

*Wskazówki do oceny i porównania wartości
pracy zgodnie z czterema kryteriami
przyjętymi w dyrektywie 2023/970*

wersja 1.0

Listopad 2025

Poradnik ten powstał we współpracy Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z Centralnym Instytutem Ochrony Pracy – Państwowym Instytutem Badawczym

Autorki:

1. Agnieszka Gajek (CIOP-PIB)

2. Agnieszka Bolesta (MRPiPS)

Opracowanie redakcyjne: Izabela Izdebska

Ostateczne opracowanie graficzne przygotowuje: Kamil Jach

CIOP  **PIB** **75** LAT



© Copyright by Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Warszawa 2025

ISBN: 978-83-7373-460-9

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

ul. Nowogrodzka 1/3/5

00-513 Warszawa

<https://www.gov.pl/web/rodzina>

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

ul. Czerniakowska 16

00-701 Warszawa

www.ciop.pl

Spis treści

Rozdział 1. Informacje ogólne	5
1. Cel opracowania poradnika	5
2. Adresaci poradnika	5
3. Układ poradnika	6
4. Podstawowe definicje	6
Rozdział 2. Od czego warto zacząć? – kroki do wykonania w organizacji przed rozpoczęciem właściwego wartościowania	8
1. Analiza pracy i opis – weryfikacja stanu obecnego	8
2. Ujednolicony formularz zawierający opis stanowiska/funkcji	9
3. Dodatkowe informacje	10
Rozdział 3. Główne działanie – wartościowanie stanowisk pracy.....	11
1. Definicja wartościowania	11
2. Wybór metody wartościowania	11
3. Sposób przeprowadzenia wartościowania	13
Rozdział 4. Co dalej po wartościowaniu? – praktyczne wykorzystanie wyników wartościowania, czyli wypełnienie wymagań <i>Dyrektywy</i>	23

Szanowni Państwo,

kwestia pracy, jej wartościowania i wynagradzania, jest bliska każdemu z nas. Kwestia zapewnienia równości mężczyzn i kobiet we wszystkich dziedzinach, w tym w zakresie zatrudnienia, pracy i wynagrodzenia, od dawna odgrywa znaczącą rolę na forum europejskim. W kontekście obecnie oddawanego w Państwa ręce poradnika na pierwszy plan wysuwa się temat jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub pracę o jednakowej wartości. Już dyrektywy z obszaru równości płci przyjmowane w latach 70. miały za cel wprowadzenie w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn. Zostały one następnie zastąpione dyrektywą 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy. Stwierdzono, że stosowanie zasady równości wynagrodzeń jest niestety utrudnione ze względu na brak przejrzystości wynagrodzeń. To właśnie leżało u podstaw przyjęcia kolejnej dyrektywy, która ma zapewnić tę przejrzystość – obecnie wdrażanej dyrektywy 2023/970.

Mamy nadzieję, że ten poradnik będzie przydatnym narzędziem, prosto wyjaśniającym, jak przebiega proces wartościowania i jakie wymogi nałożono na pracodawców. Z kolei pracownicy będą mogli zapoznać się z tym, na czym polega i z czym wiąże się proces oceny wartości pracy.

Poradnik ten powstał we współpracy Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z Centralnym Instytutem Ochrony Pracy – Państwowym Instytutem Badawczym. Jest to wersja wstępna poradnika, która będzie podlegała aktualizacji pod kątem użytej terminologii w miarę postępu prac nad wdrożeniem dyrektywy.

Zachęcamy do zapoznania się z przygotowanym opracowaniem, mając nadzieję, że dzięki temu wspólnie przyczynimy się do wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości, a tym samym osiągniemy cel założony przez wdrażaną dyrektywę.

Rozdział 1. Informacje ogólne

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania¹ (dalej „Dyrektywa”) zostanie wdrożona do prawodawstwa krajowego ustawą o wzmocnieniu stosowania prawa do jednakowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości (dalej „Ustawa”). Przewiduje się, że Ustawa wejdzie w życie z dniem 7 czerwca 2026 r. Proces legislacyjny nie został jednak jeszcze zakończony, a projekt Ustawy niedługo powinien trafić do konsultacji i opiniowania.

Zgodnie z wymaganiami Dyrektywy państwa członkowskie zostały zobligowane do zapewnienia analitycznych narzędzi lub metod, które posłużą za wsparcie i wskazówki w ramach procesu oceny i porównywania wartości pracy zgodnie z kryteriami określonymi w Dyrektywie. Pomimo niezakończonego procesu legislacyjnego, wychodząc naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom pracodawców i pracowników, przygotowano wersję 1.0 poradnika już teraz.

1. Cel opracowania poradnika

Poradnik ma na celu wsparcie pracodawców w wypełnieniu przyszłych obowiązków związanych z wdrożeniem Dyrektywy. Przed pracodawcami zostało postawione zadanie oceny wartości pracy przy pomocy konkretnych kryteriów określonych w Dyrektywie i dysponowania strukturami wynagrodzeń tak, aby zapewnić równe wynagrodzenie za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości.

Ideą poradnika jest przedstawienie w jak najprostszym i jak najbardziej czytelnym sposobie wskazówek do wykorzystania w ramach procesu oceny i porównywania wartości pracy, zgodnie z czterema kryteriami przyjętymi w Dyrektywie, którymi są umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności i warunki pracy oraz w stosowych przypadkach wszelkimi innymi kryteriami, które mają znaczenie dla określonego rodzaju pracy lub określonego stanowiska.

Warto zaznaczyć, że niniejszy poradnik nie jest kolejną pozycją dotyczącą wartościowania stanowisk pracy obejmującą m.in. przedstawienie opracowanych na przestrzeni lat metod wartościowania. Opisywana w nim metoda wartościowania koresponduje bezpośrednio z założeniami określonymi we wdrażanej Dyrektywie i stanowi jedynie przykład metody możliwej, rekomendowanej do zastosowania. Ostateczna decyzja, w jaki sposób pracodawca sprostana nałożonemu zadaniu, należy do pracodawcy.

2. Adresaci poradnika

Zgodnie z Dyrektywą obowiązek wartościowania stanowisk pracy dotyczy pracodawców. Poradnik skierowany jest więc do wszystkich grup pracodawców bez względu na wielkość organizacji, tj. zarówno do małych, średnich, jak i do dużych przedsiębiorstw. Nie oznacza to jednak, że tylko pracodawcy mogą być i są jedyną grupą odbiorców poradnika. Warto w tym miejscu wspomnieć także organizacje związkowe, jak i samych pracowników.

¹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania. Dz. Urz. UE L 132 z 17.05.2025 r., s. 21. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023L0970>

Mając na uwadze bardzo różny poziom wiedzy i doświadczenia osób, które potencjalnie skorzystają z poradnika, podjęto próbę przygotowania materiału zrozumiałego nie tylko dla ekspertów, ale też dla osób po raz pierwszy mierzących się z oceną wartości pracy i wyzwaniami w tym obszarze.

3. Układ poradnika

Pierwszy rozdział poradnika odnosi się do kwestii „organizacyjnych”. Wyjaśniono w nim przyczyny i celowość opracowania poradnika, przedstawiono jego adresatów oraz zamieszczono podstawowe definicje zawarte w *Dyrektywie*.

W drugim rozdziale poradnika opisano kroki, które warto podjąć przed przystąpieniem do głównego działania, jakim jest określenie wartości pracy (stanowisk/funkcji). Są to działania **zalecane**, rekomendowane, mające bezpośredni wpływ na prawidłowe przeprowadzenie całego procesu. Wśród takich działań warto wymienić m.in. przygotowanie lub weryfikację pod kątem aktualności opisów stanowisk pracy korespondujących z nazwami stanowisk i czynnościami na nich wykonywanymi. Mogą to być opisy np. w formie kwestionariuszy, w których są zawarte informacje dotyczące prac wykonywanych na danym stanowisku lub związanych z pełnioną funkcją.

Najobszerniejszy, trzeci rozdział dotyczy procesu wartościowania i prowadzi czytelnika od definicji i wyboru metody wartościowania poprzez cały proces, opisany w dziesięciu krokach. Faza przygotowania obejmuje powiązanie celów funkcjonowania i działania danej organizacji/zakładu z poszczególnymi stanowiskami pracy lub pełnionymi funkcjami, czyli wiąże się z odpowiedzią na pytanie, w jaki sposób poszczególne stanowiska/funkcje przyczyniają się do osiągnięcia celu postawionego przez organizację. Do etapu przygotowania należy także opcjonalne powołanie i ustalenie pracy Zespołu ds. wartościowania. Kolejny opisany w poradniku etap odnosi się do przygotowania samego modelu, czyli zdefiniowania kryteriów (kryteriów syntetycznych), podkryteriów (kryteriów analitycznych) i poziomów (kluczy analitycznych) oraz przypisania im wag (wartości punktowych, procentowych). Testowanie modelu służy wykryciu nieprawidłowości i błędów i jest istotnym elementem całego procesu. Określenie punktacji dla poszczególnych stanowisk i kategorii zaszeregowania pozwala na zakończenie wartościowania poprzez przypisanie poszczególnych stanowisk do określonych kategorii zaszeregowania, co umożliwia dokonanie oceny, czy pracownicy są w porównywalnej sytuacji względem wartości pracy na podstawie obiektywnych, neutralnych pod względem płci kryteriów. Ten etap bezpośrednio wiąże się z wypełnieniem obowiązku wynikającego z wymagań *Dyrektywy*.

Czwarty, ostatni z rozdziałów odnosi się do praktycznego wykorzystania wyników wartościowania.

4. Podstawowe definicje

wynagrodzenie – oznacza zwykłą podstawową lub minimalną płacę godzinową lub płacę miesięczną oraz wszelkie inne świadczenia pieniężne lub rzeczowe, otrzymywane przez pracownika bezpośrednio lub pośrednio (składniki uzupełniające lub zmienne) od swojego pracodawcy z racji swojego zatrudnienia;

poziom wynagrodzenia – oznacza roczne wynagrodzenie brutto i odpowiadające mu wynagrodzenie godzinowe brutto;

praca o takiej samej wartości – oznacza pracę, którą określa się jako mającą tę samą wartość zgodnie z niedyskryminacyjnymi i obiektywnymi, neutralnymi pod względem płci kryteriami, o których mowa w art. 4 ust. 4;

art. 4 ust. 4

Struktury wynagrodzenia muszą być takie, aby umożliwić dokonanie oceny, czy pracownicy są w porównywalnej sytuacji w odniesieniu do wartości pracy na podstawie obiektywnych, neutralnych pod względem płci kryteriów uzgodnionych z przedstawicielami pracowników, o ile tacy przedstawiciele istnieją. Kryteria te nie mogą opierać się bezpośrednio lub pośrednio na płci pracowników. Kryteria te obejmują **umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności i warunki pracy**, oraz – w stosownych przypadkach – wszelkie inne czynniki, które mają znaczenie w danym miejscu pracy lub na danym stanowisku. Muszą być one stosowane w obiektywny, neutralny pod względem płci sposób, wykluczający wszelką bezpośrednią lub pośrednią dyskryminację ze względu na płeć. W szczególności odpowiednie umiejętności miękkie nie mogą być niedoceniane.

kategoria pracowników – oznacza pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości pogrupowanych przez pracodawcę tych pracowników w niearbitralny sposób na podstawie niedyskryminacyjnych i obiektywnych, neutralnych pod względem płci kryteriów, o których mowa w art. 4 ust. 4, w stosownych przypadkach, we współpracy z przedstawicielami pracowników zgodnie z prawem krajowym lub praktyką krajową;

dyskryminacja bezpośrednia – oznacza sytuację, w której dana osoba traktowana jest mniej korzystnie ze względu na płeć niż jest, była lub byłaby traktowana inna osoba w porównywalnej sytuacji;

dyskryminacja pośrednia – oznacza sytuację, w której z pozoru neutralny przepis, kryterium lub praktyka stawiałaby osoby danej płci w szczególnie niekorzystnym położeniu w porównaniu z osobami innej płci, chyba że dany przepis, kryterium lub praktyka są obiektywnie uzasadnione na podstawie zasadnego celu, a środki osiągnięcia tego celu są odpowiednie i niezbędne;

Rozdział 2. Od czego warto zacząć? – kroki do wykonania w organizacji przed rozpoczęciem właściwego wartościowania

Nie tylko sama metoda wartościowania, ale również dane wejściowe są elementami kluczowymi, które mogą przesądzić o rzetelności i wiarygodności przeprowadzonego procesu i uzyskanych wyników. W przypadku wartościowania takimi danymi wejściowymi są opisy pracy wykonywanej na stanowiskach czy też opisy pracy związanej z pełnioną funkcją.

1. Analiza pracy i opis – weryfikacja stanu obecnego

Przepisy Kodeksu pracy nie nakładają na pracodawcę obowiązku sporządzenia opisu stanowiska pracy. Zgodnie z nim pracownika należy zapoznać zarówno z zakresem jego obowiązków, jak i jego uprawnień, a także ze sposobem wykonywania pracy.

Art. 94. Pracodawca jest obowiązany w szczególności:

1) zaznajamiać pracowników podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach oraz ich podstawowymi uprawnieniami²

W wielu organizacjach/zakładach funkcjonują różne formy dokumentów zawierających informacje o stanowisku pracy, w tym o zależności służbowej, ścieżce służbowej, ścieżce rozwoju, a także o zakresie wykonywanych prac, obowiązków, odpowiedzialności itd., stanowiące opis stanowiska pracy lub pełnionej funkcji bądź pewną formę takiego opisu. Warto wyraźnie podkreślić, że w związku z brakiem wymagań prawnych nie można oczekiwać jednego, ogólnie narzuconego formularza czy druku opisu stanowiska lub pełnionej funkcji m.in. dlatego, że każda organizacja ma własne cele, priorytety i strukturę. W związku z tym mogą istnieć różne podejścia i różne dokumenty. Z punktu widzenia kwestii, które porusza niniejszy poradnik, warto zwrócić uwagę na **aktualność** informacji zawartych w tych dokumentach. Przeprowadzenie wartościowania na podstawie nieaktualnych danych będzie prowadziło do uzyskania niewiarygodnego wyniku, a cała wykonana praca nie będzie racjonalna.

Dyrektywa nie nakłada wprost na pracodawcę obowiązku przeprowadzenia analizy pracy wykonywanej na danym stanowisku i przygotowania opisu pracy na niej wykonywanej. Zgodnie z Dyrektywą obowiązkiem pracodawcy jest przeprowadzenie oceny wartości pracy oraz dysponowanie strukturami wynagrodzeń zapewniającymi równe wynagrodzenie za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości zgodnie z czterema kryteriami oraz w stosowych przypadkach wszelkimi innymi kryteriami, które mają znaczenie dla określonego rodzaju pracy lub określonego stanowiska.

Oznacza to, że konieczna jest analiza stanowisk pracy/funkcji pełnionych w organizacji, tak aby możliwe było wykazanie braku nierówności względem wskazanych kryteriów. Taka **analiza pracy** wykonywanej na konkretnym stanowisku (lub pełnionej funkcji) i **opis** będą stanowić podstawę do przeprowadzenia całego procesu wartościowania. Dokładność tych działań przekłada się bezpośrednio na **sensowność** i **rzetelność** tego procesu.

Dyrektywa nie narzuca konieczności przygotowania opisu pracy, dlatego więc nie określa też elementów procesu pracy, które należałoby zawrzeć w takim opisie. W klasycznym wydaniu przedmiotem analizy i oceny jest zakres pracy wykonywanej na konkretnym stanowisku oraz związane z tym wymagania dla „przeciętnego” pracownika. Wymagania te (inaczej kryteria) mają charakter

² Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. t.j. Dz.U. 2025 poz. 277

przedmiotowy, gdyż dotyczą danego stanowiska pracy, a nie osoby. W innych modelach, np. modelu kompetencyjnym, kryteria te są powiązane z wiedzą i umiejętnościami oraz cechami osobowymi i zachowaniami pracownika, czyli potencjałem kompetencyjnym konkretnej osoby – co oznacza, że mają charakter podmiotowy. Wzrost znaczenia kompetencji przy ocenie pracy znalazł swoje odzwierciedlenie w *Dyrektywie*. W wielu organizacjach wypracowano własne, całkowicie indywidualne (tzw. szyte na miarę) podejście korespondujące ze strukturą organizacji, strategią zarządzania kapitałem ludzkim itd.

Przykładowo, **analiza pracy** polegająca na identyfikacji i dokładnym określeniu poszczególnych elementów procesu pracy i związanych z nią wymagań obejmuje:

- uzasadnienie celowości istnienia stanowiska w organizacji:
 - a) jaki jest cel, czyli sens stworzenia danego stanowiska pracy w organizacji,
 - b) jaki jest wkład stanowiska w realizację strategii i celów biznesowych organizacji;
- obowiązki występujące na danym stanowisku i wymagania:
 - c) jakie są główne zadania przypisane do stanowiska,
 - d) jakie są potrzebne kompetencje i kwalifikacje – identyfikacja wiedzy, umiejętności, pożądanych postaw i zachowań niezbędnych do właściwego wykonania zadań (cz. 1);
- środowisko pracy:
 - e) opis środowiska pracy,
 - f) opis wykorzystywanych narzędzi i wyposażenia,
 - g) wymagane kompetencje i kwalifikacje w powiązaniu ze środowiskiem pracy (cz. 2);
- umiejscowienie stanowiska w hierarchii organizacji
 - h) związki hierarchiczne – podległość służbowa, kierownictwo (umiejscowienie w schemacie organizacyjnym) oraz inne związki wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Nie ma również jednej najlepszej metody analizy pracy wykonywanej na stanowiskach lub przypisanej do pełnionych funkcji. Można zatem wykorzystać zarówno metodę obserwacji (ciągłej w postaci fotografii dnia pracy, migawkowej lub samoobserwacji), jak i sondażu (ankiet, wywiadów ustrukturyzowanych z pracownikami wykonującymi daną pracę i/lub ich przełożonymi) czy analizy wytworów pracy, analizy dokumentów, w tym dokumentacji techniczno-technologicznej, organizacyjnej, ekonomicznej, osobowej itd. Istotny jest cel takiego działania, którym jest analiza i opis pracy wykonywanej na poszczególnych stanowiskach/przypisanej do określonych funkcji.

Natomiast powiązany z analizą pracy **opis stanowiska pracy** może zawierać takie informacje, jak:

- a) nazwa danego stanowiska,
- b) umiejscowienie w strukturze organizacyjnej (podległość służbowa, kierownictwo),
- c) cel utworzenia stanowiska w powiązaniu z celem strategicznym organizacji (bardzo krótkie uzasadnienie, 1-2 zdania),
- d) główne zadania, obowiązki (6-8 pozycji),
- e) informacje uzupełniające charakteryzujące stanowisko (pracę wykonywaną na danym stanowisku),
- f) wymagane kompetencje i kwalifikacje,
- g) opis środowiska pracy.

2. Ujednolicony formularz zawierający opis stanowiska/funkcji

Może się zdarzyć, że istniejące w organizacji opisy stanowisk nie będą zawierały wystarczających informacji niezbędnych do realizacji celu, tj. oceny stanowiska i ustalenia, czy w organizacji występują

dysproporcje wynagrodzeń za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości. Dlatego tak istotne jest właściwe przygotowanie poprzez przeprowadzenie analizy i oceny dokumentacji istniejącej w organizacji. Z jednej strony umożliwi to zaoszczędzenie czasu i zasobów ludzkich, z drugiej strony pozwoli na uniknięcie sytuacji, w której z uwagi na brak wystarczających informacji zawartych w opisach stanowisk pracy trzeba będzie przerwać proces wartościowania i rozpocząć całość przygotowań od nowa.

Można również opracować formularz, w którym zostaną zebrane informacje umożliwiające przeprowadzenie wartościowania pracy w organizacji.

Należy mieć na uwadze, że przy braku informacji dotyczących stanowisk pracy/pełnionych funkcji nawet najlepiej przygotowany model wartościowania nie umożliwi przeprowadzenia procesu wartościowania.

3. Dodatkowe informacje

Porównywanie stanowisk, na których wykonywana jest taka sama praca lub praca o takiej samej wartości, oznacza, że porównywane są **bezosobowe stanowiska pracy**, a nie pracownicy faktycznie wykonujący pracę na danych stanowiskach. Chodzi o spojrzenie na stanowisko pracy w odniesieniu do celów i strategii organizacji, a nie w kontekście osoby, która obecnie zajmuje dane stanowisko.

Warto również zaznaczyć, że interesują nas **minimalne wymagania**, jakie pozwolą na wykonywanie pracy na danym stanowisku, a nie kwalifikacje i kompetencje osób faktycznie na nim zatrudnionych i wykonujących daną pracę. **Wyniki pracy wykonywanej na danym stanowisku** osiągnęte przez konkretnego pracownika mogą wpływać na jego wynagrodzenie i wiążą się z jakością zadań, jakie ma on do wykonania. Jest to jednak **ocena pracownika** i nie należy jej mylić z wartościowaniem, wyceną danej pracy, danego stanowiska pracy.

Te **same kryteria** należy zastosować w ten sam sposób do wszystkich stanowisk organizacji, co zapewni jednolite podejście do wszystkich stanowisk/funkcji w całej organizacji.

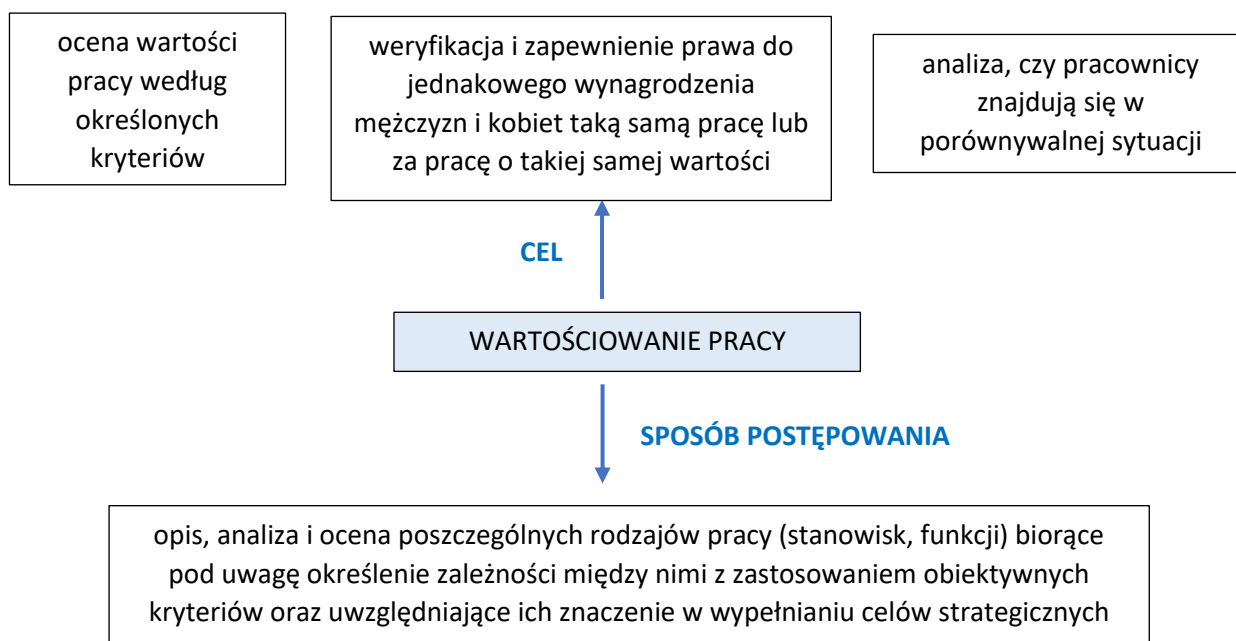
Rozdział 3. Główne działanie – wartościowanie stanowisk pracy

1. Definicja wartościowania

W najprostszym ujęciu **wartościowanie pracy** to *systematyczny proces ustalania relatywnej wartości poszczególnych stanowisk pracy w obrębie organizacji* (M. Armstrong³), potocznie można więc powiedzieć, że to po prostu **proces ustalania wartości konkretnej pracy dla organizacji**. Przy czym warto pamiętać, że nie jest to jednorazowe działanie, tylko proces, który wymaga systematycznej analizy i weryfikacji. Oczywiście na przestrzeni lat sformułowano szereg definicji tego pojęcia, jednak w przypadku tego poradnika najistotniejsze jest określenie, **czym jest wartościowanie mogące posłużyć wypełnieniu obowiązku wynikającego z przepisów Dyrektywy**.

W tym kontekście **wartościowanie** to procedura:

- **służąca do** oceny wartości pracy według określonych kryteriów w celu weryfikacji i zapewnienia prawa do jednakowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub za pracę o takiej samej wartości oraz analizy, czy pracownicy znajdują się w porównywalnej sytuacji,
- **polegająca na** opisie, analizie i ocenie poszczególnych rodzajów pracy (stanowisk, funkcji) uwzględniającej określenie zależności między nimi, z zastosowaniem obiektywnych kryteriów oraz wkładu danego stanowiska lub funkcji w wypełnianie celów strategicznych organizacji.



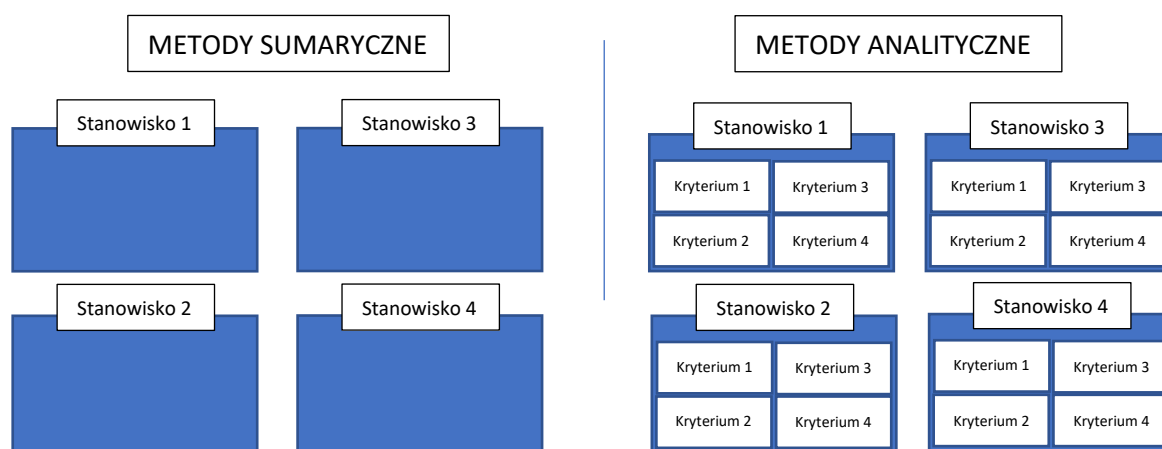
2. Wybór metody wartościowania

Tradycyjne metody wartościowania pracy znane są już od przełomu XIX i XX w. Ocena pracy, w tym jej wartościowanie, stanowi kluczowe zagadnienie w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, dlatego oprócz wielu definicji wartościowania, istnieje również szereg metod wartościowania pracy stosowanych do różnych celów. Oznacza to jednak, że mogą istnieć i istnieją metody, które nie umożliwią w sposób jednoznaczny i bezdyskusyjny spełnienia wymagań określonych w *Dyrektywie*.

³ Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.

Dlatego należy wybrać taką metodę, która pozwoli na osiągnięcie celu postawionego w tym akcie prawnym.

Klasyczny podział metod wartościowania obejmuje metody nieanalityczne (sumaryczne) i analityczne. W dużym uproszczeniu w metodach sumarycznych (m.in. rangowaniu, grupowaniu, porównywaniu parami) traktujemy pracę (dane stanowisko, funkcję) jako niepodzielną całość, co oznacza, że dokonując analizy i oceny wymagań pracy na danym stanowisku, nie wnikamy w szczegółowe wymagania związane z poszczególnymi elementami składającymi się na daną pracę, tylko traktujemy ją jako jedną pozycję i ustalamy jedną wartość, pozycję w rankingu dla tej pracy (stanowiska, funkcji) jako całości. W metodach analitycznych z kolei dokonujemy analizy i oceny poszczególnych elementów składowych pracy na danym stanowisku (lub funkcji) z uwzględnieniem zdefiniowanych wcześniej kryteriów. Dopiero na podstawie wyceny poszczególnych składowych określa się wycenę poszczególnych stanowisk, funkcji pracy.



Rys. 1. Zobrazowanie metod sumarycznych i analitycznych

Analiza, czy dana organizacja dysponuje strukturami wynagrodzeń zapewniającymi równe wynagrodzenie za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości, jest możliwa zarówno metodami sumarycznymi, jak i analitycznymi. Zgodnie z *Dyrektywą*:

Struktury wynagrodzenia muszą być takie, aby umożliwić dokonanie oceny, czy pracownicy są w porównywalnej sytuacji w odniesieniu do wartości pracy na podstawie obiektywnych, neutralnych pod względem płci kryteriów uzgodnionych z przedstawicielami pracowników, o ile tacy przedstawiciele istnieją.

Można sobie wyobrazić takie kryteria, które – jeśli traktuje się stanowisko jako całość – pozwalają na dokonanie takiej oceny. Jednakże w *Dyrektywie* doprecyzowano kryteria, według których ma być przeprowadzona ocena:

Kryteria te nie mogą opierać się bezpośrednio lub pośrednio na płci pracowników. Kryteria te obejmują **umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności i warunki pracy**, oraz – w stosownych przypadkach – wszelkie inne czynniki, które mają znaczenie w danym miejscu pracy lub na danym stanowisku.

Oznacza to bezsprzecznie, że podejście stosowane w metodach sumarycznych, w których stanowisko traktowane jest jako całość bez analizy poszczególnych składowych, nie może być wystarczające.

W tej sytuacji najbardziej odpowiednie są metody analityczne umożliwiające analizę zgodnie z ustalonymi kryteriami.

Należy wyraźnie zaznaczyć, że w *Dyrektywie* nie określono, że akceptowalne jest jedynie tradycyjne podejście do procesu wartościowania, czyli spojrzenie na stanowisko pracy przez pryzmat jej uciążliwości (trudności), zamiast podejścia ukierunkowanego bardziej na kompetencje, uwzględniającego bardziej dynamiczny charakter organizacji, lub ukierunkowanego na decyzyjność i odpowiedzialność. *Dyrektywa* określa jedynie kryteria, według których ma zostać przeprowadzona analiza, czy pracownicy są w porównywalnej sytuacji, czy nie. Sposób postępowania pozostaje dowolny.

3. Sposób przeprowadzenia wartościowania

Jak zostało to zaznaczone na wstępie, niniejszy poradnik jest przeznaczony bardziej dla małych i średnich organizacji, w których nie przeprowadzano wartościowania lub przeprowadzano je w sposób, który uniemożliwia spełnienie wymagań *Dyrektywy*. Zazwyczaj duże organizacje posiadają w swoich strukturach profesjonalne działy kadrowe (HR) doskonale obeznane z procesem wartościowania. Dlatego przedstawione w kolejnych punktach informacje stanowią **wskazówki, które mają przeprowadzić pracodawcę przez proces wartościowania**, którego celem jest uzyskanie informacji wymaganych *Dyrektywą*.

Należy zaznaczyć, że opisana poniżej metoda to jedno z wielu możliwych podejść do przeprowadzenia wartościowania metodą analityczno-punktową. Opisane w literaturze schematy postępowania mogą się różnić i rzeczywiście różnią się w zależności od autora, zachowują jednak pewne stałe i niezmiennie elementy, które definiują samą metodę. Niektóre z opisanych poniżej kroków nie są konieczne do przeprowadzenia samego wartościowania, jednak ułatwiają cały proces, czyniąc go logicznym i powiązanym z faktycznym funkcjonowaniem organizacji. W opisanych poniżej krokach znajduje się jednoznaczna informacja o charakterze danego działania i jego powiązaniach z kolejnymi krokami.

FAZA WSTĘPNA

KROK 1. Zdefiniowanie celu/celów funkcjonowania danej organizacji

Wartościowanie pracy nie jest procesem oderwanym od rzeczywistości. Tak naprawdę z poziomu pracodawcy proces ten określa, jaka jest wartość konkretnej pracy (konkretnego stanowiska pracy/funkcji) dla organizacji. Z tego powodu punktem wyjściowym w całym modelu może być określenie, jaki jest cel lub cele funkcjonowania danej organizacji. Może to być bardzo prosty, pragmatyczny cel, bądź wielowymiarowe, wieloaspektowe podejście. Z tej perspektywy wartościowanie jest określeniem, w jakim stopniu dana praca przyczynia się do osiągnięcia tego celu.

Nie jest to działanie niezbędne do przeprowadzenia samego procesu wartościowania, ale ma bezpośredni wpływ na określenie kryteriów wartościowania i przypisanie wag.

KROK 2. Opcjonalne powołanie i ustalenie pracy Zespołu ds. wartościowania

Szczególnie w przypadku średnich i większych organizacji warto rozważyć powołanie Zespołu przygotowującego wartościowanie pracy i ustalić zasady jego funkcjonowania, sposób komunikacji w Zespole, przekazywania informacji w ramach organizacji itd. Zespół powinien odzwierciedlać zróżnicowanie organizacji i w jego skład mogliby wchodzić przedstawiciele zarówno pracodawcy, jak i pracowników, co pozwoliłoby na uwzględnienie różnych perspektyw i nefaworyzowanie żadnego ze stanowisk pracy lub żadnej funkcji w organizacji. Rola Zespołu jest nie do przecenienia i może przyczynić się do wzmocnienia bezstronności całego procesu. Należy pamiętać, iż *Dyrektywa* wymaga

uzgodnienia kryteriów wartościowania z przedstawicielami pracowników, o ile tacy przedstawiciele istnieją.

Również w przypadku małych zakładów warto rozważyć niewykonywanie wartościowania jednoosobowo, chociażby po to, aby nie być posądzonym o stronnictwo i dyskryminację w ocenie wartości danej pracy.

Nie jest to działanie niezbędne, ale pozwala na większą bezstronność podczas wyceny wartości danej pracy i uniknięcie zarzutów dotyczących braku obiektywizmu czy braku równości płac, szczególnie w kontekście dyskryminacji płacowej z uwagi na płeć.

FAZA PRZYGOTOWANIA MODELU

KROK 3. Zdefiniowanie kryteriów

Pierwsze, ogólne kryteria, które następnie są doprecyzowane, to tzw. **kryteria syntetyczne**, mające w sposób zbiorczy ustalić kryteria, według których będzie następnie oceniana praca. W różnych metodach analityczno-punktowych stosuje się różne kryteria syntetyczne. Przykładowo w metodzie Ch. Bedaux kryteriami syntetycznymi są wykształcenie, doświadczenie, zręczność, odpowiedzialność, wysiłek umysłowy, psychiczny, ryzyko zawodowe, własności umysłowe, moralne. W metodzie Haya są to umiejętności (kwalifikacje zawodowe), rozwiązywanie problemów, odpowiedzialność, zaś w metodzie UMEWAP 95 – złożoność, odpowiedzialność, uciążliwość pracy, warunki pracy. Jak widać, nie było do tej pory jednolitego podejścia, lecz proponowano i stosowano różne warianty.

We wdrażanej *Dyrektywie* wskazane zostały **cztery obligatoryjne kryteria syntetyczne, tj. umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności i warunki pracy**. W stosownych przypadkach mogą to być jednak także wszelkie inne kryteria, które mają znaczenie dla określonego rodzaju pracy lub dla określonego stanowiska.

Mając na uwadze uniwersalny charakter przepisów, w *Dyrektywie* nie określono dokładnie, co należy rozumieć pod tymi pojęciami, tzn. czym są umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności i warunki pracy. Jest to zapewne spowodowane koniecznością przygotowania przepisów możliwych do zastosowania w organizacjach o bardzo różnym charakterze, profilu, działalności, wielkości itd., a także o różnych celach funkcjonowania. Z tego powodu nie ma ogólnie narzuconych definicji, a każda z organizacji samodzielnie uściśla i doprecyzowuje te kryteria.

Poniżej zaprezentowano przykładowe zakresy kryteriów (kryteria syntetyczne oraz podkryteria w formie opisowej). Należy jednak wyraźnie podkreślić, że są to jedynie przykłady, a nie ustawowo narzucone standardy.

UMIEJĘTNOŚCI – to kryterium może odnosić się do wiedzy i umiejętności zawodowych, specjalistycznych, administracyjnych, operacyjnych lub technicznych niezbędnych do wykonywania pracy na danym stanowisku; może to być np. wykształcenie, doświadczenie, odbyte kursy, szkolenia specjalistyczne, praca w ramach wolontariatu, ale także kompetencje takie jak np. umiejętności interpersonalne, komunikacyjne, empatia, wielozadaniowość i inne. Nie należy ograniczać się tylko i wyłącznie do wykształcenia czy doświadczenia z uwagi na możliwą dyskryminację ze względu na wiek lub płeć.

WYSIŁEK – to kryterium może obejmować zarówno wysiłek fizyczny, umysłowy, jak i emocjonalny.

ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI – może oznaczać odpowiedzialność za pracowników, podwładnych lub zasoby ludzkie, ale także za uczniów, pacjentów, odpowiedzialność za poufność danych i informacji, odpowiedzialność finansową, za zasoby materialne, urządzenia, wyposażenie itd.

WARUNKI PRACY – to kryterium może odnosić się zarówno do fizycznych, jak i psychologicznych warunków, w jakich wykonuje się pracę, czyli może to być np. ekspozycja na hałas, drgania, czynniki chemiczne, biologiczne, ale także nieregularny harmonogram pracy, stres psychiczny czy kontakt z chorymi.

Zdefiniowanie kryteriów syntetycznych jest niezbędne do przeprowadzenia wartościowania i choć kryteria te zostały ustalone w *Dyrektywie*, to każda z organizacji definiuje je samodzielnie.

KROK 4. Określenie dla każdego kryterium syntetycznego kryteriów analitycznych („podkryteriów”)

Kryteria syntetyczne są uszczegółowiane **kryteriami analitycznymi (podkryteriami)**, które nie powinny być i nie są narzucone w *Dyrektywie*, ponieważ bezpośrednio mają znaczenie dla określonego rodzaju pracy lub określonego stanowiska i biorą pod uwagę cele organizacji/zakładu pracy oraz jego priorytety, strukturę itd.

Warto mieć na uwadze, że wartościujemy wszystkie rodzaje prac (stanowisk/funkcji) wykonywanych w organizacji, zarówno kierownicze, jak i niekierownicze, według tych samych obiektywnych zasad i kryteriów. Ważne jest, aby wybrane kryteria uwzględniały różne cechy potrzebne do wykonywania pracy na wszystkich stanowiskach. Z jednej strony powinny umożliwić opis istotnych cech stanowiska pracy i mieć ogólnie porównywalny zakres, z drugiej strony powinny pozwolić na identyfikację istotnych różnic między stanowiskami pracy i ich gradacją. Powinny uwzględniać w równym stopniu cechy stanowisk pracy zdominowanych przez mężczyzn, jak i tych zdominowanych przez kobiety, bez żadnej dyskryminacji.

Ważne jest, aby każde kryterium było niezależne od pozostałych, ponieważ należy unikać podwójnego czy nawet wielokrotnego liczenia danej cechy w ramach różnych kryteriów.

Ze względu na złożoność wartościowania analitycznego trudno jednoznacznie ustalić optymalną liczbę kryteriów analitycznych, ponieważ jest to powiązane m.in. z liczbą czy rodzajem analizowanych stanowisk. W przypadku małych organizacji może to być kilka, a w przypadku dużych kilkanaście kryteriów analitycznych przypadających na jedno kryterium syntetyczne. Mała liczba kryteriów pozornie ułatwia zadanie oceniających, jednak może utrudnić dostrzeżenie faktycznie występujących różnic między stanowiskami. Zbyt duża liczba kryteriów może natomiast powodować zbyt dużą drobiazgowość, a rzeczywiście występujące różnice mogą nie być widoczne w gąszczu szczegółów.

I tak przykładowo do **umiejętności** jako **kryterium syntetycznego** można przypisać następujące **kryteria analityczne: wykształcenie, doświadczenie, umiejętności interpersonalne, umiejętności komunikacyjne, empatia, wielozadaniowość**. Oznacza to, że do jednego kryterium syntetycznego w hipotetycznej organizacji przyjęto sześć kryteriów analitycznych.

Zdefiniowanie kryteriów analitycznych dla każdego kryterium syntetycznego to działanie ważne dla przeprowadzenia wartościowania.

KROK 5. Definiowanie poziomów dla kryteriów analitycznych, czyli definiowanie tzw. kluczy analitycznych

Dla każdego z kryteriów analitycznych można przyjąć taką samą liczbę poziomów, a tylko w przypadku pojedynczych zwiększyć ich liczbę. Jednak nie jest błędem przyjęcie różnej liczby poziomów dla każdego z kryteriów. Nie ma tylko jednego, właściwego sposobu postępowania. W przypadku mniejszych organizacji można przyjąć kilka poziomów, np. trzy lub cztery, w przypadku organizacji średniej wielkości liczba takich poziomów może być większa i wynosić np. pięć lub sześć, a w przypadku dużych organizacji np. od siedmiu wzwyż. Jednak również to zależy całkowicie od Zespołu lub osoby opracowującej dany model wartościowania. Analogicznie jak w przypadku kryteriów syntetycznych,

również w przypadku poziomów należy dopasować opracowywany model do stanowisk/funkcji w danej organizacji.

Istotne jest, aby cały zakres danego kryterium został podzielony na poszczególne poziomy w sposób jak najbardziej przejrzysty i czytelny, bez stosowania pojęć względnych, niemierzalnych (np. mało, dużo, wiele, proste, skomplikowane), bez nachodzenia na siebie poszczególnych poziomów oraz bez luk pomiędzy nimi.

Zdefiniowanie poziomów dla kryteriów analitycznych to działanie niezbędne do przeprowadzenia wartościowania.

KROK 6. Przypisywanie wartości punktowych (wag)

W celu zachowania obiektywizmu przypisywanie punktacji (wag) poszczególnym kryteriom syntetycznym, analitycznym (podkryteriom) i poziomom powinno nastąpić dopiero po ustaleniu, czy wszystkie informacje dotyczące opisu stanowisk pracy/funkcji umożliwiające dokonanie wartościowania są dostępne. W przeciwnym razie istnieje ryzyko dopasowywania opisów poszczególnych stanowisk/funkcji tak, aby odpowiadały opisom z wyżej punktowanych poziomów.

Rozdzielenie punktów między poszczególne kryteria powinno uwzględniać cel lub cele funkcjonowania organizacji. Przydzielając punktację, określamy, jak istotne jest dane kryterium do realizacji celu lub celów organizacji, określamy jego znaczenie. Można rozpocząć od podziału punktów między kryteria syntetyczne, czyli te najbardziej ogólne. Nie ma jednego, właściwego podziału punktów, każda z organizacji sama ustala własny podział punktów.

W różnych organizacjach, mimo ewidentnych podobieństw, będą jednak mogły występować różne udziały procentowe przypisane do poszczególnych kryteriów syntetycznych z uwagi na różnie zdefiniowane cele. Każda organizacja może mieć indywidualnie przypisane wagi dla poszczególnych kryteriów syntetycznych, dlatego nie zostały one narzucone w *Dyrektywie*.

Dla zachowania spójności w niniejszym poradniku wykorzystano przykładowe siatki wag ujęte w przygotowanym przez Międzynarodową Organizację Pracy poradniku pt. *Promoting equity. Gender-neutral job evaluation for equal pay: a step-by-step guide* (dalej „*Poradnik MOP*”). Poradnik ten jest dostępny w języku angielskim na stronie: <https://www.ilo.org/publications/promoting-equity-gender-neutral-job-evaluation-equal-pay-step-step-guide>, a jego tłumaczenie na język polski będzie dostępne na stronie Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Socjalnej.

Tabela 1. Przykładowa siatka wag dla kryteriów syntetycznych [*Poradnik MOP*]

Kryterium syntetyczne	Waga	Waga (liczba punktów)
Umiejętności	32%	320
Wysiłek	19%	190
Odpowiedzialność	39%	390
Warunki pracy	10%	100
SUMA	100%	1000 pkt

Kolejne działania odnoszą się do przypisania punktacji poszczególnym kryteriom analitycznym. Należy pamiętać, aby suma punktów kryteriów analitycznych była równa punktacji danego kryterium syntetycznego.

Tabela 2. Przykładowa siatka wag dla kryteriów syntetycznych i kryteriów analitycznych [Poradnik MOP]

Kryterium syntetyczne i analityczne	Waga	Waga (liczba punktów)
Umiejętności	32%	320
wiedza zawodowa (tylko jako przykład: wykształcenie)	12%	120
komunikacja	10%	100
umiejętności fizyczne	10%	100
Wysiłek	19%	190
emocjonalny	5%	50
psychiczny	8%	80
fizyczny	6%	60
Odpowiedzialność	39%	390
za ludzi	12%	120
za produkty	12%	120
finansowa	15%	150
Warunki pracy	10%	100
fizyczne środowisko pracy	5%	50
klimat psychologiczny	5%	50
SUMA	100%	1000 pkt

Należy bardzo wyraźnie zaznaczyć, że zaprezentowane powyżej siatki wag (tabela 1 i 2) są tylko i wyłącznie przykładami służącymi jedynie zobrazowaniu tematu. Podobnie tabela 3 stanowi przykładowy, zupełnie teoretyczny klucz analityczny dla kryterium „umiejętności” (kryterium syntetyczne) i podkryterium „wykształcenie” (kryterium analityczne).

Tabela 3. Przykładowe poziomy kryterium analitycznego (klucz analityczny)

Kryterium analityczne: wykształcenie	Waga (liczba punktów)
Poziom 1: Podstawowe	24
Poziom 2: Średnie (szkoła średnia)	48
Poziom 3: Średnie profilowe (szkoła średnia o wymaganym profilu)	72
Poziom 4: Wyższe (szkoła wyższa bez wymaganego profilu)	96
Poziom 5: Wyższe profilowe (szkoła wyższa o wymaganym profilu lub szkoła wyższa bez wymaganego profilu i studia podyplomowe kierunkowe)	120

Kolejnym etapem jest przypisanie wag poszczególnym poziomom. Analogicznie jak w przypadku wcześniejszych kryteriów, suma wag poziomów dla danego kryterium analitycznego powinna być równa wielkości wagi dla tego kryterium. Podobnie jak w przypadku definiowania i ustalania liczby kryteriów analitycznych i poziomów, również w przypadku punktacji nie ma jednego z góry narzuconego modelu. Można wybrać liniowy przyrost punktacji w następujących po sobie poziomach lub dowolną wielokrotność przyjętą odrębnie dla kolejnego poziomu. Warto mieć świadomość, że wybór przyrostu punktacji w poziomach ma istotny wpływ na zwiększenie lub zmniejszenie dysproporcji między poszczególnymi poziomami. Według *Poradnika MOP: [Postęp arytmetyczny utrzymuje ten sam odstęp między poszczególnymi poziomami i jest wyraźnie zgodny z celem równości wynagrodzeń. Postęp geometryczny z kolei zwiększa różnice między poziomami w miarę wzrostu poziomu, co w sposób nieuzasadniony pogłębia nierówność między stanowiskami podstawowymi \(często zdominowanymi przez kobiety\) a stanowiskami wyższego szczebla \(zazwyczaj zdominowanymi przez mężczyzn\)](#)*⁴.

Tabela 4. Przykładowa siatka wag poziomów, kryteriów analitycznych i kryteriów syntetycznych [Poradnik MOP]

	Umiejętności			Wysiłek			Odpowiedzialność			Warunki pracy	
	wiedza zawodowa	komunikacja	um. fizyczne	emocjonalny	psych.	fiz.	za ludzi	za produkty	finansowa	fizyczne	psych.
Poziom 1	24	20	20	12,5	16	15	24	24	16	12,5	12,5
Poziom 2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
Poziom 3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
Poziom 4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
Poziom 5	120	100	100		80		120	120	150		

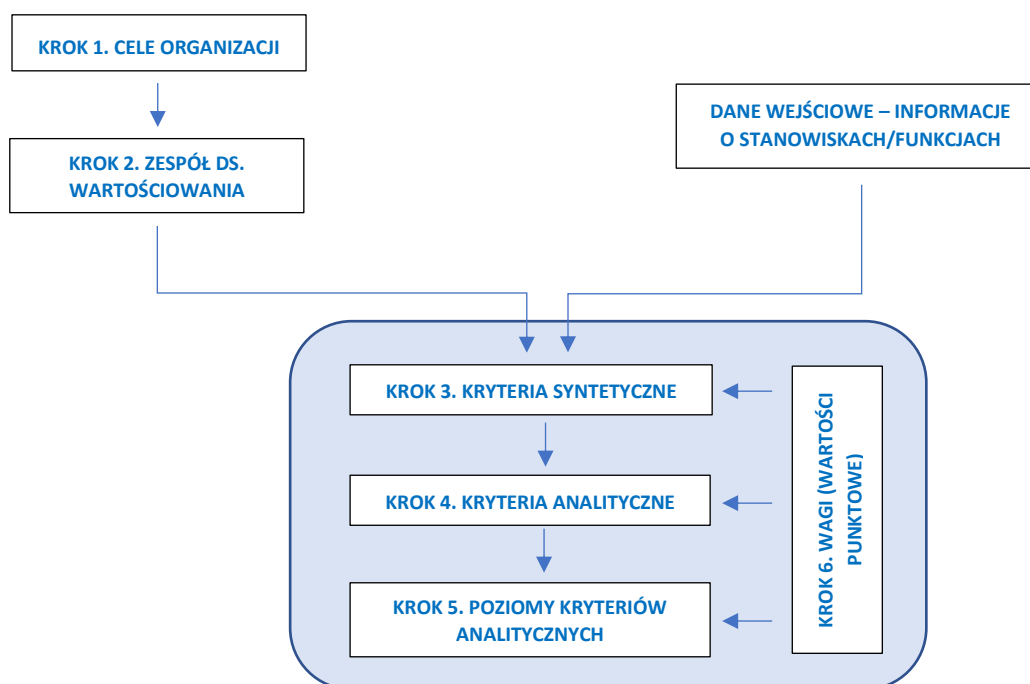
Konieczne jest stosowanie tej samej siatki wag dla wszystkich stanowisk. Aby porównywać stanowiska, trzeba bowiem posługiwać się tym samym narzędziem pomiarowym. Siatka wag jest jednym z najważniejszych elementów modelu wartościowania.

Ustalenie siatki wag poziomów, kryteriów analitycznych i kryteriów syntetycznych to działanie ważne dla procesu wartościowania.

Podsumowanie kroków od 1 do 6. W ramach prac wstępnych na potrzeby wartościowania w organizacji warto spisać cele jej funkcjonowania i ewentualnie powołać Zespół ds. wartościowania. Następnie kryteria syntetyczne należy rozpisać na kryteria analityczne, które szczegółowo odzwierciedlają faktyczną pracę wykonywaną na poszczególnych stanowiskach pracy lub pełnionych w organizacji funkcji. Każde z kryteriów analitycznych należy następnie podzielić na poszczególne niezależające się poziomy. W ten sposób uzyskujemy jakościową część **modelu wartościowania**, który po uzupełnieniu o część ilościową posłuży do oceny wartości stanowisk pracy/funkcji w organizacji.

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej przygotowuje ogólnodostępne, bezpłatne narzędzie w postaci pliku Excel, które można wykorzystać do stworzenia własnego modelu wartościowania.

⁴ Poradnik MOP pt. *Promoting equity. Gender-neutral job evaluation for equal pay: a step-by-step guide*
<https://www.ilo.org/publications/promoting-equity-gender-neutral-job-evaluation-equal-pay-step-step-guide>



Rys. 2. Schemat postępowania obejmujący kroki 1-6

FAZA TESTOWANIA MODELU

KROK 7a. Test/weryfikacja przygotowanego modelu

Nawet w przypadku niewielkiego modelu wartościowania warto zweryfikować go na wybranych, testowych stanowiskach/funkcjach występujących w organizacji. Czy to będzie weryfikacja wszystkich stanowisk/funkcji, czy tylko niektórych (nie mniej niż 20% wszystkich odrębnych stanowisk), zależy od decyzji osób przygotowujących model oraz liczebności stanowisk/funkcji w danej organizacji. W przypadku, gdy w organizacji jest tylko kilka stanowisk/funkcji, wykonanie testu dla wszystkich stanowisk/funkcji nie powinno stwarzać problemu, natomiast w przypadku średnich i dużych organizacji warto przetestować wstępnie model na wytypowanych stanowiskach/funkcjach. Istotne jest, aby testowanie było przekrojowe i objęło wszystkie istotne poziomy hierarchiczne lub funkcyjne, np. właściciel, kierownik i pracownik lub pracownik sprzedaży i pracownik produkcji.

Na tym etapie istotna jest weryfikacja przyjętych kryteriów analitycznych, poziomów oraz wag z celami funkcjonowania zakładu, ponieważ możliwy jest taki dobór kryteriów i wag, że będzie to w sprzeczności z celami organizacji. Należy zastanowić się, czy dobrano odpowiednie kryteria, czy definicje zarówno kryteriów, jak i poziomów zostały jasno sformułowane i są jednoznaczne, czy przyznana punktacja (wagi) nie pozostawia wątpliwości i czy są zachowane proporcje w wagach poszczególnych poziomów. Jeżeli np. większość stanowisk znajduje się na jednym poziomie dla danego kryterium, oznacza to, że praktycznie nie występuje rozróżnienie w analizowanych stanowiskach względem tego konkretnego kryterium. Warto zwrócić również uwagę, czy w przypisanej punktacji nie występują uprzedzenia związane z płcią.

Dla osób pierwszy raz mierzących się z wartościowaniem taki test może być przejściem od teoretycznego podejścia lub wyobrażenia, jak powinno wyglądać wartościowanie, do praktycznej weryfikacji wiedzy.

Można dyskutować, czy test modelu jest działaniem niezbędnym do przeprowadzenia wartościowania, jednak przeprowadzanie wartościowania bez weryfikacji metody może być drogą donikąd, jeśli okaże się, że jest ona niedopasowana do potrzeb.

KROK 7b. Uzupełnianie informacji dotyczących stanowisk/funkcji o informacje nieobjęte opisem stanowiska (jeżeli to niezbędne)

Podczas testów może się okazać, że informacje zawarte w opisach stanowisk pracy lub dostępne w innych dokumentach nie są wystarczające do jednoznacznego zwartościowania analizowanych stanowisk pracy/funkcji przy pomocy kryteriów (kryteriów syntetycznych doprecyzowanych kryteriami analitycznymi i podzielonymi poziomami). W takiej sytuacji konieczne jest zebranie pełnych informacji, czy to przy pomocy kwestionariusza, czy modyfikacji opisów stanowisk, czy też innych metod.

Jest to działanie niezbędne w przypadku braku pełnych danych do przeprowadzenia wartościowania, jeżeli taki brak występuje.

KROK 7c. Korekta modelu

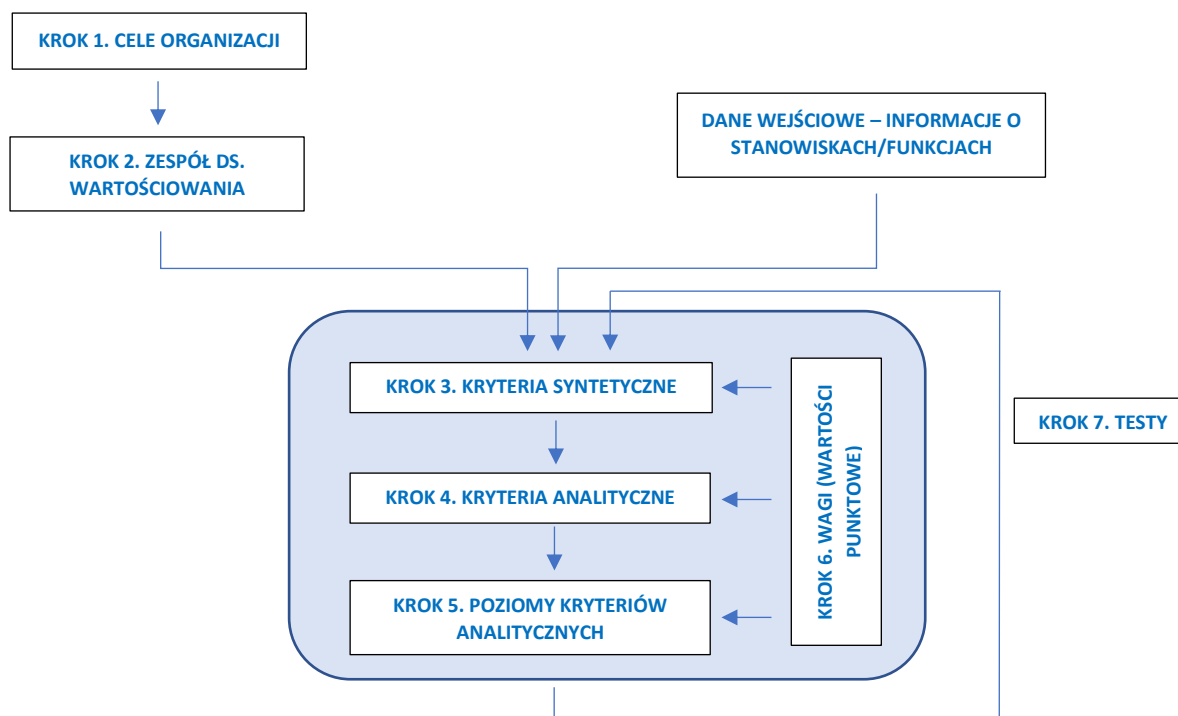
Wstępny test z dużym prawdopodobieństwem może ujawnić potrzebę wprowadzenia korekty. Taki test może wykazać konieczność modyfikacji pierwotnie zdefiniowanych kryteriów analitycznych lub też obszary wymagające doprecyzowania (zwiększenia liczby poziomów w ramach konkretnych kryteriów analitycznych lub alternatywnie – syntetycznych), lub niepotrzebne rozdrobnienie wymagań (zmniejszenie liczby poziomów w ramach konkretnych kryteriów analitycznych). Oznacza to, że celem takiego testu może być zarówno weryfikacja, czy kryteria analityczne zostały dobrze dobrane, jak i tego, czy poziomy zostały czytelnie i jednoznacznie zdefiniowane.

W zależności od wielkości korekty warto rozważyć ponowne wykonanie testu. Będzie to zależało od wielkości zmian wprowadzanych w modelu, np. konieczności wprowadzenia nowych kryteriów analitycznych, nowych poziomów, modyfikacji definicji poszczególnych kryteriów analitycznych lub poziomów.

Analogicznie jak w przypadku pozostałych punktów kroku 7, wprowadzenie korekty jest częścią tworzenia modelu wartościowania. Czy jest możliwe wykonanie wartościowania bez jego przetestowania i wprowadzania zmian? Na pewno tak, ale czy to rozsądne?

Podsumowanie kroków 7a, 7b i 7c. Warto przetestować każdy nowo opracowany model, ponieważ dopiero faza testów pozwala wykryć i poprawić nieprawidłowości i wykluczyć występowanie kwestii problematycznych i niejednoznacznych.

Warto podkreślić, że testowanie modelu może odbywać się po każdym kroku lub po zdefiniowaniu kryteriów syntetycznych, analitycznych i poziomów, ale przed przypisaniem punktacji (wag). Nie istnieje jedno właściwe podejście. Zależy to zarówno od liczby stanowisk, wielkości i złożoności modelu, jak i doświadczenia osób wykonujących wartościowanie.



Rys. 3. Schemat postępowania obejmujący kroki 1-7

KROK 8. Określanie punktacji dla poszczególnych stanowisk

Mając tak przygotowany model wartościowania, można przejść do analizy i oceny pracy na poszczególnych stanowiskach/odpowiadającej poszczególnym funkcjom. Analizie i ocenie podlega każdy wyodrębniony element pracy według opisanych powyżej kryteriów (syntetycznych, analitycznych, poziomów i wag). Osoba lub Zespół ds. wartościowania „wycenia” stanowisko/funkcję przez porównanie informacji zawartych w opisie stanowiska z poziomami kryteriów i przypisanie punktacji każdemu z elementów. Suma punktów określa wartość względną danej pracy w danej organizacji.

Przypisanie punktacji dla poszczególnych stanowisk to działanie niezbędne do przeprowadzenia wartościowania.

KROK 9. Określenie kategorii zaszeregowania wraz z przypisaną im rozpiętością punktową

Po obliczeniu wyników punktowych dla każdego stanowiska lub pełnionej funkcji kolejnym etapem jest określenie kategorii (grup stanowisk) i ich przedziałów punktowych. Istotne jest, aby zakresy te nie nachodziły na siebie – pozwoli to uniknąć subiektywnego przypisywania stanowisk do danej kategorii. Istnieją różne sposoby ustalania wielkości zakresów (wideltek). I tak, jak we wcześniejszych krokach, nie ma jednego optymalnego sposobu. Przedziały punktowe dla każdej z kategorii mogą mieć tę samą liczbę punktów, ale można też przypisać do niższych poziomów mniejszą liczbę punktów, a do wyższych większą lub odwrotnie, czyli w tzw. systemach elitarnym i egalitarnym. Można zastosować postępowanie arytmetyczne lub geometryczne. Zgodnie z *Poradnikiem MOP*: *Wąski zakres punktów może prowadzić do trudnych do uzasadnienia różnic w wynagrodzeniach między poszczególnymi stanowiskami. Szeroki zakres punktów upraszcza system wynagrodzeń i sprawia, że staje się on bardziej elastyczny. Ostatecznie jednak może to spowodować utratę znaczenia pojęcia równej wartości*⁵.

⁵ Poradnik MOP pt. *Promoting equity. Gender-neutral job evaluation for equal pay: a step-by-step guide*
<https://www.ilo.org/publications/promoting-equity-gender-neutral-job-evaluation-equal-pay-step-step-guide>

W ramach jednej kategorii wszystkie stanowiska uznaje się za mające taką samą wartość, co oznacza, że ustalenie przedziałów kategorii jest niezwykle istotne dla procesu wartościowania.

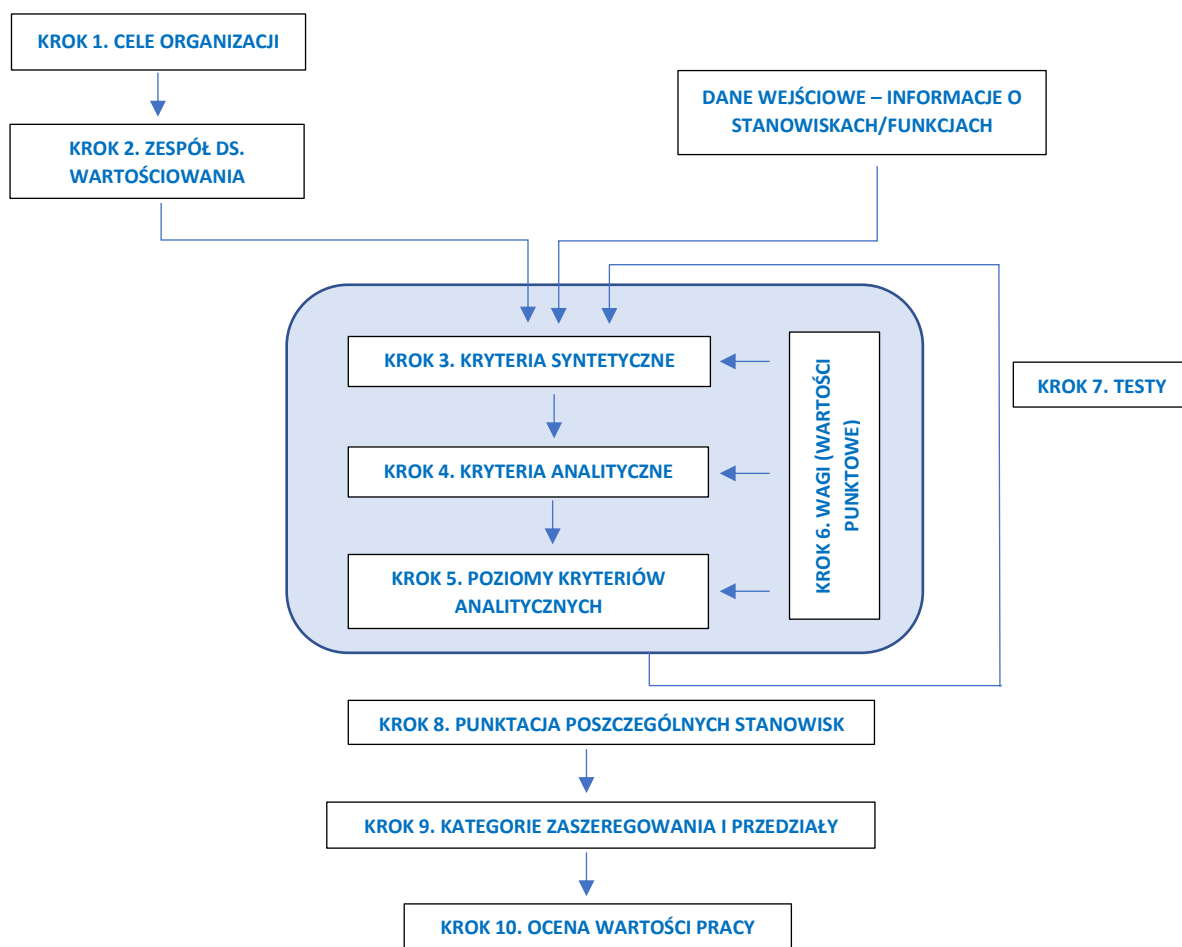
Określenie kategorii wraz z przypisaną im rozpiętością punktową to działanie niezbędne do przeprowadzenia wartościowania.

KROK 10. Przypisanie poszczególnych stanowisk do kategorii zaszeregowania i ocena wartości pracy

Końcowym wynikiem wartościowania jest przyporządkowanie stanowiska pracy lub pełnionej funkcji do odpowiedniej kategorii zaszeregowania, która określa miejsce pracy w tabeli płac. Ponieważ wszystkie stanowiska w ramach każdej kategorii uznaje się za mające taką samą wartość, możliwe jest porównanie wynagrodzeń mężczyzn i kobiet wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości i analiza, czy pracownicy znajdują się w porównywalnej sytuacji płacowej. Pozwala to na wypełnienie obowiązku określonego w *Dyrektywie*.

Przypisanie poszczególnych stanowisk do kategorii zaszeregowania i ocena wartości pracy to działanie niezbędne do przeprowadzenia wartościowania.

Reasumując, informacje o stanowiskach/funkcjach i wykorzystanie opracowanego modelu umożliwią określenie punktacji dla stanowisk/funkcji w organizacji. Zdefiniowanie kategorii zaszeregowania pozwala na przypisanie poszczególnych stanowisk do kategorii i wykonanie oceny.



Rys. 4. Schemat postępowania obejmujący kroki 1-10

Rozdział 4. Co dalej po wartościowaniu? – praktyczne wykorzystanie wyników wartościowania, czyli wypełnienie wymagań *Dyrektywy*

Wartościowanie pozwala na dokonanie oceny, czy pracownicy są w porównywalnej sytuacji w odniesieniu do wartości pracy w danej kategorii na podstawie obiektywnych, neutralnych pod względem płci kryteriów. Przede wszystkim jednak, zapobiega to dyskryminacji płacowej, zapewnia pracownikom większe poczucie bezpieczeństwa i większe poczucie własnej wartości i sprawiedliwości. Przejrzystość wynagrodzeń ma istotne znaczenie od momentu rekrutacji, dla starającego się o pracę, który będzie wiedział, że proponowane wynagrodzenie opiera się na obiektywnych, neutralnych pod względem płci kryteriach; następnie już po zatrudnieniu pracownik będzie wiedział do jakiej kategorii należy jego stanowisko i jak otrzymywane przez niego wynagrodzenie ma się do wynagrodzeń pracowników w ramach danej kategorii wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości. Wszystko to będzie przekładało się na dobre funkcjonowanie pracowników w pracy, a tym samym – na wyniki, które będzie osiągał pracodawca.

Wreszcie, co będzie dotyczyło tylko pracodawców zatrudniających powyżej 100 pracowników – przeprowadzone wartościowanie jest warunkiem wstępnym umożliwiającym pracodawcom m.in. raportowanie luki płacowej ze względu na płeć wśród pracowników w podziale na kategorie pracowników.

Wartościowanie jest zatem jednocześnie początkiem i ukoronowaniem wzmocnienia zasady równości wynagrodzeń dla kobiet i mężczyzn.