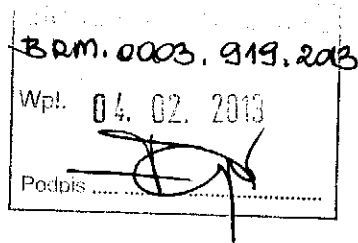


Radni Rady  
Miejskiej Cieszyna  
Adam Wójtowicz  
Krzysztof Herok  
Eugeniusz Raabe



Cieszyn dnia 31.01.2013

Przewodniczący Rady Miejskiej  
Pan Bolesław Zemła

## Wniosek

Dot.: wartościowania stanowisk pracy

Nawiązując do odpowiedzi na wniosek radnych Nr BRM.0003.868.2012 z dnia 6 grudnia 2012 nie zgadzając się w całości z udzieloną odpowiedzią, ponownie wnioskujemy o przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy opracowania systemu wynagradzania oraz stworzenia polityki personalnej w UM i wszystkich podległych jednostkach. Biorąc pod uwagę, poniższe informacje:

1) w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytetu V „Dobre rządzenie”, Działania 5.2. „Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej”, Poddziałania 5.2.1. „Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej”, w 10 urzędach gmin i dwóch starostwach powiatowych z terenu województwa opolskiego i śląskiego przeprowadzono między innymi wartościowanie stanowisk pracy

(źródło: <http://www.kedzierzynkozle.pl/portal/index.php?t=200&id=30844>),

2) miasto stołeczne Warszawa dnia 26 czerwca 2012 ogłosiło przetarg:  
*Nazwa zamówienia* Przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy,  
*opracowanie systemu wynagradzania oraz stworzenie polityki personalnej*  
*Urzędu m. st. Warszawy* (źródło:  
<http://ogloszeniabzp.um.warszawa.pl/zamowienie.php?zamowienie=37457>),

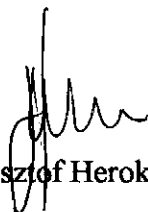
3) artykuł: Wartościowanie stanowisk pracy w jednostkach samorządowych, który dołączamy do wniosku (źródło:

[http://samorzad.infor.pl/temat\\_dnia/artykuly/535301,wartosciowanie\\_stanowisk\\_pracy\\_w\\_jednostkach\\_samorzadowych.html](http://samorzad.infor.pl/temat_dnia/artykuly/535301,wartosciowanie_stanowisk_pracy_w_jednostkach_samorzadowych.html)) liczymy na to, że tym razem Pan

Burmistrz przychylnie rozpatrzy nasz wniosek, co zapewne korzystnie wpłynie nie tylko na budżet miasta Cieszyna.



Adam Wójtowicz



Krzysztof Herok



Eugeniusz Rabe

## Wartościowanie stanowisk pracy w jednostkach samorządowych

Rafał Wdowicz, zastępca dyrektora ds. organizacyjnych FRDL  
Gazeta Samorządu i Administracji  
2011-09-30 02:23

**W celu unowocześnienia procesu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej system wynagradzania pracowników budowany jest na podstawie wartościowania stanowisk pracy. Rośnie liczba jednostek samorządowych wdrażających wartościowanie stanowisk w swoich urzędach oraz podległych jednostkach.**

W Polsce wytworzył się klimat braku społecznego przyzwolenia na racjonalne kształtowanie wynagrodzeń w sektorze publicznym, podczas gdy na Zachodzie wynagrodzenie w sektorze publicznym jest zdecydowanie konkurencyjne w stosunku do wynagrodzenia w sektorze prywatnym. W dobie wzrastającego znaczenia administracji publicznej dla efektywnego zarządzania lokalnego czy regionalnego powinna wzrastać rola motywacji finansowej.

### Ustawowe możliwości

Ustawa z 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych i rozporządzenie Rady Ministrów z 18 marca 2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych wprowadziły **możliwość elastycznego wdrożenia na poziomach poszczególnych jednostek motywacyjnych systemów związanych ze specyfiką pracy danego urzędu.**

W wielu urzędach nie występują jasne kryteria różnicujące poziom wynagrodzenia stanowisk służbowych. Duża uznaniowość co do określania wynagrodzenia, np. referenta, specjalisty, podinspektora czy inspektora, powoduje, że kwoty wynagrodzeń nie odzwierciedlają trudności i jakości pracy. W urzędach kilkudziesięciu- czy kilkusetosobowych, w których w różnych komórkach pracuje kilkudziesięciu inspektorów, trudno jest uznać, że ich wynagrodzenie odpowiada zakresowi i ważności realizowanych spraw.

Obecnie w ramach modernizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej podejmowane są działania budowania systemu wynagradzania pracowników na podstawie wartościowania stanowisk pracy. Dobrą praktyką są regulacje dotyczące powiązania wyników wartościowania stanowisk pracy z systemem wynagrodzeń w służbie cywilnej. Na podstawie delegacji zawartych w obecnych regulacjach rośnie liczba jednostek samorządowych wdrażających wartościowanie stanowisk w swoich urzędach oraz podległych jednostkach. Zarówno z własnej praktyki doradczej, jak i doświadczeń innych konsultantów wyniesionych z realizacji projektów na terenie kraju wynika duże zainteresowanie tą tematyką.

### Proces wartościowania stanowisk pracy

Próbując wyjść naprzeciw tym oczekiwaniom, warto mieć na uwadze, że podstawą do stworzenia systemu płac jest pomiar jakości pracy polegający na doprowadzeniu do porównywalności różnych rodzajów prac wykonywanych w urzędzie. Najlepszym narzędziem w tym zakresie jest wartościowanie stanowisk pracy.

#### SŁOWNICZEK

Wartościowanie stanowisk pracy jest procesem mającym na celu określenie wartości wykonywanej przez pracownika pracy. Polega na analizie i ocenie pracy według ustalonych kryteriów, pozwalających na porównywanie trudności pracy i jej wycenę. Wartościowanie stanowisk pracy umożliwia wycenę wszystkich rodzajów stanowisk pracy, zarówno kierowniczych, jak i wykonawczych, w tym pomocniczych.

Wartościowanie stanowisk pracy w urzędzie ukierunkowane jest na:

- obiektywne określenie złożoności i wymagań na danym stanowisku pracy oraz ustalenie jego wartości w celu uzyskania podstawy do określenia kategorii zaszerzowania,
- ujednoczenie zadań na danym stanowisku pracy,
- określenie powiązań kooperacyjnych między stanowiskami pracy w celu wyeliminowania czynności zbędnych lub dublujących się,
- określenie precyzyjnych kategorii wymagań, jakim powinien odpowiadać pracownik wykonujący zadanie na przyporządkowanym stanowisku pracy.

W praktyce stosuje się różne metody wartościowania, proponowane przez ekspertów w zależności od specyfiki pracy w danej instytucji. Większość z nich związana jest z kryteriami syntetycznymi i elementarnymi.

Do najczęstszych kryteriów syntetycznych należą: **fachowość** (w skład której mogą wchodzić następujące kryteria elementarne: wykształcenie, doświadczenie zawodowe), **odpowiedzialność** (przebieg i skutki pracy, odpowiedzialność za kontakty zewnętrzne), **wysiłek** (psychonerwowy, umysłowy), **warunki pracy** (niebezpieczeństwo wypadków, monotonia i monotypia).

Czytaj także: [Zasady dokonywania opinii i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej](#)>>

#### ETAPY WARTOŚCIOWANIA STANOWISK PRACY

1. Uzgodnienie z kierownictwem jednostki oczekiwanych celów wartościowania stanowisk pracy w urzędzie.
2. Powołanie zespołu zadaniowego ds. wartościowania stanowisk pracy w urzędzie.
3. Analiza strategicznych celów i zadań urzędu.
4. Określenie metody i procedur dotyczących wartościowania stanowisk pracy:
  - wybór metody wartościowania,
  - opracowanie kryteriów wartościowania, skali punktowej,
  - zatwierdzenie kwestionariusza wartościowania stanowisk pracy.
5. Działania informacyjne, komunikacja z pracownikami.
6. Przygotowanie dokumentacji niezbędnej do oceny stopnia trudności pracy:
  - regulamin organizacyjny,
  - opisy stanowisk pracy,
  - zakresy czynności,
  - inne wewnętrzne przepisy.
7. Wartościowanie stanowisk pracy:

- analiza dokumentacji,
- wywiady z pracownikami,
- ocena stopnia trudności pracy,
- korygowanie wyników,
- sumowanie ocen punktowych przyznanych w ramach poszczególnych kryteriów dla danego stanowiska pracy,
- ustalenie rankingów stanowisk pracy,
- określenie kategorii zaszerogowania,
- taryfikator kwalifikacyjny.

#### 8. Ustalenie siatki płac.

Zakres najważniejszych prac przygotowawczych członków urzędowych komisji wartościujących do prawidłowego przeprowadzenia procesu wartościowania obejmuje dokonanie gruntownej **analizy pracy na każdym wartościowanym stanowisku w danej komórce organizacyjnej urzędu** (patrz ramka). Powinno się to odbyć poprzez ustalenie zadań (czynności) wykonywanych na danym stanowisku z uwzględnieniem ich kolejności i częstotliwości występowania. Nieodzwonne jest zabranie z różnych źródeł informacji na temat faktycznych funkcji wykonywanych na wszystkich stanowiskach pracy w danym departamencie, wydziale urzędu. Najlepszym sposobem zebrania danych umożliwiającym ustalenie zadań na określonym stanowisku pracy jest:

- analiza wydziałowej dokumentacji (opisów stanowisk, zakresów czynności),
- obserwacja rzeczywistego przebiegu procesu pracy.

#### Selekcja podstawowych czynności na danym stanowisku pracy

Następnym krokiem umożliwiającym członkom wydziałowych komisji wartościujących skuteczne przeprowadzenie procesu wartościowania jest gruntowna analiza wytypowanych zadań. Spośród nich należy wyselekcjonować te czynności, które wchodzą w zakres głównych obowiązków na wartościowanym stanowisku pracy. Punktem wyjścia do dokonania takiej specyfikacji jest określenie, w jakim celu zostało utworzone **konkretna stanowisko pracy w strukturze organizacyjnej danego wydziału**.

Wyróżnienie podstawowych zadań spośród pomocniczych oraz drugorzędnych czynności powinno być dokonywane na podstawie kryterium ważności oraz częstotliwości ich występowania z uwzględnieniem czasochłonności wykonywania na danym stanowisku pracy. Dobór tych czynności powinien określić zadania najbardziej charakteryzujące dane stanowisko pracy.

**Główne obowiązki wykonywane na danym stanowisku pracy w obrębie każdego wydziału są elementarnymi składnikami procesu wartościowania pracy – jego podstawą.**

Czynności, które uzupełniają zakres podstawowych funkcji, będąc ich marginalnym etapem bądź nie, są wyraźnie związane z zasadnością istnienia danego stanowiska, a natężenie ich występowania w procesie przebiegu pracy jest niewielkie, nie powinny być rozpatrywane przy wartościowaniu stanowisk.

#### Przykład budowania metody wartościowania stanowisk pracy

Dobór kryteriów elementarnych powinien odzwierciedlać charakterystyczną dla instytucji złożoność pracy na wszystkich stanowiskach. Może się zdarzyć sytuacja, że przenosząc metodę wartościowania stanowisk pracy z innego urzędu do naszego nie będziemy w stanie dokonać zobiektywizowanej wyceny trudności pracy z uwagi na nieadekwatność metody do naszej specyfiki.

W metodologii wartościowania kluczową rolę odgrywają **wagi kryteriów elementarnych i syntetycznych**. Kryteria elementarne obejmują priorytetowe elementy pracy, które powinny znaleźć odzwierciedlenie w ocenie poprzez odpowiednio przyporządkowaną skalę punktów (patrz tabela).

#### Tabela. Przykładowe kryteria wartościowania pracy

@RY1@i41/2011/015/41.2011.015.000.0031.001.jpg@RY2@

W zależności od rodzaju wykonywanych zadań w danej organizacji zakres kryteriów może się różnić. Ważne jest to, aby te wyselekcjonowane w sposób najpełniejszy oceniały trudność wykonywanych prac na wszystkich wartościowanych stanowiskach pracy. W zaproponowanej metodzie wartościowania stanowisk pracy układ kryteriów obejmuje cztery kryteria syntetyczne oraz dziesięć kryteriów elementarnych.

Czytaj także: [Jak usprawnić proces wartościowania stanowisk pracy w urzędach>>](#)

#### Przykładowy opis kryterium syntetycznego – fachowość

Jako główne mierniki (kryteria elementarne) tego kryterium syntetycznego przyjęto wymagane wykształcenie i doświadczenie zawodowe.

Trudności w dokonaniu jednoznacznej charakterystyki złożoności poprzez cechy pracy sprawiają, że znacznie wygodniej wyraża się złożoność pracy poprzez określenie niezbędnych do jej skutecznego wykonywania wiedzy i doświadczenia zawodowego. Wiedzę traktuje się na ogół jako sumę wiadomości ogólnych i zawodowych nabytych w toku kształcenia zarówno w systemie zinstytucjonalizowanym (szkoły różnego typu), jak i poza nim (samokształcenie). Posiadana wiedza może być efektywnie wykorzystana dopiero w wyniku praktycznej realizacji określonych zadań. Stąd też duży wpływ doświadczenia zawodowego na stopień kwalifikacji zawodowych.

#### Wykształcenie

Zadania wykonywane na danym stanowisku, ich złożoność i odpowiedzialność wyznaczają poziom wykształcenia niezbędnego do ich podjęcia bez względu na to, kto w danym momencie na tym stanowisku jest zatrudniony.

Wykształcenie podlegające wartościowaniu jest wykształceniem niezbędnym do prawidłowego wykonywania pracy na danym stanowisku. W procesie wartościowania stanowisk pracy nie należy sugerować się wykształceniem posiadanym przez aktualnie zatrudnionych pracowników, gdyż może być niezgodne z rzeczywistymi wymaganiami. Zaistniałą niezgodność można zaakceptować, jeśli pracownik gwarantuje odpowiednie pod względem jakościowym wykonanie pracy.

Praktyka uwypukla różnicę między poziomem wykształcenia określonym jako niezbędny w procesie wartościowania stanowisk pracy a rzeczywistym poziomem wykształcenia pracownika zatrudnionego na tym stanowisku. Różnica ta nie może być przedmiotem różnorodnych decyzji personalnych, np. indywidualne zaszerogowanie pracownika w kategorii o jeden stopień niżej w stosunku do zaszerogowania stanowiska pracy.

Wartościując wykształcenie, należy także uwzględniać ukończone kursy specjalistyczne i specjalne uprawnienia niezbędne do zajmowania danego stanowiska pracy lub wykonywania określonych prac.

W tym kryterium przyjmuje się najniższe minimalne wykształcenie, jakie wystarcza do samodzielnej, prawidłowej pracy na danym stanowisku. **Pod uwagę bierze się wymogi stanowiska pracy, nie zaś poziom wykształcenia konkretnego pracownika urzędu.**

Przez termin „profil wymagany” należy rozumieć typ szkoły i specjalność, najważniejsze dla wartościowanego stanowiska. Obligatoryjne uprawnienia są to uprawnienia poświadczane odpowiednim dokumentem wystawionym przez właściwy organ zezwalający na wykonywanie niektórych prac (nadzór budowlany, księgowość, aplikacja radcowska itp.).

#### **Doświadczenie**

Doświadczenie należy rozumieć jako doświadczenie niezbędne do prawidłowego wykonywania danej pracy. Przy określaniu poziomu doświadczenia należy uwzględnić lata pracy przepracowane w danej specjalności lub specjalnościach pokrewnych z danym stanowiskiem pracy. Klucze analityczne do tego kryterium powinny być opracowane z uwzględnieniem okresu pracy w danym urzędzie niezbędnego do osiągnięcia wymaganego zakresu praktycznych umiejętności do pracy na danym stanowisku.

Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji w Krakowie

#### **Podstawy prawne**

- Ustawa z 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. nr 223, poz. 1458; ost.zm. Dz.U. 2011 r. nr 134, poz. 777)
- Rozporządzenie Rady Ministrów z 18 marca 2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (Dz.U. nr 50 poz. 398; ost.zm Dz.U. 2009 r. nr 220, poz. 1721)