

**Witold Szumowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## MAPA KARIERY TOWERSA PERRINA JAKO METODA WARTOŚCIOWANIA STANOWISK PRACY. PREZENTACJA ZAŁOŻEŃ

---

**Streszczenie:** W niniejszym artykule autor opisuje mało znaną w Polsce, od niedawna wykorzystywaną przez firmę HRM Partners, metodę wartościowania stanowisk pracy *career map*. Autor wskazuje na zalety stosowania tej metody. Artykuł zawiera również syntetyczne zestawienie stosowanych metod wartościowania z uwzględnieniem ich podstawowej charakterystyki.

**Słowa kluczowe:** wartościowanie, kompetencje, system kompetencyjny, metody wyceny stanowisk.

### 1. Wstęp

Wartościowanie stanowisk pracy jest podstawą do podejmowania decyzji płacowych. W wymiarze modelowym powinno być również podstawą do podejmowania decyzji dotyczących wielu obszarów zarządzania personelem oraz innych kwestii organizacyjnych. Wartościowanie ma istotne znaczenie dla oceny efektów pracy, planowania zatrudnienia, doboru pracowników, oceny efektów ich pracy oraz planowania szkoleń i rozwoju. Poszczególne subsystemy HR nie mogą funkcjonować w oderwaniu od siebie, a ich podstawą może być właśnie wartościowanie stanowisk. Zatem racjonalne jego skonstruowanie może być przydatne do realizacji różnych zadań i osiągnięcia rozmaitych celów, zwłaszcza w obszarze HR (por. [Borkowska 2004, s. 124]).

W praktyce używanych jest wiele metod wartościowania. Nie wszystkie z nich dają możliwość szerszego ich wykorzystania, co z punktu widzenia efektywności nie jest korzystną sytuacją. Należy zaznaczyć, iż projekty wyceny stanowisk pracy są z reguły bardzo pracochłonne. Niewątpliwie jest to argument przemawiający za wyborem takiej metody wartościowania, która nie będzie wykorzystywana fragmentarycznie.

W niniejszym artykule autor, bazując na analizie piśmiennictwa w zakresie wartościowania oraz własnych doświadczeń w obszarze konsultingu płacowego, przedstawia mało znaną w Polsce (nieopisywaną dotąd w krajowej literaturze przedmiotu)

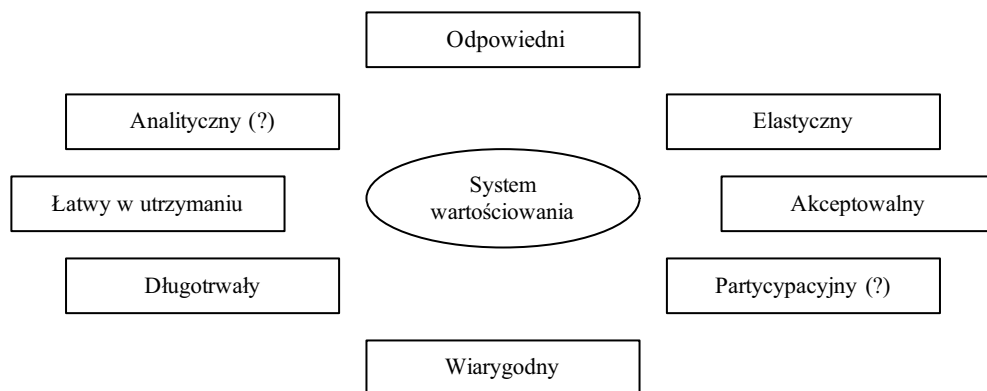
metodę map kariery Towersa Perrina. Jednocześnie autor stawia tezę, iż jest to metoda dająca duże możliwości aplikacyjne w pozostałych obszarach HR.

## 2. Przegląd popularnych metod wartościowania

Wartościowanie stanowisk pracy uznawane jest za podstawowe zagadnienie związane z zarządzaniem personelem. Przez pojęcie wartościowania stanowisk pracy rozumie się proces badania, opisywania oraz oceniania zakresu zadań związanych z danym stanowiskiem, jak również klasyfikowania poszczególnych stanowisk pokrewnych [Poels 2002, s. 10]. Z kolei według S. Borkowskiej [2004] wartościowanie to ocena wymagań stanowiska, ich rodzaju, wielkości (stopnia natężenia). Ma ono charakter szacunkowy i dotyczy pracy konkretnej, wykonywanej w danym miejscu, czasie i w określonych warunkach.

Inaczej wartościowanie możemy zdefiniować jako:

- obiektywną, racjonalną i wiarygodną miarę wielkości i znaczenia każdego stanowiska w stosunku do pozostałych stanowisk w ramach danej organizacji,
- technikę dającą podstawę do tworzenia taryfikatorów, siatek płacowych i świadczeń pozapłacowych,
- podstawę do ustalenia, ile warte jest dane stanowisko,
- technikę sprawiedliwą i odczuwaną jako sprawiedliwą zarówno przez pracowników (związki zawodowe), jak i przez kierownictwo (właścicieli) [Sierociński 2006].



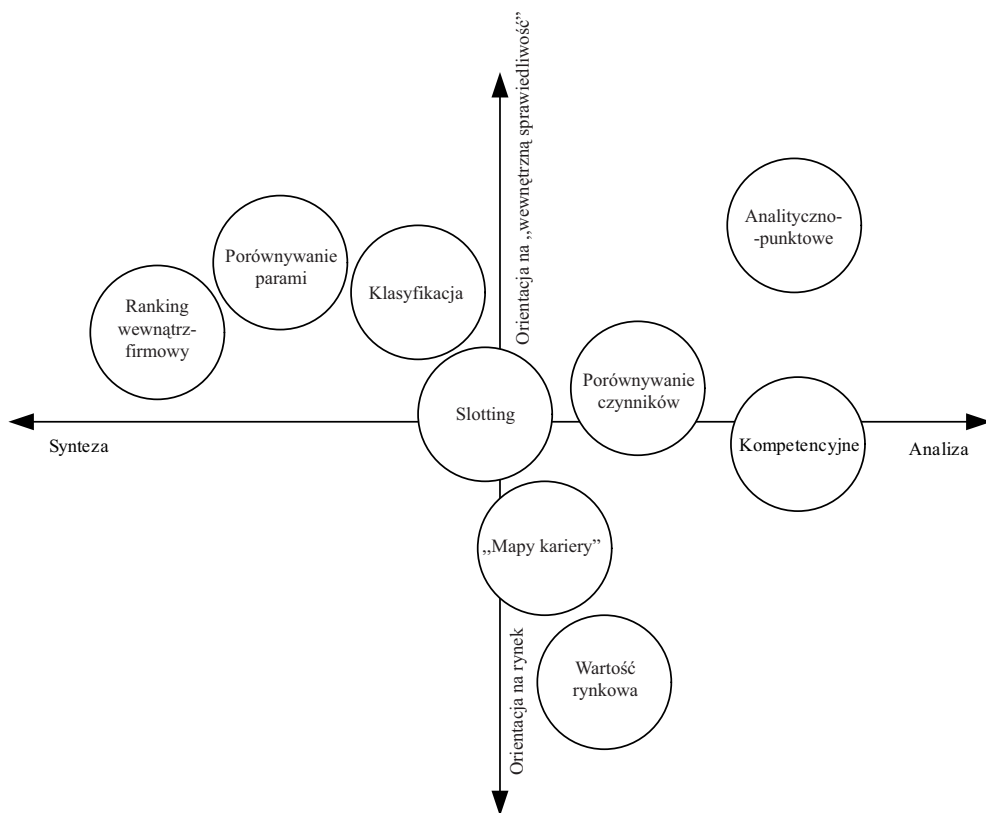
**Rys. 1.** Cechy dobrego systemu wartościowania stanowisk pracy

Źródło: [Sierociński 2005].

Cechy właściwie przeprowadzonego wartościowania [Borkowska 2004, s. 127-128] obejmują jego jasność i zrozumiałość, elastyczność (umożliwiająca szybkie dostosowanie do zmian rynkowych), powszechność zastosowania w przedsiębior-

stwie, zastosowanie jednolitej metody oraz konsekwencję w stosowaniu i jego aktualizację. Można też za Sierocińskim [2005] wymienić inne cechy systemu wartościowania (zob. rys. 1). Poza wymienionymi uprzednio będzie to łatwość utrzymania systemu i – co za tym idzie – jego trwałość, wiarygodność i akceptacja ze strony załogi. Pod znakiem zapytania stawiane są natomiast partycypacyjny charakter wykorzystywanej metody (w praktyce niemożliwy do zastosowania przy metodach zorientowanych na rynek) oraz analityczny charakter – ze względu na czasochłonność i skomplikowanie rozwiązań.

Jak zatem dokonywać wyceny stanowisk, wartościować pracę? Jest wiele metod wartościowania wykorzystywanych w praktyce oraz opisanych w literaturze przedmiotu. Podstawowa ich klasyfikacja wyróżnia orientację na rynek lub wewnętrzną sprawiedliwość oraz orientację na analizę lub też syntezę (zob. rys. 2).



**Rys. 2.** Metody wartościowania stanowisk

Źródło: [Sierociński 2006].

Wartościowanie analityczno-punktowe (w zasadzie mowa tutaj o pojemnym zbiorze różnych technik punktowych opartych na analizie pracy – m.in. o metodzie

profilowej lub mnożnikowej), które polega na wyodrębnieniu głównych cech jakościowych pracy, czyli pewnych kryteriów związanych ze stopniem trudności oraz wymogami pracy, a następnie ich oceną, postrzegane jest jako grupa metod najbardziej sprawiedliwych.

Ze względu na dużą elastyczność metody analityczno-punktowe stosowane są we wszystkich dziedzinach gospodarki (takich jak produkcja, handel, usługi, administracja). Proces wyceny stanowisk prowadzony jest na podstawie zestawu kryteriów, ich wag oraz tzw. klucza analitycznego. Metody te, choć precyzyjne i postrzegane jako sprawiedliwe (orientacja na „wewnętrzną sprawiedliwość”), są bardzo pracochłonne i bywa też, że mało zrozumiałe dla pracowników. Podobnie sprawa będzie się miała w przypadku metod wartościowania opartych na kompetencjach czy też porównywania czynników. Z drugiej strony istnieje grupa metod kładących nacisk na syntezę czy, jak określa je S. Borkowska [2004], metod wartościowania „w sposób sumaryczny”. Charakteryzują się one tym, iż ocenie poddaje się pracę jako całość bez wnikania w jej elementy składowe. Taki sposób wartościowania bywa mało precyzyjny i może być źródłem konfliktów w organizacji. Ich niewątpliwą zaletą jest prostota i możliwość uzyskania w miarę dobrych efektów w małych organizacjach (o niewielkiej liczbie stanowisk pracy). Do grupy tych metod należą takie metody, jak rangowanie, porównywanie parami czy metoda klasyfikacyjna.

Odmiernym zagadnieniem jest uwzględnienie aspektów rynkowych wyceny pracy. Możemy tutaj mówić o grupie metod opartych na wartości rynkowej stanowisk. Zasadniczo wszystkie z nich opierać się muszą na danych z raportów płacowych. Większość polega na zastosowaniu slottingu, a następnie dopasowaniu do stanowisk modelowych raportu płacowego (np. metoda wykorzystywana w raporcie płacowym HRM Partners). Ich wadą jest niska orientacja na wewnętrzną sprawiedliwość, bazowanie na ocenie sumarycznej pracy oraz częste problemy ze znalezieniem odpowiednika stanowiska w raporcie płacowym.

Interesującą alternatywą dla wymienionych metod jest nadal mało znana w Polsce metoda *career map* (mapa kariery) Towersa Perrina.

### 3. Metoda *career map*

Metody wartościowania stosowane przez Towersa Perrina są w Polsce stosunkowo mało znane, co wynika z niskiej do niedawna aktywności tej firmy na rynku polskim. Najbardziej znana i najczęściej opisywana w polskiej literaturze jest metoda *framework* (metoda ramy) [Borkowska 2004, s. 160-161; Poels 2002, s. 91-105]. Metoda ta, bazująca na systemie punktowym, polega na określeniu wyłącznie „ram” bez opisujących je zestandaryzowanych czynników i dalszej ich dezagregacji oraz bez wag punktowych. Wypełnienie „ram” jest uzależnione od warunków w konkretnej firmie i za każdym razem indywidualnie dostosowywane. Schemat wartościowania, zestaw subczynników i opisująca je dezagregację ustala się na podstawie szczegółowej ankiety przeprowadzonej w firmie, dla której opracowuje się schemat wartościowania. Informacje zgromadzone tą drogą oraz za pomocą wywiadu ustrukturalizowanego są

przetwarzane komputerowo. W wyniku tego powstają profile stanowisk pracy wraz z punktacją przypisaną poszczególnym cechom. Następnie buduje się taryfikatory na podstawie wyceny poszczególnych stanowisk pracy. Metoda ta, choć dokładna i za każdym razem dostosowywana do specyfiki przedsiębiorstwa, ma pewne wady metod analitycznych i pomimo że kwestia pracochłonności pozostaje częściowo rozwiązana poprzez zastosowanie techniki komputerowej, nadal mamy do czynienia z problemem zrozumienia ze strony pracowników.

Ciekawą propozycją Towersa Perrina w zakresie wartościowania jest metoda map kariery. Warto ją opisać z kilku względów. Podobnie jak metoda *framework* jest metodą dość elastyczną, poza tym łączy w sobie zalety kilku innych metod, wykorzystując (w zależności od wariantu) elementy wartościowania opartego na slottingu, kompetencjach i wartości rynkowej.

Metoda ta opiera się na założeniu, że każda indywidualna kariera wewnątrz dojrzałych organizacji rozwija się według następujących ogólnych zasad:

- awansu pionowego w ramach rodziny stanowisk („drabina kariery”),
  - awansu poziomego (przejścia pomiędzy rodzinami stanowisk)
- oraz że dla wszystkich sektorów gospodarki można opracować:
- „mapy kariery” i potencjalne ścieżki przejść pomiędzy drabinami kariery,
  - modele wymagań kompetencyjnych wobec pracowników w poszczególnych miejscach „mapy”.

Zatem dla każdej organizacji możliwa jest identyfikacja potencjalnych rodzin stanowisk oraz wymagań kompetencyjnych wobec pracowników w poszczególnych miejscach „mapy”.

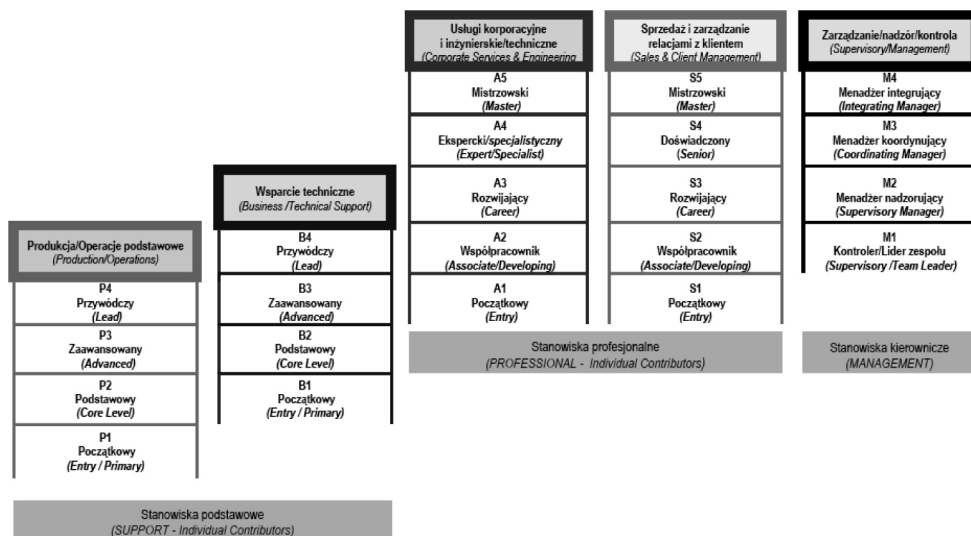
Jak wygląda przykładowa mapa kariery? Przyjrzyjmy się jej na przykładzie modelu ogólnego (rys. 3).

Dla modelu ogólnego zostały określone podstawowe rodziny stanowisk („drabiny kariery”):

- produkcja/operacje podstawowe (*production/operations*),
- wsparcie biznesu/wsparcie techniczne (*business/technical support*),
- usługi korporacyjne i inżynierskie/techniczne (*corporate services & engineering*),
- sprzedaż i zarządzanie relacjami z klientem (*sales & client management*),
- zarządzanie/nadzór/kontrola (*supervisory/management*).

Określone w przedstawianym modelu „drabiny kariery” (rodziny stanowisk) odpowiadają podstawowym procesom realizowanym w większości przedsiębiorstw. Metoda ta odpowiada więc na wyzwania, jakie przyniósł ze sobą rozwój nauki i praktyki zarządzania w latach 90. ubiegłego wieku w zakresie podejścia procesowego w organizacji.

W metodzie tej dla każdej branży został opracowany odrębny model uwzględniający specyficzne „drabiny kariery”, jak również relacje między nimi. Elastyczność przedstawianego rozwiązania umożliwia również jego dostosowanie do specyfiki większości organizacji.



Rys. 3. Mapa kariery – model ogólny

Źródło: [Compensation Data Bank 2006].

Po ewentualnym uprzednim dopasowaniu modelu ogólnego, bazując na identyfikacji podstawowych procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, przeprowadza się wartościowanie stanowisk. Polega ono na przypisaniu stanowiska do odpowiedniego miejsca w mapie kariery z wykorzystaniem przynależności do:

- właściwej rodziny stanowisk,
- odpowiedniego miejsca w „drabince stanowisk”.

Przypisanie stanowiska do właściwej drabiny kariery jest stosunkowo proste (bazuje się tutaj na ogólnym profilu wykonywanych zadań), natomiast określenie odpowiedniego poziomu w drabince kariery polega na dopasowaniu wymogów stanowiska do najlepszej definicji wymogów kompetencyjnych predefiniowanych w modelu. W modelu generycznym zdefiniowane zostały następujące ustrukturalizowane pod względem wymogów kompetencje:

- 1) ogólny profil stanowiska/pracownika/roli;
- 2) wymagana ekspertyza techniczna:
  - a) budowanie i utrzymanie,
  - b) stosowanie i wnioskowanie;
- 3) orientacja biznesowa/prokliencka:
  - a) rozumienie biznesu,
  - b) świadomość kosztowa,
  - c) sposób obsługi klienta;
- 4) generowanie rozwiązań:
  - a) rozwiązywanie problemów,
  - b) planowanie i organizacja;

5) relacje w środowisku pracy:

- a) komunikowanie/negocjowanie/wpływanie na innych,
- b) praca zespołowa/coaching – doradztwo wewnętrzne,
- c) networking.

Wymienione powyżej kompetencje nie są traktowane jako zbiór zamknięty. W razie potrzeby poszerzony jest on o dodatkowe specyficzne dla danej organizacji.

Na rysunku 4 przedstawiono przykładowy opis wymogów związanych z kompetencją „rozwiązywanie problemów” dla trzech poziomów rodziny stanowisk profesjonalnych (*professional*).



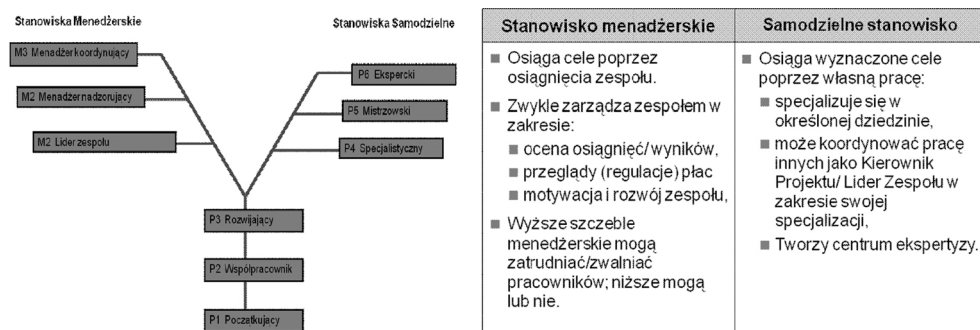
Rys. 4. Relacje między poziomami w drabinie kariery i kompetencjami

Źródło: [Egerer, Taupitsch 2008].

Kolejnym ciekawym elementem opisywanej metody jest możliwość definiowania ścieżek kariery. Trzeba wyraźnie zaznaczyć, iż nie pokrywają się one wprost z drabinami karier. Założenie możliwości rozwoju pracownika w ramach jednej rodziny stanowisk byłoby nadmiernym uproszczeniem, dlatego też w metodzie określone są możliwości przejścia w ramach ścieżki kariery pomiędzy poszczególnymi „drabinami”. Dodatkową przyczyną takiego podejścia jest wyraźne oddzielenie stanowisk wykonawczych i samodzielnych (*individual contributors*) od stanowisk kierowniczych (*management*) w ramach rodzin stanowisk.

Przykładową ścieżkę kariery oraz rozróżnienie pomiędzy stanowiskami menedżerskimi i samodzielnymi przedstawia rys. 5. Wynika z niego, że pracownik w pewnym momencie rozwoju swojej kariery może stać przed wyborem, czy jego dalszy

rozwój ma następować w kierunku samodzielnych stanowisk specjalistycznych lub też czy ma rozwijać się jako menedżer zespołu.



Rys. 5. Dualizm ścieżek karier

Źródło: [Hall, Schroeter 2006; Katolo 2008].

Dzięki zastosowaniu powyżej opisanej procedury wartościowania obejmującej: dostosowanie modelu ogólnego, weryfikację kryteriów kompetencyjnych, a następnie przypisanie stanowisk do właściwego miejsca w mapie, uzyskujemy spójny wewnętrznie i dający możliwość aplikacji w różnych subsystemach HR model wewnętrznej struktury stanowisk. Zatem metoda ta ma wyraźną zaletę, jaką jest możliwość wykorzystania efektów pracy poniesionej w wyniku realizacji projektu wartościowania w tworzeniu choćby systemu ocen pracowniczych czy innych systemów HR.

Dość proste jest przełożenie uzyskanych wyników wartościowania na taryfikator płacowy. Aby zapewnić spójność taryfikatora z rynkiem oraz strategią płacową firmy, dla każdego poziomu w każdej rodzinie stanowisk obliczana jest mediana rynkowa (lub w zależności od przyjętej strategii płacowej inna wielkość statystyczna, np.: pierwszy lub trzeci kwartył) płacy. W zależności od otrzymanych wyników uzyskujemy informację odnośnie do usytuowania rodzin stanowisk względem siebie.

Rysunek 6 przedstawia proste przełożenie modelu mapy kariery na taryfikator płacowy. Po określeniu relacji pomiędzy rodzinami stanowisk na podstawie danych rynkowych (zgodnie z przedstawionym powyżej opisem) poszczególne poziomy w drabinach karier przekładane są na kategorie zaszeregowania (skrajne strony rysunku).

Opisywana metoda wykorzystywana jest zarówno na potrzeby realizacji projektów wartościowania stanowisk pracy i tworzenia taryfikatorów płacowych, jak i na potrzeby przygotowywania raportów płacowych.

Większość oferowanych na rynku polskim raportów płacowych wymaga przeprowadzenia uproszczonego wartościowania oraz przypisania stanowiska do sta-



kat.	Wsparcie techniczne / biznesowe	Operacje	Stanowiska profesjonalne	Sprzedaż & zarządzanie relacjami z klientami	Kierownictwo	kat.
VIII					M4 - Menadżer Integrujący	VIII
VII			A4 - Mistrzowski	S4 - Mistrzowski	M3 - Menadżer Koordynujący	VII
VI		P4 - Przywódca	A3 - Specjalistyczny	S3 - Specjalistyczny	M2 - Menadżer Nadzorujący	VI
V		P3 - Zaawansowany	A2 - Współpracownik	S2 - Współpracownik	M1 - Kontroler / Lider Zespołu	V
IV	B4 - Przywódca	P2 - Podstawowy	A1 - Początkowy	S1 - Początkowy		IV
III	B3 - Zaawansowany	P1 - Początkowy				III
II	B2 - Podstawowy					II
I	B1 - Początkowy					I

Rys. 6. Mapy kariery a taryfikator płacowy

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Podstawowe ogólnobranżowe obszary funkcyjne stosowane w metodzie map kariery

Ogólnobranżowe obszary funkcyjne		
AAS – usługi administracyjne	AHS – ochrona środowiska	APM – zarządzanie projektami
AAZ – ochrona	AID – rozwój IT	AQY – metody zapewnienia jakości
ACA – komunikacja	AIT – administracja IT	ARE – zarządzanie nieruchomościami
ACD – planowanie strategiczne/ rozwoj korporacyjny	ALG – funkcja prawna	ARP – rozwój produktu
AFA – księgowość	ALS – wsparcie prawne	ARR – wsparcie rozwoju produktu
AFT – analizy finansowe i podatkowe	AMK – marketing	ARS – badania naukowe
AGA – administracja ogólna	AMS – wsparcie klienta	ARU – wsparcie badań naukowych
AHR – zasoby ludzkie	AMT – techniczne wsparcie klienta	ASC – zarządzanie łańcuchem dostaw
	AOM – wytwarzanie	AZE – inżynieria
		AZT – specjalizacja techniczna

Źródło: [Katolo 2008].

nowiska modelowego określonego w zamkniętym katalogu popularnie występujących na rynku stanowisk. W przypadku stosowania metody Towersa Perrina sprawa przedstawia się nieco inaczej. Stosowane jest wartościowanie na podstawie modelu ogólnego *career map* (bez definiowania ścieżek karier), natomiast nie przeprowadza

się benchmarkingu stanowiskowego (stanowiska nie są przypisywane do odpowiedników z raportu płacowego). Zamiast tego do każdego stanowiska przypisywane są obszary funkcyjne. W tabeli 1 przedstawiono 27 ogólnobranżowych przykładowych obszarów funkcyjnych predefiniowanych w metodzie. Każda z wymienionych funkcji może być następnie dezagregowana na obszary bardziej szczegółowe (tab. 2 przedstawia przykład dezagregacji funkcji inżynierskiej na subfunkcje).

**Tabela 2.** Dezagregacja obszaru funkcyjnego na przykładzie funkcji inżynierskiej (fragment)

<p><b>AZE – inżynieria</b>          Odpowiedzialny za prace inżynierskie w obszarach operacji, produkcji, budownictwa oraz konserwacji. Tworzy plany i dokonuje korekt procesów produkcyjnych, kalibracji maszyn i przyrządów oraz testuje wytworzone produkty pod względem (zachowania standardów) jakości. Planuje, projektuje i szacuje aspekty czasowe i kosztowe prac oraz nadzoruje budowy i konserwacje nieruchomości, systemów i komponentów. Analizuje i tworzy rozwiązania dla problemów technicznych sprzętu i systemów produkcyjnych lub powodów usterek komponentów przez zastosowanie teorii i zasad naukowych i matematycznych. Tworzy i wdraża standardy i procedury inżynierskie oraz doradza w kwestiach inżynierskich.</p>		
<p>AZE000 – inżynieria ogólna          AZE030 – inżynieria zapewnienia jakości          AZE060 – inżynieria procesowa</p>	<p>AZE080 – inżynieria wytwarzania          AZE200 – inżynieria sieciowa          AZE210 – aktywacja sieci          konstruowanie/instalowanie</p>	<p>AZE220 – projektowanie sieci i planowanie architektury sieci          AZE999 – inne</p>

Źródło: [Katolo 2008].

Analizując tab. 1-2, należy wskazać, że mamy tak naprawdę do czynienia z ogólnie opracowanym klasyfikatorem funkcji występujących w większości przedsiębiorstw.

Wykorzystanie na potrzeby raportu płacowego metody bazującej na określeniu rodziny stanowisk, przypisanie do właściwego poziomu w ramach rodziny na podstawie profilu kompetencyjnego oraz przypisanie do właściwej funkcji jest bardzo precyzyjną techniką. Dodatkową przewagą nad innymi metodami stosowanymi w raportach płacowych jest to, że nie istnieje potrzeba benchmarku stanowiskowego (przypisania stanowiska do jego odpowiednika w raporcie), co bardzo często bywa bardzo utrudnione.

#### 4. Podsumowanie

Wartościowanie stanowisk pracy bywa bardzo pracochłonnym i czasochłonnym procesem. Dlatego wykorzystanie wartościowania jedynie do celów budowy taryfikatora płacowego jest niczym innym jak marnotrawstwem czasu i energii. Wokół wartościowania stanowisk warto budować pozostałe systemy HR. Zapewni to po pierwsze wewnętrzną spójność funkcji ZZL w organizacji oraz umożliwi zdyskon-

towanie nakładów pracy związanych z realizacją projektu wartościowania. Zastosowanie metody map kariery daje tę możliwość, umożliwiając jednocześnie łatwą budowę indywidualnych ścieżek karier w organizacji oraz oparcie systemu ocen okresowych na kompetencjach.

Należy oczywiście zaznaczyć, iż wybór metody wartościowania ma raczej charakter taktyczny/operacyjny (określenie polityki płacowej jest natomiast decyzją strategiczną z perspektywy funkcji ZZL) i uzależniony jest od: fazy rozwoju firmy, złożoności organizacyjnej, kultury organizacyjnej, stopnia zaufania między pracownikami a pracodawcą oraz standardów branżowych czy dostępności raportów płacowych.

## Literatura

- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Compensation Data Bank, *All Sectors Survey, Participant Guide*, materiały wewnętrzne Towersa Perrina, Frankfurt am Main 2006.
- Egerer B., Taupitsch D., *Career Maps: The HR Framework*, materiały wewnętrzne Towersa Perrina, Frankfurt am Main 2008.
- Hall S., Schroeter E., *Talent Management. Bringing It to Life for Your Workforce*, Towers Perrin 2006.
- Katolo K., *Global Financial Services Study*, materiały wewnętrzne HRM Partners, Warszawa 2008.
- Poels F., *Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń. Jak wprowadzić efektywny system*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Sierociński P., *Budowa efektywnych systemów wynagrodzeń*, materiały wewnętrzne HRK PARTNERS, Warszawa 2005.
- Sierociński P., *Wartościowane stanowisk pracy. Przegląd metod*, materiały wewnętrzne HRK PARTNERS, Warszawa 2006.

### **CAREER MAP AS A JOB EVALUATION METHOD. PRINCIPLES PRESENTATION**

**Summary:** In the article, the author describes a job analysis method, not particularly known in Poland, which has been made use of by HRM Partners for not so long. The author points at advantages of application of this method. The article also includes a synthetic list of job analysis methods applied with respect to their basic characteristics.