadzenie akcji pilotażowej na niewielkiej grupie stanowisk i uwzględnienie zebranych w tej fazie doświadczeń, przy angażowaniu i komunikowaniu projektu całej grupie zaangażowanych w nim osób.

Ad.3.

#### [Opracowanie projektów poszczególnych opisów stanowisk pracy](#)

W trakcie opracowania nowego opisu stanowiska pracy należy opierać się zarówno na wcześniejszej dokumentacji analizowanego stanowiska, jak i na innych materiałach i dokumentach na temat procesów i procedur, regulaminów i aktów prawnych wyższego rzędu związanych z treścią opisu stanowiska.

Równie uprawnionym źródłem informacji o stanowisku, mogą być inni menedżerowie oraz osoba bezpośrednio zajmująca opisywane stanowisko pracy.

Ad.4.

#### [Sprawdzenie jakości projektu opisu stanowiska pracy – w powiązaniu z projektami innych opisów](#)

Za sprawdzenie jakości wszystkich opracowanych projektów opisów stanowisk w urzędzie odpowiada wyznaczona osoba.

W trakcie weryfikacji przygotowanych projektów opisów, należy zwrócić uwagę na wewnętrzną spójność i kompletność materiału – np. pomiędzy przedstawionym zakresem odpowiedzialności a wymaganiami stanowiskowymi.

Ponadto, porównując treść opisu konkretnego stanowiska pracy z podobnymi dokumentami na temat innych stanowisk – sąsiadujących w strukturze organizacyjnej lub procesowej – należy sprawdzić i wyeliminować zadania konfliktujące, ewentualnie nakładające się lub zidentyfikowane jako nie przyporządkowane żadnemu stanowisku.

Ad.5

#### [Projekt opisu przekazany do ponownego opracowania](#)

W przypadku kiedy projekt opisu stanowiska pracy nie przechodzi pomyślnie oceny jakości, zostaje on przekazany przez osobę upoważnioną do oceny jakości projektowanych opisów do poprawienia osobie odpowiedzialnej za korektę – koniecznie ze wskazaniem powodów takiej decyzji. W ponownej pracy nad poprawianym opisem należy w sposób jednoznaczny wyjaśnić wątpliwości lub dylematy, sięgając w miarę potrzeby po dodatkowe



informacje zawarte w dokumentach, bądź opinie kompetentnych w danym zakresie merytorycznym pracowników.

Ad.6.

#### Opis stanowiska pracy formalnie zatwierdzony

Procedura przygotowania opisu stanowiska pracy zakłada, iż stanowisko zatwierdzające treść opisu nie musi być tożsame ze stanowiskiem bezpośredniego przełożonego dla danego stanowiska. Dokumentowane zatem jest zarówno formalne zatwierdzenie treści opisu stanowiska pracy, jak i przyjęcie go do wiadomości przez bezpośredniego przełożonego dla danego stanowiska.

Zatwierdzony wzór opisu stanowiska pracy powinien zostać wprowadzony formalnie do katalogu opisów stanowisk pracy, w sposób typowo przyjęty dla danego urzędu.

Ad.7.

#### Dokument opisu stanowiska pracy technicznie przygotowany i przekazany pracownikowi

Następnie dokument opisu stanowiska, powinien zostać przygotowany technicznie do przekazania konkretnemu pracownikowi. Jakikolwiek zmiany, uzupełnienia i uściślenia treści opisu, które zgłaszane będą przez osobę zajmującą dane stanowisko, powinny być wnikliwie rozważone i - jeśli będą uznane za zasadne - powinny być ujęte w poprawionym opisie stanowiska pracy.

Ad.8.

#### Opis stanowiska pracy przyjęty przez pracownika

Pracownik potwierdza podpisem przyjęcie przygotowanego dla niego opisu stanowiska pracy. W przypadku odmowy przyjęcia zatwierdzonego opisu stanowiska pracy pracownik powinien przedstawić pisemnie motywy zajęcia takiego stanowiska.

Ad.9.

#### Drugi egzemplarz podpisanego przez pracownika opisu stanowiska pracy złożony do akt personalnych

Do podpisu dla pracownika należy przygotować dwa wydrukowane egzemplarze opisu stanowiska pracy, podpisane uprzednio przez



zatwierdzającego opis i bezpośredniego przełożonego. Następnie po podpisaniu opisu przez pracownika, jeden egzemplarz powinien zostać przekazany pracownikowi, zaś drugi powinien być przekazany do akt personalnych.

Dobłą praktyką jest równoległe przekazanie treści przyjmowanego dokumentu w formie elektronicznej.

Ad.6'-9'

#### [Przebieg procedury opcjonalnej – w przypadku opracowania dla pracownika zakresu zadań](#)

W punktach 6'-9' przedstawiony został sposób procedowania, jeżeli w urzędzie, obok opisu stanowiska będzie przygotowany odrębny dokument w formie zakresu zadań. Przyjmuje się, iż format zakresu zadań określony zostaje przez poszczególne urzędy i powinien uwzględniać ich zindywidualizowane potrzeby. Najlepiej, jeśli autorem zakresu zadań jest osoba zajmująca stanowisko bezpośredniego przełożonego. Procedura przyjęcia zakresu zadań odpowiada sekwencji analogicznych działań związanych z opisem stanowiska.



### 3. Wartościowanie stanowisk pracy

W bieżącym rozdziale opisane zostały na wstępie przesłanki do podjęcia wartościowania stanowisk pracy w organizacjach oraz uniwersalne, dobre praktyki związane z realizacją procesu wartościowania.

W dalszej części rozdziału przedstawiono wypracowane dla potrzeb wyższych stanowisk w służbie cywilnej wskazówki dotyczące procesu wartościowania.



### 3.1. Przesłanki do podjęcia wartościowania stanowisk pracy



Wartościowanie stanowisk pracy jest procesem podejmowanym typowo przez złożone organizacje, posiadające wiele różnorodnych stanowisk, prowadzącym do określenia wagi poszczególnych ról w organizacji.

Końcowym wynikiem wartościowania w organizacji jest lista stanowisk z przypisaną im informacją na temat ustalonej wagi.

Pozwala ona połączyć role podobne sobie znaczeniem dla organizacji - w grupy, czyli tak zwane kategorie stanowisk.

W dużych organizacjach, gdzie występuje wiele stanowisk, zarządzanie polityką wynagrodzeń byłoby bardzo uciążliwe i pracochłonne, jeśli dla każdego stanowiska należałoby zaprojektować odrębną politykę płacową. Z tego względu najczęściej to właśnie duże, złożone organizacje decydują się na pogrupowanie podobnych sobie rangą, znaczeniem stanowisk w kategorie.

Po określeniu zawartości tych kategorii stanowisk, można określać różnorodne polityki, w tym m.in. politykę wynagradzania (w postaci przedziałów płacowych), w bardziej przejrzysty i zdecydowanie mniej pracochłonny sposób.

Wykorzystanie technik wartościowania stanowisk, może zapewnić, iż polityki i procesy kadrowe w organizacji zaplanowane są w sposób spójny, nie dyskryminujący pracowników na stanowiskach, którym powierzono jednakową pracę lub pracę o jednakowej wartości.

\*

Wstępnym wymogiem przeprowadzenia procesu jest wyodrębnienie w ramach organizacji poszczególnych, różniących się od pozostałych treścią pracy, stanowisk.

Następnie, każde stanowisko podlega analizie, na podstawie której ustalona zostaje jego waga, znaczenie dla organizacji. Formalnym udokumentowaniem przeprowadzonego wartościowania stanowiska jest zwykle określenie jego kategorii, liczby wynikowych punktów, lub innej miary określającej jednoznacznie rangę stanowiska.



Często mówi się o relatywnej wadze stanowiska – to znaczy umożliwiającej bezpośrednio jego porównanie z innymi stanowiskami z tej samej organizacji.

Jeżeli jednak wiele urzędów stosować będzie tę samą metodę wartościowania, uprawione jest również porównywanie wyników wartościowania tych stanowisk w różnych organizacjach.

Pierwsze zastosowania wartościowania stanowisk miały miejsce już w II połowie XIX wieku. Znaczący rozwój różnych podejść do wartościowania stanowisk obserwowany był w II połowie XX wieku. Popularyzacja stosowania tej techniki spowodowana była wprowadzaniem przez coraz większą grupę państw, prawa anty-dyskryminacyjnego w zakresie wynagradzania i gwarantującego równe wynagrodzenie za pracę wymagającą podobnych kompetencji i związanej z podobnymi wymaganiami stanowiskowymi.

W Polsce na szeroką skalę zastosowano wartościowanie stanowisk pracy w latach 80-tych XX wieku. Wraz z rozwojem nowoczesnej gospodarki rynkowej i profesjonalizacji zarządzania firmami, wiele – zwłaszcza dużych organizacji przeprowadziło w ostatnich latach co najmniej jeden projekt związany z wartościowaniem stanowisk.

Ewolucja metod wartościowania stanowisk pracy jest powiązana ze sposobem, w jaki zmieniają się organizacje. Wcześniej – metody wartościowania koncentrowały się na analizie uciążliwości pracy, warunków środowiskowych, odpowiedzialności i wymagań dotyczących wiedzy teoretycznej. Obecnie coraz większe znaczenie posiada określenie wymagań kompetencyjnych dla stanowisk oraz pomiar wagi tych kompetencji dla organizacji.

Inny aspekt ewolucji podejść do wartościowania jest związany z gwałtownym tempem zmian organizacyjnych. W działających obecnie firmach nie ma akceptacji dla bardzo pracochłonnych, skrajnie analitycznych podejść do analizy treści pracy, które koncentrują się na drobnych detalach, stosunkowo często ulegających modyfikacji.

Nie ma jednej, najlepszej metody wartościowania. Wybór konkretnego podejścia do wartościowania stanowisk musi uwzględniać wartości i filozofię zarządzania daną organizacją, zapewniać akceptację samej metody – jak i końcowych wyników pracy.

Wśród wielu różnorodnych podejść do wartościowania, dwa główne to: metody sumaryczne, gdzie obiektem analizy jest ogólna treść pracy na stanowisku, oraz metody analityczne – gdzie obiektem analizy są wybrane aspekty treści pracy. Metody analityczne zawierają zwykle kilka kryteriów

(syntetycznych i analitycznych), rozpisanych na kilka/kilkanaście poziomów. Analiza poszczególnych stanowisk polega na wskazaniu, który poziom wymagań cechuje poszczególne stanowiska.

Dostępne są eksperckie metody wartościowania, oferowane zwykle przez firmy doradcze, które umożliwiają szybkie podjęcie prac i gwarantują swą uniwersalnością, iż wszystkie stanowiska w ramach organizacji mogą być objęte spójnym procesem analizy, zapewniającym możliwość porównania wagi wszystkich stanowisk w organizacji.

Są jednak również dostępne metody wartościowania zaprojektowane dla konkretnych grup stanowisk (np. pracownicy fizyczni, najwyższa kadra menedżerska).

Alternatywnym podejściem do wartościowania jest wypracowanie własnej metody. Umożliwia ono uwzględnienie w analizie stanowisk wszystkich informacji, kryteriów, wartości, które są ważne dla konkretnej organizacji lub ich grupy. Główne minusy takiego podejścia to czas i unikalność kompetencji potrzebnych do wypracowania własnej metody a także trudności w powiązaniu wyników wartościowania z informacjami rynkowymi.

Pośrednim rozwiązaniem jest przyjęcie eksperckiej metody wartościowania jako punktu wyjścia do wypracowania własnej zmodyfikowanej wersji metody.

Wybór konkretnego podejścia do wartościowania stanowisk musi uwzględniać: wartości organizacji, możliwość łatwego zaprezentowania metody pracownikom, gwarancję, iż wszystkie stanowiska w firmie zostaną rzetelnie zwartościowane przy wykorzystaniu proponowanych przez metodę kryteriów.

Dzisiejsze organizacje oczekują często, iż wyniki wartościowania będą bezpośrednio powiązane z danymi nt. wynagrodzeń prezentowanych w raportach o wynagrodzeniach. Część raportów płacowych prezentuje dane w pełni zintegrowane z określoną metodologią wartościowania.

Niemniej, dostęp do konkretnego badania płacowego nie musi determinować wyboru metody wartościowania. Wiele firm korzysta równolegle z kilku raportów płacowych, z których tylko jeden powiązany jest bezpośrednio z wykorzystywaną przez firmę metodą wartościowania.

Część firm, decydując się na kształtowanie płac wyłącznie pod dyktando informacji rynkowych, odeszło w minionych latach od tradycyjnego wartościowania stanowisk pracy.



Obecnie powszechnie uznaje się, iż optymalnym rozwiązaniem jest połączenie tych dwóch opisanych powyżej perspektyw, tj. kształtowanie polityki płacowej w oparciu o wyniki wartościowania, ale zawsze na bazie rynkowych danych o wynagrodzeniach.

Wypracowanie wiarygodnych źródeł rynkowych danych porównawczych o płacach dla potrzeb służby cywilnej, zapewni w bliskiej perspektywie możliwość realizacji podobnego zrównoważonego podejścia w odniesieniu do stanowisk w służbie cywilnej.



## 3.2. Dobre praktyki związane z wartościowaniem stanowisk pracy

Wartościowanie stanowisk pracy jest procesem dedykowanym stanowiskom – a nie konkretnym osobom – i może być obarczone błędami oceny, jakim poddawane są osoby zaangażowane w klasyfikowanie informacji o stanowiskach.

Aby uniknąć ich wpływu, należy stosować wymienione poniżej dobre praktyki:

### a. osoby odpowiedzialne za wartościowanie

- ◀ Ocena stanowisk pracy nie powinna być prowadzona samodzielnie, wskazana jest praca w zespole. Niemniej, aby zachować jego dyspozycyjność, efektywność pracy i uniknąć problemów spowodowanych dynamiką pracy grupowej – zespół ten powinien liczyć nie więcej niż kilka osób.
- ◀ W każdym spotkaniu poświęconym wartościowaniu powinny uczestniczyć osoby, które gwarantują: dobrą znajomość wartościowanych stanowisk pracy w stopniu wychodzącym poza treść standardowych opisów, ekspercką znajomość stosowanej metody wartościowania oraz spójne, powtarzalne podejście do wartościowania stanowisk pracy podczas poszczególnych spotkań poświęconych wartościowaniu stanowisk pracy w różnych urzędach.
- ◀ Podobnie jak przy opisywaniu stanowisk pracy, tak i w procesie wartościowania nie mogą bezwzględnie brać udziału osoby zajmujące dane stanowisko. Nie wyklucza to oczywiście możliwości pozyskiwania w określonym trybie – od samych zainteresowanych – wyjaśnień i informacji na temat szczegółowych kwestii związanych ze specyfiką analizowanego stanowiska pracy.

### b. wykorzystanie opisów stanowisk

- ◀ Zapewnienie standardowego podejścia do analizy poszczególnych stanowisk pracy jest ułatwione, jeżeli każde stanowisko zostanie opisane w formacie uwzględniającym specyfikę stosowanej metody wartościowania.

- ◀ W trakcie wartościowania stanowisk pracy bardzo szczegółowo analizowana jest treść opisu stanowiska pracy. Często w wyniku takiej analizy pojawiają się rekomendacje do treści tych opisów, które powinny być udokumentowane a następnie przekazane osobom odpowiedzialnym za aktualizację opisów stanowisk pracy w danej organizacji.

### **c. określenie sposobu pracy przy wartościowaniu stanowisk**

- ◀ Poprawna kolejność wartościowania stanowisk pracy w organizacji – to rozpoczynanie od najwyższych stanowisk w strukturze danej komórki organizacyjnej a następnie sięganie po stanowiska podległe.
- ◀ W trakcie wartościowania należy analizować stanowisko po stanowisku - przyjmowaną czasem metodę pracy „po kolei rozważamy to samo kryterium dla wszystkich stanowisk” należy przyjąć za błędną, ponieważ nie pozwala prowadzić analitycznego wartościowania stanowiska pracy z uwzględnieniem całej jego złożoności i wielowymiarowości.

### **d. zasady interpretacji zebranych na temat stanowisk informacji**

- ◀ Podczas wartościowania nie można kierować się znajomością kompetencji oraz doświadczeń zawodowych konkretnej osoby zajmującej dane stanowisko.
- ◀ Nie można też kierować się przesłankami, które mogą nosić jakiegokolwiek znamiona dyskryminacji.
- ◀ W przypadku, jeśli w ramach analizowanego kryterium dostrzegana jest możliwość wyboru więcej niż jednego poziomu spełnienia (np. w kryterium rozwiązywanie problemów) – należy wybrać taki najniższy poziom, który gwarantuje optymalną realizację zadań i odpowiedzialności.
- ◀ Wybór poziomów spełnienia powinien dotyczyć stanu aktualnego dla analizowanego stanowiska i wychodzącego w bliską przyszłość. Oznacza to, iż w trakcie wartościowania nie można odzwierciedlać niepożądanych stanów obecnych (skutkujących obniżaniem wymagań). Nie należy również wybierać poziomów spełnienia, które w ocenie pracujących przy wartościowaniu będą wymagane od stanowiska dopiero za kilka lat. Dobrze przygotowany opis stanowiska pracy zwykle zapobiega powstawaniu podobnych błędów. W wyjątkowych sytuacjach, mogą się pojawić stanowiska, o których wiadomo na pewno, że ulegną w nieodległej przyszłości zmianom, istotnie wpływającym na wynik ich



wartościowania. W takich przypadkach należy wyraźnie określić termin, kiedy potrzebna będzie aktualizacja wartościowania.

- ◀ Przy wartościowaniu metodą analityczną, która wyszczególnia kilka kryteriów do analizy stanowiska, należy zwrócić szczególną uwagę, na istotę treści tych kryteriów i poszczególnych poziomów spełnienia tak, aby jedna i ta sama cecha stanowiska nie wpływała (w sposób niepożądany) na wynik wartościowania w kilku kryteriach.
- ◀ Podobnie, należy się wystrzegać typowych błędów oceny towarzyszących interpretacji i klasyfikacji treści pracy stanowisk, takich jak:
  - osobiste sympatie lub antypatie do osób zajmujących analizowane stanowiska lub reprezentowanych przez nie urzędów,
  - przyjmowanie założeń „jak powinno być moim zdaniem”, zamiast oparcia się na faktach. Zjawisko typowe, jeśli opis stanowiska nie zawiera informacji potrzebnych do wartościowania. W takiej sytuacji należy zatrzymać proces wartościowania i uzupełnić brakujące dane,
  - operowanie różnymi definicjami w odniesieniu do niektórych terminów i pojęć. Aby uniknąć takiego potencjalnego problemu, należy w trakcie pracy zespołu ds. wartościowania poświęcić odpowiednią ilość czasu na ustalenie wspólnego rozumienia pojęć interpretowanych niejednoznacznie i udokumentować konkluzje z takiej rozmowy, poprzez zaktualizowanie dokumentacji metody wartościowania,

### **e. weryfikacja wyników i komunikacja**

- ◀ Przed zatwierdzeniem ostatecznego wyniku wartościowania poszczególnych stanowisk pracy, czasami potrzebne jest więcej niż jedno spotkanie robocze i zebranie w międzyczasie dodatkowych informacji.
- ◀ Po zakończeniu wartościowania poszczególnych ról, ważne jest także porównanie - dla skontrolowania spójności - z wynikami wartościowania innych stanowisk w organizacji. Z tego względu wszyscy uczestnicy procesu wartościowania powinni powstrzymać się z informowaniem osób trzecich o nie zatwierdzonych jeszcze ostatecznie wynikach prac.
- ◀ Doświadczenia wielu organizacji wskazują, iż w fazie weryfikacji spójności uzyskanych wyników wartościowania poszczególnych stanowisk na tle całej przeanalizowanej puli stanowisk, zwykle do kilku procent stanowisk



może być zweryfikowanych na niższy lub wyższy poziom spełnienia, odnoszący się do co najmniej jednego kryterium analitycznego.

- ◀ Proces wartościowania prowadzi do formalnego potwierdzenia hierarchii stanowisk w organizacji. Większość osób, która będzie uczestniczyć w procesie wartościowania, zapewne posiada własną wcześniejszą subiektywną ocenę znaczenia poszczególnych stanowisk oraz relacji pomiędzy różnymi stanowiskami. Zatem, otrzymując dostęp do gotowych wyników wartościowania, osoby takie szukać będą potwierdzenia, czy obecnie prowadzony proces, wskazuje relatywną wagę stanowisk zgodnie z ich dotychczasowym wyobrażeniem, intuicją.
- ◀ Jeżeli uzyskane wyniki wartościowania nie pokryją się z oczekiwanymi, najczęściej w konkluzji pada stwierdzenie, iż metoda wartościowania jest nietrafna, lub, iż popełniono błędy podczas analizy informacji o stanowisku. Należy jednak dopuścić również i rozważyć alternatywny pogląd, iż to dotychczasowe wyobrażenie wagi stanowiska nie było właściwe. Mogło opierać się bowiem na ocenie obciążonej błędem.
- ◀ Z tego względu pożądane jest zidentyfikowanie i omówienie wszystkich takich przypadków, gdzie uzyskane w trakcie obiektywnego wartościowania metodą analityczną wyniki, mijają się z ugruntowanym intuicyjnym przekonaniem o wadze stanowiska. W rezultacie – w rzadkich przypadkach – może nastąpić korekta wyniku wartościowania. Częściej jednak – jak wskazują doświadczenia wielu organizacji – to właśnie wartościowanie umożliwia prawidłową, oderwaną od uwarunkowań historycznych, personalnych i wolną od błędów, ocenę wagi stanowiska.



### **3.3. Wskazówki do wartościowania wyższych stanowisk w służbie cywilnej**

Wartościowanie wyższych stanowisk w służbie cywilnej prowadzone będzie w oparciu o uprzednio przygotowane opisy stanowisk pracy.

Zatwierdzone wyniki wartościowania stanowić będą podstawę do kształtowania polityk kadrowych - w tym w szczególności polityki wynagrodzeń.

Zakłada się, iż wyniki wartościowania powinny być cyklicznie (co najmniej raz na kilka lat) weryfikowane. Uzasadnieniem jest szybki proces zmian sposobów działania w administracji, służbie cywilnej oraz zmiany w zakresie działania urzędów i przebiegu procesów wewnętrznych, skutkujące zmianą treści pracy na poszczególnych stanowiskach i wymagań stanowiskowych.



### 3.3.1. Proces wartościowania stanowisk pracy

W celu zapewnienia spójności i porównywalności wyników wartościowania w skali całej grupy wyższych stanowisk w służbie cywilnej, przyjęto, iż za wartościowanie stanowisk pracy i określenie ich finalnego wyniku odpowiadać będzie Zespół ds. Wartościowania Stanowisk Pracy, powołany do wartościowania wszystkich wyższych stanowisk w służbie cywilnej.

Realizacja prac dla poszczególnych urzędów przebiegać będzie w ramach zespołów roboczych wyłonionych z członków Zespołu ds. Wartościowania Stanowisk Pracy, do współpracy z którymi będą zapraszani przedstawiciele poszczególnych urzędów objętych wartościowaniem tej grupy stanowisk.

Wstępnie ustalone wyniki wartościowania przekazane będą do wiadomości urzędu, który może następnie wnieść uwagi do proponowanych wyników. Stanowiska pracy do których proponowanej wyceny zostaną wniesione uwagi ze strony macierzystego urzędu, będą podlegały powtórnemu wartościowaniu.

W szczególnych sytuacjach, zespół roboczy prowadzący wartościowanie, może przerwać pracę nad konkretną rolą i zwrócić się o uzupełnienie, zweryfikowanie opisu stanowiska pracy, jeszcze przed wypracowaniem wstępnej rekomendacji wyniku.

W ten sposób zachowana zostaje zarówno możliwość zapewnienia spójnych wyników w ramach różnych urzędów, jak i wpływ właściwej organizacji na końcowe wyniki wartościowania.



## 4. Bibliografia

wybrane pozycje w języku polskim:

1. Michael Armstrong, Ann Cummins, Sue Hastings, Willie Wood, Wartościowanie stanowisk pracy: przestrzeganie zasady równej płacy w praktyce , Wolters Kluwer Polska, 2008
2. Tomasz Rostkowski (red.), Wojciech Zieliński (red.), Wartościowanie pracy w służbie cywilnej, Wolters Kluwer Polska, 2008
3. P. Stalica, Wartościowanie statyczne czy dynamiczne. Wybór modelu wyceny pracy w zależności od charakteru firmy, "Personel i Zarządzanie" nr 6/2005, s. 22 - 25
4. Stanisława Borkowska – Strategie Wynagrodzeń, Kraków Oficyna Ekonomiczna, 2004 – wydanie II
5. Stanisława Borkowska, [red.], Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, 2004
6. Maciej Rosą, Szacowanie stanowisk i kompetencji, "Personel i Zarządzanie", nr 1/2004
7. Janusz Czekał, Metodyka wartościowania kompetencji pracowniczych, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 670/2005
8. Frans Poels, Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń: jak wprowadzać efektywny system, Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC, 2000

wybrane pozycje anglojęzyczne:

1. John G. Kilgour, Job Evaluation Revisited: The Point Factor Method: The point factor method of job evaluation Compensation & Benefits Review nr 8/2008
2. R. Heneman, P. LeBlanc, Work Valuation Addresses Shortcomings of Both Job Evaluation and Market Pricing, "Compensation & Benefits Review", nr 1/2003

